DOI: 10.20491/isarder.2017.318

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Çağrı Merkezlerinde Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler: Bir İnceleme

Factors Effecting the Employee Performance: Evidences from Call Centers

Umut BULUT
Turkcell Global Bilgi
İstanbul, Türkiye

orcid.org/0000-0002-3462-6314
umut.bulut@global-bilgi.com.tr

Aylin ATAAY
Galatasaray Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0001-5150-1946
aataay@gsu.edu.tr

Özet

Çalışmada çağrı merkezi faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin ana belirleyicileri olan çalışanların performanslarını etkileyen bazı faktörlerin incelenmesi hedeflenmiştir. Deneyim, iş yükü ve çalışma süresi gibi değişkenlerinin performans üzerindeki etkileri incelendiğinde performans ile çalışan deneyimi arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuşken, performans ile iş yükü ve çalışma süreleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu saptanmıştır. Buna göre müşteri temsilcilerinin deneyimleri arttıkça performans sonuçlarında, yani kendilerinden beklenen müşteri memnuniyeti düzeyleri, planlanan konuşma sürelerine uyum, planlanan vardiyaya uyum gibi kriterlerde gelişme kaydettiklerini görülmektedir. Diğer taraftan çalışanların aylık çalışma saatlerinin ve çalışılan süre boyunca yaşanan yoğunluk seviyesinin artmasının müşteri temsilcilerinin performanslarında düşüş yaşanmasına yol açtığı belirlenmiştir. Yoğun çalışma saatleri her alanda olduğu gibi çağrı merkezi çalışanları için de olumsuz etkileri beraberinde getirmektedir. Çalışma saatleri ve iş yoğunluğunun artması müşteri temsilcilerinde hata riskini ve devamsızlık olasılığını arttırmakta bu da performans sonuçlarına olumsuz olarak yansımaktadır.

Anahtar kelimeler: *Çağrı merkezi yönetimi, performans, iş yükü, çalışma süreleri, iş deneyimi*

Abstract

This study aimed to investigate the factors that affect the performance of call centers'employees who are the main actors for the efficiency and productivity in call center activities. Employees'work experience, workloads and work time have been examined as key determinants of employee performance. Regression analysis results show that there is a negative relationship between performance and employees' workload and work time however the relationship between performance and work experience is positive and statistically significant. We found that, as the experience of the customer representatives increases, the their performance level is also increasing.

However, increase in the monthly working hours of employees and their level of work load cause decreases in call center employees' performance. We can conclude that increases in working hours and work load increase also the risk of error and the rate of absenteeism in the customer representatives, which adversely affect the individual performance results.

Keywords: *Call center management, employee performance, work load,, work time, work experience.*

1. Giriş

Geçmiş yıllarda müşteri ile ilişkiler daha geleneksel ve kişisel yöntemlerle gerçekleştirilirken, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ışığında günümüzde şirketlerin büyük bir çoğunluğunun müşteri ilişkilerini çağrı merkezleri aracılığıyla yürütmeye başladıkları görülmektedir (Batt ve Moynihan, 2002). Bakker, Demerouti, ve Schaufeli (2003) müşteri ile ilişkilerin üçte ikisinin artık çağrı merkezleri tarafından yürütüldüğüne dikkati çekmektedir. Araştırma kuruluşu Datamonitor'ın 2010 yılı verilerine göre çağrı merkezi sektörü dünyada yaklaşık 130 bin çağrı merkezi, 11,5 milyon çalışan ve 8.8 milyon çağrı karşılama kapasitesi (masa sayısı) ile 340 milyar dolarlık bir pazar haline gelmiştir. Ayrıca sektörün her yıl yüzde 3,2 oranında büyümeye devam etmesi de öngörülmektedir. Çağrı merkezi sayısındaki artışın ve bu yönde devam eden eğilimin temel nedenleri arasında teknolojik gelişmeleri ve çağrı merkezlerinin müşteri memnuniyetini arttırmanın maliyet etkin bir yolu olmasını saymak mümkündür (Dormann vd., 2003). Çağrı merkezleri, şirketlere müşteri ilişkilerini daha etkin yöneterek maliyetlerini düşürmelerine ve böylece rekabet üstünlüğü sağlama yarışında bir adım öne çıkabilme imkanı tanımaktadır (Cannon, 1996).

Fakat müşteriler ile ilişki kurmak ve etkileşime geçmek için göreceli olarak yeni bir yöntem sunan çağrı merkezleri iş yönetimi ve organizasyonu konusunda büyük değişiklikler yapılması gerekliliğini de beraberlerinde getirmiştir. Bu değişiklikler arasında iş tasarımındaki, çalışma koşullarındaki ve rekabet dinamiklerindeki değişiklikleri saymak mümkündür (Valverde, Ryan ve Gorjup, 2007). Çağrı merkezi modelinin iş modeline dahil edilmesiyle müşteri ilişkilerinin merkezileşmesi, ulusal ve hatta uluslararası düzeyde müşteri taleplerine hızlı ve standart cevaplar verilebilmesi sağlanmaktadır. Fakat, çağrı merkezi yönetimi modelinin birbiri ile çelişen iki hedefi bulunmaktadır. Bir taraftan müşteri yönelimli ve yüksek kaliteli müşteri hizmeti sağlama ve diğer taraftan da maliyetleri en düşük seviyede tutma hedefleri çağrı merkezleri yönetiminde yöneticilerin maliyet ve kalite ikilemine sıklıkla düşmelerine ve bu ikilemi yönetmekte zorlanmalarına neden olmaktadır (Korczynski, 2002; Deery ve Kinnie, 2002). Kalite ve maliyet arasında tercih yapma veya aslında birbirleriyle çelişen maliyet ve kalite hedeflerini birlikte yönetebilme bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu kapsamda bazı şirketlerin maliyetlerini düşürmek için çağrı merkezlerini kitle üretimi mantığı ile yönettiklerini, bazılarının ise yüksek hizmet kalitesine ulaşmak için çağrı merkezleri aracılığıyla daha profesyonel ve ayrıcalıklı hizmetler sunduklarını görülmektedir (Batt ve Moynihan, 2002).

Müşterilerle ilişkiye geçmenin yeni bir yöntemi olan çağrı merkezileri iş tanımları, tasarımları ve çıktılarının yeniden düzenlenmesi ve farklı şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu çalışma çağrı merkezi çalışanlarının performans yönetimleri üzerine odaklanmakta ve çağrı merkezi çalışanlarının performansını etkileyen faktörleri incelemeyi hedeflemektedir. Çağrı

merkezi yöneticilerinin temel hedefleri bir taraftan müşteri hizmetinin kalitesini arttırırken diğer taraftan da etkinliği arttırarak maliyetleri düşürebilmektir. Bu noktada çağrı merkezi çalışanlarının performanslarını planlamak ve yönetmek önemli bir konu haline gelmiştir. Müşteri memnuniyetinden taviz vermeden etkinliği sağlamak önemli bir hedeftir. İnceleme kapsamında özellikle çağrı merkezi yöneticilerinin performans planlama sürecinde dikkate almaları gereken iş yükü, çalışma süreleri ve iş deneyiminin çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenecektir.

2. Yazın Taraması ve Araştırma Hipotezleri

2.1. Çağrı Merkezleri

Her ne kadar çağrı merkezileri ve çağrı merkezi yönetimi modeli uzun yıllardan beri kullanılmakta olsa da çağrı merkezlerinin tanımları, bileşenleri ve sınırları konusunda ilgili yazında önemli boşluklar bulunmaktadır. Bütün bunlara ek olarak sektörün temel özelliklerinden biri olan sürekli teknolojik gelişim nedeniyle de çağrı merkezlerinin faaliyetlerinin kapsamı ve içerikleri de sürekli olarak değişmektedir. Günümüzde daha çok çağrı merkezi kavramı yerine "ilişki" (*contact*) merkezi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Geleneksel olarak çağrı merkezini bilgisayar veya diğer bilişim teknolojileri vasıtasıyla tele-pazarlamadan, ürün ve hizmetlerin genel pazarlama, tanıtma ve tutundurma çalışmalarına, geniş kapsamlı rezervasyon sistemlerinden şirket içi veya şirket dışı teknik destek, bilgilendirme ve bilgi toplamaya kadar çok geniş kapsamlı hizmetleri, gelen ve giden çağrıları etkin bir şekilde kabul ederek, sınıflandırarak veya dağıtarak cevaplama olarak tanımlayabiliriz. Çağrı merkezlerinin en temel özelliği ve yapı taşı müşteri sorunlarını çözerek, şikayetleri hızla cevaplayarak, haftanın 7 günü ve günün 24 saati ulaşılabilen, müşteri ile doğrudan iletişim kurulmasını sağlayan, bilgi teknolojileri ile donatılmış ve yeterli düzeyde hizmet sunabilecek personeli bulunduran birimler olmasıdır (Zikmund, McLeod ve Gilbert, 2003: 122). Incoming Call Management Institute (ICMI) çağrı merkezini, "müşteriye ve işletmeye değer yaratmak amacı ile işletmenin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde bütünleştirildiği; çalışanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem" olarak tanımlamaktadır. Gelişen iletişim kanalları çağrı merkezi dinamiklerini de etkilemektedir. Sektör yıllar içerisinde telefon ile hizmet vermenin ötesinde elektronik posta, sosyal medya iletişim kanalları, SMS Chat, Web Chat gibi yeni iletişim kanallarını da kullanır hale gelmiştir. Bu nedenle çağrı merkezlerinin hizmet kapsamı genişlemiştir. Günümüzde çağrı merkezlerini ve kapsamlarını sınıflamak ve tanımlamakta çekilen zorluğun nedeni bu merkezlerin farklı yönetim modelleri uygulaması ve uzmanlaştıkları hizmetlerin de çok farklılaşabiliyor olmasıdır. Bu nedenle çağrı merkezlerinin farklarını ortaya koymakta yarar vardır:

İlk olarak, çağrı merkezleri bazı şirketlerin dışsallaştırdığı (alt işveren veya taşeron kullandığı) bir fonksiyon olabilirken, bazı şirketler de şirket içinde bir bölüm olarak da örgütlemesi ve yönetmesi mümkündür (Dormann ve Zijlstra, 2003; Zapf vd., 2003). İkinci olarak, çağrı merkezleri yönettikleri çağrılara göre de gelen çağrıyı yönetenler (*inbound call*) veya giden çağrıyı (*outbound call*) yönetenler şeklinde sınıflandırılabilir. Gelen çağrı yönetiminde santrale ulaşan ve sonrasında sesli yanıt sistemindeki adımları geçerek müşteri temsilcileri için kuyruğa giren çağrılar cevaplanarak müşterilerin sorularına, istek ve taleplerine veya şikayetlerine cevap verilmektedir. Giden çağrı yönetiminde ise, çağrı merkezlerinin inisiyatifi ile müşteri

temsilcileri tarafından başlatılan, satış, veri güncelleme, borç takibi ve tahsilatı, eski müşterilerin takibi gibi işler için yapılan aramalar söz konudur (Dormann ve Zijlstra, 2003; Zapf vd., 2003). Bazı çağrı merkezlerinde ise her iki işlev de yerine getirilmektedir. Üçüncü olarak, çağrı merkezleri iş modeli amaçları ve örgütlenmeleri açısından da farklılıklar göstermektedir (Batt ve Moynihan, 2002; Frenkel vd.,1998; Holman, 2003). Amaçları ve dolayısıyla örgütlenmeleri açısından çok geniş spektrumda yer alan farklı merkezler söz konusudur. Örneğin kitle üretimi şeklinde hizmet veren merkezler olduğu gibi spektrumun en üst ucunda son derece profesyonel ve özel hizmet veren merkezler de söz konusudur. Kitle üretimi modelinde sınırlı katma değer yaratan fakat geniş kitlelere ve pazarlara yönelik hizmetler sunmak mümkündür. Bu merkezlerin temel hedefi maliyetleri düşük tutmak, verilen hizmeti standartlaştırmak (yapılandırılmış diyaloglar ve detaylandırılmış yönergeler ile) ve hizmeti veren operatörleri yoğun olarak gözetlemek ve denetlemektir. Bu modelde operatörlerin yetkinlik gereklilikleri en asgari düzeydedir (Batt ve Moynihan, 2002). Diğer taraftan profesyonel ve uzmanlaşmış hizmet sunan çağrı merkezlerinde ise sınırlı bir kitleye veya pazara katma değeri son derece yüksek hizmetler sunulması amaçlanmaktadır (Holman, 2003). Görevler daha karmaşık ve çeşitlilik göstermekte ve bu nedenle de daha kalifiye ve eğitimli operatörler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, daha yüksek ücret politikası, eğitim ve işgücü devamlılık ve sürekliliğini sağlayacak İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının ön planda tutulması gerekmektedir (Batt, 2002).

2.2. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Performansı ve Performansını Etkileyen Faktörler

Çağrı merkezlerinin temel performans hedefleri çağrı alma veya verme hacmini arttırma, maliyet kontrolü sağlama ve aynı zamanda çağrı kalitesini dolayısıyla da müşteri memnuniyetini yükseltmektir (Castanheire ve Chambel, 2010; D'Cruz ve Noronha 2012; Jenkins ve Delbridge, 2013; McDonnell vd. 2013). Bir taraftan belli hizmet standartlarına ulaşma ve operasyonların karlılığını arttırma diğer taraftan esneklik ve verilen hizmetleri müşteriye göre düzenleme ve kaliteyi sürekli olarak arttırma ihtiyacı çağrı merkezi yönetimini zorlaştırmaktadır (Budhwar vd. 2009; Holman, 2003). Bir çok hizmet sektörü şirketinde olduğu gibi çağrı merkezi yönetimi modelinde şirketin performans hedefleri çalışanların diğer bir deyişle çağrı merkezi operatörlerinin performansına bağlıdır. Operatörlerin gerek nitelik ve gerekse nicelik açısından performansı çağrı merkezi performansını etkilemektedir. Bu çalışmanın hedefi çağrı merkezi yöneticilerinin üretim planlama sürecinde dikkate aldıkları çalışma süreleri, iş yükü ve çalışan deneyimi gibi faktörlerin operatör performansı üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu unsurların performans üzerindeki ağırlıklarını ortaya koyarak planlama sürecinde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardımcı olabilmektir.

Bu alandaki akademik çalışmalar çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen pek çok işin yüksek nitelik gerektirmeyen işlerden oluştuğunu öne sürmüştür. Birçok yazara göre çağrı merkezi işleri "Taylorizm"in gelişmiş modeli olarak tanımlanabilmekte ve çağrı merkezlerinde uygulanan üretim miktarını arttırma hedefli yoğun baskı altındaki çalışmayı "ileri Taylorizm" olarak da nitelendirmektedir (Knights ve McCabe, 1998; Taylor ve Bain, 1999). Taylorizm ile paralellik içinde etkinlik ve verimliliği arttırma hedefli olarak müşteri ile kısa süreli rutin iletişimin otomatik çağrı dağıtıcı bir sistem tarafından kontrol edilmesi, çalışanın kiminle görüşeceğine bilgisayar sisteminin karar vermesi ve bu teknolojinin çalışana çok fazla kontrol hakkı tanımaması çağrı

merkezlerinin hız ve etkinliği arttırma reçeteleri olarak görülmektedir (Zapf vd., 2003). Çağrı merkezi işlerinin aşırı işbölümü özelliği, düşük nitelik ve yetkinlik gerektirmesi ayrıca basit ve tekrarlanan işlerden oluşması gibi özellikleri Taylorizmi destekleyen unsurlardır (Grebner, 2003). Ayrıca çağrı merkezi işlerinin genellikle elektronik olarak gözetlemesi ve denetlenmesi Taylorizm iddialarını güçlendirmektedir (Taylor vd. 2003; Frenkel vd., 1998; Bain vd. 2002). Çağrı merkezinde çalışan bireyin yaptığı görüşmeler her an izlenmekte, günde kaç kişi ile görüşme yapacağı, bir müşteriye en fazla ne kadar zaman ayırabileceği gibi ayrıntılar çalışana bildirilmekte ve denetlenmekte diğer bir deyişle birey her dakika gözetim altında tutulmakta ve bunun sonucu olarak verim ve hızın artması beklenmektedir (Keser, 2006). Günümüzde de artan rekabet karşısında maliyetleri düşük tutma gerekliliği çağrı merkezlerinin iş yüklerini ve çalışma saatlerini arttırarak karlılığı belli bir düzeyde tutma gerekliliğini daha da ön plana çıkarmıştır. Bu da kurallara, tekrara, sıkı denetime ve standardizasyona dayalı çağrı merkezi sistemlerinin önemini daha da arttırmaktadır (Batt, 2002; Castanheire ve Chambel, 2010; Holman, 2003).

Çağrı merkezlerinin sayılan bu özellikleri ışığında, iş yükü ve çalışma süreleri hem çalışan açısından hem de şirket açısından performansı etkileyen oldukça önemli bir unsurdur. Tüm sistem mümkün olduğunca iş hacmini arttırmak üzerine kurulmuştur. İş yükü ve çalışma sürelerinin sıkı bir şekilde planlanması, takip edilmesi ve denetlenmesi verimliliği arttırabileceği gibi aynı zamanda etkin bir şekilde yönetilmediği zaman çalışan performansı üzerinde olumsuz etkilere de yol açabilmektedir. Çağrı merkezinde üretim planlama sürecinde operatörlerin kaç görüşme yapacakları hesaplanmakta, zaman baskısı ve kişi başına düşen iş yükü ve mesai yoğunluğu bireyi baskı altına girmesine neden olabilmektedir. Ayrıca örgütün iş yükü hedefleri kimi zaman çalışanlar tarafından yüksek bulunmakta ve çalışan iş yükü ve çalışma sürelerinden şikâyetçi olmakta, motivasyon, performans ve tatmin düzeyleri düşmekte (Keser, 2006), uzun dönemde tükenmişlik sendromu ve stres gibi bireysel tepkiler de söz konusu olabilmektedir (D'Cruz ve Noronha, 2012; Holman, 2003; Schaufeli ve Bakker, 2010). Şirketler arasında gittikçe daha fazlalaşan rekabet yönetilmesi gittikçe güçleşen iş yükü, yoğunluğu ve iş baskısı yaratmakta bu da çalışanların iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarına olumsuz yansımaktadır (Taylor vd. 2003).

Bu kapsamda etkinliği ve verimliliği arttırmak için çalışanların iş yükleri ve çalışma sürelerinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Varsayımımız iş yükü ve çalışma süreleri arttıkça çalışan performansının olumsuz etkilenebileceği yönündedir.

H_1: Çağrı merkezlerinde çalışanların iş yükleri arttıkça performansları düşmektedir.

H_2. Çağrı merkezlerinde çalışanların çalışma süreleri arttıkça performansları düşmektedir.

Diğer taraftan çağrı merkezi çalışanlarının işbaşı eğitim ve deneyim düzeyleri arttıkça, yaptıkları işe kendilerini verme ve performanslarını etkin yönetebilmek için güçlenme olasılıkları artmaktadır. Deneyimli çalışanların çıkardıkları işin gerek miktarında gerekse kalitesinde olumlu gelişmeler ve artışlar sağlanmaktadır (Lawler, Mohrman ve Ledford, 1995). Deneyimli çalışanların kişisel performanslarını etkin yönettiklerini dolayısıyla operasyonel performansa olumlu katkılarda bulunduklarını söylemek mümkündür. Bu kapsamda;

H_3. Çağrı merkezlerinde çalışanların iş deneyimleri arttıkça performansları artmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Örneklem

Araştırma bir Global Bilgi Yönetimi şirketinde gerçekleştirilmiştir. 1999 yılında kurulan bu şirket Türkiye'de 14, Ukrayna'da 4 olmak üzere toplam 18 lokasyonda, 12 binden fazla çalışanı ve 8 bin masa kapasitesiyle çağrı merkezi hizmeti vermektedir. Şirket, telekomünikasyon sektörünün yanı sıra kamu, finans, enerji, perakende sektöründe müşteri hizmetleri, müşteri kazanımı, tele-satış, teknik destek, müşteri elde tutma ve sadakat, tahsilat, müşteri değerinin geliştirilmesi, müşteri bilgileri yönetimi ve analizi alanlarında değer yaratmakta ve müşteri deneyimini yüz yüze hizmet, telefon, sesli ve görüntülü yanıt sistemleri, e-posta, sms, web ve sosyal medya gibi birçok kanaldan yönetmektedir.

Araştırmanın örneklemini seçilen global bilgi yönetimi şirketinin spesifik bir hizmet ve proje birimde çalışan 120 kişilik bir çağrı operatörü grubu oluşturmuştur. Bu grup içinde müşteri temsilcisi olarak adlandırılan bu operatörlerin Ekim 2016 performans değerleri üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Müşteri temsilcilerinin performansları deneyim, iş yükü ve çalışma süreleri değişkenleri ekseninde analiz edilmiş, söz konusu değişkenlerin performans sonuçları üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Çıkan sonuçlar üzerinden değerlendirmeler, yorumlar ve öneriler paylaşılmıştır.

3.2. Analiz Tekniği

Araştırmada regresyon analizi kullanılmıştır. Performans sonuçları bağımlı değişkeni, deneyim, iş yükü ve çalışma süresi bağımsız değişkenleri ile bir regresyon modeli oluşturulmuş ve SPSS istatistik programı ile analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Çalışan performansı: Araştırmamızda çalışan performansı göstergesi olarak müşteri memnuniyeti anketleri sonuçları, konuşma süresi hedeflerine uyum ve planlanan vardiyaya uyum kriterlerine dayalı yönetici performans değerleme sonuçları (puanları) kullanılmıştır. Çağrı merkezlerinin varlık amacı nihai müşterilerine kaliteli hizmet vermek ve şirket bağlılığı yaratmaktır. Bu doğrultuda çağrı merkezlerinden alınan hizmetin kalitesinin en önemli belirleyicisini müşterinin o şirketin hizmeti hakkındaki algısı oluşturmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesinin müşteri temsilcisinin temel performans hedefi haline getirilmesi gerekmektedir. Her müşteri temsilcisinin hizmet kalitesi müşteri memnuniyeti anketleri ile ölçülmektedir. Periyodik olarak belirli bir sayıda memnuniyet anketi çağrı sonlarında müşterilere sunulmakta ve verilen hizmet müşteri tarafından değerlenmektedir. Bu yöntemle, müşteri temsilcisi hangi çağrıdan sonra müşteriye anket sunulacağını bilmediğin için cevapladığı her çağrıda aynı performansı ortaya koymak durumunda kalması hedeflenmektedir. Ayrıca çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin performans değerleme sürecinde konuşma süreleri (*Acht*) de bir değerleme kriteri olarak kullanılmaktadır. Konuşma süresi, çağrı merkezlerinde üretimi oluşturan iki ana parametreden birisidir ve şirketin hedefleri açısından belirleyici rol oynamaktadır. Planlama aşamasında hesaplanan konuşma süresine uyum gerek operasyonel hedefler gerekse finansal hedefler açısından oldukça önemlidir. Konuşma süresinin planlanan seviyenin üzerinde ilerlemesi hizmet hacmini yakalayamama riskini ortaya çıkarırken, altında ilerlemesi ise atıl kapasite oluşmasına, maliyetlerin yükselerek şirketin karlılığının düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, söz konusu dengenin sağlanabilmesi için müşteri temsilcilerinden planlanan konuşma süresi hedeflerine

uyum sağlamaları beklenir ve her müşteri temsilcisinin konuşma süresi verileri performanslarını değerlemede de kullanılır. Son olarak bir çağrı merkezinin başarısı planlanan ve gerçekleşen değerlerin uyumu ile doğru orantılıdır. Başlıca uyum sağlanması gereken konu ise müşteri temsilcilerinin planlanan vardiyalarına uyumudur. Müşteri temsilcilerinden aynı zamanda vardiya içindeki mola kullanımları, eğitim, vardiya içi çalışmalar gibi konularda tam olarak uyumlu şekilde çalışmaları beklenir ve performans değerleme sürecinde bu kriterlere göre de değerleme yapılır.

İş yükü: İş yükü değişkeni göstergesi olarak her müşteri temsilcisinin toplam aylık üretim dakikaları kullanılmıştır. Ölçme birimi olarak dakika kullanılmıştır.

Çalışma süresi: Çalışma süresi çalışanın çalıştırıldığı işte geçirdiği süre olarak tanımlanmış ve bu değişken müşteri temsilcisinin aylık toplam çalışma saati ile ölçülmüştür. Çağrı merkezlerinde 24 saat mesai mevcuttur. Yasaya göre, çalışma süresi haftada en fazla 45 saat olmasına rağmen yıllık 270 saatlik bir fazla çalışma süresi bulunmaktadır. Müşteri temsilcilerinin çağrı yoğunluğu ve hedef gerçekleştirme gibi nedenlerle sık sık fazla mesaiye kalmaları da talep edilmektedir (Parlak & Çetin, 2007). Özkan (2013) 383 çağrı merkezi müşteri temsilcisi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların yüzde 80'inin günlük mesai süresinin 8 saati aştığını bulmuştur.

Çalışan deneyimi: Çalışan deneyimi müşteri temsilcisinin kıdemi ile diğer bir deyişle incelemenin yapıldığı şirketteki toplam çalışma süresiyle ölçülmüştür. Ölçme birimi olarak ay kullanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmamızın spesifik bir kampanya operasyonunda çalışan 120 müşteri temsilcisinin 2016 Ekim ayı performans sonuçları, deneyim düzeyleri, iş yükleri ve çalışma süreleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Bu şirkette performans yönetimi sistemi doğrultusunda 130 puan üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Örneklemde modelin bağımlı değişkeni olan müşteri temsilcileri performans sonuçlarının en düşük puanı 70, en yüksek puanı ise 129 olarak görünmektedir. Performans notu ortalaması 98,9 standart sapması ise 17,03 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerimize baktığımızda ise; 1-23 ay arasında değişen deneyim ortalamasının 11,3; standart sapmasının 5,02 olduğunu görülmektedir. Müşteri temsilcilerinin aylık iş yükleri incelendiğinde ise en düşük değerin 6.151 dk. en yüksek değerin ise 9.161 dk. olduğunu saptamaktadır. Üretim sürelerinin ortalaması 7.609 dk. iken standart sapması 728 dk. olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

	Çalışan Sayısı	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma
Performans sonuçları	120	70	129	99	17
Deneyim (Ay)	120	1	23	11	5
İş yükü (Dk.)	120	6.151	9.161	7.609	729
Çalışma süresi (Aylık saat)	120	170	208	184	11

Diğer bir bağımsız değişken olan çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında ise, bu değişkenin 170 saat ile 208 saat arasında değiştiği görülmektedir. Ortalama çalışma

saati 184 saat ve standart sapması 10,7 saattir. Değişenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini gösteren korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 2'de özetlenmiştir. Bilindiği üzere korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen analizdir. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerinin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Buna göre; korelasyon katsayısını $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle gösterebilmek mümkündür. Örneklemde değerlendirilmesi gereken korelasyon ilişkileri, bağımlı değişken çalışan performans sonuçları ile bağımsız değişkenler çalışan deneyimi, iş yükü ve toplam çalışma süresi arasındaki ilişkilerdir. Korelasyon tablosu ile ilgili yapılması gereken ilk yorum; anlamlılık düzeyinin (sig.1-tailed) 0,05'in altında olması ve korelasyon analizinin anlamlı olması şeklindedir.

Tablo 2 : Değişkenler arası ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4
1- Performans düzeyi	1			
2- İş yükü	-0,614**	1		
3- Çalışma süresi	-0,69**	0,384**	1	
4- Deneyim	0,633**	-0,413**	-0,358**	1

** p<.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Performans düzeyi ve iş yükü arasında -0.614'lük bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasında ters yönlü ve kuvvetli olarak değerlendirilebilecek bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Müşteri temsilcilerinin iş yükü diğer bir deyişle gerçekleştirdikleri üretim arttıkça performanslarının düştüğü görülmektedir. Yine çalışan performans ve toplam aylık çalışma süresi arasındaki ilişki incelediğinde, -0,69 derecesinde bir ilişki olduğu ve performans ile iş yükü arasında olduğu gibi ters yönlü bir ilişki söz konusu olmaktadır. Burada da çalışanların iş yoğunlukları ve ay içindeki toplam çalışma saatleri arttıkça performanslarında düşüş yaşandığı yorumu yapmak mümkündür. Son olarak performans ve çalışan deneyimi arasındaki ilişki incelendiğinde ise aynı yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Bu veri yola çıkarak müşteri temsilcilerinin deneyimleri arttıkça performanslarının da doğru orantılı olarak arttığı yorumunu çıkarmak mümkün olmaktadır.

Çalışan performansını etkileyen faktörleri daha derinlemesine incelemek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4' de özetlenmiştir.

Tablo 3. Regresyon analizi istatistikleri

Model	R	R^2	Uyarl. R^2	Std. Hata	Değişim istatistikleri					Durbin-Watson
					ΔR^2	ΔF	df1	df2		
1	,84[a]	0,715	0,707	9,220	0,715	96,77***	3	116		1,867
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Deneyim, İş yükü, çalışma süresi										
b. Bağımlı Değişken: Çalışan performansı										

** p<.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
*** p<.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Modelin özet tablosu incelendiğinde yorumlanması gereken iki kritik değer bulunmaktadır. Birincisi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan performansı hangi ölçüde açıkladığını ifade eden uyarlanmış R^2 değeridir ve buna göre modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yüzde 70,7 gibi güçlü bir oranda açıkladığı görülmektedir. Yorumlanması gereken ikinci değer ise Durbin-Watson değeridir. Durbin-Watson değeri bağımsız değişkenler arasındaki oto korelasyonu ölçmek için kullanılır. Oto korelasyon değişkenlerin hata terimleri arasındaki ilişkiyi ifade eder ve bir regresyon modelinde ortaya çıkması genel doğrusal regresyon modeli varsayımından önemli bir sapma anlamına gelir. Modelin 1.867'lik Durbin-Watson değerinin otokorelasyon olmaması için kabul edilebilir değerler olan 1,5 ile 2,5 arasında olduğu görülmektedir ve bundan yola çıkarak bağımsız değişkenlerin hata terimleri arasında bir ilişki olmadığı yorumuna ulaşmak mümkündür. Çoklu doğrusal regresyon modelinin bir diğer varsayımı bağımsız değişkenler arasında bağlantı olmaması gerekliliğidir. Tablo 4'de yer alan Tolerans ve VIF (Varyans büyütme faktörü-*Variance Inflation Factor*) değerleri söz konusu varsayımı test etme amaçlıdır. Değişkenler arasında bağlantı olmadığından emin olunabilmesi için genel kabul olarak tolerans değerinin 0,2'nin üzerinde, VIF değerinin ise 10'un altında olması beklenir. Tablodaki veriler doğrultusunda modeldeki bağımsız değişkenler arasında ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4: Regresyon analizi sonuçları

Model		Standart katsayı		Doğrudaşlık istatistikleri	
		Beta	t	Tolerans	VIF
1	(Sabit)		15,401		
	İş yükü	-0,296***	-5,22	0,766	1,306
	Çalışma süresi	-0,452***	-8,169	0,805	1,242
	Deneyim	0,349***	6,23	0,783	1,277

***p<.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4' deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, çalışan performansı ile iş yükü ve çalışma süreleri arasında ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmanın birinci ve ikinci hipotezi doğrulanmıştır. Çalışanların iş yükleri ve çalışma süreleri arttıkça performansları düşmektedir. Çalışan deneyimi ile performans arasında ise beklenildiği gibi aynı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle üçüncü araştırma hipotezi de doğrulanmış ve çalışanların deneyimlerinin performanslarına olumlu yansıdığı bulunmuştur.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Çağrı merkezi faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin ana belirleyicileri olan çalışanların performanslarını etkileyen faktörler bir regresyon modeli aracılığıyla incelenmiştir. Deneyim, iş yükü ve çalışma süresi gibi değişkenlerinin performans üzerindeki etkilerine odaklanıldığında performans ile çalışan deneyimi arasında aynı yönlü bir ilişki bulunurken, performans ile iş yükü ve aylık çalışma süresi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Sonuçları genel olarak yorumlamak gerekirse çağrı merkezi çalışanlarının performansının belirleyicileri olarak tanımladığımız faktörlerin performanstaki değişimlerin yüzde 70'ini açıkladığı belirlenmiştir. Buna göre müşteri temsilcilerinin

deneyimleri arttıkça performanslarının da arttığı, kendilerinden beklenen müşteri memnuniyeti anketi sonuçları, planlanan konuşma sürelerine uyum, planlanan vardiyaya uyum gibi kriterlerde gelişme kaydettikleri görülmektedir. Bu sonuç daha önce bu alanda yapılmış araştırmaların bulgularıyla tutarlıdır. Beşeri sermaye kuramı (Becker, 1962) daha deneyimli çalışanların yaptıkları işte daha fazla yetkinlik elde edebildikleri için işe yeni başlamış olanlara göre daha yüksek performans göstereceklerini öne sürmektedir (Schmidt, Hunter ve Outerbridge, 1986; 1988; Schmidt ve Hunter, 2004; Quinones, Ford ve Teachout, 1995). Her ne kadar bazı çalışmalar çalışma süresi, deneyim ve mesleki kıdem ile özellikle tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit etmişse de (Maslach ve Jackson, 1981; Randall ve Scott, 1988; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995; Izgar, 2001; Polatçı, Ardıç ve Tınaz, 2007), diğer bazı araştırmalar mevcut bulgularımızı destekler şekilde kıdem, deneyim ve iş performansı arasında aynı yönlü ilişkiler bulunmuş ve hatta iş deneyiminin daha az kıdemli çalışanların performansı üzerinde daha da etkili olduğunu vurgulanmıştır (Hunter ve Thatcher, 2007).

Çağrı merkezleri müşteri ilişkilerini yönetmek için etkin çözümlerden biri olarak kabul edilip, önerilirken diğer taraftan stresli ve yoğun ortamlar olarak da ünleri artmaktadır (Michel, 2001; Tuten ve Niedermeyer, 2004). Çağrı merkezi işi ve ortamının gerek bireylere gerekse örgüte yönelik çeşitli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çağrı merkezlerinde yaşanan stres ve yoğunluğun motivasyon ve performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, duygusal yıpranma ve tükenmişlik hissi gibi olumsuz bireysel sonuçlara neden olduğu, işgücü devir ve devamsızlık oranlarının arttırması gibi örgütsel sonuçları da tetiklediği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Ruyter, Wetzels ve Feinberg, 2001; Deery, Iverson ve Walsh, 2002; Lewig ve Dollard, 2003; Zapf vd., 2003; Keser, 2006). Bu kapsamda çalışanların iş yükü ve çalışma sürelerinin performansları üzerine etkileri incelenmiş ve incelenen müşteri temsilcilerinin aylık çalışma yoğunlukları ve iş yüklerinin artmasının performanslarına olumsuz yansıdığı belirlenmiştir. Yoğun ve uzun çalışma saatleri her alanda olduğu gibi çağrı merkezi çalışanları için de olumsuz etkileri beraberinde getirmektedir. Ayrıca, çağrı merkezleri birçok hizmet sektörü şirketinde olduğu gibi duygusal emek ve işçiliğin ön planda olduğu faaliyet alanlarıdır. Bu nedenle mesai saatlerinin uzunluğunun ve iş yükünün bireysel tepki ve çıktılar üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu çeşitli araştırma sonuçlarıyla kanıtlanmıştır. Müşterilere karşı sürekli olarak olumlu duygu ve tutumlar sergilemenin çalışanda stres ve tatminsizlik yarattığı belirlenmiştir (Man ve Selek-Öz, 2007; Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010). Zapf ve diğerleri (2003) ise, çağrı merkezi çalışmasının uzun saatler boyunca aynı rutin, tekrarlı ve monoton işleri tekrarlamayı gerektirmesi ve çalışanların gerçekte hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasında uyumsuzluk yaşamaları nedeniyle çeşitli psikosomatik sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını bulmuştur. Parlak ve Çetin (2007) Türkiye'de özel bankaların çağrı merkezlerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında bahsedilen çağrı merkezi işlerinin özellikleri ve çalışma koşullarının çalışanlarda stres ve iş tatminsizliği yarattığını bunun uzun dönemli sonuçlarının performans düşüklüğü, devamsızlık ve işten ayrılma olduğunu vurgulamışlardır. Bu çerçevede Keser (2006) çağrı merkezlerinde iş yükünün iş doyumunu olumsuz etkilediğini, Öz (2007) ise işe bağlılığı azaltarak ve işten ayrılma niyetini pekiştirdiğini bulmuşladır. İncelememizde de çağrı merkezi işlerinin yoğunluğu ve çalışma saatlerinin uzunluğunun bir diğer bireysel çıktı olan iş performansını olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar çerçevesinde; bir çağrı merkezinde çalışanların yüksek performans ile çalışabilmesi bununla bağlantılı olarak müşterilerin aldıkları hizmetin kalitesinden memnun olmaları, çağrı merkezi çalışanlarının uygun çalışma koşullarında çalışabilmelerine ve istifa oranlarının azalarak deneyimlerinin artmasına bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Planlama aşamasından süreç yönetimine kadar doğabilecek herhangi bir aksaklık bahsi geçen risklerin oluşmasına yol açmaktadır. Bu yüzden temel amaç olan müşteri memnuniyeti için iş yükleri ve çalışma sürelerinin doğru planlamasının önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların deneyim kazanmasının performans üzerinde çok etkili olduğu bulgusundan yola çıkarak çalışanların örgütlerde kalmalarını sağlayacak İKY uygulamalarının önemini bir kere daha vurgulamak gerekmektedir. İşgücü devir oranlarının çok yüksek olduğu bu iş alanında kısa dönemde iş yükü ve çalışma saatleri ile ilgili yapılan hassas planlama ve ölçümlerin yanı sıra, çalışanın örgütte devamlılığını sağlayacak imkanların sunulması ve İKY uygulamaları ile işgücü devir oranının azaltılmasının önemli olduğunu bir kere daha vurgulamakta yarar vardır.

Son olarak her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlgili yazında da vurgulandığı gibi çağrı merkezlerinin amaçları ve örgütlenmeleri çok farklı olmaktadır (Glucksmann, 2004). Çalışma telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde gerçekleştirilmiştir ve elde edilen bulguların genelleştirilmesi konusunda dikkatli davranmak gerekmektedir. Ayrıca Türkiye'de bu sektörün faaliyetleri Bilgi Teknoloji Kurumu (BTK) tarafından düzenlenmektedir. Bu nedenle bulguların farklı bir ülke için yorumlanması gerektiğinde sektörün bu özelliği dikkate alınmalıdır. Bilgi Teknolojileri Kurumu bir yasal düzenleme ile çağrı merkezlerine gelen çağrıların yüzde 80'inin 20 saniye içerisinde cevaplanması hedefini belirlemiştir. Şirketler bu hedef seviyesinin gereği olarak, ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısı ve iş yüklerini hesaplarken yüzde 75 ila 80 seviyesinde operasyonel verimlilik beklentisiyle yola çıkmaktadır. Yüzde 80'in üzerinde operasyonel verimlilik yapılan işin daha az müşteri temsilcisi ile yapılabilmesini ve şirket giderlerinin azalmasını sağlasa da hizmet kalitesi hedefinin gerçekleştirilmesini riske atmakta ve BTK' ya karşı olan sorumluluğun yerine getirilememe riskinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yüzde 75'in altında operasyonel verimlilik ise ihtiyacın üzerinde müşteri temsilcisi ile çalışmak anlamına gelmektedir. Bu durumda istenen hizmet kalitesi düzeyine ulaşmak açısından herhangi bir risk söz konusu olmasa da şirketin giderlerinin artması ve dolayısıyla finansal risk oluşmasına neden olmaktadır.

Kaynakça

Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P. ve Gall, G. (2002). Taylorism, Targets and Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management. *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 70-185.

Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2003). Dual Process at Work in a Call Center: An Application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.

Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik bir Çalışma. *Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.

Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597.

Batt, R., ve Moynihan, L. (2002). The Viability of Alternative Call Center Production Models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14–34.

Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy,*70, 9-49.

Budhwar P.S., Varma, A., Malhotra, N. ve Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian Call Center Industry: Can Internal Marketing Help Tackle High Employee Turnover?. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 351–362.

Connon, E. (1996). Developing and Retaining Profitable Customer Relationships Through Call Centers, *Direct Marketing*, 59(5), 24-26.

Castanheira, F. ve Chambel, M.J. (2010). Reducing Burnout In Call Centres Through HR Practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047–1065.

D'Cruz, P. ve Noronha, E. (2012). High Commitment Management Practices Re-Examined: The Case of Indian Call Centres. *Economic and Industrial Democracy*, 33(2), 185–205.

Deery, S., Iverson, R. ve Walsh, J. (2002). Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Management Studies,* 39(4), 471-496.

Deery, S. ve Kinnie,N. (2002). Call Centres and Beyond: A Thematic Evaluation. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 3-13.

Dormann, C., ve Zijlstra, F. R. (2003). Call Centres: High on Technology-High on Emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 305–310.

Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12(1-2), 37-50.

Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M., ve Shire, K. (1998). Beyond Bureaucracy? Work Organization In Call Centres. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957–979.

Grebner, S., Semer, N. K., Faso, L. L., Gut S., Gut, K. W., Elfering, A. (2003). Working Conditions, Well-Being, and Job-Related Attitudes Among Call Center Agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365.

Glucksmann, M. (2004). Call Configurations: Varieties of Call Centre and Divisions of Labour. *Work, Employment and Society*, 18(4), 795–811.

Holman, D. J. (2003). Call Centres. D. J. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, ve A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, UK: Wiley.

Hunter, L.W. ve Thatcher, S.M.B. (2007). Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment and Job Experience on Job Performance. *Academy of Management Journal,* 50(4), 953-968.

Izgar, H.(2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayınları.

Jenkins, S. ve Delbridge, R. (2013). Context Matters: Examining 'Soft' and 'Hard' Approaches to Employee Engagement in Two Workplaces. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2670–2691.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.

Knights, D. ve McCabe, D. (1998). What Happens When the Phone Goes Wild?: Staff, Stress and Spaces for Escape in BPR Telephone Banking Work Regime. *Journal of Management Studies*, 35(2), 163-194.

Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Basingstoke, U.K.: Palgrave.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A. ve Ledford, G.E. (1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lee, R.T. ve Ashford B.E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.

Lewig, K.A. ve Dollard, M.F. (2003). Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 12(4), 366-392.

Man, F. ve Selek-Öz, C. (2009). Göründüğü gibi Olamamak ya da Olduğu gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek, *Çalışma ve Toplum,* 20, 75-94.

Maslach, C. ve Jackson, S.E.(1981), The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

McDonnell, A., Connell, J., Hannif, Z. ve Burgess, J. (2013). Voices From Higher Up the Ladder: Exploring The Team Leader Role in Call Centres. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 145–159.

Michel, L. P. (2001). Call centres in Germany: Employment market and qualification requirements. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 143-153.

Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi,* 7(4), 64-80.

Parlak, Z. ve Çetin, I. B. (2007). Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,* 52, 107-134.

Polatçı, S., Ardıç, K. ve Tınaz, Z.D. (2007), Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7, 1-22.

Randall, M. ve Scott W.A. (1988). Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance. *Australian Psychologist*, 23(3), 335-347.

Ruyter, K.D., Wetzels, M. ve Feinberg, R. (2001). Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction, *Journal of Interactive Marketing,* 15(2), 23-35.

Quinones, M.A., Ford, J.K. ve Teachout, M.S. (1995). The Relationship between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology,* 48, 887-910.

Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2010). The Conceptualization and Measurement of Work Engagement. A.B. Bakker ve M.P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press.

Schmidt, F.L., Hunter J.E., ve Outerbridge, A.N. (1986). Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432-439.

Schmidt, F.L., Hunter, J.E., Outerbridge, A.N. and Goff, S. (1988). Joint Relation of Experience and Ability With Job Performance: Test of Three Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 73, 46-57.

Schmidt, F.L. ve Hunter, J.E. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology,* 86, 162-173.

Taylor, P. ve Bain, P. (1999). An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in The Call Center. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.

Taylor, P., D'Cruz, P. Noronha, E. ve Scholarios, S. (2013). The Experience of Work in India's Domestic Call Centre Industry. *International Journal of Human Resource Management,* 24(2), 436–452.

Tuten, T.L. ve Niedermeyer, P.E. (2004). Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centres: The Effects of Stress and Optimism. *Journal of Business Research,* 57, 26-34.

Valverde, M., Ryan, G. ve Gorjup, M.T. (2007). An Examination of the Quality of Jobs in The Call Center Industry. *International Advanced Economic Research*, 13, 146-156.

Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., ve Blau, P. (2003). What is Typical for Call Centre Jobs? Job Characteristics, and Service Interactions in Different Call Centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 311–340.

Zikmund, W.G., McLeod, R. ve Gilbert, F.W. (2003). *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. Reno, NV: Better World Books.

Factors Effecting the Employee Performance: Evidences from Call Centers

Umut BULUT
Turkcell Global Bilgi
İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-3462-6314
umut.bulut@global-bilgi.com.tr

Aylin ATAAY
Galatasaray University
Department of Business Administration
İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0001-5150-1946
aataay@gsu.edu.tr

Extensive Summary

Call centers, a new way for companies to establish relationships with their customers, have also brought the need to reorganize the traditional job descriptions, designs and output as well as to plan and manage them differently. This study focuses on the performance management of call center employees and examines the factors that affect the performance of call center employees.

One of the main objectives of call center management is to increase the quality of customer services provided while optimizing the cost the operations by increasing the efficiency. The need to reach to certain service standards and increase the profitability of operations and at the same time to manage the flexibility and the services provided according to expectations of customers and to continuously increase the quality are making it challenging for call center management. In call center management model, as in many service industry companies, the company's performance objectives are dependent on the performance of its employees, in other words on call center operators. Operators' performance in terms of both quality and quantity affects call center performance. At this point, planning and managing the performance of call center employees has become an important issue.

This paper examines the impact of factors such as workload, work intensity, and work experience on worker performance which call center managers need to consider in the performance planning process. The research was conducted in a Global Information Management company. Founded in 1999, this company serves with in total 18 call centers, 14 in Turkey and 4 in Ukraine, with more than 12 000 employees and 8 000 desk capacity. The sample of the study is composed of a 120 call operators and is selected from a specific project unit. We analyzed performance results of these operators, which are called customer representatives within this company. Customer representatives' performances were analyzed in terms of their work experience, workload and work intensity variables, and the effects of these variables on the individual performance results are measured.

When the effects of variables such as work experience, workload and work intensity on performance are examined, it is found that there is a negative relationship between performance and workload and work intensity, while there is a positive relationship between performance and work experience. In other words, we found that as the experience of the customer representatives increases, their performance results, namely their customer satisfaction survey results, their compliance with planned talk times and compliance with the planned shifts increases as well. On the other hand, it is

found that increasing the monthly working hours of employees and the level of work intensity experienced over the period of time cause the performance of the customer representatives to decrease. Intensive working hours, as well as for all other work settings, affect negatively the call center employees. Increases in working hours and intensity increase the risk of error and absenteeism in customer representatives, which adversely affects their performance results.

In sum, the results of this research show that the performance of call centers' representatives and consequently the quality of services provided to customers are dependent to call centers' work conditions and employees' experience. Therefore, it is important that the correct planning of workloads and intensities for customer satisfaction, which is the main objective, is emerging. It is also necessary to emphasize once again the importance of HRM practices to ensure that employees stay in organizations as we found out that employee' experience level is very important for their performance. It is also very important to emphasize once again the importance of precise planning and measurement of workload and work intensity, as well as to provide opportunities for the employees to stay in the organization and to empower them with HRM practices in order to decrease labor turnover in this business area where labor turnover rates are very high.