

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA ve
MEKANSAL YANSIMALARI**

Yüksek Şehir Plancısı Ebru SEÇKİN

**F.B.E. Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Şehir Planlama Programında
Hazırlanan**

DOKTORA TEZİ

Tez Savunma Tarihi : 15 Eylül 2009

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ayşe Nur ÖKTEN (YTÜ)

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Betül ŞENGEZER (YTÜ)

: Prof. Dr. Gülden ERKUT (İTÜ)

: Prof. Dr. Nilgün ERGUN (İTÜ)

: Doç. Dr. İclal DİNÇER (YTÜ)

İSTANBUL, 2009

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÇİZELGE LİSTESİ	vi
ÖNSÖZ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ.....	1
2. BÖLGESEL GELİŞME TARTIŞMALARINDA TEMEL YAKLAŞIMLAR VE FİRMA OLGUSU.....	7
2.1. İstihdam, Öğrenme, Yerleşimi Sorunsalları	7
2.1.1 İstihdamın Yapısı ve İşgücünün Mekansal Ayrışması	7
2.1.2 Bilgi, Rekabet ve Öğrenen Bölgeler.....	9
2.1.3 Üretim Örgütlenmesinin Değişmesi ve Yığılmalar	11
2.2. Örgütlenme ve Toplumsal İlişkiler.....	12
2.2.1 Kurumsalçı Yaklaşım	13
2.2.2 Üretim Ağları Yaklaşımı.....	13
2.2.3 İlişkisel Yaklaşım ve Ölçeklerarası Geçiş.....	16
2.3. Bölgesel Gelişiminin Bir Aktörü Olarak Firma.....	18
2.3.1 Firmanın Bir Örgüt Olarak Bileşenleri.....	19
2.3.2 Çevresiyle Etkileşim İçindeki Firma: Bir Açık Sistem	23
2.4 Değerlendirme: Firmanın Bölgesiyle Etkileşimi.....	26
3. ÇAĞRI MERKEZLERİ ve BÖLGESEL GELİŞME.....	29
3.1 Hizmet Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı.....	29
3.2. Üretici Hizmetlerin Yer Seçimi.....	35
3.3 Çağrı Merkezi: Doğuşu ve Gelişimi.....	38
3.4 Çağrı Merkezi Kurulum Bileşenleri.....	42
3.4.1 Strateji	42
3.4.2 Süreç	42
3.4.3 İnsan Kaynağı.....	42
3.4.4 Teknoloji	43
3.5 Çağrı Merkezleri Yazınındaki Tartışmalar	44
3.5.1 İşgücü Açısından Çağrı Merkezlerinin Bölgesel Gelişmedeki Rolü	44
3.5.2 Çalışma Koşulları Açısından Çağrı Merkezleri	47
3.6 Değerlendirme: Çağrı Merkezleri Olgusuna Çok Disiplinli Yaklaşım	50
4. VARSAYIMLAR- HİPOTEZLER, YÖNTEM ve ARAŞTIRMA ALANI.....	52
4.1 Varsayımlar ve Hipotezler	52
4.2. Yöntem.....	53

4.3	Araştırma Alanı: Türkiye ve İstanbul.....	58
4.3.1	Çağrı Merkezinin Yer Seçim Bileşenleri Açısından Türkiye	61
4.3.2	İstanbul'da Çağrı Merkezi Sektörü.....	66
5.	BULGULAR.....	71
5.1	Çağrı Merkezi Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İç Yapısı.....	71
5.1.1	Kuruluş Süreci.....	72
5.1.2	Çalışma Biçimi.....	73
5.1.3	İşgücü Profili.....	76
5.1.4	Çevre İle Etkileşim- Firmalar Arası Ağlar.....	80
5.1.5	Mekânsal Özellikler.....	86
5.2	Çağrı Merkezi İşine Bakış Açısındaki Farklılıklar.....	89
5.2.1	Uyum Analizi Sonuçları.....	98
5.2.2	ANOVA Analizi Sonuçları	103
5.2.3	Karar Ağacı Analizi Sonuçları	118
5.2.4	Hipotezlerin Değerlendirilmesi	123
6.	SONUÇLAR ve ÇAĞRI MERKEZLERİNE DAYALI BİR BÖLGESEL GELİŞME İÇİN ÖNERİLER.....	127
	KAYNAKLAR.....	142
	EKLER	151
Ek 1	Firma Yöneticisi Mülakat Formu	151
Ek 2	Anket Formu	153
Ek 3	Firma Kuruluş Süreçlerine İlişkin Örnekler.....	156
Ek 4	Uyum Analizi Grafikleri	158
Ek 5	Anova Analiz Tabloları.....	167
	ÖZGEÇMİŞ.....	203

KISALTMA LİSTESİ

ACD	Automatic Call Distributor
ANI	Automatic Number Identification
ASR	Automatic Speech Recognition
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojisi
CTI	Computer Telephony Integration
IDC	International Data Corporation
ILO	International Labour Organization
ISA	Invest in Sweden Agency
IVR	Interactive Voice Response System
İTO	İstanbul Ticaret Odası
SCER	Scottish Centre for Employment Research

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1	Değişen sektörel organizasyon ve küresel üretim ağları ve bilgi dağılımı üzerindeki etkileri 15
Şekil 2.2	İlişkisel bakış açısında ekonomik coğrafyanın dört yapı taşı..... 18
Şekil 2.3	Fiziksel yapının bileşenlerinin örgütle ilişkisi 20
Şekil 2.4	Teknik karmaşıklık ve işin rutinliği arasındaki ilişki 21
Şekil 3.1	Teknoloji yoğunluğu ve personel eğitim kriterlerine dayanarak gelişmiş ve geleneksel iş hizmetleri arasındaki sınırlama..... 31
Şekil 3.2	Gelişmiş iş hizmetlerinin bölgesel gelişme üzerindeki etkileri..... 33
Şekil 3.3	Çağrı merkezlerinde yapılan faaliyetler..... 39
Şekil 3.4	Çağrı merkezi oluşum süreci..... 40
Şekil 3.5	Çağrı merkezi olgusuna çok disiplinli bir yaklaşım denemesi..... 50
Şekil 4.1	Türkiye’deki illerin kent nüfus büyüklükleri 62
Şekil 4.2	İşgücüne dahil olan nüfusun kentlere göre dağılımı..... 62
Şekil 4.3	İşsizlik oranının kentlere göre dağılımı 63
Şekil 4.4	Üniversitelerde okuyan toplam öğrenci sayılarının kentlere göre dağılımı..... 63
Şekil 4.5	Kentlere göre yüksekokul mezunlarının dağılımı 64
Şekil 4.6	Türkiye’de gelişmişlik endeksine göre kentlerin ve çağrı merkezi firmalarının çalışan sayısına - sektörler göre dağılımı 65
Şekil 4.7	Türkiye’deki bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu bölge müdürlükleri ve bağlı olan kentler..... 65
Şekil 4.8	İstanbul’da faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin sektörler ve çalışan sayısına göre dağılımı 70
Şekil 5.1	Çağrı merkezlerinde verilen eğitimin içeriği 74
Şekil 5.2	İçsel çağrı merkezindeki kariyer hareketliliği..... 75
Şekil 5.3	Dış kaynak çağrı merkezindeki kariyer hareketliliği 76
Şekil 5.4	Kadın oranına göre firmaların dağılımı 78
Şekil 5.5	Çalışanların eğitim düzeyine göre firmaların dağılımı 79
Şekil 5.6	Çağrı merkezi yapısı 83
Şekil 5.7	Çağrı merkezine mal ve hizmet sunan tedarikçi firmaların coğrafi dağılımı..... 84
Şekil 5.8	Çağrı merkezi – ana firma arasındaki ağ 85
Şekil 5.9	Çalışanların yaş dağılımı..... 90
Şekil 5.10	Çalışanların en son mezun olunan okula göre eğitim düzeyi 90
Şekil 5.11	Bu işyerinden önce başka iş başvurusunda bulunma durumu 92
Şekil 5.12	İş aranan sektöre göre dağılım 92
Şekil 5.13	Çalışanların çağrı merkezinde çalışma süresi 92
Şekil 5.14	Çağrı merkezi sektörü ile ilgili bilgiyi öğrendikleri yere göre dağılım 93
Şekil 5.15	Çağrı merkezi sektöründe çalışmayı düşündükleri süre 93
Şekil 5.16	Karar ağacı 1 (Metropol ve az gelişmiş kentlerdeki çağrı merkezlerinde çalışanların demografik yapılarına göre sınıflandırma)..... 121
Şekil 5.17	Karar ağacı 2 (Firma türüne göre çağrı merkezi işine bakış açısı ile ilgili görüşlere katılma düzeylerinin sınıflaması) 122
Şekil 6.1	Enformasyon ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve etkileri 128
Şekil 6.2	Çağrı merkezlerinin bölgesel gelişmeye ivme veremediği durum 137
Şekil 6.3	Çağrı merkezlerinin bölgesel gelişmeye ivme verebildiği durum..... 138
Şekil 6.4	Çağrı merkezlerinin az gelişmiş bölgelere gitmesi halinde ortaya çıkacak ilişki ağı..... 138

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 3.1 Üretici hizmetlerin karşılaştırmalı sınıflandırması	32
Çizelge 3.2 Erlang C Yöntemine göre çağrı merkezi boyutu – verimlilik ilişkisi.....	43
Çizelge 4.1 Çağrı merkezi sektörünün iki aşamalı analizi.....	55
Çizelge 4.2 Farklı ülkelerde çağrı merkezi sayısı ve çalışan sayısı	60
Çizelge 4.3 İstanbul'daki çağrı merkezi firmalarının çalışan sayısı ve faaliyet sürelerine göre dağılımı	67
Çizelge 4.4 İstanbul'daki çağrı merkezi firmalarının sektöre göre firma ve çalışan sayısı dağılımı.....	68
Çizelge 4.5 İstanbul'daki çağrı merkezlerinin mekansal dağılımı	69
Çizelge 5.1 Firma yöneticileri ile görüşülen çağrı merkezlerinin sayısı ve faaliyet gösterdikleri sektörler.....	71
Çizelge 5.2 Çağrı merkezi firmalarına ürün ve hizmet tedarik eden firmaların sayısı ve çalışan sayısı	81
Çizelge 5.3 Çağrı merkezlerinin yer seçim kararını belirleyen faktörlerin frekans ve yüzde dağılımı.....	88
Çizelge 5.4 Çalışanların en son mezun olunan okula göre eğitim düzeyinin firma ve kentlere göre dağılımı.....	91
Çizelge 5.5 Çağrı merkezinde çalışmaya karar vermede etkili olan faktörler	93
Çizelge 5.6 İşyerinde alınan eğitimlerin katkısı.....	95
Çizelge 5.7 Katılma düzeylerine göre çağrı merkezi ile ilgili konulara verilen cevapların dağılımı.....	97
Çizelge 5.8 Kentlere göre çağrı merkezi ile ilgili konulara katılma düzeyi	99
Çizelge 5.9 Eğitim düzeyine göre çağrı merkezi ile ilgili konulara katılma düzeyi	101
Çizelge 5.10 Çalışma süresine göre çağrı merkezi ile ilgili konulara katılma düzeyi	102
Çizelge 5.11 Çağrı merkezi işinde süreklilikle ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar	103
Çizelge 5.12 Geçici bir süre olarak çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar	104
Çizelge 5.13 Kapasite geliştirme ile ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar....	105
Çizelge 5.14 Sosyalleşme ve prestij ile ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar	106
Çizelge 5.15 Çalışma koşulları ile ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar.....	107
Çizelge 5.16 Çağrı merkezi işinde süreklilikle ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar	108
Çizelge 5.17 Geçici bir süre olarak çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar	109
Çizelge 5.18 Kapasite geliştirme ile ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar	109
Çizelge 5.19 Sosyalleşme ve prestij ile ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar	110
Çizelge 5.20 Çalışma koşulları ile ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar	110
Çizelge 5.21 Çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlere göre çalışma süreleri arasındaki farklılıklar	112
Çizelge 5.22 Cinsiyete göre çağrı merkezi işinde süreklilikle ilgili görüşlerdeki farklılıklar	113
Çizelge 5.23 Cinsiyete göre geçici bir süre olarak çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar	114
Çizelge 5.24 Cinsiyete göre çağrı merkezi işinde kapasite geliştirme ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar	114

Çizelge 5.25	Cinsiyete göre çağrı merkezi işinde sosyalleşme-prestij ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar	115
Çizelge 5.26	Cinsiyete göre çağrı merkezi işindeki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar	115
Çizelge 5.27	Firma türüne göre çağrı merkezi işinde süreklilikle ilgili görüşlerdeki farklılıklar	116
Çizelge 5.28	Firma türüne göre geçici bir süre olarak çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar	116
Çizelge 5.29	Firma türüne göre çağrı merkezi işinde kapasite geliştirme ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar	117
Çizelge 5.30	Firma türüne göre çağrı merkezi işinde sosyalleşme-prestij ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar	117
Çizelge 5.31	Firma türüne göre çağrı merkezi işindeki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar	117

ÖNSÖZ

Özellikle 1980'lerden itibaren firma davranışlarının ekonomik coğrafyayı şekillendirdiği görüşü kapsamında firmaların analizi, bölgesel gelişmeyi açıklamada kullanılmaya başlamıştır. Ekonomik coğrafyada firmaların keşfi ile birlikte üretimin sosyo-mekansal organizasyonu kavramsallaştırılmakta, ekonomik aktörler (bireyler, firmalar, örgütler) arasında oluşan ağlar üzerine vurgu yapılmaktadır. Firmaların birbirleri ve diğer aktörler arasındaki ilişkilerin dikkate alınması, mikro ölçekten ekonomik coğrafyaya bakılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte örgütsel yapılanma süreci sonunda yeni gelişen sektörlerden biri olan çağrı merkezleri önem kazanmaya başlamıştır. Türkiye'de çağrı merkezleri, özellikle 2005 yılından itibaren İstanbul dışında özellikle az gelişmiş bölgelerde yapılan çağrı merkezi yatırımları ile dikkati çekmeye başlamıştır. İlk olarak Erzurum'la başlayan bu süreç diğer az gelişmiş kentlerde de kendini göstermektedir. İstanbul'daki çağrı merkezi firmaları, hem bu tür bölgelerdeki işsizlik sorununu çözmek hem de kendi maliyetlerini düşürmek için böyle bir çözüm yolu geliştirmişlerdir. Bu modelin bir benzerini küresel düzlemde de görmek mümkündür. Gelişmiş ülkelerde rağbet görmeyen çağrı merkezleri, gelişmekte olan ülkelere kaydırılmakta, bu tür ülkelerde çağrı merkezlerine dayalı bir gelişim stratejisi benimsenmektedir.

Yurtdışındaki çeşitli çalışmalarda çağrı merkezi konusu az rağbet edilen bölgelerin gelişmesi açısından ele alınırken, Türkiye'deki yazında çağrı merkezlerinin bu açıdan yer bulmadığı görülmüştür. Bu kapsamda, uluslararası literatürdeki tartışmalar ışığında çağrı merkezi konusu ele alınmış hem sektörün iç dinamiği hem de az gelişmiş bölgelerde kurulması sonucu yaratacağı etkiler üzerinde durulmuş ve araştırma çerçevesi bu yönde belirlenmiştir. Sonuçta, Türkiye koşullarında yeni filizlenen sektör olan çağrı merkezlerinin bölgesel gelişme üzerinde gelecekte yaratacağı etkilere ilişkin ipuçları geliştirilmiştir. Bu tez çalışmasının daha sonraki çalışmalar için bir başlangıç olması beklenmektedir.

Bu süreçte birbirinden değerli katkılar oldu. Öncelikle, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ayşe Nur ÖKTEN'e, tez izleme jüri üyelerim olan Sayın Prof. Dr. Betül ŞENGEZER ve Sayın Prof. Dr. Gülden ERKUT'a değerli katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca, araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Mustafa ILICALI, Prof. Dr. Emre AYSU, Mehmet AKGÜN, Haktan SARAN, Pınar TUNÇ, Serpil ERYILDIZ, Üzeyir Emir TEKİN, Mehmet ŞENER'e ve görüşme yapılan çağrı merkezi yöneticilerinin her birine verdikleri destek ve sağladıkları kolaylık için ne kadar teşekkür etsem azdır. Arkadaşım Ömer Bilen'e de yardımları için teşekkür ediyorum.

Son olarak sevgili ailem, uzakta olmanıza rağmen bu süreçte beni sürekli olarak desteklediğiniz için çok teşekkür ediyorum.

ÖZET

Enformasyon ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, çalışma ve istihdam koşullarında değişimleri beraberinde getirmektedir. Otomasyonlaşan işler, uzak coğrafyalara taşınmakta, işletmeler karmaşık, merkezden uzak ve ağ odaklı olmaktadır. Üretim sürecinin parçalanmasına benzer bir değişim, hizmetler sektöründe de görülmektedir. Gelişmiş bölgelerde, teknoloji üreten işler kalmakta, çeperlere rutin ve emek yoğun işler aktarılmaktadır. Bu durum, istihdamın yapılanması açısından bir merkez- çeper ayrımını meydana getirmektedir.

Hizmetler sektörü içinde, üretici hizmetler ekonomik gelişme stratejilerinin içinde önemli bir yer tutmaktadır. Üretici hizmetlerin büyümesindeki en önemli faktör, genişleyen talepteki dış kaynak kullanımı olmuştur. Bu süreçte ortaya çıkan işlerden birisi de çağrı merkezleridir. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, çağrı merkezi hizmetini dış kaynaktan temin etmektedir. Günümüzde çağrı merkezleri az gelişmiş bölgelerde yoğunlaşmaktadır. İlk oluşum yerleri gelişmiş bölgeler iken, burada artan maliyetlerden dolayı bir çok firma yeni çağrı merkezi yatırımlarını az gelişmiş bölgelerde yapmaktadır. Emek yoğun olan çağrı merkezleri az gelişmiş bölgelerdeki işsizlik problemini çözücü bir güç olarak görülmektedir. Bir bölgeye yapılan yatırımın bölgesel gelişmede aktif rol oynamasında, işsizliği azaltması, işgücünde kapasite geliştirmesi, farklı sektörleri geliştirmesi, yeni teknolojileri öğretiyor olması, yerel firmaları oluşturması beklenmektedir. Bu kapsamda, tezde çağrı merkezi konusu ele alınmış hem sektörün iç dinamiği hem de az gelişmiş bölgelerde kurulması sonucu yaratacağı etkiler üzerinde durulmuş ve araştırma çerçevesi bu yönde belirlenmiştir.

Tez çalışması toplam altı bölümden oluşmaktadır: Giriş bölümünden sonra, ikinci bölümde bölgesel gelişme tartışmalarında temel sorunsallar ve ekonomik coğrafyada ilişkisel firma yaklaşımı, ikinci bölümde çağrı merkezlerinin ortaya çıkışı ve gelişimi, bölgesel gelişme açısından önemi ile ilgili yazındaki tartışmalar ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın çerçevesi yer almaktadır. Beşinci bölümde İstanbul'da konumlanan çağrı merkezi sektörü incelenmiş ve elde edilen bulgular ve hipotez sonuçları uyum analizi, tek yönlü anova analizi, karar ağacı tekniği kullanılarak aktarılmıştır. Altıncı bölümde ise elde edilen sonuçlar ve çağrı merkezi sektörüne dayalı bir bölgesel gelişim için öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgüt, ekonomik coğrafya, bölgesel gelişme, işgücü piyasası, çağrı merkezi

ABSTRACT

Advances in information and communication technologies bring along changes in working and employment conditions. Automated work is moved to distant areas and businesses get elaborate, far from the center and network-based. Another change similar to the disintegration of production process is also seen in services sector. While jobs to develop technologies are left to the developed regions, routine and demanding jobs are transferred to peripheries. This situation brings about a core-periphery division in structuring employment.

In services sector, production services have an important role in economic development strategies. The most important factor in expansion of production services is outsourcing for increasing demand. One of the businesses that have emerged in this process is call centers. Firms, operating in various sectors, obtain call center service from outsource firms. Today, call centers are mostly located in less developed regions. While call centers first originated in developed regions, due to the increased costs in these regions, lots of firms have made their call service investments in less developed regions. Labor-intensive call centers are regarded as a solution to the unemployment in less developed regions. In order for an investment made in the region to have an active role in regional development, it is expected to decrease unemployment, to increase working capacity, to develop different sectors, to teach new technologies and to create local firms. Within this framework, call centers issue has been examined, their influences resulting from their being built in underdeveloped regions and internal dynamic of the sector have been dwelt on and the framework of the research has been identified in this respect in this thesis.

This study has totally 6 chapters: After the introduction, in the second chapter, problematics and perspectives in regional development discussing and relational view of firm in economic geography, in the third section, emergence and growing of call centres and its importance for regional development together with discussing at literature about call centre have been discussed. In the fourth chapter, the framework of the research has been cited while in the fourth chapter, call center sector has been examined and findings and the results of the hypotheses have been cited by means of compatibility analysis, one way ANOVA analysis and decision tree technique. In the fifth chapter, suggestions have been offered for a regional development based on call center sector and the results obtained.

Keywords: Organisation, economic geography, regional development, labour market, call centre

1. GİRİŞ

1970'lerden itibaren mal ve hizmetlerin üretimi veya dağıtımında yeni teknik ve yöntemlerin uygulanması ile birlikte enformasyona dayalı ekonominin biçimlendirdiği yeni bir döneme girilmiştir. Bu süreçte üç faktör önem taşımaktadır. Bunlardan ilki, teknoloji üretimidir. Ekonomik faaliyet alanında verimliliğin ve büyümenin kaynağı artık teknoloji üretimine ve yenilikçilik yeteneğine dayandırılmaktadır. İkinci önemli faktör, mal üretimi yerine hizmet sunumudur. Hizmet sektörünün hem istihdam oranı hem de gayri safi milli hasılaya yaptığı katkı açısından fazlalığı sanayi sonrası toplum olabilmenin gerekleri arasında sayılmaktadır. Enformasyona dayalı ekonomiye geçiş sürecinde önemli olan üçüncü faktör ise, enformasyona dayalı mesleklerin öneminin artmasıdır. Enformasyon teknolojisi, çalışma süreçlerini dolayısıyla istihdamı ve mesleki yapıyı yeniden tanımlamaktadır. Bu dönemde, işin ve emeğin yapısı değişmiş, yeni meslek türleri ve beceriler için talep yaratan yeni iş alanlarının ortaya çıkmasıyla meslek yapısında yenilikler gündeme gelmiştir. Sanayi toplumunda yarı vasıflı işçilerin oranı fazla iken, sanayi sonrası dönemde hizmet sektörünün gelişmesiyle beraber beyaz yakalı işçilerin sayısında büyük artış meydana gelmiştir (Castells, 2005). Örneğin Amerika'da 1970- 2000 yılları arasında, yetenekli zanaatkarların sayısı ve onarım işlerinin toplam istihdam içindeki oranı %13.2'den %10.7'ye düşmüştür. Yarı yetenekli işgücünün tüm işler içindeki payı %22.7'den %14.2'ye gerilemiştir. Yönetim ve idare işlerinin toplam içindeki payı ise %8'den %14'e yükselmiştir (Ehrenberg ve Smith, 2003). Uluslararası İşgücü Örgütü'nün (ILO) verilerine göre, yönetsel, profesyonel ve teknik mesleklerde çalışanların oranı 1970 yılında %48 iken 2000 yılında %58'e yükselmiştir (ILO,2009). Yönetsel, profesyonel ve teknik meslekler, diğer mesleklerden daha hızlı gelişmekte ve yeni toplumsal yapının çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu eğilime paralel olarak, hizmetler sektöründe daha düşük konumdaki meslekler de artış eğilimi göstermektedir. Bu düşük vasıflı meslekler, büyüme hızlarının yavaşlığına karşın, sayıları bakımından sanayileşme sonrası toplumsal yapının önemli bir kısmını temsil etmektedir. Diğer bir ifade ile, enformasyonel toplumlar, taban ile tavanın orta kesim aleyhine paylarını artırdığı daha kutuplaşmış bir toplumsal yapı olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle, çalışma koşulları ikiye ayrılmış ve emek kutuplaşmıştır (Gatrell, 1999; Castells, 2005; Oguz, 2005). İstihdam ilişkilerindeki esnekliğin yeni biçimleri ve çalışma koşullarının farklı biçimleri merkez- çeper ayrımını ortaya çıkartmıştır. Merkezdeki işgücü tam zamanlı çalışan ve teknoloji üreten kişilerden, çeperdeki işgücü ise iş sırasında ekibe katılan, yarı vasıflı işçilerden oluşmaktadır (Feser, 2003).

Enformasyon ve iletişim teknolojisi, organizasyon biçimlerinde, ekonominin sınırlarında ve rekabet biçimlerinde önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Enformasyon ve iletişim teknoloji, imalat sektöründe olduğu kadar, ofis ve hizmetler sektöründe de firma içinde ve firmalar arasında yeni yönetim ve kontrol biçimleri ortaya çıkarmıştır (Benner, 2002). Firmalar uluslararası piyasalarda rekabet edebilmek için maliyetlerini azaltmak üzere yapılanmaya gitmişlerdir. Bu yeniden yapılanma kapsamında yalın üretim modeline geçilmiştir (Gurstein, 2005). Bu model çerçevesinde üretim süreci içindeki iş türleri, (a) karmaşık, uzman işgücü kullanan, teknoloji kullanımının yoğun olduğu, yüz yüze ilişkiye gerek duyan ofis işleri; (b) yarı vasıflı işgücü kullanılarak yaptırılan rutin, basit ve yüz yüze ilişkinin gerekli olmadığı arka ofis işleri olarak farklı coğrafi konumlarda, farklı kurumsal yapılarda gerçekleştirilmek üzere birbirinden ayrılmıştır. Böylelikle firmalar, merkez hizmetler üzerine daha çok odaklanmakta ve farklı işgücü piyasaları arasında bağlantı kurmaktadır (Begg, 2005; Chanda, 2006). Taşeron veya dış kaynak kullanımı, esnek üretim kavramıyla ilgilidir ve üretim sisteminde esnekliğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Coffey ve Bailly, 1992). İşlerin dijitalleşmesi, taşeron veya dış kaynak firması ile ilişkilerin yürütülmesi, ağın önemini artırmıştır (Benner, 2002).

Yeniden yapılanma sadece firma içinde değil, bölgesel, ulusal veya uluslararası mekânda da meydana gelmektedir. Enformasyon ve iletişim teknolojisi esneklik getirmekte, işin organizasyonunda ve yer seçiminde yeni olanaklar yaratmaktadır. Artan otomasyon sistemi ile birlikte birçok iş, bilgisayar ve telefon aracılığıyla elektronik ağ üzerinden, yüz yüze ilişki kurulmadan yapılabilir hale gelmiştir. Bu teknolojik gelişmenin sonucu olarak işletmeler karmaşık, merkezden uzak ve ağ odaklı olmaya başlamıştır (Begg, 2005). Küresel olarak bütünleşmiş üretim zincirleri artmış, uluslararası ticaret, yatırım ve sermaye akışı önemli olmuştur (Benner, 2002). Bu durum, farklı coğrafyalar içinde farklı konularda uzman düğüm noktaları ortaya çıkarmaktadır. Bu ağ sürekli devinim içinde, esnek, değişen piyasa koşullarına göre kendini yenileyen bir ağıdır (Breathnach, 2000).

Değişen ekonomik sınırlar, beraberinde işgücü piyasasını da etkilemiştir. İletişim teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak imalat sektörü gibi hizmet sektöründe de bilgi ve emek yoğun işler mekânsal olarak ayrışmaya başlamıştır. Bu ayrım imalat sektöründeki 'yeni' uluslararası bölünmeye benzer şekilde ofis işlerindeki küresel işgücünün de mekânsal ayrışmasıyla sonuçlanmıştır (Atkinson, 1998). Bu bölgesel veya mekânsal yeniden yapılanma Massey'in farklı coğrafyalar içinde işlerin dağılımı ve özellikleri ile ilgili olan işgücünün mekânsal ayrımı görüşü içinde tartışılmaktadır (Bishop, vd., 2003; Massey, 1995). Hizmet sektöründeki firmalar yüz yüze ilişkinin gerekli olmadığı rutin arka ofis işleri ya da destek

faaliyetleri olarak da adlandırılan iş türlerini bu konuda uzmanlaşmış firmalardan sağlamaktadır (Evision vd., 2004). Hizmetler sektöründe ve imalat sürecinde arka ofis işlerin farklı coğrafyalara taşınması arasındaki en önemli farklılık hizmetler sektöründeki arka ofis işlerin beceri düzeyi yüksek işgücüne ihtiyaç duymasındır (eğitim düzeyi, bilgisayar becerisi, yabancı dil) gerek duymasındır. Nitelikli ve uzmanlaşmış işgücü kullanan teknoloji üreten işler gelişmiş ülkelerde kalırken, niteliksiz işgücü talep eden rutin ve emek yoğun işler gelişmekte olan ülkelere kaydırılmaktadır. İş ilişkilerinin bu yeni organizasyonu, işgücü piyasalarında ikili yapıyı belirginleştirmektedir (Huws, 2003). İşgücü piyasasında ikili yapı, çalışma koşullarına ve işgücünün profiline göre ortaya çıkmaktadır. Bir yanda, istihdam sabitliği, iş güvenliği, iyi çalışma koşulları, terfi olanakları ve kurumsallaşmış iş kuralları, sermaye yoğun ve gelişmiş üretim süreçlerinin olduğu, yetenekli, kariyer hareketliliğine sahip ve iyi ücretli işçilerden oluşan birincil sektör (merkez) vardır. Diğer taraftan, ikincil sektör (çeper), kötü çalışma koşulları, keyfi iş kuralları, küçük ölçekli firmalar ve niteliksiz, değişken, gelişme fırsatı olmayan istihdamdan oluşmaktadır. Birincil sektördeki işler, yüksek ücret, iş güvenliği, sorumluluk özelliklerine sahip olan “iyi işler” dir. İkincil sektördeki işlerde, çalışanlar ve firma arasında nedensel birleşme vardır ve düşük ücretlidir (Bulow ve Summers, 1985). İkili işgücü piyasasıyla, işverenler daha az uygun çalışma koşullarında çalışan işçilerle, birincil çalışanları koruma maliyetinin yüksekliğini dengelemektedir. Tipik olarak, vasıfsız ve iş deneyimi olmayan çalışanlar ikincil işgücü piyasasında yoğunlaşmaktadır (SCER Report 1, 2001). Birincil sektördeki işlerin gelişmiş bölgelerde kalması, ikincil sektördeki işlerin ise az gelişmiş bölgelerde yer seçmesi, gelişmiş ve az gelişmiş bölgelerarasındaki farkları arttırmaktadır. Ayrıca firmanın kararına bağlı olarak işlerin mekansal dağılımı, bölgeler arasındaki rekabeti de artırmaktadır.

Enformasyon ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin biçimlerini değiştirmiştir. Kitleli üretim piyasalarında firmalar, verimliliklerini artırarak, maliyetlerini azaltarak veya mevcut piyasalar için pazar paylarını genişleterek rekabet edebiliyorlardı. Enformasyon teknolojisindeki gelişmelerle, firmanın değişen piyasa koşullarına uyum sağlaması önemli olmaya başlamıştır. Yenilik kavramı önem kazanmış ve rekabet edebilmek için yeni ürünler ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi gerekli hale gelmiştir (Benner, 2002).

Bölgelerarasındaki rekabeti etkileyen yığılma ekonomileri, iş ortamı, bölgenin imajı gibi daha az somut olan faktörler kadar göreceli işgücünün yapısı ve maliyetlerde öne çıkmaya başlamıştır (Begg, 2005). Firma yer seçim kararlarını bölgedeki insan kaynağının özelliklerine ve yerel koşullara göre belirlemektedir. Dolayısıyla bölgeler yarışmacı potansiyelini artırmak için insan kaynağına ve teknolojik altyapısının geliştirilmesine yönelik yatırımlara ağırlık

vermekte ve daha çok firmayı kendi bölgesine çekebilmek için diğer bölgelerden farklı olma arayışı içine girerek, yerelliğini ön plana çıkarmaktadır.

Bu süreçte bölgelerin rekabet gücünü arttırmaya odaklanan yeni yaklaşımlar tartışılmaya başlamıştır. İçsel büyüme kuramına dayalı bu yeni yaklaşımlara göre bölge, kullanılmayan birçok kaynağın bulunduğu, ekonomik bir varlıktır ve bölgesel kalkınma, kurumsal bir altyapının oluşturulması ve bu altyapının kullanılmayan kaynakları harekete geçirmesi ile gerçekleşir. Bu yaklaşımlar, geleneksel bölgesel politikalara göre dengeli bir biçimde dağıtılan devlet yardımlarının ekonomik ivmeyi sağlamada istenen sonuçları yaratamayacağı, yardımların bölgeleri pasifleştirdiği, girişimciliği geliştirmediği, ekonomik yatırımı çekmiş olmasına rağmen yatırımın nitelik ve derinliğini artırmadığı yönünde eleştirilerde bulunmaktadır. Yeni yaklaşımda, bölgenin arz yapısının güçlendirilmesi, bölge dışından yatırımcıların çekilmesi, karar verme sürecinin dağıtılması, bölgeye özgünlük, insan sermayesi, sosyal sermaye, yerel iş kültürü, bilgi transfer ağları, üretim faktörleri ve sisteminin kalitesi, bölgesel deneyimlerden öğrenme, yenilikler gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bölgenin rekabet gücü, yenilik yaratma kapasitesi belirlenerek, girişimcilik artırılarak ve insan sermayesi ve sosyal sermaye geliştirilerek artırılmaktadır. (Kumral, 2007).

Dolayısıyla firma hareketleri ekonomik coğrafyayı şekillendirmekte ve firmaların analizi bölgeler içindeki gelişmeleri anlamada yol gösterici olmaktadır (Ettlinger, 2001; Schenk, 2006; Bathelt, 2006;). Firmaların yoğunlaşmasını ve sonrasında yerel ve bölgesel gelişmeyi açıklamada, yerel kurallar, gelenekler ve bağlam gibi ekonomik olmayan faktörler kullanılmaya başlamıştır. Ekonomik coğrafyada firmanın keşfi ile birlikte, üretimin sosyo-mekansal organizasyonu kavramsallaştırılmakta, ekonomik aktörler (bireyler, firmalar, örgütler) arasında oluşan ağlar üzerine vurgu yapılmaktadır. Aktörler, firmalar ve çeşitli birlikler (ticari birlikler, hükümet temsilcileri, istihdam büroları) olabilmektedir. Bölgede bulunan firmaların birbiri ile sıkı bağlar kurmasının, bölgesel gelişme için önemli olduğu üzerinde durulmaktadır (Yeung, 2005). Esneklikle birlikte ilişkisellik 1990'ların ekonomik coğrafyasında tartışılan kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yönde çalışan yazarlar, bölgesel gelişmeyi anlamının yolu olarak, bölgeye mikro ölçekten bakılması gerektiğini vurgulamaktadır (Maskell, 2001; Bathelt ve Glückler, 2003; Schenk, 2006).

Çağrı merkezleri, firmanın telefon veya internet üzerinden müşteriye sunduğu hizmetleri merkezileştirme isteği ile ortaya çıkan ve en çok büyüyen hizmet sektörüdür. Çağrı merkezleri, fiziksel olmayan tüketici ilişkilerini (örneğin telefon, internet, fax... vb.) elde tutma görevi olan örgüt içindeki arka ofis işlerden biridir. Yalın üretim modeli ile birlikte

çağrı merkezi, firma dışına çıkartılmaya başlamıştır. Çağrı merkezlerinin firma dışına çıkartılması iki şekilde olmaktadır. Firma çağrı merkezi birimini, maliyetin düşük olduğu coğrafyalara taşımakta ya da bu hizmeti dış kaynak firmasından temin etmektedir. Çağrı merkezi işinin dış kaynak firmalar tarafından üstlenilmesi ile birlikte bu konuda uzman yeni firmalar oluşmaktadır.

Çağrı merkezleri, firmalar için maliyet merkezleridir ve merkezde bulunması gerekmemektedir. İşler iletişim kanalları ile yürütüldüğü için çağrı merkezinin nerede bulunduğu önemli değildir. En önemli nokta esas firmanın kültürüne, stratejilerine uygun bir sosyal çevrenin varlığıdır.

Günümüzde çağrı merkezleri az gelişmiş bölgelerde yoğunlaşmaktadır. İlk oluşum yerleri gelişmiş bölgeler iken, burada artan maliyetlerden dolayı bir çok firma yeni çağrı merkezi şubelerini az gelişmiş bölgelerde kurmaktadır. Çağrı merkezi firmalarının yer seçim kararlarında en önemli faktör işgücü piyasası havuzunun büyük olması ve gelişmiş telekomünikasyon altyapısının varlığıdır. Emek yoğun olan çağrı merkezleri, kırsal veya az gelişmiş bölgelerdeki işsizlik problemini çözücü bir güç olarak görülmektedir (Breathnach, 2000; Richardson, vd. 1999; 2000; 2001; 2003).

Amaç

Dünyada çağrı merkezi yatırımlarının gelişmiş ülkelerden az gelişmiş ülkelere doğru kaydırıldığı, pek çok gelişmekte olan ülkenin, çağrı merkezlerine dayalı bir gelişim strateji benimsediği görülmektedir. Son yıllarda yurt dışındaki eğilime benzer bir durum Türkiye’de, gelişmiş kentlerden az gelişmiş kentlere doğru yaşanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda tezin araştırma problemi **“Türkiye’de az gelişmiş bölgelere yapılan çağrı merkezi yatırımları, bu tür bölgelerin gelişmesine yol açar mı?** olarak belirlenmiştir.

Bir bölgeye yapılan yatırımın bölgesel gelişmede aktif rol oynamasında, işsizliği azaltması, işgücünde kapasite geliştirmesi, farklı sektörleri geliştirmesi, yeni teknolojileri öğretiyor olması, yerel firmaları oluşturması beklenmektedir. Bu kapsamda “Türkiye’de koşullarında çağrı merkezi yatırımlarının az gelişmiş bölgelerin gelişmesi üzerindeki etkisine ilişkin ipuçlarını belirlemek” tez çalışmasının amacını oluşturmaktadır.

Kapsam

Araştırma 5 bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonra gelen,

İkinci bölümde, bölgesel gelişme tartışmalarında temel sorunsallar ve yaklaşımlar incelenmiştir. Özellikle 1980'lerden sonra geliştirilen firmayı bölgesel gelişmenin aktörü olarak gören bölgesel gelişme yaklaşımları, üretim örgütlenmesindeki değişimle birlikte ortaya çıkan ilişki ağları, işgücünün mekansal ayrımı, açık sistemler olarak örgütler, farklı örgüt biçimleri bu bölümde ele alınan konuların başında gelmektedir.

Üçüncü bölümde, tez çalışmasının araştırma konusunu oluşturan çağrı merkezlerinin ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili yazındaki tartışmalar aktarılmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırma soruları, hipotezler, araştırma alanı ve yöntem açıklanmıştır. Türkiye'deki iller, çağrı merkezi işinin yer seçim bileşenleri doğrultusunda değerlendirilmiş, İstanbul'da yoğunlaşan çağrı merkezi sektörünün genel özellikleri ikincil kaynaklardan yararlanılarak açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular aktarılmıştır. Araştırma sonuçları iki aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak firma yöneticileri ile yapılan mülakatlara dayalı olarak elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Bu aşamada, çağrı merkezi firmalarının oluşum süreci, çağrı merkezlerindeki işgücünün profili, firmaların çevresi ile etkileşimi ve yer seçim kararlarını belirleyen faktörler açıklanmıştır. İkinci aşamada ise az gelişmiş ve gelişmiş kentlerde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde yapılan anket sonuçları aktarılmıştır. Çağrı merkezi işine bakış açısının hangi koşullara göre değiştiğini belirlemek üzere yapılan uyum analizi, tek yönlü anova testi, bonferroni ve karar ağacı analizlerinden elde edilen çıkarımlara yer verilmiş ve tez kapsamında üretilen hipotezler test edilmiştir.

Altıncı bölümde, araştırmanın sonuçları ve çağrı merkezlerine dayalı bölgesel gelişme için geliştirilen öneriler aktarılmıştır.

Yöntem

Bu tez çalışmasında öncelikle, çağrı merkezleri bir sektör olarak ele alınmış ve mekansal yoğunlaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Diğer taraftan, tez çalışması firma odaklı bir bakış açısıyla kurgulanmış, mülakatlara ve anketlere temellenen bir araştırma yöntemi benimsenmiştir. Anket sonuçlarından elde edilen verilerle, uyum (correspondence), tek yönlü ANOVA (varyans), ve bonferroni ile karar ağacı (decision tree) analizleri yapılmış ve belirlenen hipotezler test edilmiştir. İstatistiksel analiz için SPSS 15 programı kullanılmıştır.

2. BÖLGESEL GELİŞME TARTIŞMALARINDA TEMEL YAKLAŞIMLAR VE FİRMA OLGUSU

Bölgesel gelişme tartışmalarında özellikle 1980'lerden sonra firma olgusu önemli bir yer tutmaya başlamış, firma ve çevresindeki ilişkilerin, etkileşimlerin önem kazanması ile makro ölçekten mikro ölçeğe inen yaklaşımlar geliştirilmeye başlamış, firma içi de inceleme konusu olmaya başlamıştır. Özellikle ilişkisel ekonomik coğrafya literatüründe ölçeklerarası geçiş ve firmanın iç yapısının mekanı şekillendirdiği konuları yer bulmaktadır. Dolayısıyla firmanın içini nasıl ele almak gerektiği konusu önemli olmaktadır. Örgüt kuramlarında ise 1970'lerden önce örgüt kapalı kutu olarak ele alınırken, 1970'lerden sonra geliştirilen açık sistem yaklaşımı ile beraber örgütün keskin sınırları olan kapalı bir kutu olmadığı tartışmaları yer bulmuştur. Açık sistem yaklaşımı çevresi olmadan örgütün tek başına düşünülmeceği, örgütün çevresi ile sürekli etkileşimde olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla bölgesel gelişme ve örgüt kuramlarının kesişim noktası olarak firma-çevre etkileşimi ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda bu bölümde 1980'lerden sonraki firma-çevre etkileşimi üzerinde duran bölgesel gelişme yaklaşımları ve örgüt kuramları aktarılmıştır.

2.1 İstihdam, Öğrenme, Yer Seçimi Sorunsalları

1970'lerde ekonomik büyüme döneminin tıkanması ve bu tıkanıklığın yarattığı bunalım koşullarının üstesinden gelebilmek için gelişmiş ülke ekonomileri, üretimde yeni teknolojilerden yararlanarak yeniden yapılanma arayışı içine girmiştir.

Bu yapılanmanın en belirgin özellikleri post-Fordist üretim, esnek üretim, çalışma saatlerinde esneklik ve mekândan bağımsızlaşma olmuştur (Thorns, 2002). Esneklik kavramı, firma içinde emeğin esnek kullanımına, üretim sürecinin ayrışmasına, değişen taleplere yanıt verilmesine, çalışma koşullarında çeşitlenmeye yol açmaktadır. Yeni üretim yapısının en önemli özelliği, değişen koşullara kısa sürede uyum sağlayabilmesi, değişik boyuttaki talepleri karşılayabilmesi ve bireysel tercihleri öne çıkarmasıdır (Eraydın, 1992). Bu süreç, sonunda imalat sanayii gelişmiş ülkelere kaydırılmaya başlamıştır. Gelişmiş ülkelerde ise imalatın yerini hizmet sektörü almıştır. Ekonomik yeniden yapılanma süreci, özellikle gelişmiş ülkelere imalat sektöründeki istihdamının azalmasına, hizmet sektöründeki istihdamın artmasına neden olmuştur (Castells, 2005).

2.1.1 İstihdamın Yapısı ve İşgücünün Mekansal Ayrışması

1980-1990 yıllarında ekonomik yeniden yapılanma süreci ile birlikte firmalar, küçük parçalara ayrılmakta ve her bir parça farklı bölgelerde kümeler veya yığılmalar

oluşturmaktadır (Scott, 2004; George, 2006). Böylelikle yeni üretim ağları ortaya çıkmaktadır. Özellikle emek yoğun işler firma dışına çıkartılarak, farklı firmalardan temin edilmeye başlamıştır. Burada amaç, hem maliyetleri azaltmak hem de sürekli gerekmeyen işgücünü istihdam etmeden ucuza kullanabilmektir (Eraydın, 1992).

İstihdam ilişkilerindeki esnekliğin yeni biçimleri ve çalışma koşullarının farklı biçimleri merkez- çeper ayrımını ortaya çıkartmıştır. Merkezdeki işgücü tam zamanlı çalışan ve bilgi üreten kişilerden, çeperdeki işgücü ise iş sırasında ekibe katılan, vasıfsız işçilerden oluşmaktadır (Özkalp ve Sungur, 1997; Feser, 2003). Bu bölgesel veya mekânsal yeniden yapılanma Massey'in farklı coğrafyalar içinde işlerin dağılımı ve özellikleri ile ilgili olan işgücünün mekânsal ayrımı görüşü içinde tartışılmaktadır. Firma dışına çıkartılan veya uzak coğrafyalara taşınan işler çeper işler olarak nitelendirilmekte ve düşük nitelikli işgücünü kullanmaktadır. (Massey, 1995; Bishop vd., 2003). Dolayısıyla, firmaların küçük parçalara ayrılması ile firma dışına çıkartılan iş türlerinden birisi olan çağrı merkezlerinin uzak coğrafyalara taşınması merkez-çeper ayrımını belirginleştirecektir.

Bu ayırım, imalat sektöründe işgücünün 'yeni' uluslararası bölünmesine benzer şekilde hizmet sektöründe küresel işgücünün mekânsal bölünmesinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır (Atkinson, 1998). Çünkü sanayidekine benzer biçimde hizmet sektöründe de yalın üretime geçilmiş, hizmet üretimi birincil (merkez) ve ikincil (çevre) iş türlerine ayrılmış, hizmet alanında da bir "tedarik" meselesi ortaya çıkmıştır. Hizmet üretiminin coğrafyasındaki bu eğilimler kapsamında ana firmaların faaliyet kapsamı dışına çıkartılan iş türlerinden birisi de 'arka ofis' olarak adlandırılan iletişim ve büro işlemleridir. Örneğin bankacılık sektöründeki bir ana firma, bilişim, insan kaynakları, çağrı merkezi hizmetleri gibi pek çok gereksinmesi için tedarikçilerle çalışmayı tercih edebilmektedir. Bu stratejiyi benimseyen firma sayısı da giderek artmaktadır. Dolayısıyla, sanayidekine benzer biçimde hizmet sektörünün ateşleyeceği bir bölgesel gelişme için de yine ana firmayla tedarikçileri arasındaki ilişkilerin niteliği, yoğunluğu, coğrafyası; ana firmanın bölgedeki yerel firmalarla bilgi, teknoloji, mal ve hizmet alış verişinde bulunması, bölgesel yığılmalarla dışsallıklar yaratılması, yerel firmaların yenilikçi ve rekabetçi nitelik kazanması gerekmektedir. Çağrı merkezlerinin yer seçimleri de bu çerçevede ele alınmalıdır. Bu birimlerin uzak coğrafyalara taşınmasının işgücünün bünyesindeki merkez-çeper ayrımını ne denli güçlendireceği üzerinde durmak gerekir.

1980'lerde mekandaki ekonomik süreçler tartışılırken "yenilik" kavramı üzerinde yoğunlukla durulmuştur. Bu tartışmalarda, üretim teknolojisindeki küresel yenilikler kadar, yerel sorunlar

için yerel koşullarda yaratıcı çözümler bulunması da bölgesel gelişmeye katkısı olabilecek yenilikler olarak kabul edilmektedir. Yenilik olgusunun mekânsal boyutu, bölge ve bölgesel gelişmeyle ilişkisi farklı teorik çerçevelerde ele alınmıştır. Özellikle kurumsalcı yaklaşım ve Kaliforniya Okulu yaklaşımı bu alandaki en etkili kuramsal katkılar olmuştur.

2.1.2 Bilgi, Rekabet ve Öğrenen Bölgeler

1980'lerde Allen Scott, Micheal Porter ve Richard Walker çalışmalarında, ekonomik ajanların, diğer bir ifade ile firmaların mekan yaratma güçleri ve yerel fırsatlar penceresi üzerinde durmuşlardır.

Kaliforniya Okulu, esnek birikim çağındaki üretim zincirlerinin dikey ayrışmasını vurgulayan yeni sanayi alanlarının büyümesini genel olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım bölgeyi, ticari olmayan karşılıklı bağımlılığın yörüngesi olarak görmektedir. (George, 2006). Storper'a (1997) göre, ekonomik faaliyetlerin yerelleşmesi ve başarılı ekonomik kalkınma, kurumlar ve tüm yerel aktörler arasında ticaretleşmemiş bağımlılıkların oluşması ve gelişmesi ile ilgilidir. Bu düşünce, toplumsal ve ekonomik aktörler arasındaki ilişki ağlarının sosyal öğelerini öne çıkarmaktadır (Kayasü, 2006).

Scott ve Storper'a (1987) göre firmalar hızlı değişim gösteren piyasa koşullarına iki farklı biçimde uyum sağlayabilir. Bunlardan birincisi, içsel ekonomik ilişkilerin ön plana çıktığı dikey bütünleşmeye dayalı üretim örgütlenmesi olup, bu tür bir örgütlenme firma içi esnekliklerin ortaya çıkması ile sağlanabilmektedir. İkincisi ise, dışsal ekonomik ilişkilerin ön plana çıktığı dikey ayrıma dayalı üretim örgütlenmesi olup, bu tür bir örgütlenme firmalar arası esnek üretim ağları ile sağlanabilmektedir. Dışsal ekonomik ilişkilerin getirisinin görece fazla olduğu durumlarda, küçük ve orta ölçekli firmaların oluşturdukları güvene dayalı ağlar aracılığıyla bölge içerisinde oluşan teknolojik bilgiyi kendilerine saklayabildikleri, böylelikle diğer bölgelere göre yarışmacı bir üstünlük elde ettikleri görülmektedir (Beyhan, 2001).

Bir bölgenin firma merkezli ekonomik gelişmesini esas nokta olarak kabul eden öğrenen bölge yaklaşımına (Altınok vd., 2004) göre firmalar ve diğer ekonomik aktörler arasındaki ilişkiler, örtük bilgi paylaşımını ve yeniliğin doğmasını sağlar. Bölgedeki işletmelerin yenilikçi kapasiteleri, bölgenin öğrenme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. (Amin ve Thrift, 2000).

Öğrenen bölgeler, bilim ve teknolojinin öneminin artması ve yeniliklerin oluşması ile makro ölçekte yaşanan değişimlerin mekansal ifadesi ve pek çok aktörler (girişimciler, araştırma & geliştirme merkezleri, yerel yönetimler, işadamlarını destekleyen organizasyonlar vb.)

arasındaki ilişki ağına dayanan mekansal sistemler olarak tanımlanmaktadır. Bu ağlar, yeni teknolojilerin ve bilginin dolaşımını destekler. Putnam ve Fukuyama, sosyal bağlantıların, güvenin ve sosyal sermayenin bu ilişki ağlarının kurulmasında önemli olduğunu belirtmektedir (Gorzalak ve Jalowiecki, 2004). Nijkamp ve van Geenhuizen'a göre, bölgesel öğrenme kapasitesi, aktörlerin verimliliklerini artırmalarına ve öğrenmeleri için koşulların (güven ve işbirliği düzeyi, bilginin yaratılması ve akışını destekleyen ağ, beşeri sermayenin yönetimi) oluşturulmasına bağlıdır (Tödtling, 2001). Sosyal süreçlerde kurulan bağlantılarla, diğer bir ifade ile bilgi akışı ile öğrenme gerçekleşir (Wolfe ve Gertler, 2001).

Campagni (1991), Cappello (1999), Cooke ve Morgan (1998), Keeble vd. (1999), Malberg ve Maskell (1997), Morgan (1997), Storper (1997) yeniliğin coğrafi bir süreç olduğu çeşitli yazarlar tarafından tartışılmaktadır. Artan sektörel uzmanlaşmayla birlikte öğrenen bölgelerdeki yoğunlaşmanın artacağını belirtmektedir. Yarışmacı avantajın kaynağı olarak bilginin artan önemi belli yerlerde, belli sektörlerde uzmanlaşmış yığılmaları ortaya çıkararak, farklı öğrenme düzeylerinin (bireyler, örgütler ve bölgeler) büyük ve çeşitlenmiş yoğunlaşmalarda gerçekleşmesini sağlar. Porter (1998), Amin ve Thrift (1992), Saxenian (1994), Storper (1997), yeniliğin oluşması için coğrafi yığılmaların avantajını şu şekilde belirtmektedirler. İlişkili sektörler ve firmaların yakınlığı, yüz yüze ilişki kurulmasını kolaylaştırmakta, böylelikle etkileşime dayalı öğrenme gerçekleşmektedir. Aynı bölgede yoğunlaşan firmaların ortak bölgesel kültürü paylaşımları, toplumsal öğrenme sürecini kolaylaştırır. Bölgesel kurumların varlığı da bu etkileşimi destekler (MacKinnon vd., 2002; Tödtling, 2001; Wolfe ve Gertler, 2001).

Cappello ve Faggian (2005), Capello (1999), Maskell vd. (1998), Lawson ve Lorenz (1999) yığılmaları uyarmada toplu öğrenme sürecinin önemine değinmiştir. Toplu öğrenme kavramı, iki yönlü işbirliğini içermekte ve firma toplulukları arasında gerçekleşmektedir. Bu öğrenme süreçleri, mekansal olarak birbirine yakın olan firmalar arasındaki ilişkilerin dengeli ve sürekli olmasını gerektirir. Toplu öğrenme süreci sonunda oluşan bilgi "kamu malıdır". Ortaya çıkan yeni ürünler ve yöntemler, ağ içinde kolaylıkla dolaşabilir. Toplu öğrenme sürecinde aktörler arasındaki güvene dayalı ilişkiler, ekonomik değiş-tokuş için önemlidir (MacKinnon vd., 2002). Burada üç farklı araçtan söz edilmektedir: İşgücünün hareketliliği, tedarikçiler ve alıcılar arasındaki yakın ilişki ve büyük bir firmadan ayrılarak piyasaya girme (spin-off). Bu üç faktörün, firmanın yenilikçi kapasitesi üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir (Hauser, 2007). İşgücünün firmalar arasında hareket etmesi, gittiği firmaya bilgisini de beraberinde götürmesi anlamını taşımaktadır. Benzer şekilde büyük firmadan ayrılarak kurulan yeni firmanın piyasada varlığını sürdürebilmesi, diğer firmalarla rekabet

edebilmesi yenilikçi kapasitesini artırmasına bağlıdır. Tedarikçiler ve alıcılar arasındaki yakın ilişkinin öğrenme sürecindeki etkisi ise, alıcı firmanın yenilik yapması ile tedarikçisinin de kendini yenileyerek, yeni ürünler üretmesini sağlaması ile olmaktadır.

Florida (1995), Morgan (1997), öğrenen bölgeler kavramının, gelişmiş bölgeler kadar az rağbet edilen bölgelere de uygulanabileceği üzerinde durmuşlardır. Az rağbet edilen bölgeler, şube ve düşük teknoloji bölgeleri olarak görülmekte, know-how biçimlerinin varlığı nedeniyle veri havuzu olarak değerlendirilmektedir. (MacKinnon vd., 2002). Florida (1995), öğrenen bölgeleri, bilgi ve fikirlerin depolandığı ve toplandığı yerler olarak tanımlamaktadır. Bu tür bölgelerde teknoloji odaklı firmalar ve bilgi üreten nitelikli işgücü bulunmaktadır (Wolfe ve Gertler, 2001). Porter ve Markusen, bölgesel gelişme için firmaların yenilikçi ve yarışmacı (rekabetçi) olması gerektiğini söylemektedirler. Bir bölgenin gelişmesi ancak yerel firmaların rekabetçi ve yenilikçi olabilmeleriyle olanaklıdır.

Öğrenen bölgeler kavramı, bazı bölgeler gelişirken bazı bölgelerin geri kalmaya devam ettiği noktada eleştirilmektedir. Öğrenen bölgeleri eleştirenler, bir bölgenin yalnızca yeni yatırım ve yeni teknoloji getirmekle gelişemeyeceğini, yerel insan kaynağı ve işletmeler yeni teknolojiyle hemen bütünleşemeyeceğini ifade etmektedir. Bunun en önemli nedenleri olarak; (a) aradaki evrim sürecinin deneyimini yaşamamalarını; (b) “patika bağımlılığı” (path dependency) nedeniyle eski alışkanlıklarını sürdürmeyi daha güvenli bulduklarını, (c) yükümlülük ve sorumlulukları, işbölümünü düzenleyen kurumsal yapılanma olmadan güven ortamının yaratılamayacağını belirtmektedir (Amin ve Thrift, 2000).

Öğrenen bölge yaklaşımı kapsamında çağrı merkezi firmalarının, konumlandığı bölgenin gelişmesini sağlaması için çağrı merkezi yatırımları ile birlikte bilgi ve teknolojinin de beraberinde az gelişmiş bölgelere aktarılması, çağrı merkezlerinin bulunduğu bölgeyle bilgi alışverişi yapacak bir ortam oluşturması, bölgenin öğrenme yeteneğini artırması beklenir.

2.1.3 Üretim Örgütlenmesinin Değişmesi ve Yığılmalar

Rekabetçi olabilmek için firmaların çeşitli ekonomik ve toplumsal dışsallıklardan yararlanmaları gerekir. Bir bölgede belirli bir sektörde yığılma olması ortak veya birbirini tamamlayan ürünlere, üretim sürecinde, çekirdek teknolojiye, hammadde ihtiyacına, işgücü yeteneğine ve ortak dağıtım kanallarına dayalı sistematik bir ilişkinin gerçekleştiği dışsallıkların yaratılmasını sağlayacaktır (Evren vd., 2004).

Ana sanayileri besleyen, onlara mal ve hizmet tedarik eden yan sanayiler, ana firmanın geliştirdiği teknolojilere uyum sağlama gayreti ve zorunluluğu içinde olacak, dolayısıyla

bölgede bir bilgi paylaşımı, teknoloji geliştirme ve yenilik yapma ortamı doğacaktır. Bölgenin gelişmesi bu süreçte gerçekleşecektir.

Porter'a göre ana firmaların, mal ve hizmet sunan tedarikçi firmaların, ilişkili kurumların (üniversiteler, sektör birlikleri vb.) coğrafi olarak yoğunlaşması olarak yığılmaları tanımlamaktadır. Dikey ilişkiler (üretim sürecinde) ve yatay ilişkiler (işbirliği ağları) yığılmalar içinde meydana gelebilir. Yığılmalar, yeniliğin meydana gelmesi ve yeni işlerin yaratılmasına katkı sağlayarak firmaların rekabet gücünü artırır (Gorzalak ve Jalowiecki, 2004).

Hizmet sektörü için de benzer bir bakış açısı olduğu görülmektedir. Çünkü sanayidekine benzer biçimde hizmet sektöründe de yalın üretime geçilmiş, hizmet üretimi birincil (merkez) ve ikincil (çevre) iş türlerine ayrılmış, hizmet alanında da bir "tedarik" meselesi ortaya çıkmıştır. Örneğin bilişim ya da bankacılık sektöründeki bir ana firma, teknik donanım, yazılım vb. ürünler, altyapı bakım hizmetleri gibi pek çok gereksinmesi için tedarikçilerle çalışmayı yeğleyebilir. Bu stratejiyi benimseyenler giderek artmaktadır. Dolayısıyla, sanayidekine benzer biçimde hizmet sektörünün ateşleyeceği bir bölgesel gelişme için de yine ana firmayla tedarikçileri arasındaki ilişkilerin niteliği, yoğunluğu, coğrafyası; ana firmanın bölgedeki yerel firmalarla bilgi, teknoloji, mal ve hizmet alış verişinde bulunması, bölgesel yığılmalarla dışsallıklar yaratılması, yerel firmaların yenilikçi ve rekabetçi nitelik kazanması gerekmektedir.

Ekonomik coğrafya yazınında, özellikle Porter ve Markusen'in öncülüğünü yaptığı asıl tartışma bölgesel gelişmeyi sağlayacak bu yığılmaların nasıl bir süreçte gerçekleşebileceği sorusuyla ilgilidir. Porter her hangi bir küresel ana firmanın bir bölgeye yatırım yapması ile yığılma sürecinin kendiliğinden başlayacağı görüşündedir (Öz, 2006). Bu açıdan bakınca, bu çalışmanın konusu olan çağrı merkezlerinin her hangi bir bölgede yer seçmesi o bölgede yığılma sürecinin başlaması ve bunun devamında da gelişmenin gerçekleşmesi için yeterli olacaktır. Oysa Markusen bu yığılmaların yönlendirilmesi gerektiği görüşündedir. Bu görüş çerçevesinde bakıldığında, çağrı merkezlerinin bölgesel gelişmeye olası etkilerini anlamak için yer seçtikleri bölgelerin yerel firmalarıyla ne tür bir bilgi alışverişi içinde olduklarını sorgulamak gerekir.

2.2 Örgütlenme ve Toplumsal İlişkiler

Son 20 yıldır, ekonomik ajanlar (agent) arasındaki sosyal etkileşimlerin tartışıldığı ekonomik coğrafya literatüründe, sosyal ilişkileri destekleyen kültürel norm ve gelenekleri

tanımlamaktan, bu ilişkilerin coğrafyaya yayılmasını, farklı sosyo-ekonomik süreçlerin nasıl benzer yeniden yapılanma çevreleri oluşturabileceğine kadar uzanan çeşitli konular yer almaktadır (Boggs ve Rantisi, 2003). Toplumsal ilişkiler üzerinde duran yaklaşımların en güçlüsü, özellikle toplumsal ilişkilerdeki kurallar düzeninin ekonomik süreçler ve bölgesel gelişme üzerindeki etkisini vurgulayan kurumsalcı yaklaşımdır.

2.2.1 Kurumsalcı Yaklaşım

Kurumsalcı yaklaşım, bölgesel gelişmeyi bir ya da birkaç firmanın yer seçimi davranışlarıyla açıklamanın yetersizliği üzerinde durmuş; bölgesel gelişme sorunsalına daha bütüncül bir tavırla bakmış, firmalar arasındaki etkileşim üzerine odaklanılmıştır. Bu yaklaşımda, bir bölgenin gelişme sürecini firmanın davranışından daha çok kültürel kurumların ve yerel değer sistemlerinin şekillendirdiği görüşü hakimdir (Mariotti, 2005).

Yerel kurallar, gelenekler ve bağlam gibi ekonomik olmayan faktörler, firmaların yoğunlaşmasını ve sonrasında yerel ve bölgesel gelişmeyi açıklamada kullanılmaktadır. Bölgesel gelişme, birbiri ile ilişki içinde olan varlıklar ve mekânsal olarak birbirine yakın ağlar içinde gömülüdür. Aynı coğrafi ortamda bulunan firmalar, yerel iş kültürünü, yerel ulusal kuralları ve değerleri paylaştıkları zaman bilgi akışı sağlanmakta ve bilgi daha hızlı yayılmaktadır. Dolayısıyla fiziksel yakınlık, bilgi alışverişi için önemlidir (Yeung, 2002; 2005a, 2005b; Morgan, 2004).

Ağ ilişkileri ve güven kurumsalcı yaklaşımın kilit bileşenleridir. Güven ortamının olduğu düzen içinde, gerek firmalar arasında gerekse diğer aktörler arasındaki ilişkiler yürütülmektedir. Dolayısıyla, firmanın yerini değiştirmesi, kurduğu bu düzenden vazgeçmek anlamına gelmektedir. Farklı bir yere gitmesi, yeni bir düzene uyum sağlamasını gerektirmekte, bu durum da varlığı için risk oluşturmaktadır. Çoğu zaman firma bu riski göze almak istememektedir (Amin ve Thrift, 2000). Bu bakış açısıyla, Türkiye koşullarında çağrı merkezleri, İstanbul'da yoğunlaşmaya devam edecektir, farklı bir yerde kurulan yeni çağrı merkezi firmasının varlığı uzun süreli olmayacaktır. Çünkü çağrı merkezi firmaları ve diğer aktörlerin tamamı İstanbul'dadır ve güven ilişkilerine dayalı bir düzen içinde ilişkiler yürütülmektedir.

2.2.2 Üretim Ağları Yaklaşımı

1980 sonrası dönemde küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, üretim ilişkilerinin farklı boyutlar kazanmasına neden olmuştur. Üretim ilişkilerinin çok uluslu aktörlerce oluşturulmaya başlaması, uluslararası üretim ağlarının ortaya çıkmasıyla birlikte

literatürde, küresel sektörlerin nasıl organize olduğu ve yönetildiği tartışması doğmuştur. Ayrıca, teknolojik gelişmelerle birlikte birçok iş artan otomasyon sistemi sayesinde bilgisayar ve telefon aracılığıyla elektronik ağ üzerinden yapılabilir hale gelmiştir. Sonuçta işletmeler, karmaşık, merkezden uzak ve ağ odaklı olmaya başlamıştır. Bu kapsamda yeni sektörler ortaya çıkmış, uzmanlaşma ve kalite artışı kavramları önemli olmuştur (Begg, 2005). Üretim ilişkilerinin bu eğilimi, küresel üretim ağları olarak nitelenen yeni ilişki biçimlerinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır (Hovardaoğlu, 2004).

Küresel üretim ağları, mal ve hizmetlerin üretildiği ve dağıtıldığı firmalar ve firma dışındaki kurumlarla işleyen eylemlerin ve karşılıklı bağlantılı işlevlerin küresel olarak organize olduğu akslar olarak anlaşılmaktadır (Hughes vd., 2008). Bu noktalarda mal ve hizmet üretilmekte ve dağılmaktadır. Bu tür ağlar sadece firmaları ağa dahil etmemekte, aynı zamanda bölgesel ve ulusal ekonomileri de bütünleştirmektedir (Coe vd., 2008). Ağ yaklaşımı ile üretici, satıcı ve müşteri arasındaki çok yönlü bağlantılar elde edilmektedir (Hughes vd., 2008).

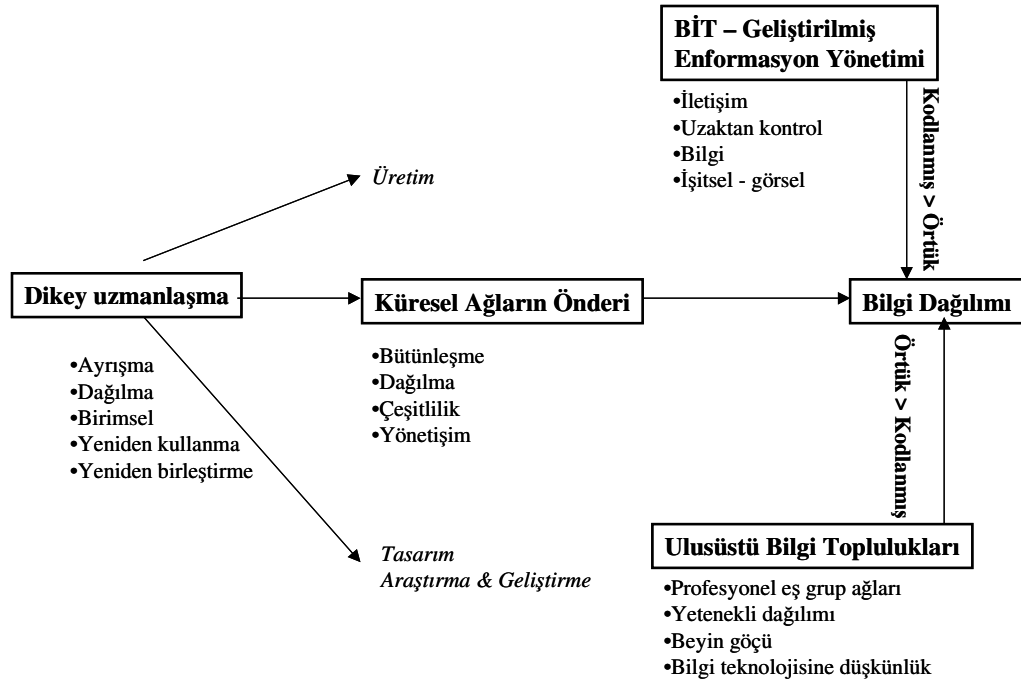
Küresel üretim ağları yaklaşımı, belli bölgelerde ve küresel ölçekte faaliyet gösteren önder firmalar ile yerel firmalar arasındaki süreçler üzerine odaklanmaktadır. Üretimin çok aktörlü ve çok uluslu olması, üretim ağlarının ulusal sınırları aşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, yerel ve bölgeselden, ulusal ve küresele uzanan bir ekonomik - coğrafi süreç ortaya çıkmaktadır (Yeung, 2006). Bu yaklaşıma göre, çeşitli ölçeklerde ekonomik eylemlerin ağ üzerinde gerçekleşmesi, bölgesel analizlerin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Ağ üzerinde kurulan ilişkilere bakılması gerekir. Ayrıca, uluslararası ekonomik etkileşimde sosyo-kurumsal ve kültürel değerler gömülüdür (Hess ve Yeung, 2006; Coe vd., 2008).

Üretim ağında amaç, maddi ve maddi olmayan girdileri, talep edilen mal ve hizmetlere dönüştürerek değer yaratmaktır. Düğüm noktalarının ve bağlantıların yapısında doğrusallık ve dikeylik unsuru vardır. Bundan dolayı, Coe, Dicken ve Hess tarafından, zincir yapılar (katma değer zinciri ve mal zincir literatürü) üzerinde durulması gerektiği belirtilmektedir (Coe vd., 2008).

1980'lerin başında Micheal Porter'ın çalışmalarında yer bulmuş olan "tedarik zinciri" kavramının küresel üretim ağları çalışmasının gelişmesine olan katkısı, ekonomik üretimi meydana getirmede imalat ve hizmet faaliyetleri arasındaki kavramsal birlikteliği göstermesidir (Hess ve Yeung, 2006). Zincir, mal ve hizmetlerin dağıtımı, tüketimi ve bakımını içeren birbirini izleyen aktivitelerin dikey sıralamasından oluşmaktadır. Bu zincir içerisinde yer alan iki veya daha fazla aktör arasındaki ilişki sonucu üretim ağı oluşmakta, zincirin parçaları farklı coğrafi ölçeklerde yer alabilmektedir (Sturgeon, 2000). Porter'ın

tedarik zincirinde, her iki ekonomik faaliyet türü, tedarik zinciri süreçlerinin merkezindedir. Çünkü, imalat faaliyetlerini, hizmet faaliyetlerinden (finans, lojistik, satış) ayrı düşünmek mümkün değildir (Hess ve Yeung, 2006).

Üretim sürecindeki dikey ayrışma sonucunda üretim ve araştırma&geliştirme faaliyetleri mekansal olarak farklı yerlerde konumlanmaya başlamıştır. Küresel ağlarda bu iki faaliyet arasında ilişki kurulması küresel üretim ağlarının oluşmasına neden olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojindeki gelişmelerle kodlanan bilgi ağ üzerinde kolaylıkla aktarılmaktadır. Bunun yanında, kodlanamayan bilgiler bir noktada toplanmaktadır. Bu durum bilgi üretimine dayalı işlerin ve yetenekli işgücünün mekansal anlamda yığılma göstermesine neden olmaktadır (Şekil 2.1).



Şekil 2.1. Değişen sektörel organizasyon ve küresel üretim ağları ve bilgi dağılımı üzerindeki etkileri (Yeung, 2006)

Küresel üretim ağları, sınırlı sayıdaki uzmanlaşmış yığılmaların mekansal yoğunlaşmasıyla coğrafi dağılımlarını bir araya getirmektedir. Ernst, vd. (2002) yığılmaları “mükemmellik merkezleri” ve “maliyet ve zaman azaltma merkezleri” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Mükemmellik merkezlerinde, araştırma & geliştirme, mekanik mühendisliği gibi bilgi üretimine dayalı işler yığılma göstermektedir. Maliyet ve zaman azaltma merkezlerinde ise, düşük maliyetle üretilen hizmetler yığılma göstermektedir (Ernst vd., 2002).

Küresel üretim ağları analizlerinde bireylerin ve firmaların yanı sıra nesnelere, teknoloji, ilişkiler, kurumlar ve mekân da değişimin aktörleri olarak ele alınmıştır (Hess ve Yeung,

2006). Bir başka deyişle, geleneksel olarak bölgesel çözümlenmelerde birbirinden ayrı olarak ele alınan firma ve firma dışı kurumlar gibi aktörler burada bir arada ele alınmaktadır. O nedenle, bu yaklaşım çerçevesinde yapılan bölgesel gelişme analizlerinde, bir yanda firmanın bir kendilik (entity), bir bütün olarak çevresiyle olan ilişkilerine, öte yanda da firmanın içyapısına, örgütlenme biçimine bakmak gerekmektedir. Bu noktada açıklayıcı bir nesnel yaklaşımı yetersiz bulan yazarlar (Ettlinger, 2001; Bathelt ve Glückler, 2003; 2005; Boggs ve Rantisi, 2003), değişimin ve aktörlerin rollerinin anlaşılması için firma öykülerinin öğrenilmesini, süreçleri anlamak üzere çalışılmasını önermektedirler. Küresel üretim ağları analizi, aktörlerin karşılıklı ilişki içindeki eylemleri üzerine odaklanmaktadır. Küresel üretim ağlarının analizi, birden çok ölçek ve güç ilişkileri için kavramsal araç geliştirmektedir (Henderson vd., 2001).

Küresel üretim ağları firmaları yalnızca işlevsel ve bölgesel olarak bir araya getirmez; aynı zamanda, firmaların konumlandığı toplumsal ve mekansal düzenlemelerle işçilerin, yöneticilerin ve toplulukların beklentilerini, önceliklerini ve değerlerini birbirine bağlar. Dolayısıyla, örgütler arası ilişkiler sonucu oluşan iş ilişkileri ile ağa dahil olan aktörler arasında oluşan güven ortamı, ilişkilerin başarısı ve sürekliliği için önemlidir (Henderson vd., 2001). Küresel üretim ağları analizi, firma gibi aktörlerin karşılıklı ilişki içindeki eylemlerini, mekansal değişim ve bölgesel gelişme için somut ilişkisel etkileri belirlemeye odaklanmaktadır. (Hess ve Yeung, 2006).

2.2.3 İlişkisel Yaklaşım ve Ölçeklerarası Geçiş

Bölgesel gelişme, birbiri ile ilişki içinde olan varlıklar ve mekansal olarak birbirlerine yakın ağlar içinde gömülüdür. İlişkisel varlıklar üzerine olan teorik çerçeve, yerel kurallar, gelenekler ve bağlam gibi ekonomik olmayan faktörlerin çeşitliliği üzerine vurgu yapmaktadır. Firmaların yoğunlaşmasını ve sonrasında yerel ve bölgesel gelişmeyi açıklamada bu faktörler kullanılmaktadır (Yeung, 2005a). Ekonomik aktörlerin, toplumsal ilişkilerde gömülü olduğu varsayılmakta, aktörlerin beşeri ve beşeri olmayan ilişkilerden etkilendiği ve eylemlerinin birden çok mantık ve öngörü ile şekillendiği kabul edilmektedir (Ettlinger, 2001).

Ağ ilişkileri topluluğu olarak ilişkisel firma görüşü, sosyal aktörler üzerine vurgu yaparak firmayı, farklı yerlerdeki ve farklı mekansal ölçeklerdeki sosyal ilişkileri düzenleyen örgütler olarak tanımlamaktadır. Sosyal aktörler, firmanın yeteneğini artırmada önemlidir. Yetenek, firma özelindeki bilgi (teknoloji ve patent), sosyal sermaye (güven ilişkileri) ve örgütsel yenilik (stratejik yönetim birimleri) içinde açıklanabilir. Firma içindeki aktörlerin diğer

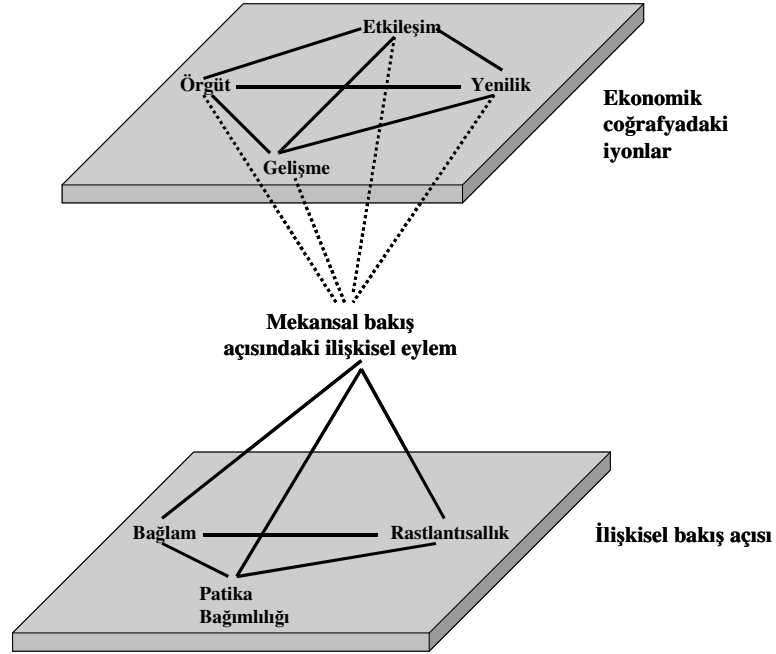
aktörlerle sosyalleşmesi sonucu, amaçlar, normlar ve değerler paylaşılır. Farklı firmalardaki güven ilişkileri, belli bölgelerdeki firmalarla ilişkilerin uzun süreli olmasını sağlar. Sanayi bölgeleri ve öğrenen bölgeler literatürü, sosyal ilişkilerin kurulduğu farklı firmalardan aktörlerin karşılıklı firma sinerjileri ile yaratıldığını gösterir. Storper ve Scott'a göre, bölgesel gelişme, ilişkiel varlıklar arasındaki ağlarda ve coğrafik yakınlıkta gömülüdür. Firmalar arasında oluşan sinerji, kurumsal yoğunluk fikrini güçlendirir. Amin ve Thrift, kurumsal yoğunluğu karşılıklı kurumsal etkileşim içinde olan ve kültürel norm ve değerleri paylaşan aktörlerin birleşmesi olarak tanımlar (Yeung, 2005b).

İlişkiel yaklaşımda, mekânsal kuralları açıklamak yerine, yerel ekonomik süreçler ve onların sonuçları araştırılmaktadır. Mekân ve ekonomi arasındaki ilişkiyi tersine çevirmek ve bakış açısı olarak mekân kavramını kabul etmek gerektiği vurgulanmaktadır. İlişkiel varlık ve ilişkiel gömülülük düşüncelerinde coğrafi ölçekler, ilişkiel olarak yapılanmaktadır (Yeung, 2005a).

Bathelt ve Glüklere'e göre, mekân ne ekonomik eylem için açıklayıcı faktör olarak kullanılabilir ne de ekonomik-sosyal yapı ve ilişkilerden ayrı bir şekilde araştırmanın tek amacı olarak ele alınabilir. Ekonomik süreçlerin, belli yerlerde ve bölgelerde maddi çıktıkları olduğu için, mekanın ekonomik eylem ve etkileşim üzerinde etkisi vardır (Bathelt, 2006). Bu yaklaşımda mekan, ekonomik coğrafyadaki ekonomik ve sosyal süreçlerin analizinde yol gösterici olmak üzere coğrafi merkez olarak ele alınmaktadır (Bathelt ve Glücker, 2003). İlişkiel bakış açısı çerçevesinde Bathelt ve Glücker (2003) tarafından örgüt, oluşum, yenilik ve etkileşim olmak üzere ekonomik coğrafya için dört yapı taşından oluşan bir model geliştirilmiştir (Şekil 2.2).

İlişkiel yaklaşımın özelliklerini özetlemek gerekirse; bölgeler gerçek aktörler değildir. Mekân ve mekânsal kategoriler yerine ekonomik aktörler ve onların eylemleri, etkileşimleri ekonomik coğrafyanın merkezinde olmalıdır. Ekonomik aktörler kendi bölgesel ortamlarını üretir. Firmalar bağımsız varlıklar değildirler, tedarikçileri, müşterileri ve kurumlarla yakından iletişim içindedir. Nedensellikten daha ziyade rastlantısallığı düşünmek gerekir. Bir olayın, diğer olayın nedeni olması gerekmez. Herhangi yer ve zamanda, beşeri eylem için belirlenen ön koşulların benzer sonuçları olamaz. Açık sistemlerdeki ekonomik eylemler, evrensel kurallarla açıklanamaz ve önceden tahmin edilemez. Bireysel veya toplu stratejiler tesadüfidir ve kolaylıkla mevcut yapılardan sapabilir. Yoğun olarak görüşme temelli ampirik çalışmalar yapılmaktadır. Ekonomik ilişkilerin tespit edilmesinde kurumsalcı yaklaşım üzerine odaklanılmaktadır. Sosyal ve ekonomik süreçlerin daha derin anlaşılmasını sağlamak

için, mekânsal tanımlamaların ilerisine gitme eğilimi bulunmaktadır. Ekonomik organizasyonlar üzerinde küreselleşmenin etkilerinin ve küresel – yerel gerilimin sonuçları incelenmektedir. Aktör-ağ modeline dayalı bölgesel politikalar geliştirmektedir (Ettlinger, 2001; Bathelt ve Glückler, 2003; 2005; Bathelt, 2006; Boggs ve Rantisi, 2003; Overman, 2004).



Şekil 2.2 İlişkisel bakış açısında ekonomik coğrafyanın dört yapı taşı (Bathelt ve Glückler, 2003)

2.3 Bölgesel Gelişmenin Bir Aktörü Olarak Firma

Bölgesel gelişme tartışmalarının odağında firma, ilişkiler konusu önem kazanmış, firma stratejilerinin bölgesel gelişme için ipuçları vermektedir. Firma, çevresindeki değişen koşullara ayak uydurabilmek için organizasyon yapısında değişimlere gitmektedir. Yalın üretim, küçülme, dış kaynak kullanımı gibi yöntemlerle maliyetini azaltmakta, esas işine daha çok odaklanmakta böylelikle verimliliğini artırmaktadır. Firma içinde meydana gelen değişimler aynı zamanda çevresini de etkilemektedir. Böylelikle, firma stratejileri, yönetim politikaları, örgüt yapısı, girişimcinin gücü ve rekabet birleşmeleri diğer bir ifade ile firmanın iç yapısı, bölgesel gelişmeyi açıklamakta kullanılmaya başlamıştır. Böylelikle firmanın iç yapısına bakarak mekansal yansımalar hakkında öngörülerde bulunmak mümkün olmaktadır. Örgüt kuramlarında da firmayı kapalı kutu olarak gören, sadece iç yapısına odaklanılarak firmanın verimliliğini artırmaya yönelik yaklaşımlardan firmanın çevresiyle birlikte ele alan açık sistem yaklaşımına doğru bir gelişme olmuştur. Açık sistem yaklaşımında firma keskin sınırları olan bir yapı olarak değil, çevresi ile sürekli etkileşimde olan ve çevresindeki değişen

koşullardan etkilenen bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda bölgesel gelişme yaklaşımlarında firma ölçeğine kadar inilirken diğer taraftan örgüt kuramlarında çevre konusu önem kazanmaktadır. Bu noktadan hareketle örgüt olarak firma ele alınmış, firmanın iç yapısının nasıl analiz edileceğini anlamak üzere örgüt bileşenleri ve örgüt kuramları incelenmiştir.

2.3.1 Firmanın Bir Örgüt Olarak Bileşenleri

Örgütler genel olarak, belirli amaçları gerçekleştirmek için beşeri ve fiziksel kaynakların birlikte düzenlendiği ve kontrol edildiği sosyal varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 1997; Leblebici, 2008). Örgütü oluşturan bileşenler, çevre, strateji, teknoloji, sosyal yapı, kültür ve fiziksel yapı olarak ifade edilmektedir (Hatch, 1997; Scott, 1992).

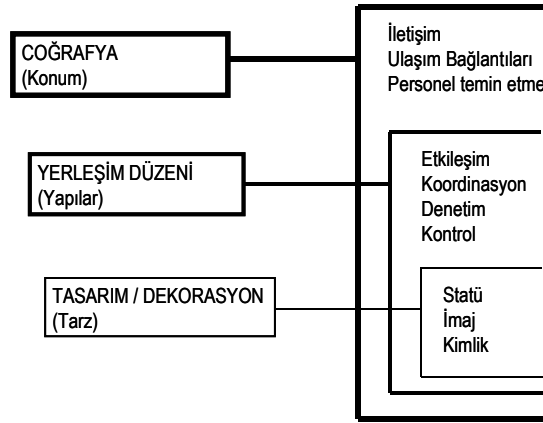
- **Strateji ve Amaçlar**

Örgütlerin yapıları, belirledikleri stratejilere göre şekillenmektedir. Örneğin, farklı ürün üreterek piyasada güçlü olmayı isteyen bir firma, yenilikçi ve esnek olmak zorundadır. Dolayısıyla, örgüt yapısının ekip çalışmasına dayalı, yenilikçi, dış çevredeki değişimlere cevap veren şekilde tasarlanması gerekir (Efil, 2006). Buna karşılık, maliyetlerini azaltarak piyasada tutunmaya çalışan firma, kaynaklarını azaltabilir. Eğer en önemli kaynağı işgücü ise teknolojiye ağırlık verip işgücünün yaptığı işleri makinelere yaptırarak veya işgücünde fonksiyonel esneklik sağlayarak maliyetlerini azaltabilir. Diğer bir maliyet azaltma stratejisi ise, bir takım işleri firma dışına çıkartmak şeklindedir.

- **Fiziksel ve Sosyal Yapı**

Yapı kavramı, düzenlenmiş bütünün parçaları arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Örgüt, iki tür yapıdan oluşmaktadır: Fiziksel ve sosyal yapı. Fiziksel yapı, örgütün fiziksel bileşenleri arasındaki ilişkilerle ilgilidir (binalar ve coğrafik konum). Sosyal yapı ise, örgüte katılan kişiler arasında varolan ilişkileri ifade etmektedir (Hatch, 1997). Örgütün fiziksel bileşenleri, farklı ölçeklere göre çeşitlenmektedir (Şekil 2.3). Örneğin bina ölçeğinde örgütün kimliğini, imajını belirleyen ekipmanlar söz konusu iken, yerleşim düzeni ile farklı birimlerin dağılımı kastedilmektedir. Örgüt içindeki farklı birimlerin dağılımının mekansal olarak nasıl olacağı yerleşim düzeni oluşturulurken belirlenmektedir. Yerleşim düzeni belirlenirken, bazı birimler yan yana gelirken, bir takım birimler uzaklaştırılabilir. En üst ölçekte de örgütün coğrafya ile ilişkisi kurularak, örgütün yer seçim kararını etkileyen iletişim, ulaşım bağlantıları ve personel temini gibi konular değerlendirilmektedir (Hatch, 1997).

Örgütler için sosyal yapı, örgüte katılanlar ve örgüt dışındaki aktörleri içermektedir. Örgüt içindeki sosyal yapı örgütün büyüklüğü ve örgüt içindeki uzmanlıkların sayısına göre değişmektedir. Örgüte katılanların örgütün işleyiş yapısına, çalışma koşullarına ayak uydurması gereklidir. Dolayısıyla, bölgenin bulunduğu çevrenin sosyal yapısı ile firma içindeki sosyal yapı arasında uyum olması gerekir. Bu durum firmanın yatırım kararını belirlerken, bölgedeki kültür, yaşam biçimi, alışkanlıklar, değerler ve beklentileri dikkate almasına neden olmaktadır (Scott, 1992).



Şekil 2.3 Fiziksel yapının bileşenlerinin örgütle olan ilişkisi (Hatch, 1997)

- **Kültür**

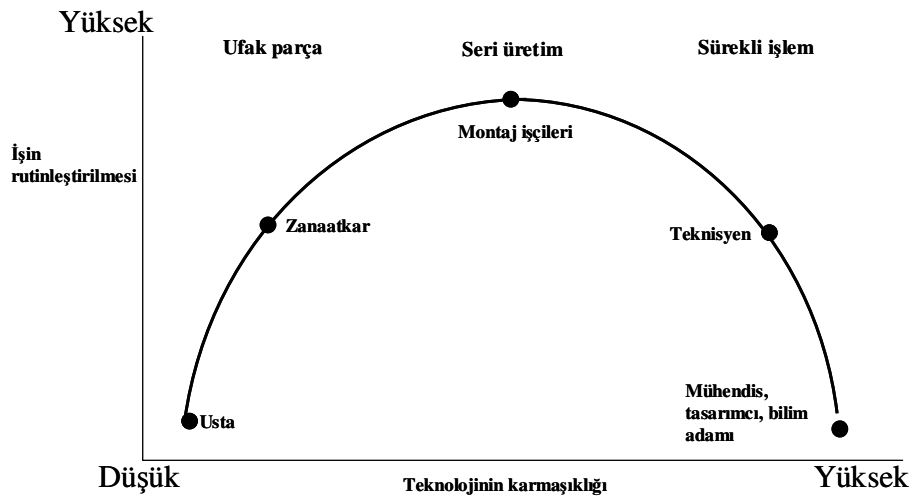
Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan temel değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içinde birleştirici rol oynamaktadır. Örgüt, sahip olduğu kültür ile diğerlerinden farklılığını ortaya koymaktadır (Hatch, 1997). Örgüt kültürünü, E. Terrene Deal, A. Allan Kennedy (1982), örgütün çalışma şeklinin, ödeme sisteminin ve çalışanlara karşı oluşturulan tutum ve davranışların oluşturduğu bütün olarak tanımlamaktadır. Edgar H. Schein (1983) ise örgüt kültürü, bir grup insanın dış çevresine uyuma ve iç bütünleşmesine yönelik sorunları gidermek için belirlediği ve geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir (Güney, 2007). Firmalar açısından bakıldığında, her firmanın kendine özgü örgüt kültürünün olması personel seçiminin, çalışma koşullarının ve çalışanlara sunulan hakların farklılaşmasına neden olabilmekte, firmaları birbirinden farklılaştırmaktadır.

- **Teknoloji**

Örgüt, çeşitli işlerin yapıldığı, hammaddenin işlendiği, girdinin çıktıya dönüştüğü yerler olarak görülmektedir (Scott, 1992). Teknoloji, örgütsel girdilerini çıktılara dönüştürmede kullanılan bilgi, araç, teknik ve faaliyetlerden oluşmaktadır. Örgüt içinde teknoloji üç farklı

yerde kullanılmaktadır. Bunlar; üretimlerinde kullanılan araçlar, ekipmanlar, makineler, eylemler (üretim yöntemleri), çıktı üretimde kullanılan araçlar (know-how, yazılım programları, vb.) ve yöntemlerdir (Hatch, 1997).

Çıktının ne olduğu, kimin için olduğu ve kullanılan girdinin türü önem taşımaktadır. Bunlara göre örgütün girdiyi çıktıya dönüştürme süreci veya süreçleri farklı olmakta, kullanılan teknoloji de çeşitlenmektedir. Örneğin, hammadde kullanarak yeni mamul üreten bir fabrikanın çıktısıyla, sembolik ürünler üreten örgütlerin (müzik veya bilgi) çıktısı veya hizmet sunan, okul, hastane gibi örgütlerin çıktısı birbirinden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla teknoloji, hem makine ve mekanik ekipmanın bir parçası olabilmekte hem de teknik bilgi ve becerilerden oluşabilmektedir. Örgütün yapısal özellikleri ile teknoloji özellikleri arasında karşılıklı ilişki bulunmaktadır (Scott, 1992). Sürekli teknoloji üreten işler, organik yapı özelliklerine sahip örgütler içinde gerçekleşmektedir. Bu tür örgütlerde rutin olmayan çalışma biçimi bulunmaktadır. Buna karşılık mekanik örgütlerde daha çok teknoloji kullanılmakta ve rutin işler yapılmaktadır. Dolayısıyla teknoloji kullanımı arttıkça işlerin rutinleşme düzeyi artmakta, teknoloji üretimi arttıkça işler rutin olmayan özellik kazanmaktadır. Woodward teknolojiyi makine yoğunluğunu dikkate alarak karmaşıklık derecesi açısından küçük birimlerde üretim, seri üretim ve sürekli işlem olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Bu çerçevede teknoloji ile örgüt yapısı ve örgütsel performans arasında ortaya çıkan ilişkiyi göstermek üzere geliştirdiği şema Şekil 2.4'de görülmektedir. Teknoloji kullanım düzeyindeki çeşitlilik beraberinde, çalışanların ve işin yapılma şeklinde farklılığı ortaya çıkarmaktadır (Hatch, 1997).



Şekil 2.4 Teknik karmaşıklık ve işin rutinleşmesi arasındaki ilişki (Hatch, 1997)

- **Örgüt Çevresi**

Çevre, örgütün sınırlarının dışını ifade etmektedir. Her örgüt, uyum sağlaması gereken belli fiziksel, teknolojik, kültürel ve sosyal çevrede yaşamını sürdürmektedir. Örgütlerin hiçbiri kendi kendine yeterli değildir, parçası olduğu büyük bir sisteme bağımlıdır (Scott, 1992).

Scott ve Meyer, çevreyi teknik ve kurumsal çevre olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Teknik çevre, örgütlerin etkili ve etken olmaları nedeniyle ödüllendirildikleri, ürün ya da hizmetlerin değiş tokuş edildiği pazar koşullarını tanımlamaktadır. Kurumsal çevre ise örgütün meşruiyetini sağlamak ve destek alabilmek için uyması gereken kural ve gereklerden oluşmaktadır (Sargut, 2007).

Hatch, (1997), örgütsel çevreyi üç şekilde ele almaktadır:

a. Örgütlerarası ağ: Her örgüt, çevresindeki diğer aktörlerle karşılıklı ilişki kurmaktadır. Örgüt, hammadde, işgücü, sermaye, bilgi, ekipman vd. gereksinimleri çevreden temin etmektedir. Dağıtıcılar, reklam ajansları, ticaret birlikleri, siyasi yöneticiler gibi çevredeki diğer aktörler de örgütle etkileşim içindedir. Örgütlerarası ağ, tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, kurumları ve özel uzmanları içermektedir

b. Genel çevre: Genel çevre, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, teknolojik ve fiziksel gibi farklı başlıklar altında ele alınmaktadır. Bunlar, sosyal yapı (çevrenin sosyal yapısı, sınıf yapısı, demografik özellikler, yaşam tarzı ve geleneksel sosyal kurumları), kültürel yapı (tarih, gelenekler, değerler), yasal sistem (kanunlar), politik ortam (politik sistemlerin gücü ve dağılımı), ekonomik yapı (işgücü piyasaları, finans piyasaları ve mal ve hizmetler için piyasalar), teknoloji (örgütün mal ve hizmet üretmek için gerek duyduğu bilgi ve enformasyon), fiziksel yapıdır (doğal kaynaklar).

c. Uluslararası ve küresel çevre: Uluslararası ve küresel çevre, ulusal sınırların dışındaki veya küresel ölçekte organize edilen çevreyi ifade etmektedir. Örgüt, ulusal sınırlar dışında büyüdüğü ve diğer aktörlerle etkileşim içinde olduğu zaman, uluslararası ağ yapısı ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, örgüt küresel çevre içinde yer almaktadır.

Örgüt, çevresel koşullara göre ortaya çıkmaktadır. Özellikle çevresel koşullardan en önemlisi olan teknoloji, örgütün biçimlenmesinde çok etkilidir. Karmaşık teknoloji yapısı, karmaşık örgüt biçimlerini gerektirirken, basit teknolojiler, basit örgütler ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir çevresel koşul ise rekabettir. Rekabetin yüksek olduğu piyasa ve sektörlerde, değişim çok hızlı yaşanmakta, firmaların bu değişime uyum sağlaması gerekmektedir. Etkin bir örgüt yapısı faaliyette bulunduğu ortama bağlı olarak ortaya çıkmakta, durağan veya hızlı bir

şekilde değişen çevrelerde faaliyet göstermelerine göre farklılaşmaktadır. Durağan çevrede faaliyet gösteren örgütler rutin faaliyetlerde uzmanlaşmıştır. Dolayısı ile yöneticiler ve girişimciler, teknoloji ve rekabet koşullarına diğer bir ifade ile çevrelerinde meydana gelen değişimlere göre örgütlerini biçimlendirmektedir. Örgütün çevresine bağımlılığı, örgütün içsel hedef ve yapısını açıklayan en önemli faktördür (Hatch, 1997; Fleignstein, 2001; Efil, 2006).

Örgüt, değişen çevre koşullarına göre biçimi ve işleyiş ilkelerini değiştirmekte, çevre koşullarına uyum sağladığı sürece canlı kalabilmektedir. Çevresindeki yeni koşullara uyum sağlayamayan örgütler yok olmaktadır (Fleignstein, 2001; Önder ve Üsdiken 2007; Vadi ve Vedina, 2007).

2.3.2 Çevresiyle Etkileşim İçindeki Firma: Bir Açık Sistem

Örgütlenmenin amaçları, öğeleri, yapısı ve işleyişi zaman içinde evrilmiştir. Scott (1992) bu bağlamda, rasyonel, doğal ve açık sistem örgütlerden oluşan üçlü bir tipoloji yapmaktadır.

Rasyonel bakış açısına göre, örgütler belli hedeflere ulaşmak için biçimlenen araçlardır. Rasyonellik kavramı, teknik ve fonksiyonel rasyonellik olarak kullanılmaktadır. Eylemler, maksimum etkinlikle hedefleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaşacak şekilde organize edilmektedir. Böylelikle, rasyonellik hedeflerin seçilmesi değil onların uygulanmasını ifade etmektedir. Örgütlerin davranışı bir amaca yönelik ve düzenlenmiş etmenlerle işleyen eylemler olarak görülmektedir. Kısıtlama, otorite, kurallar, emirler, yetki, performans programları, koordinasyon gibi kavramlar da rasyonel bakış açısı içinde yer almaktadır. Bu kavramlar, örgüt içindeki davranışın rasyonelliğini etkilemektedir (Scott, 1992).

1900'lerin başlarında Frederic Winslow Taylor, üretim atölyelerinde rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek, minimum enerji ve kaynak girdisiyle maksimum çıktıyı üretme yöntemini belirlemeye çalışmıştır. Bu tür işler, "teknik işler" olarak tanımlanmakta ve zamanla kazanılan alışkanlıklarla yürütülebilmektedir. İşlerin tasarım ve yapıma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenmesinin ve yeniden düzenlenmesinin hem verimliliği artıracığına hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edileceğine inanılmıştır. Bu doğrultuda Taylor beş alanda önerilerde bulunmuştur: Uzmanlaşma, standartlaştırma, hareket ve zaman etüdü, sistematik seçim ve eğitim, parça başı ücret sistemi, fonksiyonel ustabaşılık (Eren, 2001). Taylor, dikey örgüt yapısının uzmanlık gerektiren sanayi işletmeleri için uygun olmadığını düşünmüştür. Bu örgütlerde tüm görevlerin ayrıntılarını üstlenebilecek ustabaşı bulmanın zorluğundan dolayı, fonksiyonel

ustabaşlık kavramını geliştirmiştir. Böylelikle görevleri parçalayarak, her ustabaşının sorumlu olduğu görevleri ayırmıştır (Efil, 2006).

Taylorizm modelinin temelinde işçileri pasifleştirmek ve makinenin bir parçası olarak görmek yatmaktadır. Bu durum, iş süreçlerinde işçinin bilgi ve becerisinden minimum düzeyde yararlanmayı sağlamaktadır. Globalleşme sürecinde işgücünün merkez ve çevre olarak farklılaşması sonucunda çevre işgücünden beklenen de gitgide basit, nitelik ve yaratıcılık gerektirmeyen mekanik işlerle sınırlı duruma gelmektedir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılış şekli üzerinde durmuştur. Henry Fayol tarafından geliştirilen yönetim süreci yaklaşımında ise örgütün tamamı ele alınmıştır (Efil, 2006). Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Henry Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt tasarımı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır. Taylor daha çok işgörenin iş başında uyması gereken ilke ve kurallar üzerinde dururken, Fayol, iyi bir örgütün yönetimi için yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, ilke ve kuralları açıklamıştır. Taylor da, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri açıklamıştır. Diğer bir ifade ile Taylor, işletmenin psiko-teknik yönünü ele alırken, Fayol, örgütlerde insanlar arasındaki ilişkilere bakarak işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Fayol'un incelemelerini yönetim faaliyetleri oluşturmuş ve yönetimi kendi içinde beş önemli işleve ayırmıştır. Bunlar; öngörme ve planlama, örgütlenme, emir-kumanda, haberleşme ve yürütme, örgütsel birimlerin kendi aralarında ve tepe yönetimi işe uyumlu çalışmalarını sağlama (koordinasyon), faaliyet sonuçlarını denetleme ve değerlendirme olarak açıklanmaktadır (Eren, 2001).

1900'lerin başında Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımında, işletmelerin yönetimi için rasyonel bir esas olarak bürokrasiyi görülmüş ve ideal bir örgüt biçimi olarak bürokrasi üzerinde durulmuştur. Bürokrasinin her yerde ve her zaman geçerli ilkelere dayalı "ideal tip" olduğu belirtilmiştir (Eren, 2001; Efil, 2006). Bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik örgüt yapısının özellikleri, fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü, hiyerarşik yapı, ilke ve yöntemler, yönetmelik veya tüzüklere göre belirlenen ve yazılı olarak örgüte dağıtılan görevler, alt mevkilerin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenmesi şeklindedir. Bürokratik modelde, örgüt, çevresinden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak düşünülmekte ve verimli ve etkin olmanın öncelikli amaç olduğu, bütün kuralların bu akılcı temel amaçlara hizmet etmesi gerektiği öne sürülmektedir. Bürokratik görüşe göre çevre istikrarlı ve dengelidir (Eren, 2001).

Örgütü bu şekilde ele alış, çalışma şartlarının, makine ve insanların en az masrafla en yüksek verimi yakalayacak biçimde düzenlenmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımlarda, insan örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanılan diğer araçlardan farklı görülmemekte, makinenin programlandığı işleri yaptığı gibi, insan da programlandığı işleri yapmak durumundadır (Çetin, 2003).

Doğal sistem yaklaşımı, rasyonel modelinin yetersizliklerine olan eleştirel bakış açısından ortaya çıkmıştır. Örgütler, varlıklarını devam ettirmek için gereksinimleri doğrultusunda tanımlanan sosyal sistemlerdir. Doğal sistem yaklaşımı, davranışlar üzerine ilgi göstermiştir. Örgütlerin kuralcı ve davranışsal yapıları arasındaki karmaşık bağlantılar konusunda inceleme yapmışlardır. Rasyonel bakış açısını benimseyenler, kuralcı yapı ve kararlar üzerine odaklanırken (eylemler için öneriler ve tasarım) doğal sistem teorisyenleri, davranış yapısına vurgu yapmakta ve karar verilen veya planlanandan daha ziyade yapılan eylemle ilgilenmektedirler. Örgüt verimliliğinde insan unsuru önemli rol oynamaktadır. Bir sosyal örgütten söz edebilmek için, örgütü oluşturan kişilerin faaliyetleri yaparken karşılıklı ilişkilerde ya da etkileşimde bulunmaları gerekir. Karşılıklı ilişkiler arttığı sürece birbirini daha iyi tanıma, anlama ve olumlu duyguların gelişmesi söz konusu olmaktadır (Eren, 2001).

Açık Sistem Olarak Örgütler: Açık sistem olarak örgütler, çevresindeki sistemlerden girdiler alan, onlara çıktılar vererek hizmet eden birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşan, çevre sistemleri ile sınırlanmış bir bütündür. Sistem kavramının, örgüte getirdiği en önemli değişken çevre kavramıdır. Bir toplumsal açık sistem olarak örgüt, ilgili olduğu çevre örgütleriyle (sistemleriyle) sürekli etkileşim içindedir (Yalçınkaya, 2002).

Açık sistemler yaklaşımına göre, bir örgüt bağımsız tedarikçilerden parçalar, işçi kurumlarından işçiler, yatırımcı ve borç verenlerden nakit temin eder ve ürettiklerini çevresindeki müşterilere satar. Dolayısıyla, her işletme, dış çevreyle sürekli etkileşim içindedir ve çevresel faktörlerde değişim olduğu zaman bünyelerinde çeşitli değişiklikler yaparlar. Dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet edebilmeleri için kaynak ve yeteneklerini devamlı olarak farklı alanlara kaydırması gerekmektedir. İçsel olarak kaynak ihtiyacını karşılayamadığı durumlarda dış kaynak kullanmaktadırlar. Bu ihtiyaç, rekabet ve teknolojik değişimlerin sonucunda çok hızlı bir şekilde artmaktadır (Taşkıran vd., 2004).

Jeffrey Pfeffer ve Gerald Salancik tarafından geliştirilen kaynak bağımlılığı yaklaşımı, esas itibarıyla örgütlerin çevreleri tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımının temel argümanı, örgütsel ağ içinde karşılıklı örgütsel ilişkilerin

analizi, firma (örgüt) ile diğer ağdaki aktörler arasında var olan güç / bağımlılık ilişkileridir. Firma varlığını sürdürebilmek için kaynağı bulunduğu çevreden temin eder, dolayısıyla çevresine bağımlıdır. Kaynakların, farklı çevrelerden temin edilmesi durumunda, aktörler arasında ilişki ağı oluşur Hatch, 1997).

Bu durum, örgütün çevresi ile ilişki içine girme gereğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, firmalar ihtiyaç duyulan kaynakları içsel olarak üretmediklerinde çevrelerindeki diğer firmalarla, kurumlarla, toplulukla kaynak temin etmek için sürekli etkileşim içindedir (Davis ve Marquis, 2005; Üsdiken, 2007). Bu durum, bilgi ve teknoloji aktarımı için ortamın yaratılmasına yol açar. Sürekli ilişki içinde olunan bir ortamda aktörler arasında bilgi ve teknoloji de paylaşılır.

Hannan ve Freeman (1977) örgütleri tek başına ele alan bakış açısının bir eleştirisi olarak örgütsel ekoloji yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımın temel tezi, çevredeki yeni koşullarla uyumlu özellikler gösteren yeni örgütler doğar veya çoğalır ve değişen çevreye uyum sağlamayan örgütler ise yok olur veya azalır. Bu bakış açısında analiz birimi örgütler değil, örgüt topluluklarıdır. Örgüt toplulukları da örgütlerin içsel özelliklerine (örgüt biçimi) göre birbirinden ayrılmaktadır. Benzer örgüt biçimlerine sahip örgütler, çevreye aynı şekilde bağımlıdırlar. Çevrede meydana gelen değişiklikler, aynı biçime sahip örgütler üzerinde benzer etkiler yaratır (Önder ve Üsdiken, 2007).

2.4 Değerlendirme: Firmanın Bölgesiyle Etkileşimi

1980'lerden itibaren firma odaklı bölgesel gelişme yaklaşımlarında, bireysel firmaların davranışları yerine firmalar arasındaki etkileşim üzerine odaklanılmış, firma yoğunlaşmaları ekonomik olmayan faktörlerle açıklanmıştır. Ağ ilişkileri, örtük bilgi ve yenilik gibi kavramlar tartışmaların odağında yer almıştır. Bir bölgenin firma merkezli ekonomik gelişmesinde bu kavramların önemi vurgulanmıştır. Firmalar ve diğer ekonomik aktörler arasındaki ilişkilerle, yenilik ve öğrenme sürecinin ortaya çıktığı üzerinde durulmuştur. Böylelikle, ekonomik coğrafya yazınında firmayı, firma ölçeğindeki süreçleri bölgesel analizlere katma arayışı başlamıştır. Bu şekilde ele alış, sektörel ve bölgesel yoğunlaşmaların nedenlerini makro ekonomik politikalar ve üretim faktörlerine dayalı olarak açıklamamanın yerini mikro düzeydeki yaklaşımların almasını sağlamıştır. Mikro düzeydeki yaklaşımların temel dayanağı, belli coğrafyalarda belli sektörlerin yoğunlaşmasının arkasında, firmalar arasındaki içsel ve dışsal bağlantıların esnekliğidir.

Firmalar küreselleşme, farklı müşteri taleplerini daha hızlı karşılama ihtiyacı ve teknolojik yapıdaki hızlı değişim gibi nedenler sonucu ortaya çıkan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için üretim ve yönetim yapılarında önemli ölçüde değişimlere gitmişlerdir. Değişen çevre ve teknolojik koşullara ayak uydurmak isteyen örgütler ağ tipi, yalın, öğrenen örgüt gibi yeni modelleri uygulamaya başlamıştır. Ağ tipi örgütler, üç türdür: Bunlardan ilki, farklı faaliyetlerin aynı örgüt bünyesinde yer alan firmalar tarafından yerine getirilmesi ile oluşur. İkincisi, sanayi sektöründe görülen, ana sanayi yan sanayi ilişkisidir. Ağ, bağımsız ancak belirli ürünün üretimi için koordinasyonlu çalışan firmalar arasında kurulur. Üçüncüsü ise, ana firmanın, pazarda en uygun koşullarda faaliyette bulunan bağımsız firmalarla ağ oluşturmasıdır. Pek çok firma belirli faaliyetleri yürütmek üzere örgütlenmeye giderek personel istihdam etmek yerine taşeron firmalarla çalışmayı tercih etmektedir. Günümüzün rekabet ortamında sürekli olarak değişen talepleri karşılayacak şekilde üretim yapmak zorunda olan firmalar, mal ve hizmet sunumunda çeşitliliğe giderek, müşteri ihtiyaçlarını karşılama isteği doğrultusunda yalın örgüt modelini benimsemektedir. Bu örgüt modelinde değer yaratmayan aşama ve süreçlerin ortadan kaldırılması söz konusudur (Efil, 2006).

Örgütün değişen koşullara uyum sağlaması, sürekli öğrenme ve elde edilen bilgiyi uygulama becerisine sahip olmasına bağlıdır. Yenilikçilik ve yaratıcılığın, gelişmelere sürekli adapte olabilen esnek bir yapılanmanın, rekabet açısından taşıdığı önem öğrenen örgütlere dönüşümü gerektirmektedir. Öğrenen örgüt, içinde yer alan tüm insanların öğrenmelerini kolaylaştıran ve bu öğrenmeyi kullanarak kendini sürekli olarak dönüştüren bir örgüt olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2006). Öğrenen örgüt, bulunduğu bölgenin de öğrenme sürecine katkı sağlar. Sürekli kendini geliştiren örgüt, bulunduğu bölgede yeni teknik ve yöntemlerin gelişmesinde etkilidir.

Tüm bu gelişmeler sonucunda, tedarikçiler ve alıcılar arasında oluşan ilişkiler önem kazanmakta, büyük firmadan ayrılarak piyasaya giren yeni firmalar ortaya çıkmaktadır. Firmalar, esas işi olmayan rutin arka ofis veya destek faaliyetleri olarak adlandırılan işleri, firma dışına çıkartarak, ilgili konuda uzmanlaşmış firmalardan temin etmektedir. Böylelikle verimliliklerini artırmakta, maliyetlerini düşürmekte, esas işler üzerine daha çok odaklanmakta ve farklı işgücü piyasaları arasında bağlantı kurmaktadır (Evision vd., 2004; Chanda, 2006). İşletmelerin esas işi olmayan faaliyetleri işletme dışındaki firma ve/veya firmalara devretmesiyle ilgili konuda uzman yeni firmalar ortaya çıkmakta ve bu tür işler merkezileşmeye başlamaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojisi esneklik getirmekte ve yer seçiminde yeni olanaklar yaratmaktadır. Bilgisayar ve telefon aracılığıyla uzak yerlerden yapılabilen işlerin rutin ve standartlaşmış olması ve elektronik ağ üzerinden yapılıyor olması gerekmektedir. Sonuçta, işletmeler karmaşık, merkezden uzak ve ağ odaklı olmaya başlamıştır. Firmaların yapılanması, farklı coğrafyalarda farklı konularda uzman düğüm noktalarının oluşmasını sağlamaktadır. Firmanın iç yapısındaki ayrışmaların coğrafyaya yansımada, merkez işler, gelişmiş bölgeler de kalmaya devam ederken, çeper işler az gelişmiş bölgelerde konumlanmaya başlamaktadır.

Dış kaynak kullanılarak yapılan işlerin başında, iş süreçleri, bilişim hizmetleri, insan kaynakları hizmetleri (çalışanlarının işe alınması, bordro işlemleri) ve çağrı merkezi hizmetleri (müşteri hizmetleri) gelmektedir. Firmaların içsel iş süreçlerinin diğer firmalar tarafından üstlenmesi olarak adlandırılan dış kaynak kullanımı, aynı ülke içindeki firmalar arasında olduğu gibi deniz aşırı ülkelerarasında da gerçekleşmektedir. Örneğin, bankacılıkta, arka büro işleri ve çağrı merkezlerinin önemli bir bölümü, maliyetin düşük olduğu ülkelerde yapılmaktadır (Evision vd., 2004).

Kısaca, günümüzde, özellikle sanayi sektöründe görülen merkez-çeper ayrımının hizmetler sektöründe de yaşanması, mekansal anlamda sektörel yoğunlaşmaların ortaya çıkmasına ve coğrafi olarak farklı düğüm noktalarının meydana gelmesine neden olmaktadır. Bölgesel gelişme açısından durum ele alındığında ise, firma dışına çıkartılan çeper işler, az gelişmiş bölgelere taşınmakta, bu durum o bölgelerin ekonomik gelişmelerinde fırsat olarak değerlendirilmektedir. Hizmetler sektörü içindeki ayrışmanın en belirgin örneği olarak çağrı merkezi sektörü öne çıkmaktadır. Çağrı merkezi önceleri firma içindeki çeper işlerden biri iken, firma dışına çıkartılmaya başlamıştır. Firma dışına çıkartılması ya dış kaynak kullanımı ya da uzak coğrafyalara taşınması şeklinde olmuştur. Dolayısıyla çağrı merkezi sektörünün incelenmesi, hizmetler sektöründeki ayrışmanın, mekansal ve işgücü açısından yansımalarını ve bölgesel gelişme üzerindeki etkilerini anlamak açısından önemlidir.

3. ÇAĞRI MERKEZLERİ VE BÖLGESEL GELİŞME

Çağrı merkezleri, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte hizmet sektöründe dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasının sonucu oluşan üretici hizmetlerden biri ve hizmet sektöründe fordist üretimin bir örneği olarak değerlendirilmektedir (Gordi, 2006).

Günümüzde, işyerleri için etkili üç değişimden söz edilmektedir. İlk değişim, firmaların müşteri ve piyasa koşullarına odaklanması, ikinci değişim, bilgi teknolojilerinin ekonomik aktivitelerin işleyişine dahil edilmesi, üçüncü değişim ise istihdam ilişkilerinin mekanik olmasıdır (Russell, 2002). Çağrı merkezleri, günümüzün küreselleşmiş ve bilgisayarlaşmış ekonomisinde örgütlerin rekabetine katkı sağlamaktadır. Ekonomik dengelerin değişmesi, rekabetin artması ve küreselleşme ile müşterilerin daha fazla bilgiye sahip olmaları, kurumların dikkatlerini müşterilerinin istek ve taleplerine yöneltmelerine sebep olmuştur (Strandberg ve Wahlberg, 2007). İş ortamında rekabet düzeyinin yükselmesi müşteri merkezli hizmetler için olan talebi artırmış bu durumda, dünya çapında çağrı merkezlerinin sayısının artmasına neden olmuştur (Carrim vd. 2006).

Düşük üretim maliyetleri ve teknolojik ilerlemeler işlerin farklı coğrafyalara taşınmasında önemli rol oynamaktadır. Mal üretiminin dikey şekilde uzmanlaştığı görülmektedir. Yeni bilgi ve iletişim teknolojileri iletişim maliyetlerini düşürerek hizmet üretiminde dikey uzmanlaşmayı artırmaktadır. Geçmişte, çoğu hizmet müşteriye yakın yerde üretilmek zorunda iken günümüzde bu durum geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır (Garner, 2004). Hizmet girdilerinin üretime dahil edilmesi, çeşitli hizmet faaliyetlerinde uzmanlaşmış bağımsız firmalar tarafından mümkün olabilmektedir. Böylelikle üretim sektöründe görülen taşeron ilişkiler, hizmet sektöründe dış kaynak kullanımı olarak kendini göstermeye başlamıştır (Dicken, 1998).

3.1 Hizmet Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

Hizmet sektörü genel anlamda, malların üretimi ve pazarlanması aşamasında bilgiyi sağlayan, tüketiciye sunulması aşamasında dağıtımı yapan, kişisel günlük ihtiyaçlara cevap veren, sosyal alanda kamu yararına çalışan tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Üretim sürecindeki ayrışmayla birlikte hizmet girdileri de farklı olmaktadır. Üretim öncesi ve sonrası gerekli hizmetlerin yanı sıra, üretim sürecini bütünleyen ve firmanın işleyişi için gerekli olan hizmet girdilerinin içeriği birbirinden farklılık göstermektedir (Dicken, 1998).

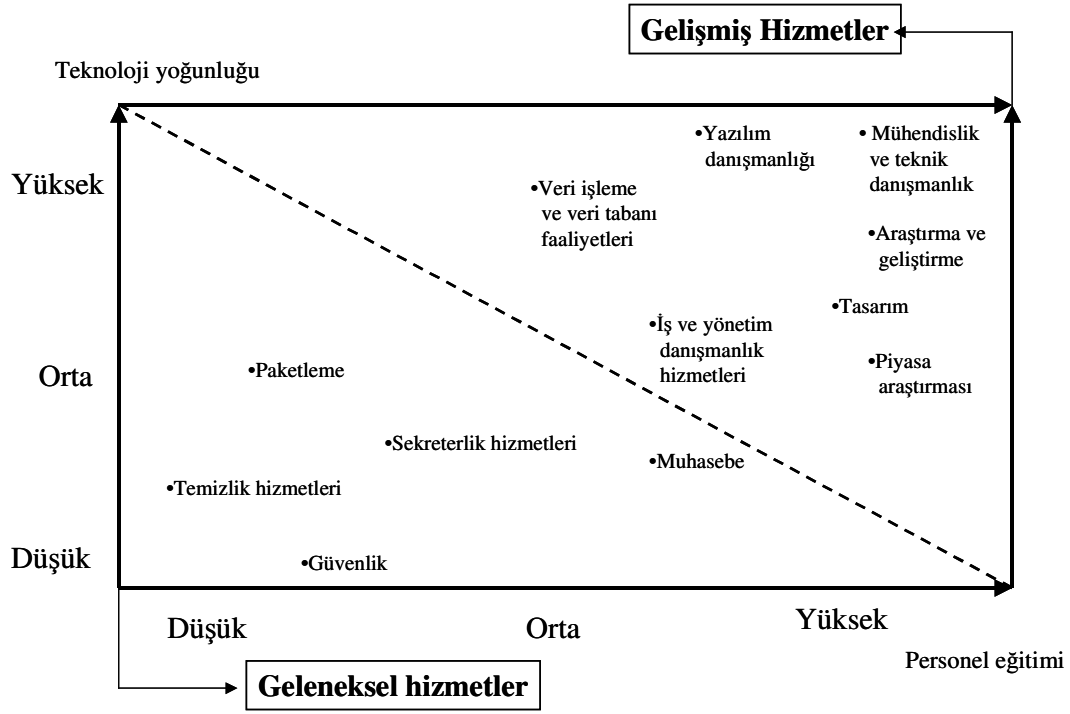
Hizmetler sektörünün en hızlı büyüyen kısmı üretici hizmetlerdir ve bu tür hizmetler, üretimden ayıramamaktadır (Dicken, 1998). Üretici hizmetler, diğer hizmetlerin veya

malların üretimine girdi veren orta kademe faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Üretim sonrası ve öncesi aşamalardaki aktiviteleri içermektedir (örneğin araştırma&geliştirme ve pazarlama). Mal veya hizmetlerin üretiminin ilişkilendirildiği yerde üretici hizmetler ya firma tarafından içsel olarak ya da bu konuda uzman olan firmalar tarafından dışsal olarak temin edilmektedir (Coffey ve Bailly, 1992). Üretici hizmetler olarak sınıflandıran hizmetler çizelge 3.1'de gösterilmiştir. Burada bu sınıflamanın yazarlara göre farklılık gösterdiği, ortak bir sınıflandırmanın olmadığı görülmüştür.

Rubalcaba, iş hizmetleri veya üretici hizmetlerini gerçek üçüncü (finansal olmayan) faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Bu faaliyetler katma değer zinciri içinde orta düzey girdileri kullanan firmaların rekabetini etkilemektedir. Bu tanım, üçüncü sektörün bu dalını meydana getiren faaliyetleri içermektedir. Bu dala ait faaliyetler, geleneksel ve gelişmiş (advanced) iş hizmetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrım, teknoloji ve bilgi yoğunluğuna göre yapılmaktadır. Az teknoloji gerektiren ve insan kaynağı bilgisine ihtiyaç duymayan iş hizmetleri geleneksel olarak düşünülmektedir. Temizlik, güvenlik, sekreterlik ve paketleme gibi faaliyetler geleneksel iş hizmetleridir. Teknoloji yoğunluğu fazla olan ve bilgi üreten faaliyetler gelişmiştir. Teknik hizmetler (mimarlık, mühendislik, teknik danışmanlık), bilgisayar ve ilgili hizmetler (yazılım danışmanlığı, veri işleme), istihdam sağlama ve kişisel hizmetlerde gelişmiş iş hizmet faaliyetleri olarak düşünülmektedir. Şekil 3.1'de dikey aks, teknoloji yoğunluğunun derecesini göstermektedir. Yatay aks ise personelin eğitim düzeyini ifade etmektedir. Her iki aksın maksimum olduğu noktalardan bir çizgi çizildiğinde grafik iki eş parçaya ayrılmaktadır. Grafiğin sol yarısı geleneksel iş hizmetleri, sağ kanadı ise gelişmiş iş hizmetleridir (Martinez-Argüelles ve Rubiera-Morollon, 2004).

Gelişmiş iş hizmetleri, firmanın değişim, yenilik ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmasını sağlamaktadır. Geleneksel iş hizmetlerinin yenilik kapasiteleri düşüktür veya yoktur. İş hizmetleri, firmalara, diğer üretim organizasyonlarına tahsis edilerek yapılmaktadır. İş hizmetleri orta düzey girdilerdir; İş hizmetleri müşteri firmanın içsel (in-house) hizmet faaliyetlerini tamamlamaktadır (Henk ve Luis, 2007).

Üretici hizmetlerin çıktısındaki ve istihdamındaki büyüme, üretici hizmetler sektöründeki bağımsız firmalarla esas firmaların işbirliği yapmasıyla, hizmetlerin artan dışsallığından dolayı olmaktadır (Gillespie ve Green, 1986, Begg, 2005). Firmalar esas işlerine daha çok odaklanmak istemekte ve firma içinde bu tür işleri yapmanın hem maliyeti artırdığını hem de verimliliği azalttığını düşünmektedirler. Bu durum, büyük ölçekli firmalardan küçük ölçekli firmalara doğru bir değişim yaşanmasını beraberinde getirmektedir (Begg, 2005).



Şekil 3.1 Teknoloji yoğunluğu ve personel eğitim kriterlerine dayanarak gelişmiş ve geleneksel iş hizmetleri arasındaki sınırlama (Martinez-Argüelles ve Rubiera-Morollon, 2004)

Beceri düzeyine göre işlerin içeriği ve gereksinimleri farklılaşmaktadır. Düşük beceri düzeyi olan işlerde genel becerilere sahip olmak yeterli iken, yaratıcılığa dayanan işlerde beceri düzeyi yüksektir ve en üst düzeyde uzmanlaşmış becerilere gereksinim duyulur. Çağrı merkezleri, beceri düzeyinin düşük ve genel becerilerin yeterli olduğu iş türlerinden birisidir (Aspray vd., 2006).

Firmaların üretici hizmetleri dışsal olarak temin etmelerinde etkili olan faktörleri; uzman gereksinimi, dışarıdan daha ucuza alabilme, esas işe odaklanma, riskleri dışsal hizmet tedarikçilerine aktarma olarak belirtmek mümkündür (Coffey ve Bailly, 1992). Bu dört faktör, esnek üretim kavramıyla ilgilidir ve üretim sistemindeki esnekliği açıklamaya yardımcı olmaktadır. Firmalar, müşteri ile yüz yüze ilişkinin gerekli olmadığı arka büro veya destek faaliyetlerini maliyetin düşük olduğu yerlere taşıyarak veya mal ve hizmetleri dışarıdaki tedarikçilerden temin ederek maliyetlerini düşürmekte, merkez hizmetler üzerine daha çok odaklanmakta, verimliliklerini artırmakta ve farklı işgücü piyasaları arasında bağlantı kurmaktadır (Dossani ve Kenney, 2003; Evison vd., 2004; Chanda, 2006)

Çizelge 3.1 Üretici hizmetlerin karşılaştırmalı sınıflandırması
(Wernerheim, 1999; Gillespie ve Green 1996; Kantola, 2007; Goe, 1990)

Sektör	Kaynak													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Muhasebe														
Reklam														
Mimarlık														
Bankacılık														
Temizleme ve bakım														
Bilgisayar Hizmetleri														
Kurye Hizmetleri														
İstihdam Kurumları														
Mühendislik hizmetleri														
Araç kiralama														
Araç tamiri hizmetleri														
Banka dışındaki finans hizmetleri														
Otel ve restoran hizmetleri														
Sigorta hizmetleri														
Yasal hizmetler														
Danışmanlık														
Piyasa araştırması														
Satın alma														
Gayri menkul hizmetleri														
Araştırma- Geliştirme														
Güvenlik														
Komisyonculuk														
Depolama hizmetleri														
Taşıma hizmetleri														
Seyahat ve konaklama														
Yayın ve çoğaltma hizmetleri														
Toptan ticaret														
Ulaşım, lojistik ve elektronik posta hizmetleri														
Pazarlama														
Kuru temizleme														
Veri danışmanlığı, veri işleme, bilgisayar programlama														
Çağrı merkezi														
Diğer iş hizmetleri														

1 Greenfield, 1966

2 Marshall vd, 1987

3 Michalak ve Fairbairn, 1988

4 Grubel ve Walker, 1989

5 Goe, 1990

6 Martinelli 1991

7 Daniels, 1991

8 Wood, 1991

9 Beyers, 1991

10 Coffey ve Drolet, 1994

11 Coffey, 1994

12 Sharpe, 1995

13 Malecki (1997)

14 Gillespie ve Green (1996)

Daniels, üretici hizmetleri, ekonomik gelişmedeki 'kilit aktörlerden biri' olarak görmektedir (Begg, 2005). Pek çok üretici hizmetler (finans, sigorta, gayri menkul, mühendislik, muhasebe ve diğer teknik hizmetler) bölgesel gelişme için dinamik bir güce sahiptir (Harrington, 1997). Şekil 3.2'de görüldüğü üzere üretici hizmetler, yarışmacı avantaj yaratma, bilgi ve yeniliğin gelişmesi, dinamik ilişkilerin kurulması ve işlerin yaratılmasını sağlayarak bölgesel gelişmeye katkı sağlamaktadır (Henk ve Luis, 2007).



Şekil 3.2 Gelişmiş iş hizmetlerinin bölgesel gelişme üzerindeki etkileri (Henk ve Luis, 2007)

Üretici hizmetler iş süreçlerinin işleyişine bağlı olarak ön ve arka ofis olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ön ofis faaliyetler, yüz yüze iletişime ihtiyaç duyan ve uzmanlaşmış faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Arka ofis faaliyetler ise bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte rutin olarak yürütülen ve standart bilgiye ihtiyaç duyan uzmanlaşmanın olmadığı işlerdir. Telekomünikasyon teknolojisindeki gelişmeler hizmetler sektöründeki arka ofis işler için çeperi cazip hale getirmektedir. Ön ofis faaliyetler merkezde yoğunlaşmaya devam ederken, arka ofis faaliyetler çeperde yer seçmeye başlamıştır (Berköz, 1998; Eberts ve Randall, 1998).

Rutin arka ofis işlerin firma dışına çıkartılarak, çeperlere taşınmasında iki önemli teknolojik gelişme etkili olmuştur. Bu gelişmelerden ilki işyerindeki, işgücünün teknik ayrımını yaratan, yeniden organizasyon sürecidir. İşyerlerinde, karar verici ve rutin olan görevler arasında keskin bir ayrım oluşmuştur. İkinci gelişme ise, yeni teknolojilerin gelişmesi ile artan otomasyonlaşma olmuştur. Bu durum ağ üzerinde işlerin yürütülmesini sağlamıştır (Breathnach, 2002).

Rutin Arka Ofis Faaliyetleri: Arka ofis faaliyetler standart veya rutin çalışma türlerini içeren, yüzyüze ilişkinin kurulmadığı, daha az karmaşık ve daha az yeniliğe dayalı işlerdir. Bilgi teknolojileri sayesinde yerseçim kararlarında oldukça serbesttirler. Örneğin, insan kaynakları, müşteri hizmetleri ve destek hizmetleri gibi faaliyetler kent merkezinden dışarıya kolaylıkla çıkartılabilmektedir. Bu tür işlerin desantralizasyonunda maliyetlerin düşürülmesi önemli rol oynamaktadır. Büyük ölçekli arka ofis faaliyetleri merkezi iş alanı içinde ön ofis faaliyetlerin gerçekleştiği birimlerde yapılmaktadır. Arka ofis faaliyetler, montaj fabrikası gibidir, burada yazılı işlemlerin yanında, telefonla yapılan pazarlama, satış, rezervasyon, veri derleme, teknik destek hizmetleri verilmektedir (Atkinson, 1998).

Aşağıda, dış kaynak kullanımı ile elde edilen ve farklı coğrafyalara taşınan arka ofis işlerin özellikleri belirtilmektedir (Garner, 2004):

- Emek yoğun: İşgücü üretim maliyetleri en fazla paya sahip olan işler (Çağrı merkezleri)
- Bilgiye dayalı: Beyaz yakalı işgücü kullanan, bilgiye dayalı arka ofis işler (faturalama ve muhasebe, bilgisayar programlama ve müşteri hizmetleri gibi işler)
- Kodlanmış¹: Uzak coğrafyalarda işlerin rutin olarak yürütülebilmesi için bilgilerin kodlanmış olması gereklidir. Daha az deneyim ve meslek eğitimi gerektirebilen ve kolaylıkla yer değiştirebilen işler farklı coğrafyalarda yer seçebilmektedir. Örneğin, çağrı merkezlerinde çalışanlar telefonla sorulan sorulara standart cevaplar vermektedir. Buna karşın doktorlar, avukatlar ve öğretmenlerin işlerinde standart bir sorun ve çözüm bulunmamaktadır. Bilginin karmaşıklığı bu tür işlerde çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini ve araştırma yapmalarını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bu işlerin uzak yerlerde gerçekleşmesi daha zordur.
- Şeffaflık: Çalışanlar ve müşteriler arasında paylaşılan bilgideki şeffaflığın yüksek düzeyde olması gerekir. Bilginin müşteri ve hizmet tedarikçisi arasında değiş tokuş edilmesi kolay olduğu zaman işlerin yer değiştirmesi mümkün olmaktadır. Örneğin, firmaların finans hisselerini incelemelerine ilişkin çalışmalar kolaylıkla uzak yerlerde yer seçebilmektedir. Müşteri bilgisi şeffaf olmadığı zaman yüz yüze ilişkiye gerek duyulmaktadır.

¹ Kodlanmış bilgi, güvenilirliğini kaybetmeksizin bireyler arasında paylaşılan bilgidir. Örtük bilgi ise, deneyime dayalı bilgidir ve bireyler arasında aktarılamaz. Kodlanmış faaliyetler (maaş çizelgesi ve harcama kalemi) kısıtlı eğitim ve beceri ile yapılabilmektedir. Maliye, kiralama, tazminat planlama gibi kodlanmamış faaliyetler sektörde çalışan kişilerin deneyimleri ile elde edilen bilgilerdir (Evision vd., 2004).

Karmaşık Arka Ofis Faaliyetleri: Pek çok faaliyetler bilgi teknolojileri bağlantılarıyla sağlansa bile bazı hizmetler hala yüz yüze yakınlığa gereksinim duymaktadır. Bunlar, rutin olmayan daha karmaşık faaliyetlerdir. Muhasebe, avukatlık, danışmanlık, araştırma-geliştirme gibi hizmetler bu sınıflama içinde yer almaktadır. Yeni ürün ve hizmetlerin gelişmesi ve yenilik yapılması rutin olmayan bir iştir, pek çok durumda kent merkezinde yer seçmektedir. Muhasebe, danışmanlık gibi sektörler müşterilerinin ofislerinde bir araya gelmektedir. Buna karşılık bankacılık gibi hizmetler kent merkezinde yoğunlaşma eğilimindedir. Geleneksel yerseçim ekonomileri –aynı sektörlerdeki firmaların yığılmaları- yenilikçi faaliyetler için önemli olmaya devam etmektedir. Bilgi teknolojilerinin bu faaliyetlerde kullanılmasına rağmen, yüz yüze ilişki veya fiziksel yakınlığın yerini alamamaktadır (Atkinson, 1998).

3.2 Üretici Hizmetlerin Yer Seçimi

Üretici hizmetlerin mekansal dağılımında, farklı yerlerin görece yarışmacı üstünlüğü bulunmaktadır. Rekabeti etkileyen faktörler arasında yığılma ekonomileri, iş ortamı ve bölgenin imajı gibi somut olmayan faktörlerin yanı sıra görece işgücü maliyetlerini belirtmek mümkündür. Bunun yanında, piyasa ve teknolojik baskılara göre üretici hizmetlerin değişen organizasyon yapısı, mekansal tercihlerde farklılıkların ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Örneğin finans sektöründe, bilgisayar üzerinden yapılan rutin işler (veri girişi, güncelleme) işlem maliyetinin düşük olduğu yerlere kaydırılmaktadır (Begg, 2005).

Marshall (1988), üretici hizmetler sektöründe değişen organizasyon yapısının, farklı yer seçim avantajlarının araştırılmasına neden olduğunu belirtmektedir (Begg, 2005). Ön ofis ve arka ofis aktiviteler olarak ikiye ayrılan üretici hizmet faaliyetlerinde farklı nitelikte işgücü talep edilmekte bu durum üretici hizmetlerin mekansal dağılımlarında homojen olmamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, üretici hizmetlerin mekansal dağılımı kent ve bölgesel farklılıkları da beraberinde getirmektedir (Gillespie ve Green, 1986). Programlama, yazılım, veri girişi, muhasebe, tıbbi raporlama, sigorta poliçelerinin doldurulması, çağrı merkezi, telefonla satış gibi pek çok hizmet mekana bağımlılığı olmayan ve yeri kolaylıkla değiştirilebilen hizmetler olarak ifade edilmektedir (Dossani, Kenney, 2003).

Bilgi ve iletişim teknolojisi ile artan esneklik işin organizasyonunda ve yer seçiminde yeni olanaklar yaratmıştır. İletişim teknolojilerindeki yenilikler, yüz yüze ilişki ihtiyacının payını azaltarak, uzak yerlerle daha ucuz ve daha kolay iletişime geçmeyi sağlamakta, mekansal yakınlığın önemini azaltmaktadır. Böylelikle bilgi çağı, coğrafyanın sınırlarını ortadan kaldırmakta, elektronik ağ üzerinden işlerin yapılmasını sağlamaktadır (Atkinson, 1998).

Pek çok hizmetin dijitalleşmesi ile birlikte, hizmetlerin üretim yeri, düşük maliyetli ülkelere / bölgelere doğru yer değiştirmektedir. İnsan kaynakları, muhasebe, hesap denetimi, müşteri ilişkileri, tele pazarlama, bordro hazırlama, talepleri işleme gibi işler, hizmetler sektörü içinde en hızlı büyüme oranına sahiptir ancak bu faaliyetler firmanın maliyetini artırmaktadır. Firma, bu işlemleri yeniden düzenleyerek maliyetini korumayı hedeflemektedir. Bu durum hizmetlerin mekansal sabitliğini yeniden düşünmek için önemli bir nokta olmaktadır (Dossani ve Kenney, 2003).

Üretim sürecinin denizaşırı ülkelere taşınması imalat süreçlerinin düşük maliyetli yerlere taşınmasıdır. Ürün geliştirmek, araştırma ve geliştirme yapmak, yeni tasarımlar yaratmak için nitelikli işgücüne gereksinim duyulduğu için tasarım faaliyetleri gelişmiş ülkede kalırken, üretimin diğer aşamaları işgücü maliyetlerinin düşük ve daha az vasıflı işgücüne sahip olan ülkelere taşınmaktadır (Dossani ve Kenney, 2003).

Hizmetler sektöründeki işgücünün yeni uluslararası bölünmesi olarak ifade edilen süreç ile üretim sürecinin parçalanması arasında belirgin paralellik vardır. Her ikisinde de emek yoğun rutin işler (arka ofis işleri) esnek işgücü talep etmekte, gençler ve kadınlar daha çok tercih edilmekte ve maliyetin düşük olduğu yerlere taşınmaktadır. Ancak, arka ofis işlerin ve imalatın farklı coğrafyalara taşınması süreci arasındaki önemli farklılık imalatta mal tedarik edilirken, hizmetler sektöründe uzmanlık tedarik edilmektedir. Dolayısıyla, hizmetlerdeki arka ofis işlerde, yüksek beceri düzeyine (eğitim düzeyi, bilgisayar becerisi, yabancı dil) sahip işgücüne gerek duyulmaktadır. Buna rağmen, arka ofis işi için ödeme düzeyi yüksek değildir. Howland'ın (1993) 'Bugünün düşük becerili, ucuz işgücü tedarikçileri, yarının yüksek becerili, ucuz işgücü sağlayıcıları olacaktır' öngörüsü, arka ofis işlerin gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu durum dış kaynaktan temin edilen işlerin emek yoğun ve rutin olmasının yanında nitelikli işgücünün varlığını gerekli kılmaktadır. Geleneksel tedarik zincirinden farklı olarak uzmanlık tedarik zinciri içinde, bilgi teknolojisi ile kurulmuş bağlantıların çok güçlü olması gerekmektedir. Hindistan, Brezilya, Filipinler, Güney Afrika ve Doğu Avrupa gibi yerlerde yazılım ve donanım, araştırma ve geliştirme, tıbbi raporlama, radyoloji analizi, vergi beyannamesi işleme gibi işleri gelişmiş ülkelerdeki firmalar adına yapan dış kaynak firmaları bulunmaktadır. Hindistan, İngilizce bilen ve teknik olarak yeterli insan gücü havuzunu barındırması ve maliyetlerin diğer ülkelere göre daha düşük olması ile avantaj elde etmektedir. 1990'ların sonunda Hindistan'ın verimli ve ucuz yazılım mühendisliği yeteneği, büyük ölçekli Amerikan yazılım geliştirme projelerinin buraya aktarılmasında önemli olmuştur. Örneğin Amerika kökenli yazılım firmaları olan HP, IBM, Intel, AMD, Microsoft, Oracle Corporation ve Cisco Hindistan'ı tercih etmektedir. Bunun yanında, çağrı merkezi,

rapor veya kayıtların tutulması gibi arka ofis faaliyetler da Hindistan'da yoğunlaşmış durumdadır (Dossani ve Kenney, 2003).

Farklı coğrafyalara işlerin taşınması, değerli bilginin de farklı coğrafyalara aktarılması anlamına gelmektedir. Örneğin, 1990 ve 2000'de Amerikan otomobil üreticileri, Çin'e gelmişlerdir. 2006'ya kadar, Çin bu know-how'dan güç elde etmiştir ve kendi piyasalarında Çin malı otomobilleri satarak Amerikan otomobil üreticileri ile rekabet etmeye başlamıştır. Silikon Vadisindeki firmalar da bu durumdan etkilenmiştir. Bu ülkelerdeki yetenek havuzunu elde etmek ve maliyetlerini düşürmek için, Silikon Vadisinden çıkarak daha az gelişmiş ülkelerde (Güney Afrika, Hindistan, Çin) yer seçmektedirler. Bu sürecin az gelişmiş olan ülkeler lehine olan kazanımları, yeni iş olanaklarının yaratılması, yenilik üretmeyi öğrenme ve rekabet gücünü artırma şeklinde olmaktadır (Chanda, 2006). Özellikle sanayisizleşme sürecini yaşamış, iş olanağı olmayan ülkeler için çağrı merkezleri emek yoğun bir yapısı olmasından dolayı işsizlik problemi için bir çözüm olarak ciddi önem kazanmıştır.

Firmanın arka ofis işlerini başka bir firmadan veya ulus aşırı bir noktadan temin etmesinin etkileri aşağıda belirtilmektedir (Chanda, 2006).

1. İstihdam yaratma: Dış kaynak kullanımı ile doğrudan ve dolaylı istihdam fırsatları yaratılmaktadır. Daha az avantajlı ve azınlık grupları (kadınlar, emekliler), eğitim düzeyi düşük kişiler için istihdam fırsatları sunulmaktadır. Esnek iş saatleri olan ve evden çalışmayla deneyim kazanan firmalar ortaya çıkmaktadır.
2. Beceri ve bilgi transferi: Belli beceriler farklı coğrafyalara dağılmaktadır. Uzmanlaşmış becerinin transferi söz konusu olmaktadır. İş destek hizmetlerinde genel beceriler gelişmektedir.
3. Yaratılan kaynaklar: İhracat kazançları, yabancı yatırım, içsel yatırım
4. Nitelikli personeli elde tutma: Çeperdeki ülkelerde genişleyen iş fırsatları ve çekici ücretlerle nitelikli kişilerin göç etmemesi mümkün olmaktadır.
5. Dışsallıklar: Yeni tüketici sınıfı oluşmaktadır. Gayrimenkul, mali piyasalar hareketlenmektedir. Eğitim ve meslek eğitimi konuları önem kazanmaktadır. İnsan sermayesi birikimini güçlendirme girişimleri (IT, bilgisayar, yabancı dil ve iletişim kursları) önem kazanmaktadır. Eğitim ve meslek eğitiminde pozitif etkisi olduğunu düşünen firma sayısında artış (Çin'de %74, Hindistan'da %53) söz konusu olmaktadır. Yerli dış kaynak firmaları ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak üretici hizmetler, firmanın iç yapısındaki değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkmakta, yeni firmaların oluşmasıyla büyümekte ve ekonomik coğrafyayı şekillendirmektedir. Bu şekilde oluşmuş işlerden biri olarak da çağrı merkezleri, son yıllarda internet çağının ekonomik coğrafyasını anlamak için çeşitli araştırmaların odağında yer almaktadır.

3.3 Çağrı Merkezi: Doğuşu ve Gelişimi

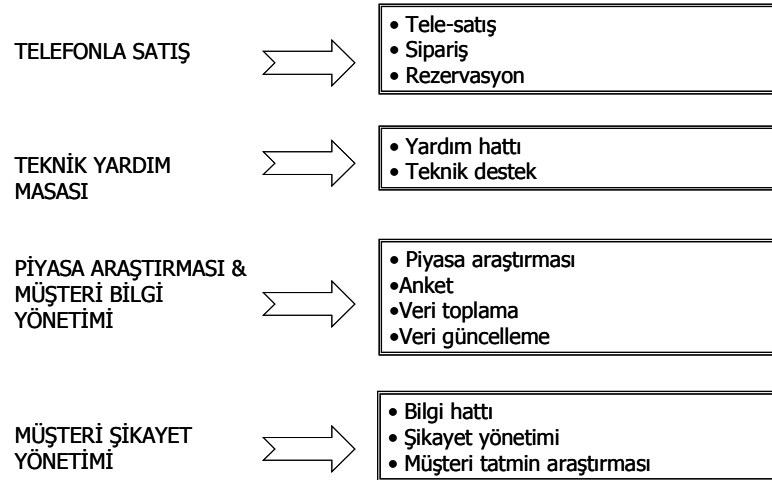
Çağrı merkezleri, müşteri temsilcisinin telefonla hizmet sunduğu iş yerleri olarak tanımlanmaktadır. Burada müşterilerle iletişim telefon ve bilgisayar ile kurulmaktadır. Çağrı merkezleri birçok sektörde bulunmaktadır. En çok kullanılan sektörler, finans, telekomünikasyon ve taşımacılık sektörleridir (Benner, 2006).

Incoming Calls Management Institute, çağrı merkezini “müşteri ve organizasyona değer yaratmak amacıyla organizasyonun kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir biçimde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojiden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem” olarak tanımlamaktadır. Birbirinden farklı sayı ve zaman içinde gelen çağrı yapısı, çağrı merkezinde bulundurulması gereken insan kaynağı miktarını etkilemekte, performansın geleneksel yöntemler ile ölçülmesini imkansız kılarak (sürekli ve anında izleme ve müdahale gerektiren) bir yönetim tarzını gerekli kılmaktadır [1].

“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 çeşitli şekillerde çağrı merkezleri isimlendirilmektedir. Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm tarafların (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer temas biçimlerini (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan “iletişim merkezlerine” verilen addır [3]. Bir çağrı merkezi, müşteri temsilcilerinin satış, teknik yardım, piyasa araştırması, müşteri bilgi yönetimi, müşteri şikayet yönetimi gibi işleri gerçekleştirdikleri hizmet tabanlı bir ortamdır.

Çağrı merkezlerinin en önemli rolü, **gelen (inbound)** ve **giden (outbound)** telefon aramalarını gerçekleştirmesidir. Gelen çağrılarının cevaplandığı çağrı merkezlerinde, ürünle ilgili olarak müşterinin soru ve şikayetleri alınırken, dış arama yapan çağrı merkezlerinde (tele-pazarlama) müşteri temsilcileri, müşterileri ürün ve kampanyalar hakkında

bilgilendirilmekte, verileri güncellenmekte, müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik anketleri yapmaktadır (Zapf vd., 2003). Sadece gelen aramaları cevaplayan ya da sadece dış arama yapan çağrı merkezlerinin yanında her ikisini birlikte yapabilen çağrı merkezleri de bulunabilmektedir (Beekman vd., 2004).



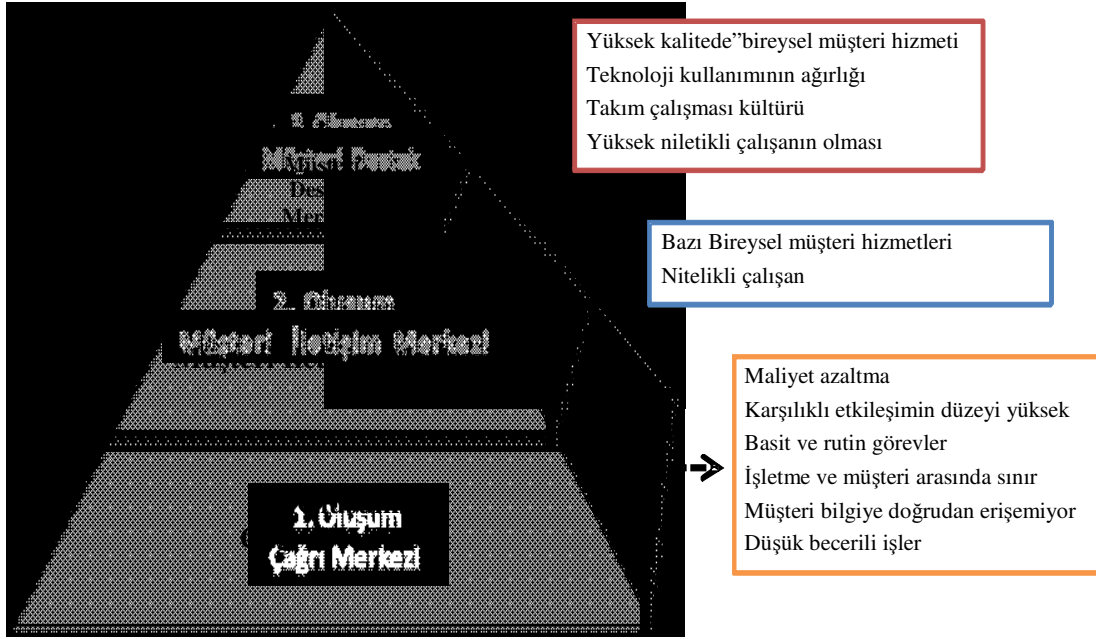
Şekil 3.3 Çağrı merkezlerinde yapılan faaliyetler

Çağrı merkezi türü, hizmetin yapıldığı yere göre ve telefon aramalarının yönüne göre değişmektedir. Çağrı merkezi hizmeti eğer, firma içinde firmaya bağlı ayrı birim tarafından gerçekleştiriliyorsa, **içsel (inhouse) çağrı merkezi**, bağımsız ve bu konuda uzman firmalar tarafından sunuluyorsa **dışkaynak (outsorce) çağrı merkezi** olarak tanımlanmaktadır. Ticaret, medya, turizm, sağlık, pazarlama, finans, sanayi, bilgi teknolojisi, kamu sektörü gibi çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalar bünyelerinde çağrı merkezlerini kurarak, müşterilerine kendi mal ve hizmetleri ile ilgili olarak hizmet verebilmektedirler. Dış kaynak çağrı merkezi firmaları ise, diğer firmalarla sözleşme yaparak onlar adına çağrı merkezi işini yürüten bağımsız firmalardan oluşmaktadır (Zapf vd., 2003; Gordi, 2006; Grip vd., 2006). İçsel çağrı merkezlerinin esas işi, firma ürünleri için müşteri hizmetlerini geliştirmektir. Dış kaynak çağrı merkezleri ise daha geniş müşteriye ulaşabilmek amacıyla, sektörel ve ürün farklılaşmalarından en az etkilenmek amacıyla karmaşık olmayan, standart hizmetler sunmak istemektedir (Gordi, 2006).

Teknoloji kullanımının ağırlığının artması ve yüksek niteliklere sahip çalışana ihtiyaç duyulması ile birlikte çağrı merkezleri, sadece telefonla aramaların yapıldığı ve gelen aramaların cevaplandığı basit bir iş olmaktan çıkarak müşteri destek merkezi kavramı gelişmeye başlamaktadır (Şekil 3.4). Buradaki en önemli özellik, müşteri temsilcilerinin telefonla daha kaliteli hizmet sunabilmesi için ilgili sektörün içeriği ile ilgili bilgiye sahip

olmasıdır. Örneğin, finans, tıp ve telekomünikasyon gibi sektörlerde müşteri destek merkezleri daha hızlı büyümektedir. Bundan dolayı daha çok eğitilmiş ve nitelikli işgücüne olan ihtiyaç artmaktadır.

Çağrı merkezlerindeki çalışma, genel ve özel becerileri içermektedir. Genel beceriler, bilgisayar bilgisi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi konuları içermektedir. Özel beceriler ise sektör veya firmaya özgü olabilen belli bir ürün veya hizmet bilgisidir (Benner, 2006).



Şekil 3.4 Çağrı merkezi oluşum süreci (Batt ve Moynihan, 2002).

Birinci oluşumda hedef, maliyetleri minimuma indirmek ve sayıyı artırmaktır. Firmalar bu hedefe ulaşabilmek için işleri standartlaştırarak, işgücü maliyetlerini minimum düzeyde tutmak istemektedir. **İkinci oluşum** müşteri iletişim merkezlerinde, fiyat kadar kalite için rekabet edebilmektir. Bu şekilde firmalar belli düzeylerde otomasyonlaşmayı benimsemekte, hizmet kalitesini artırarak müşteri bağlılığını devam ettirmek istemektedirler. Bu oluşum, müşterilerin uygun fiyat yanında kalite, yenilik talep etmesi yüzünden en alt düzeydeki çağrı merkezlerinden daha ekonomiktir. **Üçüncü oluşum** olarak ifade edilen müşteri destek merkezlerinde, amaç hizmet kalitesini artırmaktır. Teknoloji, işgücünün tamamlayıcısı olarak kullanılmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olması ve uzmanlaşmış becerilere sahip olması tercih edilmektedir. Çalışanların üst düzey becerileri, firma özelindeki becerilerle eşleşerek üst düzeyde hizmet sunulmaktadır. Firmaya özgü sosyal sermaye değerlidir ve taklit edilmesi zordur. Müşteri ve firma arasındaki ilişkiler güvene dayalı ve uzun sürelidir (Batt ve Moynihan, 2002).

Çağrı merkezleri, satışı desteklemenin ötesinde, pazarlama stratejilerini besleyerek tüketici bilgilerinin toplandığı yerler olarak önem kazanmaktadır. Bu bilgilerin toplandığı veri ambarı sayesinde farklı müşteri gruplarına farklı şekilde hizmet sunma imkanı doğmaktadır. Bu şekilde davranış müşterilerin kendilerini özel hissetmesini sağlamakta, memnuniyet düzeylerini artırmaktadır (Sarıyer, 2007). Telefon üzerinden etkileşimi gerçekleştirme, ilk olarak operatör hizmetleri ile başlamış, daha sonra özellikle havayolu firmalarında rezervasyon hattı ile gelişmiştir. Son 15-20 yılda ise çağrı merkezleri, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte maliyeti azaltıcı bir faktör olarak görülmeye başlamış ve hızla sayısı artmıştır (Mcphail, 2004).

Çağrı merkezlerinin ilk çıkış yeri Amerika Birleşik Devletleridir. 1960'ların başında Ford Motor Firması danışma hattını kurmuş ve müşterilerini arayarak piyasa araştırması yapmıştır (Norman, 2005; Keser, 2006). "American Telephone & Telegraph şirketi, merkezileştirilmiş çağrı merkezini ilk olarak uygulayıp, ücretsiz telefon desteği vererek bunun gerekli olduğunu diğer şirketlere de göstermiştir. Günümüzde ise artık bu tür ücretsiz hatlar bir rekabet avantajı olarak değil, kurumlarda bulunması gereken bir temel ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. 1970'lerde, otomatik çağrı dağıtım (ACD - Automatic Call Distributor) gibi teknolojik sistemler ile çağrı merkezlerinin önemi artarak, müşteri hizmetlerinde etkin araç olarak benimsenmiştir (Telek, 2005).

Tarihsel olarak çağrı merkezleri havayolu firmaları ile özdeşleşmesine rağmen, günümüzde çağrı merkezleri yaygın bir şekilde finans sektöründeki firmalarda bulunmaktadır. Maliyet avantajının yanı sıra daha fazla müşteriye ulaşmanın mümkün olması nedeniyle bankalar çağrı merkezi kullanmayı tercih etmektedir. Çağrı merkezleri şubelere kıyasla maliyetleri 1/5'de bir oranında düşürmektedir. Banka çağrı merkezlerinde para çekme dışında fiziksel şubelerde sunulan tüm bankacılık işlemleri gerçekleştirilebilmektedir. Böylelikle bankalar, daha çok potansiyel müşteriye, daha az maliyetle ulaşarak pazar paylarını artırmakta ve rekabet avantajını kullanarak, karlılık oranlarını yükseltme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca internet bankacılığı işlemlerinin yapıldığı web sitesi üzerinden çağrı merkezine bağlanılabilmektedir. Ayrıca çağrı merkezlerinde veri girişi yapmış olan müşterilere dış arama yapılabilir. Böylelikle bankaların hem yeni müşteri kazanması hem de mevcut müşterilerine yeni ürün ve hizmetleri sunması mümkün olmaktadır. İnternet entegrasyonunda olduğu gibi POS cihazlarında kart problemi olduğu durumda, problemlili işyeri doğrudan çağrı merkezi tarafından aranmakta ve bir operatör anında yetki verebilmektedir. Müşteri memnuniyetini artırmak için teknolojik kanalları (internet, POS, ATM) çağrı merkezi ile entegre etmek önemli olmaktadır (Özcan, 2007).

3.4 Çağrı Merkezi Kurulum Bileşenleri

Çağrı merkezi kurmak ve işletmek için strateji, süreç, insan kaynağı ve teknoloji konuları önemlidir.

3.4.1 Strateji

Çağrı merkezi, şirketin genel stratejisi doğrultusunda, çağrı merkezi tarafından sunulacak hizmetler önceden belirlenerek kurulmaktadır. Gerçekleştirilecek birçok yatırım ve seçim (teknoloji, insan kaynağı, lokasyon vb.) oluşturulacak olan bu strateji çerçevesinde belirlenmektedir. Bu kapsamda değerlendirilmesi gerekenler; şirketin müşteri ilişkileri hedefleri ve yöntemlerinin neler olduğu, ulaşılabilirlik (hizmet seviyesi hedefleri gibi), operasyon süresi (7-24 gibi), hizmet sunulacak kanallar (web, telefon gibi), desteklenecek birimler (hizmetler, ürünler), satış imkanlarının değerlendirmesi (telefonla pazarlama, çapraz satış), müşteri memnuniyeti ve sadakati yöntemleri, müşteri katmanları için farklı temas biçimleri, yeni hizmetlerin adaptasyonu gibi birçok alandır (Kohen, 2002).

3.4.2 Süreç

Çağrı merkezleri günümüzün modern fabrikaları olarak nitelendirilmekte ve bir fabrikada yer alan birçok operasyonel iş sürecinin çağrı merkezlerinde yer aldığı ifade edilmektedir. Bir müşterinin fabrikanın bir tarafından girip diğer tarafından memnun bir şekilde çıkmasına kadar geçen zaman içinde birçok farklı mekanizma çalışmakta ve birbiriyle etkileşmektedir. Çağrı merkezlerinde strateji geliştirmede müşteri tipine veya işlem türüne göre yönlendirmenin nasıl yapılacağı, hangi aşamadan sonra müşteri temsilcisine bağlanılacağı, e-mail yanıtlama iş sürecinin ve şikayet taleplerinin nasıl ele alınacağı, yazılı taleplerin ele alınmasında nasıl bir yöntem izleneceğine ilişkin sorular belirleyici olmaktadır (Kohen, 2002).

3.4.3 İnsan Kaynağı

Çağrı merkezi çalışanları, organizasyonun tümüne ait bütünsel bilginin en yoğun sahiplenildiği birimdir. Çalışanlar, ürün ve hizmet bilgilerinin yanı sıra, teknik bilgi ve iş becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler almaktadır. (Kohen, 2002).

Çağrı merkezlerinin en önemli özelliklerinden birisi, çağrılarının geliş zamanlarının belirsiz olmasıdır. Çağrılarının bu şekilde gelmesi nedeniyle, belirli bir hizmet seviyesinde (çağrılarının yüzde X'inin Y saniyeden önce ele alınmasını gösteren çağrı merkezi ulaşılabilirlik hedefi) hizmet sunmak için gerekli işgücü kaynağının hesap edilmesi standart yöntemlerle

yapılmamaktadır. Geleneksel olarak en yoğun olarak kullanılan hesaplama aracı, Danimarkalı A.K. Erlang tarafından bulunmuş olan; günümüzde de çağrı merkezleri tarafından kullanılan Erlang C modelidir. Bu modele göre çağrı merkezine gelen çağrı sayısı, gerekli müşteri temsilcisi sayısı ve verimlilik düzeyi çizelge 3.2’de belirtilmiştir (Telek, 2005).

Çizelge 3.2 Erlang C Yöntemine göre Çağrı merkezi Boyutu – Verimlilik İlişkisi (Telek, 2005)

Yarım saatte gelen çağrı adedi	Gerekli müşteri temsilcisi sayısı	% servis seviyesi	% verimlilik
20	4	86	50
40	7	90	57
80	11	82	73
100	13	80	77
200	24	81	83
400	45	80	89
1000	107	82	93
2000	208	81	96

3.4.4 Teknoloji

Çağrı merkezlerinin temel taşıdır. Çağrı merkezlerinde kullanılacak teknoloji standart bir santral -ACD- masaüstü yazılımı bileşeni olabileceği gibi, kapsamlı bir biçimde de ortaya çıkabilmektedir. Gerekli olan teknolojinin çeşitliliği, sunulacak hizmetin karmaşıklık düzeyine bağlıdır. ACD, IVR, CTI, ASR, işgücü yönetim araçları, çağrıları harmanlama, telefon numaralarını çevirme, e-mail yanıtlama sistemleri, masaüstü yazılımları kullanılan teknolojilerin bir kısmını oluşturmaktadır. Teknolojinin oluşturulması ve firma için en uygun bileşenlerin seçilmesi, yatırımın doğru yere yapılması ve azami yararın sağlanarak yatırımın en kısa sürede geriye dönmesi açısından önemlidir (Kohen, 2002).

İnteraktif sesli yanıtlama (IVR: Interactive Voice Response System); yazılı bir metin üzerinden yapılan sesli aktarımlara göre müşterinin telefon tuşlarını kullanarak işlemini gerçekleştirmesini sağlayan sistemlerdir (Telek, 2005). Böylelikle müşteri operatöre bağlanmadan çağrı merkezinin verdiği hizmetlerin bir kısmını kısa sürede alabilmektedir.

Bilgisayar – telefon entegrasyonu (CTI: Computer Telephony Integration); santral ile operatör arasında ilişki kurulmasını sağlamaktadır. Gelen çağrı müşteri temsilcisine yönlendirilirken, müşteri bilgileri de müşteri temsilcisinin ekranında çağrı ile aynı anda görünmektedir. Diğer bir bilgisayar – telefon entegrasyonu uygulaması da, belirli kriterlere uyan çağrıların belirli müşteri temsilcisi gruplarına ya da müşteri temsilcisine otomatik aktarılmasıdır. Ayrıca bu

sistem, müşterinin istediği ya da daha önce görüştüğü müşteri temsilcisi ile tekrar görüşmesini de sağlamaktadır (Telek, 2005).

Otomatik çağrı dağıtımı (ACD: Automic Call Distribution): Otomatik çağrı dağıtım sistemi, kilit çağrı merkezi teknolojisidir. Bu sistem otomatik olarak gelen telefon çağrılarını işler ve müşteri temsilcilerine dağıtır (Mcphail, 2004).

Otomatik ses tanıma sistemleri (ASR: Automatic Speech Recognition): Otomatik ses tanıma sistemleri, interaktif sesli yanıtlama sistemleri ile birlikte kullanılmaktadır. Otomatik ses tanıma sistemi, arayan müşterinin söylediği kelimeyi algılayarak müşterinin ulaşmak istediği menüyü otomatik olarak getirmektedir (Telek, 2005).

Otomatik numara tanıma (ANI: Automatic Number Identification): Otomatik numara tanıma sistemi müşterinin telefon numarasının tespit edilmesi ve çağrının müşteri temsilcisine bağlanırken müşterinin numarasının sistemde görünmesini sağlamaktadır (Telek, 2005).

3.5 Çağrı Merkezleri Yazınındaki Tartışmalar

1990'larından itibaren çağrı merkezleri coğrafya, sektör ilişkileri, ekonomi, yönetim, kadın çalışmaları gibi pek çok farklı akademik ortamda tartışılmaya başlamıştır (McPhail, 2004). Çağrı merkezleri ile ilgili yazında özellikle işgücü ve çalışma koşullarına ilişkin tartışmalar bölgesel gelişmeye etkileri açısından önem taşımaktadır.

3.5.1. İşgücü Açısından Çağrı Merkezlerinin Bölgesel Gelişmedeki rolü

Bilgi ve iletişim teknolojisinin (BİT) varlığı ile artan esneklik, işin organizasyonu ve yer seçimi için yeni olanakları ortaya çıkarmaktadır. İşyerleri, organizasyonel yapılarını değiştirmekte, elektronik ağda bilgiyi transfer etme imkanı tanıyan teknolojilerin avantajlarını ele geçirmektedir. Pek çok organizasyon daha karmaşık hale gelmekte, desantralize edilmekte ve ağ-merkezli olmaktadır (Richardson vd., 2000). Üretimin ayrışma süreci ile birlikte, az gelişmiş bölgelerin ekonomik gelişmesi, şubelere ve arka ofis işlere dayandırılmaya başlamıştır (Gatrell, 1999). Hizmet üreticisi ve alıcıları mekansal olarak ayrılabilir. Bilgi ve iletişim teknolojisi, firmaların coğrafi alanlarını genişletmelerine ve çeperdeki alanlarda bulunan firmaların yeni piyasalara girmesine izin vermektedir.

Çağrı merkezleri üzerine olan araştırmalar, çağrı merkezlerini yerel ekonomik gelişme üzerindeki etkisi açısından ele almışlardır (Richardson ve Marshall, 1999; Richardson vd., 2000; Richardson ve Belt, 2001; Bristow vd., 2002). Ekonomik coğrafyacı olan Richardson ve Marshall, tarafından yapılan çalışmalarda çağrı merkezlerinin mekansal boyutu olduğu ve

müşteri iletişim kanallarının fiziksel yeniden yerleştirilmesini içerdiği açıklanmıştır (Taylor ve Bain, 2005). Bu araştırmalarda, çağrı merkezlerindeki büyümenin, bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemelere rağmen coğrafyanın hala önemli olduğu vurgulanmaktadır. İşlerin yapıldığı sanal ortamın yanında bu işlerin gerçekleşmesi için karasal bir mekana ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla, çağrı merkezlerinin incelenmesi, internet çağının ekonomik coğrafyasını anlamada katkı sağlamaktadır (Learner ve Storper, 2001; Benner, 2006).

Çağrı merkezlerinin yer seçim kararında etkili olan faktörleri belirlemeye odaklanan çalışmalarda en önemli faktörler, güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısı, maliyetlerin düşük ve işgücü piyasası havuzunun büyük olması olarak belirlenmiştir (Richardson ve Marshall, 1999; Richardson vd. 2000; Breathnach, 2000; Bristow vd., 2000; Richardson ve Belt, 2001; Benner, 2006). Bu durum çağrı merkezlerinin metropoliten alanların dışındaki kırsal veya az gelişmiş bölgelerde büyümesini sağlamıştır. Sonuçta, çağrı merkezleri bu tür bölgelerdeki işsizlik problemini çözücü bir güç olarak görülmeye başlamıştır (Beekman vd., 2004).

Çağrı merkezlerinin yer seçimindeki kilit faktörler çeşitli yazarlar tarafından yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlar bağlamında aşağıda belirtilmiştir (Richardson ve Marshall, 1999; Richardson vd. 2000; Breathnach, 2000; Bristow vd., 2000; Richardson ve Belt, 2001; Benner, 2006):

- İşgücünün çok olması (özellikle kadın), ilgili görevleri yapabilecek becerilere sahip işgücünün varolması gerekmektedir. Çağrı merkezlerinin en önemli özelliği 7 gün 24 saat hizmet veren işyeri olmalarıdır. Dolayısıyla, farklı vardiyalarda çalışabilecek yeterli sayıda işgücüne ulaşması önemli olmaktadır. İşgücü maliyetleri kilit faktör olmaktadır fakat firma gereken becerilere ulaşmak için işgücü maliyetlerini göze alabilmektedir.
- Gelişmiş telekomünikasyon altyapısının bulunması ve maliyetlerinin düşük olması gerekmektedir.
- Kira maliyetlerinin düşük olması firmalar için önemli bir faktördür.
- Çekici yaşam çevresi
- Teşvikler (vergi indirimi)
- Yerel toplu taşıma sistemlerine erişim bazı firmalar için önemli bir faktördür. Özellikle öğrenci çalıştıran ve araba sahipliğinin düşük olduğu bir firmada

çalışanların konut-işyeri hareketliliğini kolaylaştırmak için toplu taşıma sistemlerine yakınlık aranan bir özelliktir. Araba sahipliğinin yükselmesiyle birlikte otopark ihtiyacı artmaktadır.

- Kültürel ve dil benzerliği
- Politik durağanlık
- Zaman dilimindeki farklılık

Literatürde, çağrı merkezlerinin az rağbet edilen (çeperdeki bölgeler, kırsal yerleşmeler, işsizlik problemi yaşayan bölgeler) bölgeler için bir avantaj olarak gören yaklaşımların yanında, bu işlerin kısıtları olduğunu ve bundan dolayı bölge için tek çare olarak görülemeyeceğini belirten yaklaşımlar bulunmaktadır. İki farklı çerçeveden ele alınan çağrı merkezleri, az rağbet edilen bölgelerin durgunlaşmış yerel ekonomilerine önemli istihdam fırsatı sunarken (Arai, 2003), basit ve rutin işlerin yapılmasından dolayı yerel ekonominin canlanmasında etkili değildir (Richardson vd., 2000).

Literatürde, çağrı merkezlerinin az rağbet edilen bölgelere sağladığı katkılar şu şekilde belirtilmektedir: İlk olarak bulunduğu bölge için istihdam yaratır. Çağrı merkezleri emek yoğun iş türü olmasından dolayı kısa zamanda çok fazla sayıda kişiye istihdam olanağı sunmaktadır (Richardson ve Gillespie, 2003). Buna rağmen, kariyer olanağı sorunsal olarak kalmaktadır (Richardson ve Belt, 2001). İkincisi, çağrı merkezleri sermaye yoğundur ve yeni sermaye ve teknolojik yatırım getirir. Telekomünikasyon altyapısının güçlenmesinde de olumlu etkileri vardır. Üçüncüsü, çağrı merkezlerinin çeper bölgelere yeni istihdam türleri sunma potansiyeli vardır. Dördüncü olarak, çağrı merkezi sektöründeki istihdam, sürekli olarak becerilerini güncellemektedir. Çağrı merkezleri faaliyet alanının kısıtlı olduğu bir çalışma türü olarak tanımlandığı için bu merkezlerdeki becerilerde kısıtlıdır. Buna rağmen Belt vd. (2000), çağrı merkezinde çalışanların, bilgisayar kullanma becerisi, müşteri hizmet becerileri, iletişim becerileri, takım çalışması becerilerini güçlendirmesi gerektiğini belirtmektedir (Belt vd., 2000). Çağrı merkezleri diğer ofis istihdamından daha yaygın bir şekilde yetiştirme eğitime sahiptir. Çağrı merkezlerinin sağladığı katkının beşincisi ise, alan için yeni çalışma kültürünü sunmasıdır. Altıncı katkı ise, çalışanların eğitime önem verilmesidir. Son olarak çağrı merkezleri, kadınlar ve gençler için iş fırsatları yaratmaktadır (Richardson ve Belt, 2001; Richardson ve Gillespie, 2003).

Richardson vd. (2000), az rağbet edilen bölgelerde çağrı merkezlerinin kurulmasının önemi hakkında şüpheli davranmaktadırlar. Çağrı merkezlerinin bu bölgeler için genel çare

olarak görülemeyeceğini, bu sektördeki istihdama aşırı güvenin tehlikeli olacağını ifade etmişlerdir. Yazarlar, İngiltere’de az rağbet edilen bölgelerde yerleşmiş çağrı merkezi sektörünü inceledikleri çalışmalarına dayanarak, çağrı merkezi işinin basit, rutin ve ücret düzeyinin düşük olduğunu, çalışanlar için beceri elde etme düzeyinin sınırlı olduğunu ifade etmektedirler (Richardson, vd. 2000; Richardson ve Gillespie, 2003).

Çağrı merkezinde kariyer fırsatının sınırlı, çalışanların sahip olduğu becerilerin genel beceriler ve yapılan işlerin rutin işler olması yüzünden az rağbet edilen bölgelerin gelişmiş piyasalara hizmet sunmanın ötesine gidememe tehlikesi ile karşılaşabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca internet ve diğer teknolojik gelişmelerin, telefonla yapılan konuşmaların yerini alacağı ve çağrı merkezinde çalışan istihdam sayısı azalma tehlikesi yaşayacaktır. Çağrı merkezleri bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte denizaşırı ülkelere taşınması söz konusu olduğunda, istihdamın sürekliliğinden bahsetmek mümkün olmamaktadır (Richardson vd., 2000; Richardson ve Belt, 2001).

Çağrı merkezlerinin gelişme üzerinde getirdiği en önemli kısıtlama düşük nitelikli işgücü yaratmasıdır. Çağrı merkezlerinin bu alanlarda düşük ücret ekonomisini sürdüreceği sorun olarak belirtilmektedir. İşgücü piyasasının büyüklüğü ile gelecek olan çağrı merkezi sayısı arasında bir paralellik bulunmaktadır. Dolayısıyla, az rağbet edilen bölgeler sınırlı sayıda çağrı merkezleri faaliyetlerini çekebilir.

3.5.2 Çalışma Koşulları Açısından Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezleri özellikle çalışma şekilleri ile çalışma / örgütsel psikolojisi yazınında önemli yer tutmaktadır. Rutin ve yoğun iş yüküne sahip olan çağrı merkezleri, Taylorizmin yeniden doğuşu olarak ele alınmakta, bu koşullardaki çalışma biçiminin de tatmin düzeyini düşürdüğü ifade edilmektedir (Fernie ve Metcalfe, 1997; Bain vd., 2002; Keser, 2006). Çağrı merkezleri, işgücü süreçlerindeki farklılıktan dolayı diğer hizmet ve ofis çalışma biçimlerinden ayrılmaktadır (Taylor ve Bain, 2005).

Knights ve McCabe (1998), Taylor ve Bain (1999), Wallace, Eagleson ve Walderse (2000) tarafından çağrı merkezleri, kontrol ve denetim mekanizması içinde monoton görevlerin ve stresli çalışma düzeninin olduğu işyerleri olarak tanımlanmıştır (Strandberg, 2007). Çağrı merkezlerindeki işler, rutin görevler ve çalışanlar için düşük denetim düzeyi ile tanımlandığı için Taylorizmin modern bir biçimi olarak görülmekte (Zaph vd., 2003), emek yoğun çalışma biçimi ile de hizmet sektöründeki işlerin ‘sanayileşmesi’ olarak ifade edilmektedir. (Gordi, 2006).

Taylorizm ilkelerine göre işler, ayrıntılı fonksiyonel uzmanlaşma, standartlaşmış işler olarak düzenlenmektedir. Taylorist çalışma organizasyonu, beceri gereksinimini minimum düzeyde tutmaktadır. Bu tür firmalar içinde basit görevler tekrarlanarak yapıldığı için işgücünün yeni bilgi ve beceri kazanma düzeyi kısıtlıdır (Batt ve Moynihan, 2002). Putnam ve Loppie (2000), çağrı merkezinde yazılı metinlerden oluşan diyalogların, çalışanları robotlaştırdığını belirtmektedir (Carrim vd. 2006).

Çağrı merkezlerinde çalışanların sürekli denetlenmesi, monoton görevlerinin ve stresli çalışma koşullarına sahip olmalarından dolayı çağrı merkezleri Garson (1988) tarafından ‘az para verip çok çalıştıran işyeri (elektronik sweatshops), olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Taylor ve Bain (1999), çağrı merkezlerini, Taylorist çalışma biçimine sahip “sweatshop” olarak tanımlamaktadır (Grip vd., 2006, Strandberg, 2007). Çağrı merkezlerinin stresli bir iş yapısı olduğu, bundan dolayı işe giriş çıkış oranlarının yüksek olduğu pek çok araştırmada ortaya konulmuştur (Zapf vd, 2003).

Jackson ve Parker (2001), Mullarkey, vd. (1999), imalat sektörü ile çağrı merkezlerindeki çalışma koşullarını karşılaştırmıştır. Yazarlar tarafından, çalışma düzeni üzerinde çağrı merkezi çalışanlarının mavi yakalı işçilerden daha az kontrole sahip olduğu; her iki grubunda depresyon ve endişe düzeyinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Sprigg, Smith, Jackson (2003) tarafından çağrı merkezlerindeki psikolojik risk faktörleri üzerine yapılan araştırmaya göre ise çağrı merkezi çalışanlarının, yeteneklerini kullanma fırsatı olmadığı için iş tatmin düzeyi düşüktür (Strandberg, 2007). Sprigg (2004), çağrı merkezi çalışanlarının düşük ücretler aldığını ve kötü çalışma koşullarında çalıştıklarını ayrıca işyerinde yöneticileri tarafından sürekli olarak denetlendikleri ve yönlendirildikleri için tatmin düzeyinin düşük olduğunu belirtmektedir (Carrim vd., 2006).

Çağrı merkezleri istihdam koşulları açısından ele alınmış ve işgücü piyasasının nasıl olduğu incelenmiştir. Doeringer ve Piore (1971) tarafından geliştirilen katmanlı işgücü piyasasına göre bir yanda, istihdam sabitliği, iş güvenliği, iyi çalışma koşulları, terfi olanakları ve kurumsallaşmış iş kuralları, sermaye yoğun ve gelişmiş üretim süreçlerinin olduğu, yetenekli, kariyer hareketliliğine sahip ve iyi ücretli işçilerden oluşan birincil sektör (merkez) vardır. Diğer taraftan, ikincil sektör (çeper), kötü çalışma koşulları, keyfi iş kuralları, küçük ölçekli firmalar ve niteliksiz, değişken, gelişme fırsatı olmayan istihdamdan oluşmakta ve personel devri oranı yüksektir. Birincil sektördeki işler, yüksek ücret, iş güvenliği, sorumluluk özelliklerine sahip olan “iyi işler”dir. İkincil sektördeki işlerde, çalışanlar ve firma arasında nedensel birleşme vardır ve düşük ücretlidir. İşgücü piyasasının bu türü, ikili işgücü piyasası

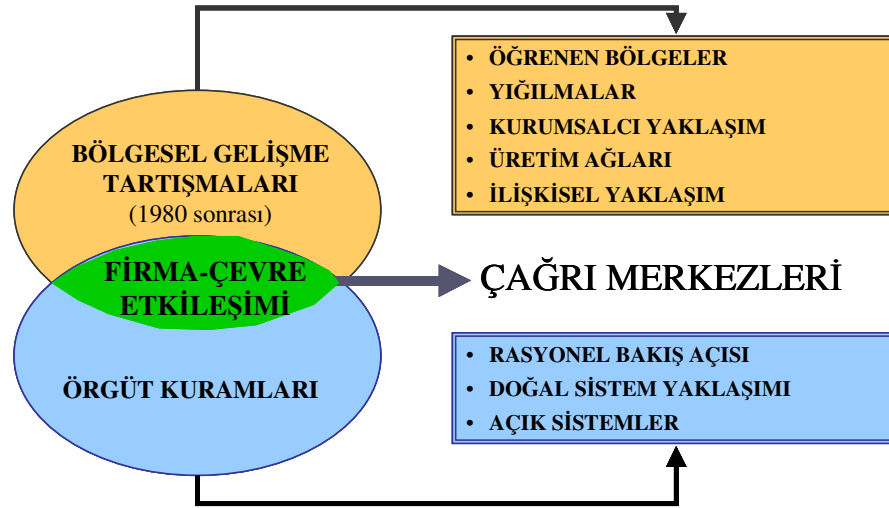
olarak da ifade edilmektedir. Birincil işgücü piyasasından ikincil piyasaya geçiş sınırlandırılmış, merkez ve çeper birbirinden ayrılmıştır (Bulow ve Summers, 1985; Catanzarite, 1990; Waddoups ve Assane, 1993; Eberts ve Randall, 1998; Uyanık, 1999; Grip vd., 2006). Reich, Gordon ve Edwards (1973), katmanlı işgücü piyasasındaki piyasa katmanlarının oluşmasında, ırk ve cinsiyeti içeren demografik özellikleri de ele almışlar, birincil piyasada yetişkin beyaz erkeklerin, ikincil piyasada ise siyahların, kadınların ve gençlerin çalıştığını belirtmişlerdir (Catanzarite, 1990). Atkinson (1985), işgücünü üç esneklik türüne göre sınıflandırmıştır: Fonksiyonel, sayısal ve finansal esneklik. Fonksiyonel esneklik, firma içinde sürekli ve tam zamanlı çalışan merkez işgücünü temsil etmektedir. Bu işgücü, birden çok beceriye sahiptir ve ihtiyaç duyulduğunda görev değişikliği yapabilir. Merkez işgücü, firmanın üretim tekniklerini değiştirdiği veya değişen piyasa koşullarına kolaylıkla uyum sağlamasında avantaj olmaktadır. Sayısal esneklik, çeper işgücü ile sağlanmaktadır. Bu tür işçiler geçici, mevsimsel, sözleşmeli olabilmektedir. Atkinson, çeper işçileri üç katmanda ele almaktadır: İlki firma içinde sürekli çalışanlardır. Bunlar, düşük ücretli, vasıfsız işgücüdür. İkincisi belirli zamanlarda (yarı zamanlı) çalıştırılan kişilerdir. Üçüncüsü ise firmanın birtakım işler için geçici süre için sözleşme yaparak dışarıdan kiraladığı işçilerdir. Finansal esneklik, firmanın hizmet karşılığı ödeme yaparak, maliyet azaltmak istemesini ifade etmektedir (Eberts ve Randall, 1998).

İkili işgücü piyasasıyla, işverenler daha az uygun çalışma koşullarında çalışan işçilerle, birincil çalışanları koruma maliyetinin yüksekliğini dengelemektedir. Tipik olarak, vasıfsız ve iş deneyimi olmayan çalışanlar ikincil işgücü piyasasında yoğunlaşmaktadır (SCER Report 1, 2001).

Cappeli ve Neumark (2004), “merkez” işgücünün etrafında "çeper" işgücünden daha çok yararlanma yoluna giden işletmelerin, bir çeşit kast sistemi oluşturduğunu, geçici işçi ve taşeron uygulamalarının, sanayileşmeden önceki ve sanayileşmenin ilk dönemlerindeki çalışma ilişkilerine bir çeşit dönüş anlamına geldiğini belirterek, ikili işgücü piyasası kuramını eleştirmektedir (Cappeli ve Neumark, 2004). Dekker, De Grip ve Heijke (2002), çağrı merkezindeki çalışanlar için işgücü piyasasını, düşük ücret, sınırlı kariyer fırsatı açısından ikincil işgücü piyasası olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte Grip, Sieben, Jaarsveld (2006), çağrı merkezi sektörünün istihdam koşulları açısından heterojenlik gösterdiğini, içsel çağrı merkezlerindeki istihdam koşullarının dış kaynak çağrı merkezlerinden daha iyi olduğunu belirterek bu görüşü eleştirmektedir (Grip vd., 2006).

3.6 Değerlendirme: Çağrı Merkezleri Olgusuna Çok Disiplinli Yaklaşım

Literatürde çağrı merkezleri yer seçim davranışları, işgücü ve çalışma koşulları açısından ele alınmış ve bu kapsamda değerlendirilmiştir. İşletme yazınında, çağrı merkezlerinde firma içi çalışma koşulları, etkin işletme yönetimi açısından ele alınmıştır. Öte yandan, ekonomik coğrafya alanında yapılmış çalışmalar daha çok firmaların yer seçimi davranışlarını açıklamak üzerinde durmuştur. İşgücü piyasasına olan etkileri ve yerseçim davranışları bağlamında çıkarımlarda bulunulmuştur. Ancak bu şekilde ele alış, çağrı merkezlerinin bölgesel gelişme üzerinde yaratacağı etkileri söylemek açısından yetersizdir. Bu alandaki bazı araştırmalarda çağrı merkezlerinin etkisinin büyüklüğü tartışılmış (Richardson ve Marshall, 1999; Richardson vd., 2000; Richardson ve Belt, 2001; Bristow vd., 2002) ama bu etkinin niteliği üzerinde durulmamıştır. Oysa, öğrenen bölgeler kuramına getirilen eleştirilerde de görüldüğü gibi, bir yatırımın bir bölgenin gelişmesinde oynayabileceği rol tartışılırken, yatırımın bölge ekonomisine verdiği ivme kadar uzun dönemli ve yapısal etkilerinin de ele alınması gerekir (Amin ve Thrift, 2000). Bir bölgenin gelişme ivmesini kendi içsel dinamikleriyle sürdürebilmesi bölge dışı kaynaklardan gelen yatırımların niteliğiyle ilgilidir. Dış yatırımın bölgenin yerel potansiyellerini kullanma biçimi yerel kapasitenin gelişmesi açısından önemlidir.



Şekil 3.5 Çağrı merkezi olgusuna çok disiplinli bir yaklaşım denemesi (Tez kapsamında üretilmiştir)

Ayrıca açık sistem yaklaşımına göre, örgüt varlığını devam etmek için çevresi ile sürekli ilişki içindedir. Dolayısıyla firmayı çevresinden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Bu durum firmanın içini analiz ederken çevresinden soyutlamanın mümkün olmadığını göstermektedir. Bu noktadan hareketle tez kapsamında çağrı merkezleri çok disiplinli bir yaklaşımla ele

alınmış, örgüt kuramları ve bölgesel gelişme yaklaşımları içinde değerlendirilmiştir. Bölgesel gelişme yaklaşımlarında makro ölçekten mikro ölçeğe inilirken, örgüt kuramlarında mikro ölçekten makro ölçeğe çıkılmaktadır. Her iki yaklaşım da özellikle firma-çevre etkileşimi üzerinde durmaktadır (Şekil 3.5).

Literatürdeki boşluğu doldurmak amacıyla, çağrı merkezi firmalarının çevresi ile etkileşimi, firmalar arasındaki bağlantıları, işgücünün ve istihdamın yapısı, toplumsal etmenlerin rolü birlikte incelenmiştir. Böylelikle çağrı merkezlerine dayalı bir bölgesel gelişmenin mümkün olup olmadığına ilişkin daha kapsamlı bir kavramsallaştırma ortaya çıkmıştır.

4. VARSAYIMLAR - HİPOTEZLER, YÖNTEM VE ARAŞTIRMA ALANI

“Türkiye’de az gelişmiş bölgelere yapılan çağrı merkezi yatırımları bu tür bölgelerin gelişmesine yol açar mı?” araştırma sorusu bağlamında tezin araştırma çerçevesi kurgulanmıştır. Bu kapsamda “Türkiye’de koşullarında çağrı merkezi yatırımlarının az gelişmiş bölgelerin gelişmesi üzerindeki etkisine ilişkin ipuçlarını belirlemek” tez çalışmasının amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, aşağıda belirtilen varsayımlar kabul edilmiştir. Bir bölgeye yapılan yatırımların, bölgenin gelişmesini olumlu etkileyebilmesi için bu varsayımlardan biri ya da bir kaçının gerçekleşmiş olması gerekir.

4.1 Varsayımlar ve Hipotezler

- Yatırımların bölgedeki işsizliği azaltması gerekir.Yerel işgücünün niteliklerinin gelişmesine (kapasite gelişimi) katkıda bulunmalıdır.
- Beraberinde diğer sektörlerin gelişmesini sağlayarak yeni yerel firmaların oluşmasında etkili olmalıdır. Bölgeye getirdiği yeni teknolojiyi yerel sektörlerin de öğrenmesine yol açmalıdır. Çağrı merkezi sektörünün bölgesel gelişmeye olası etkilerini belirlemek üzere, sektörün yapısı öncelikle analiz edilmiştir. Ayrıca, çağrı merkezlerinin az gelişmiş bölgeler için doğru ve uzun süreli bir yatırım olup olmadığı ve yerel işgücünün niteliklerinin gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığı da gelişmiş ve az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezlerinde çalışanların bakış açıları karşılaştırılarak incelenmiştir. Bu doğrultuda belirlenen alt hipotezler işe aşağıda belirtilmiştir.

H1: Çağrı merkezi bakış açıları, gelişmiş ve az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezinde çalışanlar arasında farklılık gösterir.

H2: Çağrı merkezine bakış açıları eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H3: Çağrı merkezinde kariyer beklentileri, çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H4: Çağrı merkezine bakış açıları cinsiyete göre farklılık gösterir.

H5: Çağrı merkezine bakış açıları firma türüne göre farklılık gösterir.

H6: Metropoldeki çağrı merkezlerinde çalışanlar ile az gelişmiş kentlerde çalışanların demografik yapılarında (yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet) farklılık vardır.

4.2 Yöntem

Ekonomik coğrafya yazınında firma ölçeğindeki süreçlerin bölgesel analizlere katılması ile sektörel ve bölgesel yoğunlaşmaların nedenleri, makro ekonomik politikalar ve üretim faktörlerine göre değil mikro düzeydeki yaklaşımlara göre açıklanmaya başlamıştır. Mikro düzeydeki yaklaşımların temel dayanağı, belli coğrafyalarda belli sektörlerin yoğunlaşmasının arkasında, firmalar arasındaki içsel ve dışsal bağlantıların esnekliğidir. Böylelikle, firma stratejileri, yönetim politikaları, örgüt yapısı, girişimcinin gücü ve rekabet birleşmeleri diğer bir ifade ile firmanın iç yapısı, bölgesel gelişmeyi açıklamakta kullanılmaya başlamıştır. Böylelikle, bölgesel gelişmede ikincil rol oynayan firmaların analizi, bölgeler içindeki gelişmeleri incelemede yol gösterici olmaktadır (Schenk, 2001). Bu tez çalışmasında da araştırma yöntemi olarak, Bathelt ve Glükler tarafından geliştirilen ilişkiyel ekonomik coğrafya yaklaşımı esas alınmış ve firmaların içsel yapısının mekanı nasıl şekillendirdiğine ilişkin analizler yapılmıştır.

İlişkiyel ekonomik coğrafya yaklaşımı, aktörler arasındaki girdi – çıktı ilişkilerinin karmaşık yapısı olduğunu ve matematiksel modellerle bu yapıyı açıklamanın güç olduğunu belirtmektedirler. Bunun yerine betimleyici açıklamaların kullanılmasını önermektedirler. Bu kapsamda süreci anlamaya yönelik ve mülakatlara temellenen bir araştırma yöntemi benimsenmektedir.

İlişkiyel ekonomik coğrafyanın merkezinde, ekonomik aktörler, onların eylemleri ve etkileşimleri vardır, mekân ve mekânsal özellikler ihmal edilmiştir. Mekana, ekonomik ve sosyal süreçleri anlamak için mercek olarak bakılmıştır. Araştırmanın temelinde, ekonomik kararları veren ve üretim sürecinde diğerleri ile etkileşimde olan bireyler (işçi, yönetici, müşteri, politikacı) veya kurumlar bulunmaktadır. Bireyler, firmada çalışanları ve firma için bölgedeki potansiyel işgücünü kapsamaktadır. Böylelikle, ekonomik eylem analiz edilirken, aktörler araştırma içine dâhil edilmekte, firma ve birey arasındaki ilişkiye bakılmaktadır (Ettlinger, 2001; Bathelt, 2006). İlişkiyel yaklaşımda, ekonomik ajanların, hem belirli ekonomik ve ekonomik olmayan hedeflere ve stratejilere hem de hislere ve duygulara göre davrandığı ileri sürülmektedir (Ettlinger, 2003). İlişkiyel ekonomik coğrafyanın amacı, coğrafyaya odaklanarak ekonomik ilişkilerin analiziyle ilişkili araştırma sorularını düzenlemektir. Ekonomik eylemin, devam eden sosyal ilişki yapılarında gömülü olduğu, firmaların bağımsız varlıklar olmadığı, tedarikçileri, müşterileri ve kurumlarla yakından ilişkili içinde olduğu ve bu durumun analiz edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. (Bathelt ve Glükler, 2003). Ancak ilişkilere bağlı olarak ekonomik coğrafyanın analizi bir çok kişi tarafından eleştirilmiştir. İlk olarak Markusen (1999) tarafından ve daha sonra Martin (1999),

Rodrigues – Pose (2001), Overman (2004) tarafından da paylaşılan ilişkiel ekonomik coğrafyanın ampirik çalışmalarına yönelik eleştiride, ekonomik coğrafyanın anlaşılmasında sadece alışkanlıkların / ilişkilerin esas alınmasının yetersiz olduğu belirtilmektedir (Hauser, 2007). Özetle, 1990'lı yıllardan itibaren, bölgesel gelişmeye ilişkin makro düzeydeki kuramların mikro düzeyde yeterli dayanakları olmamasından dolayı, ölçekler arasındaki bu kopukluğu gidermek üzere firmanın içine, tekil olaylara bakan, bunları anlamayı sağlayacak bir yöntemin arayışı içine girilmiştir (Maskell, 2001; Dicken ve Malmberg, 2001; Bathelt ve Glückler, 2003). Bu şekilde ele alış, sektörel ve bölgesel yoğunlaşmaların nedenlerini makro ekonomik politikalar ve üretim faktörlerine dayalı olarak açıklamanın yerini mikro düzeydeki yaklaşımların almasını sağlamıştır (Yeung, 2002). Böylelikle, firma stratejileri, yönetim politikaları, örgüt yapısı, girişimcinin gücü ve rekabet birleşmeleri diğer bir ifadeyle firmanın iç yapısı bölgesel gelişmeyi açıklamakta kullanılmaya başlanmıştır (Taylor ve Asheim, 2001).

Bu doğrultuda araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama İstanbul'da faaliyet gösteren 32 firmadaki çağrı merkezi yöneticileri ile klavuzlu mülakat yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen görüşme sonuçlarından oluşmaktadır. Yapılan görüşmelerin içeriği çizelge 4.1'de belirtilmiştir. Süreci anlamaya yönelik olarak yöneticilerden çağrı merkezinin kuruluş öyküsünü ve çağrı merkezi işindeki kariyer hikayelerini anlatmaları istenmiştir. Ayrıca, yöneticilere, sektörün genel yapısını anlamak üzere, işgücü profili, çalışma biçimi, yer seçim faktörleri ve çevresi ile olan etkileşimine ilişkin çeşitli sorular yöneltilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise çağrı merkezi sektörünün az gelişmiş bölgeler için uygun bir yatırım olup olmadığını ve yerel işgücünün niteliklerinin gelişimine etkisini belirlemek adına hem İstanbul hem de diğer kentlerde (gelişmiş ve az gelişmiş kentlerde) şubesi olan iki çağrı merkezi firmasında, çalışanlar ile anket yapılmıştır.

İstanbul'da yer seçmiş çağrı merkezleri 2005 yılından itibaren Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerindeki kentlerde yeni çağrı merkezleri kurma eğilimindedir. Bu örneklerden ilki Erzurum'da başlamış, daha sonra farklı kentlerde (Erzincan, Gümüşhane, Sivas, Uşak, Diyarbakır) de benzer eğilimler yaşanmıştır. Bu kapsamda bankacılık ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren iki çağrı merkezi firmasının İstanbul ve İstanbul dışındaki kentlerde (Erzurum, Diyarbakır, Ankara, İzmir) çalışan müşteri temsilcileri ile anket çalışması yapılmıştır. Bu firmaların seçilme nedenlerinin başında birden fazla kentte, özellikle az gelişmiş kentlerde çağrı merkezi hizmeti vermeleri gelmektedir.

Çizelge 4.1 Çağrı merkezi sektörünün iki aşamalı analizi

I. AŞAMA Firma yöneticisi ile mülakat	Sektörün oluşum sürecini anlamak	Firma ile ilgili sorular (Firmanın kuruluş öyküsünü çıkarmak)
		Yönetici ile ilgili sorular (Yöneticinin kariyer hikayesi)
	İşgücü piyasasına olan etkisini belirlemek	Mevcut işgücünün profilini çıkartmak Çağrı merkezlerindeki çalışma biçimini belirlemek
	Yerleşim faktörlerini belirlemek	Belirlenen faktörler bağlamında önem sıralaması
	Çevresi ile olan etkileşimini anlamak	İlişkiler
II. AŞAMA Çalışanlarla Anket	Farklı coğrafyalarda yerşeken çağrı merkezlerinin etkilerinin farklı olup olmadığını anlamak	Çağrı merkezinde çalışanların profillerini ve işe bakış açıları işgücünün yapısına ve illere göre karşılaştırmak

Firma 1'in toplam 620 çalışanı bulunmaktadır. 400 kişi İstanbul, 100 kişi Ankara ve 120 kişi Erzurum'da istihdam edilmektedir. Firma 2 ise telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın iştirak firması olarak hizmet veren dış kaynak çağrı merkezidir. Firma 2'nin toplam çalışan sayısı 4500 kişidir. İstanbul'daki şubesinde 1900 kişi, İzmir şubesinde 800 kişi, Erzurum şubesinde 800 kişi, Diyarbakır şubesinde ise 400 kişi çalışmaktadır. Anket çalışması Aralık 2008'de başlamış, Mart 2009'da tamamlanmıştır. %95 güven aralığında %5 hata payında Firma 1'de 187 anket, Firma 2'de 433 anket olmak üzere toplam 620 anket değerlendirilmiştir. Değerlendirilen anketlerin %49'unu İstanbul, %22'sini Erzurum, %15'ini İzmir, %10'unu Diyarbakır, %4'ünü Ankara oluşturmaktadır. Her iki firmada ana kütle için rastlantısal olarak seçilen çalışanlara anket formları doldurtulmuştur. Anket sonuçlarından elde edilen verilerle, uyum (correspondence), anova (varyans), karar ağacı (decision tree) analizleri yapılmış ve belirlenen hipotezler test edilmiştir. İstatistiksel analiz için SPSS 15 programı kullanılmıştır. Çağrı merkezi işine bakış açıları ölçmeye yönelik olarak çalışanlara 5'li likert ölçeği kullanılarak (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) 20 soru sorulmuştur. Uyum analizi ile kentlere, eğitim düzeyleri ve çağrı merkezi işindeki çalışma sürelerine göre çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlere katılma düzeyleri açısından benzerlik ve farklılıklar belirlenmiştir.

İller (İstanbul, İzmir, Ankara, Erzurum, Diyarbakır), eğitim düzeyi (lise ve altı, yüksekokul, üniversite ve üzeri) ve çalışma süresine (0-1 yıl, 1-4 yıl, 4 yıldan fazla) göre ilgili görüşlerde diğerlerinden farklı olan grubu bulmak amacıyla post hoc test olarak Bonferroni Testi kullanılmıştır. Bu test sonucu, **H1:** *Çağrı merkezi bakış açıları, gelişmiş ve az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezinde çalışanlar arasında farklılık gösterir*, **H2:** *Çağrı merkezine bakış açıları eğitim düzeyine göre farklılık gösterir*, **H3:** *Çağrı merkezinde kariyer beklentileri, çalışma sürelerine göre farklılık gösterir* hipotezleri test edilmiştir.

Cinsiyete ve firma türüne göre ilgili görüşlerin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Tek yönlü ANOVA analizi ile, **H4:** *Çağrı merkezine bakış açıları cinsiyete göre farklılık gösterir* ve **H5:** *Çağrı merkezine bakış açıları firma türüne göre farklılık gösterir* hipotezleri test edilmiştir.

İki farklı karar ağacı analizi yapılmıştır. Yapılan karar ağacı analizinin ilkinde, firma türüne göre çalışanların demografik özelliklerine göre ayrışmaları, ikincisinde ise firma türüne göre çağrı merkezi işine olan yaklaşımların ayrışması gösterilmiştir. Karar ağacından elde edilen sonuçlarla, **H6:** *Metropoldeki çağrı merkezlerinde çalışanlar ile az gelişmiş kentlerde çalışanların demografik yapılarında (yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet) farklılık vardır* ve **H5:** *Çağrı merkezine bakış açıları, firma türüne göre farklılık gösterir* hipotezleri test edilmiştir.

Çalışmadaki en önemli kısıt, Türkiye’de çağrı merkezi işi daha çok firma içinde yapıldığı ve sektör olarak ele alınmadığı için çağrı merkezi firmalarına ilişkin istatistikî bilginin olmayışdır. İstanbul Ticaret Odası (İTO) kayıtlarında dış kaynak çağrı merkezi firmaları için ayrı bir sınıflama bulunmamaktadır. Tez çalışması çalışma kapsamında sektörlerin niteliksel ve mekânsal analizleri, ağırlıklı olarak çeşitli firmalar tarafından yapılan araştırmalar sonucu² elde edilen veri tabanları ile çağrı merkezi yöneticileri ile yapılan derinlemesine mülakatlar ve yüz yüze görüşmeler sonucu elde edilen verilere dayanmaktadır. Elde edilen verilerle bir genelleme yapmak değil, sektörün genel özelliklerine ilişkin bir çerçeve çizmek hedeflenmektedir.

Uyum Analizi

Uyum analizi, kategorik verilerin yorumlanmasını sağlayan, çapraz tablolarda satır ve sütun değişkenleri arasında benzerlik, farklılık ve ilişkilerin yorumlanmasını kolaylaştıran, birlikte değişimlerini daha az boyutlu bir uzayda grafiksel olarak gösteren bir yöntemdir (Suner ve

² İstanbul için çağrı merkezi firmaları için 2006 yılından itibaren her sene İMİ Conference tarafından bir katalog hazırlanmaktadır.

Çelikoğlu, 2008). Uyum analizinde, değişkenlerin kategorileri arasındaki benzerlikler ya da farklılıklar uzaklıklar cinsinden ifade edilerek elde edilen sonuçlar harita adı verilen grafikler yardımı ile görsel olarak sunulmaktadır. Uyum analizi, kategorik verilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştıran ve veri analizine grafiksel bir yaklaşım sunan çok değişkenli bir analiz yöntemidir (Uzgören, 2007).

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Bir veri kümesini betimleyen iki özellikten biri aritmetik ortalama diğeri de varyanstır. Karşılaştırılacak olan ortalamalar ikiden fazla olduğunda varyans analizi yapılır. Değerlerin, ortalamanın çevresindeki dağılımını ölçmek için en yaygın biçimde kullanılan nicelikler varyans ve varyansın kare kökü olan standart sapmadır. Varyans, ortalamanın örneklem değerlerinden çıkarılmasıyla bulunan standart sapmaların karelerinin ortalaması alınarak hesaplanır [5].

İkiden fazla grubun birbirleri ile karşılaştırılmasının gerektiği durumlarda “t” testi yetersiz kalmakta ve “tek yönlü varyans analizi” kullanılmaktadır [6]. Tek yönü varyans analizi, ikiden çok bağımsız grup verilerinin değerlendirilmesinde kullanılır. Tek yön, grupları ayırmada tek özellik olduğunu veya grupların tek değişkenin değerleri ile ayrıldığı anlamına gelmektedir.

Varyans analizi sonrası yapılan çoklu karşılaştırma yöntemlerine “post hoc” yöntemler adı verilmektedir. Bu yöntemler ile hangi grup ya da grupların ortalamasının diğerlerinden farklı olduğu saptanır.

Karar Ağacı Tekniği

Karar ağacı tekniği, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye göre verileri sınıflar. Karar ağacı, sınıflama ve modelleme için kullanılan tatmin edici ve tanımlayıcı bir araçtır. (Şengezer vd., 2008).

Karar ağacı temelli analizler, çeşitli kategorilere göre sınıflama yapılmasında, parametrik modellerin kurulmasında kullanılmak üzere çok miktardaki değişken ve veri kümesinden yararlı olanların seçilmesinde kullanılmaktadır. Karar ağaçlarının en güçlü tarafı, bilgiden çıkarılan kuralın anlaşılır şekilde yazılması ve karar ağaçlarının kurallarının kesinlik belirtmesidir (Türkoğlu ve Toraman, 2007).

Han ve Kamber (2001) karar ağacı, karar düğümleri, dallar ve yapraklardan oluşur. Ağaç, tek düğümlerle başlar ve yapraklar oluşturularak dallara ayrılır. Karar ağacı ilk kök düğümden başlar ve yukarıdan aşağıya doğru sınıflamalar yapılarak alt düğümler oluşturulur. Yapraklar, dalın

ucundaki sınıflamaları ifade etmektedir. Ağaç dalı bir veya daha çok değişken ve örnek için oluşur. Ağaç dalı olmayana kadar diğer bir ifade ile sınıflama olmayana kadar benzer süreç uygulanır (Bilen ve Büyüklü, 2006). Karar ağacı, akış diyagramına benzer bir ağaç yapısında olup, her bir dal bir testin sonucunu, yaprak düğümleri ise sınıfları temsil eder (Toktaş ve Demirhan, 2004). Karar ağacı, örnekleri ağacın kökünden yapraklarına doğru sıralayarak sınıflandırır. Ağaçtaki her düğüm bazı değişkenleri test eder ve her dal bu değişkenin alabileceği değerlerden birine uygun düğümü gösterecek şekilde aşağıya doğru iner (Kök ve Kuloğlu, 2005).

4.3 Araştırma Alanı: Türkiye ve İstanbul

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin işleyişine dahil edilen çağrı merkezi, geleneksel anlamda bir sektör olarak değerlendirilmemektedir. Dolayısıyla ne meslek ne de sektörel sınıflama içinde henüz çağrı merkezi ele alınmamaktadır. Bu durum hem yurtdışında hem de Türkiye’de çağrı merkezi işini kapsayan güvenilir istatistik oluşturulmasına engel olmakta, sektörün büyüklüğünü ölçmede zorluklar yaratmaktadır. Farklı ülkelerde çağrı merkezleri üzerine pek çok bulgu, çeşitli kurumlar tarafından yapılan araştırma sonuçlarına dayanmaktadır.

1980’lerin sonunda, tele-pazarlama firmalarının sayısı artmış, 1990 yılından itibaren de bir çok ülkede çağrı merkezi önem kazanmıştır. Örneğin, 1987 yılında İsviçre’de 438 çalışanla, 52 adet tele-pazarlama firması varken, 1997-1999’da toplam 110 dış kaynak çağrı merkezi bulunmaktadır ve bu merkezlerde çalışan sayısı 7051’dir. 2002 yılında ise ülkedeki çağrı merkezi sayısı 700-800’e yükselmiş, çalışan sayısı ise 60.000 kişi olmuştur. Invest in Sweden Agency (ISA)’ya göre bu değer, İsviçre’deki çalışan nüfusun %1,5’ini oluşturmaktadır. İsviçre’de çağrı merkezlerinin dağılımında büyük şehirlerde bir yoğunlaşma olmakla birlikte yaklaşık 200 çağrı merkezinin küçük şehirlerde veya kırsal alanlarda yer seçtiği belirtilmektedir. Datamonitor (1998, 1999)’ün araştırmasına göre ise İngiltere’de çağrı merkezinde çalışanların toplam içindeki payı %2’dir (Norman, 2005). Richardson ve Marshall telefon hizmetlerinin artmasına neden olan faktörleri şu şekilde belirtmektedir: Dijital değiş-tokuşun gelişmesi, akıllı telefon ağları ve bu ağların bilgisayar veri tabanı ile bütünleşmeleri, telefon maliyetlerinin azalması (Mcphail, 2004).

2002 yılında Amerika’da çağrı merkezlerinde çalışan sayısı, toplam çalışan sayısının %3’ünü oluşturmaktadır. İngiltere’de 2001 yılında çağrı merkezi sayısı 5700, çalışan sayısı ise 380.000’dir. 2005 yılında çağrı merkezi sayısı 3500’e düşerken çalışan sayısı artarak 800.000 kişiye ulaşmıştır. Almanya’da 2002 yılında 3500 çağrı merkezi varken 2005 yılında bu değer

3000'e gerilemiştir. Almanya'da 2005 yılında çağrı merkezinde 330.000 çalışan olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. ABD'de ise 2002 yılında 78.000 çağrı merkezi olduğu ve çalışan sayısının 2.500.000 kişi olduğu, 2005 yılında ise çağrı merkezi sayısı 60.000, çalışan sayısı ise 4.000.000 olarak belirtilmiştir (Gordi, 2006).

Bilgisayar ve telefonla bütünleşik olan çağrı merkezlerinin büyümesi Hindistan, Filipinler ve Jamaika ile birlikte iki basamaklı rakamlara ulaşmıştır. Hindistan'daki ilk arka ofis iş süreci (Business Process-BP) faaliyeti 1993'de American Express tarafından kurulmuş, bunu 1998'de General Electric takip etmiştir. 2000'den itibaren Global Fortune 500 firmalarının pek çoğu (AOL, Citigroup, Dell, Hewlett Packard, HSBS ve JP Morgan Chase) operasyonlarını Hindistan'da kurmuştur. Hindistan sadece çağrı merkezleri ile değil, yazılımla ilgili faaliyetlerde önemli bir gelişim göstermektedir (Dossani ve Kenney, 2004). 1990'ların sonunda, Hindistan'ın ilk sesli yanıt operasyonu General Electric tarafından kurulmuştur (Taylor, Bain, 2005). Fortune 500 firması, pek çok tamamlayıcı işlemlerini Bangalore'a taşıyarak %80 maliyetini düşürmüştür. General Electric, Hindistan'a işlerini taşıyarak yıllık 340 milyon dolar birikim yapmıştır (Dossani ve Kenney, 2003). Çizelge 2.3'de de görüldüğü üzere Hindistan'da 2003 yılında 5000 çağrı merkezi ve 160.000 çalışan varken 2005 yılında bu değer 5000 çağrı merkezi ve 316.000 çalışan olarak yapılan araştırmalarda belirtilmiştir (Gordi, 2006).

Çağrı merkezleri Hindistan'da en fazla nüfusa sahip ve gelişmiş olan Delhi, Mumbai, Bangalore, Chennai, Haydarabad kentlerinde yoğunlaşmıştır. Bunla birlikte firmalar, büyük kentlere göre daha ucuz ve kullanılmayan işgücü havuzu olan Pune, Kochi, Ahmedabad gibi ikinci büyük kentleri de tercih etmektedirler (Taylor ve Bain, 2005).

Türkiye'de 2007 yılı verilerine göre 850 adet çağrı merkezi bulunmaktadır. Çağrı merkezlerinin sektörel dağılımları incelendiğinde, üretim sektörü %27.1'lik bir payla birinci sırada, finans (banka, sigorta, diğer finans) sektörü ve toptan/perakende sektörü %16'lık bir payla ikinci sırada gelmektedir. Lojistik ve taşımacılık, turizm, sağlık, dış kaynak gibi sektörlerin payı ise %5'den daha azdır (İMİ, 2008).

Çizelge 4.2 Farklı ülkelerde çağrı merkezi sayısı ve çalışan sayısı

	Çağrı merkezi sayısı	Çalışan sayısı
Avustralya (2001)**	3900	225.000
Avustralya (2005)**	500	40.000
Amerika (2002)**	78.000	2.500.00
Amerika (2005)**	60000	4.000.000
Fransa (2002)**	2500-3000	200.000
Fransa (2005)**	3100	200.000
Almanya (2002)**	3500	
Almanya (2005)**	3000	330.000
Kanada (2001)**	65000	7.000.000
Kanada (2005)**	387	71.049
İngiltere (2002)**	5700	380.000
İngiltere (2005)**	3500	800.000
Hindistan (2003)**	5000	160.000
Hindistan (2005)**	5000	316.000
Türkiye (2001)***	200	18.000
Türkiye (2007)****	850	25.000-30.000
Danimarka *	350	23.000
İsrail*	500	11.000
Hollanda*	1500	90.000
İspanya*	1500	64.000
İsviçre*	1200	100.000
İrlanda*	400	19.500
Brezilya*	1000	615.000
Güney Afrika*	1200	100.000
Dünya (2001)		7.300.000

*Holman, Batt, Holtgrewe, (2007) ve

**www.incoming.com/statistics/marketsiz.aspx?SelectedNode=ICMIMembership,

www.sistema.com.tr, *İMİ (2008) faydalanarak oluşturulmuştur.

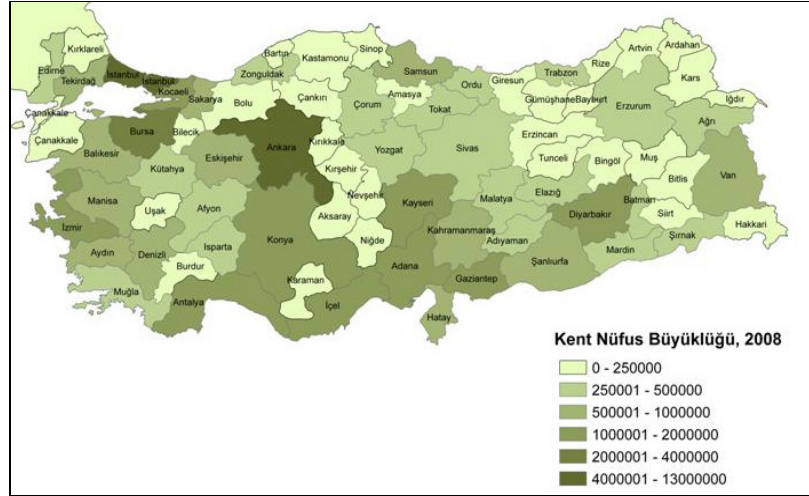
Tez kapsamında, Türkiye'nin en gelişmiş kenti olan İstanbul'da yoğunlaşan çağrı merkezi sektörünün buradaki maliyetleri karşılayamamasından dolayı az gelişmiş kentlere doğru kaydırılma süreci ve az gelişmiş kentlerde çağrı merkezi yatırımlarının o kentlerde yaratacağı etkiler üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda, öncelikle çağrı merkezi sektörünün yer seçim kararını belirleyen faktörlere göre Türkiye'deki kentler incelenmiştir. Daha sonra İstanbul'daki çağrı merkezi sektörünün yapısı gerek ikincil veriler gerekse de sektör temsilcileri ile yapılan görüşmeler doğrultusunda elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkartılmıştır.

4.3.1 Çağrı Merkezinin Yer Seçim Bileşenleri Açısından Türkiye

Türkiye’de İstanbul’da yoğunlaşan çağrı merkezi sektörü son 5 yılda az gelişmiş bölgelerdeki çeşitli kentlere kaydırılmaya başlamıştır. İstanbul’daki artan maliyetleri karşılayamayan firmalar, az gelişmiş bölgelerdeki kentlerde yeni şubeler açarak, bu kentlerde büyümeyi tercih etmektedir. Bu tercihlerinde hem bu kentler için istihdam olanağı yaratma hem de kendi maliyetlerini düşürme isteği etkili olmaktadır. Türkiye’deki kentler, çağrı merkezinin yer seçim kararını belirleyen en önemli faktörler olan işgücüne dahil nüfus, işsizlik oranı, eğitim (üniversite öğrenci sayıları ve yüksekokul mezunu olanların oranı) ve gayri safi yurt içi hasıla içindeki pay ve gelişmişlik endeksi bakımından incelenmiştir. Ayrıca çağrı merkezinin varlığı için önem taşıyan telekomünikasyon hizmetinin sunulduğu merkezler ve bu merkezlerden hizmet alan kentler de ortaya çıkartılmıştır.

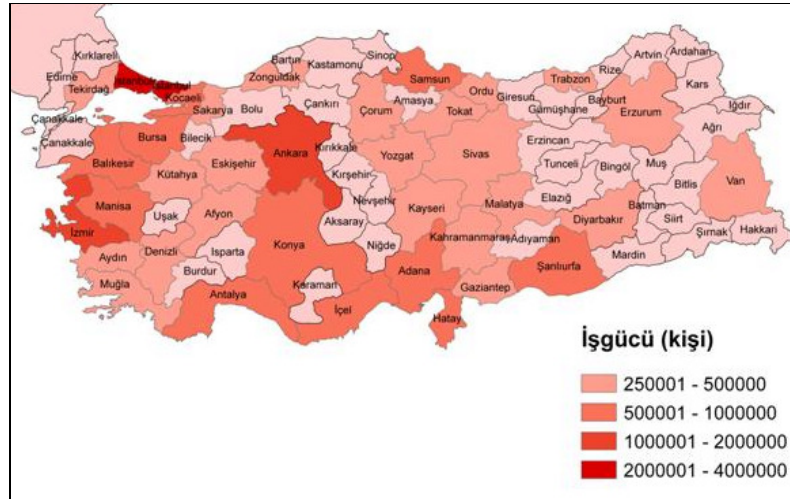
Kent nüfusunun büyük olması emek yoğun sektör olan çağrı merkezi için önemlidir. Kent nüfusunun kentlere göre dağılımına bakıldığında doğudaki kentlerin nüfusunun 500.000’in altında olduğu görülmüştür. İstanbul, ülke içinde en fazla kent nüfusuna sahip olan ildir. Onu ülkenin başkenti olan Ankara ve önemli bir sanayi kenti olan Bursa takip etmektedir (Şekil 4.1).

Kent nüfus büyüklüğü ile Türkiye’deki çağrı merkezi sektörü arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlayabiliriz. Çağrı merkezi firmaları, işgücü piyasası havuzunu diğer çağrı merkezi firmaları tarafından paylaşmayı, kolay personel bulamama riskinden dolayı istememektedir. Dolayısıyla, çağrı merkezlerinin aynı kentte yoğunlaşması, kent nüfus büyüklüğünün fazla olmasına bağlıdır. Az gelişmiş bölgeler için bu durum değerlendirildiğinde, çağrı merkezi firmaları az nüfusa sahip olan tek bir kentte yoğunlaşma yerine, farklı kentlere dağılmayı tercih edebilir.



Şekil 4.1 Türkiye’deki illerin kent nüfus büyüklükleri, (TÜİK, 2008 verileri kullanılarak üretilmiştir)

Çağrı merkezi sektörü kolay işgücü bulabileceği yerleri tercih etmektedir. Dolayısıyla **işsizlik oranının** yüksek ve **işgücüne** dahil olan nüfusun fazla olması firmalar için olumlu bir özellik olmaktadır. Türkiye’nin doğusundaki kentlerde işsizlik oranının batısındaki kentlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 4.2 ve Şekil 4.3).

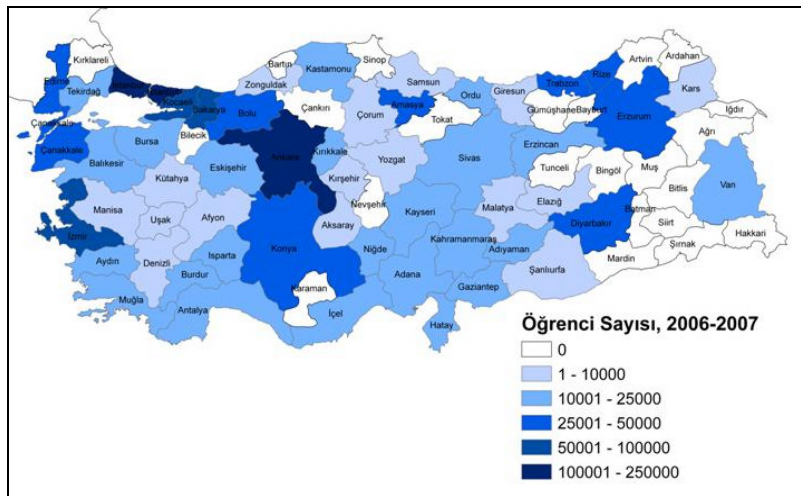


Şekil 4.2 İşgücüne dahil olan nüfusun kentlere göre dağılımı, (TÜİK, 2000 verileri kullanılarak üretilmiştir)

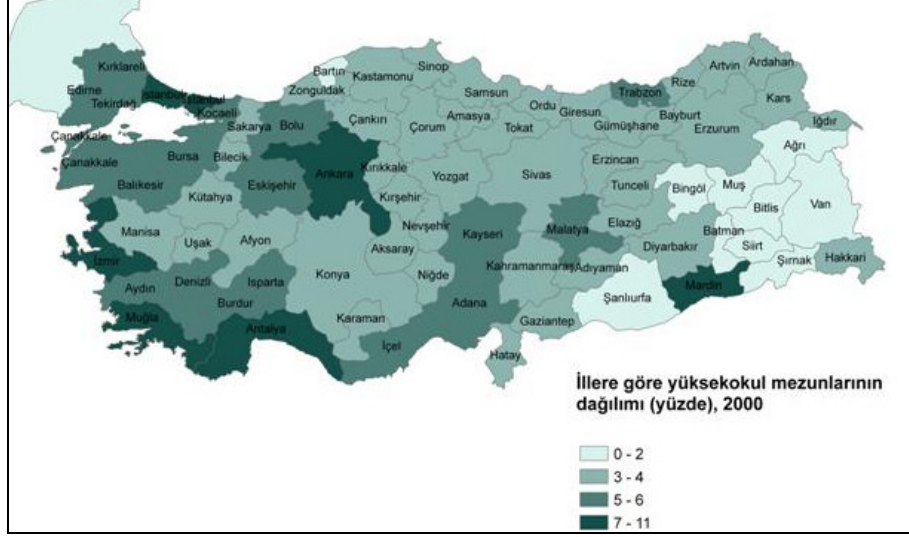


Şekil 4.3 İştizlik oranının kentlere göre dağılımı (%),
(TÜİK, 2000 verileri kullanılarak tez kapsamında üretmiştir)

Çağrı merkezi firmalarının yer seçim kararlarını belirleyen bir diğer önemli faktör, **üniversitenin varlığıdır**. Emek yoğun ve genç nüfusun çalıştırıldığı çağrı merkezi firmaları, üniversite öğrencilerini veya üniversiteden yeni mezun öğrencileri potansiyel işgücü olarak görmektedir. İllerde bulunan üniversitelerdeki öğrenci sayılarına göre bir değerlendirme yapıldığında da doğu-batı arasında keskin bir ayırım olduğu görülmektedir. Erzurum, Diyarbakır üniversite öğrenci sayısı açısından doğudaki odaklar olarak ortaya çıkmaktadır. Çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren firmalar, bu işte çalışacak kişilerde herhangi bir uzmanlık aramamakla birlikte eğitim düzeyinin yüksek olmasını istemektedir. Eğitim düzeyi açısından **yüksekokul mezunu** olan nüfusun oranına göre kentler karşılaştırıldığında özellikle Türkiye'nin doğusundaki kentlerdeki oranlar, batıda yer alan kentlerdeki oranların yarısı kadardır (Şekil 4.4, Şekil 4.5).

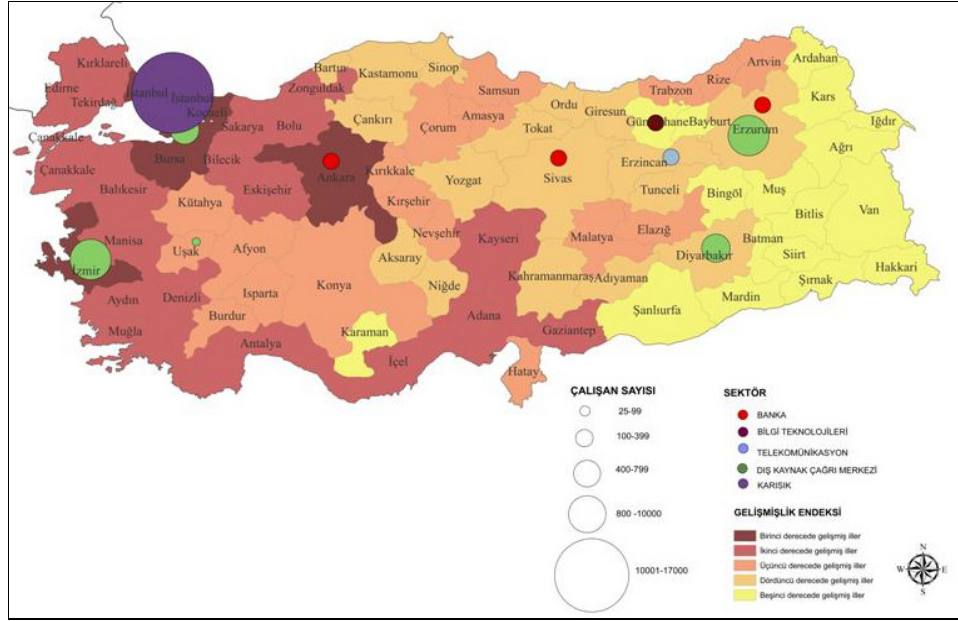


Şekil 4.4: Üniversitelerde okuyan toplam öğrenci sayılarının kentlere göre dağılımı,
(<http://www.yogm.meb.gov.tr/devletogrenci.html> verileri kullanılarak tez kapsamında üretmiştir)

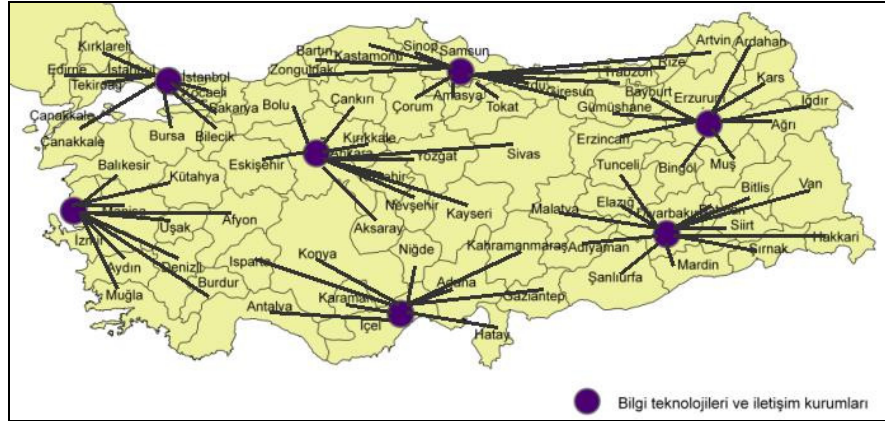


Şekil 4.5 Kentlere göre yükseköğretim mezunlarının dağılımı,
(TÜİK, 2000 verileri kullanılarak üretilmiştir)

Çağrı merkezi sektörü az rağbet edilen bölgeler için bir avantaj olarak görülmektedir. Devlet Planlama Teşkilatının kentlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırmasına göre Türkiye'nin doğusundaki kentlerin gelişmişlik düzeyinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Türkiye'nin en gelişmiş kenti olan İstanbul'da çağrı merkezlerinin konumlandığı, bir çok faktör bakımından dezavantajlı bölgelerde ise yeni çağrı merkezi şubelerinin olduğunu söylemek mümkündür. Çağrı merkezi firmalarının yer seçim kararında en önemli faktör gelişmiş telekomünikasyon altyapısının varlığıdır. Bu bağlamda Türkiye'de Telekomünikasyon Kurumuna bağlı Ankara, İstanbul, Samsun, Mersin, Diyarbakır, Erzurum ve İzmir olmak üzere 7 bölge müdürlüğü bulunmaktadır. Bu merkezlerden beş tanesinde (Ankara, İstanbul, Diyarbakır, Erzurum, İzmir) çağrı merkezi kurulmuştur (Şekil 4.6 ve Şekil 4.7).



Şekil 4.6 Türkiye’de gelişmişlik endeksine göre kentlerin ve çağrı merkezi firmalarının çalışan sayısı - sektörlere göre dağılımı, (DPT, 2003 verileri kullanılarak üretilmiştir)



Şekil 4.7 Türkiye’deki bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu bölge müdürlükleri ve bağlı olan kentler, (<http://tk.gov.tr>, 2009 verileri kullanılarak üretilmiştir)

Telekomünikasyon Kurumunun görevleri arasında; telekomünikasyon alanında, üniversiteler ve imalatçı kuruluşlarla işbirliği yaparak teknolojideki gelişmeleri takip etmek, telekomünikasyon alanında yerli üretimi ve uluslararası faaliyetlere katılımı desteklemek, telekomünikasyon hizmetlerinden ve altyapısından yararlanacak kullanıcılara ve telekomünikasyon şebekeleri arasındaki ara bağlantılar bakımından diğer işletmecilere uygulanacak ücret tarifelerine ve sözleşme hükümlerine ve teknik konulara ilişkin genel kriterleri ve görev alanına giren diğer konularda uygulama usul ve esaslarını belirlemek, tarifeleri incelemek, değerlendirmek, gerekenleri onaylamak ve bunların uygulanmasını izlemek ve işletmecilerin, telekomünikasyon hizmetlerinin yürütülmesi ve/veya altyapı işletilmesi karşılığında alacakları ücretler ile ilgili düzenlemeleri yapmak yer almaktadır [10].

4.3.2 İstanbul'da Çağrı Merkezi Sektörü

İstanbul, çağrı merkezi sektörünün doğuş yeri olması açısından önemlidir. Bu kapsamda, İstanbul'daki çağrı merkezi sektörünün büyüklüğü, sektörel ve mekansal dağılımı ikincil verilerden faydalanılarak incelenmiştir. Ayrıca sektör temsilcileri ile yapılan görüşmeler doğrultusunda, çağrı merkezi firmalarının iç işleyiş yapısı hakkında bilgi edinilmiştir. Çağrı merkezi sektörü bu şekilde incelenerek, Türkiye koşullarında çağrı merkezi sektörünün oluşum ve gelişim süreci anlaşılmaya çalışılmıştır.

Çağrı Merkezi Firmalarının Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

İstanbul'da faaliyet gösteren toplam 90 adet çağrı merkezi firması bulunmaktadır (İMİ, 2008). Bu firmaların %59'u 50 kişiden daha az çalışana sahiptir. 1-10 kişi arasında çalışana sahip olan firmaların payı %18, 11-25 kişi çalışana sahip firmaların payı %24, 26-50 kişi arasında çalışana sahip firmaların payı %16, 51-100 arasında çalışana sahip firmaların payı %16'dır. 100 kişiden fazla çalışan sayısına sahip olan firmaların payı ise %25'dir.

Çağrı merkezi firmalarının %72'si 1-9 yıl arasında faaliyet göstermektedir. Çağrı merkezlerinin faaliyet süresi ile çalışan sayısı arasındaki ilişki incelendiğinde, 1-4 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların %68'sinin 1-25 kişi arasında çalışmanı olduğu görülmüştür. Çağrı merkezi sektörünün en önemli özelliği, çalışan sayısı bakımından sürekli olarak büyüme göstermesidir. Bunun en önemli firmanın ürün ve hizmetlerdeki sayı ve çeşitliliğe bağlı olarak artan müşteri sayısıdır. Firma genişleyen müşteri taleplerini telefon ve internet üzerinden daha hızlı ve kaliteli bir şekilde karşılamak için, yeni şube açma yerine, çağrı merkezlerinde çalışan sayısını artırma yoluna gitmektedirler. Dolayısıyla, İstanbul'daki çağrı merkezlerinin küçük ölçekli çıkmasında firmaların faaliyet süresinin kısa olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Çağrı merkezi büyüklüğü ile sektör arasındaki ilişki incelendiğinde ise, 100 kişiden fazla çalışana sahip olan firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerin %42'sinin dış kaynak, %40'ının da banka çağrı merkezleri olduğu görülmüştür. Bu iki sektörün diğer sektörlerden daha fazla çalışana sahip olmasında, gelen çağrı sayılarının fazla olması etkilidir. Diğer bir ifade ile çağrı merkezinin büyüklüğü çağrı sayısına bağlıdır³. Ortalama bir müşteri temsilcisi başına düşen çağrı sayısı günde 100-150 olduğu yapılan görüşmelerde belirtilmiştir. Buradan hareketle 1 milyon çağrı gelen bir firmada çalışan sayısı 1000-1500 kişi, 2000 çağrı gelen bir firmada

³ 1 günde 23000 çağrı gelen bir çağrı merkezinde 450 kişi çalışırken, 1 günde 150 çağrı gelen, 1500 çağrı giden bir firmada 28 kişi çalışmakta, 1 günde 8000 çağrı gelen bir firmada 110 kişi çalışmakta, 1 günde 3000 çağrı gelen firmada 37 kişi çalışmakta, 1 günde 10000 çağrı gelen bir firmada 150 kişi çalışmaktadır. Görüşme süresi ortalama 2 dakika olarak belirtilmiştir. Bu değer telefon görüşmelerinin içeriğine bağlı olarak değişmektedir.

çalışan sayısı 20-50 arasında değişebilmektedir (Çizelge 4.3). Çağrı sayısı da firmanın sunduğu hizmetlerin sayısında ve çeşitliliğindeki artışla doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Böylelikle daha geniş kitlelere ulaşan organizasyonda, müşteri ilişkilerinin yürütüldüğü çağrı merkezlerine gelen çağrı sayısı da artmaktadır.

Çizelge 4.3 İstanbul'daki çağrı merkezi firmalarının çalışan sayısı ve faaliyet sürelerine göre dağılımı, (İMİ, 2008 verisi kullanılarak tez kapsamında üretilmiştir)

ÇALIŞAN SAYISI	TOPLAM	%	FAALİYET SÜRESİ							
			1-4	%	5-9	%	10-19	%	20-29	%
1-9	11	12	6	24	5	12	2	8	0	0
10-25	29	31	11	44	9	21	6	25	1	33
26-50	15	16	4	16	8	19	3	13	0	0
51-100	15	16	2	8	7	16	5	21	1	33
101-200	7	7	2	8	3	7	2	8	0	0
201-300	6	6	-	-	4	10	2	8	0	0
301-400	5	5	-	-	3	7	2	8	0	0
401-500	1	1	-	-	-	-	1	4	0	0
501-1000	4	4	-	-	2	4	1	4	1	33
1001-2000	0	-	-	-	-	-	0	0	0	0
2001-3000	2	2	-	-	2	4	0	0	0	0
TOPLAM	95	100	26	100	42	100	24	100	3	100

Çağrı Merkezi Firmalarının Sektörel Dağılımı

Çağrı merkezlerinin örgütsel yapılanmaları açısından firma içindeki bir birim olarak hizmet sunan çağrı merkezleri (içsel) ile bağımsız dış kaynak çağrı merkezleri olmak üzere ikiye ayrıldığı daha önceki bölümlerde açıklanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin bu iki ayrıma göre dağılımı incelendiğinde, %71'inin içsel, % 29'unun ise bağımsız dış kaynak çağrı merkezi firması olduğu görülmüştür. İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin sektörel dağılımları firma sayısına göre incelendiğinde, %29'luk bir payla dış kaynak çağrı merkezleri birinci sırada, %21'lik bir payla banka çağrı merkezleri ise ikinci sırada gelmektedir. İstanbul'daki çağrı merkezlerinin %50'sini banka ve dış kaynak çağrı merkezleri oluşturmakta, kalan %50'lik kısmı 9 sektöre (sağlık, finans, sigorta, toptan-perakende, taşımacılık-ulaşım, bilgi teknolojisi, telekomünikasyon ve diğer) dağılmaktadır. Sektörel çeşitlilik, çalışan sayılarına göre incelendiğinde toplam çalışanların %56'sı dış kaynak çağrı merkezlerinde istihdam edilmektedir. Banka çağrı merkezlerinde istihdam edilenlerin payı %25'dir. Toplam çalışanların %19'u ise 9 sektörde faaliyet gösteren çağrı merkezlerine dağılmaktadır (İMİ, 2008).

Çizelge 4.4 İstanbul'daki çağrı merkezi firmalarının sektöre göre firma ve çalışan sayısı dağılımı (İMİ, 2008 verisi kullanılarak tez kapsamında üretilmiştir)

	Firma Sayısı	%	Çalışan Sayısı	%
Bankacılık	18	21	3396	25
Finans kurumları	4	4	130	1
Sigorta	12	13	387	3
Sağlık	7	8	106	1
Telekomünikasyon	3	3	324	2
Bilgi teknolojileri	3	3	399	3
Taşımacılık-ulaşım	7	8	807	6
Üretim	3	3	254	2
Turizm	2	2	25	0
Satış-Pazarlama	2	2	110	1
Diğer	4	4	121	1
Dışkaynak	25	29	7776	56
TOPLAM	90	100	13835	100

Çağrı Merkezi Firmalarının Mekansal Dağılımı

İstanbul içinde çeşitli merkezlerde bulunan çağrı merkezlerinin, mekansal dağılımında belirleyici olan üç faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çağrı merkezinin emek yoğun iş türü olmasından dolayı işgücü piyasası havuzunu daraltmamak için diğer çağrı merkezleri ile aynı yerde yoğunlaşmayı tercih etmemesidir. Bu durum, firmaların yeni çağrı merkezi kurarken, çağrı merkezinin az veya hiç olmadığı yerleri tercih etmesine neden olmaktadır. İkinci olarak, içsel olarak faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin, firmanın genel müdürlüğü ile aynı yerde olmasıdır. Bundan dolayı çağrı merkezleri İstanbul içinde çeşitli yerlere dağılmış durumdadır. Üçüncü olarak, tek merkezden çağrılarının alınması, afet durumlarında risk oluşturmaktadır. Bunu engellemek için bazı firmalar, çağrı merkezlerini İstanbul içinde Anadolu ve Avrupa yakası olmak üzere, maliyetlerin düşük ve işgücü piyasasının büyük olduğu iki farklı yerde kurmuşlardır. Bundan dolayı toplam firma sayısı 90 iken, mekansal dağılım incelendiğinde toplam sayı 96 çıkmıştır. İstanbul içinde çağrı merkezlerinin %41'i Anadolu, %59'u ise Avrupa yakasında bulunmaktadır (Çizelge 4.5).

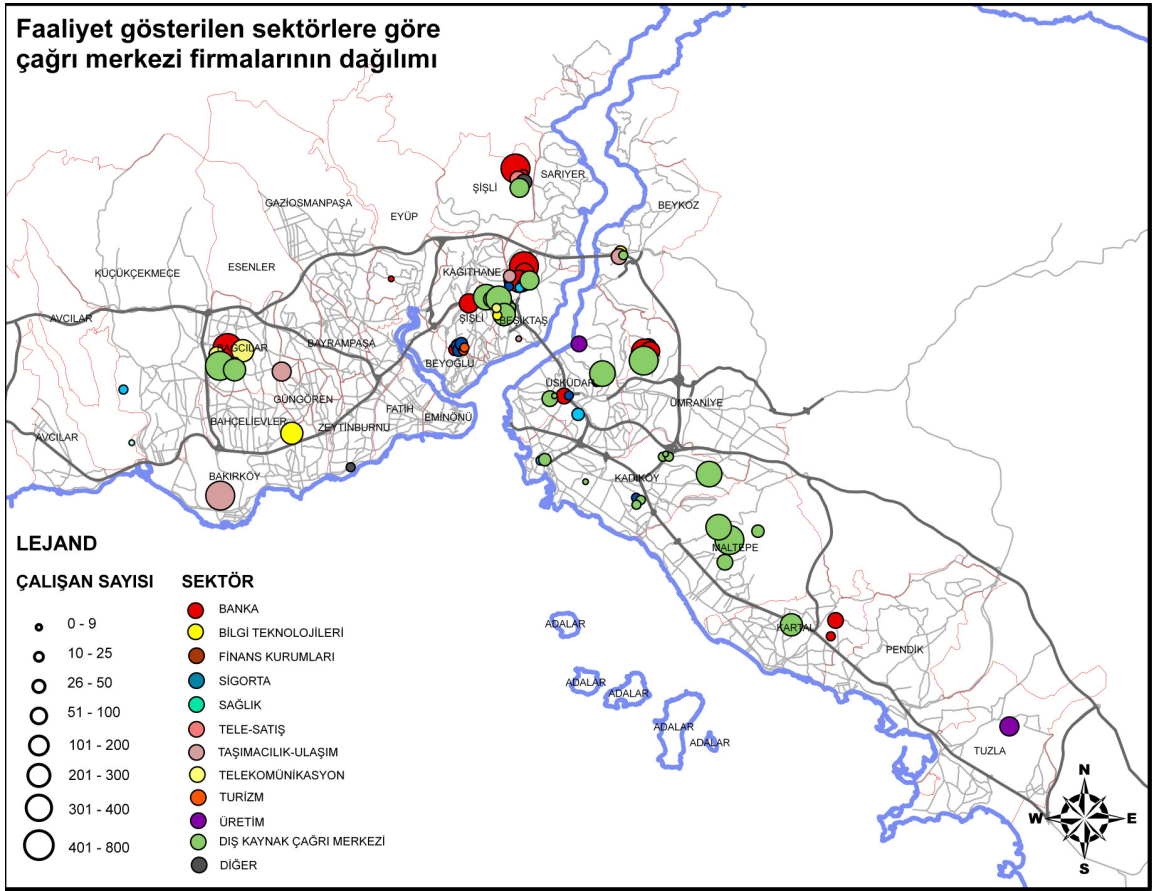
Çağrı merkezi firmalarının İstanbul Metropolen Alanı içinde yoğunlaştıkları yere göre beş alt bölge ortaya çıkmaktadır. Firmaların % 44'ü Beşiktaş, Beyoğlu, Şişli, % 20'si Üsküdar, Kadıköy, %9'u Bağcılar, %11'i Ümraniye, Beykoz, %9'u Kartal, Maltepe alt bölgesinde yoğunlaşmıştır. En fazla yoğunlaşmanın olduğu Beşiktaş-Beyoğlu-Şişli alt bölgesinde banka ve sigorta sektörleri başta olmak üzere tüm sektörlerde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin olduğu görülmektedir. Bu alt bölge içinde yer seçen çağrı merkezleri, firmanın bir birimi olarak faaliyet göstermekte ve genel müdürlük binası içinde yer almaktadır. Ancak firmalar

çağrı merkezlerini, bu bölgede artan maliyetler ve daha fazla genişleme imkanı olmamasından dolayı kentin çeperlerine (Bağcılar, Ümraniye) ve Anadolu'da farklı kentlere kaydırma eğilimi içindedir.

Çizelge 4.5 İstanbul'daki çağrı merkezlerinin mekansal dağılımı (İMİ, 2008 verisi kullanılarak tez kapsamında üretilmiştir)

	Sayı	%	Çalışan Sayısı	%
Üsküdar	9	9,38	710	5,23
Kadıköy	10	10,42	545	4,01
Ümraniye	7	7,29	2783	20,49
Beykoz	4	4,17	135	0,99
Maltepe	2	2,08	632	4,65
Kartal	7	7,29	574	4,23
Anadolu Yakası Toplamı	39	41	5379	40
Bağcılar	8	8,33	3317	24,43
Zeytinburnu	1	1,04	25	0,18
Yeşilköy	1	1,04	562	4,14
Küçükçekmece	1	1,04	10	0,07
Bahçelievler	2	2,08	340	2,50
Şişli	19	19,79	1549	11,41
Beşiktaş	18	18,75	2196	16,17
Beyoğlu	7	7,29	202	1,49
Avrupa Yakası Toplamı	57	59	8201	60
GENEL TOPLAM	96	100	13580	100

Çağrı merkezlerinin yer seçim eğilimlerinde iki aşamalı bir gelişimden söz etmek mümkündür: Birinci durum kentin merkezi iş alanından çıkıp, çeperlere gitme iken, ikinci durum arazi ve işgücü maliyetlerinin düşük olduğu şehirlerde yeni çağrı merkezi şubeleri kurma olarak kendini göstermektedir. İstanbul dışında çağrı merkezi şubesi kuran şirketler arasında telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın Erzurum ve Diyarbakır'da, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren diğer bir firmanın da Erzurum'da çağrı merkezlerini kurması diğer sektörde faaliyet gösteren çağrı merkezi firmalarının Anadolu'daki çeşitli kentlerde şube açma eğiliminde öncü olmuştur. Daha sonraki dönemlerde, Erzincan'da telekomünikasyon sektöründe, Gümüşhane'de medya ve iletişim sektöründe, Sivas'ta bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezi yatırımları bulunmaktadır. Farklı kentlerin seçilmesi diğer bir ifade ile aynı kentte yoğunlaşmanın çok fazla tercih edilmemesinde yerel işgücü piyasasını bölmek ve yerel yöneticilerin sunduğu avantajlar etkili olmaktadır. Özetle, çağrı merkezlerinin yoğunlaşmasında sektörel benzerliğin önemli olmadığını, maliyetlerin düşük ve kolay personel bulma koşullarının daha önemli olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 4.8 İstanbul'da faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin sektörlere ve çalışan sayısına göre dağılımı (İMİ, 2008 verisi kullanılarak tez kapsamında üretilmiştir)

5. BULGULAR

Bu bölümde, çağrı merkezi yöneticileri ile yapılan mülakatlar ve iki ayrı çağrı merkezi firmasının İstanbul'da ve diğer kentlerde bulunan şubelerinde çalışanlarla yapılan anketler sonucunda elde edilen bulgular aktarılmıştır. Mülakatlar; süreci, firmaların iç yapısını ve çevresi ile olan etkileşimini belirlemek üzere kurgulanırken, anketler; çalışanların profiline, firma türüne göre ve çağrı merkezinin bulunduğu ile göre çağrı merkezi işine bakış açılarında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kurgulanmıştır. Mülakatlarla, çağrı merkezi yatırımlarının bölgedeki yenilik ve öğrenme sürecini başlatma, işgücü kapasitesini geliştirme, yığılma oluşturma potansiyelini belirlemek hedeflenmiştir.

5.1 Çağrı Merkezi Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İç Yapısı

13 adet dış kaynak ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren 19 adet içsel çağrı merkezi olmak üzere toplam 32 adet çağrı merkezi yöneticisi ile görüşülmüştür. Dış kaynak ve banka çağrı merkezleri ağırlık oluşturmakla birlikte, her sektörden çağrı merkezi firması ile görülmüş olmasına dikkat edilmiştir.

Çizelge 5.1: Firma yöneticileri ile görüşülen çağrı merkezlerinin sayısı ve faaliyet gösterdikleri sektörler

	Sektör	Görüşme yapılan sayı	Toplam sayı
Dış kaynak çağrı merkezi	Yurtdışı	2	
	Ulusal	11	
	TOPLAM	13	25
İçsel çağrı merkezi	Banka	7	18
	Sigorta	2	12
	Taşımacılık - ulaşım	2	7
	Sağlık	3	7
	Üretim	2	3
	Satış-Pazarlama	2	2
	TOPLAM	19	65
GENEL TOPLAM		32	90

Çağrı merkezi işinin genel özellikleri, kuruluş süreci, çalışma biçimi, istihdam yapısı, çevre ile etkileşimi ve mekansal özellikleri olmak üzere 4 başlık altında analiz edilmiştir. Kuruluş süreci başlığı altında, yeni çağrı merkezi firmalarının oluşum süreci aktarılmıştır. Bu kapsamda, firma kuruluş öyküleri ve yöneticilerin kariyer hareketliliğinden elde edilen bilgiler yönlendirici olmuştur. Çalışma biçimi başlığı altında, firma yöneticilerinden firma özelinde elde edilen işe alım, eğitim süreci ve müşteri temsilcilerinin kariyer hareketliliği ile

ilgili bilgiler aktarılmıştır. İstihdam yapısı başlığı altında ise, firmadaki çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, ücret düzeyi ve çalışma şekillerinden elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Böylelikle, çağrı merkezinin kullandığı işgücü piyasasının özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çağrı merkezi ile diğer sektörler arasındaki etkileşim düzeyi ise çağrı merkezinin tetiklediği sektörler ve bu sektörlerle mekansal yığılma oluşturması bağlamında incelenmiştir. Mekansal özelliklerde ise çağrı merkezinin yer seçim kararında etkili olan faktörler belirlenmiştir. Yer seçim faktörleri, sosyo-kültürel, ekonomik, doğal-fiziki faktörler, kurumsal özellikler olmak üzere dört başlık altında çeşitlendirilmiştir. Sonuçta çağrı merkezinin, nasıl bir oluşum süreci olduğu, ne tür bir coğrafyada yer seçtiği, işgücü piyasasını nasıl etkilediği ve konumlandığı coğrafyada ekonomik canlılık yaratıp yaratmadığı sorgulanmıştır.

5.1.1 Kuruluş Süreci

Yöneticileri ile görüşülen toplam 13 adet dış kaynak çağrı merkezleri içinde, yazılım üreten firma iken çağrı merkezi firması olan 1 adet firma, belli bir firmanın müşterilerine hizmet sunan diğer bir ifade ile iştirak firması gibi çalışan 3 adet firma, içsel çağrı merkezi iken dış kaynak çağrı merkezi olan 1 adet firma bulunmaktadır. Diğer 9 dış kaynak firması ise çağrı merkezi işinde deneyim kazanan kişiler tarafından kurulan bağımsız firmalardır. Dış kaynak çağrı merkezlerinin ikisi Almanya ve Hollanda'daki firmaların müşterilerine hizmet sunarken, diğerleri yurtiçindeki müşterilere hizmet sunmaktadır. Yapılan mülakatlarda, yöneticilerden buldukları firmanın çağrı merkezi oluşum süreci ve kendi kariyer hikayelerini anlatmaları istenmiş ve buna ilişkin çeşitli örnekler EK-3'de sunulmuştur. Bu örnekler iştirak firması olarak faaliyet gösteren 1 adet dış kaynak çağrı merkezi, yurt dışı piyasaya hizmet veren 2 adet dış kaynak çağrı merkezi, yurt içi piyasaya hizmet veren 1 adet dış kaynak çağrı merkezi, sağlık sektöründe faaliyet gösteren 1 adet içsel çağrı merkezi olmak üzere birbirinden farklı özellikteki 5 firmadan oluşmaktadır. Her birinin kuruluş süreci farklılık göstermekle birlikte, ortak özellikleri her firmadaki yöneticilerin çağrı merkezi işinde deneyimlerinin olmasıdır.

Özellikle dış kaynak çağrı merkezi firmalarının kurucularının çağrı merkezi deneyimi vardır ve ortaklar daha önce aynı işyerinde çalışmış kişilerden oluşmaktadır. Geçmişte elde edilen çağrı merkezi deneyimi, hem firma kurulmasında hem de müşteri bulmada avantaj sağlamaktadır. Çağrı merkezlerindeki kariyer hareketliliğinde sektörel farklılık önemli değildir. Esas hedef çağrı merkezinde kariyer yapmak ise, banka çağrı merkezinde çalışan bir kişi, hastane çağrı merkezinde de çalışabilmektedir. Görüşme yapılan yöneticilerden biri bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Çağrı merkezlerinde telefonda konuşulan konu farklılaşabilir, çeşitlenebilir, ne konuştuğunuz çok önemli değil nasıl konuştuğunuz ve bu işi nasıl yürüttüğünüz çok önemli, bugün finans konuşursunuz, yarın sağlık konuşursunuz, öteki gün telekomünikasyon sektöründe yer alırsınız, diğer gün otomotiv sektörünün müşteri hizmetleri olabilirsiniz.

Dolayısıyla burada önemli olan müşteri ile birebir iletişim kuran ekiplerde uzmanlık noktası diye düşünüyorum. Konu, prosedür iç yapılanma hepsi eğitimlerle, kurum özelindeki bilgi paylaşımıyla yetiştirilebilir durumda”

Yönetici, 2007

Çağrı merkezlerinin oluşum süreci, bu işin merkezileştirilmesi ve tek işi müşterilerle ilgilenmek olan bir ekibin oluşturulması şeklindedir. Yeni çağrı merkezi firmalarının oluşum sürecinde kurucu ekibin bu işi bilen, diğer bir ifade ile çağrı merkezi işinde deneyim sahibi olmaları önemli rol oynamaktadır. Kuruluş süreçlerinde çağrı merkezi sektörü ile ilgili şu konular öne çıkmaktadır: Yöneticilerin kariyer hareketliliğinde, çağrı merkezlerindeki sektörel farklılığın önemli olmadığı, yeni firma oluşumlarının ana firmanın bünyesinden çıkarak veya bu işi bilen, ortak geçmişleri olan kişiler tarafından gerçekleştiğidir. Ayrıca yeni çağrı merkezlerinin doğum yeri İstanbul’dur. Bunun nedeni, yeni çağrı merkezi firmalarının mevcut ilişki ağlarına dahil olma isteğidir.

5.1.2 Çalışma Biçimi

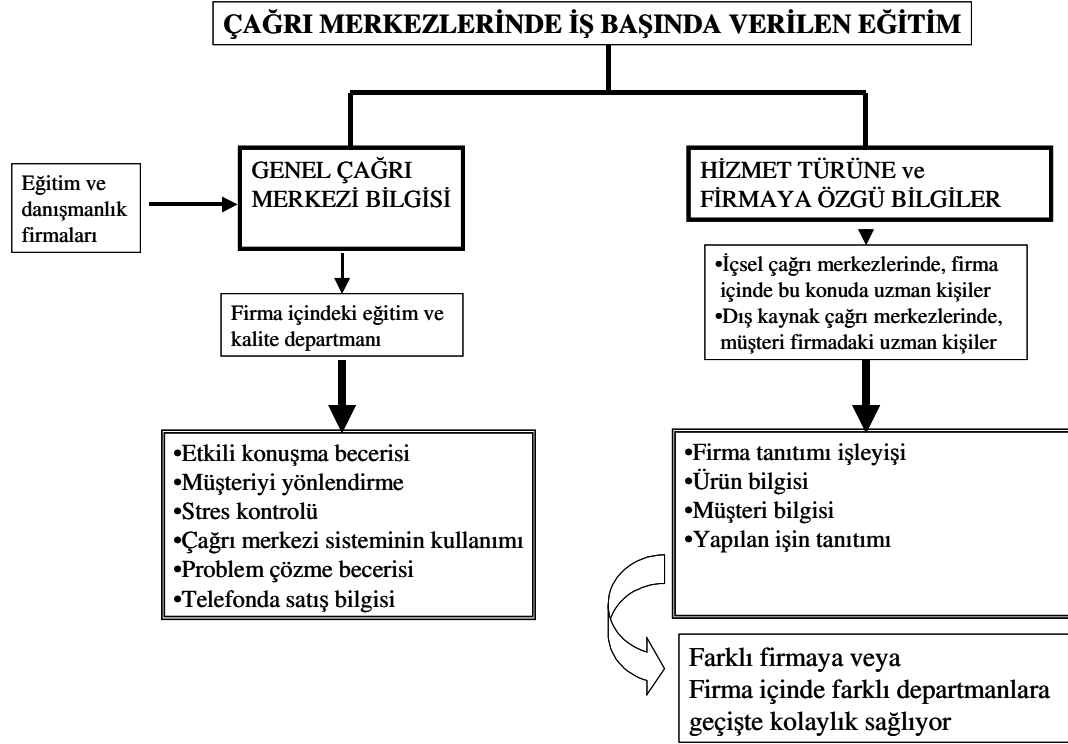
Yapılan görüşmeler doğrultusunda, çağrı merkezlerinde çalışacak olan kişilerde ikna kabiliyeti ve etkili konuşma, satış bilgisi ve becerisi, sabırlı olma gibi özelliklerin eğitim düzeyinden daha önemli olduğu görülmüştür. Dış kaynak çağrı merkezlerinde proje bazında hizmet verildiği için, projenin süresine göre ve müşteri firmanın beklentilerine personel seçimi yapılmaktadır. Dolayısıyla, dış kaynak çağrı merkezlerinde çalışan sayısı, proje sayısı ve türüne göre çeşitlilik göstermektedir.

İşe alım ve eğitim süreci

Firmalar tarafından yeni işe başlayanlara 15 günle 2 ay arasında değişen sürelerde işe başlama eğitimi ve belli dönemlerde yenileme eğitimleri verilmektedir. Çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcilerine işe başlamadan önce verilen eğitim, içeriğine göre ikiye ayrılmaktadır:

Genel becerileri geliştirme eğitimleri: İletişim teknikleri (etkili konuşma, müşteriye yönlendirme, zor müşteri ile başa çıkma, stres kontrolü, çağrı merkezi sisteminin kullanımı, problem çözme, telefonda satış yapma gibi) ile ilgili olarak çalışanlara 1-2 saatlik veya 1-2 gün süren eğitimler verilmektedir. Bu tür eğitimler, firma içinden yetkililer tarafından verilebildiği gibi, çağrı merkezi konusunda uzman eğitim ve danışmanlık firmaları tarafından da verilebilmektedir.

İş süreçleri eğitimi: Eğitimlerin içeriği, çağrı merkezi sistemlerinin tanıtımı, firma kültürü, ürün bilgisi, müşteri bilgisi, yapılacak olan işin anlatımı gibi konularda olmaktadır. İçsel çağrı merkezlerinde, eğitim ve insan kaynakları departmanı ile çağrı merkezi departmanı birlikte bu eğitimleri yürütmektedir. Dış kaynak çağrı merkezi ise müşteri firma ile birlikte bu eğitimleri çalışanlara vermektedir.



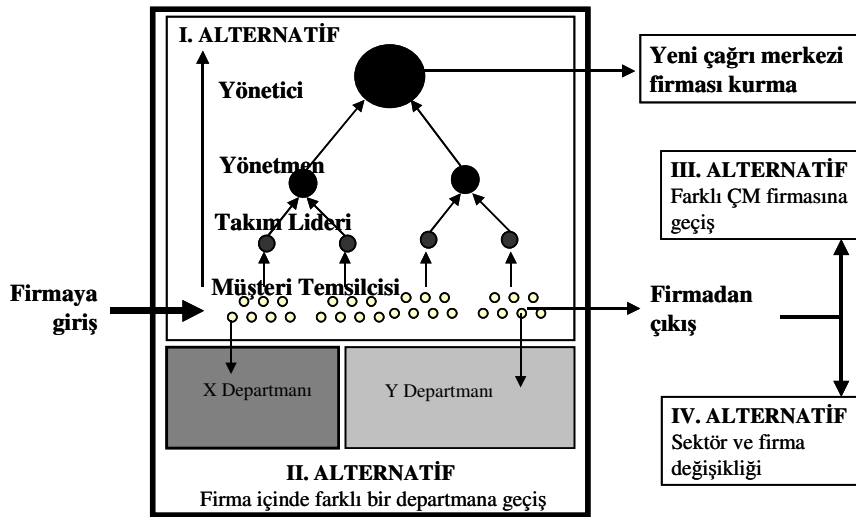
Şekil 5.1 Çağrı merkezlerinde verilen eğitimin içeriği (Tez kapsamında üretilmiştir)

Kariyer Hareketliliği

Yöneticilerin kariyer hikayeleri doğrultusunda çağrı merkezi işindeki kariyer adımlarının nasıl olduğu incelenmiştir. Araştırma kapsamında görüşülen 32 firma yöneticilerinin 11 tanesi kadın, 21'i erkektir. Çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak işe başlayan bir kişi sırasıyla takım lideri, yönetmen ve yönetici kademelerine yükselebilmektedir. Firma yöneticilerinin 30 tanesi çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak işe başlamış, takım lideri, yönetmen aşamalarından geçerek, yaklaşık 10 sene içinde bugünkü konumlarına gelmişlerdir. Çalıştıkları sektörle veya çağrı merkezi ile ilişkisi olmayan mesleklere (jeofizik mühendisi, astronom, işletmeci, ekonomist, şehir plancısı, hemşire, fizik mühendisi, elektronik mühendisi, halkla ilişkiler mezunu, öğretmen, bilgisayar mezunu) sahip olan yöneticilerin çağrı merkezinde çalışmaya başlamaları üniversitede öğrenci iken veya yeni mezun oldukları dönemde olmuştur. Görüşülen firma yöneticileri firmanın çağrı merkezi kurulum aşamasında

görev yapmıştır. Çağrı merkezi işi deneyimlerle öğrenilerek yürütülen bir iştir. Dolayısıyla en alt kademededen gelerek, bu işte deneyim kazanarak yükselmek mümkündür.

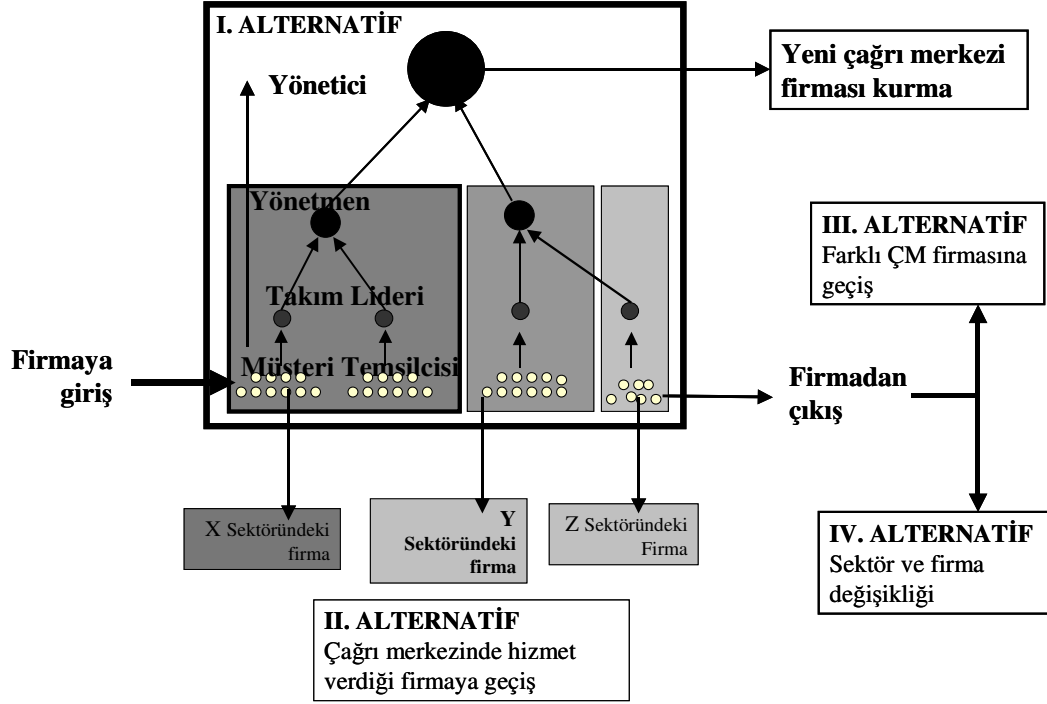
Firmalar, çağrı merkezi deneyimi olmayan kişileri işe almayı tercih etmektedir. Çalışanlar da ilk olarak çağrı merkezlerinde işe başlayıp, firma içinde veya dışında kariyerlerini şekillendirmek istemektedir. Çağrı merkezlerindeki kariyer hareketliliği içsel ve dış kaynak çağrı merkezi olma durumuna göre farklılaşmaktadır. İçsel çağrı merkezlerinde belli bir süre (1-3 sene) çalışıldıktan sonra firma içinde farklı departmana geçme imkanı elde edilebilmektedir. Firmanın, diğer departmanlar için çağrı merkezi departmanında çalışmış kişileri tercih etme nedeni, çağrı merkezinde çalışan bir kişinin firmanın işleyişi ile ilgili her konuda bilgi sahibi olmasıdır. Örneğin, banka çağrı merkezlerinde özellikle iş tecrübesi olmayan kişiler müşteri temsilcisi olarak işe alınmakta, verilen eğitimlerle firmanın diğer departmanları için eleman yetiştirilmektedir. Çağrı merkezi işinde çalışanlara banka ve bankacılık işi ile ilgili bilgiler verilmekte ve farklı departmanlarda kariyer imkanı sunulmaktadır. Dolayısıyla banka çağrı merkezlerinde çalışacak kişilerin bankacılık işlemleri ile ilgili olan bölümlerden mezun olmaları beklenmektedir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın yıllık kurum içindeki hareket oranı %6-12 arasında değişmektedir. İçsel çağrı merkezlerinde firma içinde farklı departmanlara geçme şeklindeki kariyer hareketliliğin yanında çalışanlar çağrı merkezi içinde dikey olarak da ilerleyebilmektedir (Şekil 5.2).



Şekil 5.2 İçsel çağrı merkezindeki kariyer hareketliliği (Tez kapsamında üretilmiştir)

Proje bazlı çalışan dış kaynak çağrı merkezlerinde, projenin süresi ve içeriğine uygun eleman alınmaktadır. Bu projelerin her biri ayrı birer firma için yapılan işler anlamına gelmektedir. Örneğin A dış kaynak çağrı merkezi firması içinde, X, Y, Z sektörlerinde faaliyet gösteren 3 adet firmanın müşterilerine çağrı merkezi hizmeti verilebilmektedir. Kariyer hareketliliği için

bu durum değerlendirildiğinde, A çağrı merkezi firması içinde X firmasının müşterilerine hizmet veren kişi o firmanın işleyişi ile ilgili bilgi ile donatıldığı için, deneyim kazandıktan sonra X firmasındaki bir birimde geçebilmektedir (Şekil 5.3). Dolayısıyla, çağrı merkezlerini, kariyere başlama noktaları olarak görmek, diğer bir ifade ile “*deneyim fabrikaları*” olarak tanımlamak mümkündür.



Şekil 5.3 Dış kaynak çağrı merkezindeki kariyer hareketliliği (Tez kapsamında üretilmiştir)

5.1.3 İşgücü Profili

Araştırma kapsamında, firma içindeki müşteri temsilcilerinin cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaş ortalaması, ortalama çalışma süresi ve ücretleri sorulmuştur. Sonuçta çağrı merkezinin faaliyet gösterdiği sektöre göre bu özelliklerin değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Örneğin bankanın çağrı merkezinde çalışanların profili ile dış kaynak çağrı merkezinde çalışanların profili birbirinden farklılaşmaktadır. Dolayısıyla müşteri temsilcilerinin özellikleri ile ilgili olarak tek bir sonuç sunmak diğer bir ifade ile genelleme yapmak mümkün değildir. Ancak esas itibarıyla kadınların ve 18-24 yaş arasındaki kişilerin daha çok tercih edildiğini, belli bir konuda uzmanlık aranmadığını, kişisel özelliklerin eğitim düzeyinden daha önemli olduğunu, ücret düzeylerinin de 500-1000 YTL arasında değiştiği söylenebilir. Dış kaynak çağrı merkezlerinde birden fazla firmaya hizmet sunulmakta ve bu firmaların farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri yapılan işin içeriğini değiştirmekte, dolayısıyla gereksinim duyulan personelin de profili değişmektedir. Bundan dolayı dış kaynak çağrı merkezi olarak hizmet

sunan firma içindeki istihdam yapısı da farklılık göstermektedir. Örneğin firma içindeki projelerden biri için üniversite mezunu ve erkek müşteri temsilcileri daha çok tercih edilirken, diğer projede lise mezunu olmak yeterli olabilmekte ve kadın – erkek ayrımına önem verilmemektedir. İşin karmaşıklık düzeyine göre çalışanların profili ve ücret düzeyi de değişmektedir. Dolayısıyla çağrı merkezlerinde çalışanlar arasındaki çeşitlenmeyi, işin içeriği ve karmaşıklık düzeyi belirlemektedir.

“Dış kaynak çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin yaş ortalaması çok değişkenlik göstermektedir. Bazı projelerde iş tecrübesi olmayan 20’li yaşlardaki müşteri temsilcileri ağırlıkta iken, bazı projelerde daha tecrübeli dolayısıyla daha yaşlı müşteri temsilcileri bulunmaktadır. İşin tanımına göre çalışanların yaş ortalaması değişiyor. Örneğin, teknik desteğe ilişkin çok detaylı bilgi verilen operasyonlarda deneyim sahibi olmalarını istiyoruz, dolayısıyla müşteri temsilcilerinin profili diğer projelerde çalışanlardan farklılaşıyor. Deneyim sahibi olan ve daha nitelikli müşteri temsilcilerinin de çalışma şartlarına ilişkin beklentileri, ücretleri de farklılaşıyor. Bu tür müşteri temsilcilerinin yaşı 25’den başlıyor ve yukarı doğru tırmanıyor. Düşük profillerde ise yaş ortalaması ve maaşlar daha düşük. Teknik içerikli destek verilmesi gereken konularda erkeklerin oranı daha fazla.”

“Her sektörde çağrı merkezi kurulması gerekir. Özel uzmanlık gerektiren konularda çağrı merkezleri kurulabilir. Örneğin, hem satış yeteneği olan hem de bankacılık yüksekokul mezunlarını alıp onları bankanın çağrı merkezinde istihdam ettirebilirsiniz. Elektrik teknisyeni birine ancak, teknik destek hizmeti verdirebilirsiniz. Destek verme düzeyi arttıkça çalışan insanın profesyonelliği de artmaktadır. Çağrı merkezinde, gelen vaka sayısı ve türü artıyor. Dolayısı ile telefonda daha iyi hizmet sunmak için konunun detayını bilmek gerekiyor. Bilgiyi test etme ve tazeleme fırsatı var. Dış kaynak çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcileri aktör gibi davranıyor. Her role giriyorlar. Doktor, bankacı, sigortacı, avukat oluyorlar. O işi iyi yapabilmek için 10 gün ile 1 ay süren eğitimler alıyorlar. Farklı sektörlerde çalışıp farklı deneyimlere sahip oluyorlar. Bunun bir okulu yok, sektörde bu işi yapmış, kariyerini çağrı merkezinde devam ettirmek isteyenleri ancak burada tutabilirsiniz. Zorlukları var. Ücret düzeyinin düşük ve personel devri en yüksek olan sektörlerden biri.”

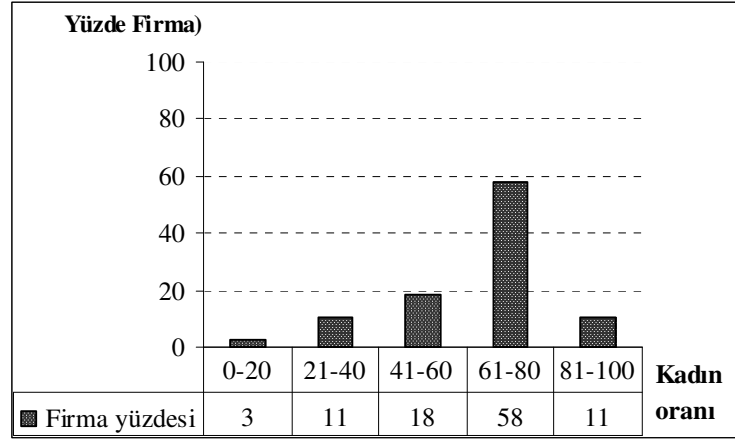
Yönetici, Dış kaynak firması, 2007

“Bilgi teknolojisi projelerinde üniversite mezunu olanların oranı yüksek, daha çok bu tür projelerde bilgisayar programcılığı, bilgisayar öğretmenliği, bilgisayar mühendisliği bölümlerinden mezun olanlar veya microsoft sertifika sahibi olanlar tercih ediliyor.”

Operasyon yöneticisi, Dış kaynak firması, 2007

Cinsiyete göre dağılım

Araştırma kapsamında görüşme yapılan firmaların %69’unda kadın oranı %60’ın üzerindedir. Çağrı merkezi işinde kadınların, erkeklere göre daha çok tercih edilmesinde daha sabırlı olmaları ve telefonda kadın sesinin daha etkili olması yapılan görüşmelerde belirtilmiştir.



Şekil 5.4 Kadın oranına göre firmaların dağılımı

Yaş dağılımı

18 çağrı merkezinde (%62) çalışanların yaş ortalamasının 18-24, 11 çağrı merkezinde (%38) 25-29, 3 çağrı (%10) merkezinde ise 30 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, çağrı merkezi işini daha çok genç nüfusun tercih ettiğini söylemek mümkündür. Üniversiteden yeni mezun olan kişiler iş tecrübesi kazanmak için çağrı merkezlerine yönelmektedir. Çağrı merkezlerinde esnek çalışma saatlerinin olması, bu işin üniversitede okuyan öğrenciler tarafından tercih edilmesinde etkili olmaktadır.

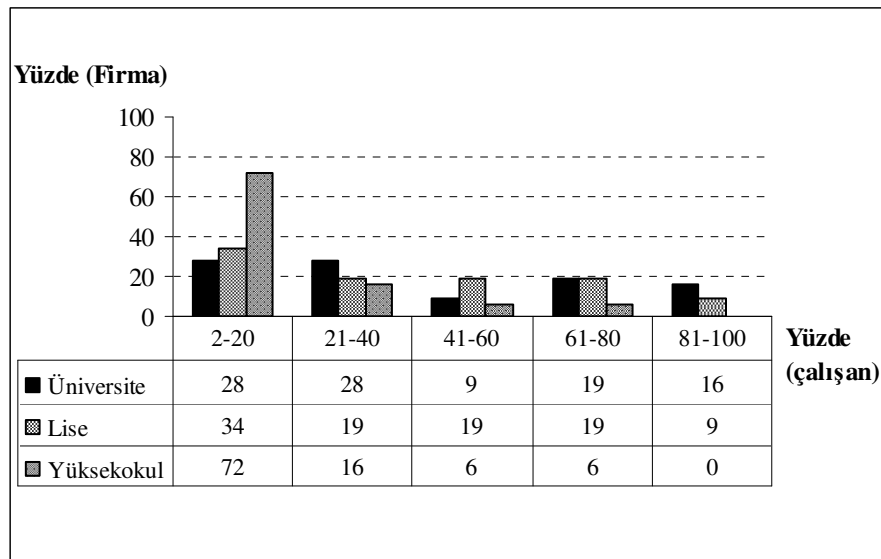
Eğitim düzeyi

Çağrı merkezlerinin 21 tanesinde öğrenci çalıştırılmaktadır. Öğrencilerin toplam çalışanlar içindeki oranı ise şu şekildedir: Toplam çalışan içinde öğrenci payı %2-20 arasında olan 14 firma, %21-40 arasında 6 firma, %41-60 arasında 1 firma bulunmaktadır. Öğrenci çalıştıran çağrı merkezi firmalarının 9 tanesi dış kaynak firması iken, 12 tanesi içsel çağrı merkezidir. Öğrenci çalıştırmayan veya öğrenci oranının %2-20 arasında olduğu çağrı merkezlerinin bankacılık, sigortacılık, sağlık ve üretim sektörlerinde olduğu görülmektedir. Bankacılık, sağlık ve üretim gibi sektörlerin belirli konularda bilgi sahibi olunmasını gerektiren bir yapısı vardır. Dolayısıyla firma bu tür elemanlardan kolaylıkla vazgeçmek istememekte, onların çağrı merkezinde deneyim kazandıktan sonra firma içinde farklı birimlere geçmeleri için fırsat tanımaktadır. Bir diğer faktör ise öğrencilerin çalışma sürelerinin belirsizliği, diğer bir ifade ile işten ayrılma riskinin fazla olması çalışma sistemini olumsuz etkilemesidir. Özellikle üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra kendi meslekleri ile ilgili işte çalışmak için işten ayrıldığı firma yöneticileri tarafından vurgulanmıştır.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımında en az lise mezunu oldukları görülmüştür. Lise ve yüksekokul mezunu olanların ise dört yıllık bir lisans programından mezun olmaları, gelecek kariyer planlarına yardımcı olması için teşvik edilmektedir. Çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olabilmek için uzmanlık aranmamakta, lise veya üniversite mezunu olmak yeterli olmaktadır. Diğer taraftan, spesifik konularla ilgili hizmet sunan çağrı merkezlerinde uzmanlık gerekli olabilmektedir. Örneğin teknik bir konuda telefonla danışmanlık hizmeti veren müşteri temsilcisinin ilgili konuda eğitim almış olması tercih edilmesinde etkili olmaktadır.

32 çağrı merkezinden 25 tanesinde sözleşmeli personel bulunmaktadır. Sözleşmeli olarak çalışanların oranı, 11 çağrı merkezinde (%44), %81-100 arasında değişmekte, 10 çağrı merkezinde (%40) ise sözleşmeli çalışanların oranı %10-20 arasındadır. Sözleşmeli personel, daha çok memnuniyet anketi, adres bilgisi güncelleme gibi kısa süreli projelerde tercih edilmektedir.

Dış kaynak çağrı merkezlerinin proje bazlı işleyiş yapısı olduğu için personel alımlarını da bu proje sürelerine göre yapmaktadır. Dolayısıyla dış kaynak çağrı merkezi firmalarındaki sözleşmeli personelin oranı, içsel çağrı merkezlerine göre daha yüksektir. Çalışanların tamamı sözleşmeli olan firma sayısı 12'dir. Bu firmaların 9 tanesi dış kaynak iken 3 tanesi içsel çağrı merkezidir. Araştırma kapsamındaki firmaların %59'unda kadrolu olarak çalıştırılanların oranı %80-100 arasındadır.



Şekil 5.5 Çalışanların eğitim düzeyine göre firmaların dağılımı

32 adet çağrı merkezi firmasının 29'unda (% 90), **yarı zamanlı** personel çalıştırılmaktadır. Haftalık 20 saat çalışma süresi olan yarı zamanlı personel, daha çok üniversite öğrencilerinden oluşmakta, gece veya çağrılarının yoğun geldiği zamanlardaki vardiyalarda çalıştırılmaktadır. Haftanın 7 günü 24 saat hizmet vermek için çağrı merkezlerinde günün her saatinde çağrılara cevap verecek kişiler bulunmak zorundadır. Maliyeti artırmadan süreklilik, öğrencileri çalıştırmak veya yarı zamanlı personel almakla mümkün olabilmektedir. Yarı zamanlı çalışana sahip olan firmaların 19 tanesi dış kaynak, 10 tanesi içsel çağrı merkezidir.

Firma yöneticilerine müşteri temsilcilerinin **firmadaki ortalama çalışma süreleri** sorulduğunda alınan cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir. 21 firmada (%72) çalışanların ortalama çalışma süresi 13-24 ay arasında, 5 firmada 25-48 ay, 2 firmada 1-12 ay arasındadır. Görüldüğü gibi çağrı merkezi işi 4 yıldan daha az süre yapılan bir iştir. Bu işte 1-3 yıl çalıştıktan sonra kişiler kendilerine farklı kariyer yolu çizmek istemektedir.

Personel devri oranı

Çağrı merkezleri, yıllık personel devri oranının yüksek olduğu iş türlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Gerek yoğun telefon görüşmeleri, gerekse stresli bir iş ortamı gibi nedenlerden dolayı personel sirkülasyonu fazladır. Araştırma kapsamındaki firmaların %84'ünde personel devri oranı %1-20 arasındadır. Personel devri oranı %21-50 arasında olan firmaların oranı ise %16'dır. Personel devri oranı %21'den fazla olan çağrı merkezleri dış kaynak firmaları iken %1-10 arasında olanlar banka çağrı merkezleridir.

Sonuç olarak, ikili işgücü piyasasında birincil katman uzun süre çalışma imkanı olan kolay vazgeçilemeyen işgücü iken, ikincil katman daha çok sözleşmeli olarak çalışan ve kolaylıkla vazgeçilebilen işgücüdür. Dolayısıyla, çağrı merkezleri, dış kaynak çağrı merkezlerinde ikincil katman, içsel çağrı merkezlerinde ise birincil katmanla ikili işgücü piyasasıdır. Dış kaynak çağrı merkezlerinde dönemsel olarak sözleşmeli olarak çalışılır, kariyer fırsatı kısıtlıdır ve ücret düzeyi düşüktür. Daha çok rutin ve basit işler yapılmaktadır. Dolayısıyla personel devri oranı yüksektir. İçsel çağrı merkezlerinde ise işgücüne uzun süreli istihdam olarak bakılmakta, kariyer fırsatı sunulmakta, firma özelinde spesifik bilgilerle donatılmaktadır. İçsel çağrı merkezlerinde, çalışanların firmanın faaliyet gösterdiği sektörle ilgili konularda eğitim almış olması tercih edilir bir özellik olmaktadır.

5.1.4 Çevre ile Etkileşim- Firmalar Arası Ağlar

Çağrı merkezi firmalarının çevresi ile etkileşimi, hem diğer çağrı merkezi firmaları hem de tetiklediği diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalarla (çağrı merkezine mal ve hizmet sunan

veya çağrı merkezi hizmetini kullanan) mekansal anlamda yığılma gösterir mi? Bulunduğu coğrafyada yeni sektörlerin gelişmesine katkı yapar mı? soruları bağlamında incelenmiştir. Bu anlamda İstanbul'daki çağrı merkezi firmaları arasındaki ağlar, teknoloji, ekipman, üretim ilişkileri boyutlarında ele alınarak incelenmiştir.

Çağrı merkezi firmalarına ürün ve hizmet tedarik eden firmalar, temelde yazılım, donanım, altyapı ve sistem entegratörleri, çağrı merkezi faaliyeti için gerekli olan ürünü üretenlerden oluşmaktadır. Ayrıca çağrı merkezi konusunda uzman eğitim, insan kaynakları ve danışmanlık firmaları da bulunmaktadır (Çizelge 5.2).

Çizelge 5.2 Çağrı merkezi firmalarına ürün ve hizmet tedarik eden firmaların sayısı ve çalışan sayısı (İMİ, 2008)

Firma türü	Firma sayısı	Toplam çalışan sayısı
Yazılım-donanım tedarikçileri	38	4253
Altyapı ve sistem entegratörleri	18	1889
Ürün tedarikçileri	3	2100
Eğitim, insan kaynakları, danışmanlık firmaları	19	3443

Teknoloji

Çağrı merkezi, teknoloji kullanımı⁴ (yazılım, donanım, ses ve iletişim ekipmanları, ses kayıt ve kalite yönetim sistemleri, işgücü hesabı yönetimi, ses tanıma, ACD, CTI, IVR) yoğun bir iş türüdür. İstanbul'da çağrı merkezinin ihtiyaç duyduğu teknolojiyi üreten firmaların sayısı yazılım-donanım, altyapı ve sistem entegratörleri olmak üzere toplam 56'dır ve bu firmalarda toplam 6142 kişi istihdam edilmektedir. Çağrı merkezi firmaları kullandığı yazılımı dış kaynak kullanarak temin edebildiği gibi, kendi bünyelerinde bir birim oluşturarak da çözümlenmektedir. Kullanılan teknolojinin içeriği sektöre ve sunulan hizmetin karmaşıklık düzeyine göre değişmektedir. Örneğin bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firma daha karmaşık yazılım programlarına ihtiyaç duyarken, sadece telefonda satış yapılan çağrı merkezinde kullanılan teknolojinin kapsamlı olması gerekmemektedir. Teknolojiye yatırım esas itibarıyla bir kere kurulum aşamasında yapılmakta, işletme aşamasında teknolojiye gider dağılımı içinde büyük paylar ayrılmamaktadır.

Çağrı merkezi firmaları ile teknoloji tedarikçileri arasındaki ilişki ağ üzerinden yürütebilmekte dolayısıyla mekansal yakınlığa ihtiyaç duyulmamaktadır. Teknolojik

⁴ Çağrı merkezinde ihtiyaç duyulan geleneksel telefon çağrı işleme, çağrı kaydetme, ses kayıt ve kalite yönetim sistemleri, işgücü hesabı yönetimi, ekranda belirme, arama yönlendirme, dış arama kampanya oluşturulması, ses tanıma sistemleri, sesli yanıt sistemi, raporlama, web tabanlı iletişim, ACD, CTI, IVR, çağrı hizmetleri ile ilgili her türlü bilginin çeşitli ekranlara yansıtılmasında kullanılan uygulamalar sunulmaktadır. Bu doğrultuda çeşitli yazılım programları geliştirilmektedir.

gelişmelerin sunduğu kolaylıklar tedarikçi firmaların, değişik ülke ve bölgelerden ürünlerini temin etmesini ve farklı coğrafyalarda bulunan çağrı merkezi firmalarına destek vermesini kolaylaştırmaktadır. Ancak iş bağlantılarını kurmak, anında müdahale etmek, yeni ürün ve gelişmelerden haberdar olmak adına belli dönemlerde iki tarafın yüz yüze ilişki kurması gerekmektedir. Fuar ve organizasyonlarda çağrı merkezi firması ile teknoloji tedarikçisi firma arasında uzun süreli işbirlikleri kurulmaktadır.

Ekipman ve İşgücü

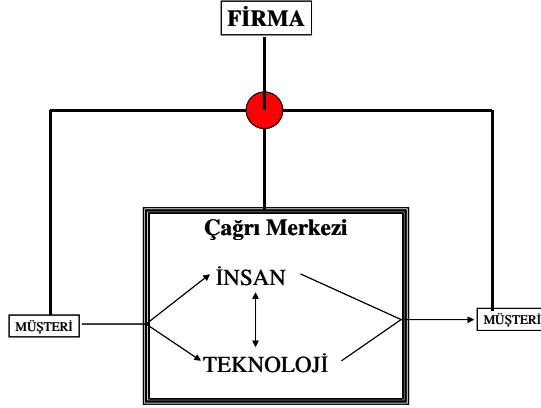
Çağrı merkezinin faaliyet göstermesi için dışarıdan temin etmesi gereken diğer girdiler; ekipman ve işgücüdür. Çağrı merkezinin kurulumunda ekipman olarak telefon santrali, mobilya, bilgisayar ve kulaklığa ihtiyaç duyulmaktadır. Çağrı merkezi büyüme kararı verdiği zaman veya yenileme zamanlarında yeni ekipman girdileri olmaktadır. Diğer bir ifade ile çağrı merkezlerine sürekli bir ekipman girdisi yoktur. Ortalama çağrı merkezi kurulum maliyeti koltuk başına minimum 1500, maksimum 5000 dolardır. Toplam kurulum maliyeti ise yaklaşık olarak 2-3 yılda amorti edilebilmektedir. Ekipman sağlanmasında mekana bağımlılık azalmakta, bölge veya ülke içinden hatta farklı ülkelerden ekipman sağlanabilmektedir.

Emek yoğun olan çağrı merkezleri için işgücü temin etmek çok önemlidir. Personel devri oranının da yüksek olmasından dolayı, firma kolay işgücü bulabileceği yerleri tercih etmektedir. Çağrı merkezlerinin yıllık gider dağılımlarında personel giderleri ve telefon konuşma ücretleri olmak üzere esas olarak iki kalem bulunmaktadır. En fazla payı personel giderleri (%50-70) oluşturmaktadır. Çağrı merkezlerinde telefon bağlantısı ile işler yürütüldüğü için gider dağılımı içinde telefon konuşma ücreti de (%10-20) bulunmaktadır. Çağrı merkezine bulunduğu il veya ülke dışından da çağrılar gelmekte veya o bölgelerdeki müşterilere çağrı merkezinden aramalar yapılmaktadır. Çağrı merkezleri için telefon görüşmeleri ek bir maliyet getirmektedir. Bu durum çağrı merkezlerinin çağrılarının en çok geldiği yerlerde yer seçmesinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye’de çağrı merkezlerinin İstanbul’da yoğunlaşmasının bir diğer nedeni olarak çağrılarının en fazla buradan gelmesini belirtmek mümkündür. Çağrı merkezi firmalarının gider kalemlerinden diğerleri olan teknoloji ve donanım için ise belli dönemlerde (ihtiyaç duyulduğunda) harcamalar yapılmakta, bunlar sürekli bir gider kalemini oluşturmamaktadır.

Üretim ilişkileri

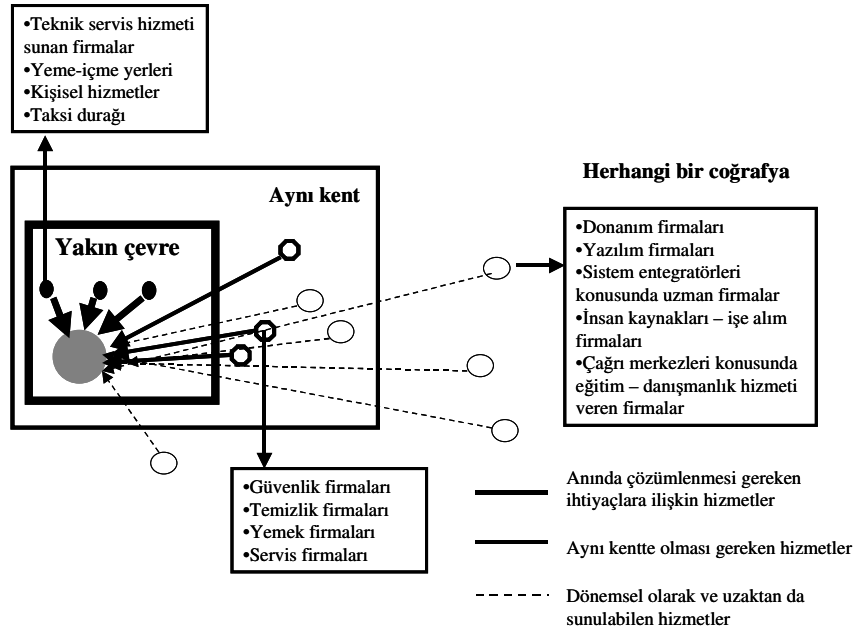
Çağrı merkezi çok aşamalı bir üretim zincirini içermemektedir. Gerekli olan girdileri aldıktan sonra, müşteri firmaya çağrı merkezi hizmeti sunulmaktadır. Çağrı merkezi hizmeti ise tüm

sektörler tarafından kullanılmaktadır. Çağrı merkezi kurulması, müşteri memnuniyetini artırmak ve sürekli kılmak istemesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlık, sigorta, turizm, taşımacılık-ulaşım, banka-finans, üretim gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve son ürününü müşteriye ulaştıran, müşteri odaklı çalışan firmalar çağrı merkezi hizmetine ihtiyaç duymaktadır. Çağrı merkezi ister içsel isterse de dış kaynak firması şeklinde olsun, insan ve teknoloji birlikteliği ile esas firma ve müşterilerin biraraya geldiği bir ortamdır (Şekil 5.6).



Şekil 5.6 Çağrı merkezi yapısı (Tez kapsamında üretilmiştir)

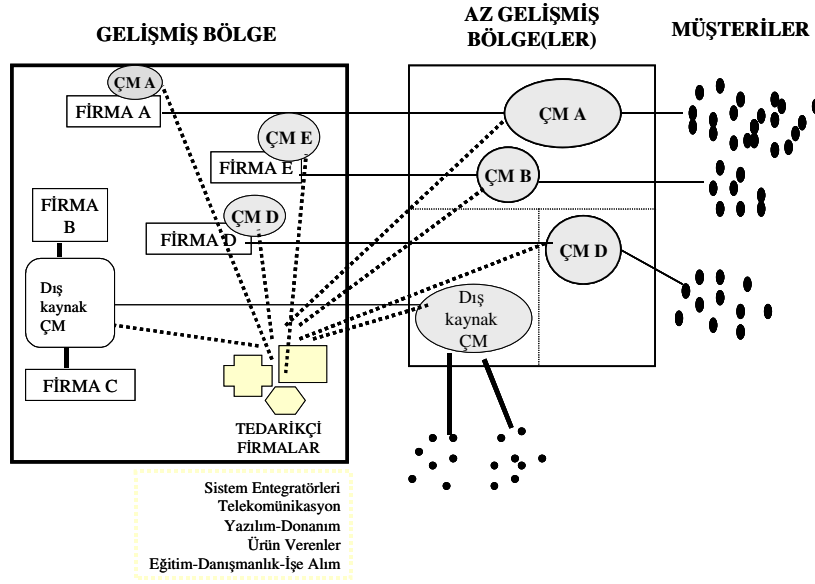
Çağrı merkezi firmaları farklı sektörlerle üç farklı coğrafi ölçekte ilişki içindedir. Birinci derecede mekansal yakınlığa (yakın çevre), toplumsal ve kişisel hizmetlerde faaliyet gösteren firmalarla (yeme-içme yerleri, kuaför, berber, vd.) ihtiyaç duyulurken, ikinci derecede mekansal yakınlık (aynı kent) teknik servis, servis, güvenlik, yemek fabrikaları için geçerlidir. Herhangi bir coğrafyada olabilen sektörler ise yazılım, donanım, eğitim-danışmanlık ve insan kaynakları-işe alım firmalarıdır. Bu sektörlerdeki firmalarla ilişkiler yüzyüze ilişkiye gerek olmadan, uzaktan da sürdürülebilmekte, farklı coğrafyalarda olmak işlerin yürütülmesini olumsuz etkilememektedir (Şekil 5.7).



Şekil 5.7 Çağrı merkezine mal ve hizmet sunan tedarikçi firmaların coğrafi dağılımı (Tez kapsamında üretilmiştir)

Çağrı merkezlerinin etkileşim içinde olduğu sektörlerle coğrafi olarak ilişki ağları şekil 5.7’de gösterilmiştir. İlişki ağlarında önemli olan aktörler; müşteri firma, dış kaynak çağrı merkezleri, içsel çağrı merkezleri ve bağlı oldukları firma, çağrı merkezlerine mal ve hizmet sunan tedarikçi firmalar ve müşterilerdir. Müşteri firma, çağrı merkezleri ve mal ve hizmet sunan tedarikçi firmalar gelişmiş bölgelerde yoğunlaşmış durumdadır. Ancak gelişmiş bölgelerde artan maliyetlerden (işgücü ve arsa) dolayı çağrı merkezi firmaları, az gelişmiş bölgelerde yeni şubeler açarak, büyümeyi o bölgelerde gerçekleştirmektedirler. Bu, firmanın hizmet verdiği piyasanın genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan ihtiyacın sonucudur. Bazı durumlarda firma, çağrı merkezi hizmet sunum alanını, müşterilerinin bulunduğu coğrafyalara göre belirleyebilmektedir. Bazı durumlarda da çağrı merkezi şubelerinin tamamından, farklı coğrafyalardaki müşterilere hizmet sunulmaktadır.

Herhangi sektörde faaliyet gösteren bir firma, çağrı merkezi hizmetini dış kaynak firmasından almaya karar verdiğinde, müşteri bilgisini ve kurum kültürünü paylaşmak durumunda kalmaktadır. Dış kaynak çağrı merkezi firmasında yer, ekipman, teknoloji, işgücü hazır durumda olduğu için hizmeti anında sunabilmektedir. Müşteri firma, çağrı merkezi için kendi içinde bir birim oluşturarak bu birime hem personel hem de fiziksel yer ve ekipman ayırarak maliyetlerini yükseltmek istememektedir. İlişkinin uzun süreli olması güvene dayalı bir ilişki kurulmasına bağlıdır.



Şekil 5.8 Çağrı merkezi – ana firma arasındaki ağ (Tez kapsamında üretilmiştir)

Yapılan görüşmelerde müşteri firma ve dış kaynak çağrı merkezi firması arasında kurulan ilişkilerin iki boyutu olduğu görülmüştür. Birinci boyut, uzmanlık gerektirmeyen, standart müşteri hizmetlerinin dış kaynak firmasından temin edilmesidir. Esas firma know-how'ını dış kaynak çağrı merkezi ile paylaşmayı istememektedir. Örneğin gelen aramalar içsel çağrı merkezinde cevaplanırken, müşterilere dış arama yapma hizmeti (anket, veri güncelleme, memnuniyetin sağlanmasına yönelik dış aramalar) dış kaynak çağrı merkezi firmasına verilebilmektedir. Gelen aramaların dış kaynak çağrı merkezi firmasına verilmesinde en önemli faktör, müşterilerin sorularına cevap verecek bilgi düzeyinde olan müşteri temsilcisinin istihdam edilmesi olmaktadır. İlişkilerin ikinci boyutunu müşteri firma ile dış kaynak çağrı merkezi firmasının tek bir firma gibi davranması oluşturmaktadır. Dış kaynak çağrı merkezi firması, müşteri firmaya bağımlı biçimde, onun alt birimi gibi hareket etmektedir.

Ağlarla oluşan sosyal mekanizmalar

İstanbul'da çağrı merkezi sektörü içindeki aktörler arasında güçlü bağlantı vardır. Az sayıda çağrı merkezi firma olması bakımından firmalar birbirlerini yakından takip etmekte, gelişmelerden haberdar olabilmektedir. İstanbul'da çağrı merkezi sektöründen temsilcilerini belirli dönemlerde biraraya getiren fuar ve konferanslar, yurtdışındaki çağrı merkezlerine geziler düzenlenmekte, eğitim seminerleri verilmektedir. Düzenlenen fuarlarda, teknolojik yenilikler hakkında bilgi sahibi olunmakta, sektöre yeni katılan firmalar kendini tanıtmaya

imkanı bulmakta, müşteri firma ve dış kaynak çağrı merkezi arasında veya çağrı merkezi ile diğer tedarikçi firmalar arasında ortaklık kurmak için ilk adımlar atılmaktadır.

Firma dışı ağlar

Çağrı merkezi sektöründe, yerel kurumsal atmosfer, girişimcilerin merkezi ve yerel yönetim yapıları ile ilişkileri önemlidir. Merkezi hükümet ve yerel yönetimler tarafından sunulan teknoloji altyapı hizmetleri ve teşviklerinden pek çok girişimcinin yararlandığı görülür. Erzurum, Erzincan, Diyarbakır gibi az gelişmiş bölgelerdeki kentlerde yeni çağrı merkezi şubelerinin kurulmasında yerel yöneticilerin isteği ve destekleri çok etkili olmuştur. Özellikle Erzurum Milletvekili olan Mustafa Ilıcalı, Erzurum Sanayi ve Ticaret Odası, çağrı merkezi sektörünü Erzurum'a çekebilmek için sektör temsilcileri ile toplantılar düzenlemiş, onlara bölgeyi tanıtmak için yoğun çaba harcamıştır. Karşılıklı kurulan bu ilişkilerle, İstanbul dışına çıkan çağrı merkezleri için bu kentler önem kazanmaya başlamıştır.

Sonuç olarak, genel anlamda çağrı merkezi firmalarının teknoloji ve ekipman sağlanması konusunda mekansal yakınlığın önemini kaybettiğini, buna karşın iş bağlantılarının kurulması aşamasında mekansal yakınlığın ve yüzyüze ilişkilerin çok önemli olduğu görülmüştür. Çağrı merkezinin, çevresi ile girdi-çıkı ilişkisi sadece işgücü temininde süreklilik göstermektedir. Diğer girdiler hem sürekli değildir hem de temin edilmesinde mekansal yakınlık önemli değildir. Dolayısıyla, bulunduğu coğrafyada çağrı merkezi firmalarının sürekli varolması işgücü piyasası havuzunun büyük ve ucuz olmasına bağlıdır. Maliyetler arttığı zaman, çağrı merkezinin varlığı riske girmekte ya tamamen yok olmakta ya da yer değiştirmek zorunda kalmaktadır.

5.1.5 Mekansal Özellikleri

Araştırma kapsamından görüşme yapılan çağrı merkezi firmaların 13 tanesi Mecidiyeköy, Şişli, Beyoğlu alt bölgesinde, 8 tanesi Üsküdar ve Kadıköy alt bölgesinde, 4 tanesi Ümraniye'de, 4 tanesi Kartal ve Maltepe alt bölgesinde, 3 tanesi ise Bağcılar alt bölgesinde bulunmaktadır.

Görüşme yapılan kişilerden, literatürde yer alan araştırmalar doğrultusunda belirlenen yer seçim faktörlerini önem durumuna göre değerlendirilmeleri istenmiştir. Sonuçta, güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısı (%89,7), siyasi güvenlik (%72,4), şive (%69), devlet desteği ve teşvikler (%69), şehir içindeki ulaşım bağlantılarının güçlü olması (%65,5), vergi muafiyeti (%55,2), genç nüfus oranının fazla olması (%51,7), görüşme ücretlerinin düşük olması (%51,7), üniversitenin varlığı (%41,4) çağrı merkezlerinin yer seçim kararını

belirleyen çok önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Çağrı merkezi iletişim teknolojisini kullanarak hizmet sunan yerler olduğu için güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısının varlığı birinci derecede önem taşımaktadır. Diğer taraftan çağrı merkezlerinde telefonla standart ve kaliteli hizmet sunumu önemli olduğu için farklı yerlerdeki çağrı merkezlerinde çalışanların profilleri arasında benzerlik olması gerekmektedir. Bu noktada şive en belirleyici özellik olmaktadır. Çağrı merkezi firması kurulumunda şive problemi olmayan yerler tercih edilmekte veya diksiyon dersleri ile bu problem giderilmeye çalışılmaktadır. Özellikle az rağbet edilen bölgelerdeki yerel yöneticiler yeni çağrı merkezi kurulumunda çeşitli teşviklerde bulunmaktadır. Bu teşvikler, vergi indirimi, ucuz arsa temini, kredi kolaylıkları gibi konularda olabilmektedir. Çağrı merkezleri emek yoğun sektör olduğu için kolay eleman bulabildiği yerleri tercih etmektedir. Bu noktada üniversitelerin varlığı çağrı merkezleri için kolay eleman bulmalarında bir avantaj sağlamaktadır. Diğer taraftan yıllık gider dağılımının %50-70'ini oluşturan personel ücretlerini düşürmek için, ücret taleplerinin düşük olması önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çağrı merkezlerinin operasyonunda diğer firmalarla birarada olmak önemli değildir. Yazılım, eğitim ve danışmanlık, çağrı merkezi ürünleri satan firmalar ile teknik servis ve çağrı merkezi hizmeti sunulan müşteri firma ile aynı coğrafya içinde bulunması az önemlidir Dolayısıyla çağrı merkezi firması kendisine mal ve hizmet sunan firmalarla mekansal yakınlığa ihtiyaç duymamaktadır. Diğer çağrı merkezi firmalarının varlığı da işgücü piyasası havuzunu bölüşmek anlamına geldiği için hiç çağrı merkezi olmayan kentler daha çok tercih sebebi olabilmektedir (Çizelge 5.3).

İstanbul'da faaliyet gösteren çağrı merkezi firmaları, bu faktörlere göre yeni çağrı merkezi yatırımı yapacakları kente karar vermektedir. Sonuçta, yeni çağrı merkezi şubeleri için yatırımların Türkiye'nin doğusundaki kentlerde olduğu görülmektedir. Firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerde Karadeniz ve Akdeniz Bölgesinin bir takım koşulları sağlasa bile çağrı merkezi kurulumu için uygun yerler olmadığı ortaya çıkmıştır. Akdeniz Bölgesinde çağrı merkezi dışında alternatif bir iş olanağının olması, çalışanların bu işlere yönelmek istemesine dolayısıyla çağrı merkezinin işgücü bulmasında sorun yaşamasına neden olabilir. Ayrıca Karadeniz Bölgesinde şive problemi olduğu yapılan görüşlerde ortaya çıkmıştır. Doğu Anadolu Bölgesinin ise avantajı, iş olanağının olmaması ve şive probleminin diğer bölgelere (Karadeniz) göre daha az olmasıdır. Dolayısıyla bölgenin sahip olduğu alışkanlıklar ve yerel özellikler firmanın yer seçim kararında belirleyicidir.

Çizelge 5.3 Çağrı merkezlerinin yer seçim kararını belirleyen faktörlerin frekans ve yüzde dağılımı

	Çok önemli		Önemli		Az önemli		Hiç önemli değil	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
0 Sosyo-kültürel özellikler	12	38	15	47	5	15	0	0
1Genç nüfusun (18-29 yaş arası) payının fazla olması	16	50	12	37	3	10	1	3
2Üniversite mezunu oranının fazla olması	9	28	14	44	8	25	1	3
3Üniversite öğrencilerinin oranının fazla olması	10	31	13	41	7	22	2	6
4Üniversitenin varlığı	12	38	11	34	6	19	3	9
5Ücretlerin düşük olması	7	22	18	56	6	19	1	3
6Kadın nüfus oranının fazla olması	2	6	11	34	13	40	6	20
7Şive	23	72	3	9	2	6	4	13
8Yaşam tarzı	6	19	11	34	9	28	6	19
9 Etnik yapı	3	9	13	41	6	19	10	31
0Ekonomik özellikler	6	19	19	60	7	22	0	0
1Nitelikli işsizlik oranının fazla olması	10	31	15	47	5	16	2	6
2Diğer çağrı merkezi firmalarının varlığı	2	6	14	44	13	41	3	9
3Yazılım firmalarının varlığı	3	9	11	34	15	57	3	9
4Donanım firmalarının varlığı	3	9	16	50	5	16	8	25
5Eğitim ve danışmanlık firmalarının varlığı	4	13	8	25	12	38	8	25
6Çağrı merkezi ürünleri satan firmaların varlığı	3	9	7	22	18	56	4	13
7Teknik servis firmalarının varlığı	8	25	13	41	10	31	1	3
0Doğal ve fiziki faktörler	17	53	11	34	5	13	0	0
1Güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısı	29	91	3	9	0	0	0	0
2Şehir içindeki ulaşım bağlantılarının güçlü olması	22	69	9	28	1	2	0	0
3Şehirlerarası ulaşım bağlantılarının güçlü olması	10	31	14	44	6	19	2	6
4Havaalanının bulunması	7	22	10	31	10	31	5	16
5Kent merkezine yakınlık	8	25	14	44	9	28	1	3
6Arsa maliyetlerinin düşük olması	11	34	15	47	6	19	0	0
8Görüşme ücretlerinin düşük olması	18	56	7	22	6	19	1	3
9İklim	7	22	13	41	8	25	4	13
0Kurumsal özellikler	20	63	11	34	1	3	0	0
1Devlet desteği ve teşvikler	20	63	10	21	2	6	0	0
2Vergi muafiyeti	16	50	15	47	1	3	0	0
3Siyasi güvenlik	21	66	9	28	2	6	0	0

5.2 Çağrı Merkezi İşine Bakış Açısındaki Farklılıklar

Tez çalışmasının bu bölümünde, çağrı merkezi işinde çalışanların profili ve bu işe bakış açılarının az gelişmiş bölgeler ve gelişmiş bölgeler arasında farklılık gösterip göstermediğini anlamak üzere iki ayrı çağrı merkezinin (içsel ve dış kaynak) farklı yerlerdeki şubelerinde çalışanlarla yapılan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Bu firmaların seçilme nedenlerinin başında gelişmiş kentlerde ve az gelişmiş kentlerde çağrı merkezi şubelerinin olması gelmektedir. %95 güven aralığında %5 hata payında toplam 620 anket (120 anket firma 1⁵, 400 anket firma 2⁶) gerçekleştirilmiştir. Uygulama Aralık 2008- Mart 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Geri dönüşü artırmak amacıyla 650 anket dağıtılmış, 620 adet anket geri toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 95'dir.

Firma 1, bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte ve toplam 620 çalışanı bulunmaktadır. 400 kişi İstanbul, 100 kişi Ankara ve 120 kişi Erzurum'da istihdam edilmektedir. Dış kaynak çağrı merkezi olan Firma 2 ise telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmanın iştirak firması olarak hizmet vermektedir. Firma 2'nin toplam çalışan sayısı 4500 kişidir. İstanbul'daki şubesinde 1900 kişi, İzmir şubesinde 800 kişi, Erzurum şubesinde 800 kişi, Diyarbakır şubesinde ise 400 kişi çalışmaktadır.

Öncelikle her firmanın toplam çalışan sayısı içinde kaç anket yapılacağı bulunmuş, daha sonra şubelere dağıtılacak anket sayısı hesaplanmıştır. Şubeler içinde anket yapılacak kişiler basit rastlantısal yöntemle seçilmiştir. Bu anketlerin %30'u Firma 1, %70'i de Firma 2 içinde çalışanlarla yapılmıştır. Toplam 620 anketin %49'u İstanbul'da, %22'si Erzurum'da, %15'i İzmir'de, %10'u Diyarbakır'da, %4'ü ise Ankara'daki çağrı merkezinde çalışanlarla yapılmıştır.

Kişisel Özellikler

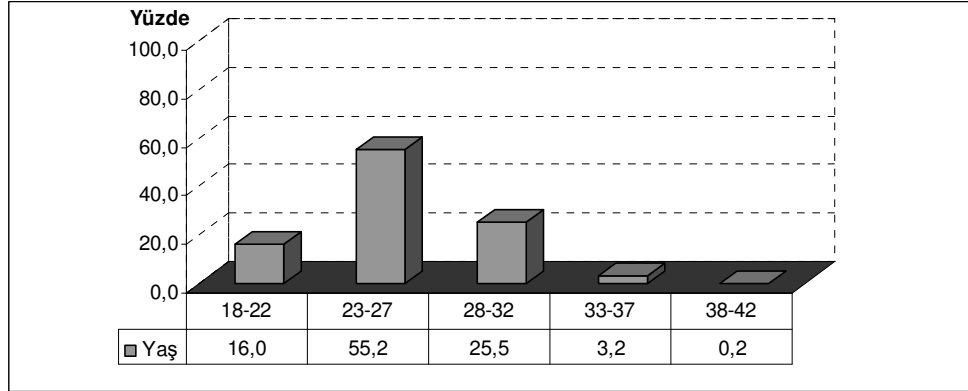
Çalışanların %66'sı kadınlardan, %34'ü erkeklerden oluşmaktadır. Yaş dağılımında da %80,7'sini 23-32 yaş aralığındaki kişiler oluşturmaktadır. Toplam çalışanların %16'sı evlidir ve %7'si çocuk sahibidir. Görüldüğü gibi çağrı merkezinde çalışmayı daha çok kadınlar, gençler ve bekar kişiler tercih etmektedir.

Çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde lise, yüksekokul ve üniversite mezunu olanların oranının birbirine yakın değerde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla eğitim düzeyi açısından net

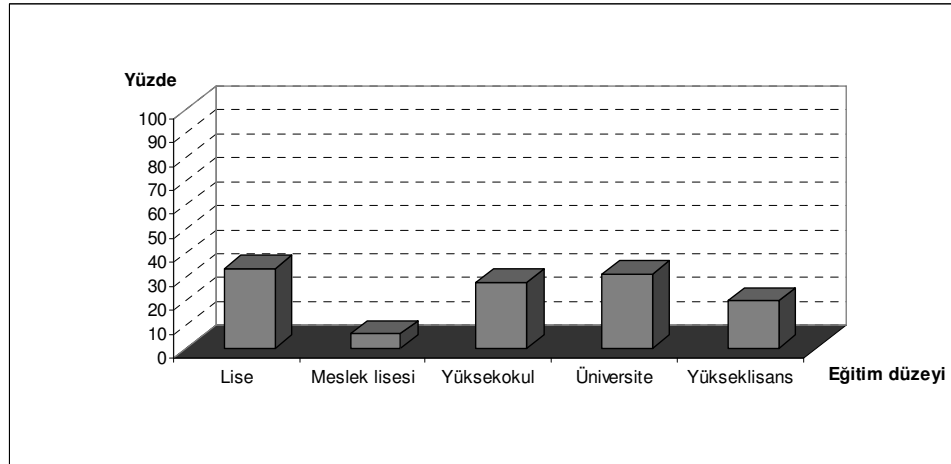
⁵ Firma 1: İçsel çağrı merkezi

⁶ Firma 2: Dış kaynak çağrı merkezi

bir ayırım yapılamadığını belirtmek mümkündür. Ayrıca bir eğitim kurumunda öğrenci olanların (%47), %80'i açıköğretim üniversitesine devam etmektedir.



Şekil 5.9 Çalışanların yaş dağılımı



Şekil 5.10 Çalışanların en son mezun olunan okula göre eğitim düzeyi

Kentlere göre her iki firmadaki çalışanların eğitim düzeyi incelendiğinde, üniversite mezunlarının en fazla Ankara'da (%74,1) olduğu görülmektedir. Üniversite mezunlarının oranının yüksek olduğu diğer kentler ise İzmir (%42,6) ve İstanbul'dur (%31,6). Lise mezunlarının oranının en fazla olduğu kentlerden biri Erzurum (%46,7), diğeri ise Diyarbakır'dır (%36,9). Görüldüğü gibi üniversite mezunları daha çok gelişmiş kentlerdeki çağrı merkezlerinde tercih edilirken, az gelişmiş kentlerde daha çok lise mezunları çalışmaktadır (Çizelde 5.4).

Çizelge 5.4 Çalışanların en son mezun olunan okula göre eğitim düzeyinin firma ve kentlere göre dağılımı

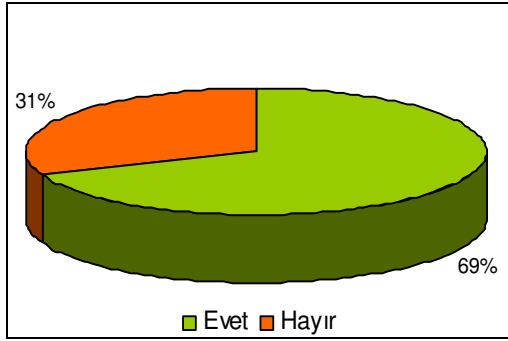
Firma yeri		En son mezun olunan okula göre eğitim düzeyi							Toplam
		İlköğretim	Lise	Meslek lisesi	Yüksekokul	Üniversite	Yüksek lisans		
İstanbul	Firma 1	Sayı		35	4	37	44	2	122
		Yüzde		28,7	3,3	30,3	36,1	1,6	100,0
	Firma 2	Sayı		56	13	56	50	0	175
		Yüzde		32,0	7,4	32,0	28,6	0	100,0
	Toplam	Sayı		91	17	93	94	2	297
		Yüzde		30,6	5,7	31,3	31,6	0,7	100,0
Erzurum	Firma 1	Sayı	0	5	1	14	14	4	38
		Yüzde	0	13,2	2,6	36,8	36,8	10,5	100,0
	Firma 2	Sayı	2	59	9	19	8	2	99
		Yüzde	2,0	59,6	9,1	19,2	8,1	2,0	100,0
	Toplam	Sayı	2	64	10	33	22	6	137
		Yüzde	1,5	46,7	7,3	24,1	16,1	4,4	100,0
Ankara	Firma 1	Sayı		3		4	20		27
		Yüzde		11,1		14,8	74,1		100,0
	Toplam	Sayı		3		4	20		27
		Yüzde		11,1		14,8	74,1		100,0
İzmir	Firma 2	Sayı		23	7	23	40	1	94
		Yüzde		24,5	7,4	24,5	42,6	1,1	100,0
	Toplam	Sayı		23	7	23	40	1	94
		Yüzde		24,5	7,4	24,5	42,6	1,1	100,0
Diyarbakır	Firma 2	Sayı		24	4	18	16	3	65
		Yüzde		36,9	6,2	27,7	24,6	4,6	100,0
	Toplam	Sayı		24	4	18	16	3	65
		Yüzde		36,9	6,2	27,7	24,6	4,6	100,0

Çalışma Hayatları

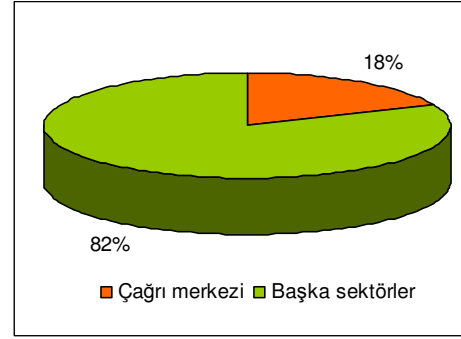
Çalışanlara bu işyerinden önceki iş hayatları ve gelecek kariyer hedeflerine ilişkin sorular sorulmuştur. Bu kapsamda, çalışanların çağrı merkezi işini tercih etme nedenleri, bu işte devam etmek istedikleri süreye ilişkin çıkarımlarda bulunmak hedeflenmiştir.

İki çağrı merkezinde çalışanların %69'u şimdiki işyerinden önce başka iş başvurusunda bulunmuştur. Başka iş başvurusunda bulunanların %19'u çağrı merkezi sektöründe iş aramıştır. Görüldüğü gibi çağrı merkezinde iş arayanların oranı oldukça düşüktür. Dolayısıyla insanların, başka iş bulamadıkları için çağrı merkezi işini tercih ettiği söylenebilir. Çağrı

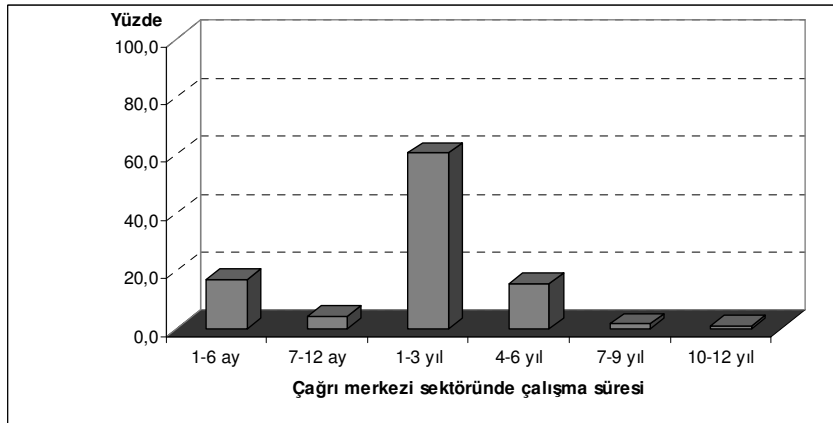
merkezlerinde çalışma süreleri incelendiğinde %60'a yakın bir kısmının 1-3 yıldır çağrı merkezi sektöründe çalıştığı görülmüştür.



Şekil 5.11 Bu işyerinden önce başka iş başvurusunda bulunma durumu



Şekil 5.12 İş aranan sektörlere göre dağılım



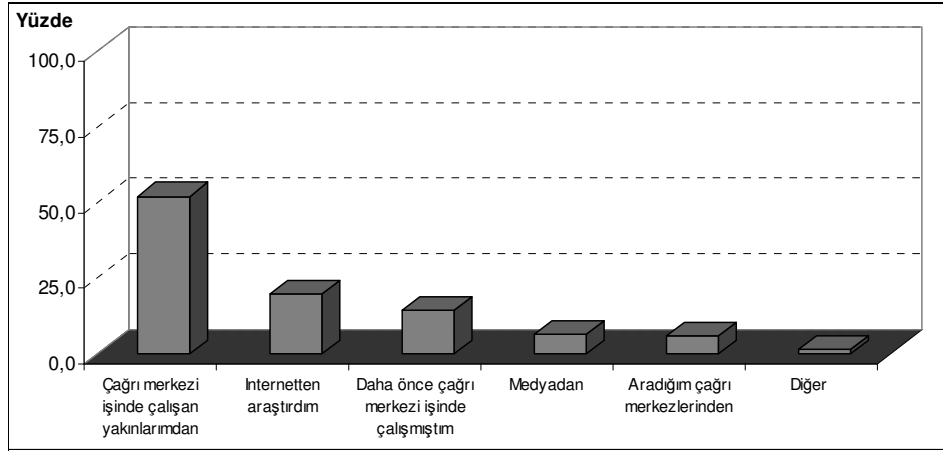
Şekil 5.13 Çalışanların çağrı merkezinde çalışma süresi

Çağrı merkezi işinde çalışmanın bilinçli tercih olup olmadığını anlamak üzere, çalışanlara çağrı merkezi işini daha önce bilip bilmedikleri ve eğer biliyorlarsa nereden öğrendikleri sorulmuştur. Anket yapılan kişilerin %56'sı şimdiki işyerinde çalışmaya başlamadan önce çağrı merkezleri ile ilgili bilgiye sahiptirler. Kişilerin çağrı merkezi işini seçmeleri, kendileri ile aynı ya da farklı çağrı merkezi firmasında çalışan arkadaş çevresinden edindiği bilgilerle olmuştur. Ayrıca son yıllarda çağrı merkezi kullanımının yaygınlaşması da çağrı merkezi işinin bilinirliğini artırmaktadır.

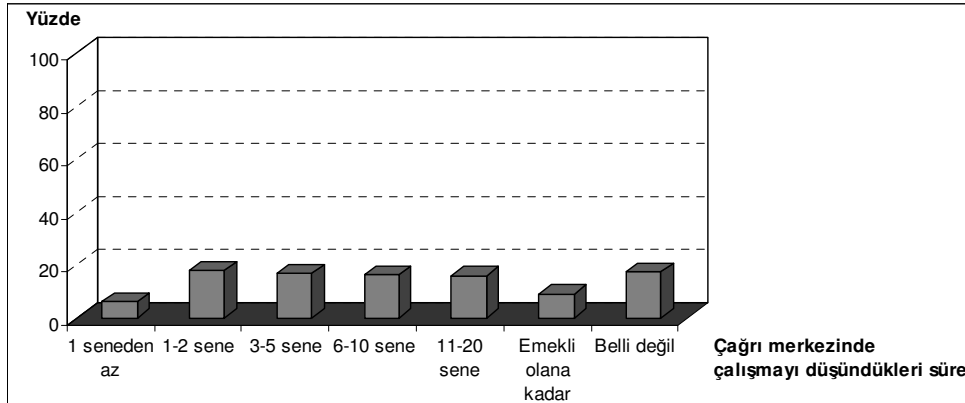
Bu işte devam etmeyi düşündükleri süre incelendiğinde, oranı az olmakla birlikte emekli olana kadar (%8) ve 11-20 sene (%17) bu işte çalışmayı düşünenlerin, diğer bir ifade ile gelecek kariyer planları bu işte devam etmek şeklinde olanların olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.5 Çağrı merkezinde çalışmaya karar vermede etkili olan faktörler

Çağrı merkezinde çalışmaya karar vermede etkili olan faktörler	Cevaplar içindeki dağılım		Çalışanlar içindeki dağılım
	Sayı	Yüzde	Yüzde
1 Arkadaşım tavsiye etti	155	10.0	25.2
2 İsmi olan bir firma olduğu için başvurudum	272	17.5	44.2
3 Çağrı merkezi işini sevdiğim için	154	9.9	25.0
4 Burada edineceğim deneyim mesleğimde ilerlememe yardımcı olacağı için	342	22.0	55.5
5 Burada kendimi geliştirebileceğimi düşündüğüm için	372	23.9	60.4
6 Başka iş bulamadığım için	44	2.8	7.1
7 Bu işyerinde sunulan haklar tatmin edici olduğu için	164	10.5	26.6
8 Bu şehirden ayrılmak istemediğim için	32	2.1	5.2
9 Yarı zamanlı çalışma olanağı olduğu için	22	1.4	3.6
Toplam	1557	100.0	252.8



Şekil 5.14 Çağrı merkezi sektörü ile ilgili bilgiyi öğrendikleri yere göre dağılım



Şekil 5.15 Çağrı merkezi sektöründe çalışmayı düşündükleri süre

Gelecek kariyer hedeflerinin ne olduğu sorusunda anket yapılan kişilerden alınan cevaplar değerlendirildiğinde çalışanların %58'i çağrı merkezi sektöründe ilerlemek, yönetici pozisyonuna gelmek istediğini belirtmiştir. Aynı firma içinde çağrı merkezi dışında farklı bir birimde çalışmak isteyenlerin oranı ise %21'dir. Kariyer hedefindeki diğer %21'lik bir kısımda şu şekilde farklılaşmaktadır: Takım lideri olmak, çağrı merkezinin eğitim birimine geçmek, mesleğimle ilgili bir işte çalışmak, çağrı merkezi dışında farklı bir sektörde çalışmak, kendi çağrı merkezi firmamı kurmak, arka ofise geçmek.

Çalışanların gelecek kariyer hedeflerini iki grupta değerlendirmek mümkündür. Çalışanların büyük bir çoğunluğu bu işi gelecekte de yapmak isterken, diğer bir grup firma içinde farklı bir birime geçmek istemektedir. İkinci grubun çağrı merkezlerini uzun süreli bir iş olarak değil firmaya girebilmenin ilk basamağı olarak gördüğü söylenebilir.

Mesleklere göre çalışanların dağılımı incelendiğinde⁷ çeşitli mesleklerden kişilerin çağrı merkezinde istihdam edildiği görülmüştür. Diğer bir ifade ile çağrı merkezinde çalışmak için belli bir konuda uzmanlık gerekmemektedir. İşletme, iktisat ve muhasebe mezunlarının payının (%25) tüm çalışanlar içinde fazla olduğu dikkati çekmektedir. Bu tür mesleklere sahip olan kişiler, daha çok bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firma l'de bulunmaktadır.

Çalışanların %50'si meslek bilgisini müşterilerle olan iletişimde, satış tekniklerinde (%18), teknik terimleri anlamada (%18), bilgisayar programlarını kullanmada (%4), fatura hesaplamalarında (%4), sesin doğru kullanılmasında (%2) kullanmaktadır. Meslek bilgisinin kullanıldığı alanlarla ilgili örnek vermek gerekirse: Halkla ilişkiler, psikoloji vb. mesleklerdeki kişiler, telefonda konuşma sırasında müşterilerle empati kurma, psikolojilerini anlama gibi konularda eğitimlerinin faydalı olduğunu, bilgisayarla ilgili konularda eğitim almış kişiler sistemlerin kullanımında mesleki bilgilerinin avantaj sağladığını, muhasebe ile ilgili konularda eğitime sahip olan kişiler ise, müşterilerin faturalarının hazırlanması ve takibinin yapılması gibi konularda mesleki bilgilerini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Çalışma koşullarında çalışanlar arasında farklılık olup olmadığı, çalışma saatleri ve görevler açısından incelenmiştir. Çağrı merkezinde çalışanların haftalık ve günlük çalışma süreleri değişkenlik göstermektedir. Haftalık 45 saat (% 39) çalışanların yanında 55-66 saat (%20) çalışanlar da bulunmaktadır. Günlük çalışma süresi 6 ile 11 saat (6-9 saat çalışanlar %78, 9-11 saat çalışanlar %22) arasında değişmektedir. Vardiya düzeni olduğu için günlük çalışma süreleri değişkenlik gösterebilmektedir.

⁷ Arkeolog, astronomi, bankacılık ve sigorta, bilgisayar programcılığı, basın-yayın, biyolog, sekreterlik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, çocuk gelişimi ve eğitimi, iktisat, insan kaynakları, işletme, kamu yönetimi, muhasebe, öğretmenlik, halkla ilişkiler, mühendislik, teknikerlik, satış-pazarlama, turizm-otelcilik, muhasebe ve mesleği olmayanlar

Çağrı merkezi işinde görevler parçalanmakta ve kişilerin sorumlu oldukları işler tanımlanmaktadır. Örneğin bir grup sadece dışarıdan gelen çağrıları cevaplarırken, bir grup dış arama yapmaktadır. Yapılan işin içeriğine göre de görev tanımları değişmektedir. Fatura bilgilerini takip etmekten sorumlu olan, firmanın yeni ürünleri hakkında müşterilere bilgi veren veya kullanılan ürünle ilgili müşterilerin sorunlarını telefonda çözmeye çalışan alt ekipler oluşturulmaktadır. Bu alt ekiplerin sayısı ve içeriği firmanın stratejisine göre değişmektedir.

Eğitim

Çağrı merkezi işinin en önemli özelliği, deneyimlerle ve iş başında verilen eğitimlerle öğrenilmesidir. Bu noktada firmalar tarafından ilk işe başlayanlara, bu işin nasıl yapılacağına ve firma kültürüne ilişkin eğitimler verilmektedir.

Çağrı merkezinde çalışanların tamamı işe başlamadan önce eğitim almıştır. Bu eğitimlerin süresi, firmaya ve çalışanlara göre farklılık göstermektedir. 4 haftadan fazla bir süre eğitim alanların payı %21, 4 hafta eğitim alanların payı %50, 3 hafta eğitim alanların payı %12, 2 hafta eğitim alanların payı %5'dir. İşe başladıktan sonra, ihtiyaç olduğunda yenileme eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimler yeni ürünün tanıtımı olabildiği gibi, telefonda daha iyi hizmet sunmaya yönelik de olabilmektedir. Anket yapılan kişilerin %72'si yenileme eğitimi almıştır. Bu eğitimlerin kişisel gelişim açısından yararı incelendiğinde, toplam çalışanların %83'ü çağrı merkezi içinde yönetici olmak diğer bir ifade ile çağrı merkezi içinde ilerlemek, %17,6'sı farklı bir birime geçmek, %8,9'u çağrı merkezi firması kurmak için yararlı olacağını düşünmektedir.

Çizelge 5.6 İşyerinde alınan eğitimlerin katkısı

İşyerinde alınan eğitimlerin nasıl yararlı olacağını düşünüyorsunuz?	Sayı	Yüzde
Çağrı merkezinde daha üst kademelere/yönetici konumuna geçerken	517	83,4
Çağrı merkezi firmamı kurarken	55	8,9
Çağrı merkezinde hizmet verdiğim sektöre geçerken	109	17,6
Diğer	35	5,6

Çağrı Merkezi İşi İle İlgili Konulardaki Görüşlere Katılma Düzeylerinin Dağılımı

Çağrı merkezi işine olan bakış açılarını değerlendirmek üzere toplam 20 adet görüşe çalışanların katılıp, katılmadıkları, 5'li likert ölçeğine göre sorulmuş ve her bir görüş için alınan cevaplar aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir (Çizelge 5.7).

Katılma oranlarının fazla olduğu konular; “Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum” (%86,4), “çağrı merkezi işini seviyorum” (%83,9), “bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum” (%79,3), “çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum” (%75,3), “işyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma vb) memnunum” %70,8, “işimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum” (%66,2), “kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum” (%65,2), “bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm” (%62,1), “çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için bir basamak” (%54,9) “çalışma saatlerinden memnunum” (%49,3), “müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum” (%41,3), “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığını olumsuz etkiler” (%39,4).

Katılmama oranlarının fazla olduğu konular; “Çağrı merkezi işini herkes yapabilir (%77,3), “çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum” (%72,1), “başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım” (%53,2), “kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum” (%46,4), “bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım” (%45), “aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli” (%34).

Görüldüğü gibi çağrı merkezi sevilerek yapılan ve kariyer olarak görülen bir iştir. Ayrıca, bu işe girdikten sonra çevreden de takdir görülmektedir. Takdir görülmesinde, çağrı merkezinin bağlı olduğu firmanın bilinirliği ve bu firmanın faaliyet gösterdiği sektörün etkili olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile banka çağrı merkezinde çalışıyor olmak kişiler için prestij göstergesidir. Çevre tarafından çağrı merkezi işinin içeriği fazla bilinmemesine rağmen, çağrı merkezinin bağlı olduğu firmanın (örneğin Firma 1 ve Firma 2 Türkiye’deki önemli firmalardan iki tanesidir) bilinirliği fazladır. Dolayısıyla kişilerin, çağrı merkezlerini tercih etmelerinin arkasında yatan temel nedenin firmaya en kolay giriş noktası olması ve firma içinde farklı pozisyonlarda çalışmak olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra bu işi geçici olarak yapanlar da bulunmaktadır. Çağrı merkezinden ayrılmak istenmesinin başlıca sebepleri, kendi meslekleri ile ilgili bir işte çalışmak istenmesi ve çalışma koşullarının yorucu olmasıdır. Çağrı merkezlerinde 7 gün 24 saat hizmet verilmesi, vardiya sistemi ile çalışılması, kişinin kendisi ve ailesi için yeterli zamanı ayıramadığı için mutsuz olmasına neden olmaktadır.

Çizelge 5.7 Katılma düzeylerine göre çağrı merkezi ile ilgili konulara verilen cevapların dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Çağrı merkezi işini seviyorum	8	1,3	24	3,9	68	11	285	46	235	37,9
Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	12	1,9	22	3,5	94	15,2	242	39	250	40,3
Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	15	2,4	35	5,8	103	16,6	268	43,2	199	32,1
Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	62	10	156	25,2	166	26,8	177	28,5	59	9,5
Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	5	0,8	33	5,3	46	7,4	312	50,3	224	36,1
İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	9	1,5	75	12,1	125	20,2	265	42,7	146	23,5
Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	23	3,7	41	6,8	146	23,5	231	37,3	179	28,9
Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	84	13,5	210	33,9	189	30,5	104	16,8	33	5,3
Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	79	12,7	204	32,9	117	18,9	153	24,7	67	10,8
Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	54	8,7	162	26,1	190	30,6	180	29	34	5,5
Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	7	1,1	62	10	104	16,8	336	54,2	111	17,9
Çalışma saatlerinden memnumun	53	8,5	109	17,6	152	24,5	224	36,1	82	13,2
İşyerindeki fiziksel ortamdaki (oturma düzeni, aydınlatma) memnumun	21	3,4	63	10,2	97	15,6	281	45,3	158	25,5
Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	174	28,1	305	49,2	80	12,9	44	7,1	17	2,7
Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	24	3,9	143	23,1	138	22,3	254	41	61	9,8
Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	101	16,3	229	36,9	185	29,8	83	13,4	22	3,5
Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	143	23,1	304	49	72	11,6	83	13,4	18	2,9
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	90	14,5	227	36,6	149	24	108	17,4	46	7,4
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	48	7,7	143	23,1	185	29,8	171	27,6	73	11,8
Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum	59	9,5	140	22,8	169	27,3	161	26	91	14,7

5.2.1 Uyum Analizi Sonuçları

Uyum analizi çalışanların çağrı merkezi işine olan bakış açılarını değerlendirmek üzere belirlenen toplam 20 adet görüşe katılma düzeyleri⁸ ile firma yeri⁹ (İstanbul, İzmir, Ankara, Erzurum, Diyarbakır), eğitim düzeyi¹⁰ (ilköğretim, lise, meslek lisesi, yüksekokul, üniversite, yüksek lisans), çalışma süresi (0-1 yıl, 1-4 yıl, 4 yıl ve üzeri) arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmıştır. Her bir görüş için elde edilen sonuçlar sırasıyla aşağıda değerlendirilmiştir.

Kentlere Göre Karşılaştırma

Diyarbakır'da çalışanların “bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum”, “çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum”, görüşlerinde, katılmıyorum cevabına yakın oldukları, diğer kentlerde çalışanların ise katılıyorum cevabına yakın oldukları görülmektedir. *Diğer bir ifade ile, Diyarbakır'da çalışanların çağrı merkezi işinde çalışıyor olmaktan memnun olmadıkları söylenebilir.*

Erzurum'da çalışanlar “çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum”, “işimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum”, “bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım”, “aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli”, “bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm”, “çalışma saatlerinden memnunum” görüşlerine diğer kentlerde çalışanlara göre katılıyorum cevabına yakın oldukları görülmüştür. *Diğer bir ifade ile Erzurum'daki çalışanlar hem firmanın sunduğu imkanlardan memnunlar hem de çağrı merkezi işinde çalışmayı prestij olarak görmektedir. Ayrıca bu işin gelişimleri için olumlu olduğunu düşünmektedirler.* Erzurum ve İzmir'de çalışanlar “kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum”, “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder”, “müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum” görüşlerine katılmazlarken, Diyarbakır ve Ankara'da çalışanların bu görüşe katılmaktadır.

Özetle, Ankara, ve Diyarbakır'da çalışanlar açısından çağrı merkezi işi bir basamak olarak görülürken, Erzurum ve İzmir'de çalışanlar çağrı merkezi işinde kariyerlerine devam etmek istemektedirler. Diyarbakır'da çalışanların bu işi geçici bir çözüm olarak görmelerinde ve çağrı merkezi işini sevmemelerinde aldıkları ücretten ve çalışma saatlerinden memnun olmamalarının etkili olduğu söylenebilir.

⁸ 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Uyum analizi grafiğinde katılma düzeyleri; kesinlikle katılıyorum: 5, katılıyorum: 4, ne katılıyorum ne katılmıyorum: 3, katılmıyorum: 2, kesinlikle katılmıyorum: 1 olarak ifade edilmiştir.

⁹ Uyum analizi grafiğinde İstanbul: İst, Ankara: Ank, İzmir: İzm, Erzurum: Erz, Diyarbakır: Diy olarak ifade edilmiştir.

¹⁰ Uyum analizi grafiğinde ilköğretim: ilk, lise:L, meslek lisesi:ML, yüksekokul: Yük, üniversite: Ü, yüksek lisans: YL olarak ifade edilmiştir.

Çizelge 5.8 Kentlere göre çağrı merkezi ile ilgili konulara katılma düzeyi (Uyum analizi grafikleri kullanılarak, kentlerin en yakın çıktıkları katılma düzeyine göre tez kapsamında üretilmiştir)

		ERZURUM	İZMİR	DİYARBAKIR	ANKARA	İSTANBUL
ÇAĞRI MERKEZİ İŞİNDE	Bu sektörde ilerleme şansının yüksek olduğunu düşünüyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
GEÇİCİ BİR SÜRE OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ İŞİ	Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KAPASİTE GELİŞTİRME	Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
SOSYALLEŞME - PRESTİJ	Çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığıma olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Çalışma saatlerinden memnunum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırma

Lise ve meslek lisesi mezunları “çağrı merkezi işinde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanıyorum” görüşüne kesinlikle katılırken, üniversite mezunları katılmamaktadır. Üniversite mezunları “kendi meslekleri ile ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum”, “başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım”, “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder”, “müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum” görüşlerine katılıyorum şeklinde cevaplar verirken, lise ve meslek lisesi mezunları bu görüşlere katılmamaktadırlar. *Diğer bir ifade ile, lise mezunları, kariyerlerini çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünürlerken, üniversite ve yüksek lisans mezunları devam etmek istememektedir.* “Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm” görüşüne lise, meslek lisesi mezunları katılıyor, üniversite ve yüksek lisans mezunları katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. *Dolayısıyla lise mezunları için çağrı merkezi prestijli bir işken, üniversite mezunları için bu durumun geçerli olmadığını söylemek mümkündür.*

Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma

4 yıldan fazla süre çağrı merkezi sektöründe çalışanlar “çağrı merkezi seviyorum” görüşüne katılmazlarken, 4 yıldan daha az çağrı merkezinde çalışanlar bu görüşe katılmaktadır. Çağrı merkezi sektöründe çalışma süresi ile bu sektörde ilerleme şansı olduğuna katılma düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde 1 yıldan daha az ve 1-4 yıl arasında bu işte çalışanlar bu sektörde ilerleme şansının olduğunu düşünürlerken, 4 yıldan daha fazla süredir çağrı merkezi işinde çalışanlar bu görüşe katılmamaktadır. 4 yıldan daha az süredir bu işte çalışanlar bu işin bir basamak olduğu görüşüne katılırken, 4 yıldan daha fazla süredir çağrı merkezi işinde çalışanlar bu görüşe katılmamaktadır. *Uyum analizi sonucunda çağrı merkezinde uzun süre çalışanların çağrı merkezi işinde ilerleme şansının ve başka bir birime geçme şansının olmadığını düşündükleri görülmüştür.*

Çalışma süresi ile “çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum”, “işimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum” görüşlerine katılma düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde 4 yıldan daha fazla çağrı merkezinde çalışanlar katılmıyorum, 1 yıldan az ve 1-4 yıl çalışanlar katılıyorum kısmına yakın çıkmıştır. *Dolayısıyla, 4 yıldan az süre çağrı merkezinde çalışanlar için bu iş, beceri kazanmak için potansiyellere sahipken, 4 yıldan fazla süre çalışanlar için durum tam tersidir.*

Çizelge 5.9 Eğitim düzeyine göre çağrı merkezi ile ilgili konulara katılma düzeyi (Uyum analizi grafikleri kullanılarak, eğitim düzeyinin her birinin en yakın çıktıkları katılma düzeyine göre tez kapsamında üretilmiştir)

		LİSE	MESLEK LİSESİ	YÜKSEKOKUL	ÜNİVERSİTE	YÜKSEK LİSANS
ÇAĞRI MERKEZİ İŞİNDE SÜREKLİLİK	Bu sektörde ilerleme şansının yüksek olduğunu düşünüyorum					
	Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum					
	Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak					
GEÇİCİ BİR SÜRE OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ İŞİ	Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum					
	Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım					
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder					
KAPASİTE GELİŞTİRME	Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum					
	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum					
	Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum					
SOSYALLEŞME- PRESTİJ	Çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum					
	Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım					
	Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm					
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli					
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler					
	Çalışma saatlerinden memnunum					

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Çizelge 5.10 Çalışma süresine göre çağrı merkezi ile ilgili konulara katılma düzeyi (Uyum analizi grafikleri kullanılarak, çalışma süresinin her birinin en yakın çıktıkları katılma düzeyine göre tez kapsamında üretilmiştir)

		0-1 YIL	1-4 YIL	4 YILDAN FAZLA
ÇAĞRI MERKEZİ İŞİNDE SÜREKLİLİK	Bu sektörde ilerleme şansının yüksek olduğunu düşünüyorum			
	Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum			
	Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak			
GEÇİCİ BİR SÜRE OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ İŞİ	Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum			
	Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım			
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder			
	Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum			
KAPASİTE GELİŞTİRME	Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum			
	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum			
	Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum			
SOSYALLEŞME- PRESTİJ	Çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum			
	Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım			
	Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm			
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli			
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler			
	Çalışma saatlerinden memnunum			
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

5.2.2 ANOVA Analizi Sonuçları

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan sorular beş alt başlık altında toplanmış ve verilen cevaplara göre kentler, eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri arasında anlamlı fark olan gruplar tek yönlü anova post hoc (bonferroni) analizi ile test edilmiştir. Cinsiyet ve firma türüne göre ilgili görüşler arasındaki farklılıklar da tek yönlü anova analizi kullanılarak belirlenmiştir.

- **Kentler arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi**

Çağrı merkezi işine devam etme, bu işte kariyer yapma isteğinin kentlere göre nasıl farklılaştığını ölçmek amacıyla yapılan bonferroni analiz sonuçlarına göre %95 güvende görüşlere göre anlamlı farklılığın olduğu kentler şu şekildedir: **ERZURUM ile İstanbul** arasında “bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum” (İstanbul 4,04, Erzurum 4,34, sig: 0,015) görüşlerinde anlamlı fark vardır. **İZMİR ile Erzurum, Ankara ve İstanbul arasında** “çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak” (İstanbul 3,39, İzmir 2,95, sig: 0,004; Erzurum 3,34, İzmir 2,95, sig: 0,045; Ankara 3,63, İzmir 2,95, sig: 0,027) görüşünde farklılık vardır. *Dolayısıyla, bonferroni analizi uyum analizinden çıkan sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, Erzurum’daki çalışanlar diğer kentlerdeki çalışanlara göre çağrı merkezi işine daha olumlu yaklaşmaktadır. İzmir ise, diğer kentlere (Erzurum, Ankara, İstanbul) göre çağrı merkezi işinin basamak olduğu görüşüne daha az katılmaktadır.*

Çizelge 5.11 Çağrı merkezi işinde süreklilikle ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			ERZURUM	İZMİR	DİYARBAKIR	ANKARA	İSTANBUL		
ÇAĞRI MERKEZİ İŞİNDE SÜREKLİLİK	Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Erzurum							
		İzmir							
		Diyarbakır							
		Ankara							
		İstanbul							
	Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Erzurum	FARK YOK						
		İzmir							
		Diyarbakır							
		Ankara							
		İstanbul							
	Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak	Erzurum							
		İzmir							
		Diyarbakır							
		Ankara							
		İstanbul							

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak soruların ikinci alt başlığı olan geçici bir iş süre olarak çağrı merkezi işinde kentler arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir. **DİYARBAKIR ve İstanbul, İzmir** (İstanbul 2,64, Diyarbakır 3,12, sig: 0,009; İzmir 2,36, Diyarbakır 3,12, sig: 0,000) arasında “kendi mesleğimle ilgili bir işte çalışmak

istiyorum” görüşünde farklılık vardır. **İSTANBUL ve Erzurum** arasında “başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım” (İstanbul 2,61, Erzurum 2,31, sig: 0,038) görüşünde de farklılık vardır. **ANKARA; İstanbul, Erzurum ve İzmir’den** “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder” (Erzurum 2,47, Ankara 3,22, sig: 0,016; Ankara 3,22, İzmir 2,27, sig: 0,001), (İstanbul 2,82, Erzurum 2,47, sig: 0,029; İstanbul 2,82, İzmir 2,27, sig: 0,000), görüşlerinde farklılaşmaktadır. *Bu sonuçlar, uyum analizinden elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, Diyarbakır’da çalışanlar meslekleri ile ilgili bir işte çalışmayı daha çok istemekte ve Ankara’da çalışanlar çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmaktan dolayı mutsuz olmaktadır.*

Çizelge 5.12 Geçici bir süre olarak çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			ERZURUM	İZMİR	DİYARBAKIR	ANKARA	İSTANBUL
GEÇİCİ BİR SÜRE OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ İŞİ	Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Erzurum					
		İzmir					
		Diyarbakır					
		Ankara					
		İstanbul					
	Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Erzurum					
		İzmir					
		Diyarbakır					
		Ankara					
		İstanbul					
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Erzurum					
		İzmir					
		Diyarbakır					
		Ankara					
		İstanbul					

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların üçüncü alt başlığı olan kapasite geliştirme ile kentler arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir. **ERZURUM ile İzmir, Diyarbakır, Ankara ve İstanbul** arasında “çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum” (İstanbul 4,08, Erzurum 4,51, sig: 0,000; Ankara 3,96, Erzurum 4,51, sig: 0,015; İzmir 3,99, Erzurum 4,51, sig: 0,015; Diyarbakır 4,09, Erzurum 4,51, sig: 0,007) görüşünde farklılık vardır. **ERZURUM ile İzmir, Ankara ve İstanbul arasında** “işimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum” (İstanbul 3,63, Erzurum 4,13, sig: 0,000; Ankara 3,33, Erzurum 4,13, sig: 0,001; İzmir 3,64, Erzurum 4,13, sig: 0,002) görüşünde farklıdır. **DİYARBAKIR ve Erzurum** ise “çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum” (Erzurum 2,08, Diyarbakır 2,54, sig: 0,035) görüşünde farklılaşmaktadır. *Bu sonuçlar uyum analizinden elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, Erzurum’da çalışanların, diğer kentlerdeki çalışanlardan farklılaşarak, çağrı merkezi işini, kapasite gelişimine katkı sağlayan bir iş olarak gördüğü söylenebilir.*

Çizelge 5.13 Kapasite geliştirme ile ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar
(Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			ERZURUM	İZMİR	DİYARBAKIR	ANKARA	İSTANBUL
KAPASİTE GELİŞTİRME	Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Erzurum					
		İzmir					
		Diyarbakır					
		Ankara					
		İstanbul					
	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Erzurum					
		İzmir					
		Diyarbakır					
		Ankara					
		İstanbul					
	Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Erzurum					
		İzmir					
		Diyarbakır					
		Ankara					
		İstanbul					

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların dördüncü alt başlığı olan sosyalleşme-prestij ile kentler arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir: Diyarbakır'ın diğer kentlerden farklılaştığı görülmektedir. **DİYARBAKIR, Erzurum, Ankara, İzmir'den** “çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum” (İstanbul 3,14, Diyarbakır 3,02, sig: 0,000; Erzurum 3,05, Diyarbakır 3,02, sig: 0,000; Ankara 2,89, Diyarbakır 3,02, sig: 0,000; İzmir 3,24, Diyarbakır 3,02, sig: 0,000) görüşünde farklılaşmaktadır. Ayrıca **DİYARBAKIR ile Erzurum, İzmir, İstanbul** arasında “bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım” (İstanbul 2,90, Diyarbakır 2,06, sig: 0,000; Erzurum 3,09, Diyarbakır 2,06, sig: 0,000; İzmir 3,16, Diyarbakır 2,06, sig: 0,000) görüşünde farklılık vardır. **ERZURUM ve Ankara, İstanbul** arasında da “bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm” (İstanbul 3,73, Erzurum 4,02, sig: 0,013; Erzurum 4,02, Ankara 3,30, sig: 0,001) görüşünde farklılık vardır. *Bu veriler uyum analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, Diyarbakır'da çalışanlar çağrı merkezi işinde çalışırken kendileri ve aileleri için boş zaman ayıramazken,. Erzurum'da çalışanlar için ise çağrı merkezi işi prestij katan bir iştir.*

Çizelge 5.14 Sosyalleşme ve prestij ile ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

		ERZURUM	İZMİR	DİYARBAKIR	ANKARA	İSTANBUL
SOSYALLEŞME - PRESTİJ	Çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Erzurum				
		İzmir				
		Diyarbakır				
		Ankara				
		İstanbul				
	Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım	Erzurum				
		İzmir				
		Diyarbakır				
		Ankara				
	Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Erzurum				
		İzmir				
		Diyarbakır				
		Ankara				
		İstanbul				

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların beşinci alt başlığı olan çalışma koşulları ile kentler arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir: **ERZURUM ve Diyarbakır, İstanbul** arasında (İstanbul 2,92, Erzurum 3,23, sig: 0,036; Erzurum 3,23, Diyarbakır 2,54, sig: 0,000), **İZMİR ve Diyarbakır** arasında (İzmir 3,09, Diyarbakır 2,54, sig: 0,012) “aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli” (İstanbul 2,92, Erzurum 3,23, sig: 0,036; Erzurum 3,23, Diyarbakır 2,54, sig: 0,000) görüşünde farklılık vardır. **ANKARA ve Erzurum, İzmir** arasında (Erzurum 2,94, Ankara 3,70, sig: 0,012; Ankara 3,70, İzmir 2,84, sig: 0,004), **İSTANBUL ve İzmir** arasında (İstanbul 3,24, İzmir 2,84, sig: 0,026) “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler” görüşünde farklılık vardır. **DİYARBAKIR ve Erzurum, İzmir, İstanbul** arasında “çalışma saatlerinden memnunum” (İstanbul 3,39, Diyarbakır 2,45, sig: 0,000; Erzurum 3,54, Diyarbakır 2,45, sig: 0,000; İzmir 3,22, Diyarbakır 2,45, sig: 0,000) görüşünde farklılık vardır. *Bu veriler, uyum analizinden elde edilen sonuçlarla birlikte yorumlandığında, Erzurum ve İzmir’de çalışanlar alınan ücretten memnunken, İstanbul ve Diyarbakır’da çalışanlar memnun değildir. Ankara ve İstanbul’da çalışanlar bu işte uzun süre çalışmanın sağlık açısından riskli olacağını, İzmir ve Erzurum’a göre daha çok düşünmektedir. Erzurum ve İzmir’de çalışanlar çalışma saatlerinden memnun iken Diyarbakır’da çalışanlar, çalışma saatlerinden memnun değildir.*

Çizelge 5.15 Çalışma koşulları ile ilgili görüşlere göre kentler arasındaki farklılıklar
(Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			ERZURUM	İZMİR	DİYARBAKIR	ANKARA	İSTANBUL
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Erzurum					
		İzmir					
		Diyarbakır	■	■			
		Ankara					
		İstanbul	■				
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımla olumsuz etkiler	Erzurum				■	
		İzmir				■	■
		Diyarbakır					
		Ankara					
		İstanbul					
	Çalışma saatlerinden memnunum	Erzurum			■		
		İzmir			■		
		Diyarbakır					
		Ankara					
		İstanbul			■		

ANOVA post hoc (bonferroni) analizi sonucuna göre %95 güven düzeyinde; H1:“ Çağrı merkezi bakış açıları, gelişmiş ve az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezinde çalışanlar arasında farklılık gösterir” hipotezi reddedilir.

Sonuç olarak, Erzurum’da çağrı merkezi işinde çalışanların yeni beceriler elde ettikleri, alınan ücretten memnun oldukları ve çevrelerinden takdir gördükleri görülmüş, çağrı merkezi işine olan bakış açıları diğer kentlerde çalışanlara göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Buna karşın Diyarbakır ve Ankara’da çalışanların, çağrı merkezi işine bakış açıları diğer kentlere göre daha olumsuzdur. Diyarbakır’ın diğer kentlerden farklılaştığı konular, özellikle işyeri ve çalışma koşulları ile ilgilidir. Dolayısıyla, çağrı merkezi işine olan bakış açısını farklılaştıran faktörlerin firmanın çalışma koşullarına bağlı olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi

Çağrı merkezi işine devam etme, bu işte kariyer yapma isteğinin eğitim düzeylerine göre nasıl farklılaştığını ölçmek amacıyla yapılan bonferroni analiz sonuçlarına göre %95 güvende eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık olan görüşler aşağıda açıklanmıştır.

LİSE VE ALTI (ilköğretim, lise, meslek lisesi) mezunları ile **ÜNİVERSİTE VE ÜZERİ** (üniversite, yüksek lisans) mezunları arasında; “bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum” (Lise ve altı 4,25, üniversite ve üzeri 3,98, sig: 0,005) ve “kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum” (Lise ve altı 4,03, üniversite ve üzeri 3,49, sig: 0,000) görüşlerinde farklılık vardır. *Bu veriler, uyum analizinden elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, üniversite mezunlarının çağrı merkezi işinde kariyerine devam etmek istemediğini ancak, lise mezunlarının bu sektörde ilerleme şansı olduğunu düşündüklerini ve kariyerlerine bu sektörde devam etmek istediklerini söylemek mümkündür.*

Çizelge 5.16 Çağrı merkezi işinde süreklilikle ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			LİSE VE ALTI	YÜKSEKOKUL	ÜNİVERSİTE VE ÜZERİ	
ÇAĞRI MERKEZİ İŞİNDE SÜREKLİLİK	Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Lise ve altı				
		Yüksekokul				
		Üniversite ve üzeri				
	Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Lise ve altı				
		Yüksekokul				
		Üniversite ve üzeri				
	Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak	Lise ve altı	FARK YOK			
		Yüksekokul				
		Üniversite ve üzeri				

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların ikinci alt başlığı olan geçici bir iş süre olarak çağrı merkezi işinde eğitim düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir. **LİSE VE ALTI mezunları ile yüksekokul, üniversite ve üzeri mezunları** arasında “başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım” (lise ve altı 2,33, üniversite ve üzeri 2,66, sig: 0,003; lise ve altı 2,33, yüksekokul 2,58, sig: 0,042) ve “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder” (Lise ve altı 2,42, üniversite ve üzeri 2,93, sig: 0,000; lise ve altı 2,42, yüksekokul 2,70, sig: 0,037) görüşlerinde farklılık vardır. “Kendi mesleğimle ilgili bir işte çalışmak istiyorum” görüşünde **ÜNİVERSİTE VE ÜZERİ mezunlar, lise ve altı ile yüksekokul mezunlarından** (lise ve altı 2,57, üniversite ve üzeri 2,88, sig: 0,006; yüksekokul 2,54, üniversite ve üzeri 2,88, sig: 0,007) farklılaşmaktadır. *Uyum analizinden elde edilen sonuçlarla birlikte bonferroni analizi sonuçları değerlendirildiğinde, üniversite mezunları için çağrı merkezi işi geçici bir süre için yapılan bir iştir. Üniversite mezunları kendi meslekleri ile ilgili bir işte çalışmayı istemekte ve çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmanın kendilerini mutsuz edecekleri görüşüne katılırken, lise mezunları bu görüşlere katılmamaktadır.*

Çizelge 5.17 Geçici bir süre olarak çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			LİSE VE ALTI	YÜKSEKOKUL	ÜNİVERSİTE VE ÜZERİ
GEÇİCİ BİR SÜRE OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ İŞİ	Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların üçüncü alt başlığı olan kapasite geliştirme ile eğitim düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir. **LİSE VE ALTI mezunları ile üniversite ve üzeri mezunları** arasında “çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum” (Lise ve altı 4,27, üniversite ve üzeri 4,02, sig: 0,004), “işimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum” (Lise ve altı 4,04, üniversite ve üzeri 3,44, sig: 0,000), “çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum” (lise ve altı 2,11, üniversite ve üzeri 2,43, sig: 0,004) görüşlerinde farklılık vardır. *Uyum analizinden elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, lise ve altı mezunları için çağrı merkezi işi yeni beceriler elde edilebilen bir işken, üniversite mezunları çağrı merkezi işini monoton bulmaktadır.*

Çizelge 5.18 Kapasite geliştirme ile ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			LİSE VE ALTI	YÜKSEKOKUL	ÜNİVERSİTE VE ÜZERİ
KAPASİTE GELİŞTİRME	Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların dördüncü alt başlığı olan sosyalleşme ile eğitim düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir: Diyarbakır'ın diğer kentlerden farklılaştığı görülmektedir. **LİSE VE ALTI**

mezunları ile üniversite ve üzeri mezunları arasında “çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum” (Lise ve altı 3,18, üniversite ve üzeri 2,91, sig: 0,036), “bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım” (Lise ve altı 3,05, üniversite ve üzeri 2,64, sig: 0,001), “bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm” (Lise ve altı 3,96, üniversite ve üzeri 3,58, sig: 0,000). görüşlerinde farklılık vardır. *Uyum analizinden elde edilen verilerle, bonferroni analizi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, lise mezunları için çağrı merkezi işinde çalışmak çevreden takdir görmesine neden olurken, üniversite mezunları bu görüşe katılmamaktadır. Dolayısıyla sosyalleşme ve prestij kazandırma anlamında lise ve üniversite mezunları arasında farklılık vardır.*

Çizelge 5.19 Sosyalleşme ve prestij ile ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			LİSE VE ALTI	YÜKSEKOKUL	ÜNİVERSİTE VE ÜZERİ
SOSYALLEŞME-PRESTİJ	Çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			

Çizelge 5.20 Çalışma koşulları ile ilgili görüşlere göre eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			LİSE VE ALTI	YÜKSEKOKUL	ÜNİVERSİTE VE ÜZERİ
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Lise ve altı	FARK YOK		
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	Lise ve altı			
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			
	Çalışma saatlerinden memnunum	Lise ve altı	FARK YOK		
		Yüksekokul			
		Üniversite ve üzeri			

ANOVA post hoc (bonferroni) analizi sonucuna göre %95 güven düzeyinde; “Çağrı merkezine bakış açıları eğitim düzeyine göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak, eğitim düzeyi yükseldikçe çağrı merkezi işindeki memnuniyet düzeyinin azaldığı söylenebilir. Üniversite mezunları için çağrı merkezi işi yeteri kadar tatmin edici bir iş değilken, lise mezunlarının bu işte çalışmaktan memnun olduğu, bilgi ve beceri kazandıkları

söylenbilir. Bonferroni analizi sonuçlarına göre, üniversite ve lisansüstü mezunları uzun süre çağrı merkezi çalışmak istememekte, bu işte çalışırken yeni becer elde edememekte, kendi meslekleri ile ilgili bir işte çalışmak istemektedirler. Dolayısıyla, üniversite mezunları çağrı merkezi işini geçici bir süre yapılan bir iş olarak görmektedir. Lise ve altı düzeydeki mezunlar ise bu görüşlerde üniversite ve yüksek lisans mezunlarından farklı düşünmekte, çağrı merkezi işinde sürekli devam etmek istemektedir.

Çalışma süreleri arasında farklılıkların değerlendirilmesi

Çağrı merkezi sektöründe ortalama çalışma süresi firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerde 2-3 yıl olarak belirtilmiştir. Bu sürelerin sonunda kişiler ya iş değiştirmekte ya da bir üst pozisyona geçmektedir. Dolayısıyla bu işe yeni başlayanlar ile 4 yıldan fazla süre çalışıyor olanların işe bakış açılarındaki farklılık olmadığını belirlemek amacıyla bonferroni analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre %95 güvende anlamlı fark olan kentler şu şekildedir:

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların birinci alt başlığı olan çağrı merkezi işinde süreklilik ile çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir: **0-1 yıldır** çağrı merkezi işinde çalışanlar **1-4 ve 4 yıldan** fazla çalışanlardan “bu sektörde ilerleme şansımın olduğunu düşünüyorum” (0-1 yıl 4,32, 1-4 yıl 4,04, sig: 0,002; 0-1 yıl 4,32, 4 yıldan fazla 3,93, sig: 0,014) görüşünde farklılaşmaktadır. **4 yıldan** fazla bu işte çalışanlar ise **0-1 yıl ve 1-4 yıldır** bu işte çalışanlardan “çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak” (4 yıldan fazla 2,37, 0-1 yıl 2,38, sig: 0,005; 4 yıldan fazla 2,37, 1-4 yıl 2,61, sig: 0,037) görüşünde farklılaşmaktadır. *Çağrı merkezinde çalışma süresi azaldıkça, bu sektörle ilgili olumlu düşünceler artmaktadır.*

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların ikinci alt başlığı olan geçici bir iş süre olarak çağrı merkezi işinde çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir. **0-1 yıldır** çağrı merkezi işinde çalışanlar ile **1-4 ve 4 yıldan** fazla çalışanlar arasında “çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum” (0-1 yıl 3,75, 1-4 yıl 4,04, sig: 0,002; 0-1 yıl 3,75, 4 yıldan fazla 4,25, sig: 0,001) görüşünde farklılık vardır.

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların üçüncü alt başlığı olan kapasite geliştirme ile çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir. **0-1 yıldır** çağrı merkezi işinde çalışanlar ile **1-4 yıldır** çalışanlar arasında “işimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum” görüşünde fark vardır (0-1 yıl 3,92, 1-4 yıl 3,67, sig: 0,015).

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların dördüncü alt başlığı olan sosyalleşme ile çalışma süreleri arasında fark olmadığı görülmüştür.

Çalışanların çağrı merkezi işine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak sorulan soruların beşinci alt başlığı olan çalışma koşulları ile çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir: **0-1 yıldır** çağrı merkezi işinde çalışanlar ile **1-4 ve 4 yıldan fazla** çalışanlar arasında “işyerindeki fiziksel ortamdan memnunuz” (0-1 yıl 4,05, 1-4 yıl 3,70, sig: 0,000; 0-1 yıl 4,05, 4 yıldan fazla 3,50, sig: 0,001) görüşünde fark vardır. **1-4 yıldır** bu işte çalışanlar ile **0-1 yıl ile 4 yıldan fazla** çalışanlar arasında “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler” (1-4 yıl 3,65, 0-1 yıl 3,41, sig: 0,049; 1-4 yıl 3,65, 4 yıldan fazla 3,23, sig: 0,028) görüşünde fark vardır.

Çizelge 5.21 Çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlere göre çalışma süreleri arasındaki farklılıklar (Bonferroni analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			0-1 YIL	1-4 YIL	4 yıldan fazla
ÇAĞRI MERKEZİ İŞİNDE SÜREKLİLİK	Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	0-1 yıl			
		1-4 yıl			
		4 yıldan fazla			
	Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak	0-1 yıl			
		1-4 yıl			
		4 yıldan fazla			
GEÇİCİ BİR SÜRE OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ İŞİ	Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	0-1 yıl			
		1-4 yıl			
		4 yıldan fazla			
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	0-1 yıl			
		1-4 yıl			
		4 yıldan fazla			
	Çalışma saatlerinden memnunuz	0-1 yıl			
		1-4 yıl			
		4 yıldan fazla			

ANOVA post hoc (bonferroni) analizi sonucuna göre %95 güven düzeyinde; “Çağrı merkezinde kariyer beklentileri, çalışma sürelerine göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak, 4 yıldan fazla süredir çağrı merkezi işinde çalışanlar, bu sektörde ilerleme şansının olmadığını düşünmekte, başka bir iş olanağı olması durumunda iş değişikliği yapabilme sorusuna katıldıkları için bu işi geçici iş olarak görmektedir. 4 yıldan daha az süredir bu işte çalışanlar, çağrı merkezi işini bir basamak olarak görürken, 4 yıldan fazla süredir bu işte çalışanlar bu görüşe katılmamaktadır.

Cinsiyete göre farklılıkların değerlendirilmesi

Çağrı merkezi işine olan bakış açılarının cinsiyete farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü anova analizi sonuçları aşağıdaki açıklanmıştır.

İlk olarak çağrı merkezinin sürekli bir iş olarak görülüp görülmediği ile ilgili görüşlerden, kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı fark olanlar şu şekildedir: “Çağrı merkezi işini seviyorum”, “bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum”, “kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum”. Erkekler kadınlara göre bu görüşlere daha çok katılmaktadır. *Dolayısıyla bu sektörde iş hayatına devam etmek isteyenlerin daha çok erkekler olduğu söylenebilir.*

Çizelge 5.22 Cinsiyete göre çağrı merkezi işinde süreklilikle ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			Ortalama	Anlamlılık düzeyi
ÇAĞRI MERKEZİ İŞİNDE SÜREKLİLİK	Çağrı merkezi işini seviyorum	Erkek	4,34	0,000
		Kadın	4,06	
	Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Erkek	4,22	0,051
		Kadın	4,07	
	Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Erkek	4,02	0,000
		Kadın	3,70	
	Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak	Erkek	FARK YOK	
		Kadın		

Çağrı merkezinin geçici bir süre için yapılan bir iş olup olmadığını belirlemeye yönelik görüşlerden kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı fark olanlar şu şekildedir: “Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder”, “müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum”. Kadınlar, erkeklere göre bu görüşlere daha çok katılmaktadır. *Dolayısıyla, kadınların, çağrı merkezi işinde uzun süre devam etmek istemediği bir kez daha anlaşılmıştır.*

Çizelge 5.23 Cinsiyete göre geçici bir süre olarak çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

		Ortalama	Anlamlılık düzeyi	
GEÇİCİ BİR SÜRE OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ İŞİ	Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	Erkek	FARK YOK	
		Kadın		
	Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Erkek	FARK YOK	
		Kadın		
	Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Erkek	FARK YOK	
		Kadın		
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Erkek	2,48	0,004
		Kadın	2,76	
	Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum	Erkek	2,98	0,020
		Kadın	3,22	

Çağrı merkezi işinin çalışanların yeteneklerini kullanma ve artı beceriler kazandırmasına yönelik görüşlerden kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı fark olanlar şu şekildedir: “Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum”, “işimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum”, “çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum” İlk iki görüşe erkekler, son görüşe kadınlar, daha fazla katılmaktadır. *Buradan hareketle, kadınların çağrı merkezlerini beceri geliştirmeyen, monoton bir iş olarak gördükleri söylenebilir.*

Çizelge 5.24 Cinsiyete göre çağrı merkezi işinde kapasite geliştirme ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

		Ortalama	Anlamlılık düzeyi	
KAPASİTE GELİŞTİRME	Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Erkek	4,39	
		Kadın		4,04
	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Erkek	3,98	0,000
		Kadın		
	Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	Erkek	FARK YOK	
		Kadın		
	Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Erkek	2,14	0,096
		Kadın	2,29	

Çağrı merkezi işinde çalışmanın sosyalleşme ve prestij kazandırma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik hazırlanan görüşlerden, erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark olanlar şu şekildedir: “Çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum”, “bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım”, “bu işe girdikten sonra

çevremdeki kişilerden takdir gördüm”. Erkekler, kadınlardan daha fazla bu görüşlere katılmaktadır. *Dolayısıyla, kadınların çağrı merkezi işinde çalışırken kendilerine ve ailelerine yeterli zaman ayıramadıkları için mutsuz oldukları söylenebilir.*

Çizelge 5.25 Cinsiyete göre çağrı merkezi işinde sosyalleşme-prestij ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			Ortalama	Anlamlılık düzeyi
SOSYALLEŞME	Çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Erkek	3,26	0,000
		Kadın	2,90	
	Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım	Erkek	3,14	0,000
		Kadın	2,75	
	Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Erkek	3,89	0,024
		Kadın	3,72	

Çağrı merkezi işindeki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerden, erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark olanlar şu şekildedir: “Çalışma saatlerinden memnunum”, “işyerindeki fiziksel ortamdan memnunum”. Daha çok kadınlar çalışma saatlerinden memnun değildir. *Buradan hareketle, sosyalleşme ile ilgili düşüncelere katılmamanın arkasında, sosyal aktivite için ayırarak boş zaman olmayışı olduğunu söylemek mümkündür.*

Çizelge 5.26 Cinsiyete göre çağrı merkezi işindeki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			Ortalama	Anlamlılık düzeyi
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Erkek	FARK YOK	
		Kadın		
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	Erkek	FARK YOK	
		Kadın		
	Çalışma saatlerinden memnunum	Erkek	3,46	0,006
		Kadın	3,19	
	İşyerindeki fiziksel ortamdan memnunum	Erkek	3,93	0,016
		Kadın	3,72	

Tek yönlü ANOVA analizi sonucuna göre %95 güven düzeyinde; “Çağrı merkezine bakış açıları cinsiyete göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilir.

Firma türüne göre farklılıkların değerlendirilmesi

Firma türüne göre çalışanların çağrı merkezi işine yaklaşımlarını belirlemek üzere yapılan anova analizi sonucunda %99 güvende “çağrı merkezi işini seviyorum”, “kariyerimi çağrı merkezi işinde devam ettirmeyi düşünüyorum”, “çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak” görüşlerinde iki firma arasında anlamlı fark vardır.

Çizelge 5.27 Firma türüne göre çağrı merkezi işinde süreklilikle ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			Ortalama	Anlamlılık düzeyi
ÇAĞRI MERKEZİ İŞİNDE SÜREKLİLİK	Çağrı merkezi işini seviyorum	Firma 1	3,96	0,000
		Firma 2	4,24	
	Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
	Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Firma 1	3,46	0,000
		Firma 2	3,96	
	Çağrı merkezi işi farklı bir işe geçebilmek için basamak	Firma 1	3,63	0,000
		Firma 2	3,16	

“Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım”, “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder”, “müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum” görüşlerinde iki firma arasında anlamlı fark vardır.

Çizelge 5.28 Firma türüne göre geçici bir süre olarak çağrı merkezi işi ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

			Ortalama	Anlamlılık düzeyi
GEÇİCİ BİR SÜRE OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ İŞİ	Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
	Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
	Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Firma 1	2,78	0,000
		Firma 2	2,39	
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Firma 1	3,25	0,000
		Firma 2	2,41	
	Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum	Firma 1	3,62	0,000
		Firma 2	2,93	

“İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum”, “bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm”, “Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler” görüşlerinde iki firma arasında anlamlı fark vardır.

Çizelge 5.29 Firma türüne göre çağrı merkezi işinde kapasite geliştirme ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

		Ortalama	Anlamlılık düzeyi	
KAPASİTE GELİŞTİRME	Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Firma 1	3,60	0, 018
		Firma 2	3,81	
	Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Firma 1	FARK YOK		
	Firma 2			

İki firma arasında “bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm” ve “çağrı merkezinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler” görüşlerinde de anlamlı fark vardır.

Çizelge 5.30 Firma türüne göre çağrı merkezi işinde sosyalleşme-prestij ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

		Ortalama	Anlamlılık düzeyi	
SOSYALLEŞME-PRESTİJ	Çağrı merkezi işinde aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
	Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede bulunmaya başladım	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
	Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Firma 1	3,64	0, 010
		Firma 2	3,84	

Çizelge 5.31 Firma türüne göre çağrı merkezi işindeki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerdeki farklılıklar (Anova analiz sonuçlarına göre tez kapsamında üretilmiştir)

		Ortalama	Anlamlılık düzeyi	
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
	Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	Firma 1	3,68	0,000
		Firma 2	2,93	
	Çalışma saatlerinden memnunum	Firma 1	FARK YOK	
		Firma 2		
İşyerindeki fiziksel ortamdandır memnunum	Firma 1	FARK YOK		
	Firma 2			

Tek yönlü ANOVA analizi sonucuna göre %99 güven düzeyinde; “Çağrı merkezine bakış açıları firma türüne göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak, firma 1 (banka)’de çalışanlar çağrı merkezi işinde devam etme isteği, firma 2 (dış kaynak)’de çalışanlardan daha azdır. Firma 1’de çalışanlar ağırlıklı olarak üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Firma 1’de çalışanlar çağrı merkezi işini geçici bir iş olarak,

farklı bir işe geçebilmek için bir basamak olarak görmektedir. Firma 1'in bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firmanın çağrı merkezi olmasından dolayı, çalışanların çağrı merkezinde deneyim kazandıktan sonra firma içinde farklı departmanlara geçmek istediğini söylemek mümkündür. Firma 2'de ise daha çok lise mezunları çalışmaktadır. Lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre daha çok çağrı merkezi işinde kariyer yapmayı tercih ettiği eğitim düzeyine göre farklılıkların açıklandığı bölümde belirtilmişti. Dolayısıyla, firma 2'de çağrı merkezi işine olan bakış açısının, firma 1'e göre daha olumlu olmasında eğitim düzeyinin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

5.2.3 Karar Ağacı Tekniği Sonuçları

Metropol ve az gelişmiş kentlerdeki çağrı merkezlerinde çalışanların demografik yapılarına göre sınıflandırma:

Karar ağacı tekniği kullanılarak yapılan analizde İstanbul, Ankara, İzmir “metropol kentler”, Erzurum ve Diyarbakır ise “az gelişmiş kentler” olarak ele alınmış ve bu iki ayrıma göre çalışanların demografik yapılarına göre sınıflandırılmıştır. Bu analiz sonucuna göre, çağrı merkezinde çalışanların % 67,4'ü metropollerde, %32,6'sı az gelişmiş kentlerdedir. Ayrıca, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyine göre çalışanların metropol ve az gelişmiş kentlerdeki dağılımı ise şu şekildedir.

Yaş gruplarına göre üç düğüm oluşmuştur. Düğüm 1; 23-27 yaş aralığı, düğüm 2; 28-32 ve 33 üzeri yaş aralığı, düğüm 3 ise; 18-22 yaş aralığıdır.

- 18-22 yaş aralığındaki kadınların %43,2'si, erkeklerin %72'si,
- 28 yaşından büyük olan kadınların %13,2'si, erkeklerin %24,7'si,
- 23-27 yaş aralığındaki kadınların %30,4'ü, erkeklerin %44,6'sı

az gelişmiş kentlerdeki çağrı merkezlerinde çalışmaktadır. Bu durumda, az gelişmiş kentlerdeki çağrı merkezlerinde daha çok erkeklerin ve genç nüfusun tercih edildiği söylenebilir.

23-27 yaş grubundaki kadınlarda medeni duruma göre oluşan düğümler şu şekildedir:

- Metropollerde 23-27 yaş aralığında olup bekar olan kadınların oranı ise %66,5, evli olan kadınların oranı ise %86,1,
- Az gelişmiş kentlerde 23-27 yaş aralığında olup bekar olan kadınların oranı ise %33,5, evli olan kadınların oranı ise %13,9'dur.

23-27 yaş aralığındaki ve 28 yaşından büyük olan erkeklerde eğitim düzeyine göre düğümler çıkmıştır. Buna göre;

23-27 yaş aralığında olan;

- lise ve altı eğitim düzeyinde olan erkeklerin %47,7'si metropollerde, %52,3'ü az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezlerinde çalışmaktadır.
- Üniversite ve yüksek lisans mezunu olan erkeklerin %80,8'i metropollerde, %19,2'si az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezlerinde çalışmaktadır.

28 yaşından büyük olan

- lise ve altı eğitim düzeyinde olan erkeklerin %62,2'si metropollerde, %37,8'i az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezlerinde çalışmaktadır.
- Üniversite ve yüksek lisans mezunu olan erkeklerin %88,9'u metropollerde, %11,1'i az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezlerinde çalışmaktadır.

Bu veriler doğrultusunda az gelişmiş kentlerde lise ve altı eğitim düzeyinde olanlar ağırlıkta iken metropollerde daha çok üniversite ve üzeri eğitim düzeyinde olanların bulunduğu söylenebilir.

H6: Metropoldeki çağrı merkezlerinde çalışanlar ile az gelişmiş kentlerde çalışanların demografik yapılarında (yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet) farklılık vardır.

Karar ağacı analizi sonucuna göre, %95 güven düzeyinde “Metropoldeki çağrı merkezlerinde çalışanlar ile az gelişmiş kentlerde çalışanların demografik yapılarında (yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet) farklılık vardır” hipotezi kabul edilir.

Dolayısıyla metropol ve az gelişmiş kentlerdeki çağrı merkezlerinde çalışanların demografik yapıları, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Az gelişmiş kentlerdeki çağrı merkezlerinde daha çok gençler (18-22 yaş aralığı), erkekler, lise ve altı eğitim düzeyindekiler ve bekarlar tercih edilirken, metropollerde 23 yaşından büyük kişilerin, kadınların, üniversite ve yüksek lisans mezunlarının tercih edildiği söylenebilir.

Firma türüne göre çağrı merkezi işine bakış açısı ile ilgili görüşlere katılma düzeylerinin sınıflaması

Bu kapsamda üretilen karar ağacı diyagramı sonucunda üç görüş için bir dallanma ortaya çıkmıştır. Çalışanların bu görüşlere katılma düzeylerindeki farklılıklara göre düğümler oluşmuştur. Buna göre;

“*çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder*” görüşüne

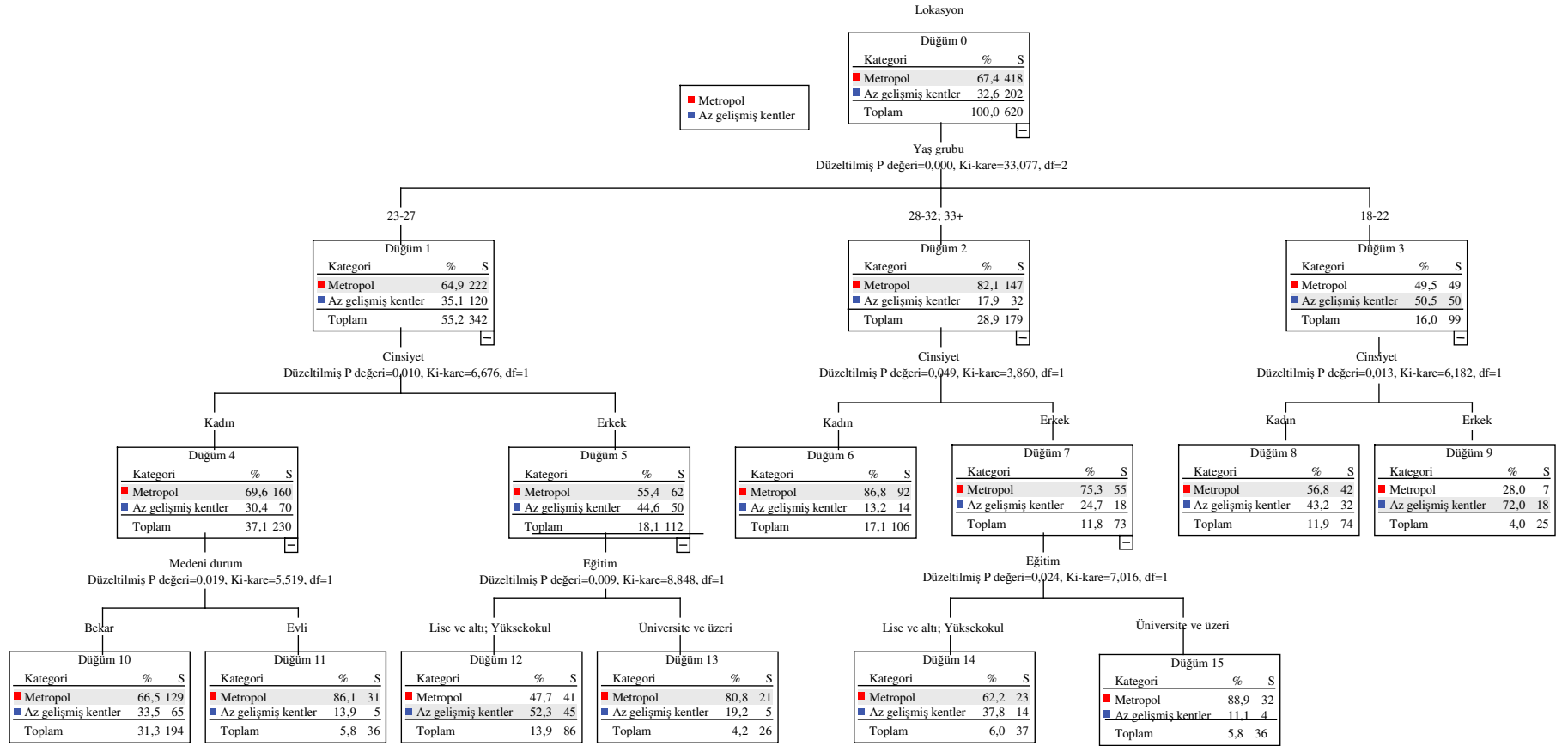
- kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum diyenlerin %83,3’ü, ne katılıyorum ne de katılmıyorum diyenlerin %68,5’i firma 2’de,
- kesinlikle katılıyorum, katılıyorum diyenlerin %56,5’i firma 1’de çalışanlardır.

“*Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum*” görüşündeki dallanma, çağrı merkezi işinde çalışmaktan mutsuz olanlar arasındadır ve aynı firma içinde ailesine zaman ayırabildiğini düşünenlerin yanında düşünmeyenler de bulunmaktadır.

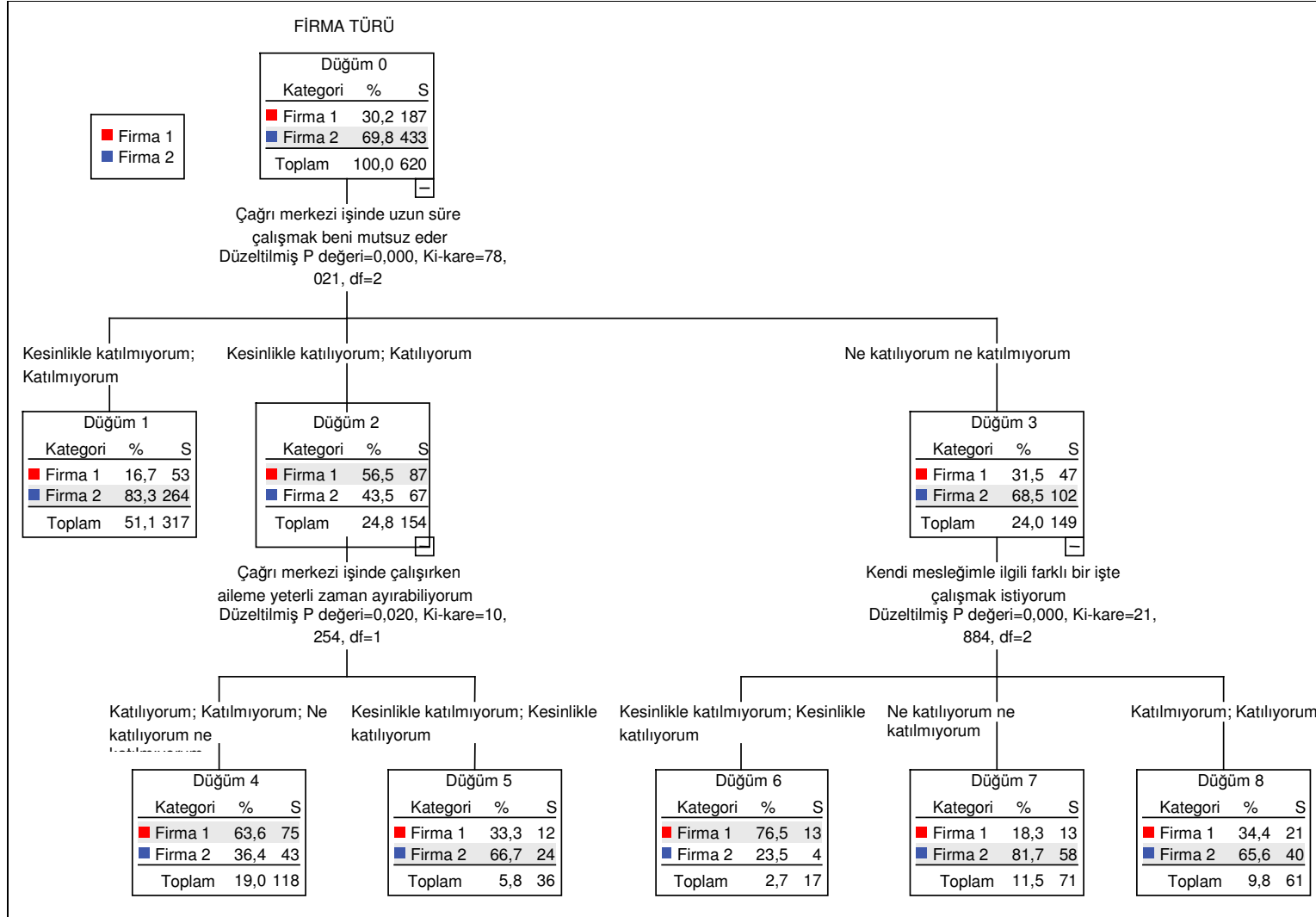
“*Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum*” görüşündeki dallanma, çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak mutsuz eder görüşünde kararsız olanlar arasında çıkmış ve firma 1 ve firma 2 içinde kendi mesleğini yapmak isteyenler olduğu gibi istemeyenlerinde olduğu görülmüştür.

Karar ağacı analizi sonucuna göre, %95 güven düzeyinde H5: Çağrı merkezine bakış açıları firma türüne göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak çağrı merkezi türüne göre çağrı merkezi işine bakış açılarına göre sınıflama yapıldığında, 3 görüşe göre bir dallanma olduğu görülmüştür. Firma 1’de çalışanların çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak istememelerinin nedeni kendi meslekleri ile ilgili bir işte çalışmak istemeleri, Firma 2’de çalışanların ise uzun süre bu işte çalışmaktan dolayı mutsuz olmalarının nedeni ailelerine yeterli zaman ayıramamaları olduğu söylenebilir. Bu durumu, Firma 1’de çalışanların çağrı merkezi işinde kariyer yapmak istemediği, Firma 2’de çalışanların ise çalışma koşullarından memnun olmadığı şeklinde yorumlamak mümkündür.



Şekil 5.16 Karar ağacı 1 (Metropol ve az gelişmiş kentlerdeki çağrı merkezlerinde çalışanların demografik yapılarına göre sınıflandırma)



Şekil 5.17 Karar ağacı 2 (Firma türüne göre çağrı merkezi işine bakış açısı ile ilgili görüşlere katılma düzeylerinin sınıflaması)

5.2.4 Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Tek yönlü ANOVA ve bonferroni ile karar ağacı analizi sonucunda elde edilen ve yukarıda açıklanan bulgular doğrultusunda, tez kapsamında belirlenen hipotezler ve bu hipotezlerin kabul veya red durumları aşağıda açıklanmıştır.

H1: Çağrı merkezi bakış açıları, gelişmiş ve az gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezinde çalışanlar arasında farklılık gösterir.

Çağrı merkezinde çalışmaktan mutlu olan çalışanların varlığı, personel devri oranını düşürmekte ve firmaların o yerdeki varlığının uzun süreli olmasında etkili olmaktadır. Böylelikle firma çalışanlarına uzun süreli yatırım yapabilmektedir.

Erzurum'da çalışanlar, çağrı merkezi işinin beceri gelişimine katkı sağladığını, prestij kattığını düşünmekte dolayısıyla bu işte kariyer yapmayı hedeflemektedirler. Buna karşın Diyarbakır'da çalışanlar çalışma koşullarından dolayı mutsuzdurlar. Ayrıca, İzmir, Erzurum'la bu işte süreklilik ile ilgili konularda benzerlik göstermekte, Ankara'da Diyarbakır'la geçici bir iş ve çalışma koşulları açısından benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak çalışanların çağrı merkezi işinden tatmin olma durumları kentlerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla H1: “çağrı merkezi işine bakış açılarına göre gelişmiş ve az gelişmiş kentler arasında fark vardır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Çalışanların bu işe uzun süreli bakmaları için, kentlerin özellikleri dışında işin içeriği ve çalışma koşulları gibi başka faktörlere de bakılması gerekir. Dolayısıyla çağrı merkezi işinin, iş olanağı olmayan, işsizlik problemi yaşayan bölgelerdeki insanları daha çok tatmin ettiğini ve buradaki insanların bu işe diğer gelişmiş kentlere göre daha uzun süreli baktığını söylemek mümkün değildir.

H2: Çağrı merkezine bakış açıları eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

Çağrı merkezi işinin, yeni beceriler geliştirerek işgücü kapasitesini artırdığı görüşü eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir. Lise mezunları ile üniversite mezunları arasında çağrı merkezi işinde yeni beceriler elde etme, sahip olunan bilgi ve yetenekleri kullanma görüşlerinde fark vardır. Lise mezunlarının ortalamaları üniversite mezunlarından yüksektir. Dolayısıyla, çağrı merkezi işi lise mezunu olan işgücünün kapasite geliştirmesi açısından bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Çağrı merkezi işinde kariyere devam etme görüşüne göre lise ve üniversite mezunları arasında fark vardır.

Lise ve altındaki eğitim kurumundan mezun olanlar ile yükseköğretim ile üniversite ve lisansüstü mezunları arasında “başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım” görüşüne

katılma düzeyi “çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder” sorularında fark vardır. Üniversite ve lisansüstü mezunlarının uzun süre çağrı merkezi işinde çalışmak istemedikleri, bu işi geçici olarak gördükleri, uzun süre çalışmanın sağlıklarını olumsuz etkileyeceğini düşündükleri görülmüştür. Dolayısıyla eğitim düzeyi yükseldikçe çağrı merkezi işinden duyulan memnuniyet azalmaktadır.

Lise mezunları, üniversite mezunlarından farklı olarak çağrı merkezi işini, prestij sağlayan bir iş olarak görmekte ve monoton olmadığı düşünmektedir. Ayrıca üniversite mezunları çağrı merkezi işini, lise, meslek lisesi ve yüksek okul mezunlarına göre daha monoton bulmakta ve uzun süre bu işte çalışmak istememektedir. Dolayısıyla lise mezunları çağrı merkezi işini sürekli bir iş olarak görürken, üniversite mezunları geçici bir iş olarak görmektedir.

Kariyerini çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi üniversite ve yüksek lisans mezunları istemezken, lise, meslek lisesi, yüksek okul mezunları istemektedir. Lise, meslek lisesi ve yüksek okul mezunlarının farklı bir işte çalışmak istemezken, üniversite mezunları kendi meslekleri ile farklı bir işte çalışmak istemektedirler. Üniversite mezunları başka bir iş olanağı olması durumunda çağrı merkezi işinde çalışmak istemezken, lise, meslek lisesi, yüksekokul mezunları çağrı merkezi sektöründe çalışmak istemektedir. Özetle lise, meslek lisesi ve yüksekokul mezunları çağrı merkezi işinde çalışmaktan memnundurlar ve kariyerlerini bu sektörde devam ettirmek istemektedirler.

Sonuç olarak H2: “Çağrı merkezine bakış açıları eğitim düzeyine göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

H3: Çağrı merkezinde kariyer beklentileri, çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

4 yıldan fazla süredir çağrı merkezi işinde çalışanlar, bu sektörde ilerleme şansının olmadığını düşünmektedir. Başka bir iş olanağı olması durumunda iş değişikliği yapabilme sorusuna katıldıkları dolayısıyla bu işi geçici iş olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Diğer taraftan, 4 yıldan daha az süredir bu işte çalışanlar ise çağrı merkezi işini bir basamak olarak görmektedir.

Dolayısıyla çağrı merkezinde ilk işe başlayanların bu işi bir basamak olarak gördüğünü ancak, hem çağrı merkezi sektörü içinde yükselmek hem de farklı bir birime geçmek kolay değildir. Çağrı merkezi işinde uzun süre aynı pozisyonda çalışmak diğer bir ifade ile aynı işi yapmak da çalışanları mutsuz etmektedir. Bu durumda personel devri oranının yükselmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak H3: “Çağrı merkezinde kariyer beklentileri, çalışma sürelerine göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

H4: Çağrı merkezine bakış açıları cinsiyete göre farklılık gösterir.

Erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında çağrı merkezi işini uzun süreli bir iş olarak düşünmede farklılık vardır. Erkekler, kadınlara göre çağrı merkezi işini sürekli bir iş olarak görmektedir. Bu sektörde ilerleme şansı olduğunu ve kariyerini bu sektörde devam ettirmek isteme açısından erkekler kadınlara göre daha isteklidir. Kadınlar, çağrı merkezi işinin monoton bulmakta, yeni beceriler kazanmadıklarını ve sahip oldukları becerileri kullanılmadıklarını düşünmektedirler. Kadınların çağrı merkezi işinde devam etmek istememesinin arkasında, çalışma koşullarından memnun olmamaları ve gerek ailesine gerekse de kendine iş dışında vakit ayıramaması olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, H4: “Çağrı merkezine bakış açıları cinsiyete göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

H5: Çağrı merkezine bakış açıları firma türüne göre farklılık gösterir.

İçsel çağrı merkezinde çalışanlar, çağrı merkezi işini geçici bir iş olarak görürken, dış kaynak çağrı merkezinde çalışanlar, çağrı merkezi işini sürekli bir iş olarak görür. Tek yönlü ANOVA ve karar ağacı testi sonuçlarından, iki firma arasında çağrı merkezi işine bakış açısında farklılık olduğu tespit edilmiştir. İçsel çağrı merkezinde çalışanlar, çağrı merkezi işini geçici bir iş olarak görürken, dış kaynak çağrı merkezinde çalışanlar, bu işte kariyerlerine devam etmek istemektedirler. Çalışanlar tarafından içsel çağrı merkezi, firmanın diğer bir birimine geçmek için ilk adım olarak görüldüğü söylenebilir. Dış kaynak çağrı merkezinde bu tür bir imkan bulunmadığı için, çalışanlar çağrı merkezi işinde kariyer planı yapmayı tercih ediyor olabilirler. Ayrıca içsel çağrı merkezinde çalışanların daha çok üniversite mezunu olması, dolayısıyla kendi mesleklerini yapmak istiyor olmaları, kariyerlerini başka bir şekilde şekillendirmek istemelerinde etkili olabilir. Dış kaynak çağrı merkezinde lise mezunları ağırlıkta dolayısıyla çağrı merkezi işinde çalışmak ve kariyer yapmak onlar için önemli bir fırsat olabilmektedir.

Sonuç olarak, H5: “Çağrı merkezine bakış açıları firma türüne göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

H6: “Metropoldeki çağrı merkezlerinde çalışanlar ile az gelişmiş kentlerde çalışanların demografik yapılarında (yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet) farklılık vardır”

Hipotezini test etmek üzere yapılan karar ağacı analizi sonuçlarına göre, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyine göre metropol (İstanbul, İzmir ve Ankara) ve az gelişmiş kentlerde (Erzurum ve Diyarbakır) çalışanlar arasında farklılık vardır. Metropollerde, üniversite mezunları, kadınlar tercih edilirken, az gelişmiş kentlerde lise mezunları ve erkekler tercih edilmektedir.

Sonuç olarak, H6: “Metropoldeki çağrı merkezlerinde çalışanlar ile az gelişmiş kentlerde çalışanların demografik yapılarında (yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet) farklılık vardır” **hipotezi kabul edilmiştir.**

6. SONUÇLAR VE ÇAĞRI MERKEZLERİNE DAYALI BÖLGESEL GELİŞME İÇİN İPUÇLARI

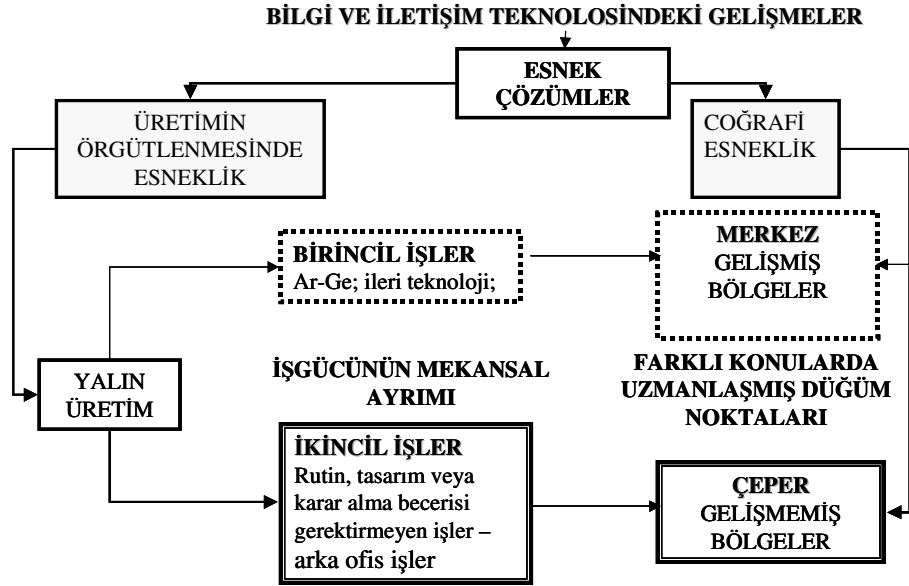
Küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, yeni teknolojileri kullanan ve maliyetlerini azaltmanın yollarını araştıran firmalar için yeniden yapılanmayı gündeme getirmiştir. Yeniden yapılanma sadece firma içinde değil, bölgesel, ulusal veya uluslararası mekânda da meydana gelmekte, işgücünün firma içindeki merkez – çeper ayrışmasına coğrafi boyut eklenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin yol açtığı yeniden örgütlenme sürecinin başlıca dört ögesi olduğu söylenebilir (Şekil 6.1):

Dış kaynak kullanımı

Yalın üretim biçimini benimseyen firmaların, esas işleri dışındaki faaliyetlerin firma dışına çıkararak, başka firmalardan (dış kaynak firmalarından) temin etmesi, yeni firmaların ortaya çıkmasına ve üretici hizmetlerin büyümesine neden olmaktadır. Hizmet sektöründe çağrı merkezleri de bu süreçte ortaya çıkmış iş türlerinden birisidir.

Hizmetler sektöründe firma merkezinden uzaklaştırılan arka ofis işleri

Sanayi sektöründeki üretim sürecindeki parçalanmaya benzer şekilde hizmetler sektöründe de parçalanma görülmektedir. Firma içindeki karmaşık, uzman işgücü kullanan, teknoloji kullanımının yoğun olduğu, yüz yüze ilişkiye gerek duyan ofis işleri ile vasıfsız işgücü kullanılarak yaptırılan rutin, basit ve yüz yüze ilişkinin gerekli olmadığı arka ofis işler birbirinden mekânsal olarak ayrılmaya başlamıştır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, yer seçim dinamiklerini değiştirmiş, firmalar maliyetlerin düşük olduğu ve kolay işgücü bulabildikleri herhangi bir yerde yer seçmeye başlamıştır. Mekana olan bağımlılığın azalması ve dış kaynak kullanımında ulusal sınırların dışına çıkılması, gelişmiş merkez ülkelerle çevre ülkeler olarak nitelendirilen gelişmekte olan ülkeler arasındaki ilişkilerin karmaşık boyut kazanmasına neden olmaktadır. Vasıflı işgücü ve bilgi üreten işler merkezde kalmaya devam ederken, çeper ülkelerde vasıfsız işgücü kullanılmaktadır. Firma dışına çıkartılan arka ofis işler farklı konularda uzmanlaşmış kentleri ortaya çıkartmaktadır. Bu durum uluslararası işgücünün mekânsal ayrımını belirginleştirmektedir.



Şekil 6.1 Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve etkileri (Tez kapsamında üretilmiştir)

Yarı vasıflı işgücü için iş fırsatı

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgi üreten işgücünün yanı sıra üretilen teknolojiyi kullanarak hizmet sunan bir işgücü de yaratmaktadır. Teknoloji kullanımı, işlerin rutin ve standart olarak yapılmasına neden olduğu için, belli bir konuda uzmanlaşma olmadan, genel becerilerle işler yürütülebilmektedir.

Tek merkezden sunulan hizmetler

Emek yoğun ve maliyeti artıran hizmetler, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte tek merkezden verilmeye başlamıştır. Bir hizmet türünün belirli bir örgüt (firma) içinde toplanarak merkezileştirilmesi hizmetin standartlaştırılmasını, firmanın giderek uzmanlaşmasını ve buna bağlı olarak da verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Çağrı merkezleri de müşteri hizmetlerinin ve müşteri ilişkilerinin tek merkezde toplanması mantığı içinde ortaya çıkmıştır. Dağınık yerlerdeki şubelerde müşterilerle ilişkileri yürütmek yerine tek merkezden hizmet verilerek hem daha hızlı hem de daha etkili olmak mümkündür. Böylelikle, tüketicilerin koşullarına, özelliklerine göre farklılaşan hizmet yerine rutin ve tek tip hizmet modeli sektörün içine girmiştir. Merkezileşme mantığı içinde kurulan çağrı merkezlerinde, istihdam açısından esnek bir yapılanma vardır: Çalışanların –müşteri temsilcilerinin- sayısı çağrı sayısına bağlı olarak değişmektedir. Yapılan görüşmelerde, bir müşteri temsilcisi başına düşen ortalama çağrı sayısının günde 100-150 olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle 1 milyon çağrı gelen bir firmada çalışan sayısının 1000-1500 kişi, 2000 çağrı gelen bir firmada çalışan sayısının 20-50 arasında değiştiği söylenebilir.

Öte yandan, çağrı sayısı da firmanın sunduğu hizmetlerin sayısında ve çeşitliliğindeki büyümeyle doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Kendi müşteri ilişkilerini tek merkezden yürütmek üzere çağrı merkezini kuran firma, uzmanlaşan bu merkezin verdiği hizmet hacmini büyütürken yeni müşteri kazanmakta, böylece çağrı merkezine gelen çağrı sayısı da artmaktadır. Firma, sürekli olarak kendini geliştiren bir organizasyon niteliği kazanarak daha geniş kitlelere ulaşmakta ve müşteri ilişkilerinin yürütüldüğü çağrı merkezlerine gelen çağrı sayısı da artmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, çağrı merkezi sektöründeki firmaların sürekli büyüme eğiliminde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, bu sektörün geniş alan ve işgücü gereksinimindeki artışın gelecekte de devam edeceği düşünülebilir.

Çağrı merkezi kullanımı özellikle ulaşım, seyahat, bilgisayar, pazarlama, dağıtım, lojistik, otel, telekomünikasyon, satış gibi hizmetleri içeren sektörlerde hızla büyümektedir. Günümüzde çağrı merkezleri çoğu organizasyonun bir parçası olmakta, hizmet dağıtım zincirinde çok önemli rol üstlenmektedir. Müşteri memnuniyetini artırmak ve sürekliliği sağlamak isteyen, daha fazla kitlelere ulaşmayı hedefleyen firmalar dış kaynak firmalarından çağrı merkezi hizmeti almakta, bu konuda uzman firmaların ortaya çıkmasıyla da çağrı merkezi sektörü olarak değerlendirilmektedir.

Bölgesel gelişme alanındaki geleneksel ekonomik coğrafya yaklaşımlarında firma kapalı kutu olarak ele alınmış, iç yapısı ile ilgilenilmemiştir. Bu yaklaşımlarda, sadece sektörel yapı önemli olmuş ve mekânsal göstergelere göre analizler yapılmıştır. Ancak son zamanlarda firma ekonomik coğrafyayı şekillendiren aktörler arasında yer almaya başlamış ve ilişkilerin analiz edilmesi gerektiği tartışılmaya başlamıştır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte firmanın iç yapısında yaşanan değişimlerin ekonomik coğrafyayı değiştirdiği literatürde yer bulmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlarda, firmaların bağımsız varlıklar olmadığı, tedarikçileri, müşterileri ve kurumlarla yakından ilişki içinde olduğu ve bu durumun analiz edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla firma ekonomik coğrafyada merkezi konuma gelmekte ve bölgesel gelişmeyi açıklamada yol gösterici olmaktadır.

Bu tez çalışmasında çağrı merkezi, bir yanda bir sektör olarak ele alınmış ve mekânsal yoğunlaşma gösterip göstermediği sorgulanmış, diğer yandan da, çağrı merkezi firmalarının iç yapıları hem çalışma koşulları açısından hem de mekansal ve toplumsal çevreleriyle etkileşimleri açısından incelenmiştir. Farklı ölçeklerdeki bu gözlemler bir araya getirilirken firmaların kuruluş ve işleyiş öyküleri toplanarak sürecin nasıl işlediği anlaşılmasına çalışılmıştır. Böylece firmaların istihdam biçiminin, yerel işgücü kapasitesinin gelişmesine ve

yeni firma oluşumlarına yol açma potansiyelleri irdelenmiş, bunlara bağlı olarak sektörün bölgedeki sürekliliği tartışılmıştır.

- **Çağrı merkezi firmalarının kuruluş süreci ve sürekliliği**

Yeni çağrı merkezi firmalarının kuruluşları diğer sektörlerdeki yeni firma oluşumlarından farklılık gösterir. Çağrı merkezlerinin kuruluş sürecini, kuruluş biçimi ve yer seçimi olmak üzere iki başlık altında ele almak mümkündür: İlk olarak kuruluş biçimleri incelendiğinde, yeni çağrı merkezi firmalarının belli bir bilgi birikimine sahip olan ve bu işe ilk kademedede başlayıp tecrübe ve çevre edinmiş, diğer bir ifade ile bu sektörün içinde yetişen ve süreci bilen kişiler tarafından kurulduğu görülmüştür. Dolayısıyla geçmişte elde edilen *deneyim* ve *ortak geçmiş* kilit kavramlar olarak öne çıkmaktadır. İkinci olarak yeni çağrı merkezi firmalarının olduğu yer incelendiğinde, İstanbul'un çağrı merkezi sektörünün doğum yeri olduğu görülmüştür. Çünkü çağrı merkezi firmaları ve diğer aktörlerin tamamı İstanbul'dadır ve ilişkiler güvene dayalı bir düzen içinde yürütülmektedir. Çağrı merkezinin dış kaynak firması tarafından üstlenilmesi durumunda, firmanın kurum kültürü ve müşteri bilgileri dış kaynak firmasına aktarılmaktadır. Dolayısıyla iki taraf arasında güven ortamının oluşması mekânsal yakınlıktan daha önemlidir. Bu güven ortamının oluşması ilişkilerin uzun süreli olmasını, diğer bir ifade ile dış kaynak çağrı merkezinin varlığının sürekliliğini sağlamaktadır. Yeni firmaların kurulması ve var olan firmaların devamlılığı, firma kurucularının ve yöneticilerinin İstanbul'da yaratılmış ilişkiler ağının –firmalar arası bağlantıların- içinde yer almalarına bağlıdır. Çağrı merkezi yatırımlarının İstanbul'da yoğunlaşmasının arkasında yatan en önemli faktörler, aktörler arasında kurulan ilişkiler ve güven ortamıdır. Dolayısıyla İstanbul'un uzun vadede de sektörün kalbi olmaya devam edeceği söylenebilir. Öte yandan, İstanbul'daki maliyetlerin fazla olmasından dolayı firmalar büyümek için az gelişmiş bölgelerde yer seçmeyi tercih etmektedir. O nedenle, İstanbul'da faaliyet gösteren bir çağrı merkezi firmasının 2005 yılında az gelişmiş bir kentte yeni çağrı merkezi şubasını kurması ile İstanbul'daki diğer firmalar da az gelişmiş kentlerde yatırım yapmaya başlamıştır. Bugünkü tabloya bakarak, İstanbul'daki çağrı merkezi sektörünün diğer illerle beslenmeye başladığı ve gelecekte de beslenmeye devam edeceği söylenebilir.

- **Çağrı merkezlerinin işgücü piyasasına etkisi**

Çağrı merkezi firmasının az gelişmiş bölgelerde büyümeyi tercih etmesi durumunda, bölge için önemli bir istihdam kaynağı yaratılmış olur. Ancak, bu bölgesel istihdamın özellikleri çağrı merkezinin iç ya da dış kaynak merkez olmasına ve hizmet verdiği sektörlerle değişmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışanların profili ile ilgili olarak bir genelleme yapmak

mümkün değildir. İstihdamın yapısı, sunulan hizmetin türüne ve karmaşıklık düzeyine göre farklılaşır. İşin karmaşıklık düzeyine göre hem çalışanların nitelikleri hem de ücret düzeyi değişmektedir. Özellikle dış kaynak çağrı merkezlerinde farklı sektörlerden, birden fazla firmaya hizmet sunulmaktadır. Bu 'müşteri firmalar'ın farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri yapılan işin içeriğini değiştirmekte ve buna göre, gereksinim duyulan personelin de profili değişmektedir. Dolayısıyla, çağrı merkezi sektöründeki istihdam koşullarının heterojen ve esnek olduğu; bu merkezlerde çalışanların niteliklerini ve çeşitliliğini işin içeriğinin ve karmaşıklık düzeyinin belirlediği söylenebilir.

İşgücünün kapasitesinin artırılması ve işgücünün hareketliliği açısından bakıldığında çağrı merkezlerinde istihdam edilenlerin bazen birincil bazen de ikincil işgücü piyasası içinde oldukları görülmektedir. Birincil işgücü piyasasının özelliklerinde, personelin firma içinde ilerleme fırsatı varken ikincil işgücü piyasasında, kişi ilk işe girdiği konumda kalmakta, firma içinde farklı departmanlara geçememektedir. İstihdam edilenlerin birincil ya da ikincil piyasa içinde olması çağrı merkezi firmasının türüne -içsel ya da dışsal olmasına- göre değişmektedir. İçsel çağrı merkezinde firma özelinde spesifik bilgiler için eğitimler verilirken, dış kaynak çağrı merkezinde daha rutin ve basit işleri yapabilecek düzeyde genel eğitimler verilmektedir. İçsel çağrı merkezinde çalışan bir kişi için, deneyim kazandıktan sonra firma içinde ilerleme şansı varken, dış kaynak çağrı merkezinde bu olanak bulunmamaktadır. İçsel çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri çağrı merkezi dışında organizasyonun farklı bölümlerine transfer olanağına sahiptir. Örneğin, bankanın çağrı merkezi departmanında çalışan müşteri temsilcisi yerel banka ofisindeki herhangi bir işe kabul edilebilir. Çağrı merkezindeki bir iş, bankacılıkta herhangi bir deneyimi olmayan genç insanların kariyerinde, sektörle ilgili bilgileri öğrendikleri birinci adım olabilmektedir. Dış kaynak çağrı merkezindeki kariyer hareketliliği, içsel çağrı merkezine göre daha kısıtlıdır. Dolayısıyla dış kaynak çağrı merkezini ikincil işgücü piyasası içinde değerlendirmek mümkündür.

Çağrı merkezlerinde daha çok genel becerilere sahip, rutin görevleri yerine getiren işgücü kullanıldığı için bu firmalar az gelişmiş bölgelerdeki niteliksiz, ancak genel eğitim almış işgücü için iş fırsatı yaratmaktadır. Nitelikli işgücü ise gelişmiş bölgelerde kalmaya devam etmektedir. Bu durum, işgücünün mekânsal (merkez-çeper) ayrımını belirginleşmektedir. Çağrı merkezlerindeki işler kodlanmış bilgilere göre basit görevleri yerine getiren, genel becerilere sahip kişiler kullanıldığı sürece bölgedeki işgücünün yeni bilgiler öğrenmesi beklenemez. Bu tür çağrı merkezlerinde, çalışanlar kodlanmış bilgilere hizmet vermektedir. Bilgisayar üzerinde belirtilen komutlar doğrultusunda çalışılması çağrı merkezlerinin, Taylorizm modeline geri dönüş olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Sanayi

dönemindeki fabrikalardaki mavi yakalı işçilere benzer bir yapı, hizmet sunan ofislerde oluşmaya başlamaktadır.

- **Çağrı merkezi firmalarının yer seçim kararında etkili olan faktörler**

Çağrı merkezlerinin yer seçim kararını belirleyen faktörlerin en önemlileri, güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısı, siyasi güvenlik, şive, devlet desteği ve teşvikler, şehir içindeki ulaşım bağlantılarının güçlü olması, vergi muafiyeti, genç nüfus oranının fazla olması, görüşme ücretlerinin düşük olması, üniversitenin bulunması olarak belirlenmiştir.

Çağrı merkezleri iletişim teknolojisini kullanarak hizmet sunan yerler olduğu için güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısının varlığı birinci derecede önem taşımaktadır. Ayrıca, yeni çağrı merkezi şubesi için yatırım kararlarında mekânsal göstergeler kadar, yerel özellikler (alışkanlıklar, şive, kültür) ve yerel yöneticilerle kurulan ilişkiler de önemlidir. Çağrı merkezlerinde standart ve kaliteli hizmet sunumu önemli olduğu için farklı yerlerdeki çalışanların profilleri arasında benzerlik olması gerekmektedir. Bu noktada şive en belirleyici özellik olmaktadır. Çağrı merkezi firması kurulumunda şive problemi olmayan yerler tercih edilmekte veya diksiyon dersleri ile bu problem giderilmeye çalışılmaktadır.

Çağrı merkezlerinin az gelişmiş bölgeler lehine yatırım kararı vermesi ile birlikte, bu bölgelerdeki kentler arasında rekabet oluşmakta, bu kentlerdeki yerel yöneticiler çağrı merkezi firmalarının kurulması için sunduğu teşvikleri artırmaktadır. Bu teşvikler, vergi indirimi, ucuz arsa temini, kredi kolaylıkları gibi konularda olabilmektedir. Türkiye’de bu şekilde bir oluşum görülmektedir. Az gelişmiş bölgelerde çağrı merkezi firmaları tek bir kentte toplanmak yerine farklı kentlere dağılmış durumdadır. Bu şekilde davranmalarında hem kentlerdeki yerel yöneticilerin sunduğu olanaklar hem de işgücü piyasası havuzunu daraltmama isteği etkili olmaktadır.

Üniversitenin varlığı çağrı merkezleri için kritik önem taşımaktadır. Emek yoğun bir yapısı olan çağrı merkezleri, kolay personel bulabilmek için üniversitelere yakın olmayı tercih etmektedir. Üniversiteden yeni mezun olan kişiler, iş tecrübesi kazanmak için çağrı merkezlerine yönelmekte, burada elde ettikleri deneyimle kendilerini geliştirebilmektedirler. Üniversitede okuyan öğrenciler ise esnek çalışma saatlerinin olmasından dolayı çağrı merkezi işinde çalışmak istemektedir. Ancak, bankacılık, sağlık ve üretim sektörlerindeki çağrı merkezlerinin öğrenci çalıştırmadıkları gözlemlenmiştir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin öğrenci tercih etmemesindeki en önemli faktörlerden birisi, çağrı merkezine alınan personelin firmanın diğer birimleri için yetiştirilmesinin hedeflenmesidir. Bankacılık, sağlık ve üretim gibi sektörlerin belirli konularda bilgi sahibi olunmasını

gerektiren bir yapısı vardır. Dolayısıyla firma bu tür elemanlardan kolaylıkla vazgeçmek istememekte, onların çağrı merkezinde deneyim kazandıktan sonra firma içinde farklı birimlere geçmeleri için fırsat tanımaktadır. Bu noktadan hareketle çağrı merkezlerinin “*deneyim fabrikaları*” gibi işlediğini belirtmek mümkündür.

Sonuç olarak, örgütsel yapılanma ile birlikte sanal ortamda yürütülen yeni iş türlerinden biri olarak oluşan çağrı merkezleri, belli özellikleri olan karasal bir mekâna ihtiyaç duymaktadır. Bu karasal mekânlar da çoğunlukla maliyetlerin düşük olduğu az rağbet edilen bölgelerdir. Dolayısıyla Türkiye koşullarında bu tür işleri az rağbet edilen bölgeler için bir avantaj olarak değerlendirmek mümkündür. Bununla birlikte, düşük nitelikli işgücü kullanması ve çevresiyle etkileşimde olmamasından dolayı çağrı merkezinin katkısı sınırlı olmaktadır.

- **Çağrı merkezi firmalarının çevresiyle etkileşimi**

Açık sistemler yaklaşımına göre, bir örgüt bağımsız tedarikçilerden parçalar, işçi kurumlarından işçiler, yatırımcı ve borç verenlerden nakit temin eder ve ürettiklerini çevresindeki müşterilere satar. Dolayısıyla, her işletme, dış çevreyle sürekli etkileşim içindedir ve çevresel faktörlerde değişim olduğu zaman bünyelerinde çeşitli değişiklikler yaparlar (Taşkiran vd., 2004).

Çağrı merkezi firmalarının, çevresindeki diğer firmalarla ilişkisi sürekli ve belli dönemlerde olmak üzere iki türdür. Sürekli etkileşim içinde olunan firmalar, yeme-içme, taşımacılık vb. sektörlerinde faaliyet göstermektedir ve mekânsal olarak çağrı merkezi firmaları ile aynı bölgededir. Başka bir deyişle, çağrı merkezlerinin yerel firmalarla ilişkileri daha çok toplumsal ve kişisel hizmetlerin temini noktasında olmaktadır. Diğer taraftan, çağrı merkezi firmaları belli dönemlerde yazılım, donanım ve teknik servis firmaları ile de etkileşim halindedir. İlk kurulundan sonra, yeni teknolojilerin kullanımı veya teknoloji güncellemelerinde bu firmalarla biraraya gelmektedir.

Çağrı merkezlerine sürekli bir ekipman girdisi yoktur; firma büyüme kararı verdiği zaman veya yenileme zamanlarında yeni ekipman girdileri olmaktadır. O nedenle ekipman sağlanmasında mekana bağımlılık azalmakta, bölge veya ülke içinden hatta farklı ülkelerden ekipman sağlanabilmektedir. Teknolojik gelişmelerin sunduğu kolaylıklar tedarikçi firmaların, değişik ülke ve bölgelerden ürünlerini temin etmesini ve farklı coğrafyalarda bulunan çağrı merkezi firmalarına destek vermesini kolaylaştırmaktadır. Ancak iki tarafın belli dönemlerde iş bağlantılarını kurmak, gerektiğinde anında müdahale etmek, yeni ürün ve gelişmelerden haberdar olmak adına ilişki kurması gerekmektedir.

Çağrı merkezleri bölgelerindeki yerel yöneticiler ve istihdam kuruluşları ile etkileşimde bulunmaktadır. Yerel yöneticilerle yeni firmanın kurulumu noktasında, istihdam kuruluşlarıyla etkileşimleri ise personel bulmak noktasında, olmaktadır. Özellikle az gelişmiş bölgelerdeki kentlerin yerel yöneticiler, çağrı merkezi firmaları için çekici ortamlar (arazi temini, vergi indirimi, telekomünikasyon altyapısı) yaratmak noktasında aktif rol oynamaktadır. Özellikle çağrı merkezleri için en önemli maliyetlerden biri olan telefon konuşma ücretleri ile ilgili teşvikler ve indirimler yer seçim kararında belirleyici olmaktadır. Özellikle diğer ülkelerle rekabet ederken bu faktör çekici bir özellik olmaktadır.

- **Çağrı merkezlerinde gözlemlenen özelliklerin sunduğu ipuçları**

İşgücünün profili

Cinsiyet: Erkekler, kadınlara göre çağrı merkezi işini sürekli bir iş olarak görmektedir. Bu sektörde ilerleme şansı olduğuna inanma ve kariyerini bu sektörde devam ettirmek isteme düzeyi erkeklerde daha fazladır. Kadınların çağrı merkezi işinde devam etmek istememesinin arkasında, çalışma koşullarından memnun olmamaları ve gerek ailesine gerekse de kendine iş dışında vakit ayıramaması olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeyi: Lise mezunları, üniversite mezunlarından farklı olarak çağrı merkezi işini, prestij sağlayan bir iş olarak görmekte, kariyer yapmak istemekte ve bu işte yeni bilgi ve beceriler öğrenmektedir. Üniversite mezunları ise çağrı merkezi işini, monoton bulmakta ve çağrı merkezi işini uzun süreli bir iş olarak görmemekte, kendi meslekleri ile ilgili bir işte çalışmak istemektedirler. Üniversite mezunları daha çok gelişmiş kentlerde, lise mezunları ise az gelişmiş kentlerde istihdam edilmektedir. Çağrı merkezi işinden memnun olanlar ise daha çok az gelişmiş kentlerde çalışan lise mezunlarıdır.

Çalışma süresi: Çağrı merkezinde ilk işe başlayanlar bu işi bir basamak olarak görmektedir. Ancak, hem çağrı merkezi sektörü içinde yükselmek hem de farklı bir birime geçmek kolay değildir. Çağrı merkezi işinde uzun süre aynı pozisyonda çalışmak diğer bir ifade ile aynı işi yapmak da çalışanları mutsuz etmektedir. Bu durumda çağrı merkezlerinde çalışma süresi kısalmaktadır.

Mekansal farklılıklar

Az gelişmiş ve gelişmiş kentlerde bulunan çağrı merkezlerinde çalışanların profilleri farklılık göstermektedir. Az gelişmiş bölgelerde daha çok gençler, erkekler ve lise mezunları istihdam edilirken, gelişmiş kentlerde, yaş grubunda net bir ayırım görülmemekte, kadınlar ve üniversite mezunları daha çok istihdam edilmektedir.

Eğitim düzeyi, cinsiyet ve çalışma süresi aından bakıldığında az gelişmiş bölgelerde bulunan ağrı merkezlerinde çalışanlar bu işi daha çok benimsemekte ve kariyerlerine devam etmek istemektedir. Ancak çeşitli açılardan Diyarbakır'da çalışanların ağrı merkezi işinden memnun olmaması, İzmir, Erzurum'da çalışanların ise memnun olmasından dolayı, ağrı merkezi işinin, iş olanağı olmayan, işsizlik problemi yaşayan bölgelerdeki insanları daha çok tatmin ettiğini ve buradaki insanların bu işe diğer gelişmiş kentlere göre daha uzun süreli baktığını söylemek mümkün değildir.

Diyarbakır'daki ağrı merkezlerinde çalışanların mutsuz olmasında, çalışma koşullarının farklılığı, çalışma saatlerinin diğer illerde faaliyet gösteren ağrı merkezlerinden daha fazla olması etkili olabilir.

Firmanın türü: Firma türüne göre ağrı merkezi bakış açıları farklılık gösterir. İçsel ağrı merkezinde çalışanlar, ağrı merkezi işini geçici bir iş olarak görürken, dış kaynak ağrı merkezinde çalışanlar, bu işte kariyerlerine devam etmek istemektedirler. Çalışanlar tarafından içsel ağrı merkezi, firmanın diğer bir birimine geçmek için ilk adım olarak görüldüğü söylenebilir. Dış kaynak ağrı merkezinde bu tür bir imkan bulunmadığı için, çalışanlar ağrı merkezi işinde kariyer planı yapmayı tercih ediyor olabilirler. Ayrıca içsel ağrı merkezinde çalışanların daha çok niversite mezunu olması, dolayısıyla kendi mesleklerini yapmak istiyor olmaları, kariyerlerini başka bir şekilde şekillendirmek istemelerinde etkili olabilir. Dış kaynak ağrı merkezinde lise mezunları ağırlıkta dolayısıyla ağrı merkezi işinde çalışmak ve kariyer yapmak onlar için önemli bir fırsat olabilmektedir.

ağrı merkezleri Türkiye'de yeni gelişmekte olan bir sektördür. Sektörün çevresiyle etkileşiminin gözlemlenebilmesi, mekâna ve bölgesel gelişmeye olası etkilerinin ölçülebilmesi için henüz yeterli süre geçmemiştir. Ancak sektörün ve bölgesel gelişmenin önemli bir aktörü olarak kabul ettiğimiz firmaların yapılarını çözümleyerek bazı ipuçları yakalamak, bazı senaryolar üzerinde durma olanağı vardır. Bu nedenle, tez çalışması kapsamında Türkiye koşullarında yeni filizlenen sektör olan ağrı merkezlerinin bölgesel gelişme üzerinde gelecekte yaratacağı etkilere ilişkin ipuçları geliştirilmiştir. ağrı merkezlerinin bölgesel gelişmeye katkı sağlaması için, tez kapsamında belirlenen varsayımlar doğrultusunda özellikle bölgesel işgücünün gelişme potansiyelleri üzerinde durulmuştur. 1990'lı yıllardan beri bölgesel gelişme yazınının önemli bir bölümü işgücünün kapasitesinin geliştirilmesi üzerinde durmaktadır. Bu çerçevede yerel işgücü kapasitesini geliştirmesi ve bölge içinde öğrenme sürecini başlatması, diğer firmaları (sektörleri) tetiklemesi gerekir. Bu

kapsamda gelecekte çağrı merkezlerine dayalı bölgesel gelişme için ipuçlarını şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Çağrı merkezlerinin bölgesel öğrenme, yenilik ve yığılmalar üzerindeki etkisi

Öğrenen bölgeler yaklaşımına göre, bölgedeki firmaların yenilikçi kapasiteleri, bölgenin öğrenme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Bölgeye yapılan yatırımların, bölgenin yenilik kapasitesini artırması ve yığılmalar oluşturması beklenmektedir. Bu kapsamda çağrı merkezleri ele alındığında, çağrı merkezi yatırımlarının bölgenin öğrenme sürecinde etkili olması beklenir. Bu kapsamda tez çalışmasında çağrı merkezlerinin bölgenin öğrenme yeteneğini artırma kapasitesine ilişkin öngörülerde bulunulmuştur.

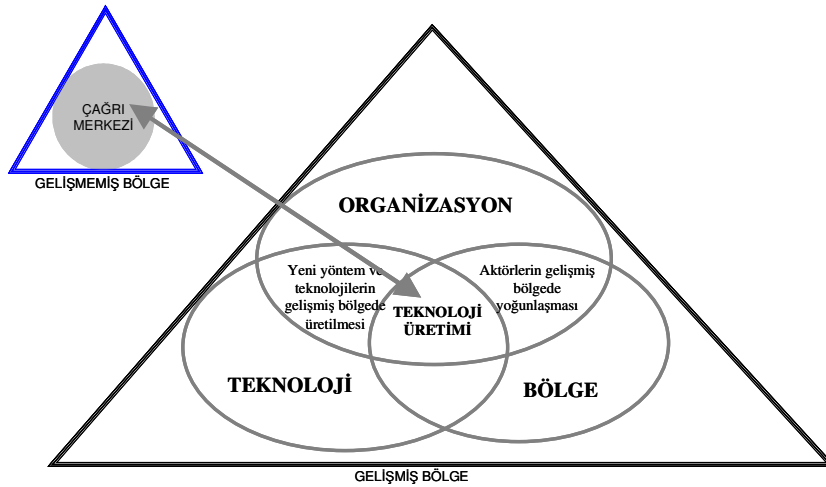
Öğrenen bölge yaklaşımı kapsamında çağrı merkezi firmalarının, konumlandığı bölgenin gelişmesini sağlaması için çağrı merkezi yatırımları ile birlikte bilgi ve teknolojinin de beraberinde az gelişmiş bölgelere aktarılması, çağrı merkezlerinin bulunduğu bölgeyle bilgi alışverişi yapacak bir ortam oluşturması, bölgenin öğrenme yeteneğini artırması beklenir. Çağrı merkezleri içinde yeni bilgi ve teknoloji üretilmez. Üretilmiş olan teknoloji kullanılarak hizmet sunulur. Çağrı merkezlerinde teknoloji yatırımı ilk kurulum aşamasında yapıldıktan sonra belli dönemlerde güncellenmektedir. Ayrıca teknoloji hizmeti sunan firmalarla da mekansal olarak yakın olmak gerekli değildir, ağ üzerinden de işler yürütülebilmektedir. Türkiye koşullarında bu tür hizmeti veren firmalar İstanbul'da yoğunlaşmaktadır. Bu durum az gelişmiş bölgelerin, çağrı merkezleri için sadece istihdam üreten yerler olarak kalmasına neden olmaktadır. Teknoloji üretimi, İstanbul'da devam etmekte, az gelişmiş bölgeler sadece üretilen teknolojinin kullanıldığı yerler olmaktadır. Diğer bir ifade ile çağrı merkezi teknoloji girdisini İstanbul'dan, 'insan'la ilgili her türlü girdiyi ise bulunduğu çevreden alır.

Ernst vd. (2001)'in "mükemmellik merkezleri" ve "maliyet ve zaman azaltma merkezleri" tanımlarından hareketle, çağrı merkezi sektörü açısından İstanbul iş ilişkilerinin kurulduğu, diğer firmalarla bir arada olunan "mükemmellik merkezi", az gelişmiş bölgeler ise "maliyet ve zaman azaltma merkezleri" olarak sınıflandırılabilir. İstanbul ve az gelişmiş bölgeler arasında çağrı merkezlerine dayalı bir ilişki ağı coğrafi olarak kurulabilir. Az gelişmiş bölgeler mal ve hizmet üretimindeki ikincil işleri üstlenerek yeni teknolojiyle tanışır ve öğrenirler. Bu kapsamda, İstanbul'dan daha az gelişmiş kentlere yapılan çağrı merkezi yatırımları ile bu kentler yeni teknoloji ile tanışma fırsatı bulabilir.

Aynı ortamda bulunmak, bu ortamda kurulan dikey ve yatay ilişkiler öğrenme ve yeniliğin oluşum sürecini hızlandırır. Porter, bir bölgeye firmanın yatırım yapması sonucu yığılma sürecinin kendiliğinden başlayacağını ileri sürerken Markusen yığılmaların yönlendirilmesi

gerektiğini söylemektedir. Storper, yerel ve bölgesel gelişmeyi, birbirinden ayrılmaması gereken teknoloji, organizasyon ve bölgeden oluşan 'kutsal üçlü' kavramına göre açıklanmıştır. Storper, farklı aktörler arasındaki karşılıklı ilişkilere vurgu yapmaktadır. Bölgeyi, örgütlerin bulunduğu ve teknolojinin üretildiği yer olarak görmektedir. Bölge içinde firmalar arasında oluşan girdi-çıktı bağlantıları, bilgi transferi ve öğrenme süreci sonunda yeni ürün ve yöntemler ortaya çıkar (Bathelt ve Glückler, 2003). Bu kapsamda çağrı merkezlerinin az gelişmiş bölgelerin gelişmesine etkilediği ve etkilemediği durumları açıklamak mümkündür. Çağrı merkezleri;

- **kısa vadede**, az gelişmiş bölgelerde yoğunlaşma göstermez ve bu bölgelerde bulunan çağrı merkezleri için gerekli olan hizmetler, İstanbul'dan sunulmaya devam eder ise bölge içinde öğrenme süreci gerçekleşmez ve yeni yerel firmalar ortaya çıkmaz.



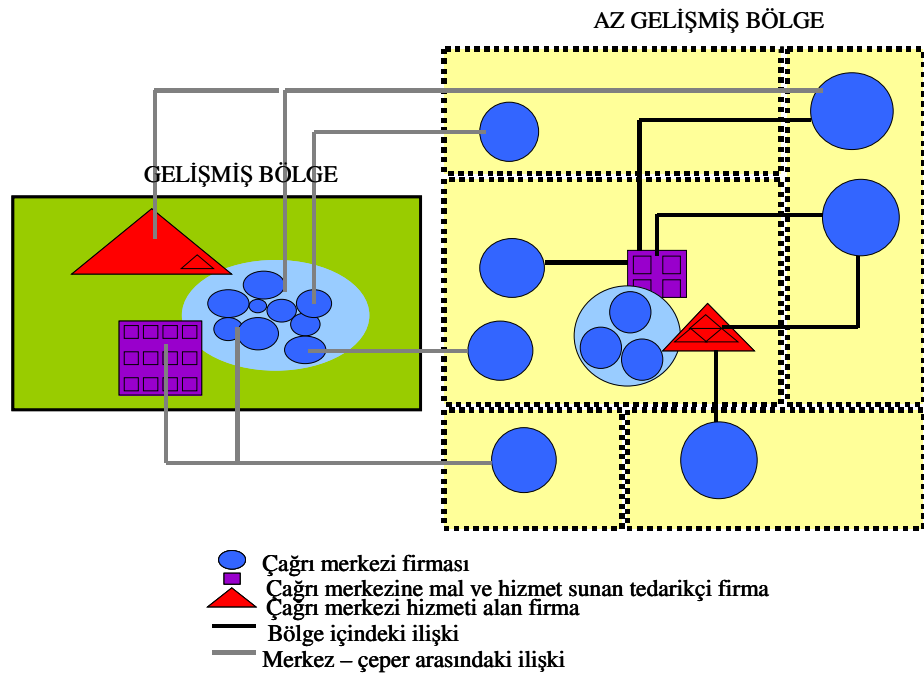
Şekil 6.2 Çağrı merkezlerinin bölgesel gelişmeye ivme veremediği durum (Storper'ın kutsal üçlülük yaklaşımından yola çıkılarak tez kapsamında hazırlanmıştır)

- **Uzun vadede** ise, bölgesel olarak bir yoğunlaşma gözlenebilir, bölgedeki artan çağrı merkezi firmalarının sayısına bağlı olarak, yerel tedarikçi firmalar oluşabilir. Bölge içinde çağrı merkezi firmaları için mal ve hizmet sunan firmaların yoğunlaştığı bir kent, odak olarak ortaya çıkabilir. Az gelişmiş bölgeler içindeki kentler arasında çağrı merkezi ve diğer arka ofis işlerin yürütüldüğü firmaları çekmek üzere rekabet ortamı meydana gelir. Ayrıca, bölge dışından gelen firmalardan çağrı merkezi işini öğrenen yerel çağrı merkezi firmaları da kurulabilir. Yoğunlaşma olması durumunda, teknoloji üreten yerel firmalarda ortaya çıkabilir. Böylelikle az gelişmiş bölgenin,

gelişmiş bölgeye olan bağımlılığı azalarak, bölge içinde aktörler arasında etkileşim ortamı yaratılır. Çağrı merkezlerinin varlığı, aynı zamanda konut, ulaşım, eğlence, kültürel faaliyetler, yeme içme, taşımacılık, güvenlik bilgisayar bakım ve onarımı, satışı gibi çeşitli hizmetler sektörünün gelişmesini sağlar.



Şekil 6.3 Çağrı merkezlerinin bölgesel gelişmeye ivme verebileceği durum (Storper'ın kutsal üçlülük yaklaşımından yola çıkılarak tez kapsamında hazırlanmıştır)



Şekil 6.4 Çağrı merkezlerinin az gelişmiş bölgelere gitmesi halinde uzun vadede ortaya çıkacak ilişki ağı (Tez kapsamında üretilmiştir)

- Yerel işgücü kapasitesini geliştirme:

Çağrı merkezlerinin bölgesel gelişme açısından istihdam yaratma potansiyeli vardır. Ancak, düşük nitelikli işgücü yaratmak ve kariyer olanağı sunmamak çağrı merkezlerinin bölgesel gelişme üzerinde oluşturduğu en önemli engeldir. Dolayısıyla bölgesel gelişmede istenilen sonuca ulaşılması, çağrı merkezlerinin şu an içinde bulunduğu yapıdan uzman işgücü kullanılarak profesyonel hizmetlerin sunulduğu bir yapıya dönüştürülmesine bağlıdır. Çağrı merkezlerinde insanı makinenin bir parçası gibi görmek yerine, iş süreçlerine daha çok katmak ve işgücü kapasitesini geliştirmek gerekir. Çağrı merkezleri şu anki yapısı ile lise mezunları için yeni beceriler öğretme, kapasite geliştirme ve sunulan kariyer olanakları açısından tatmin edicidir. Üniversite mezunları ise çağrı merkezlerinde edinilen bilgi ve becerileri yetersiz bulmakta, bu işi geçici bir iş olarak görmektedir. Az gelişmiş bölgeler açısından bu durum değerlendirildiğinde, lise mezunları için iş fırsatı iken, üniversite mezunlarının bölge dışına göçüne engel olmayacağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, çağrı merkezlerine dayalı bölgesel gelişme için, bu işin yapısında değişimlerin olması gerekmektedir. Çağrı merkezlerinde sunulan hizmet türüne göre iki model bulunmaktadır. Birincisi, kitlesel tüketim modeli: Bu modelde işler rutin olup belli bir konuda uzmanlık istenmemektedir. İkincisi ise, profesyonel hizmet modeli: Bu modelde ise belli bir konuda uzmanlık ve deneyim gerekmektedir. Birinci modelde çalışanlar müşteri temsilcisi olarak tanımlanırken, ikinci modelde ise danışman olarak tarif edilmektedir. İkinci modelde, standartlaşmanın ilerisine gidilmekte, çalışanlar iş süreçlerine dahil edilmektedir. Bu yapılanma başka bir deyişle kişiye özel hizmet sunma modelinin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (Batt ve Moynihan, 2002).

Türkiye’de çağrı merkezi sektörünün henüz birinci model şeklinde bir yapılanması vardır. Yapılan araştırma sonucunda çağrı merkezlerinde çalışmak için meslek bilgisinin çok fazla önemli olmadığı, firma içinde verilen eğitimlerle eleman yetiştirildiği görülmüştür (ürün bilgisi, hizmetin türü, çağrı merkezi işi ile ilgili eğitimler). Ancak meslek yapısının önemli olduğu, insanı sürece katan çağrı merkezleri bulunmaktadır. Örneğin sağlık sektöründe son yıllarda yurtdışında gözlenen bir gelişme vardır. Hastaneye olan yoğunluğun azaltılması amacıyla tele-tıp olarak adlandırılan bir sistem geliştirilmiştir. İlk teşhis, evde bakım, hastaları yönlendirme hizmetleri uzman kişilerden oluşan danışmanlar aracılığı ile telefonla sunulmaktadır. Bu tür işlerde çalışanların sağlık sektöründe uzman ve deneyimli olmaları gerekmektedir. Ancak, bu işlerde çalışanların yarı vasıflı olması durumunda, çeper, merkeze hizmet sunmanın ötesine geçemeyen yerler olma riski ile karşılaşacaktır. Dolayısıyla, çağrı merkezlerinde uzman işgücü kullanımının yaygınlaştırılmasına yönelik hizmetlerin verilmesi

bu durumun aşılmasını kolaylaştıracaktır. Çağrı merkezi işinin içeriğinin değişmesi, mekansal anlamda etkilerinin olumlu olmasında etkili olacaktır. Firmanın bulunduğu coğrafyadaki varlığının uzun süreli olmasında, kentlerin özelliklerinden daha çok firmanın iç yapısına ilişkin özellikler (işin içeriği, çalışma koşulları, işgücünün profili) önemlidir.

- Uzman işgücünü bölgede tutma ve bölge dışından uzman işgücü çekme

Çağrı merkezleri az gelişmiş bölgelerde düşük nitelikli işgücünü kullandığı sürece, uzman işgücü bölge dışına çıkmaya devam edebilir. Dolayısıyla uzman işgücüne ihtiyaç duyulan işlerin bölge içinde yaratılması gerekir. Çalışanların uzun süreli bir iş olarak çağrı merkezi işini görmeleri, bu işin meslek olarak görülmesine, kariyerlerinde bir avantaj elde etmelerine, bilgi ve beceri edinmelerine bağlıdır. Dolayısıyla çağrı merkezleri işin içeriği karmaşıklıktıkça, diğer bir ifade ile işler daha az standart oldukça yerel işgücünün kapasitesi gelişebilir.

Çağrı merkezi firmaları, bölgelerin sahip oldukları yerel bilgi birikimini kullanabilir. Örneğin turizm konusunda uzmanlaşmış bir bölgede turizm sektörüne yönelik hizmetler sunan firmalar yoğunlaşabilir. Diğer taraftan sağlıkla ilgili uzmanların olduğu bir bölgede bu tür konularda hizmet sunan (tahlil, röntgen sonuçlarını okuma, telefonda danışmanlık hizmeti verme vb.) firmalar yer seçebilir. Bu noktada yerel yöneticiler, bölgelerinin özelliklerine, işgücünün niteliğine uygun yatırımların gelmesi için çalışmalarını organize edebilir, yatırımları bölgeye çekmek için eğitimlerle yerel işgücünün kapasitesini artırabilir.

İletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte hizmet sektöründe bir değişim yaşanmakta, artık bir çok hizmet telefon, internet üzerinden sunulmaktadır. Çeşitli iletişim kanalları (internet, fax vb.) üzerinden yürütülen, arka ofis işler (raporlama, muhasebe kayıtlarını tutma, veri girişi, tahlil sonuçlarını okuma, faturalama) olarak nitelenen yeni iş türleri ortaya çıkmaktadır. Çağrı merkezlerinin yanı sıra diğer arka ofis işlere de dayalı bir yoğunlaşma az gelişmiş bölgelerde yaratılabilir ve bu tür bölgelerin ekonomik gelişmeleri sağlanabilir. Böylelikle hem bölge içindeki uzman işgücü bu tür işlerde çalışır hem de diğer bölgelerden bu bölgelere yeni işgücü gelebilir. Bu noktada önemli olan bir diğer konuda yaşam kalitesidir. Az gelişmiş bölgelerde uzman işgücünün uzun süreli kalması için bir diğer konu da yaşam kalitesidir. Profesyonel hizmetler sunan firmalarda yüksek nitelikli elemanlar çalışır ve yüksek nitelikli işgücü de yaşam kalitesinin yüksek olduğu yerleri tercih eder, az gelişmiş bölgelerde çalışmak istemez. Dolayısıyla az gelişmiş bölgeleri geliştirecek türden profesyonel hizmetler sunan firmalar da bu tür bölgelerde yer seçmeyebilir. Bu riski önlemek ve profesyonel işgücü kullanan arka ofis işler sunan firmalar ve çağrı merkezleri için az gelişmiş bölgelerde yaşam

kalitesinin artırılması gerekir. İnsanın makinenin bir parçası olarak gören çağrı merkezlerinden, insanın sürece dahil olduğu bir çağrı merkezi oluşumu ortaya çıkabilir. Böylelikle ucuz, genç, kısa süreli çalışan, düşük nitelikli, iş güvenliği olmayan bir işgücünden diğer bir ifade ile çeper işgücünden, uzun süreli, iş güvenliği ve kariyer fırsatı olan, iş deneyimi olan bir işgücüne (merkez) doğru bir değişim yaşanır.

Türkiye’de çağrı merkezlerine ilişkin diğer bir sorun da resmi istatistiklerin olmamasıdır. Çağrı merkezinde çalışanların ve firmaların resmi istatistiklerle sayısını belirlemek gerekmektedir. Bundan dolayı çağrı merkezi firmaları sektörel sınıflama içinde yer almalıdır.

Sonuç olarak, az gelişmiş bölgeler için çağrı merkezlerini bir fırsat olarak görmek mümkündür ancak bir takım kısıtlar da söz konusudur. Bu kısıtları ortadan kaldırmak; işin içeriği ile bölgedeki yerel işgücünün özelliklerini eşleştirmekle mümkün olabilir. Çağrı merkezlerini sadece çeperdeki işgücünün çalışabileceği işyerleri olarak görmek yerine, uzman işgücü için de bir fırsat olabileceğini göstermek ve uzun süreli iş güvencesinin olduğu bir ortam yaratmak bu işin gelecekteki öneminin daha da güçlenmesinde yardımcı olacaktır. Böylelikle çağrı merkezi bir iş türü olarak algılanacak ve meslek olarak görülecektir. Az gelişmiş kentler arasında oluşacak rekabet ortamı ile gerek işgücü kapasitesinin gerekse de yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik yatırımlar da artış olacaktır.

KAYNAKLAR

- Altınok, S., Mercan, B. ve Baltacı, N. (2004), “Öğrenen Bölgeler: Bölgesel Kalkınmada Ortak Bilgi Kullanımı”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.
- Amin, A. ve Thrift, N. (2000), “Intervention, What Kind of Economic Theory for What Kind of Economic Geography?”, *Antipode* 32:1, s:4-9.
- Arai, Y. ve Sugizaki, K. (2003), “Concentrations of Call Centers in Peripheral Areas: Cases in Japan”, *Networks and Communication Studies NETCOM*, Vol.17, No.3-4, s:187-202.
- Aspray, W. Mayadas, F. ve Vardi, Y. M. (Ed.) (2006), “Globalization and Offshoring of Software”, A Report of the ACM Job Migration Task Force, Association for Computing Machinery [Erişim adresi: <http://acm.org/globalizationreport>, 6 Mayıs 2008].
- Atkinson, R. (1998), “Technological Change and Cities, Cityscape: A Journal of Policy Development and Research”, Vol:3, No:3, s:129-170.
- 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, 170-185.
- Bathelt, H. (2006), “Geographies of Production: Growth Regimes in Spatial Perspective 3 - Toward a Relational View of Economic Action and Policy”, *Progress in Human Geography*, Vol: 30, s:223-236.
- Bathelt, H.ve Glückler J, (2005), “Resources in Economic Geography: From Substantive Concepts Towards a Relational Perspective”, *Environment and Planning A* (Vol. 37) pp. 1545-1563.
- Bathelt, H. ve Glückler J, (2003), "Toward a Relational Economic Geography" *Journal of Economic Geography* 3: 117 – 144.
- Batt, R. ve Moynihan, L. (2002), “The Viability of Alternative Call Centre Production Models, *Human Resource Management Journal*”, Vol.12, No.4, s:14-34.
- Beekman, M., Bruinsma, F. ve Rietveld, P. (2004), “ICT and the Location of Call Centres: Regional and Local Patterns” [Erişim: http://www.ftp_zappa.ubvu.vu.nl_20040026, 26 Mayıs 2007].
- Begg, I. (2005), “The Service Sector in Regional Development”, *Regional Studies*, Vol: 27, No:8, s:817-825.
- Belt, V., Richardson, R. ve Webster, J. (2000), “Women’s Work in the Information Economy, The Case of Telephone Call Centres”, *Information, Communication & Society* 3:3, s:366-385.
- Benner, C. (2006), “South Africa On-Call’: Information Technology and Labour Market Restructuring in South African Call Centres”, *Regional Studies*, Vol:40, No:9, s:1025-1040.
- Benner, C. (2002), “Work in the New Economy, Flexible Labor Markets in Silicon Valley”, *The Information Age Series*, Blackwell Publishing, UK.
- Berköz, L. (1998), İstanbul’daki Üst Kademe Hizmetlerin Yerleşimi Özellikleri, DPT Destekli Araştırma Projesi, İstanbul.
- Beyhan, B. (2001), “Kuramlar ve Dünya Tecrübesi Bağlamında Türkiye’nin İleri Teknoloji Bölgelikleri Oluşturma Çabası” *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 28(1-2), s:15-82.

- Bilen, Ö. ve Büyüklü, A.H. (2006), "Modelling Banking Sector Data Using Decision Tree Algorithms and Checking These Algorithms", In: Proceedings of the International Conference on Modelling and Simulation, Vol 2. Montreal, Canada, s:843-847.
- Bishop, P., Gripaios, P. ve Bristow, G. (2003), "Determinants of Call Centre Location: Some Evidence for UK Urban Areas", Urban Studies, Vol.40, No.13, s: 2751- 2768.
- Boggs, J. ve Rantisi, N. M. (2003), "The 'Relation Turn' in Economic Geography", Journal of Economic Geography 3, s:109-116.
- Breathnach, P. (2002), "Information Technology, Gender Segmentation and the Relocation of Back Office Employment, The Growth of the Teleservices Sector in Ireland", Information, Communication & Society 5:3 s:320-335.
- Breathnach, P. (2000), "Globalisation, Information Technology and the Emergence of Niche Transnational Cities: The Growth of the Call Centre in Dublin", Geoforum, No:31, s:477-485.
- Bristow, G., Gripaios, P., Keast, S. ve Munday, M. (2002), "Call Centre Growth and Distribution of Financial Services Activity in the UK", The Service Industries Journal, Vol:22, No:3, s:117-134.
- Bristow, G., Munday, M. ve Gripaios, P. (2000), "Call Centre Growth and Location: Corporate Strategy and the Spatial Division of Labour", Environment and Planning A, Vol. 32, s: 519-538.
- Bulow, J. ve Summers, H. L. (1985), "A Theory of Dual Labor Markets with Application to Industrial Policy, Discrimination and Keynesian Unemployment", NBER Working Paper No:W1666. [Erişim adresi: <http://www.nber.org/papers/w1666.pdf>, 27 Şubat 2007]
- Cappeli, P. ve Neumark, D. (2004), "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses", Industrial Relation, Vol. 43, No. 1, s: 148- 182.
- Carrim, N., Basson, J. ve Coetzee, M. (2006), "The Relationship Between Job Satisfaction and Locus of Control in South African Call Centre Environment", South African Journal of Labour Relations, Vol 30, No 2, 2006, 66-81 [https://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/3429/1/Carrim_Relationship(2006).pdf, 19 Şubat 2009].
- Castells, M. (2005), Çalışmanın ve İstihdamın Dönüşümü: Ağ İşçileri, İşsizler ve Esnek Zamanlı Çalışanlar, Birinci Cilt, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Catanzarite, L. M. (1990), Job Characteristics and Occupational Segregation by Gender and Race/Etnicity, Ph.D. Dissertation, The Department of Sociology, Stanford University, USA.
- Chanda, R. (2006), "Global Sourcing of Services: The Case of India", A Conference on Globalization and the Knowledge Economy, OECD and French Ministry of Economy, Finance and Industry, Paris.
- Coe, N.M., Dicken, P. ve Hess, M. (2008), "Global Production Networks: Realizing the Potential", Journal of Economic Geography 8, s:271-295.
- Coffey, W.J. ve Bailly, A. (1992), "Producer Services and Systems of Flexible Production", Urban Studies, Vo. 29, No: 6, s:857-868.
- Çetin, M. (2003), Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi, İletişim 2003/18, s:31-58.

- Davis, F. F. ve Marquis, C. (2005), "Prospects for Organization Theory in the Early Twenty – First Century: Institutional Fields and Mechanisms", *Organization Science*, Vol.16, No.4, July-August 2005, s:332-343.
- Dicken, P. ve Malmberg, A. (2001), "Firms in Territories: A Relational Perspective", *Economic Geography*, 77, 4, s:345-363.
- Dicken, P. (1998), *Global Shift, Transforming the World Economy*, Third Edition, London.
- Dossani, R. ve Kenney, M. (2004), *The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India* [<http://www.almaden.ibm.com/asr/summit/papers/stanford.pdf>, Erişim tarihi: 27 Şubat 2007].
- Dossani, R. ve Kenney, M. (2003), *Went for Cost, Stayed for Quality?: Moving the Back Office to India* [Erişim adresi: <http://saja.org/outsourcing/images/aparc.pdf>, 27 Şubat 2007].
- Dinçer, B. Özasan, M. ve Kavasoglu, T. (2003), "İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, Yayın No DPT 2671, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara. [Erişim adresi: www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3116/2003-05.pdf, 23 Mart 2009].
- Eberts, D. ve Randall, J. (1998), "Producer Services, Labor Market Segmentation on Peripheral Regions: The Case of Saskatchewan", *Growth and Change*, Vol:29, s:401-422.
- Efil, İ. (2006), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Eraydın, A. (1992), *Post-Fordizm ve Değişen Mekansal Öncelikler*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi Matbaası, Ankara.
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ernst, D., Fagerberg, J. ve Hildrum, J. (2002), "Do Global Production Networks and Dijital Information Systems Make Knowledge Spatially Fluid?", [Erişim adresi: <http://www.duo.uio.no/publ/tik/2002/6207/TIKWP13.pdf>, 23 Temmuz 2009].
- Ettlinger, N. (2003), "Cultural Economic Geography and a Relational and Microspace Approach to Trusts, Rationalities, Networks, and Change in Collaborative Workplaces", *Journal of Economic Geography* 3, s:145-171.
- Ettlinger, N. (2001), "A Relation Perspective in Economic Geography: Connecting Competitiveness with Diversity and Difference", *Antipode* 33, s:216-227.
- Evison, A., Birkinshaw, J., Barden, R. ve Terjesen, S. (2004), "Back Office Activities: Offshore or not offshore?", *Shifting Strategic Focus: European Business Forum Autumn (19):38-42*, Caspian Publishing.
- Evren, Y., Çekiç, İ.T. ve Seçkin, E. (2004), "Az Gelişmiş Bir Bölgede Sanayi Örgütlenmesi: Erzurum Alt Bölgesi Örneği", *Değişen – Dönüşen Kent ve Bölge*, 8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 28. Kolokyumu Bildiri Kitabı, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, TMMOB Şehir Plancıları ortak yayını, BRC Basım ve Matbaacılık, Ankara, s:831-843 .
- Fernie, S. ve Metcalf, D. (1998), "(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops", *Published by Centre for Economic Performance London School of Economics and Political Science, London* [Erişim adresi: <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0390.pdf>, 12 Temmuz 2009]
- Feser, J.E. (2003), "What Regions Do Rather than Make: A Proposed Set of Knowledge-based Occupation Clusters", *Urban Studies*, Vol.40, No.10, s:1937-1958.

- Fleignstein, N. (2001), "Organizations: Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory", Handbook of Sociology, Craig Calhoun, Chris Rojek ve Bryan Turner (editör), Sage Press, USA [Erişim adresi: <http://sociology.berkeley.edu/profiles/fligstein/pdf/inter.handbook.paper.pdf>, 12 Temmuz 2009]
- Garner, A, 2004, "Offshoring in the Service Sector: Economic Impact and Policy Issues" [Erişim adresi: <http://kansascityfed.org>, 5 Nisan 2007].
- Gatrell, J. D. (1999), "Re-Thinking Economic Development in Peripheral Regions", The Social Science Journal, Vol:36, No:4, s: 623-639.
- George, I. (2006), "Industrial Cluster and Regional Development, The Case of Timisoara and Montebelluna", [Erişim adresi: <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/5037/MPPA Paper No:5037>, erişim tarihi 22 Temmuz 2008].
- Gillespie, A., E. ve Green, A., E. (1986), "The Changing Geography of Producer Services Employment in Britain", Regional Studies, Vol. 21, No:5, s:397-411.
- Goe, W. R. (1990), "Producer Services, Trade and the Social Division of Labour", Regional Studies, Vol.24:4, s:327-342.
- Gordi, M. R. (2006), "Job Satisfaction of Call Centre Representative, Master Thesis, Faculty of Industrial Psychology, University of the Western Cape [Erişim adresi: http://etd.uwc.ac.za/userfiles/modules/etd/docs/etd_init_8719_1175067659.pdf, Erişim Tarihi: 11 Kasım 2008].
- Grip, A., I., Siepen, D. ve Jaarsveld (2006), "Labour Market Segmentation Revisited: A Study of the Dutch Call Centre Sector", Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht, [Erişim adresi, http://roa.unimaas.nl/pdf%20publications/2006/ROA-W-2006_8E.pdf, 19 Şubat 2009].
- Gorzela, G. ve Jalowiecki, B. (2004), "Illusory Entities in Scientific Research, "IQ", Contemporary Perpetuum Mobile, Knowledge-based Economy, Learning Regions, Clusters, Bipolar Systems, The Greenhouse Effect", Dialogue and Universalism, No.1-2, s:91-106.
- Gurstein, P. (2005), "Delocalized Employment: Implications for Regional Development", [Erişim adresi: http://www.chs.ubc.ca/emergence/Delocalized_Employment_logo.pdf, 21 Kasım 2006].
- Güney, S. (2007), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Harrington, J.W. (1997), "Producer Services: Motivating and Conceptualizing Geography Research" [Erişim adresi: <http://faculty.washington.edu/jwh/aag98.htm>, 23 Ekim 2007].
- Hatch, J. M. (1997), Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, New York.
- Hauser, C., Tappeiner, G., Walde, J. (2007), "The Learning Region: The Impact of Social Capital and Weak on Innovation", Regional Studies 41, s:75-88.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., ve Yeung, H.W., (2001), "Globalizing' Regional Development: A Global Production Networks Perspective", Working Paper No:1, University of Manchester [Erişim adresi: <http://www.competition-regulation.org.uk/conferences/mcr05/henderson.pdf>, 10 Temmuz 2008].
- Henk, K. L.M. ve Luis, R. (2007), Business Services and the Changing Structure of European Economic Growth, [Erişim adresi: <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/3750/MPPA Paper No.3750>, posted 07. November 2007 / 03:26, 13 Nisan 2008].

- Hess, M. ve Yeung, H., W. (2006), “Weither Global Production Networks in Economic Geography? Past, Present and Future”, *Environment and Planning A, Special Issue on “Global Production Networks”*, Vol.38., s:1-15
- Hovardaoğlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2004), “Dışa Açılan Üretim İlişkilerinin Merkez Dönüşümündeki Yönlendirici Etkileri – Kayseri Kent Merkezi Örneği”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17, s:257-269 [Erişim adresi, http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi17_15_hovardaoğlu.pdf, 17 Temmuz 2008].
- Hughes, A., Wrigley, N. ve Buttle, M. (2008), “Global Production Networks, Ethical Campaigning, and the Cmbdeddedness of Responsible Governance”, *Journal of Economic Geography* 8, s:345-367.
- Huws, U. (2003), “A New Virtual Global Division of Labour? Some Lessons from the Emergence Project”, “Technikfolgenabschätzung”, No: 3 / 4, 12. Jahrgang – November 2003, s. 68-71.
- İMİ (2008), *Türkiye Çağrı Merkezi Kataloğu 2007-2008: Çağrı Merkezleri ve Çağrı Merkezi Sektörü Tedarikçileri*, İMI Conference, İstanbul.
- Kantola, J. (2007), *Market potential analysis of producer services A study of Jönköping county*, Master Thesis in Economics, Jönköping International Business School, Jönköping University [Erişim adresi: <http://diva-portal.org/diva/getDocument.urn/nbn/se/hj/diva-877-1/fulltext>, 20 Ekim 2008].
- Kayasü, S. (2006), “Kentsel ve Bölgesel Gelişme ve Planlama: Yeni Kurumsalcı Yaklaşım”, *Değişen Mekan*, Ayda Eraydın (derleyen), Dost Kitapevi Yayınları, Ankara, s:280-288.
- Keser, A. (2006), “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11), 2006/1, s:100-119.
- Kohen, A. (2002), [Erişim adresi: <http://www.sistema.com.tr/member/cm/sss.asp>, Alp Kohen’le söyleşi, 20 Aralık 2007].
- Kök, B. V. ve Kuloğlu, N. (2005), “Sollama Esnasında Taşıt ve Yol ile ilgili Faktörlerin Karar Ağacı Yöntemiyle İrdelenmesi”, *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi* 21 (2-1), s:180-188.
- Kumral, N. (2006), “Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, 7-8 Eylül 2006, s:275-289.
- Learner, E. ve Storper, M. (2001), “The Economic Geography of the Internet Age”, *NBER Working Paper*, No:8450 [http://www.anderson.ucla.edu/faculty/edward.learner/pdf_files/internet_feb_2001.pdf, 3 Temmuz 2008]
- Leblebici, N. (2008), “Örgüt Kuramının Temelleri”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1.
- MacKinnon, D., Cumbers, A. ve Chapman, K. (2002), “Learning, Innovation and Regional Development: A Critical Appraisal of Recent Debates”, *Progress in Human Geography* 26-3, s:293-311.
- Mariotti, I. (2005), “Firm Relocation and Regional Policy. A Focus on Italy, the Netherlands and the United Kingdom”, *Netherlands Geographical Studies* 331, Royal Dutch Geographical Society, Department of Spatial Sciences University of Groningen, Utrecht/Groning [Erişim adresi: <http://dissertaions.ub.rug.nl/FILES/faculties/rw/2005/i.mariotti/thesis.pdf>, 14 Şubat 2009]

- Martinez-Argüelles, S. R. ve Rubiera-Morollon, F.(2004), “Outsourcing Patterns of Advanced Business Services in the Spanish Economy: Explanatory Elements and Estimation the Regional Effect”, Working Papers in Services, Space, Society, No:13, University of Birmingham School of Geography, Earth & Environmental Sciences [http://www.gees.bham.ac.uk/documents/Miscellaneous/wpsss13.pdf, 13 Temmuz 2008]
- Maskell, P. (2001), “Firm in Economic Geography”, *Economic Geograpy*, Vol.77, No.4, s:329-344.
- Massey, D. (1995), “Spatial Division of Labour, Social Structures and the Geography of Production”, Macmillan Press, Second Edition, London.
- McPhail, B. (2004), “What is ‘on the Line’ in Call Centre Studies?: A Review of Key Issues in the Academic Literature”, Faculty of Information Studies, University of Toronto,[http://www3.fis.utoronto.ca/research/iprp/publications/mcphail-cc.pdf, 11 Kasım 2008].
- Millard, N. ve Alcock, T., “Butterworth, R., From Agent to Expert, The Future of the Contact Centre Advisor”, [Erişim adresi: http://www.2.bt.com/static/i/media/pdf/from_agent_to_expert_wp.pdf, 19.02.2009].
- Morgan, G. (1997), *Organisation Theory*, Published by Universtiy of London, United Kingdom.
- Morgan, K. (2004), “The Exaggerated Death of Geography: Learning, Proximity and Teritorial Innovation Systems”, *Journal of Economic Geography* 4, s:3-21.
- Norman, K. (2005), “Call Centre Work –characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes”, Doctoral Thesis, Gradute School for Human-Machine Interaction Division of Industrial Ergonomics Department of Mechanical Engineering Linköping University [http://www.urn_nbn_se_liu_diva-4705-1__fulltext[1] 27 Mart 2008].
- Oguz, E. S. (2005), “Avrupa Enformasyon Toplumu”, Prof. Dr. Nilüfer Tuncer’e Armağan, ed. Küçük, E. M., Ankara:TKD, s:208-217
- Overman, H., G. (2004), “Can We Learn Anything from Economic Geography Proper”, *Journal of Economic Geography*, 4(5), s:501-516.
- Önder, Ç. ve Üsdiken, B. (2007), “Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama”, *Örgüt Kuramları*, Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (derleyen), İmge Kitabevi, Ankara, s:133-192.
- Öz, Ö. (2006), “Sektörel Öbikleme ve Rekabet Gücü: İşletme Yazınındaki Son Tartışmalar”, *Değişen Mekan*, Ayda Eraydın (derleyen), Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Özcan, Z. Ö. (2007), “Türkiye’de Elektronik Bankacılık: İnternet Bankacılığı Üzerine Bir Çalışma”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özkalp, E. ve Sungur, Z. (1997), “Esnek Üretim Sistemleri ve Post-Fordist Yaklaşımlar”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2, s:415-430.
- Richardson R. ve Gillespie, A. (2003), “The Call of the Wild: Call Centers and Economic Development in Rural Areas”, *Growth and Change*, Vol.34, No.1, s:87-108.
- Richardson, R. ve Belt, V. (2001) “Saved by the Bell? Call Centres and Economic Development in Less Favoured Regions” *Economic and Industrial Democracy* 22, s:67-98.
- Richardson, R., Belt, V., ve Marshall J. N. (2000), “Taking Calls to Newcastle: The Regional Implications of the Growth of Call Centres”, *Regional Studies*, 34(4), s:357-369.

- Richardson, R ve Marshall J.N. (1999), “Teleservices, Call Centres and Regional Development”, *The Service Industries Journal*, Vol. 19/1, s: 96-116.
- Russell, B. (2002), “The Talk Shop and Shop Talk: Employment and Work in a Call Centre”, *Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No:4, s:467-490.
- Sargut, A. S. (2007), “Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri”, *Örgüt Kuramları*, Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (derleyen), İmge Kitabevi, Ankara, s:35-76.
- Sarıyer, N. (2007), “Banka Çağrı Merkezi Pazarının Bölümlendirilmesi (Yozgat İl Merkezi’nde Bir Uygulama)”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, s:149-162.
- SCER (Scottish Centre for Employment Research) Report 1 (2001), “Understanding the Labour Market , A Guidance Note for Future Skills Scotland”, Department of Human Resource Management, University of Strathclyde, Glasgow, s:12-13 [Erişim adresi: <http://www.hrm.strath.ac.uk/scer/documents/2007>, 30 Mayıs 2007.
- Schenk, T. (2006), “A Framework for Agent-Based Computational Economics in Economic Geograhı”, [Erişim adresi: <http://www.drake.edu/artsci/PolSci/ssjml/2006/schenk.pdf>, 15 Mart 2008].
- Scott, A. (2004), “Küreselleşme ve Kent – Bölgelerin Yükselişi”, *Planlama, TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını*, Sayı 3, 2004, s: 26.
- Scott, R. W. (1992), *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems*, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Strandberg, C. ve Wahlberg, O. (2007), “All Call Centres are not “Electronic Swetshops”! On Leadership and Psyhosocial Work Conditions in Swedish In-house Call Centres, *The Journal of E-working*, Vol.1, December 2007, 116-136.
- Sturgeon, J. T. (2000), “How do We Define Value Chains and Production Networks?” *Globalization Study, Industrial Performance Center, Special Working Paper Series, MIT IPC Globalization Working Paper 00-010*, Massachusetts Institute of Technology, Backround Paper Prepared for the Bellagio Value Chains Workshop, September 25-October 1, 2000, Rockefeller Conference Center, Bellagio, Italy [Erişim adresi: <http://ipc-lis.mit.edu/globalization/globalization%2000-010.pdf>, 23 Haziran 2008]
- Suner, A. ve Çelikoğlu, C. (2008), “Uygunluk Analizinin Benzer Çok Değişkeli Analiz Yöntemleri İle Karşılaştırılması”, *İstatikçiler Dergisi* 1(2008), 9-15 [http://istatikciler.org./degi/IstDer080102.pdf].
- Şengezer, B., Ansal, A. ve Bilen, Ö. (2008), “Evaluation of parameters affecting earthquake damage by decision tree techniquis”, *Nat Hazards* (2008) 47, 547-568.
- Taşkıran, E., Tayşir, E. A. ve Pazarcık, Y. (2004), “Dış Kaynak Kullanımı”, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Ed: Şimşek, Ş., Kınır, S. Nobel Yayın Dağıtım, s:303-331, İstanbul.
- Taylor, M. ve Asheim, B. (2001), “The Concept of Firm in Economic Geography,” *Economic Geograhıy*, Vol.77, No.4, s:315-328.
- Taylor, P. ve Bain, P. (2005), “India Calling to the far away Town’s: The Call Centre Labour Process and Globalization”, *Work, Employment and Society*, Vol:19, No:2, 261-282.
- Telek, M. (2005), “Çağrı merkezlerinin etkinliğini artırmada kıyaslamının rolü (bir çağrı merkezi incelemesi)”, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslar arası İşletmecilik Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi*, İstanbul.

- Thorns, D. C. (2004), *Kentlerin Dönüşümü: Kent Teorisi ve Kentsel Yaşam*, SOYAK Yayınları, İstanbul.
- Toktaş, P. ve Demirhan, M., B. (2004), “Risk Analizinde Veri Madenciliği Uygulamaları”, *Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği-XXIV Ulusal Kongresi*, 15-18 Haziran 2003, Gaziantep-Adana, 2004.
- Tödtling, F. (2001), “Book Reviews (Boekema, F., Morgan, K., Bakers, S. ve Rutten, R. Ed. (2000), “Knowledge, Innovation and Economic Growth –The theory and Practice of Learning Regions”, Cheltenham: Edward elgar Publishing Limited)”, *Growth and Change*, s:432-434.
- Türkoğlu, İ. ve Toraman, S. (2007), “Karar Ağaçları ve Fractal Analiz Kullanılarak Histopatolojik İmgelerin Sınıflandırılması”, *Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, No 4, 753-758.
- Uyanık, Y. (1999), “Dualist (İkili) İşgücü Piyasası Teorisi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3/99, s:1-8.
- Uzgören, N. (2007), “Uyum Analizinin Teorik Esasları ve Regresyon Analizi ile Benzerliğinin Grafıksel Boyutta Karşılaştırılması”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 18, Ağustos 2007.
- Üsdiken, B. (2007), “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, *Örgüt Kuramları*, Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (derleyen), İmge Kitabevi, Ankara, s: 77-132.
- Vadi, M. ve Vedina, R. (2007), “Changes Around and Within Organisations: Manifestations and Consequences”, *TRAMES*, 11 (61/56) 2, s:91-105.
- Waddoups, J. ve Assane, D. (1993), “Mobility and Gender in a Segmented Labor Market: A Closer Look”, *American Journal of Economics and Sociology*, Vol.52, No.4 (October, 1993), s:399-412.
- Wernerheim, C.M, Christopher, A., S. (1999), “Producer Services and the ‘mixed-market’ problem: some empirical evidence”, *Area*, Vol:31, No:2, s:123-140.
- Wolfe, D. A. ve Gertler, M. S. (2001), “ Globalization and Economic Restructuring in Ontario: From Industrial Heartland to Learning Region”, *European Planning Studies*, Vol:9, Issue:5.
- Yalçınkaya, M. (2002), “Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, s:103-116.
- Yeung, H. W. (2006), “Situating Regional Development in the Competitive Dynamics of Global Production Networks: An East Asian Perspective”, *Working Paper Series Vol:2006-15*. [Erişim adresi: <http://www.icsead.or.jp/7publication/workingpp/wp2006/2006-15.pdf>, 23 Haziran 2009]
- Yeung, H. W. (2005a), “Rethinking Relational Economic Geography”, *Transactions of the Institute of British Geographers* 30 (1):37-51.
- Yeung, H. W. (2005b), “The Firm as Social Networks: An Organisational Perspective”, *Growth and Change*, Vol.36, No.3, s:307-328.
- Yeung, H. W. (2002), “Towards a Relational Economic Geography: Old Wine in New Bottles?”, *Paper Presented at the 98th Annual Meeting of the Association of American Geographers*, Los Angeles, ABD, 19-23 Mart 2002.
- 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), s:311-340 [Erişim adresi: <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gpn/gpnwp1.pdf>, 10 Temmuz 2008].

İnternet Kaynakları

- [1] http://www.sistema.com.tr/_member/cm/sss.asp [Erişim tarihi: 20 Aralık.2008]
- [2] <http://www.connect.com.tr/V2/tr/cagrimerkeziyararlari.asp>, [Erişim Tarihi: 27 Mayıs 2008]
- [3] <http://www.laborsta.ilo.org/STP/do> [Erişim tarihi: 3 Mart 2009]
- [4] <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/download/kilm04.pdf> [Erişim tarihi: 3 Mart 2009]
- [5] <http://www2.aku.edu.tr/~gocak/Arastirmayontem/Anova%20Testi.pdf> [Erişim tarihi: 3 Mayıs 2009]
- [6] http://www.istatistikanaliz.com/varyans_analizi.asp [Erişim tarihi: 3 Mayıs 2009]
- [7] <http://www.tuik.gov.tr>, 2008 (kent nüfusları) [Erişim tarihi: 12 Temmuz 2008]
- [8] <http://www.tuik.gov.tr>, 2000 (yükseköğretim mezunları, işgücüne dahil olan nüfus, işsizlik oranı) [Erişim tarihi: 12 Temmuz 2008]
- [9] <http://www.yogm.meb.gov.tr/devletogrenci.htm>, [Erişim tarihi: 12 Temmuz 2008]
- [10] <http://www.tk.gov.tr>, [Erişim tarihi: 12 Temmuz 2008]
- [11] <http://www.incoming.com/statistics/marketsiz.aspx?SelectedNode=ICMIMembership> [Erişim tarihi: 3 Nisan 2008]

EKLER**Ek 1 Firma Yöneticisi Mülakat Formu**

Firmanın adı.....

Firmanın faaliyet gösterdiği sektör.....

Çağrı merkezinin bulunduğu yer

Yönetici İle İlgili Sorular

1. Görüşülen kişinin adı soyadı.....
2. Firma içindeki konumu: Operasyon Müdürü(1) Yönetmen(2) Diğer (3)
3. Yaşı.....
4. Cinsiyeti Erkek (1) Kadın (2)
5. Esas mesleği.....
6. Kaç yıldır çağrı merkezi işinde çalışıyorsunuz?
7. Çağrı merkezi işini seçme nedeniniz?
8. Ne zaman yönetici oldunuz?
9. Bu firmada ne zaman ve nasıl işe başladınız?
10. Bu firmadan önce başka firmalarda çalıştınız mı?
(1) Evet; bu firmalar hangi sektörde faaliyet gösteriyordu (2) Hayır
11. Çağrı merkezi işinde kariyerinizi devam ettirmeyi düşünüyor musunuz (1) Evet (2) Hayır

Çağrı Merkezinin Kuruluşunun Öyküsü

12. Çağrı merkezinin kuruluş yılı?
13. Çağrı merkezi kurma kararı neden alındı?
14. İlk kurulduğunda kaç kişi ile çalışılıyordu?
15. Dış kaynak firması ile anlaşmayı düşünüyor musunuz?
(1) Kesinlikle Evet (2) Belki (3) Kesinlikle Hayır (4) Fikrim yok
16. Dış kaynak çağrı merkezi firmaları için; Firmayı kim / kimler nasıl kurdu?

Firma İle İlgili Genel Sorular

17. Firmanın genel müdürlüğünün yeri nerede?
18. Başka çağrı merkezi şubesi var mı? (1) Evet; Yerleri (2) Hayır
19. Bu çağrı merkezindeki toplam çalışan sayısı
20. Diğer şubelerdeki çalışan sayıları
21. Bir günde gelen çağrı sayısı
22. Bir günde giden çağrı sayısı
23. Bir müşteri temsilcisinin çağrı başına düşen ortalama konuşma süresi
24. Çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımı %
Üniversite mezunu..... (2) Lise mezunu..... (3) Üniversite Öğrencisi
25. Çalışanların yaş ortalaması nedir?
26. Çalışanların görevlerine ve cinsiyetlerine göre dağılımı
27. Çalışma şekline göre çalışanların sayısı: Yarı zamanlı....., Tam zamanlı.....
Sözleşmeli....., Kadrolu.....
28. Çalışanların ücret düzeyi
29. Yıllık personel devri oranı nedir?
30. Personel için giriş eğitimi ve yenileme eğitimi veriliyor mu?
(1) Evet; İçeriği ve süresi nasıldır? (2) Hayır

Firma – Çevre İlişkisi

31. Çağrı merkezinin etkileşimde olduğu firmaların coğrafi olarak nerede olması gerekir?

- yeme içme sektörü
- taşımacılık sektörü
- yazılım sektörü
- donanım sektörü
- bakım-onarım firmaları
- eğitim-danışmanlık firmaları
- insan kaynakları ve işe alım firmaları
- ana firma (çağrı merkezi hizmeti alan firma)

32. Çağrı merkezi yatırım yaptığı çevrede bu sektörlerin gelişimini tetikler mi?

33. Gelecek planlarınız içinde farklı bir yerde çağrı merkezi kurmayı düşünüyor musunuz?

- (1) Evet ise nerede..... (2) Hayır

34. Çağrı merkezinin yıllık gider dağılımı nasıldır (yüzde olarak)?

35. Çağrı merkezinin yer seçiminde aşağıdaki faktörleri önem düzeyine göre işaretler misiniz?

	Cok Önemli	Önemli	Az önemli	Hiç önemli değil
A. SOSYO-KÜLTÜREL ÖZELLİKLER				
1 Genç nüfusun (18-24 yaş arası) payının fazla olması				
2 Üniversite mezunu olanlarının oranının fazla olması				
3 Üniversite öğrencilerinin oranının fazla olması				
4 Üniversitenin varlığı				
5 Ücretlerin düşük olması				
6 Kadın nüfusun oranının fazla olması				
7 Şive				
8 Yaşam tarzı				
9 Etnik yapı				
B. EKONOMİK ÖZELLİKLER				
1 Nitelikli İşsizlik oranının fazla olması				
2 Diğer çağrı merkezi firmalarının bulunması				
3 Yazılım firmalarının varlığı				
4 Donanım firmalarının varlığı				
5 Eğitim ve danışmanlık firmalarının varlığı				
6 Çağrı merkezi ürünleri satan firmalarının varlığı				
7 Teknik servis firmalarının varlığı				
C. DOĞAL VE FİZİKİ ÖZELLİKLER				
1 Güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısı				
2 Şehir içindeki ulaşım bağlantılarının güçlü olması				
3 Şehirlerarası ulaşım bağlantılarının güçlü olması				
4 Havaalanının bulunması				
5 Kent merkezine yakınlık				
6 Arsa maliyetlerinin düşük olması				
D. KURUMSAL ÖZELLİKLER				
1 Devlet desteği ve teşvikler				
2 Vergi muafiyeti				
3 Siyasi güvenlik				

Ek 2 Anket Formu

A. Kişisel Özellikler

1. Cinsiyet (1) Erkek (2) Kadın
2. Yaşınız
3. Medeni durumunuz (1) Evli (2) Bekar
4. Asıl mesleğiniz nedir? (Üniversiteden mezun olduğunuz bölüm)
5. En son mezun olunan okula göre eğitim düzeyiniz nedir?
(1) İlköğretim (2) Lise (3) Meslek Lisesi (4) Yüksekokul (5) Üniversite (6) Yüksek lisans
6. Öğrenci misiniz?
7. Hangi kurumda öğrencisiniz?
(1) Üniversite (2) Meslek lisesi (3) Açıköğretim Üniversitesi (4) Dil kursu (5) Diğer (BELİRTİNİZ)
8. Yaşadığınız ilçe ve semti belirtiniz.
9. Evinizden işinize nasıl gidip geliyorsunuz? (1) Servisle (2) Kendi aracımlla (3) Toplu taşıma araçlarıyla
10. Evinizden işyerinize geliş süreniz?

B. Çalışma Hayatına İlişkin Özellikler

1. Bu işyerinden önce başka iş başvurularınız olmuş muydu? (1) Evet (2) Hayır
 - 1.1. Cevap evet ise hangi sektörde iş aramıştınız? (1) Çağrı merkezi sektöründe (2) Başka sektörde.....
2. Kaç yıldır çağrı merkezi sektöründe çalışıyorsunuz?
3. Daha önce başka işte çalıştınız mı? (1) Evet (2) Hayır
 - 3.1. Cevap EVET ise daha önce çalıştığınız işleri belirtir misiniz?
 - (1) Başka bir çağrı merkezi firmasında
 - a. Hangi sektörde faaliyet gösteriyordu
 - b. Hangi pozisyonda çalıştığınız
 - (2) Farklı bir sektörde faaliyet gösteren firmada
 - a. Hangi sektör olduğunuz belirtir misiniz?
 - (3) Diğer (Belirtiniz)
4. Çağrı merkezi sektöründe çalışmaya neden / nasıl karar verdiniz?
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
 - (1) Arkadaşım tavsiye etti
 - (2) İsmi olan bir firma olduğu için başvurudum
 - (3) Çağrı merkezi işini sevdiğim için
 - (4) Burada edineceğim deneyim mesleğimde ilerlememe yararlı olacağı için
 - (5) Burada kendimi geliştirebileceğim için
 - (6) Başka iş bulamadığım için
 - (7) Bu iş yerinde sunulan sosyal haklar tatmin edici olduğu için
 - (8) Bu şehirden ayrılmak istemediğim için
 - (9) Yarı-zamanlı çalışma olanağı olduğu için
 - (10) Diğer (Bir cümle ile BELİRTİNİZ)
5. Bu işyerinde çalışmaya başlamadan önce çağrı merkezleri ile ilgili bilginiz var mıydı?
(1) Evet (2) Hayır
 - 5.1. Cevap EVET ise nereden öğrendiğinizi belirtiniz.....
6. Çağrı merkezi sektöründe daha ne kadar çalışmayı düşünüyorsunuz?
(1) 1 seneden az (2) 1 – 2 sene (3) 3 – 5 sene (4) 6-10 sene
(5) 11-20sene (6) Emekli olana kadar (7) Diğer, BELİRTİNİZ.....
7. Bu işyerinde yaptığımız işi tarif edebilir misiniz? **Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz**
 - (1) Satış
 - (2) Müşteri bilgilerini güncelleme
 - (3) Teknik destek - danışmanlık
 - (4) Diğer (BELİRTİNİZ).....
8. Bu işi yaparken (eğitimini aldığınız mesleği) mesleki bilginizi kullanıyor musunuz
(1) Evet (2) Hayır

- 8.1.Cevap EVET ise nasıl kullanıyorsunuz? Bir cümle ile belirtiniz.....
9. Yabancı dil biliyor musunuz? (1) Evet (2) Hayır
9.1. Cevap EVET ise Bildiğiniz yabancı diller hangileridir
10. İşinizde yabancı dil gerekiyor mu? (1) Evet (2) Hayır
10.1. Cevap EVET ise Nerede/ne zaman?
11. Bir günde ve haftada kaç saat çalışıyorsunuz? Günde Haftada

C. Eğitim-Kariyer

1. İşe başlarken eğitim aldınız mı? (1) Evet (2) Hayır
2. İşe başlama eğitiminizin süresi ne kadardı?
3. Çalışmaya başladıktan sonra yenileme eğitimi aldınız mı? (1) Evet (2) Hayır
- 4.Buradaki çalışma süreniz boyunca kaç tane yenileme eğitimi aldınız?
4.1 Bu eğitimler ortalama kaç gün sürüyordu?
5. Bu işyerinde aldığınız eğitimlerin kişisel kariyeriniz için yararlı olacağını düşünüyor musunuz?
(1) Evet (2) Hayır
- 5.1.Cevap EVET ise nasıl yararlı olacağını düşünüyorsunuz?
(1) Çağrı merkezinde daha üst kademelere/yönetici konumuna geçmeme yardımcı olur.
(2) İleride ÇM sektöründe kendi işimi kurarken işime yarar.
(3) ÇM'nde hizmet verdiğim sektöre geçmek için işime yarar
(4) Diğer
- 6.Gelecek kariyer hedefiniz nedir?
(1) Kendi mesleğimle ilgili bir işte çalışmak
(2) Çağrı merkezi işinde ilerlemek (yönetici olmak)
(3) Kurum içinde farklı bir departmana geçmek
(4) Diğer,BELİRTİNİZ.....

D. Çağrı Merkezi İşine Bakış Açısı

Aşağıdaki ifadeler katılma veya katılmama düzeyinize göre 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Çağrı merkezindeki işinizle ilgili olarak her bir ifade için sizin için uygun olan derecelendirmeyi işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne de katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5
(1) Çağrı merkezi işini seviyorum				
1	2	3	4	5
(2) Bu sektörde ilerleme şansım olduğunu düşünüyorum				
1	2	3	4	5
(3) Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum				
1	2	3	4	5
(4) Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum				
1	2	3	4	5
(5) İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum				
1	2	3	4	5
(6) Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum				
1	2	3	4	5

- (7) **Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum**
1 2 3 4 5
- (8) **Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım**
1 2 3 4 5
- (9) **Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli**
1 2 3 4 5
- (10) **Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm**
1 2 3 4 5
- (11) **Çalışma saatlerinden memnunum**
1 2 3 4 5
- (12) **İşyerindeki fiziksel ortamdaki (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum**
1 2 3 4 5
- (13) **Çağrı merkezi işini herkes yapabilir**
1 2 3 4 5
- (14) **Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak**
1 2 3 4 5
- (15) **Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım**
1 2 3 4 5
- (16) **Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum**
1 2 3 4 5
- (17) **Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder**
1 2 3 4 5
- (18) **Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler**
1 2 3 4 5
- (19) **Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışmak istemiyorum**
1 2 3 4 5

Ek 3 Firma Kuruluş Süreçlerine İlişkin Örnekler

FİRMA 1 (İştirak firması olarak faaliyet gösteren dış kaynak çağrı merkezi)

Kuruluş yılı : 1997

Çalışan sayısı: 2 Birim yöneticisi, 3 yönetmen, 10 takım lideri, 250 müşteri temsilcisi, 3 destek hizmetleri

Yöneticinin ve çağrı merkezinin geçmişi: Yönetici, 1995 yılında şehir ve bölge planlama bölümünden mezun olmuş ancak 3. sınıf öğrencisi iken bu işi yapmaktan vazgeçmiş ve gazete ilanındaki çağrı merkezi ile ilgili iş ilanına başvurmuş. Böylelikle çağrı merkezi işine tesadüfi olarak başlamış. İlk olarak bir bankanın çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak 1 yıl çalışmış, daha sonra yine aynı firmada takım liderliği ve yönetmenlik yapmış. Son 5 yıldır da bu firmada çalışıyor.

Firma, 1997 yılında içsel çağrı merkezi olarak kurulmuş. Ancak firma, maliyetlerini düşürmek istediği için 2003 yılında çağrı merkezini bünyesinden çıkartarak, bu hizmeti dış kaynak kullanım yolu ile temin etmek istemiştir. İçsel çağrı merkezi 2003 yılından itibaren bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar için dış kaynak çağrı merkezi olarak hizmet vermeye başlamış.

FİRMA 2 (Yurt dışı piyasaya hizmet veren dış kaynak çağrı merkezi)

Kuruluş : 1992

Çalışan sayısı: 1 genel müdür, 7 müşteri temsilcisi

Yöneticinin ve çağrı merkezinin geçmişi: Çağrı merkezi işine, Almanya'daki firmalarda müşteri temsilcisi olarak çalışarak başlamış. Yurtdışındaki çağrı merkezini görüp, Türkiye'den Almanya'daki firmalara hizmet vermek amacıyla 1992 yılında kendi dış kaynak çağrı merkezini kurmuş. Firma, Almanya'da bulunan firma/lar için telefonda satış hizmeti vermektedir.

FİRMA 3 (Yurt içi piyasaya hizmet veren dış kaynak çağrı merkezi)

Kuruluş : 2003

Çalışan sayısı: 4 kişi ekip lideri, 9 kişi proje sorumlusu, 2 yönetmen, 3 kişi takım lideri, 83 müşteri temsilcisi

Yöneticinin ve çağrı merkezinin geçmişi: Firma, 2001 yılından 2003 yılına kadar yazılım sektöründe iken, 2003 yılından sonra dış kaynak çağrı merkezi olarak faaliyet göstermeye başlamış. Firma 4 ortak olarak kurulmuş. Ortakların meslekleri, işletme mühendisi, bilgisayar mühendisidir. Görüşülen yönetici, daha önce müşteri temsilcisi olarak 2 yıl bir dış kaynak çağrı merkezinde çalışmış. Abisi de aynı firmada 7 yıl çalışmış ve o firmada çağrı merkezi yöneticiliği yapmış. Yöneticiler bu çağrı merkezi firmasında tanışarak iş yapmaya karar vermişler. İlk olarak çağrı merkezi firmaları için yazılım üreten bir firma kurmuşlar, daha sonra kendi çağrı merkezini kurmaya karar vermişler. Yöneticilerin çağrı merkezi işine yönelmelerinde hem bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile ilgili konularda bilgi sahibi olması hem de çağrı merkezi işinde deneyimlerinin olması etkili olmuştur. İlk çağrı merkezini kurduklarında 3 kişi ile hizmet veriyorlarmış. Zamanla proje sayısı ve buna bağlı olarak da çalışan sayısı artmış. Firma tarafından telefonda çağrı merkezi hizmeti dışında, diğer çağrı merkezi firmalarına danışmanlık hizmeti de veriliyor. Yönetici, çağrı merkezi işine göre, danışmanlık hizmeti vermenin daha karlı bir iş olduğunu belirtmiştir. Çağrı merkezinde 5 kişilik bir projede 1 yılda elde edilen kazanç, 40 kişiye verilen 2 günlük eğitimle elde edilebilmekteymiş. Bu durum firmanın çağrı merkezi hizmetinin yanında danışmanlık alanında da kendilerini geliştirmelerinde etkili olmuş.

FİRMA 4 (Sağlık sektöründe faaliyet gösteren içsel çağrı merkezi)

Kuruluş : 2005

Çalışan sayısı: 4 kişi ekip lideri, 9 kişi proje sorumlusu, 2 yönetmen, 3 kişi takım lideri, 83 müşteri temsilcisi

Yöneticinin ve çağrı merkezinin geçmişi: Yönetici, 1990 yılından beri çağrı merkezi işinde çalışıyormuş. Daha önce banka çağrı merkezlerinde çalışmış. 1990-1996 yılları arasında müşteri temsilcisi olarak çalışmış. 1996 yılından itibaren de çağrı merkezi yöneticiliği yapıyormuş. Matematik bölümü mezunu olmasına rağmen, üniversiteyi bitirdikten sonra bankacılık sektörüne çağrı merkezi işi

ile girmiş. 2006 yılında banka çağrı merkezinden ayrılmış ve sağlık sektöründeki çağrı merkezine geçmiş.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren firmanın çağrı merkezi birimi 2002 yılında 5 kişi ile kurulmuş. Hastanenin büyüme trendi içinde olması, müşteri hizmetlerinde yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulması, müşteri ilişkilerinde yapılanmayı profesyonel anlamda kurabilecek ekiple çalışmak istenmesinin sonucu çağrı merkezi birimi kurulmuş. Bu dönemde sadece 1 hastane ve 1 poliklinik olan firmanın 2007 yılındaki sayısı 6 hastane ve 6 polikliniğe ulaşmış. Dolayısıyla hasta sayısındaki artışla beraber çağrı merkezinde çalışan kişi sayısı da 60 kişiye ulaşmış. Hastaneler, İstanbul içinde ve farklı şehirlerde olmak üzere farklı yerlerde bulunmakta ve çağrı merkezi olarak tüm yerlerdeki hastane ve polikliniklere bağlı hastalar için hizmet verilmektedir. Çağrı merkezinde soru, şikayet, öneri, bilgi alma, danışma, randevu talepleri hizmet veriliyormuş.

Sağlıkla ilgili gelen çağrılara cevap veren 1 tane danışman hemşire dışında, çağrı merkezi yöneticisi ve diğer çalışanların sağlık deneyimi yokmuş. Hastaları yönlendirmek, şikayetlere göre hangi bölüme gidilmesi gerektiği danışman hemşire tarafından söyleniyormuş. Hemşire yokken, bu çağrıları hastanenin acil servisindeki hemşireler yanıtlıyormuş. Bilgi sistemlerinden sorumlu ekip içinde bankacılık sektöründe çağrı merkezi deneyimi olan kişiler varmış. Çalışanlar içinde banka çağrı merkezini bilen insanların olması (**ortak geçmişlerinin** olması) bankadaki yapıyı hastaneye uyarlamada kolaylık sağlıyormuş.

FİRMA 5 (Yurt dışına hizmet veren dış kaynak çağrı merkezi)

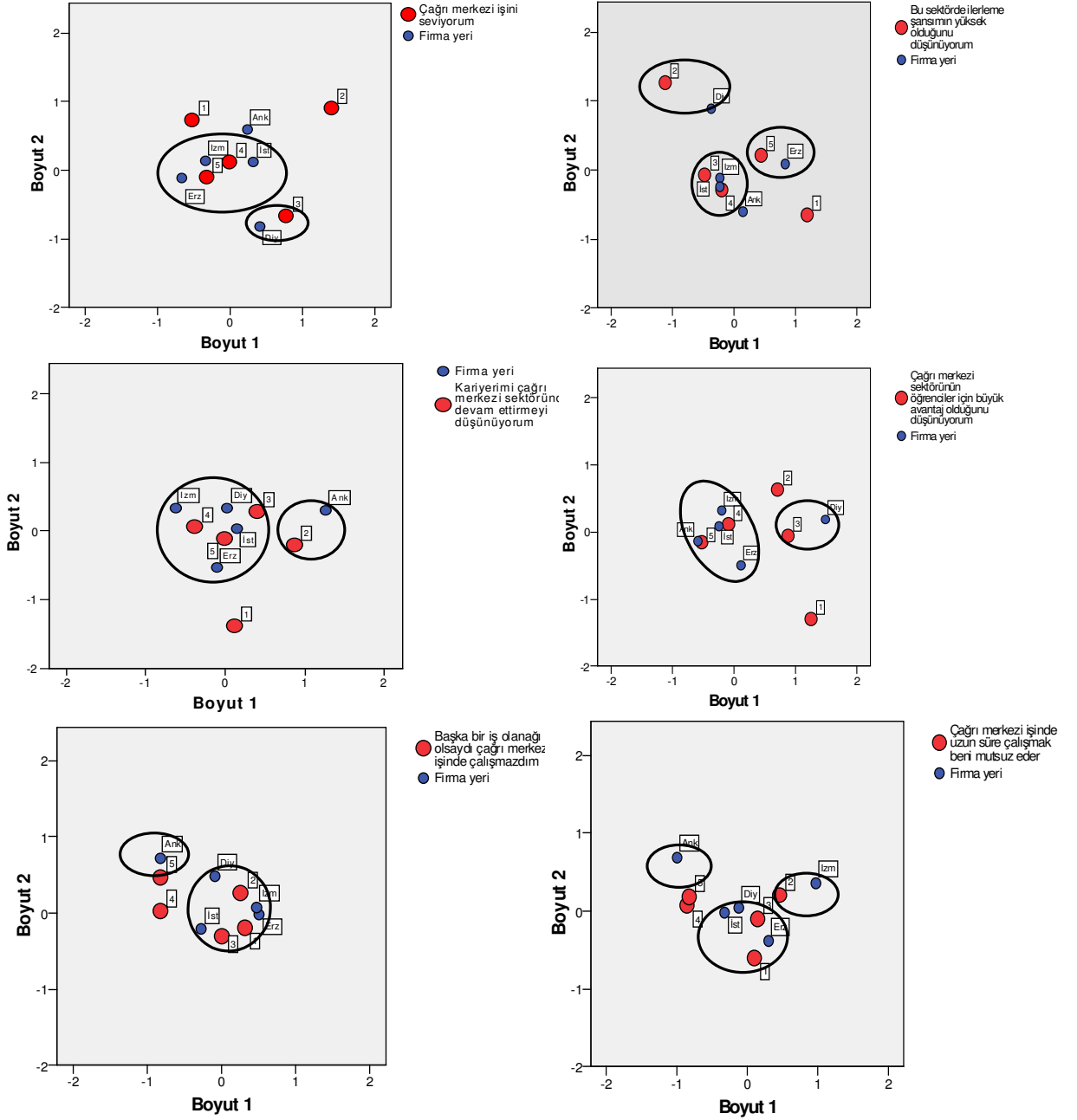
Kuruluş : 2005

Çalışan sayısı : 2 müdür, 1 kişi teknik personel, 14 müşteri temsilcisi

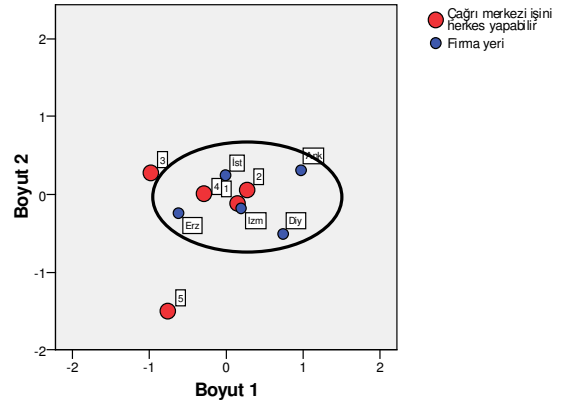
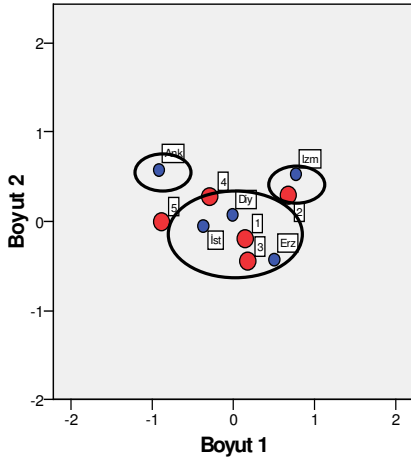
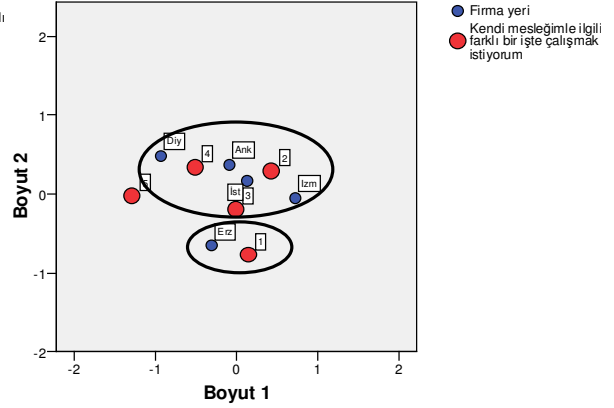
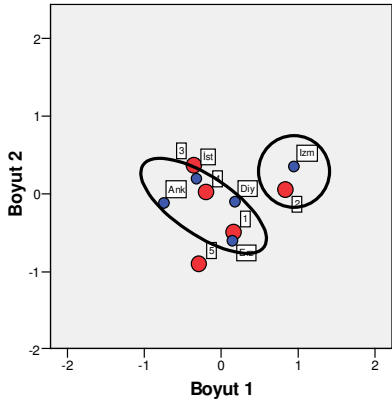
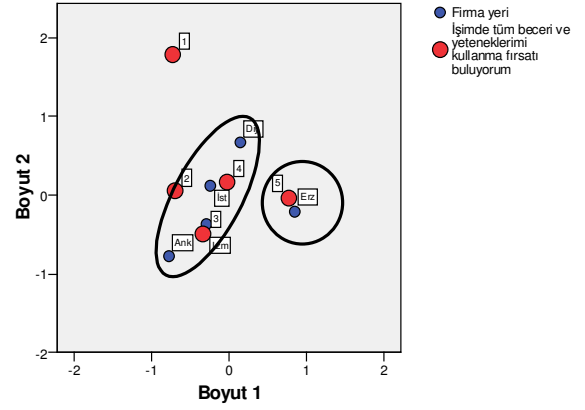
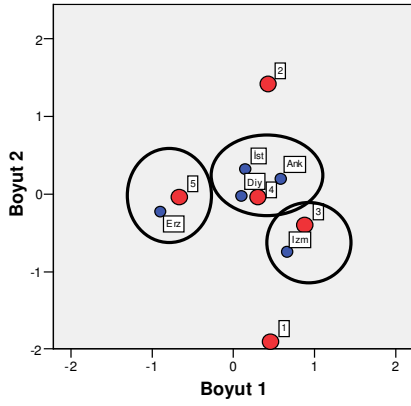
Yöneticinin ve çağrı merkezinin geçmişi: Firma sahibi, hem büyük kuruluşların kendi bünyesinde kurmuş olduğu çağrı merkezlerinde hem de dış kaynak çağrı merkezi olarak yurt içi veya yurt dışına hizmet sunan çeşitli çağrı merkezlerinde çalışmış. Üniversitede öğrenci iken 1997 yılında bankanın "finansal hizmet temsilcileri aranıyor" iş ilanına başvurmuş. Türkiye'nin ilk çağrı merkezi olan firmaya geçmiş. Müşteri temsilcisi olarak çalışmaya başladığı banka çağrı merkezi olan firmada, ilk yöneticilerden birisi olmuş. 1998 yılında başka bir bankadan davet gelmiş ve oraya geçmiş. Bu bankanın çağrı merkezinin kuruluşunda kurucu takımda yer almış. 1999 yılında bu firmadan yönetici olarak ayrılmış. Ayrıca bu dönemde yüksek lisansını tamamlamış. Bir gazetede Almanya'daki Türklere piyango biletleri satan firmanın ilanına başvurmuş. Böylelikle, Almanya piyasası ile yabancı çağrı merkezlerine girmiş. 2002 yılında o firmada müşteri danışmanı olarak çalışmış. 3 ay sonra takım lideri, daha sonra proje sorumlusu olmuş. Sonra da ortaklık teklif edilmiş. Ama ekibiyle birlikte Avusturya firmasına geçmeyi tercih etmiş. Oradan da ekibiyle birlikte ayrılmış ve yönetici arkadaşıyla birlikte kendi çağrı merkezi işini yapabileceklerini düşünerek, Şubat 2007'de kendi firmalarını kurmuşlar. Almanya'daki müşteri firmalar için çağrı merkezi hizmeti sunmaktadırlar. Personel seçiminde Almanca konuşmayı çok iyi bilen, aksan sorunu olmayan kişileri tercih ediyorlarmış. Çalışanların çoğu Almanya'da yaşamış Türklere oluşmaktaymış.

Ek 4 Uyum Analizi Grafikleri

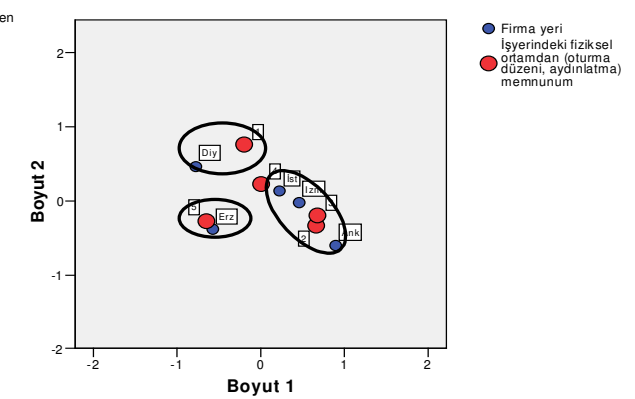
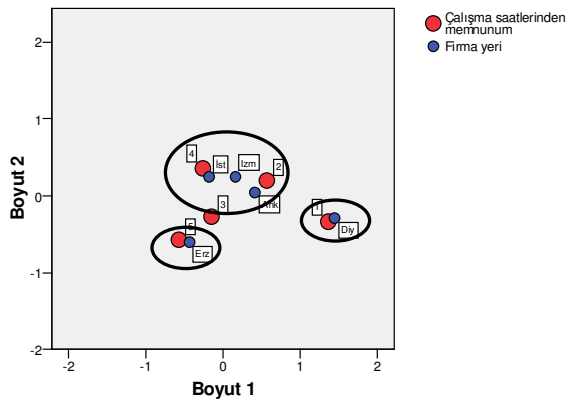
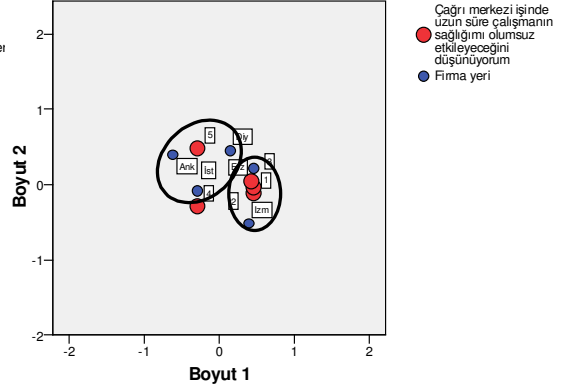
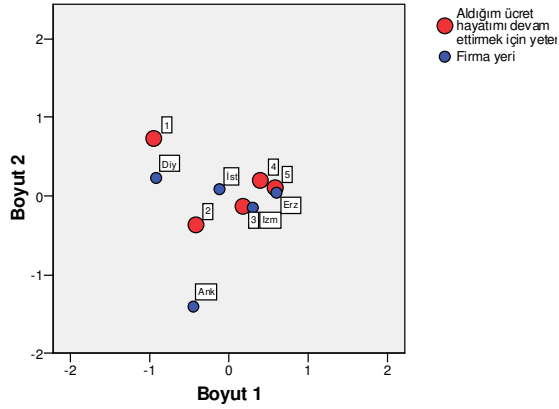
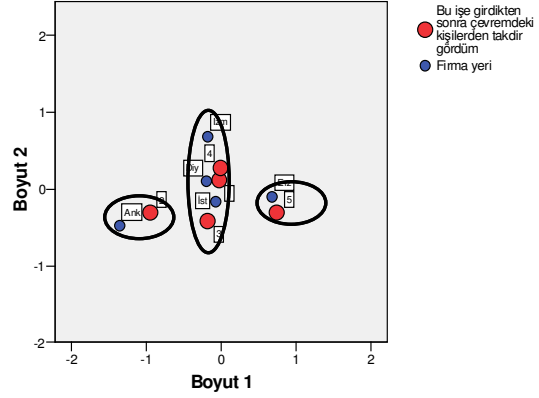
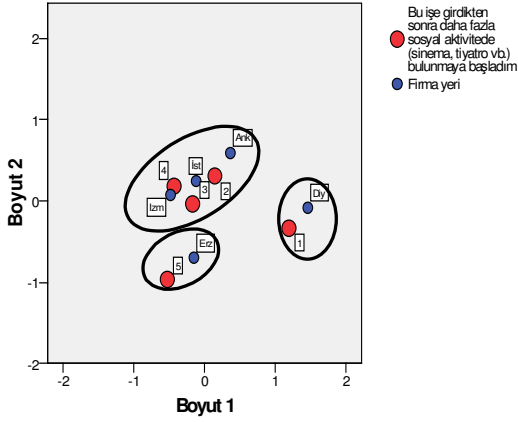
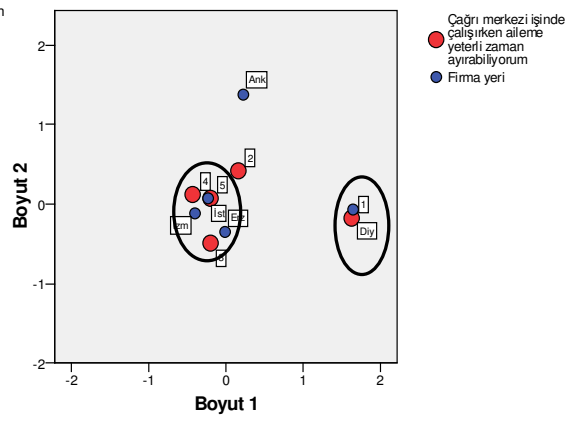
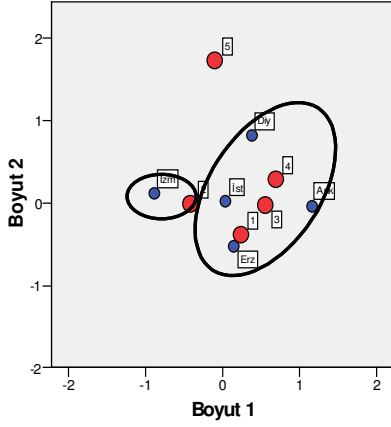
Firma yerine göre



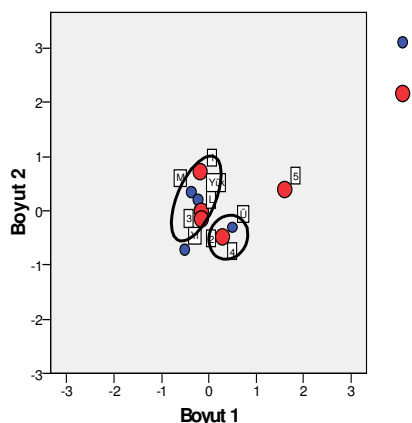
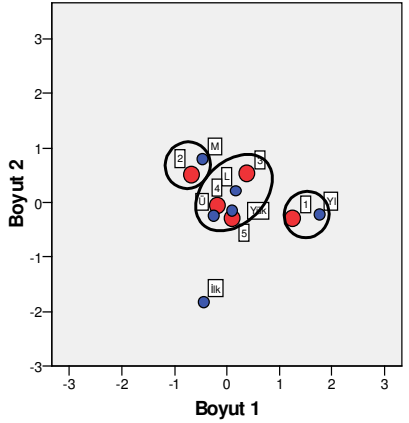
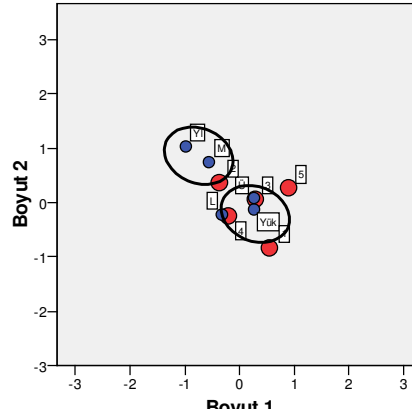
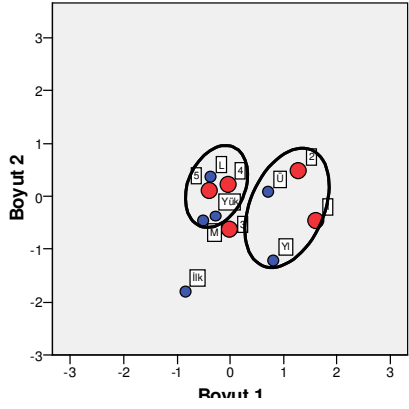
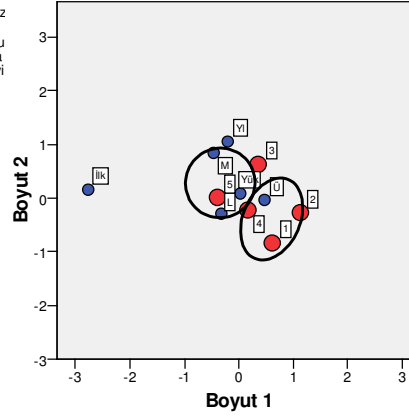
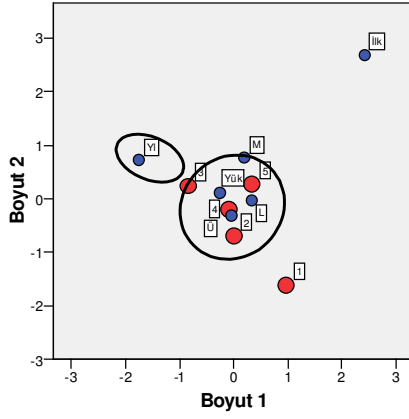
Firma yerine göre



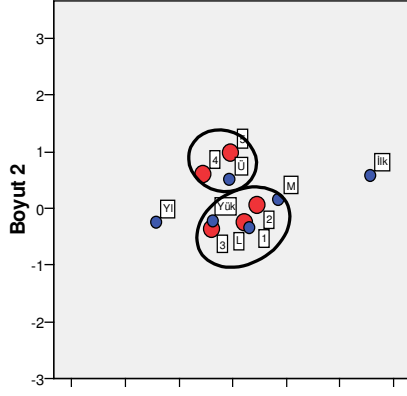
Firma yerine göre



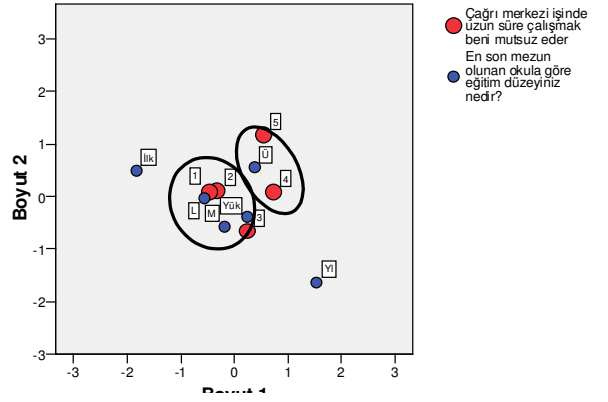
Eğitim düzeyine göre



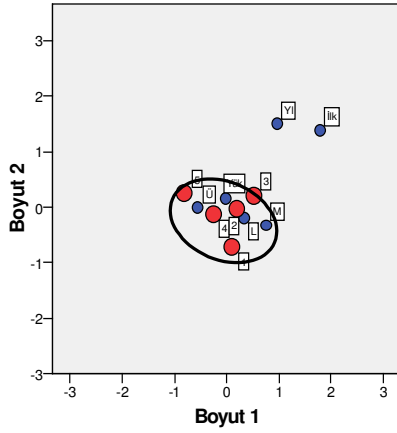
Eğitim düzeyine göre



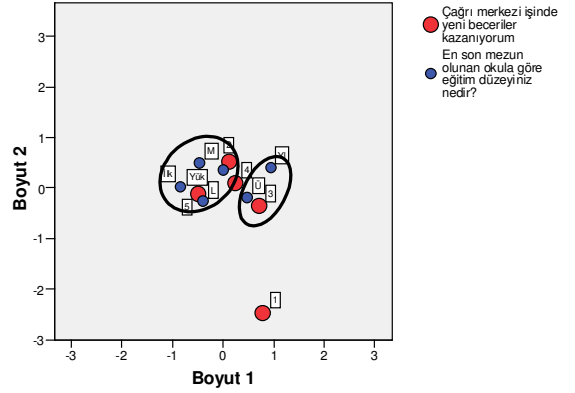
- Başka bir iş olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım
- En son mezun olunan okula göre eğitim düzeyiniz nedir?



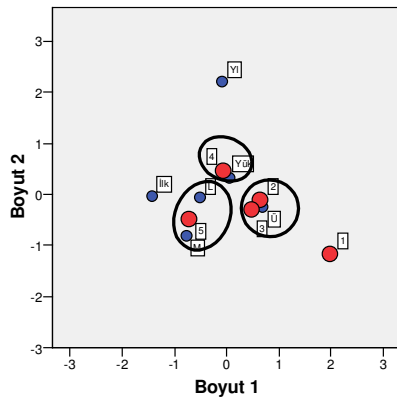
- Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder
- En son mezun olunan okula göre eğitim düzeyiniz nedir?



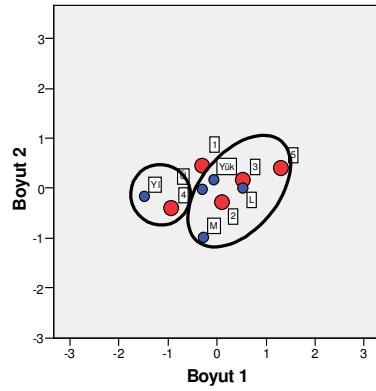
- En son mezun olunan okula göre eğitim düzeyiniz nedir?
- Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum



- Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum
- En son mezun olunan okula göre eğitim düzeyiniz nedir?

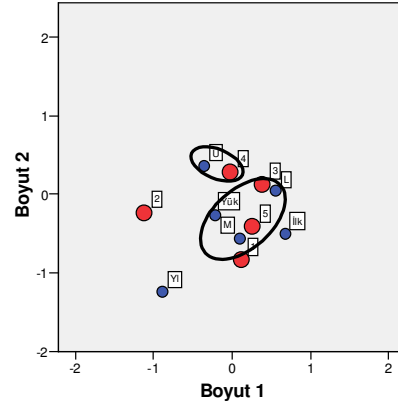
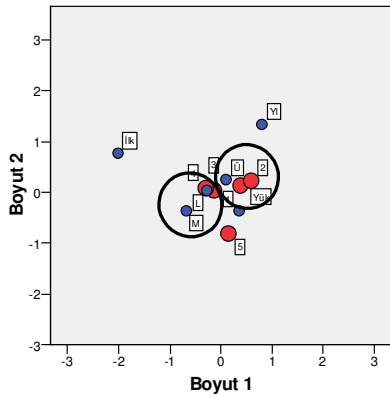
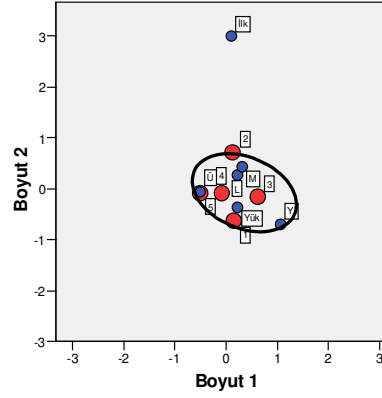
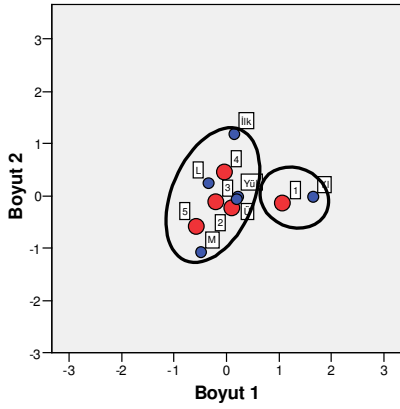
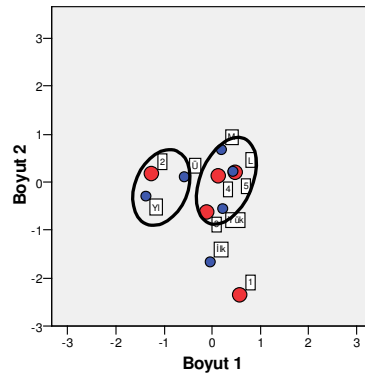
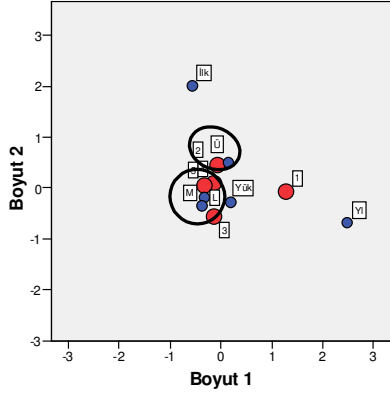
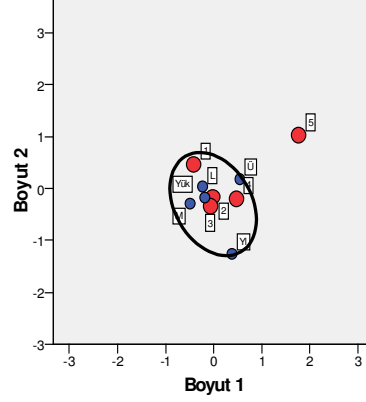
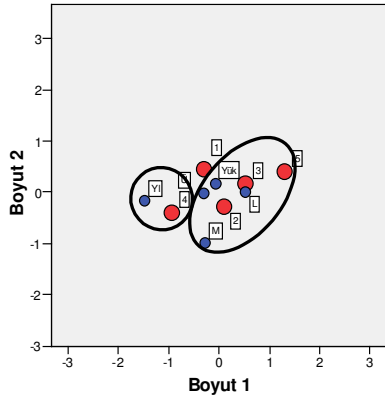


- En son mezun olunan okula göre eğitim düzeyiniz nedir?
- İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum

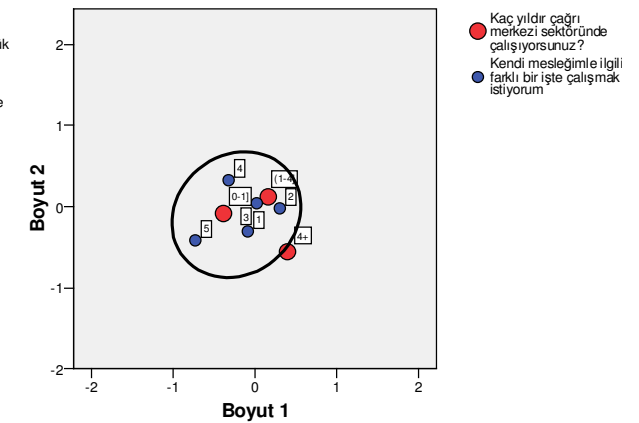
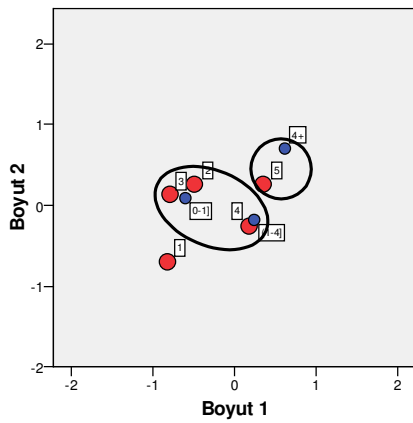
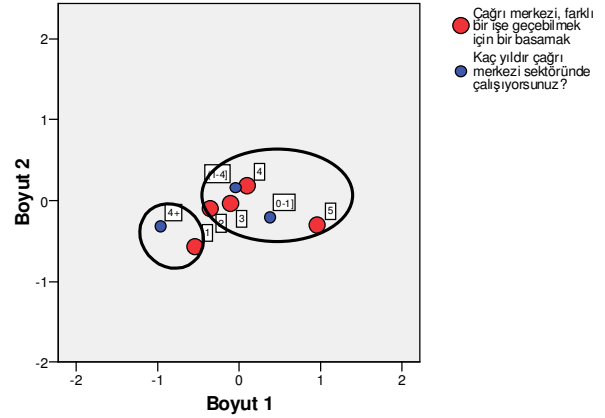
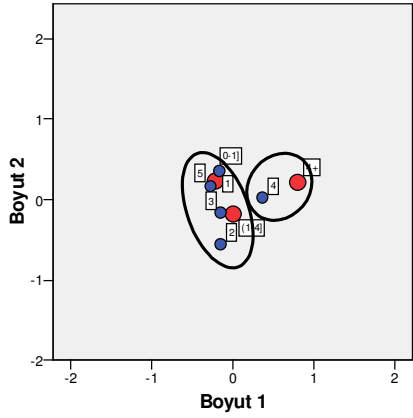
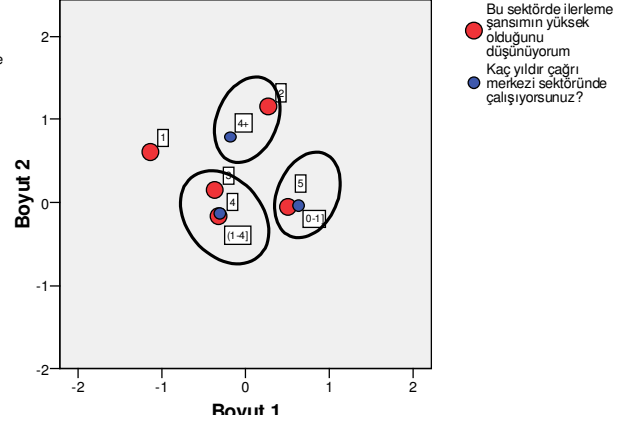
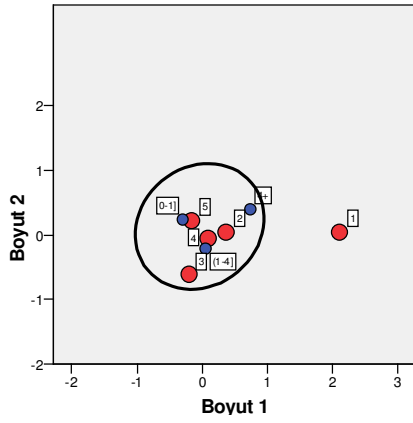


- Çağrı merkezi işini herkes yapabilir
- En son mezun olunan okula göre eğitim düzeyiniz nedir?

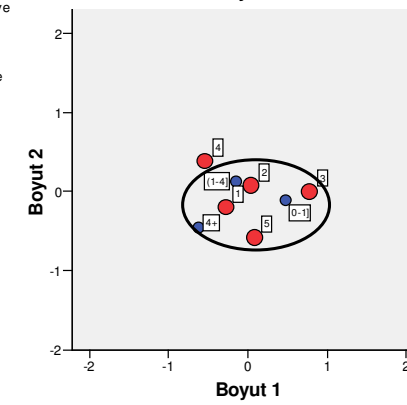
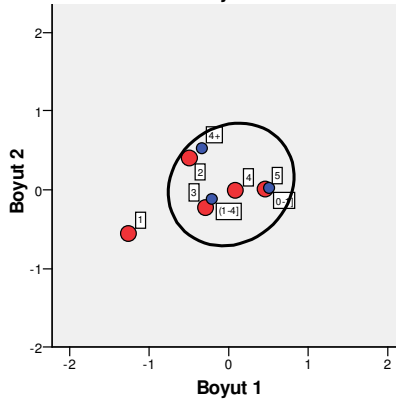
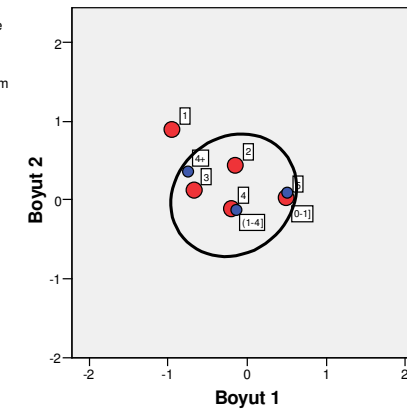
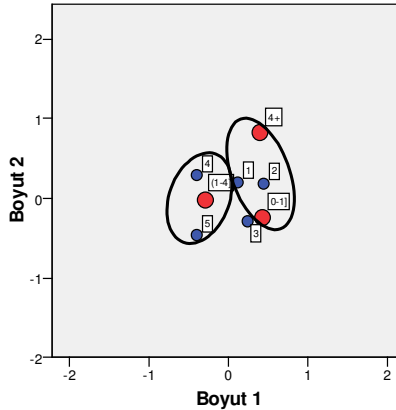
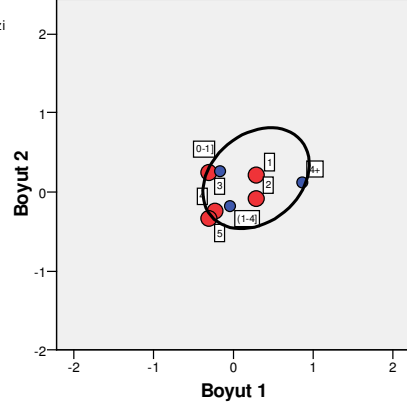
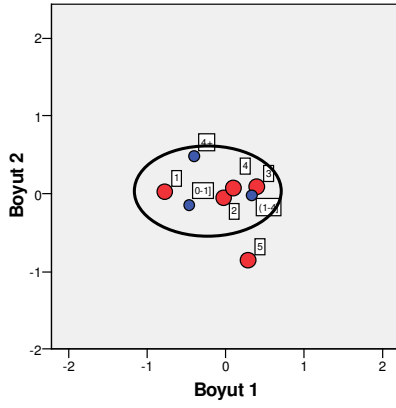
Eğitim düzeyine göre



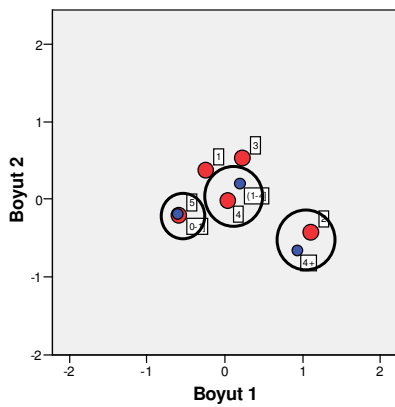
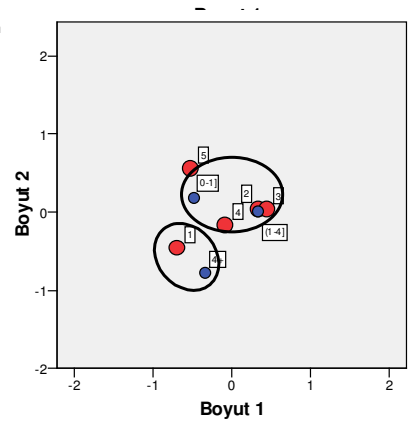
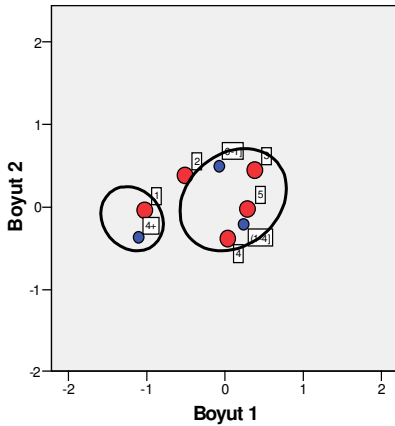
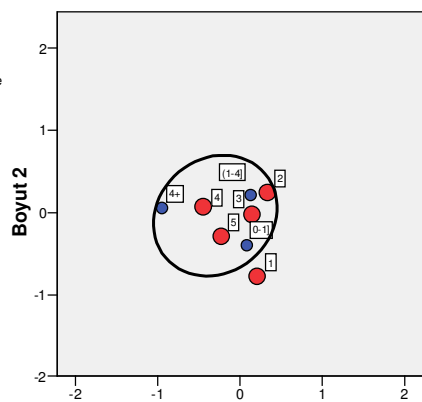
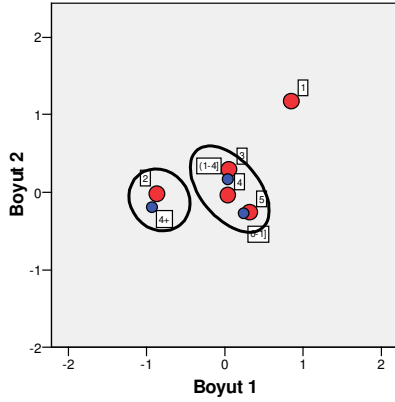
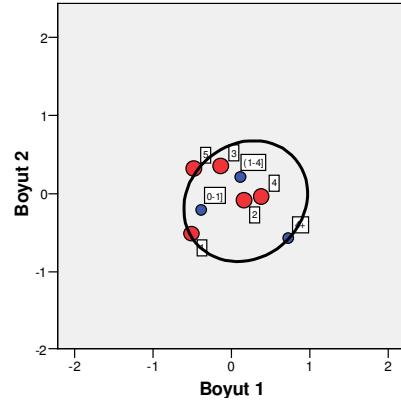
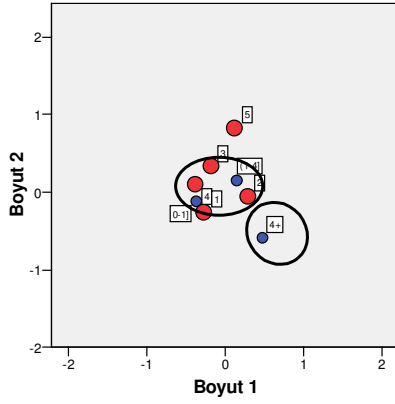
Çalışma süresine göre



Çalışma süresine göre



Çalışma süresine göre



Ek 5 ANOVA Analiz Tabloları

FİRMA YERİNE GÖRE

AÇIKLAMALAR									
		Sayı	Ortalama	Standart sapma	Hata payı	Ortalama için %95 güven aralığı		Min.	Mak.
						Alt sınır	Üst sınır		
D1 Çağrı merkezi işini seviyorum	İstanbul	297	4,05	0,910	0,053	3,94	4,15	1	5
	2 Erzurum	137	4,37	0,728	0,062	4,25	4,50	1	5
	3 Ankara	27	4,11	0,847	0,163	3,78	4,45	2	5
	4 İzmir	94	4,22	0,844	0,087	4,05	4,40	1	5
	5 Diyarbakır	65	4,09	0,824	0,102	3,89	4,30	2	5
	Toplam	620	4,15	0,859	0,034	4,09	4,22	1	5
D2 Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	İstanbul	297	4,04	0,918	0,053	3,94	4,15	1	5
	2 Erzurum	137	4,34	0,943	0,081	4,18	4,50	1	5
	3 Ankara	27	4,07	0,958	0,184	3,70	4,45	1	5
	4 İzmir	94	4,12	0,841	0,087	3,94	4,29	1	5
	5 Diyarbakır	65	4,06	0,982	0,122	3,82	4,30	2	5
	Toplam	620	4,12	0,926	0,037	4,05	4,20	1	5
D3 Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	İstanbul	297	4,09	0,888	0,052	3,99	4,20	1	5
	2 Erzurum	137	3,92	1,037	0,089	3,74	4,09	1	5
	3 Ankara	27	4,30	0,823	0,158	3,97	4,62	2	5
	4 İzmir	94	4,05	0,908	0,094	3,87	4,24	1	5
	5 Diyarbakır	65	3,25	0,969	0,120	3,01	3,49	1	5
	Toplam	620	3,97	0,965	0,039	3,89	4,05	1	5
D4 Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	İstanbul	297	3,14	1,085	0,063	3,02	3,27	1	5
	2 Erzurum	137	3,05	1,133	0,097	2,86	3,24	1	5
	3 Ankara	27	2,89	1,281	0,247	2,38	3,40	1	5
	4 İzmir	94	3,24	1,044	0,108	3,03	3,46	1	5
	5 Diyarbakır	65	2,15	1,189	0,147	1,86	2,45	1	5
	Toplam	620	3,02	1,149	0,046	2,93	3,11	1	5
D5 Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	İstanbul	297	4,08	0,865	0,050	3,98	4,18	1	5
	2 Erzurum	137	4,51	0,687	0,059	4,39	4,63	1	5
	3 Ankara	27	3,96	0,808	0,155	3,64	4,28	2	5
	4 İzmir	94	3,99	0,769	0,079	3,83	4,15	1	5
	5 Diyarbakır	65	4,09	0,897	0,111	3,87	4,31	1	5
	Toplam	620	4,16	0,835	0,034	4,09	4,22	1	5
D6 İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	İstanbul	297	3,63	1,012	0,059	3,52	3,75	1	5
	2 Erzurum	137	4,13	0,864	0,074	3,99	4,28	2	5
	3 Ankara	27	3,33	1,038	0,200	2,92	3,74	2	5
	4 İzmir	94	3,64	0,914	0,094	3,45	3,83	1	5
	5 Diyarbakır	65	3,80	1,064	0,132	3,54	4,06	1	5
	Toplam	620	3,75	0,995	0,040	3,67	3,83	1	5
D7 Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	İstanbul	297	3,77	1,051	0,061	3,65	3,89	1	5
	2 Erzurum	137	3,80	1,143	0,098	3,61	4,00	1	5
	3 Ankara	27	3,52	1,122	0,216	3,07	3,96	1	5
	4 İzmir	94	3,95	0,872	0,090	3,77	4,13	1	5
	5 Diyarbakır	65	3,94	0,966	0,120	3,70	4,18	1	5
	Toplam	620	3,81	1,043	0,042	3,73	3,89	1	5

D8 Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	İstanbul	297	2,64	1,031	0,060	2,52	2,76	1	5
	2 Erzurum	137	2,69	1,174	0,100	2,49	2,88	1	5
	3 Ankara	27	2,78	1,013	0,195	2,38	3,18	1	4
	4 İzmir	94	2,36	0,902	0,093	2,18	2,55	1	5
	5 Diyarbakır	65	3,12	1,153	0,143	2,84	3,41	1	5
	Toplam	620	2,66	1,073	0,043	2,58	2,75	1	5
D9 Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	İstanbul	297	2,90	1,163	0,067	2,77	3,04	1	5
	2 Erzurum	137	3,09	1,331	0,114	2,86	3,31	1	5
	3 Ankara	27	2,56	1,121	0,216	2,11	3,00	1	5
	4 İzmir	94	3,16	1,158	0,119	2,92	3,40	1	5
	5 Diyarbakır	65	2,06	1,074	0,133	1,80	2,33	1	5
	Toplam	620	2,88	1,227	0,049	2,78	2,98	1	5
D10 Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	İstanbul	297	2,92	1,084	0,063	2,80	3,04	1	5
	2 Erzurum	137	3,23	0,987	0,084	3,07	3,40	1	5
	3 Ankara	27	2,70	0,912	0,176	2,34	3,06	1	5
	4 İzmir	94	3,09	0,991	0,102	2,88	3,29	1	5
	5 Diyarbakır	65	2,54	1,076	0,134	2,27	2,81	1	5
	Toplam	620	2,96	1,058	0,043	2,88	3,05	1	5
D11 Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	İstanbul	297	3,73	0,917	0,053	3,62	3,83	1	5
	2 Erzurum	137	4,02	0,818	0,070	3,88	4,16	1	5
	3 Ankara	27	3,30	0,912	0,176	2,94	3,66	2	5
	4 İzmir	94	3,77	0,822	0,085	3,60	3,93	1	5
	5 Diyarbakır	65	3,71	0,931	0,115	3,48	3,94	1	5
	Toplam	620	3,78	0,895	0,036	3,71	3,85	1	5
D12 Çalışma saatlerinden memnunum	İstanbul	297	3,39	1,076	0,062	3,27	3,51	1	5
	2 Erzurum	137	3,54	1,098	0,094	3,35	3,73	1	5
	3 Ankara	27	2,93	1,072	0,206	2,50	3,35	1	5
	4 İzmir	94	3,22	1,202	0,124	2,98	3,47	1	5
	5 Diyarbakır	65	2,45	1,199	0,149	2,15	2,74	1	5
	Toplam	620	3,28	1,154	0,046	3,19	3,37	1	5
D13 İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	İstanbul	297	3,69	1,045	0,061	3,57	3,81	1	5
	2 Erzurum	137	4,03	1,036	0,088	3,85	4,20	1	5
	3 Ankara	27	3,56	0,934	0,180	3,19	3,92	2	5
	4 İzmir	94	3,62	1,028	0,106	3,41	3,83	1	5
	5 Diyarbakır	65	4,11	0,954	0,118	3,87	4,34	1	5
	Toplam	620	3,79	1,040	0,042	3,71	3,88	1	5
D14 Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	İstanbul	297	2,07	0,935	0,054	1,96	2,17	1	5
	2 Erzurum	137	2,24	1,081	0,092	2,06	2,42	1	5
	3 Ankara	27	1,74	0,526	0,101	1,53	1,95	1	3
	4 İzmir	94	2,06	0,982	0,101	1,86	2,26	1	5
	5 Diyarbakır	65	1,89	0,937	0,116	1,66	2,12	1	5
	Toplam	620	2,07	0,968	0,039	2,00	2,15	1	5
D15 Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	İstanbul	297	3,39	0,977	0,057	3,28	3,50	1	5
	2 Erzurum	137	3,34	1,147	0,098	3,15	3,54	1	5
	3 Ankara	27	3,63	0,926	0,178	3,26	4,00	1	5
	4 İzmir	94	2,95	1,030	0,106	2,74	3,16	1	5
	5 Diyarbakır	65	3,17	1,126	0,140	2,89	3,45	1	5
	Toplam	620	3,30	1,050	0,042	3,22	3,38	1	5
D16 Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde	İstanbul	297	2,61	1,060	0,061	2,49	2,73	1	5
	2 Erzurum	137	2,31	0,959	0,082	2,14	2,47	1	5

çalışmazdım	3 Ankara	27	2,85	1,099	0,212	2,42	3,29	1	5
	4 İzmir	94	2,38	0,905	0,093	2,20	2,57	1	5
	5 Diyarbakır	65	2,51	1,091	0,135	2,24	2,78	1	5
	Toplam	620	2,51	1,029	0,041	2,43	2,59	1	5
D17 Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	İstanbul	297	2,26	1,038	0,060	2,14	2,38	1	5
	2 Erzurum	137	2,08	0,978	0,084	1,92	2,25	1	5
	3 Ankara	27	2,52	1,221	0,235	2,04	3,00	1	4
	4 İzmir	94	2,13	0,907	0,094	1,94	2,31	1	5
	5 Diyarbakır	65	2,54	1,226	0,152	2,23	2,84	1	5
	Toplam	620	2,24	1,043	0,042	2,16	2,32	1	5
D18 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	İstanbul	297	2,82	1,207	0,070	2,68	2,96	1	5
	2 Erzurum	137	2,47	1,085	0,093	2,29	2,66	1	5
	3 Ankara	27	3,22	1,219	0,235	2,74	3,70	1	5
	4 İzmir	94	2,27	0,806	0,083	2,10	2,43	1	5
	5 Diyarbakır	65	2,71	1,142	0,142	2,42	2,99	1	5
	Toplam	620	2,67	1,144	0,046	2,58	2,76	1	5
D19 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	İstanbul	297	3,24	1,142	0,066	3,11	3,37	1	5
	2 Erzurum	137	2,94	1,103	0,094	2,76	3,13	1	5
	3 Ankara	27	3,70	1,103	0,212	3,27	4,14	1	5
	4 İzmir	94	2,84	1,009	0,104	2,63	3,05	1	5
	5 Diyarbakır	65	3,17	1,153	0,143	2,88	3,46	1	5
	Toplam	620	3,13	1,128	0,045	3,04	3,21	1	5
D20 Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	İstanbul	297	3,33	1,216	0,071	3,19	3,47	1	5
	2 Erzurum	137	2,86	1,113	0,095	2,67	3,05	1	5
	3 Ankara	27	3,63	1,275	0,245	3,13	4,13	1	5
	4 İzmir	94	2,77	1,062	0,110	2,55	2,98	1	5
	5 Diyarbakır	65	3,15	1,215	0,151	2,85	3,45	1	5
	Toplam	620	3,14	1,199	0,048	3,04	3,23	1	5

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Ortalamanın karesi	F	Anlamlılık düzeyi.
Çağrı merkezi işini seviyorum	Gruplar arasında	10,668	4	2,667	3,679	0,006
	Gruplar içinde	445,776	615	0,725		
	Toplam	456,444	619			
Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	8,974	4	2,244	2,645	0,033
	Gruplar içinde	521,710	615	0,848		
	Toplam	530,684	619			
Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	42,515	4	10,629	12,243	0,000
	Gruplar içinde	533,902	615	0,868		
	Toplam	576,418	619			
Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Gruplar arasında	58,720	4	14,680	11,912	0,000
	Gruplar içinde	757,917	615	1,232		
	Toplam	816,637	619			
Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Gruplar arasında	22,973	4	5,743	8,639	0,000
	Gruplar içinde	408,851	615	0,665		
	Toplam	431,824	619			
İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Gruplar arasında	30,015	4	7,504	7,919	0,000
	Gruplar içinde	582,734	615	0,948		
	Toplam	612,748	619			
Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Gruplar arasında	5,665	4	1,416	1,304	0,267
	Gruplar içinde	667,877	615	1,086		
	Toplam	673,542	619			
Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Gruplar arasında	22,880	4	5,720	5,103	0,000
	Gruplar içinde	689,339	615	1,121		
	Toplam	712,219	619			
Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	Gruplar arasında	59,783	4	14,946	10,539	0,000
	Gruplar içinde	872,144	615	1,418		
	Toplam	931,927	619			
Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Gruplar arasında	25,531	4	6,383	5,879	0,000
	Gruplar içinde	667,689	615	1,086		
	Toplam	693,219	619			
Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Gruplar arasında	15,514	4	3,878	4,972	0,001
	Gruplar içinde	479,770	615	0,780		
	Toplam	495,284	619			
Çalışma saatlerinden memnunum	Gruplar arasında	61,783	4	15,446	12,451	0,000
	Gruplar içinde	762,945	615	1,241		
	Toplam	824,727	619			
İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	Gruplar arasında	21,448	4	5,362	5,088	0,000
	Gruplar içinde	648,127	615	1,054		
	Toplam	669,574	619			
Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	Gruplar arasında	8,981	4	2,245	2,419	0,047
	Gruplar içinde	570,753	615	0,928		
	Toplam	579,734	619			
Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	Gruplar arasında	18,282	4	4,571	4,236	0,002
	Gruplar içinde	663,516	615	1,079		
	Toplam	681,798	619			
Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Gruplar arasında	13,480	4	3,370	3,231	0,012
	Gruplar içinde	641,462	615	1,043		

	Toplam	654,942	619			
Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	12,675	4	3,169	2,950	0,020
	Gruplar içinde	660,516	615	1,074		
	Toplam	673,192	619			
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Gruplar arasında	35,722	4	8,931	7,094	0,000
	Gruplar içinde	774,167	615	1,259		
	Toplam	809,889	619			
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	Gruplar arasında	25,253	4	6,313	5,089	0,000
	Gruplar içinde	762,934	615	1,241		
	Toplam	788,187	619			
Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	Gruplar arasında	41,373	4	10,343	7,502	0,000
	Gruplar içinde	847,974	615	1,379		
	Toplam	889,347	619			

Post Hoc Testi		Birden fazla karşılaştırma						
Bonferroni								
Bağımlı Değişken	(I) Firma yeri	(J) Firma yeri	Ortalama farkı (I-J)	Hata payı	Anlamlılık Düzeyi	%95 Güven Aralığı		
						Üst sınır	Alt sınır	
D1 Çağrı merkezi işini seviyorum	İstanbul	E. 2 Erzurum	-.325(*)	0,088	0,002	-0,57	-0,08	
		3 Ankara	-0,064	0,171	1,000	-0,55	0,42	
		4 İzmir	-0,176	0,101	0,807	-0,46	0,11	
		5 Diyarbakır	-0,045	0,117	1,000	-0,37	0,28	
		2 Erzurum	İstanbul	.325(*)	0,088	0,002	0,08	0,57
	3 Ankara	3 Ankara	0,261	0,179	1,000	-0,24	0,77	
		4 İzmir	0,149	0,114	1,000	-0,17	0,47	
		5 Diyarbakır	0,280	0,128	0,294	-0,08	0,64	
		İstanbul	0,064	0,171	1,000	-0,42	0,55	
	4 İzmir	2 Erzurum	-0,261	0,179	1,000	-0,77	0,24	
		4 İzmir	-0,112	0,186	1,000	-0,64	0,41	
		5 Diyarbakır	0,019	0,195	1,000	-0,53	0,57	
		İstanbul	0,176	0,101	0,807	-0,11	0,46	
	5 Diyarbakır	2 Erzurum	-0,149	0,114	1,000	-0,47	0,17	
		3 Ankara	0,112	0,186	1,000	-0,41	0,64	
		5 Diyarbakır	0,131	0,137	1,000	-0,26	0,52	
		İstanbul	0,045	0,117	1,000	-0,28	0,37	
	D2 Bu sektörde ilerleme şansının yüksek olduğunu düşünüyorum	İstanbul	2 Erzurum	-.303(*)	0,095	0,015	-0,57	-0,03
			3 Ankara	-0,034	0,185	1,000	-0,56	0,49
			4 İzmir	-0,077	0,109	1,000	-0,38	0,23
5 Diyarbakır			-0,021	0,126	1,000	-0,38	0,33	
2 Erzurum			İstanbul	.303(*)	0,095	0,015	0,03	0,57
3 Ankara		3 Ankara	0,269	0,194	1,000	-0,28	0,82	
		4 İzmir	0,226	0,123	0,674	-0,12	0,57	
		5 Diyarbakır	0,282	0,139	0,428	-0,11	0,67	
		İstanbul	0,034	0,185	1,000	-0,49	0,56	
4 İzmir		2 Erzurum	-0,269	0,194	1,000	-0,82	0,28	
		4 İzmir	-0,043	0,201	1,000	-0,61	0,52	
		5 Diyarbakır	0,013	0,211	1,000	-0,58	0,61	
		İstanbul	0,077	0,109	1,000	-0,23	0,38	
5 Diyarbakır		2 Erzurum	-0,226	0,123	0,674	-0,57	0,12	
		3 Ankara	0,043	0,201	1,000	-0,52	0,61	
		5 Diyarbakır	0,055	0,149	1,000	-0,36	0,47	
		İstanbul	0,021	0,126	1,000	-0,33	0,38	
D3 Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum		İstanbul	2 Erzurum	0,175	0,096	0,701	-0,10	0,45
			3 Ankara	-0,202	0,187	1,000	-0,73	0,33
			4 İzmir	0,041	0,110	1,000	-0,27	0,35
	5 Diyarbakır		.848(*)	0,128	0,000	0,49	1,21	
	İstanbul							

	2 Erzurum	İstanbul	-0,175	0,096	0,701	-0,45	0,10	
		3 Ankara	-0,377	0,196	0,554	-0,93	0,18	
		4 İzmir	-0,133	0,125	1,000	-0,49	0,22	
		5 Diyarbakır	.674(*)	0,140	0,000	0,28	1,07	
	3 Ankara	İstanbul	0,202	0,187	1,000	-0,33	0,73	
		2 Erzurum	0,377	0,196	0,554	-0,18	0,93	
		4 İzmir	0,243	0,203	1,000	-0,33	0,82	
		5 Diyarbakır	1.050(*)	0,213	0,000	0,45	1,65	
	4 İzmir	İstanbul	-0,041	0,110	1,000	-0,35	0,27	
		2 Erzurum	0,133	0,125	1,000	-0,22	0,49	
		3 Ankara	-0,243	0,203	1,000	-0,82	0,33	
		5 Diyarbakır	.807(*)	0,150	0,000	0,38	1,23	
	5 Diyarbakır	İstanbul	-.848(*)	0,128	0,000	-1,21	-0,49	
		2 Erzurum	-.674(*)	0,140	0,000	-1,07	-0,28	
		3 Ankara	-1.050(*)	0,213	0,000	-1,65	-0,45	
		4 İzmir	-.807(*)	0,150	0,000	-1,23	-0,38	
	D4 Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	İstanbul	2 Erzurum	0,094	0,115	1,000	-0,23	0,42
			3 Ankara	0,256	0,223	1,000	-0,37	0,88
			4 İzmir	-0,100	0,131	1,000	-0,47	0,27
			5 Diyarbakır	.991(*)	0,152	0,000	0,56	1,42
2 Erzurum		İstanbul	-0,094	0,115	1,000	-0,42	0,23	
		3 Ankara	0,162	0,234	1,000	-0,50	0,82	
		4 İzmir	-0,194	0,149	1,000	-0,61	0,23	
		5 Diyarbakır	.897(*)	0,167	0,000	0,43	1,37	
3 Ankara		İstanbul	-0,256	0,223	1,000	-0,88	0,37	
		2 Erzurum	-0,162	0,234	1,000	-0,82	0,50	
		4 İzmir	-0,356	0,242	1,000	-1,04	0,33	
		5 Diyarbakır	.735(*)	0,254	0,040	0,02	1,45	
4 İzmir		İstanbul	0,100	0,131	1,000	-0,27	0,47	
		2 Erzurum	0,194	0,149	1,000	-0,23	0,61	
		3 Ankara	0,356	0,242	1,000	-0,33	1,04	
		5 Diyarbakır	1.091(*)	0,179	0,000	0,59	1,60	
5 Diyarbakır		İstanbul	-.991(*)	0,152	0,000	-1,42	-0,56	
		2 Erzurum	-.897(*)	0,167	0,000	-1,37	-0,43	
		3 Ankara	-.735(*)	0,254	0,040	-1,45	-0,02	
		4 İzmir	-1.091(*)	0,179	0,000	-1,60	-0,59	
D5 Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	İstanbul	2 Erzurum	-.434(*)	0,084	0,000	-0,67	-0,20	
		3 Ankara	0,114	0,164	1,000	-0,35	0,58	
		4 İzmir	0,088	0,096	1,000	-0,18	0,36	
		5 Diyarbakır	-0,015	0,112	1,000	-0,33	0,30	
	2 Erzurum	İstanbul	.434(*)	0,084	0,000	0,20	0,67	
		3 Ankara	.548(*)	0,172	0,015	0,06	1,03	
		4 İzmir	.522(*)	0,109	0,000	0,21	0,83	
		5 Diyarbakır	.419(*)	0,123	0,007	0,07	0,76	
	3 Ankara	İstanbul	-0,114	0,164	1,000	-0,58	0,35	
		2 Erzurum	-.548(*)	0,172	0,015	-1,03	-0,06	
		4 İzmir	-0,026	0,178	1,000	-0,53	0,48	
	5 Diyarbakır	5 Diyarbakır	-0,129	0,187	1,000	-0,66	0,40	
		4 İzmir	İstanbul	-0,088	0,096	1,000	-0,36	0,18
		2 Erzurum	-.522(*)	0,109	0,000	-0,83	-0,21	
	4 İzmir	3 Ankara	0,026	0,178	1,000	-0,48	0,53	
		5 Diyarbakır	-0,103	0,132	1,000	-0,47	0,27	
		5 Diyarbakır	İstanbul	0,015	0,112	1,000	-0,30	0,33
	5 Diyarbakır	2 Erzurum	-.419(*)	0,123	0,007	-0,76	-0,07	

		3 Ankara	0,129	0,187	1,000	-0,40	0,66
		4 İzmir	0,103	0,132	1,000	-0,27	0,47
D6 İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	İstanbul	2 Erzurum	-.498(*)	0,101	0,000	-0,78	-0,22
		3 Ankara	0,300	0,196	1,000	-0,25	0,85
		4 İzmir	-0,005	0,115	1,000	-0,33	0,32
		5 Diyarbakır	-0,167	0,133	1,000	-0,54	0,21
		2 Erzurum	İstanbul	.498(*)	0,101	0,000	0,22
	3 Ankara	3 Ankara	.798(*)	0,205	0,001	0,22	1,38
		4 İzmir	.493(*)	0,130	0,002	0,13	0,86
		5 Diyarbakır	0,331	0,147	0,241	-0,08	0,74
		İstanbul	-0,300	0,196	1,000	-0,85	0,25
		2 Erzurum	-.798(*)	0,205	0,001	-1,38	-0,22
	4 İzmir	4 İzmir	-0,305	0,213	1,000	-0,90	0,29
		5 Diyarbakır	-0,467	0,223	0,367	-1,09	0,16
		İstanbul	0,005	0,115	1,000	-0,32	0,33
		2 Erzurum	-.493(*)	0,130	0,002	-0,86	-0,13
		3 Ankara	0,305	0,213	1,000	-0,29	0,90
	5 Diyarbakır	5 Diyarbakır	-0,162	0,157	1,000	-0,60	0,28
		İstanbul	0,167	0,133	1,000	-0,21	0,54
		2 Erzurum	-0,331	0,147	0,241	-0,74	0,08
		3 Ankara	0,467	0,223	0,367	-0,16	1,09
		4 İzmir	0,162	0,157	1,000	-0,28	0,60
D7 Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	İstanbul	2 Erzurum	-0,035	0,108	1,000	-0,34	0,27
		3 Ankara	0,249	0,209	1,000	-0,34	0,84
		4 İzmir	-0,179	0,123	1,000	-0,53	0,17
		5 Diyarbakır	-0,171	0,143	1,000	-0,57	0,23
		2 Erzurum	İstanbul	0,035	0,108	1,000	-0,27
	3 Ankara	3 Ankara	0,284	0,219	1,000	-0,33	0,90
		4 İzmir	-0,144	0,140	1,000	-0,54	0,25
		5 Diyarbakır	-0,136	0,157	1,000	-0,58	0,31
		İstanbul	-0,249	0,209	1,000	-0,84	0,34
		2 Erzurum	-0,284	0,219	1,000	-0,90	0,33
	4 İzmir	4 İzmir	-0,428	0,228	0,603	-1,07	0,21
		5 Diyarbakır	-0,420	0,239	0,789	-1,09	0,25
		İstanbul	0,179	0,123	1,000	-0,17	0,53
		2 Erzurum	0,144	0,140	1,000	-0,25	0,54
		3 Ankara	0,428	0,228	0,603	-0,21	1,07
	5 Diyarbakır	5 Diyarbakır	0,008	0,168	1,000	-0,47	0,48
		İstanbul	0,171	0,143	1,000	-0,23	0,57
		2 Erzurum	0,136	0,157	1,000	-0,31	0,58
		3 Ankara	0,420	0,239	0,789	-0,25	1,09
		4 İzmir	-0,008	0,168	1,000	-0,48	0,47
D8 Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	İstanbul	2 Erzurum	-0,046	0,109	1,000	-0,35	0,26
		3 Ankara	-0,138	0,213	1,000	-0,74	0,46
		4 İzmir	0,278	0,125	0,268	-0,07	0,63
		5 Diyarbakır	-.483(*)	0,145	0,009	-0,89	-0,07
		2 Erzurum	İstanbul	0,046	0,109	1,000	-0,26
	3 Ankara	3 Ankara	-0,092	0,223	1,000	-0,72	0,54
		4 İzmir	0,324	0,142	0,225	-0,08	0,72
		5 Diyarbakır	-0,437	0,159	0,063	-0,89	0,01
		İstanbul	0,138	0,213	1,000	-0,46	0,74
		2 Erzurum	0,092	0,223	1,000	-0,54	0,72
	4 İzmir	4 İzmir	0,416	0,231	0,724	-0,24	1,07
		5 Diyarbakır	-0,345	0,242	1,000	-1,03	0,34
		İstanbul	-0,278	0,125	0,268	-0,63	0,07

	4 <i>İzmir</i>	2 Erzurum	-0,324	0,142	0,225	-0,72	0,08	
		3 Ankara	-0,416	0,231	0,724	-1,07	0,24	
		5 Diyarbakır	-.761(*)	0,171	0,000	-1,24	-0,28	
		5 Diyarbakır	İstanbul	.483(*)	0,145	0,009	0,07	0,89
			2 Erzurum	0,437	0,159	0,063	-0,01	0,89
	5 Diyarbakır	3 Ankara	0,345	0,242	1,000	-0,34	1,03	
		4 İzmir	.761(*)	0,171	0,000	0,28	1,24	
		İstanbul	2 Erzurum	-0,185	0,123	1,000	-0,53	0,16
			3 Ankara	0,347	0,239	1,000	-0,33	1,02
			4 <i>İzmir</i>	-0,257	0,141	0,685	-0,65	0,14
D9 Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	5 Diyarbakır	5 Diyarbakır	.841(*)	0,163	0,000	0,38	1,30	
		2 <i>Erzurum</i>	İstanbul	0,185	0,123	1,000	-0,16	0,53
			3 Ankara	0,532	0,251	0,343	-0,17	1,24
			4 <i>İzmir</i>	-0,072	0,159	1,000	-0,52	0,38
			5 Diyarbakır	1.026(*)	0,179	0,000	0,52	1,53
	3 Ankara	İstanbul	-0,347	0,239	1,000	-1,02	0,33	
		2 Erzurum	-0,532	0,251	0,343	-1,24	0,17	
		4 <i>İzmir</i>	-0,604	0,260	0,205	-1,34	0,13	
		5 Diyarbakır	0,494	0,273	0,705	-0,27	1,26	
		4 <i>İzmir</i>	İstanbul	0,257	0,141	0,685	-0,14	0,65
2 Erzurum	0,072		0,159	1,000	-0,38	0,52		
3 Ankara	0,604		0,260	0,205	-0,13	1,34		
5 Diyarbakır	1.098(*)		0,192	0,000	0,56	1,64		
5 <i>Diyarbakır</i>	İstanbul		-.841(*)	0,163	0,000	-1,30	-0,38	
	2 Erzurum	-1.026(*)	0,179	0,000	-1,53	-0,52		
	3 Ankara	-0,494	0,273	0,705	-1,26	0,27		
	4 İzmir	-1.098(*)	0,192	0,000	-1,64	-0,56		
	D10 Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	İstanbul	2 Erzurum	-.314(*)	0,108	0,036	-0,62	-0,01
3 Ankara			0,215	0,209	1,000	-0,37	0,81	
4 <i>İzmir</i>			-0,166	0,123	1,000	-0,51	0,18	
5 Diyarbakır			0,381	0,143	0,078	-0,02	0,78	
2 Erzurum			İstanbul	.314(*)	0,108	0,036	0,01	0,62
		3 Ankara	0,530	0,219	0,160	-0,09	1,15	
		4 <i>İzmir</i>	0,148	0,140	1,000	-0,24	0,54	
		5 Diyarbakır	.695(*)	0,157	0,000	0,25	1,14	
3 Ankara		İstanbul	-0,215	0,209	1,000	-0,81	0,37	
		2 Erzurum	-0,530	0,219	0,160	-1,15	0,09	
	4 <i>İzmir</i>	-0,381	0,228	0,942	-1,02	0,26		
	5 Diyarbakır	0,165	0,239	1,000	-0,51	0,84		
	4 <i>İzmir</i>	İstanbul	0,166	0,123	1,000	-0,18	0,51	
2 Erzurum		-0,148	0,140	1,000	-0,54	0,24		
3 Ankara		0,381	0,228	0,942	-0,26	1,02		
5 Diyarbakır		.547(*)	0,168	0,012	0,07	1,02		
5 <i>Diyarbakır</i>		İstanbul	-0,381	0,143	0,078	-0,78	0,02	
	2 Erzurum	-.695(*)	0,157	0,000	-1,14	-0,25		
	3 Ankara	-0,165	0,239	1,000	-0,84	0,51		
	4 İzmir	-.547(*)	0,168	0,012	-1,02	-0,07		
	D11 Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	İstanbul	2 Erzurum	-.295(*)	0,091	0,013	-0,55	-0,04
3 Ankara			0,431	0,178	0,155	-0,07	0,93	
4 <i>İzmir</i>			-0,039	0,105	1,000	-0,33	0,26	
5 Diyarbakır			0,020	0,121	1,000	-0,32	0,36	
2 Erzurum			İstanbul	.295(*)	0,091	0,013	0,04	0,55
		3 Ankara	.726(*)	0,186	0,001	0,20	1,25	
		4 <i>İzmir</i>	0,256	0,118	0,309	-0,08	0,59	
		5 Diyarbakır	0,314	0,133	0,185	-0,06	0,69	

	3 Ankara	İstanbul	-0,431	0,178	0,155	-0,93	0,07	
		2 Erzurum	-0,726(*)	0,186	0,001	-1,25	-0,20	
		4 İzmir	-0,470	0,193	0,152	-1,01	0,07	
		5 Diyarbakır	-0,411	0,202	0,423	-0,98	0,16	
		İstanbul	0,039	0,105	1,000	-0,26	0,33	
	4 İzmir	2 Erzurum	-0,256	0,118	0,309	-0,59	0,08	
		3 Ankara	0,470	0,193	0,152	-0,07	1,01	
		5 Diyarbakır	0,058	0,142	1,000	-0,34	0,46	
		İstanbul	-0,020	0,121	1,000	-0,36	0,32	
	5 Diyarbakır	2 Erzurum	-0,314	0,133	0,185	-0,69	0,06	
		3 Ankara	0,411	0,202	0,423	-0,16	0,98	
		4 İzmir	-0,058	0,142	1,000	-0,46	0,34	
		2 Erzurum	-0,150	0,115	1,000	-0,47	0,17	
	D12 Çalışma saatlerinden memnununum	İstanbul	3 Ankara	0,465	0,224	0,384	-0,17	1,10
			4 İzmir	0,167	0,132	1,000	-0,20	0,54
5 Diyarbakır			.944(*)	0,153	0,000	0,51	1,37	
İstanbul			0,150	0,115	1,000	-0,17	0,47	
3 Ankara			0,614	0,235	0,090	-0,05	1,27	
2 Erzurum		4 İzmir	0,317	0,149	0,341	-0,10	0,74	
		5 Diyarbakır	1.094(*)	0,168	0,000	0,62	1,57	
		İstanbul	-0,465	0,224	0,384	-1,10	0,17	
		2 Erzurum	-0,614	0,235	0,090	-1,27	0,05	
3 Ankara		4 İzmir	-0,297	0,243	1,000	-0,98	0,39	
		5 Diyarbakır	0,480	0,255	0,604	-0,24	1,20	
		İstanbul	-0,167	0,132	1,000	-0,54	0,20	
		2 Erzurum	-0,317	0,149	0,341	-0,74	0,10	
4 İzmir		3 Ankara	0,297	0,243	1,000	-0,39	0,98	
		5 Diyarbakır	.777(*)	0,180	0,000	0,27	1,28	
	İstanbul	-0,944(*)	0,153	0,000	-1,37	-0,51		
	2 Erzurum	-1.094(*)	0,168	0,000	-1,57	-0,62		
5 Diyarbakır	3 Ankara	-0,480	0,255	0,604	-1,20	0,24		
	4 İzmir	-0,777(*)	0,180	0,000	-1,28	-0,27		
	İstanbul	-0,336(*)	0,106	0,016	-0,63	-0,04		
	3 Ankara	0,138	0,206	1,000	-0,44	0,72		
D13 İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnununum	İstanbul	4 İzmir	0,077	0,121	1,000	-0,27	0,42	
		5 Diyarbakır	-0,414(*)	0,141	0,033	-0,81	-0,02	
		2 Erzurum	.336(*)	0,106	0,016	0,04	0,63	
		3 Ankara	0,474	0,216	0,288	-0,14	1,08	
		4 İzmir	.412(*)	0,137	0,028	0,02	0,80	
	2 Erzurum	5 Diyarbakır	-0,078	0,155	1,000	-0,51	0,36	
		İstanbul	-0,138	0,206	1,000	-0,72	0,44	
		2 Erzurum	-0,474	0,216	0,288	-1,08	0,14	
		4 İzmir	-0,061	0,224	1,000	-0,69	0,57	
	3 Ankara	5 Diyarbakır	-0,552	0,235	0,191	-1,21	0,11	
		İstanbul	-0,077	0,121	1,000	-0,42	0,27	
		2 Erzurum	-0,412(*)	0,137	0,028	-0,80	-0,02	
		3 Ankara	0,061	0,224	1,000	-0,57	0,69	
	4 İzmir	5 Diyarbakır	-0,491(*)	0,166	0,032	-0,96	-0,02	
		İstanbul	.414(*)	0,141	0,033	0,02	0,81	
2 Erzurum		0,078	0,155	1,000	-0,36	0,51		
3 Ankara		0,552	0,235	0,191	-0,11	1,21		
5 Diyarbakır	4 İzmir	.491(*)	0,166	0,032	0,02	0,96		
	İstanbul	-0,174	0,099	0,816	-0,45	0,11		
	2 Erzurum	-0,174	0,099	0,816	-0,45	0,11		
	3 Ankara	0,327	0,194	0,922	-0,22	0,87		
D14 Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	İstanbul	4 İzmir	0,004	0,114	1,000	-0,32	0,32	

		5 Diyarbakır	0,175	0,132	1,000	-0,20	0,55	
	2 Erzurum	İstanbul	0,174	0,099	0,816	-0,11	0,45	
		3 Ankara	0,500	0,203	0,140	-0,07	1,07	
		4 İzmir	0,177	0,129	1,000	-0,19	0,54	
		5 Diyarbakır	0,349	0,145	0,166	-0,06	0,76	
	3 Ankara	İstanbul	-0,327	0,194	0,922	-0,87	0,22	
		2 Erzurum	-0,500	0,203	0,140	-1,07	0,07	
		4 İzmir	-0,323	0,210	1,000	-0,92	0,27	
		5 Diyarbakır	-0,152	0,221	1,000	-0,77	0,47	
	4 İzmir	İstanbul	-0,004	0,114	1,000	-0,32	0,32	
		2 Erzurum	-0,177	0,129	1,000	-0,54	0,19	
		3 Ankara	0,323	0,210	1,000	-0,27	0,92	
		5 Diyarbakır	0,172	0,155	1,000	-0,27	0,61	
	5 Diyarbakır	İstanbul	-0,175	0,132	1,000	-0,55	0,20	
		2 Erzurum	-0,349	0,145	0,166	-0,76	0,06	
		3 Ankara	0,152	0,221	1,000	-0,47	0,77	
		4 İzmir	-0,172	0,155	1,000	-0,61	0,27	
D15 Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	İstanbul	2 Erzurum	0,044	0,107	1,000	-0,26	0,35	
		3 Ankara	-0,242	0,209	1,000	-0,83	0,35	
		4 İzmir	.440(*)	0,123	0,004	0,09	0,79	
		5 Diyarbakır	0,218	0,142	1,000	-0,18	0,62	
		2 Erzurum	İstanbul	-0,044	0,107	1,000	-0,35	0,26
	2 Erzurum	3 Ankara	-0,287	0,219	1,000	-0,90	0,33	
		4 İzmir	.396(*)	0,139	0,045	0,00	0,79	
		5 Diyarbakır	0,174	0,156	1,000	-0,27	0,61	
		3 Ankara	İstanbul	0,242	0,209	1,000	-0,35	0,83
		2 Erzurum	0,287	0,219	1,000	-0,33	0,90	
	3 Ankara	4 İzmir	.683(*)	0,227	0,027	0,04	1,32	
		5 Diyarbakır	0,460	0,238	0,533	-0,21	1,13	
		4 İzmir	İstanbul	-.440(*)	0,123	0,004	-0,79	-0,09
		2 Erzurum	-.396(*)	0,139	0,045	-0,79	0,00	
		3 Ankara	-.683(*)	0,227	0,027	-1,32	-0,04	
	5 Diyarbakır	5 Diyarbakır	-0,222	0,168	1,000	-0,69	0,25	
		İstanbul	-0,218	0,142	1,000	-0,62	0,18	
		2 Erzurum	-0,174	0,156	1,000	-0,61	0,27	
		3 Ankara	-0,460	0,238	0,533	-1,13	0,21	
		4 İzmir	0,222	0,168	1,000	-0,25	0,69	
D16 Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	İstanbul	2 Erzurum	.306(*)	0,105	0,038	0,01	0,60	
		3 Ankara	-0,239	0,205	1,000	-0,82	0,34	
		4 İzmir	0,230	0,121	0,577	-0,11	0,57	
		5 Diyarbakır	0,105	0,140	1,000	-0,29	0,50	
		2 Erzurum	İstanbul	-.306(*)	0,105	0,038	-0,60	-0,01
	2 Erzurum	3 Ankara	-0,545	0,215	0,115	-1,15	0,06	
		4 İzmir	-0,076	0,137	1,000	-0,46	0,31	
		5 Diyarbakır	-0,201	0,154	1,000	-0,63	0,23	
		3 Ankara	İstanbul	0,239	0,205	1,000	-0,34	0,82
		2 Erzurum	0,545	0,215	0,115	-0,06	1,15	
	3 Ankara	4 İzmir	0,469	0,223	0,359	-0,16	1,10	
		5 Diyarbakır	0,344	0,234	1,000	-0,31	1,00	
		4 İzmir	İstanbul	-0,230	0,121	0,577	-0,57	0,11
		2 Erzurum	0,076	0,137	1,000	-0,31	0,46	
		3 Ankara	-0,469	0,223	0,359	-1,10	0,16	
	5 Diyarbakır	5 Diyarbakır	-0,125	0,165	1,000	-0,59	0,34	
		İstanbul	-0,105	0,140	1,000	-0,50	0,29	
		2 Erzurum	0,201	0,154	1,000	-0,23	0,63	

		3 Ankara	-0,344	0,234	1,000	-1,00	0,31
		4 İzmir	0,125	0,165	1,000	-0,34	0,59
D17 Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	İstanbul	2 Erzurum	0,179	0,107	0,950	-0,12	0,48
		3 Ankara	-0,259	0,208	1,000	-0,85	0,33
		4 İzmir	0,132	0,123	1,000	-0,21	0,48
		5 Diyarbakır	-0,279	0,142	0,496	-0,68	0,12
		2 Erzurum	İstanbul	-0,179	0,107	0,950	-0,48
		3 Ankara	-0,438	0,218	0,451	-1,05	0,18
		4 İzmir	-0,047	0,139	1,000	-0,44	0,34
		5 Diyarbakır	-.458(*)	0,156	0,035	-0,90	-0,02
	3 Ankara	İstanbul	0,259	0,208	1,000	-0,33	0,85
		2 Erzurum	0,438	0,218	0,451	-0,18	1,05
		4 İzmir	0,391	0,226	0,846	-0,25	1,03
		5 Diyarbakır	-0,020	0,237	1,000	-0,69	0,65
	4 İzmir	İstanbul	-0,132	0,123	1,000	-0,48	0,21
		2 Erzurum	0,047	0,139	1,000	-0,34	0,44
		3 Ankara	-0,391	0,226	0,846	-1,03	0,25
		5 Diyarbakır	-0,411	0,167	0,143	-0,88	0,06
	5 Diyarbakır	İstanbul	0,279	0,142	0,496	-0,12	0,68
		2 Erzurum	.458(*)	0,156	0,035	0,02	0,90
		3 Ankara	0,020	0,237	1,000	-0,65	0,69
		4 İzmir	0,411	0,167	0,143	-0,06	0,88
D18 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	İstanbul	2 Erzurum	.347(*)	0,116	0,029	0,02	0,67
		3 Ankara	-0,401	0,226	0,761	-1,04	0,23
		4 İzmir	.556(*)	0,133	0,000	0,18	0,93
		5 Diyarbakır	0,114	0,154	1,000	-0,32	0,55
		2 Erzurum	İstanbul	-.347(*)	0,116	0,029	-0,67
		3 Ankara	-.748(*)	0,236	0,016	-1,41	-0,08
		4 İzmir	0,208	0,150	1,000	-0,21	0,63
		5 Diyarbakır	-0,233	0,169	1,000	-0,71	0,24
	3 Ankara	İstanbul	0,401	0,226	0,761	-0,23	1,04
		2 Erzurum	.748(*)	0,236	0,016	0,08	1,41
		4 İzmir	.956(*)	0,245	0,001	0,27	1,65
		5 Diyarbakır	0,515	0,257	0,456	-0,21	1,24
	4 İzmir	İstanbul	-.556(*)	0,133	0,000	-0,93	-0,18
		2 Erzurum	-0,208	0,150	1,000	-0,63	0,21
		3 Ankara	-.956(*)	0,245	0,001	-1,65	-0,27
		5 Diyarbakır	-0,442	0,181	0,149	-0,95	0,07
	5 Diyarbakır	İstanbul	-0,114	0,154	1,000	-0,55	0,32
		2 Erzurum	0,233	0,169	1,000	-0,24	0,71
		3 Ankara	-0,515	0,257	0,456	-1,24	0,21
		4 İzmir	0,442	0,181	0,149	-0,07	0,95
D19 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımlı olumsuz etkiler	İstanbul	2 Erzurum	0,297	0,115	0,099	-0,03	0,62
		3 Ankara	-0,465	0,224	0,384	-1,10	0,17
		4 İzmir	.399(*)	0,132	0,026	0,03	0,77
		5 Diyarbakır	0,070	0,153	1,000	-0,36	0,50
		2 Erzurum	İstanbul	-0,297	0,115	0,099	-0,62
		3 Ankara	-.762(*)	0,235	0,012	-1,42	-0,10
		4 İzmir	0,101	0,149	1,000	-0,32	0,52
		5 Diyarbakır	-0,228	0,168	1,000	-0,70	0,24
	3 Ankara	İstanbul	0,465	0,224	0,384	-0,17	1,10
		2 Erzurum	.762(*)	0,235	0,012	0,10	1,42
		4 İzmir	.863(*)	0,243	0,004	0,18	1,55
		5 Diyarbakır	0,534	0,255	0,365	-0,18	1,25
4 İzmir	İstanbul	-.399(*)	0,132	0,026	-0,77	-0,03	

		2 Erzurum	-0,101	0,149	1,000	-0,52	0,32
		3 Ankara	-.863(*)	0,243	0,004	-1,55	-0,18
	5 Diyarbakır	5 Diyarbakır	-0,329	0,180	0,677	-0,83	0,18
		İstanbul	-0,070	0,153	1,000	-0,50	0,36
		2 Erzurum	0,228	0,168	1,000	-0,24	0,70
		3 Ankara	-0,534	0,255	0,365	-1,25	0,18
		4 İzmir	0,329	0,180	0,677	-0,18	0,83
D20 Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	İstanbul	2 Erzurum	.472(*)	0,121	0,001	0,13	0,81
		3 Ankara	-0,296	0,236	1,000	-0,96	0,37
		4 İzmir	.567(*)	0,139	0,001	0,18	0,96
		5 Diyarbakır	0,179	0,161	1,000	-0,27	0,63
		2 Erzurum	İstanbul	-.472(*)	0,121	0,001	-0,81
		3 Ankara	-.768(*)	0,247	0,020	-1,46	-0,07
		4 İzmir	0,095	0,157	1,000	-0,35	0,54
		5 Diyarbakır	-0,293	0,177	0,986	-0,79	0,21
	3 Ankara	İstanbul	0,296	0,236	1,000	-0,37	0,96
		2 Erzurum	.768(*)	0,247	0,020	0,07	1,46
		4 İzmir	.864(*)	0,256	0,008	0,14	1,59
		5 Diyarbakır	0,476	0,269	0,773	-0,28	1,23
	4 İzmir	İstanbul	-.567(*)	0,139	0,001	-0,96	-0,18
		2 Erzurum	-0,095	0,157	1,000	-0,54	0,35
		3 Ankara	-.864(*)	0,256	0,008	-1,59	-0,14
		5 Diyarbakır	-0,388	0,189	0,410	-0,92	0,15
	5 Diyarbakır	İstanbul	-0,179	0,161	1,000	-0,63	0,27
		2 Erzurum	0,293	0,177	0,986	-0,21	0,79
		3 Ankara	-0,476	0,269	0,773	-1,23	0,28
		4 İzmir	0,388	0,189	0,410	-0,15	0,92

* Ortalama farkı .05 düzeyde anlamlı

EĞİTİM DÜZEYİNE GÖRE

AÇIKLAMALAR									
		Sayı	Ortalama	Standart sapma	Hata payı	Ortalama için %95 güven aralığı		Min.	Mak.
						Alt sınır	Üst sınır		
D1 Çağrı merkezi işini seviyorum	1 Lise ve altı	245	4,23	0,863	0,055	4,12	4,34	1	5
	2 Yüksekokul	171	4,13	0,811	0,062	4,01	4,26	2	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	4,07	0,888	0,062	3,95	4,20	1	5
	Toplam	620	4,15	0,859	0,034	4,09	4,22	1	5
D2 Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	1 Lise ve altı	245	4,25	0,855	0,055	4,15	4,36	1	5
	2 Yüksekokul	171	4,11	0,955	0,073	3,97	4,26	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,98	0,965	0,068	3,84	4,11	1	5
	Toplam	620	4,12	0,926	0,037	4,05	4,20	1	5
D3 Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	1 Lise ve altı	245	3,90	0,972	0,062	3,78	4,02	1	5
	2 Yüksekokul	171	4,02	0,958	0,073	3,88	4,17	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	4,01	0,962	0,067	3,88	4,14	1	5
	Toplam	620	3,97	0,965	0,039	3,89	4,05	1	5
D4 Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	1 Lise ve altı	245	3,18	1,071	0,068	3,04	3,31	1	5
	2 Yüksekokul	171	2,94	1,152	0,088	2,77	3,12	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	2,91	1,218	0,085	2,74	3,08	1	5
	Toplam	620	3,02	1,149	0,046	2,93	3,11	1	5
D5 Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	1 Lise ve altı	245	4,27	0,822	0,052	4,17	4,38	1	5
	2 Yüksekokul	171	4,15	0,812	0,062	4,03	4,27	2	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	4,02	0,854	0,060	3,90	4,14	1	5
	Toplam	620	4,16	0,835	0,034	4,09	4,22	1	5
D6 İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	1 Lise ve altı	245	4,04	0,916	0,059	3,92	4,15	1	5
	2 Yüksekokul	171	3,70	0,939	0,072	3,56	3,84	2	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,44	1,037	0,073	3,30	3,58	1	5
	Toplam	620	3,75	0,995	0,040	3,67	3,83	1	5
D7 Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	1 Lise ve altı	245	4,03	0,896	0,057	3,92	4,15	1	5
	2 Yüksekokul	171	3,88	0,971	0,074	3,73	4,02	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,49	1,181	0,083	3,32	3,65	1	5
	Toplam	620	3,81	1,043	0,042	3,73	3,89	1	5
D8 Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	1 Lise ve altı	245	2,57	1,048	0,067	2,44	2,70	1	5
	2 Yüksekokul	171	2,54	1,036	0,079	2,39	2,70	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	2,88	1,103	0,077	2,73	3,03	1	5
	Toplam	620	2,66	1,073	0,043	2,58	2,75	1	5
D9 Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	1 Lise ve altı	245	3,05	1,220	0,078	2,90	3,20	1	5
	2 Yüksekokul	171	2,92	1,258	0,096	2,73	3,11	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	2,64	1,176	0,082	2,48	2,80	1	5
	Toplam	620	2,88	1,227	0,049	2,78	2,98	1	5
D10 Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	1 Lise ve altı	245	3,08	1,009	0,064	2,95	3,21	1	5
	2 Yüksekokul	171	2,93	1,109	0,085	2,76	3,10	1	5

	3 Üniversite ve üzeri	204	2,85	1,063	0,074	2,71	3,00	1	5
	Toplam	620	2,96	1,058	0,043	2,88	3,05	1	5
D11 Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	1 Lise ve altı	245	3,96	0,775	0,050	3,87	4,06	1	5
	2 Yüksekokul	171	3,75	0,940	0,072	3,61	3,89	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,58	0,946	0,066	3,45	3,71	1	5
	Toplam	620	3,78	0,895	0,036	3,71	3,85	1	5
D12 Çalışma saatlerinden memnunum	1 Lise ve altı	245	3,37	1,081	0,069	3,24	3,51	1	5
	2 Yüksekokul	171	3,27	1,218	0,093	3,09	3,46	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,17	1,181	0,083	3,01	3,33	1	5
	Toplam	620	3,28	1,154	0,046	3,19	3,37	1	5
D13 İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	1 Lise ve altı	245	3,89	0,998	0,064	3,77	4,02	1	5
	2 Yüksekokul	171	3,74	1,125	0,086	3,57	3,91	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,72	1,010	0,071	3,58	3,86	1	5
	Toplam	620	3,79	1,040	0,042	3,71	3,88	1	5
D14 Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	1 Lise ve altı	245	2,13	0,966	0,062	2,01	2,25	1	5
	2 Yüksekokul	171	2,09	0,993	0,076	1,94	2,24	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	1,99	0,947	0,066	1,86	2,12	1	5
	Toplam	620	2,07	0,968	0,039	2,00	2,15	1	5
D15 Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	1 Lise ve altı	245	3,29	1,014	0,065	3,17	3,42	1	5
	2 Yüksekokul	171	3,28	1,070	0,082	3,12	3,44	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,32	1,079	0,076	3,17	3,47	1	5
	Toplam	620	3,30	1,050	0,042	3,22	3,38	1	5
D16 Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	1 Lise ve altı	245	2,33	0,955	0,061	2,21	2,45	1	5
	2 Yüksekokul	171	2,58	1,039	0,079	2,43	2,74	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	2,66	1,078	0,075	2,51	2,81	1	5
	Toplam	620	2,51	1,029	0,041	2,43	2,59	1	5
D17 Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	1 Lise ve altı	245	2,11	0,958	0,061	1,99	2,23	1	5
	2 Yüksekokul	171	2,20	1,000	0,076	2,05	2,36	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	2,43	1,149	0,080	2,27	2,59	1	5
	Toplam	620	2,24	1,043	0,042	2,16	2,32	1	5
D18 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	1 Lise ve altı	245	2,42	1,036	0,066	2,29	2,55	1	5
	2 Yüksekokul	171	2,70	1,079	0,082	2,54	2,86	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	2,93	1,258	0,088	2,76	3,10	1	5
	Toplam	620	2,67	1,144	0,046	2,58	2,76	1	5
D19 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	1 Lise ve altı	245	2,91	1,058	0,068	2,78	3,05	1	5
	2 Yüksekokul	171	3,14	1,144	0,088	2,97	3,31	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,37	1,152	0,081	3,21	3,53	1	5
	Toplam	620	3,13	1,128	0,045	3,04	3,21	1	5
D20 Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	1 Lise ve altı	245	2,95	1,135	0,073	2,80	3,09	1	5
	2 Yüksekokul	171	3,19	1,193	0,091	3,01	3,37	1	5
	3 Üniversite ve üzeri	204	3,32	1,249	0,087	3,15	3,50	1	5
	Toplam	620	3,14	1,199	0,048	3,04	3,23	1	5

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Ortalamanın karesi	F	Anlamlılık düzeyi
D1 Çağrı merkezi işini seviyorum	Gruplar arasında	2,901	2	1,451	1,973	0,140
	Gruplar içinde	453,542	617	0,735		
	Toplam	456,444	619			
D2 Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	8,607	2	4,304	5,086	0,006
	Gruplar içinde	522,077	617	0,846		
	Toplam	530,684	619			
D3 Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	2,082	2	1,041	1,118	0,327
	Gruplar içinde	574,336	617	0,931		
	Toplam	576,418	619			
D4 Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Gruplar arasında	9,894	2	4,947	3,783	0,023
	Gruplar içinde	806,744	617	1,308		
	Toplam	816,637	619			
D5 Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Gruplar arasında	7,178	2	3,589	5,215	0,006
	Gruplar içinde	424,646	617	0,688		
	Toplam	431,824	619			
D6 İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Gruplar arasında	39,995	2	19,998	21,543	0,000
	Gruplar içinde	572,753	617	0,928		
	Toplam	612,748	619			
D7 Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Gruplar arasında	34,426	2	17,213	16,617	0,000
	Gruplar içinde	639,116	617	1,036		
	Toplam	673,542	619			
D8 Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Gruplar arasında	14,483	2	7,242	6,404	0,002
	Gruplar içinde	697,736	617	1,131		
	Toplam	712,219	619			
D9 Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	Gruplar arasında	18,784	2	9,392	6,346	0,002
	Gruplar içinde	913,143	617	1,480		
	Toplam	931,927	619			
D10 Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Gruplar arasında	6,106	2	3,053	2,741	0,065
	Gruplar içinde	687,113	617	1,114		
	Toplam	693,219	619			
D11 Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Gruplar arasında	16,682	2	8,341	10,753	0,000
	Gruplar içinde	478,602	617	0,776		
	Toplam	495,284	619			
D12 Çalışma saatlerinden memnunum	Gruplar arasında	4,450	2	2,225	1,674	0,188
	Gruplar içinde	820,277	617	1,329		
	Toplam	824,727	619			
D13 İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	Gruplar arasında	4,102	2	2,051	1,902	0,150
	Gruplar içinde	665,472	617	1,079		
	Toplam	669,574	619			
D14 Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	Gruplar arasında	2,249	2	1,124	1,201	0,301
	Gruplar içinde	577,485	617	0,936		
	Toplam	579,734	619			
D15 Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	Gruplar arasında	0,142	2	0,071	0,064	0,938
	Gruplar içinde	681,656	617	1,105		
	Toplam	681,798	619			
D16 Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Gruplar arasında	12,886	2	6,443	6,192	0,002
	Gruplar içinde	642,056	617	1,041		
	Toplam	654,942	619			

D17 Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	11,434	2	5,717	5,330	0,005
	Gruplar içinde	661,758	617	1,073		
	Toplam	673,192	619			
D18 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Gruplar arasında	29,362	2	14,681	11,605	0,000
	Gruplar içinde	780,527	617	1,265		
	Toplam	809,889	619			
D19 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığıma olumsuz etkiler	Gruplar arasında	22,929	2	11,465	9,243	0,000
	Gruplar içinde	765,258	617	1,240		
	Toplam	788,187	619			
D20 Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	Gruplar arasında	16,378	2	8,189	5,788	0,003
	Gruplar içinde	872,969	617	1,415		
	Toplam	889,347	619			

Post Hoc Testi		Birden fazla karşılaştırma					
Bonferroni							
Bağımlı Değişken	(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama farkı (I-J)	Hata payı	Anlamlılık düzeyi	%95 güven aralığı	
						Üst sınır	Alt sınır
D1 Çağrı merkezi işini seviyorum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,098	0,085	0,753	-0,11	0,30
		3 Üniversite ve üzeri	0,159	0,081	0,152	-0,04	0,35
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,098	0,085	0,753	-0,30	0,11
		3 Üniversite ve üzeri	0,061	0,089	1,000	-0,15	0,27
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-0,159	0,081	0,152	-0,35	0,04
		2 Yüksekokul	-0,061	0,089	1,000	-0,27	0,15
D2 Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,142	0,092	0,366	-0,08	0,36
		3 Üniversite ve üzeri	.278(*)	0,087	0,005	0,07	0,49
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,142	0,092	0,366	-0,36	0,08
		3 Üniversite ve üzeri	0,136	0,095	0,467	-0,09	0,36
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-.278(*)	0,087	0,005	-0,49	-0,07
		2 Yüksekokul	-0,136	0,095	0,467	-0,36	0,09
D3 Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	-0,125	0,096	0,577	-0,36	0,11
		3 Üniversite ve üzeri	-0,112	0,091	0,665	-0,33	0,11
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	0,125	0,096	0,577	-0,11	0,36
		3 Üniversite ve üzeri	0,014	0,100	1,000	-0,23	0,25
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	0,112	0,091	0,665	-0,11	0,33
		2 Yüksekokul	-0,014	0,100	1,000	-0,25	0,23
D4 Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,238	0,114	0,111	-0,04	0,51
		3 Üniversite ve üzeri	.273(*)	0,108	0,036	0,01	0,53
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,238	0,114	0,111	-0,51	0,04
		3 Üniversite ve üzeri	0,035	0,119	1,000	-0,25	0,32
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-.273(*)	0,108	0,036	-0,53	-0,01
		2 Yüksekokul	-0,035	0,119	1,000	-0,32	0,25
D5 Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,121	0,083	0,427	-0,08	0,32
		3 Üniversite ve üzeri	.254(*)	0,079	0,004	0,07	0,44
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,121	0,083	0,427	-0,32	0,08
		3 Üniversite ve üzeri	0,132	0,086	0,372	-0,07	0,34
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-.254(*)	0,079	0,004	-0,44	-0,07
		2 Yüksekokul	-0,132	0,086	0,372	-0,34	0,07
D6 İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	.335(*)	0,096	0,002	0,10	0,57
		3 Üniversite ve üzeri	.596(*)	0,091	0,000	0,38	0,81
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-.335(*)	0,096	0,002	-0,57	-0,10
		3 Üniversite ve üzeri	.261(*)	0,100	0,028	0,02	0,50
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-.596(*)	0,091	0,000	-0,81	-0,38
		2 Yüksekokul	-.261(*)	0,100	0,028	-0,50	-0,02
D7 Kariyerimi çağrı	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,155	0,101	0,377	-0,09	0,40

merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum		3 Üniversite ve üzeri	.547(*)	0,096	0,000	0,32	0,78
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,155	0,101	0,377	-0,40	0,09
		3 Üniversite ve üzeri	.392(*)	0,106	0,001	0,14	0,65
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-.547(*)	0,096	0,000	-0,78	-0,32
2 Yüksekokul		-.392(*)	0,106	0,001	-0,65	-0,14	
D8 Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,023	0,106	1,000	-0,23	0,28
		3 Üniversite ve üzeri	-.315(*)	0,101	0,006	-0,56	-0,07
	F. 2 Yüksek okul	1 Lise ve altı	-0,023	0,106	1,000	-0,28	0,23
		3 Üniversite ve üzeri	-.338(*)	0,110	0,007	-0,60	-0,07
	3 Üniversite ve üzeri	G. 1 Lise ve altı	.315(*)	0,101	0,006	0,07	0,56
		2 Yüksekokul	.338(*)	0,110	0,007	0,07	0,60
D9 Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,131	0,121	0,842	-0,16	0,42
		3 Üniversite ve üzeri	.407(*)	0,115	0,001	0,13	0,68
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,131	0,121	0,842	-0,42	0,16
		3 Üniversite ve üzeri	0,276	0,126	0,087	-0,03	0,58
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-.407(*)	0,115	0,001	-0,68	-0,13
2 Yüksekokul	-0,276	0,126	0,087	-0,58	0,03		
D10 Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,152	0,105	0,448	-0,10	0,40
		3 Üniversite ve üzeri	0,229	0,100	0,068	-0,01	0,47
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,152	0,105	0,448	-0,40	0,10
		3 Üniversite ve üzeri	0,077	0,109	1,000	-0,19	0,34
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-0,229	0,100	0,068	-0,47	0,01
		2 Yüksekokul	-0,077	0,109	1,000	-0,34	0,19
D11 Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	.215(*)	0,088	0,044	0,00	0,43
		3 Üniversite ve üzeri	.385(*)	0,083	0,000	0,18	0,59
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-.215(*)	0,088	0,044	-0,43	0,00
		3 Üniversite ve üzeri	0,170	0,091	0,189	-0,05	0,39
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-.385(*)	0,083	0,000	-0,59	-0,18
2 Yüksekokul	-0,170	0,091	0,189	-0,39	0,05		
D12 Çalışma saatlerinden memnunum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,097	0,115	1,000	-0,18	0,37
		3 Üniversite ve üzeri	0,200	0,109	0,204	-0,06	0,46
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,097	0,115	1,000	-0,37	0,18
		3 Üniversite ve üzeri	0,103	0,120	1,000	-0,18	0,39
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-0,200	0,109	0,204	-0,46	0,06
2 Yüksekokul		-0,103	0,120	1,000	-0,39	0,18	
D13 İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma)	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,157	0,103	0,389	-0,09	0,41
		3 Üniversite ve üzeri	0,173	0,098	0,236	-0,06	0,41
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,157	0,103	0,389	-0,41	0,09

memnunum		3 Üniversite ve üzeri	0,016	0,108	1,000	-0,24	0,27
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-0,173	0,098	0,236	-0,41	0,06
D14 Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	-0,016	0,108	1,000	-0,27	0,24
		3 Üniversite ve üzeri	0,140	0,092	0,379	-0,08	0,36
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,043	0,096	1,000	-0,27	0,19
		3 Üniversite ve üzeri	0,098	0,100	0,994	-0,14	0,34
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	-0,140	0,092	0,379	-0,36	0,08
		2 Yüksekokul	-0,098	0,100	0,994	-0,34	0,14
D15 Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	0,013	0,105	1,000	-0,24	0,26
		3 Üniversite ve üzeri	-0,025	0,100	1,000	-0,26	0,21
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	-0,013	0,105	1,000	-0,26	0,24
		3 Üniversite ve üzeri	-0,038	0,109	1,000	-0,30	0,22
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	0,025	0,100	1,000	-0,21	0,26
		2 Yüksekokul	0,038	0,109	1,000	-0,22	0,30
D16 Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	-.250(*)	0,102	0,042	-0,49	-0,01
		3 Üniversite ve üzeri	-.322(*)	0,097	0,003	-0,55	-0,09
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	.250(*)	0,102	0,042	0,01	0,49
		3 Üniversite ve üzeri	-0,072	0,106	1,000	-0,33	0,18
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	.322(*)	0,097	0,003	0,09	0,55
		2 Yüksekokul	0,072	0,106	1,000	-0,18	0,33
D17 Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	-0,094	0,103	1,000	-0,34	0,15
		3 Üniversite ve üzeri	-.316(*)	0,098	0,004	-0,55	-0,08
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	0,094	0,103	1,000	-0,15	0,34
		3 Üniversite ve üzeri	-0,222	0,107	0,118	-0,48	0,04
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	.316(*)	0,098	0,004	0,08	0,55
		2 Yüksekokul	0,222	0,107	0,118	-0,04	0,48
D18 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	-.281(*)	0,112	0,037	-0,55	-0,01
		3 Üniversite ve üzeri	-.511(*)	0,107	0,000	-0,77	-0,26
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	.281(*)	0,112	0,037	0,01	0,55
		3 Üniversite ve üzeri	-0,230	0,117	0,148	-0,51	0,05
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	.511(*)	0,107	0,000	0,26	0,77
		2 Yüksekokul	0,230	0,117	0,148	-0,05	0,51
D19 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	-0,226	0,111	0,126	-0,49	0,04
		3 Üniversite ve üzeri	-.453(*)	0,106	0,000	-0,71	-0,20
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	0,226	0,111	0,126	-0,04	0,49
		3 Üniversite ve üzeri	-0,227	0,115	0,148	-0,50	0,05
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	.453(*)	0,106	0,000	0,20	0,71
		2 Yüksekokul	0,227	0,115	0,148	-0,05	0,50
D20 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmanın sağlığımı olumsuz	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	-0,038	0,116	1,000	-0,32	0,24
		3 Üniversite ve üzeri	-0,223	0,110	0,128	-0,49	0,04
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	0,038	0,116	1,000	-0,24	0,32

etkileyeceğini düşünüyorum		3 Üniversite ve üzeri	-0,185	0,120	0,373	-0,47	0,10
	3 Üniversite ve üzeri	1 Lise ve altı	0,223	0,110	0,128	-0,04	0,49
D21 Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum		2 Yüksekokul	0,185	0,120	0,373	-0,10	0,47
	1 Lise ve altı	2 Yüksekokul	-0,240	0,119	0,129	-0,52	0,04
		3 Üniversite ve üzeri	-.377(*)	0,113	0,003	-0,65	-0,11
	2 Yüksekokul	1 Lise ve altı	0,240	0,119	0,129	-0,04	0,52
		3 Üniversite ve üzeri	-0,136	0,123	0,808	-0,43	0,16
		3 Üniversite ve üzeri	.377(*)	0,113	0,003	0,11	0,65
		2 Yüksekokul	0,136	0,123	0,808	-0,16	0,43
*. Ortalama farkı .05 düzeyde anlamlı							

ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE

AÇIKLAMALAR									
		Sayı	Ortalama	Standart sapma	Hata payı	Ortalama için %95 güven aralığı		Min.	Mak.
						Alt sınır	Üst sınır		
Çağrı merkezi işini seviyorum	0-1]	199	4,23	0,808	0,057	4,12	4,34	1	5
	(1-4]	358	4,11	0,867	0,046	4,02	4,20	1	5
	4+	60	4,10	0,969	0,125	3,85	4,35	1	5
	Toplam	617	4,15	0,859	0,035	4,08	4,22	1	5
Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	0-1]	199	4,32	0,868	0,062	4,20	4,44	1	5
	(1-4]	358	4,04	0,920	0,049	3,95	4,14	1	5
	4+	60	3,93	1,056	0,136	3,66	4,21	1	5
	Toplam	617	4,12	0,927	0,037	4,05	4,19	1	5
Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	0-1]	199	3,75	1,037	0,074	3,61	3,90	1	5
	(1-4]	358	4,04	0,925	0,049	3,94	4,14	1	5
	4+	60	4,25	0,836	0,108	4,03	4,47	2	5
	Toplam	617	3,97	0,966	0,039	3,89	4,04	1	5
Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	0-1]	199	2,93	1,233	0,087	2,76	3,10	1	5
	(1-4]	358	3,08	1,080	0,057	2,97	3,19	1	5
	4+	60	3,03	1,235	0,159	2,71	3,35	1	5
	Toplam	617	3,03	1,147	0,046	2,94	3,12	1	5
Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	0-1]	199	4,28	0,817	0,058	4,17	4,40	1	5
	(1-4]	358	4,13	0,822	0,043	4,04	4,21	1	5
	4+	60	3,93	0,880	0,114	3,71	4,16	1	5
	Toplam	617	4,16	0,831	0,033	4,09	4,22	1	5
İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	0-1]	199	3,92	0,929	0,066	3,79	4,05	1	5
	(1-4]	358	3,67	1,008	0,053	3,57	3,78	1	5
	4+	60	3,62	1,043	0,135	3,35	3,89	1	5
	Toplam	617	3,75	0,992	0,040	3,67	3,83	1	5
Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	0-1]	199	3,84	1,066	0,076	3,69	3,99	1	5
	(1-4]	358	3,79	1,036	0,055	3,68	3,90	1	5
	4+	60	3,83	0,960	0,124	3,59	4,08	1	5
	Toplam	617	3,81	1,037	0,042	3,73	3,89	1	5
Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	0-1]	199	2,74	1,128	0,080	2,59	2,90	1	5
	(1-4]	358	2,65	1,042	0,055	2,54	2,76	1	5
	4+	60	2,53	1,049	0,135	2,26	2,80	1	5
	Toplam	617	2,67	1,071	0,043	2,58	2,75	1	5
Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	0-1]	199	2,80	1,282	0,091	2,62	2,98	1	5
	(1-4]	358	2,93	1,201	0,063	2,81	3,06	1	5
	4+	60	2,80	1,162	0,150	2,50	3,10	1	5
	Toplam	617	2,88	1,224	0,049	2,78	2,97	1	5
Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	0-1]	199	2,92	1,103	0,078	2,77	3,07	1	5
	(1-4]	358	2,94	1,033	0,055	2,84	3,05	1	5
	4+	60	3,23	1,047	0,135	2,96	3,50	1	5
	Toplam	617	2,96	1,059	0,043	2,88	3,05	1	5
Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	0-1]	199	3,85	0,867	0,061	3,73	3,98	1	5
	(1-4]	358	3,76	0,898	0,047	3,66	3,85	1	5
	4+	60	3,62	0,940	0,121	3,37	3,86	2	5
	Toplam	617	3,77	0,893	0,036	3,70	3,85	1	5

Çalışma saatlerinden memnunum	0-1]	199	3,37	1,240	0,088	3,19	3,54	1	5
	(1-4]	358	3,25	1,091	0,058	3,14	3,36	1	5
	4+	60	3,20	1,219	0,157	2,89	3,51	1	5
	Toplam	617	3,28	1,153	0,046	3,19	3,37	1	5
İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	0-1]	199	4,05	0,978	0,069	3,91	4,19	1	5
	(1-4]	358	3,70	1,035	0,055	3,60	3,81	1	5
	4+	60	3,50	1,066	0,138	3,22	3,78	1	5
	Toplam	617	3,80	1,035	0,042	3,71	3,88	1	5
Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	0-1]	199	2,12	0,940	0,067	1,99	2,25	1	5
	(1-4]	358	2,07	0,972	0,051	1,97	2,17	1	5
	4+	60	1,98	1,033	0,133	1,72	2,25	1	5
	Toplam	617	2,08	0,967	0,039	2,00	2,15	1	5
Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	0-1]	199	3,42	1,069	0,076	3,27	3,57	1	5
	(1-4]	358	3,30	1,033	0,055	3,19	3,41	1	5
	4+	60	2,93	1,006	0,130	2,67	3,19	1	5
	Toplam	617	3,30	1,049	0,042	3,22	3,38	1	5
Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	0-1]	199	2,38	1,070	0,076	2,23	2,53	1	5
	(1-4]	358	2,61	0,995	0,053	2,51	2,71	1	5
	4+	60	2,37	1,025	0,132	2,10	2,63	1	5
	Toplam	617	2,51	1,027	0,041	2,43	2,59	1	5
Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	0-1]	199	2,24	1,078	0,076	2,09	2,39	1	5
	(1-4]	358	2,27	1,040	0,055	2,16	2,37	1	5
	4+	60	2,10	0,933	0,120	1,86	2,34	1	5
	Toplam	617	2,24	1,042	0,042	2,16	2,32	1	5
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	0-1]	199	2,68	1,131	0,080	2,52	2,84	1	5
	(1-4]	358	2,70	1,151	0,061	2,58	2,82	1	5
	4+	60	2,42	1,094	0,141	2,13	2,70	1	5
	Toplam	617	2,67	1,140	0,046	2,58	2,76	1	5
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	0-1]	199	3,01	1,144	0,081	2,85	3,16	1	5
	(1-4]	358	3,22	1,106	0,058	3,10	3,33	1	5
	4+	60	2,97	1,164	0,150	2,67	3,27	1	5
	Toplam	617	3,12	1,128	0,045	3,04	3,21	1	5
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmanın sağlığımı olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum	0-1]	199	3,41	1,198	0,085	3,24	3,57	1	5
	(1-4]	358	3,65	1,104	0,058	3,54	3,77	1	5
	4+	60	3,23	1,320	0,170	2,89	3,57	1	5
	Toplam	617	3,53	1,165	0,047	3,44	3,63	1	5
Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	0-1]	199	3,02	1,176	0,083	2,86	3,18	1	5
	(1-4]	358	3,24	1,209	0,064	3,12	3,37	1	5
	4+	60	2,88	1,151	0,149	2,59	3,18	1	5
	Toplam	617	3,14	1,198	0,048	3,04	3,23	1	5

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Ortalamanın karesi	F	Anlamlılık düzeyi.
Çağrı merkezi işini seviyorum	Gruplar arasında	1,911	2	0,955	1,295	0,275
	Gruplar içinde	453,071	614	0,738		
	Toplam	454,982	616			
Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	11,965	2	5,982	7,103	0,001
	Gruplar içinde	517,160	614	0,842		
	Toplam	529,125	616			
Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	15,715	2	7,857	8,621	0,000
	Gruplar içinde	559,637	614	0,911		
	Toplam	575,352	616			
Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Gruplar arasında	2,932	2	1,466	1,115	0,329
	Gruplar içinde	807,599	614	1,315		
	Toplam	810,532	616			
Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Gruplar arasında	6,432	2	3,216	4,709	0,009
	Gruplar içinde	419,318	614	0,683		
	Toplam	425,750	616			
İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Gruplar arasında	8,898	2	4,449	4,571	0,011
	Gruplar içinde	597,659	614	0,973		
	Toplam	606,558	616			
Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Gruplar arasında	0,338	2	0,169	0,157	0,855
	Gruplar içinde	662,475	614	1,079		
	Toplam	662,814	616			
Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Gruplar arasında	2,333	2	1,167	1,017	0,362
	Gruplar içinde	704,218	614	1,147		
	Toplam	706,551	616			
Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	Gruplar arasında	2,428	2	1,214	0,810	0,445
	Gruplar içinde	920,211	614	1,499		
	Toplam	922,639	616			
Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Gruplar arasında	4,886	2	2,443	2,186	0,113
	Gruplar içinde	686,330	614	1,118		
	Toplam	691,216	616			
Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Gruplar arasında	2,871	2	1,435	1,803	0,166
	Gruplar içinde	488,815	614	0,796		
	Toplam	491,686	616			
Çalışma saatlerinden memnunum	Gruplar arasında	2,235	2	1,117	0,840	0,432
	Gruplar içinde	816,695	614	1,330		
	Toplam	818,930	616			
İşyerindeki fiziksel ortamdaki (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	Gruplar arasında	21,157	2	10,579	10,163	0,000

	Gruplar içinde	639,112	614	1,041		
	Toplam	660,269	616			
Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	Gruplar arasında	0,923	2	0,461	0,492	0,611
	Gruplar içinde	575,343	614	0,937		
	Toplam	576,266	616			
Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	Gruplar arasında	10,794	2	5,397	4,967	0,007
	Gruplar içinde	667,135	614	1,087		
	Toplam	677,929	616			
Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Gruplar arasında	8,263	2	4,132	3,952	0,020
	Gruplar içinde	641,918	614	1,045		
	Toplam	650,182	616			
Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	1,409	2	0,705	0,649	0,523
	Gruplar içinde	667,090	614	1,086		
	Toplam	668,499	616			
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Gruplar arasında	4,202	2	2,101	1,619	0,199
	Gruplar içinde	797,020	614	1,298		
	Toplam	801,222	616			
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	Gruplar arasında	7,457	2	3,728	2,950	0,053
	Gruplar içinde	775,934	614	1,264		
	Toplam	783,391	616			
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmanın sağlığımı olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum	Gruplar arasında	13,755	2	6,878	5,138	0,006
	Gruplar içinde	821,814	614	1,338		
	Toplam	835,569	616			
Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	Gruplar arasında	10,604	2	5,302	3,725	0,025
	Gruplar içinde	873,960	614	1,423		
	Toplam	884,564	616			

Post Hoc Testi		Birden fazla karşılaştırma					
Bonferroni							
Bağımlı değişken	(I) Kaç yıldır çağrı merkezi sektöründe çalışıyorsunuz?	(J) Kaç yıldır çağrı merkezi sektöründe çalışıyorsunuz?	Ortalama farkı (I-J)	Hata payı	Anlamlılık Düzeyi	%95 Güven Aralığı	
						Üst sınır	Alt sınır
Çağrı merkezi işini seviyorum	0-1]	(1-4]	0,117	0,076	0,376	-0,07	0,30
		4+	0,131	0,127	0,901	-0,17	0,43
	(1-4]	0-1]	-0,117	0,076	0,376	-0,30	0,07
		4+	0,015	0,120	1,000	-0,27	0,30
	4+	0-1]	-0,131	0,127	0,901	-0,43	0,17
		(1-4]	-0,015	0,120	1,000	-0,30	0,27
Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	0-1]	(1-4]	,275(*)	0,081	0,002	0,08	0,47
		4+	,383(*)	0,135	0,014	0,06	0,71
	(1-4]	0-1]	-,275(*)	0,081	0,002	-0,47	-0,08
		4+	0,109	0,128	1,000	-0,20	0,42
	4+	0-1]	-,383(*)	0,135	0,014	-0,71	-0,06
		(1-4]	-0,109	0,128	1,000	-0,42	0,20
Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	0-1]	(1-4]	-,285(*)	0,084	0,002	-0,49	-0,08
		4+	-,496(*)	0,141	0,001	-0,83	-0,16
	(1-4]	0-1]	,285(*)	0,084	0,002	0,08	0,49
		4+	-0,211	0,133	0,341	-0,53	0,11
	4+	0-1]	,496(*)	0,141	0,001	0,16	0,83
		(1-4]	0,211	0,133	0,341	-0,11	0,53
Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	0-1]	(1-4]	-0,151	0,101	0,408	-0,39	0,09
		4+	-0,104	0,169	1,000	-0,51	0,30
	(1-4]	0-1]	0,151	0,101	0,408	-0,09	0,39
		4+	0,048	0,160	1,000	-0,34	0,43
	4+	0-1]	0,104	0,169	1,000	-0,30	0,51
		(1-4]	-0,048	0,160	1,000	-0,43	0,34
Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	0-1]	(1-4]	0,156	0,073	0,100	-0,02	0,33
		4+	,348(*)	0,122	0,013	0,06	0,64
	(1-4]	0-1]	-0,156	0,073	0,100	-0,33	0,02
		4+	0,192	0,115	0,287	-0,08	0,47
	4+	0-1]	-,348(*)	0,122	0,013	-0,64	-0,06
		(1-4]	-0,192	0,115	0,287	-0,47	0,08
İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	0-1]	(1-4]	,246(*)	0,087	0,015	0,04	0,46
		4+	0,303	0,145	0,113	-0,05	0,65
	(1-4]	0-1]	-,246(*)	0,087	0,015	-0,46	-0,04
		4+	0,057	0,138	1,000	-0,27	0,39
	4+	0-1]	-0,303	0,145	0,113	-0,65	0,05
		(1-4]	-0,057	0,138	1,000	-0,39	0,27
Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	0-1]	(1-4]	0,049	0,092	1,000	-0,17	0,27
		4+	0,006	0,153	1,000	-0,36	0,37
	(1-4]	0-1]	-0,049	0,092	1,000	-0,27	0,17
		4+	-0,043	0,145	1,000	-0,39	0,31
	4+	0-1]	-0,006	0,153	1,000	-0,37	0,36
		(1-4]	0,043	0,145	1,000	-0,31	0,39

Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	0-1]	(1-4]	0,093	0,095	0,981	-0,13	0,32
		4+	0,210	0,158	0,548	-0,17	0,59
	(1-4]	0-1]	-0,093	0,095	0,981	-0,32	0,13
		4+	0,118	0,149	1,000	-0,24	0,48
	4+	0-1]	-0,210	0,158	0,548	-0,59	0,17
		(1-4]	-0,118	0,149	1,000	-0,48	0,24
Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	0-1]	(1-4]	-0,126	0,108	0,733	-0,39	0,13
		4+	0,004	0,180	1,000	-0,43	0,44
	(1-4]	0-1]	0,126	0,108	0,733	-0,13	0,39
		4+	0,130	0,171	1,000	-0,28	0,54
	4+	0-1]	-0,004	0,180	1,000	-0,44	0,43
		(1-4]	-0,130	0,171	1,000	-0,54	0,28
Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	0-1]	(1-4]	-0,025	0,093	1,000	-0,25	0,20
		4+	-0,314	0,156	0,133	-0,69	0,06
	(1-4]	0-1]	0,025	0,093	1,000	-0,20	0,25
		4+	-0,289	0,147	0,151	-0,64	0,06
	4+	0-1]	0,314	0,156	0,133	-0,06	0,69
		(1-4]	0,289	0,147	0,151	-0,06	0,64
Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	0-1]	(1-4]	0,097	0,079	0,654	-0,09	0,29
		4+	0,238	0,131	0,213	-0,08	0,55
	(1-4]	0-1]	-0,097	0,079	0,654	-0,29	0,09
		4+	0,140	0,124	0,780	-0,16	0,44
	4+	0-1]	-0,238	0,131	0,213	-0,55	0,08
		(1-4]	-0,140	0,124	0,780	-0,44	0,16
Çalışma saatlerinden memnunum	0-1]	(1-4]	0,118	0,102	0,740	-0,13	0,36
		4+	0,167	0,170	0,979	-0,24	0,57
	(1-4]	0-1]	-0,118	0,102	0,740	-0,36	0,13
		4+	0,049	0,161	1,000	-0,34	0,43
	4+	0-1]	-0,167	0,170	0,979	-0,57	0,24
		(1-4]	-0,049	0,161	1,000	-0,43	0,34
İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	0-1]	(1-4]	,346(*)	0,090	0,000	0,13	0,56
		4+	,550(*)	0,150	0,001	0,19	0,91
	(1-4]	0-1]	-,346(*)	0,090	0,000	-0,56	-0,13
		4+	0,204	0,142	0,457	-0,14	0,55
	4+	0-1]	-,550(*)	0,150	0,001	-0,91	-0,19
		(1-4]	-0,204	0,142	0,457	-0,55	0,14
Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	0-1]	(1-4]	0,051	0,086	1,000	-0,15	0,26
		4+	0,137	0,143	1,000	-0,20	0,48
	(1-4]	0-1]	-0,051	0,086	1,000	-0,26	0,15
		4+	0,086	0,135	1,000	-0,24	0,41
	4+	0-1]	-0,137	0,143	1,000	-0,48	0,20
		(1-4]	-0,086	0,135	1,000	-0,41	0,24
Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	0-1]	(1-4]	0,118	0,092	0,600	-0,10	0,34
		4+	,484(*)	0,154	0,005	0,12	0,85
	(1-4]	0-1]	-0,118	0,092	0,600	-0,34	0,10
		4+	,366(*)	0,145	0,037	0,02	0,71
	4+	0-1]	-,484(*)	0,154	0,005	-0,85	-0,12
		(1-4]	-,366(*)	0,145	0,037	-0,71	-0,02
Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	0-1]	(1-4]	-,232(*)	0,090	0,032	-0,45	-0,02
		4+	0,010	0,151	1,000	-0,35	0,37
	(1-4]	0-1]	,232(*)	0,090	0,032	0,02	0,45

		4+	0,242	0,143	0,270	-0,10	0,58
	4+	0-1]	-0,010	0,151	1,000	-0,37	0,35
		(1-4]	-0,242	0,143	0,270	-0,58	0,10
Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	0-1]	(1-4]	-0,029	0,092	1,000	-0,25	0,19
		4+	0,136	0,154	1,000	-0,23	0,50
	(1-4]	0-1]	0,029	0,092	1,000	-0,19	0,25
		4+	0,165	0,145	0,768	-0,18	0,51
	4+	0-1]	-0,136	0,154	1,000	-0,50	0,23
		(1-4]	-0,165	0,145	0,768	-0,51	0,18
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	0-1]	(1-4]	-0,023	0,101	1,000	-0,26	0,22
		4+	0,262	0,168	0,358	-0,14	0,66
	(1-4]	0-1]	0,023	0,101	1,000	-0,22	0,26
		4+	0,284	0,159	0,222	-0,10	0,67
	4+	0-1]	-0,262	0,168	0,358	-0,66	0,14
		(1-4]	-0,284	0,159	0,222	-0,67	0,10
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	0-1]	(1-4]	-0,213	0,099	0,098	-0,45	0,03
		4+	0,038	0,166	1,000	-0,36	0,44
	(1-4]	0-1]	0,213	0,099	0,098	-0,03	0,45
		4+	0,251	0,157	0,329	-0,13	0,63
	4+	0-1]	-0,038	0,166	1,000	-0,44	0,36
		(1-4]	-0,251	0,157	0,329	-0,63	0,13
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmanın sağlığımı olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum	0-1]	(1-4]	-,247(*)	0,102	0,049	-0,49	0,00
		4+	0,174	0,170	0,925	-0,24	0,58
	(1-4]	0-1]	,247(*)	0,102	0,049	0,00	0,49
		4+	,420(*)	0,161	0,028	0,03	0,81
	4+	0-1]	-0,174	0,170	0,925	-0,58	0,24
		(1-4]	-,420(*)	0,161	0,028	-0,81	-0,03
Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	0-1]	(1-4]	-0,223	0,105	0,105	-0,48	0,03
		4+	0,137	0,176	1,000	-0,29	0,56
	(1-4]	0-1]	0,223	0,105	0,105	-0,03	0,48
		4+	0,360	0,166	0,093	-0,04	0,76
	4+	0-1]	-0,137	0,176	1,000	-0,56	0,29
		(1-4]	-0,360	0,166	0,093	-0,76	0,04

* Ortalama farkı .05 düzeyde anlamlı

1. CİNSİYETE GÖRE

AÇIKLAMALAR									
		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Hata payı	Ortalama için %95 güven aralığı		Min.	Mak.
						Alt sınır	Üst sınır		
D1 Çağrı merkezi işini seviyorum	1 Erkek	210	4,34	0,798	0,055	4,23	4,45	1	5
	2 Kadın	410	4,06	0,874	0,043	3,97	4,14	1	5
	Toplam	620	4,15	0,859	0,034	4,09	4,22	1	5
D2 Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	1 Erkek	210	4,22	0,903	0,062	4,10	4,35	1	5
	2 Kadın	410	4,07	0,934	0,046	3,98	4,16	1	5
	Toplam	620	4,12	0,926	0,037	4,05	4,20	1	5
D3 Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	1 Erkek	210	4,01	0,985	0,068	3,88	4,15	1	5
	2 Kadın	410	3,95	0,955	0,047	3,85	4,04	1	5
	Toplam	620	3,97	0,965	0,039	3,89	4,05	1	5
D4 Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	1 Erkek	210	3,26	1,158	0,080	3,10	3,41	1	5
	2 Kadın	410	2,90	1,127	0,056	2,80	3,01	1	5
	Toplam	620	3,02	1,149	0,046	2,93	3,11	1	5
D5 Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	1 Erkek	210	4,39	0,712	0,049	4,29	4,49	1	5
	2 Kadın	410	4,04	0,868	0,043	3,95	4,12	1	5
	Toplam	620	4,16	0,835	0,034	4,09	4,22	1	5
D6 İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	1 Erkek	210	3,98	0,975	0,067	3,84	4,11	1	5
	2 Kadın	410	3,63	0,986	0,049	3,54	3,73	1	5
	Toplam	620	3,75	0,995	0,040	3,67	3,83	1	5
D7 Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	1 Erkek	210	4,02	1,030	0,071	3,88	4,16	1	5
	2 Kadın	410	3,70	1,034	0,051	3,60	3,80	1	5
	Toplam	620	3,81	1,043	0,042	3,73	3,89	1	5
D8 Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	1 Erkek	210	2,72	1,129	0,078	2,57	2,87	1	5
	2 Kadın	410	2,64	1,043	0,052	2,54	2,74	1	5
	Toplam	620	2,66	1,073	0,043	2,58	2,75	1	5
D9 Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	1 Erkek	210	3,14	1,296	0,089	2,96	3,31	1	5
	2 Kadın	410	2,75	1,170	0,058	2,63	2,86	1	5
	Toplam	620	2,88	1,227	0,049	2,78	2,98	1	5
D10 Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	1 Erkek	210	3,04	1,069	0,074	2,90	3,19	1	5
	2 Kadın	410	2,92	1,052	0,052	2,82	3,03	1	5
	Toplam	620	2,96	1,058	0,043	2,88	3,05	1	5
D11 Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	1 Erkek	210	3,89	0,893	0,062	3,77	4,01	1	5
	2 Kadın	410	3,72	0,891	0,044	3,63	3,81	1	5
	Toplam	620	3,78	0,895	0,036	3,71	3,85	1	5
D12 Çalışma saatlerinden memnunum	1 Erkek	210	3,46	1,124	0,078	3,30	3,61	1	5
	2 Kadın	410	3,19	1,160	0,057	3,08	3,30	1	5
	Toplam	620	3,28	1,154	0,046	3,19	3,37	1	5
D13 İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	1 Erkek	210	3,93	1,014	0,070	3,80	4,07	1	5
	2 Kadın	410	3,72	1,047	0,052	3,62	3,82	1	5
	Toplam	620	3,79	1,040	0,042	3,71	3,88	1	5
D14 Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	1 Erkek	210	2,07	0,973	0,067	1,94	2,20	1	5
	2 Kadın	410	2,07	0,966	0,048	1,98	2,17	1	5
	Toplam	620	2,07	0,968	0,039	2,00	2,15	1	5
D15 Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	1 Erkek	210	3,25	1,113	0,077	3,10	3,40	1	5
	2 Kadın	410	3,32	1,016	0,050	3,23	3,42	1	5

	Toplam	620	3,30	1,050	0,042	3,22	3,38	1	5
D16 Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	1 Erkek	210	2,40	1,013	0,070	2,26	2,54	1	5
	2 Kadın	410	2,57	1,033	0,051	2,47	2,67	1	5
	Toplam	620	2,51	1,029	0,041	2,43	2,59	1	5
D17 Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	1 Erkek	210	2,14	1,039	0,072	2,00	2,28	1	5
	2 Kadın	410	2,29	1,042	0,051	2,19	2,39	1	5
	Toplam	620	2,24	1,043	0,042	2,16	2,32	1	5
D18 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	1 Erkek	210	2,48	1,103	0,076	2,33	2,63	1	5
	2 Kadın	410	2,76	1,154	0,057	2,65	2,87	1	5
	Toplam	620	2,67	1,144	0,046	2,58	2,76	1	5
D19 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	1 Erkek	210	3,00	1,180	0,081	2,83	3,16	1	5
	2 Kadın	410	3,19	1,097	0,054	3,09	3,30	1	5
	Toplam	620	3,13	1,128	0,045	3,04	3,21	1	5
D20 Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	1 Erkek	210	2,98	1,237	0,085	2,81	3,15	1	5
	2 Kadın	410	3,22	1,172	0,058	3,10	3,33	1	5
	Toplam	620	3,14	1,199	0,048	3,04	3,23	1	5

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Ortalamanın karesi	F	Anlamlılık düzeyi
D1 Çağrı merkezi işini seviyorum	Gruplar arasında	10,853	1	10,853	15,053	0,000
	Gruplar içinde	445,590	618	0,721		
	Toplam	456,444	619			
D2 Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	3,254	1	3,254	3,813	0,051
	Gruplar içinde	527,430	618	0,853		
	Toplam	530,684	619			
D3 Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	0,641	1	0,641	0,688	0,407
	Gruplar içinde	575,777	618	0,932		
	Toplam	576,418	619			
D4 Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Gruplar arasında	17,233	1	17,233	13,322	0,000
	Gruplar içinde	799,405	618	1,294		
	Toplam	816,637	619			
D5 Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Gruplar arasında	17,392	1	17,392	25,935	0,000
	Gruplar içinde	414,432	618	0,671		
	Toplam	431,824	619			
D6 İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Gruplar arasında	16,480	1	16,480	17,080	0,000
	Gruplar içinde	596,269	618	0,965		
	Toplam	612,748	619			
D7 Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Gruplar arasında	13,921	1	13,921	13,042	0,000
	Gruplar içinde	659,621	618	1,067		
	Toplam	673,542	619			
D8 Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Gruplar arasında	0,944	1	0,944	0,820	0,365
	Gruplar içinde	711,275	618	1,151		
	Toplam	712,219	619			
D9 Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	Gruplar arasında	21,313	1	21,313	14,464	0,000
	Gruplar içinde	910,615	618	1,473		
	Toplam	931,927	619			
D10 Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Gruplar arasında	1,949	1	1,949	1,742	0,187
	Gruplar içinde	691,270	618	1,119		
	Toplam	693,219	619			
D11 Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Gruplar arasında	4,059	1	4,059	5,107	0,024
	Gruplar içinde	491,225	618	0,795		
	Toplam	495,284	619			
D12 Çalışma saatlerinden memnunum	Gruplar arasında	10,074	1	10,074	7,642	0,006
	Gruplar içinde	814,653	618	1,318		
	Toplam	824,727	619			
D13 İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	Gruplar arasında	6,205	1	6,205	5,781	0,016
	Gruplar içinde	663,369	618	1,073		
	Toplam	669,574	619			
D14 Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	Gruplar arasında	0,000	1	0,000	0,000	0,983

	Gruplar içinde	579,733	618	0,938		
	Toplam	579,734	619			
D15 Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	Gruplar arasında	0,818	1	0,818	0,743	0,389
	Gruplar içinde	680,980	618	1,102		
	Toplam	681,798	619			
D16 Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Gruplar arasında	3,820	1	3,820	3,626	0,057
	Gruplar içinde	651,122	618	1,054		
	Toplam	654,942	619			
D17 Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	3,017	1	3,017	2,782	0,096
	Gruplar içinde	670,175	618	1,084		
	Toplam	673,192	619			
D18 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Gruplar arasında	10,889	1	10,889	8,423	0,004
	Gruplar içinde	798,999	618	1,293		
	Toplam	809,889	619			
D19 Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	Gruplar arasında	5,414	1	5,414	4,274	0,039
	Gruplar içinde	782,773	618	1,267		
	Toplam	788,187	619			
D20 Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	Gruplar arasında	7,742	1	7,742	5,427	0,020
	Gruplar içinde	881,604	618	1,427		
	Toplam	889,347	619			

FİRMA TÜRÜNE GÖRE

AÇIKLAMALAR									
		Sayı	Ortalama	Standart sapma	Hata payı	Ortalama için %95 güven aralığı		Min.	Mak.
						Alt sınır	Üst sınır		
Çağrı merkezi işini seviyorum	Firma 1	187	3,96	0,870	0,064	3,84	4,09	1	5
	Firma 2	433	4,24	0,842	0,040	4,16	4,32	1	5
	Toplam	620	4,15	0,859	0,034	4,09	4,22	1	5
Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Firma 1	187	4,12	0,837	0,061	4,00	4,24	1	5
	Firma 2	433	4,12	0,963	0,046	4,03	4,21	1	5
	Toplam	620	4,12	0,926	0,037	4,05	4,20	1	5
Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	Firma 1	187	4,03	0,909	0,066	3,90	4,16	1	5
	Firma 2	433	3,94	0,988	0,047	3,85	4,04	1	5
	Toplam	620	3,97	0,965	0,039	3,89	4,05	1	5
Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Firma 1	187	2,96	1,140	0,083	2,79	3,12	1	5
	Firma 2	433	3,05	1,152	0,055	2,94	3,16	1	5
	Toplam	620	3,02	1,149	0,046	2,93	3,11	1	5
Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Firma 1	187	4,10	0,858	0,063	3,98	4,23	1	5
	Firma 2	433	4,18	0,825	0,040	4,10	4,26	1	5
	Toplam	620	4,16	0,835	0,034	4,09	4,22	1	5
İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Firma 1	187	3,60	1,002	0,073	3,46	3,75	1	5
	Firma 2	433	3,81	0,987	0,047	3,72	3,90	1	5
	Toplam	620	3,75	0,995	0,040	3,67	3,83	1	5
Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Firma 1	187	3,46	1,156	0,085	3,29	3,63	1	5
	Firma 2	433	3,96	0,953	0,046	3,87	4,05	1	5
	Toplam	620	3,81	1,043	0,042	3,73	3,89	1	5
Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Firma 1	187	2,74	1,097	0,080	2,59	2,90	1	5
	Firma 2	433	2,63	1,062	0,051	2,53	2,73	1	5
	Toplam	620	2,66	1,073	0,043	2,58	2,75	1	5
Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	Firma 1	187	2,78	1,197	0,088	2,60	2,95	1	5
	Firma 2	433	2,92	1,238	0,060	2,81	3,04	1	5
	Toplam	620	2,88	1,227	0,049	2,78	2,98	1	5
Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Firma 1	187	2,89	1,049	0,077	2,74	3,04	1	5
	Firma 2	433	3,00	1,062	0,051	2,90	3,10	1	5
	Toplam	620	2,96	1,058	0,043	2,88	3,05	1	5
Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Firma 1	187	3,64	0,878	0,064	3,51	3,76	1	5
	Firma 2	433	3,84	0,896	0,043	3,75	3,92	1	5
	Toplam	620	3,78	0,895	0,036	3,71	3,85	1	5
Çalışma saatlerinden memnunuz	Firma 1	187	3,32	1,156	0,085	3,15	3,48	1	5
	Firma 2	433	3,26	1,155	0,055	3,15	3,37	1	5
	Toplam	620	3,28	1,154	0,046	3,19	3,37	1	5
İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunuz	Firma 1	187	3,78	1,023	0,075	3,63	3,92	1	5
	Firma 2	433	3,80	1,048	0,050	3,70	3,90	1	5
	Toplam	620	3,79	1,040	0,042	3,71	3,88	1	5
Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	Firma 1	187	1,99	0,907	0,066	1,86	2,13	1	5
	Firma 2	433	2,11	0,992	0,048	2,01	2,20	1	5
	Toplam	620	2,07	0,968	0,039	2,00	2,15	1	5
Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	Firma 1	187	3,63	0,999	0,073	3,48	3,77	1	5
	Firma 2	433	3,16	1,040	0,050	3,06	3,26	1	5
	Toplam	620	3,30	1,050	0,042	3,22	3,38	1	5
Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde	Firma 1	187	2,78	1,068	0,078	2,63	2,93	1	5
	Firma 2	433	2,39	0,990	0,048	2,30	2,49	1	5

çalışmazdım	Toplam	620	2,51	1,029	0,041	2,43	2,59	1	5
Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Firma 1	187	2,33	1,120	0,082	2,17	2,49	1	5
	Firma 2	433	2,20	1,006	0,048	2,11	2,30	1	5
	Toplam	620	2,24	1,043	0,042	2,16	2,32	1	5
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Firma 1	187	3,25	1,162	0,085	3,08	3,42	1	5
	Firma 2	433	2,41	1,040	0,050	2,32	2,51	1	5
	Toplam	620	2,67	1,144	0,046	2,58	2,76	1	5
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	Firma 1	187	3,58	1,116	0,082	3,42	3,74	1	5
	Firma 2	433	2,93	1,078	0,052	2,83	3,03	1	5
	Toplam	620	3,13	1,128	0,045	3,04	3,21	1	5
Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	Firma 1	187	3,62	1,136	0,083	3,46	3,78	1	5
	Firma 2	433	2,93	1,165	0,056	2,82	3,04	1	5
	Toplam	620	3,14	1,199	0,048	3,04	3,23	1	5

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Ortalamanın karesi	F	Anlamlılık düzeyi
Çağrı merkezi işini seviyorum	Gruplar arasında	9,733	1	9,733	13,465	0,000
	Gruplar içinde	446,710	618	0,723		
	Toplam	456,444	619			
Bu sektörde ilerleme şansımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	0,000	1	0,000	0,000	0,994
	Gruplar içinde	530,684	618	0,859		
	Toplam	530,684	619			
Çağrı merkezi sektörünün öğrenciler için büyük avantaj olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	1,054	1	1,054	1,132	0,288
	Gruplar içinde	575,364	618	0,931		
	Toplam	576,418	619			
Çağrı merkezi işinde çalışırken aileme yeterli zaman ayırabiliyorum	Gruplar arasında	1,201	1	1,201	0,910	0,340
	Gruplar içinde	815,436	618	1,319		
	Toplam	816,637	619			
Çağrı merkezi işinde yeni beceriler kazanıyorum	Gruplar arasında	0,805	1	0,805	1,155	0,283
	Gruplar içinde	431,019	618	0,697		
	Toplam	431,824	619			
İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum	Gruplar arasında	5,561	1	5,561	5,660	0,018
	Gruplar içinde	607,188	618	0,983		
	Toplam	612,748	619			
Kariyerimi çağrı merkezi sektöründe devam ettirmeyi düşünüyorum	Gruplar arasında	32,760	1	32,760	31,595	0,000
	Gruplar içinde	640,782	618	1,037		
	Toplam	673,542	619			
Kendi mesleğimle ilgili farklı bir işte çalışmak istiyorum	Gruplar arasında	1,663	1	1,663	1,446	0,230
	Gruplar içinde	710,557	618	1,150		
	Toplam	712,219	619			
Bu işe girdikten sonra daha fazla sosyal aktivitede (sinema, tiyatro vb.) bulunmaya başladım	Gruplar arasında	2,876	1	2,876	1,913	0,167
	Gruplar içinde	929,052	618	1,503		
	Toplam	931,927	619			
Aldığım ücret hayatımı devam ettirmek için yeterli	Gruplar arasında	1,580	1	1,580	1,412	0,235
	Gruplar içinde	691,639	618	1,119		
	Toplam	693,219	619			
Bu işe girdikten sonra çevremdeki kişilerden takdir gördüm	Gruplar arasında	5,328	1	5,328	6,720	0,010
	Gruplar içinde	489,956	618	0,793		
	Toplam	495,284	619			
Çalışma saatlerinden memnunum	Gruplar arasında	0,356	1	0,356	0,267	0,605
	Gruplar içinde	824,371	618	1,334		
	Toplam	824,727	619			
İşyerindeki fiziksel ortamdan (oturma düzeni, aydınlatma) memnunum	Gruplar arasında	0,088	1	0,088	0,081	0,776
	Gruplar içinde	669,486	618	1,083		
	Toplam	669,574	619			
Çağrı merkezi işini herkes yapabilir	Gruplar arasında	1,626	1	1,626	1,738	0,188
	Gruplar içinde	578,108	618	0,935		
	Toplam	579,734	619			
Çağrı merkezi, farklı bir işe geçebilmek için bir basamak	Gruplar arasında	28,681	1	28,681	27,138	0,000
	Gruplar içinde	653,118	618	1,057		
	Toplam	681,798	619			
Başka bir iş olanağı olsaydı çağrı merkezi işinde çalışmazdım	Gruplar arasında	19,675	1	19,675	19,140	0,000
	Gruplar içinde	635,267	618	1,028		
	Toplam	654,942	619			

Çağrı merkezi işinin çok monoton olduğunu düşünüyorum	Gruplar arasında	2,228	1	2,228	2,053	0,152
	Gruplar içinde	670,963	618	1,086		
	Toplam	673,192	619			
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak beni mutsuz eder	Gruplar arasında	91,699	1	91,699	78,907	0,000
	Gruplar içinde	718,189	618	1,162		
	Toplam	809,889	619			
Çağrı merkezi işinde uzun süre çalışmak sağlığımı olumsuz etkiler	Gruplar arasında	54,640	1	54,640	46,033	0,000
	Gruplar içinde	733,547	618	1,187		
	Toplam	788,187	619			
Müşteri temsilcisi olarak uzun süre çalışma istemiyorum	Gruplar arasında	62,523	1	62,523	46,732	0,000
	Gruplar içinde	826,823	618	1,338		
	Toplam	889,347	619			

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi 01.10.1978

Doğum yeri Adana

Lise 1992-1995 Bursa Cumhuriyet Lisesi

Lisans 1995-1999 Yıldız Üniversitesi Mimarlık Fak.
Şehir ve Bölge Planlama Bölümü

Yüksek Lisans 2001-2003 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Şehir
Planlama Programı

Doktora 2003-2009 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Şehir
Planlama Programı

Çalıştığı kurumlar

2002-Devam ediyor YTÜ Mimarlık Fakültesi, Bölge Planlama Anabilim Dalı
Araştırma Görevlisi