

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

## **ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çiğdem Deniz ERİNÇ**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN**

**MAYIS-2007**

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çiğdem Deniz ERİNÇ**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Bu tez 27/06/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN  
Jüri Başkanı**

**Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ  
Jüri Üyesi**

**Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER  
Jüri Üyesi**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Çiğdem Deniz ERİNÇ**

**27/06/2007**

## **ÖNSÖZ**

“Çağrı Merkezinde Çalışma Yaşamı Bir Banka Örneği” adlı çalışmada içinde bulunduğumuz yüzyılın iletişim ve teknoloji alanlarında yaşanan gelişmelere paralel olarak oluşan müşteri odaklı yaklaşımın oluşturduğu yeni çalışma şekillerinden olan çağrı merkezleri çalışma yapısıyla bu bağlamda incelemeye değer bulunmuştur. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Dç.Dr. Fatma Fidan’a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım.

**Çiğdem Deniz ERİNÇ**

**27/06/2007**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMURAY</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÇAĞRI MERKEZİ (CALL CENTER)</b> .....	<b>6</b>
1.1. Çağrı Merkezi Kavramının Tanımı .....	6
1.2. Çağrı Merkezlerinin Gelişimi .....	8
1.3. Dünya'daki ve Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Durumu .....	11
1.3.1. Dünya'daki Çağrı Merkezlerinin Durumu .....	11
1.3.2. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Durumu .....	15
1.4. Çağrı Merkezlerinin Önemi ve Yararları .....	20
<b>BÖLÜM 2: ÇAĞRI MERKEZLERİNİN İŞLEYİŞİ</b> .....	<b>29</b>
2.1. Çağrı Merkezlerinin İşleyişi.....	29
2.1.1. Sistem.....	29
2.1.2. Kalite .....	32
2.1.3. Planlama.....	33
2.1.3.1. Amaçlar .....	34
2.1.3.2. Veri Toplama .....	34
2.1.3.3. Çağrı Yüğü Analizler .....	35
2.1.3.4. Personel Tahsisi .....	36
2.1.4. Eğitim.....	37
2.2. Çağrı Merkezlerinin Teknik Altyapısı .....	39
2.2.1. Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD-Automatic Call Distribution) .....	39
2.2.2. İnteraktif Sesli Yanıtıama (IVR-İnteractive Voice Response).....	41
2.2.3. Bilgisayar-Telefon Entegrasyonu (CTI-Computer Telephony Integration) .....	41
2.2.4. Otomatik Ses Tanıma Sistemleri (ASR) .....	43

2.2.5. Otomatik Numara Tanıma (ANI).....	43
2.2.6. Yönetim Bilgi ve Raporlama Sistemi (MIS-Management Information System).....	44
2.2.7. Ses Kayıt Ünitesi (VRU-Voice Recording Unit).....	44
2.3. Çağrı Merkezlerinde Önemli Analitik Değerler .....	45
2.3.1. Servis Seviyesi (Service Level) .....	45
2.3.2. Kapanan Çağrılar (Abandoned Calls).....	46
2.3.3. Ortalama Cevaplama Süresi (Average Speed Of Answer-ASA).....	46
2.3.4. Çağrı İşleme Süresi (Call Handling Time).....	47
2.3.5. Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi (ACW-Average Wrap-Up Time).....	47
2.4. Çağrı Merkezi Bileşenleri .....	48
2.4.1. Strateji .....	48
2.4.2. Süreç.....	49
2.4.3. Teknoloji .....	50
2.4.4. İnsan Kaynakları .....	50
2.4.4.1. İşten Ayrılmalar .....	59
2.4.4.2. Kariyer Planı .....	61
2.4.4.3. Performans Ölçümler .....	61
<b>BÖLÜM 3: ÇAĞRI MERKEZİLERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI- BİR BANKA UYGULAMASI.....</b>	<b>66</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	66
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	67
3.3. Araştırmanın Kısıtı.....	68
3.4. Bulgular.....	69
3.4.1. Demografik Bulgular .....	69
3.4.2. İş ve İşyerine İlişkin Bulgular .....	71
3.4.3. Katılımcıların İşyeri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	85
3.4.5. Katılımcıların İşleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	89

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>104</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>112</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ACD</b>	: Otomatik Çağrı Dağıtıcısı
<b>CRM</b>	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>ISD</b>	: Entegre Dijital Ağ Sistem Servisleri
<b>IVR</b>	: İnteraktif Sesli Yanıtlama
<b>CTI</b>	: Bilgisayar- Telefon Entegrasyonu
<b>ASR</b>	: Otomatik Ses Tanıma Sistemi
<b>ANI</b>	: Otomatik Numara Tanıma
<b>MIS</b>	: Yönetimsel Raporlama Sistemi
<b>VRU</b>	: Ses Kayıt Ünitesi
<b>ASA</b>	: Ortalama Cevaplama Süresi
<b>ACW</b>	: Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Gelen ve Giden Çağrılarla Sunulan Hizmetler .....	7
<b>Tablo 2:</b> Bir Çağrı Merkezini Sistem Olarak Anlama ve Yönetme Prensipleri.....	29
<b>Tablo 3:</b> Müşteri Memnuniyeti İle Çağrı Merkezi Operasyonel Ölçütleri Arasındaki İlişki .....	63
<b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı .....	69
<b>Tablo 5:</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	70
<b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu .....	70
<b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı .....	71
<b>Tablo 8:</b> Günlük Çalışma Saatine İlişkin Bulgular .....	72
<b>Tablo 9:</b> Günlük Ortalama Fazla Mesaiye İlişkin Bulgular .....	72
<b>Tablo 10:</b> Gün İçinde Kullanılan Yemek, Mola Toplamına İlişkin Bulgular .....	73
<b>Tablo 11:</b> Yıllık İzin Süresine İlişkin Bulgular .....	73
<b>Tablo 12:</b> Çalışanların Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi İle İlgili Görüşleri.....	74
<b>Tablo 13:</b> İşe Başvuru İle İlgili Bulgular .....	75
<b>Tablo 14:</b> İşe Girmeden Önce İş Hakkındaki Bilgiye İlişkin Bulgular.....	75
<b>Tablo 15:</b> İşte Çalışma Nedenine İlişkin Bulgular .....	76
<b>Tablo 16:</b> İşe Kabulde Değerlendirilen Özellik İle İlgili Bulgular .....	78
<b>Tablo 17:</b> İş Değiştirme Konusunda Çalışanların Görüşleri .....	79
<b>Tablo 18:</b> İşin Tanıdıklara Tavsiye Edilmesi İle İlgili Görüşler .....	79
<b>Tablo 19:</b> İşgücü Açığını Karşılamada Kullanılan Yöntem.....	80
<b>Tablo 20:</b> Organizasyonda Bulunan Teşvik Sistemleri İle İlgili Bulgular.....	80
<b>Tablo 21:</b> Çağrı Merkezinde En Çok Değiştirilmek İstenilen Konu.....	82
<b>Tablo 22:</b> Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine İlişkin Görüşler .....	82
<b>Tablo 23:</b> Çalışma Koşullarının Sağlığa Etkisi İle İlgili Görüşler .....	83
<b>Tablo 24:</b> Performans Değerlemeye İlişkin Bulgular .....	84
<b>Tablo 25:</b> İşyeri Hakkında Görüşler .....	85
<b>Tablo 26:</b> İş Hakkında Görüşler .....	90
<b>Tablo 27:</b> Çağrı Merkezinde Çalışmanın Güçlü-Zayıf Yönleri .....	95

<b>Tezin Başlığı:</b> Çağrı Merkezlerinde Çalışma Yaşamı	
<b>Tezin Yazarı:</b> Çiğdem Deniz ERİNÇ	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. FATMA FİDAN
<b>Kabul Tarihi:</b> 27/06/07	<b>Sayfa Sayısı:</b> vii (ön kısım) + 111 (tez)
<b>Anabilimdalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	<b>Bilimdalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi
<p>Teknolojik gelişmelerin sunduğu fırsatlar, iş hayatında artan rekabet ortamı ve değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerine karşılık şirketleri yeni uygulamalar kullanmaya yöneltmiştir. Uygulamaların en önemlisi olan çağrı merkezinin yoğun olarak kullanıldığını görmekteyiz. Özellikle çalışma şekli ile yoğun bir şekilde gündeme gelen çağrı merkezlerinin, çalışma yapısı ve çalışanların çağrı merkezine yönelik düşüncelerini anlamaya yönelik bir çalışma yapılmak istenmiştir.</p> <p>Bu bağlamda bu çalışmanın amaçlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür: Çağrı merkezinde yapılan iş ve araştırma yapılan işyerine ilişkin bilgilere ulaşılması, Çağrı merkezi çalışanlarının çalıştıkları kurumla ilgili görüşleri, kurumun çalışanlara yaklaşımı, uygulamaları, Çağrı merkezi çalışanlarının iş ile ilgili görüşleri ve beklentileri, çağrı merkezi çalışma yapısının çalışanlar üzerindeki etkisi.</p> <p>Bu sorulara cevap ararken, literatür taramasına ek olarak 110 çağrı merkezi çalışanı ile araştırma yapılmıştır.</p> <p>Bu çerçevede yapılan çalışma sonucunda; Çağrı merkezi çalışanlarının çoğu bayan ve iş hayatına yeni atılan gençlerden oluşmaktadır. Çalışanların iş ile ilgili görüşlerine baktığımızda genellikle çağrı merkezi işi kariyer hedefi olarak değil, başka bir birime geçmek için başlangıç olarak görülmektedir. Çalışanlar en çok çağrı yoğunluğu, stresi ile ücret ve sosyal hakları değiştirmek istemektedir.</p> <p>Araştırmanın bütününe baktığımızda, zaman baskısı ve hızlı olarak çalışma çağrı merkezi çalışanlarını fiziksel ve psikolojik olarak etkilemektedir. Çalışma temposundan dolayı çalışanların kendilerine ve ailelerine vakit ayıramadıklarını, çalışma yaşamında da sosyalleşmeden uzaklaştıkları sonucunu görüyoruz.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler :</b> Çağrı Merkezi, Çağrı Merkezinde Çalışma, Çağrı Merkezi Terimleri, Çağrı Merkezi Bileşenleri, Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları	

<b>Title of Thesis:</b> The Working Life in the Call Center	
<b>Author:</b> Çiğdem Deniz ERİNÇ	<b>Supervisor:</b> Assistant Professor Dr. Fatma FİDAN
<b>Date:</b> 27/06/07	<b>Nu. Of Page:</b> vii (pre text) + 111 (main body)
<b>Department:</b> Labour Economics And Industrial Relations	<b>Subfield:</b> Human Resources Management
<p>Opportunities made available with the development of technology, the increasing competitive environment in the business life and the changing needs and demands of customers has directed companies into using new applications. It can be observed that call centers which is the most important of these applications is being used intensively. A study related to the working structure of call centers which are especially discussed because of their form of operation and the thoughts of workers in relation to call centers has been intended to be conducted.</p> <p>In this respect it is possible to list the objectives of this study as follows: The work conducted in a call center, accessing information about the business which is being researched, the opinions of call center workers in relation to the establishment they work in, the approach of the establishment towards its workers, its applications, opinions and expectations of call center workers in relation to work, the effect of the call center work structure on workers.</p> <p>While trying to find an answer to these questions a research was conducted on 110 call center workers in addition to a scan of the literature.</p> <p>As a result of the study conducted within this scope; most of the workers of the call center were women and young people who are new to the work life. When the opinions of the workers in relation to work have been observed the call center is perceived to be a step to transfer to another department rather than a career goal. The workers mostly want to change the stress of the intensity of calls, salary and social rights.</p> <p>When the whole of the research is observed the pressure of time and the need to work fast have a physical psychological effect on call center workers. Due to the work tempo workers can not spare themselves and their families' time and they and socialize less in their work life.</p>	
<b>Keywords:</b> Call Center, Working in the Call Center, Call Center Terms, Call Center Components, Human Resources in the Call Center	

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, insan hayatını kolaylaştıran birçok gelişme yaşanmış ve bu gelişmeler her alanda değişime neden olmuştur. Özellikle iletişim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler iş ve sosyal yaşamı doğrudan etkilemiş, yapılan işin tarzı da değişmiştir. Yeni çalışma şekilleri ve biçimleri ortaya çıkmıştır.

Müşteriler, tüm dünyada ürün ve hizmet sunan firmaların odak noktası haline gelmiştir. Müşteriler de eskiye oranla daha çok bilinçlenmişlerdir. Bu bilinçlenmeyle tüketiciler, gündelik hayatlarında da daha kolay ve hızlı bir yaşam tarzının peşine düştüler. Bu da alışveriş seçim ve metotlarını da yeniden şekillendirmiştir. Şirketler de hızla artan rekabet ortamında ürün ve hizmetlerini müşteriye en hızlı şekilde ulaştıracak pazar ve kanallar ararken, bu piyasa koşullarında müşteri ile ilişki kurmanın, onlara ulaşmanın, hizmet ve ürün alternatiflerini tanıtmının, bunun yanında satışı da gerçekleştirmenin en etkin kanalı olarak telefon ön plana çıkmıştır. Rekabet, teknoloji ve insan ekseninde oluşan kanallardan en önemlisi olarak çağrı merkezi kavramı oluşmuştur.

Teknolojideki büyük ilerleme ve değişen müşteri memnuniyeti anlayışı doğrultusunda gelişen çağrı merkezleri, günümüz rekabet ortamında firmalar için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Rekabetin hızla arttığı, müşteriye ulaşmanın kolay, sadakatini sağlamanın ise zor olduğu dönemde, seçici olan müşteri taleplerine karşılık şirketlerin yaratabileceği en büyük fark, müşterinin şikayetlerini dinleyip, en uygun çözümü sunmaktır. Bu noktada müşteri ile kurum arasında köprü vazifesini gören çağrı merkezleri, müşteriler tarafından en rahat erişilebilen, müşterilerin istek ve taleplerinin iletilerek değerlendirilmesini sağlayarak kurumun gelişimine katkı sağlayan, kurum ile müşteri ilişkisini geliştiren önemli bir role sahiptir.

Çağrı merkezleri günümüzde satış ve pazarlama faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Artan ve değişen müşteri talepleri de çağrı merkezi oluşum ve şekillenmesinde etkin rol oynamıştır. Yüksek kalitede müşteri bilgisi edinmek, müşterinin ne istediğini öğrenmek, müşterinin gereksinimlerine ve isteklerine cevap verirken, müşteri memnuniyetini de sağlamak adına firmalar çağrı merkezine sahip olmaya yönelmektedir.

Çağrı merkezleri her geçen gün daha da hayatımızın içine girmekte ve hayatımızı kolaylaştırmaktadır. Şirketler açısından bakıldığında ise, doğru yönetildiği ve kullanıldığı zaman, güçlü bir rekabet silahına dönüşmekte, müşteri bağlılığı yaratılmasına ve gelir artırılmasına yardımcı olmaktadır.

Tüm bu özellikleri ile çağrı merkezleri, tercih olanakları sürekli artan tüketicilerin bir kurumu diğerine tercih etmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modern iş yaşamında artık pazarlama kavramının temel ilkesi, müşterinin ihtiyaçlarını bilmek, bu ihtiyaçlar doğrultusunda en uygun ürün ve hizmeti sunmaktır. Sadece ürünün işlevi veya reklam yapmak günümüzde artık yeterli değil, asıl değer sadık bir müşteri kitlesine sahip olmaktır. Firmalar bunu fark ederek, stratejilerinin içine müşteri yönetimi kavramını da katmışlardır. Çağrı merkezi uygulamaları da böylece yaygınlaşmıştır.

Telefon ilk olarak istek ve şikayet iletme aracı şeklinde ortaya çıkması 1960'lı yıllarda olmuştur. Bilinen ilk çağrı merkezi 1960'lı yıllarda Ford firmasının müşterilerin hatalı ürünleri, arabaları bildirmeleri için kurulan çağrı merkezidir. Ford ve AT&T firması 800 ile başlayan danışma hattını oluşturmuşlardır. Şirket ücretsiz telefon hizmeti vererek bunun gerekli olduğunu diğer şirketlere göstermiş ve daha sonra şirketler, ücretsiz tüketici hatları ile müşteri hizmetleri kavramını kabul etmiştir. Aradan geçen zaman içinde çağrı merkezi bir sektör haline gelmiştir. Bugün ise ücretsiz hatlar şirketler için bir rekabet avantajı olarak değil, kurumlarda bulunması gereken temel bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde değişen ekonomik şartlar ve sürekli artan rekabet ortamında şirketler farklı ürün ve hizmetler sunarak rakiplerinin önüne geçmeye çalışırken, diğer yandan da maliyetlerini azaltmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçlarla kurulan çağrı merkezleri de dünya genelinde oldukça hızlı bir gelişim göstermektedir. Çağrı merkezleri bir ülkenin gelişimiyle doğru orantıda gelişen merkezleridir. Bireylerin eğitim seviyesinin yükselmesi, kaliteli hizmet beklentisi, müşteri olma bilincinin artması çağrı merkezi uygulamalarının da artmasına sebep olacaktır.

Çağrı merkezleri iş dünyasında kendisini vazgeçilmez noktasına getirmiş kavramlardan birisidir. Çağrı merkezleri ile ilgili birçok alternatif tanımı bulunmaktadır. Ortak bir

tanımı olmamakla birlikte çağrı merkezi “ kurumun kendisi ile temasta olmasını istediği müşteri ve tedarikçilerin başta telefon olmak üzere, tüm temas biçimlerini kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezleri “ olarak tanımlanabilir.

Son 30 yıla bakıldığında çağrı merkezlerinin önemli bir evrim geçirdiği görülmektedir. Teknoloji, geliştikçe pek çok esneklik kazanılmasını sağlamış, değişik temas noktaları yaratmış ve geliştirmiştir. Müşterilerin değişik kanallardan isteklerini iletme ihtiyaçları da çağrı merkezilerinin müşteriler ile iletişimde farklı kanallar ile çalışmasını gerektirmiştir. Çağrı merkezileri sadece telefonlara cevap verilen bir yer olmaktan çıkmış, internet, fax, chat, e-mail gibi birçok kanaldan ulaşılabilen etkileşim merkezi halini almıştır. Çoklu ortam çağrı merkezleri ile e-posta, sms, fax, chat şeklinde de iletişim gerçekleştirilmekte ve bu medyalarla olan iletişim de çağrı olarak adlandırılmaktadır. Bu aktiviteler, iletişimi kimin başlattığına göre iki başlık altında toplanmaktadır. Gelen (Inbound) çağrılar, çağrının müşteriler tarafından başlatıldığını, Giden (Outbound) çağrılar ise, çağrı merkezinin inisiyatifi ile başlatılan çağrıları ifade etmektedir.

Çağrı merkezleri yazılım, donanım ve insan kaynaklarından oluşan merkezlerdir. Bütün süreç içinde en önemli unsur “müşteri temsilcisidir”. Şirket için en önemli ayna müşteri temsilcileridir, müşteri sadakatini onlar sağlamaktadır. Çağrı merkezlerinin başarısında müşteri temsilcilerinin önemli bir yeri vardır. Tüm mesleki bilgi ve becerilerle donatılmış, doğru bilgileri veren, zamanında ve uygun çözümler üreten, etkili konuşan, müşteriye önemli olduğunu hissettiren müşteri temsilcileri, müşteri memnuniyetini sağlayarak müşterileri kuruma bağlamaktadırlar. Bundan dolayı çağrı merkezleri için en uygun personel seçimi, personelin eğitimi ve devamlılığı firmalar için oldukça önemlidir.

### **Çalışmanın Önemi**

Bu çalışma, teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, rekabetin çalışma yaşamında ortaya çıkardığı yeni çalışma biçimlerinden olan çağrı merkezlerinde iş özelliklerini, çağrı merkezlerinde istihdam edilen çalışan özelliği ve çalışanların çağrı merkezi işine karşı tutumlarını anlamaya yönelik bir çalışmadır. Çağrı merkezleri ile ortaya çıkan yeni iş şekli, çalışma ve örgüt psikolojisi uzmanları tarafından yoğun eleştirilere maruz

kalmaktadır. Bu eleştiriler bağlamında, çağrı merkezi çalışma yapısı, istihdam yapısı, çalışanların iş ile ilgili düşünceleri değerlendirilmek istenmiştir.

### **Çalışmanın Amacı**

Yapılan çalışmayla, yeni çalışma biçimiyle yaygınlaşan çağrı merkezinin çalışma yapısını, çalışanların müşteri temsilciliği işine bakış açılarını, beklentilerini tespit edebilmek için, çağrı merkezinin en çok kullanıldığı sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe bir bankanın çağrı merkezinde yapılan araştırmayla, çağrı merkezi yapısı, çağrı merkezi iş özellikleri ve çağrı merkezi çalışanlarının iş ile ilgili görüşlerinin ve beklentilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Anket yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, iş ile ilgili genel bilgiler, çalışanların işe karşı tutumları, işyeri ile ilgili görüşleri ve yapılan iş ile ilgili görüşleri ve beklentilerini ölçmek amacıyla sorular hazırlanmıştır. Anketi destekleyici olarak çalışanlarla mülakatlar yapılmıştır. Böylece araştırma kapsamında çağrı merkezi çalışma şekli kapsamında iş yapısı, çalışanların görüşlerine ve beklentilerine detaylı olarak ulaşılması amaçlanmıştır.

### **Çalışmanın Metodolojisi**

Bu araştırmada amaç, yeni çalışma şekli ve çalışan profiliyle ortaya çıkarak tüm dünyada hızla yaygınlaşan bir sektör olan çağrı merkezinin çalışma şeklinin ve bu çalışma şekliyle yeni meslek olarak ortaya çıkan müşteri temsilciliğinin, çalışanların, çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlerinin ve beklentilerinin tespit edilmesidir.

Bu değerlendirmeyi yapabilmek için; veri toplanırken 110 çağrı merkezi çalışanına, çağrı merkezi iş özellikleri ve çalışanların çağrı merkezi işi ile ilgili görüş ve beklentilerinin araştırılması için anket yönetimi ile uygulama çalışması yapılmıştır. Katılımcılardan, yaptıkları işin özelliklerine ilişkin yanıtlar alındıktan sonra, işyeri ile ilgili düşüncelerini anlamaya yönelik sorular sorularak, çalışanlar için yapılan uygulamalara ulaşmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışanların müşteri temsilciliği ve yaptıkları iş ile ilgili düşünceleri ve beklentileri anlaşılmasına çalışılmıştır. Anketleri destekleyici olarak ayrıca çalışanlarla mülakatlar yapılmıştır.

Çalışma üç ana kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde çağrı merkezi kavramının tanımı yapılarak, çağrı merkezlerinin gelişimi üzerine açıklamalar yapılmıştır. Daha sonra çağrı merkezlerinin Dünya'daki ve Türkiye'deki durumları incelenmiş, Dünya'daki ve

Türkiye'deki çağrı merkezleri ayrı ayrı ele alınmış ve çağrı merkezleri hakkında bilgi verilmiştir. İlk bölümde son olarak çağrı merkezlerinin önemi vurgulanmış, şirketler ve müşteri ilişkileri için yararları açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, çağrı merkezlerinin işleyişi anlatılmıştır. Çağrı merkezlerinin teknik altyapısı, kullanılan teknolojiler ele alınarak, çağrı merkezlerinde performans göstergelerinde kullanılan önemli analitik değerler açıklanmıştır. Son olarak çağrı merkezini oluşturan bileşenlere yer verilmiştir.

Son bölümde ise, çağrı merkezindeki çalışma yapısının araştırılması ve çalışanların iş ile ilgili görüş ve beklentilerini öğrenmeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anketi destekleyici olarak detaylı bilgilere ulaşılması amacıyla çalışanlarla mülakatlar yapılmıştır. Araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verildikten sonra anket ve mülakat çalışması sonucunda elde edilen bulgular açıklanarak araştırma, gerçek verilerle sonuca ulaştırılmıştır.



## **BÖLÜM:1 ÇAĞRI MERKEZİ (CALL CENTER)**

### **1.1. Çağrı Merkezi Kavramının Tanımı**

Günümüz ekonomisi çok dinamik ve teknolojiye bağlı olarak hızla gelişmekte, dolayısıyla üretimden bankacılığa kadar yapılan işin tarzı da değişmektedir. Yeni ekonomide artık tüm işlemler ya web' den ya da telefon ile çağrı merkezlerinden yapılabilmekte ve bunun rahatlığını keşfeden tüketiciler, artık seçilme değil de seçme imkanının tümüyle kendilerinde olduğu bu ortamdan yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla, çağrı merkezleri makro anlamda yeni ekonominin, mikro anlamda da işletmelerin yeni lokomotifi olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir (Tacer, 2001: 52).

Çağrı merkezleri, iş dünyasının yeni, ama bir o kadar da kendisini vazgeçilmez noktasına getirmeyi başarmış kavramlardan birisidir (Arslan, 2007). Çağrı merkezleri ile ilgili birçok alternatif tanım bulunmaktadır. Bunlar;"müşteri etkileşim merkezi, müşteri temas merkezi, çok kanallı çağrı merkezi, bağlantılı çağrı merkezi, müşteri temas bölgesi, web-uyumlu çağrı merkezi, müşteri destek merkezi,müşteri haberleşme merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, teknik destek merkezi, bilgi masası, yardım masası ve müşteri ilgi merkezi" olarak sayılabilir (Pamukçu, 2002: 36). Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin (müşteriler,tedarikçiler,bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, fax, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan "iletişim merkezlerine" verilen addır (www.sys.com, 2007). Çağrı merkezinin tanımı teknolojinin de gelişmesiyle gün geçtikçe değişmektedir, ancak basit bir yaklaşımla, müşterinin bir çağrısının (telefon, e-mail, web, fax, IVR vs ile) bir merkez (nokta, alan,yer, kişi vs) tarafından ele alınmasıdır (www.sistema.com, 2007). Çağrı merkezleri,telefon trafiğinin yoğun olduğu ortamlarda, bu kanal üzerinden gelen müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirli bir düzen çerçevesinde yönetilmesini sağlayan bir sistemdir. Çağrı merkezleri, insan, telefon ve bilgisayar sistemlerinin en iyi şekilde entegre edilmesiyle oluşan ve hizmet odaklı yaklaşımlarıyla müşterilerin hayatını kolaylaştıran sistemlerdir (Gençağa, 2004; 80). Müşteri kanalından bakıldığında, çağrı merkezleri müşterilerin "can simidi" gibi görülmektedir. Müşteriler, merak ettikleri konuları, hizmet veya ürünlerde karşılaştıkları sorunları bir telefon yoluyla çözebilmektedir. Çağrı merkezlerinin

müşterilerce bu şekilde kullanılması kullanıcıya zaman tasarrufu kazandırırken, şirketlerin de iş yükünü hafifletmektedir (Çiftçi, 2007). Incoming Call Management Institute (ICMI) çağrı merkezini "müşteriye ve şirkete değer yaratmak amacı ile şirketlerin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem" olarak tanımlamaktadır (www.callcenterclub.org, 2007). Çağrı merkezi bir çok organizasyonun en interaktif ve müşterilerin en rahat erişebildiği yüzüdür (www.farketing.com, 2007). Çağrı merkezleri, şirketlerin müşterileriyle iletişim kurmak adına birçok uygulamayı hayata geçirebilecekleri birimleridir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu telefon çağrılarıyla gerçekleşmesine rağmen, e-posta, sms, fax ,Web Chat (Web sohbeti) şeklinde de gerçekleşebilir ve bu medyalarda iletişim talepleri de "çağrı" olarak adlandırılabilir. Bu aktiviteler, iletişimi kimin başlattığına göre genellikle iki başlık altında toplanır; Gelen (Inbound) ve Giden (Outbound) çağrılar. Gelen çağrılar, çağrının müşteriler tarafından başlatıldığını, Giden çağrılar ise çağrı merkezinin inisiyatifi ile başlatılan çağrılarını ifade eder. Gelen ve Giden çağrılarla sunulan çağrı merkezi hizmetlerine bazı örnekler şunlar olabilir (Arslan, 2006: 244):

**Tablo 1. Gelen ve Giden Çağrılarla Sunulan Hizmetler**

<b>Gelen/Inbound</b>	<b>Giden/Outbound</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri Hizmetleri</li> <li>• Danışma Hatları</li> <li>• Ürün Servis Hatları</li> <li>• Teknik Destek</li> <li>• Sipariş Hatları</li> <li>• Şikayet Yönetimi</li> <li>• Asistans Hizmet Hatları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonda Satış</li> <li>• Telefonda Pazarlama</li> <li>• Hatırlatma Servisleri</li> <li>• Anket Yönetimi</li> <li>• Veri Güncelleme</li> <li>• Randevu Alma</li> <li>• Gizli Müşteri</li> </ul>

**Kaynak:** Arslan (2006: 244)

Çağrı merkezi, kurumların temasta oldukları kişi veya kurumlarla olan iletişimlerini yürüttükleri, yazılım, donanım ve insan kaynaklarından oluşan merkezlerdir. Rezervasyon merkezi, yardım masası, bilgi hatları, müşteri ilişkileri gibi yapılara genel olarak verilen kapsayıcı, "şemsiye" bir isimdir. Çağrı merkezi terimi son zamanlarda yanlış yönlendirici bir terim halini almıştır. Çağrı merkezi olarak nitelendirilebilecek merkezler artık sadece "telefon çağrısı" almamakta, aynı zamanda e-posta, fax, sms, çevrimiçi sohbet (Chat) gibi temas kanallarını da yönetmektedir. Bu nedenle bu merkezler Contact Center, Customer Contact Center, Customer Interaction Center, Customer Service Center, Customer Interaction Platform gibi isimlerle de ifade edilmektedir. Buna rağmen, Call Center terimi yerleşiklik açısından oldukça güçlü ve belirtilen veya ilerde gelişecek olan iletişim kanallarının tamamını ifade eder bir şekilde "şemsiye" terim olmayı sürdürecektir (Arslan, 2006: 77).

## **1.2. Çağrı Merkezlerinin Gelişimi**

Yeni ekonominin en belirgin yönlendiricisi olan tüketici, tüm dünyada ürün ve hizmet sunan kurumların odak noktası haline gelmiştir (Tacer, 2001: 52). Globalleşme, rekabetin hızla artması, teknoloji ile firmaların sundukları ürünlerin taklit edilebilirliğinin hızlanması, hemen hemen tüm sektörlerde müşterilere sunulan alternatiflerin sayısını çoğaltmış ve müşterileri daha az sadık, daha fazla seçici ve talepkar hale getirmiştir. Ürün özelliklerinde, ya da fiyatta rekabet zorluğu, kaliteli hizmet ve katma değerli hizmetlerde rekabeti getirmiştir. Müşterilerin firma için değeri artmış, müşterilere ürün ulaştırmak, bunu uygun fiyatla satışa sunmanın yanı sıra, müşterileri tanımak, her müşteriye uygun ürün ve hizmet teklifleriyle yaklaşmak, müşteriye farklı kanallardan ulaşmak, müşteri şikayet ve problemlerini kısa sürede çözmek piyasada iş yapmanın olmazsa olmaz kuralı haline gelmiştir. Bu piyasa koşulları, müşterilerle ilişki kurmanın, onlara ulaşmanın, onlara birtakım hizmet veya ürün alternatifleri tanıtmının hatta satışı gerçekleştirmenin en etkin kanalı olarak telefonu; yani çağrı merkezlerini ön plana çıkarmıştır (www.diskaynakkullanimi.com, 2007).

Pazarlama stratejilerine değer katacak nitelikler bulmak ve anlamak, yüksek kalitede müşteri bilgisi edinmek, müşterinin ne istediğini öğrenmek, müşteri gereksinimlerine ve

isteklerine cevap verirken, kaliteli bir müşteri etkileşimini memnuniyetini de sağlamak adına firmalar çağrı merkezine sahip olmaya yönelmektedirler (Çiftçi, 2007).

1960'lı yılların sonlarına kadar şirketler anonim anlamıyla müşteri şikayetlerini iletmek olan telefonu gerçek olarak resmileştirmemişlerdi. Telefonun ilk olarak formal bir istek ve şikayet ileme aracı olarak ortaya çıkması 1960'ların sonlarında gerçekleşmiştir. O zamanlarda American Telephone&Telegraph (AT&T) ilk çağrı merkezlerinin ortaya çıkmasına önyak olmuştur. Şirket merkezleştirilmiş çağrı merkezini ilk olarak uygulayıp ücretsiz telefon desteği vererek bunun gerekli olduğunu diğer şirketlere göstermiş ve aradan geçen görece az zaman içinde çağrı merkezleri multi-milyar değerinde bir sektör haline gelmiştir. Başta, birçok şirket bu kolaylıkları sınırlı teknolojik kapasite ile pahalı göz boyayıcı hileler olarak kavramıştır. Çağrı merkezi endüstrisi, daha küçük işletmelerin de daha düşük maliyetli çağrı merkezi talepleri ile, satış ve servis kontaklarında direkt nokta olabileceği potansiyelini kavramıştır. Daha sonra şirketler, ücretsiz tüketici hatları ile müşteri hizmetleri kavramlarını kabul etmiştir. (Telek, 2005: 16). Bu dönemde, ABD'de "ücretsiz hatlar" birçok şirket tarafından devreye alınmaya başlanmış ve bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur. Bu gün ise artık bu tür ücretsiz hatlar bir rekabet avantajı olarak değil, kurumlarda bulunması gereken bir temel ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. 30 sene önce Amerika'da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bu gün bu imkanı sunmayanlar parmakla gösterilmektedir. 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, 2007).

Son 30 yıla bakıldığında çağrı merkezleri, önemli evrimler geçirmiştir. İlk uygulamalar, müşterilere şikayetlerini iletebilecek ve genel sorunlarını çözebilecek merkezleştirilmiş iletişim noktaları sunmaktı. Çağrı merkezlerinin pazarlama faaliyetlerinde çok önemli bir yeri yoktu. Çünkü, bir "satış sonrası" hizmeti olarak değerlendiriliyor ve bazı yöneticilerce gereksiz ve masraflı bir maliyet olarak kabul ediliyorlardı. Teknoloji geliştikçe ve iş uygulamaları yerine oturdukça, çağrı merkezlerinin değeri de bu

gelişmeler doğrultusunda artmıştır. Burada itici güç müşterilerdi. Avrupa'da pazarlar rekabete ve işbirliğine daha açık olarak yeniden düzenlendiğinde, müşterinin gücü önemli oranda artmıştır. Bunun ötesinde finans ve perakende sektörleri gibi bazı sektörlerde müşteri tam anlamıyla kral olmuştur. Kamu sektöründe de benzer geçiş yaşanmıştır. Geçtiğimiz yıllarda Avrupa'daki devletler uygun işgücüne ve ekipmana sahip departmanlarını ve dairelerini birleştirme yönünde önemli çabalar göstermiştir. Bu "birleşik düşünce" biçimi aynı zamanda vatandaşları da etkilemiş ve bunun sonucunda çağrı merkezleri yerel ve merkezi yönetimleri iş yapılması kolay kurumlar haline getirmiştir. Bu makro ekonomik ve politik değişimlere paralel olarak, haberleşme teknolojilerindeki ilerlemeler ve internet'in gelişimi bu eğilimi desteklemiş ve birçok şekilde pek çok esneklik kazanılmasını sağlamıştır. Teknolojik gelişmeler ayrıca çağrı merkezlerinin her iki tarafında da birçok değişik temas noktaları yaratmış ve geliştirmiştir. Çalışanların, haberleşme aracı olarak sadece birçok telefon ve faks makinesinin bulunduğu bir merkezde toplandığı eski çağrı merkezlerine kıyasla, günümüzdeki çağrı merkezlerinin pek çok farklı haberleşme aracına sahip olduğu söylenebilir. Bu haberleşme araçları hem internet'teki gelişmelerin hem de çoklu ortam teknoloji ve uygulamalarının kullanılmasının sonucudur. Çoklu ortam çağrı merkezleri sürekli ve esnek hizmet verebilmek için telefon, e-posta, sohbet, faks ve diğer pek çok haberleşme aracını bir arada kullanmaktadır. Bir çoklu ortam çağrı merkezi elektronik haberleşmenin de ölçülebileceği ve yönetilebileceği yönetim araçlarını da içeren pek çok akıllı yetenek tabanlı yönlendirme sunmaktadır (Alper, 2005).

Başlangıçta çağrı merkezleri tamamen müşteri temsilcileri kanalıyla müşteri istek ve ihtiyaçlarının dinlenmesi, problemlerinin çözümlenmesi ve talimatlarının yerine getirilmesi yoluyla hizmet sunmaktaydı. Gelişen teknolojiyle birlikte bu ilk nesil insan gücüne dayalı çağrı merkezleri yerlerini akıllı çağrı yönlendirme sistemleriyle donatılan ve müşteri temsilcisinin ancak talep edilen durumlarda devreye girdiği ikinci nesil çağrı merkezlerine bırakmıştır. Bu ikinci nesil çağrı merkezlerinde doğrudan bilgisayara bağlı olan sistem, başlangıçta çeşitli güvenlik prosedürlerini uyguladıktan sonra telesekreterin yönlendirmesiyle müşterilerin taleplerinin niteliğine göre ilgili sayfaya geçmesine olanak tanımaktadır. Zaman içerisinde ikinci nesil çağrı merkezlerinde de teknoloji ve rekabetin etkisiyle çeşitli yenilikler yapılmış, birçok yeni uygulama sisteme entegre edilmiştir (Gençağa, 2004: 82).

Günümüzde sürekli değişen ekonomik şartlar ve artan rekabet koşulları altında işletmeler, bir yandan karlarını arttırmaya ve farklı ürün ve hizmetler sunarak rakiplerinin önüne geçmeye çalışırken, diğer yandan da maliyetlerini azaltma çabası içindedirler. Bu amaçlarla kurulan çağrı merkezleri dünya genelinde çok hızlı gelişim göstermektedir (Umdü, 2002: 134).

### **1.3. Dünya'daki ve Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Durumu**

#### **1.3.1. Dünya'daki Çağrı Merkezlerinin Durumu**

Günümüzde çağrı merkezi pazarı büyük ve uluslararası bir sektör haline gelmiştir. Avustralya ve Yeni Zellanda'da en iyi 1000 işletme üzerinde yapılan analize göre, sektörde bulunan işletmelerin dörtte üçünden fazlası, müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM), ilgilendikleri en önemli önceliklerden biri olduğunu kabul etmektedirler. Çağrı merkezlerinin başarısı, müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinin ne kadar etkili olacağına bağlıdır. Çağrı merkezleri işletmeler için hızla girişimdeki en önemli iş birimi durumuna gelmektedir (Umdü, 2002: 137). Araştırmalar ABD'deki çağrı merkezi sayısının 2003 yılında 78 bin olduğu çalışan sayısının 4 milyona ulaştığını göstermektedir. ABD'de çalışan nüfusun yüzde 3'ünden fazlasına denk gelen bu sayının her sene yüzde 10 ile yüzde 20 oranında artacağı öngörülmektedir. Benzer bir biçimde Avrupa'daki çağrı merkezi sayısının 7 sene içersinde yüzde 100'lük bir artış göstereceği öngörülmekte ve son zamanlarda Asya Pasifik'te de çağrı merkezi sayısında çok önemli bir artış olduğu gözlenmektedir (www.connect.com, 2007). 2005 sonu itibari ile dünyada 400.000 çağrı merkezinin bulunduğu tahmin edilmektedir (Arslan, 2007). Almanya'da ilk çağrı merkezi 1970'li yıllarda ihracatçı firmaların telefonla sipariş almaları üzerine başlamıştır. 1990'lı yılların başında ise çağrı merkezleri birçok alanda önemli hale gelmiştir. Özellikle telekomünikasyon, bankacılık, ticaret ve marka ürün endüstrisinde yaygınlık kazanmıştır (Umdü, 2002: 135). Şu anda ABD'de, Kanada'da ve Avrupa'da yaklaşık yüz bin çağrı merkezi olduğu tahmin edilmektedir. ABD ve Kanada'da bu merkezler, günlük işlemleri yerine getirmek için olduğu kadar, telefonda satış (tele-marketing) amaçlı olarak da hizmet vermektedir. Çağrı merkezleri Avrupa'da ve Türkiye'de ise daha çok servis amaçlı olarak kullanılmaktadır. Bu merkezler bazı yerlerde kendi başına bir sektör gibi meslek odaları çatısı altında birleşmiş durumdadır. Kuzey Amerika'da ortalama her beş ailenin en az bir ferdi çağrı merkezinde çalışmış

veya çalışmaktadır. Çağrı merkezlerinin en etkin biçimde kullanıldığı ülkelerden biri olan İngiltere'de ise çalışan nüfusun %3'ü çağrı merkezlerinde istihdam edilmiş durumdadır. 1-2 yıl içinde bu oranın %5'i aşması beklenmektedir. Agent (müşteri temsilcisi) sayısı her 3 yılda 2 kat artış göstermektedir (Sağiroğlu, 2005).

Dünya'daki çağrı merkezleri istatistiklerine baktığımızda 1999 yılında ortalama 29 milyar \$ olan çağrı merkezi cirolarında, 2005 yılında 42,5 milyar \$ olarak gerçekleşerek 6 yılda yaklaşık %47 oranında büyüme gerçekleşmiştir. Büyümenin ilerleyen yıllarda da benzer büyüme hızıyla gerçekleşmesi beklenmekte olup, 2009 yılında dünyadaki çağrı merkezi cirosunun yaklaşık 54,5 milyar \$ olması beklenmektedir. Bu süre içinde en hızlı ciro artışının Avrupa'daki çağrı merkezlerinde gerçekleşeceği beklenmektedir (Telek, 2005: 53).

Dünya'daki çağrı merkezleri yıllık ciroları ile ilgili istatistikler aşağıdaki gibidir:

- Amerika'daki çağrı merkezi hizmet ciroları 2002 yılında 22 milyar dolara ulaşmıştır. Bu rakamın 2009 yılında 25.72 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir.
- Asya&Pasifik bölgesindeki çağrı merkezi hizmet ciroları 2000 yılında 655 milyon dolar iken 2007 yılında bu rakamın 1.5 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir.
- Avrupa'daki çağrı merkezi hizmet ciroları 1999 yılında 7 milyar dolar iken bu rakam 2003 yılında 15.1 milyar dolara ulaşmıştır (Telek, 2005: 53).

Dünya'daki çağrı merkezleri endüstrisi hızlı bir şekilde büyümekte, gelişmekte ve eğilimlerin devam ettiği görülmektedir. Bunun şaşırtıcı bir örneği Avrupa'nın en olgunlaşmış çağrı merkezi pazarlarından biri olan İngiltere'dir ([www.girisim.com](http://www.girisim.com), 2007). İngiltere, Avrupa'daki çağrı merkezleri endüstrisi merkezidir. Fransa, Almanya, Belçika, İspanya, İtalya, Danimarka ve İsviçre'nin toplam çağrı merkezi sayısından daha yaygın ve geniş bir alana sahiptir (Umdü, 2002: 135). İngiltere bazlı Tüccarlar Grubunun hazırladığı 1999 Uluslararası Benchmarking Raporu bulgularına göre araştırma kapsamındaki çağrı merkezlerinin % 47'sinin yıllık büyümesi % 20-100 arasındadır ve % 6'sının yıllık büyümesi ise % 100'ün üzerinde çok büyük bir hızla gerçekleşmektedir. Londra bazlı Datamonitor'ün yaptığı araştırmanın bulgularına göre

Avrupa'daki tüm çağrı merkezi sektörü yılda % 25 büyümektedir. Geçtiğimiz günlere kadar çağrı merkezlerinin başlıca işlevi dışardan karşılamaydı, şimdi ise kullanım şekli, üretici ile temas kuran araçlar gibi şirket içi kaynaklar sağlayacak biçimde geliştirilmektedir. Bu yaklaşım şaşırtıcı bir biçimde tümleşik çağrı merkezi olarak anılmaktadır ([www.girisim.com](http://www.girisim.com), 2007).

Çağrı merkezlerini kullanmanın bu yeni yolu, işçilerin işe alınma kayıtlarına erişiminin çok yüksek olduğu ABD'de insan kaynakları başvurularında uygulanmaktadır. Bu eğilim ABD'de başlamıştır, ancak hızlı bir şekilde başka yerlerde de konuşlandırılmaktadır. Örneğin Ford'un tüm çalışanları ücret, vergi, emekli maaşı, istihdam koşulları gibi konularda bilgi almak için firmanın İnsan Kaynakları Müşteri Servisi'ne erişmek amacıyla ücretsiz bir telefon hattını kullanabilmektedirler. ABD tecrübesi şunu ispatlamıştır: İtranetlerden ve çağrı merkezlerinin katkılarından faydalanmak "dahili müşterilere" geniş bir tercih hakkı sunmaktadır. Bir anket e-mail olarak gönderiliyorsa ve verilecek cevap bir sürü rakamı kapsıyorsa, daha az yazım hatası olacağından zaman kazandırmaktadır. Diğer taraftan eğer çalışanın acilen cevaplaması gereken basit bir sorusu varsa dahili bir telefon konuşması yapılabilir, ancak sözlü ya da yazılı cevap seçeneği hala bulunmaktadır ([www.girisim.com](http://www.girisim.com), 2007).

ABD'de ve dünyanın pek çok bölgesinde maliyetleri, özellikle çalışan maliyetlerini aşağı çekmek için gözlemlenen en yaygın uygulama, işçiliğin ucuz olduğu Hindistan, Çin gibi ülkelere işin aktarılmasıdır (Devecioğlu, 2005). 10-15 sene öncesine kadar özellikle Batılı ülkelerdeki şirketler, müşterilerine bünyelerinde kurdukları çağrı merkezleriyle hizmet vermekteydi. Ne var ki Batı'da işgücünün pahalı olması, ağırlıklı olarak insan gücüne dayalı çağrı merkezlerini şirketler için külfet haline getirmiştir. Maliyet avantajı sağlamanın yollarını arayan uluslararası şirketler, çareyi işgücünün ucuz olduğu ülkelerde bulmuştur. Zaman ve mekan engelini kaldıran bilişim teknolojisinin de nimetlerinden faydalanan şirketler, böylece müşterilerine kendilerinden binlerce kilometre uzaklıktaki Hindistan, Filipinler, Tunus, Romanya, Çek Cumhuriyeti, Polonya, Macaristan ve Meksika gibi ülkelere hizmet vermeye başlamıştır. Örneğin telefonla pizza ısmarlayan bir Amerikalı'nın siparişi Hindistan'dan alınarak yönlendirilmektedir. Bu durum az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için



ciddi bir istihdam ve gelir kapısı olurken, Batılı şirketlerin de çağrı merkezi maliyetlerini düşürmesini sağlamıştır (Aktüel dergisi, 2007: 44).

2003 yılında ABD'de doğrudan pazarlama sektöründe tüm ülkeyi kapsayan ve en çok ses getiren gelişmelerden biri "Do not call list" adı altında, gün içerisinde satış amacıyla aranılmak istenmeyen tüketicilerin aranmasını kısıtlayan ve cezai müeyyideler getiren uygulamaların yürürlüğe girmesidir. Bunun akabinde pek çok Amerikan firması tele pazarlama ve çağrı merkezleri fonksiyonlarını eğitimli ve ucuz işgücü sahibi Hindistan'a aktarmıştır (Devecioğlu, 2005). ABD'nin California eyaletinde bilişim sektörünün kalbi olarak görülen silikon vadisi bulunmaktadır. Buradaki şirketlerin sermayeleri toplandığında ortaya 40-50 trilyon dolar gibi büyük bir rakam çıkmaktadır. Bu vadede maliyetler ve bilhassa ücretler ABD standartlarında olduğu için ve nüfusları milyarı aşmış olan doğu Asya ülkelerinde maliyetler ABD'den çok düşük olduğu ve istendiği kadar işgücü bulunabildiği için artık Hindistan, Çin gibi ülkeler üretim ve hizmet sektöründe ABD'nin arka bahçesi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda Hindistan'da küçük bir ABD, ABD şirketlerinin üretim ve pazarlama üssü haline gelen Bengladore'de de yeni bir silikon vadisi oluşmaya başlamıştır. Türkiye'deki 800'lü danışma hatları gibi ABD'de de hemen her konuda başvurabilecek çağrı merkezleri bulunmaktadır. Ancak ciddi maliyet farkları nedeniyle ABD'li büyük şirketler bu hizmetlerini Hindistan, Çin gibi ülkelere kaydırmaya başlamıştır. 2004 rakamlarıyla yaklaşık 250.000 Hintli ABD'de bağlı oldukları şirketlerin flamaları altında o ülkeden yapılan telefon müracaatlarına Hindistan'dan cevap vermektedir. Çağrı merkezlerinde kayıp eşya, kredi kartı satmak gibi binlerce iş yapılmaktadır. ABD'de gündüz iken Hindistan'da gece olduğu için bilhassa gündüz üniversitelerde okuyan Hintli gençler ve çok sayıda ev hanımı gece de bu işi yapmaktadır. Mesela bir Amerikalı ev hanımı bir elektrikli ev aletinin arızası için çağrı merkezini aradığında karşısına Hindistan'da bir çağrı merkezinde çalışmakta olan bir kimse çıkmakta ve ona ihtiyacı olan bilgileri vermektedir (Akbay, 2007).

Çağrı merkezleri, 1990'lı yıllarda özellikle İngiltere'de en hızlı büyüyen işkolları arasındaydı. Ancak çalışma koşullarının ağırlığı, ücretlerdeki düşüklüğü ve bu işin doğası gereği çalışanların ciddi sağlık sorunları yaşamaya başlaması, 2000'li yıllarda bu sektördeki çalışanların örgütlenmesini ve sendikalaşmasını gündeme getirmiştir.

İngiltere'deki çağrı merkezleri büyük bir hızla, (düşük ücretin yanında İngilizce'nin yaygın olarak konuşulmasının da sağladığı avantajla) Hindistan'a kaymaya başlamıştır. İngiltere'deki şirketlerin "maliyetleri düşürmek" amacıyla Hindistan'a kaydardıkları çağrı merkezleri, şimdi yine aynı gerekçeyle Çin'e kaymaya başlamıştır. Buna göre 2006'da Çin'deki çağrı merkezi sektörü % 22 oranında büyüyerek 158.000 çalışana ulaşmış durumdadır (www.gercegecagrimerkezi.com, 2007).

Bugün çağrı merkezleri kısa sürede ve uzak mesafelere taşınabilmektedir ve bu sadece ABD veya İngiltere ile sınırlı değildir. Mesela Avustralya'daki çağrı merkezi Asya ülkelerine, Japonya'dakiler Japonya dışına, Singapur'dakiler Hindistan, Çin ve diğer Asya ülkelerine, Batı Avrupa'dakiler Doğu Avrupa ve Afrika'ya ve ABD'deki merkezler Hindistan, Filipinler, Güney Amerika ve Afrika'ya taşınmaktadır. Bu sadece daha ucuz maliyet arayışından kaynaklanmaktadır (www.istanbulcallcenterexpo.com,2007).

Purdue Üniversitesi'nin yaptığı araştırmalara göre, Amerikalı müşterilerin % 92'si mal ya da hizmetini satın aldığı firmanın imajını çağrı merkezinin verdiği hizmet kalitesi ile bir tutmaktadır. Yine Amerikalı tüketicilerin % 63'ü çağrı merkezinin yetersiz hizmet vermesinden dolayı ortaya çıkacak memnuniyetsizlik sonucunda, bir daha söz konusu firmadan herhangi bir ürün ya da hizmet satın almayacağını ifade etmektedir. Çağrı merkezi hizmetlerini Hindistan'a kaydıran Dell Computers firması müşterilerden şu şikayetleri duymakta: Çağrı merkezi hizmetlerindeki gecikme ve dil sorunu. Halen ABD'de evde çalışan 100.000, geleneksel çağrı merkezinde görev alan 4 milyon çalışan bulunmasına karşılık Hindistan'da 115.000 çağrı merkezi çalışanı bulunmaktadır. Beş yıl önce bu rakam 3000'di (Devecioğlu, 2005). Çağrı merkezi kurmak için yakın zamana kadar Hindistan'ı seçen uluslararası firmalar, Hintliler'in aksanlı İngilizce'si müşterilerini zorlamaya başlayınca ibrelerini İngilizce'nin daha az aksanlı konuşulduğu AB adayı Türkiye'ye çevirmiştir (Aktüel dergisi, 2007: 44).

### **1.3.2. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Durumu**

Son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de en çok önem kazanan olgu "müşterinin kendisi" haline gelmiştir. Bir yandan tüketicinin seçim alternatifleri ve alternatifler arasındaki rekabet artmış, diğer yandan yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmeler tüketiciyi daha bilinçli olmak zorunda bırakmıştır (www.vodatech.com,2007). Türkiye'de çağrı merkezi sektörü yeni bir sektördür. Önce

bankalar ile başlayan 10 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır ancak sektör hızla gelişmektedir (Melen, 2005). Türkiye’de çağrı merkezi sektörü, son beş yılda önemli gelişmeler kaydetmiştir (www.bthaber.net, 2007). 2000 yılından itibaren Türkiyede Call Center gerçek anlamını kazanmıştır. 2000'den sonra birçok alanda bu hizmet sektörünün daha karlı ve müşteri memnuniyeti açısından önemli olduğu ispatlanmıştır. Birçok sektörde çağrı merkezi kurulma çabaları başlamıştır. Bu da Türkiye'de yeni bir hizmet sektörünün doğmasına neden olmuştur (www.callcenterclub.org, 2007). Özellikle bankalar ve çokuluslu şirketler başta olmak üzere, Türkiye'de birçok şirket, ekonomik zorluklara rağmen, çağrı merkezlerini oluşturmuş durumdadır (Arslan, 2006: 303). Türkiye'de yaklaşık 800-1000 arası çağrı merkezi, 25000-30000 operatör olarak hizmet verildiği tahmin edilmektedir (Arslan, 2006: 337). Türkiye'de çağrı merkezi sektöründe yaklaşık 25 bin kişi istihdam edilmektedir. Bu büyük bir istihdam kaynağı yaratmaktadır. Türkiye'nin işgücü profiliyle çağrı merkezinin sunabileceklerine bakıldığında çok iyi bir örtüşme olduğu görülmektedir (www.kampusce.com, 2007).

Metis tarafından yapılan çağrı merkezi ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) pazar araştırmasında, firmaların, CRM kapsamındaki hizmetlerden hangilerini, nasıl verdikleri araştırılmıştır. 250 ve üstü çalışanı olan yerli ve yabancı 270 firmanın üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirilen araştırmada, ağırlıklı olarak üretim %40, perakende ve ticaret %21, profesyonel bilimsel ve teknik hizmetler %15 ile konaklama ve yiyecek hizmetleri %7 sektörleri incelenmiştir. Metis araştırması, firmaların %59’unun çağrı merkezi ve CRM hizmetlerinden en az birini gerçekleştirdiğini, %2’sinin planlama aşamasında olduğunu ve %39’unun hiçbir çalışma yapmadığını ortaya koymuştur. %59’luk oran, bu hizmetlerin pazarda kabul gördüğünü; ama ayrıntılara bakıldığında, bu kavramlar altında kapsanması gereken hizmetlerden ancak bir kısmının yapılmakta olduğunu göstermektedir. Örneğin, firmaların ancak %5’i CRM altında, %12’si de çağrı merkezi altında verilmesi gereken hizmetlerin tamamını sunmaktadır. Araştırma sonuçları, bu alanda Türkiye’nin henüz başlangıç aşamasında olduğunu doğrulamaktadır. Metis araştırmasına göre firmalar, çağrı merkezi ve CRM kapsamındaki çalışmaların % 86’sını kendi kaynaklarıyla, %14’ünü ise dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirmektedir. Metis Genel Müdürü Aslıhan Tan, bu rakamların, dünya pazarlarına göre epey düşük olan dış kaynak kullanımının Türkiye’de henüz yeterince yaygınlaşmadığını gösterdiğini belirtmektedir. (www.turk.internet.com,

2003). Türkiye'de çağrı merkezleri sayısında artışın diğer ülkelerdeki artış oranlarının altında kalmasının iki önemli sebebi vardır: Birinci ve en önemli sebep, CRM'nin kurumlarca uygulanmaması. İkinci sebep ise telekom hizmetlerinde altyapı sorunları ve maliyetin yüksek oluşudur (Erkoca, 2006). Şu an Türkiye'de yurtiçi ve yurtdışı firmalara hizmet veren çağrı merkezlerinde yaklaşık 20 bin kişi çalışmaktadır. Bu kişilerin %75'i kendi çağrı merkezlerini bünyelerinde işleten banka, GSM operatörleri ve şirketlerin müşterilerine hizmet vermektedir. Geri kalan %25'i ise şirketlerin anlaştığı özel çağrı merkezlerinde çalışmaktadır. Bunların da bir kısmı Türkiye içine, bir kısmı yurtdışına hizmet vermektedir. Türkiye'de çağrı merkezi sektörüne yönelik resmi istatistikler bulunmadığından sadece yurtdışına hizmet veren çağrı merkezi çalışanı sayısı net olarak bilinmemektedir. Ancak Lufthansa Havayollarına çağrı merkezi hizmeti veren Spin Teknoloji İletişim Sistemleri Genel Müdür Kaya Bağ, Türkiye'de yurtdışına hizmet veren çağrı merkezi çalışanın sayısının beş bin civarında tahmin edildiğini ve bu sayısının beş yıl içinde 10 kat artarak 50 binlere yaklaşacağı görüşünü belirtmektedir (Aktüel dergisi, 2007: 46). Türkiye'de çağrı merkezi sektörünün büyümesine paralel olarak, sektöre yetişmiş eleman sunan organizasyonlar da kurulmaya başlamıştır. Bunlardan biri de Türkiye'de bir ilk olan "Call Center Academy (Çağrı Merkezi Akademisi)" dir. Öğrenciler bu akademide çağrı merkezinde çalışabilmeleri için gerekli terminoloji, müşteri odaklılık, telefonda konuşma, stresle mücadele ve iç motivasyon teknikleri gibi konularda bir haftayla 15 gün arasında eğitime tabi tutulmaktadır. Eğitim bir çağrı merkezinde beş günlük stajdan sonra tamamlanmaktadır (Aktüel dergisi, 2007: 47).

Çağrı merkezi kavramının Türkiye'de geç ve sınırlı bir çerçevede oluştuğuna dikkat çeken, Votel İletişim Genel Müdürü Yusuf Alakavuk, tüketici olma bilincinin Türkiye'de geç olgunlaştığını ve müşteri memnuniyeti kavramının önce banka, sigorta şirketi gibi büyük ölçekli ortamlarda ele alındığı için çağrı merkezi kavramının da sınırlı bir varlık gösterdiğini belirtmektedir. Alakavuk, Dünyadaki gelişmelere bakıldığında çağrı merkezlerinin temel işlevinin çoktan aşıldığını, kaynakların verimli kullanımı için yöntemler geliştirildiğini ve bunun en güzel örneği olarak gelişmiş ülkelerdeki çağrı merkezi operasyonlarının Hindistan'a kaymış olduğunu dile getirmiştir (www.bthaber.net, 2207).

Bugün Türkiye pazarında yaklaşık 15 irili ufaklı uluslararası şirketin çağrı merkezi faaliyettedir. Örneğin dünya devletlerinden Siemens Business Services'ın Türkiye'de kurduğu çağrı merkezi sayesinde, Siemens Mobile ve Toshiba'yı ABD, Kanada, Almanya, Avusturya, İspanya, İngiltere, Fransa, İtalya, İskandinav ülkeleri, Polonya, Kore, Singapur, Malezya ve Çin'den arayan müşterilerin derdine Türk müşteri temsilcileri derman olmaya çalışmaktadır. Türkiye'deki pek çok çağrı merkezinin altyapısını hazırlayan Sesli Yanıt Sistemleri Genel Müdürü Ömer Birol, özellikle çağrı merkezi pazarından Türkiye'ye çok ciddi yönelim başladığını belirtmektedir. Birol, bu yönelimin nedenlerini ise şu şekilde açıklamaktadır:

Alman firmaları önce Polonya'ya, Çek Cumhuriyetine, Macaristan'a gittiler. Fakat buralarda birtakım problemlerle karşılaştılar. Mesela Polonya'da, Almanca konuşan bir sürü insan bulabiliyorsunuz, fakat aksanları kötü. Ayrıca Almanca'yı biliyorlar ama Almanlar'ın yaşam tarzına aşina değiller. Türkiye, bu iki faktör göz önüne alındığında büyük bir avantaj elde ediyor. Almanya'dan Türkiye'ye dönüş yapmış yedi bin vatandaşımız var. Bu insanların Almanca'sı çok iyi ve Alman firmalarının Türkiye'deki çağrı merkezlerinde elemanları bu insanlarımız arasından seçiyoruz çünkü arayanlarla çok daha kolay iletişime geçiyorlar (Aktüel dergisi, 2007: 47).

Bir Alman şirketi Türkiye'deki çağrı merkezi elemanına, Almanya'dakinin dörtte birini ödemektedir. Alman firmalarının AB ülkelerinin şirketlerinin izleyeceği ve Türkiye'nin kısa sürede AB için bir "çağrı merkezi" ne dönüşeceği de belirtilmektedir. Pazar payı yıllık 120 milyar dolara ulaşan, "telefon'a bakmaktan çok öteye geçen çağrı merkezi hizmetinde payını yükseltmeye başlayan Türkiye'de, çağrı merkezi kurmak isteyen şirketlerden biri de Microsoft'dur. Müşterilerinin çoğu Hindistan'daki müşteri temsilcileri tarafından yanıtlanan Microsoft'un, Hindistan pazarından çekilmek istemesinin en önemli nedenlerinden biri anadili İngilizce olan tüketicilerin, aksanlı İngilizce konuşan Hintliler'le anlaşmakta zorlanmasıdır. Bu sebep, alternatif arayışına giren Microsoft'un ibresini İngilizce'nin daha az aksanlı konuşulduğu Türkiye'ye yöneltmiştir. Türkiye'nin genç ve eğitilmiş nüfusunun bu iş için çok uygun olduğunu belirten Microsoft Türkiye yetkililerine göre yatırım maliyeti çok az ve getirisi yüksek olan çağrı merkezi sektörü Türkiye'de işsizlikle en önemli mücadele yöntemi olabilir. Hindistan'ın bu sektörden yılda 40 milyar dolar kazandığı ve sektörün yılda yüzde 30 büyüdüğü göz önüne alındığında, Türkiye'de açılması planlanan Microsoft çağrı

merkezinin 2-3 bin kişilik istidam yaratacağı tahmin edilmektedir (Aktüel dergisi, 2007: 47).

Uzmanlara göre Türkiye, yerel şirketlerin taleplerini karşılamanın yanında, Avrupa'daki ülkelere çağrı gerçekleştirmek için cazip fırsatlar sunmaktadır (www.bthaber.com, 2007). Bu avantajlar; düşük maliyetli işgücü, Almanca'yı akıcı bir şekilde konuşabilen kalifiye çalışan bulunabilmesi, Türkiye'de düşük kurulum ile operasyonel maliyet ve Avrupa'ya yakınlık. Bu avantajların yanında Türkiye'nin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar; çağrı merkezi sektörünün henüz devlet tarafından yeterince tanınmaması ve desteklenmemesi, telekom sektöründe çağrı merkezlerine özgü hizmetlerin sınırlı olması ve fiyatların da nispeten yüksek olması ve çağrı merkezi yönetim bilgisinin bazı Avrupa ülkelerine göre daha az olmasıdır. (Kohen, 2003).

Türkiye'nin çağrı merkezi sektöründeki avantajları (Aktüel dergisi, 2007: 46):

- Pek çok Avrupa ülkesine anadil seviyesinde hizmet sunma imkanı
- Yetkin ve uzman işgücü
- Avrupa ülkelerine kıyasla daha düşük işgücü maliyeti
- Yüksek iletişim gücü
- Güvenilir ve gelişmiş telekom altyapısı
- Düşük ses taşıma maliyetleri
- Avrupa'ya coğrafi yakınlığı

Türkiye'nin sahip olduğu bu avantajlar ile hızla gelişmekte olan çağrı merkezi sektöründe, çağrı merkezi operasyonlarının outsource edilmesi de yaygınlaşmaya başlayan bir kavramdır.

Çağrı merkezlerinin etkin bir iletişim merkezi olarak kullanılmaya başlanması ile birlikte, firmalar asıl faaliyet konularına odaklanarak insan kaynağı, teknoloji ve süreç planlamasını uzmanlık alanı çağrı merkezi yönetimi olan şirketlere outsource etmeye başlamışlardır (Gültekin, 2005). Çağrı merkezi dış kaynak kullanımı Türkiye'de 1990 sonrasında yaygınlaşmaya başlamıştır. Beklenen seviyede olmasa da, 2000 yılı

sonrasında yaygınlaşma hızı artmıştır. Gelecek 10 yıl daha da genişleyen bir sektör haline geleceği beklentisi oldukça güçlüdür (Arslan, 2006).

Call Center Outsourcing firmalarının sayısı gelişen ekonomi ile artmaktadır. Bu firmaların azlığının en önemli sebebi bilgi ve birikim eksikliğidir. Çağrı merkezi için outsource yapmak firmalar için düşük maliyetli ve yüksek kaliteli bir alternatif oluşturmaktadır.

#### **1.4. Çağrı Merkezleri'nin Önemi ve Yararları**

Çağrı merkezleri son yıllarda çok fazla yol katedmiştir. Firma yöneticileri şirketlerin başarısında Call Center'ın yerini daha fazla algılamaya başlamıştır ([www.callcentermagazine.com](http://www.callcentermagazine.com), 2007). Çalışma hayatında her geçen gün yaygınlaşan çağrı merkezleri kesintisiz hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlamakta, rekabetçi iş yaşamında şirketleri başarıya götürmektedir. Müşteriyi tanımak, alışkanlıklarını analiz etmek ve beklentilerine tam olarak yanıt verecek hizmetleri üretebilmek geçmişte hiçbir zaman bugün olduğu kadar önemli olmamıştı. Şirketler yeni pazarlar bulabilmek için global dünyaya açılmak zorundadır. Giderek artan rekabet karşısında kar marjlarının hızla azalması, bugün hangi sektörde çalışırsa çalışsın tüm şirketlerin ortak sorunu haline gelmiştir. Bu nedenle müşteriler ile kurulan ilişkinin sorunsuz sürdürülebilmesi çok önemlidir. İnsanların özellikle teknolojinin gelişmesiyle genişleyen ve çeşitlenen hizmet talepleri çağrı merkezleri sayesinde başarıyla karşılanmaktadır. Müşteri sadakatini ve deneyimlerini kayıt ve takip eden, değerlendiren, analiz eden, uygulamalar sayesinde geleneksel pazarlama değişkenleri olan ürün, yer, fiyat ve promosyon faktörleri yerini müşteri sadakatine bırakmaktadır. Gelişmiş ülkelerin iş dünyasının vazgeçilmezi olan çağrı merkezleri gelişmekte olan ülkelerde de hızla yayılmakta ve yeni istihdam olanakları yaratmaktadır (Topaloğlu, 2006).

Çağrı merkezleri hepimizin özünde olan çok temel bir ihtiyaca cevap vermektedir; o da iletişim kurmaktır. İnsanlar muhtemelen var olduklarından beri birbirleri ile iletişim kurmaktadır. Çağrı merkezlerinin yarattığı en önemli fayda, işletme ve müşteri arasındaki bu iletişimi kolay ve formel bir hale getirmek olmuştur. İlk çağrı merkezlerinin en fazla 40 yıl öncesinde kuruldukları düşünülürse müşteriler çağrı merkezlerinin varolmalarından çok daha önceleri de şirketler ile çeşitli şekillerde

iletişim kurmaktaydılar. Ancak bugün çağrı merkezlerinin müşterilere sunduğu en önemli özellik hız ve rahattır (Telek, 2005: 20). Bugün tüketiciler aldığı ürün veya hizmetin kalitesini, maliyetini ve satış sonrası hizmetlerini geçmişe göre daha çok sorgulamaktadır. İhtiyaç duyduğu bilgiyi yeni iletişim kanallarını da kullanarak çok kısa bir sürede ve ilk elden edinebilmektedir. Müşteriler daha iyi olduğunu düşündükleri bir alternatif ortaya çıktığında tüketim alışkanlıklarını çok çabuk değiştirmekte ve alternatiflere hızla yönelmektedir. Şirketler bu yüzden mevcut müşterilerinin kaybedilme maliyetini gözönüne alarak müşteri sadakati sağlama yolunda ilerleme ihtiyacı hissetmektedir (www.vodatecht.com, 2007). Çağrı merkezlerinin geleneksel rolü hizmetleri kesintiye uğrayan, hizmet talep veya iptal eden, standart fatura veya borç ödeme konuları hakkında bilgi isteyen müşteri telefonlarına bakmaktan ibaretti. Başarının dinamikleri hizmetin etkin bir biçimde sunulması ve çağrı merkezinin mümkün olduğunca ucuza işletilmesine dayanıyordu. Müşteri ile konuşmak "maliyet" sayılıyordu. Ancak, günümüzde müşteriler her iletişim kanalından istikrarlı hizmet ve satış desteği talep ettikçe, çağrı merkezleri de hızla birer müşteri irtibat merkezlerine dönüşmekte. Çağrı merkezleri, tüm müşteri etkileşim konularında gittikçe artan bir oranda hizmet verdikçe, önemleri de gittikçe artmaktadır (www.veripark.com, 2007).

Günümüzde müşteriler kaliteli ürün ve uygun fiyatın ötesinde bir şeyler beklemektedir. Saygı görmek , güven duymak, kıymetin bilinmesi, dostluk, güler yüz , ilgi, yardım... Bunların tümüne "müşteri hizmeti" denilmektedir. Bir firmayı diğerlerinden ayıran da, müşteri hizmeti farklılığıdır. Callcenter'i şirketler, günümüz rekabet ortamında, karlılığa giden yolda ilerlemek için kullanmaktadır. Örneğin, bir bankanın "Çağrı merkezi" yani call center'i olduğunu düşünün. Bir müşteri ile diyalog içine girdiğinizde, müşteri numarası ile gerekli bilgilere anında ulaşıyorsunuz. Tabi ki bu, hizmette kaliteyi ve hızı sağlamaktadır. 5 yıl öncesine bakıldığında, x kişinin bilgilerini, bir yerde toplamak çok büyük bir sorundu. Bunun bir ilerisinde , "İnternet callcenter"lar bulunmaktadır. Konuşma chat olarak yapılmaktadır. Gerekirse, "voice chat" olarak devam edebilmektedir. Bu yöntem, hem müşteriye zaman kazandırmakta hem de çalışanın verimini arttırmaktadır. Karlılığa giden yolda hız kazanılmasını sağlamaktadır (Atlı, 2007).



Firmaların, öncelikli olarak, müşterilerinin sesini duymaya, şikâyet ve taleplerini dinlemek onlara geri dönüş yapabilmek için bir köprüye ihtiyaçları bulunmaktadır. İşte çağrı merkezleri öncelikli olarak bu köprüyü kurmaktadır. Bunun yanı sıra, alternatif bir satış ve pazarlama kanalı, müşterinin nabzını tutabilmek için çok etkin bir araştırma kanalı, müşterileri tanımak, kurulan her ilişkiyi kayıt altına alarak sağlıklı bir veri tabanı oluşturma kanalı, kampanyaları birebir olarak müşterilere ulaştırma kanalı olarak da firmalar çağrı merkezlerine ihtiyaç duymaktadır (www.diskaynakullanimi.com, 2007). Kurumların müşterileri ile aradaki bağlarını kuvvetlendirme yarışında oldukları günümüzde, çağrı merkezleri, "olursa iyi olur" diye düşünülen birim kimliğinden çıkıp, kurumsal stratejileri destekleyen "olmazsa olmaz" kritik iş birimlerine dönüşmektedir (www.istanbulcallcenterexpo.com, 2007). Yapılan araştırmalara göre doğru yönetilen çağrı merkezleri, kurumlar için rekabet avantajı sağlarken, uzun vadede müşteri odaklı yaklaşım, karlılıklarını ateşleyen bir etken olmaktadır (Akın, 2004). Çağrı merkezleri ile müşteri memnuniyetini arttıran kuruluşlar, mevcut müşterilere hizmet vermenin yanı sıra potansiyel müşterilere de erişerek pazar payını arttırmakta, rekabet avantajını kullanarak karlılıklarını yükseltmektedir (Gençağa, 2004: 81). Rekabet ortamında hizmet ya da ürün satışından sonra destek hizmetleri farklılaşmanın en önemli faktörüdür (Telek, 2005: 18). Firmalar sadık müşteri yaratmak, müşterinin kendisine hızla ulaşmasını sağlamak için çağrı merkezleriyle çalışmaya önem vermektedir (Emanet, 2006).

Çağrı Merkezleri, müşteri sadakati sağlamanın ve arttırmanın en etkin silahlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çağrı merkezinin arkasında yatan temel düşünce, yoğun miktardaki müşteri ilişkisini en efektif, en ucuz ve en etkili şekilde merkezi bir otoriteden yönetebilmektir. Müşteriler düşüncelerini, şikayetlerini bildirmek için çağrı merkezlerini aramaktadır. Kendi bakış açılarından ürün, hizmetler hakkında en değerli, çoğunlukla da firmalar tarafından arşivlenip bir yere kaldırılan bilgileri her an firmalara ulaştırmaktadır. (Gözütok, 2007). Global dünyada müşteri hizmetleri'nin ne derece önemli olduğu değişik bağımsız araştırma gruplarınca değerlendirilmiş, örneğin Meta Grup kurum ve şirketlerdeki müşteri kaybının %66'sının müşteri hizmetlerindeki yetersizlikten kaynaklandığını belirlemiştir. Bununla birlikte, Gartner Grup'un yaptığı araştırma sonucu müşteri sadakatindeki %5'lik artışın şirket karlılığında %25 ile %100

arasında artışa yol açtığını belirlemesi de müşteriler ile iletişimin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (www.sys.com, 2007).

Günümüzde Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin çok önemli bir kavram olduğunun firmalar tarafından anlaşılması sonucunda, müşteriyle olabilecek her temas noktasının değerlendirilmesi önem kazanmıştır. Bu temasın en yoğun ve müşteriye en yakın şekilde gerçekleşebildiği yer olan çağrı merkezleri de bunun sonucunda müthiş değerli bir hal almıştır. Çağrı merkezi, müşteri sadakatının çok önemli olduğu ve zor olduğu günümüzde, müşteriyle doğrudan temasa geçen ve bu sadakati sağlamada çok kritik rol oynayan bir bölümdür. Bir çağrı merkezi, diğer departmanlar için hayati önem taşıyan bilgileri saklamaktadır. Çağrı merkezleri, müşteriler ve onların istek ve ihtiyaçlarıyla doğrudan muhatap olan bölümdür. Bu istek ve ihtiyaçlar karşılandıktan ya da karşılanamadıktan sonra yine, müşterilerle çağrı merkezi muhatap olacaktır. Bir çağrı merkezinin neden olacağı maliyet ile yaratacağı müşteri memnuniyetinin getirisi iyi bir şekilde tartılmalıdır. Şu nokta önemlidir ki çağrı merkezinde yardım alıp şirkete güven duymaya başlayan müşteriler bir dahaki sefere yine aynı şirketle çalışacaktır. (Tacer, 2001: 52-55).

Çağrı merkezleri belirli bir büyüklüğün üzerindeki müşteri tabanına sahip tüm firmaların vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri memnuniyeti yaratmanın, kaliteli bir müşteri hizmeti vermenin yolu etkin ve iyi yönetilen çağrı merkezlerinden geçmektedir. Çağrı merkezleri uygulamaları sipariş, servis talepleri, yol yardımı gibi operasyonel süreçlerden ürünler ve hizmetleri ile bilgi vermeye; firma ve ürünler ile ilgili genel şikayet bildirimine varan bir yelpazededir. Çağrı merkezlerinin diğer önemli kullanım alanı tele satış ve tele pazarlama uygulamalarıdır. Özellikle müşteri şikayetlerinin yönetilmesi önemli bir süreç ve uzmanlık gerektirir. Şikayetin kabulünden değerlendirmesine, ilgili birimlere aktarılmasından belli bir servis seviyesi ölçütlerine göre çözümlendirilip sonucun şikayet sahibine iletilmesine kadar kaliteli ve etkin bir sistem kurularak yönetilmesi firmaların müşteri memnuniyet çitasını yükseltmektedir (www.bizitek.com, 2007).

Müşteriye önem veren ve müşteri taleplerini dikkate alan işletmeler, müşteri şikayetlerini çözüme ve isteklere cevap verme düşüncesiyle olumlu bir çaba içinde olmuşlar; öncelikle müşteri hizmetleri için personel ayırmış ve bölüm oluşturmuşlar,

sonrasında ise özellikle telefonla daha çok müşteriye hizmet sunabilmek için çağrı merkezlerini kurmuşlardır. Çağrı merkezi; kurumla bütünleşmiş, çok kanaldan erişilebilen, bilgiyi kullanan, değişikliklere hızlı uyum sağlayan, çeşitli teknolojilerle desteklenmiş, katma değer sağlayan, kâr merkezi olarak çalışan, müşteriye tanıyan, müşterinin önemini bilen, müşteri ile olan her türlü etkileşimi değerlendiren, takip eden ve olumlu sonuçlandıran insan kaynağına sahip, diğer bölümleri olumlu etkileyen, etkin yönetilen, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratan bir yapıda ve işlevsel olmalıdır (Bozgeyik, 2007). Çağrı Merkezi, bir şirketin müşterilerini karşılayan yüzüdür. Çağrı merkezi tarafından verilen hizmet, şirketin ulaşmak istediği hedefleri desteklemeli ve müşteri ilişkilerine katma değer sağlamalıdır. Müşterileri ile ilk iletişim noktası olarak, müşteri temsilcisi şirketin vizyonu, misyonu ve değerlerine paralel bir mesaj iletecektir. Hizmet kalitesi, müşteri üzerinde şirketinize ait son derece önemli bir izlenim bırakacaktır. Tüm bu sebeplerden dolayı, çağrı merkezleri , personel profili, yönetimi ve alt yapısı açısından diğer tüm iş alanlarında büyük farklılıklar göstermektedir. Detayların önem taşıdığı bu sektörde, doğru, hızlı ve karlı hizmet sonuçlarına ulaşmak için müşteri temsilcilerinin, iletişim ve bilgi sistemlerinin sürekli uyum içinde olması gerekmektedir (www.databank.com, 2007). Günümüzde ve gelecekte müşteriye iyi hizmet sunmak ve rekabet edebilmek için çağrı merkezi gereklidir (Bozgeyik, 2007).

Çağrı merkezleri'nin müşteri ilişkileri yönetimi ve şirketler için yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Organizasyon ile müşteriler arasında köprü oluşturur.
- Müşteri sadakatinin artmasına etki eder.(www.callcenterclub.org, 2007).
- Müşteri ile sürekli ve düzenli iletişim kurulur
- Müşteri ile iletişim tek merkezden bağlanır
- Şikayetlerin çözüm sürelerini düşürür
- İletişim somut sonuçlarla raporlanabilir
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri bildirim sağlar
- Satışa doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunur

- Kurum için gerekli stratejik bilgi üretir
- Rekabet avantajı sağlar
- Şirket imajını güçlendirir
- CRM'nin temel taşlarından birini oluşturur (Arslan, 2007)
- Maliyetlere olumlu etki ederek, verimlik artışına neden olur
- Gelir yaratır, üst satış-çapraz satış gibi (Telek, 2005: 21)
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleştirilmesine yardımcı olur (www.trakmak.com, 2007).
- Müşterilerin self-servis hizmet alma yöntemlerini öğrenmelerine ve kullanmalarına yardımcı olarak, olası sorunları önleyerek ilave kontak gereksinimlerini ortadan kaldırarak müşterilerin ve kurumun verimliliğini arttırmaları
- Satın alma eğilimlerini, müşteri şikayet ve görüşlerini ele alarak ve demografik bilgileri analiz ederek sonuç odaklı pazarlama aktivitelerini mümkün kılar (www.sistema.com, 2007).
- 7/24 müşteri taleplerinin alındığı bir merkez olması
- Hizmetin profesyonel bir ekip sayesinde verilmesinden dolayı müşterilerde artan memnuniyet duygusu
- Şirketin diğer operasyonel faaliyetleri için kendilerine zaman ayırabilmeleri
- Şirketlerin ana faaliyetlerine yoğunlaşmasını sağlaması
- Yapılan analiz ve ortaya çıkan raporlar doğrultusunda daha etkin kaynak planlamasının yapılabilmesi (Arslan,2007).

Çağrı merkezleri'nin işletmeye getireceği birçok somut yararlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

### **Müşteri Memnuniyeti:**

Şirketlerle iletişimlerini istedikleri kanaldan ve istedikleri zamanda, kaliteli bir biçimde sağlayabilen müşterilerin memnuniyetleri, bunu gerçekleştiremedikleri duruma göre daha fazla olacağını düşünmek yanlış olmaz. Çağrı merkezleri bu amaca hizmet ederek, müşteri sadakatinin oluşmasına çok önemli katkıde ve katkıda bulunmaktadır. Buna rağmen, çağrı merkezi bir araçtır ve esas olan şirketin genel müşteri yönetimi vizyonu ve müşteri hizmetleri anlayışı ve bu anlayışı uygulama yöntemleridir. Uygulamadaki zaafılar veya anlayıştaki eksiklikler çağrı merkezi olan bir şirketi olmayan bir diğerine göre daha başarılı kılmayacaktır (Kohen, 2007).

### **İletişim Kontrolü:**

Kurumlarda yer alan farklı kişilerin, kanalların, birimlerin belirli bir zaman içinde müşteriyle gerçekleştirdiği iletişimin boyutu düşünüldüğünde ve bu iletişimin/müşterinin değerinin önemi göz önüne alındığında, iletişimi kontrollü ve kaliteli yapmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Çağrı merkezleri, müşteri temasını bir anlamda kısıtlandırarak veya merkezileştirerek müşteri ilişkisi yönetiminin sağlıklı olmasını sağlamaktadırlar. Eğitimli ve bilgili çalışanlar tarafından ele alınan kontrollü ve kaliteli temas, müşteri sadakatine olumlu etki edecektir (Kohen, 2007).

### **Sonuç Odaklı Pazarlama:**

İletişimin bir havuzda toplanması, şirketler açısından hayati önem taşıyan müşteri bilgisinin de bu havuzda toplanmasını kolaylaştıracaktır. Müşteri bilgileri, tercihleri, demografileri ve şirket için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler sürekli ve düzenli olarak birçok kanalla bu merkeze akmaktadır. Önemli olan ise bu bilgilerin ortak bir veri tabanında toplanarak şirket ve müşteri yararına kullanılabilmesidir ki; bu basit gözükmese de bugün için birçok şirketin uğraşdır. Etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgileri daha sonuç odaklı ve birebir pazarlama faaliyetlerinde kullanılabilir (Kohen, 2007).

### **Verimlilik Artışı:**

Boyutu ne olursa olsun, çağrı merkezi kurmanın yoğun bir teknoloji ve insan yatırımı gerektireceği açıktır. Süreçlerin entegrasyonunun, öğrenme ile geçirilen zamanın, olası

hataların ve ilave iletişimin de maliyeti düşünülduğünde, çağrı merkezi kurmak ve işletmek kayda değer kaynak ihtiyacı gerektirecektir. Buna rağmen, yüz yüze temas biçimiyle karşılaştırıldığında çağrı merkezlerince yönetilen temas biçimlerinin maliyeti çok daha düşüktür ve bu da şirkete orta uzun vadede kazanç getirmektedir. Örnek olarak; bir telefon çağrısı ortalama \$5.50 iken, IVR (İnteraktif Sesli Yanıtlama) ile temas \$0.45, web self servis hizmeti \$0.24 ve e-mail teması \$5.00'a mal olmaktadır. Otomasyon sayesinde müşteriler ile gerçekleştirilen temaslar çok daha etkin ve verimli hale gelmektedir. Örneğin ABD merkezli bir aracı kurum olan Charles Schwab, ASR (Otomatik Ses Tanıma) sistemi ile yılda yaklaşık 1.2 milyon çağrı almakta ve bu kanal sayesinde çağrı başına maliyeti 4-5 dolardan 1 dolara indirebilmektedir. Öte yandan şirket içinde dağınık bir düzende idare edilmeye çalışılan müşteri yönetimine göre çağrı merkezleri, verimli birer kanaldır. Çağrı merkezlerine yapılan yatırımın geri dönüşü, diğer birçok alanda yapılan yatırıma göre hızlıdır (Telek, 2005: 22-23).

### **Kalite ve İyileştirme:**

Çağrı merkezleri şirketlerin dış dünyaya açılan penceresi ve kulağıdır. Müşteriler, çağrı merkezlerine şirket hakkında birçok geri bildirimde bulunmaktadır. Çağrı merkezleri, bu geri bildirimleri toplayarak sunulan ürün ve hizmetin iyileştirmesinde kullanılması için büyük bir fırsat olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda çağrı merkezlerinin misyonu, gelir getirme veya müşteri hizmeti sağlamanın ötesine geçmektedir. Müşterilerinin söylediklerini dinlemek isteyen şirketler için çağrı merkezleri en önemli kaynaktır ve müşterilerin ilettikleri kalitenin iyileştirilmesinde kullanılabilir. Öte yandan müşteri temaslarının gün geçtikçe self –servis (IVR, web gibi) kullanımına kaymasına rağmen insanın insanla olan iletişimi muhtemelen daha uzun yıllar devam edecek olup çağrı merkezleri, bu tür self-servis hizmetlerinin kullanımını arttıran ve onları destekleyen bir unsur olmaya devam edecektir (Telek, 2005: 22-23).

### **Gelir Artışı:**

Şüphesiz çağrı merkezlerinin en önemli yararlarından birisi de telefonla satış ve pazarlama imkanlarının değerlendirilmesidir. Müşteri segmentasyonu sonucunda gerçekleştirilen telefonla satış, şirketlere yüz yüze satışa göre hem bir alternatif oluşturmakta, hem de maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Aktif satış faaliyeti

yürüten çağrı merkezleri de, ölçülmesi nispeten zor olsa da müşteri sadakatini sağlayarak karlılığa olumlu etki etmektedir (Telek, 2005: 22-23).

Zamanla daha çok firmanın işletme giderlerini düşürmek ve sağladığı servis kalitesini yükseltmek amacıyla çağrı merkezi teknolojisi çözümlerini benimsemesi bir sürpriz değildir (www.girisim.com, 2007).

Çağrı merkezi uygulamalarının artması ve çeşitlenmesi bireylerin yaşam kalitesinin yükseldiği/yükselmesi anlamına gelmektedir. Çağrı merkezleri ülke gelişimi ile doğru orantılı olarak gelişen merkezlerdir. Bireylerin müşteri olma bilincinin yükselmesi, eğitim seviyesinin yükselmesi, kaliteli hizmet beklentisinin artması, çağrı merkezi uygulamalarının da artmasına sebep olacaktır.

## 2. BÖLÜM: ÇAĞRI MERKEZLERİNİN İŞLEYİŞİ

### 2.1. Çağrı Merkezlerinin İşleyişi

#### 2.1.1. Sistem

Günümüzde çağrı merkezlerinin çoğu, seri üretim mantığıyla işletilmektedir. Bu mantıkla, ne kadar çok çağrıya cevap verilirse, merkez, o kadar başarılı sayılmaktadır. Ama aslında başarı bu değildir. Çağrı merkezlerinde kalite her zaman ön planda olmalıdır (Tacer, 2001: 56). Bir çağrı merkezinin çalışması alınan çağrılarının halledilmesi olarak değil, müşteri değerinin yönetilmesi olarak ele alınmalıdır. Bir müşteri, ürün ve hizmeti istediği şekilde alırsa, bir sorunla tekrar geri dönmeyecektir. Çağrı merkezi çalışmalarının her zaman bu mantıkla devam ettirilmesi gerekmektedir. Olayı bu şekilde anlayabilmesi için, çağrı merkezi yöneticilerinin işe organizasyonun dışından bakmayı öğrenmeleri gerekmektedir (Tacer, 2001: 66).

**Tablo 2. Bir Çağrı Merkezini Sistem Olarak Anlama ve Yönetme Prensipleri**

Bakış Açısı	Dışardan içeriye doğru
Tasarım	Talep, değer ve akış
İç Ölçümler	Varyasyon ve yetenek
Müşteri Ölçümleri	Müşteriye ne verildiği
Yönetim Mantığı	Sistem üzerinde çalışma

**Kaynak:** Tacer (2001: 68)

Çağrı merkezlerinin, bir bütünün parçası olduğu gerçeği kabul edilmelidir. Yönetim tüm operasyonları bir süreç gibi izlemeli ve tüm firma genelinde, bağlantılı olduğu yerleri görmelidir. Bu bağlantı, değer, vizyon ve misyon çatısı altında oluşturulmaktadır. Çağrı merkezinin, firmanın genel amaçları çatısı altında nasıl bir rol oynadığı açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Bu açıklık, merkezin, sadece bir arka oda (back office) operasyonundan fazlası olduğunun ortaya konması açısından önemlidir. Çağrı merkezleri, genellikle işlerine kendileri neden olmazlar. Pazarlama promosyonları, ürün



geliştirme, faturalama sorunları, ürün ve hizmet problemleri, prosedürlerdeki değişimleri gibi kendileri dışında oluşan durumlarla muhatap olmaktadır. Bu, planlama ve denetleme işinde, organizasyonun diğer tüm departmanları kadar söz sahibi olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yani çağrı merkezi bütün bir sürecin bir parçasıdır (Tacer, 2001: 57). Müşteri taleplerinin büyük bir bölümü, organizasyonun diğer departmanlarından kaynaklanmaktadır. Çağrı merkezleri, organizasyonun diğer departmanlarıyla nasıl iletişime geçeceklerini öğrendiklerinde, kendi performanslarını geliştirmenin yolunu da öğrenmiş olacaklardır. Böylece, kitle üretiminin temeli olan, standartlar ve maliyetlere odaklanma yolu ile elde edilemeyecek maliyet düşürme ve hizmet geliştirme fırsatı elde edilecektir. Öncelikle yapılması gereken, mevcut sistemin nasıl çalıştığının ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesidir. Bu işte başlangıç noktası, müşteri taleplerinin cinsini ve sıklıklarını anlamaktır. Bunun için izlenmesi gereken en uygun yol gözlem yapmaktır. Yani, çalışanların yaptıkları işlerin gözlemlenmesi ve sonuçların kaydının tutulmasıdır. Sıklıkla karşılaşılan sorun, müşteri temsilcilerinin tuttıkları kayıtların yeterince güvenilir olmamasıdır. Çünkü onlar, işlerine yoğunlaşmakta ve istatistiki kayıt tutmaya az önem vermektedirler. Ayrıca elde edilen sonuçlardan sonra yapılan sınıflandırmalar sadece içeriden yapılmakta ve olaya müşterinin gözünden bakılmamaktadır. Tutulan kayıtların kullanıldığı bir diğer önemli nokta da müşteriyle yapılan ikinci ve sonraki görüşmelerde ortaya çıkmaktadır. İlk görüşmede, müşteriyle ilgili bilgilerin alınıp sisteme doğru bir şekilde kaydedilmesiyle aynı müşterinin daha sonraki aramalarında, herhangi bir temsilci, tüm bu bilgilere ulaşabilecektir(Tacer, 2001: 69).

Kurumlar, profesyonel müşteri hizmetleri sunmanın ana kurallarından biri olarak öncelikle etkin bir çağrı merkezi kurmayı hedeflerler. Bu doğru bir yaklaşımdır. Ancak, müşteriler kurumlardan artık sadece arandığında ulaşılan bir çağrı merkezi altyapısının ötesinde, kendilerini tanıyan, geçmişlerini bilen, isteklerini en kısa sürede algılayarak çözüm üretebilen etkin bir kurumsal sistem beklemektedirler. Belirttiğimiz bu kurumsal sistemin bir parçası çağrı merkezi iken, diğer parçaları, kurumun satış ve pazarlama, kalite kontrol, operasyon birimleri, bölge ofisleri ve hatta iş ortaklarıdır. Pazar artık kurumlardan tüm birimleri ile müşteri odaklı ve müşterileri için çalışan bir organizma gibi davranmasını beklemektedir (Özturan, 2007).

Çağrı merkezlerinin operasyonlarını optimize etmek için gereken işlemler, talep ne olursa olsun müşteriye ne verildiği (değer) ve organizasyonun talebi nasıl karşıladığıdır (akış). Bir müşterinin bakış açısıyla değer ne olduğunun ve bu değerın karşılanması için organizasyonun ne yapması gerektiğinin anlaşılammaması, hem organizasyon hem de müşteri için kaybın sürmesi anlamındadır. Bir çağrı merkezinde başarısızlık belirtilerinin ilki, maliyetlerdeki kontrolden çıkan artıştır. Bu artışın nedenlerinden en önemlisi ise, müşteri problemlerinin ilk çağrıda çözülmemesi ve bu müşterilerin merkezi tekrar aramalarıdır. Bu oran arttıkça, merkezin iş yükü de artacak ve satış işlemleri de yapan bir merkez için, kaçırılmış fırsatlar oluşacaktır. Burada bir başarısızlık söz konusudur. Çözüm ise çağrı merkezi organizasyonuna bir sistem düşüncesi ile yaklaşmaktır (Tacer, 2001: 67).

Çağrı merkezi yönetiminde çağrı merkezi yöneticisinin odağı çalışanı yönetmek değil, iş akışlarının nasıl geliştirileceği, uygulanacağı ve müşteriye nasıl değer yaratılacağı olmalıdır. Anlaşılması gereken bir diğer şey ise beklenen performanstan olan sapmaların nedenleri ve dereceleridir. Performanstaki düşüşlerin en büyük nedeninin sistem değil de insan olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkan yönetim, belirlenen plan ve prosedürler altında çalışanların standartlara göre çalışmasını öngörür. Müşteri temsilcilerinin yetenekleri, standartları belirli olan sistem tarafından bu şekilde kelepçelenmektedir. Bu sistemler çoğu zaman çalışanın yaratıcılığını ve işine kendinden de bir şeyler eklemesini engellemektedir. Oysaki iyi bir sistem, amaçlar doğrultusunda yaratıcılığı teşvik eden sistemdir. Çağrı merkezlerinde yöneticiler genellikle çağrı cevaplama ve ilgili işleri belli standart ve prosedürlere uydurmaya çalışmaktadır. Bir müşteri merkezi aradığında, sorunu ya da isteği ile ilgili bilgiler müşteri temsilcisi tarafından alınır ve temsilci, duruma uygun çözümü prosedürler içerisinde bulmaya çalışmaktadır. Sonuç olarak, verilen eğitimler de, belirli prosedürlerin gösterilmesinden başka bir şey değildir. Yani "şu durumda şöyle davranılacak; şu soruya şöyle cevap verilecek" mantığı, müşteriye değer yaratma amacı güden bir sistem için uygun olmayacaktır. Elbetteki standartlar ve prosedürler olacaktır ama bunlar çalışanın tamamen pasifize eden şeyler olmamalıdır. Çünkü yapılan iş tamamen insana yöneliktir ve bütünüyle bir kalıba sığdırılmaz. Ayrıca müşteri temsilcilerinin de katılımıyla prosedür ve standartlarda yapılacak güncellemeler ve iyileşmeler çok yararlı olabilecektir. Eğitimler, yaratıcılığı güçlendirecek, teşvik edecek yönde ve formatta

hazırlanmalıdır. Yöneticiler sistem üzerinde çalışarak üzerinde yapabilecekleri geliştirmelerin farkına vardıklarında, tüm çabalarını bunun üzerinde harcayacaklardır. Bu da çağrı merkezinde büyük başarılar ve maliyet düşüşleri sağlayacaktır. Önemli olan olaya müşterinin bakış açısından bakmak ve onun gerçekte ne istediğini anlamaktır. Etkin bir süreç ancak bu şekilde başarıya ulaşabilecektir (Tacer, 2001: 67-68).

### 2.1.2. Kalite

Günümüzde çağrı merkezlerinin sundukları ürün anlamında fark yaratabilecekleri tek nokta hizmet kaliteleridir (Arslan, 2006; 276). Bir çağrı merkezinde kaliteden bahsederken birçok temel unsuru ele almak gerekmektedir. Bu unsurların ilki çağrı merkezinin kendisidir. Binanın konumu, fiziksel şartları, yerleşim planı, teknoloji ürünü yazılım ve donanımları vs. Bunlar her ortamda olduğu gibi çalışma koşullarını oluşturur ve kaliteyi etkilemektedir. Bir diğer ve en önemli unsur ise çalışanlar ve müşteri ilişkileri, sonuç olarak da işletmelerin bundan sağlayacağı faydalardır. Kalite, bir anlamda işletmelerin, sundukları hizmetlerle, müşterilerini ve çalışanlarını memnun edip, maliyetleri düşürerek sağlayacakları kazançlar için gereklidir (Tacer, 2001: 58). Hizmet kalitesi temel olarak ikiye ayrılır;

- **Somut Kalite:** Kullanılan sistemlere bağlı olarak belirlenen ve ölçülebilen standartlardır. Konuşma süresi, kuyrukta bekleme süresi vs. Bu standartlar sistem sayesinde rahatlıkla kontrol edilebilir.
- **Soyut Kalite:** Müşterilere verilen hizmetin kalitesidir. Somut kaliteye göre ölçülmesi daha zor olup standartları da subjektiftir. İlk olarak yapılması gereken uygulama çeşitli izleme (gizli müşteri uygulaması ile veya çağrı merkezi içersinde bir birim oluşturarak dinlemeler) yapmaktır. Bu şekilde müşteri temsilcilerinin seviyeleri tespit edilebilir (Bayrac, 2006).

Günümüz koşullarında artık, müşteri memnuniyeti ve müşteri devamlılığı kavramları işleri yönetmeye başlamıştır. Artık 4 P diye bilinen (product, price, placement, promotion) pazarlamanın temel taşları yerini müşteri tercihlerine ve sunulan hizmetlerin kalitesine bırakmış durumdadır. Eskiden bir bankaya gelen bir müşteri bankanın dekorasyonuna, binasına bakarak etkilenebilir, ısmarlanan çay veya kahve ile mutlu olabilir, sinirlendiği zaman ise banka görevlileri tarafından yatıştırılabılırdi. Çünkü artık

o kapıdan içeri girmiş bir müşteriydi ve çıkması zor diye düşünülürdü. Günümüzde durum çok farklı bir hal almıştır. Müşteri telefon başında oturmakta ve istediğini seçmektedir. Tek istediği ise mükemmel ve kaliteli bir servistir. Müşteri ile firmadaki tek bağlantı ise telefon cihazı ve müşteri temsilcisidir. Aslında bu, basit görünmesine rağmen çok zor iştir. Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi çift Q kavramıyla açıklanabilmektedir:

Q: Quality (Kalite)

Q: Quantity (Miktar)

Birçok çağrı merkezi yöneticisi, kaliteden (quality) çok miktara (quantity) önem vermektedir. İlgilenilen müşteriye daha iyi hizmet vermek değil de daha çok müşteriye hizmet vermek genellikle daha çok önem verilen bir konu olabilmektedir. Ama odak kalite olmalıdır ve problemlerinin çözümü için bir daha dönmeyecek müşteri, firma için daha büyük bir kazanç olacaktır (Tacer, 2001: 58-59).

### **2.1.3. Planlama**

Mükemmel hizmet, var olan en iyi çözümü her müşteriye sunmaktan geçmektedir. Bu sebeple, çapraz satış ve yüksek miktarlarda satışa yönelik kişiye özel ürünler hem servis kalitesini hem de müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Mükemmel müşteri hizmetinin temelinde müşteriyi iyi tanımak yatmaktadır. Müşterinin ihtiyaçlarını, karakteristik özelliklerini, limitlerini, alışkanlıklarını bilmek ve anlamak, onlara uygun çapraz satış ürünleri geliştirmek ve bunları sunabilmek için, yüksek başarı ve müşteri memnuniyetine ulaşabilmek için fırsat yaratmaktadır. Müşteriden gerekli bilgileri toplama aşamasından, bu bilgileri organizasyona aktarma, uygun ürünleri geliştirme, ürünlerle müşterileri eşleştirmeye kadar tüm aşamalarda müşteri hizmetinin önemli rolü vardır. Bahsi geçen her aşama, uygun altyapı, araç, prosedür, bilgi sistemleri, vasıflı işgücü ve etkin müşteri hizmeti operasyonu için açık, net plan gerektirmektedir ([www.istanbulcallcenterexpo.com](http://www.istanbulcallcenterexpo.com), 2006).

Çağrı merkezleri, iyi bir şekilde organize edilip etkin bir şekilde düzenlenirse hiçbir sorun yaratmayacaklardır. Tersini durumlarda ise gerçek amacının dışına çıkacaktır. Kuyruktaki telefonlar, unutulmuş işler, program aksamaları ve diğer olayların ortaya çıkması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Bunun anlamı, temel amaç olan müşterilerle ilgilenmek yerine çağrı merkezinin kendisinin sorunlarına odaklanmaktadır. Bir çağrı

merkezi, yoğunlukla her zaman karşı karşıya kalabilecektir. Uzun kuyruklar, bu yoğunluğun göstergesidir. Bir müşteri temsilcisi, sorunu olan bir müşteriyle ilgilenirken, kuyrukta bekleyen bir başka müşteri yeni fırsat anlamındadır. Belki kuyrukta bekleyen müşteriye çok daha büyük miktarlarda satış yapabilecektir. Bu noktada, müşteri temsilcisi, bir çatışma içersine girip, elindeki müşteriyle tam olarak ilgilenemeyebilecektir. Bu da aynı müşterinin ileride benzer bir sorunu tekrar yaşaması ve merkezi tekrar araması anlamına gelmektedir. Kuyrukta bekleyen müşterilerin, firma hakkındaki düşünceleri de bekleme süresi arttıkça olumsuz bir artış gösterecektir. Çağrı merkezlerinin amacına uygun ve verimli çalışabilmesi için yapılması gereken ilk şey planlamadır. Çağrı merkezi planlaması için başlangıç noktası, yapılan işin hacminin belirlenmesidir (Tacer, 2001: 59-60). Planlama süreci için dört adım izlenebilir:

#### **2.1.3.1. Amaçlar**

Öncelikle üst yönetim tarafından amaçlar belirlenmeli ve bunlar tüm çalışanlara özet ve anlaşılır bir biçimde iletilmelidir. Bu amaçlar, şirketin temel stratejilerini belirleyen, büyüme, satışları artırma, maliyetleri düşürme, karı artırma gibi şeylerdir. Çağrı merkezi yöneticisi tarafından kolaylıkla anlaşılabilir ve "Bu amaçları gerçekleştirmek için çağrı merkezi ne yapmalı?" sorusunu cevaplayabilecek şekilde olmalıdır. Firma tarafından amaçlar belirlendikten sonra, bunlar, çağrı merkezinin yapması gerekenleri belirtecek şekilde tercüme edilmelidir. Yani çağrı merkezi çalışanlarının kendi amaçlarını, şirket amaçlarını sağlayacak şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Çağrı merkezlerinde kullanılan ilk planlama aracı hizmet seviyesidir ve Y zamanda cevaplandırılan çağrı yüzdesi (%X) olarak simgelenir. Firma amaçları belirlendikten sonra, bu amaçları çağrı merkezi yöneticisi de kendi bölümüne uygun bir şekilde tercüme etmeli, hizmet seviyeleri ve limitler belirlenmeli, ihtiyaçlar ortaya konmalıdır (Tacer, 2001: 61).

#### **2.1.3.2. Veri Toplama**

Veri toplama aşamasının genellikle otomatik çağrı dağılımı (ACD-Automatic Call Distribution) istatistikleriyle başladığı söylenmektedir. Kullanılan telefon sistemleri, ne çeşit raporlar alınacağı konusunda önemli rol oynamaktadırlar. İlgili sistemlerin çoğu, gün toplamını belirten grup özet raporları, yarım saat gibi aralıklarla düzenlenen raporlar ve çalışanın (müşteri hizmetleri temsilcisi) performansını gösteren raporlar

olmak üzere en azından üç temel çeşit rapor sağlanmaktadır. Planlama amaçlandığında, ara raporları öne çıkmaktadır. Günlük raporlar ise planlamada daha az kullanışlı olmaktadır. Temsilcilerin performansını belirten raporlar ise daha çok performans değerlendirme ve geliştirme sistemlerinde kullanılmaktadır. Otomatik çağrı dağılımı sisteminden, planlama amacı ile elde edilecek temel veriler şunlardır (Tacer, 2001: 61, 62):

- Gelen Çağrılar (cevaplanan+ cevaplanmayan+ meşguliyet gibi nedenlerden cevaplanmayan)
- Konuşma Süresi (grup verisi)
- Çağrı Sonrası Çalışma Süresi (grup verisi)

Tüm bu bilgiler yarım saatlik aralarla alınan grup raporlarından elde edilmektedir

### **2.1.3.3. Çağrı Yükü Analizleri**

Çağrı yükü, personel planlamasında kritik önem taşımaktadır. Firma üst yönetimi tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin, çağrı yükünü ne şekilde değiştireceği ve etkileyeceği konusunda bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Çağrı yükünün bazı temel bileşenleri vardır. Bunlardan ilki, konuşma ve konuşmadan sonra çalışılan sürenin toplamıdır. Bu analiz, toplam olarak değil, aralıklarla yapılan bir analizdir. Burada önemli olan iki nokta, çalışmanın nerede başladığı ve çağrı süresini etkileyen şeylerin neler olduğudur. Veri toplama aşamasında çağrı geliş örneklemelerinin yapılması gerekmektedir. Geçmişte olanların gelecekteki durum için yararlı olabilmesi için ne çeşit çağrıların ele alınacağı belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, satış çağrıları, hizmet çağrıları, faturalama hataları, bilgi verilen çağrılar, şikayetlere cevap veren çağrılar olabilecektir. Bu bilgiler, sistemlerin kendi kayıt sistemlerinden edinilebileceği gibi müşteri temsilcisinin elle not tuttuğu kağıtlardan da edinilebilmektedir. Nereden geliyor olursa olsun, süreç için kritik önem taşımaktadırlar. Bu bilgiler sayesinde planlama için belli standartlar oluşturulacaktır. Bunlarla beraber, tekrarlanan ya da cevaplanmayan çağrıların da kaydının tutulması gerekmektedir, çünkü, planlama süreci, bu çeşit çağrıları önleme stratejilerini de içerecektir. Bir çağrı merkezi için temel olan, tekrar çağrıların oluşmasına imkan vermemek ve tek görüşmede gerekeni yapmaktır. Çağrıların çeşitleri ve sıklıkları belirlendikten sonra planlama için gereken bilgiler,

örneğin pazarlama departmanından alınacak programlar ya da reklam kampanyalarının başlama tarihleri gibi bilgilerdir. Ürün yenileme ya da güncelleme bilgileri edinilmelidir. Aylık olarak yapılacak toplantılarla bu çeşit bilgileri ilgili kişilerden edinmek imkanı olacaktır. Bu çeşit planlama işlerinin yıllık olarak yapılması ve aylık toplantılarda ise işlerin nasıl yürüdüğünün gözlemlenmesi en uygundur (Tacer, 2001: 62, 63).

Her çağrı çeşidi ve bu çağrılarının sıklıkları ve miktarları belirlenmelidir. Gelen çağrılarının telefon, fax, e-posta, yazılı metin oranları hesaplanmalıdır. Tüm kanallar ve boyutları ortaya konmalıdır. Şu anki teknoloji ve altyapının ortaya konması da diğer önemli bir husustur. Böylece imkansızlıklar da belirlenmiş olacaktır. Konuşma zamanı ve daha sonra müşteri temsilcisi tarafından yürütülen konuşmayla ilgili çalışmalar öncelikle sürece, daha sonra ise temsilcinin becerisine bağlıdır. Burada eğitim, sistemin verimi metotlar ve prosedürler gibi unsurların etkisi büyük olmaktadır. Bu suretle bunların sorgulanması için konuşma zamanları iyi fırsattır. Çağrıdan sonra müşteri temsilcisi tarafından yürütülen işlerin süresi, bir diğer önemli noktadır. Hizmet seviyesini belirleyen en önemli etkenlerden biri olan bu süre incelenmeli ve duruma göre gerekli önlemler alınmalıdır. Örneğin, eksik bilgi sahibi olan bir temsilciye eğitim verilmesi gibi. Birçok çağrı merkezi, bu süreye çok büyük önem vermektedir. Çünkü bu sürenin uzamasıyla beklemede olan müşteriler tatminsizliğe uğrayacakları ya da işler verimsiz yürüyecektir. Bu da tekrar görüşmelerine ve kalite sorunlarına neden olabilecektir. Planlama açısından bakıldığında çağrı yükü bilgileri objektif bir şekilde ve uzun incelemeler sonunda oluşturulmalıdır. Eğer bu bilgiler yanlış ise planlama süreci başarısız sonuçlanacaktır (Tacer, 2001: 64).

#### **2.1.3.4. Personel Tahsisi**

Buraya kadar ki zamanda amaçlar belirlenmiş, veriler toplanmış ve çağrı yükü hesaplanmıştır. Bu aşamalardan sonra yapılması gereken, gerekli personelin tahsis edilmesidir. Yapılan planlamaya ve programa uygun olarak kaç kişilik ve hangi özelliklerdeki personele ihtiyaç duyulduğu belirlenmeli ve insan kaynakları departmanı ile ortak bir çalışmayla bu personelin alımı sağlanmalıdır (Tacer, 2001: 64).

#### 2.1.4. Eğitim

Çağrı merkezleri, son senelerin en çabuk büyüyen ve gelişen sektörüdür. Günümüzde artık her şey telefonla hatta internet aracılığıyla yapılabilmektedir. Fakat hala insanlar iletişime önem verdikleri için makineden çok kişiyle işlem yapmayı önemli görmektedir. Bundan dolayı, çağrı merkezlerinin kullandıkları teknolojiden çok, çalışanları iyi eğitilmiş olmaları, doğru ve kaliteli hizmet vermeleri önemlidir. Çağrı merkezi eğitimi, çağrı merkezlerinin gerçek ihtiyaçları ile yapmaları gerekenlerin dengesini sağlamaktadır (Umdü, 2002: 56). Çağrı merkezi çalışanları, gizli bazı bilgiler dışında, organizasyonun tümüne ait bütünsel bilginin en yoğun sahiplenildiği birimdir. Onlarca hizmet veya ürünü olan, birçok farklı müşteri tipine destek/hizmet veren şirketin tüm bu işlerine ait bilginin doğru ve eksiksiz olarak iletilebilmesi için detaylı ve uzun süreli bir eğitim ve oryantasyon süreci gerekmektedir (Kariyer dergisi, 2007: 40). Eğitim, bir çağrı merkezine yapılabilecek en büyük yatırımdır. Başlangıç eğitimi genellikle uzun ve verimsiz olmaktadır. Verimsiz olmasının nedeni konu ile ilgili bilgisi olmayan kişilerin tamamen teorik bilgilerle donatılmaya çalışılmasıdır. Aralıklarla eğitim de yine verimsiz olacaktır çünkü belli bir disiplin sağlanamayacaktır. Kaliteyi arttırabilmek için düzenli eğitim şarttır. Eğitim, ayrıca personelin moraline ve motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunmaktadır. Personele kendini geliştirme fırsatı sunulursa, merkezin çalışan değişim hızı (turnover) da düşecektir (Tacer, 2001 :64).

Çağrı merkezleri eğitim konusunda yaratıcı olmak zorundadırlar. Çünkü, personelin iş saatlerinde işi bırakıp eğitime katılması hem personel açısından hem de merkez açısından zor olacaktır. Ses, video kasetleri, cd-rom'lar, internet, intranet, bilgisayar tabanlı eğitim içeren dinamik ve sürekli güncellenen bir program hazırlanmalı ve sürekli eğitim sağlanmalıdır. Çalışmalardaki hata çeşitleri ve bunların sıklıkları belirlenmeli ve eğitimle bunların üzerine gidilmelidir. Eğitim personeli, gerekli eğitimleri her seviye için belirlemeli, güncellemeli ve uygulamalıdır. Müşteri temsilcileri, konu ile ilgili eğitimin yanında, ürün bilgisi, insan davranışları, firma bilgisi gibi konularda da eğitim almalıdır. Konu ile ilgili temel eğitimler ise, telefon, bilgisayar ve yazılım gibi araçların kullanılmasını içerecektir. Uzun haftalar süren eğitimler sonucunda çalışanlar teorik bilgi ile donatılacaklardır. Ama önemli olan, bu bilgilerin pratikte kullanılabilmesidir. Eğitim teorik bilgilerin yanında, pratik uygulamaları da içermelidir. Örneğin kızgın bir



müşteriyle nasıl ilgilenileceği konusunda, teorik olarak alınan bilgi, pratiğe dökülmezse bir anlamı olmayacaktır. Bunun için, müşteri temsilcileri adayları bir süre, müşteri temsilcileriyle beraber çağrılara cevap verebilecekleridir (Tacer,-:64-65).

Eğitim biçimini belirlemeden önce bir işi iyi yapabilmek için kişilerin üç alanda başarılı olmaları gerekir (Bayrac, 2006);

- Bilgi alanı (Ne yapacağım?)
- Beceri alanı (Nasıl yapacağım?)
- Arzu alanı (Yapma isteği)

İlk iki alanla ilgili konularda kişileri yetiştirmek nispeten kolay iken son bölüm ise biraz daha zorlayıcıdır. Bu noktada düşündürterek istetmek gerekmektedir. Bu bilgi, beceri ve arzu eğitimlerinin biçimleri ise kendi içersinde üçe ayrılır;

- Sınıf eğitimleri (c-eğitimler)
- Elektronik ortamdaki eğitimler (e-eğitim)
- Bütünleşik eğitimler (b-eğitimler)

Ne tür eğitim biçimi tercih edilirse edilsin amaç, belirlenen yetkinlikler düzeyine ulaşabilmektir. Eğitim bir yaşam biçimi olarak kabul etmesi gereken çağrı merkezleri bu eğitimleri kendi içi dinamikleri içersinde sürekli kılmak durumundadırlar. Çağrı merkezlerinde iç eğitimciler olabileceği gibi burada esas görev takım liderlerine düşmektedir. Özellikle takım liderlerinin İş Üstü Eğitimleri gerekli performansı üretmeleri için kullanılabilir en güzel eğitim sistematiğidir. Bu arada tabi ki takım liderlerinin eğitimleri de unutulmamalıdır. Unutulmaması gereken temel nokta bir takımın ancak takım lideri seviyesinde hizmet sunabileceğidir. Onun için takım liderlerinin hizmet anlayışı ve kalite standartları konusunda ciddi sahiplenme içersinde olması gerekmektedir. Takım liderlerinden başlamadan önce kurumda çalışan kişilerin; kendisi, takım lideri ve kurumu hakkında ne düşündüğünü belirleyen üç kademeli bir çalışan memnuniyeti yapılması eğitim ihtiyaçlarının saptanması önemlidir. Bu saptama hangi eğitimlerin ve eğitim sistematiğinin uygulanması gerektiği konusunda bilgi verecektir. Takım liderlerinin temel işi yöneticiliktir. O halde, müşteri temsilciliğinden

yöneticiliğe geçişte sıkıntıları azaltabilmek adına bu kişilere yöneticilik eğitimi verilmesi iyi bir başlangıç olacaktır. İkinci adımda ise, bu kişiler koçluk, danışmanlık ve performans değerlemesi yapacağı için, bu konularda eğitilmeleri gereklidir. Ancak dikkat edilmesi gereken husus, çağrı merkezi koçluğu ile kurum içersinde alınan koçluğun aynı şey olmadığı ve bu sebepten dolayı verilecek eğitimin, özellikle çağrı merkezleri için özel olması gerekliliğidir. Müşteri temsilcileri içinse, yapılacak eğitim çalışmaları bilgi (ne yapacakları?) ve beceri (nasıl yapacaklar?) konusunda olacaktır. Bu eğitimlerde dikkat edilmesi gereken temel nokta ise, eğitim öncesinde ve sonrasında ölçümlene yaparak eğitilenlerin gelişimlerini sürekli izlemektir. Arzu (yapma isteği) eğitimlerinde ise, tüm çağrı merkezi çalışanlarını ilgilendiren motivasyon eğitimlerinin ve/veya aktivitelerinin sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Neticede çağrı merkezlerinde sürekli gelişim ve iyileşme eğitim ile mümkündür (Bayrac, 2006).

## **2.2. Çağrı Merkezlerinin Teknik Altyapısı**

Dünya'da uygulanan birçok teknoloji, müşteri etkileşiminde önemli rol üstlenmektedir. Otomatik çağrı dağıtımı (ACD), sistemleri ile uygulanan interaktif sesli yanıtlayıcı (IVR), sesli mesaj, fax, çağrı yönetim sistemleri, işgücü yönetim araçları, bilgisayar-telefon entegrasyonu (CTI), otomatik ses tanıma sistemleri (ASR), otomatik numara tanıma (ANI) ve aranan numarayı tanıma (DNIS) gibi teknolojik araçlar birçok çağrı merkezi tarafından kullanılmaktadır. Bu gibi araçlar müşteri çağrısının hızlı cevaplanması, müşteriyi tanıma, çağrıyı yönlendirme, müşterinin talebinin alınması ya da probleminin gecikmeden cevaplanması gibi geleneksel durumlarda değişkenlik göstererek kullanılmaktadır. Çağrı yönetim sistemleri, çağrı merkezi operasyonları için değerlendirilmekte olup ortalama çağrı cevaplama süresi, gelen çağrı sayısı, kaçan (abandoned) çağrı sayısı, ortalama konuşma süresi, ortalama çağrı sonrası çalışma süresi (call work), çağrı harici yapılan çalışma süresi, ortalama hazır müşteri temsilcisi (availability) oranı gibi oranları hesaplamak için kullanılmaktadır (Telek, 2005 :24).

### **2.2.1. Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD- Automatic Call Distribution)**

Gelen çağrıların değişik çağrı havuzlarında (kuyruk) toplanarak, buradan uygun operatörlere belli bir mantık içersinde düşürülmesini (dağıtılmasını) sağlayan, tüm bu işlemlerin süreçleri ile ilgili bilgileri gerçek zamanlı ve/ya tarihsel olarak raporlayan yazılım ve donanım sistemidir (Arslan, 2006: 58). Bir çağrı merkezinin en temel

bileşeni ACD (otomatik çağrı dağıtıcısı) dır ve çağrı merkezinin kalbini oluşturmaktadır. Otomatik çağrı dağıtımının ana işlevi çağrı yönlendirme, bekleyenleri kuyruğa sokma ve çağrı dağıtımıdır. Sistem, çağrılarının aranan servis, arayan müşteri profili, trafik yükü gibi seçenekleri göz önünde bulundurarak çağrılarının en kısa zamanda en yetkili kişiye (müşteri hizmetleri yetkilisi yetenekleri göz önünde bulundurularak) yönlendirilmesini gerçekleştiren bir sistemdir (Türkalp, 2000).

ACD' de yapılan programlama sayesinde gruplar oluşturulmakta ve bu gruplardan çağrı alacak müşteri temsilcileri grupları üyesi haline getirilmektedir. ACD en uzun süre boşta bekleyen müşteri temsilcisine ilk çağrıyı aktarabildiği gibi, gruplara dahil edilen müşteri temsilcisine sırayla da dağıtabilmektedir. Müşteri temsilcisine verilen öncelikler sayesinde, kimi müşteri temsilcilerine diğerlerine göre daha fazla sayıda çağrı alması sağlanabilmektedir. Bu sayede işe yeni girenler de adaptasyon dönemlerini daha rahat geçirecekleridir. Aynı zamanda, gruplara verilen öncelikler sonrasında da bazı gruplardan arayan özel müşteriler öncelikli olarak hizmet alacaklarıdır. Bu sırada, arayan kişilere karşılama mesajları dinletilebilir, kuyruğa gireceklerse buna yönelik bir mesaj verilebilir veya kuyrukta tahmini olarak ne kadar süre bekleyecekleri bilgi olarak kendilerine bildirilebilir (Atayer ve Süer, 1999). ACD sistemleri sadece gelen çağrıyı hatta bekletme ve daha kalifiye müşteri temsilcisine aktarma özelliklerine sahip olmayıp arayan numarayı tanımlama, ek veri toplama, metin okuma, veri yönetimi sistemleri için kritik bilgileri toplama ve çağrı merkezi operasyonlarını kontrol etme gibi özelliklere de sahiptir. ACD sistemlerinin bazı özellikleri (Telek, 2005: 29);

- *Çağrı Taşıma*: Özelleştirilmiş çağrı cevaplama, gelen çağrıyı anons ya da müzik ile karşılama ya da bekleyen çağrının uzunluğuna göre ya da günün farklı saatlerine göre farklı yönlendirme.
- *Çağrı Merkezi Ağ Sistemleri*: Arayan numaraya göre yönlendirme, hatta bekleme süresi ya da hatta boş bekleyen müşteri temsilcisi sayısı bilgisinin ölçülmesi.
- *ISDN (Entegre Dijital Ağ Sistem Servisleri)*: Müşteri tanıma, arayan numarayı tanıma ve tanımlanmış müşteri temsilcileri kullanıcı numaralarına otomatik yönlendirme.

- *Sesli Mesaj*: Müşterinin, müşteri temsilcisini beklemeden mesaj bırakabilmesi.
- *Verimlilik Ölçümleme*: Müşteri temsilcilerinin anlık çağrı merkezi istatistiklerini bilgisayar ekranlarında görebilmesi.
- *Yetkinlik Bazlı Yönlendirme*: Müşteri temsilcilerinin yetkinliklerine göre belirli çağrı tiplerini cevaplaması.

ACD sistemlerinden alınan raporların bazıları; gelen çağrılar, cevaplanan çağrılar, kaçan çağrılar, servis seviyesi, konuşma süresi, çağrı sonrası iş süresi, çağrı cevaplama süresi, ortalama cevaplama süresi, hat kullanım kapasite oranlarıdır (Telek, 2005 :29).

### **2.2.2. İnteraktif Sesli Yanıtlama (IVR- Interactive Voice Response)**

IVR, müşterilerin çağrı merkezlerinde sunulan bilgi ve hizmetlere otomatik olarak ulaşmalarını sağlayan bir sistemdir. Telefon tuşları veya ses ile girilen veriler sayesinde ulaşılan bilgileri müşterilere sesli olarak iletebilen sistemlerdir. Bu uygulamada müşteri çağrı merkezini aradığında sistem tarafından yönlendirilmekte ve telefon tuşlarını kullanarak işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. IVR sistemi müşterilerle etkileşerek bilgi toplama ve otomatik işlemler gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Bu sistemin yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Gençağa, 2004: 86).

- Müşteriyle sürekli irtibatta kalınmasını sağlamak,
- Menü yönlendirmeli sistem sayesinde çağrı veri tabanlarını inceleme ve satın alma eğilimlerini tespit etme olanağı sunması,
- Müşteri temsilcisi üretkenliğini arttırması,

IVR sistemlerinin en temel özelliği, kullanıcılara var olan bir bilgiyi, hiçbir aracı kullanmadan, 7 gün 24 saat süresince verebilmesidir ([www.girisim.com](http://www.girisim.com), 2007).

### **2.2.3. Bilgisayar- Telefon Entegrasyonu (CTI- Computer Telephony Integration)**

Bir telefon santraline bilgisayarın bağlı olması ve bilgisayarın çağrıyı yönlendirmek için santral komutlarını kullanmasıdır. ACD'den çağrı alacak müşteri temsilcilerinin kendilerini bir şekilde sisteme tanıtmaları gerekmektedir. CTI sayesinde bu tanıtmama işlemi, müşteri temsilcilerinin PC'lerinden olabileceği gibi, telefon cihazları üzerinden

de gerçekleştirilebilmektedir. Kişi, kendisine verilen PIN (Personel Identification Number) sayesinde kendisini sisteme tanımlamakta, bu aşamadan sonra da çağrı almaya başlayabilmektedir (Alpay, 2002: 47).

CTI uygulamaları hızlı bir şekilde müşteri bilgilerine ulaşılarak doğru çağrının doğru müşteri temsilcisine düşmesini sağlayan bir sistemdir. CTI uygulaması, gelen çağrıyı müşteri temsilcisine yönlendirilirken, çağrı ile beraber müşteri bilgilerinin de müşteri temsilcisinin ekranında çağrı ile aynı anda düşmesini sağlayan bir sistemdir. Daha önce bu uygulama çok yüksek maliyetlerle yapılırken şimdi ise yazılım paketleri ile çok daha ucuz maliyetlerle yapılabilmektedir. CTI uygulamalarının bugün en popülerleri "ekran pop-up" olarak bilinen, gelen çağrının müşteri verilerini içererek koordine olmasıdır. Bu uygulama, gelen çağrının otomatik numara tanıma (ANI) sistemi ile tanımlanmasının ardından müşteri veri ambarında aranarak eşleştirilmesi işlemidir. Gelen çağrı numarasının müşteri veri ambarında bulunması durumunda ise, gelen çağrı, müşteri verileri ile simultane olarak müşteri temsilcisi ekranına otomatik düşmektedir. Bu sistem genelde müşterilerin aynı numaradan aradıkları durumlarda verimli olarak kullanılmaktadır. Diğer bir popüler CTI uygulaması ise belirli kriterlere uyan çağrıların belirli müşteri temsilcisi gruplarına ya da müşteri temsilcisine otomatik aktarılmasıdır. Akıllı çağrı yönlendirme sisteminde kullanılan bir diğer uygulama da, müşterinin istediği ya da daha önce görüştüğü müşteri temsilcisi ile tekrar görüşmesinin sağlanmasıdır. Bu uygulama ayrıca müşterinin görüşmek istediği müşteri temsilcisinin meşgul olması durumunda ise müşteri mesaj bırakarak ilgili müşteri temsilcisinin işi bittikten sonra müşteriye dış arama yapma olanağı sunmaktadır. CTI sistemi aynı zamanda işgücü yönetim sistemine de yardımcı olarak doğru müşteri temsilcisinin doğru çağrı için hazır beklemesine olanak tanımaktadır. CTI sistemi aynı zamanda çağrıları otomatik transfer ederek müşterinin talep ya da şikayetini defalarca anlatmasını engellemektedir. Telefon fonksiyonlarının müşteri temsilcilerinin masaüstlerine direkt entegre olması ile müşteri temsilcileri farenin bir tuşuna basarak çağrıyı karşılayabilmekte, günlük operasyon değerlerini ya da bir önceki günün operasyon değerlerini görebilmektedir. Bu da müşteri temsilcilerinin bilgisayarları ile kolaylıkla sisteme entegre olmasını sağlamaktadır (Telek, 2005: 27, 28).

#### **2.2.4. Otomatik Ses Tanıma Sistemler (ASR)**

Özellikle son yıllarda çağrı merkezlerinde dikkati çeken bu sistem, IVR sistemleri ile entegre olarak kullanılmakta olup çağrı merkezini arayan müşterilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Otomatik ses tanıma sistemleri, IVR yapısı karışık olan ve birçok menüyü içinde barındıran sistemler için özellikle çok verimli bir şekilde kullanılmaktadır. Günümüzde IVR sistemleri çağrı merkezlerinde kullanılan vazgeçilmez sistemler olmasına rağmen çağrı merkezini arayan birçok müşteri tarafından çok karışık ve yapay gelmektedir. İhtiyacı olan menüyü bulmak için birçok farklı menüyü dinlemek zorunda olan ve farklı tuşlara basmak zorunda kalan müşteriler için IVR sistemleri kimi zaman kolay olmaktan çok, zor sistemler olarak algılanmaktadır. Otomatik ses tanıma sistemi, arayan müşterinin söylediği kelimeyi algılayarak müşterinin ulaşmak istediği menüyü otomatik getirip müşterinin son derece verimli, kolay ve hızlı bir şekilde istediği bilgiye ulaşmasını sağlayabilmektedir. Özellikle bankalar gibi IVR üzerinden birçok işlemin yapılabildiği sistemlerde, otomatik ses tanıma sisteminin müşteriler tarafından son derece verimli ve kolay kullanılması söz konusudur. Örneğin bir bankayı arayan ve bankanın o anki efektif dolar satış kurnu öğrenmek isteyen müşterinin IVR menüleri içinde dolaşmaktansa önce “dolar” daha sonra “satış” diyerek anlık dolar kurunu öğrenmesi mümkün olabilmektedir. Günümüzde yavaş da olsa birçok şirket tarafından kullanılmaya başlanan otomatik ses tanıma sistemlerinin önümüzdeki dönemlerde de çağrı merkezlerinde daha fazla kullanılacağı kuşkusuzdur. Şu anki duruma baktığımızda şirketlerin önündeki en büyük engel, fazla olan altyapı maliyetleridir. Teknolojinin günden güne gelişmesi ile otomatik ses tanıma sistemleri çağrı merkezlerinin vazgeçilmez unsuru olacaktır (Telek, 2005: 30, 31).

#### **2.2.5. Otomatik Numara Tanıma (ANI)**

Otomatik numara tanıma (ANI) sistemi müşterinin aradığı numarasının tespit edilmesi ve çağrının müşteri temsilcisine bağlanırken müşterinin hangi numaradan aradığının sistemde gözükmemesini sağlamaktadır. Müşterinin aradığı telefon numarasının gözükmemesi sayesinde müşteri temsilcisi, müşteriyle görüşmeye başlamadan önce müşteri bilgilerini mevcut veri ambarından sorgulayabilmesine olanak vermekte, böylelikle müşteri temsilcisinin hangi müşteri ile görüştüğü çağrının başında bilmesine

olanak sağlamaktadır. Bu uygulamanın en önemli faydası, müşteri temsilcilerinin müşteriye tanımak için zaman kaybetmemesinden doğan ortalama konuşma süresinin azalması, müşteri temsilcisinin görüşmeye daha hazırlıklı başlaması ya da bazı uygulamalarda müşteri temsilcisine bağlanmasını beklemeden telefonu kapatan (kaçan) çağrılarda müşterilere aradığı numaradan müşterinin geri aranmasına yardımcı olmasıdır. Otomatik numara tanıma uygulaması, bilgisayar-telefon entegrasyon (CTI) uygulaması ile entegre edilerek aynı zamanda arayan numaranın veri ambarından otomatik sorgulanarak müşteri temsilcisine bağlandığı anda müşteri bilgilerinin çağrı ile eş zamanlı olarak müşteri temsilcisinin bilgisayar ekranına düşmesini sağlamaktadır (Telek, 2005: 31).

#### **2.2.6. Yönetim Bilgi ve Raporlama Sistemi (MIS- Management Information System)**

Supervisorlar, agentlerin o andaki durumunu görmek için geçmişe yönelik raporlama da yapan bir MIS yazılımına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu program sayesinde ,

- Bir müşteri temsilcisinin sisteme ne zaman bağlandığı,
- Ne kadar süredir konuştuğu,
- Clerical time (çağrı sonrası süre) da ne kadar kaldığı

gibi çok detaylı raporların alınması mümkündür. CCM (Call Center Manager) programı bu amaca yönelik programdır (Alpay, 2002: 48).

#### **2.2.7. Ses Kayıt Ünitesi (VRU- Voice Recording Unit)**

Bu sistem sürekli veya geçici çağrı kaydı yaparak taraflar arasındaki anlaşmazlıklara karşı bir güvenlik mekanizması sunmaktadır. Ayrıca kaydedilmiş konuşmaların sürekli olarak denetlenmesiyle, müşteri memnuniyetini değerlendirmede en etkin yoldur (Genççağa, 2004: 87).

Ses kayıt sistemleri çok değişik amaçlar için kullanılabilir (Arslan, 2006: 304, 305):

- *Dayanak Oluşturma:* Çağrı merkezleri, çok yoğun ses trafiğinin gerçekleştiği ortamlardır ve müşteri ile temasların en sık şekilde olduğu departmanlar veya

birimlerdir. Bu temaslar sırasında çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümü amacıyla çok sık kullanılan ses kayıtları, şirketin bazı kararlarına dayanak oluşturabilmektedir.

- *Eğitim:* Kaydedilen görüşmeler değişik şekillerde, müşteri temsilcilerine dinletilerek onların eğitimlerinde kullanılabilir.
- *Primlendirme/Puanlama:* Kaydedilen görüşmeler belli kriterlerden geçirilerek, operatörlerin ödüllendirme prosedürlerine etki eder şekilde kullanılabilir.
- *Otokontrol:* Kaydedilen görüşmelerin, sahipleri tarafından dinlenmesine izin vererek, operatörlerin kendi görüşmelerini değerlendirmeleri, kendi kendilerini eğitmeleri ve çalışmalarına yön vermeleri sağlanabilmektedir. Özellikle böyle bir yapılanma, çağrı merkezi çalışanlarının kendilerini kontrol altında tutmalarını, kendilerini dinlemelerini ve kişisel gelişimlerini yönlendirmelerini sağlamaktadır. Müşteri temsilcileri bu şekilde, kendilerini müşteri ile gelişen diyalogu dışardan gözlemleyen ve eleştiren birisi pozisyonuna koyabilmektedir.
- *Speech-To-Text Sayesinde Görüşmeleri Aranabilir Kılmak:* Özellikle bu teknolojinin gelişmesi durumunda “şu kelimelerin geçtiği konuşmaları bana göster” şeklinde aramaların yapılabilmesi çok kolaylaşacak, istenmeyen kelimelerin kullanılması durumunda gerekli uyarılar devreye girebilecektir. Özellikle ses kayıt sistemlerinin daha akıllı hale gelmeleri durumunda bu teknolojileri, müşteri temsilcilerine daha sakin olmaları, kullandıkları dili gözden geçirmeleri, daha kibar olmaları konularında uyarılar üreten sistemler haline dahi getirilebilecektir

### **2.3. Çağrı Merkezlerinde Önemli Analitik Değerler**

Çağrı merkezinin işleyişinde analiz edilmesi gereken önemli değerler vardır. Bu değerler çağrı merkezinin performansını göstereceği gibi, işleyiş esnasında alınması gereken tedbirler için de önemlidir. (Arslan, 2006).

#### **2.3.1. Servis Seviyesi (Service Level)**

Servis seviyesi çağrı merkezinin en önemli analitik verisidir. Bu bilgi çağrı merkezinin nasıl bir performansla çalıştığını göstermektedir. Genel olarak kullanılan tanımı;



Çağruların belli bir yüzdesinin, belirtilen süre (sn) içinde cevaplanmasıdır. Örneğin çağruların %90'ını 15 sn içinde cevaplamak bir servis seviyesi göstergesidir. Dünya standartlarında bu oran 80/20'dir (yani çağruların %80'ninin 20 sn içinde cevaplanması). Ancak gerçek anlamda bakıldığında bu oran tek başına gerçek performansı vermez. Çünkü bu veri cevaplanan çağrular üzerinden alınan bir veridir. Kapanan (abandoned) çağrılar bu hesaplamada olmadığı için bazıları bu tanımı yetersiz görmektedir. Genelde kabul gören bir başka servis seviyesi formülü de kapanan çağruları baz alarak hesaplanan formüldür. Bu formül; “gelen çağrılardan, belirtilen süre içerisinde cevaplanan ve kapanan çağruların, toplam cevaplanan ve kapanan çağrılara oranıdır.” Açıklarsak; çağrı merkezinin hedefi gelen çağruları ilk 20 sn içinde cevaplanmak olsun. Bu durumda ilk 20 sn içinde cevaplanan çağrılar ve ilk 20 sn içinde kapanan çağruların toplam cevaplanan ve kapanan çağrılara oranı servis seviyesini vermektedir (Arslan, 2007).

### **2.3.2. Kapanan Çağrılar (Abandoned Calls)**

Gelen çağruların bazıları kuyrukta (çağrı havuzu) belli bir süre bekledikten sonra operatörlere düşmeden kapanmaktadır. Bu çağrıyı arayan kişi kapatabileceği gibi, kuyruğun tanımları gereği santral de kapatabilmektedir. Çağrı merkezinin performansı açısından kapanan çağruların gelen çağrılara oranı önemlidir. Bu tip çağruların oranının artması çağrı merkezinin düşük performansla çalıştığını göstermektedir. Çoğu firma için kapanan çağrı aynı zamanda kaybedilen müşteri anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çağrı merkezinin performans değerlendirilmesi yapılırken, kapanan çağruların oranının da düşünülmesi gerektiği görülmektedir. Bu nedenle, çağrı merkezinin performans hedefi tanımlanırken şu örnek baz alınabilir: “Çağruların %X'ini Y sn içinde cevaplamak, cevaplanmadan kapanan (abandoned) çağruların oranının da %Z olması.” Kapanan çağrı oranının fazla olması yetersiz personel anlamına gelebileceği gibi, personelin yanlış organize edilmesinin bir sonucu da olabilmektedir. Bazen, yetersiz personel durumu sadece belli dönemlerde oluşabilir ve geçici kabul edilerek ek personel alınmasına gidilmeyebilir (Arslan, 2006).

### **2.3.3. Ortalama Cevaplama Süresi (Average Speed Of Answer- ASA)**

Ortalama cevap verme süresi, aslında servis seviyesi ile ilişkili bir bilgidir. Burada dikkat edilecek konu, bir çağrıya cevap verilme süresinin; çağrının kuyrukta beklediği

süre ve operatörün setine düştüğü andan sonra operatör tarafından cevaplanacağı ana kadar geçen sürenin toplamıdır. Bu değer önemli bir kriter olmasına karşılık bazı yanlış yorumlara sebep olabilir. Çünkü bu değer tüm cevaplanan çağrılar üzerinden elde edilmektedir. Örneğin 5 çağrı 15 sn de cevaplanmışken 6. çağrı 3 dakikada cevaplandığında ortalama bir anda 42 sn ye çıkacaktır. Görüldüğü gibi oran matematiksel olarak doğru olsa bile çağrı merkezinin içeriğini tam olarak yansıtmamaktadır. Bu yüzden ASA değerine bakarak tüm çağrılarının aynı şekilde açıldığını düşünmek yanlış olabilir. Bu değer servis seviyesi ile birlikte değerlendirilirse daha anlamlı olacaktır ([www.cagrimerkezi.net](http://www.cagrimerkezi.net), 2007).

#### **2.3.4. Çağrı İşleme Süresi (Call Handlig Time)**

Çağrı kuyruktan müşteri temsilcisine düştüğünde müşteri temsilcisi çağrıyı cevaplayarak telefonda müşteri ile görüşmeye başlamaktadır. Görüşme esnasında zaman zaman müşteriyi hatta bekletmesi gerekebilmektedir (hold). Görüşmenin bitmesinin ardından (bir kısmı görüşme esnasında olabilir) görüşmeye ilişkin bilgilerin sisteme işlenmesi için müşteri temsilcisi setini hazır değil (not-ready) moduna almaktadır. Gerekli bilgileri sisteme kaydettikten sonra tekrar telefonunu normal moda alır ve çağrı bekler. Yeni çağrı geldiğinde aynı işlemler tekrarlanmaktadır. Görüldüğü üzere bir çağrıda dört temel süre vardır. Telefonla görüşme, müşteriyi hatta bekletme, telefon setini hazır değil moduna alarak bilgileri sisteme kaydetme ve yeni çağrıyı bekleme. Bunlardan ilk üçünün toplamı çağrı işleme süresidir ve bir çağrının ne kadar sürede tamamlandığını göstermektedir. Bunun sonucu olarak da bir müşteri temsilcisinin belirli bir zamanda karşılayabileceği çağrı adedi ortaya çıkmaktadır. Bu sürelerin her birisi birbirinden bağımsız olarak değerlendirilerek değişik analizlerde elde etmek mümkündür. Örneğin bir günün toplamında bu değerleri alırsak operatörün ne kadar süre telefonla görüştüğünü, ne kadar süre çağrı beklediğini ve ne kadar süre mola verdiğini görerek ilgili müşteri temsilcisinin çalışma performansı elde edilebilmektedir ([www.callcenterclub.org](http://www.callcenterclub.org), 2007).

#### **2.3.5. Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi (ACW- Average Wrap-Up Time)**

Müşteri temsilcisinin, bir görüşme tamamlandıktan sonra, o çağrı ile ilgili olarak gerçekleştirmesi gereken çağrı sonrası işlerin toplam süresinin, cevaplanan çağrı adedine bölünmesi ile bulunan ortalamadır. Bir çağrının sonlanmasının hemen ardından

başlar ve operatörün kendisini tekrar çağrı alabilir konuma getirmesine kadar sürmektedir ([www.vodasoft.com.tr](http://www.vodasoft.com.tr), 2007).

## **2.4. Çağrı Merkezi Bileşenleri**

### **2.4.1. Strateji**

Şüphesiz herhangi bir yeni oluşum ve girişimde olduğu gibi çağrı merkezi kurarken de gerekli temel gereksinim önce iyi bir vizyonun ve buna bağlı stratejinin bulunmasıdır. Gerçekten de, işlevleri gereği şirketin iletişim ağı olan çağrı merkezleri müşteri memnuniyeti ve sadakatının belirlenmesinde kritik rol oynayan birimdir ve şirketin en önemli kaynaklarından biri olan müşterilerin yönetimi ile ilgili stratejinin doğru temellere dayandırılması bu bakımdan daha da önemli olmaktadır. Kurulacak çağrı merkezinin şirketin genel stratejisi ile paralellik izlemesi ve çağrı merkezince sunulacak hizmetlerin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilecek birçok yatırım ve seçim (teknoloji, insan kaynağı, lokasyon vb.) oluşturulacak olan bu strateji çerçevesinde belirlenecektir. Kapsamlı stratejinin, açık anlaşılır olması ve özellikle üst yönetim tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda değerlendirilmesi gerekenler şirketin müşteri ilişkileri hedefleri ve yöntemlerinin neler olacağı, ulaşılabilirlik (hizmet seviyesi hedefleri gibi), operasyon süresi (7-24 gibi), hizmet sunulacak kanallar (web, telefon gibi), desteklenecek birimler (hizmetler, ürünler), satış imkanlarının değerlendirilmesi (telefonla pazarlama, çapraz satış), müşteri memnuniyeti ve sadakati yöntemleri, müşteri segmentleri için farklı temas biçimleri, yeni hizmetlerin adaptasyonu gibi birçok alandır (Kohen, 2002).

Çağrı merkezinde oluşturulan stratejik planlama, çağrı merkezi için yapılacak olan insan, teknoloji ve süreç iyileştirme yatırımlarının ve çalışmalarının tamamını etkiler. Stratejik planlama çalışması, verimli bir çağrı merkezinin kurulumu ve işletilmesi için gereklidir. Çağrı merkezinin kurum içindeki rolü ve misyonu ile ilgili net, anlaşılabilir, uygulanabilir ve ölçülebilir noktaları içerir. Bu çalışmalar, kurum çağrı merkezinin kendisinden beklenenleri başarıyla sağlayabilmesi açısından son derece önemlidir. Stratejik planlar akışkan ve esnekler. Düzenli olarak revize edilebilirler. Planların değişen teknoloji, çevre, müşteri profili ve rekabetin getirdiği esneklik gereksinimini karşılaması gereklidir. Çağrı merkezi bir firmanın müşteriye dönük yüzüdür. Bu nedenledir ki, bir kurumun genel anlamda misyon ve vizyonu ile paralellik sergilemesi

gerekir. Kurum stratejileri ile çatışan bir çağrı merkezi stratejik planı düşünülemez ([www.vodasoft.com.tr](http://www.vodasoft.com.tr), 2007).

#### 2.4.2. Süreç

Belirlenmiş stratejik hedefler ve ulaşılmak istenen yön doğrultusunda oluşturulacak iş süreçlerinin hazırlamasına gerekli kaynağın ve zamanın harcanması ve bu işe başlangıçta gerekli önemin verilmesi ileride oluşabilecek gereksiz israfı engellemek açısından önemlidir. Çoğu kez strateji oluşturma ve iş süreçlerini bunların çerçevesinde detaylandırma aşamalarına gerekli zaman ayrılmadan teknoloji ve insan kaynaklarının seçilmesiyle operasyon başlatılmaktadır. Bazı çağrı merkezlerinin diğerlerine oranlara neden daha başarılı olduğu da burada saklıdır (Kohen, 2002).

Çağrı merkezleri günümüzün modern fabrikalarıdır ve bir fabrikada yer alan birçok operasyonel iş süreci burada da yer almaktadır. Bir müşterinin fabrikanın bir tarafından girip diğer tarafından memnun bir şekilde çıkmasına kadar geçen zaman içinde birçok farklı mekanizma çalışmakta ve birbiriyle etkileşmektedir. İnsan ve teknoloji bunların en temel olanlarıdır ve bunların optimum entegrasyonunu oluşturmak çağrı merkezleri emek yoğun bir alan olduğu için görece zor ve bir o kadar da önemlidir. Çağrı merkezi yönetimine ait bir dizi spesifik yöntemin ve planlama süreci ile ilgili aşamaların dikkate alınması gerekmektedir. Gelen çağrı yükünün öngörülmesi, çalışan işgücü planlamasının yapılması, vardiya planları, tahmin, büyüme öngörülmesi, gelen-giden çağrıların dağılımı, çağrı yanıtlama gruplarının belirlenmesi bunlardan sadece bazılarıdır. Öte yandan, çağrı merkezi tarafından ele alınması hedeflenen farklı temas türlerinin ele alınacak farklı kanallar bazında belirlenmesi gereklidir. Belirlenen süreçlerin detaylandırılarak resmedilmesi/iş akışlarının çizilmesi yararlı olacaktır. Hangi müşteri tipleri veya işlem türleri hangi kanallara yönlendirilecektir, hangi aşamalardan geçtikten sonra canlı bir müşteri hizmetleri yetkilisine bağlanacaktır, e-mail yanıtlama iş süreci nasıl olacaktır, şikayet talepleri nasıl ele alınacaktır, yazılı taleplerin ele alınmasında nasıl bir yöntem izlenecektir... Bu ve bunun gibi birçok temel soru zaten strateji oluşturma aşamasında yanıtlanmalıdır ve bu aşamada nasıl yapılacağı detaylandırılmalıdır (Kohen, 2002).

### **2.4.3. Teknoloji**

Çağrı merkezlerinin vazgeçilmez ve belki de en fazla değişen ve gelişen parçasıdır. Bir çağrı merkezi oluşturmak için gerekli bileşenler tamamen oluşturulan stratejinin bir çıktısıdır. Kullanılacak teknoloji standart bir santral –ACD- masaüstü yazılım bileşeni olabileceği gibi, son derece kapsamlı bir biçimde de ortaya çıkabilmektedir (Kohen, 2002). Teknoloji çağrı merkezlerinin de çehresini giderek değiştirmektedir (Özsan,1999). Teknolojik gelişmeler ayrıca çağrı merkezlerinde birçok değişik temas noktaları yaratmaktadır. Çalışanların iletişim aracı olarak sadece birçok telefon ve fax makinesinin bulunduğu bir merkezde toplandığı eski çağrı merkezlerine kıyasla, günümüzdeki çağrı merkezleri pek çok farklı iletişim aracına sahiptir (Alper, 2005). Bir çağrı merkezi, merkezin sunduğu hizmetlerin niteliklerine ve kapsamına da bağlı olarak, çok değişik teknoloji bileşenlerine sahip olmak durumundadır. Çağrı merkezleri, yapıları itibariyle çok büyük farklılıklar gösterebilmektedirler. Şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda işlevsellik ve maliyetler göz önünde bulundurularak oluşturulan çağrı merkezleri bazen birkaç hat ve birkaç operatörden oluşurken, bazen binlerce hat ve operatörden oluşabilmektedir ([www.vodasoft.com.tr](http://www.vodasoft.com.tr), 2007).

Teknolojinin oluşturulması ve kurum için en uygun bileşenlerin seçilmesi işlemi, yatırımın doğru yerde yapılması ve azami yararın sağlanarak yatırımın süratle geriye dönmesi açısından son derece önemlidir (Kohen, 2002).

### **2.4.4. İnsan Kaynakları**

Hemen her kaynak çağrı merkezlerinin maliyetlerinin %60 veya %70'ini çalışanların oluşturduğunu belirtmektedir. Maliyet kısmı bir tarafa bırakılırsa, bir çağrı merkezinin başarısının en temel unsuru çalışanlar olduğu, fark yaratanların, müşteriye değer katanların çalışanlar olduğu çok açıktır. Gerçekten de çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki varolan direkt ilişki bunun en güzel ispatıdır. Memnun çalışanlar, memnun müşteriler doğurmaktadır (Kohen, 2002).

Çağrı merkezleri, insan kaynakları bölümü ile sürekli olarak iletişim halinde bulunmalıdır. İnsan kaynakları departmanı ve çağrı merkezinin, çağrı merkezinin en büyük kaynağı olan insanlar üzerinde, bir arada ve sürekli çalışması gerekmektedir (Tacer, 2001: 70). Müşteri memnuniyeti odaklı çalışan çağrı merkezlerinde

beklentilerin ötesinde bir hizmet anlayışı için kaliteli, kalifiye insan kaynağı sağlamak ve devamlılığını sürdürebilmek için insan kaynakları yönetiminde önlemler alınması gerekmektedir. Yoğun ve stresli bir çalışma ortamında, müşteri temsilcilerinin birer profesyonel iletişim danışmanlarına dönüşmeleri, iyi bir eğitim süreciyle ve uzun vadede kazanılan deneyimle mümkündür. İşgücü kaybını önlenmeye ve müşteri temsilcilerinin bağlılıklarını arttırabilmeye yönelik; motivasyon, eğitim, performans ve kariyer değerlendirmelerinin yapılabilmesi için aktif ve etkin bir insan kaynakları yönetimi kaçınılmazdır (Çiftçi, 2007).

Çağrı merkezini yönetmek, herhangi bir operasyonu yönetmekten biraz daha farklıdır. Çünkü, müşteri memnuniyetini arttırmak için kurduğunuz bir çağrı merkezi, telefonlar zamanında açılmıyorsa, verilen bilgi yetersizse ya da yanlışsa, sorunlar kısa zamanda çözülmüyorsa, kısacası müşteri tatmin edilemiyorsa, size “müşteri memnuniyetsizliği merkezi” olarak geri dönebilmektedir. Bu nedenle, çağrı merkezinde en önemli unsur, müşteriyle doğrudan ve çoğunlukla ilk ilişkiyi kuran çalışanlar, yani “insan” dır. Prosedürler ve teknoloji de kuşkusuz çok önemlidir, ancak, prosedürleri uygulayacak ve teknolojiyi kullanacak olan da sonuçta insanlardır (Tunçay, 2007). Çağrı merkezi çalışanlarına özgü bir yetkinlikler kümesi oluşturmak, etkin bir çağrı merkezi oluşturmanın ön adımıdır. Bu adım, kurumun dış dünyayla sağlam, güvenilir ve kalıcı ilişkiler kurması ve sürdürmesinin de bir gereğidir. Çağrı merkezi yetkinlikleri, her bir müşteri temsilcisinin nerede olacağını daha başından tam ve net olarak gösterir ve çalışanları süratle o seviyeye ulaştıracak uygulamalara ışık tutmaktadır. Doğru kişilerin seçilmesi ve doğru eğitimlerle doğru yetkinliklerin geliştirilmesi sonucunda, işe başlama aşamasında hızla yüksek performansa ulaşılmaktadır. Böylelikle uyum sürecinde kişilerin yaşaması olası iniş çıkışlar, müşteriye duyulan kızgınlıklar, hayal kırıklıkları ve zorunlu ayrılıklar en aza indirilebilmektedir. Kurum açısından ise, müşteri odaklı ihtiyaç karşılama ve sorun çözme gibi konularda zorlanma yaşanmaz, kurum kimliğini zedelemeye ve müşteriye kaybetmeye kadar varan zararlarla karşılaşmaz. Araştırmalara göre müşterilerin %68’i, sunulan hizmetin kişisel kalitesini, ürün ve hizmetin maddi kalitesinden önde tutuyor, o halde denilebilir ki, şirketlerin dışarıya açılan penceresi olma misyonunu üstlenmiş olan çağrı merkezlerinin sunduğu hizmetin kalitesi, çağrı merkezi çalışanının tutumuna da bağlıdır. Bu nedenle çağrı

merkezi çalışanın hem çok dikkatli seçilmesi hem de uygun yetkinliklerle donatılmış olması gerekmektedir (Ton, 2003).

Çağrı merkezlerinde çalışanlara birden fazla yetkinlik kazandırmanın fayda ve maliyetleri endüstriyel psikoloji alanında çalışan memnuniyeti açısından incelenmiştir. İş çeşitliliğinin çok az olduğu bazı çağrı merkezlerinde tükenmişlik, performans düşmesi ve işi terk etme eğiliminin yüksek olması düşük çeşitliliğe bağlanmıştır. Genel olarak çalışma ortamlarında iş çeşitliliğinin motivasyon üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durulmuş, ancak bu uygulamanın uzmanlaşmadan kaynaklanan verimliliği de bir ölçüde azaltabileceği vurgulanmıştır. Bu konuda yapılan bir çalışma, çeşitliliğin bir noktaya kadar faydalı olduğunu ancak belli bir noktadan sonra kişilerin fazla çeşitliliği kaldıramadıklarını göstermiştir. Eklenen çeşitliliğinin de türünün önemli olduğu gösterilmiştir. Buna göre değişik tipte işlerin eklenmesi (örneğin değişik ürünlere benzer destek verme) aynı işte derinlik kazandırmaya göre (örneğin bir teknik destek çağrısını başından sonuna kadar götürerek) daha az yıpratıcı, dolayısıyla çeşitliliğin faydalarının daha kolay gözlemlenebildiği yapılar olarak belirlenmiştir. Bu literatürün sonuçlarına dayanarak çağrı merkezi işlerinde fazlaya kaçmadan biraz çeşitlilik yaratmanın işi terk ve motivasyon düşüklüğüne bağlı performans azalmalarından kaynaklanan maliyetleri düşürebileceği gözlemlenmektedir (Akşin, 2005).

Çağrı merkezlerinde temel olarak üç fonksiyon önemlidir: İşe alım, Eğitim ve Motivasyon. Müşteri hizmetleri yetkililerini seçme ve yerleştirme işlemleri organizasyonun diğer birimlerine göre farklılıklar gösterir ve spesifik bazı tekniklerin kullanılması gerekebilmektedir (Kariyer dergisi, 2007: 40). İşe alım aşamasında psikoteknik testlere önemli rol düşmektedir. Strese dayanıklı, öğrenmeye açık, sosyal yanı güçlü kişilerin seçimine yönelik özel testler geliştirilmelidir. Çağrı merkezi çalışanları iletişim yetenekleri ve baskı altında çalışabilme becerileri olan kişiler olmalıdırlar. Mülakatların da çağrı merkezi deneyimi olan insan kaynakları uzmanları ile bölüm yöneticileri tarafından yapılması yararlı olacaktır (Sağiroğlu, 2005).

Adayların öncelikle, belirli kişilik özelliklerini ve belirli becerileri uygun bir biçimde harmanlanmış olması gerekmektedir. Çağrı merkezi farklı özellikleri aynı anda içinde barındıran bir denge merkezidir. Bir müşteri temsilcisi;

- Hem yardıma hazır bir dost, hem de verimli bir profesyonel olabilmelidir.

- Hızını müşteriye uygun biçimde ayarlayabilecek esnekliği göstermeli, ancak aynı zamanda “süratli” de davranabilmelidir.
- Hem sıcak ve güler yüzlü, hem de kurumsal olmayı bağdaştırabilmelidir.
- Müşteriyi amaca uygun yönlendirmeli, aynı zamanda onun isteklerine duyarlı da olmalıdır.
- Ayrıntıları seven, titiz bir müşteriye üzümün çekirdeğini de vermeli, ayrıntılarla arası iyi olmayan müşteriye sadece üzüm bağını sunmalıdır (Ton, 2003).
- Yeni teknoloji ve prosesleri öğrenmeye ve uygulamaya yatkın.
- Bilginin önemini kavramış, çözüm odaklı olmalıdır (Tunçay, 2007).

Bu nedenle, müşteri temsilcisinin hangi kişilik özellikleri ve becerilere, hangi ölçüde sahip olması gerektiğinin üzerinde hassasiyetle durmak gerekmektedir. Bu sebeple yanılma payı düşük, nesnel pratik ve verimli yöntemler tercih edilmelidir. Psikometrik ölçüm araçları bu süreçte önemli kolaylıklar sağlamaktadır (Ton, 2003).

İşletmeler çağrı merkezinde çalışacak kişileri birkaç elemenden geçirerek işe almaktadır. Bu süreç 3 veya 4 aşamadır ve şöyle sıralanabilir ([www.cagrimerkezi.com](http://www.cagrimerkezi.com), 2007):

- *Telefon Mülakatı:* Buradaki amaç kişinin ses tonu, diksiyonu, vurguları istenilen düzeyde olup olmadığını anlatmaktır. Bu aşamada düzgün diksiyona sahip adaylar toplu mülakata çağrılırlar.
- *Toplu Mülakat:* Adaylara telefon mülakatında önceden bir konu verilir ve toplu mülakata gelirken bu konu hakkında kompozisyon yazmaları istenir. Bunun yanında telefonda hiçbir konu söylenmeden de görüşmeye çağrılabilir. Eğer telefon mülakatında konu verilmediyse, adaylar görüşmeye geldiklerinde toplu mülakatın yapılacağı salona seçilerek iki gruba ayrılır ve o anda verilen konu üzerinde tartışmaları istenir. Buradaki amaç, eğer konu önceden hazırlanmışsa anlatma kabiliyeti, anlatımdaki düzen, seçilen kelimeler, toplum önünde konuşma yeteneği gibi noktalara dikkat edilir. Eğer bir tartışma grubu oluşturulmuşsa, ekip içinde iletişim, uygun dil kullanımı, mantıklı örnekler verme, alternatif çözümler üretebilme, tartışma boyunca sakinliğini



koruyabilme gibi noktalara dikkat edilerek bir puanlama yapılır. Bu aşamadan geçen adaylar birebir mülakata çağrılırlar.

- *Birebir Mülakat:* Müşteri temsilcisi olacak adaya daha önce cv'sine yazmış olduğu bilgiler üzerinden gidilerek sorular sorulur. Kendisini ifade etme yeteneği ölçülür ve aday daha yakından tanınmaya çalışılır. Ayrıca bu mülakatın sonuna doğru çağrı merkezinde yapılacak görev, çalışma ve vardiya düzeni, eğitimler hakkında bilgi, varsa deneme süresi ve sözleşmeden bahsedilir.
- *Yönetici İle Mülakat:* Bu aşamada aday çağrı merkezi yöneticisi veya insan kaynakları yöneticisi ile birebir mülakata alınır. Adayın kendisini tanıtmayı istenir. Bu tanıtımlar sırasında genel olarak tüm kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılır. Bu görüşme son aşamadır ve genellikle sohbet havasında geçer.

Uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanlar seçildikten sonra, sıra onları uygun becerilerle donatmaya gelmektedir. Bu aşamada becerilerin kazanılması kadar, kazanılan becerilerin eşzamanlı kullanılabilmesi önemlidir. Örneğin bir çağrı merkezi çalışanı müşteriye dinlerken, bir yandan müşterinin duygularını anlamaya çalışmalı, diğer yandan zamanı etkin kullanmalı, bir yandan da kendi stresini kontrol altına almalıdır. Kişilerin eğitim açıklarını tecrübe ile kapatmalarını beklemek başarıyı hoş tesadüflere bırakmak ve müşteri temsilcisinin insafına bırakmaktır (Ton, 2003).

İşe alım süreci tamamlandıktan sonra, başlangıç eğitimleri başlamaktadır. Bunlar, telefonda iletişimde kullanılan teknoloji araçlarına, çağrı merkezi süreçlerinden ürün eğitimlerine kadar, bir dizi eğitimidir. İşe başladıktan sonra da belli aralıklarla alınan eğitimlerin tekrarı gerekmektedir. Bir de yeni ürün, süreç ya da teknolojik araçların kullanımı gibi eğitimler eklenirse bir çağrı merkezinde eğitimlerin planlanmasının ve koordine edilmesinin ne kadar önemli olduğunu görebiliriz. Tüm bunlar göz önüne alındığında, çağrı merkezinde çalışanlara, işe alımdan verim alma aşamasına kadar ciddi bir kaynak ayrıldığı görülmektedir. Ancak iyi performans için bir önemli nokta da motivasyondur. Bu kadar yatırım yapılan ve güçlükle yetiştirilen elemanların motivasyonunun sürekli yüksek olması gerekmektedir, çünkü motivasyon düşüklüğü,

müşteri memnuniyetine doğrudan yansiyacaktır. Kuşkusuz her çalışanın motivasyonu önemlidir, ancak, çok sayıda müşteri ile her an doğrudan ilişki gerçekleştiren ve genellikle müşterinin soru ve sorunlarını çözmek üzere var olan bir çalışanın motivasyon eksikliği, anında işine ve dolayısıyla müşteriye/müşterilere yansiyabilmektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için insan kaynakları birimine çok iş düşmektedir. Çağrı merkezi yöneticileri, grup liderleri ve coach'lar ile işbirliği içinde, bu ekipler için mutlaka çeşitli motivasyon programları hazırlanmalı, eğitim programları motivasyon aracı olarak planlanmalı, kariyer danışmanlığı işlevleri yerine getirilmeli, sık sık birebir görüşmelerle çalışanların sorunları dinlenmeli ve sorunların çözümü için acil önlem alma yolunda gerekli adımların atılması sağlanmalıdır (Tunçay, 2007).

Dinamik ve yaşayan bir organizasyon olan çağrı merkezlerinin etkin ve verimli yönetilmesi için organizasyon yapısı çok önemlidir. Bu organizasyonun odağında kuşkusuz müşteri temsilcileri vardır. Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcileri yoğun stres altında çalışmaktadır. Her gün istek, talep ve özellikle de şikayetlerini ileten yüzlerce müşteriyle telefonda iletişim kurmak, her gün yüzlerce farklı müşteriye dinleyerek anlamak, empati kurmak, talep ya da şikayetlerini doğru cevaplandırarak müşteriye memnun etmek ve tüm bunların yanında performans hedeflerini yakalamak için uğraşmak gerçekten zordur. Organizasyon veya yönetim ne kadar iyi yapılandırılmış olursa olsun, şirketi temsil eden kişi olarak çağrıyı cevaplayan müşteri temsilcisinin müşteriye verdiği her bilgi, yarattığı her izlenim aslında şirket imajı olacaktır. Bu yoğun stresli ortamda çalışan müşteri temsilcilerinin şirkete bağlılıkları, çalışan devir hızı (turnover), bilgi standardizasyonu, müşteri ile telefonda konuşma tekniklerine göre hizmet vermesi en kritik alanlar olup aynı zamanda yönetilmesi de en zor alanlardır. Her müşteri temsilcisinin performans hedeflerinden sorumlu takım liderleri vardır. Bu liderler, müşteri temsilcilerinin sayısal, kalite ve satış hedeflerini yakalamasında müşteri temsilcilerine koçluk yapmaktadırlar. Genel yapıya baktığımızda müşteri temsilcisi ve takım liderinin üzerinde ise takım yöneticileri (süpervizör) vardır. Bu takım yöneticileri takım liderinin performans yönetimi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken aksiyonların alınarak operasyonda uygulanmasını sağlayan kişidir. Ayrıca takım liderleri, operasyondaki bilgi standardizasyonunun sağlanmasından, operasyon hedeflerini gerçekleştirmek için gereken anlık aksiyonlardan, takım yaratma ve ekip

kurma gibi hedeflerden sorumludur. Takım liderleri mutlu, bağı ve yüksek performanslı çalışanlar olarak müşteri temsilcilerinin devamlılığını korumak ile görevlidir. Çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin ilk üst yöneticisi takım lideri olup, ekibindeki müşteri temsilcisinin performans ve motivasyon takibinden sorumludur. Örneğin takım liderine bağı müşteri temsilcilerinin beraber oluşturduğu takımlar kendilerinin özgürce seçtikleri takım isimleri ile takımlar arası yarışmalar, sosyal etkinlikler ve çeşitli turnuvalar düzenleyebilmektedir (Telek, 2005: 46-47).

Çağrı merkezlerinde en hayati konulardan biri motivasyondur. Yöneticiler maliyetlere ve istatistiklere kilitlendiklerinde işin sadece teknik tarafını görebilmekte, sosyal yanını gözden kaçırabilmektedir (Sağıroğlu, 2005). İş ortamında motivasyonu sağlayan faktörler; başarı tanınma, takdir edilme, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişimdir. Her çalışanın kendi motivasyonunun belirleyicileri farklıdır. Çalışanların iş ortamındaki ana amaçları da farklıdır. Bir kısmı parasal yönden gelirlerini arttırabilmeyi, bir kısmı da geleceğinden emin olabilmeyi düşünürken bir kısmı da işlerinden zevk aldıkları ve işlerini sevdikleri için çalışmaktadırlar. Bu nedenle tüm çalışanlarda moral ve verimliliği arttırabilecek belli tek bir strateji yoktur. İnsanların çalışma ortamında beklenen heyecan, arzu ve enerjyi gösterememelerinin bir nedeni, organizasyonun vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmamış olmasıdır. Kendilerine organizasyonun neresinde ve niçin bulduklarının açıklanması çalışanın motivasyonu açısından çok önemlidir. Gösterdiği çabanın yüksek bir performans sağlayacağını ve bunun da arzulanan ödülü getireceğini bekleyen bir kişinin motivasyonu daha yüksek olmaktadır (Barutçugil, 2004: 387).

Prim ve ödüllendirme sisteminin kaliteli hizmet anlayışı, istatistikler ve çalışanların motivasyonları açısından uygulanması gereklidir. Nitel ve nicel kriterler itibariyle çalışanların performansları periyodik olarak belirlenecek ve bu, onlara maddi ödül olarak geri dönecektir (Sağıroğlu, 2005). Çalışanlar motive edilmeli ki bütün telefonlar sanki ilk arayanmış gibi yanıtlanmalıdır. Teşvik ve özendirici ödül müşteri temsilcisi yönetiminde ve kariyer gelişiminde önemli bir yer tutmalıdır. Incoming Calls Management Institute (ICMI)'in verilerine göre yalnızca %63 oranındaki şirketler ödül sistemini kullanmaktadır. Bazı şirketlerde haftada en çok satan kişiye ödül, ayın çalışanı gibi ödüller verilmektedir. Bu çalışanlar ya sertifika almakta ya da ufak bir para ödülü.

Ama bunların içindeki en güzel ödül yüksek seviyedeki yöneticilerle öğle yemeğidir. Başarılı olan en iyi 20 kişiyi ödüllendirmek, motive etmek kolay ancak çalışan 300 kişi düşünülmeli ve herkesin iyi çalıştığı ve ürettiği bilinmeli ve iyi bir yön belirlenmelidir.

Müşteri temsilcilerine, şirketin amaçları doğrultusunda koçluk ve geri besleme, eğitim ve gelişim, ödüllendirme ve teşvik yöntemleri uygulanarak sürekli gelişim amaçlanmalıdır. Müşteri temsilcilerinin sürekli gelişimleri için uygulanan programlar (Telek, 2005: 48);

- Koçluk sistemi ve geri besleme
- Davranış modelleme ve rol oynama (örnek üzerinde canlandırma)
- Kalite gözlemlene (çağrı gözlemlene ve anında ger besleme)
- Yeni iş fırsatları yaratma
- Takım arkadaşları ile gövde (buddy) sistemi (gövde olarak takım arkadaşlarından birinin çağrılarını dinleme ve gözlemlene)
- Müşteri geri beslemelerini iletme
- Ödüllendirme ve teşvik sistemleri: En yüksek performans gösteren kişilere ekstra bonus ya da prim gibi promosyonel fırsatlar sunmak. Bazı zamanlarda motivasyon unsuru olarak kendi içlerinde yapılan ufak yarışmalar ve ödüller
- Eğitim ve gelişim: Müşteri servis yetkinliklerini arttırmak ve tazelemek için sunulan fırsatlar ya da rotasyon sonunda sertifika eğitimleri olabilmektedir.

Tüm ideal koşullar sağlansa bile, çağrı merkezi çalışanlarının uzun yıllar çalışması, motivasyonun ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır. Çünkü, sürekli stresli bir ortamda ve zaman içinde rutinleşen bir işin, başka yönlerden tatmin edici bile olsa, gerek kariyer gelişimi, gerekse kişisel gelişim açısından çalışana katkısı gittikçe azalacaktır. Bu nedenle, insan kaynakları birimleri, bir taraftan çalışanlar için kariyer planması yaparken, diğer taraftan da yeni eleman alımı için yedekleme yapmak zorundadır. Özellikle, 7/24 çağrı merkezlerinde, vardiya yönetimi ve yedekleme çok önemlidir (Tunçay, 2007).

Amerika'daki Purdue Üniversitesi yayınlarından 2005 yılında yayımlanan *Cases in Call Center Management: Great Ideas (Th)at Work* isimli ve Richard Feinberg, Ko de Ruyter and Lynne Bennington tarafından hazırlanan çalışmada yer alan paragraf: "Çalışan motivasyonunu sağlama çağrı merkezlerinin en önemli sorunlarından biri. Öncelikle çalışanlar için neyin önemli olduğunun bilinmesi gerekir. Eğer onlar için neyin önemli olduğunu bilerseniz, çözüm yollarını üretebilirsiniz". Amerika'da yapılan ulusal çaplı anketlerden çıkan sonuçlara göre müşteri temsilcileri (Kariyer dergisi, 2077: 41):

- İşin içinde olmak, her türlü durum hakkında bilgi sahibi olmak ve mümkün olduğunca karar mekanizmasında söz sahibi olmak istemektedir.
- Takdir edilmek, yaptıkları zor ve stresli iş karşılığında güzel sözler duymak istemektedir.
- Gelecek istemektedir. Kariyer yolları, gelecekte alacakları eğitimler, gelişim alanlarının tespit edilmesi, kurumun diğer bölümlerine geçebilmek için yolların açık ve yazılı olması ve en önemlisi bu isteklerine saygı duyulmasını istemektedir.

Ülkemiz için çağrı merkezlerinin ve çalışanlarının sorunlarını ve bu sorunları kısmen azaltabilecek öneriler (Kariyer dergisi, 2007: 41);

- Müşteri temsilcilerinin kendilerini ifade edebilecekleri platformlar oluşturulmalıdır.
- Çağrı merkezi şehrin merkezinde ulaşımın kolay olduğu bir yerde olmalıdır. Part time çalışanlar ya da mesaiye kalanlar kolaylıkla toplu taşıma araçlarını kullanabilmelidir.
- Teknik altyapı gelen çağrıları en ideal dağıtacak şekilde olmalıdır. Belirli saatlerde çalışan müşteri temsilcilerine daha fazla yük binmesi önlenmeli.
- Performans sistemi ayrıntılı ve adaletli olmalıdır. Çapraz dinlemeler, dinletilen çağrılardan gelen puan, zaman kullanımı, karşılanan ya da aranan çağrı sayısı gibi öğelerle profesyonelce oluşturulmalıdır.

- İç eğitimler ve dışardan alınan eğitimlerle sürekli eğitim uygulaması yapılmalıdır. İşe alım sürecinin ardından 2 sene eğitim almayan bir müşteri temsilcisinin her geçen gün daha iyiye gitmesini istemek istenilen sonucu vermeyebilir.
- Çağrı merkezinin iç mimarisi duvarlarının renklerine kadar profesyonel yardım olarak düzenlenmelidir.
- Takımlar arası rekabet mutlaka olmalı ve mutlaka başarılı takımlar maddi olarak (prim,tatil gibi) ödüllendirilmelidir.
- Part time çalışma seçeneğine daha fazla yer verilmelidir. Bu durumda part time müşteri temsilcilerinin günlük gelişmeleri uzaktan da takip edebilmeleri için web sayfaları, sms, bina girişine konulacak elektronik bilgi boardları gibi seçenekler değerlendirilmeli, oluşturulmalıdır.

#### **2.4.4.1. İşten Ayrılmalar**

Tüm dünyada, bu konu çağrı merkezlerinin her zaman başa çıkmaları gereken bir sorun olarak yerini almıştır. Çağrı merkezi çalışanlarını memnuniyetsizliğe iten işle ilgili bazı nedenler vardır. Bu nedenlerin, işten ayrılmak için de altyapı oluşturduğu düşünülebilir. En başta gelenleri (Tacer, 2001: 71);

- Monotonluk
- Fiziksel aktivite yetersizliği
- Devamlı stres altında çalışma
- Devamlı kontrol edilme hissi

Sayılan nedenlerin etkisi ile işten ayrılmalar artmaktadır. ABD’de 2000 yılının nisan ayında, 186 firma arasında yapılan bir araştırma sonucunda, işten ayrılmaların en büyük 5 nedeni şöyle sıralanmıştır(Tacer, 2001: 71);

- Organizasyon dışında daha iyi fırsatlar bulunması (%28: Çok sık, %42: Bazen)
- Ücret ile ilgili sorunlar (%29: Çok sık, %30: Bazen)

- Organizasyon içersinde daha iyi fırsatlar bulunması (%18: Çok sık, %37: Bazen)
- Kariyer fırsatlarının eksikliği (%16: Çok sık, %38: Bazen)
- İş ile ilgili sorunlar (%15: Çok sık, %36: Bazen)

Beğenilme ve onaylanma ihtiyacının karşılandığı şirketlerde, işten ayrılma oranı düşerken, işe kendini verme ve ekibin birbirine bağlılığı artmaktadır. İş kazaları azalırken, müşteri bağlılığı, doyumu ve üretimi de yükselmektedir (Konuk, 2007). Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyumu açısından önemli kriterleridir. 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. Örneğin Avustralya'da yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların %21'i 1 saat içersinde çeşitli kereler duygusal yıpranmayla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Çağrı merkezlerindeki rol (görev) e bağlı oluşan stres iş doyumu düşüklüğünün önemli değişkenlerinden birisidir ki bu durum çalışanın performansını etkileyeceği gibi aynı zamanda işgücü devir oranını da etkilemektedir. (Keser, 2006). Turnover (işgücü devri) oranının yüksek olması da, bir şeylerin yanlış yapıldığının veya farklı olduğunun göstergesidir (Sağiroğlu, 2005). Müşteri temsilcisi devir hızının fazla olması hem bilgi standardizasyonu, hem kişiye yapılan yatırımın kaybı hem de şirket imajı için çok önemlidir. Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre bir müşteri temsilcisi, oryantasyon eğitimi aldıktan sonra 2.1 ay sonra verimli olabilmektedir.(Telek, 2005: 46). İşten ayrılmalar gerçekten masraflıdır. Müşteri açısından bakıldığında ise tehlikelidir. Firma işten ayrılmaları önleyemiyorsa, sonuç, müşteri isteklerini tam olarak karşılayamayan temsilciler olacaktır. Yüksek işten ayrılma oranı, çağrı merkezinde kalitenin düşmesine ve müşterinin istediğine tam olarak ulaşamamasına neden olabilecektir. Ayrılma oranları ne olursa olsun firmalar, durumu ve durumun etkilerini müşterilerine ve sundukları hizmetlere yansıtmamalıdır. Günümüzün müşteri odaklı iş dünyasında, çağrı merkezleri işten ayrılmaları, işveren gözüyle değil, bir müşteri gözüyle değerlendirmelidirler (Tacer, 2001: 71-72).

#### **2.4.4.2. Kariyer Planı**

İşten ayrılma oranını düşürmek için başvurulacak metotların en önemlilerinden biri kariyer planı oluşturmaktır. Kariyer planı, çalışanları merkezde tutan ve kişisel gelişimi sağlayan bir vasıtaadır. İşe basit olarak müşteri temsilciliği pozisyonunun seviyelendirilmesi ile başlanabilir. Birinci seviyedeki bir temsilci hala eğitim seviyesinde olabilir ve basit çağrılarla ilgilenebilir. Denetim, değerlendirme, sorgulama ve test gibi işlemleri üstlenebilme yeterliliği 2. seviyede elde edilebilecektir. Bu ayarlama seviyelerde beklenen katkının boyutuna göre değişebilir. Bir başka şekilde, seviyeler sürelerle ya da alınan eğitimlere göre de değişebilecektir. Gerçek hayatta, henüz eğitim aşamasında olan müşteri temsilcileri adaylarının da çağrı merkezinde tam zamanlı olarak görev aldıkları görülmektedir. Pratik bilginin, insanlarla iletişimde ne kadar önemli olduğu gerçeğinden yola çıkılarak, belli miktarda ve belli formattaki çağrılara cevap verilmesi de bu kişiler için yararlı olabilecektir. Örneğin, standart işlerin çağrularına cevap veren ayrı bir telefon numarası belirlenir ve başlangıçta bu temsilciler, bu telefona gelen çağrılara cevap verebilirler. Kariyer planında, süpervisor, yönetici ya da uzman temsilci gibi pozisyonlar da olabilecektir (Tacer, 2001: 72-73).

Eskiden geçici iş olarak görülen çağrı merkezinde müşteri temsilciliği, bugün artık kariyer yapmak isteyen insanların tercih ettiği bir iş dalıdır. Bir sektör haline gelen çağrı merkezlerinde işe başlayan bir kişi, altı ay sonra takım liderliğine, ardından da sırasıyla süpervizörlüğe, operasyon müdürlüğüne ve çağrı merkezi yöneticiliğine kadar yükselebilmektedir (Aktüel dergisi, 2007: 46). Şirket, diğer departmanlarında görevlendireceği çalışanları önce çağrı merkezinde belirli bir süre çalıştırabilecektir. Plan başarılı bir şekilde tanımlandığında, çalışanlar gidiş yönlerini kendileri belirleyebileceklerdir. Bu da işten ayrılmalar konusunda olumlu bir çalışma olacaktır. Kariyer planlama işi insan kaynakları departmanı ile bir arada yürütülmelidir (Tacer, 2001: 72-73).

#### **2.4.4.3. Performans Ölçümleri**

Performans, bir çalışanın veya grubun işine veya işletmenin amacına yaptığı katkının nitelik ve nicelik yönüyle ölçümüdür (Barutçugil, 2004: 392). Bir çağrı merkezinde performans ölçümü söz konusu olduğunda, kalite her zaman ön planda olmalıdır. Performans değerlendirmede, başarı aralıkları belirlemek, ölçümlerde kaliteye önem



vermek gerekmektedir. Hem ayrı ayrı temsilcilerin hem de toplamda çağrı merkezinin performansı bu mantıkla ölçülmeli ve değerlendirilmelidir( Tacer, 2001: 73).

Performans değerlendirmesi, çalışan ile yönetici arasında ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine hem hatalar hem de başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitime ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans görüşmeleri müşteri temsilcisi ile yönetici arasında, müşteri temsilcisinin güçlü yönleri ve gelişimini konuşmak, spesifik geri bildirim almak için ortam yaratan çok önemli bir görüşmedir (Başal, 2006: 106).

Performans kriterlerinin belirlenmesinde, müşteri memnuniyeti birincil ölçüt olarak ele alınmaktadır. Müşterilerin beklentileri, çağrı merkezinin kullandığı teknoloji ve insan kaynağının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çağrı merkezleri performans kriterleri operasyonel işlemler ve insan gücü olmak üzere iki açıdan ele alınabilir (Umdü, 2002: 139).

### **Operasyonel Ölçütler:**

Çağrı merkezinde kullanılan operasyonel ölçütler (Umdü, 2002: 140);

- Ortalama cevaplama süresi
- Bekleme zamanı (müşterinin hatta beklediği süre)
- İlk aramada tatmin edici cevap alan müşteri oranı
- Kaçan çağrı oranı (cevaptan önce telefonu kapatan veya hattan düşen müşteri oranı)
- Ortalama konuşma zamanı (müşteri hizmet yetkilisinin mesai saatleri içerisinde hazır kaldığı toplam konuşma süresinin oranı)
- Hazırda bekleyen agent (müşteri temsilcisi) sayısı (planlandığı gibi mesai saatleri içerisinde telefon başında bulunan müşteri hizmet yetkilisi sayısı)
- Sorun takip süresi (müşterinin ilettiği sorunu çözmek için geçen süre)
- Hattan düşmeden önceki bekleme süresi (bekleme havuzundan düşmeden önce geçen ortalama bekleme süresi)

- 6 veya 9 saatlik çalışma süresinde müşteri hizmet yetkilisi başına düşen ortalama çağrı sayısı
- İşgücü sirkülasyonu (bir sene içerisinde işten ayrılan çalışanların sayısı)
- Hizmet kalitesi

Müşteri memnuniyeti ile çağrı merkezi operasyonel ölçütleri arasındaki ilişkileri de şu şekilde açıklayabiliriz:

**Tablo 3. Müşteri Memnuniyeti İle Çağrı Merkezi Operasyonel Ölçütleri Arasındaki İlişki**

ÇAĞRI MERKEZİ OPERASYONEL ÖLÇÜTLERİ	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
• Ortalama cevaplama süresi yüksek, müşterinin hatta bekleme süresi uzun	• Müşteri memnuniyeti azalır
• İlk aramada tatmin edici cevap alan müşteri	• Müşteri memnuniyeti artar
• Hattan düşme oranı yüksek	• Müşteri memnuniyeti azalır
• Hazırda bekleyen agent sayısı yüksek	• Müşteri memnuniyeti artar
• Sorun takip süresi uzun	• Müşteri memnuniyeti azalır
• Hatta bekleme süresi uzun	• Müşteri memnuniyeti azalır
• Çalışan sirkülasyonu yüksek	• Müşteri memnuniyeti azalır
• Hizmet derecesi yüksek	• Müşteri memnuniyeti artar

**Kaynak:** Umdu, (2002: 140)

### **İşgücü İle İlgili Ölçütler:**

Çağrı merkezi işgücü ölçütlerini belirleyebilmek için, sabit ve önceden tespit edilmiş kriterler bulmamakla birlikte, işletmeye bu amaçlar için yol gösterebilecek en iyi ölçüt, müşteri beklentileridir. Eğer bu görüşten yola çıkılırsa, öncelikle şu soruya cevap

aranmalıdır: “Müşteriler, müşteri hizmetleri yetkilisi’nden ne bekler?” Müşterinin, müşteri hizmet yetkililerinden beklentileri (Umdu, 2002: 142);

- Kibar ve saygılı olmaları,
- Dostça ve profesyonel olmaları,
- Dinlemeleri ve müşteri ihtiyacına göre davranmaları,
- İlgili olmaları ve yardım etmeye hazır olmaları,
- Teknik kelimelerden kaçınmaları ve onların anlayabileceği bir dil kullanmaları,
- Ulaşılabilir olmaları ve kaliteli hizmet sağlamaları,
- Dürüst ve güvenilir olmaları,
- İşlemleri yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olmaları.

Sonuç olarak müşteri memnuniyetine etki eden faktörlerin en önemlisi, problemin ilk aramada hızlı ve doğru çözümlenmesi olduğundan, operasyonel kalite ve işgücü kalitesi birbirinden bağımsız etkenler olarak düşünülemez (Umdu, 2002: 143).

Yeni ve çok dinamik bir alan olan çağrı merkezlerinde, insan kaynakları ekipleri için de öğrenmeleri ve uygulamaları gereken farklı işe alım teknikleri, özel değerlendirme merkezleri oluşturma, eğitim ve motivasyon programları hazırlama, kariyer planlama ve yedekleme ile tüm bu fonksiyonları yönetebilecekleri yazılım araçlarını kullanma gibi, gelişim ve uzmanlaşma alanları oluşturmuştur. İnsan kaynaklarının bir misyonu da belki de bu alanda yaratıcılığını ve enerjisini kullanarak mevcut çağrı merkezlerinin oluşumunu desteklemek, gençlere bu alanda çalışmalarının kendilerine katacağı değerleri anlatmak ve çağrı merkezi yönetimlerinde aktif olarak yer alarak başarılı operasyonlara katkıda bulunmak olabilmektedir (Tunçay, 2007).

Çağrı merkezinde çalışma müşteriler ile sürekli bir etkileşim ve iletişim gerektirmekte ve işte duyguların düzenlenmesini gerektirmektedir (Keser, 2006). Tüm mesleki bilgi ve becerilerle donanmış, doğru zamanda doğru bilgi veren, aynı zamanda uygun çözümler bulan, etkili konuşan, müşterisine tavrıyla güven veren, müşterisine önemli olduğunu hissettiren müşteri hizmetleri temsilcileri müşteri memnuniyetini sağlayarak

müşterilerini şirkete bağlamaktadırlar (Baş, 2002). Bir şirkette telefonları cevaplayan kişi tek başına şirketin imajı, müşteri kaybı ya da kazancı sorumluluğunu üstlenme bilinciyle hareket etmelidir. Müşteri, müşteri temsilcisine bakarak firmanın tamamını değerlendirmektedir (Başal, 2006: 80).

Müşteri temsilcileri, kendilerine değer verildiğini hissettikleri, kişisel gelişimlerine önem gösteren, etkin kariyer programı uygulayan, kıdeme göre değil yetkinlik ve performansa göre maaş ve terfi sistemi uygulayan firmalarda çalışmayı tercih etmektedirler. Kaybedilen her 10 müşteriden 7 sinin verilen hizmetin düzeyi nedeni ile kaybedildiği göz önüne alınırsa müşteri temsilcisinin firmanın başarısı üzerinde ne kadar büyük bir payı olduğu açık bir şekilde görülecektir. Bu durumda müşteri temsilcisine yapılacak her türlü yatırım firmayı olumlu yönde etkileyecektir (Türkkan, 2007).

Çağrı merkezleri günün 24 saati, haftanın 7 günü ulaşılabilir olarak, müşteri ilişkilerini kurmayı, sürdürmeyi ve yönetilmesini sağlayan birimlerdir. Çağrı merkezleri işletmenin en iyi temsil edildiği birimlerdir. Müşteri beklentilerini karşılamak, sorunlara etkin ve hızlı çözümler üretmek amacıyla işe en uygun personelin alınması, işe alınan personelin kişisel gelişimine yönelik sosyal becerileri ile ürün ve sistem bilgileri kazandırmak amacıyla eğitim verilmesi ve bu eğitimlerin devamlılığının olması gerekmektedir.

Çağrı merkezlerinin dinamik bir yapısı olması nedeniyle yönetim alanında da sistem, strateji, öngörü, insan gücü yönetimi, hizmet seviyesi hedefleri, müşteri memnuniyeti gibi alanlar da önem kazanmaktadır. Çağrı merkezleri sadece hizmet seviyesi hedefleri ya da insan gücü yönetiminden ibaret değildir; strateji, süreç, insan kaynakları ve teknoloji bileşenlerinden oluşan bir bütündür.

## **BÖLÜM 3: ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI - BİR BANKA UYGULAMASI**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, tüketicilerin, kurumların odak noktası haline gelmesi, artan müşteri bilinciyle ortaya çıkan rekabet ortamı çalışma yaşamında değişimlere yol açmış, yeni çalışma şekilleri ve çalışan profillerini ortaya çıkarmıştır. Çağrı merkezleri (call center) de bu çalışma şekillerinden biridir. Günümüzde modern pazarlama anlayışı, ürün ve hizmetlerin her aşamasında müşteri odaklı bir yaklaşımla hareket etmeye dayanmaktadır. Müşteri odaklı yaklaşımda en önemli nokta ise, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının istenilen kalitede, minimum maliyetle doğru zamanda ve doğru yerde karşılayabilmektir. Günümüzde yoğun rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmeleri ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. Günümüz teknolojisi, artan rekabet ortamı, yükselen maliyetler, artan müşteri istek ve ihtiyaçları karşısında bankacılık sektörü sürekli bir gelişim göstermektedir. İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler etkilerini bankacılık sektöründe de göstermiş, gelişmiş teknolojik uygulamalar sektör içerisinde yerini almıştır. Yeni rekabet yoğun ekonomiler içerisinde müşteri odaklı bir yaklaşımla müşterilerin şubelere gelmesini beklemek yerine, ürün ve hizmetleri müşterilerin ayağına götürmeyi hedefleyen bankalar, çağrı merkezlerinin en yoğun kullanıldığı sektörlerin başında gelmektedir.

Araştırma, bankacılık sektöründe özel bir bankanın çağrı merkezi biriminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bankacılık sektörünün tercih edilme nedeni, çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründe diğer sektörlerle göre daha sık kullanılmakta olmasıdır. Ayrıca bankacılık sektörüne giren yabancı yatırımcı sayısındaki artışla, yabancı bankaların çağrı merkezi anlayışına daha yakın olmasıyla beraber çağrı merkezi anlayışı bankacılık sektöründe daha da yaygınlaşmaktadır.

Uygulama konusu olan banka 1987 yılında faaliyete geçen özel bir bankadır. 347 şubesi ile bankacılık hizmetlerini Türkiye’de yaygın olarak yürütmektedir. Telefon Bankacılığı 2000 yılında hizmet vermeye başlamıştır. Banka bünyesinde organizasyon şemasında çağrı merkezi birimi alternatif dağıtım kanallarına bağlıdır. Telefon Bankacılığı’nda kredi kartları, bankacılık, yatırım işlemleri ve diğer bankacılık ürünleri hakkında

müşteri talepleri 7 gün 24 saat kesintisiz olarak karşılanmaktadır. Türkiye’de ilk olarak sunulmaya başlanan Telefon ve İnternet Bankacılığı’nın entegre edilen “birebir iletişim” platformu ile “chat”, “beni ara”, “web-mail” hizmetleri de devam etmektedir. 237 çağrı merkezi çalışanı, 22 takım lideri bulunmaktadır.

Bu çalışma, çağrı merkezlerindeki iş özellikleri, ne tür özelliklere sahip çalışanların istihdam edildiği, müşteri temsilcilerinin çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlerini ve beklentilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Anket yöntemi ile yapılan bu çalışmada, çağrı merkezinde yapılan iş özellikleri, çalışanların işyerleri ile ilgili görüşleri ve yaptıkları iş ile ilgili görüşlerini anlamaya yönelik sorular hazırlanmıştır. Anket yöntemini destekleyici olarak mülakat yöntemi uygulanarak, müşteri temsilcileri ile birebir görüşmeler yapılmıştır. Yapılan mülakatlarla müşteri temsilcilerinin çağrı merkezi işine yönelik düşünceleri, diğer birimlerin ve müşterilerin çağrı merkezi işine ve çalışanlarına yönelik düşünceleri ve müşteri temsilcilerinin beklentilerine yönelik bilgilere ulaşılması amaçlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Yapılan çalışma, çağrı merkezlerinin yoğun olarak kullanıldığı bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarının, iş ile ilgili görüşleri ve beklentileri, çalıştıkları kurum ve uygulamaları hakkındaki görüşleri, çağrı merkezi iş özelliklerini inceleyen bir araştırmadır. Bu bağlamda;

- Çalışanlara öncelikle işyeri ve yapılan iş özelliklerini anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu aşamada çağrı merkezi çalışanlarının günde ne kadar müşteri ile konuştukları, görüşme süreleri, kullandıkları yemek, mola saat toplamı, işe başlamadan önce iş hakkındaki bilgileri, işte çalışma nedenleri, işe başlamadan önce aldıkları eğitim, çalışma koşullarını nasıl değerlendirdikleri, kullanılan teşvik yöntemlerine ilişkin sorular yöneltilerek katılımcıların bunları değerlendirmeleri istenmiştir.
- Anket formunun ikinci kısmında ise, çalışanların işyeri hakkındaki görüşlerine ulaşılması için, yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, çalışanlara kişisel gelişim için sunulan imkanlar, sunulan kariyer imkanları, terfi olanakları, çalışma

saatleri, düzeni, çalışma koşulları ile ilgili bilgilendirme, iş konusunda kararlara katılabilme ile ilgili görüşleri değerlendirmeleri istenmiştir.

- Anketin son kısmında da; çalışanların işleri ile ilgili görüşlerine ulaşılması amacıyla, çalışma temposu, hızlı çalışma temposunun fiziksel, duygusal etkileri, çalışanların işlerini başarılı yapmalarının etkileri değerlendirilmesi istenmiştir.

Çalışanların konuya ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik anket hazırlanarak çağrı merkezi çalışanlarına dağıtılmıştır. 110 çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Genel olarak anketlerdeki bütün sorular yanıtlanmıştır.

Çalışmada soruları yanıtlayan kişilerin düşüncelerinin net olarak saptanabilmesi için; bazı sorularda tanımlamalara yer verilmiştir, 3'lü ölçek kullanılarak katılımcılardan katılma düzeyleri istenmiştir, bazı sorularda ise birden çok neden ve tanımlamaya yer verilerek, bunları tercihlerine göre seçmeleri istenmiştir. Anket sonuçları için güvenilirlik analizi yapılmıştır, alfa; 68 olarak sonuca ulaşılmıştır.

Anketleri destekleyici olarak müşteri temsilcileri ile birebir görüşülerek mülakatlar yapılmıştır. Ankette yer alan sorular doğrultusunda detaylı bilgilere ulaşılabilmesi amacıyla sorular yöneltilerek, müşteri temsilciliği işini tanımlamaları, işe kabuldeki ve iş başarısındaki en önemli özellikleri, çalışma saatleri ve mola-yemek saatlerine yönelik görüşleri, çalışma temposunun aile-sosyal yaşantısına etkisi, işlerini kariyer olarak nasıl değerlendirdiklerine, müşteri temsilciliğinin nasıl bir iş olarak değerlendirildiğine yönelik görüşlere ulaşılması amaçlanmıştır. Müşteri temsilcilerinden müşteri danışmanlığı için memnuniyetlerini arttıracak bir öneri iletmeleri istenmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Kısıtı**

Yapılan çalışmanın sadece bir işletmenin çağrı merkezinde yapılmış olması genelleme şansı tanımamaktadır. Diğer yandan araştırmanın gerçekleştirildiği kuruluşun sektörde oldukça iyi konumda bir firma olmasından dolayı, çalışanların firma ile ilgili düşüncelerinin olumlu yönde olduğunu görmekteyiz. Araştırmanın genellenebilecek sonuçlara ulaşabilmesi için, daha fazla işletmede araştırma yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışma, belirtilen eksiklikleri de giderme anlamında gelecekte yapılacak çalışmalar için çağrı merkezi çalışma yapısı, istihdam özelliği, çağrı merkezi

çalışmasının nasıl değerlendirildiği ve çalışanların beklentileri sonuçlarına ulaşılması açısından bir ön çalışma olarak ele alınabilir.

### 3.4. Bulgular

#### 3.4.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde çağrı merkezi çalışanlarının profilini ortaya çıkarmak amacıyla sorulmuş çeşitli sorular yer almaktadır. Araştırmada yer verilen demografik bulgular, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyidir. Bu bulgulara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı**

YAŞ	n	%
20 ve altı	2	1,18
20-25	52	47,7
26-31	45	41,3
32-36	10	9,2

Araştırmada geri dönüş sağlanan 110 ankete cevap veren çalışanların yaş dağılımına baktığımızda %47,7' si 20-25 yaş aralığında, %41,3'ü 26-31 yaş aralığında iken 20 yaş ve altı %1,18, 32-36 yaş aralığında ise %9,2 kişi bulunmaktadır. Bu sonuç göstermektedir ki, çağrı merkezi çalışanlarının çoğu iş hayatına yeni katılan gençlerden oluşmaktadır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu 30 yaşın altındadır, 36 ve üstü yaşta çalışan bulunmamaktadır. Bu sonuç, çağrı merkezinde genç işgücünün daha esnek ve dinamik olmasından kaynaklanabilir.



**Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

<b>CİNSİYET</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Erkek	37	33,6
Kadın	73	66,4

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların %33,6'sı erkeklerden, %66,4 gibi önemli bir kısmı bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç, bayanların ses tonu, sorunlara yaklaşımı, bayanların konuşmayı ve iletişimi daha çok sevmelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca Türkiye'de bir erkek çok sinirliyken karşısına bir bayan çıktığında sinir seviyesini azaltabilir, ancak bir erkek çıktığında tansiyonun düşürülmesi biraz daha zorlaşabilmektedir. Bu durum da bayan çalışanların çoğunlukta olmasında etkili olabilir.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu**

<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	15	13,6
Bekar	95	86,4

Araştırmaya katılanların %13,6'sı evli, %86,4'nün bekar olduğu görülmektedir. Ankette yer alan diğer seçeneği ise hiçbir katılımcı tarafından işaretlenmemiştir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

EĞİTİM DURUMU	n	%
Lise	8	7,3
Önlisans	25	22,7
Lisans	73	66,4
Lisansüstü	4	3,6

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine baktığımızda, çalışanların %66,4'ü üniversite, %22,7'si önlisans, %7,3'ü lise, %3,6'sı yüksek lisans mezunudur. Sonuçlardan çalışanların çoğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Yapılan işin niteliği gereği teknoloji kullanımının ön planda olmasından, çalışan niteliğinin yüksek olmasını gerektirmektedir. Bu durumdan kaynaklı olarak çalışanların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olmasının tercih edildiği söylenebilir.

#### **3.4.2. İş ve İşyerine İlişkin Bulgular**

Çalışmada; Araştırmaya katılan çalışanların yapılan iş ve işyerine ilişkin özellikler hakkında bilgi edinilmesine yönelik sorulan soruları yanıtlamaları istenmiştir. İşyerine ve yapılan işe ilişkin bilgilere ulaşılması amaçlanmıştır. İş ve işyerine ilişkin bulgulara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların gün içerisinde yaptıkları ortalama görüşme sayısı 117 kişidir, ortalama görüşme süreleri ise 2 dk 30 sn dir. Çalışanların çağrı yanıtlamaya başlamadan önce ne kadar süre eğitim aldıklarına ilişkin yönelik soruda ise alınan yanıtlarda verilen eğitim süresi toplam 4 ay olarak verilmiştir. Ancak verilen eğitimin ilk 2 aylık döneminden sonra işbaşı yapılmakta, yaklaşık 3-4 ay çağrı alındıktan sonra ve işbaşı eğitimi yapıldıktan sonra, 2 ay bankacılık eğitimi verilmektedir.

**Tablo 8: Günlük Çalışma Saatine İlişkin Bulgular**

	n	%
7 saat	6	5,5
8 saat	1	0,9
9 saat ve üzeri	103	93,6

Katılımcılar günlük çalışma saatleri ile ilgili verdikleri yanıtlarda %93,6'sının 9 saat ve üzeri, %5,5,'nin 7 saat, %0,9'nun ise 8 saat çalıştığını görmekteyiz. Araştırma yapılan işyerinde ortalama çalışma saatinin 9 saat ve üzeri olduğu söylenebilir. Şıklarda yer alan 6 saat seçeneği ise katılımcılar tarafından seçilmemiştir.

**Tablo 9: Günlük Ortalama Fazla Mesaiye İlişkin Bulgular**

	n	%
30 dakika	14	3,08
1 saat	7	6,07
2 saat	86	81,9
2 saatten fazla	4	3,08
Fazla mesai yapmıyorum	4	3,08

Katılımcılardan günlük ne kadar süre fazla mesai yaptıklarına ilişkin soruyu yanıtlamaları istenmiştir. Buna göre, %81,9'u 2 saat, %6,07'si 1 saat, %3,08'i ise 30 dakika, 2 saatten fazla ve fazla mesai yapmıyorum yanıtı vermiştir.

**Tablo 10: Gün İçinde Kullanılan Yemek, Mola Toplamına İlişkin Bulgular**

	n	%
30 dakika	2	1,8
45 dakika	7	6,4
1 saat	8	7,3
1,5 saat	91	83,5
2 saat ve üzeri	1	0,9

Katılımcılardan alınan yanıtlara göre gün içerisinde kullanılan yemek, tuvalet, çay, sigara mola toplamı süresine çalışanların %83,5'i 1,5 saat yanıtını vermiştir. %7,3'ü 1 saat, %6,4'ü 45 dakika, %1,8'i 30 dakika, %0,9'u ise 2 saat ve üzeri şeklinde cevaplamıştır. Araştırma yapılan kurumda yemek ve mola saatleri ayrı ayrı önceden belirlenmiş saatlerde kullanılmaktadır. Toplamda gün içerisinde kullanılan yemek ve mola saat toplamının 1,5 saat olduğunu görmekteyiz.

**Tablo 11: Yıllık İzin Süresine İlişkin Bulgular**

	n	%
1 hafta	5	5,6
2 hafta	85	94,4

Araştırmada katılımcıların yıl içerisinde kullandıkları izin süresine ilişkin soruya %94,4'ü 2 hafta, %5,6'sı 1 hafta yanıtını vermiştir. Soruda yer alan 3 ve 4 hafta seçeneği ise katılımcılar tarafından seçilmemiştir.

Ankette müşteri temsilcilerinin ne kadar süredir çağrı merkezinde çalıştığına ilişkin bilgiye ulaşılması amacıyla alınan yanıtta göre araştırma yapılan firmada

ortalama 14 ay çalışma süresi bulunmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun ortalama 1,5 yıla yakın bir zamandır çağrı merkezinde çalıştığını görmekteyiz.

Sonuç olarak araştırma yapılan kurumda genel olarak 3 yıldan uzun süredir çağrı merkezi çalışanının az bulunmasından dolayı çalışanların büyük bir çoğunluğunun 2 haftalık izin kullanım süresini seçtiğini görmekteyiz.

**Tablo 12: Çalışanların Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi Konusunda Görüşleri**

	n	%
1 yıl	13	11,9
2 yıl	74	67,9
3 yıl	16	14,7
4 yıl	2	1,08
Sınırsız	4	3,7

Araştırmada katılımcıların “sizce çağrı merkezinde ne kadar süre çalışılmalıdır?” sorusunu değerlendirmeleri istenmiştir. Ankete katılanların %67,9’u 2 yıl, %14,7’si 3 yıl, %11,9’u 1 yıl, %1,08’i 4 yıl, %3,7’si ise sınırsız yanıtını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 2 yıl çalışılmalıdır yanıtını verdiği görmekteyiz.

Uzun süre telefon başında hizmet vermek ve aynı statüde kalmak çalışanlar için zor olduğundan çalışanların %67,9 ‘luk büyük bir çoğunluğunun 2 yıl seçeneğini seçtiği söylenebilir.

**Tablo 13: İŖe Başvuru İle İlgili Bulgular**

	<b>n</b>	<b>%</b>
İnternet üzerinden firma ilanı	80	70,4
Gazete ilanı	6	5,5
Tanıdık,arkadaş vasıtası	23	21,1

Katılımcılar çağrı merkezindeki işlerine nasıl başvurdukları istenmiş, %70,4'ü internet üzerinden firma ilanı yoluyla başvuruda bulunduğunu, %21,1 çağrı merkezinde çalışan arkadaşları veya tanıdık vasıtasıyla başvuruda bulunduğunu, %5,5'i ise gazete ilanı ile başvuruda bulunduğunu belirtmiştir. Sorularda yer alan diğer seçeneği ise katılımcılar tarafından işaretlenmemiştir.

**Tablo 14: İŖe Girmeden Önce İş Hakkındaki Bilgiye İlişkin Bulgular**

<b>EVET</b>		<b>HAYIR</b>		<b>KISMEN</b>	
<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
36	32,7	28	25,5	46	41,8

Katılımcılardan işe girmeden önce çağrı merkezinde yapılan iş hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarına dair soruları cevaplamaları istenmiştir. Sonuçlara baktığımızda çalışanların büyük çoğunluğu kısmen da olsa iş hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %41,8'i kısmen, %32,7'si evet, %25,5'i hayır cevabını vermiştir.

Sonucu genel olarak değerlendirdiğimizde kısmen ve evet yanıtlarının çoğunlukta olması çalışanların işe başlamadan önce yapılan iş hakkında genel olarak bilgi sahibi olduklarını ve bu şekilde işe başladıklarını göstermektedir. Çalışanların %21,1'nin

arkadaş, tanıdık vasıtasıyla işe başvurmuş olmaları da bu sonuçta etken olarak görülebilir.

**Tablo 15: İşte Çalışma Nedenine İlişkin Bulgular**

	n	%
İşsizlik	13	12,5
İdealimdeki iş	8	7,7
Farklı bir birime geçmek için başlangıç	74	71,2
Daha iyi eğitim imkanı	2	1,09
Ortam ve çalışma saatleri	1	1,08
Okula devam edebilmek	2	1,09
İşi sevmek	1	1,0
İşi öğrenme süreci	2	1,09
Hepsi	1	1,08

Katılımcıların işte çalışma nedenleri ile ilgili sonuçlara baktığımızda, %71,2'si işi, farklı bir birime geçmek için başlangıç olarak görmekte, %12,5'i işsizlikten dolayı işte çalıştıklarını belirtmiş, %7,7'lik kısmı ideallerindeki iş olduğu için, %1,09'u öğrenci olduğunu ve okuluna devam edebilmek için bu işi seçtiğini, yine aynı yüzdeler kısm sektör ile ilgili başlangıçta daha iyi eğitim imkanı olduğunu düşündüğü belirtmiş , yine aynı yüzdeler kısm işi öğrenme sürecini seçmiştir. %1,08'i çalışma saatleri, vardiyalı çalışmaya düzeni sebebi ve ortam nedeni ile, aynı yüzdeler kısm soruda yer alan tüm faktörlerin etkili olduğunu düşünerek hepsi seçeneğini seçmiştir, katılımcılardan sadece 1 kişi (%1,08)'i işi sevdiği için bu işte çalıştığını belirtmiştir.

Sonuçlardan görüldüğü üzere çağrı merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğu işte çalışma nedeni olarak farklı bir birime geçmek için işi başlangıç olarak gördüklerini belirtmişler, çoğunluğu oluşturan diğer kısım ise, işsizlikten dolayı bu işte çalıştığını belirtmiştir. Çalışanlar işi ideallerinde iş olarak görmemektedir. Çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmediği sonucuna varabiliriz. Anketi destekleyici olarak yapılan mülakatlar ile ilgili sonuçlara baktığımızda:

*“Bu işte işsizlikten dolayı çalışıyorum, işte mutlu olmamı sağlayan tek neden arkadaş ortamı. 2,5 yıldan beri çağrı merkezinde çalışıyorum, müşteri temsilciliği bence uzun süre yapılacak bir iş değil”* ( Bayan, yaş:25, Üniversite mezunu ).

*“Bu işte zorunluluktan dolayı çalışıyorum, okuldan mezun oldum ve ilk başladığım iş bu iş. Ayrıca bankacılığı da öğrenmek istiyorum, çağrı merkezinin iyi bir başlangıç olduğunu düşünüyorum. Başka bir birime geçmek istiyorum”* ( Bayan, yaş:26, Üniversite mezunu ).

*“Çağrı merkezinde takım lideri olarak kariyer düşünmüyorum. Çünkü takım liderleri de vardiyalı olarak çalışıyorlar, ben vardiyalı çalışmak istemiyorum. Çağrı merkezi banka bünyesinde başka bir birime geçmek için iyi bir başlangıç bence”* ( Bay, yaş:27, Üniversite mezunu ).

*“Üniversiteden mezun oldum ve iş arayışım oldu, başvurum sonucu buradan yanıt geldi ve olumlu oldu. Bu işe başlarken iş hakkında herhangi bir bilgim yoktu, iş hayatı ile ilgili deneyim kazanmak, bankacılığı öğrenmek için burada işe başladım”* (Bayan, yaş:24, Üniversite mezunu ).

*“Burada çalışmamın en önemli sebebi maaş, diğeri de arkadaş ortamı. Önceki işimle karşılaştığımda çalışma koşulları çok daha iyi, daha önce bir mağazada tezgahtarlık yapıyordum, çalışma ortamı ve koşulları çok kötüydü. Kurumsal bir firma olması da burada çalışmamda önemli. Maaş almada, sigorta ödenmesinde bir sorun yaşamıyorum”* ( Bayan, yaş:23, Üniversite mezunu ).

*“Daha önce bir gsm şirketinin çağrı merkezinde çalışıyordum. Ben çağrı merkezinde çalışmayı, insanlarla iletişim halinde olmayı, problemlerine çözüm getirmeyi seviyorum. İş değiştirmemin en önemli sebebi çalışma koşulları. Önceki işimde bir danışmanlık firması aracılığıyla şirkette çalışıyorduk, maaş ve çalışma koşulları kötü*



*olduğu için bu işe geçmeyi tercih ettim. Kariyerime çağrı merkezinde devam etmeyi düşünüyorum, takım lideri olmak istiyorum”* ( Bay, yaş:25, Üniversite mezunu ).

Mülakat görüşmelerinin anket sonuçlarını destekleyici sonuçlar verdiğini görmekteyiz. Çalışanlar çağrı merkezindeki işi diğer birimlere geçmek için başlangıç olarak görmektedir. İş hayatında deneyim kazanma, bankacılığı öğrenme, diğer birimlere geçmek amacıyla başlangıç olarak görülmektedir. İş severek yapan çalışanlar da bulunmaktadır, ancak büyük çoğunluğun işsizlikten dolayı işe başladıklarını ve bu işte çalışmalarının, deneyim kazanarak farklı bir işe veya diğer birimlere geçmek için bir başlangıç olduğunu belirtmektedirler.

**Tablo 16: İşe Kabulde Değerlendirilen Özellik İle İlgili Bulgular**

	n	%
Eğitim	27	26,0
Daha önceki iş deneyimlerim	13	12,05
İletişim kabiliyetim	56	53,8
Diksiyonum	5	4,08
Sabırlı olmam	2	1,9
Hepsi	1	1,0

Katılımcıların hangi özelliklerinden dolayı işe kabul edildiklerine dair görüş bildirmeleri istenmiştir, sonuçlara göre; katılımcıların büyük çoğunluğu iletişim kabiliyetlerinden dolayı işe kabul edildikleri görüşünü bildirmişlerdir. %53,8'i iletişim kabiliyeti, %26,0'ı eğitim, %12,05'i daha önceki iş deneyimlerim, %4,08'i diksiyon, %1,9'u sabırlı olmam, %1,0'ı ise hepsi yanıtını vermiştir.

Çağrı merkezinde yapılan işin yüksek iletişim kabiliyeti gerektiren bir iş olmasından dolayı katılımcıların büyük çoğunluğunun bu yanıtı vermiş olduğunu görmekteyiz.

**Tablo 17: İş Değişirme Konusunda Çalışanların Görüşleri**

EVET		HAYIR		BELKİ	
n	%	n	%	n	%
41	37,6	36	33,0	32	29,4

Araştırmada katılımcıların %37,6'sı iş değiştirmeyi düşündüğünü, %33,0'ın iş değiştirmeyi düşünmediğini görmekteyiz. Katılımcıların %29,4'ü ise belki cevabını vermiştir. İş değiştirmeyi düşünme sebebi olarak, daha önceki sorulardan da çıkan sonuçlara göre çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmemeleri ve farklı bir birime geçmek için işlerini başlangıç olarak görmelerinden dolayı yorumlanabilir. Ancak iş değiştirmeyi düşünmeyen çalışanlarla düşünen çalışanlar arasında çok büyük bir fark olmadığını görmekteyiz. Çalışanların %33,0'nun iş değiştirmeyi düşünmeme sebebi olarak işsizlikten dolayı işte çalışmaları, işi sevmeleri, vardiyalı çalışma düzeni, okula devam için çalışma olarak yorumlanabilir.

**Tablo 18: İşin Tanıdıklara Tavsiye Edilmesi İle İlgili Görüşler**

EVET		HAYIR	
n	%	n	%
64	58,7	45	41,3

Katılımcıların çağrı merkezlerindeki işlerini tanıdıklarına tavsiye edip etmeyeceklerine dair soruya, %58,7'sinin evet, %41,3'nün hayır cevabını verdiğini görmekteyiz. Katılımcıların büyük çoğunluğunun işlerini tanıdıklarına tavsiye edebileceklerini görmekteyiz.

**Tablo 19: İşgücü Açığını Karşılamada Kullanılan Yöntem**

	n	%
İşe alma	64	61,0
Fazla mesai	23	21,9
İzin ve tatilleri kısaltma	2	1,9
Vardiyalı çalışma	15	14,3
Hepsi	1	1,0

Araştırmada katılımcıların işyerindeki insan gücünü açığını karşılamada hangi yöntemlerin kullanıldığına dair görüş bildirmeleri istenmiştir, alınan sonuçlara göre; katılımcıların %61,0'ı işe alımların yapıldığını, %21,9'u fazla mesaiye başvurulduğunu, %14,3'ü vardiyalı çalışma düzeninin uygulandığını, %1,9'u izin ve tatillerde kısaltma yapıldığını ve %1,0'ı hepsi yanıtı verilmiştir.

Araştırma yapılan firmada işgücü açığını karşılamada daha çok işe alımın uygulandığını görmekteyiz.

**Tablo 20: Organizasyonda Bulunan Teşvik Sistemleri İle İlgili Bulgular**

	n	%
Ücretli izin	1	0,9
Prim	106	98,1
Şirket çapında tanınma	1	0,9

Katılımcılara organizasyonlarında uygulanan teşvik sisteminin araştırılmasına yönelik sorularda ulaşılan sonuçlara göre, katılımcıların %98,1'lik büyük çoğunluğu

organizasyonlarında motivasyon, teşvik amacıyla prim sisteminin uygulandığını belirtmiştir. %0,9'u ise şirket çapında tanınma ve ücretli izin yanıtını vermiştir. Sorularda yer alan diğer seçeneği ise katılımcılar tarafından seçilmemiştir.

*“Çağrı merkezimiz içinde sosyal komite adına verilen bir grup var. Ben de bu grubun üyesiyim. Grup üyeleri tamamen gönüllü çalışanlardan seçiliyor ve çağrı merkezi çalışanları için ayrılmış bir bütçeden ücretsiz, motivasyon amacıyla çeşitli aktiviteler düzenleniyor. Bugüne kadar yoga eğitimleri, outdoor eğitimleri, tekne gezisi, gece eğlencesi gibi çeşitli aktiviteler düzenledik. Ancak aktiviteler ücretsiz olmasına rağmen, genellikle izin günlerinin ek konulan mesailerle birlikte haftada 1 gün olmasından dolayı katılım az olabiliyor. Çalışanları izin günlerini aile yada arkadaşlarıyla geçirmek isteyebiliyorlar”* ( Bayan, yaş:25, Üniversite mezunu ).

*“Çalışmalarımız genellikle kişisel performansa göre, aylık değerlendiriliyor. Bu değerlendirme sonucunda ilk üç'e giren çalışanlar birim yöneticisi ile yemeğe gidiyorlar. Birinci olan çalışan ayrıca başka bir firmanın çağrı merkezine birim yöneticisi ve takım lideri ile ziyarete gidiyor. Primin yanında güzel bir teşvik yöntemi olduğunu düşünüyorum”* ( Bay, taş:24, Üniversite mezunu ).

Yapılan mülakat sonuçlarına baktığımızda; çalışanları teşvik amacıyla sadece maddi yönden uygulanan bir sistemin değil, ayrıca sosyal olarak da çalışanları motive etmek amacıyla uygulanan yöntemler olduğunu görmekteyiz. Ancak burada da çalışanların vardiyalı çalışma saatlerinden dolayı yaşadıkları sıkıntının etkili olduğunu görmekteyiz. İzin günlerinin yetersiz olduğunu düşünen çalışanların, kendileri için düzenlenen ücretsiz aktivitelere bu sebepten dolayı katılmak istemediklerini görmekteyiz.

**Tablo 21: Çağrı Merkezinde En Çok Değiştirmek İstenilen Konuya İlişkin Bulgular**

	n	%
Çağrı yoğunluğu, stresi	53	50,5
Çalışma ortamı	1	1,0
Çalışma süresi	13	12,4
Ücret ve sosyal hakları	27	25,7
Yönetim anlayışı	11	10,5

Katılımcıların çalıştıkları işyerinde en çok değiştirmek istedikleri bilgiye yönelik araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğu çağrı yoğunluğunu, stresini değiştirmek istediklerini belirtmişler, müşteri temsilcilerinin işin doğası gereği şikayet karşılıyor olmalarının, müşteri temsilcileri üzerinde büyük stres yarattığı söylenebilir. Sonrasında da en çok yanıtlanan cevap ücret ve sosyal haklar olmuştur. Çağrı yoğunluğu stresi %50,5, ücret ve sosyal haklar %25,7, çalışma süresi %12,4, yönetim anlayışı %10,5 çalışma ortamı ise %1,0 olarak yanıtlanmıştır.

**Tablo 22: Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine İlişkin Görüşler**

EVET		HAYIR		KISMEN	
n	%	n	%	n	%
63	58,3	3	2,8	42	38,9

Katılımcıların %58,3'ü çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerektiğini belirterek evet yanıtını vermiştir, %2,8'i hayır, %38,9'u ise kısmen yanıtını vermiştir.

**Tablo 23: Çalışma Koşullarının Sağlığa Etkisi İle İlgili Görüşler**

EVET		HAYIR		KISMEN	
n	%	n	%	n	%
59	54,1	16	14,7	34	31,2

Katılımcıların %54,1'i çağrı merkezi çalışma koşullarının sağlıklarını olumsuz etkilediği görüşündedir, %31,2'si kısmen, %14,7'si ise hayır yanıtını vermiştir.

Çağrı merkezlerinde müşteri hizmetleri çalışanlar üzerinde yoğun stres yaratmaktadır. İşin uzun süre ve telefonda yapılması bazı sağlık sorunları yaratmaktadır. Sürekli aynı pozisyonda oturmak vücutta ağrılarına neden olabilmekte, devamlı konuşmak ses tellerinde sorunlara neden olabilmekte, çalışma saati boyunca telefon kulaklığının sürekli kulakta olması nedeniyle zaman zaman işitme problemleri yaşanabilmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun da çalışma koşullarının sağlığa etkisi ile ilgili soruya evet ve kısmen yanıtlarını vermesi de çalışanlarında bu görüşte olduğunu göstermektedir. Anketi destekleyici olarak yapılan mülakatlar ile ilgili sonuçlara baktığımızda:

*“Çağrı merkezinde çalışmaya başladığımdan beri bel ve sırt ağrılarım oldu. İşte sürekli konuşulan ve gürültülü bir ortamda çalıştığımız için işten sonra çoğu zaman başım ağrıyor”* ( Bayan, yaş:24, Üniversite mezunu ).

*“3 yıldan beri çağrı merkezinde çalışıyorum. Çalışmaya başladıktan sonra sürekli bilgisayar başında çalıştığımız için gözlerimde problemler yaşadım, ses kısıklığı problemi, stresin yarattığı olumsuz etkiler var. Vardiyalı çalışmadan dolayı uyku problemi yaşıyorum”* ( Bay, yaş:30, Üniversite mezunu ).

*“7 aydan beri çağrı merkezinde çalışıyorum, daha önce özel bir firmada hostes olarak çalışıyordum. Daha önceki işimde daha yüksek maaş almama rağmen, karşılaştığımda şu andaki işim çok daha iyi ve daha mutluyum. Şu ana kadar*

*herhangi bir sağlık problemi yaşamadım. Yoğun bir tempoda çalıştığımız için stres faktörü baskın olan bir iş” ( Bayan, yaş:25, Öğrenci ).*

*“2,5 yıldan beri ağrı merkezinde çalışıyorum. Çalışmaya başladığımdan beri sırt ve boyun ağrılarımlı oluştu, vardiyalı çalışma düzeninden dolayı uyku düzensizliğim yaşıyorum. Fiziksel sorunların dışında, duygusal olarak da yıpratıcı bir iş. Yapılan iş belirli bir süreden sonra monoton hale geldiği için yaptığım işe önem verilmiyor yada önemli bir iş yapmıyor gibi hissediyorum” ( Bay, yaş:30, Üniversite mezunu).*

Yapılan görüşmelerde anket sonuçları destekleyici sonuçlara ulaşıldığını görmekteyiz; ağrı merkezinde yapılan iş müşteri temsilcileri tarafından stresli bir iş olarak görülmektedir, 2,5-3 yıldan beri çalışanların, iş özelliğinden dolayı işin sürekli telefonda konuşularak yapılması ve uzun süre aynı pozisyonda oturularak yapılmasından dolayı çeşitli sağlık problemlerinin oluştuğunu görmekteyiz ancak yeni çalışmaya başlamış olan müşteri temsilcilerinin sağlık problemleri yaşamadığı görülmektedir.

**Tablo 24: Performans Değerlemeye İlişkin Bulgular**

	n	%
Kişisel performans	96	88,9
Takım performansı	5	4,6
Tüm departmanın performansı	6	5,6
Hepsi	1	0,9

Araştırmada katılımcıların performans değerlendirmeleri ile ilgili bilgilerin araştırılmasına yönelik alınan sonuçlara göre, katılımcıların %88,9’u kişisel performansa göre, %4,6’sının takım performansına göre, %5,6’sı tüm departman performansına göre performans değerlendirmesi yaptığını belirtmiştir. %0,9’u ise hepsi yanıtını vermiştir.

Yapılan mülakatlar sonucunda da elde edilen bilgilere göre, çalışanların performanslarının aylık olarak değerlendirildiği bir sistem bulunmaktadır. Bu sistemde takım liderleri performans sıralaması da yer almaktadır. Dolayısıyla takım liderlerinin sorumlu olduğu takımın performansı da takım lideri performansı değerlendirmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenden dolayı katılımcıların %4,6'sının takım performansına göre değerlendirme yapılmaktadır yanıtı vermiş olduğunu görmekteyiz.

### 3.4.3. Katılımcıların İşyeri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Çalışmada; çağrı merkezi çalışanlarının çalışma süresi içerisinde işyeri hakkındaki görüşleri değerlendirmeleri istenmiştir. İşyeri hakkındaki değerlendirme sonuçlarına Tablo 25'te yer verilmiştir.

**Tablo 25: İşyeri Hakkındaki Görüşler**

	KATILYORUM		KATILMIYORUM		KISMEN KATILYORUM	
	n	%	n	%	n	%
Kendimi geliştirme fırsatı sunuluyor	58	53,2	14	12,8	37	33,9
Yeni şeyler öğrenme fırsatı veriyor	71	64,5	7	6,4	32	29,1
Yeterli eğitim olanakları sağlıyor	73	66,4	7	6,4	30	2,7
Problemlerimi çözmede yöneticim yardımcı olur	71	64,5	8	7,3	31	2,8
Yöneticim bana açık ve arkadaşça yaklaşır	74	67,9	6	5,5	29	26,0
Yöneticim işimi başkalarının önünde eleştirir	12	11,0	82	75,2	15	13,8



İşim konusunda alınan kararlara katılmama izin veriliyor	29	27,9	38	36,5	37	35,6
Çalışanlara adil davranılıyor	46	42,2	27	24,8	36	33,0
Yöneticim tam olarak ne beklediğini söyler	76	71,0	7	6,5	24	22,4
İşim konusunda değişik öneriler getirme imkanı veriliyor	59	54,1	14	12,8	36	33,0
Başarımla ilgili yönetim düzenli olarak bilgi veriyor	82	75,3	8	7,3	19	17,4
Görev tanımı ve çalışma koşulları ile ilgili değişikliklerde önceden bilgilendiriliyorum	52	48,6	28	26,2	27	25,2
Çalışma ve serbest zamanlarım iyi bir şekilde ayarlanıyor	20	18,3	45	41,3	44	40,4
Bana uyan zamanlarda tatil izni alabiliyorum	19	18,4	42	40,8	42	40,8
Tatil zamanlarımda çalışmam istenebiliyor	34	32,4	29	27,6	42	40,0
Terfi olanakları sağlanmaktadır	56	52,3	15	14,0	36	33,6

Katılımcılardan işyeri ile ilgili görüşleri değerlendirmeleri istendiğinde; katılımcılar yöneticilerinin kendilerinden beklentisini açık olarak iletmediği görüşünü %71,0 oranla yanıtlamışlardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu %67,9'u yöneticilerinin kendisine arkadaşça yaklaştığını, %64,5'i problemleri çözmede yöneticisinin yardımcı olduğunu ve yöneticisinin işini başkalarının önünde eleştirmedeğini belirtmiştir. %52,3'ü işyerinin kendilerine terfi olanaklarını sağladığını, %54,1'i iş ile ilgili değişik öneriler getirme imkanının kendilerine sunulduğunu belirtmiş ancak %27,9'u alınan kararlara katılma imkanı verildiğini belirtmiş, sonuca göre katılımcıların büyük çoğunluğu iş ile ilgili

öneriler getirme imkanı kendilerine verilirken, alınan kararlara katılma imkanı görüşüne kısmen katıldıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %48,6'sı çalışma koşulları ile ilgili değişikliklerde önceden bilgilendirildiğini belirtmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu işyerinde çalışanlara adil davranıldığı görüşünü belirtmiştir. Katılımcılar %66,4 oranla işyerinde yeterli eğitim olanaklarının sağlandığını ve %64,52'si de işyerlerinin kendilerine yeni şeyler öğrenme fırsatı sunduğunu belirtmiştir. Bu sonuçların yanında katılımcılar, çalışma ve serbest zamanlarının iyi bir şekilde ayarlanmadığı görüşünü iletmişlerdir.

Veriler sonrasında yorum yapacak olursak, katılımcılar genel olarak işyerlerinde kendilerine yeterli eğitim olanaklarının ve yeni şeyler öğrenme fırsatının sunulduğunu, çalışma koşulları ile ilgili değişikliklerde önceden bilgilendirildiklerini ve yöneticilerinin kendilerine arkadaşça yaklaştıklarını belirtmişler, ancak çalışma ve serbest zamanlarının ve tatil zamanlarının iyi bir şekilde ayarlanmadığını, tatil zamanlarında da çalıştıklarını belirtmişlerdir. Anketi destekleyici olarak yapılan mülakatlar ile ilgili sonuçlara baktığımızda:

*“2,5 yılını dolduran herkesten bölüm değişikliği için talep alınıyor, kariyerine çağrı merkezi içinde devam etmek isteyen çalışanları takım liderliği sınavına giriyor, bölüm değişikliği talebi olanları ise görüşmeye gönderiyorlar. Ben 3 yıldan beri çağrı merkezinde çalışıyorum, önce 2 kez takım liderliği sınavında şansımı denedim ancak oldukça zorlu bir süreç uygulanıyor, yazılı bir sınav, sınavı geçenlere mülakat, kişilik testi ve sonuçta 8 kişi 1 haftalık staj dönemi geçirdikten sonra 5 kişi seçiliyor ve ne şekilde değerlendirme yapılıyor bilmiyorum. Bu denemeler olumlu sonuçlanmayınca bölüm değişikliği talebimi ilettim. Diğer birime görüşmeye gittiğimde çok farklı bir davranışla karşılaştım. Zaten bize sunulan bölüm değişikliğinde yetki almadan aynı pozisyonda farklı bir iş için görüşmeye gidiyoruz. Görüşme esnasında sürekli çağrı merkezindeki çalışmam önemsenmedi, çağrı merkezi farklı bir bölüm şeklinde konuşmalar oldu. Çağrı merkezi sanki bankanın bir bölüm değilmiş gibi değerlendiriliyor. Firmada hiç çalışmamışım ve ilk defa görüşmeye gidiyormuşum gibi davranıldı. En sonunda da biz yetkili yardımcısı arıyoruz, sizi görevli olarak gönderiyorlar, görevli açığımız olursa daha sonra size haber veririz şeklinde bilgi verdiler” ( Bay, yaş:27, Üniversite mezunu ).*

*“Ben 3 yıla yakın çağrı merkezinde çalışıyorum, istediğim alternatifler doğrultusunda başka bir bölüm için görüşmeye gittim. Görüşmeye gittiğimde burada çalışmaya başladığınızda bankacılığa ilk adımı atmış olacaksınız şeklinde bir konuşma oldu. Sonuçta ben bir bankanın çağrı merkezinde çalışıyorum, ancak çağrı merkezi işi diğer birimler tarafından önemsenmiyor, sadece çalışanlar operatör olarak görülüyor ve yeni eleman muamelesi yapılıyor” ( Bayan, yaş:25, Üniversite mezunu ).*

*“2,5 yıldan beri çağrı merkezinde çalışıyorum, talebim üzerine gittiğim diğer bölümdeki görüşmemde evli olduğum için görüşme olumlu sonuçlanmadı. 3-4 kişi olarak görüşmeye gittik, aramızda nişanlı olanlar da bulunuyordu. Görüşmedeki sorular sürekli nişanlı olanlara ve bana çocuk düşünüp düşünmediğimize dairdi. Sonuç olumlu olmadı. Sonrasında söylenen beni çok beğendiklerini ancak evli olduğum için olumlu sonuçlanmadığı yönündeydi. Aramızdan sadece bekar olan arkadaşımızı aldılar. Bence önemli olan benim görüşmedeki performansım, bugüne kadar çağrı merkezinde olan başarımlarım ve davranışlarım olmalıydı” ( Bayan, yaş:26, Üniversite mezunu ).*

*“3 yıldan beri çağrı merkezindeyim. Takım lideri olarak kariyerime devam etmek istiyorum. Bugüne kadar çağrı merkezinde olan kişisel performansım hep yüksek. 2 kez takım liderliği sınavında girdim, sınavda başarılı olmama ve bu işi istememe rağmen mülakatlarım olumlu sonuçlanmadı. Değerlendirme yapılırken dikkate ne alınıyor bilmiyorum, sonrasında eksik olduğum konularda da herhangi bir yönlendirme yapılmadı. Tekrar şansımı denemeyi düşünüyorum” ( Bayan, yaş:26, Üniversite mezunu).*

*“4 yıla yakın çağrı merkezinde çalışıyorum, şubeye geçmek istiyorum. İnsan kaynakları birimi ile görüşme yaptım. Ancak görüşme hiç olumlu geçmedi, zaten sürekli eleştiri vardı, spk lisansım olmadığı için görüşme olumlu olmadı. Ancak şube de çalışanların çoğunun da bu belgesi yok ve çağrı merkezinde çalışan bir eleman şubede çalışanlarla hemen hemen aynı işleri yapıyor olmasına rağmen deneyimli eleman yerine deneyimsiz, sıfır elemanları almayı tercih ediyorlar, aslında çağrı merkezi elemanlarını almaları diğer bölümler için bence bir avantaj. Çünkü çağrı merkezi çalışanları hızlı çalışma temposu içinde stresli bir ortamda dikkatli ve sonuç-müşteri memnuniyeti odaklı çalışıyorlar. Yeni alınan bir elemana göre çok daha kısa sürede işi öğrenip, başarılı olabilir” ( Bay, yaş:28, Üniversite mezunu ).*

Anket sonuçlarında çalışanların %52,3'ü terfi imkanlarının sunulduğunu belirtmiştir. Yapılan mülakatlardan çıkan sonuçlara göre terfi imkanlarının sunulduğu görüyoruz ancak mülakatlardan ulaşılan bilgilere göre, çalışanlar diğer birimlerle görüşmeye gittiğinde çağrı merkezi çalışanlarına ve çağrı merkezi işine karşı bir önyargı olduğunu görüyoruz. Araştırma özel bir bankanın çağrı merkezinde yapılmıştır, çalışanlar telefon bankacılığı kanalı ile kredi kartları, bankacılık, yatırım işlemleri ve diğer bankacılık ürünleri hakkında müşteri taleplerini karşılamaktadır. Ancak diğer bölümlerle bölüm değişikliği için yapılan görüşmelerde çağrı merkezi çalışanlarının bankacı olarak görülmediğini, yeni işe alınan eleman gibi görüşmelerin yapıldığını görmekteyiz. Başka bir iş için görüşmeye gittiklerin de ise çağrı merkezi çalışmasının iş deneyimi olarak çok fazla kabul görmediğini görmekteyiz. Ayrıca çağrı merkezi içerisinde kariyerine devam etmek isteyen bir müşteri temsilcisinin de, takım liderliği için, işi istemesinin ve kişisel performansının yüksek olmasının yetmediğini, farklı özelliklerin de arandığını görmekteyiz. Genellikle çalışanlar önce takım liderliğinde şansını deniyor, sonuç olumlu olmadığı takdirde bölüm değişikliği talebinde bulduklarını görmekteyiz. Çalışanların çağrı merkezi içinde kariyerlerine devam etmek istememelerinin diğer bir nedeni ise takım liderlerinin de vardiyalı olarak çalışması, haftalık olarak değişen vardiyalarla çalışan müşteri temsilcilerinin çalışma saatleri sabit olan bir işte çalışmak istediklerini görmekteyiz.

#### **3.4.4. Katılımcıların İşleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Çalışmada; çağrı merkezi çalışanlarının müşteri temsilciliği hakkındaki görüşlerine ve çalışanların yaptıkları işi nasıl değerlendirdikleri sonucuna ulaşılması hedeflenmiştir. Katılımcıların iş ile ilgili görüşlerine tablo 26'da yer verilmiştir.

**Tablo 26: İş Hakkındaki Görüşler**

	KATILİYORUM		KATILMIYORUM		KISMEN KATILİYORUM	
	n	%	n	%	n	%
İşimi nasıl yaptığım konusunda kendim karar veririm	14	13,1	53	49,5	40	37,4
İşim karmaşık ve üstün beceri kullanmamı gerektirir	47	42,7	18	16,4	45	40,09
İşim birçok değişik işi bir arada yapmamı gerektirir	84	77,8	8	7,4	16	14,8
İşimin iyi yapılıp yapılmaması birçok insanı etkileyebilir	95	86,4	1	0,9	14	12,7
İşim çalışırken kişisel inisiyatif kullanma imkanı verir	16	14,5	51	46,4	43	39,1
İşim gereği zaman baskısı altında çalışmak zorunda kalıyorum	84	77,1	8	7,3	17	15,6
İşim gereği çok hızlı çalışmak zorunda kalıyorum	96	87,3	2	1,8	12	10,9
İşimin doğası gereği duygusal olarak zorlayıcı durumlarla karşılaşıyorum	73	66,4	13	11,8	24	21,8
Tarafsız olmak için gerçek duygularımı bastırmak zorundayım	81	73,6	7	6,4	22	20,0
Telefondaki müşteriye olumlu duygular göstermek zorundayım	103	94,5	2	1,8	4	3,7

Sürekli şikayet eden müşterilerle uğraşmak zorunda kalıyorum	71	65,1	4	3,7	34	31,2
İşim fiziksel olarak beni çok yoruyor	41	37,6	21	19,3	47	43,1
İşim psikolojik olarak beni çok yoruyor	66	60,6	11	10,1	32	29,4
Çalışma tempomdan dolayı kendime vakit ayıramıyorum	52	48,6	13	12,1	42	39,3
Çalışma tempomdan dolayı aileme ve arkadaşlarıma vakit ayıramıyorum	52	47,7	13	11,9	44	40,0
İşim baştan sona benim tamamlayabileceğim şekilde düzenlenmiştir	18	16,5	48	44,0	43	39,4

Katılımcılardan işleri ile ilgili görüşleri değerlendirmeleri istenmiştir, sonuçlara göre çalışanların işleri gereği zaman baskısı altında ve çok hızlı çalışmak zorunda olduğunu görmekteyiz. Katılımcılar yaptıkları işin fiziksel ve daha çok psikolojik olarak kendilerini yordüğünü belirtmiştir. Katılımcıların %60,62'si psikolojik olarak, %37,6'sı ise fiziksel olarak işin kendilerini yordüğünü belirtmiştir. Çalışanlar sürekli şikayet eden müşteriler ile uğraştıklarını ve %94,5 gibi büyük bir çoğunlukla verilen yanıtla göre müşterilere sürekli olumlu duygular göstermek zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmada çalışanların %66,4'nün iş özelliğinden dolayı işleri sırasında duygusal olarak zorlayıcı durumlarla karşı karşıya kaldıklarını ve %73,6'sının verdiği yanıtla da işleri sırasında tarafsız olmak zorunda olduklarını, gerçek duygularını saklamak zorunda olduklarını görmekteyiz. Mülakat sonuçlarına baktığımızda:

*“Yaptığımız iş bazen gün içerisinde yaptığım görüşmelerde müşteriler tarafından önemsiz ve basit bir iş olarak algılanmakta. Bir müşteri bana sen beni dinlemek zorundasın, benim ödediğim faizlerle orda çalışıyorsun, bağırırsam da dinlemek zorundasın şeklinde konuştu. Bazen sadece bağırarak ve kızgınlıklarını gidermek amacıyla arayan müşteriler olabiliyor. Bu müşterilere de kibar davranmak zorunda*

*olmamız, gerçek duygularımızı saklamamız duygusal olarak zorlayıcı oluyor” ( Bayan, yaş:27, Üniversite mezunu ).*

*“Bazı müşteriler çağrı merkezi çalışanını vasıfsız eleman olarak görüyor. Bir görüşmemde müşteri ile “lise mezununu oturtmuşlar elindeki kağıttan aynı şeyleri okuyup duruyorsun” şeklinde konuşmam oldu. Aslında burada bazı müşterilerin çağrı merkezi elemanın nasıl değerlendirdiklerini görüyoruz. Vasıfsız, geçici, çok fazla bilgi sahibi olmayan kişiler olarak müşteri temsilciliğini algılanıyor” ( Bay, yaş:25, Üniversite mezunu ).*

Anket cevaplarını destekleyen mülakat sonuçlarına ulaşıldığını görüyoruz. Çağrı merkezi çalışanları iş özelliğinden dolayı yaptıkları görüşmelerden şikayet eden ve bağırarak müşterilere karşı dahi gerçek duygularını bastırarak kibar davranmak zorunda olduklarını görmekteyiz. Ayrıca yapılan mülakatlarda çağrı merkezi çalışanlarının müşteriler tarafında da nasıl algılandığını görüyoruz. Çalışanlar müşteriler tarafından, vasıfsız eleman gibi görüldüklerini ve yaptıkları işin basit bir iş olarak görüldüğünü düşünmektedirler.

Anketlerden alınan sonuçlara göre katılımcıların çalışma tempolarından dolayı kendilerine, (%48,6) aile ve arkadaşlarına (%47,7) vakit ayıramadıklarını görmekteyiz. Anketi destekleyici olarak yapılan mülakatlar ile ilgili sonuçlara baktığımızda:

*“Vardiyalı çalışma düzeninden dolayı, tatillerim haftada 1 gün olabiliyor veya tatilim hafta içi bir güne denk gelebiliyor, her hafta değişen vardiyalı sistemden dolayı herhangi bir kursa gidemiyorum, kendime ve aileme vakit ayıramıyorum” ( Bayan, yaş:25, Üniversite mezunu ).*

*“Ben öğrenciyim, okula devam zorunluluğum var, ancak vardiyalı çalışmasına rağmen haftalık çalışma düzenimiz önceden belirleniyor, sonrasında da değiştirmek için istediğim vardiyada birisini bulmak zorunda kalıyorum, öğrenci olduğum için akşam vardiyasında sürekli çalışabilirim ancak bu şekilde bir sistem uygulanmıyor” (Bayan, yaş:24, Öğrenci ).*

*“3 yıldan beri çağrı merkezinde çalışıyorum, çalışmaya başladığımdan beri kişisel gelişimim için hiçbir şey yapamadım, çeşitli kurslara katılmak istiyorum ancak tatil günlerim belli olmadığı için bu faaliyetlere katılamıyorum. İzin günlerimde dışarıya*

*çıkıp gezmek ya da arkadaşlarımla da görüşmek için yeterli zamanım olmuyor ve çıktığımda da yeteri kadar dinlenemiyorum”* ( Bay, yaş:26, Üniversite mezunu ).

Anket cevaplarını destekleyici olarak alınana mülakat sonuçlarını değerlendirdiğimizde, vardiyalı çalışma düzeninin her hafta değişen vardiyada olmasından veya izin günlerinin haftada tek gün veya hafta içine denk gelmesinden dolayı çalışanların, kendilerine aile ve arkadaşlarına vakit ayıramadıklarını görmekteyiz. Ayrıca bu çalışma temposundan kaynaklı olarak da kişisel gelişimleri için sürekli devam edebilecekleri herhangi bir faaliyete katılmadıklarını görmekteyiz. Öğrenciler için de yapılan ayrı bir vardiya planı olmadığını görmekteyiz. Her ay belirlenen vardiyaları çalışanların değiştirmek istediklerinde problem yaşadıklarını görmekteyiz.

İş özelliğinden dolayı yapılan işin iyi yapılıp yapılmasının birçok insanı etkilediğini görmekteyiz. Araştırma sonucuna göre çağrı merkezi çalışanları zaman baskısı altında ve hızlı tempolu bir işte çalışmaktadır, işleri sırasında gerçek duygularını bastırmak zorunda olduklarını, müşteriye sürekli olumlu duygular göstermek zorunda olduklarını görmekteyiz. Yapılan işin çalışanları psikolojik olarak yorduğunu ve çalışma temposundan dolayı çalışanların kendilerine, aile ve arkadaşlarına yeterli zamanı ayıramadığını görmekteyiz. Bu sonuçlar, yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan çağrı merkezinin stresli bir iş olduğu yargısını doğrular niteliktedir. Yapılan iş müşterilerle sürekli iletişim, etkileşim gerektirmekte ve duyguların kontrol altında tutulmasını gerektirmektedir. Müşteriye karşı sürekli güler yüzlü yaklaşmanın çalışanları duygusal olarak zorladığını görmekteyiz.

Anketi destekleyici olarak yapılan mülakatlar ile ilgili sonuçlara baktığımızda:

Çağrı merkezi işi sadece belirlenen kurallar çerçevesinde işi yapmanın dışında, sosyal yönü de olan bir iştir. Bu noktada müşteri temsilcilerinin yaşadıkları örnekler:

*“Bir müşterimiz kaybolmuş ve ailesi şubemize giderek en son yapılan herhangi bir harcama var mı? Bu bilgiye ulaşmaya çalışıyorlar, şube destek için bizi aradığında bana ulaştı, durumu anlattığında en son yapılan harcamaları ve nereden yapıldığını kontrol ettim, en son otobüs bileti alındığını ve yeri ilettiğimde aile çok sevinmişti”* ( Bayan, yaş:25, Öğrenci ).



*“Müşterimiz limitini arttırmak için aradığında sonucun olumlu olmadığını kendisine ilettim. Talebini kanser olan çocuğunun tedavisi için istediğini ve çok ihtiyacının olduğunu belirterek bana durumunu anlatmıştı, çok üzücü bir durum olmasına ve çok etkilenmeme rağmen bunun mümkün olamayacağını müşteriye anlatmak oldukça zordu”* ( Bay, yaş:27, Üniversite mezunu ).

*“Bir gün polis karakolundan aradılar, bir müşterimiz trafik kazası geçirmiş ve yoğun bakımda, durumunun ağır olduğunu belirttiler, üzerinden kimlik çıkmadığı için sadece kredi kartı bulunduğundan dolayı bizi aradıklarını belirttiler, ailesine haber vermek istediklerini ilettiler. Konu ile ilgili karakolun telefonunu aldım ve müşterimizin ev telefonunu aradım, eşi ile görüştüm, eşine durumu ilettiğimde ağlamaya başladı, önemli bir şey olmadığını ilettim, sakinleştirerek görüşmesi için karakolun telefonunu ilettim. Beni oldukça etkileyen bir olaydı”* ( Bayan, yaş:25, Üniversite mezunu ).

Anketlerde çıkan çalışanların %66,4'nün verdiği yanıtla duygusal olarak zorlayıcı durumlarla karşı karşıya kaldıklarını görmekteyiz. Yapılan görüşmelerde anket sonuçları destekleyici sonuçlara ulaşıldığını görmekteyiz. Çağrı merkezi çalışanlarının iş özelliğinden dolayı duygusal olarak zorlayıcı durumlarla karşılaşmaktadır. Belirli standartlar çerçevesinde çalışmanın yanında, farklı durumlarla da karşılaştıklarında durumu kontrol altında tutmaları gerektiğini, gerektiğinde müşteri temsilcilerinin müşterilere duygusal olarak destek verdiğini görmekteyiz.

Yapılan mülakatlar ve anket sonuçları doğrultusunda yapılan değerlendirmelere göre çağrı merkezinde çalışmanın güçlü-zayıf yönlerine baktığımızda:

**Tablo 27. Çağrı Merkezinde Çalışmanın Güçlü-Zayıf Yönleri**

<b>ÇAĞRI MERKEZİNDE ÇALIŞMANIN GÜÇLÜ YÖNLERİ</b>	<b>ÇAĞRI MERKEZİNDE ÇALIŞMANIN ZAYIF YÖNLERİ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Esnek çalışma saatleri</li><li>• İletişim becerisinin gelişimi</li><li>• Sabırlı olma</li><li>• Planlı, hatasız çalışma</li><li>• İyi zaman yönetimi</li><li>• Çözüm odaklı yaklaşım</li><li>• Dinleme becerisinin gelişimi</li><li>• Takım çalışması becerisi</li><li>• Analitik düşünme</li><li>• Müşteri memnuniyeti odaklı çalışma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sektör olarak görmeme</li><li>• Geçici iş olarak görme</li><li>• Kariyer hedefi görülmemesi</li><li>• Fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları</li><li>• Stres altında çalışma</li><li>• Zaman baskısı ile çalışma</li><li>• Monotonluk</li><li>• İş yaşamında sosyalleştirmeden uzaklaşma</li><li>• Müşteri temsilcisinin vasıfsız eleman olarak görülmesi</li></ul>

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Müşteri ile firma arasında en hızlı iletişimi sağlama, müşteri bağlılığını yaratma amacı taşıyan “Çağrı Merkezleri” firmaların olmazsa olmazı haline gelmiştir. Teknolojinin hızlı gelişimi, ürün seçeneklerinin artması, ürün ve marka özelliklerinin gittikçe birbirine benzemesi farklılaştırmayı zorlaştırırken, müşterileri daha talepkar ve daha az sadık hale getirdi. Çağrı merkezleri globalleşen dünyanın en önemli göstergelerindedir. Uluslararası boyuta taşınan rekabet çalışma yaşamında da değişime yol açmış, yeni çalışma şekilleri ve çalışan profilleri ortaya çıkmıştır. Yeni çalışma şekilleriyle alışlagelen iş kavramı değişmiş, çalışma saatleri esnekleşmiştir. Bu değişimle birlikte ortaya çıkan yeni sektörlerden ve mesleklerden en önemlileri çağrı merkezleri (callcenter) ve müşteri temsilciliğidir.

“Çağrı Merkezlerinde Çalışma Yaşamı- Bir Banka Uygulaması” adı verilen bu araştırmayla, finans sektöründe hizmet veren özel bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarının, çağrı merkezi işi ile ilgili düşünceleri, çağrı merkezinde hangi özelliklere sahip kişilerin istihdam edildiği, çağrı merkezi çalışma yapısı ve çalışanların beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmamızda çağrı merkezi çalışma yapısı, çağrı merkezinde istihdam edilen çalışan yapısı ve çağrı merkezi çalışmasının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak amacıyla uyguladığımız anket çalışmasına, bankada çalışan 110 müşteri temsilcisi katılmıştır. Çalışmanın daha önceki bölümlerinde, anket çalışmasından elde edilen bulgular ayrıntıları ile incelenmiştir. Anket çalışmasını destekleyici olarak mülakatlara da yer verilmiştir. Çalışmadan elde edilen önemli sonuçlar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

- Araştırmaya katılan çalışanlar 30 yaşın altındadır, önemli bir kısmı da 20-25 yaş aralığındadır.(%47,7) Yapılan araştırmaların sonuçlarına da bakıldığında da çağrı merkezi çalışanlarının yaş ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Genellikle çağrı merkezi çalışanları iş hayatına yeni atılmış gençlerden oluşmaktadır
- Çalışanların önemli bir bölümü üniversite mezunudur. (66,4) Bakıldığında çağrı merkezi işi çok yüksek eğitim seviyesi istememektedir. Bir çağrı merkezinde çalışmak için mutlaka üniversite mezunu olmak gerekmiyor. Ancak dışardan

bakıldığında, diksiyonu düzgün her kişinin yapabileceği bir iş olarak gözükmektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının, iletişim becerileri yüksek, sabırlı, hızlı öğrenme kabiliyeti olan, teknolojiyi iyi kullanabilen kişilerden oluştuğunu görmekteyiz. Çalışanların çoğunun üniversite mezunu olması, bireylerin mezun olduktan sonra geçici de olsa hemen bir işe girme eğilimlerinden de kaynaklanabildiği söylenebilir.

- Araştırmaya katılanların çoğu bayan işgücünden oluşmaktadır. (66,4) bu sonuç, kadın çalışanların çağrı merkezinde yoğun istihdam şansı bulunduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçları uluslararası araştırma sonuçlarına da paralel şekildedir. Çağrı merkezinde çalışma yapısından dolayı bayan çalışanların yoğun olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; yapılan iş ve işyerine ilişkin elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırmada, çalışanların ortalama 9 saat çalıştıkları, günlük 2 saat fazla mesai yaptıkları ve gün içersinde toplam 1,5 saat mola-yemek saati kullandıklarını görmekteyiz. Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre çalışanların yorucu ve uzun çalışma saatleri, yetersiz mola- yemek süreleri ile çalıştıklarını ve en çok değiştirmek istedikleri konunun başında çalışma saatleri ve mola-yemek saatleri olduğu görülmektedir.
- Araştırmada çalışanların büyük çoğunluğunun (67,9) çağrı merkezinde toplam çalışma süresinin 2 yıl olması gerektiği görüşünde olduğu görülmektedir. Yapılan işin belirli bir süreden sonra monotonlaşması, uzun sürede telefon başında hizmet vermenin ve aynı statüde kalmanın, yapılan iş özelliğinden dolayı işin stresli bir iş olmasından kaynaklı olarak bu sonucu yorumlayabiliriz.
- Katılımcıların büyük çoğunluğunun (70,4) çağrı merkezine internet yoluyla başvurmuştur. (21,1) ise tanıdık, arkadaş vasıtasıyla başvuruda bulunmuştur. Çalışanların (41,8) nin işe başlamadan önce kısmen iş hakkında bilgi sahibi olmalarının arkadaş, tanıdık vasıtasıyla işe başvurmalarından kaynaklı olduğu

yorumlanabilir. Katılımcılarının büyük çoğunluğunun (58,7) işi tanıdıklarına tavsiye edecekleri yönünde görüş bildirdiklerini görmekteyiz.

- Araştırmada çalışanlar işte çalışma nedenlerinin başında (71,2) farklı bir birime geçmek amacıyla çağrı merkezi işini başlangıç olarak görmenin geldiğini görmekteyiz. Daha sonraki neden olarak (12,5) çalışanlar işsizlikten dolayı çağrı merkezinde çalıştıkları şeklinde görüş belirtmişleridir. İşini severek yapan çalışan sayısının (1,0) oldukça az olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan mülakatlar sonucu diğer işleriyle karşılaştırdıklarında daha iyi çalışma koşullarının olmasından ve arkadaş ilişkilerinin iyi olmasından dolayı işte çalıştığını belirten çalışanların olduğunu görmekteyiz.
- Katılımcıların büyük çoğunluğunun işe kabulde (53,8) iletişim kabiliyetleri, insan ilişkilerinin iyi olması özelliklerinin önemli olduğunu eğitimlerinin ise (26,0) daha sonra geldiğini belirtmişlerdir. Yapılan iş özelliğinin yüksek iletişim kabiliyeti gerektirmesinin bu sonuçta etkili bir faktör olduğu yorumlanabilir.
- Araştırmada çalışanların (37,6) sı iş değiştirmeyi düşündüğünü belirtmiş, (29,4) ü ise belki yanıtı vermiştir. Çalışanların (33,0) ı iş değiştirmeyi düşünmediğini belirtmiştir. Sonuçlara baktığımızda iş değiştirmeyi düşünen çalışanların çoğunluğunun daha fazla olmasına rağmen sonuçlar arasında çok büyük fark olmadığını görmekteyiz. İş değiştirmeyi düşünme nedeni olarak çalışanlarını yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmemelerini yorumlayabiliriz. Öğrencilerin veya işsizlikten dolayı, iş bulamadıkları için çalışanların ve işi severek yaparak çalışanların iş değiştirmeyi düşünmediklerini söyleyebiliriz.
- Araştırma yapılan firmada işgücü açığını karşılamada en çok uygulanan yöntem konusundaki sonuçlara baktığımızda öncelikli olarak işe alımların yapıldığını, uygulanan diğer yöntemin ise fazla mesai olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan firmada işgücü açığını karşılamada öncelikli olarak başvuru yönetim işe alım olduğu görülmektedir. Ancak zaman zaman yaşanan yoğunluk karşısında ise fazla mesainin uygulandığı görülmektedir.
- Araştırmada çalışan motivasyonunu sağlama aracı olarak prim sisteminin uygulandığı görülmektedir.

- Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun çağrı merkezi işi ile ilgili en çok değiştirmek istediği konunun çağrı yükü, stresinin (50,5) olduğunu görmekteyiz. Bu sonuçtan sonra ise en çok değiştirmek istedikleri konu ücret ve sosyal haklarıdır (25,7). Çalışanların büyük çoğunluğu (58,3) çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerektiğini düşünmektedir.
- Çalışanlar işlerinin sağlıklarını olumsuz yönde etkilediği görüşündeler. Uzun süre telefon başında, konuşarak ve oturarak çalışmanın çalışanlar üzerinde ses telleri problemleri, sırt, boyun, bel ağrılarına, göz bozukluklarına neden olduğunu görüyoruz. Sürekli kontrol edilme baskısı, zaman baskısı altında hızlı çalışma, şikayet eden müşterilerle uğraşma, çalışanları psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. Ayrıca müşteri ile yapılan görüşmelerde duyguların sürekli kontrol edilmesi çalışanları duygusal olarak zorlamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların işyeri hakkındaki görüşlere ilişkin elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanları işyerinde kendilerini geliştirme fırsatının sunulduğunu (53,2), yeni şeyler öğrenme fırsatının (64,5), yeterli eğitim olanaklarının sunulduğunu (66,4) görülmektedir. Çağrı merkezlerinde en önemli konulardan birisi eğitimidir, sürekli gelişim ve değişim gösteren bu merkezlerde çalışanların kaliteli hizmet verebilmesi için düzenli eğitim imkanlarının sunulmasının önemli olduğunu görmekteyiz.
- Çalışanların yöneticileri ile ilgili görüşlere baktığımızda; yöneticilerinin çalışanlara arkadaş gibi yaklaştığını, problem çözmede yönlendirici, yardımcı olduğunu, çalışandan beklentisinin açık bir şekilde çalışana iletildiğini, çalışandan tam olarak ne beklediğini iletildiğini görmekteyiz. Çalışanlar iş konusunda alınan kararlara kısmen katılabildikleri belirtmişlerdir. İş konusunda değişik öneriler getirme imkanını sunulduğunu, çalışma koşulları ile ilgili değişikliklerde önceden bilgilendirildiklerini görmekteyiz.
- Çalışanların çalıştıkları firmada belirli bir süreden sonra kendilerine terfi imkanının sunulduğunu, ancak bölüm değişikliği için diğer birimlerle yapılan görüşmelerde çağrı merkezi çalışanına yaklaşımın yeni eleman gibi olduğu ve

çağrı merkezi tecrübesinin iş deneyimi olarak görülmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanlar bundan dolayı kendini değersiz hissettiğini belirtmektedir. Çağrı merkezi içerisinde sunulan kariyer imkanı için de çalışanlar, sürecin zorlu bir süreç olduğunu kişisel performansta başarılı gösterilse dahi sadece bunun yeterli olmadığını, farklı özelliklerinde arandığını belirtmektedir. Bu sonuçlardan dolayı da çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmediklerini yorumlayabiliriz.

Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların işyeri hakkındaki görüşlere ilişkin elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanların işin doğası gereği zaman baskısı altında ve hızlı, dikkatli çalışmak zorunda oldukları görülmektedir.
- Çalışanlar birçok değişik işi bir arada yaptıklarını ve işlerinin iyi yapılıp yapılmasının bir çok insanı etkilediğini belirtmektedirler. Çalışanların işlerini iyi yapmaması kendi performanslarını olumsuz etkilemesinin yanında, müşteri memnuniyetsizliği yaratarak firmayı da doğrudan etkilemektedir. Bundan dolayı çalışanların işlerini iyi yapmalarının oldukça önemli olduğu görülmektedir.
- Vardiyalı çalışma düzeni ve çalışma saatlerinin uygun ayarlanmadığını belirten çalışanların kendilerine, aile ve arkadaşlarına vakit ayıramadıklarını, bundan dolayı da sosyal yaşamda ve iş yaşamında sosyalleşmeden uzaklaştıkları görülmektedir. Çalışanlar izin günlerinde iş dışında hiçbir şey yapmak istemediklerini belirtmişleridir. Çalışanlar, çalışma yapısından dolayı kişisel gelişimleri için düzeli devam edebilecekleri bir faaliyete katılmadıklarını, bundan dolayı iş dışında çalışanların kendilerini geliştirecek imkanlarının olmadığını görmekteyiz.
- İşin doğası gereği stresli bir iş olmasından kaynaklı olarak çalışanlar psikolojik (60,6) olarak işlerinin kendilerini yorduğunu ve fiziksel (43,41) olarak işlerinin kısmen yorduğunu belirtmişleridir. Zaman baskısı altında, kontrol edilerek hızlı çalışma çalışanlar üzerinde psikolojik olarak olumsuz yaratmaktadır.

- Çalışanların iş sırasında tarafsız olmak adına gerçek duygularını bastırmak zorunda olmalarının, sürekli müşteriye olumlu duygular göstermek zorunda olmalarının, çalışanları duygusal olarak zorladığını görmekteyiz. Belirli standartlar dahilinde yaptıkları işi dışında işlerinin sosyal yönünün de oldukça fazla olduğunu, gün içersinde farklı telefon görüşmeleri de yaptıkları görülmektedir.

Sonuç olarak; araştırmada çağrı merkezi çalışanların büyük çoğunluğunun 30 yaşın altında olması, çalışma yapısından kaynaklı olarak vardiyalı çalışma sisteminde daha esnek, dinamik işgücüne ihtiyaç duyulması ve çağrı merkezi çalışmasında kabul gören görüşe göre kariyer ilerlemesinin söz konusu olmadığı görüşü uzun süre çalışılan bir iş özelliği olmaması sonucu olarak değerlendirilebilir. Çağrı merkezi çalışanlarının büyük bir çoğunluğu üniversite mezunudur, araştırmada lise mezunlarının ve üniversite öğrencilerinin de istihdam edildiği görülmektedir. Çağrı merkezi işi için adaylarda mutlaka üniversite mezun olma şartı aranmamaktadır. Ancak diksiyonu düzgün her kişinin yapabileceği bir iş gibi gözükse de, bu işi yapabilmek için birçok kişilik özelliklerinin kişide olması gerektiğini görmekteyiz. En önemlisi olarak güçlü iletişim yeteneği, yoğun ve stresli çalışma ortamında çalışabilme, iyi bir dinleyici olma, sabırlı ve esnek olabilme, alternatif çözüm üretebilme, sonuç odaklı olabilme özellikleri gelmektedir.

Müşterinin iletişim kurduğu öncelikli kanallardan biri olan çağrı merkezlerindeki müşteri temsilcileri ilk temas noktası oldukları ve firmayı temsil ettikleri için, müşteri bağlılığı ve memnuniyeti yaratmada çok önemli bir rol üstlenmektedirler. Bundan dolayı eğitim çağrı merkezinde en önemli konulardan birisidir. Çağrı merkezleri sürekli gelişim göstermektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının müşteri ile sağlıklı bir iletişim kurabilmesi ve kişisel gelişimlerinin artarak, bunun iş doyumlarını olumlu yönde etkilemesi için eğitim önemlidir. Çağrı merkezi çalışanlarının , iş özelliğinden dolayı fiziksel ve duygusal sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Müşteri temsilcisinin bu konuda mutlaka işyerinde bulunan bir rehber veya psikoloji danışmanından destek alması gerekmektedir. İşe başlamadan önce alınan temel eğitimin yanında, düzenli eğitim süreci devam etmelidir. Tecrübeli ve profesyonel kişilerden stres yönetimi, zaman yönetimi, telefonda etkili konuşma, takım ruhu gibi konularda eğitim alınması,



müşteri temsilcisinin stresle daha kolay başa çıkmasını, beraberinde de performans artışı sağlayacaktır. Çağrı merkezlerinde personel devir hızının yüksek olmasının temel nedenlerinden birisi strestir. Çalışanların stresi nasıl kontrol altında tutabilecekleri yönünde eğitim alması verimliliği de büyük ölçüde arttıracaktır.

Personel devir hızının yüksek olmasının diğer önemli nedeni ise iş ile ilgili kariyer hedefinin olmamasıdır. Çağrı merkezi sektörü müşteri temsilcileri tarafından genellikle kariyeri olmayan, geçici bir iş olarak görülmektedir. Öncelikli olarak çağrı merkezinde müşteri temsilciliğinin de bir meslek olduğunun çalışana hissettirilmesi gerekmektedir. Bir müşteri temsilcisi her dönem ekip içinde yüksek performans gösteriyor olabilir, ancak performansın yüksek olmasının çağrı merkezi içinde takım lideri olmak için yeterli olmadığını görmekteyiz. Bu kişide liderlik vasıfları gibi farklı özellikler de arandığı görülmektedir.

Her geçen gün artan taleple sektörün istihdam ettiği kişi sayısı da artmaktadır. Çağrı merkezlerinin çağrı merkezi işi ile ilgili negatif algıyı değiştirmesi gerekmektedir, müşteri temsilciliğinin ciddiye alınması sağlanmalıdır. Firmalar doğru elemanları bularak, düzenli verilen eğitimlerle çalışanları eğiterek, kaliteli ve çözüm odaklı hizmet vermelerini sağlamalıdır. Müşteri temsilcilerine değer verildiğinin hissettirilmesi gerekmektedir. Müşteri temsilcilerinin yüksek performans çalışmalarını sağlamak için; düzenli eğitim programlarının organize edilmesi, takım ruhunun oluşturulması, müşteri temsilcilerinden gelen önerileri değerlendirmek için etkin bir sistemin oluşturulması, işe uygun personelin çalıştırılması, uygun maaş politikasının oluşturulması, etkin bir kariyer planlamasının yapılması, çalışma ortamında havalandırma ve ışıklandırmanın doğru yapılması, ofis mobilyalarının ergonomik olması sağlanmalıdır. Müşteri temsilcilerinin kendilerini ifade edecekleri platformlar oluşturulmalıdır.

Çağrı merkezi çalışma yapısından kaynaklı olarak vardiyalı yapılan bir iştir. Müşteri temsilcilerinin yüksek performansla çalışabilmeleri için uygun çalışma saatleri düzenlenmeli, günlük mola sürelerinin tam olarak kullanılması sağlanmalıdır. Ses tellerinin dinlenmesi ve stresten uzaklaşmak için haftada iki gün arka arkaya izin kullanılabilir. Bu şekilde firmada çalışanları teşvik amacıyla düzenlenen etkinliklere de personelin katılımı sağlanmış olacaktır. Ayrıca çalışanların sosyal yaşamlarında da

kendilerine ve ailelerine-arkadaşlarına vakit ayırmaları sağlanmış olacak, iş dışında da kendileri geliştirebilme fırsatı sunulmuş olacaktır.

Sonuçları değerlendirdiğimizde çağrı merkezi çalışması; esnek çalışma saatleri olan, stresli, geçici, uzun süre yapılması zor ve sıkıcı olarak görülen, belirli bir zamandan sonra monoton hale gelen, gerektiği kadar önem verilmeyen, insan ilişkileri ve çözüm üretebilme yeteneğini geliştirme açısından faydalı, yeteri kadar kariyer imkanı görülmeyen bir iş olarak tanımlanabilir.

Sonuç olarak; çağrı merkezi sektörü son yıllarda hızla gelişme gösteren bir sektördür. Çağrı merkezi sektörünün insan kaynakları açısından önemi oldukça büyüktür, ciddi oranda istihdam sağlamaktadır. Sektör geniş istihdam olanaklarıyla özellikle gençlere kariyer fırsatı sunmaktadır. Çağrı merkezlerinde teknolojiye yapılan yatırım kadar, personele de yatırım yapılması gerekmektedir. Müşteriler çalışan davranışlarından memnun kalmazsa, teknoloji de önemini yitirecektir. Müşteriler aldığı hizmetin kalitesine, ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakarak kurumu değerlendirmektedir. Şirketlerin vitrinini oluşturan çağrı merkezleri stresin en yoğun olduğu departmanlardır. Çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetini sağlamanın yolu çağrı merkezi çalışanlarını memnun etmekten geçmektedir. Mutlu çalışan=mutlu müşteri arasında denge kurmak önemlidir. Çağrı merkezi sektörünün geleceği için müşteri temsilciliğinin de meslek olduğunun gösterilmesi ve çalışanlara gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

AKBAY, Ünal (2007), "Hindistan ve Çin'deki Çağrı Merkezleri"

<http://www.gunisigigazetesi.net/yazar.asp?yazarno=09> 12.02.2007

AKIN, Nilgün (2004), "SBS Dış Kaynak Kullanımı ve Çağrı Merkezi Pazarlamasında Önde"

<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=9459> 03.03.2004

AKTÜEL DERGİSİ (2007), "Türkiye Çağrının Merkezi Oluyor", *Aktüel Dergisi* (Nisan), Sayı 92

AKŞİN, Zeynep (2005), *Çağrı Merkezlerinde Çalışan Esnekliği*, Editör: ARSLAN, Zekeriya, A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, Şan Ofset, İstanbul

ALPAY, Orhan (2002), *Bankacılık Sektöründe Yeni Dağıtım Kanalları ve Bu Kanalların Bankaların Yönetimine Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

ALPER, Cenk (2005), *Sanal Bir Gerçeklik: Çağrı Merkezleri*, Editör: ARSLAN, Zekeriya, A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, Şan Ofset, İstanbul

ATAYER, Onat ve Deniz Süer (1999) "Çağrı Merkezi Teknolojileri"

[http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=315](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=315)

ATLI, Dinçer "Müşteriye Yeni Bir Bakış CRM"

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=567](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=567) 10.03.2007

ARSLAN, M. Fatih (2006), *Çağrı Merkezlerinde Önemli Analitik Değerler*, Editör: ARSLAN, Zekeriya, A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, Şan Ofset, İstanbul

ARSLAN, Zekeriya , "Çağrı Merkezinin Ortak Sorunlarından Biri Daha: Ne mi?"

<http://www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InNewsId=4> 10.03.2007

ARSLAN, Zekeriya (2007), "Çağrı Merkezinde Stratejik Planlama"

<http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2=152&prm3=257> 10.03.2007

ARSLAN, Zekeriya, " Çağrı Merkezini Outsource Etmek"

<http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/cagriMerkeziniOutsourceEtmek.doc> 01.02.2007

ARSLAN, Zekeriya (2006), *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, Çağrı Merkezi Terimler Sözlüğü*, Şan Ofset, İstanbul

ARSLAN, Zekeriya "Tatlı Bir Çağrı Merkezi Kurulum Telaşı, Çağrı Merkezi Kurulumuna Genel Bakış"

<http://www.teknobilgi.com/article.asp?InArticleId=6> 05.04.2007

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

BAŞ, Pınar (2002), "Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmeti: Çağrı Merkezleri", *İş Yaşamı Dergisi* (Eylül), Sayı 3

[http://www.isguc.org/cagri\\_merkezi.php](http://www.isguc.org/cagri_merkezi.php)

BAŞAL, Akın (2006), *Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcisi Olmak*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

BAYRAC, Rıfat (2006), *Çağrı Merkezlerinde Eğitim Sistematiği*, Editör: ARSLAN, Zekeriya, *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası*, Şan Ofset, İstanbul

BOZGEYİK, Abdullah "Klasik Çağrı Merkezlerinizi Kapatın"

[http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=6912&Where=danisma\\_merkezi&Category=020305](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=6912&Where=danisma_merkezi&Category=020305)

ÇİFTÇİ, Elif, (2007), "Çağrı Merkezleri"

[http://www.ekonometri.com.tr/kategori.php?link=devam&grup=7&kat\\_id=00&sayfa\\_id=214](http://www.ekonometri.com.tr/kategori.php?link=devam&grup=7&kat_id=00&sayfa_id=214)  
05.01.2007

ÇİFTÇİ, Elif, "Müşterilerle İletişimin Kalbi Çağrı Merkezlerinde Atıyor, Çağrı Merkezleri Türk Şirketlerince Benimsendi"

[http://www.krm.com.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=56&Itemid=7625.03.2007](http://www.krm.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=7625.03.2007)

DEVECİOĞLU, Hasan Kürşad (2005), "ABD Çağrı Merkezleri, Doğrular ve Yanlılar"

<http://www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InNewsId=8999> 05.04.2005

EMANET, Leyla (2006), "Çağrı Merkezi Sektör Olmak İstiyor" sayı 10

<http://www.infomag.com.tr/general/sonsayi.asp?cN=1&contID=541> 05.02.2007

ERKOCA, Serdar (2007), *Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Bir Bakış*, Editör: ARSLAN, Zekeriya, A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, Şan Ofset, İstanbul

GENÇAĞA, Ferruh Levent (2004), *Bankacılıkta Alternatif Dağıtım Kanallarının Gelişimi ve Bankalarla Müşterileri Açısından Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

GÖZÜTOK, Gökhan "Müşterinizi Dinliyor Musunuz?"

[http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=8348&Where=danisma\\_merkezi&Category=020305](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=8348&Where=danisma_merkezi&Category=020305) 02.02.2007

GÜLTEKİN, Türkan "Türkiye Çağrı Merkezi'nde Avrupa'nın Gözdesi"

<http://www.cmcturkey.com/basinodasi.asp> 30.03.2005

KARİYER Dergisi (2007), "Çağrı Merkezlerinde Son Durum", *Kariyer Dergisi* (Şubat), Sayı 44

KESER, Aşkın (2006), "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11

<http://kosbed.kou.edu.tr/sayi11/keser.pdf>

KOHEN, Alp "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri"

<http://www.sistema.com.tr/download/cagri%20merkezi%20yararlari-bilesenleri.doc>  
10.03.2007

- KOHEN, Alp (2003), "Türkiye: Offshore Çağrı Merkezi Outsourcing'i için Güçlü Bir Ülke"  
[http://www.sistema.com.tr/download/offshore\\_turkish.doc](http://www.sistema.com.tr/download/offshore_turkish.doc)
- KONUK, Emre (2007), "İşten Ayrılma Oranını Düşürmenin Yolu"  
[http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=468&pg=h](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=468&pg=h) 17.04.2007
- MELEN, Mithat (2005), "Çağrı Merkezi"  
[http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=226251](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=226251)
- ÖZTURAN, Önder (2007), "Çağrı Merkeziniz İçin Müşterinizin Beklentisi-Süreç, Odaklılık ve Esneklik"  
[http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=6911&Where=danisma\\_merkezi&Category=020305](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=6911&Where=danisma_merkezi&Category=020305)
- PAMUKÇU, Derya (2002), *Kuyruk Teorisinin Bir Bankanın Çağrı Merkezi İçin Uygulaması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SAĞIROĞLU, Fuat (2005), "Bir Telefon Çok Şeyi Değiştirir"  
<http://www.teknobilgi.com/print.asp?contenttype=1&InContentId=9689> 10.06.2005
- TACER, Murat (2001), *Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TELEK, Melda (2005), *Çağrı Merkezi Etkinliğini Arttırmada Kıyaslamının Rolü Bir Çağrı Merkezi İncelemesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TON, Gökçe (2003), "Alo, Yetkili ile Mi Görüşüyorum?", *Kaynak Dergisi* (Nisan-Eylül) Sayı 14  
<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=263&SAYI=14>
- TOPALOĞLU, Nihal (2006), *Çağrı Merkezi Kurmak ve İşletmek Büyük ve Önemli Bir İştir*, Editör: ARSLAN, Zekeriya, A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, Şan Ofset, İstanbul

TUNÇAY, Nadire (2007), “Çağrı Merkezleri ve İnsan Kaynakları”

[http://www.peryon.org.tr/call\\_center.doc](http://www.peryon.org.tr/call_center.doc)

TÜRKKAN, Sevgi Aydoğdu (2007) “Çağrı Merkezinde Müşteri Temsilcisi Olmak”

<http://www.herkesmusteri.com/suyelerweb/cmmusteritemsilcisi2.aspx> 03.02.2007

TÜRKALP, Tayfun (2000), “Çağrı Merkezi Çözümleri”, *Activeline Dergisi* (Mayıs), Sayı 2

[http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=596](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=596) 01.05.2000

UMDU, Ayçın (2002), *İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi, Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Call Center (Çağrı Merkezi Nedir?) <http://www.sys.com.tr/urunler/cagrimerkezi.asp>  
03.02.2007

“Sıkça Sorulan Sorular “Çağrı Merkezi Nedir?””

<http://www.sistema.com.tr/member/cm/sss.asp> 20.12.2006

“Çağrı Merkezleri Pazarlamanındır”

[http://www.farketing.com/fikirler/2005/12/ar\\_merkezleri\\_p.html](http://www.farketing.com/fikirler/2005/12/ar_merkezleri_p.html) 05.01.2007

“Çağrı Merkezi Nedir?”

<http://www.callcenterclub.org/modules.php?name=News&file=article&sid=6>  
11.09.2006

“Çağrı Merkezlerinde Dış Kaynak Kullanımı”

[http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=52&Itemid=10](http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=10) 15.02.2007

“Çağrı Merkezlerinin Dünya’daki ve Türkiye’deki Durumu”

<http://www.connect.com.tr/V2/tr/cagrimerkeziyararlari.asp> 05.02.2007

“Çağrı Merkezleri Kişisel Temas İçin Çabalıyor”

<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi3/cagrimerkez.htm> 05.02.2007

“Dün Hindistan'dı, Bugün Çin, Yarın Nereye Gideceksiniz!!!” (2007)

[http://www.gercegacagrimerkezi.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=100&Itemid=30](http://www.gercegacagrimerkezi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=100&Itemid=30) 20.02.2007

“Çağrı Merkezlerinin Globelleşmesi”

<http://www.istanbulcallcenterexpo.com/2006/agendatr.php> 08.02.2007

“Neden Çağrı Merkezi?” <http://www.vodatech.com.tr/> 08.02.2007

“Gelişme Kaydettik Ama Stratejik Üs Değiliz”

[http://www.bthaber.net/haber.phtml?yazi\\_id=535000304](http://www.bthaber.net/haber.phtml?yazi_id=535000304) 10.02.2007

“Çağrı Merkezi Çalışanları Kariyer İmkânı” (2006)

<http://www.callcenterclub.org/modules.php?name=News&file=article&sid=8>  
02.03.2007

“Hangi Alan Hangi Firma”

[http://www.kampusce.com/UniversityWeb/content/kariyer\\_hangialan.jsp?id=037](http://www.kampusce.com/UniversityWeb/content/kariyer_hangialan.jsp?id=037)  
10.02.2007

“Çağrı Merkezi ve CRM Hizmetleri Panoraması” (2003)

<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=8170> 05.01.2007

“Almanya ve Hollanda'nın Gözü Türkiye'de”

[http://www.bthaber.net/haber.phtml?yazi\\_id=535000303](http://www.bthaber.net/haber.phtml?yazi_id=535000303) 10.02.2007

“Call Center Management Practices That Maximize Productivity, Customer Loyalty,  
Employee Satisfaction”

<http://www.callcentermagazine.com/article/CCM20000606S0008> 20.03.2007

“Çağrı Merkezleri” <http://www.veripark.com/TR/services/FYClients/CallCenters.asp>

25.03.2007

“Çağrı Merkezi Yönetimi”

[http://www.bizitek.com/bws/tr/cozumler/genel/cagri\\_merkezi\\_sikayet\\_yonetim.htm](http://www.bizitek.com/bws/tr/cozumler/genel/cagri_merkezi_sikayet_yonetim.htm)  
10.02.2007

“Evden Çağrı Merkezi Hizmeti Gündemde”

[http://www.bthaber.com.tr/haber.phtml?yazi\\_id=535000306](http://www.bthaber.com.tr/haber.phtml?yazi_id=535000306) 10.02.2007



“Çağrı Merkezi Hizmetlerimiz” <http://www.databank.com.tr/callcent.html> 25.03.2007

“Çağrı Merkezinin Yararları Nelerdir?” (2006)

<http://www.callcenterclub.org/modules.php?name=News&file=article&sid=7>  
25.03.2007

“Tarım Sektöründe Bir İlk Daha Çağrı Merkezi”

<http://www.trakmak.com.tr/yaren/edition/06/index.asp?view=05> 05.01.2007

“BRED CLEVELAND İle Söyleşi”

<http://www.sistema.com.tr/download/Brad%20Cleveland%20roportaj.pdf> 20.03.2007

“Çağrı Merkezleri” <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/cagrimerk.htm> 10.02.2007

“Mükemmel Müşteri Hizmeti Sunarak Çapraz Satış Olanaklarını Arttırmak”

<http://www.istanbulcallcenterexpo.com/2006/agendatr.php> 20.02.2007

“İletişim Merkezleri” <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi13/ilet.htm> 01.04.2007

“Çağrı Merkezi Analizinde Önemli Terimler” (2006)

<http://www.callcenterclub.org/modules.php?name=News&file=article&sid=31>  
25.12.2006

“Erlang C Hesap Makinası”

<http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2=152&prm2=261&prm3=264>  
15.01.2007

“Çağrı Merkezi Teknolojileri Danışmanlığı”

<http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=118&prm2=232> 10.02.2007

“Mülakat Aşamaları ve Amaçları Nelerdir?”

<http://www.cagrimerkezim.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=6>  
10.04.2007

<http://www.cagrimerkezim.net/> 20.04.2007

<http://www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InNewsId=8554> 05.04.2007

## **ÖZGEÇMİŞ**

1982 yılında İstanbul'da doğdu. 1998 yılında Süleyman Demirel Lisesi'nden mezun olmuştur. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü'ne 1999 yılında girmiş ve 2003 yılında mezun olmuştur. Yüksek Lisans öğrenimine Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalı'nda 2003 yılında başlamış ve öğrenimine halen devam etmektedir.