

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE
ÇALIŞANLARIN KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN
ALGILARININ İŞ TATMİNİ DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ:
ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Selçuk SÜMER

Danışman
Prof. Dr. Suat YILDIRIM

Eylül 2022, ERZİNCAN

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE
ÇALIŞANLARIN KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN
ALGILARININ İŞ TATMİNİ DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ:
ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Selçuk SÜMER

Danışman
Prof. Dr. Suat YILDIRIM

Eylül 2022, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Selçuk SÜMER

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : İşletme

Program Adı : Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı : Çağrı Merkezi Sektöründe Çalışanların Kurumsal Yönetime İlişkin Algılarının İş Tatmini Düzeyi ile İlişkisi: Erzincan İli Örneği

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 80 sayfalık kısmına ilişkin 16/09/2022 tarihinde **IThenticate/Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı:25' tir.

Filtrelemeye **alıntılar ve kaynakça dâhil** edilmiştir. Filtrelemede **yedi (7) kelimedenden daha az** örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 16/09/2022

Danışman: Prof. Dr. Suat YILDIRIM

Öğrenci: Selçuk SÜMER

KILAVUZA UYGUNLUK

“Çağrı Merkezi Sektöründe Çalışanların Kurumsal Yönetime İlişkin Algılarının İş Tatmini Düzeyi ile İlişkisi: Erzincan İli Örneği” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Selçuk SÜMER

Danışman

Prof. Dr. Suat YILDIRIM

İşletme ABD Başkanı

Prof. Dr. Selami GÜNEY

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Suat YILDIRIM danışmanlığında Selçuk SÜMER tarafından hazırlanan “Çağrı Merkezi Sektöründe Çalışanların Kurumsal Yönetime İlişkin Algılarının İş Tatmini Düzeyi ile İlişkisi: Erzincan İli Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 16/09/2022

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Suat YILDIRIM

Üye : Prof. Dr. Mehmet Suphi ÖZÇOMAK

Üye : Doç. Dr. Daimi KOÇAK

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun / ... / 2022 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

... / ... / 2022

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Yaptığım bu araştırma sürecinde, başta ailem olmak üzere değerli arkadaşlarımla beraber birçok kişinin desteği ve katkısı olmuştur. Araştırmanın başlangıcından tamamlanmasına kadarki her aşamada rehberliğini, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Suat YILDIRIM'a saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Tez jürimdeki değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet Suphi ÖZÇOMAK ve Doç. Dr. Daimi KOÇAK'a araştırma ile ilgili önemli önerileri ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hayatımın her anında desteklerini esirgemeyen ve her daim yanımda olan aileme sonsuz teşekkürler.

Selçuk SÜMER, Erzincan, 2022

**ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN KURUMSAL
YÖNETİME İLİŞKİN ALGILARININ İŞ TATMİNİ DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ:
ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ**

Selçuk SÜMER

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2022

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Suat YILDIRIM

ÖZET

Bu çalışma ile çağrı merkezi sektöründe çalışan bireylerin kurumsal yönetime ilişkin algılarının iş tatmini ile ilişki düzeyini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda demografik faktörlere göre kurumsal yönetim algısının ve iş tatmininin farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket ile elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiş ve bu bağlamda parametrik olmayan istatistik metotların kullanılması uygun görülmüştür. Kurumsal yönetim algısı demografik faktörler açısından incelendiğinde; sendika hakları alt boyutunun çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, iç paydaş, dış paydaş ve sendika hakları alt boyutlarının çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. İş tatmini verileri demografik faktörler açısından değerlendirildiğinde, örgütsel iş tatmini ve bireysel iş tatmini alt boyutlarının hem eğitim düzeylerine göre hem de medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği, aynı zamanda bu iki alt boyutunun kurumdaki görev bakımından da farklılık gösterdiği ve bu farklılığı yaratanların çağrı yönlendiricisi görevini yerine getirenlerin olduğu ayrıca çalışma yılı açısından 10 yıldan fazla çalışanların iş tatmininin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespiti için faktör analizi, ki-kare ve Spearman Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bu çalışma kapsamında beklendiği gibi kurumsal yönetim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu, kurumsal yönetim algısı arttıkça iş tatmininin de arttığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, İş Tatmini, Çağrı Merkezi

**THE RELATIONSHIP OF THE PERCEPTIONS REGARDING CORPORATE
GOVERNANCE OF THE EMPLOYEES IN THE CALL CENTER SECTOR
AND THE LEVEL OF JOB SATISFACTION: THE CASE OF ERZİNCAN**

Selçuk SÜMER

**Erzincan Binali Yıldırım University,
Graduate of Social Sciences, Master Thesis, September 2022
Thesis Supervisor: Prof. Dr. Suat YILDIRIM**

ABSTRACT

With this study, it is aimed to determine the level of relationship between the perceptions of individuals working in the call center sector regarding corporate governance and job satisfaction. In this direction, it has been tried to determine whether the perception of corporate governance and job satisfaction differ according to demographic factors. It was determined that the data obtained by the questionnaire did not show a normal distribution, and in this context, it was deemed appropriate to use non-parametric statistical methods. When the perception of corporate governance is examined in terms of demographic factors; It was determined that the sub-dimension of union rights showed a significant difference according to the age groups of the employees, and the sub-dimensions of internal stakeholder, external stakeholder and union rights showed a significant difference according to the education level of the employees. When job satisfaction data are evaluated in terms of demographic factors, organizational job satisfaction and individual job satisfaction sub-dimensions differ significantly both according to education levels and marital status, at the same time, these two sub-dimensions differ in terms of job in the institution and those who create this difference fulfill their call-director duty. In addition, it has been determined that the job satisfaction of those who work more than 10 years in terms of working years is higher than the other employees. Factor analysis, chi-square and Spearman Correlation analyzes were used to determine the relationship between corporate governance and job satisfaction. Within the scope of this study, as expected, there is a significant relationship between corporate governance and job satisfaction, and as the perception of corporate governance increases, job satisfaction also increases.

Keywords: Corporate Governance, Job Satisfaction, Call Center.

İÇİNDEKİLER

ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN

ALGILARININ İŞ TATMİNİ DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ:

ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM VE İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI

1.1. Kurumsal Yönetim	3
1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı	3
1.1.2. Dünya ve Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi	5
1.1.3. Kurumsal Yönetimin Amacı ve Önemi.....	9
1.1.4. OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkeleri	11
1.1.4.1. Şeffaflık	11
1.1.4.2. Adillik.....	12
1.1.4.3. Hesap Verilebilirlik	13
1.1.4.4. Sorumluluk	14
1.1.5. Ülkemizde Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri	15
1.2. İş Tatmini	15
1.2.1. İş Tatmini Kavramı	15
1.2.2. İş Tatminin Önemi.....	17

1.2.2.1.	Çalışanlar Açısından Önemi	17
1.2.2.2.	Yönetici Açısından İş Tatminin Önemi	18
1.2.2.3.	Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi	18
1.2.3.	İş Tatmini İle İlişkili Diğer Kavramlar	19
1.2.3.1.	Örgütsel Vatandaşlık	19
1.2.3.2.	Yaşam Tatmini	19
1.2.3.3.	Performans	20
1.2.3.4.	Örgütsel Bağlılık	20
1.2.3.5.	Motivasyon	21
1.3.	İlgili Araştırmalar	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

2.1.	Çağrı Merkezi Sektörü	25
2.1.1.	Çağrı Merkezleri	25
2.1.2.	Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi	28
2.1.2.1.	Dünyada Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi	28
2.1.2.2.	Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi	30
2.1.3.	Çağrı Merkezi Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçerisindeki Yeri	33
2.1.4.	Çağrı Merkezi Çalışanları	34
2.1.4.1.	Çağrı Merkezi Temsilcisi, Müşteri Temsilcisi	34
2.1.4.2.	Takım Lideri	36
2.1.4.3.	Birim Yöneticisi	36
2.1.4.4.	İdari Büro Personeli	37
2.1.4.5.	Çağrı Alıcı	37
2.1.4.6.	Çağrı Yönlendirici	37
2.1.4.7.	Diğer Personeller	38
2.1.5.	Çağrı Merkezlerinde Yaratılan Faydalar	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1.	Araştırmanın Amacı	40
3.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	40
3.3.	Araştırmanın Metodu	41
3.4.	Araştırmanın Hipotezleri	42

3.5. Bulgular	43
3.5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	43
3.5.2. Değişkenlerin Normallik Varsayımının İncelenmesi	44
3.5.3. Faktör Analizi.....	45
3.5.4. Güvenirlilik Analizi.....	48
3.5.5. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	51
3.5.5.1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi	51
3.5.5.2. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre	54
İncelenmesi	54
3.5.5.3. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Eğitim Düzeyine Göre.....	55
İncelenmesi	55
3.5.5.4. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Medeni Duruma Göre.....	58
İncelenmesi	58
3.5.5.5. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Kurumdaki Görevlere Göre.....	59
İncelenmesi	59
3.5.5.6. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre.....	61
İncelenmesi	61
3.5.6. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	62
3.5.6.1. İş tatmin Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi	63
3.5.6.2. İş Tatmin Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi	63
3.5.6.3. İş Tatmin Ölçeğinin Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre İncelenmesi.....	64
3.5.6.4. İş Tatmin Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi	65
3.5.6.5. İş Tatmin Ölçeğinin Kurumdaki Göreve Göre İncelenmesi.....	65
3.5.6.6. İş Tatmin Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre İncelenmesi.....	66
3.5.7. Kurumsal Yönetim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	66
3.5.7.1. İki Aşamalı Kümele Yöntemi ile Katılımcıların Sınıflandırılması	67
SONUÇ...	73
KAYNAKÇA.....	80
EKLER... ..	87

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ACD	: Otomatik Çağrı Dağıtımı
BİT	: Bireysel İş Tatmini
DAKA	: Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
DP	: Dış Paydaşlar
IVR	: Sesli Yanıt Sistemi
İPS	: İç Paydaşlar ve Sorumluluk
KAŞ	: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
ÖİT	: Örgütsel İş Tatmini
PBX	: Özel Birim Santrali
PŞP	: Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası
SH	: Sendikal Haklar
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
YK	: Yönetim Kurulu

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Çalışanlara ait Demografik Faktörler	43
Tablo 3.2: Değişkenlerin Normallik Varsayımının KS Testi ile İncelenmesi	44
Tablo 3.3: Kurumsal Yönetim Ölçeği Faktör Analizi	45
Tablo 3.4: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi	47
Tablo 3.5: Kurumsal Yönetim Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	49
Tablo 3.6: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	50
Tablo 3.7: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi	52
Tablo 3.8: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi	54
Tablo 3.9: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi ..	56
Tablo 3.10: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi ..	58
Tablo 3.11: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Kurumdaki Görevlere Göre İncelenmesi	59
Tablo 3.12: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre İncelenmesi ...	61
Tablo 3.13: İş tatmin Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi	63
Tablo 3.14: İş Tatmin Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi	63
Tablo 3.15: İş Tatmin Ölçeğinin Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre İncelenmesi	64
Tablo 3.16: İş Tatmin Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi	65
Tablo 3.17: İş Tatmin Ölçeğinin Kurumdaki Göreve Göre İncelenmesi	65
Tablo 3.18: İş Tatmin Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre İncelenmesi	66
Tablo 3.19: Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları	67
Tablo 3.20: Kümelere Göre Kullanılan Girdi Değişkenlerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması	69
Tablo 3.21: Kurumsal Yönetim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	70

Tablo 3.22: Kurumsal Yönetim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi İle İncelenmesi 71

Tablo 3.23: Kurumsal Yönetim Algısı Alt Boyutları ile İş Tatmin Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi İle İncelenmesi..... 71



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Dış Paydaş Alt Boyutuna İlişkin Maddelerin Cinsiyete Göre Ortalama Değerlerinin İncelenmesi	52
Şekil 3.2: Paydaşlarla İle İlgili Şirket Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Maddelerin Cinsiyete Göre Ortalama Değerlerinin İncelenmesi	53
Şekil 3.3: Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık Alt Boyutuna İlişkin Maddelerin Cinsiyete Göre Ortalama Değerlerinin İncelenmesi.....	54
Şekil 3.4: Yönetim Kurulu Alt Boyutuna İlişkin Maddelerin Medeni Duruma Göre Ortalama Değerlerinin İncelenmesi.....	59
Şekil 3.5: İki Aşamalı Kümeleme İçin Model Özeti.....	67
Şekil 3.6: Küme Büyüklükleri.....	68
Şekil 3.7: Değişkenlerin Önem Düzeylerinin Belirlenmesi.....	68

GİRİŞ

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, ekonomik yapıda meydana gelen değişimler ve rekabetin artmasıyla birlikte bu süreçlerde işletmelerin daha fazla hızlı, esnek, girişimci ve yenilikçi olmaları başarılarını etkileyeceği düşünülmektedir. Böyle bir rekabet ortamında işletmelerden beklenen bir yandan teknolojik yenilikleri takip ederek teknolojinin gerisinde kalmamak bir yandan da çalışanların yaratıcılıklarını önem vererek işletme içerisinde iş tatmini sağlayabilmektir. Bu doğrultuda müşteri memnuniyetini artırma adına önemli bir ihtiyaç olan çağrı merkezleri müşteri ile direkt iletişimin kurulduğu ve kurumu temsil etme kabiliyetinden ötürü çalışanların iş tatminlerinin ve devamında performanslarının artırılması farklı sektörlerde istihdam edilenlere göre daha fazla önemli olabilmektedir.

Diğer yandan çağrı merkezinde çalışan bireylerin müşteriler açısından kurumu temsil etme özelliğinden dolayı düşük iş tatminine ve performansa sahip olmaları kurumlarına önemli zararlar verebilir. Bu doğrultuda bu çalışma ile çağrı merkezi kavramını tanıtmak, kurumsal yönetim kavramını açıklamak, bu sektörde çalışan bireylerin iş tatmininin ne kadar önemli olduğunu belirtebilmek, iş tatmininde hangi etmenlerin belirleyici olduğunu incelemek ve Erzincan'da yeniden yapılanma bakımından kamu ve özel sektörde yer alan büyük iletişim firmalarının çağrı merkezi çalışanlarının kurumsal yönetim algıları ile iş tatmini düzeylerini belirlemeye çalışmak amaçlanmaktadır.

Teknoloji ve sosyal hayat geliştikçe işletmelerde değişimlerden etkilenmektedir. İşletmeler gelişimlere bağlı olarak yeni kavramlara ayak uydurmaya veya var olan kavramlara uygun gelişim göstermek zorundadırlar. İşletmelerin bu gelişimdeki en büyük çıkar grubu ise çalışanlarıdır. Kurumsal yönetim ve iş tatmini kavramları işletmeler için olduğu kadar çalışanlar içinde gün geçtikçe önemli hale gelmektedir. Çalışanın performansı işletmenin performansı ile doğru orantılıdır. Çalışanların kurumsal yönetim algısının olması ve bunun iş tatmin düzeyleri ile ilişkisi çalışanın verimliliği açısından da önemlidir.

Günümüzde yaşanan Covid-19 salgını bize çağrı merkezi sektörünün gelişiminin önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Bu gelişmeye destek olabilecek faaliyetlerin

tespit edilebilmesi için iş tatmin düzeyi ve onunla ilişkisi olabilecek faktörlerden biri olan kurumsal yönetim algısının ölçülmesi gereklidir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmakta olup, birinci bölümünde kurumsal yönetim kavramı, iş tatmini kavramı ve ilişkili olduğu diğer kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde ise çağrı merkezi sektöründen bahsedilmiştir. Son bölümde ise Erzincan ilinde yer alan çağrı merkezi çalışanlarına yapılan uygulamaya yer verilmiştir. Söz konusu araştırma ile Erzincan'da yer alan çağrı merkezi çalışanları ele alınmış ve çağrı merkezi çalışanlarından veriler anket yoluyla toplanmış olup çağrı merkezi çalışanlarının kurumsal yönetim algı düzeyleri ve iş tatmini ilişkileri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Diğer yandan ulaşılan bulgular neticesinde kurumsal yönetim ve iş tatminini artırma adına birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmanın sonuçlarının iş ve sosyal politikaların oluşturulmasında ve ilgili konuda ileride yapılabilecek çalışmalara ışık tutması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM VE İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI

1.1. Kurumsal Yönetim

1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Rekabetlerinin en üst düzeyde olduğu küresel ekonomik dünyanın en önemli aktörleri arasında yer alan şirketlerin, devletten hissedarlara, işçilere ve memurlara, diğer paydaşlara kadar geniş bir alanda olumlu veya olumsuz etkileri vardır. Bu çerçevede firmaların nasıl yönetildiği oldukça önem taşımaktadır.

Son 30 yılda yaşanan küreselleşmedeki önlenemez yükseliş beraberinde firmalara uluslararası arenalarda daha fazla yer bulabilmek gibi bir yükü de getirmiştir. Bunun yanı sıra piyasaların entegrasyonu, şirketlerin mevcut yönetim fonksiyonlarını, geliştirdikleri stratejilerini ve dış çevrelerini kuşatan etkili yönetim değişiklikleri de zorunlu hale getirmiştir. Ülkelerarası entegrasyon ile alakalı karışıklık ve piyasaların globalleşmesinin şirketlere sunduğu alternatifleri ölçümlemedeki zorlu koşullar kurumsal yönetim anlayışının önemini artırmış ve firmaları bu alanda adım atmaya yönlendirmiştir (Musteen, Datta ve Hermann, 2009'dan aktaran Nas, Şahin ve Okan, 2013, s. 211).

Kurumsal yönetim şeklinde Türkçeye çevrilen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar, çalışanlar, şirketin üst yönetimi ve diğer paydaşlar arasında kontrol ve denge sağlar. Aynı ilgi çekici unsurlar önemli bir fonksiyonel mekanizmadır (Darman, 2009, s. 6).

Literatürde kurumsal yönetim kavramının tanımlanması konusunda oldukça az alternatif vardır. Yapılan tanımlar düşünüldüğünde, hepsinin kurumsal yönetişime farklı açılardan yaklaştığı görülmüştür. İlgili tanımların bazıları dar kurumsal yönetim ve geniş kurumsal yönetim olmak üzere iki başlık altında yer alırken, diğer bir bölüm bunları

kurumsal yönetimin bazı önemli özellikleri ile tanımlamaktadır. Açıkçası, kurumsal yönetim, yetenekli insan sermayesi ve sermayesinin elde edilmesi, şirketlerin etkinliği ve sosyal önemlerinin değerlendirilmesi üzerinde durularak ekonomiye katkıda bulunan tüm düzenlemeleri, yasaları, kodları ve uygulamaları tanımlar. Geniş anlamda tanımlayanlar, kurumsal yönetimi, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için modern yaşamda halk tarafından düzenlenen örgütlerin yönetim bileşenlerinin tasarımı olarak ifade ederler (TÜSİAD, 2002, s. 9).

Kurumsal yönetime ilişkin öne çıkmış olan bazı tanımlar şu şekildedir;

Kurumsal yönetim, daha önce planladığı tüm fonksiyonları yerine getiren ve tüm bu fonksiyonları kanuna uygun ve etik değerler çerçevesinde yerine getiren, ilgili olduğu her ortamın değerini ve verimliliğini artırmak için yapılan bir sistemdir. Şirket faaliyetlerinde ve yönetiminde taraflara karşı sorumluluklarının bilincinde olma şeklindedir.

Zheka tarafından 2005 yılında yapılan çalışmada kurumsal yönetim, işletmenin pay sahiplerinin karşılaşılabileceği riskleri ve yine pay sahiplerinin yönetim tarafından oluşturulmuş bir sistem yöneticilerin, kurum içindeki farklı birimler arasındaki görev ve hakların dağıtımını sınırlandırarak keyfi kararlar almasını engelleyen bir yapıdır (aktaran İşcan ve Kaygın, 2010). Buna göre, kurumsal yönetim işletmelerde süreklilik esasına önem veren ve paydaşların haklarının korunması için gerekli olan stratejik ve politik tüm unsurların kimler tarafından şekilleneceği ve düzenlemesinin yapılacağına ilişkin karar vermekte olan bir yöntem modelidir (İşcan ve Kaygın, 2010, s. 213-224).

Schliff ve Vishni'nin (1997) tanımı, yatırımcıların şirketlere fayda sağlamak için uyması gereken kural ve yöntemleri açıklar ve kurumsal yönetimin tutarlı bir tanımı olmadığını gösterir. İşletmelerde yönetim ve finansman arasında sürekli ortaya çıkan sorunların çözümünde kurumsal yönetim ön plana çıkmakta ve bu mekanizma sayesinde sorunlar ivedilikle çözüme kavuşturulmaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim, işletmelerin önceden belirledikleri hedeflere ulaşp ulaşmadığını kontrol etme konusunda önemli bir işlevi de yerine getirmektedir (Ege, Topaloğlu ve Özyamanoğlu, 2013, s. 114). Bu iki yöne bakarsak, şirket yönetimi, yönetimi kontrol etmenin ve şirketlerin kârını en üst düzeye çıkarmanın bir yoludur.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, kurumsal yönetimin şirketler tarafından yönetilmesinin en basit yolunu tanımlar.

Millstein ise kurumsal yönetimi; şirketlerin, paydaşlarının ve kamu menfaatinin zararına bir durum ortaya çıkarmayacak şekilde nitelikli insan gücü ve sermayeyi kendi bünyesinde toplaması, bu sayede insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanması dolayısıyla da paydaşlarına uzun vadede kar sağlaması için gerekli olan tüm yazılı kural, yönetmelik, kanun ve reel sektör uygulamalarının sentezi olarak tanımlamaktadır. Millstein' in kurumsal yönetim için yaptığı bu tanımlama alanında çok daha geniş kesimler tarafından kabul görmüştür.

Türkiye Sanayicileri ve Girişimciler Derneği (TÜSİAD), kurumsal yönetim kavramını, kurumsal varlıkların finansal varlıklar oluşturmalarına imkan sağlayan resmi kanunlar ve bu alandaki uygulamalara ilişkin önemli bir konu olarak görmektedir (TÜSİAD, 2005, s. 403).

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kurumsallaşma kavramı şirketlerin belli kişilerin değil aksine kişilere bağımlılığı olmayan sistemlerin kontrolü altında faaliyetlerinin sürekliliği esasına dayanmaktadır. Kurumsal yönetim aynı zamanda işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşmada izlenecek yolun ve performansın incelendiği bir yapıdır.

1.1.2. Dünya ve Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

18. yüzyıldan itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan sanayileşme hareketi şirketleri büyüme eğilimine yönlendirmiş bunun sonucu olarak da fon gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu gereksinimin sonucu olarak 1844 yılında İngiltere’de büyümeleri için gerekli finansal kaynağı temin edebilmek amacıyla hisse senedi ihraç edebilecek nitelikte şirket türü olan anonim şirketler şeklinde şirketler kurulmaya başlamıştır (Ergincan ve Gürbüz, 2004, s. 25). Ancak 1920’li yılların sonu ve 1930’lu yılların başını kasıp kavuran ekonomik buhran döneminde söz konusu şirketler büyük başarısızlıklar yaşamışlar ve yaşadıkları bu sorunları finansal raporlarda hileler yaparak atlatmaya çalışmışlardır. Bunun sonucu olarak yatırımcıların güveni zedelenmiş ve devlet bu olaya müdahale etmek zorunda kalmıştır. Diğer bir taraftan sermaye piyasalarının önemli aktörleri olan yatırımcı ve fon sağlayıcıların korunması gündeme gelmiş ve tüm bu gelişmeler kurumsal yönetim anlayışına duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir (Ceylan, 2001, s. 55).

Kurumsal yönetim 1930'lu yıllardan itibaren serbest piyasa şartlarının filizlenip olgunlaşmaya başladığı ve serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde önem kazanmıştır.

1980'lerde İngiltere de başlayan ve dünya ekonomisine yepyeni bir boyut kazandıran özelleştirme akımı kısa sürede etkisini Latin Amerika, Batı Avrupa ve Doğu Bloku ülkelerinde göstermiş ve özelleştirme yapılırken genellikle halka arz yöntemi kullanıldığı için menkul kıymet borsaları ile küçük yatırımcıların haklarının korunması daha da fazla önem kazanmıştır (Menteş, 2009, s. 47).

Her ekonomik reform hareketinin arkasında bu reformu kaçınılmaz kılan tetikleyici olay ya da olaylar mutlaka olmuştur. Dünya ekonomi tarihi bunun sayısız örnekleri ile doludur. 1990'lı yıllarda şirketlerin yönetimleri tarafından yapılmış olan usulsüzlük ve suistimaller, Amerika Birleşik Devletleri'nde, özellikle, Enron Skandal, Worldcom ve Adelphia gibi yönetime dayalı finansal skandallar, kurumsal yönetişime geçişi gerektiren bir dizi olay olarak görülebilir (Gökgöz, 2012, s. 323).

Yaşanan bu skandalların altında yatan sebebin yönetsel olması şirketlerin ve ülkelerin kurumsal yönetim politikalarının yetersizliğini gözler önüne sermiş, her şirket kendi iç yönetim politikalarını oluşturmaya devletler ise kurumsal yönetimle alakalı yasa ve uygulamaları hayata geçirmeye başlamışlardır.

Bu skandallar ile birlikte muhasebe uygulamaları ve finansal raporlamada daha dikkatli ve kişisellikten uzak bir tutumla hareket edilmesi ve etiğe uygun davranılması elzem hale gelmiştir (Grasso, Tilley ve White, 2009'den aktaran Yavuzaslan ve Kalmış, 2016, s. 356). Yine bu finansal skandallar kurumsal yönetim uygulamalarının kâr yönetimi olaylarına çözüm olabilecek temel faktörlerden birisi olduğunu gözler önüne sermiştir. Bu, sistemde önemli değişiklikler yapılması gerektiğini gösterir (Hutchinson, 2009'den aktaran Yavuzaslan ve Kalmış, 2016, s. 356).

Söz konusu skandallar sadece gerçekleştikleri şirketleri değil toplumun geniş kesimini etkileyen olumsuz etkilere yol açmıştır. Sermaye piyasalarına olan güvensizliğin artması bu kötü etkilere sadece bir örnektir (Özbek, 2012, s. 22).

Kurumsal yönetim reformunun 1991 yılında İngiltere'de Kadbury Komitesi'nin kurulmasıyla başladığı söylenebilir. Cadbury'nin raporu, İngiltere'deki kurumsal yönetim uygulamasını mükemmelleştirmek ve bu yeni yönetim sistemini açıklamak için 1992

yılında İngiliz organı tarafından yayınlandı. Sonraki yıllarda, kurumsal yönetim kodları ve ilkeleri birçok ülkenin katkılarıyla şekillenmiştir. 2009 yılında, Avrupa Yönetim Enstitüsü'nde kurumsal yönetim kodları ve ilkeleri olan 72 ülke tarandı. Kurumsal yönetim ilkeleri ilk olarak 1999 OECD Kurumsal Yönetim Raporunda uluslararası olarak karşılaştırılmıştır. Çalışma 2004 yılında gözden geçirilmiş ve yayınlanmıştır. Rapor, paydaş haklarından kurumsal yönetişime, şeffaflık ve açıklık ilkelerine, etkin kurumsal yönetişime sağlam bir temel sağlama gereği, Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları ve paydaşlara eşit tutum gibi çok çeşitli konuları kapsamaktadır. Son yıllarda, kurumsal yönetim yaklaşımı birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkedeki şirketlerin OECD, Dünya Bankası ve borsa etkileri ile yönetim ve yönetim uygulamalarını şekillendirmiştir. (TÜSİAD, 2002, s. 9).

Dünyanın kurumsal yönetimini ve Türkiye'nin kaçınılmaz aktivasyonunu yöneten faktörler çok benzerdir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetişim kavramının tartışmaya dahil edilmesinin nedenleri ile bunların uygulanması ihtiyacının aynı olduğu ve finansal bir kriz olduğu açıktır. Ayrıca, kurumsal yönetim, yabancı sermaye kaynakları için gerekli olan güven ortamının, şeffaflığın ve istikrarın bir diğer önemli unsurudur.

Uluslararası kurumsal yönetişim kavramının hızla yayılması, Türkiye'yi kısa vadeli bir kazanç haline getirerek şirketin bu yönde çalışmasını sağladı. Adalet, şeffaflık ve sürdürülebilirlik ilkelerine dayanan bu yeni yönetim yöntemi, aktif olarak ülkeye yatırım yapan yabancı yatırımcıların katılımıyla uygulanmıştır. Buna ek olarak, bankacılık sektöründe reform ve ülkedeki düşük yabancı sermaye seviyesi, şirketleri ve yasama organlarını kurumsal yönetim uygulamalarına odaklanmaya çağırdı. Ülkeye yabancı sermaye girişinin düşük olmasının sebebi ise yolsuzluk, paydaş hakları ve şeffaflık gibi başlıklarda Ülkemizin uluslararası alanda olumsuz olan puanlar almasıdır. (Kurt ve Kayacan, 2005, s. 355).

Etkili kurumsal yönetimde bir diğer faktör de Türk küreselleşme olgusudur. Türkiye'de, şirketler, gelişmekte olan bir küreselleşme olgusunun hayatta kalabilmek için pazarda artan rekabeti birleştirmek zorunda kalmış gibi şirketler üzerinde etkili olmuştur. Tabii ki, bu yaklaşım finansal kaynaklara olan ihtiyaca yol açtı. Şirketler ve milletvekilleri, yalnızca yabancı sermayeyi çeken etkili kurumsal yönetim uygulamalarını

çözmekte güçlük çektikleri için, kurumsal yönetim reformlarını mümkün olan en kısa sürede uygulamak için adımlar attılar (Arikboğa ve Menteş, 2009, s. 87).

Her toplumsal, siyasal ve ekonomik gelişmede olduğu gibi kurumsal yönetime geçiş sürecinde de Türkiye ne yazık ki diğer ülkelerden daha geride kalmıştır. Ülkede 2001 de yaşanan ve hükümet değişikliğine yol açan finansal kriz kurumsal yönetime geçmenin ne kadar önemli bir olay olduğunu gözler önüne sermiştir. Ancak geçiş ne kadar geç olsa da ilerleme tam tersine hızlı bir şekilde gerçekleşmiş ve ülkede kurumsal yönetim adına önemli gelişmeler yaşanmıştır. Söz konusu gelişmelerin kronolojik sıralamasını yapacak olursak;

2002 yılında OECD, TÜSİAD tarafından kurumsal yönetim ilkeleri hakkında yayınlanan Kurumsal Yönetim: En İyi Test Kodu adlı bir rehber yayınladı.

2003 yılında Kurumsal Yönetim Kurulu (SPK) "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ve "Değerleme İşlemleri ve Hisse Senedi Ajanslarının Değerleme İlkeleri" ni yayınlamıştır (Seri: VIII, No: 40).

2004 yılında STK, kurumsal yönetim kullanım göstergesi olarak İMKB'ye kurumsal yönetim uygulama raporu eklemek ve bu raporları şirketlerin web sitesinde kamuya açıklamak zorunda bırakılmıştır. 2005 yılında SPK, yeni Kuruluş, Kurumsal Yönetim İlkelerini OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak güncellemiştir. Ancak aynı yıl Boston Danışma Grubu (BDG) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası" başlıklı bir araştırma raporu yayınladı. 2006 yılında Bankanın Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Banka'nın kurumsal yönetim sistemine geçiş süreci hakkında Kurumsal Yönetim İlkeleri Hakkında Yönetmelik adlı bir rapor yayınlamıştır. Aynı yıl 'Türkiye'de Kurumsal Yönetim: OECD Pilot Çalışması' başlıklı bir çalışmanın sonuçları açıklandı. 2007 yılında, STK Borsa ve Değerleme Ajanslarının Değerleme Esasları Hakkında Komisyonun bir revizyonunu ve yayını yayınlamıştır (Seri: VIII, No: 51). Aynı yıl Borsa İstanbul (BİST) 'Kurumsal Yönetim Endeksi'ni (KURY) hesaplamaya başladı. 2009 yılında SPK tarafından "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği" yayınlanmıştır. 2011 yılında Parlamento Türk Ticaret Kanunu 6102'yi onayladı. İlgili kanun, 1 Temmuz 2012 tarihinden itibaren 6335 sayılı yasa uyarınca resmî gazetede yayınlanmıştır. 2011 yılında SPK "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Tanımlanması ve Uygulanması Komisyonu" nu

(Seri IV, No: 54, 56, 57) ve "SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Hakkında Daha Fazla Bilgi" yayınlamıştır (TKYD, 2021).

İMKB Araştırma Liderlik Merkezi, Türk kurumsal yönetim konularının en kapsamlı anketidir. 1998'den 1999'a kadar yaklaşık 275 borsacı tarafından yapılan bir ankette kurumsal yönetim ilkeleri hakkında genel bilgiler sağlanmış, ardından OECD'ye özel kurumsal yönetim ve aktif işlem gören şirketler için kurumsal yönetim uygulamalarını tanımlamak için kullanılabilecek sorular verilmiştir. Performans, piyasa ve finansal özellikleri analiz eder (Varış vd, 2001, s. 135).

1.1.3. Kurumsal Yönetimin Amacı ve Önemi

Kurumsal yönetim kurumları ülkeden ülkeye içerik ve biçim bakımından farklılık göstermekle kalmayıp, zamanla değişim de göstermektedirler. Ancak kurumsal yönetim kurumlarının tüm ülkelerde ortak olan ve birlikte kullanılan iki amacından bahsedilebilir. Bu amaçlardan ilki, işletmelerin performansını arttırmak, diğeri ise işletmeler ile işletme sahiplerinin ve toplumun çıkar ve beklentileri arasında uyum oluşturmaktır. Başka bir görüşe göre kurumsal yönetimin öncelikli amaçları olarak etik davranışı teşvik etmek, işletmenin imajını geliştirmek, işlemlerin kanunlara uygunluğunu sağlamak, işletmeyi daha verimli ve etkin yapmak, risk ve krizlerden sakınmak şeklinde sıralanmaktadır. Yukarıda görüldüğü gibi kurumsal yönetim uygulamalarının birçok farklı amacı bulunmaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetimin bazı önemli amaçları aşağıda verilmiştir (Aktan, 2006, s. 7):

- Üst yönetimin güç ve yetkilerini amacına uygun kullanması Yatırımcı haklarının korunması,
- İşletmedeki pay sahiplerine adil ve eşit bir şekilde davranılması,
- İşletmeyle direkt bağlantısı olan menfaat sahiplerinin haklarının korunması,
- İşletmenin faaliyetleri ve finansal konumuyla ilgili kamuoyuna yeterli bilginin verilmesi ve bu konularda açık olunması,
- Yönetim kurulunun görevlerinin net bir şekilde belirlenmesi,
- Üst yönetimin almış olduğu karar ve uygulamaların sonuçlarıyla ilgili hisse sahiplerine ve paydaşlara hesap verme sorumluluğunun garanti edilmesi,
- Vekâlet nedeniyle karşılaşılan maliyetlerin azaltılmasına çaba gösterilmesi,
- İşletme gelirinin tüm menfaat sahiplerine payları oranında dağıtılması

- Daha büyük oranda pay sahibi olanların daha az pay sahibi olanların paylarını ele geçirmelerine engel olunması,
- İşlemenin hisse senedi ihracı sayesinde finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde ulaşılabilmesi, uzun süreli yatırım yapan kurumsal yatırımcılara güven ortamının sağlanması ve sermaye maliyetlerinin azaltılması,
- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması.
- Açıklanan bu kurumsal yönetim amaçları kapsamında, kurumsal yönetimin temel amacı işletmenin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacak bir yapı kurmak ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştıracak bir sistem oluşturmaktır (Pamukçu, 2011). Yukarıda bahsi geçen amaçlara ulaşabilmek için etkili çalışan bir kurumsal yönetime, etkili çalışan bir kurumsal yönetim için ise kuvvetli bir altyapıya sahip olmak gerekmektedir. Böyle bir altyapı için aşağıdaki maddelerin olması gerekir (Baskıcı, 2012, s.74-75):
- İyi bir şekilde örgütlenmiş, yönetilen ve gelişmiş sermaye piyasalarının varlığı
- Pay sahiplerinin şirketin yasal sahibi olması ile birlikte daha az payı olan kişilere ve yabancı pay sahiplerine eşit muamele yapılmasını öngören kanuni hükümlerin varlığı,
- Etkili bir düzenin varlığı ile pay sahiplerinin haklarının korunması,
- İşletmelerin birleşmesi, devredilmesi veya iflas etmesi durumunda uygulanacak prosedürlerin etkinliği, sermaye piyasası, iflas ve şirketler hukuku düzenlemeleri,
- Yasa dışı faaliyetleri ve yatırımcılara yönelik işlenebilecek suçları engelleyecek hukuki düzenlemelerin varlığı,
- Uzman mahkemeler ve iyi örgütlenmiş düzenleyici otoriteler,
- Deneyimli ve etkili bir kontrol ve muhasebe sektörü.

Aynı zamanda yukarıda bahsedilen etkili bir kurumsal yönetim için olması gerekenlerin yanı sıra kurumsal yatırımcı örgütleri, profesyonel yönetici örgütleri, derecelendirme şirketleri, menkul kıymet analistleri ve seçkin bir finans medyası ile desteklenmesi gerekmektedir.

Son on yılda, rekabetin artmasıyla birlikte kurumsal yönetim kavramı da önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası arenada yaşanan finansal krizler ve

şirket skandallarına sebep olan nedenlerden birisi de Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesi, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü olup bu da kurumsal yönetim kavramının önemini bir hayli artırmıştır (SPK, 2005).

Küreselleşme hızıyla birlikte kurumsal yönetim kavramının önemli hale gelmeye başladığını söyleyebiliriz. Özel sektörün rolünün artması, ülkeler arası ekonomik bağların güçlenmesi, yeni rekabet şartları ve teknolojik gelişmeler bu gelişmeyi hızlandırmıştır. Aynı zamanda son yüzyıl içerisinde gerçekleşen geniş çaplı şirket iflasları ve bu durumun şirketin hisse senetlerine sahip olan kişileri yakından etkilemesi işletme yönetimin ne kadar önemli olduğunu daha fazla göstermiştir (Güler, 2011).

1.1.4. OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD Bakanlar Kurulu tarafından 90'lı yılların sonunda onaylanan OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri yayınlandığı yıldan itibaren dünya finans piyasalarındaki tüm aktörler için global bir referans kaynağı olmuştur. 1999 yılından itibaren kurumsal yönetim anlayışını hep gündemde tutan bu ilkeler başta OECD ülkeleri olmak üzere diğer ülkelerdeki yasal ve işlevsel düzenlemelere de rehber olmuştur.

OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu ve OECD Bakanlar Kurulu 2002 yılında tekrar toplanmış ve söz konusu ilkeleri tekrar gözden geçirmiştir. Bu toplantıda, üye ülkelerin kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlara dair buldukları alternatif çözümler ve geniş çapta çalışmalar masaya yatırılmıştır. Uluslararası firmalar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, sendikalarla birlikte OECD üyeleri dışındaki uluslardan temsilcilerin de yer aldıkları çok geniş başlıklarda görüş alışverişlerini içeren önemli toplantılar yapılarak oluşturulan taslak, internet üzerinden kamuoyu ile paylaşılmış ve sonrasında da 2004 yılında revize ilkeler yayınlanmıştır.

Yıllar içinde OECD, kurumsal açıdan yönetim ilkelerini toplamda dört farklı başlık altında şekillendirmektedir. Bunlar: şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleridir.

1.1.4.1.Şeffaflık

Yatırımcılar ve pay sahipleri şirketin nasıl yönetildiği ile alakalı değerlendirme yapabilmek için finansal ve yönetsel faaliyetler hakkında güvenilir, detaylı ve

karşılaştırılabilir bilgilere gereksinim duyarlar. Bilgi eksikliği ve erken uyarı sistemlerinin faaliyet dışı kalması önlem alma kabiliyetini sıfıra indirdiği için krizlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda şeffaflık, bilgi eksikliğini gidererek erken uyarı sisteminin işlevini yerine getirmesini sağlar aynı zamanda bilginin kendi niteliğine uygun kullanımını da olanak tanır (Aktaş, 2004, s. 64).

Şeffaflık, tüm paydaşlara ve borsada konuşan tüm sektörlerle bilgi sağlayan bir ilkedir. Ayrıca, şirketlerin rekabet gücüne zarar verebilecek hassas kamusal bilgiler dışında, şirket ile ilgili tüm finansal ve yönetim bilgilerinin doğru, açık, anlaşılabilir, açıklanabilir ve kolayca erişilebilir olmasını sağlar. Bir şirketle alakalı herhangi bir bilginin ticari sır olup olmadığını belirleyen en önemli kavramlar geçerlilik ve önem derecesidir. Şayet bir bilgi yatırımcıların veya diğer paydaşların ekonomik kararlarını etkileyecek türden bir bilgiyse bu bilgi geçerliliği olan ve önem derecesi yüksek bir bilgidir. Bu bağlamda şirketlerin, tam bilgilendirmenin zorunlu olduğu haller ve yatırımcıya hatalı bilgi verip yanlış yönlendirmekten sakınması gibi dikkatli olmaları gereken durumları hariç, ticari sır niteliğindeki bilgileri açıklamaları beklenmemektedir (OECD, 2005, s. 18).

Güçlü ve dinamik sermaye piyasalarına sahip ülkelerde yıllardır takip edilen kamuya açıklamanın etkileri hem şirket açısından hem de yatırımcı açısından pozitif sonuçlar doğurduğunu gözler önüne sermiştir. Doğru kullanılan bir bilgi açıklama sistemi bir taraftan sermayeyi piyasaya çekmeye yardımcı olurken diğer taraftan da şirketlerin piyasa bağlamında sürekli ve etkin denetimini sağlayarak yatırımcılara rehber olmaktadır. Bir piyasada şeffaf olmayan uygulamalar mevcut ise ve aynı zamanda kamuya yapılan açıklamalar yetersiz kalıyorsa bu iki etken etik olmayan davranışlara ve piyasa güvenirliliğinin zedelenmesine neden olabilmektedir. Eksik ve net olmayan bilgi, sadece piyasalardaki işleyişi tıkamakla kalmayıp aynı zamanda firmaların katlandıkları sermaye maliyetlerini de artırmakta ve kaynak dağılımının yetersiz kalmasına neden olabilmektedir (OECD, 2002, s. 19).

1.1.4.2.Adillik

Adillik ilkesi, tüm paydaşlara ve diğer paydaşlara şirketin idari ve mali faaliyetlerinde eşit davranılması gerektiği anlamına gelmektedir. Şirketlerin ayakta kalabilmesi için adaletten vazgeçmemeleri gerekir. Adillik kavramı sadece hissedarlar

için bir kavram değildir, aynı zamanda tüm paydaşların haklarına ve yasalarına uygun olmalıdır. Ayrıca adillik ilkesi, büyük hissedarların veya yöneticilerin şirketin varlıklarını kötü amaçlı kullanmak istemeleri durumunda, daha az hissedar sahibi olan gayrimenkul hissedarlarının haklarının da güvence altına alınmasına yardımcı olur.

Adillik ilkesini kurumsal yönetim açısından baktığımızda, İngiltere'de 'insider trading' olarak tanımlanan örgüt içinden öğrenenlerin ticaretinin, çıkar amaçlı olarak kötüye kullanım muamelelerinin ve çıkar çatışmalarını önlemek, piyasada fırsat eşitliğini bozan eylemleri önlemek, hissedarların haklarının ihlal edildiği ölçüde zararları azaltmak ve yatırımcıların ortaklık yönetimine aktif olarak katılmalarını sağlamak amaçlanmaktadır (SPK, 2003, s. 15).

1.1.4.3.Hesap Verilebilirlik

Kurumsal yönetimi anlama sorumluluğu, kararlar alan ve uygulayanların kararlarını ve eylemlerini haklı kılabilceği ve kararlarından kaynaklanan sonuçlardan sorumlu oldukları anlamına gelir. Bu ilke ile, ilgili tüm taraflar şirket yöneticileri tarafından alınan kararları ve yaptıkları çalışmaları sorgulamalıdır.

Hesap verebilirlik ilkesi sayesinde yöneticiler; Beklenmedik kararlar alma ve çıkarlarını şirketin çıkarları doğrultusunda sürdürme eğilimiyle hissedarlarla çıkar çatışmaları azalır. Bu ilke yukarıdaki şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri ile iç içedir ve hesap verebilirliğin şirkette istenen düzeyde olmadığı durumlarda yöneticilerin diğer ilgili tarafların çıkarlarını koruyacağı ve açıkladıkları bilgilerin gerçeği yansıtacağı beklenmemektedir. Yine, hesap verebilirlik ve sorumluluk birbirini tamamlarken, aynı soruna farklı perspektiflerden bakarlar ve hesap verebilirlik yöneticilere faaliyetlerini ve nedenlerini açıklama fırsatı verse de, sorumluluk ilkesi sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini sormamıza izin verir. Sorumluluklar pay sahiplerinin bakış açısıyla kullanılır. (Doğan, 2007, s. 54).

Sonuç olarak, şirketleri kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yapılandırmak sadece iyi şirket yönetimine katkıda bulunmakla kalmayacak, aynı zamanda şirketle ilişkili tüm ilgili grupların haklarının korunmasına da yardımcı olacaktır (Özbireceklî, 2015, s. 26).

1.1.4.4.Sorumluluk

Yönetim Kurulunun sorumluluk kapsamı oldukça geniştir. Şirket stratejilerinin tanımlanması, gruplar arasında çıkar çatışmasının önlenmesi, paydaşlar için yeterli gelir elde edilmesi ve bir şirketin performansını etkileyebilecek uygun rekabet gerekliliklerine uyulması ve paydaşlara faydalı olacak en faydalı davranış ve davranışların gösterilmesi. (OECD, 2004, s. 44). Bu bağlamda, sorumluluk ilkesi şirket adına tüm yönetimin çalışmalarının yasalara, federal kurallara ve iç düzenlemelere uygun olup olmadığını belirlemek ve bu faaliyetleri denetlemektir. (SPK, 2004, s. 3).

İşletmelerin yönetim kurullarının görevlerini ve sorumluluklarını etkili bir şekilde icra edebilmeleri, objektif ve özgürce karar alabilmelerine bağlıdır. Şirket yönetim kurullarının görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmeleri için objektif ve bağımsız kararlar alabilmeleri gerekmektedir. Sadece belli bir menfaat grubunun menfaatleri doğrultusunda kararlar alan bir yönetim kurulu şirketin gerçek değerine ulaşmasını olumsuz yönde etkilemekle kalmaz aldığı kararların bağımsızlığı konusunda da derin şüphelere sebebiyet vermektedir. Cadbury Raporu da benzer şekilde şirketlerin sürekli büyümeyi yakalayabilmesi için tüm faaliyetlerinde bağımsız hareket edebilme kabiliyetine haiz olmalarını yalnız bu bağımsızlık kabiliyetinin de etkin bir hesap verilebilirlik çerçevesiyle sınırlandırılması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır.

Sorumluluk kavramı, iş dünyasında taraflarca kararlaştırılan kural ve standartlar uygulanarak adil ve adil bir şekilde raporlama görevi olarak yorumlanabilir. (OECD, 2002, s. 20).

Şirketler faaliyetlerini gerçekleştirirken sadece yasalarla ve mevzuatla değil aynı zamanda yazılı olmayan toplumun beklentileriyle de karşılaşmaktadırlar. Bu bakımdan işletme yönetimlerinin sorumluluğu yalnızca kanuni hükümleri yerine getirmekle sınırlanmamaktadır.

İşletmelerde baskın bir şekilde görülen dışsallık ilkesi neticesinde işletmelerin sosyal sorumluluğu kavramı (corporate social responsibility) bu durumda meydana çıkmaktadır. İşletmelerin toplumun bir parçası olması sebebiyle aldıkları ve uyguladıkları kararlardan ve bu kararların sonuçlarından ayrı tutmak mümkün değildir (Mirze ve Ülgen, 2006, s. 35).

Sorumluluk ilkesi, paydaşların ve diğer tüm paydaşların şirketin Yönetim Kurulu tarafından alınan kararları, eylemleri ve işlemleri gözden geçirmesine olanak tanır. Hesap verilebilirlik ilkesinin tam anlamıyla uygulanabilmesi için şeffaflık ilkesinin şirketin karar verme sürecinde faal olması elzendir. Kısacası hesap verilebilirlik ilkesinin etkinliği ve faydası şeffaflık ilkesinin etkinliği ve uygulanabilirliği ile doğru orantılıdır.

1.1.5. Ülkemizde Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

Küresel kalkınma ışığında, Türkiye borsası dışındaki yatırımların ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Şirketlerimiz tarafından kurumsal yönetim uygulamasının başlatılması TÜSİAD, SPK ve diğer tüm düzenleyici kurumların ortak bir hedefidir ve iyi yönetilen şirketlerin daha fazla yabancı sermaye çekeceği ve yatırımcılar için daha değerli olacağı fikrinin farkına varmıştır.

1.2. İş Tatmini

1.2.1. İş Tatmini Kavramı

I. Dünya savaşı dönemlerinde ileri sürülen ve 1930-40'lı yıllarda önemi anlaşılan iş tatmini kavramı, çalışan bireylerin işiyle ilgili yaptıkları değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan duygusal haz olarak ifade edilmektedir (Sezgin, 2009, s. 13).

Amerikalı ve Avrupalı psikologlar I. Dünya savaşıyla birlikte bireylerin işlerine ilişkin problemlerinin olduğunun farkına varmışlar ve savaş sonrası düşen verimliliği yükseltebilmek ve personel devir hızı oranını azaltmaya yönelik birtakım çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Konuya ilişkin ilk araştırmalardan biri de I. Dünya Savaşı sırasında Taylor ve Gilberth tarafından bir fabrikada gerçekleştirilen daha az stres ve yorgunluğa neden olacak en iyi çalışma yönteminin bulunmasına yönelik çalışmalardır. Taylor ve Giberth işçilerin çalışırken vücutlarını düzgün kullanmadıkları, normal çalışma hızlarında yürüdüğü, gereksiz yere hareket edemedikleri ve dikkat dağıtamadıkları ve iş yükü ile dinlenme sürelerini iyi ayarlayamadıkları için yorgunluk ve dayanıklılığın arttığını söylemektedirler. Daha sonra Taylorizm olarak bilinen bu yöntem, insan sorunlarına mühendislikten daha fazla yaklaşmıştır (Sezgin, 2009, s. 13). Taylorizm diğer bir ifadeyle Klasik yönetim anlayışı olarak ifade edilen bu yaklaşımı Elton Mayo ve arkadaşlarının 1930'lu yıllarda yapmış oldukları Hawthorne çalışmaları izlemiştir. Bu çalışmalar

neticesinde genel olarak işten duyulan memnuniyeti informal grupların ve yönetsel çalışmaların etkilediği ortaya çıkmıştır (Sezgin, 2009, s. 13). 1943’lerde Maslow ve takip eden yıllarda Alderfer, iş tatminini çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Keser, 2007, s. 224-225). 1959 yılında ise Herzberg tarafından yapılan bir çalışmada işin kendisinin işi etkileyen öğelerden biri olduğu konusuna değinmişlerdir (Sezgin, 2009, s. 13). Daha sonraki yıllarda iş tatminiyle ilgili pek çok araştırmalar yapılmış ve günümüzde halen çok fazla araştırma yapılan konular içinde bulunmaktadır.

İş tatminiyle ilgili literatürde birçok tanımlama mevcut olup bazılarına aşağıda değinilmiştir.

Spektor, bireylerin işlerinden ne kadar hoşlandıklarını ifade eden bir kavram olarak iş tatminini tanımlamıştır. Locke iş tatminini, bireyin çalışmış olduğu işe ilişkin yaptığı değerlendirmeler neticesinde sahip olduğu duygusal haz şeklinde tanımlamıştır. İmparota ise iş tatminini, “çalışanların yaptıkları işler hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi” olarak ifade etmiştir (Pınar vd, 2008, s. 152-153). Mount ve arkadaşları iş tatminini, bir iş veya iş tecrübesinin değerlendirilmesi neticesinde bireyin hoşuna giden veya olumlu duygusal hal şeklinde tanımlamışlardır (Mount vd, 2006, s. 598).

Bu tanım, bazı önemli noktaları da kapsamına almaktadır.

- Değerler iş tatmininin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir çalışanın bilinçli veya bilinçsiz olarak değer verilen bir şeye ulaşma arzusu ve bu talebin karşılanma seviyesi iş memnuniyetini belirler.
- İş tatmini, doğrudan bireysel algı biçimleriyle ilgilidir. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıklara ek olarak, gereksinimler, bireysel mantık ve bilinçli hazırlık gibi faktörler tarafından belirlenen algı düzeyindeki bireysel farklılıklar, bir çalışanın bilinç ve doğruluk açısından arzularını, değerlerini ve sonuçlarını etkiler.
- İş tatmini duygusal ve kişisel bir yanıttır, bu nedenle bunu ölçmek, gözlemlemek ve entegre etmek her zaman kolay değildir.

- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş, cinsiyet, inançlar, iş tecrübesi, yetiştirme, aile yapısı, yaşam standartları ve iş beklentileri ve iş tatmini sağlayan iş özellikleri değişecektir.

Bir çalışan bir ödül istediğinde veya hak ettiğinde veya beklentilerini aştığında, ödülü aldığı anda iş tatmini hissederler.

Cranny, Smith ve Stone (1992), iş tatminine ilişkin yapmış oldukları çalışmada genel kabul görmüş bir tanımlama yapmışlar ve buna göre iş tatmini, bireylerin bekledikleri veya arzu ettikleri neticeler ile fiili olarak elde edilen neticelerin karşılaştırılması sonrası ortaya çıkan duygusal bir cevap olduğunu ifade etmişlerdir (Pınar vd, 2008, s. 152-153).

1.2.2. İş Tatminin Önemi

Kuruluşlar, yöneticiler ve çalışanlar açısından iş tatmini oldukça önemli bir konudur. Bireyler için iş, özel hayatlarında mutlu veya mutsuz olmalarına sebebiyet verebileceği gibi verimlilik, karlılık ve işin kalitesinde düşüş ve yükselişe de neden olabilir. Diğer yandan iş tatmini, organizasyonların sağlıklı ve verimli bir ortama sahip olduğunu işaret eden önemli bir gösterge olup, organizasyonel problemlerde bir uyarı özelliği taşıdığı da ifade edilebilir.

1.2.2.1.Çalışanlar Açısından Önemi

İş tatmini bireylerin fiziksel ve ruhsal durumlarını direk olarak etkilemesinin yanı sıra hem iş hayatını hem de iş dışındaki hayatını da etkilemektedir. Bu bakımdan iş tatmininin çalışan bireyler için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

İşletmeler çalışma koşullarında ve ortamında birtakım iyileştirmeler yaparak bireylerin psikolojik, ekonomik ve sosyal gereksinimlerini de karşılayarak diğer ifadeyle iş tatminini artırarak iş hayatının kalitesini artırabilirler. Böylece işletmeler, işlerinden ve yaşam kalitelerinden memnun olan bireylerle önceden belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirebilirler.

Diğer yandan işinden memnun olan bireylerin daha stressiz bir yaşama sahip olmaları muhtemeldir. Çalışanların gönül rahatlığı, daha iyi bir hayat ve kaliteli bir iş, iş değiştirmenin daha az olması, meslek hastalığı ve iş kazası risklerinin daha az olması söz konusudur. . Çalışanlar işlerinden memnun kalmazsa, çalışma davranışındaki sapmalar

kötü iş performansına ve işletmenin çekirdek boyutunda bir azalmaya yol açabilir. Bu nedenle, iş tatmininin ekonomik kayıpların önlenmesi ve insan hayatı üzerindeki olumsuz psikolojik etkisi üzerinde önemli bir etkisi vardır.

1.2.2.2.Yönetici Açısından İş Tatminin Önemi

Bir örgütte yüksek derecede bir iş tatminin söz konusu ise bu durum o örgütün başarılı bir şekilde yönetildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Böyle bir duruma ulaşabilmek çok kolay olmamakla birlikte, pozitif iş sonuçlarına ulaşabilme adına yönetim için yüksek iş tatmininin önemli olduğu söylenebilir.

Yöneticiler bireylerin iş tatminini üç bakımdan değerlendirmektedirler. İlk olarak çalışan birey işinden memnun değilse işinden kaçma davranışını gösterecek ve işten ayrılmaya çalışacaktır. Bu durum işletmenin yüksek kapasite ile çalışmasını olumsuz olarak etkilerken verimlilikte açık oluşmasına neden olacaktır. İkinci olarak işinden memnun olan bireyler daha sağlıklı olurlar ve uzun yaşarlar ve bu durum iş hayatlarını da pozitif yönde etkiler. Son olarak işinden memnun olan çalışanlar hem çalışma ortamında hem sosyal hayatında hem de aile içinde daha pozitif davranışlar sergilerler. Böylece bu bireyler yaşama daha dinamik ve iyi yönden bakarlar (Ökten, 2008, s. 29).

İnsan kaynakları, bilgi ve becerileri kurumsal gayeler için kullanan ve işletmenin karlılığını ve verimliliğini etkileyen en önemli girdi kaynağı olması sebebiyle, yöneticilerin organizasyon içindeki bireylerin iş memnuniyetine karşı daha hassas olmaları beklenmektedir.

1.2.2.3.Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi

Bireylerin iş tatmin düzeyleri yalnızca çalışan açısından değil aynı zamanda tüm organizasyonu etkilemesi nedeniyle önem arz etmektedir. Yetersiz iş performansı, bir kuruluşun hedeflerine ulaşma yeteneğini olumsuz etkileyebilir. Örgütsel memnuniyet düşüktür (Saklan, 2010, s. 45). Ani grevler, disiplin, iş gecikmeleri, düşük verimlilik, plan ve hedeflerdeki farklılıklar, birlikte çalışamama, artan hatalar, haksız kararlar ve iş kazaları, meslek hastalıklarının sayısı vb. istenmeyen davranışlar, ihmal, dikkatsizlik, bireysel görüşlerin azaltılması ve katılmama, istenmeyen olumsuz sonuçlara yol açabilir. Daha ileri düzey çalışanlar istifa edebilir. Emek cirosu büyüyor. Emek sıkıntısı var. Tüm bu faaliyetler sadece kurumun maliyetini arttırmakla kalmayacak, aynı zamanda kurumun hedeflerine ulaşmasını da engelleyecektir. Bu açıdan bakıldığında, iş tatmininin birçok

olumlu ya da olumsuz sonucu işçileri, kuruluşları ve toplumu birçok yönden etkileyebilir, bu yüzden dikkatle düşünölmeleri gerekir.

1.2.3. İş Tatmini İle İlişkili Diğer Kavramlar

Yaşam tatmini, performans, motivasyon, örgötsel bağıllık, örgötsel vatandaşlık gibi kavramların iş tatmini ile olan ilişkilerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

1.2.3.1.Örgötsel Vatandaşlık

İş tatmini ile ilgisi bulunan diğer bir kavramda örgötsel vatandaşlık davranışdır. Örgötsel bağıllığın bir sonucu olarak ifade edilen örgötsel vatandaşlık davranış; bireylerin herhangi bir yazılı kural ya da talimata dayalı olmaksızın örgöt içerisinde kendisine tanımlanmış görevlerin dışında, örgötün etkinliğini artıran ve örgöte fayda sağlayan gönüllü davranışlar şeklinde ifade edilmektedir.

İş tatmini ve örgötsel vatandaşlık davranışının bireylerin kişisel özellikleriyle ilgili olduğunu ifade eden birtakım çalışmalar olmakla birlikte bireylere sunduğu örgötsel fırsatlar açısından da oldukça önemli olduğu söylenebilir. Laipierre ve Hackett ile Llies ve arkadaşlarının (2007) yapmış oldukları çalışmada bireylerin kişilik özellikleri üzerinde çalışılmış ve öz disiplini yüksek olan bireylerin aynı şekilde iş tatminlerinin de yüksek olduğu ve bu doğrultuda daha fazla örgötsel vatandaşlık davranış gösterdikleri tespit edilmiştir.

1.2.3.2. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bilişsel bir değeriendirmeye bağılı olarak bireylerin yaşamlarını birtakım kriterlere göre gözden geçirmelerine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireyin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Sezgin, 2009, s. 25). Telman ve Ünsal, yaşam tatmini ile iş tatmini ilişkisini aktarma, telafi etme ve ayırım teorisi olarak üç kısımda incelemişlerdir. (Telman ve Ünsal, 2004, s. 19):

Aktarma teorisine göre iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusu olup, işinden memnun olan bireylerin yaşamlarından da memnun olacakları varsayılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireyler duygularını bir noktadan başka bir noktaya aktarmaktadır. Telafi etme teorisine göre, birey bir sektörde yaşadığı olumsuz deneyimleri başka bir sektörde olumlu deneyimler kazanarak telafi etmeye çalışmaktadır.

Ayrımcılık teorisi ise, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ve birbirlerini etkilemediklerini varsaymaktadır (Sezgin, 2009, s. 25).

İş tatmini iş performansı, örgütsel sivil davranış, devamsızlık, yaşam doyumu gibi sonuçlarla ilgili olup, örgütün davranışının mühim bir kısmını oluşturmaktadır. İş ve yaşam doyumunun birbiriyle ilişkili olduğu ve bu konuda yapılan bir araştırmaya göre işyerindeki tutumların genelde iş tatminini etkilediği ve bu durumda yaşam memnuniyetini yönlendirdiği ifade edilmektedir.

1.2.3.3. Performans

1930 'larda yapılan Hawthorne araştırmalarını takip eden yıllarda işinden tatmin olan bireyin üretime daha fazla katkı sağlayacağı ve bunun sonucunda performans seviyesinin daha yüksek olacağı düşüncesi bir müddet hâkim olmuştur. Aynı zamanda, Brafield ve Crockett'ın 1955 yılında yaptıkları bir araştırma ve Vroom tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin çok düşük olduğunu ve iş tatmininin daha çok yorgunluk, işsizlik, iş kazaları ve grevlerde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Başka bir görüşe göre ise başka bir görüş de iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin ödülleri gibi birtakım parametrelerden etkilendiği düşünülmektedir. Bu sebeple bireyler performanslarına göre maaş artışı ya da ikramiye gibi parasal unsurlardan yararlanırlarsa bu durum direkt olarak iş tatmini ve performanslarını yansıtacaktır (Saklan, 2010, s. 49).

Çalışmalar performansın iş tatmininin yanı sıra kişisel özelliklerle de ilişkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, Loveland ve arkadaşları yapmış oldukları bir çalışmada kişilik özellikleri ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çoğu bireysel çalışma, verimlilik ve duygusal dengenin, tüm iş özelliklerine göre uyarlanmış iş performansını tahmin etmede önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Bowling, 2007, s. 168-181).

1.2.3.4. Örgütsel Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine üç farklı bakış açısı bulunmaktadır. İlk görüş, bir kuruluşun taahhüdünün iş tatmininin sonucudur. İkinci görüş kuruluşun iş tatminine olan bağlılığı, üçüncü görüş ise iki kavram arasındaki ilişkidir. Vanderberg ve Lance bir örgütün iş zekasının iş tatmini ve bağlılık arasındaki nedensel ilişki ile ilişkili olduğu görüşünü test ettiklerinde, araştırması iş tatmininin iş

zekasından önce geldiğini bulmuştur. Benzer bir konuda araştırma yapan Carrivan, iş memnuniyeti ve örgütsel motivasyon arasında gerçek bir ilişki olmadığını ileri sürmüştür (Demir, 2007, s. 105).

Kuruluşun çalışmalarında yüksek sorumluluk sahibi çalışanları ödüllendirmek ve yönlendirmek daha kolaydır. Öte yandan, düşük bir iş memnuniyeti düzeyi vardır, ancak çeşitli nedenlerle çalışmak zorunda olan çalışanlara yönelik herhangi bir kurumsal taahhüt yoktur. Daha az örgütsel sorumluluğu olan kuruluşlar, kuruluşa olumsuz eleştiriler yaşayabilir, diğer çalışanları olumsuz etkileyebilir, işi geciktirebilir, izin alabilir ve sonunda istifa edebilir.

1.2.3.5. Motivasyon

Motivasyon, bireyi bir hedefe ulaşmak için motive etme, yönetme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Memnuniyet, belirli bir amacı olan davranışlardan kaynaklanan bir tutumu ifade etmektedir. Bu bağlamda bireyleri memnuniyetleri noktasında motive etmek memnuniyetlerini arttırmaktadır (Özgen vd, 2002, s. 337). İş tatmini ile motivasyon ilişkisine yönelik çeşitli çalışmalar bulunmakta ve bu çalışmaların önemli bir kısmı incelendiğinde motivasyonun iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer yandan 2008 yılında Liu'nun Çin'deki memurlar üzerinde yaptığı bir araştırmada motivasyonun iş tatmininin pozitif anlamda bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Motivasyonun iki temel niteliğinden bahsedilebilir. İlk olarak motivasyon kişiye mahsustur. Diğer bir ifadeyle bir kişiyi bir şey yapmaya heveslendiren bir durum veya olay başka bir kimseyi aynı şekilde heveslendirmeyebilir. İkinci olarak, motivasyonun sadece insan davranışlarında karşılaşılan bir durum olmasıdır (Demir, 2007, s. 117). Bu doğrultuda, yöneticilerin çalışanların davranışlarını izleyerek ve kontrollerin neticelerine dayanarak motivasyon yöntemleri geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bir kuruluş için nitelikli personel ne kadar önemli olursa olsun, motive edilmedikçe ve harekete geçirilmedikçe kuruluşa fayda sağlamayacaklardır.

1.3. İlgili Araştırmalar

Kurumsal yönetim ve iş tatmini, çalışma yaşamında artan rekabetle birlikte her geçen gün önemini artıran ve üzerinde durulan kavramlar arasında yer almaktadır. Ortaya çıkışı gelişmiş ekonomilerin yer aldığı ülkeler olsa da süreç içerisinde küresel rekabete

entegre olan birçok ülkede kendine yer bulmuştur. Yapılan literatür taramasında genel olarak kurumsal yönetim ve iş tatmini konularını ayrı ayrı ele alan çalışmalara ulaşılmaktadır.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetim konusunda Türkiye’de yayınlanan ilk rapor olan TÜSİAD’ın (2002) “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” isimli raporunda da üzerinde durulan temel konu olmuştur. Raporda yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi ile kurumsal yönetimin ilkeleri üzerinde durulmuştur.

Paşaoğlu (2010) “Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama” isimli çalışmasında iş yaşamında etkinliğini artıran kurumsal yönetim uygulamalarının önemine vurgu yapmıştır. Her ne kadar hissedarları ve yatırımcıları kapsadığı algısı olsa da kurumsal yönetim, bütün menfaat sahipleri üzerinde etkindir. Özellikle yetişmiş iş gücü arzının talep karşısında yetersiz kalması iç paydaş olan çalışanları daha önemli kılmaktadır. Yapılan çalışmada beklenen, kurumsal yönetim algısı yüksek olan işletmelerde iş tatmin düzeyinin de yüksek olacağı yönünde olsa da sonuç bu beklentiye karşılamamaktadır.

Tuğ (2019) “Kurumsal Yönetim Kavramının Genel Çerçevesi ve Türk Hukukundaki Yansımaları” isimli çalışmasında 1990’lar ve 2000’lerde ortaya çıkan şirket skandalları üzerinden başlatılan ve ortaya çıkan güncel duruma göre revize edilen hukuki düzenlemelere yer vermiştir. Dünya örneklerine paralel olarak yürütülen hukuki düzenlemeler sadece hukuki entegrasyonu değil ticari entegrasyonu da güçlendirmektedir. Türkiye’de Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve Kurumsal Yönetim Tebliği genel olarak yasal zemini oluşturmaktadır. Yapılan bu yasal düzenlemelerde ağırlıklı olarak yönetim kurulu ele alınmıştır.

İş tatmini kavramı ise kurumsal yönetimden farklı olarak yönetimden ziyade iç paydaş olan çalışanlarla doğrudan ilgili bir kavram olarak literatürde kendine yer edinmiştir.

Durak ve Serinkan’ın (2007) “Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada yoğun bakım biriminde çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeylerinde farklılıkların olduğu görülmüştür. Eğitim durumları açısından lise, ön lisans ve lisans derecesine sahip hemşirelerin gelir seviyesi, hane halkı

gibi bazı demografik özelliklerine göre de iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Çelen ve arkadaşlarının (2011) “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma” adlı çalışmada sağlık teknisyenlerinde orta derecede bir iş tatmininin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan çalışanların iş tatminindeki farklılıklarına çalışma süresi, branş, statü gibi faktörlerin sebep olduğu görülmüştür.

Mercanlıoğlu’nun (2012)’deki “Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada bireylerin sahip olduğu ücret statü gibi faktörlerin iş tatmininde etkili olduğu ve bu durumun diğer benzer araştırmalarda da görüldüğü ifade edilmiştir. Diğer yandan sağlık sektöründe uzman doktorların pratisyen doktor, hemşireler ve diğer çalışanlardan gelir ve statüsünün daha yüksek olması nedeniyle iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda herşeyden önce ücret ve sorumluluk açısından adil bir yaklaşımın sergilenmesi ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğu ve bunun da kurumsal yönetimin ilkelerinden olan adillik ilkesi ile uyumlu olduğu kanısını uyandırmıştır.

Keklik ve Coşkun Us’ın (2013)’de yapmış oldukları “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisinde anlamlı farklılıklar saptamışlardır. Çalışanlar kurumlarının adil bir politika izlemelerine ve adil bir paylaşım sergilemelerine oldukça önem vermektedirler. Bu doğrultuda bireylerin algıladığı adalet ile içsel dışsal ve genel düzeydeki tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve iş tatmini ile adillik arasındaki ilişki derecesinin bireylerin verimliliğini pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Kundak ve arkadaşlarının (2015)’de yapmış oldukları “Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini ve Motivasyon” adlı çalışmada motivasyon ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki araştırılmış, yönetimin yapacağı düzenlemelerin bireylerin motivasyonunu pozitif yönde etkileyeceği ve bununla verimliliği artıracığı ifade edilmiştir.

İş tatmininin temelleri M.Ö. 3800 yıllarına uzanmakta olup, bireylerin memnuniyet derecelerinin artırılması verimliliklerini de pozitif olarak etkileyeceği ifade edilmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017).



İKİNCİ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

2.1. Çağrı Merkezi Sektörü

Çağrı merkezlerinin ortaya çıkışında teknolojideki gelişmeler ve tüketici ihtiyaçlarındaki değişimler etkili olmuştur. Çağrı merkezleri giderek ekonomik yapının önemli bir parçası haline gelmektedir. Bu parça genellikle maliyetleri azaltan, mesafeleri azaltan, tüketicilere alışveriş öncesi ve sonrası kolaylık sağlayan, karlılıkları yükselten özellikleriyle işletmelere ve tüketicilere olumlu katma değer sağlamaktadır. Sektör yeni olmasına rağmen teknolojinin gelişimine paralel bir şekilde piyasa da etkisini artıran çağrı merkezlerinin, sosyal ve ekonomik hayata ait alanlardaki etkisinin bundan sonra da giderek artacağı düşünülmektedir.

2.1.1. Çağrı Merkezleri

Gelişen teknoloji işletmelerin üretim hızlarını artırıp maliyetlerini azaltmaktadır. Ancak bunun yanında ortaya çıkan rekabet ile birlikte tüketici beklentilerinin teknolojiye oranla daha hızlı değişmesi, işletmelerin maliyetlerinde artışa sebep olmaktadır. “Günümüzde ürün çeşitliliğinin artması, ürün ve hizmetlerin daha homojen hale gelmesi, işletmelerin karlılıklarını azaltmaktadır. Bu durum işletmelerin, pazarlama faaliyetlerini belirlerken daha farklı, yenilikçi, etkili ve az maliyetli politikalar oluşturma düşüncesine sahip olmalarına sebep olmuştur” (Ay ve Ünal, 2002, s. 82).

“Gelişen teknolojik olanaklar tüketiciler için ürün ve hizmetleri daha rahat ve ucuza alma, daha fazla kategori de tercih etme imkanı sunarken, işletmelere ise genellikle rekabet, müşteri sadakati ve yeni müşteri kazanma da zorluk ve artan maliyet sunmaktadır” (Gelibolu ve Özsoy, 2013, s. 483).

2000’li yıllara gelirken yapılan çalışmalarda çağrı merkezlerinin tüketiciler tarafından çok tercih edilmediği, yaygın hale gelme hızının yavaş olduğu öne sürülmekteydi (Sarıyer, 2007, s. 490). Güncel çalışmalar da ise çağrı merkezlerini müşteri

ilişkileri yönetiminin merkezinde yer aldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çağrı merkezi uygulamaları sundukları müşterilere ilişkin bilgilerin yer aldığı veri tabanı ile, müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin önemli bir unsurunu oluştururken bu iki bölümü bir araya gelmektedir (Şükrüoğlu, 2008, s. 94).

“Çağrı merkezleri ortaya çıktığı ilk günden itibaren işletme ve tüketiciler arasında iletişimi olanağı sunma noktasında çeşitli fonksiyonlar üstlenmiş, teknolojinin gelişimi ve tüketici tercihlerinin değişimiyle birlikte bu fonksiyonlar çeşitlenmiştir. Çağrı merkezlerinin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi özetleyebilmekteyiz” (Yüksek, 2013, s. 9-10):

- Müşteri ve işletme arasında doğru ve sürdürülebilir iletişim kurmak,
- Müşterilerin işletme ve ürünlerinden bilgi sahibi olmasını sağlayarak onların bağlılığını artırmak,
- Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili teknik destek sunmak,
- Ürün ve hizmetler de şikâyet ve talepleri öğrenerek bunların iyileştirilmesi faaliyetlerine katkıda bulunmak,
- Değişen tüketici beklentilerini öncesinde tespit etmek,
- Tüketicilerin işletmeye hakkında pozitif bir bakış açısına sahip olmasını sağlamak,
- Tüketici memnuniyetine katkı sağlamak,
- Markanın tüketici ve pazar payı açısından değerini artırmaya çalışmak,
- Sadakatli müşteri kitlesinde artış sağlamak,
- Müşterinin tek bir merkezden hizmet alabilmesini sağlamak,
- Maliyetlerin düşürülmesini sağlamak,
- İşletmelerin temel yeteneklerine yatkın çalışmalarda faaliyet göstermesine imkan tanımak,
- Hesaplanabilir ve tahmin edilebilir maliyet yönetimi geliştirmek,
- Yedi gün yirmi dört saat kesintisiz tüketicilerle iletişim kurabilmek,
- Pazarlama ve satış faaliyetlerine katkıda bulunmak,
- Müşteri elde tutma faaliyetlerine katkı sağlamak.

Bu fonksiyonlar teknolojiadaki gelişmelerin yanı sıra tüketici zevk ve tercihlerinde meydana gelen değişikliklerle birlikte gittikçe artmaya ve yaygınlaşmaya devam etmektedir.

İşletmeler açısından müşterileri şikayet ve önerilerini dikkate alıp etkin bir şekilde geri bildirim yapması işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için önemlidir. Bu iletişimin yüz yüze sağlanmaya çalışılması işletmelerin maliyetlerini artırmanın yanında bazı durumlarda teknik olarak uygulanabilmesi zaman zaman imkansız olabilmektedir. Ancak çağrı merkezleri işletmelere etkin, verimli ve düşük maliyetli fırsatlar sunmaktadır. Çağrı merkezleri yeni yaygınlaşmasına rağmen, işletmeler ve tüketiciler arasında sağlanan iletişime yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli yer tutmaktadır (Sarıyer, 2007, s. 149). “Yapılan bazı araştırmalara göre işletmeler ile tüketicileri arasındaki iletişimin %70’i çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde çağrı merkezleri Citibank ile önce bankacılıkta kullanılmaya başlanmış” (Sarıyer, 2007, s. 150), daha sonra bankaları cep telefonu operatörleri takip etmiştir.

Çağrı merkezlerinin en hızlı geliştiği sektörlerin başında gelen bankacılık sektörü gelmektedir. Bankaların çağrı merkezi birimlerinde personel sayılarına bakıldığında, 22 bankada toplam 10.114 çağrı merkezi personeli olduğu tespit edilmiştir (Türkiye Bankalar Birliği [TBB], 2022).

Türkiye Bankalar Birliği’nin 22 bankadan elde ettiği verilere göre, “banka çağrı merkezlerinde çalışanların cinsiyet ve yaş dağılımına bakıldığında; yüzde 29’unun erkek, yüzde 71’inin ise kadın olduğunu görülmektedir” (TBB, 2022, s. 12). Çağrı merkezi sektörünün kadınların işgücünde yer aldığı önemli bir sektör olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı çalışma da müşteri temsilcilerinin yaş ortalaması 27 ve yönetici çalışanların yaş ortalaması 34 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar hem sektörün çok yeni olduğunu hem de gençlere istihdam olanağı sağladığını göstermektedir. Ayrıca yeni bilgi iletişim teknolojileri kullanan bir sektör olduğu sonucuna da ulaşılabilmektedir (TBB, 2022).

Ülkemizde yaklaşık otuz yıllık bir geçmişi olan çağrı merkezi sektöründe dünya standartlarında hizmet verilmeye devam edilmektedir. Özel işletmelerinde yanında devlet kurumları da çağrı merkezleri birimlerini kullanmaktadır. Ülkemizde bazı alanlarda kamu sektörü çağrı merkezlerinin kalite ve yaygınlık açısından özel sektör kurumlarından daha önde olduğu söylenebilir. Kamu sektöründe başarılı uygulamalar olarak 112 Acil Çağrı

Merkezi ile Merkezi Hekim Randevu Sistemi gösterilebilir. Kamu ve özel sektörde yer alan farklı büyüklükteki kurumlar çağrı merkezi hizmetlerinden faydalanmaktadır. Dış kaynak tarafından kurulan çağrı merkezlerinin yapısı teorik ve uygulama açısından daha donanımlıdır. Bu durum sektörün gelişip yaygınlaşmasına katkı sağlamakla birlikte sektörün hizmet seviyesini oldukça artırmıştır. Çağrı merkezleri firmaların masraflarını azaltmakta, tüketicilerin aldığı hizmetin kalitesini yükseltmektedir. Bununla birlikte az gelişmiş bölgelerdeki istihdamı artırıp bölgeler arası farklılıkları azaltmakta noktasında bir devlet politikası olarak uygulanmakta ve teşvik sağlanmaktadır.

Çağrı merkezi çalışan sayılarının coğrafi dağılımına göre, yüzde 54'ünün İstanbul ve İzmit illerinde toplandığını, yüzde 46'sının diğer illere dağıldığını görmekteyiz. Lokasyonlar itibariyle yatırımların % 44'ü İstanbul, Ankara ve İzmir'de; geri kalan % 56'sı üç büyükşehir belediyesi haricinde kalan illerimizdir (ÇMD, 2018, s. 25).

Diğer sektörlerle kıyaslandığında ülke genelinde ve özellikle kırsal bölgelere dağılma açısından çağrı merkezi sektörünün imkan sunduğu düşünülmektedir.

2.1.2. Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

2.1.2.1.Dünyada Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Çağrı merkezi teriminin ilk kaydedilen kullanımı yaklaşık 40 yıl önceye, 1983 yılına dayanmaktadır. Ancak çağrı merkezlerinin tarihi bundan daha eskiye dayandığı kaynaklarda yer almaktadır. Çağrı merkezleri 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkarılan teknolojiyle başlamıştı. Bir çağrı merkezinin en önemli bileşeni telefondur. Bu nedenle çağrı merkezlerinin tarihi 1876 yılında telefonun icadıyla başladığı söylenebilir. Çağrı merkezinin bir sonraki bileşeni, birden fazla çağrıyı yönetme veya yönetme yeteneğidir. Bu, 1882'de telefondan kısa bir süre sonra gelen bir santralin başlangıcıyla ortaya çıkmıştı (Whoson, 2020, s. 52).

“Çağrı merkezleri ilk yıllarda, müşterilerden telefon yoluyla gelen soru ve şikayetlerin karşılanabileceği yapı olarak ortaya çıkmıştı. İlk başlarda işletme içerisinde başka görevlerde çalışanların ek bir sorumluluk olarak yaptığı çağrı karşılama görevi, yoğunluğun artması ile bunun için istihdam edilen müşteri temsilcilerinden oluşan bir birimin ortaya çıkmasına neden olmuştur” (Yüksek, 2013, s. 4).

Telefondan faydalanarak hizmet sunma düşüncesi 1920' li yıllarda ilk kez ABD' de ürünlerin nitelik ve kullanım biçimlerini müşterilerine anlatmak hedefiyle başlamıştır. Günümüzdeki çağrı merkezi anlayışı 1967'de ABD' de bulunan çok uluslu AT&T şirketi tarafından oluşturulan 800'lü hatlarla kendini göstermiştir. Şirket tarafından sunulan ilk çağrı merkezi hizmeti, Ford müşterilerinin otomobillerle ilgili şikayetlerini iletmesi sonucunda gerçekleşmiştir. 1970'lerin başında Continental Havayolları'nın müşterileri için yaptığı çağrı merkezi faaliyeti günümüzdeki maliyetlerin çok üstünde olmasına rağmen işlevsel olarak kısıtlı bir hizmet sunulmuştur. Çağrı merkezi sektörü dışındaki sektörlerde olduğu gibi çağrı merkezi sektörü de teknoloji deki gelişmelerle birlikte daha az maliyetle daha iyi hizmet sunarak yaygın hale gelmiştir (Kohen, 2002, s. 55).

800'lü hatlı çağrı merkezlerine ulaşmak ilk zamanlar bedava olarak müşterilere sunulmuştur. Ankesörlü telefonlar kısmen yaygın olsa bile birçok ülkede henüz prestij aracı olarak görüldüğü bir dönemde fonksiyonlarının yetersizliğine rağmen çağrı merkezleri tüketiciler için oldukça değerli bulunmuştu. Kurulan ilk çağrı merkezlerinde çağrı merkezini arayan müşterileri görüşmek istedikleri kişiye santral operatörü olarak görev yapan insanlar kabloları birleştirerek bağlıyorlardı. 1970'lerin başında ilk otomatik çağrı dağıtıcısı kullanılmış; işletmeler açısından müşterilerle birebir temas noktaları geliştirme konusu önem kazanmıştır" (Dinçer, 2006, s. 48).

"İlk çağrı merkezinin kurulmasını bazı işletmeler müşterileri çekmek için kullanılan bir politika olarak görürken, bazı işletmeler de bunun pahalı bir hile olduğunu düşünmüşlerdir. Öyle ki, bir süre sonra tüm işletmeler ücretsiz hizmet sunan çağrı merkezlerinin olması gerektiğini kabul etmiştir" (Dinçer, 2006, s. 48).

Özel sektörde çağrı merkezleri üzerinden hizmet sunumu yaygınlaşırken kamu sektörü de bu duruma duyarsız kalmamıştır.

Avrupa'daki devletler uygun insan gücü ve araçlar barındıran birimlerini birleştirme yönünde önemli çabalar göstermişlerdir. Bu 'birleşik düşünce' biçimi aynı zamanda vatandaşları da etkilemiş ve bunun sonucunda çağrı merkezleri yerel ve merkezi yönetimleri iş yapılması kolay kurumlar haline getirmiştir (Alper, 2006, s. 259).

Genel anlamı ile telekomünikasyon temelli insan-hizmetleri operasyon merkezi olan çağrı merkezleri, firmalara ve tüketicilerine geniş kapsamlı tele-servisler sunmaktadır (Dinçer, 2006, s. 69).

Teknolojinin, beklentilerin ve süreçlerin gelişimiyle birlikte arama aracı olan telefona özellikle internet tabanlı araçlar eklenmiş ve müşterilere sunulan yeni servisler geliştirilmiştir.

2.1.2.2. Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Dünya da yaklaşık otuz yıldan fazla geçmişe sahip olan çağrı merkezi sektörü Türkiye’de ise 90’lı yıllarda gelişmeye başlamıştır. Daha sonra ülkemizde çağrı merkezleri telekomünikasyon ve finans sektörü başta olmak üzere tüm alanlarda önemi anlaşılmış ve çağrı merkezleri kurulmuştur (Kohen, 2002, s. 1).

Türkiye’de çağrı merkezlerinin kurulması, finans sektörünün öncülüğünde gerçekleşmiştir. Çağrı merkezleri Türkiye için yeni bir oluşum olmasına rağmen ülkemizdeki bütün bankaların şu an itibariyle çağrı merkezleri bulunmaktadır. Ülkemizdeki GSM operatörlerinin de oldukça büyük çağrı merkezlerine sahip oldukları görülmektedir (Pamukçu, 2002, s. 53).

“Çağrı merkezlerini öncelikle finans ve GSM operatörü işletmeleri tarafından kurulması iki neden olduğu düşünülmektedir. İlki işletmelerin altyapılarının ve iş yönetim süreçlerinin çağrı merkezine uygun yapıda olmasıdır. Diğer neden ise işletmelerin tüketicilerinin çağrı merkezi hizmetlerine yoğun talebi ve ihtiyacı olmasıdır” (Pamukçu, 2002, s. 53).

Türkiye’nin ilk çağrı merkezi 1988 yılında Pamukbank tarafından Alo 24 adı altında hizmete sunulmuştur. Pamukbank müşterileri Alo 24 hizmetine tek bir numaradan sabit telefon ile ulaşabilmekteydi. Alo 24’teki operasyonlar çağrı merkezi gereklerine uygun bir şekilde işlememekteydi (Pamukçu, 2002, s. 53).

“Bugünkü çağrı merkezlerinden birçok eksiği bulunsa bile müşterilerin telefon üzerinden yetkili bir müşteri temsilcisine bağlanarak ihtiyacı olan bilgileri öğrenmesi ve çeşitli işlemleri yapabilmesi, Alo 24’ü bir çağrı merkezi olarak nitelendirmek gerçekçi bir yaklaşım olacaktır” (Pamukçu, 2002, s. 53).

Finans sektöründeki bu ilk çağrı merkezini telekomünikasyon sektöründeki ilk çağrı merkezi olarak nitelendirebileceğimiz 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi ikinci sırada takip etmiştir. 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi de Türkiye’nin en eski çağrı merkezlerinden biri olarak kabul edilmektedir. 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi’nin bu

2004 yılındaki özelleştirilmeden önceki operasyonları ve çalışma tarzı çağrı merkezi standartlarını karşılayabilecek nitelikte değildi (Özsan, 1999, s. 6).

“Türkiye’de minimum çağrı merkezi niteliklerini sağlayan gerçek anlamdaki ilk çağrı merkezini Citibank kurmuştur. Pamukbank da Alo 24 servisinde önemli yapısal güncellemeler yapmış ve servisin adını Dialog olarak değiştirmiştir. Bazı kesimlere göre de Pamukbank’ın Dialog hizmeti Türkiye’deki ilk çağrı merkezidir” (Özsan, 1999, s. 6).

Verilen örneklerde olduğu gibi diğer sektörlerdeki işletmeler henüz çağrı merkezi hizmetlerini uygulamaya başlamadan, bankacılık sektöründeki işletmeler çağrı merkezlerini kurmuşlar ve sürekli geliştirmişlerdir.

“Citibank ve Pamukbank’ı izleyen banka ise Koçbank olmuştur. 1996 yılında kurulmuş olan Koçbank çağrı merkezi Fonobank, Türkiye’nin telefonla bankacılık hizmeti veren ilk çağrı merkezlerinden biri olmayı başarabilmiştir” (Özsan, 1999, s. 6).

Türkiye’de çağrı merkezleri özellikle bankaların tekrar keşfettikleri bireysel müşterilerine ulaşmak ya da müşterilerinin kendilerine ulaşmalarına imkan tanımak için bir iletişim kanalıdır. 1998 yılında bireysel bankacılık işlemlerinin %22’si çağrı merkezlerinden gerçekleştirilirken, 2003 yılında bu kanaldan sunulan hizmetin oranı %37’ye ulaşmıştır (Menekşe, 2000, s. 35).

Türkiye’deki çağrı merkezi uygulamalarına örnek verilebilecek diğer bir kurum ise Garanti Bankası’dır. Garanti Bankasının çağrı merkezi bugün Garanti Bankasının en önemli satış kanallarından biri haline gelmiştir. Garanti Call Center, 450 çalışanıyla ayda ortalama olarak 2,5 milyon çağrı yanıtlamakta ve telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve kredi kartı hizmetleri ile ayda yaklaşık 2,5 milyar ABD doları tutarında bir işlem hacmine sahip bulunmaktadır (Yozgat ve Tacer 2002, s. 585).

Daha önce bahsettiğimiz Pamukbank Alo 24, Citibank, Koçbank Fonobank uygulamaları, yalnızca kendi müşterilerinin bankacılık işlemlerine cevap vermek üzere ve inhouse çağrı merkezi şeklinde tasarlanmıştı. Yani bu çağrı merkezlerinin çalışanları, adı geçen bankaların kendi personeli arasından görevlendirilmekte ve hizmet yeri olarak yine bu bankaların kendi binaları kullanılmaktaydı. Garanti Bankası kurduğu çağrı merkezi ile farklı sektörlerdeki işletmelere de hizmet vererek Türkiye’de dış kaynak çağrı merkezi uygulamalarının öncülüğünü de yapmıştır. Outsourcing hizmetleri kapsamında Doğuş Grubu’ndan, Garanti Sigorta, Garanti Yatırım, Doğuşiletisim (National

Geography, Formula 1 ve diğer dergiler), Sebit, CNBC-E ve NTV; çağrı merkezi hizmetleri verilmektedir. Bu müşterilerle birlikte Garanti Bankası Çağrı Merkezi, Türkiye'nin bu alanda outsource veren en büyük işletmelerinden birisi olma özelliğini bünyesinde bulundurmaktadır (Yozgat ve Tacer 2002, s. 585).

Tüketicilerin çağrı merkezleri ile ilgili beklentilerine paralel olarak “müşterilerle iletişim içinde olmanın öneminin anlaşılması ve işletmelerin kârları üzerindeki etkisinin bilincine varılması ve maliyetleri azaltmak için farklı alternatif kanallarının gerekliliği bu sektörün gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Türkiye’de banka ve GSM sektörlerinin liderliğinde bilinirliği artan çağrı merkezleri artık işletmelerin büyüklüklerine bakmaksızın, bir gereksinim olarak görülmektedir (Öksüz, 2008, s. ix).

Zamanla çağrı merkezlerinin rolleri işlevleri ve yetenekleri artarken, tüketicilerin bu merkezlerde beklentileri de artmıştır. Çağrı merkezi ismi yerine, sunulan hizmet kapsamı ve kanal çeşitliliğine göre müşteri etkileşim merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri iletişim merkezi, hizmet merkezi, rezervasyon ve destek hattı, teknik destek merkezi, bilgi masası, yardım masası gibi pek çok farklı isim tercih edilmeye başlanmıştır. Çağrı merkezi yerine farklı isimler kullanmanın kanaatimizce iki önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmelerin kendi çağrı merkezlerini farklılaştırarak markalarını güçlendirmektir. Diğer bir neden ise çağrı merkezlerinde yapılan işlerin niteliklerinin de farklı olabilmesidir. (Yüksek, 2013, s. 14).

Ülkemizde uygulanan acil sağlık hizmetleri modeli daha çok İngiliz-Amerikan modeline yakın bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Alanında uzmanlaşmış sağlık çalışanlarının yaygın olarak istihdam edilmeye başlanması ile hastalar en yakın sağlık kuruluşundaki hekimlere ulaştırılmaktadır.

Ülkemizde 10 Temmuz 2021 itibarı ile bütün acil yardım numaraları 112 numarası altında birleştirilmiştir. (T. C. İçişleri Bakanlığı, 2021).

112 Acil Sağlık Hizmetleri’nin ülkemizde geldiği duruma bakacak olursak, 2021 yılı verilerine göre; büyük bir kısmı standart kara yolları ambulansı olmak üzere farklı özelliklerde 5711 ambulans ve 3050 istasyon ile acil sağlık hizmeti verildiğini görmekteyiz (T. C. Sağlık Bakanlığı, 2021).

Acil durumlarda 110 Yangın İhbar, 112 Sıhhi İmdat, 122 Alo AFAD, 155 Polis İmdat, 156 Jandarma İmdat, 177 Orman Yangın İhbar ve 158 Sahil Güvenlik

numaralarının aranması yerine bu numaraları tek çatı altında 112’de birleştirildi (T. C. İçişleri Bakanlığı, 2021). 112 acil çağrı merkezi sisteminin birleştirilmesinin iki temel amacı vardır;

- Acil çağrı yapılmasını gerektirecek durumlarda vatandaşlarımızın birden çok numara yerine tek bir numarayı bilmeleri,
- Acil çağrı alındıktan sonra ihtiyaç duyulacak tüm ekiplerin en kısa sürede olay mahalline ulaşmaları (T.C. İçişleri Bakanlığı Acil Çağrı Merkezi, 2021)

2.1.3. Çağrı Merkezi Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçerisindeki Yeri

Çağrı merkezi sektörü, geldiği ekonomik büyüklük ve istihdam kapasitesiyle ekonomiye ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan önemli sektörler arasında yer almaktadır. Kovid koşullarında yüz yüze verilemeyen hizmetlerin çağrı merkezleri ve dijital araçlar üzerinden gerçekleştirilmesiyle Türkiye’de çağrı merkezi sektörü, beklentilerin üzerinde bir büyüme göstermiştir. Şartlardaki bu değişimler hemen hemen her il de en az bir çağrı merkezinin oluşturulmasına sebep olmuştur. 2020 verilerine göre telekomünikasyon, finans ve kamu sektörü çağrı merkezi hizmetinin en yoğun kullanıldığı alanlar arasındadır. Pazar büyüklüğü 2021 yılı itibarıyla 10,9 milyar TL’ye ulaşmıştır. Bu, 2020 yılına göre yüzde 46 oranında büyüme anlamına gelmektedir. Sağlanan toplam istihdam ise 2020 yılına göre yüzde 21’lik artışla 135.820’e yükselmiştir. (Capital, 2021).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çağrı merkezlerinde çalışan sayısı hızla artmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde çağrı merkezi istihdam rakamları farklı bir tablo ortaya koymaktadır. Çünkü sadece yerel şirketler çağrı merkezi kurmadığı, çok uluslu şirketlerin de beyaz yakalı işçiler arasında düşük ücret ve yüksek istihdam nedeniyle gelişmekte olan ülkeleri tercih ettiği tespit edilmiştir. Türkiye, çağrı merkezlerinde artan istihdam rakamlarına sahip bu ülkelerden biri olarak görülmektedir (Yılmaz, 2006, s.33).

Özellikle devlet hizmetlerinin topluma yayılmasında kritik bir yere sahip olan çağrı merkezleri, istihdam edeceği iş gücünün eğitilmesiyle bulunduğu bölgenin yerel iş gücü kapasitesi ve özelliğinin artmasında etkili olmaktadır. Bölgede yaşayan nitelikli genç nüfus, iş bulmak için başka bölgelere gitmek yerine bulunduğu bölgedeki çağrı merkezlerinde çalışabilmektedir. Bölgede kurulacak çağrı merkezleri etkileşimde olduğu

yan sanayinin gelişmesine destek sağlamaktadır. Çağrı merkezileri dezavantajlı grupların istihdam edilmesi ve topluma kazandırılmasını sağlayan sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal farklılıkları ortadan kaldırmaktadır. Böyle bir yatırım sadece sosyal sorumluluk açısından değil aynı zamanda sosyal politikaların gelişiminde de sürükleyici etkileri olmaktadır. İşsizlik oranlarında yaşanan bölgesel farklılıkların giderilmesine de olumlu etki etmektedir. Çağrı merkezlerinin kadın istihdamına yaptığı katkı, ülke ekonomisinin gelişmişlik düzeyine de etki ettiği görülmektedir. Ülkemizde yaklaşık toplam 160 bin kişinin istihdam edildiği çağrı merkezleri sayesinde bölgeye teknoloji ve altyapı transferiyle bölgenin ülke ekonomisine entegrasyonuna destek sağlayabilmekte ve etkileşim halinde olduğu sektörlerin kurumsallaşmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu etkileşim kurumsal yönetim ile kalmayıp aynı zamanda, kaynak aktarımıyla da etkileşim içerisinde olduğu diğer sektörlerle de ekonomik çarpan etkisi yaratmaktadır (Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı [DAKA], 2015).

2.1.4. Çağrı Merkezi Çalışanları

2.1.4.1. Çağrı Merkezi Temsilcisi, Müşteri Temsilcisi

Müşteri temsilcisi, tüketicilerden gelen çağrıları karşılayarak onların sorunlarına çözüm üreten ya da tüketicilere belirli amaçlar doğrultusunda yapılacak dış aramaları gerçekleştiren çalışanlardır. MT, agent veya takım üyesi olarak da adlandırılabilirler (Yüksek, 2013, s. 4).

Müşteri Temsilcileri, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) bağlı kalarak, çevreyi koruma, kalite standartlarına uygun, örgüt kültürüne yatkın bir şekilde; çağrı öncesi hazırlıkları yapan, önceden belirlenmiş olan akış ile birlikte gelen aramaları karşılayan, çağrı sonrasında ofis iş ve işlemlerini yürüten, görev tanımlarındaki görevlerini yapan, çağrı merkezlerinde uygulanan programları kullanabilme yetisine sahip olan, mesleki eğitime katılarak yeni yeteneklere donanmış mesleki elemandır (Arslan, 2006, s. 25).

Müşteri temsilcileri uzmanlık ve tecrübelerine göre belirli bir hizmet türünde veya hizmet kanalında uzmanlaşmış ve yalnız o alanda çalışabildiği gibi, karma olarak her türlü çağrıyı yönetecek bir yapıda da çalışabilir (Yüksek, 2013, s. 23).

Müşteri temsilcileri, müşterilerin sorularını yanıtlayan ve sorunlarını çözmek için onları gerekli kaynaklara yönlendiren diğer çağrı merkezi çalışanları ile çevrili bir çağrı merkezi ortamında çalışmaktadır. Genellikle müşterinin soru ve cevaplarına dayalı olarak

hazırlanmış yanıtları olan bir işleyişi takip etmektedirler. Bazı müşteri temsilcileri, sorunları çözmek için müşterilerle yakın bir şekilde çalıştıktan sonra, müşterilere fayda sağlayabilecek ek ürünler satmaya çalışabilir ve bu satış için ek primler alabilmektedir. Çoğu Çağrı Merkezi Temsilcisi, konuşmalarda alınan bilgilerin kayıtlarını tutmaktan ve çağrı merkezi veri tabanında oturum açmaktan sorumludur (Indeed For Employers, 2022).

Mesleki Yeterlilik Kurumu'nun belirlediği ve Resmî Gazetede (29.05.2013, 28661, Mükerrer) yayımlanan Ulusal Meslek Standardı'na göre Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi nitelikli meslek elemanı olarak kabul edilmiş; nitelik ve görevleri (Müşteri Temsilcisi Seviye 4) belirlenmiştir. Buna göre müşteri temsilcisinin görevleri;

- İş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma, kalite güvence ve standartlarına uygun olarak;
- Çağrı öncesi hazırlıkları gerçekleştirmek,
- Çağrı cevaplamak,
- Çağrı karşılama dışında ofis işlemlerini yapmak,
- İş organizasyonu yapmak,
- Çağrı merkezinde kullanılan uygulamaları kullanmak,
- Mesleki eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- Bilgi, satış, pazarlama, talep, şikâyet, öneri vb. konuları içeren çağrı faaliyetini gerçekleştirmek,
- Gelen aramalar cevaplamak,
- Dış aramaları gerçekleştirmek.

Mesleki Yeterlilik Kurumu çağrı merkezi müşteri temsilcisinin görev ve özelliklerini belirtmenin yanında çalışma ortamı ve araçların özellikleri içinde bir takım standartlar belirleyerek çağrı merkezi iş verenleri ve yöneticilerinin sorumluluklarına katkı sağlamıştır (MYK, 2018).

“Çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışmalarını genellikle ofis ortamında, gerektiğinde evde veya sahada gerçekleştirir. Çağrı merkezi müşteri temsilcisi, iyi aydınlatılmış, havalandırılmış ve işe göre hazırlanmış uygun ergonomik ortamlarda çalışır” (MYK, 2018, s. 10).

Kullanılan yöntem ve araçlar çağrı merkezi hizmetinin kalitesi açısından önemli yer tutmaktadır. Ancak çağrı merkezleri için en önemli kaynak insan kaynağıdır. Özel sektör kurumlarında arayanların çağrılarını cevaplandıran ve dış aramaları gerçekleştirenlere müşteri temsilcisi, kamu kurumlarında bu görevi yerine getirenlere ise vatandaş temsilcisi adı verilmektedir (Arslan, 2006, s. 25).

2.1.4.2. Takım Lideri

Çağrı merkezi Takım Lideri (İletişim Merkezi Ekip Lideri veya Süpervizörü), çağrı merkezi temsilcilerinden oluşan bir ekibi yönetmekten doğrudan sorumlu kişidir. Çağrı Takım Liderleri, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak ve bir dizi yönetim ve yönetim görevini tamamlamak için her bir çalışanın performansını iyileştirmeye çalışma görevlerine sahiptir (CX Central, 2021).

Bir çağrı merkezi takım lideri genellikle, hedefleri tutturmalarını ve görevlerini belirtilen talimat ve yönergelere göre yerine getirmelerini sağlamak için yönettiği, yönlendirdiği ve kontrol ettiği diğer çağrı merkezi çalışanlarından oluşan bir ekibe sahiptir. Çağrı merkezlerinde çalışan ekip liderleri, ekip üyelerini eğitime ve zaman zaman performanslarını gözden geçirme görevini yerine getirmektedir. Yeni çağrı merkezi temsilcileri işe alındığında, takım lideri sınav ve görüşme sürecine yardımcı olmaktadır. Çağrı merkezi temsilcileri kendi başlarına çözemeyecekleri karmaşık bir sorun olduğunda, sorunu çözecek veya sorunu uygun şekilde çözmek için diğer departmanlarla irtibat kuracak olan takım liderine durumu iletirler (Job Description and Resume Examples, 2020).

2.1.4.3. Birim Yöneticisi

Birim Yöneticisi, yönettikleri ekiplerin, çalışanları işe alarak, eğiterek ve motive ederek yeterli müşteri desteği sağlama konusunda şirket genelindeki hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır. Çağrı Merkezi Birim Yöneticilerinin çeşitli görevleri vardır. Bu görevlerden biride genellikle etkili kaynak planlaması yapıp başarının temel ölçütlerini analiz ederek, ekiplerini bir organizasyonun hedeflerine ulaşması ve daha fazlasını yapmaları için motive ederek, müşterilerinin ihtiyaçlarını yansıtan hedefler geliştirirler. İyi bir Çağrı Merkezi Birim Yöneticisi, müşterilerle çalışmak, yönettikleri ekibi eğitmek ve teşvik etmek ve kuruluşun hedeflerini çalışanlarına etkin bir şekilde iletmek için gerekli iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Bir organizasyon içinde kaliteli müşteri

hizmetleri sağlamak için bir Çağrı Merkezi Temsilcileri ekibiyle birlikte çalışmaktadırlar (Resources For Employers, 2020).

2.1.4.4.İdari Büro Personeli

İdari Büro Personel, gerektiğinde idari görevleri yerine getirmenin yanı sıra müşterilerin sorularına ve endişelerine yanıt vermekten sorumludur. Üst düzey şikayetleri uygun departmana iletmeli, iş mektuplarını işleme koymalı, promosyon teklifleri ve pazarlama materyalleri geliştirmeye yardımcı olmalı ve potansiyel müşterileri araştırmalıdır. Ayrıca envanterleri yönetir ve stok sarf malzemeleri talep eder, gider raporları oluşturur ve veri tabanındaki müşteri kayıtlarını günceller. İdari Büro Personeli, müşteri hizmeti becerilerinin yanı sıra, mevzuatı bilen, çoklu görev ve zamanında işleri bitirme çalışma becerisine sahip olmalıdır (Zippia, 2019).

İdari Büro Personelinin görev tanımı içerisinde kuruma yapılan acil çağrı dışındaki tüm aramaları cevaplandırarak gerekli birimlere aktarmak, gelen ve giden evrak ile dilekçelerin havale ve takibini yapmak, defter ve bilgisayar kayıtlarını tutmak, kurumun görev alanına giren konularla ilgili yazışmaları yapmak, kurum personeli ile ilgili dosyaları tutmak, izin, vardiya değişikliği ve mal beyanı gibi işleri takip etmek, yönetici tarafından verilen benzeri diğer iş ve işlemleri yapmak yer almaktadır (Resmi Gazete, 2014).

İdari Büro Personelinin sorumlulukları arasında seyahat ve toplantı düzenlemeleri yapmak, raporlar hazırlamak ve uygun dosyalama sistemlerini sürdürmek yer almaktadır. Sözlü ve yazılı iletişim becerilerine sahip olmalı ve çalışmalarını bilgisayar ve ofis ekipmanları gibi araçları kullanarak organize edebilmektedir. İdari Büro Personeli, verimli ve sorunsuz günlük işleyişi sağlamaktadır (Resources For Employers, 2020).

2.1.4.5. Çağrı Alıcı

“Çağrı alıcılar, çağrı merkezlerine ilk gelen aramaları karşılayan personeldir. Çağrı hizmetlerine ilişkin olarak kamuoyuna bilgilendirmelerin yanında asılsız çağrılarının belirlenmesini sağlamaktadırlar” (Erdoğan, 2010, s. 41).

2.1.4.6. Çağrı Yönlendirici

Çağrı yönlendiriciler, operatörden ve/veya arayandan kaynaklanan sebeple konuşmanın kesilmesi halinde arayan müşterilere geri dönüş yaparlar. Çağrı

yönlendiriciler isteğin önemine en uygun ve en yakın yeterli sayıda imkanı olaya doğru yönlendirir (Erdoğan, 2010).

Çağrı Yönlendiriciler, gelen çağrıları önceden tanımlanmış kurallar ve kriterlere göre belirli bir temsilciye veya çağrı grubuna otomatik olarak yerleştiren ve dağıtan kişilerdir. Çağrı yönlendirme, temsilciler çağrıyı yanıtlamadan önce gerçekleşir. Çağrı yönlendirme, arayanın dili, temsilcinin uygunluk durumu, şirket departmanı, çağrı hacmi, kullanıcı istekleri ve çağrı özneliklerine göre yapılmaktadır. Çağrı yönlendirme, çağrı bekleme sürelerini azaltır ve sorunları hızlı ve başarılı bir şekilde çözerek sorunsuz bir müşteri deneyimi sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, çağrı yönlendirme, çağrı teslim süreçlerini optimize eder ve ayrıca temsilci yetkilendirmesini, üretkenliğini ve verimliliğini iyileştirmektedir (Cerdeira, 2021).

2.1.4.7. Diğer Personeller

Diğer çalışanlar çağrı merkezinde idari ve teknik yönde çalışarak işleyişe destek vermektedirler. Bunlar bilgi teknolojileri uzmanı, aşçı, güvenlik, temizlik personeli vb. meslek adları ile çalışmaktadırlar. Ayrıca çalışanlara hizmet içi eğitim verilmesi için eğitim uzmanları da istihdam edilebilmektedir.

2.1.5. Çağrı Merkezlerinde Yaratılan Faydalar

Pazarlama alanında yapılan araştırmaların çoğunda müşteri hizmetleri ve müşteri sadakatinin önemi vurgulanmaktadır. Kötü müşteri hizmeti müşterilerin uzaklaşmasına neden olmaktadır. Müşterisini elinde tutmayı başaran işletmelerin kârlılığının arttığı bilinmektedir. Günümüz çağrı merkezlerinin müşterilere kazandırdığı en önemli olgu hız ve rahattır. Elektronik çağın getirileriyle beraber müşteriler bugün işletmelerle farklı şekillerde iletişime geçmekte ama en önemlisi bunu rahatça, kolayca ve istedikleri zamanda yapmaktadır (Yüksek, 2013, s. 6).

Çağrı merkezleri ister müşteri hizmetleri aramaları yapmak ister yeni hastaları taramak veya diğer çeşitli hizmetleri yerine getirmek ve bir işletme için büyük arama hacimlerini idare etmek için kurulmuş uzmanlaşmış bölümlerdir. Her çağrı merkezi personeli, müşteri hizmetleri, pazar araştırması, genel destek ve çağrıları yanıtlamak için daha pek çok konuda eğitim almaktadır. Çağrı merkezi çalışanları, şirket içindeki görevlerine ve temsilcilerin şirketin gelecekteki etkileşimlerine yardımcı olabilecek ilgili bilgileri elde etmelerine olanak sağlamaktadır. Çağrı merkezleri yaygın olarak kullanılan

ve işletmeler için değerli bir araçtır. Ancak bir çağrı merkezinin herkesin ilk etapta göremediği birçok avantajı bulunmaktadır. Çağrı merkezleri her büyüklükteki işletmeye fayda sağlayabilmektedir. Kurum içi maliyetleri azaltmak, müşteri memnuniyetini ve deneyimini iyileştirmek, kaynak tasarrufu sağlamak, rekabette üstünlük, satışları artırmak pazarlama bilgileri sağlamak gibi faydaları bulunmaktadır (Listen Trust, 2021).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma da işletmeler için en önemli çıkar sahibi gruplardan biri olan çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki yönetim uygulamalarının kurumsal yönetime yakınlığı hakkındaki algıları ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkinin tespiti amaçlanmaktadır. Çalışmanın yapılacağı temel sektör ise çağrı merkezi sektörü olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada amaç Erzincan ilinde çağrı merkezi sektöründe çalışanların kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeyi ilişkisinin ölçülmesidir.

Bu çalışmanın bir diğer amacı ise çağrı merkezi işletmelerinin kurumsal yönetim hakkındaki tutumlarını ortaya koymak, mevcut kurumsal yönetim düzeylerini tespit etmek ve farkındalık oluşturmaktır.

Tez çalışması, iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymak açısından önem arz etmektedir. Ayrıca çağrı merkezi çalışanları üzerinde bu konuda gerçekleştirilen az sayıda çalışmanın olması da araştırmanın taşıdığı önemi göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını Erzincan'da kamu ve özel sektörde çalışan çağrı merkezi personeli oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan çağrı merkezi çalışanları; müşteri temsilcisi, idari birim personeli, takım lideri, birim yöneticisi, çağrı alıcı, çağrı yönlendirici ve bunların dışındaki diğer personel olmak üzere kendi içerisinde sınıflandırılmıştır.

Anketlerin çağrı merkezi personeline mesai saatleri içerisinde uygulanması, bazı çalışanların yoğun olması ve sadece Erzincan ilini kapsamı durumu çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Metodu

Çalışmada IBM SPSS 25 paket programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov (KS) testi ile incelenmiştir. Değişkenler normal dağılım varsayımını sağlamadığı için parametrik olmayan istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. İki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, ikiden fazla bağımsız grubunun karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. İki nitel değişken arasındaki ilişki ise ki-kare analizi ile incelenmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ise güvenirlik analizi ile incelenmiştir. Ölçek alt boyutları birer değişken olarak kullanılarak iki aşamalı kümeleme yöntemi ile çalışanlar sınıflandırılmıştır. İstatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Kamu ve özel sektörde çağrı merkezi hizmeti sunan birimlerden alınan verilere göre Erzincan ilinde yaklaşık olarak 1150 çağrı merkezi personeli çalışmaktadır. %95 güven aralığı ve % 5 önem düzeyinde hedef kütlenin örneklem sayısı 383 personel olarak hesaplanmıştır. Araştırma süresince 400 personele yüz yüze ve online anket uygulanmış olup boş bırakılan, yanlış doldurulan veya iade edilmeyen anketler nedeniyle 383 anketin doğru şekilde geri dönüşü sağlanmıştır. İstenilen anket sayısına ulaşıldığında anket uygulaması sonlandırılmıştır. EK’te yer alan anketler uygulanmıştır. Örneklem yöntemi olarak basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırma, Erzincan ilinde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde çalışanların kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik kesitsel tanımlayıcı bir çalışmadır.

Araştırmanın uygulama kısmında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun ilk kısmında çalışanlara ait demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci kısımda ise çalışanların kurumsal yönetim algısı ve iş tatmin düzeylerine ilişkin anket sorularına yer verilmiştir. İlk bölümde Sancar (2015) tarafından geliştirilen ve 34 soru ve 6 alt boyuttan oluşan “Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği”, ikinci bölümde ise Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen 20 soru ve 2 alt boyuttan oluşan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerdeki anket soruları 5’li likert ölçeği ile oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan kişilerden sorulara “kesinlikle

katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a kadar olan aralıkta cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırmada kullanılacak anketin yüz yüze görüşme yoluyla yapılmıştır. Yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda ise online iletişime geçilmiştir.

3.4.Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çağrı sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı alt boyutları cinsiyetlerine anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Çağrı sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı alt boyutları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Çağrı sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı alt boyutları mezuniyet düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Çağrı sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı alt boyutları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Çağrı sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı alt boyutları kurumdaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Çağrı sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algısı alt boyutları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Çağrı sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyi alt boyutları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Çağrı sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyi alt boyutları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Çağrı sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyi alt boyutları mezuniyet düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: Çağrı sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyi alt boyutları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11: Çağrı sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyi alt boyutları kurumdaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H12: Çağrı sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyi alt boyutları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H13: Çağrı sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5.Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde anketler ile elde edilen veriler analiz edilerek sonuçlara ilişkin yorumlar yapılmıştır.

3.5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Bu kısım da araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin ortaya konulması amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni, kurumdaki görevi ve çalışma yılı bilgilerine yer verilmiştir.

Çalışmaya katılan personele ait demografik bilgiler Tablo 3.1’ de verilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışanlara ait Demografik Faktörler

Cinsiyet	Personel Sayısı	Oran (%)
Kadın	213	55.74
Erkek	170	44.26
Yaş Grupları	Personel Sayısı	Oran (%)
18-29	294	76.84
30-39	74	19.33
40-49	15	3.83
Eğitim Düzeyi	Personel Sayısı	Oran (%)
Ortaöğretim	3	0.78
Lise	104	27.13
Ön Lisans	165	43.13
Lisans	92	24.03
Yüksek Lisans	18	4.55
Doktora	1	0.38
Medeni Durum	Personel Sayısı	Oran (%)
Bekar	279	72.75
Evli	104	27.25
Kurumdaki Görevi	Personel Sayısı	Oran (%)
Müşteri Temsilcisi	279	72.85
Takım Lideri	26	6.79
Çağrı Yönlendirici	37	9.66
Çağrı Alıcı	12	3.13
Diğer	29	7.57

Tablo 3.1: Çalışanlara ait Demografik Faktörler (Devamı)

Çalışma Yılı	Personel Sayısı	Oran (%)
1 yıldan az	240	62.56
1-3 yıl	78	20.33
3-5 yıl	31	8.12
5-10 yıl	15	3.97
10 yıldan fazla	19	5.02

Erzincan’ da ankete katılan personelin % 55,74’ü kadın, % 44,26’sı ise erkektir. Personelin % 76,34’ü 18-29, % 19,33’ü 30-39 ve % 3,83’ü ise 40-49 yaş aralığındadır. Eğitim düzeylerine bakılacak olursa % 43,13’ü ön lisans, % 27, 13’ü lise, % 24,03’ü lisans, % 4,55’i yüksek lisans ve % 0,38’i ise doktora mezunudur. Çalışanların % 72,75’inin bekar ve % 27,25’inin ise evli olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kurumdaki görevleri dikkate alındığında % 72,85’inin müşteri temsilcisi, % 9,66’sının çağrı yönlendirici, % 6,78’unun takım lideri, % 3,13’ünün çağrı alıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geri kalan %7,57’lik kısmın ise diğer personel olduğu görülmüştür. Ankete katılan personelin % 62,56’sının çalışma yılı 1 yıldan azdır. Bunun dışında 1-3 yıl arası çalışanlar % 20,33, 3-5 yıl arası çalışanlar % 8,12, 5-10 yıl arası çalışanlar % 3,97 iken 10 yıldan fazla çalışanların oranı %5,02’dir.

3.5.2. Değişkenlerin Normallik Varsayımının İncelenmesi

Normal dağılım, bir dizi gözlemin, bu gözlemlerin merkezi etrafında nasıl dağıldığını tanımlayan bir fonksiyondur. Normal dağılım gözlemlerin ortalama etrafında toplandığı, tek tepeli, simetrik ve dağa/zile benzer şekle sahip bir dağılımdır. Bir verinin normal dağılıma sahip olması, veri setinin simetrik olduğu ve gözlemlerin ortalama etrafında toplandığı anlamına gelir (Dayanıklı, 2021).

Öncelikle ölçeklere ilişkin alt boyutların skor değerleri hesaplanmıştır. Bu skor değerlerinin normal dağılıma uyum sağlayıp sağlamadığı Kolmogorov-Smirnov KS testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.2’ de verilmiştir.

Tablo 3.2: Değişkenlerin Normallik Varsayımının KS Testi ile İncelenmesi

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov	
	Test İstatistiği	p-değeri
Dış Paydaş	0.1893	<0.001
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	0.1083	<0.001
Paydaşlarla ilgili Şirket Politikası	0.1448	<0.001

Tablo 3.2: Değişkenlerin Normallik Varsayımının KS Testi ile İncelenmesi (Devamı)

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov	
	Test İstatistiği	p-değeri
Çalışanların Sendikal Hakları	0.1368	<0.001
Yönetim Kurulu	0.1564	<0.001
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0.1458	<0.001
Örgütsel İş Tatmini	0.1287	<0.001
Bireysel İş Tatmini	0.1503	<0.001

Tablo 3.2’de verilen sonuçlara göre ölçeklerin alt boyutlarından elde edilen skor değerleri normal dağılıma uyum sağlamamaktadır ($p<0.001$). Bu nedenle, parametrik olmayan istatistiksel yöntemler ile veri analizi gerçekleştirilmiştir.

3.5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, test ve ölçeklerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Değişkenler arasındaki temel ilişkileri temsil eden faktörler grubunu tanımlamaya çalışır (Balcı ve Ahi, 2015, s. 204). Diğer bir ifadeyle faktör analizi, araştırmada yer alan çok sayıdaki değişkenin temel birtakım faktörlerle ifade edilip edilemeyeceğinin tespit edilmesinde kolaylık sağlar (Gürbüz ve Şahin, 2018:317; Durmuş vd., 2018:73). Bu doğrultuda Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğine ait 34 ve İş Tatminine ait 20 ifadeye faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.3’te Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Kurumsal Yönetim Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Toplam Açıklanan Varyans
1. Faktör			
Dış Paydaşlar			
DP 1	,703		
DP 2	,716		
DP 3	,784		
DP 4	,757	24,972	24,972
DP 5	,814		
DP 6	,728		
DP 7	,640		

Tablo 3.3: Kurumsal Yönetim Ölçeği Faktör Analizi (Devamı)

Faktör	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Toplam Açıklanan Varyans
2. Faktör			
İç Paydaş ve Sorumluluk			
İPS 8	,864		
İPS 9	,577		
İPS 10	,895		
İPS 11	,624		
İPS 12	,495		
İPS 13	,709	18,995	43,967
İPS 14	,571		
İPS 15	,640		
İPS 16	,602		
İPS 17	,899		
3. Faktör			
Paydaşlarla İlgili Şirket Politikası			
PŞP 18	,616		
PŞP 19	,608		
PŞP 20	,554		
PŞP 21	,713	9,263	53,230
PŞP 22	,595		
PŞP 23	,623		
4. Faktör			
Sendikal Haklar			
SH 24	,743		
SH 25	,728	8,517	61,747
5. Faktör			
Yönetim Kurulu			
YK 26	,669		
YK 27	,731		
YK 28	,759	8,159	69,907
YK 29	,720		
YK 30	,676		
6. Faktör			
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık			
KAŞ 31	,692		
KAŞ 32	,517		
KAŞ 33	,649	6,154	76,060
KAŞ 34	,681		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,952			
Bartlett's: 12482,001 p=0,000			

KMO değeri 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve bu değerin 1'e yaklaşması örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. KMO değeri için en alt sınır 0,50 olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan Barlett's küresellik testi ise değişkenler arasında ne derecede bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ve p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise değişkenler arasında yeterli derecede ilişki olduğunu ve bunun da faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu ifade eder (Durmuş vd., 2018:80). Bu doğrultuda kurumsal yönetim algısı ölçeğinin KMO değeri 0,952 olduğundan ölçekte yer alan ifadelerin faktör analizine uygun olduğunu ve Barlett's küresellik testi p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olması ($p=0,000<0,05$) değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğinin orijinalinde altı temel faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada yapılan döndürülmüş faktör analizi neticesinde altı faktöre ulaşılmıştır. Toplam açıklanan varyansın % 76,060'ının bu altı alt faktör tarafından açıklandığı görülmektedir.

İş Tatmini ölçeğinin faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3,4'te yer almaktadır.

Tablo 3.4: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükları	Açıklanan Varyans	Toplam Açıklanan Varyans
1. Faktör			
Bireysel İş Tatmini			
BİT 1	,638		
BİT 2	,828		
BİT 3	,653		
BİT 4	,819		
BİT 7	,617		
BİT 8	,801	47,320	47,320
BİT 9	,757		
BİT 10	,797		
BİT 11	,823		
BİT 15	,814		
BİT 16	,709		
BİT 20	,815		

Tablo 3.4: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi (Devamı)

Faktör	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Toplam Açıklanan Varyans
2. Faktör			
Örgütsel İş Tatmini			
ÖİT 5	,704	23,823	71,143
ÖİT 6	,760		
ÖİT 12	,602		
ÖİT 13	,872		
ÖİT 14	,635		
ÖİT 17	,789		
ÖİT 18	,752		
ÖİT 19	,815		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,962			
Bartlett's: 7465,240 p=0,000			

İş tatmini ölçeğinin KMO değeri 0,962 olduğundan ölçekte yer alan ifadelerin faktör analizine uygun olduğunu ve Barlett's küresellik testi p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olmasının ($p=0,000<0,05$) ise değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu göstermektedir. İş tatmini ölçeğinin orijinalinde iki temel alt boyut bulunmaktadır. Bu çalışmada yapılan döndürülmüş faktör analizi neticesinde iki faktöre ulaşılmış ve toplam açıklanan varyansın % 71,143'ünün bu iki faktör tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

3.5.4. Güvenirlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin hangi düzeyde bir tutarlı ölçüm yaptığını tespit etmek için güvenirlilik analizi kullanılmaktadır. Uygulamada farklı güvenirlilik analiz yöntemleri olsa da sosyal bilimlerde daha çok iç tutarlılık güvenirlilik analizi üzerinde durulmaktadır. Kullanılan ölçeklerde yer alan maddelerin kendi içinde tutarlılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla iç tutarlılık güvenirliliğinden yararlanılmaktadır. (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 331). Bu doğrultuda güvenirliliği tespit etmek amacıyla her iki ölçeğin Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır.

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.5 ve Tablo 3.6 'da verilmiştir. Güvenirlilik analizi sonuçları Cronbach's Alpha değerine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.5: Kurumsal Yönetim Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Öge Silindiyse Ölçeğin Croanbach Alfa'sı
DP 1	24,88	30,581	,695	,935
DP 2	24,91	29,705	,797	,925
DP 3	24,77	30,179	,819	,923
DP 4	24,84	30,033	,842	,921
DP 5	24,69	30,351	,843	,921
DP 6	24,73	29,964	,811	,924
DP 7	24,89	30,335	,745	,930
Toplam DP				,936
İPS 8	34,17	56,542	,495	,867
İPS 9	32,92	59,312	,593	,856
İPS 10	33,99	57,446	,469	,869
İPS 11	32,98	58,121	,692	,849
İPS 12	33,08	57,493	,692	,848
İPS 13	32,85	59,347	,636	,853
İPS 14	32,95	58,340	,688	,849
İPS 15	32,83	59,097	,667	,851
İPS 16	32,81	59,023	,667	,851
İPS 17	33,98	57,351	,479	,868
Toplam İPS				,869
PŞP 18	19,55	23,213	,755	,904
PŞP 19	19,58	22,969	,772	,902
PŞP 20	19,46	22,411	,813	,896
PŞP 21	19,35	23,450	,770	,902
PŞP 22	19,40	23,665	,733	,907
PŞP 23	19,32	24,497	,757	,904
Toplam PŞP				,917
SH 24	3,60	1,548	,864	-
SH 25	3,54	1,548	,864	-
Toplam SH				,927
YK 26	16,25	14,123	,816	,926
YK 27	16,13	14,742	,836	,921
YK 28	16,13	14,757	,827	,923
YK 29	16,24	14,425	,836	,921
YK 30	16,19	14,384	,843	,920
Toplam YK				,937

Tablo 3.5: Kurumsal Yönetim Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları (Devamı)

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Öge Silindiyse Ölçeğin Croanbach Alfa'sı
KAŞ 31	12,30	7,398	,779	,860
KAŞ 32	12,01	7,906	,775	,861
KAŞ 33	12,04	7,698	,803	,851
KAŞ 34	12,06	8,262	,714	,883
Toplam KAŞ				,895
Genel				,970

Bu değer 0.90 ve üzeri ise ölçek güvenirliliğinin mükemmel olduğu sonucuna varılır (Tavakol ve Dennick, 2011). Bu nedenle iki ölçeğinde güvenirliliği yüksektir.

Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olduğu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu gösterirken ifade sayısının az olduğu durumlarda da 0,60 ve üstü değerler de kabul edilebilmektedir (Durmuş vd., 2018, s. 89). Tablo 3.5'te görüldüğü üzere Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğinde yer alan ifadelerin Cronbach's Alpha değeri 0,970 çıkmış ve bu durum ölçeğin güvenilir ve tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğine ait alt boyutların güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; dış paydaş (DP) alt boyutunun α değeri 0,936, iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk (İPS) alt boyutunun α değeri 0,869, paydaşlarla ilgili şirket politikası (PŞP) alt boyutunun α değeri 0,917, çalışanların sendikal hakları (SH) alt boyutunun α değeri 0,927, yönetim kurulu (YK) alt boyutunun α değeri 0,937, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (KAŞ) alt boyutunun α değeri ise 0,895'tir. Bu bağlamda Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğinin alt boyutlarının güvenirliliğinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.6: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Öge Silindiyse Ölçeğin Croanbach Alfa'sı
BİT 1	45,38	88,701	,728	,953
BİT 2	45,13	88,977	,845	,949
BİT 3	45,18	90,428	,761	,951
BİT 4	45,06	89,510	,839	,949
BİT 7	45,22	91,498	,635	,956
BİT 8	45,16	89,349	,845	,949
BİT 9	45,06	90,045	,798	,950

Tablo 3.6: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları (Devamı)

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Öge Silindiyse Ölçeğin Croanbach Alfa'sı
BİT 10	45,05	89,724	,847	,949
BİT 11	45,09	89,116	,845	,949
BİT 15	45,24	90,240	,756	,952
BİT 16	45,23	90,474	,721	,953
BİT 20	44,92	91,410	,777	,951
Toplam BİT				,955
ÖİT 5	27,90	40,120	,789	,905
ÖİT 6	27,93	39,919	,782	,906
ÖİT 12	27,98	39,702	,790	,905
ÖİT 13	28,51	39,618	,576	,928
ÖİT 14	27,88	40,260	,771	,907
ÖİT 17	28,11	39,329	,752	,908
ÖİT 18	27,80	41,036	,743	,909
ÖİT 19	27,71	41,665	,749	,909
Toplam ÖİT				,920
Genel				,970

Tablo 3.6'da yer alan İş Tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,970 çıkmış olup, ölçeğin bireysel iş tatmini (BİT) alt boyutuna ait α değeri 0,955, örgütsel iş tatmini (ÖİT) alt boyutuna ait α değeri ise 0,955'tir. Bu değerlerin 0,70'in üzerinde olması İş Tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5.5. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu kısımda kurumsal yönetim algısı ölçeğine ilişkin bulgular Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Bu test istatistiği iki grubun aldığı değerleri sıralı hale dönüştürmektedir. Böylece iki grup arasındaki sıralamanın farklılığı değerlendirilmektedir (Durmuş, vd., 2022, s. 188).

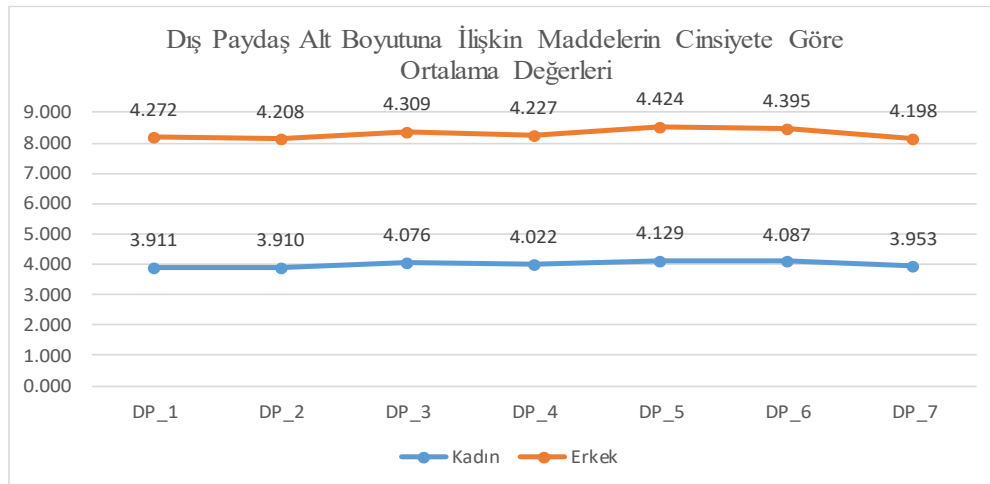
3.5.5.1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Çağrı sektöründe çalışanlar için kurumsal yönetim algısı ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama puanların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.7' de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

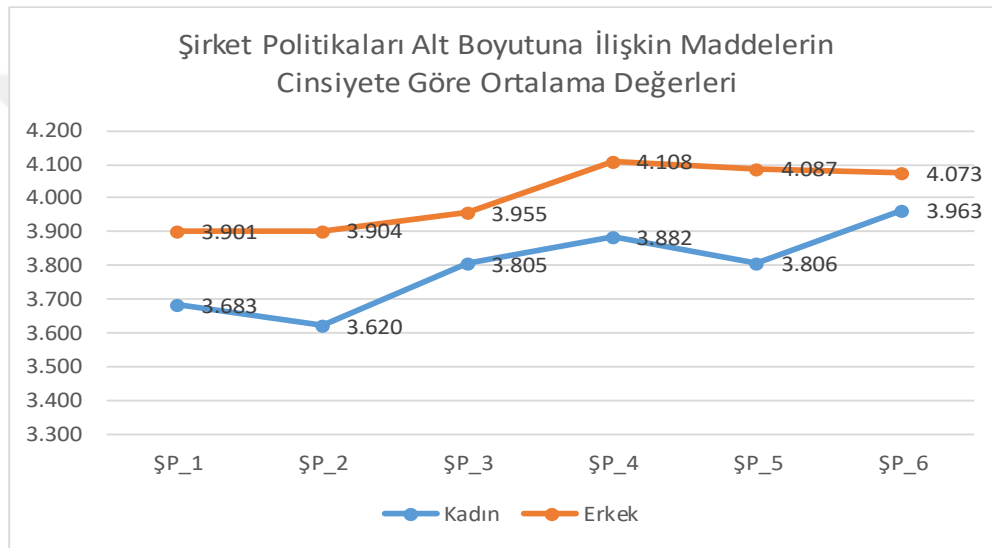
Alt Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Dış Paydaş	Kadın	202.837	0.007
	Erkek	235.113	
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	Kadın	206.953	0.058
	Erkek	229.850	
Paydaşlarla ilgili Şirket Politikası	Kadın	204.214	0.015
	Erkek	233.353	
Çalışanların Sendikal Hakları	Kadın	212.990	0.444
	Erkek	222.129	
Yönetim Kurulu	Kadın	206.98	0.057
	Erkek	229.81	
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Kadın	198.48	<0.001
	Erkek	240.68	

Tablo 3.7'ye göre erkeklerin dış paydaş ortalama skor değeri kadınlardan daha yüksektir ($p=0.007<0.05$). Erkek ve kadınlar arasında ortalama iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk skor değerleri bakımından farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.058>0.05$). Erkeklerin ortalama paydaşlarla ilgili şirket politikası skor değeri kadınlardan daha yüksektir ($p=0.015<0.05$). Erkek ve kadınlar arasında ortalama çalışanların sendikal hakları skor değerleri bakımından farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.444>0.05$). Erkek ve kadınlar arasında ortalama yönetim kurulu skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.057>0.05$). Erkeklerin ortalama kamuyu aydınlatma ve şeffaflık skor değeri kadınlardan daha yüksektir ($p<0.001$).

Şekil 3.1: Dış Paydaş Alt Boyutuna İlişkin Maddelerin Cinsiyete Göre Ortalama Değerlerinin İncelenmesi

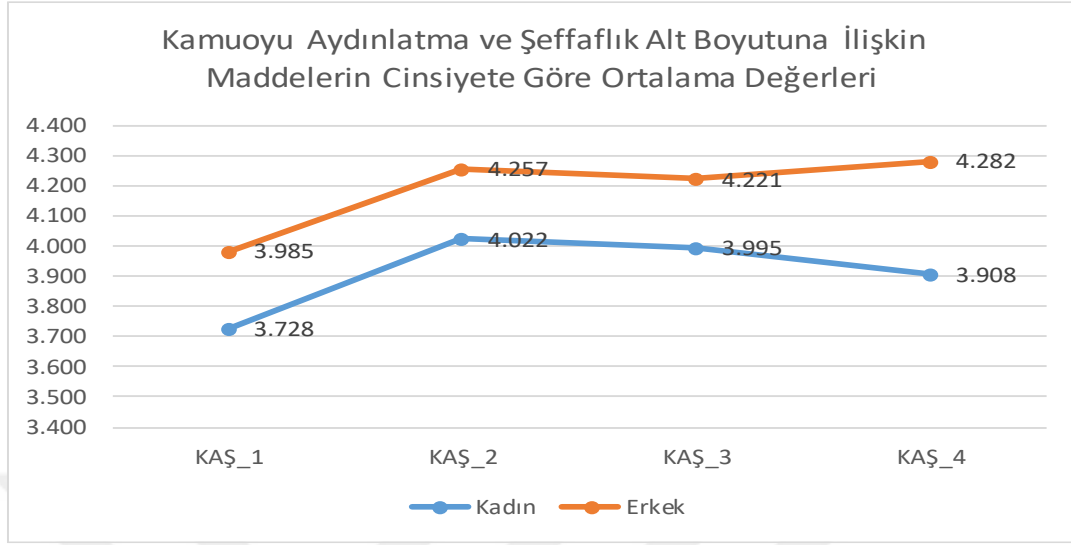
Şekil 3.1’de erkek ve kadın bireylerin dış paydaş alt boyutunda yer alan maddelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerleri verilmiştir. Erkeklerin dış paydaşlara sunulan hizmetler konusunda kurum politikalarından memnuniyeti kadınlara göre daha yüksektir. Erkek bireyler kadın bireylere göre müşterilerin görüş ve önerilerinin alındığını, müşteri bilgi güvenliğinin sağlandığını müşterilere insana saygı ilkesine uygun biçimde hizmet verildiği konusunda daha yüksek derece kurum politikalarını desteklemektedir.

Şekil 3.2: Paydaşlarla İle İlgili Şirket Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Maddelerin Cinsiyete Göre Ortalama Değerlerinin İncelenmesi



Şekil 3.2’de erkek ve kadın bireylerin şirket politikaları alt boyutunda yer alan maddelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerleri verilmiştir. Erkeklerin paydaşlarla ilgili şirket politikalarından memnuniyeti kadınlara göre daha yüksektir. Erkek bireyler kadın bireylere göre çalışanların yönetime katılımının desteklendiğini, görüş ve önerilerine önem verildiğini, kötü fiziksel ve duygusal muamelelere karşı önlem alındığını, ödüllendirme ve terfide adil ve eşit davranıldığı konularında şirket politikalarından memnuniyeti daha yüksektir.

Şekil 3.3: Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık Alt Boyutuna İlişkin Maddelerin Cinsiyete Göre Ortalama Değerlerinin İncelenmesi



Şekil 3.3’de erkek ve kadın bireylerin kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık alt boyutunda yer alan maddelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerleri verilmiştir. Erkek bireyler kadın bireylere göre kurumun basın ve medya ilişkilerinden, web sayfasının güncelliği ve kurumda gerçekleşen olayların kamuoyu ile gerekli bilgilendirmelerin yapılması hususundaki memnuniyeti daha yüksektir.

3.5.5.2. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Çağrı sektöründe çalışanların kurumsal yönetim algısı ölçeğinin alt boyutlarından elde ettikleri ortalama skor değerlerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Dış Paydaş	18-29	214.837	0.068
	30-39	236.899	
	40-49	157.250	
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	18-29	220.297	0.196
	30-39	196.943	
	40-49	250.107	

Tablo 3.8: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi (Devamı)

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Paydaşlarla ilgili Şirket Politikası	18-29	213.015	0.390
	30-39	234.323	
	40-49	216.036	
Çalışanların Sendikal Hakları	18-29	222.247	0.033
	30-39	187.133	
	40-49	258.107	
Yönetim Kurulu	18-29	210.830	0.138
	30-39	240.440	
	40-49	234.540	
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	18-29	216.960	0.996
	30-39	217.640	
	40-49	214.320	

Elde edilen sonuçlara göre yaş gruplarına göre ortalama dış paydaş, iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk, paydaşlarla ilgili şirket politikası, yönetim kurulu ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Yaş gruplarına göre ortalama çalışanların sendikal hakları skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.033<0.05$). Burada anlamlı farklılığı yaratan grup 30-39 yaş grubudur. 30-39 yaş grubunun çalışanların sendikal hakları alt boyutunda elde ettikleri ortalama skor değeri 18-29 ($p=0.019<0.05$) ve 40-49 ($p=0.046<0.05$) yaş gruplarına göre daha düşüktür.

3.5.5.3. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi

Tablo 3.9’da çağrı sektöründe çalışanların kurumsal yönetim algısı ölçeğinin alt boyutlarından elde ettikleri ortalama skor değerlerinin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.9: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Dış Paydaş	Ortaöğretim	41.833	0.002
	Lise	238.947	
	Ön Lisans	198.658	
	Lisans	233.121	
	Yüksek Lisans	186.800	
	Doktora	383.500	
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	Ortaöğretim	62.000	0.005
	Lise	243.721	
	Ön Lisans	200.060	
	Lisans	227.150	
	Yüksek Lisans	176.550	
	Doktora	302.500	
Paydaşlarla ilgili Şirket Politikası	Ortaöğretim	67.333	0.006
	Lise	231.004	
	Ön Lisans	216.861	
	Lisans	221.655	
	Yüksek Lisans	128.175	
	Doktora	280.000	
Çalışanların Sendikal Hakları	Ortaöğretim	109.000	0.002
	Lise	246.000	
	Ön Lisans	211.921	
	Lisans	207.131	
	Yüksek Lisans	145.600	
	Doktora	382.000	
Yönetim Kurulu	Ortaöğretim	73.830	0.007
	Lise	215.370	
	Ön Lisans	216.020	
	Lisans	237.760	
	Yüksek Lisans	142.580	
	Doktora	376.50	
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Ortaöğretim	56.330	0.029
	Lise	223.840	
	Ön Lisans	214.820	
	Lisans	229.690	
	Yüksek Lisans	151.000	
	Doktora	278.500	

Tablo 3.9'a göre eğitim düzeyi ortalama dış paydaş skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.002<0.05$). Anlamlı farklılığı yaratan grup ortaöğretim eğitim seviyesidir. Ortaöğretim eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama

dış paydaş skor değeri ön lisans ($p=0.030<0.05$), lisans ($p=0.009<0.05$), lise ($p=0.007<0.05$) ve doktora ($p=0.017<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür.

Eğitim düzeyine göre ortalama iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.005<0.05$). Anlamlı farklılığı yaratan grup ortaöğretim eğitim seviyesidir. Ortaöğretim eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk skor değeri lisans ($p=0.020$) ve lise ($p=0.012$) eğitim düzeyine sahip bireylerden daha düşüktür.

Eğitim düzeyine göre ortalama paydaşlarla ilgili şirket politikası skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.006<0.05$). Anlamlı farklılığı yaratan grup yüksek lisans eğitim seviyesidir. Yüksek lisans eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama paydaşlarla ilgili şirket politikası skor değeri ön lisans ($p=0.037<0.05$), lisans ($p=0.031<0.05$) ve lise ($p=0.009<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür.

Eğitim düzeyine göre ortalama çalışanların sendikal hakları skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.002<0.05$). Anlamlı farklılığı yaratan grup yüksek lisans eğitim seviyesidir. Yüksek lisans eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama çalışanların sendikal hakları skor değeri ön lisans ($p=0.020<0.05$), lise ($p=0.011<0.05$) ve lisans ($p=0.042<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür.

Eğitim düzeyine göre ortalama yönetim kurulu skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.007<0.05$). Anlamlı farklılığı yaratan grup yüksek lisans eğitim seviyesidir. Yüksek lisans eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama yönetim kurulu skor değeri lise ($p=0.015<0.05$), ön lisans ($p=0.012<0.05$) ve lisans ($p=0.002<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür.

Eğitim düzeyine göre ortalama kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.029<0.05$). Anlamlı farklılığı yaratan gruplar ortaöğretim ve yüksek lisans gruplarıdır. Ortaöğretim eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık skor değeri ön lisans ($p=0.028<0.05$), lise ($p=0.021<0.05$), lisans ($p=0.017<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür. Benzer şekilde yüksek lisans eğitim seviyesine sahip

bireylerin ortalama kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık skor değeri lise ($p=0.015<0.05$), lisans ($p=0.009<0.05$) ve ön lisans ($p=0.029<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür.

3.5.5.4.Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

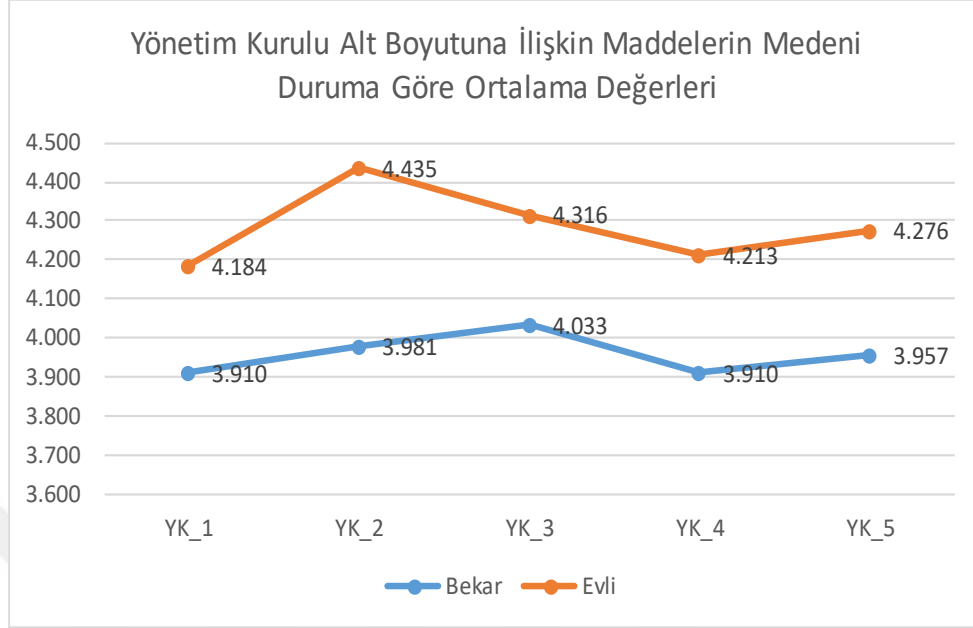
Çalışanların kurumsal yönetim algısı ölçeğinin alt boyutlarından elde ettikleri ortalama skor değerlerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.10: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Medeni Durum	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Dış Paydaş	Bekar	211.009	0.085
	Evli	234.591	
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	Bekar	212.904	0.242
	Evli	229.027	
Paydaşlarla ilgili Şirket Politikası	Bekar	210.036	0.046
	Evli	237.450	
Çalışanların Sendikal Hakları	Bekar	217.259	0.940
	Evli	216.241	
Yönetim Kurulu	Bekar	206.780	0.003
	Evli	247.020	
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bekar	209.000	0.021
	Evli	240.500	

Tablo 3.10’ da medeni duruma göre ortalama dış paydaş, iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk ve çalışanların sendikal hakları skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$). Medeni duruma göre ortalama paydaşlarla ilgili şirket politikası skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Evli olan bireylerin bekar olan bireylere göre ortalama paydaşlarla ilgili şirket politikası skor değeri daha yüksektir.

Şekil 3.4: Yönetim Kurulu Alt Boyutuna İlişkin Maddelerin Medeni Duruma Göre Ortalama Değerlerinin İncelenmesi



Şekil 3.4'te yönetim kurulu alt boyutuna ilişkin maddelerin ortalama değerleri medeni duruma göre karşılaştırılmıştır. Evli bireylerin bekar bireylere göre şeffaflık, hesap verilebilirlik, kurumun vizyon ve misyon değerlerinden memnuniyeti daha yüksektir.

3.5.5.5.Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Kurumdaki Görevlere Göre İncelenmesi

Çalışanların kurumsal yönetim algısı ölçeğinin alt boyutlarından elde ettikleri ortalama skor değerlerinin kurumdaki görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.11: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Kurumdaki Görevlere Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Kurumdaki Görev	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Dış Paydaş	Müşteri Temsilcisi	121.180	0.062
	Takım Lideri	145.810	
	Çağrı Yönlendirici	64.000	
	Çağrı Alıcı	99.000	
	Diğer	103.46	

Tablo 3.11: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Kurumdaki Görevlere Göre İncelenmesi (Devamı)

Alt Boyutlar	Kurumdaki Görev	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	Müşteri Temsilcisi	122.240	0.012
	Takım Lideri	158.560	
	Çağrı Yönlendirici	67.670	
	Çağrı Alıcı	93.400	
	Diğer	97.800	
Paydaşlarla ilgili Şirket Politikası	Müşteri Temsilcisi	117.450	0.083
	Takım Lideri	166.560	
	Çağrı Yönlendirici	95.000	
	Çağrı Alıcı	93.380	
	Diğer	117.770	
Çalışanların Sendikal Hakları	Müşteri Temsilcisi	119.12	0.459
	Takım Lideri	141.630	
	Çağrı Yönlendirici	100.00	
	Çağrı Alıcı	99.587	
	Diğer	199.638	
Yönetim Kurulu	Müşteri Temsilcisi	118.560	0.075
	Takım Lideri	169.380	
	Çağrı Yönlendirici	93.750	
	Çağrı Alıcı	98.800	
	Diğer	105.880	
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Müşteri Temsilcisi	117.530	0.121
	Takım Lideri	165.130	
	Çağrı Yönlendirici	126.250	
	Çağrı Alıcı	96.040	
	Diğer	108.610	

Tablo 3.11'e göre çağrı sektörü çalışanlarının kurumdaki görevlerine göre ortalama dış paydaş ($p=0.062>0.05$), paydaşlarla ilgili şirket politikası ($p=0.083>0.05$), çalışanların sendikal hakları ($p=0.459>0.05$), yönetim kurulu ($p=0.075$) ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ($p=0.121>0.05$) skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Kurumdaki görevlerine göre ortalama iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.012<0.05$). Burada anlamlı farklılığı yaratan grup çağrı yönlendiricidir. Çağrı yönlendiricinin ortalama iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk skor değeri takım liderlerinin skor değerinden çok daha düşüktür ($p=0.043<0.05$).

3.5.5.6.Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre İncelenmesi

Ankete katılan çalışanların kurumsal yönetim algısı ölçeğinin alt boyutlarından elde ettikleri ortalama skor değerlerinin çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Dış Paydaş	1 yıldan az	208.347	0.023
	1-3 yıl	226.167	
	3-5 yıl	211.652	
	5-10 yıl	228.813	
	10 yıldan fazla	303.789	
İç Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk	1 yıldan az	211.676	0.035
	1-3 yıl	234.905	
	3-5 yıl	184.485	
	5-10 yıl	202.875	
	10 yıldan fazla	284.947	
Paydaşlarla ilgili Şirket Politikası	1 yıldan az	208.027	0.141
	1-3 yıl	223.821	
	3-5 yıl	245.273	
	5-10 yıl	217.250	
	10 yıldan fazla	270.237	
Çalışanların Sendikal Hakları	1 yıldan az	213.553	0.294
	1-3 yıl	225.018	
	3-5 yıl	225.636	
	5-10 yıl	170.781	
	10 yıldan fazla	256.447	
Yönetim Kurulu	1 yıldan az	210.210	0.011
	1-3 yıl	205.600	
	3-5 yıl	250.860	
	5-10 yıl	225.190	
	10 yıldan fazla	302.110	

Tablo 3.12: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre İncelenmesi (Devamı)

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	1 yıldan az	211.190	0.162
	1-3 yıl	218.330	
	3-5 yıl	226.820	
	5-10 yıl	211.440	
	10 yıldan fazla	284.680	

Çalışma yılına göre ortalama paydaşlarla ilgili şirket politikası, çalışanların sendikal hakları ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Çalışma yılına göre ortalama dış paydaş skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.023<0.05$). Burada anlamlı farklılığı yaratan grup 10 yıldan fazla çalışma yılı olan gruptur. 10 yıldan fazla çalışma yılı olan bireylerin 1 yıldan az çalışma süresi olan bireylere göre ($p=0.012<0.05$) ortalama dış paydaş skor değeri daha yüksektir.

Çalışma yılına göre ortalama iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.035<0.05$). Burada anlamlı farklılığı yaratan grup 10 yıldan fazla çalışma yılı olan gruptur. 10 yıldan fazla çalışma yılı olan bireylerin 3-5 yıl çalışma süresi ($p=0.040<0.05$) olan bireylere göre ortalama iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk skor değeri daha yüksektir.

Çalışma yılına göre ortalama yönetim kurulu skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.011<0.05$). Burada anlamlı farklılığı yaratan grup 10 yıldan fazla çalışma yılı olan gruptur. 10 yıldan fazla çalışma yılı olan bireylerin 1-3 yıl çalışma süresi ($p=0.021<0.05$) ve 1 yıldan az ($p=0.017<0.05$) olan bireylere göre ortalama yönetim kurulu skor değeri daha yüksektir.

3.5.6. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu kısımda iş tatmin düzeyinin alt boyutları ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

3.5.6.1.İş tatmin Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

İş tatmin ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama skor değerlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.13: İş tatmin Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Örgütsel İş Tatmini	Kadın	210.076	0.190
	Erkek	225.855	
Bireysel İş Tatmini	Kadın	207.191	0.064
	Erkek	229.545	

Tablo 3.13'e göre, cinsiyete göre ortalama örgütsel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.190>0.05$). Aynı şekilde, cinsiyete göre ortalama bireysel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.064>0.05$).

3.5.6.2.İş Tatmin Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

İş tatmin ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama skor değerlerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir. Tablo 3.14' te gösterilmiştir.

Tablo 3.14: İş Tatmin Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	Ortalama Sıra Değerleri	p-değeri
Örgütsel İş Tatmini	18-29	214.1044	0.618
	30-39	229.3481	
	40-49	217.6429	
Bireysel İş Tatmini	18-29	213.7941	0.077
	30-39	239.6962	
	40-49	166.7857	

Yaş gruplarına göre ortalama örgütsel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.618>0.05$). Benzer şekilde, yaş gruplarına göre ortalama bireysel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.077>0.05$).

3.5.6.3.İş Tatmin Ölçeğinin Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre İncelenmesi

Tablo 3.15'te iş tatmin ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama skor değerlerinin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.15: İş Tatmin Ölçeğinin Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Örgütsel İş Tatmini	Ortaöğretim	63.333	0.003
	Lise	246.803	
	Ön Lisans	204.997	
	Lisans	218.684	
	Yüksek Lisans	156.575	
	Doktora	285.500	
Bireysel İş Tatmini	Ortaöğretim	49.667	0.009
	Lise	240.098	
	Ön Lisans	208.174	
	Lisans	221.757	
	Yüksek Lisans	156.500	
	Doktora	245.000	

Tablo 3.15' te belirtilen eğitim düzeylerine göre ortalama örgütsel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.003<0.05$). Ortaöğretim eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama örgütsel iş tatmini skor değeri lisans ($p=0.043<0.05$) ve lise ($p=0.014<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür. Yüksek lisans eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama örgütsel iş tatmini skor değeri lise eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür ($p=0.042<0.05$).

Eğitim düzeylerine göre ortalama bireysel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.003<0.05$). Ortaöğretim eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama bireysel iş tatmini skor değeri lisans ($p=0.018<0.05$), lise ($p=0.007<0.05$) ve ön lisans ($p=0.031<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha düşüktür. Lise eğitim seviyesine sahip bireylerin ortalama bireysel iş tatmini skor değeri yüksek lisans ($p=0.022<0.05$) ve ön lisans ($p=0.008<0.05$) eğitim seviyesine sahip bireylerden daha yüksektir ($p=0.042<0.05$).

3.5.6.4.İş Tatmin Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

İş tatmin ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama skor değerlerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.16: İş Tatmin Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Medeni Durum	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Örgütsel İş Tatmini	Bekar	205.444	0.001
	Evli	250.932	
Bireysel İş Tatmini	Bekar	207.237	0.005
	Evli	245.668	

Evli bireylerin bekar bireylere göre örgütsel iş tatmini ($p=0.001<0.05$) ve bireysel iş tatmini ($p=0.005<0.05$) daha yüksektir.

3.5.6.5.İş Tatmin Ölçeğinin Kurumdaki Göreve Göre İncelenmesi

Tablo 3.17’de iş tatmin ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama skor değerlerinin kurumdaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.17: İş Tatmin Ölçeğinin Kurumdaki Göreve Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Kurumdaki Görev	Ortalama Sıra Değerleri	p-değeri
Örgütsel İş Tatmini	Müşteri Temsilcisi	120.540	0.054
	Takım Lideri	161.000	
	Çağrı Yönlendirici	62.170	
	Çağrı Alıcı	100.710	
	Diğer	118.660	
Bireysel İş Tatmini	Müşteri Temsilcisi	121.560	0.027
	Takım Lideri	167.630	
	Çağrı Yönlendirici	59.000	
	Çağrı Alıcı	104.190	
	Diğer	108.520	

Kurumdaki göreve göre ortalama örgütsel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.054>0.05$).

Kurumdaki göreve göre ortalama bireysel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.027<0.001$). Anlamlı farklılığı yaratan grup

çağrı yönlendiricisidir. Çağrı yönlendiricilerinin bireysel iş tatmini, takım liderinden daha düşüktür ($p=0.029<0.05$).

3.5.6.6. İş Tatmin Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre İncelenmesi

Tablo 3.18’de iş tatmin ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama skor değerlerinin çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.18: İş Tatmin Ölçeğinin Çalışma Yılına Göre İncelenmesi

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	Ortalama Sıra Değeri	p-değeri
Örgütsel İş Tatmini	1 yıldan az	211.169	0.002
	1-3 yıl	233.024	
	3-5 yıl	197.197	
	5-10 yıl	163.031	
	10 yıldan fazla	312.237	
Bireysel İş Tatmini	1 yıldan az	212.681	0.001
	1-3 yıl	230.821	
	3-5 yıl	180.364	
	5-10 yıl	174.594	
	10 yıldan fazla	319.105	

Çalışma yılına göre ortalama örgütsel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.002<0.05$). Anlamlı farklılığı yaratan grup 10 yıldan fazla çalışma yılına sahip olan bireylerdir. 10 yıldan daha fazla çalışma yılına sahip olanların örgütsel iş tatmini 1 yıldan az ($p=0.010<0.05$), 3-5 yıl ($p=0.009<0.05$) ve 5-10 yıl ($p=0.005<0.05$) çalışma yıllarına sahip bireylerden daha yüksektir.

Çalışma yılına göre ortalama bireysel iş tatmini skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.001<0.05$). Anlamlı farklılığı yaratan grup 10 yıldan fazla çalışma yılına sahip olan bireylerdir. 10 yıldan daha fazla çalışma yılına sahip olanların bireysel iş tatmini 1 yıldan az ($p=0.002<0.05$), 1-3 yıl ($p=0.038<0.05$), 3-5 yıl ($p=0.002<0.05$) ve 5-10 yıl ($p=0.007<0.05$) çalışma yıllarına sahip bireylerden daha yüksektir.

3.5.7. Kurumsal Yönetim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Kurumsal yönetim algısı ve iş tatmini ölçeklerinin genel skor değerlerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19: Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği	3.891	0.836
İş Tatmini Ölçeği	4.039	0.868

Tablo 3.19' a göre kurum yönetim algısı ölçeğinin ortalama skor değeri 3.891, iş tatmini ölçeğinin ortalama skor değeri ise 4.039 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların iş tatminin, kurumsal yönetim algısından daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.5.7.1.İki Aşamalı Kümeleme Yöntemi ile Katılımcıların Sınıflandırılması

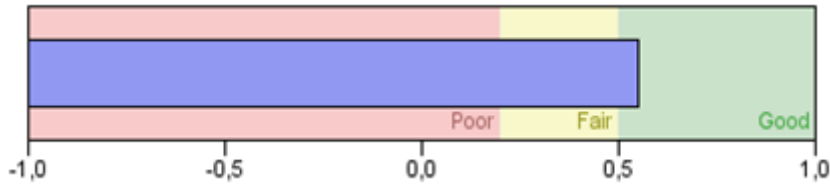
Kurumsal yönetim algısı ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutları değişken olarak kullanılarak iki aşamalı kümeleme yöntemi ile katılımcılar sınıflandırılmıştır.

Şekil 3.5: İki Aşamalı Kümeleme İçin Model Özeti

Model Özeti

Algoritma	İki basamaklı
Girdiler	8
Kümeler	2

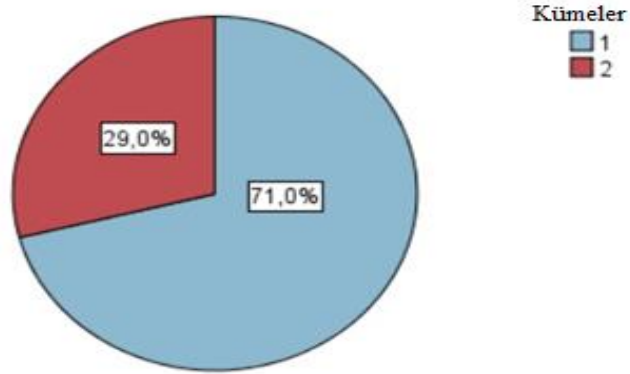
Küme Kalitesi



Silhouette uyum ve ayrılma ölçüsü

Şekil 3.5’de model sonuçlarına ilişkin özetleyici bilgiler verilmiştir. 8 girdi değişkeni sonucunda 2 küme oluşmuştur. Silhouette ölçütüne göre küme kalitesi iyi düzeydedir.

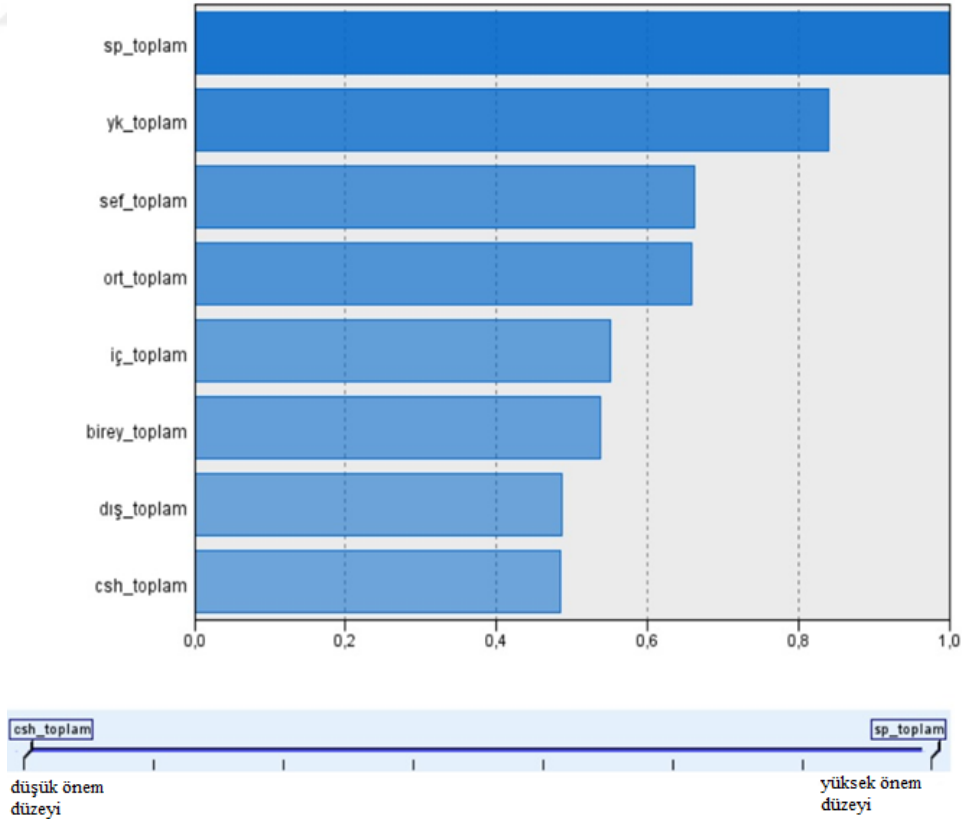
Şekil 3.6: Küme Büyüklükleri
Küme Boyutları



En küçük kümenin boyutu	70 (%29)
En büyük kümenin boyutu	171 (%71)
En büyük kümeden en küçük küme boyutların oranı	2,44

Şekil 3.6’da ise elde edilen kümelere ilişkin bilgiler verilmiştir. Birinci kümede 70 denek, ikinci kümede 171 denek bulunmaktadır.

Şekil 3.7: Değişkenlerin Önem Düzeylerinin Belirlenmesi



Şekil 3.7’de ise iki aşamalı kümeleme algoritmasının denekleri kümelere atarken kullandığı değişkenlerinin sınıflandırma sürecindeki önem düzeyleri verilmiştir. Buna göre önem düzeyi en yüksek olan değişken paydaşlarla ilgili şirket politikaları olurken önem düzeyi en düşük olan değişken ise çalışanların sendikal hakları olmuştur.

Tablo 3.20: Kümelere Göre Kullanılan Girdi Değişkenlerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Kümeler	
	1(n=171)	2(n=70)
Şirket Politikası	4.35	2.56
Yönetim Kurulu	4.48	2.84
Aydınlatma ve Şeffaflık	4.39	2.92
Örgütsel Tatmin	4.38	2.96
İç Paydaş	4.02	2.78
Bireysel Tatmin	4.46	3.20
Dış Paydaş	4.50	3.21
Çalışan Sendikal Hakları	4.02	2.34
Genel Ortalama	4.33	2.85

Tablo 3.20’de girdi değişkenlerinin ortalamalarının kümelere göre karşılaştırılması verilmiştir. Birinci kümede yer alan bireylerin ikinci kümede yer alan bireylere göre ortalama şirket politikası, yönetim kurulu, aydınlatma ve şeffaflık, örgütsel tatmin, iç paydaş, bireysel tatmin, dış paydaş ve çalışanların sendikal hakları skor değerleri daha yüksektir. Genel ortalamalar karşılaştırıldığında ise birinci kümenin ortalamasının ikinci kümeye göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Kümele analizi sonucunda elde edilen bu iki küme memnuniyet düzeyi yüksek ve memnuniyet düzeyi düşük şeklinde isimlendirilebilir. Bu durumda, katılımcıların %29’unun şirket politikalarından, yönetim kurulundan örgütsel tatmin veya bireysel tatminden duydukları memnuniyet düzeyinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.21: Kurumsal Yönetim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		İş Tatmini					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kurumsal Yönetim	Kesinlikle Katılmıyorum	n	13	2	0	2	1
		%	3.40	0.52	0.00	0.52	0.26
	Katılmıyorum	n	0	7	10	2	0
		%	0.00	1.83	2.62	0.52	0.00
	Kararsızım	n	2	12	96	45	0
		%	0.52	3.14	25.13	11.78	0.00
	Katılıyorum	n	0	2	19	100	27
		%	0.00	0.52	4.97	26.18	6.81
	Kesinlikle Katılıyorum	n	0	0	0	3	40
		%	0.00	0.00	0.00	0.79	10.47

Tablo 3.21’de kurumsal yönetim ve iş tatmini arasındaki ilişki ki-kare analizi incelenmiştir. Kurumsal yönetim ve iş tatmini arasındaki anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0.001$). Kurumsal tatmin arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

Çağrı merkezi çalışanlarının %26,18’i kurumsal yönetim ve iş tatminine yönelik ifadeler katıldığını belirtmişlerdir. Kesinlikle katılmadıklarını ifade edenlerin ise %3,40 olduğu görülmektedir. Çalışanların %10,47’si de kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Kararsız olduklarını belirtenlerin oranı ise %25,13’tür.

Korelasyon analizi herhangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak analiz ederken, regresyon analizi ise bağımlı değişkenin diğer bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığını tespit etmeye çalışmaktadır. İki analiz birbirinden farklı düşünülmesine bile regresyon analizinde model kurulurken bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması temel alınır (Durmuş vd., 2022, s. 154).

Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi uygulanmakta ve bu ilişkinin derece ve yönünün ölçülmesinde ise Pearson katsayısı (r) kullanılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında farklı değerler alabilmekte, bu değeri +1 veya -1’e yaklaşması ilişkinin kuvvetinin de arttığını, 0’a yaklaşması ise değişkenler arasında ilişki kuvvetinin az olduğunun bir göstergesidir (Durmuş vd., 2022, s. 144). Normal dağılım göstermeyen verilerde parametrik olmayan testler kullanıldığından korelasyon testi olarak Spearman testi uygulanmıştır. Spearman

korelasyon katsayıları Pearson korelasyon katsayısı gibi -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Ancak hesaplama yöntemleri farklılık gösterdiğinden bu iki test aynı verilerle farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Durmuş vd., 2022, s. 196). Aşağıdaki tablo 3.22’de kurumsal yönetim ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ait korelasyon testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.22: Kurumsal Yönetim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği
Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği	Korelasyon Katsayısı	1,000	,833**
	Sig. (çift yönlü)		,000
	N	383	383
İş Tatmini Ölçeği	Korelasyon Katsayısı	,833**	1,000
	Sig. (çift yönlü)	,000	
	N	383	383

Tablo 3.22’ye bakıldığında çağrı merkezi sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algı düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren r değerinin 0,833 olduğu görülmektedir. Aynı tabloda p değeri $0,00 < 0,01$ olduğundan çalışanların kurumsal yönetim algı düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Katsayının 0,833 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.23: Kurumsal Yönetim Algısı Alt Boyutları ile İş Tatmin Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		DP	İPS	PŞP	SH	YS	KAŞ	BİT	ÖİT
DP	Korelasyon Katsayısı	1,000	,581**	,630**	,392**	,689**	,630**	,633**	,722**
	Sig. (çift yönlü)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
İPS	Korelasyon Katsayısı	,581**	1,000	,727**	,688**	,660**	,638**	,697**	,660**
	Sig. (çift yönlü)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
PŞP	Korelasyon Katsayısı	,630**	,727**	1,000	,655**	,824**	,789**	,793**	,749**
	Sig. (çift yönlü)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
SH	Korelasyon Katsayısı	,392**	,688**	,655**	1,000	,569**	,566**	,591**	,516**
	Sig. (çift yönlü)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383

Tablo 3.23: Kurumsal Yönetim Algısı Alt Boyutları ile İş Tatmin Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi ile İncelenmesi (Devamı)

		DP	İPS	PŞP	SH	YS	KAŞ	BİT	ÖİT
YK	Korelasyon Katsayısı	,689**	,660**	,824**	,569**	1,000	,761**	,763**	,789**
	Sig. (çift yönlü)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
KAŞ	Korelasyon Katsayısı	,630**	,638**	,789**	,566**	,761**	1,000	,676**	,685**
	Sig. (çift yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
BİT	Korelasyon Katsayısı	,633**	,697**	,793**	,591**	,763**	,676**	1,000	,889**
	Sig. (çift yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
ÖİT	Korelasyon Katsayısı	,722**	,660**	,749**	,516**	,789**	,685**	,889**	1,000
	Sig. (çift yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	383	383	383	383	383	383	383	383

Tablo 3.23’ye bakıldığında örgütsel iş tatmini alt boyutunun dış paydaşlar boyutu ile arasındaki ilişkiyi gösteren r değerinin 0,722, iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk boyutu ile ilişkisini gösteren r değerinin 0,660, paydaşlarla ilgili şirket politikası boyutuyla ilişkisini gösteren r değerinin 0,749, sendikal haklar boyutu ile ilişkisini gösteren r değerinin 0,516, yönetim kurulu boyutu ile ilişkisini gösteren r değerinin 0,789, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık boyutu ile ilişkisini gösteren r değerinin ise 0,685 olduğu görülmektedir. Örgütsel iş tatmini boyutunun kurumsal yönetimin alt boyutları ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Sendikal haklar boyutu ile orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir.

Bireysel iş tatmini boyutu ile dış paydaşlar boyutu ile arasındaki ilişkiyi gösteren r değerinin 0,633, iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk boyutu ile ilişkisini gösteren r değerinin 0,697, paydaşlarla ilgili şirket politikası boyutuyla ilişkisini gösteren r değerinin 0,793, sendikal haklar boyutu ile ilişkisini gösteren r değerinin 0,591, yönetim kurulu boyutu ile ilişkisini gösteren r değerinin 0,763, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık boyutu ile ilişkisini gösteren r değerinin ise 0,676 olduğu görülmektedir. Bireysel iş tatmini boyutunun kurumsal yönetimin alt boyutları ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Kurumsal yönetim anlayışı iş tatmini çerçevesinde insan boyutuna önem verirken, işletmelerin verimli olabilmesi ve fark yaratabilmesi için, iş görenlerin tatmin edilmesi gerektiği görüşünü ileri sürülmektedir. Dolayısıyla insanlar işinden tatmin sağladığında, örgütün amaçlarına ulaşmak kolaylaşacaktır. Dahası insanlar gereksinimleri karşılandığı zaman daha verimli olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da işinden tatmin olan iş gören, işletmeyi de başarıya götürmektedir. İş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması firmaların sosyal görevidir ve bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren önemli bir göstergenin iş tatmininin düşüklüğü olması bakımından iş tatmininin önemi daha net ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin iç paydaşlarından olan çalışanların, çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin sağlanması iş tatmininin sağlanması ile paralellik göstermektedir.

Kurumsal yönetim, tamamen tüm kontrolün uzmanlara bırakılmasından çok, yönetimin işin başında olup, diğer çalışanlarla tam anlamıyla bir ortaklık şeklinde çalışmasıdır. Bu çerçevede birlikte hareket eden bu sistem içinde karşılıklı etkileşimin altyapısı oluşturularak sistemin birbiriyle uyumlu çalışmasının sağlanmaktadır.

Modern yönetim görüşüyle de desteklenen 21.yüzyıl iş gücü kaynağı; genç, bilgili, nitelikli, beklenti seviyesi fazla, fikirlerine ve haklarına duyarlı ve saygı gösterilmesini bekleyen, kişisel kariyer gelişimine önem vererek kendini gerçekleştirme olgusuna sahip, iş tatminini ön planda tutan ve sevdiği işle uğraşmak isteyen, zor tatmin edilen, esnek çalışma koşulları isteyen, bürokratik düzenden uzak duran bir insan profili olarak karşımıza çıkmakta ve yöneticileri zorlamaktadır.

Literatüre bakıldığında iş yükü düzeyinin çağrı merkezi çalışanları arasındaki tükenmişliğe etki ettiği düşünülmektedir. Bu da işverenler de iş yükü düzeyini belirlerken çağrı merkezi çalışanlarını elde tutma kaygısı olması gerektiği anlamına gelmektedir. İşveren perspektifinden bakıldığında, elektronik izleme, işverenler arasında oldukça arzu edilen çağrı verimliliğini artırmaktadır. Ancak elektronik izlemenin kullanılması, çağrı merkezi çalışmalarının rutinleşmesine yol açmakta ve bu da iş üzerinde kontrol kaybına neden olabilmektedir.

Gelişmeyi taşıyacak ve ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturacak ve sürekliliğini sağlayacak sistem olan kurumsal yönetim, insan faktörünü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, çalışanı, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri etkilemekte ve değişen çalışma koşulları içinde insana yönelik yeni çalışma profilleri geliştirmesini gerektirmektedir.

Kurumsal yönetim, kâr amacı gütmekle birlikte pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsayan, tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir yönetim şeklidir. Kurumsal yönetim ilkeleri daha geniş bir kesimin haklarını korumakta ve daha etkili bir ekonomik sistemin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanlar, yönetim ile yakın ilişki içinde bulunan işletmenin en önemli paydaş gruplarından. Kurumsal yönetim paydaşların haklarının önemsendiği bir anlayıştır. Çalışanlar üyesi oldukları organizasyonun menfaatleri doğrultusunda zihinsel ve bedensel güçlerini kullanmakla birlikte birtakım beklentilerinin karşılanmasını talep etmektedirler. İşletmenin genel politikasının dengeli olmasını, adil, hak ettiği ücreti alınabilmesi ve çalıştığı işletmede bireysel gelişimine destek olunması, eğitim ve geliştirme programlarının yapılmasını ve bu programların işletme tarafından finanse edilmesi, ödüllendirme sisteminin olması ve etkin ve adaletli şekilde işlemlerini, iş koşullarının tatmin edici olması ve sürekli iyileşmesini, raporlama sisteminin düzenli bir şekilde işlemesi, kariyer planlaması yapılması, sağlık yardımlarının yapılması, yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmasını ve motivasyona önem verilmesini isterler. Bu faaliyetlerin gerçekleşmesi, şirketler istenilen amaçlara en iyi bir şekilde ulaşılabilmesi iyi şirket yönetimi' yani kurumsal yönetim ile sağlanabilmektedir.

Çalışkan ve Ünsan (2011) kurumsal sosyal sorumluluk ile iş tatmini arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların aidiyetine olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Diorisio ve McCain, 2007). Özdemir (2007) çalışmasında iş tatmini yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılığının ve özdeşleşmenin de yüksek olduğunu ifade etmiştir. Baran ve Çelik (2017) çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluk ile iş tatmini arasında %51'lik anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Bu çalışmada da kurumsal yönetim algısının iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Hangi tür işletme olursa olsun işletmedeki mevcut olanak ve kaynakların işletme amaçları doğrultusunda planlanması ve faaliyetlerin bu doğrultuda düzenlenmesi ve yürütülmesi gerekmektedir. İyi şirket yönetimi için şirket içi ve şirket dışı paydaşların haklarını önceden belirlemek ve bunları yasal çerçeve içerisine almak bunların ötesinde değişim yönetimi, stratejik yönetim, sinerjik yönetim, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi vs. yönetim ilkelerinin ve yönetim tekniklerinin etkin biçimde şirkette uygulanması gereklidir. Dolayısıyla şirketlerde etkin bir kurumsal yönetimin gerçekleşmesi halinde, insan kaynakları yönetimi de daha verimli hale gelmektedir.

İşletmeler kurumsal yönetim ilkelerini uygularken insan kaynaklarının en önemli görevi çalışanların iş tatminini sağlamak olmalıdır. Çünkü kurumsal yönetim ilkeleri hissedar ve yatırımcılara yönelik daha içerikli olsa da iç paydaşlardan olan çalışanlar açısından da duruma baktığımızda çalışanlar da önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanırken çalışanların tatmininin sağlanamaması, işten ayrılmalara, ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması hem zaman hem maliyet hem de ek çaba gerektirmektedir. Ayrıca, ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi de işletme için önemli kayıplar oluşturabilmektedir. Dahası, ayrılanların yerine işe alınanların eğitimi, kuruma uyum sağlaması için geçen sürede de önemli iş kayıpları söz konusu olabilmektedir. Bütün bu nedenlerle, çalışanların tatminini sağlamak yöneticilerin ve yönetim kurullarının esas görevi olmaktadır.

İşletmelerde iş tatmini başlıca iki nedenle önemlidir. Birinci olarak, iş göreni işinden memnun kılmak yönetimin görevi olarak görülebilmektedir. Bu yaklaşıma göre, iş tatmin ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının başarısını ölçmede kullanılacak standart veya ölçütleri oluşturur. Kurumsal yönetimde, şirketin faaliyet etkinliğini, yatırımların getirisini ve üretkenliğini maksimize etmek için yönetici ve girişimcileri motive eden iş ortamını kurmak önemli bir hedeftir.

Kurumsal yönetim ve iş tatmini ilişkisini araştıran az sayıda araştırmaya yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılmıştır. Kurumsal yönetim ile iş tatmini ilişkilendirildiğinde, kurumsal yönetim unsurlarının iş tatmininin şekillenmesinde etkili olduğu ifade edilebilir. Kurumsal yönetim anlayışı çalışanların iş tatminine etki eden

örgütsel faktörlere olumlu katkılar sağlayacak bir yönetim tarzıdır. İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerim örgütsel faktörler olduğu göz önüne alındığında; kurumsal yönetimin çalışanların iş tatminine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Erzincan çağrı merkezi sektörü üzerine yapılan bu araştırmada tespit edilen sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

Anket yoluyla yüz yüze ve online olarak elde edilen veriler analiz edilirken IBM SPSS 25 paket programı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov (KS) testi ile anketin güvenilirliği ise Croanbach Alfa testi ile incelenmiştir. Değişkenler normal dağılım varsayımını sağlamadığı için parametrik olmayan istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. İki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, ikiden fazla bağımsız grubunun karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. İki nitel değişken arasındaki ilişki ise ki-kare analizi ile incelenmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ise güvenilirlik analizi ile incelenmiştir. Ölçek alt boyutları birer değişken olarak kullanılarak iki aşamalı kümeleme yöntemi ile çalışanlar sınıflandırılmıştır.

Toplam 383 geçerli anket elde edilmiştir. Bu anketlere göre kurumsal yönetim alt boyutlarını;

- Cinsiyet açısından analiz incelendiğinde; erkeklerin kurum tarafından dış paydaşlara sunulan hizmetlerden memnun olduğu görülmektedir. Bununla birlikte paydaşlarla ilgili şirket politikaları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Erkekler kadınlara göre şirketin paydaşlarla olan politikalarını olumlu görmektedirler. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre şirket politikalarından daha memnun oldukları tespit edilmiştir. Erkek çalışanların şirketin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda da verdikleri cevaplarla çalıştıkları işletmenin faaliyetlerini olumlu gördükleri tespit edilmiştir.
- Yaş gruplarına göre analiz incelendiğinde; çalışanların sendika hakları konusunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 18-29 ve 40-49 yaş gruplarının aynı bakış açısına sahipken 30-39 yaş gruplarında farklılıkların olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken nokta ise 30-39 yaş grubu ile 18-29 ve 40-49 yaş gruplarında algının ters olduğu görülmektedir. 30-39

yaş grubu çalışanlarla ilgili kararlarda sendikalardan görüşlerin alınmadığını, 18-29 ve 40-49 yaş grubu ise sendikalardan görüş alındığını düşünmektedir.

- Mezuniyet düzeylerine göre analiz incelendiğinde; çalışanların eğitim düzeyleri ile şirketin dış paydaşlarla olan etkileşim arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığı yaratan grup ortaöğretim eğitim seviyesidir. Ortaöğretim mezunları memnuniyetleri diğer mezuniyet düzeyindeki çalışanlara göre daha düşüktür. Benzer durum iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk alt boyutlarında da söz konusudur. Orta öğretim mezunları diğer mezuniyet düzeylerine göre iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinden daha düşük seviyede memnuniyet göstermektedirler. Paydaşlarla ilgili şirket politikaları, yönetim kurulu ve sendikal haklar konusunda da yüksek lisans mezunlarının memnuniyet seviyelerinin diğer eğitim düzeylerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetlerinde ise yüksek lisans ve ortaöğretim mezunu çalışanların memnuniyet seviyeleri doktora ve lise mezunu çalışanlardan daha düşüktür.
- Medeni duruma göre analiz incelendiğinde evli çalışanların paydaşlarla ilgili şirket politikası, yönetim kurulu ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetlerinden bekar çalışanlara göre daha memnun oldukları gözlemlenmiştir.
- Kurumdaki görevlerine göre analiz incelendiğinde iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk skor değerleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Buradaki fark çağrı yönlendiricilerden kaynaklanmaktadır. Çağrı yönlendiricilerin memnuniyet seviyeleri diğer çalışanlara göre daha düşüktür.
- Çalışma yılına göre analiz incelendiğinde 10 yıldan fazla çalışanların dış paydaş, iç paydaşlar ve sosyal sorumluluk ve yönetim kurulu alt boyutlarından memnuniyetleri diğerlerinden daha yüksektir.

İş tatmin düzeyi alt boyutlarını;

- Cinsiyete göre analiz incelendiğinde cinsiyetin bireysel iş tatmini düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Kadınların bireysel iş tatmini düzeyleri daha yüksektir.
- Mezuniyet düzeyine göre analiz incelendiğinde ortaöğretim mezunlarının bireysel ve örgütsel iş tatmin düzeyleri diğer mezuniyet seviyelerine göre düşüktür. En yüksek memnuniyet seviyesi ise doktora mezunu olan çalışanlara aittir. Memnuniyet seviyesi en yüksek olan ikinci grup ise lise mezunlarıdır.
- Medeni duruma göre analiz incelendiğinde evli çalışanların örgütsel ve bireysel iş tatmini bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durum aile hayatının iş tatmini açısından önemli olduğunu göstermektedir.
- Kurumdaki görevlerine göre analiz ettiğimizde örgütsel ve bireysel iş tatmin seviyesi en yüksek grup takım liderleridir en düşük grup ise çağrı yönlendiricilerdir. İş tatmin düzeyi alt boyutları açısından en az memnuniyete sahip grup çağrı yönlendiricilerdir.
- Çalışma yılına göre analiz ettiğimizde çağrı merkezinde 10 yıldan fazla çalışanların örgütsel ve bireysel iş tatmini diğer çalışma yılına sahip bireylerden daha yüksektir. Örgütsel ve bireysel iş tatmin düzeyi açısından çalışma yılı gruplarının sıralaması aynıdır. Bu da çalışma yılına göre örgütsel ve bireysel iş tatmin düzeylerinin paralel hareket ettiğini göstermektedir.

Araştırma çağrı merkezi sektöründe kurumsal yönetim algı düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kurumsal yönetim algısı arttıkça iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Kurumsal yönetim işletmelerde iyileştikçe çalışanların iş tatmin düzeyinin de artacağı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte çalışanların iş tatmin düzeyinin kurumsal yönetimden memnuniyetten daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim algısı ölçeğinin alt boyutları ile iş tatmin düzeyi ölçeğinin alt boyutları arasından pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel iş tatminin en yüksek ilişkiye sahip olduğu alt boyut yönetim kurulu iken, bireysel iş tatmininde ise paydaşlarla ilgili şirket politikası alt boyutunun ilişki diğerlerine göre yüksektir. Kurum içi kurumsal yönetim arttıkça çalışanların örgütsel iş tatminin arttığı sonucuna varılmıştır.

Konu ile ilgili son olarak, çalışmamızda personel açısından çalışan sendikal haklar diğer alt ölçeklerden ayrılmaktadır. Şirket politikası, iç tatmin, şeffaflık, yönetim kurulu,

örgütsel tatmin, dış tatmin ve bireysel tatmin algılarını ise çalışanlar bir bütün olarak algılamaktadırlar. Burada çalışan sendikal hakların ayrı algılanmasının ayrı bir çalışmada araştırılması önerilmektedir. İşletmelerin kurumsal yönetim ile ilgili ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar gerçekleştirilerek çalışanların kurumsal yönetim algı düzeylerinin artırılması onların iş tatmin düzeylerini de artıracak sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeyini artırmanın onların performansına etki edeceği bunun da işletmelere olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

Çağrı merkezi yöneticilerinin bekar, çalışma yılı az ve çağrı yönlendirici gibi kurumsal yönetim algı düzeyleri düşük olan grupların algı düzeylerini artırmaya yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Ayrıca yapılan kurumsal yönetim faaliyetlerinin kurum geneline duyurulmasının bu algıyı artıracak düşüncesine varılmıştır.

Kurumsal yönetim algı düzeyinin genel olarak kadın çalışanlarda daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilere kadın çalışanlara yönelik kurumsal yönetim uygulamaları yapılması önerilmektedir. Bu uygulamaların onların algı düzeyini artıracak düşünülmektedir.

Araştırma da çalışma yılı arttıkça bireysel ve örgütsel iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle çağrı merkezi sektörü yöneticilerinin çalışanların bireysel iş tatmin düzeyi ve örgütsel iş tatmin düzeyini artırmaya yönelik işe yeni başlayanlara oryantasyon ve eğitim vermelerinin işletme performansına olumlu etki yapacağı düşünülmektedir. Takım liderlerinin bireysel ve örgütsel iş tatmininin yüksek çıkmasının meslekte ilerleme ve hedef gösterilme nedeniyle olduğu düşünülmektedir. Bireysel ve örgütsel iş tatmin düzeyi en düşük grup olarak tespit edilen çağrı yönlendiricilerin tatmin düzeyini artırmaya yönelik araştırmalarının yapılarak düzeyi yükseltme yönünde uygulamaların yapılmasının bireysel ve örgütsel performansı artıracak düşünülmektedir.

Çalışmanın ülke genelinde veya bölgesel yapılacak çalışmalarla çağrı sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim algıları ile iş tatmin düzeylerinin daha kapsamlı bir şekilde tespit edileceği ve ilerde yapılacak benzer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbilek, N. (2009). *Gelen Çağrı Merkezlerinde Dinamik Çapraz Satış Esiği Politikasıyla Gelir Ve Performans Yönetiminin Analizi*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Akdın, F. (2006). *Lojistik Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yeri ve Önemi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akşin, O.Z., Armony, M., ve Mehrotra, V. (2007). *The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research*. *Production and Operations Management*. 16 (6): 665-688.
- Aktaş, R. (2004). *Muhasebe Standartları ve Yönetişim*. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi Özel Sayısı: 1st International Accounting Conference on the Way to Convergence, 64.
- Alferoff, C., ve Knights, D. (2008). Customer Relationship Management In Call Centers: The Uneasy Process Of Re(form)ing The Subject Through The 'People-By-Numbers' Approach. *Information and Organization*. 18(1), 29-50.
- Alper, C. (2006). *Sanal Bir Gerçeklik: Çağrı Merkezleri*. İstanbul: VodaSoft Bilişim Sistemleri.
- Ardıç, K. ve Özdemir, Y. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arikboğa, F. Ş. ve Menteş, A. (2009). Türkiye’de kurumsal yönetim iklimi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası. 59 (2), 85-120.
- Arslan, Z. (2006). *A’dan Z’ye Çağrı Merkezi Dünyası*. İstanbul: VodaSoft Bilişim Sistemleri. 25-32.
- Ay, C. ve Ünal, A. (2002). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Yeni Bir Pazarlama Anlayışı: Guerilla Pazarlaması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt 9. Sayı 1-2.
- Alçı, S. ve Ahi, B. (2015). *SPSS Kullanma Kılavuzu*. (Çev. S. Balcı ve B. Ahi). Anı Yayıncılık.
- Baran, M., & Çelik, Y. (2017). The relationship between employee perceptions of corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Behavior at Work*, 2(1), 63-79.
- Baycan, A. (1985). *An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul, 72-73.
- Birgün, S., Öztepe, T., ve Şimşit, Z. T. (2011). Bir Çağrı Merkezinde Müşteri Şikayetlerinin Düşünce Süreçleri İle Değerlendirilmesi, XI. *Üretim Araştırmaları Sempozyumu*.
- Bond-Barnard, T. J., Steyn, H., ve Fabris-Rotelli, I. (2013). The Impact Of A Call Centre On Communication In A Programme And Its Projects. *International Journal of Project Management*. 31(7), 1006-1016.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A metaanalytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71.
- Capital. (2021, Mayıs 27). Ceo Life Haberleri. <https://www.capital.com.tr/ceo-life/ceo-life-haberleri/her-ile-1-cagri-merkeziyle-109-milyar-tlik-ekonomi-yaratildi>

- Cerdeira, C. (2021, 17 Ağustos). What is call center routing and how does it improve customer experience? Talkdesk, <https://www.talkdesk.com/blog/call-center-routing/>
- Ceylan, A. (2001). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- CX Central. (2021, Ekim 7). Call Centre Team Leader. <https://cxcentral.com.au/glossary/team-leader/>
- Çağrı Merkezleri Derneği (2012). Türkiye Çağrı Merkezleri Sektör Araştırması, <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog.pdf>, (21.10.2021).
- Çağrı Merkezleri Derneği: Dünya ve Türkiye Çağrı Merkezi Sektörü (Çevrimiçi) <http://cagrimerkezleridernegi.org/uploads/Dunya-ve-Turkiye-Cagri-Merkezi-Sektoru.pdf>, (21.10.2021).
- Çalışkan, O., & Ünüsan, Ç. (2011). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Çelen, Ö., Demir, C., Teke, A., Karadağ, M. ve Abuhanoğlu, H. (2011). Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi'nde Görev Yapan Sağlık Teknisyenlerinin/Teknikerlerinin İş Tatmini Düzeyinin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 143-154.
- Çetin, İ. (2009). *Otel İşletmelerinde Marka Değeri ve Turistik Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Çeşme Örneği*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Darman, G. M. (2009). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dayanıklı, A. S. (2021). Normal Dağılım ve Python ile Normallik Testi. <https://ravenfo.com/2021/07/11/normal-dagilim-python-normallik-testi/>
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Diñçer, D. (2006). Benzetim Tekniğı ile Çağrı Merkezlerinde Vardiya Planlama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Diorisio, C., & McCain, S. L. C. (2007). An Examination Of Hotel Corporate Philanthropy Behavior. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 12(1).
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı. (2015, Nisan). TR2 Bölgesi Çağrı Merkezleri Sektör Analizi. <https://www.daka.org.tr/panel/files/files/yayinlar/TRB2%20Bolgesi%20Cagri%20Merkezleri%20Sektor%20Analizi.pdf>
- Durak, İ. ve Serinkan, C. (2007). Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2). 119-135.
- Durmuş, B., Yurtkoru, S. E., & Çinko, M. (2022). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. The Kitap Yayınevi.
- Ecerkale, K., ve Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*. 2(2): 69-75.

- Ege, İ., Topaloğlu, E. E. ve Özyamanoğlu, M. (2013). Finansal performans ile kurumsal yönetim notları arasındaki ilişki: b1st üzerine bir uygulama. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5 (9), 100-117.
- Eichfeld, A., Morse, T. D., ve Scott, K. W. (2006). Using Call Centers To Boost Revenue. *McKinsey Quarterly*. May, 1-7.
- Erdoğan, G. (2010). *Kuyruk Teorisi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 52-58.
- Ergincan, Y. ve Gürbüz, A. O. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gelibolu, L. ve Özsoy, T. (2013). Çağrı Merkezlerinin Satış Amaçlı Kullanılması: Doğrudan Pazarlamanın Bir unsuru Olarak Telepazarlama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22(1), 481-500.
- Gökgöz, A. (2012). Küresel finansal krizin muhasebe temelli nedenleri bağlamında kurumsal yönetim ve muhasebe meslek etiğinin önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 313-331.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (5. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gürel, A., ve Arslan, L. M. (2008). Konuşma Tanıma İçin İnsan-Makine Karşılaştırması. *Boğaziçi Üniversitesi Dilbilim Araştırmaları Dergisi*. 77-90.
- Hayward, M. (2008). Complaint Management. *Journal of Direct. Data and Digital Marketing Practice*. 9(4), 321-323.
- Indeed For Employers. (2022, Nisan 27). Call Center Representative Job Description: Top Duties and Qualifications. <https://www.indeed.com/hire/job-description/call-center-representative#:~:text=A%20Call%20Center%20Representative%2C%20or,helpful%20solutions%20to%20their%20problems>.
- Telman, N. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- İşçiçok, Özlem (2002). Telefonla Danışma Merkezleri: İşlevleri Faaliyet Alanları ve Bu Merkezlerde Çalışanların Genel Özellikleri. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 19 (1-2 Bahar-Yaz), 89-92.
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum, Algı, İletişim*. Ankara, Elips Yayınları.
- İşcan, F. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal yönetim sürecinin gelişimi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 213-224.
- Job Description and Resume Examples. (2020). Call Center Team Leader Job Description Key Duties and Responsibilities. <https://jobdescriptionandresumeexamples.com/call-center-team-leader-job-description-example/>
- Karabıyık, S. (2011). *İç Denetimde Risk Yönetimi*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keklik, B. ve Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.

- Keser A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11) 2006 / 1, 100-119.
- Keser, A. (2007). *Endüstriyel Klinik Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kocabaş, İ. (2017). Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin İmajının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 5(1), 118-147.
- Kohen, A. (2002). Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri. *Aktive Bankacılık ve Finans Dergisi*. 22(1), 1-7.
- Korkmaz, S. (2014). Sağlık Sektöründe Çağrı Merkezi Temsilcilerinin Davranışlarına İlişkin Tüketici Beklentilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 13, Ocak 2014, 45-67.
- Kundak, Z., Üzel Taş, H., Keleş, A. ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini ve Motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16(1), 1-10.
- Kurt, M. ve Kayacan, M. (2005). Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin İçerik Analizi. 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 349-362.
- Listen Trust. (2021, Mayıs 4). Yönet Advantages of a Call Center. <https://www.listentrust.com/advantages-of-a-callcenter/>
- Menekşe, N. (2000). Geleceğin Bireysel Bankacılığı. *Active Bankacılık ve Finans*. (4), 75-83.
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Mercanlıoğlu, A. Ç. (2012). Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma-The Differences in the Job Satisfaction's Dimensions With Respect to the Demographic Factors: A Research. *Öneri Dergisi*, 10 (37), 121-138.
- Mert, O. (2008). Öngöt Mezar Külliyesi ve Külliye Bulunan Damgalar. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*. S, 36, 281-305.
- Mirze, S. K. ve Ülgen, H. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Mount, M., Ilies, R. and Johnson, E. (2006). Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors. *The Mediating Effects Of Job Satisfaction. Personnel Psychology*, 59 (3), 591-622.
- Nas, T. İ., Şahin, K. T. ve Okan, T. (2013). Kurumsal Yönetim ve Çokuluslu İşletmelerin Strateji Tercihleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (4), 210-228.
- Öksüz, G. (2008). *Müşteri Hizmetleri Açısından Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi: Bankacılık Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öktem, U. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ökten, S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İsten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek, Ç. (2012). *İç Denetim: Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç kontrol*. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.
- Özdemir, H. Ö. (2007). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özsan, A. (1999). Zaman Kaybına İlaç Bulundu, *Hürriyet Gazetesi, Finans '99 Eki, 24 Kasım 1999*, 6-8.
- Pamukçu, D. (2002). *Kuyruk Teorisinin Bir Bankanın Çağrı Merkezi İçin Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paşaoğlu, G. (2010). *Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulamalı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 151-166.
- Resmi Gazete. (2014, 16 Mayıs). Yönetmelik. Görev Ve Çalışma Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140516-5.htm>
- Resources For Employers. (2020). Call Center Manager Job Description. <https://resources.workable.com/call-center-manager-job-description>
- Resources For Employers. (2020). Call Center Manager Job Description. <https://resources.workable.com/administrative-assistant-job-description>
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sancar, O. (2015). *Kurumsal Yönetim Kavramı ve Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal Yönetim Konusuna İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıyer, N. (2007). Çağrı Merkezi Tüketici Profili: Banka Çağrı Merkezleri'nde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10 (2), 473-493.
- Seçkin, E. ve Ökten, A. N. (2009). Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri. *Megaron Dergisi*. 4 (3), 191-202.
- Serimoğlu, N. (2013). *Etkili İletişim*. Cinius Yayınları. İstanbul.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2005). Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri. Ankara.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2021). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm>.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK). (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri. <http://www.spk.gov.tr>.

- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK). (2004). Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları. <http://www.spk.gov.tr>.
- Sezgin, M. (2009). *İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Süer, D. ve Atayer, O. (1999). Çağrı Merkezi Teknolojileri. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. No:8 Ağustos-Eylül 1999, 44-46.
- Şükrüoğlu, B. (2008). *Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Saha Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- T.C. İçişleri Bakanlığı Acil Çağrı Merkezi (2021, Temmuz). 112 Acil Çağrı Merkezi Projesi. <https://www.112.gov.tr/112-acm-projesi>
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2021, Ekim). Haber Bülteni. <https://www.icisleri.gov.tr/tum-acil-numaralar-112de-toplandi#>
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2021, Eylül). Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2020 Haber Bülteni. <https://sbsgm.saglik.gov.tr/Eklenti/41611/0/haber-bulteni-2020pdf.pdf>
- Taşpınar, H. (2006). *Bilişim Altyapısıyla CRM. Teknik Alt Yapısı ve İşlevsellikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- TKYD, (2021). <http://www.tkyd.org.tr/kyd-kurumsal-yonetim-komisyonlar-calisma-gruplari-sermaye-piyasasi-calisma-grubu-ve-bist-kurumsal-yonetim-endeksi.html>, Erişim Tarihi: 12.10.2021.
- Törün, A. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuğ, M. A. (2019). Kurumsal Yönetim Kavramının Genel Çerçevesi ve Türk Hukukundaki Yansımaları. *Hukuk Fakültesi Dergisi C.5 Sayı 1*, 203-227.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2022, Temmuz). Çağrı Merkezi İstatistikleri. https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/3872/Cagri_Merkezi_Istatistikleri-Haziran_2022.pdf
- TÜSİAD, (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- TÜSİAD, (2005). Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı Raporu. (Yayın No. TÜSİAD-T/2005-06/403).
- Ula, M., Ismail, Z., ve Sidek, Z. M. (2011). A Framework for the Governance of Information Security in Banking System. *Journal of Information Assurance & Cyber Security*. 2011, 1-12.
- Varış, M., Küçükçolak, A., Erdoğan, O. ve Özer, L. (2001). Sermaye piyasalarında kurumsal yönetim ilkeleri. *İMKB Dergisi*, 5 (19), 129-168.
- Whoson (2020). The history of call centres. <https://www.whoson.com/customer-service/the-history-of-call-centres-and-how-they-became-contact-centres/>
- Yavuz, U., ve Leloglu, H. (2011). Müşteri ilişkileri Yönetimi'nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği. *Journal of Graduate School of Social Sciences*. 15(1).

- Yavuzaslan, S. ve Kalmış, H. (2016). İşletmelerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Kar Yönetimi Üzerindeki Etkisi ve Borsa İstanbul A.Ş. Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (27), 353-384.
- Yaylaz, N. (2011). *Çağrı Merkezinde Teknoloji Yönetimi-I. Çağrı Merkezi Yönetimi-II*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yereli, A. N. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8 (1), 29-42.
- Yılmaz, G. (2006). Call Center Work From Employer And Employee Perspective: Two Field Studies From Turkish Banking Sector. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 22–35.
- Yozgat, U. ve Tacer, M. (2002). Müşteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin İşletmeler İçin Stratejik Önemi. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 579-580.
- Yüksek, E. (2013). *Çağrı Merkezi Kavramı. Çağrı Merkezi Yönetimi-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Zipppia The Carier Expert. (2019). What Does A Customer Service Administrative Assistant Do. <https://www.zipppia.com/customer-service-administrative-assistant-jobs/what-does-a-customer-service-administrative-assistant-do/>

EKLER

EK 1.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için etik kurul onayı Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu) 30/06/2021 tarihli ve 07/18 numaralı kararı ile alınmıştır.



EK 2.

ANKET FORMU

Bu anket formu, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında yürütülen bir tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Bilgileriniz üçüncü kişilerle veya kurumlarla paylaşılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Selçuk SÜMER

BİRİNCİ KISIM

Lütfen size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2-Yaşınız?

☐ 18–29 ☐ 30–39 ☐ 40–49 ☐ 50 ve üstü

3. Mezuniyet düzeyiniz?

☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

4. Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar

5. Çalıştığınız kurumdaki göreviniz?

☐ Müşteri Temsilcisi ☐ Mevzuat Uzmanı/İdari Birim Personeli ☐ Takım Lideri ☐ Birim Yöneticisi
☐ Çağrı Alıcı ☐ Çağrı Yönlendirici ☐ Diğer

6. Çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

İKİNCİ KISIM

Bu ölçekte çalıştığınız iş yerine ilişkin tamamlayıcı ifadeler bulunmaktadır. Size uygun gördüğünüz seçeneğe “X” yazarak işaretleyiniz. Lütfen birden fazla işaretleme yapmayınız.

1. Etik kuralların ihlal edilmesi halinde gerekli cezai işlemler vakit geçirmeksizin uygulanır.

2. Müşterilerin / Hizmet alanların görüş ve önerilerini değerlendirecek bir sistem kurulmuştur.

3. Müşterilerin / Hizmet alanların bilgi güvenliği ile ilgili çok sıkı tedbirler uygulanmaktadır.

4. Verilen hizmetle ilgili herhangi bir gecikme ve/veya şikâyet durumunda müşteriye / hizmet alana geri dönüş yapılarak bilgilendirilmesi sağlanır.

Kesinlikle Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katlıyorum

Kesinlikle Katlıyorum

5. Kurum yönetimi, gizli bilgilerin kurum dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik her türlü tedbiri alır.					
6. Kurumda verdiğimiz hizmetler, insana saygı ilkesine uygun biçimde, özenli ve dikkatli bir biçimde yerine getirilir.					
7. Kurumun internet sitesinde İnsan Kaynakları konularına ilişkin detaylı bilgiler bulunmaktadır. (işe alım, oryantasyon, eğitim, servis-lojman, kariyer yönetimi, ücret yönetimi)					
8. Çalışanları ilgilendiren gelişmeler ve kararlarla ilgili herhangi bir bilgilendirme yapılmamaktadır.					
9. Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine katkı sağlayacak hizmet içi eğitimler verilmektedir.					
10. Çalışan şikayetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.					
11. Personel alımına ilişkin ölçütler her meslek grubu için bellidir ve bu ölçütlere uyulur.					
12. Kurumumuzda sosyal sorumluluk projelerine önem verilir.					
13. Kurumumuzda tüm çalışanlarca bilinen yazılı etik kurallar vardır.					
14. Çevreye ve kamu sağlığına önem veren düzenlemeler mevcuttur. (fidan dikilmesi, dönüşüm için sınıflandırılmış çöp kovaları, aşı kampanyalarına destek vb.)					
15. Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları oluşturulur.					
16. Verilen hizmetlerin tamamında kalite standartlarına uyulur.					
17. Kurumumuzda çalışanların haklarının korunmasına gerekli özen gösterilmez.					
18. Çalışanların yönetime katılımını desteklemek için çalışan temsilcileri de karar süreçlerine katılmaktadır.					
19. Çalışanların görüş ve önerilerini yönetime iletebilmesi için öneri kutuları bulunmaktadır.					
20. Çalışanların kurum içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlem alınır.					
21. Eğitim, terfi, ödüllendirme gibi konularda çalışanlara eşit ve adil davranılır.					
22. Kurumumuzda tüm menfaat sahipleri ile iyi ilişkiler kurmak esastır. (Çalışan, müşteri, tedarikçiler, alacaklılar, devlet vb.)					
23. Kurum yönetimi, işlerin aksamaması için gelecekte yönetici olacak kişileri belirleme planlaması (yedekleme planlaması) yapar.					
24. Çalışanlarla ilgili kararlarda sendikalardan da görüş alınır.					
25. Kurum yönetimi, dernek kurma, toplu iş sözleşmesi ve sendika gibi konulara destek olur.					
26. Kurum tüm faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir ve adil şekilde yürütmek konusunda gereken özeni gösterir.					
27. Kurumun vizyon ve misyon gibi değerlerini belirlenmiş ve açıklanmıştır.					
28. Üst yönetim gerekli görüldüğü takdirde birim yönetimin performansını denetleyerek, yöneticiler hakkında gereğini yapar. (ödüllendirme, cezalandırma vb.)					
29. Üst yönetim, birimde alt yönetim komitelerin kurulması konusunda yöneticileri görevlendirir.					
30. Üst yönetim kurulu, çalışanların pozisyonlarının gerektirdiği uygun nitelikleri taşımasını önemser.					
31. Kurumda basın ve medya ilişkilerini yürüten bir bölüm bulunmaktadır.					
32. Kuruma ait düzenli olarak güncellenen bir resmi web sitesi vardır.					

33. Kurumun web sayfasında personele ait bilgilendirme (uzmanlık dalı ve ilgilendiği alanlar) yer almaktadır.					
34. Kurumda gerçekleşen olaylarla ilgili kamuya gerekli bilgilendirme yapılmaktadır.					

Bu ölçekte iş yerinizin iş tatmini boyutunu ölçmeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. Size uygun olan seçeneği “X” yazarak işaretleyiniz. Lütfen birden fazla işaretleme yapmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Mesai sırasında sürekli işimle uğraşıyor olmak beni memnun ediyor.					
2. Bireysel çalışma imkânı sunulması beni memnun ediyor.					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme fırsatının olması beni memnun ediyor.					
4. Toplumda saygın bir kişi olabilmek beni memnun ediyor.					
5. Yöneticimin ekipteki kişileri yönetme tarzı beni memnun ediyor.					
6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği beni memnun ediyor.					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması beni memnun ediyor.					
8. Uzun süreli istihdam imkanının olması beni memnun ediyor.					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmak beni memnun ediyor.					
10. İnsanları yönetebilme şansına sahip olmak beni memnun ediyor.					
11. Kişisel yeteneklerimi ortaya koyarak bir şeyler yapabilmek beni memnun ediyor.					
12. İş ile ilgili belirlenen politikaların uygulanma şekli beni memnun ediyor.					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni memnun ediyor.					
14. Görevde yükselme (terfi) imkanının olması beni memnun ediyor.					
15. İşimde kendi kararlarımı uygulama olanağının sunulması beni memnun ediyor.					
16. İşimde kendi yöntemlerimi uygulama olanağının sunulması beni memnun ediyor.					
17. İş yerimdeki çalışma şartları beni memnun ediyor.					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları beni memnun ediyor.					
19. İşimi iyi yaptıktan sonra takdir edilmek beni memnun ediyor.					
20. İşimi iyi yaptıktan sonra duyduğum başarı hissi beni memnun ediyor.					
Katkılarınız için teşekkür ederim.					

EK 3.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Selçuk SÜMER	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme Fakültesi
Bölümü	İşletme
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1.	
2.	