



Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

The International Journal of Economic and Social Research

2025, 21(2)

“Kayıt Altına Alınan Görüşmeler”in İzinden Değişen Çalışma Mekânının Emek Süreçlerine Etkisi

Tracing the Impact of Changing Workspaces on Labor Processes Through “Recorded Interviews”

Suna AKBALIK¹, Derya İNCE²

Geliş Tarihi (Received): 14.09.2024

Kabul Tarihi (Accepted): 25.07.2025

Yayın Tarihi (Published): 30.12.2025

Öz: Bu çalışma, çağrı merkezlerinde çalışma mekânının dönüşümünün emek kontrolü üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırmanın temel amacı hem evden hem de iş yerinden çalışma deneyimine sahip çalışanlar aracılığıyla mekâna bağlı olarak değişen emek denetim süreçlerini karşılaştırmalı olarak analiz etmektir. Mevcut literatürde uzaktan çalışmanın emek kontrol mekanizmaları üzerindeki etkileri tartışılmazken bu çalışma, evden çalışma deneyiminde denetimin biçim ve yoğunluk açısından farklılaştığını ortaya koyması bakımından özgün bir katkı sunmaktadır. Çalışma, nitel araştırma yöntemi kapsamında yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır. Görüşmeler, Covid-19 pandemisi nedeniyle evden çalışmaya geçen çağrı merkezi çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, ev ortamının teknolojik araçlarla kolayca bir iş yerine dönüştürülebildiğini ve bu dönüşümün emek süreci üzerindeki denetimi artırdığını göstermektedir. Ayrıca katılımcılar, evden çalışma sürecinde daha fazla psikolojik ve fiziksel yıpranma yaşadıklarını, artan performans baskısıyla karşı karşıya kalarak iş-yaşam çatışması deneyimi yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar, emek süreçlerinde mekânın belirleyici rolünü yeniden düşünmeye davet etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çağrı merkezi, Çalışma Mekânı, Denetim, Kontrol.

&

Abstract: This study examines the effects of the transformation of the workplace on labor control in call centers. The main purpose of the study is to comparatively analyze the changing labor control processes depending on the location through employees with both telecommuting and teleworking experiences. While the effects of telecommuting on labor control mechanisms are not discussed in the existing literature, this study makes an original contribution in terms of revealing that control differs in terms of form and intensity in the experience of working from home. The study is based on semi-structured in-depth interviews within the scope of qualitative research method. The interviews were conducted with call center employees who switched to working from home due to the Covid-19 pandemic. The findings show that the home environment can be easily transformed into a workplace with technological tools and that this transformation increases control over the labor process. In addition, the participants stated that they experienced more psychological and physical wear and tear during the process of working from home, and that they faced increased performance pressure and experienced work-life conflict. These results invite us to rethink the determining role of space in labor processes.

Keywords: Call Center, Workspaces, Supervision, Control.

Atıf/Cite as: Akbalık, S. & İnce, D. (2025). “Kayıt Altına Alınan Görüşmeler”in İzinden Değişen Çalışma Mekânının Emek Süreçlerine Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(2), 290-307.

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijaws>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2005 – Bolu

¹ Kocaeli Üniversitesi Sosyal Politika Doktora Öğrencisi, sunaakbalik05@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6929-1198.

² Öğr. Gör., Haliç Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, deryaince@halic.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0367-7047.

1. Giriş

Pandemi dünya genelinde ekonomik ve toplumsal bütün ilişkileri değişime uğrattı. Bu süreçte salgının önlenmesi ve etkilerinin aza indirilmesi için uygulanan izolasyon süreçleri, çalışma koşullarının ve mekânlarının değişimine yol açtı. Bu dönüşümle birlikte, çalışma saatlerinde mekânsal esneklik artmış; teknolojik gelişmelerin sosyo-ekonomik ilişkilerle etkileşimi yoğunlaşmış ve gözetim pratiklerinin gelişimine zemin hazırlanmıştır. Bu bağlamda, zaman ve mekân kavrayışındaki değişim, uzaktan ve evden çalışma, kısa süreli istihdam ve dönüşümlü çalışma gibi esnek istihdam biçimlerinin daha fazla gündeme gelmesine neden olmuştur.

Öyle ki işverenler pandemi sürecinin etkisiyle gerekli teknolojik altyapı koşullarını sağlayarak çalışma koşullarının değişim sürecini hızlandırmıştır. Bu sürece uyum sağlayabilmek için çalışanların ev ortamlarını, teknolojik donanımlarla çalışma alanlarına dönüştürülme gayreti açığa çıkmıştır. Dolayısıyla da emeğin verimliliğini arttırmaya yönelik denetim ve kontrol mekanizmalarının yeniden kurgulanması gerekli hale gelmiştir. COVID-19 pandemi krizi sırasında, istihdam edilen insanların büyük bir kısmı evden çalışma da dahil olmak üzere değişen çalışma kalıplarıyla karşı karşıya kalmıştır. 2019'da AB'de 20-64 yaş arası istihdam edilen kişiden yaklaşık 20 kişiden 1'i (yüzde 5,5) genellikle evden çalışırken, COVID-19 krizinin etkisi ile bu pay 2020'de iki kattan fazla artarak yüzde 12,3'e yükselmiştir. 2021'de ise evden çalışanların oranı yüzde 13,5 düzeylerinde olmuştur (ILO, 2022).

Çağrı merkezlerindeki çalışma biçimleri pek çok akademik çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmanın özgün yanı ise çağrı merkezlerindeki emek kontrol sürecinin geçirdiği dönüşümleri çalışma mekânı değişimleri temelinde tartışmasıdır. Çağrı merkezi çalışanlarının, teknolojik gelişmenin mümkün kıldığı çalışma mekânının değişimi nedeniyle özel yaşam alanlarını çalışma alanlarına dönüştürdüğü görülmektedir. Uzaktan çalışma, telework, home office gibi kavramlarla adlandırılan bu çalışma sistemi Covid-19 pandemisi ile yaygınlaşmıştır. Bu yönüyle bilgi-iletişim teknolojileri içerisinde yer alan çağrı merkezleri, Covid-19 krizi ile ortaya çıkan dönüşüme hızlı adapte olmuş, böylece pandemiden olumlu etkilenen sektörlerden biri olarak değerlendirilmiştir (TÜBA, 2020: 129).

Çağrı merkezleri müşteri ilişkileri yönetiminde teknolojinin en yoğun kullanıldığı etkileşim alanlarından. Böylelikle müşteriler teknolojik ürün veya hizmetler konusunda en kısa sürede bilgi sahibi olabilmekte ve talep ettikleri işlemleri kolay bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Bu sürecin ortaya çıkışında üretim alanının genişlemesi, coğrafi sınırların ortadan kalkması, ürün çeşitliliğinin fazla olması ve rekabetin güçlenmesi ile müşteriye elde etme ve bağlılığını sağlamanın zorunlu hale gelmesi etkilidir. Şirketler hızla değişen rekabet ortamına ayak uydurmak ve müşteri taleplerine ivedilikle geri dönüş yapabilmek için çağrı merkezlerinden faydalanırlar. Çağrı merkezleri aracılığıyla alınan geri bildirimler, şirketlerin harekete geçmesinde önemli bir etkidir. Bunun yanı sıra tele satış, tele pazarlama, şikâyet çözümü ve saha ekip desteği de yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. Telefonda ürün ve hizmet satışı, şirketler için önemli bir gelir artışı kanalıdır. Şikâyet çözümü ve ürün kullanım desteği için bir telefon kadar yakın olarak nitelendirilen çağrı merkezleri, müşteriye büyük kolaylık ve memnuniyet sağlar niteliktedir (Yavuz ve Leloğlu, 2011: 12-14). Bu özelliklerin varlığı ve dönüşümü mümkün kılan esnekliklere sahip olması nedeniyle çağrı merkezlerinin sayısı artış göstermektedir.

Çalışmamız, pandemi süresince evde çalışmak zorunda olan çağrı merkezi çalışanlarının hem pandemi öncesi hem de pandemi sonrası dönemlerdeki çalışma mekânı olarak iş yeri ortamı deneyimlerine ilişkin aktarımlarından yola çıkarak iki çalışma mekânının genel bir karşılaştırmasını yapmayı amaçlamaktadır. Bu karşılaştırmayı gerçekleştirmek için nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşmeler kullanılacaktır. Bu doğrultuda nitel çalışmaya ilişkin örneklemimiz, pandemi sürecinde evde çalışan ve pandemi sonrası işyerine dönen çağrı merkezi çalışanlarından oluşmaktadır. Nitel araştırmanın temel sorusu “pandemi ile zorunlu olarak açığa çıkan çalışma mekânı değişiminin emek kontrol mekanizmalarını nasıl dönüştürdüğüdür?”. Araştırma bununla birlikte üretim süreçlerindeki mekânsal değişim ile çağrı merkezi çalışanlarının bu değişimle yaşadıkları sorunları odağına almaktadır. Mekânsal değişimin etkilerini incelerken iş süreçlerine etki, emek kontrol biçimindeki değişim, esneklik ve toplumsal cinsiyet açısından

çalışan kadınların hane içi çalışma deneyimi gibi kategoriler kullanılacak ve bu kategoriler altında değerlendirme yapılacaktır.

2. Literatür Taraması

Pandemi süreciyle birlikte çalışma biçimlerindeki değişim, birçok araştırmanın odağında yer almıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar literatürde detaylı biçimde ele alınmıştır. Literatürde özellikle Covid-19 salgını ile artan uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerindeki ekonomik ve sosyal etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés (2020), Covid-19 pandemi sürecinde ivme kazanan tele çalışma modelini teorik bir perspektifle inceleyerek, bu uygulamanın salt bir kriz yönetimi aracı olmanın ötesinde, sürdürülebilir iş modellerine dönüşme potansiyelini tartışmaktadır. Çalışmada, uzaktan çalışmanın pandemi koşullarında artan yaygınlığına paralel olarak ortaya çıkan avantajlar (çevresel sürdürülebilirlik, iş esnekliği) ve dezavantajlar (sosyal izolasyon, dijital uçurum) sistematik bir şekilde analiz edilmektedir. Araştırmacılar, tele çalışmanın kalıcı bir iş modeli olarak benimsenebilmesi için güvenlik protokolleri, ekolojik etki değerlendirmeleri ve yasal düzenlemeler gibi unsurların akademik ve politik tartışmalarda önceliklendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, küresel krizlerin iş modellerinde yarattığı paradigmatik dönüşümün ancak disiplinlerarası yaklaşımlarla sürdürülebileceğine işaret etmektedir.

Alfaleh vd. (2021) tarafından Suudi Arabistan'da yürütülen çalışmada, kamuya ait bir tıbbi çağrı merkezinde görev yapan 124 çalışanla görüşmeler gerçekleştirilmiş; ofisten çalışma ile uzaktan çalışma arasındaki farklar, çalışan memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkileri açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma bulguları, uzaktan çalışan tıbbi personelin iş akışı, süpervizör desteği, verimlilik ve bireysel performans gibi işlevsel boyutlarda iş yerinde çalışan meslektaşlarına kıyasla daha yüksek düzeyde memnuniyet yaşadığını ortaya koymaktadır. Özellikle iş özerkliği açısından, uzaktan çalışanların karar alma süreçlerinde daha fazla inisiyatif kullanabildikleri ve bu durumun memnuniyet düzeylerini olumlu etkilediği saptanmıştır. Ancak genel iş memnuniyeti düzeyleri değerlendirildiğinde, yüz yüze çalışma ortamında bulunan çalışanların, sosyal etkileşim, örgütsel bağlılık ve kurumsal destek mekanizmalarına daha fazla erişim sağlamaları nedeniyle uzaktan çalışanlara göre daha yüksek memnuniyet bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgular, çalışma biçiminin farklı yönlerinin çalışan deneyimi üzerindeki etkilerini çok boyutlu olarak değerlendirme gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Hualde ve Micheli (2022) ise Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, Mexico City ve Tijuana'daki çağrı merkezi operatörleriyle yapılan çalışmalar, gözetim ve otomasyon temelli bu sektörün ev ortamına taşınmasının önemli organizasyonel ve düzenleyici sorunlara yol açtığını göstermektedir. Evden çalışmanın mümkün olduğunu gösteren bu deneyim, çağrı merkezlerinin fiziksel mekâna dayalı yoğun çalışma modelini sorgulatmış ve daha esnek, hibrit yapılara geçişin önünü açmıştır. Ancak bu dönüşümün kalıcı olup olmayacağı belirsizliğini korumaktadır. Uzaktan çalışmanın otomasyon, offshoring (yurt dışına iş kaydırma) ve maliyet avantajlarıyla nasıl bütünleşeceği literatürde tartışma konusudur. Donanım, eğitim ve genel maliyetler açısından yapılan değerlendirmeler, evden çalışmanın potansiyel sürdürülebilirliğine dair ipuçları sunmakta; ancak bu alandaki derinlemesine analizler henüz sınırlıdır.

Pires ve Matos (2023), uzaktan çalışmanın tek başına doğrudan bir değer yaratmadığını; performans ve çalışan refahı üzerindeki etkilerinin, büyük ölçüde çalışanların beklentilerine bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Araştırmada, özellikle Covid-19 pandemisi sürecinde Portekiz'deki çalışanların uzaktan çalışmayı nasıl deneyimledikleri ve bu çalışma biçiminin çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerindeki etkileri nitel yöntemlerle incelenmiştir. Yazarlar, uzaktan çalışma modeline geçişin performans, ücret, teknoloji kullanımı, çalışma süreleri ve aile ilişkileri üzerindeki etkilerine dikkat çekmiş; aynı zamanda bu süreçte insan kaynakları yönetiminin kritik rolünü vurgulamışlardır.

Bystrova ve Churakova'nın (2023) Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmanın etkileri üzerine yapılan araştırmalar arasında, 313 Rus çalışanla yürütülen kesitsel çalışması dikkat çekmektedir. Bu çalışma, cinsiyet ve yaşın uzaktan çalışma algısına etkisini, uzaktan çalışma ile stres, işe bağlılık ve aile-iş çatışması gibi

psikososyal değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin uzaktan çalışma memnuniyeti ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada geliştirilen altı hipotez doğrultusunda, uzaktan çalışmanın bireysel özelliklere ve psikososyal etmenlere bağlı olarak farklı sonuçlar doğurduğu ortaya konmuştur.

Ulusal literatür takip edildiğinde ise Tat ve Gemlik’in (2020), pandemi sürecinde özel bir hastanenin evden çalışan çağrı merkezi çalışanları ile yürüttükleri nitel araştırma dikkat çekicidir. İstanbul’da 8 çalışanla yapılan çalışmada, evden çalışmanın avantajları arasında zaman tasarrufu ve hastalık riskinin azalması öne çıkmıştır. Dezavantajlar ise teknik sorunlar, altyapı eksiklikleri, artan iş yükü, maaş kesintileri ve haneye ait fatura giderlerinin artmasıdır. Çalışanların genel olarak süreçten olumsuz etkilendiği ve gelecekte evden çalışmak istemedikleri belirlenmiştir.

Akbaş-Tuna ve Türkmenbaş (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise çalışanlar, esnek çalışma saatleri, rahat bir çalışma ortamı, kıyafet serbestliği ve yoğun stresten uzak bir yaşam tarzı gibi etkenleri evden çalışmanın başlıca avantajları olarak ifade etmektedir. Ayrıca evden çalışma sayesinde ailelerine, sosyal çevrelerine ve kendilerine daha fazla zaman ayırabildiklerini belirtmişlerdir. Verimlilik odaklı bakıldığında, çalışanın sosyal yaşamındaki dengeyi kurabilmesi ve kendine zaman ayırma imkânı, önemli etkenler arasında değerlendirilmektedir.

Aslan vd. (2021) çağrı merkezi çalışanlarının Covid-19 öncesi iş yerinde çalışma süresi ve sonrasında evden çalışma sürelerindeki genel görev performansları ve yaptıkları işe yönelik spesifik görev performanslarını karşılaştırmalarına yönelik bir çalışma yapmışlardır. Araştırma hem sadece evden hem sadece işyerinden hem de hem evde hem de işyerinde görev yapmakta olan personeli olan bir çağrı merkezi firmasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre Covid-19 öncesi döneme kıyasla sadece evden çalışanlar veya haftanın belli günleri evden belli günleri işyerinden çalışanların genel görev performanslarına yönelik algıları, sadece işyerinden çalışanlara göre arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın çalışanların evde geçirdikleri sürenin artışı ile gündelik işleri yürüttükleri ve çocuk ve aileleri ile daha çok ilgilendikleri ayrıca belirtilmiştir.

Çalapkulu vd. (2021) Covid-19 krizi ile çalışanların sosyal mesafeli çalışmaya olanak veren tele çalışma sistemine geçirildiği ve dijitalleşen yeni bir yapılanma içerisine girdiğini belirterek çağrı merkezlerinin bu sürece en çok uyum sağlayan sektör olarak nitelendirmişlerdir. Bu nedenle araştırma evrenlerini çağrı merkezi çalışanları olarak belirleyen yazarlar çalışmalarında, Twitter aracılığı ile tesadüfi örneklem alınarak aktif çalışma yaş skalasına giren 25-30 yaş arası 300 çağrı merkezi çalışanına anket uygulamıştır. Telework çalışma sistemlerinin hem kurum ve kuruluşların iktisadi hareketliliğini dinamik tuttuğu hem çalışanların sıhhat ve emniyetini güven altına aldığı vurgusuyla, çağrı merkezi işverenlerin pandemi sürecince çalışma sistemini yeni yapıya uyumlandırarak çalışanlarını hızlı uyarladığı ve iş yönetimini sorunsuz gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Ayrıca katılımcıların işveren yahut yöneticilerine bağlılık yüzdesinin de yüksek oranda olduğu ifade edilmiştir. Telework çalışmanın işveren örgütsel maliyeti indirgemeyi hedeflese de iş-yaşam dengesinin kurulmasına ve iş baskısının düşürülebilmesine imkân sağladığı belirtilerek, çalışanların aile ilişkilerini sağlamlaştırdığı, zaman idaresini optimize ettiği, ev-aile sorumluluklarını yerine getirmeye olanak tanıyarak iş-yaşam görevlerini dengeleme esnekliği sunduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Özçelik (2021) çalışmasında Ankara’da bir kamu kurumuna ait çağrı merkezindeki operatörlerin, virüs öncesinde işyerinde çalışmaya ilişkin performans kriterleri ile Covid-19 sonrası evden çalışma esnasında görevlerine ilişkin performans değerlerini karşılaştırmıştır. Araştırmada 26 operatörün verileri çalışma süresi, gerçekleştirilen anket sayısı gibi kriterler değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda Covid-19 sonrası evden çalışan operatörlerin çalışma süreleri, yapılan işin kalitesi konusunda iş performansı yönüyle daha başarılı olduğu belirlenmiştir. Kriter olarak bir kişinin referans bir günde ve bir haftada gerçekleştirdiği telefonla görüşme sayısı, görüşme süresi, ilk çağrı başlama süresi, kaç hane ile görüşme yapıldığı, kaç fert ile görüşme yapıldığına ilişkin performans ölçütleri kullanılmıştır.

Babadağ ve Deniz-Başar (2022) çalışmalarında çağrı merkezinde görev yapan çağrı operatörlerinin teknolojik, bilimsel ve sosyal yaşamdaki değişiklikler sebebiyle oluşan tükenmişliklerinin yanında Covid-19 anksiyetesinden kaynaklı bir tükenmişliklerinin olup olmadığının araştırılmışlardır. Çağrı merkezinde çalışan 257'si kadın ve 153'ü erkek olmak üzere toplam 410 çağrı merkezi çalışanına ulaşılarak anket yöntemi ile katılımcılara tükenmişlik ve Covid-19 anksiyete ölçekleri sorulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda Covid-19 anksiyetesinin çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişliğine anlamlı ölçüde etki yaptığına ulaşılmıştır.

Literatürde yer alan bu çalışmalar pandemi sürecinde evden çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiş; bu etkileri genellikle performans, motivasyon ya da iş yükü gibi sınırlı başlıklar altında değerlendirmiştir. Bu çalışmada ise, pandemi ile evden çalışma biçimine dönen çalışanların söz konusu mekânsal farklılaşmanın emek denetim süreçlerindeki etkisini ortaya çıkarma amacı yer almaktadır. Buna ek olarak çalışmanın özgün yönlerinden biri olarak yalnızca bireysel düzeydeki etkilerle sınırlı kalmayıp, uzaktan çalışmanın kurumsal yapı, emek süreçleri ve toplumsal cinsiyet ilişkileri üzerindeki yansımalarını da analiz etmeye çalışmasıdır. Böylece mevcut literatürdeki boşluklar tamamlanmakta ve evden çalışmanın yapısal sonuçlarına ilişkin daha derinlikli bir bakış açısı sunulmaktadır.

3. Bir Üretim Noktası Olarak Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezlerine içkin emek süreçlerini ve denetim mekanizmalarını ele alan bu çalışmaya emek rejimi kavramını tanımlamakla başlayalım. Çağrı merkezleri özelinde emek rejimi, neoliberal emek rejiminin bir parçası olarak karşımıza çıkar. Böylelikle taşeron çalışma, çağrı merkezlerinde çalışma, evde çalışma, bilişim sektöründe çalışma gibi farklılaşan emek rejimlerini de bu neoliberal emek rejimine içkin olarak ele almak gereklidir. Bu minvalde çalışma içerisinde emek rejimine içkin bu sınıflandırmaların kullanımı ile farklılıklar nitelendirilmiş olacaktır (Yücesan-Özdemir, 2014: 38).

Neoliberal emek rejimi içerisinde yer alan çağrı merkezi çalışanları sayısal olarak giderek büyüyen bir niteliğe sahiptir. Değişen emek rejimi bağlamında bu artış, sadece sayısal bir büyümeye değil; aynı zamanda emeğin dönüşen doğasının ve yeni iş organizasyonlarının bir yansıması olarak da değerlendirilmelidir. Dünya ölçeğinde müşteri deneyimi pazarının büyüklüğü dikkate alındığında çağrı merkezlerinin önemi ortaya çıkar. Yüzde 9,3'lük yıllık büyüme oranına sahip bu pazarda çalışanların çoğunluğunu yüzde 20 ile finans sektöründedir. Dijital dönüşüm ve müşteri beklentilerine yönelen sektörler artan ölçüde müşteri temsilcisi (çağrı merkezi çalışanı) istihdam etmekte. Türkiye'de yürütülen Müşteri Deneyimi Yönetimi 2024 Araştırması sonuçlarına göre çağrı merkezi çalışanları içerisinde müşteri temsilcisi sayısı 2024 yılında 141 bin 102'dir. Destek ve yönetici kadroları ile toplam çalışan sayısı 167 bin 620'ye ulaşmaktadır. Büyüme eğiliminde olduğu belirtilen sektörde 2023 yılında olduğu gibi, 2024 yılı verilerinde de teyit edildiği üzere, yüzde 70'in üzerinde kadın çalışan ağırlığıyla Türkiye'de kadın istihdamı açısından önde gelen sektörlerden biri olarak çağrı merkezleri karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda sektörde işgücü devir hızı da yüksek düzeydedir (MDYD, 2024 :7-9). İşgücü devir hızı yüksekliği belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna giriş ve çıkış hareketi olarak tanımlanır (Baysal, 1984: 81). Ancak neoliberal yapı içerisinde esneklik başlığı altında değerlendirilebilecek bu devir hızı emek gücü açısından sorunlar teşkil eder. Emek güvencesizliği, düşük ücretler, sendikasızlık, kısa süreli sözleşmeler ve insan onuruna yakışır işlerin eksikliğinin işgücü devir hızını artıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu yönüyle çağrı merkezlerinin gömülü olduğu iktisadi, siyasal ve ideolojik yapı içerisinde sınıf mücadelesinde sarkacın sermayeden yana olması, tüm yapıları emek adına yıkıcı kılar. Güvencesiz ve geleceksiz çalışma, yoğun işsizlik, neoliberal sosyal politikalar, birey ve rekabet örülü ideolojilerin işçi sınıfının geneli üzerinde yıkıcı etkilere sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. Çağrı merkezlerinde emek süreci örgütlenmesinde vasıfsızlaşma en derin şekilde yaşanmaktadır. Zihin emeğinin ve duygulanımsal emeğin vasıfsızlaşması da çağrı merkezi çalışanları üzerindeki yıkıcı etkiyi artırır. Emek süreci örgütlenmesinin denetim boyutuna baktığımızda da çağrı merkezlerinde teknolojik ve elektronik denetimin mükemmelleştiği ve çalışanlar üzerinde yıkıcı etkiler yarattığı görülür (Yücesan-Özdemir, 2014: 39).

Çağrı merkezlerinin mekânsal olarak büyük fabrikalara benzetilmektedir. Çalışanların tüm emek süreçlerini işveren tarafından belirlenen koşullar altında gerçekleştiriyor olması fabrika benzetmesinin nedenini oluşturur. Bu durum, kulaklık kablosu ve bilgisayar ile oluşturulan çalışma alanının emek sürecine bağlı kılınmasından ve hizmet üretimini gerçekleştirirken kullanabilecekleri ve kullanamayacakları kelimelerin dahi belli olmasından ileri gelir (Köse ve Güllüoğlu, 2022b: 164). Aynı zamanda tek tipleştirme pratikleri olarak tanımlanabilecek bu uygulamalar, çalışanların iş yaşamındaki zorluklar karşısında duygularını saklamasına sebep olmaktadır (Başçı, 2018, s. 175).

Çağrı merkezlerinin neoliberal emek rejimi içinde bir üretim noktası olarak kabul edilmesinin devamında burada sürdürülen denetim ilişkileri tartışmaya açılmalıdır. Denetim, tarafların birbirlerine karşı konumlarını güç ve otorite bağlamında tanımlar. Denetleyen bu açıdan denetlenene göre daha üst bir konumda yer alır. Taraflar arasındaki bu ilişki insanların grup, topluluk ve toplum bazında örgütlenmeleri sürecinde üretilir ve sürdürülür. Benzer biçimde çalışma yaşamı içerisinde üretimin teknik ve sosyal ilişkileri kurgulanırken, denetim temel bir yönetsel işlev olarak öne çıkar. Bu noktada üzerinde durulması gereken unsur teknolojinin denetim konusundaki rolüdür (Savcı, 2002: 335). Ancak çağrı merkezlerinde denetim yalnızca teknolojiyle sınırlı değildir; basit ve doğrudan, teknolojik, bürokratik ve ideolojik olmak üzere dört temel biçimde işler (Yücesan-Özdemir, 2014: 135). Kapitalist üretimin erken dönemlerinde görülmeye başlanan basit denetim, işverenin doğrudan müdahalesine dayanır; teşvik, tehdit, ödül ve dışlama gibi araçlarla emek süreci kontrol altına alınır ve bu süreçte patronlar çoğu zaman despotik bir otoriteyle hareket eder. Teknolojik denetim ise üretim araçlarının gelişimiyle birlikte, işçinin faaliyetlerinin makineler ve sistemler aracılığıyla izlenip yönlendirildiği bir tahakküm biçimine dönüşmüştür. Bürokratik denetimde işler, önceden tanımlanmış kurallar ve hiyerarşik yapı çerçevesinde yürütülürken, itaat kurumsal bir zorunluluk haline gelir. Öte yandan ideolojik denetim, doğrudan baskıdan ziyade, işçilerin rızasını üretmeye dayanır; bu biçim, emekçinin denetimi içselleştirmesini sağlayarak denetimi daha görünmez hale getirir. Dolayısıyla kapitalist denetim, yalnızca baskıya değil, aynı zamanda rızaya da dayanan, çok katmanlı ve çelişkili bir süreç olarak işler (Aydoğanoglu, 2015: 8-10).

Bu çalışmanın temel iddiasını oluşturan nokta burada açığa çıkmaktadır: halihazırda uygulanan ve iç içe geçen bu denetim mekanizmalarından biri olan teknolojik denetimin evden çalışma uygulamasına geçiş ile artış gösterdiği görülmektedir. Basit ve doğrudan denetimin yönetici ile ortak paylaşılan çalışma mekânında (işyerinde) gerçekleştiği kabul edilir. Evden çalışmaya geçiş ile basit ve doğrudan denetim yerini zorunlu olarak teknolojik denetime bırakır. Çağrı merkezi üzerinde yapılan çalışmalar, denetim ve gözetim uygulamalarının yoğun olarak işletildiğini gösterir niteliktedir. Bu nedenle çağrı merkezlerinde kontrol mekanizmaları da buna uygun biçimde yapılandırılır (Baştürk vd., 2011: 160). Teknolojik denetim mekanizması “kapitalist emek sürecinde işçiye makinenin bir uzvu haline getirmek, tam itaat sağlamak ve emek gücünü en etkin ve verimli kullanmak için en değerli yöntem” (Yücesan-Özdemir, 2014: 145) olarak görülmektedir. Kuşkusuz teknolojik yeniliklerin üretim ve emek süreçlerinde uygulanması bu denetim biçimini mümkün kılar.

Her teknolojik yeniliğin, üretim/emek süreci örgütlenmelerini ve bu alanlardaki ilişkileri dönüştürdüğünden hareketle yeni iletişim teknolojileri ile ortaya çıkan elektronik denetim aygıtlarından bahsedebiliriz. Elektronik denetim aygıtları, geleneksel denetim yöntemlerine ileri teknolojilerin eklenmesiyle ortaya çıkmıştır. Geleneksel denetim ile harmanlanan teknolojiler, çalışanlarla ilgili rapor alma, bilgi toplama ve çözümleme konularında sermayeye çok geniş imkanlar sunar (Savcı, 2002: 338). Çağrı merkezlerinde elektronik denetim; görüşmelerin dijital olarak kayıt altına alınması, performans değerlendirmesinin bu kayıt altına alınmış görüşmelere dayanarak yapılması, ortalama konuşma ve meşgul süresi, mola kullanımları, rastlantısal olarak seçilen belirli sayıdaki çağrının dinlenmesi vb. olarak farklı unsurları içeren günlük raporlarla gerçekleştirilir (Alkan, 2007).

Elektronik izleme yoluyla performansın ölçülmesi için mekâna (iş yeri, ofis vb.) bağımlılık söz konusu değildir. Elektronik denetim, zaman ve mekân sınırlarını aşacak şekilde işletilebilir. Bilişim teknolojisi bir yandan sermayenin uluslararası hareketini kolaylaştırırken diğer yandan çeşitli mekânlarda bulunan

dağınık iş yeri birimlerinin uzaktan denetimine izin verir (Savcı, 2002: 343). Bu süreçler çalışma mekânı değişimlerini mümkün kılan bir unsur olarak nitelendirilebilir.

Çalışma mekânı olarak iş yerinden evlere geçişi anlamlandırabilmek için çalışma mekânı kavramını tanımlamak gerekir. En genel anlamıyla çalışma mekânı, sınıf ilişkilerinin cisimleştiği yerdir. Çalışma mekânını, yalnızca üretimin yapıldığı mekânla sınırlamadan, üretim noktası ile dinlenme ve sosyalleşme mekânlarının birlikteliği içinde düşünmek gerekir (Yücesan-Özdemir, 2014: 136). Bu tanımlamadan hareketle, çalışma mekânında işçiler için yalnızca üretim araçlarının yer alması yeterli değildir, aynı zamanda işçiler için dinlenme ve sosyalleşme mekânlarının da oluşturulması gerekir. Esnek çalışma biçimlerinden biri olarak tanımlanabilecek evden çalışmada ise dinlenme ve sosyalleşme mekânı olarak evin kendisi karşımıza çıkar. Hele ki Covid-19 pandemisi ile sokağa çıkış yasaklarının söz konusu olması çalışanların mesai saatleri dışındaki sosyalleşmelerini de etkilemiştir. Teknolojik teçhizatların, zaman-mekânı değişik şekillerde birlikte tutmak ya da "birleştirmek" için kullanıldığını düşündüğümüzde mekânlar daha fazla birbirine bağlanır (Lyon, 2006: 39).

Ev esaslı çalışma sistemi; çalışanların iletişim teknolojilerine vakıf olarak kurumun santral alanına uzaktan bağlantı kurduğu ve çalışanın kendi yaşam sahasında düzenli ödeme alarak iş temposunu sürdürdüğü bir faaliyet biçimidir. Geleneksel evden çalışma kalıbının dışına çıkan ev esaslı telework, yeni iletişim teknolojilerini kullanmaya dayanan, güçlü vasıf gerektiren, merkezinde profesyonelliği barındıran iş bölümleri için olası görülmektedir (Çapıkulu vd., 2021: 2404). Ev esaslı çalışmanın kendisinde bilgisayar tabanlı gözetleme biçimi söz konusudur (Lyon, 2006: 40). Bu yönüyle çağrı merkezi çalışanlarının internet ve bilgisayar tabanlı olarak gözetlendiği ve iş süreçlerinin sürekli olarak denetime tabii tutulduğu söylenebilir. Çalışma mekânı iş yerinin kendisi olduğunda çalışanlar basit ve doğrudan denetimi olarak tanımlanabilecek fiziksel olarak göz önünde olma biçiminde denetimi yaşamaktalar. Ancak evden çalışma ile fiziksel görünürlük ortadan kalktığı için çağrı merkezi çalışanları yöneticileri tarafından sıklıkla aranarak kontrol edilmektedir. Ancak esas kontrol ve denetimin teknolojik denetimin yarattığı imkanlarla (ekran süreleri, çağrı sayısı, çağrı süreleri takipleri vb. biçimler) yapıldığı söylenebilir. Çalışanlar performans değerlendirmesi, çalışanların yöneticiler tarafından bilgisayar ekranlarının sürekli takibi, müşterilerle gerçekleştirilen ses kayıtlarının dinlenmesi, ölçülen müşteri memnuniyeti ve hedef gerçekleştirme başarısı ile düşünüldüğünde bir emek kontrol mekanizması işletilir. Performans ölçümü ve bu ölçüme dayalı çalışma biçimi aynı zamanda çalışanlar arasında rekabet ortamının yaratılmasına neden olur.

Bilgisayar tabanlı gözetleme ve denetimi ile şekillenen çalışma mekânı olarak kurgulanan ev, aynı zamanda iş ve yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşarak iş-yaşam çatışmasının doğduğu mekân olmaktadır. Evden çalışma uygulamasına geçiş ile çalışanların söz konusu dinlenme ve sosyalleşme mekânları evin kendisine dönüşür. Bu noktada evde olmanın çalışma zamanı ve serbest zaman arasındaki sınırı muğlaklaştırdığı belirtilmelidir. Hatta hane içerisinde geçen zamanda iş ve serbest zaman sürelerinin ayrımı ortadan kalkar.

İş-yaşam sınırlarının mekânsal olarak ayrıştığı klasik üretim rejimlerinde, iş ve özel yaşam arasındaki denge görece net biçimde kurulabiliyordu. Ancak evden çalışma, platform temelli emek ya da esnek ofis uygulamalarıyla birlikte, çalışma mekânının dönüşmesi bu sınırları bulanıklaştırmış, işin zaman ve mekânla sınırlı olmayan sürekli bir etkinlik haline gelmesine neden olmuştur. Bu dönüşüm, özellikle kadın emekçiler açısından bakım emeğiyle ücretli emeğin iç içe geçmesi sonucunu doğurarak, iş-yaşam çatışmasını toplumsal cinsiyet temelli bir mesele haline getirmektedir. İşten kaynaklı stresin ev ortamına taşınması, sürekli çevrim içi olma baskısı ve sosyo-duygusal tükenmişlik, işin yalnızca mekânını değil, bireyin gündelik yaşam ritmini de yeniden yapılandırmaktadır. Bu nedenle, çalışma mekânına dair her tartışma, yalnızca üretkenlik ya da gözetim düzeyinde değil; aynı zamanda iş-yaşam çatışmasını derinleştiren yapısal etkileri bakımından da ele alınmalıdır.

Covid-19 döneminde bir işverene bağlı olarak ve bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan "bağımlı çalışanlardan" zorunlu olarak evden çalışanların yaşadıkları deneyimlerin anlaşılması için sektör ayrımı yapılmaksızın ofis işi yapan tüm çalışanları kapsayan çalışmada iş-yaşam dengesinin kurulmasında medeni durum önemli bir gösterge olarak kabul edilir. Literatürde yer alan çalışmalar çeşitli sonuçlara ulaşmaktadır.

Çapıkulu vd. (2021) çalışmalarında katılımcıların çoğunluğunun iş-yaşam dengesinde evden çalışmanın olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir, buna karşılık olarak dengeden ziyade bir çatışma yarattığı yönünde aktarımda bulunan çalışanlar da söz konusudur. Başka bir çalışmada ise normal bir dönemde evden çalışma ile gerçekleşmesi beklenen; özel hayata daha fazla zaman ayırma, harcamalardan tasarruf yapabilme ile kişisel ihtiyaçlarını kolaylıkla sağlama gibi olumlu etkilerin pandemi dönemindeki evden çalışma sürecinde ortaya çıkmadığı yönünde sonuca ulaşmıştır (Uşen, 2020: 9).

İş-yaşam çatışmasını daha derinden hissedenenlerin kadınlar olduğu ise ayrıca vurgulanmalıdır. Halihazırdaki toplumsal cinsiyet temelli yaklaşımın sonucu olarak ev içi emek süreçlerini sürdüren kadınlar, evden çalışmaya geçiş ile daha fazla yük ile karşı karşıya kalmıştır. Hem gelir getirici faaliyetlerini hem de ev içi emek süreçlerini sürdüren kadınlar, bu çifte vardiya ile yoğun bir emek süreci işletmektedir (Çelik, 2022: 334). Evden çalışma sürecinde kadınların çok fazla şeyi aynı anda yapma zorundallığı yüzünden uyku, düzenli beslenme gibi ihtiyaçlarına zaman ayıramadıkları bilinmektedir. Evden çalışma süresinde kadınların erkeklere oranla işten kaytarmadıklarını ispatlamak zorunda kaldıkları görülmektedir (Uşen, 2020: 10-11). Bunun temel nedeni kadının ev ve aileye ilişkin sorumlulukları yerine getirmesini açığa çıkartan toplumsal cinsiyet rolleridir.

Bir mahremiyet alanı olarak tanımlanan ve dokunulmazlık bölgesi olarak nitelendirilen evin (Lyon, 2006: 43), pandeminin getirdiği zorunlu olarak çalışma mekânına dönüşmesi toplumsal cinsiyet temelli olarak kadınlar için daha derin sorunlar yaratmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri ile çevrelenen kadınlar ev içerisinde gösterdikleri bakım emeği süreçlerine duygusal bağlar da dahildir. Sevilen ve değer verilen eş, koca, çocuk ve annelere bakım emeği sağlanır (Özkaplan, 2009: 17). Covid-19 gibi zorlu bir pandemi sürecinde kadınların ev içerisinde gösterdikleri bakım emeği faaliyetlerinin etkisinin arttığı söylenebilir.

4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma çağrı merkezi çalışanlarının çalışma mekânı değişiminin emek kontrol ve denetim süreçleri üzerindeki etkilerini tartışmaktadır. Çalışma, evden çalışmanın iş yeri ortamına göre emek süreci kontrol teknikleri açısından daha yoğun ve çalışma saatleri esnekliğinin daha fazla olduğu üzerine bir tartışma yürütmektedir. Bu tartışmanın yapılabilmesi için çağrı merkezi çalışanlarının pandemi sürecinde evden, pandemi sonrası iş yerlerine dönüşleri ile çalışma ilişkilerinin değişim süreci ele alınacaktır.

Alan araştırmasının örneklemine farklı kurumlarda çalışan çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma nitel araştırma tekniklerinden yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler (yüz yüze ve telefon) ile gerçekleştirilmiştir. Nitel yaklaşım, toplumsal gerçeklikleri kendi oluşum bağlamları içinde kavramayı hedefleyen ve bireylerin bu gerçeklikleri nasıl anlamlandırdıklarını temel alan bir inceleme biçimidir. Bu araştırma geleneği, katılımcıların yaşantılarını ve yorumlarını esas alarak toplumsal yaşamın çok katmanlı doğasını bütünlüklü olarak açığa çıkarmayı amaçlar (Yıldırım & Şimşek, 2021). Nitel çalışmalarda verilerin güvenilirliğini (trustworthiness) temin etmek amacıyla Lincoln ve Guba (1986) tarafından geliştirilen dört temel ölçüt dikkate alınmıştır. İnandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik şeklinde sıralanan bu ölçütler, "nitel araştırma yöntemlerinin istatistiksel hesaplamalardan farklı doğası nedeniyle, nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik konusuna" (Balcı vd., 2019) alternatif bir yaklaşım sunmaktadır. Çalışmamızda bu ölçütlerin karşılanmasına özen gösterilmiş ve araştırma sonuçlarının güvenilir olduğu öngörülmüştür.

Görüşmeler öncesinde araştırmanın yapılabilmesi için İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanlığı'ndan 30.01.2023 tarihli, 1604693 sayılı yazı ile onay alınmıştır. Araştırmada kullanılan 20 soruluk kılavuz görüşme formu, çalışmanın temel hipotezleri doğrultusunda araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Soruların oluşturulmasında literatür taramasından elde edilen temalar ve araştırma amacı belirleyici olmuştur. Görüşmeler ses kaydına alınmış ve ardından yazılı metne dönüştürülerek deşifre edilmiştir. Kılavuz sorular, daha önce yapılmış herhangi bir çalışmadan doğrudan alınmamış, özgün olarak tasarlanmış olup başka bir çalışmadan alınmamıştır. Görüşmeyi kabul eden 10 çağrı merkezi çalışanı onam formunu imzalamış ve böylelikle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çağrı merkezi

çalışanlarının yanıtlarının çoğunluk olarak benzerlik göstermesi ile yani metodolojik uygunluk sağlanınca görüşmeler sona erdirilmiştir. Çağrı merkezi çalışanlarına ulaşmada kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler yaklaşık olarak 30-35 dakika sürmüştür. Görüşme yapılan çağrı merkezi çalışanlarına ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

İsim	Yaş/Cinsiyet	İş Yeri/ Şirket	İş Tanımı	Eğitim Durumu
Katılımcı-1	28/ Erkek	Hukuk Bürosu	İcra Dosya Takibi	Lise
Katılımcı-2	20/ Erkek	Kredi Danışma Bürosu	Danışman	Lise
Katılımcı-3	28/ Kadın	Telekomünikasyon Servis Sağlayıcısı	Çağrı Kalite Eğitim Uzmanı	Üniversite
Katılımcı-4	33/ Kadın	Telekomünikasyon Servis Sağlayıcısı	Müşteri Temsilcisi	Üniversite
Katılımcı-5	35/ Kadın	Telekomünikasyon Servis Sağlayıcısı	Proje Yönetimi	Üniversite
Katılımcı-6	33/ Kadın	Dijital TV-İnternet Sağlayıcısı	Takım Lideri	Üniversite
Katılımcı-7	23/ Kadın	Şirket	Müşteri Temsilcisi	Lise
Katılımcı-8	37/ Kadın	Dijital TV-İnternet Sağlayıcısı	Takım Lideri	Üniversite
Katılımcı-9	36/ Erkek	Dijital TV-İnternet Sağlayıcısı	Çağrı Merkezi Çalışanı	Üniversite
Katılımcı-10	20/ Erkek	Kredi Danışma Bürosu	Müşteri Temsilcisi	Üniversite

5. Araştırma Bulguları

Araştırmada elde edilen temel bulgu çağrı merkezi çalışanlarının mekânsal farklılaşma ile emek kontrol ve denetim süreçlerini farklı biçimlerde deneyimlediği yönündedir. Daha açık bir ifade ile çalışanlar, evden çalışma sırasında iş yerine göre emek kontrol ve denetimine düşünülenin aksine daha fazla maruz kalmaktadır. Bunu görüşme yaptığımız çalışanların, kendi yaşam alanları olan evlerinde çalışmak yerine iş yerinde çalışmayı tercih etmelerinden de anlamaktayız. Çalışma kapsamında gerçekleştirmiş olduğumuz alan araştırmasında elde ettiğimiz diğer bulgular ise aşağıda sıralanmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu bulgulara ilişkin aktarımlarla tartışma derinleştirilecektir.

- Çalışanların evdeyken yöneticiler tarafından daha fazla kontrole maruz kaldıkları ve bu durumun çalışanlar üzerinde daha fazla stres ve baskıya neden olduğu,
- Çalışanların ev ortamlarında sosyal olamadıkları ve yalnızlık duygularının geliştiği, bunun yanında “serbest zaman” yönetimi iş/işveren lehine gerçekleştiği,
- Evde iş yerine göre çalışma ve mola saatlerinde sermaye lehine esnemenin daha fazla olduğu,
- Kadın çağrı merkezi çalışanlarının evde çalışırken diğer taraftan toplumsal cinsiyet rollerini çalışma saatleri içinde dahi sürdürmek zorunda kaldığı,
- Çağrı merkezi çalışanlarının evde ergonomik çalışma koşullarına erişememesi,
- Evde çalışmanın artan giderleri çalışanlara yüklenmekte (elektrik ve internet kullanımı buna örnek verilebilir). Bu hususun dolaylı etkisi olarak sermaye açısından değişken ofis giderlerinin çalışanlara yansıtıldığı sonucuna varılabilir.

5.1. Çağrı Merkezi Emek Süreçlerinin Genel Görünümü

Çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen hizmetin temelini iletişim oluşturmaktadır. Bu iletişim çağrı merkezi çalışanları tarafından sabır, hoşgörü, nezaket gibi birçok duygusal kriterle örülü ve aynı zamanda bu duyguları kontrol etmeyi gerektiren bir iştir. Çağrı merkezi çalışanları sıkı denetim mekanizmalarına tabidir, denetim ve gözetim bilgisayar aracılığıyla sağlanır. Çalışma; bilgisayar, telefon ve kulaklık üçgeninde gerçekleşir (Köse ve Güllüpnar, 2022a: 143,148). Tüm bu unsurlarla örülü çalışma biçimini sürdürmenin

genç ve dinamik bir kadroya bağlı olduğu belirtilmektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının profil özellikleri incelendiğinde genç kategorisine alınabilecek bireylerin yer aldığı görülür. Çalışma kapsamında görüşme gerçekleştirdiğimiz katılımcılar da genç kategorisindedir. Bu yönüyle işverenlerin, çalışanların dinamik ve uyumlu olmaları yönünde beklentilerinin yüksek olduğu da ayrıca belirtilmelidir.

Genç ve dinamik olması beklenen çalışanlar güvencesiz istihdam koşulları ile çevrilidir. Çağrı merkezleri, gösteri sanatları, evde yaşlılara bakım hizmetleri ve multimedya (çoklu ortam) hizmetleri ile birlikte güvencesiz istihdam koşullarına en yakın dört hizmet sektörü arasında yer almaktadır (Savul, 2008: 53). Güvencesizliğin yoğun olduğu çağrı merkezi çalışma biçiminde çalışanların iş değiştirme eğilimi de yüksektir. Bu yönüyle ele alındığında iş değiştirme eğiliminin gençlerde fazla olduğu söylenebilir. Köse ve Güllüpinar’ın (2022a: 163) çalışmalarında da çağrı merkezi çalışanları arasında üniversiteyi yeni bitirmiş gençlerin yer aldığına yönelik tespit bulunmaktadır. Bu tespitin devamında rekabete dayalı çalışma biçimi sebebiyle gençlerin, çağrı merkezinde çalışmayı bir kariyer hedefi olarak göremediği ve çağrı merkezinde çalışmanın gençler için ya bir basamak rolü oynadığı ya da ücret ve sosyal haklar anlamında daha olumlu şartlara sahip olan bir iş bulana kadar geçici bir iş rolü üstlendiği belirtilmelidir.

Bilgisayar, telefon ve kulaklık üçgenindeki çağrı merkezi çalışanları psikolojik olarak olumsuz etkilenir ve sosyal yaşantılarındaki ilişkilerden uzaklaştıkları sıklıkla gözlemlenir. İş yerinde standartlaştırılmış bir iletişim kurmak zorunda olmalarının, özel hayatlarına tahammülsüzlüğe kapılarak uzun cümleler kuramamak ve yakınlarıyla iletişim kurmakta zorlanma olarak yansımaktadır. Görüşme yaptığımız çağrı merkezi çalışanları yoğun iş yükü ile sürekli telefonla konuşmalarının etkisi olarak özel hayatlarında iletişim sıkıntısı yaşadıklarını belirttiler.

“Çağrı merkezinde çalıştığım için sosyal hayatımda konuşma isteğim azaldı. Artık kendi telefonumda konuşmak istemiyorum. Genelde mesaj atıyorum. Çünkü gün boyu telefonda konuştuğumuz için kendi özel hayatımda telefonla konuşmak istemiyorum.” (Katılımcı-7)

“Her gün borçlularla konuşmaktan kendi özel hayatımda da kurumsal bir dille konuşmaya başladım. Sanki herkes müşteri gibi geliyor. İnsanlarla konuşurken hitap sorunu yaşıyorum.” (Katılımcı-1)

Yukarıdaki aktarımlarda yer aldığı gibi görüşme yapılan çalışanların tamamı gündelik yaşam pratikleri içerisinde iş dışındaki konuşmalarında iş süreçlerinin etkisi olduğunu belirtmişlerdir. İş süreci için oluşturulan standartlaştırılmış iletişim biçimi gündelik sohbetlere sirayet etmekte ve bu durum görüşme yapılan tüm çalışanlar tarafından istenmeyen bir durum olarak nitelendirilmektedir.

5.2. Çalışma Mekânı Değişiminin İş Süreçlerine Etkisi

Pandemi ile yüz yüze hizmetler yerini daha çok dijital ve telefonla hizmet sağlamaya bıraktığından çağrı merkezlerine olan talebin daha fazla arttığı görüldü. Bu yönüyle pandeminin çağrı merkezi sektörünün üzerinde talep artışı yarattığı söylenebilir. Bu artan talep, çalışma hayatındaki kısıtlamalara rağmen sektörün teknolojik altyapısının uygunluğu, değişime uyum sağlayan genç ve dinamik insan kaynaklarının varlığı ve iş modellerinin uygunluğu ile karşılanmaya çalışıldı. Sektördeki işletmelerin uzun yıllar önce başlattığı teknolojik altyapı yatırımları ve dijital dönüşüm çalışmalarının yeni duruma uyum sağlamayı kolaylaştırdığı görülmektedir (Çatal, 2021: 93).

Evden çalışma yönetmeliğine göre işveren, evden çalışan tüm çalışanlarına iş yerindeki koşulları sağlamakla yükümlüdür (Resmî Gazete, 2021). Bununla birlikte bu çalışma biçimi için çalışanların rızasının da alınması gerekir. Ancak pandemi sırasında rızanın inşası bir zorunlulukla açığa çıkmıştır. Mekânsal değişimin çalışanlara etkisi, yöneticilerin çalışanlar üzerinde kontrol ve denetimini sağlamasına imkân verirken özel yaşam ile iş yaşamının arasındaki farkı muğlaklaştırmasını içermektedir. Bunun doğurduğu sonuçlardan biri olarak hane içinde esnek çalışma saatlerine uyum sağlamak zorunda kalan çalışanların kendilerini uyku dışında sürekli “çalışan” olarak görmeleri olmuştur.

Çağrı merkezi, hizmet sektörü olarak değerlendirildiğinden ve böylesine bir üretim sürecinden elde edilen değer somut olmaması çalışanların emeklerinin görünür olmasını engeller niteliktedir. Çalışanları motive

etme aracı olarak kullanılan performans değerlendirmesi söz konusu soyut emeği ölçülebilir kılmaya yönelik bir uygulama olarak anlaşılabilir. Ancak performans değerlendirmesi, çalışanların yöneticiler tarafından bilgisayar ekranlarının sürekli takibi, müşterilerle gerçekleştirilen ses kayıtlarının dinlenmesi, ölçülen müşteri memnuniyeti ve hedef gerçekleştirme başarısı ile düşünüldüğünde bir emek kontrol mekanizmasının söz konusu olduğunu gösterir. Performans ölçümü ve bu ölçüme dayalı çalışma biçimi çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratılmasına da neden olur.

“Evden çalışınca daha fazla denetime maruz kalıyoruz. Arama yaptın sonlandırdın on dakika içinde hiçbir arama yapmadın o hemen sisteme yansıyor ve sürekli yöneticiler tarafından aranıyoruz neden arama yapmıyorsun diye.” (Katılımcı-9)

“İş yerinde olmayı tercih ederim. Çünkü evden çalışınca baskı daha fazla. Bizi kontrol edenler de işi yapıp yapmadığımız konusunda tereddüde düşüyor. En azından iş yerindeyken yaptığımız iş görünür oluyor. Uzakta bize güvenilirlik azalıyor. Telefon gelince açmama durumu söz konusu olduğunda ofisteyken “neden orada değildin?” sorusunun cevabını hemen verebiliyoruz. İletişim ofiste daha kolay sağlanıyor. Biz masadan mola tuşlamadan kalktığımız arkadan arama gelirse direk ortaya çıkıyor zaten denetim çok kuvvetli. Sonra hemen takım lideri bizi arıyor, neredesin diye.” (Katılımcı-7)

Çağrı merkezinde takım lideri olarak çalışan Katılımcı-6 evden çalışma sürecinde kontrol ve denetim mekanizmasının azaldığı yönünde açıklamalarda bulundu. Denetim ve kontrole maruz kalan çalışanlar ise Katılımcı-6’nın aksine yüksek baskı ve denetime maruz kaldıklarını belirterek çalışma mekânı olarak işyerlerinin kullanılması gerektiği yönündeki fikirlerini paylaştılar.

“Evde çalıştığımız zaman kontrollü gidemiyoruz. Arkadaşları kontrol edemiyoruz. Ne yaptılar kim ne kadar mola kullandı. Göz önünde olsalar kontrol etmek daha kolay. Molaları nasıl yaptılar kontrol edemiyoruz. Ekip yönetme kısmında çok sıkıntı oluyor.” (Katılımcı-6)

“Evde daha fazla kontrol ediliyoruz çünkü ofiste bir ağa bağlıyız orada kontrole çok gerek duymuyorlar. Evde onlardan uzak olduğumuz için farklı bir sistem var bu nedenle sürekli baskı hali aranma hali var.” (Katılımcı-3)

Evden çalışmanın katılımcılar üzerinde birçok etkisi mevcut. Bu etkiler ofis ortamına göre performans düşüklüğü, çalışma düzensizliği, işe odaklanamama ve ev içinde işin bölünmesi biçimlerinde açığa çıkar. Görüşme yaptığımız çağrı merkezi çalışanları benzer biçimde ev ve iş yeri ayrımının sınırlarını belirleyemediklerini aktardılar.

“Ofiste olunca daha enerjik oluyorum ama evde daha mayışma hali var. Bir de yemek yap evi temizle misafir geliyor evde çalışmanın o anda bir anlamı yok. Sonuçta burası ev ortamı ne kadar verimli olabiliriz.” (Katılımcı-3)

“Ofiste çalışmak isterim. İşin işyerinde yapılması gerekli. Evde sürdürülmesini istemiyorum. Özel hayatıma bir müdahale gibi geliyor. İşimi evde sürdürmek istemiyorum.” (Katılımcı-4)

“Ofiste olduğumuz zaman kendimize zaman ayırabiliyorduk. Dışarı çıkıp bir kahve içebiliyorduk. Fakat evdeyken yaşam alanın daha da daralıyor, kendi özel hayatımız kalmıyor. Ben hiçbir şekilde evde çalışırken kalkıp kahvaltımı bile edemiyordum, öyle bir zamanım genelde olmuyordu. Evde çalışırken daha çok uyuyabiliyoruz mesela o uzun yolu çekmek zorunda değiliz. Fakat iş yoğunluğu, iş yükü daha fazla artıyor.” (Katılımcı-5)

“Ofiste çalışmak daha sağlıklı bizim için. Çünkü ev ortamında telefon geliyor. Evin durumuna göre ses olmaması gerekiyor. Diyelim ki çocuğun var bakamıyorsun, ses geliyor çünkü. İnternet hızı da ofistekinden farklı, bazen de internet gidebiliyor. Veya hatların kesilebiliyor. Evde çalışma koşulların elverişli olmuyor. Ailen kalabalıksa çağrı esnasında arkada ses olmaması lazım. Ev ortamını kendi işine göre dönüştürmen gerekiyor.” (Katılımcı-7)

Katılımcı-7’nin ifade ettiği gibi evin bir ofis ortamına dönüştürülmesi önemli bir sorundur. Gündelik hayatın önemli bir mekânı olan evlerin ofis olarak dizayn edilmediği açıktır. Pandemi döneminde ani bir biçimde gelişen evden çalışma, hane içinde gerekli koşulların sağlanmasına ilişkin olanakları sınırladı. Ancak burada pandemi koşulları dışında evden çalışma için gerekli olan koşulların sorunsuzca sağlandığı anlamını çıkarmak doğru olmayacaktır.

Çağrı merkezi çalışanlarının pandemi döneminde evden çalışması ve sonrasında ofis ortamına geri dönmeleri ile bu mekânsal değişimin molalar üzerinde de etkisi olmuştur. Katılımcılar, bedensel ve zihinsel olarak kendilerini yorgun hissettiklerinden dolayı molaya ihtiyaç duyduklarını aktarmışlardır. Evden çalıştıklarında molalarını tam olarak kullanamadıklarını, mola saatlerinin esnek olduğunu, buna mukabil ofis ortamında ise mola saatlerinin hedefe ulaşma durumuna bağlı olarak ve mobbinge rağmen daha düzenli olduğunu aktarmışlardır.

“Sürekli ofiste olduğumuz için molayı tuşlayıp lavaboya gittiğimiz zaman bu bizim molalarımızdan gitmiyordu. Ama evdeyken, lavaboya gidince bile mola tuşlayacaksınız dediler.” (Katılımcı-4)

“Evde çalıştığımız için asosyal olduk. Ofisteyken arkadaşlarla en azından molaya çıkıyorduk sohbet edip çay içiyorduk, mola saatimiz vardı. Telefonu köşeye bırakabilirdik ama evde mola gibi bir kavramımız yok.” (Katılımcı-6)

Pandemi sürecinde ofislerin kapatılmasının başka bir etkisi olarak şirketlerin temel yönetim giderlerinin azalması gösterilebilir. Bellmann ve Hübler’e göre evden çalışma, işgücü maliyetlerini azaltmakta ve kârlılık üretkenliğini arttırmaktadır (akt. Yiğit, 2021: 315). Buna karşın bu durum çağrı merkezi çalışanları açısından değerlendirildiğinde evdeki maliyetlerin arttığı (elektrik faturası, internet kullanımı, yemek masrafları) görülür.

“Pandemi bitmesine rağmen bazı arkadaşlarımız hala ofise geçmedi. Çünkü bu durum onların işine geliyor; elektrik maliyeti yok, yemek maliyeti azaldı. Evden çalıştığım için evin elektrik faturası çoğalıyor iken bunu dile getirdiğimiz halde bir yardım alamadık.” (Katılımcı-4)

“Maddi anlamda da evde çalışınca kısıntılar olarak ücret değişiyor. Yemek parası verilmiyor. Destek olarak sonrasında yemek kartının yarısını verdiler.” (Katılımcı-3)

“Yemek ve yol yardımı pandemi sürecinde biz evde çalışma yaparken kesildi. Aradan zaman geçtikten sonra 250 TL yardım adı altında para yatırıldı. Daha sonraki süreçte bize söylenen “siz zaten bir performans primi alıyorsunuz” 600 lira prim alıyorsak onun 200 TL sini yemek yardımı olarak kartımıza yatırmaya başladılar. Geri kalanı prim olarak gösteriyorlardı. Zaten asgari ücret ile çalışıyoruz.” (Katılımcı-4)

Yukarıda yer alan bulgulara ek olarak çağrı merkezinde mobbing, genellikle yıldırma, psikolojik baskı, değersiz hissettirme, yok sayma, aşağılama gibi psikolojik şiddet biçimlerinde açığa çıkar. Dolayısıyla çağrı merkezleri çalışanları bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenir. Mobbinge uğrayan çalışanlar kendilerini değersiz hisseder ve psikolojik olarak kötü etkilenirler. Çukur’un (2016) çalışmasında kavramlaştırdığı gibi çağrı merkezlerinde “hiyerarşik psikolojik şiddet” söz konusudur. Hiyerarşik psikolojik şiddet, işyerinde psikolojik taciz davranışlarının fail/faillerinin mağdura göre, daha üst veya daha alt bir konumda çalışması durumunda açığa çıkar (Çukur, 2016: 1-25). Çağrı merkezlerinde de yöneticiler ve takım liderlerinin kendi ekiplerinde bulunan çalışanlara uyguladıkları da bu mobbing türüne örnektir.

Kontrol ve denetim mekanizmaları baskısının yanında belirlenen standartlara uymayan çalışanlar özel olarak uyarılmak yerine oluşturulan WhatsApp grupları üzerinden diğer çalışanlarında görebilecekleri şekilde uyarılmaktadır. Görüşme yaptığımız çağrı merkezi çalışanları, yöneticilerin uyarıları bu biçimde yapmasını diğer çalışanlar üzerinde de aynı baskının yaratılması olarak yorumlamışlardır. Ayrıca yöneticilerin böyle bir strateji izlemesinin nedeni çalışanlar üzerindeki psikolojik baskının ağırlığı ile hata yapmaktan korkarak daha fazla performans sağlayan çalışanlar elde etme isteğidir.

“Ne kadar ekranda kaldın hangi dosyayı açtın, indirdin her şeyin ekran görüntüsünü alabiliyorlar. Her an bilgisayarımız kontrol edilebiliyor. Öyle bir sistem var. Hangi ekrana ne kadar baktığını bile biliyorlar. Data bilgilerini korumak için böyle bir sistemin olduğunu öne sürüyorlar. Fakat ben öyle olduğunu düşünmüyorum. Teams de kaç dakika durduğumuzu bile merak ediyorlar. Neden bu kadar uzun süre durdunuz diye bize sorular soruyorlar. Bunu bir de özelden sormuyor gruptan rencide ederek gerçekleştiriyor. Yani bir kişiye söylerken diğerlerini de bu şekilde uyarmış oluyor.” (Katılımcı-3)

5.3. Emek Kontrol Süreçleri ve Aidiyet İlişkisi

Çağrı merkezi çalışanlarının kontrol ve denetimi bilgisayara kurulan sistem ve müşteri ile gerçekleştirdikleri ses kayıtları yoluyla sağlanmaktadır. Çalışanların her dakikası ve hatta saniyeleri, mola saatleri de dâhil olmak üzere bu sistem aracılığıyla gözetlenir. Richard Sennett'in (2017) belirtmiş olduğu gibi şirketler üretilen hizmetin kalitesini ve çalışanların verimliliğini bu mekanizmalarla ölçer ve denetler. Çalışanların katı mekanizmalarla denetlenmesindeki amaç, performansların ödüllendirilmesini içerir. Bu denetlemenin daha önemli bir amacı ise "başarısızlığı belgeleyerek meşrulaştırmaktır" (Sennett, 2017: 81). Çağrı merkezi çalışanlarının müşteri ile gerçekleştirmiş oldukları görüşmeler çağrı kalite birimleri tarafından dinlenir ve her şirketin oluşturduğu çağrı kalitesi puanlama sistemi (diksiyon, doğru bilgi verilmesi, müşteriye karşılama, ses tonu vb.) gibi kriterlerle puanlanır.

"Sürekli gözlemlenmek bizi rahatsız ediyor. Sürekli performans kontrolü var ve en az yapan kişi sürekli rencide ediliyor. Mesela 4 dakika çağrıya girmedik ofis içinde bir ses yükseliyor "hemen çağrıya gir diye". 4 dakika bile boşluğu görebiliyorlar. Sürekli baskı halindeyiz. Evdeyken Zoom sistemi kullanıyordum, mola isteyeceğimiz zaman bir kişi vardı o kişi molalarımızı kontrol ediyordu. Çağrı bekliyor muyuz ya da işten kaçıyor muyuz diye bizi kontrol eden birileri vardı." (Katılımcı-1)

"Berqun sistemimiz var herkesin bilgisayarında kurulu bir sistem. Yöneticiler dakika dakika her şeyi görüyor. Bizleri bu şekilde kontrol ediyorlar. Bütün ekran görüntülerini görebiliyorlar; şu an ne yapıyor, hangi siteye girdi, ne kadar çağrı aldı, kimi aradı, ne kadar konuştu bunların hepsini görebiliyorlar." (Katılımcı-6)

"Çalışırken ekrandan kalktığımda molaya tuşluyorsun ve sistem dakikayı saymaya başlıyor, 10 dakika içinde tekrardan ekranın karşısında olman gerekiyor. Diyelim ki beş dakika geciktin bu sisteme yansıyor, geri bildirim geliyor, uyarı alıyorsun. Bizi takip eden takım lideri ve süpervizörler var. Bazen kontrol için o anda gerçekleştirdiğimiz telefon görüşmelerine bile dâhil olup dinleyebiliyorlar." (Katılımcı-7)

Çağrı merkezi görüşmelerinin "kalite standartları gereği" kayıt altına alındığı bilinmektedir. Bu görüşmeleri kontrol eden birimler kendi aralarında gruplara ayrılır. Her grubun bir takım lideri bulunur. Takım liderleri kendi grup çalışanları dışında başka grubun çalışanlarını da dinler. Böylelikle gruplar arasında bir rekabet yaratarak emeğin verimliliği arttırılmaya çalışılır. Yaratılan rekabet ortamı sadece gruplar arasında değil aynı zamanda aynı grupta bulunan çalışanlar arasında da sürdürülür.

Çağrı merkezinde belirlenen hedefe ulaşma isteği çalışanlar üzerinde baskıya sebep olarak çalışanların stresli ve gergin olmalarına neden olmaktadır. Katılımcı-8'in belirttiği gibi yöneticiler ve takım liderleri hedefe ulaşan çalışanları veya grupları motive etmek amacıyla çeşitli vaatlerde bulunur. Görüşmelerden elde ettiğimiz verilere göre bazı şirketler hedefe ulaşamayan veya "kalite standartları"nı sağlayamayan çalışanların performans primlerini azaltmaktadır.

"Bir çağrıyı iki dakika da sonlandırman gerekiyor. İki dakikada karşıdakini tatmin edip kapatman gerekiyor. Mesela sistem bunu görüyor hemen uyarı veriyor, bu şekilde olan personelleri eğitime sokuyoruz. Motivasyon çok önemli personel 60 saniyenin altında kaldı. Onun motive olması ve kaliteli olması için ona kahve ısmarlayacağımı söylüyordum." (Katılımcı-8)

"Her gün hem takım liderleri konuşmalarımızı dinliyor hem de kalite departmanı dinliyor. Diğer takımın lideri de benim çağrılarımı dinliyor. Benim takım liderim bazı küçük hataları görmezden gelebilir, fakat karşı tarafın takım lideri en ufak/ hatayı ayrıntıyı bile gösteriyor. Çağrı bitirme, bitirip tekrardan çağrıya başlama süresi çok önemli. Zamanı geçirdiysek geri bildirim alıyoruz. "Hata formu" diye bir şey var. Oradaki duruma bağlı olarak priminin yarısını kesiyorlar. Kendilerince bir puanlama sistemleri var." (Katılımcı-2)

Görüşme gerçekleştirdiğimiz çağrı merkezi çalışanları, yöneticilerin ve takım liderlerinin sürekli olarak motive etmek için "biz bir aileyiz, biz bir ekibiz, ekip çalışması ruhu, hedefe ulaşmalıyız" vb. söylemler kullanarak çalışanlar üzerinde psikolojik bir baskı yarattığını belirttiler. Bu yolla çalışanların kendilerini çağrı merkezi ailesine ait hissetmeleri sağlanarak, sorumluluk duygularının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

“Bizde sadakat duygusunu geliştirmeye çalışıyorlar: biz takımız, kardeşiz. Bu nedenle kimse mesai ücretini talep etmiyordu. Ama ücretlerimiz düşüktü. Bizi bu duyguyla motive etmeye çalışıyorlar.” (Katılımcı-3)

“Ofis içinde takım liderimiz sürekli odaya girerken “hadi yaparsınız az kaldı bunu başaracağız, biz bir ekibiz” gibi söylemler ile bizi gaza getirmeye çalışıyor. Biz biraz yavaşlamışsak hemen gelip bize hızlandırmaya çalışıyor. Sürekli bizi motive etmeye çalışıyor.” (Katılımcı-9)

5.4. Esneklik Deneyimleri

Covid-19 pandemisi ile yaygınlaşan evden çalışma sisteminin çağrı merkezi çalışanlarına diğer bir etkisi ise esnek çalışma saatleridir. Çağrı merkezi çalışanlarının evlerini çalışma ortamına dönüştürmesi ve çalışma araçlarını sürekli yanlarında bulundurması, sürekli ulaşılabilir olma beklentisi yaratmış ve mesai saatlerinin belirsizliğine neden olmuştur. Böylelikle yöneticilerin istedikleri an çalışanlara ulaşip bazı işler talep etmesi olağan bir hal kazanmıştır. Görüşme yapılan çağrı merkezi çalışanları bu durumu evden çalışmanın dezavantajlarından biri olarak değerlendirmektedir.

Türkiye’de pandemi döneminde çağrı merkezlerinin geçirmiş olduğu değişiklikleri inceleyen Çatal’ın (2021: 91) çalışmasındaki bulgular dikkat çekicidir. Bulgular içerisinde dikkat çekenleri şöyle sıralayabiliriz: değişime hızlı uyum sağlamaya gayret edildiği, işin sürekliliği ve kalite devamlılığının amaçlandığı, uzaktan çalışma modeline geçildiği, teknolojik altyapılara yatırımların artan önemi, dijital dönüşümün gerekliliğine vurgu, çalışanların uzaktan takibi, ekip üyeleri ile etkili iletişim ve yeni normalin planlanması. Tüm bu bulgularla birlikte görüşme yaptığımız çağrı merkezi çalışanlarının esnek çalışma sürelerini vurguladıkları görüldü.

“Pandemi sürecinde evde çalışırken çalışma saatlerimiz çok esniyordu, sekiz saat çalışmamız gerekirken biz evde 12 saat çalışıyorduk.” (Katılımcı-5)

“Evden çalıştığımız için ulaşılabilirlik durumumuz olduğu için her saat rahatsız edilebiliyoruz.” (Katılımcı-6)

“Saatlerimiz evde çalışırken çok esniyor. Ofisteyken böyle bir şey yoktu. İşimiz bittiği an işten çıkıyorduk ve kendimize vakit ayırabiliyorduk. Ama evdeyken kontrol daha fazla ve istedikleri an bizi arayıp iş yapmamızı isteyebilirler. Çünkü evde daha rahat olduğumuzu düşünüyorlar. Bilgisayar ve sistem evde kurulu olduğu için saat gece 12’de olsa aranabiliriz. Evdeyken saat kavramımız yoktu. Mesela teknik ekip 20.00’de paydos eder 21.30’a işlemlerini kapatırız evdeyken 22.00 veya 23.00’e kadar sürüyor. Ama ofisteyken 20.00’de çıkıyorduk.” (Katılımcı-8)

“Evdesin diye her an ulaşılabilir olma durumu. Evde zaten her işi yapabilir, saatlerin çok önemi yok. Nasıl olsa bilgisayarın yanında diye düşünüp keyfi bir şekilde seni istedikleri saatlerde arayabilirler.” (Katılımcı-3)

Çağrı merkezlerindeki sistem hiyerarşik bir şekilde disipline edilir. Yöneticiler tarafından çalışanlar üzerinde performans hedefi belirlenir ve bu hedefi gerçekleştirme baskısı uygulanır. Görüşme gerçekleştirdiğimiz çağrı merkezi çalışanları hedefe ulaşma ve performans baskısının esnek çalışma biçimine uyumlanmayı besleyen bir rolü olduğunu dile getirdiler.

“Performansa dayalı bir sistem olduğu için prime dayalı bir sistem var. Primden düşmeyelim diye saat 20-20.30’a kadar mesai oluyor. Hafta sonu da bu durumu tamamlamak için çalışıyoruz. Başım çok ağrıyor. Müşterilerin sorularını cevaplamak zorundasın. Baskı hissediyoruz.” (Katılımcı-2)

“[Performans] baskı[sın]dan dolayı öğle molalarını 15 dakika düşürüyorlar. Hedefe ulaşmak için 45 dakikalık mola 30 dakika yapıyoruz. Bireysel olarak herkes kendini düşünüyor. Çünkü herkes daha fazla para kazanmak istiyor. Hem takım olarak hem bireysel olarak yarış halinde olmak stres yaratıyor.” (Katılımcı-2)

5.5. Kadın Çağrı Merkezi Çalışanlarının Evde Çalışması

Kadınların çalışma mekânı değişimi ile “evlere dönüşü” toplumsal cinsiyet rolünü pekiştirici etkiler yaratır niteliktedir. Hem gelir getirici faaliyeti sürdürmek hem de hane içinde görünmez emek süreçlerini yürütmek kadınların gün içindeki çalışma yükünün yüksek boyutlara ulaştığını gösterir.

Ünlütürk-Ulutaş (2021) esnek istihdam biçimlerinden biri olan evden çalışmanın Covid-19 pandemisi ile yaygınlaşmasına dikkat çekerek üretim ve yeniden üretim faaliyetlerinin mekânsal birliğinin hane içindeki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini derinleştirildiğine ilişkin tespiti bu noktada önemlilik arz eder. Kadınların ücretli ve ücretsiz çalışma için harcadıkları toplam sürenin arttığı vurgusu önemlidir. Görüşme yaptığımız kadın çağrı merkezi çalışanları da benzer anlatımlarda bulunarak, toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle gün içerisinde yüksek tempo ile hane içinde çalıştıklarını aktardılar.

“Evde anne olmak, ev işi, çağrı merkezi işi hepsi birbirine karışıyor, hangisine yetiyeceğimi şaşırtıyorum. Molalarım olursa çocuğumu okula bırakıyorum mola saatlerim böyle geçiyor. Evden dışarı gezmeye çıksam bilgisayar evde, telefon evde acaba aradılar mı iş var mı yoğun mu diye aklın işte kalıyor. Ofisteyken işi ofiste bırakabiliyoruz ama evde öyle bir şansımız yok. Özel hayatım ve iş birbirine karışmış durumda.” (Katılımcı-6)

“Ofiste molaya çıktığında yemeğini yiyip işine dönüyorsun. Evde mola saatleri içinde evi toplayayım, bir yemek yapayım diye düşünüyorum. Yemek yapmak zorundasın, ne yiyeceksin? Ofiste yemek yapma gibi bir derdim yok. Kadın olmak da ev işinin yükünü de yüklüyor bize. Pandemi sürecinde evden çalışınca hem evin içinde de çalışmış oluyorsun yani mesai hiç bitmiyor.” (Katılımcı-7)

6. Sonuç

Çağrı merkezi çalışanlarının mekânsal değişiminin emek kontrol mekanizmalarına etkisini tartıştığımız bu çalışmada, çalışanların mekânsal değişimden çeşitli biçimlerde etkilendiği anlaşılmaktadır. Evden çalışma uygulamasına geçişle birlikte, halihazırda var olan ve iç içe geçmiş çeşitli denetim mekanizmalarından biri olan teknolojik/elektronik denetimin belirgin biçimde arttığı gözlemlenmektedir. Geleneksel iş yeri bağlamında, denetimin daha çok basit ve doğrudan biçimlerde, yöneticilerle ortak bir fiziksel mekânda yürütüldüğü kabul edilmektedir. Ancak mekânsal ayrışmanın zorunlu hale geldiği evden çalışma koşullarında, bu denetim biçimi yerini büyük ölçüde teknolojik araçlarla gerçekleştirilen gözetim ve kontrol uygulamalarına bırakmaktadır. Çağrı merkezlerine dair literatür, bu sektörde denetim ve gözetimin her koşulda yoğun şekilde işletildiğini ortaya koymaktadır. Pandemi sonucunda zorunlu olarak evden çalışmaya geçişi teknolojik yeniliklerin üretim ve emek süreçlerine entegre edilmesi olanaklı kılmıştır.

Çalışmamız kapsamında görüşme yapılan çağrı merkezi çalışanlarının hepsi, pandemi ve post-pandemi süreçlerinde “evde mi çalışmak istersiniz iş yerinde mi?” sorusuna iş yerinde çalışmak istediklerini aktarmışlardır. Bu durum, evde çalışmanın getirdiği zorluklar ve iş yerinin sunduğu avantajlar hakkında önemli ipuçları sunmaktadır. Literatürde genellikle evden çalışmanın olumlu etkilerine ilişkin tespitler yer almasına rağmen bu çalışmada üretim biçimlerinin esnekleştiği ve çalışma mekânlarının dönüştüğü, evden çalışmanın performansı artıran konforlu ve iş yükünü azaltan bir çalışma modeli olarak değerlendirilmesinin aksine, özellikle Covid-19 salgını sonrasında yaygınlaşan gözetim teknolojileri ve kontrol mekanizmalarının evi de üretim ve metalaşma sürecinin bir parçası haline getirdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, 7/24 çalışma pratiğini normalleştirerek iş-yaşam dengesinde çatışmalara yol açmaktadır.

Çalışanlar, çalışma saatleri dışında da evin içinde “işe hazır olma hali” durumunu yaşamaktadır. Bu bağlamda evde çalışmanın, çalışma saatlerinin belirlenmiş olmasına rağmen esnetildiği ve düzensizleştirildiği görülmektedir.

Evde çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri incelendiğinde, çalışanların evde çalışma araçlarının ulaşılabilirliğinin kolay olması nedeniyle yöneticileri veya takım liderleri tarafından iş saatleri dışında da arandıkları ve bu durumun iş hayatı ile özel hayat arasındaki ayrımı ortadan kaldırdığı belirtilmiştir. Özellikle kadın çağrı merkezi çalışanlarının ev içinde toplumsal cinsiyet rollerinden dolayı iş yüklerinin daha fazla arttığı tespit edilmiştir. Bu durum, kadın çalışanların evde çalışma sürecinde hem iş hem de ev işleri arasında denge kurmakta zorlandıklarını göstermektedir.

Çalışanların sosyal ilişkileri açısından değerlendirildiğinde çalışanlar tarafından sosyalleşmenin iş motivasyonu açısından önemli olduğu vurgulanmış ve dolayısıyla evde çalışmanın performans

düşüklüğüne sebep olduğu belirtmiştir. Çağrı merkezleri, iş yeri hiyerarşisinin olduğu ve yukarıdan aşağı kontrol süreçlerinin gerçekleştiği çalışma alanlarıdır. Bu nedenle performans düşüklüğü ortaya çıktığında ödüllendirilen/cezalandırılan veya motive edilen çalışanlar, yukarıdan aşağı uyarı mekanizmaları ile karşılaşmaktadır. Performans süreçleri, üst yöneticiler tarafından kriterlere uygunluk açısından değerlendirilmekte ve puanlama sistemi ile belirlenmektedir. Bazı çalışanlar, emeklerinin ev ortamında görünür olmadığını ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini aktarmıştır.

Çağrı merkezi çalışanları, bilgisayarda bulunan kontrol sistemleri tarafından her saniyelerinin yöneticiler tarafından kontrol edildiğini belirtmişlerdir. Bu kontrol, çalışanların baskı hissetmelerine neden olmakta ve performans hızına yetişemeyen çalışanlar grup içinde mobbinge uğramaktadır. Çalışma saatleri içinde her boş geçen dakikanın hesabını vermek zorunda kalan çalışanlar, mola saatlerini yetersiz bulmaktadır. Aynı zamanda evde mola saatlerinin kendilerinin aleyhine esnetildiğini, ofis ortamında ise bu saatlerin daha net olduğunu ifade etmişlerdir.

Çağrı merkezi şirketleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, şirketlerin maliyetlerinin azaldığı fakat bu maliyetlerin çalışanların ev içi giderlerine eklendiği görülmektedir. Evde çalışma düzeni, işverenlerin ofis giderlerini azaltırken, çalışanların elektrik, internet ve diğer ev içi harcamalarını artırmıştır. Bu da çalışanlar üzerinde ek bir mali yük oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, çağrı merkezi çalışanlarının pandemi ve post-pandemi süreçlerinde yaşadıkları mekânsal değişimlerin, iş ve yaşam dengesi, iş motivasyonu, performans değerlendirmesi ve toplumsal cinsiyet rolleri üzerinde çeşitli etkileri olmuştur. Çalışanlar, iş yerinde çalışmanın sosyalleşme ve motivasyon açısından daha olumlu olduğunu ifade ederken, evde çalışmanın getirdiği esneklik ve düzensizlikten şikayetçi olmuşlardır. Bu bulgular, gelecekteki çalışma düzenlemelerinde dikkate alınması gereken önemli noktalara işaret etmektedir.

Kaynaklar

- Alfaleh, A. et al. (2021). Onsite Versus Remote Working: The Impact on Satisfaction, Productivity, and Performance of Medical Call Center Workers. *Inquiry: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*.
- Almalki, M. et al. (2021). The Effect of Working Remotely vs. Working from the Office on Job Satisfaction and Performance, *Healthcare (Basel)*, 9(11), s. 1540.
- Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), ss. 3246-3260.
- Alkan, T. (2007). *Esnek Çalışma Biçimleri ve Çağrı Merkezi Örneği*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A. ve Topgül, E. (2021). COVID-19 döneminde evden çalışma ve çalışanların görev performansı: Çağrı merkezi çalışanlarında bir araştırma, *Business & Management Studies: An International Journal*, 9 (4), ss. 1255-1269.
- Aydoğanoglu, E. (2015). Kapitalist Emek Sürecinde Denetim, *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 15(54), ss. 7-13.
- Babadağ, S. ve Deniz-Başar, Ö. (2022). Pandemi Sürecinde Çağrı Merkezi Çalışanlarının Tükenmişliğine Covid-19 Hastalığının Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 21(42), ss. 170-182.
- Balcı, A., Uyanık, Ş. ve Büyükoztürk, Ş. (2019). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başçı, E. (2018). *AVM’lerdeki Satış Görevlilerinin Çalışma Koşulları ve Deneyimleri: İzmir’de Sosyolojik Bir Saha Araştırması*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Baysal, A. C. (1984). İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (6), ss. 81-95.

- Belzunegui-Eraso, A. ve Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), s. 3662.
- Bilginoğlu, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlıklar ve Doğruları, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2, ss. 1099-1146.
- Bystrova, D. ve Churakova, I., (2023). Remote Work and Psychosocial Factors during the COVID-19 Pandemic in Russia, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3).
- Cumhuriyet. (09 Nisan 2022). 160 bin Kişinin Çalıştığı Çağrı Merkezi sektörü İstihdam ve Hizmet İhracatı Teşvikleri Bekliyor, 15.11.2022 tarihinde Cumhuriyet Gazetesi: 160 bin kişinin çalıştığı çağrı merkezi sektörü istihdam ve hizmet ihracatı teşvikleri bekliyor (cumhuriyet.com.tr) adresinden alındı.
- Çalapkulu, Ç., Yemen, S. ve Doğan, E. (2021). COVID-19 Krizi, Telework ve Dijitalleşme: Çağrı Merkezi Çalışan Deneyimleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(4), ss. 2402-2422.
- Çatal, Ö. (2021). Türkiye’de Çağrı Merkezi İşletmelerinin Koronavirüs (Covid-19) Pandemisi Deneyimleri: “Yeni Normal” Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), ss. 83-95.
- Çelik, Ç. (2022). Covid-19 Pandemisi, Toplumsal Yeniden Üretim Krizi ve Kadın Emeği, *21. Yüzyılda Devletin Dönüşümü; Otoriterleşme, Kriz ve Hegemonya - Galip Yalman'a Armağan*, Ankara: İmge Kitabevi.
- ÇSGB. (2013). Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu, 01.12.2022 tarihinde T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Teftiş Kurulu Başkanlığı sitesi: https://ailevecalisma.gov.tr/medias/604_8/2014_63.pdf adresinden alındı.
- Çukur, C. (2016). *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İş Yerinde Psikolojik Taciz*, Ankara: TBMM Araştırma Merkezi Yayınları.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Hualde, A. ve Micheli, J. (2022). Call Centres and Telework in Mexico during COVID-19: Between Resilience and Precarity, *Anuario IET*, 7, ss. 1–24.
- ILO. (2022). *Rise in EU population working from home*, 08.06.2025 tarihinde ILO sitesi: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1> adresinden alındı.
- KAREL. *Çağrı Merkezi Nedir?*, 28.11.2022 tarihinde Karel sitesi: cagri_merkezi_in_house (karel.com.tr) adresinden alındı.
- Köse, H. ve Güllüpnar, F. (2022a). Bilgisayar, Telefon ve Kulaklık Üçgeninde Çağrı Merkezinde Duygusal Emek Süreçleri: Bir Saha Çalışmasının Sonuçlarıyla Yüzleşmek, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1, ss. 143-166.
- Köse, H. ve Güllüpnar, F. (2022b). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek Süreçlerinin Analizi: Sosyolojik Bir Saha Araştırmasının Sonuçları, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), ss. 157-180.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 1986(30), ss. 73-84.
- Lyon, D. (2006). *Günlük Hayatı Kontrol Etmek: Gözetlenen Toplum*, İstanbul: Kalkedon Yayıncılık.
- MDYD. (2024). Müşteri Deneyimi Yönetimi 2024 Araştırması: Dönüşen ve Büyüme İştahını Sürdüren Ekosistem, 29.05.2025 tarihinde MYDY sitesi: https://www.mdyd.org.tr/files/ugd/fdbd75_1a7c90e72ebf4e03b142b0f0ff6f8774.pdf adresinden alındı.

- Omay, U. (2008). Boş Zamanın Manipülasyonu ve Çalışma, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(3), ss. 122-147.
- Özçelik, Z. (2021). Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (58), ss. 221-240.
- Pires, A. R. ve Matos, M. (2023). Remote Work in Portuguese Call Centres during the COVID-19 Pandemic: Impact on Well-Being and Performance, *Administrative Sciences*, 13(9), s. 207.
- Resmî Gazete. (10 Mart 2021). 31419 Sayılı Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. 29.11.2023 tarihinde Resmî Gazete: <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38393&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeli&mevzuatTertip=5> adresinden alındı.
- Sakarya, A. (2016). Çağrı Merkezlerinde Çalışanların Fiziksel Maruziyetlerinin Belirlenmesi ve Alınabilecek Önlemler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve İş Güvenliği Uzmanlık Tezi, 30.11.2022 tarihinde ÇSGB sitesi: alevsakarya.pdf (cs.gb.gov.tr) adresinden alındı.
- Savcı, İ. (2002). Küreselleşme Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum, A.A. Dikmen içinde. İşyerlerinde Elektronik Denetim ve Gözetim (s.333-362), Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Savul, G. (2008). Güvencesiz İstihdam, Örgütsel Dönüşüme ve Çalışma Üzerine Etkileri. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Sennett, R. (2017). Yeni Kapitalizmin Kültürü, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Standing, G. (2020). Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Şenol B., Şafak T. ve Emirgil, B.F. (2011). ‘Gerçeğe Çağrı’: Neoliberal Dönemde Çağrı Merkezi Çalışanlarının Enformel Örgütlenme Pratikleri, *Toplum ve Bilim*, 121, ss. 152-173.
- Tat, R. ve Gemlik, N. (2020). Pandemi sürecinde evden çalışan çağrı merkezi çalışanlarının yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 7(4), ss. 266-272.
- TÜBA. (Haziran 2020). COVID-19 Küresel Salgın Değerlendirme Raporu. 30.05.2025 tarihinde TÜBA: <https://www.tuba.gov.tr/files/images/2020/kovidraporu/T%C3%9CBA%20Covid-19%20Raporu%206.%20G%C3%BCncelleme.pdf> adresinden alındı.
- Uşen, Ş. (2020). COVID-19 Salgını Döneminde “Zorunlu” Evden Çalışma: İş ve Özel Yaşama Etkileri, İ.Ü. İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi.
- Ünlütürk-Ulutaş, Ç. (2021). İşyerine Dönüşen Evler: Toplumsal Yeniden Üretim Bağlamında Evden Çalışma, *Praksis Dergisi*, 57, ss. 117-130.
- Yavuz, U. ve Leloğlu, H. (2011). Müşteri ilişkileri Yönetimi’nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), ss. 11-24.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri 12. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yiğit, B. (2021). Pandemi Döneminde Uzaktan ve Evden Çalışma, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4, ss. 313-319.
- Yücesan-Özdemir, G. (2014). İnatçı Köstebek: Çağrı Merkezlerinde Gençlik, Sınıf ve Direniş, İstanbul: Yordam Kitap.