

# İş Örgütlerinde Kontrol ve Rıza Mekanizmalarının İşleyişi: Türkiye’de Çağrı Merkezleri Örneği (\*)

## Control and Consent Mechanisms in Work Organizations: The Case of Call Centers in Turkey

Sibel Doğanay (\*\*)

### Özet

Ekonomi-politik bir perspektifi merkeze alarak yola çıkılan bu çalışmanın amacı, çağrı merkezlerinde hangi kontrol ve rıza dinamiklerinin ortaya çıktığını araştırmaktır. Çalışmanın temel kuramsal çerçevesi genel olarak eleştirel kuram ve eleştirel yönetim yazınına, spesifik olarak da emek süreci kuramına dayanmaktadır. Çalışmada esas alınan eleştirel bakış açısı, doğası gereği farklı tipte baskı ve rıza süreçlerine odaklanmayı gerektirmiştir. Buna uygun olarak alan araştırmasında nitel yaklaşım uygulanmış, dolayısıyla veriler derinlemesine görüşme ve gözlem yoluyla toplanmış ve içerik analizi ile yorumlanmıştır. Çalışmanın bulguları, doğrudan kontrol, teknik kontrol ve bürokratik kontrol unsurlarının yanı sıra, güvencesiz çalışma koşullarının, çağrı merkezlerinde baskı ve rızaya zemin hazırlayan en belirgin dolaylı kontrol unsurları haline geldiğini göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** Kontrol, rıza, emek süreci kuramı, eleştirel yönetim çalışmaları, çağrı merkezleri

### Abstract

The aim of this study, putting economic-political perspective in the center, is to reveal which control and consent dynamics appear in the call centers. The theoretical framework of the study is built on critical theory and critical management studies in general, and labor process theory in particular. The critical perspective adopted in the study necessarily required to focus on the oppression and consent processes. Consistently, qualitative approach was conducted in the field research,

(\*) Bu çalışma yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

(\*\*) Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 07058, Antalya. sibeldoganay@akdeniz.edu.tr

and thus data were collected through in-depth interview and observation, and interpreted with content analysis. Findings of the study showed that, precarious working conditions as well as direct control, technical control, and bureaucratic control turn out to be the most obvious indirect control methods that pave the way for the oppression and consent in the call centers.

**Keywords:** Control, consent, labor process theory, critical management studies, call centers

## Giriş

Yönetim ve örgüt bilimleri alanında hakim olan anlayış örgütleri rasyonellik ve verimlilik çerçevesinde analiz etmektir. Yönetici-çalışan-müşteri gibi paydaşları içinde barındıran ve ortak bir amaç doğrultusunda yönetildiği ifade edilen iş örgütleri, bireyi sürekli kontrole maruz bırakan, birbirleriyle mücadele eden sosyal güçlerin toplandığı yerlerdir (Thompson ve McHugh, 1995). Ana akım yönetim anlatısında göz ardı edilen nokta işletmelerin, içinde yer aldıkları ekonomik sistemin yasalarına göre hareket eden, varlık nedenleri bu yasaları yeniden üretmek olan yapılar olduklarıdır.

Bu anlamda bu araştırmanın çıkış noktası, olguları içinde buldukları bağlamdan soyutlayan, çalışma gerçekliğini görmekten uzak, her şeyi olduğu gibi kabul eden ve doğallaştıran bir araştırma perspektifinden uzaklaşarak örtük mekanizmaları anlamaya katkı sağlayacak eleştirel bir bakış açısı sunabilmektir. Yönetimi tarafsız bir süreç olarak tanımlayarak yönetim pratiğinin politik niteliğini görmezden gelen (Alvesson ve Willmott, 1996) ana akım yönetim ve örgüt bilimi yazınındaki temel eğilimden farklı olarak bu çalışmada çağrı merkezleri olgusuna eleştirel bir perspektifle bakılmaya çalışılmıştır. Araştırmada, çağrı merkezlerinde ne tür kontrol ve rıza mekanizmalarının kullanıldığı sorusuna eleştirel yönetim çalışmalarının sırtını yasladığı teorik kaynaklardan birini oluşturan emek süreci kuramı penceresinden yanıt aranmıştır.

Ekonominin, sosyal ilişkilerin ve politikaların üretildiği yerler olan örgütleri anlamak için geçmişten günümüze pek çok araştırma yapılmış, pek çok bilgi üretilmiştir. 1970'li yıllardan bu yana, eleştirel sosyal kuramdan beslenen ve kendisini ana akım yönetim ve örgüt çalışmalarının karşısında konumlandıran yeni bir yaklaşım ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu anlamda, örgüt, otorite, iş kavramlarını eleştirel bir bakış açısıyla ele alan ve yeniden tanımlayan çalışmalar (Child, 1969); örgütleri ideoloji ve sınıf çatışmalarının üretildiği yerler olarak inceleyen araştırmalar (Clegg ve Dunkerley, 1980); Marksist kuram ve emek süreci analizleriyle yürütülen çalışmalar (Braverman,2008; Burawoy,1979; Edwards,

1979) gibi farklı yaklaşımlar yönetim ve örgüt çalışmaları alan yazını gündemine girmiştir.

Katılımcıların çoğu işletme ve yönetim okullarından gelen, yerleşik yönetim teori ve pratiklerine muhalif olan çok sayıdaki akademisyenin oluşturduğu, 1983'deki birinci *Emek Süreci Konferansı*, eleştirel çalışmaların tartışıldığı önemli bir kuramsal başlangıçtır. Alvesson ve Willmott'un 1992'de yayınladıkları derleme ile yönetim ve örgüt bilgisine yönelik eleştirel analizler tek bir kitapta toplanmış ve bu çalışmadan sonra eleştirel yönetim çalışmaları yaygınlık kazanmaya başlamıştır. 1998'de Amerika'da *Academy of Management* toplantılarında eleştirel yönetim çalışmaları alanı için seminerler düzenlenmesi; 1999'da İngiltere'de Eleştirel Yönetim Çalışmaları Konferansı'nın organize edilmesi gibi gelişmelerle, bu alan örgüt ve yönetim çalışmalarındaki yerini alarak, ana akım bilgiye ve üretilme biçimlerine karşı pozisyonuyla meşrulaşmaya ve kurumsallaşmaya başlamıştır (Adler, Forbes ve Willmott, 2007).

Eleştirel yönetim çalışmaları ile ilgilenmek, en temel düzeyde, yönetim bilgisinde bir sorun olduğunu ve bunun değiştirilmesi gerektiğini düşünmek anlamına gelir (Fournier ve Grey, 2000: 16). Eleştirel çalışmaların odağındaki konu, örgütlerin ve yöneticilerin hizmet ettikleri ve yeniden ürettikleri sosyal ve ekonomik sistemlerin sosyal adaletsizliği ve çevre üzerindeki yıkımıdır (Adler, Forbes ve Willmott, 2007). Yerleşik güç ve ideolojiye, yönetsel ayrıcalığa, hiyerarşiye; sadece kurulu düzene değil bu düzenin değişmeyeceği iddiasına da muhalif olan eleştirel yönetim çalışmaları, birbirleriyle ilişkili olan iki farklı önermeyi içine alır. Bunlardan biri 'yönetim eleştirisi' diğeri ise 'yönetim çalışmalarına yöneltilen eleştiri'dir (Grey, 2005: 13). Eleştirel yönetim çalışmaları, yönetime bir grup ya da işlev olarak odaklanmak yerine onu kapitalist oluşum içine yerleşmiş, yönetsel tahakküm yaratan bir kurum olarak ele alır (Grey ve Willmott, 2005). Eleştirel teorisyenlere göre örgütler, ideolojik olarak hakim sınıfın çıkarlarına hizmet eden sosyal ilişkileri içinde barındıran yapılardır ve bu bakış açısıyla analiz edilmelidirler. Rasyonel bütünlük ve uzlaşma maskeleri çoğunluğu ekonomik ve politik anlamda sömürüye maruz bırakan egemen kapitalist azınlık için yönetsel birer araçtır ve yönetimsel örgüt kuramı da üretim alanlarında bu hakimiyetin sağlanmasının olanaklarını üretir (Casey, 2002). Eleştirel çalışmalar verili ve doğal kabul edilene sorgular ve araştırmaların temel sorunsalı haline getirir (Adler, Forbes, Willmott, 2007).

Temellerini Marksizm'den alan ve eleştirel yönetim çalışmalarını besleyen emek süreci kuramı; kapitalist üretim ilişkilerinin ortaya çıkış süreçlerini, ne

tür kontrol ve sömürü mekanizmaları yaratıldığını, emek ve sermayenin sınıfsal çelişkilerinin sonuçlarını ele almaktadır (Rowlinson ve Hassard, 2001; Adler, 2007). Çalışma örgütleri üzerine odaklanarak emek-sermaye arasındaki antagonistik ilişkileri ve bu ilişkilerin örgütler üzerine yaptığı etkileri ortaya koymaya çalışan emek süreci teorisi (Tsoukas, 2007) analiz noktasını üretim anından başlatarak kapitalist toplumlardaki çalışmanın ve çalışma örgütlerinin nasıl örgütlendiğinin bilgisini üretmeye çalışır (Knights ve Willmott, 1990). Çalışmanın yapısının toplumsal bütünlükçü bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini vurgulayan emek süreci teorisine göre, işyerinde üretilen teknik ve toplumsal ilişkilerin arkasındaki gerçek, kapitalist üretim ilişkilerinde ve sermaye birikim sürecinde yatmaktadır (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008).

Kapitalist koşullar altında emek gücünün doğasını ve dönüşümünü merkezine alan emek süreci kuramı (Thompson, 2010) kapsamında yapılan çalışmalarda, üretim noktasındaki kontrol, rıza ve direniş dinamiklerine vurgu yapılmıştır (Thompson ve Smith, 2009). Emek süreci kuramına göre, en kritik soru ve çelişki emek gücünün ne şekilde ve ne yoğunlukta kullanılacağına kontrolü ile ilgilidir (Alakavuklar, 2012). Emek süreci kuramının gelişimine bakıldığında zaman iki dalga göze çarpmaktadır. Birinci dalga, Braverman'ın 1974 tarihli *Emek ve Tekelci Sermaye* isimli çalışmasıdır. İkinci dalgayı ise 1970'lerin sonundan 1980'lerin sonuna değin süre Edwards, Friedman, Burawoy ve Littler'in çalışmaları oluşturmaktadır (Thompson ve Smith, 2009).

## Emek Süreci Kuramı Bağlamında Kontrol ve Rıza Olgusu

### *Kontrol*

Etkili ve verimli bir örgüt işleyişi için kontrolü gerekli gören ve onu verili bir durum olarak ele alan ana akım yönetim yazını için emek gücünü kiralayan kişinin, emeği stratejik amaçları doğrultusunda en etkin biçimde yönetmek istemesi doğal kabul edilir. Emek süreci kuramı ise kontrol kavramını emek-sermaye çelişkisi üzerinden tanımlar. “Emeğin parçalanması veya yeteneksizleştirilmesi”, “zihin ve kol emeğinin bölünmesi” ve “hiyerarşik kontrol” üzerinde özellikle duran emek süreci kuramında kontrol en önemli analiz konularından biridir (Thompson, 2010).

Emek süreci kuramının gelişiminde birinci dalgayı oluşturan Braverman'ın (2008) *Emek ve Tekelci Sermaye* isimli kitabında çalışma, emek-sermaye arasın-

daki çatışmaya oturtularak daha geniş ekonomi-politik bağlamda ele alınmıştır (Thompson ve Smith, 2001). Bütünleşik bir yaklaşımla teknoloji ve yönetim metotlarını sınıf yapısı ve kapitalizm analiziyle yeniden bir araya getiren (Littler, 1990) Braverman’ın emek süreci yaklaşımına katkısı, Taylor’un bilimsel yönetim ilkelerini merkeze alarak işçinin, üretim süreci içindeki bütüncül bilgisinden ve vasıflarından kopartılarak emeğinin nasıl değersizleştirildiğini ve bu durumun yönetime nasıl daha iyi bir denetim hakkı verdiğini ortaya koymak olmuştur. Braverman’ın yeniden gündeme getirdiği emek süreci tartışması ile vasıflı emeğin azalışı, çalışan denetimi için geliştirilen yönetim stratejileri ve buna karşılık çalışanların gösterdiği direniş gibi konulara kapı aralanmıştır (Nurol, 2014). Emek süreci üzerindeki denetimin işçilerden işverene geçmesinin yaşamsal bir zorunluluk olduğunu vurgulayan Braverman bu durumu Clasuewitz’in “o, direngen bir ortamın içindeki harekettir çünkü dik başlı kitlelerinin denetim altına alınmasını gerektirir” sözüyle ifade etmiştir (2008: 81, 90).

Taylorizm’i, ‘kapitalist koşullar altında çalışmayı yönetme bilimi’ olarak tarif eden Braverman’a göre Taylor’un amacı, emek gücünün en iyi biçimde nasıl denetleneceği sorununa çözüm getirmektir (2008: 109). Taylor’un benimsediği bilimsel yönetim anlayışı ile kapitalist üretim kendisine bilinç ve sistematik kazandırarak işçinin emek gücünü genel ve basit iş düzeyine indirgemiş ve bilimin, yönetimin ellerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır. Çalışma eyleminin bütününe yönetim ve mühendisler tarafından kavramsallaştırılmasıyla her hareketi önceden belirlenen, ölçülen ve performans standartlarına uygun hale getirilen işçi, bu sayede yönetim tarafından çok amaçlı bir makine olarak görülür ve emek sürecinin öznel ögesi olmaktan çıkarılarak nesneleştirilmeye çalışılır (Braverman, 2008: 181-182).

Braverman’ın emek sürecine katkısı, Taylor’un bilimsel yönetim ilkelerini merkeze alarak işçinin, üretim süreci içerisindeki bütüncül bilgisinden ve vasıflarından kopartılarak emeğinin nasıl değersizleştirildiğini ve bu durumun yönetime nasıl daha iyi bir denetim hakkı verdiğini ortaya koymak olmuştur.

Emek süreci kuramı içerisinde yer alan bir diğer çalışma ise Friedman’ın (1990) *Yönetim Stratejileri* isimli çalışmasıdır. Yönetimi aktif bir süreç olarak gören Friedman’a göre yüksek kârı sürdürmek için yöneticilerin koordinasyon ve otorite sistemlerini işçi direnişleri, yeni teknolojiler gibi değişimlere karşılık sürekli olarak yeniden örgütlemeleri beklenir. Friedman’ın bu yönde ortaya koyduğu doğrudan denetim stratejisi kavrayışın uygulamadan ayrıştırılmasını, ka-

vrayışla ilgili faaliyetlerin yönetimin elinde toplanmasını ifade eder. Doğrudan denetim stratejisinde işçilere birer makineymiş gibi davranılarak her bir işçinin sorumluluğu azaltılır ve işçilere yakın denetim uygulanır. Her birinin yapacağı görev detaylı bir biçimde önceden belirlenir (Friedman, 1990).

Emek süreci kuramını merkezine alan bir diğer çalışma, Edwards'ın 1979 tarihli *Çekişmeli Alan: Yirminci Yüzyılda İşyerinin Dönüşümü* isimli kitabıdır. İşçiler üzerinde uygulanan kontrol mekanizmalarının yöneticiler tarafından nasıl kullanıldığını tarihsel olarak ele alan Edwards'a göre üretim alanındaki temel ilişkiler, çatışmaların ve işyerindeki kontrol probleminin temelini oluşturur. İşin örgütlenme biçimi, çalışma temposunun kurulması, işçilerin çalışma koşulları gibi konularda kronik bir direnişle karşılaşan işveren, emek sürecinin kendisini yeniden örgütleyerek sorunu çözme yoluna gider. Kâr elde etmek amacıyla olan işveren bunu gerçekleştirmek için işyerinde kontrol yapıları oluşturmaya çalışır. Bu anlamda, işyerindeki çatışmaları frenlemek ve işi kontrol etmek için üç farklı kontrol sisteminin uygulandığını belirten Edwards, bu kontrol biçimlerini basit, teknik ve bürokratik kontrol olarak tanımlamıştır (Edwards, 1979).

Basit kontrol, tek bir girişimci ya da küçük bir yönetici desteğiyle yönetilen işletmelerde genellikle tek bir kişide yoğunlaşan yönetsel kontrol biçimidir. Şirketin tüm faaliyetlerini izleme, çalışma aktivitelerini doğrudan denetleyebilme imkanını elde eden patronlar bu sayede kendi bireysel güçlerini uygulama yoluna giderek üretim sürecinin bütününe hakim olurlar. Şirketlerin teknolojik yapısına ya da üretim örgütlenmesine içkin bir yapısal sistem olan teknik kontrol Ford'un montaj hattında görülmektedir. İşlerini yapma biçimine ilişkin işçiye herhangi bir inisiyatif bırakmayan montaj hattı, her işçinin bir sonraki aşamada neyi yapacağıyla ilgili olarak onu yönlendirir. Bu sayede makineye bağımlı kılınan işçinin kolaylıkla izlenebilmesinin ve daha sıkı bir biçimde kontrol edilebilmesinin önü açılmıştır. İşyerinin sosyal yapısına ve oradaki toplumsal ilişkilere gömülü olan bürokratik kontrol ise şirket içindeki hiyerarşik gücü kurumsallaştırmıştır. Bu anlamda, iş görev tanımları, performans değerlendirme sistemleri, ödül-ceza uygulamaları ile kapitalistlerin şirket operasyonları üstündeki tüm kontrolü elde etmeleri sağlanır (Edwards, 1979).

### **Rıza**

Burawoy'un bir fabrikada çalışan mavi yakalılarının koşullar kendi aleyhlerine olsa da nasıl yönetimin çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini anlattığı, emek süreci tartışmalarında 'yönetsel kontrole işçinin rızasını' sorguladığı *Rızanın Üretimi*

isimli çalışması emek süreci tartışmalarının boyutunu değiştirmiştir (Thompson ve Smith, 2009: 917-918).

Kontrolün neden gerekli olduğuna odaklanan ve kontrole karşı işçinin rızasının nasıl üretildiği sorusuna cevap arayan Burawoy'a göre kapitalizmin içinde barındırdığı antagonistik ilişki biçimi kontrolün temel gerekçesini oluşturmaktadır. Artık değeri gizlemek ve güvence altına almak için uygulanan kapitalist kontrol rızanın üretimiyle tamamlanmak zorundadır (Burawoy, 1979). Üretim alanının sadece ham maddeleri yararlı nesnelere dönüştüren mekân olarak algılanamayacağını, bunun yerine işyerinin, ekonomik, politik ve ideolojik boyutlarıyla kavranması gerektiğini belirten Burawoy (1985) için çalışmanın bağlamı şeylerin üretiminde ekonomik, toplumsal ilişkilerin üretiminde politik ve bu ilişkilere dair deneyimlerin üretiminde ideolojik boyutu kapsar ve bu üç boyut birbirlerine bağlıdır. Buna göre, emek sürecinde kontrolün sağlanabilmesinin yolu üretim noktasına dair politika ya da ideoloji üretilmesinden geçer. Baskı, rıza ya da her ikisi de kullanılarak işçinin denetim altına alınmasına çalışılır (Durmaz, 2013). Bu rıza ve baskıyı içeren kapitalist denetimin karmaşık ve çelişkili bir yapıyı barındırdığını ifade eden Yücesan-Özdemir ve Özdemir'e (2008) göre baskıcı ya da rızaya dayalı özellikler sermaye birikim rejimleri ve ülkelerin emek piyasası dinamikleri tarafından belirlenir. Bu nedenle, denetimin boyutu fabrika dışında onu belirleyen iktisadi ve siyasal yapılar içinde anlaşılabilir. Bu bağlamda, üretim alanını düzenleyen ve şekillendiren üretim politikalarını fabrika rejimleri olarak nitelendiren Burawoy (1985), bu rejimleri piyasa despotizmi, hegemonik rejim ve hegemonik despotizm olarak dönemselleştirmiştir. Piyasanın ekonomik kırbacıyla oluşturulan piyasa despotizminde işçinin emek gücünü satmasından başka yaşama imkanı yoktur ve piyasa anarşizmi fabrikada despotizme yol açar. Rızanın baskıya üstün geldiği ancak baskının hiçbir zaman dışlanmadığı hegemonik rejimlerde ise amaçlanan şey, yönetime denetim gücü veren uygulamalara işçinin rızası yaratılarak baskıyı üreten mekanizmaları gizlemektir (Balkız, 2013). Devletin emek sürecine dahil olmasıyla sosyal sigorta hakkının yasalaşması, asgari ücret hakkı, sendikaların tanınması, toplu pazarlık uygulamaları gündeme gelerek işçinin işyeriyle olan bağlarının kırılmasına yol açmıştır. Ücret bağımlılığını kullanarak yönetsel hakimiyet sağlayan işletmelerin gücü devlet müdahalesiyle sınırlandırılmıştır. Bunun sonucu olarak işçilerin yönetimle işbirliğine ikna edilme zorunluluğu dolmuştur. Hegemonik rejimlerde teknik ve bürokratik denetim mekanizmalarıyla baskı kurulurken, ideolojik denetim mekanizmalarıyla da işçilerin rızası tesis edilmeye çalışılır (Yücesan-Özdemir, 2010). Hegemonik despotizmi

“sermaye hareketlerinin işçiler üzerindeki rasyonel zorbalığı” olarak tanımlayan Burawoy’a (1985) göre sermaye kaybı yaşayan şirketler işçileri ya ücret kesintisini kabul etme ya da işlerini kaybetme arasında bir tercih yapmaya zorlamakta, bu durumda beraberinde işçilerin var olan çalışma koşullarına karşı rızasını üretmektedir. Şirket, bölge ya da uluslararası düzeyde yaşanan üretim süreci ile işçilerin işten atılma korkusu, yerini sermayenin başka bir yere hareketi, fabrika kapanma ihtimali gibi korkulara bırakmıştır (Burawoy, 1985).

## **Emek Süreci Kuramının Çağrı Merkezlerini Anlamaya Katkısı ve Türkiye Bağlamı**

Çalışanların bilgisayar sisteminden yararlanarak gelen-giden telefon çağrısı karşıladıkları ve bu çağrıların Otomatik Çağrı Dağıtım sistemiyle işlenip kontrol edildiği bir çalışma yapısına sahip olan çağrı merkezleri, genellikle telefon ve bilgisayar teknolojisinin birleştiği yerler biçiminde nitelendirilir (Bain ve Taylor, 1999). 1960’ların sonlarına doğru telefonun istek ve şikâyet aracı olarak kullanıma girmesi ile ortaya çıkan çağrı merkezleri (Parlak ve Çetin, 2007) müşteri talebinin merkezileşmesine imkân tanıyan bir maliyet tasarrufu sağlamıştır (Bagnara ve Marti, 2001). Teknoloji yardımıyla iş süreçlerini rasyonelleştiren ve çalışanların zamanının en iyi biçimde kullanımını sağlayan çağrı merkezleri üzerine yapılan birçok araştırmada bu iş yerleri “elektronik sömürü yeri”, “yirminci yüzyılın panoptikonu”, “zihne kurulan montaj hattı” biçiminde nitelendirilmiştir (Deery ve Kinnie, 2002: 3-4). Müşteriyle kurulan iletişim ve bilgi sürecinin standartlaştırıldığı ve bu sürecin önceden tanımlanmış rutinlere göre yürütüldüğü çağrı merkezleri (Wicham ve Collins, 2004) yönetsel kontrolün, görev ayrıştırılmalarının, rutinleşmenin arttığı ve çalışan performansının otomatik olarak görülebildiği bir çalışma yapısına sahiptir (Taylor ve Bain, 1999). Taylorizasyon, duygusal emek ve denetim özelliklerinin kesiştiği bir yer olan çağrı merkezlerindeki emek sürecinin özünü oluşturan Otomatik Çağrı Dağıtım Sistemi (ACD), bu iş biçiminin Taylorizasyonundaki temel etkidir (Wicham ve Collins, 2004: 3). ACD sistemi her gelen çağrıyı boştaki ilk telefon operatörüne otomatik olarak aktararak çağrılar arasındaki bekleme zamanının ortadan kaldırılmasını sağlar (Wicham ve Collins, 2004). Bilgisayar ve telefon sisteminin birleşiminin imkân verdiği ACD sistemi çağrı merkezlerindeki emek sürecini yapılandırırken denetim, gözetim ve hız seviyesini de üretir. Çağrılar arasında harcanan zamanı en aza



indirme hedefiyle başvuru ACD sistemi bu şekilde çalışma hızını ve yoğunluğunu da arttırmaktadır (Taylor ve Bain, 1999).

Çağrı merkezindeki çalışma biçiminin bir özelliği olan ekrana yazılı senaryo metinlerine bire bir bağlı kalma zorunluluğu, operatörlerin her konuşmasını öngörülür, düzenlenir ve soru-cevapları rutinleştirir duruma getirir. Bain ve Taylor’a göre önceden tanımlanmış metinlerin kullanımı operatörlerin konuşmalarının kaydedilmesiyle birleşince yönetim için eşi benzeri olmayan bir kontrol imkânı sağlanır. Bütün bir çalışma vardiyası boyunca aynı ses tonu ve telaffuzla konuşması istenen ve konuşma biçiminin belirli kurallarla belirlendiği operatörler, acımasız bir baskı ve denetime bağlı kınırlar (Taylor ve Bain, 1999). Taylorizasyonun izlerinin görüldüğü çağrı merkezlerindeki denetim farklı biçimlerle de sağlanır. Açık bir ofis ortamında, takımlar halinde çalışan operatörler takım liderlerinin direkt gözetimi altında bulunurlar. Takım liderinin izni olmadan kendi yerinden kalkamayan operatörler görsel denetime ek olarak konuşmalarının da kaydedildiği bir kontrol biçimine maruz kalırlar (Wicham ve Collins, 2004). Yönetimin koyduğu hedeflere ulaşılması için çağrılar kaydedilerek hem nicel (çağrı uzunluğu, çağrılar arasındaki uzunluk, günlük çağrı sayısı vb.) hem de nitel (senaryolara uyum, açılış-kapanış konuşması vb.) denetim sağlanır.

‘Operatör’ ya da ‘müşteri hizmetleri temsilcisi’ olarak isimlendirilen çağrı merkezi çalışanları yaptıkları işe göre iki farklı çalışma işleyişi içerisinde yer alabilmektedir: Gelen arama ve giden arama servisi. Gelen arama hizmetlerinde, müşteriler çağrı merkezini ararlar ve otomatik çağrı dağıtım sistemi (ACD) yardımıyla operatörlere otomatik olarak yönlendirilirler. Giden arama hizmetleri ise daha çok satış ve pazarlama amacıyla yapılmaktadır. Sisteme kayıtlı müşteriler ACD teknolojisi yardımıyla aranarak operatörlere bağlanırlar (Bain ve Taylor, 1999). Bu hizmetlerin sadece birini sağlayan çağrı merkezleri olduğu gibi, her ikisini bünyesinde barındıran çağrı merkezleri de mevcuttur. Çağrı merkezi hizmetleri aynı zamanda kendi içinde *inhouse*, *outsource* ve *offshore* çağrı merkezleri şeklinde üç biçime ayrılmaktadır. Şirketin kendi bünyesinde ve kendi çalışanlarıyla hizmet sağladığı çağrı merkezleri *inhouse* (iç kaynak) biçiminde adlandırılırken, bir şirketin çağrı merkezi hizmetini başka bir şirketten sözleşmeye dayalı olarak sağlama biçimi ise *outsource* (dış kaynak) hizmet şeklinde tanımlanabilir. *Offshore* çağrı merkezi hizmeti ise bir şirketin kendi ülke sınırlarının dışında başka bir ülkeden hizmet alma biçimidir. Özellikle günümüzde Amerika, Avrupa merkezli şirketlerin müşteri hizmeti işlemlerini Hindistan, Filipinler gibi deniz aşırı

ülkelere kaydırıldığı görülmektedir. Küresel bir olgu olan çağrı merkezleri aslında gelişmekte olan ülkelere kurulan, gelişmiş ülkelere hizmet veren örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Deniz aşırı ülkelere kaydırılan (offshore) çağrı merkezleri ucuz işgücü yoluyla önemli maliyet tasarrufu sağladıkları için yoğunlukla tercih edilmektedir. Hindistan örneğinde vergi teşvikleri, emek piyasasını kuralısızlaştırma ve yeni ekonomiye uyumlu yasalar çıkarma yoluyla büyük şirketlerin burada hizmet vermesinin yolu kolaylaştırılmaktadır (Taylor ve Bain, 2005).

Dünyada yaklaşık 30 yıllık bir tarihsel gelişimi olan çağrı merkezlerinin Türkiye'deki durumuna baktığımız zaman yaklaşık 15 yıllık bir geçmişe sahip olduğunu görürüz. Türkiye'de finans sektörü öncülüğünde gerçekleşen çağrı merkezi hizmeti ilk defa Pamukbank tarafından "Alo 24" adı altında sunulmuştur (Gümüş, 2002). 2000 ile 2005 yılı arasında çağrı merkezlerinin tanınması ve sahiplenilmesi anlamında önemli gören Kohen'e (2011) göre bu dönem "bundan bir iş çıkar" söyleminin öne çıktığı zamandır. Ancak, asıl büyümenin 2005-2011 yılları arasında yaşandığı belirtilerek bu gelişme, taşeron şirketlerin artmasına, kamunun çağrı merkezi sektörüne ilgisinin gelişmesine ve devletin bu sektöre teşvik ve destek sağlamasına bağlanmıştır (Kohen, 2011).

Türkiye'de 2000'li yıllara kadar çok fazla gelişme göstermeyen çağrı merkezlerinin büyük çoğunluğu 2003 yılından itibaren kurulmaya başlanmıştır. Tüm dünyada gelişme gösteren ve istihdam sağlayıcı bir sektör olarak görülen çağrı merkezleri 2008'e kadar devletin ilgi alanına girmemiştir. 2008 yılında ise Maliye Bakanlığı bünyesinde açılan VIMER (vergi iletişim merkezi) ile devlet, çağrı merkezi dünyasına adım atmıştır. Türkiye'nin çağrı merkezleri ile ilgili rolü daha çok dolaylı yollardan olmuş; devlet proaktif bir rol oynamamıştır. Liberal veya koordineli pazar ekonomilerinin sadece çağrı merkezleri için uygulamaya koyduğu özel politikalar ve finansal destekten farklı olarak Türkiye, çağrı merkezleri sektörü için genel devlet desteği sağlamaktadır (Avdan, 2010). Fakat bu durum devletin sektörü göz ardı ettiği anlamına gelmemekte, devlet ve özel sektörde yer alan şirketler arasında büyük bir işbirliği sağlanmaktadır. Devletin özel sektör temsilcilerine yönelik vergi indirimleri ve daha az gelişmiş bölgelere yatırım teşvikleri şeklindeki desteği devlet ve özel sektör arasındaki ortaklığın iyi bir örneğini oluşturur. Özellikle eski Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın 2023 hedefleri arasında çağrı merkezi sektörünü koyması ve bu sektörde çalışan sayısını arttırmayı hedeflediklerini söylemesi devletin bu alana yönelik ilgisini göstermektedir (Haber7, 2015).

Çağrı merkezlerini şirketler için zorunlu hale getiren ve yaygınlaşmasını sağlayan itici gücün ne olduğu sorusuna daha çok teknolojiadaki yeniliklerle karşılık verilmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin mesafeleri kaldırıp şehirler, ülkeler arası coğrafi serbestlik sağlaması şirketlerin işlemlerini daha düşük maliyetle halledebilmelerine, bilgisayar ve telefon yardımıyla şirketlerin çok uzakta-ki müşterilerine bile ulaşabilmelerine imkân tanımıştır. İletişim teknolojilerinin çağrı merkezlerinin gelişimi üzerindeki etkisi elbette azımsanmayacak derecede güçlüdür. Ancak, sadece teknolojiye vurgu yapılmasının teknolojik determinizme yol açabileceğini belirten Ellis ve Taylor’a (2006) göre hizmet sektöründe yer alan şirketlerin neden bu derece çağrı merkezlerini benimsediği sorusunun cevabı aslında daha geniş bir perspektifle yani çağrı merkezlerinin makro ekonomi-politik bağlama oturtulmasıyla anlaşılabilir. Neo-liberalizm, piyasanın kuralsızlaştırılması, özelleştirme politikaları, kâr maksimizasyonu sağlayacak her şeyin desteklenmesi gibi uygulamalar aslında çağrı merkezlerinin gelişiminde önemli birer yapı taşlarıdır. Bu anlamda hâkim çalışma sistemiyle ilişkilendirilmesi gereken çağrı merkezleri aslında sermaye birikim dinamiğinden ayrıştırılamayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ellis ve Taylor, 2006). Bu düşünceden hareketle, çağrı merkezlerinin hangi iş rejiminin ürünü olduğu sorusunun cevabı, Türkiye’nin özellikle 1980 sonrası ekonomi-politik düzenlemelerinde aranmalıdır.

### *Türkiye’de Neoliberal Politikalar*

IMF, Dünya Bankası gibi kurumların istikrar paketi ve yapısal uyum politikaları adı altında ülkeleri neoliberal sistemin etkisi altına aldığı süreç Türkiye’de de benzer biçimde yaşanmıştır. 1980 sonrası “sermayenin karşı saldırısı” olarak nitelendiren Boratav’a göre Türkiye, neoliberal sistemin bir uzantısına dönüşmüştür. Dönemin mevcut hükümetinin, merkez finans kuruluşlarının etkisiyle çıkardığı 24 Ocak kararları Boratav’a (2012) göre neoliberal sistemin Türkiye’ye girişinde başat bir unsur olarak karşımıza çıkar. Bu anlamda 24 Ocak kararları, dünya kapitalist sistemiyle bütünleşmeyi hedefleyen yapısal uyum politikalarının ekonomiyi serbest piyasa ilkesine göre yeniden tasarlamasını öngörür (Kaya, 2009). Ticari serbestleşme ve emek piyasasında esnekleşme hareketiyle neoliberal reformları başlatan Türkiye (Cizre ve Yeldan, 2005) bu amaçlar doğrultusunda kurumsal, hukuksal ve toplumsal temelde bir yapısal dönüşümü gerçekleştirmiştir (Mütevellioglu ve Işık, 2009). 2000’li yıllarda yapısal reform politikaları adıyla sermaye üzerindeki doğrudan ya da dolaylı yükleri kaldırma amacını güden Türkiye, işçi,

köylü ücretlerinin tamamen piyasaya bırakılması, sosyal devlet uygulamalarının daraltılması amacıyla bir dizi yasal, kurumsal düzenlemeleri ortaya çıkarmıştır (Boratav, 2012). Kapitalist sistemin varlık koşulu olan işgücü üzerindeki denetimin sağlanması için en az maliyetle en fazla denetimi sağlayacak hukukun ortaya çıkarılması bu sistem için elzemdir (Özveri, 2012). Bu nedenle emek piyasasını esnekleştirme hedefi doğrultusunda 2003 yılında değişikliğe uğratılan İş Kanunu sermaye hareketi serbestliğinin artırılmasını sağlamıştır (Mütevellioglu ve Işık, 2009). Küresel ekonomiyle bütünleşme için sermayeyi koruma amacı güden İş Yasası, bu hedef doğrultusunda getirdiği düzenlemelerle işgücü piyasasına bütün esneklik türlerinin girişini sağlamıştır (Güler, 2015). Bu anlamda çalışma hayatını biçimlendiren iş yasalarına yönelik yeni düzenlemelere gidilmesi sermaye birikiminin önündeki engelleri kaldırmayı ve kârlılığı arttırmayı hedefleyen bir mekanizma işlevi görür (Akkaya, 2005). Yeni iş yasasının işçi üzerindeki denetimi artıran ve işçiyi daha fazla verimli olmaya zorlayan bir kurgudan oluştuğunu belirten Akkaya'ya göre mevcut yasalar işçi üzerinde işsiz korkusu yaratmakta ve bu durum işçi üzerindeki denetimi kolaylaştırmaktadır. Yani, “kendine güvenini kaybetmiş ve gelecek kaygısı taşıyan işçi kendi kendini denetleyerek daha yoğun çalışmaya itilecek ve kendini düşünen bencil bir kimliğe kavuşturulacaktır” (Akkaya, 2005: 23).

Neoliberal sistemin hedeflediği küresel tek tipleşme, merkezden çevreye doğru yayılan piyasa odaklı bir yapıyı gerektirir. Nitekim 2014 yılında yürürlüğe giren Ulusal İstihdam Stratejisi sermaye çıkarlarını merkezine alan bir düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır (Man, 2013). Mevcut iş kanunuyla düzenlenmiş esnek çalışma biçimlerini yeterli görmeyen görüşe göre işgücü piyasasının katılımı ve ücret dışı işgücü maliyetlerindeki yükseklik istihdam önünde engel oluşturmaktadır (UİS, 2014). Bu nedenle strateji metninde yeniden bir reform gerekliliğine ihtiyaç duyulduğu, işletmelerin rekabet gücünü ve verimliliğini artırmak amacıyla işgücü piyasasının esnekleştirilmesi gerektiği vurgusu öne çıkmaktadır. İşgücü piyasası esnekliğinin, “işletmelerin ekonomide ve üretim döngüsünde meydana gelen değişikliklere ve dalgalanmalara uyum sağlayabilme” olarak görüldüğü metinde, “işin korunmasını ve aynı işte kalabilme güvencesini ifade eden iş güvencesi yerine, istihdamın korunması ve tek bir işverene bağlı olmadan çalışmanın sürdürülebilmesi güvencesini ifade eden istihdam güvencesinin önem kazanmaya başladığı” belirtilmiştir (UİS, 2014: 26).

Neoliberal sistemin temel savlarından biri olan esnek emek piyasasının işsizliğe çözüm olacağı düşüncesi, sanılanın tam aksi bir durum yaratmıştır. 2003

yılında değiştirilen iş kanunu bünyesindeki yasal düzenlemeler kapsamında hayata geçirilen esnek istihdam biçimleri, tüm sektörlerde taşeronlaşmanın ve kamuda sözleşmeli istihdam biçiminin önünü açmıştır (Boratav, 2012). Taşeronlaşma ekonominin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan doğal ve kaçınılmaz bir süreç olmaktan öte sermayenin yayılmacı genişleme eğilimi içindeki bir stratejidir. İşçiler üzerindeki denetimi sınırlandıran kurallara sermayenin başkaldırısı olarak nitelendirilen alt işverenlik (taşeron), aslında işletmelerin basit bir istihdam biçimi olarak gördüğü uygulamanın ötesinde işgücü üzerindeki denetimi en üst noktalara çıkarmaya dayalı yeni bir birikim modelidir (Özveri, 2014). Özetle, Türkiye’de neoliberal politikalar doğrultusunda düzenlenen İş Yasası ve yeni yürürlüğe giren Ulusal İstihdam Stratejisi işgücü piyasasını esneklik adı altında parçalamakta, güvencesizleşmenin baskı ve terbiye aracı olarak kullanımı sistem açısından önemli bir denetim görevi görmektedir (Özveri, 2012).

## Araştırma Yöntemi ve Süreci

Nitel araştırma yöntemine uygun şekilde tasarlanan araştırmada derinlemesine görüşme ve gözlem teknikleri kullanılarak veri toplanması yoluna gidilmiştir. Araştırmacının herhangi bir çağrı merkezine girerek çalışanlara ulaşmasına, onları kendi ortamlarında gözlemlemesine izin verilmemesi nedeniyle, örneklemin belirlenmesinde daha çok görüşülen kişilerin referansıya başka katılımcılara ulaşmaya imkân tanıyan kartopu yöntemi kullanılmış; İstanbul’un farklı semtlerinde, iş çıkışı ya da izin günlerinde, kendilerinin belirledikleri yerlerde 10 farklı çağrı merkezinden gelen 11’i kadın, 7’si erkek olmak üzere toplam 18 kişiyle görüşülmüştür. Katılımcıların 2’si sendika temsilcisi, 3’ü takım lideri, 1’i proje koordinatörüdür. Alan araştırmasının gerçekleştirildiği İstanbul, çağrı merkezi sektöründe yer alan şirketlerin hemen hemen çoğunun bulunduğu bir alandır. Ancak, İstanbul’da toplamda kaç adet çağrı merkezi olduğuna ilişkin net bir veriye ulaşılamamıştır. Yaş aralığı 23 ile 37 arasında değişen katılımcıların çoğunluğu öğretmenlik, tarih, turizm, büro yönetimi, iletişim gibi farklı dallardan üniversite mezunudur.

Araştırmacının daha önceden tanıdığı kişiler aracılığıyla ulaşılan ve çağrı merkezi deneyimi olan iki kişiye araştırma amacından bahsedilmiş, kendilerinden olumlu cevap alınması üzerine bu kişilerle Antalya’da pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Farklı iş koluna ait çağrı merkezlerinde çalışma deneyimine sahip bu iki katılımcıyla yapılan görüşme sonrasında elde edilen verilerle son şekli

verilen görüşme başlıkları performans sistemi, çalışma sistemi, çalışma koşulları, sistemin çalışanlardan beklentisi, yönetici-çalışan ilişkisi vb. konular etrafında oluşturulmuştur. Nisan-Haziran 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilen görüşmeler, katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırma verileri sunulurken katılımcıların gizliliğini koruma adına takma isimler kullanılmıştır.

Araştırmanın ön hazırlıkları sırasında Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği ve Dev-İletişim İş sendikasının varlığı bilgisi üzerine bu kurumlarla da iletişime geçilmiştir. Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği (ÇMÇ-Der), 2006 yılında [www.gercegecagrimerkezi.org](http://www.gercegecagrimerkezi.org) isimli web sitesiyle başladıkları örgütlenme faaliyetlerinin dernekleşme çabalarıyla bütünleşmesi sonucu 2007 yılında kurulmuştur. Saha çalışması için ilk temas Dev-İletişim İş sendikasıyla sağlanmıştır. Telefonla iletişime geçilen bir sendika üyesi, görüşme talebine olumlu yanıt vererek çalışanlarla yapılacak görüşmeler için yardımcı olmuştur. Çağrı merkezi çalışanlarının mevcut çalışma sistemlerinden kaynaklı sorunlar daha en başından, görüşme zamanının belirlenme aşamasında bile kendini göstermiştir. Son dakika çıkan vardiyalar, hangi gün izinli olacaklarını tam olarak bilememeleri net bir görüşme zamanının belirlenmesinde sıkıntı yaratmıştır. Çağrı merkezindeki iş yapış biçiminin öngörülebilir bir durum yaratamamasından dolayı görüşmeler anlık olarak, iş çıkışlarında ya da çalışanların boş günlerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında tüm taraflara yer verebilmek amacıyla yalnızca çalışanlarla değil takım liderleriyle de görüşülmüştür. İşveren kesimini temsil eden Çağrı Merkezi Derneği ile görüşmenin, sorunların onların cephesinde nasıl algılandığını anlamak açısından önemli olabileceği düşünülmüş ancak görüşme talepleri olumsuz karşılanmıştır.

Çağrı merkezlerinin en yoğun olduğu yer olması ve görüşmenin gerçekleştirileceği sendika üyelerinin İstanbul'da bulunması nedeniyle, çeşitli iş kollarında ve farklı şirketlerde çalışan çağrı merkezi çalışanlarıyla yapılan görüşmeler için İstanbul seçilmiştir. Yücesan-Özdemir'in (2014) çağrı merkezleriyle ilgili Uşak, Erzurum, Erzincan, Gümüşhane, Samsun ve Malatya'yı dâhil ettiği alan araştırmasının sonuçlarına göre, taşra kentlerinde çalışanların, çağrı merkezlerindeki işlerini anlamlandırma biçimleri ve tatmin düzeyleri İstanbul'a kıyasla farklılık göstermektedir. Taşradaki yoğun işsizlik, ücret düşüklüğü, kariyer olanakları açısından alternatifsizlik vb. unsurlar, çağrı merkezlerinin sürekli bir iş sağlayan, itibarlı, yüksek ücretli çalışma olanakları sunduğu algısını yaratmış görünmektedir. Belli ki çağrı merkezlerinde taşra-merkez kıyaslaması da önemli bir araştırma konusudur. Ancak bu çalışma için, odaklanılan soru itibarıyla İstanbul'daki çağrı

merkezleri kritik araştırma mekânlarıdır. Toplanan verilerin, araştırmanın temel amaçlarını karşıladığının hissedildiği ve her yeni görüşmenin elde edilmiş verilerin tekrarına döndüğü noktada (Kvale, 1996) alan araştırması bitirilmiştir.

## Araştırma Bulguları

Çağrı merkezlerinde ne tür kontrol ve rıza mekanizmalarının kullanıldığını açığa çıkarmak amacıyla tasarlanan bu çalışmanın veri çözümlemesine konu olan ana ve alt temalar kuramsal çerçeve doğrultusunda belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler ön okuma-ayrıntılı okuma- kodlama- yorumlama adımları (Kümbetoğlu, 2005) izlenerek analiz edilmiştir. Ham veri metninden araştırma sorusuyla ilgili olmayan kısımlar çıkarıldıktan sonra ayrıntılı okumalar ile birbiriyle ilişkili metinsel nesnelere ulaşılmıştır. Analizin izleyen adımında, açık kodlama yoluyla, konuyla ilgili tüm temalar veya ilintili unsurlar veri metnine kaydedilmiştir. Daha sonra odaklanmış bir kodlama yapma yoluyla temel noktalara ışık tutan temalara ve alt temalara ulaşılmıştır.

### *Kontrol*

Basit, Doğrudan, Taylorist Kontrol

Araştırma bulgularına göre, çağrı merkezlerindeki kontrolün belirgin tiplerinden biri basit doğrudan kontroldür. Braverman'ın, Friedman'ın ve Edwards'ın öne sürdüğü basit ve doğrudan kontrol tezi, çağrı merkezlerindeki takım liderleriyle olan ilişkiler, çalışma koşulları, işlerin standartlaştırılması ve vasıfsızlaştırılması gibi durumlarla kendini göstermektedir.

Tüm görüşmecilerin üzerinde uzlaştıkları nokta çağrı merkezlerinde genel olarak yoğun, baskıcı çalışma koşullarının hâkim olduğudur. Ağır çalışma koşulları çalışanları hem bedenen hem de ruhen baskı altına almaktadır.

*“İnsanı 11 saat bilgisayarın başında robot gibi oturtmak çok kötü bir şey. Ya artık insanın ruh sağlığı bozuluyor. Ben 11 saat çalışıp eve gittiğim zaman başım böyle dönme yok, başımda bir ağrı da yok ama sersem gibi oluyorum. Çünkü sürekli bir kulağım kapalı ve bu da kapalı ve burada mikrofon, ikisi de kapalı. Sen sadece müşteriyi duyuyorsun. 11 saat boyunca böyle çağrı aldığını düşün. Böyle duymuyorum, müzik dinliyorum son ses ama duymuyorum. Yani o müzik sesinin seviyesinin yarısı yok. Belli bir süre sonra rüyalarım girmeye başladı. Hem ruh halini etkiliy-*

*or, içerideki ortamın iğrençliği açısından bahsediyorum, hem de beyin yorgunluğu. Fiziksel yorgunluk çok önemli değil dinlenirsin geçer, ama beyin yorgunluğu çok farklı. Belli bir süre sonra o vücudunun merkezidir beyin. Çağrı merkezinde de 3 liraya çalışman gerekirken 1 liraya senin beynini kullanıyor ve mahvediyor ve bunun yedek servisi yok tamir ettirecek.” (Arda)*

Çalışma koşullarındaki baskıyı doğuran sistem, işin Taylorist ilkelere göre yönetilmesidir. Bir günde en az 200-300 çağrı alan çalışanların 8 saate varan uzun ve yorucu çalışma saatlerinde mola, yemek gibi ihtiyaçları yönetimin belirlediği zamanlarda karşılanmakta, onun dışında her şeyin yasak olduğu bir baskı hüküm sürmektedir.

*“Mola durumları çok kötü, 8 saat çalışıyoruz günlük. İşte bu haftalık süreyi sadece tamamlıyoruz. Ekstra mesailerimiz oluyor, 8-5’in üstüne bir saat biraz daha fazla vesaire. O süre içerisinde bir saat molamız var sadece. O bir saatlik molada da, o da kısıtlı. Şöyle, bir yarım saatini onların belirlediği saatte yemeğe çıkıyorsun zorunlu yani sen aç değilsen de o saatte yemeğe çıkmak zorundasın.” (Ali)*

Sermayenin gücünün örgütlerdeki temsilcileri olarak görülen ustabaşı ya da süpervizör konumundaki kişiler üstlerinden aldıkları emirle çalışanları işe alıp çıkarma, ödül ya da ceza uygulamaları gibi yetkilere sahip olurlar. Çağrı merkezlerinde de bu gücü temsil eden ve denetimi sağlayan takım liderleridir.

*“Öyle bir ast-üst ilişkisi var ki çağrı merkezlerinde herkes birine bağlı. Çağrı merkezi genel direktörü genel müdür yardımcısına söylüyor. Genel müdür yardımcısı orada bir tane süpervizör var ona söylüyor. Süpervizör geliyor takım liderine söylüyor. Kaç kademe?*

*Tabi ki bu aralarda sinir ivmeleri gitgide yükseliyor. O aşağı indikçe sinir daha da artıyor. Takım liderinin de bu baskıyı birinden çıkarması gerekiyor... Tepeden aşağı doğru iniyor, kast sistemi gibi.” (Hasan)*

Fiziksel ortamın yakın denetimi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi de, takım liderleriyle iç içe olan çalışanların, onların sürekli gözetimine maruz kalmasına yol açmaktadır.

*“Böyle ofis, açık bir ofis, herkes böyle yan yana hani böyle kelebek şeklinde yani sıralı bir şekilde. Ayrı odalar falan yok açık zaten. Takım lideri hep etrafımızda oluyordu. O masanın başında oturuyordu biz de masanın diğer kanatlarında oturuyorduk yani o da bizi bir taraftan gözetliyordu, dinliyordu, o şekilde.” (Merve)*



Çağrı merkezi çalışanları, bilgisayar ekranında, *script* olarak adlandırılan, ne söylemeleri gerektiği; nasıl söylemeleri gerektiği; yapacakları görevleri ne kadar zamanda bitirmeleri gerektiği ile ilgili önceden tanımlanmış senaryo metinleri doğrultusunda yönetim tarafından yönlendirilmektedirler. Belirlenen hedefler doğrultusunda yaptıkları işin, başından sonuna aynı standartta olması gerekmektedir.

*“Kullanılan sistemde ekranlarda tamamen kullanılması gereken cümleler yazıyor. Müşteriye örneğin EFT işlemi yapıldı, müşteriden onay alınması gerekiyor. Ekranında yazan onay cümlesini bire bir sarf etmeniz gerekiyor karşı tarafa.”* (Demet)

*“9-6 arasında çalışan birisi robot. Yemek ve molalar haricindeki o anda da şöyle bir şey var. Mesela mola anında bile insanların çağrı merkezindeymiş gibi konuştuğu zamanlar oluyor. Çünkü o kadar benimsiyor ki beyin. Gerçekten hep aynı şeyleri konuşuyor. Eve gidiyorsunuz hatta evde bile sizli bizli konuşmaya başlıyorsunuz. Çağrı merkezi profili çok belli, robot gibi insanlar ortaya çıkardı.”* (Hasan)

Basit emeğe indirgenerek vasıfsızlaştırılan işçilerin emeğinin ucuzlatılmasıyla denetim daha rahat hale gelmektedir. Çağrı merkezi çalışanları da bu anlamda yaptıkları işin herhangi bir vasıf gerektirmediğini düşünmektedirler:

*“Çağrı merkezinde genelde çok fazla ince eleyip sık dokumuyorlar. Özellikle de kendi bünyesinde çalışan değilsen. Yani kaba tabirle kapıdan geçeni çağrı merkezine alıp çalıştırabiliyorlar.”* (Elif)

*“Ben mesela tarih öğretmeniyim. Düşünüyorum kesinlikle vasıf gerektirmiyor. Yapılan işi küçümsemek için söyleyiyorum. Hani üniversite bitiren birisi de lise bitiren birisi de bir ay sonra aynı standartta konuşuyor.”* (Hasan)

### Teknik Kontrol

Teknik kontrol makineleşmenin getirdiği bir denetim biçimidir. Teknik kontrol mekanizmalarının çağrı merkezlerinde uygulanış biçimi otomatik çağrı sisteminde, çağrılarının kaydedilmesi ya da anlık olarak dinlenmesinde ve mola gibi ihtiyaçların teknoloji kanalıyla alınmasında kendini göstermektedir.

*“Çağrı gerçekten çok yoğun. Hani bir saniye beklemiyorsun sürekli düşünüyor.”* (Anıl)

Çağrı merkezi çalışanı hattayken takım lideri onun görüşmesine girebilir ve onu o anda denetleyebilir. Her ay belirli sayıda çağrısının dinleneceğini bilen

ancak bunun ne zaman olacağını bilmeyen çalışanlar, kendilerini sürekli bir denetim altında hissetmektedirler.

*“Haberimiz olmuyordu. Yani bankada normalde çalışırken bile senin bilgisayara girebilirler. Senin ruhun bile duymaz. Hiç haberimiz olmuyordu denetlenemediğimizden.”* (Merve)

Bilgisayar teknolojisi sayesinde takım liderleri çalışanların mola kullarımları, işe giriş çıkış bilgileri gibi durumlarını otomatik olarak denetleme imkanına sahiptirler. Bilgisayardan tuşlama yaparak molaya giden ve geri dönüşünde tekrar tuşa basarak sisteme giren çalışanın zaman kuralına uyup uymadığı denetlenebilmektedir.

*“100 dakika mola, 10’ar dakikayı aştığın takdirde fırça yiyorsun. 30 dakikalık yemek. Onun dışında hiçbir şeyi tuşlayamıyorsun. Yani böyle bir hakkın yok. Mesela ben bir dakika hatta geç girdim. O bir saat boyunca bunun azarını iştirim, ...hanımdan da mail alırım sert bir şekilde.”* (Arda)

### Bürokratik Kontrol

Araştırma bulgularına göre bürokratik kontrolün çağrı merkezlerine yansımaları performans ve prim sistemi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Çağrı merkezlerinde kaydedilen ve anlık dinlemeye takılan çağrılar şirketin belirlediği kriterlere göre değerlendirilmekte ve ay sonunda her bir çalışanın performans puanı ortaya çıkarılmaktadır. Çağrı merkezlerinin koyduğu kriterler, görüşme süreleri, çağrılar arasındaki uzunluk, günlük çağrı sayısı, devamlılık gibi nicel denetimi sağladığı gibi senaryolara uyum, açılış-kapanış konuşması, konuşma kalitesi gibi nitel denetimi de kapsamaktadır.

*“On tane konuşman seçiliyordu. O konuşmaların kriterlere uygun yapılmış mı, müşteriye nasıl davranılmış hepsinin ölçümleri yapılıyordu.”* (Merve)

Çalışanların ekranda yazılı metinlere bire bir bağlı kalmak zorunda oluşları, çağrıları belirlenen bir zaman diliminde karşılama ve tamamlama zorunluluklarının oluşu Taylor’un zaman etütleri ve işlerin standart, rutin, tekrara dayalı olma özelliğini hatırlatmaktadır. Çoğu üniversite mezunu olan görüşmecilerin “konuşabilen herkesin bu işi yapabileceği” şeklindeki görüşleri, vasıfsızlaşmanın açık bir ifadesidir. Robotlaşan ve giderek vasıfsızlaşan çağrı merkezi çalışanlarının doğrudan kontrollerinin daha kolay gerçekleştiği söylenebilir.

## **Rıza**

Bu araştırma bulguların da motivasyon uygulamaları, çalışanlar arası rekabet ve kariyer vaadi gibi ideolojik mekanizmaların, ağır çalışma koşullarının örtük hale getirilmesinde yöneticilere yardım eden bir rıza üretimi sağladığı görülmüştür.

### **Motivasyon Uygulamaları**

Çağrı merkezlerindeki baskıcı ortam, katı çalışma sistemi, işin getirdiği stres, çeşitli motivasyon uygulamaları ya da yöneticilerin çalışanlara yaklaşımları aracılığıyla, bir görüşmecinin ifadesiyle, “kapatılmaya çalışılmaktadır”.

*“O işi benimsememizi sağlamamız aktivitelerin amacı. Motive olmamız.”*  
(Merve)

Örgütler çatışmaların ortaya çıktığı, rıza üreten belirli söylemlerin oluşturulduğu birer güç alanıdır. İnsanların ortak bir amaç etrafında yönetilmeleri sağlanırken (Alakavuklar, 2009) çalışan aidiyetinin kurulmasına da zemin hazırlanmaktadır. Sendika temsilcisinin görüşmede aktardığı gibi: *“Şirket hedeflerini tutturmak için çalışanı, şirketin bir parçası gibi hissettirmeye çalışıyorlar. Bu yeni dönem İK’nın bir parçası. Yeni stratejik plan bu. Çalışan kendisini ait hissetmezse verimli olamaz.”*

Çağrı merkezini “hapishane”, “kamp” olarak tanımlayan Merve gibi motivasyonu düşük olan çalışanlara yönelik, motivasyon sağlamada kullanılan film izletme deneyimi, görüşmelerdeki en dikkat çekici anlatılardan birini oluşturmuştur:

*“Benim motivasyonum çok düşük, burada çok mutsuzum demiştim. Ondan sonra bana şeyi izletmişlerdi bir tane film, Nazi kampında geçiyor Hayat Güzeldir Diye. Orada bir tane çocuk var, işte babası Nazi kampında ama adam bütün zor koşullara rağmen çocuğunu mutlu etmeye çalışıyor. Hani bize de diyorlardı zor koşullarda müşterileri yine de memnun edeceksiniz.”* (Merve)

### **Rekabet Söylemi**

Rıza üretimini sağlayan bir diğer etken çağrı merkezlerinde çalışanlar arasında yaratılmaya çalışılan rekabettir. Takım arkadaşından daha yüksek performans elde etme, takım arkadaşını ya da bir başka takımı geçme baskısıyla yöneticilerin, işi Anıl’ın deyişiyle bazen “at yarışına” çevirdikleri ve böylelikle işçi-yönetici çatışmasını azaltarak bireyselleşmeyi ve rekabeti öne çıkardıkları görülmektedir (Burawoy, 1979).

“Sana gelip şey diyebiliyor Mehmet şu an ilk onda Ali, sen niye ilk onda değilsin. Şu an takımımızda üç kişi var niye bu dört olmasın.” (Leyla)

“Dış aramada sürekli böyle tepende bağırtıyorlar hadi satış hadi satış diye. Hatta ismen de böyle sürekli hitap edip, taciz ettikleri oluyor ya da alkışlattırıyorlar satış yapanları. Böyle bir psikoloji yaratıyorlar.” (Büşra)

### Kariyer Vaadi

Çağrı merkezlerinin, çalışanlarına sunduğu bir diğer şey kariyer vaadidir. Kendi sürekliliğini sağlamak amacıyla herkesin kendisini aşması teşvik edilmeye çalışılmaktadır (de Gaulejac, 2013). İnsanlara sunulan kariyer vaadi işçilerin mevcut çalışma koşullarına rıza göstermesini sağlamakta, çalışanlar üzerinde hakimiyet sağlama işlevi görmektedir.

Çalıştığı çağrı merkezinde yaşadığı haksızlıklar karşısında sendikaya giden ve sonuç alabilmek için üye toplamaya çalışan Arda, çoğu arkadaşının yaptığı girişime ileride yükselememe ihtimali doğurabileceği için yanaşmadığını şöyle ifade etmiştir: “Hayır diyor ya geçerse... Orada işte seni kandırdıkları o kariyer hedefi.”

### İşsizlik Baskısı ve Güvencesizlik

İşsizlik ve emek piyasalarında hâkim olan güvencesizlik, çağrı merkezlerinde hem baskıyı yaratmakta hem de çalışanların bu baskıya, çalışma koşullarına rıza göstermelerinin arkasındaki itici gücü oluşturmaktadır. Kapitalist sistemin çalışanlar üzerinde yarattığı baskıya karşılık piyasa koşullarının çalışanların rızasını sağlaması, sermayenin çalışan üzerindeki denetimini daha rahat hale getirmektedir.

“Ben dediğim gibi öğretmenim. 2013 yılında mezun oldum işsiz kaldım doğal olarak. KPSS’yi kazanamadım. Ailemle beraber yaşamıyorum. Bundan dolayı çalışmak zorundaydım ve çağrı merkezine girdim.” (Büşra)

“Biliyorlar ki biz onlara mecburuz. İş yok çünkü ve yapabileceğin şu anda üç işten biri çağrı merkezi.” (Hülya)

İşsizlik olgusunu bir silah gibi kullanan yöneticilerin baskısı karşısında, ağır çalışma koşullarına tahammül etmek durumu doğmuştur. Özellikle yeni mezun ve iş bulamayacaklarını düşündükleri çalışanların düşük ücrete razı olacakları düşüncesi, yönetim katında kabul görmektedir.

“Sürekli birileri görüşmeye geliyor. Belki haftada elli kişi görüşmeye geliyor. Ne mesajı getiriyor sana, sen olmasan da senin gibi bir sürü insan var dışarıda, üniversite

mezunu. Bunu tabii ki gösteriyorlar sana. Dışarıda çok fazla insanın olduğunu biliyorsun. Sen çıksan da senin eksikliğin fazla hissedilmeyecek.” (Hasan)

Çağrı merkezlerinde çalışma sisteminin işleyişine baktığımız zaman çok parçalı, taşeronluğa dayalı bir emek sürecinin hâkim olduğu gözlemlenmektedir. Taşerona bağlı çalışanlar güvencesizlik kapanında yöneticilerinden gelen baskıyı kabullenmeye zorlanmaktadır. Kurumların kendi bünyelerindeki çağrı merkezi işçileri için de “dışarıdaki” taşeron şirketlerinin varlığı bir tehdit oluşturmaktadır.

“Taşeron olmayan çağrı merkezleri, örnek veriyorum bir banka, kurumsallığını kullanıyorlar. Diyorlar ki biz kurumsalız, özel sağlık sigortandan tut her şeyin var. Dışarıdaki çağrı merkezlerinde öyle bir şey yok. Şu an bizi onunla (taşeron) korkutuyorlar. Diyor ki biz kötüye gidersek adam bu işi daha ucuza yaptırabilir diyor.” (Hasan)

Yasaların çalışanları korumaması, yaptırımların yetersiz olması, işverenin yasal boşluklardan yararlanması ve devletin etkin bir denetim sistemine sahip olmaması çağrı merkezi çalışanlarının baskıyı kabullenmelerine, kimi zaman yapılanları “sineye çekmelerine” neden olabilmektedir. Hülya, baskıyı kabullenme durumunu çalıştığı şirketi devletle özdeşleştirerek ifade etmeyi tercih etmiştir: “Karşımızdaki çok büyük bir devlet gibi. Biz çok küçüküz onlar çok büyük. Onunla baş edemeyiz”.

“SGK’dan geliyordardı denetlemeye. Bize hemen diyorlardı ki işte sabit maaşla çalıştığınızı söyleyin. Ama sakın saat ücretiyle çalıştığınızı söylemeyin. Ama şirket bizi saat ücreti üzerinden çalıştırıyordu.”

Çok parçalı, güvencesiz çalışma biçimini içinde barındıran çağrı merkezi çalışanları sendikasız ve toplu iş sözleşmesinden mahrum bir biçimde çalışmaktadırlar. İşkolu esasına göre sendikal örgütlenmeye izin veren yasalarımız, çağrı merkezlerini işkolu olarak tanımlamadığı ve özellikle taşeron çalışma sisteminin hâkim olması nedeniyle çağrı merkezi sektöründe güvencesiz koşulları doğurmaktadır. Çağrı merkezlerinin parçalı yapısı burada çalışanların bir araya gelerek işverenleri karşısında güçlü bir duruş sergilemelerini engellemekte, örgütlenememe durumları sermayenin baskısına karşı onları savunmasız bırakmaktadır. Yıllardır süregelen sendikayı tehdit olarak görme algısı, sendikal örgütlenmenin mümkün olduğu yerlerde işçilere kendini “aba altından sopa” şeklinde göstermektedir. Sendikalara üye olmak yasak değildir ancak üyelik durumunda karşılaşılabilecek durum tehdit edicidir.

“Sendikaya üye olmak yasak değil aslında. Ama arka planda anlaşıldığında başka bir şey gösterip seni çıkarıyorlar.” (Hülya)

Çağrı merkezlerinde güvencesizliği yaratan bir başka unsur, çalışanların imzaladıkları iş sözleşmeleridir. Çoğu çalışanın neyin altına imza attığını bilmediği sözleşmelerle yöneticiler, onları çeşitli şekillerde kendilerine bağlamaktadır. Kimi sözleşmelerde ilk altı ay çıkmama, çıkma durumunda ise altı aylık eğitim masrafını karşılama gibi yükümlülüklerle karşılaşılabilir. Sözleşmenin imzalatış şekli ile ilgili ise Arda'nın anlatısı şu şekildedir:

“İki ay deneme süresi gibi. İki ay sonra sana sözleşme imzalatıyor. Sözleşme de şöyle, hadi hatta bekleyen var çabuk imzala gel. Ama böyle koskoca kalınlıkta bir sözleşme. Her sayfasını imzaluyorsun. İşten çıkmaya karar verdiğin zaman, onu bana gittiğim sendika gösterdi, kıdem tazminatı alamıyorsun. Diyor ki maddede; kurum, proje kapandığında ya da senin performansından memnun olmadığında başka projeye göndermekle yükümlüdür.”

## Sonuç

Yönetim ve organizasyon alanının, bilgi işçileri, entelektüel sermaye, çalışanı yetkilendirme, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini vb. kavramlarını bolca dile getirdiği bir ortamda, ana akım perspektifin dışına çıkarak, biraz da ‘diğer sosyal bilim disiplinlerinin’ işi olarak görülen konulara eğilme, konuşulmayan kesimlerin deneyimlerini bütün gerçekliğiyle yansıtma çabası olarak tasarlanan bu çalışma, kendini eleştirel kurama ve daha özeldede emek süreci kuramına yaslanmıştır.

Hızla yükselen müşteri memnuniyeti söylemlerine yanıt olarak, müşteri hizmetlerine ağırlık veren örgütlerin bu yolda izledikleri stratejilerden biri çağrı merkezleri olmuştur. 1960'lı yıllarda Amerika'da kendini gösteren çağrı merkezleri bugün en gelişmiş iletişim teknolojilerinin kullanıldığı, müşteri hizmetleri, satış, pazarlama gibi faaliyetleri içinde barındıran bir işleyişe sahiptir. Dünyanın çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren çağrı merkezleri özellikle Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde yaygınlaşma eğilimi göstermektedir. Türkiye'de 1980 sonrası neoliberal politikaların piyasaları biçimlendirmesiyle ortaya çıkan çağrı merkezleri görece daha yakın bir geçmişe sahip olsa da doğudan batıya, kuzeyden güneye hemen her şehirde yaygınlaşarak hızla çoğalmaya devam etmektedir.

Braverman, Friedman, Edwards ve Burawoy'un kuramlarının sağladığı açıklayıcı kavram çerçevesi, çağrı merkezlerindeki kontrol ve rıza mekanizma-

larına odaklanan araştırmanın bulgularında kendini göstermiştir. Bulgulara göre, çağrı merkezlerindeki kontrolün belirgin tiplerinden biri basit, doğrudan kontroldür. Fiziksel ortamın yakın denetimi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi, çalışanların ekranda yazılı metinlere bire bir bağlı kalmak zorunda oluşları, çağrıları belirlenen bir zaman diliminde karşılama ve tamamlama zorunluluklarının oluşu Taylor’un zaman etütleri ve işlerin standart, rutin, tekrara dayalı olma özelliği ile örtüşmektedir. Bu çalışma biçiminin çalışanların dünyasında yıkıcı etkilerini doğrudan ortaya koyan “robotlaşma” tanımı ve “emeklerin değersizleşmesi” durumu görüşmelerde sıkça dile getirilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan ikinci kontrol şekli teknik kontroldür. Çağrı merkezlerinde iş yapmanın doğal bir şekli haline gelen bilgisayar sistemleri, çağrıların çalışanlara otomatik olarak düşmesini sağlamaktadır. Mola, yemek gibi ihtiyaçları için harcaacakları zamanı dahi bilgisayar sistemi üzerinden öğrenen ve kullanan çalışanların kendileri için belirlenen mola ve çalışma sürelerini aşp aşmadıkları bu şekilde izlenmektedir. Tüm çağrıların daha sonra tesadüfi olarak dinlenmek üzere sisteme kaydedilmesi, bazen de çağrı sırasında yöneticilerin anlık olarak hatta girerek görüşmeyi dinleyebilmesi, teknik kontrolün uygulanmasının yollarındandır. Çağrılar arasından rastgele seçim yapılarak “çağrı kalitesinin” performans değerlendirme sisteminde kullanılması, çalışanları gün boyunca aynı standartta konuşmaya zorlamaktadır; üst düzey bir dikkat, yoğunlaşma ve duygusal kontrol gerektiren bu durum çalışanları robotlaştıran ve onları işlerine yabancılaştıran bir tekdüzelik yaratmaktadır. Esnek üretim sistemlerinin çalışanları özgürleştirdiği savının aksine, çağrı merkezlerindeki işlerin yürütülüş şekli Ford’un bant sisteminin hâlâ geçerli olduğunu düşündürmektedir. Bürokratik kontrol mekanizmaları bu çalışmada kendini iş tanımları ve performans sistemi unsurlarıyla göstermiştir. Alabildiğine vasıfsızlaştırılarak, iş tanımları ve performans değerlendirme kriterleri salt çağrı sayısı, çağrı süreleri, ortalama mola süreleri, çağrılarda sarf edilmesi beklenen cümlelere uyum vb. kriterlerle belirlenen çağrı merkezi çalışanlarının tabi oldukları nitel/nicel ölçümler ve bu ölçümlere bağlı olarak uygulanan prim sistemi, onları nesneleştiren ve ölçülebilir hale getiren en belirgin bürokratik kontrol uygulamalarıdır.

Araştırmanın merkeze aldığı diğer bir konu çağrı merkezlerinde rızanın nasıl üretildiğidir. Çalışanların söz konusu kontrol mekanizmalarına neden rıza gösterdikleri sorusuna ilişkin bulgular, çağrı merkezlerinde yürütülen ideolojik denetime ve işsizlik baskısı-güvencesizlik kavramlarına işaret etmektedir. İdeolojik denetim girişimlerinde, motivasyon uygulamaları, çalışanlar arasında yaratılmak istenen rekabet ve çalışanlara sunulan kariyer vaadi unsurlarına ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularında en fazla öne çıkan işsizlik ve güvencesizlik baskısı, çalışanlar üzerindeki denetimi mutlaklaştırmakta ve çeşitli şekillerde kendini gösteren kontrol mekanizmalarını büyük oranda kabullenmelerine neden olmaktadır. İşsizlik, çalışanların rızasını üretirken, dışarıdaki işsizlerin varlığı, yöneticilerin çalışanlar üzerinde denetim sağlama araçlarından biri olmuştur. Türkiye’de 2003 yılında değişikliğe uğratan İş Kanunu ile hayata geçirilen esnek istihdam biçimleri tüm sektörlerde taşeronlaşmayı beraberinde getirmiştir. Güvencesiz istihdam biçiminin bir ürünü olan taşeron çalışma sistemi, yarınıyla ilgili güvencesi ol(a)mayan bir çalışan profili yaratmıştır. Taşeron çalışma sistemini kendi vahşi kurallarına terk eden yasal boşluklar ve denetim eksiklikleri; sendikasızlaştırma eğilimleri doğrultusunda yasalarımızın işkolu esasına göre sendikal örgütlenmeye izin vermesi ve işkolu olarak tanımlanmayan çağrı merkezlerinde yaşanan örgütsüzlük gibi Türkiye’de bağlama özgü yaşanan durumlar özellikle taşeron çağrı merkezi çalışanlarının alabildiğine kötü koşullarda, işsizlik ve güvencesizlik baskısının yarattığı bir rızayla çalışmalarını sonucunu doğurmuş görünmektedir.

Emek-sermaye çelişkisinin varlığını koruduğu günümüzde kapitalizmin ağırlığını hissettirdiği yeni örgüt tiplerinden biri çağrı merkezleridir. Tüm anlatılardan yola çıkarak, çağrı merkezlerinde Taylorist-Fordist düzene göre örgütlenmiş katı bir çalışma sisteminin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurduğu söylenmelidir. Rekabeti, hız dürtüsünü, rutinleşmeyi öne çıkaran Türkiye’deki çağrı merkezleri, alabildiğine mutsuz, fakat işsizlik baskısıyla sarmalandıkları için güvencesiz koşullarda rızayla çalışmak zorunda kalan 18-30 yaş arasındaki gençlerden oluşan bir çalışan öznesi ortaya çıkarmıştır. Sorun çözme hızı ve becerisiyle sürekli bir müşteri memnuniyeti düzeyi yakalama iddiasıyla ortaya çıkan çağrı merkezleri, emeğin değersizleştirildiği, işin vasıfsızlaştırıldığı ve çalışma koşullarının giderek ağırlaştığı ortamlarda binlerce işçinin çalıştırıldığı yeni birer sorun kaynağına dönüşmüş durumdadırlar. İstanbul’da yürütülen araştırma ile sınırlı olan bu çalışmanın ortaya koyduğu sorunların arındırılabilmesi için, çağrı merkezlerinin farklı sosyal bilim alanlarını enlemesine kesen ortak bir sorunsal olarak yeni araştırmalara konu olması gerekliliği ortadadır.

## Kaynakça / References

- Adler, P. 2007. The future of critical management studies: A paleo-Marxist critique of labour process theory. *Organization Studies*, 28(9): 1313-1345.
- Adler, P., Forbes, L. ve Willmott, H. 2007. Critical management studies. *Academy of Management Annals*, 1(1), 119-179.



- Akkaya, Y. 2005. Türkiye'de kapitalizmin restorasyon sürecinde sosyal politika ve çalışma yasaları. Y. Akkaya, F. Ercan (Ed.), **Kapitalizm ve Türkiye II: Emek, siyasal yaşam ve bölgesel kalkınma**. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Alakavuklar, O. N. 2012. **Yönetmel kontrolle direncin ablakı**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Alvesson, M. ve Willmott, H. 1996. **Making sense of management: A critical introduction**. London: Sage Publications.
- Avdan, A.O. 2010. **For whom the phone rings: The Turkish call center industry and experience of work in multilingual call centers**. Boğaziçi University, Atatürk Institute for Modern Turkish History, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balkız, Ö. 2013. Yeni üretim / yönetim modelleri ve denetim: TZÜ / TKY modelinde hegemonik despotizmin yükselişi. **Çalışma ve Toplum**, 1: 87-210.
- Bagnara, S. ve Marti, P. 2000. Human work in call centres: A challenge for cognitive ergonomics. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, 2(3): 223-237.
- Boratav, K. 2012. **Türkiye iktisat tarihi: 1908-2009**. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Braverman, H. 2008. **Emek ve tekeli sermaye** (Çev. Ç. Çıdamlı). İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Burawoy, M. 1979. **Manufacturing consent**. Chicago: The University of California Press.
- Burawoy, M. 1985. **The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism**. London: Verso.
- Burawoy, M. 2008. The public turn: From labor process to labor movement. **Work and Occupations**, 35(4): 371-387.
- Casey, C. 2002. **Critical analysis of organizations: Theory, practice, revitalization**. London: Sage Publications.
- Child, J. 1969. **British management thought: A critical analysis**. London: Allen&Unwin.
- Cizre, Ü. ve Yeldan, E. 2005. The Turkish encounter with neo-liberalism: Economics and politics in the 2000/2001 crises. **Review of International Political Economy**, 12(3): 387-408.
- Clegg, S. ve Dunkerley, D. 1980. **Organization, class and control**. London: Routledge and Kegan Paul.
- De Gaulejac, V. 2013. **İşletme hastalığına tutulmuş toplum**, (Çev. Ö.Erbek). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Deery, S. ve Kinnie, N. 2002. Call centres and beyond: A thematic evaluation. **Human Resource Management Journal**, 12(4): 3-13.

- Durmaz O. S. 2013. Hegemonik üretim rejiminden hegemonik despotizme: Türkiye’de öğretmenlerin dönüşümünü Burawoy’un kavram setiyle okumak. **5. Ulusal Sosyal Haklar Sempozyumu**, Bursa.
- Edwards, R. 1979. *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. Basic Books.
- Ellis, V. ve Taylor, P. 2006. You don’t know what you’ve got till it’s gone: Recontextualising the origins, development and impact of the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 21(2): 107-122.
- Friedman, A. 1990. Managerial strategies, activities, techniques and technology: Towards a complex theory of the labour process. D. Knights ve H. Willmott (Ed.). *Labour Process Theory*. London: Macmillan Press.
- Fournier, V. ve Grey, C. 2000. At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1): 7-32.
- Güler, M.A. 2015. Ulusal istihdam stratejisi bağlamında Türkiye’de güvencesiz çalışma. *Çalışma ve Toplum*, 46(3): 155-190.
- Gümüş, M. 2002. Günümüzün gelişen sektörü çağrı merkezi. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 134-141.
- Grey, C. 2005. *Critical management studies: Towards a more mature politics*. Critical Management Studies Conference, Cambridge University.
- Grey, C. ve Willmott, H. 2005. Anticipating critical management studies. C. Grey ve H. Willmott (Ed.). *Critical Management Studies: A Reader*, New York: Oxford University Press.
- Grey, C. ve Willmott, H. 2005. Introduction. C. Grey ve H. Willmott (Ed.). *Critical management studies: A reader*, New York: Oxford University Press.
- Haber 7. 2015. Çağrı merkezleri için 350 bin’lik öngörü. <http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/874277-cagri-merkezleri-icin-350-binlik-ongoru>>. Erişim: 15.09.2015.
- Kaya, R. 2009. Neoliberalizmin Türkiye’ye siyasal etkileri üzerine değerlendirmeler ve tartışma öğeleri. N. Mütevellioğlu ve S. Sönmez (Ed.). *Küreselleşme, kriz ve Türkiye’de neoliberal dönüşüm*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Knights, D. ve Willmott, H. 1990. Introduction. D. Knights ve H. Willmott (Ed.). *Labour Process Theory*. London: Macmillan Press.
- Kohen, A. (2011). Çağrı merkezi sektörü: (On)beş yıl önce, beş yıl sonra. <http://uniqtr.com/makale/15-yil-once-5-yil-sonra.html>>. Erişim: 22.09.2015.
- Kvale, S. 1996. *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage Publications.

- Kümbetoğlu, B. 2005. *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Littler, C.R. 1990. The labour process debate: A theoretical review 1974-88. D. Knights ve H. Willmott (Ed.). *Labour Process Theory*. London: Macmillan Press.
- Man, F. 2013. Akışkan zamanlarda eğretilişme: Ulusal istihdam stratejisi üzerine bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum*, 1: 229-252.
- Mütevellioğlu, N. ve Işık, S. 2009. Türkiye emek piyasasında neoliberal dönüşüm. N. Mütevellioğlu ve S. Sönmez (Ed.). *Küreselleşme, kriz ve Türkiye'de neoliberal dönüşüm*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Nurul, B. 2014. *Beyaz yakalı emeğin dönüşümü: Finans sektöründe emek süreçleri*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Özveri, M. 2012. Güvencesiz çalışmanın hukuki dayanakları. *Çalışma ve Toplum*, 33: 147-172.
- Özveri, M. 2014. Alt işveren (taşeron) sermayenin örgütlü işgücüne başkaldırısıdır. *Disk Ar Dergisi*, 2: 28-37.
- Parlak, Z. ve Çetin, B.I. 2007. Bilgi toplumu ve bilgi işçisi bağlamında çağrı merkezleri: Emek süreci, iş ve istihdam. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52: 107- 134.
- Rowlinson, M. ve Hassard, J. 2001. Marxist political economy revolutionary politics, and labour process theory. *International Studies of Management & Organization*, 30(4): 85-111.
- Thompson, P ve McHugh, D. 1995. *Work organisations: A critical introduction*. London: Macmillan Business.
- Taylor, P. ve Bain, P. 1999. Assembly line in the head: Work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2): 101-117.
- Taylor, P ve Bain, P. 2005. India calling to the far away towns: The call centre labour process and globalization. *Work, Employment and Society*, 19(2): 261-282.
- Thompson, P. 2010. The capitalist labour process: Concepts and connections. *Capital&Class*, 34(1), 7-14.
- Thompson, P. ve Smith, C. 2009. Labour power and labour process: Contesting the marginality of the sociology of work. *Sociology*, 43(5), 913-930
- Thompson, P. ve Smith, C. 2001. Follow the redbrick road: Reflections on pathways in and out of the labor process debate. *International Studies of Management & Organization*, 30(4): 40-67
- Tsoukas, H. 2007. Introduction to the forum on the future of critical management studies: A paleo-Marxist view. *Organization Studies*, 28(9): 1309-1311.

- Yücesan-Özdemir, G. ve Özdemir, A.M. 2008. *Sermayenin adaleti: Türkiye’de emek ve sosyal politika*. Ankara: Dİpnot Yayınları.
- Yücesan-Özdemir, G. 2010. Despotik emek rejimi olarak taşeron çalışma. *Çalışma ve Toplum*, 27(4): 35-50.
- Wicham, J. ve Collins, G. 2004. The call centre: A nursery for new forms of work organisation? *The Service Industries Journal*, 24(1): 1-18.