

BİLGİ TOPLUMU ve BİLGİ İŞÇİSİ BAĞLAMINDA ÇAĞRI MERKEZLERİ: EMEK SÜRECİ, İŞ ve İSTİHDAM

Zeki PARLAK*
Başak Işıl ÇETİN**

ÖZET

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, 20. yüzyılın son çeyreğinde mikroelektronik alanındaki yeniliklerle birlikte hız kazanmıştır. Yeni bir toplumsal modelin, çalışma türünün ve işçi tipinin ortaya çıktığı yönündeki görüşler de, bu değişimlere eşlik etmektedir. Bu çalışma, bilgi toplumu varsayımlarıyla ilgili olarak ileri sürülen yeni çalışma türü ve işçi tipi tartışmalarını, Türkiye'deki özel bankaların çağrı merkezlerinde test etmeyi amaçlamaktadır. Bilgi işi ve yüksek ücretli, yüksek vasıflı bilgi işçilerinin ortaya çıktığı iddialarına karşın; elde edilen bulgular, emek süreci, iş ve istihdamın Fordist-Taylorist iş organizasyonunun temel prensiplerini içerdiğini göstermektedir.

ABSTRACT

The advancements in information and communication technologies have accelerated in the final quarter of 20th century along with innovations in microelectronics. An associated development was that a new model of society and a new type of work and worker were emerging. This study intends to test the arguments about the emergence of new type of work and workers associated with the information society thesis in the context of call centers in private banks in Turkey. It seeks to demonstrate that despite the claims about the emergence of information work and knowledge workers with high wages and skill, labor process, work and employment are designed in line with the principles of Fordist-Taylorist work organizations.

* Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

** Araş. Gör., İ.Ü. İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren mikroelektronik teknolojisinde ve iletişim araçlarında meydana gelen gelişmeler, ekonomik ve sosyal yaşamın tüm boyutlarında köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Gelişmiş kapitalist toplumların ekonomik ve sosyal yapılarında meydana gelen bu üretim eksenli köklü değişimleri inceleyen ve sanayi toplumlarının geleceğine yönelik araştırmalar yapan kimi yazarlar bu değişimi, beşeri sosyal gelişmenin yeni bir aşaması ve sanayi toplumunun tarihe karışarak yerine bilgi toplumunun yükselişi olarak değerlendirmektedirler. Bilgi toplumu ile ilgili oldukça farklı yaklaşımlar ve varsayımlar mevcut olmasına rağmen, bu yaklaşımların çoğu; mal üreten bir ekonomiden bilgi üreten bir ekonomiye geçildiği konusunda hemfikirdirler. Bilginin üretilmesi ve işlenmesi ekonomik büyümenin en önemli kaynağıdır. Bilgi, ekonominin organizasyonunda ve yönetiminde yenilik kaynağıdır ve nihai ürün şeklini almaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte, emek sürecinde, mesleki yapılarda, ticari işletmelerin yapısında, işe alma ve değerlendirme, toplu pazarlık ve endüstri ilişkileri gibi alanlarda ciddi değişiklikler meydana gelmektedir. Herşeyden öte, yeni toplumla birlikte yeni bir emek süreci, iş ve işçi tipi de ortaya çıkmaktadır. Bilgi işçisi veya altın yakalı işçi olarak isimlendirilen ve sendikalara rağbet göstermeyen bu yeni işgücü, yüksek iş tatminine ve bireysel pazarlık gücüne sahiptir. Bu işçiler, sanayi döneminin fabrikalarında çalışan rutin, monoton ve sıkıcı işler yapan vasıfsız veya yarı-vasıflı mavi yakalı kol işçilerinin aksine, yüksek bilgi birikimi ve beceri kadar teknoloji kullanımını gerektiren, hem girdinin hem de çıktının bilgi olduğu işleri yapmaktadır. Bu işgücünün çok yakın bir gelecekte egemen işgücü konumuna geleceği varsayılmaktadır.

Bilgi toplumu ve bilgi işçisine yönelik varsayımların ampirik düzeyde ve bilgi teknolojilerinin çok yoğun olarak kullanıldığı bir sektörde test edilmesi, bu teorilerin geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Çağrı merkezleri, bilgi üreten bir emek süreci, bilgi işi ve bilgi işçisine yönelik varsayımların test edilebileceği; bilgi teknolojisinin gelişimiyle ortaya çıkan yeni işyerleridir. Bu çalışma, zımni olarak emek süreci teorisinin varsayımlarını kullanarak bilgi toplumu yazarlarının bilgi emek süreci, bilgi işi ve bilgi işçisine yönelik varsayımlarını altı özel

bankanın çağrı merkezlerinde test etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma temel olarak bilgi emek sürecinin ve bilgi işinin tipik bir örneğini teşkil eden çağrı merkezlerinde ileri teknoloji kullanılarak yapılan işin, vasıfsız, rutin, bıktırıcı, son derece stresli, kariyer gelişimine imkân vermeyen, Fordist-Taylorist bir nitelikte olduğunu ileri sürmektedir.

I. Bilgi Toplumu, Bilgi Toplumunda Emek Süreci ve Bilgi İşçisi

Bilgi toplumu kavramı, mikroelektronikteki gelişmelere paralel olarak, gelişmiş kapitalist toplumların ekonomik ve sosyal yapılarında 1960'lı yıllardan itibaren meydana gelen üretim eksenli dönüşümlere işaret etmek için kullanılmaktadır. Dolayısıyla bilgi toplumu, pek çok kimse için sosyal gelişmenin yeni bir aşamasını ve sanayi kapitalizminin yerini almakta olan yeni bir toplum modelinin yükselişini ifade etmektedir¹. Bilgi toplumu kavramı, 1960'lı yıllarda artan refah ve işyerlerinde otomasyonun yaygınlaşması arka planına bağlı olarak geliştirilen, sanayi-ötesi toplum tartışmalarından çıkarılmaktadır. Önce kişisel bilgisayarların (PC) kullanıma girmesi ve daha sonra da internetin geniş bir alana yayılması ve ticarileşmesi, bilgi toplumu kavramının daha da yaygınlık kazanmasına yol açmıştır. Bununla birlikte, bilgi toplumunun herkesçe kabul edilen ortak bir tanımı mevcut olmadığı gibi, gerçekte böyle bir toplumun var olup olmadığı da müphemdir. Bu konuda herhangi bir uzlaşma da yoktur. Ancak bilgi toplumunu tanımlamaya çalışanlar, genellikle bilgi işçilerinin çoğalmasını ve sayısal olarak diğer işçilerden fazla olmasını bilgi toplumunun mevcudiyetine kanıt olarak gösterme eğilimindedirler.

Bilgi toplumu yazarlarına göre²; bilgi üretimi, temel ekonomik bir faaliyet olarak (istihdam, katma değer ve kârların kaynağı) mal üretiminin yerini almakta ve sanayi kapitalist toplumların ekonomik ve sosyal yapılarında radikal değişim ve dönüşümlere yol açmaktadır. Bu değişimlerin modern toplumu ve kurumlarını daha katılımcı, adem-i merkezi ve demokratik bir topluma dönüştürmesi de beklenmektedir.

¹ David Lyon, "The Roots of the Information Society Idea", *Information Technology and Society*, Nick Heap, Ray Thomas, Geoff Eison, Robin Mason and Hughie Mackay (eds.). Great Britain, 1995, s. 54.

² Bakınız: D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: a Venture in Social Forecasting*, USA: Basic Books, 1973; Y. Masuda, *Managing in the Information Society*, Basil, Blackwall, Cambridge, 1990; P. F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Belkıs Çorakçı (çev.) İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993; A. Toffler, *Üçüncü Dalga*, 3. B., Ali Seden (çev.) Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996.

Bu değişim ve dönüşümlerin en yoğun ve belirgin olduğu alanlardan biri de "emek süreci"dir. Bilgi toplumu, hayatımızı kazanmak için ne iş yaptığımızı (mal yerine hizmet üretimi), bu işi nasıl yaptığımızı (kol gücü yerine zihinsel yetenek), bu işi nerede yaptığımızı (fabrika yerine bürolarda) değiştirerek emek süreci, iş ve meslek yapılarına yeni bir format kazandırmaktadır³.

Teknolojinin iş ve emek süreci üzerindeki etkilerine yönelik tartışmalar sanayi sosyolojisinin en fazla kutuplaşmış tartışmalarının olduğu alandır. Bilgi toplumunda, emek süreci, iş ve mesleki yapıların niteliğinde köklü ancak oldukça iyimser değişiklikler öngören yazarların kapsamlı ve tutarlı bir analiz sunmadıkları gibi; işçilerin trajik durumu karşısında yaklaşımlarının bir hayli karmaşık olduğu da dikkat çekmektedir. Machlup ve Porat gibi yazarlar, bilgi toplumunun yükselişinin en önemli göstergelerinden biri olarak, bilgi emeği ve bilgi işçisinin yükselişini göstermektedirler. Bu dönüşümün işçiler üzerindeki etkilerini genellikle olumlu olarak değerlendiren yazarlar, bu süreçte yaşanacak kimi olumsuzlukların geçici olduğunu savunmakta ve bunu yeni döneme geçişin bedeli olarak algılamaktadırlar. Bu konuda mevcut eleştirel yaklaşımlar genellikle sol eğilimli yazarlardan gelmektedir.

Bilgi toplumu yazarları, sıkça, bilgi işinin emeği dönüştüreceğini, bilgi üretimine dayanan işlerin sayısı artarken, eski tip işlerin otomasyonun yaygınlaşması ile yok olacağını varsaymaktadırlar. Bu varsayımı desteklemek için sıkça çalışma istatistiklerine müracaat edilmekte ve bilgi işçilerinin sayısındaki artışa dikkat çekilmektedir. Bilgisayarın, entelektüel emeğin yaptığı işin kalitesini artıracakęı, çalışma şartlarını iyileştireceği, insanları rutin işlerin tatsızlığından kurtaracakęı ve yaratıcı potansiyellerini açığa çıkaracakęı iddia edilmektedir⁴. Buna bağlı olarak eşitlikçiliğin artacakęı ve bilgi mühendisliği uygulamalarının işçilerin ücretlerini, otonomilerini ve vasıflarını yükselteceği beklenmektedir.

³ H. V. Savitch, **Post Industrial Cities: Politics and Planning in New York**, London: Princeton University Press, 1988, s. 5.

⁴ Judith Parolle, "Intellectual Assembly Lines: The Rationalization of Managerial, Professional, and Technical Work", **Computerization and Controversy: Value Conflicts and Social Choice**, C. Dunlop and R. Kling (eds.), San Diego: Academic Press, 1991, s. 222.

Bilgi üretimine dayalı emek sürecinde, katma değerın kaynağı kol gücünden zihinsel yeteneklere kaymaktadır. İşçilerin üretim araçlarının mülkiyetine sahip olmadıkları eski ekonominin aksine; yeni ekonomide, işçinin beyni üretim araçlarının yerini almaktadır⁵. Çalışanların kendi kendini istihdam imkânı artarken, Fordist-Taylorist yönetsel stratejiler de gereksiz hale gelmektedir. Bilgi teknolojisinin iş üzerindeki etkilerini inceleyen kimi yazarlar ise, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin hiyerarşiyi gereksiz kılacağına, şeffaf ve işbirliğine dayalı çalışma imkânları yaratacağına inanmaktadır⁶. Bilgi teknolojisi ve bilgi işinin emek piyasalarında işçi aleyhine olan güçler dengesini, işçi lehine değiştirebileceği ve işçilerin tatmin edici düzeyde bir ödül ve çalışma özgürlüğüne sahip olacakları ifade edilmektedir⁷. Pek çok yazar, bilgi toplumunda işin yaratıcı bir iş olacağına; bilgi işçilerinin, işleri ve emek süreci üzerinde daha fazla kontrole sahip olabileceklerine ve bu nedenle işlerini tamamladıklarında daha fazla iş tatmini sağlayacaklarına inanmaktadır.

Özetle, bilgi toplumunun yaygınlaşması ile yakın bir gelecekte işçi-işveren arasındaki tarihsel olarak mevcut olan farklılığın ortadan kalkacağı, işyerinin ve çalışma ilişkilerinin daha demokratik bir çizgide yeniden tanımlanacağı, toplu pazarlık, grev ve lokavtın artık geçmişe ait kavramlar olarak tarihe karışacağı varsayılmaktadır.

Bilgi toplumunda, emek süreci ve işgücünün geleceğine ilişkin karşıt görüşler de mevcuttur. Pesimist bir perspektiften yazan kimi bilgi toplumu yazarlarına göre, Taylorizm'in, emek sürecinin egemen örgütlenme ilkesi olarak kalması durumunda, elektronik teknolojisi, işgücünün profesyonelleştirilmesinden çok daha fazla proleterleştirilmesine yol açmakta, işi daha da rutin, tekdüze ve vasıfsız hale getirmektedir⁸. Nitekim oldukça kötümser bir yaklaşımla bilgi teknolojisinin emek süreci üzerindeki etkisini değerlendiren Gorz, bu sürecin işçi sınıfının işçi kimliği de dahil olmak üzere pek çok özelliğini yitirerek sınıfsız – işçi olmayan yeni bir proletaryaya dönüşeceğini iddia

⁵ Don Tapscott, *The Digital Economy*, McGraw-Hill, 1996, s. 7-48.

⁶ Shoshana Zuboff, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Harper Collins Publishers, Basic Books, New York, 1988, s. 344.

⁷ S. Dodson, "a Riot from Cyber Space", *The Guardian*, 1999, 24 June, s. 16-17.

⁸ Seçkin Gültan, *Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye*, Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Araştırma Dizisi No:19, Ankara, 2003, s. 55.

etmektedir. Bu yeni proletarya, kendisi yerine "herhangi birisi"nin yapabileceği "herhangi bir iş" yapabilmektedir.

Çağrı merkezlerine yönelik olarak yapılan pek çok araştırma, bilgi toplumu teorisyenlerinin iddia ettiği gibi, buralarda işin yüksek vasıflı ve yüksek ücretli olmadığını, aksine pek çok açıdan çağrı merkezlerinde emek sürecinin, kitle üretimi yapan 20. yüzyıldaki fabrikalar ile paralellik arz etmekte olduğunu ve pek çok açıdan Fordist-Taylorist iş organizasyonunun temel karakteristiklerini yansıttığını göstermektedir⁹.

II. Çağrı Merkezlerinin Tanımı, Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Çağrı merkezine (ÇM) yönelik ortak bir tanım mevcut değildir. Ancak, bir kurumun, farklı nedenlerle kendisiyle iletişim kurmak isteyen tüm kişilerin başta telefon olmak üzere; internet, faks, e-posta gibi araçları kullanarak etkileşim içerisinde olmasını sağlayan ve müşteri odaklı şirketlerin hâlihazırdaki müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikâyetleri çözümlmek amacıyla kurulmuş telefonla 7 gün, 24 saat hizmet veren iletişim merkezleri çağrı merkezi olarak isimlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile ÇM; özellikle bilişim alanındaki teknolojik yenilikler ve esnek çalışma formları sonucunda gelişen yeni bir iş organizasyonudur¹⁰.

"Müşteri ilişkileri yönetimi" kavramının en önemli araçlarından biri olan ÇM'ler bir hizmet bütünlüğü olarak ifade edilmekte ve bu bütünlüğü de, teknoloji ve insan olmak üzere iki önemli yapıtaşı oluşturmaktadır. Kimi yazarlar ÇM'yi, müşteriye ve şirkete değer katmak amacı ile şirketin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde bütünleştirildiği; insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem¹¹ olarak tanımlamaktadır.

⁹ Amela Isic, Christian Dormann, and Dieter Zapf, "Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen", (Job Stressors and Resources Among Call Center Employees), **Work and Organizational Psychology**, Frankfurt University, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, No.53, 1999, s. 202-208.

¹⁰ Ziya Erdem, **Tele Çalışma**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1998, s. 28-36.

¹¹ Alp Kohen, "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri", 2002, http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm4_sm3_14.htm (20 Nisan 2005), par. 9.

ÇM'ler, müşteri talepleri, telefon ve bilgisayar teknolojilerindeki birleşmenin neticesinde bir olanak ve kolaylık olarak şirketler ve bağımsız firmalar arasında ortaya çıkmıştır¹². Telefonun ilk olarak formel bir istek ve şikayet iletme aracı olarak kullanılmaya başlanması 1960'ların sonlarında gerçekleşmiştir. Bu konuda AT&T (American Telegraph and Telephone), enformasyon teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı ilk ÇM'lerin ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Aradan geçen görece kısa zaman içinde ÇM'ler son derece önemli bir sektör haline gelmiştir. ÇM'ler zaman içinde değişim göstermekte, daha hızlı ve kolay kullanımlı altyapılara ve otomasyona geçmektedir. Bu değişimlerin gelecekte de sürmesi kuvvetle muhtemeldir, ancak yine de yapılan işin özünde aynı kalması beklenmektedir.

III. Materyal ve Metod

Bu araştırmanın amacı; bilgi toplumu ve bilgi işçisine yönelik varsayımları, bankacılık sektöründe önemli bir role ve bankaların faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için vazgeçilmez bir işleve sahip olan çağrı merkezlerinde emek süreci, iş ve istihdam açısından test etmektir.

Çalışma kapsamında, özel bankaların çağrı merkezlerinde emek süreci, iş ve istihdama yönelik veriler elde etmek amacıyla anket, mülakat ve gözlem metodu uygulanmıştır. Anket sorularının tutarlılığını ölçmek amacıyla 10 denek üzerinde pilot çalışma yapılmış, anketteki hatalar ve sapmalar tespit edilmiştir. Sonraki süreçte, araştırma için Türkiye'nin önde gelen bankaları ile görüşmelere başlanmıştır. Araştırma için izin alınan bankalar; isimlerinin çalışmada yer almaması şartıyla anket çalışmasını kabul etmişlerdir. Araştırma, 2005 yılının Nisan ve Mayıs aylarında, Türkiye'de faaliyet gösteren 6 özel bankanın çağrı merkezlerinde çalışan ve tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilen, evreni temsil edecek 150 denek ile gerçekleştirilmiştir. ÇM işçilerine 48 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Yapılan ankette çoktan seçmeli sorular, beşli Likert ölçeği ve açık uçlu sorular bir arada kullanılmıştır. Daha derin ve ayrıntılı bilgilere ulaşmak amacıyla, 20 ÇM işçisi ve 10 üst düzey - orta kademe yöneticisi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın materyalini anketlerden elde edilen

¹² S. Beutert and K. Hess, "Call Centre: Realität und Vision", *Computer-Fachwissen*, Nr. 3, 1999, s. 19

bilgilerden oluşan veri tabanı ile mülakat ve gözlem sonucunda edinilen bilgiler oluşturmaktadır. Sonuçlar; genel analiz, yüzsdesel analiz ve bunların yorumları ile oluşturulmuştur.

IV. Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam Şartları

A. Çağrı Merkezlerinde Emek Süreci

ÇM'ler yeni bir organizasyon türünü temsil etmektedir. Bu nedenle emek sürecinin, motive edici bir iş oluşturmak ve verimliliği artırmak üzere tasarlanmış olduğu varsayılmaktadır. Oysa çağrı merkezlerinde yeni işler Taylorist bir çizgide tasarlanmaktadır. Bu nedenle genellikle işçiler açısından vasıfsız, rutin bir iş ve elverişsiz çalışma koşulları ortaya çıkmaktadır¹³. Diğer bir ifade ile aşırı işbölümü ÇM'ler için adeta bir normdur¹⁴.

ÇM'lerde iş, 15-20 kişiden oluşan takımlar etrafında örgütlenmekte ve her bir takımın başına yüksek performans gösteren kişilerden bir grup sorumlusu seçilmektedir. Bu takımların liderlerine; problemlerin çözümünde koçluk yapmak, kalite standartlarına ulaşılabilmesi için işçilerin oturma düzenini ayarlamak ve düzenli bir çalışma ortamı sağlamak gibi görevler verilmektedir. Kimi bankalarda bu kişiler, kendi gruplarının denetimini de yapmaktadırlar. Günümüzde çoğu özel bankanın ÇM'lerinde operasyon süresi 7 gün 24 saattir ve vardiyalı çalışma gerçekleştirilmektedir. ÇM'lerde işin, telefon ve bilgisayar sistemleri üzerinden idare edilmesi ve bir amirin ortalama yirmi ÇM işçisinden sorumlu olabilmesi nedeniyle, ÇM işçilerinin terfi beklentisi pratik olarak pek mümkün değildir¹⁵.

Emek süreci üzerinde işveren sıkı bir kontrol ve denetime sahiptir. ÇM işçilerinin performansı, çeşitli elektronik denetim mekanizmaları ile

¹³ S. Parker and T. Wall, "Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness", *Thousand Oaks, CA: Sage*, 1998, s. 4.

¹⁴ Simone Grebner ve Diğerleri, "Working Conditions, Well-Being, and Job-Related Attitudes Among Call Centre Agents", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Switzerland: University of Berne, 2003, s. 341-365.

¹⁵ J. Greenbaum, "The Times They are A'Changing: Dividing and Recombining Labour Through Computer Systems", *Workplaces of the Future*, P. Thompson, Ch. Warhurst (eds.), London: MacMillan, Houndsmills, 1998, s. 128.

sürekli izlenmektedir. ÇM'lerde işçilerin denetimi ve performanslarının değerlendirilmesi amacıyla; Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS) ve çağrılarının otomatik olarak müsait olan temsilciye yönlendirilmesini sağlayan Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (OÇD) kullanılmaktadır. Bu iki mekanizmadan elde edilen verilerle birlikte; müşteri memnuniyeti bilgileri, kayda alınan telefon görüşmeleri vasıtasıyla ölçümlenen hizmet kalitesi, gelir veya satış hedeflerini tutturma başarıları dikkate alınarak sürekli olarak çalışanların performansı ölçülmektedir.

ÇM'lerde; Taylorist süreçteki "*parça başı ücret*" sistemine benzer bir şekilde, müşteri memnuniyeti ile sonuçlanan ve en kısa sürede tamamlanan "*çağrı başına performans*" ölçütleri kullanılmakta ve çalışanlar bu performans ölçütlerine göre terfi almakta veya ödüllendirilmektedir. Ayrıca, kredi kartı veya diğer finansal hizmetlerin satışı ve pazarlaması, kredi kartını iptal ettirmek isteyen müşterilerin ikna edilme oranı, 90 dakikalık mola süresinin aşılması, ayda çalışan başına ortalama sekiz görüşmenin dinlenmesi sonucu elde edilen kanaat, müşteri memnuniyeti, açılış ve kapanış konuşması, seri ve çabuk hizmet, görüşme esnasında telefonu tek taraflı sessize alarak (mute tuşuna basarak) müşteriyi hatta bekletme süresi ve gelen çağrılarının cevaplandırılma süresi gibi ölçütler de performans değerlendirmede kullanılmaktadır.

ÇM'lerdeki emek süreci, kitle üretimindeki emek süreci ile pek çok ortak özelliğe sahiptir. Çalışanlar sürekli olarak hedef tutturma yarışı içine sokulmakta, emek süreci üzerinde yönetsel kontrol ve denetim bu yolla sağlanmaktadır. Bu alanda teknolojik gelişmeler, bir yandan emek süreci üzerindeki yönetsel kontrolü her gün biraz daha arttırırken, diğer yandan da artan talep karşısında iş daha da yoğunlaşmakta ve standartlaşmaktadır. Bu nedenle işçiler, işi yavaşlatma, kendilerine biraz dinlenebilmek için boş zaman yaratma veya "*kaytarma*" şansına sahip değildirler. Bu durum, yönetimin alternatif veya motive edici iş organizasyonu uygulama konusunda isteksizliğini pekiştirmektedir.

Çalışanlardan genellikle, gelen telefonların 90-180 saniye arasında sonlandırılması istenmekte ve bu süre içinde tamamlanan telefon konuşmaları performans açısından avantaj oluşturmaktadır. Ancak bazı durumlarda, sadece müşterinin güvenlik kontrollerinin yapılması üç

dakikalık bir zaman aralığında gerçekleşebilmektedir. Mülakatlar esnasında görüşülen bir işçi konuyla ilgili olarak şunları belirtmektedir:

"Müşterilerden gelen çağrılarda telefon kapandıktan sonra duyulan "dıt dıt" sesi bizim için kısa bir soluk alma imkânı sağlarken, yöneticiler tarafından bu sesin duyulması performanstan düşülecek bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir."

İşin yoğunluğu ve üretim süreci üzerinde denetim ve kontrolün yaygınlaşması; işçileri kendi dinlenme, yemek ve ihtiyaç molalarından taviz vermeye ve bu süreleri yöneticilerin inisiyatifinde kullanmaya zorlamaktadır. ÇM'de tam gün çalışan bir işçinin öğle tatili ve kullandığı ihtiyaç molalarının toplamı genellikle 90 dakikadır. Genellikle aktif çalışılan her 4 saat için 15 dakika mola süresi kullanılmaktadır. Yoğun dönemlerde, öğle yemeği molası 30 dakikaya indirilebilmektedir. Bu durumu bir çalışan şöyle ifade etmektedir:

"Öğle yemeğine çıkmak için saat 12.28'de bilgisayarınızı kapatamıyorsunuz. 12.30-13.00 arasında ise bilgisayarınız kapalı olmak zorunda. Buna off-line (not ready - hazır değil) diyoruz. 13.00'da ise hazır (ready) konuma geçmeniz gerek. Bu durum arada verilen dinlenme ve ihtiyaç molaları için de geçerli. Hazır olmayan (not ready) konumda kalma hakkınız günlük çalışma içinde doksan dakika. Gün sonunda bu doksan dakikayı aşan ufak bir fazlalık bile kişisel verimin ve performansın düşüşü olarak karşınıza çıkartılıyor. Oysa bazı müşterilerde, bilgisayarı hazır olmayan (not-ready) konuma alıp müşteri takibi yapmak gerekebiliyor. Ancak üstlerimize bu fazlalığın müşteri için ayrılan bir vakit olduğunu rapor etmemiz durumunda performans değerlendirme kriteri olarak fazla dinlenme zamanı kullandığımız ithamından kurtulabiliyoruz. Çok yoğun zamanlarda ise, üstlerimiz tarafından öğle yemeğinde on beş dakikada sandviç atıştırın diye öğütlerde bulunuluyor."

Son dönemlerde geliştirilen ve önceki sistemde bulunmayan teknolojik bir yenilik olan "hazır / hazır değil" tuşları, kısa bir süre önce performans değerlendirmenin önemli unsurlarından biri haline getirilmiştir. Bu, emek süreci üzerindeki yönetsel kontrol ve denetimi arttırmaktadır. Ancak işçiler açısından yeni bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Ayrıca, işçi ne kadar çok işlem yaparsa performansına o kadar çok puan olarak geri döndüğünden; müşterilerin telefonda konuşmayı uzatmaları veya yavaş davranmaları, işçilerde performanslarının düşük çıkacağı endişesini uyandırmakta ve yaşanan stres katlanarak artmaktadır.

ÇM işçileri mevcut performans değerlendirme sistemini eleştirmekte ve bu sistemde terfi almanın çok zor olduğuna inanmaktadır. İşin son derece yoğun olması ÇM'lerde, iş organizasyonunun ve prosedürlerin giderek daha da standartlaşmasına yol açmakta ve bu şartlar altında işçiler için ya mevcut duruma katlanmak ya da işten ayrılmaktan başka seçenek kalmamaktadır.

B. İşin Niteliğine İlişkin Bulgular

Bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinde iş esas olarak, telefonla ulaşan müşterinin banka hesabı ile ilgili sorunlarını çözmek, bunlarla ilgili basit işlemler yapmak ve bilgi vermektir. ÇM işçisi yetkisi kapsamında bu sorunları çözmeye çalışmaktadır. Yetkisini aşan bir durum olduğunda telefonu amirine aktarmaktadır. Teknolojik gelişmeler, giderek işin daha büyük bir kısmının çalışan tarafından yapılmasına imkân vermektedir. Ancak iş hala rutin ve monotondur. Zira müşterilerin taleplerini karşılamak için gerçekleştirilen diyalog, yasal bazı zorunluluklar nedeniyle sabit konuşma kalıplarını içermekte ve genel olarak standartlaştırılmış hizmet sunulmaktadır. Bu haliyle ÇM'lerde sunulan hizmet, kitle üretim yöntemiyle üretilmiş birbirinin aynı olan standartlaştırılmış mal üretiminden farksızdır. Gerçekten de ÇM'de yapılan iş yineleyici bir nitelik arz etmekte ve tekdüzelik yapılan işin tamamına yayılmaktadır. Esnek zaman adı altında işçilerden daha uzun saatler çalışmaları, daha fedakâr ve daha duyarlı olmaları beklenmektedir. İşin temposunun işçiye bırakılması söz konusu dahi değildir. ÇM'lerde yapılan işin yineleyici bir yapıya sahip olması bağlamında, işçiler önlerindeki ekranda yazan konuşma metnini her

müşteriye tekrarlamakta, bir süre sonra sözler ağızdan ezbere ve düşünmeden çıkmaya başlamakta, yani otomatikleşmekte ve bir refleks haline dönüşmektedir. Dolayısıyla, sanayi toplumunda üretim sürecini karakterize eden aşırı işbölümü ile monoton ve rutin işlerin bilgi toplumunda çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen işleri de karakterize ettiğini söylemek mümkündür.

Mülakata katılan işçilere göre, standartlaşmış konuşma metinleri ve sıkı çalışma prosedürlerinin empoze edilmesi, ÇM'lerde işi daha da rutin ve sıkıcı bir hale getirmektedir. Araştırma yapılan tüm bankalarda işçiler; işin yoğunluğu nedeniyle dinlenme sürelerinin kısaltıldığını, sıkça fazla mesai ücreti ödemeksizin fazla çalışma yaptırıldıklarını ifade etmektedirler. Bu nedenle işçiler arasında bıkkınlık ve huzursuzluk, stres ve stresle bağlantılı meslek hastalıklarının oldukça yaygın olduğu söylenmektedir. Çağrı merkezlerinde işçi devrinin çok yüksek olması bu durumun bir ifadesi olarak görülebilir.

Bu konuda yapılan pek çok araştırmanın işin niteliği ile ilgili benzer bulgulara sahip olması, ÇM'lerde işin rutin ve monoton olmasının küresel bir olgu olduğunu göstermektedir¹⁶. Nitekim bu konuda yapılan pek çok çalışmada rutin ve monoton bir iş sürecinin sosyal ve psikolojik etkileri üzerinde durulmakta ve Taylorizm'e alternatif iş örgütlenmeleri tartışılmaktadır¹⁷.

Bu çalışmaya katılan deneklerin % 65'i, yaptıkları işi rutin bulmaktadır. Ancak mülakat yapılan tüm ÇM işçileri de işin her geçen gün rutinleştiğini ifade etmektedirler. Bu durumu bir ÇM işçisi şu şekilde özetlemektedir:

"Aslında kendimi bir robot gibi ve hatta bir papağan gibi görüyorum. Bana öğretilenleri sabahtan akşama kadar tekrarlıyorum. Kendimden kattığım hiçbir şey yok. Artık her şeyi ezbere yapıyorum. Zihnimi kullanmaya ihtiyaç dahi duymuyorum... Burada çalışmaya devam etmemin

¹⁶ S. Taylor and M. Tyler, "Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry", *Work, Employment & Society*, Vol.14, No.1, 2000, s. 77-95.; A. Gilmore, and L. Moreland, "Call Centres: How Can Service Quality Be Managed?", *Irish Marketing Review*, Vol.13, No.1, 2000, s. 3-11.

¹⁷ M. Korczynski, "The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy", *Customer Service Empowerment and Entrapment*, A. Sturdy, I. Grugulis, H. Willmott (eds.), Basingstoke, Hampshire: Palgrave, 2001, s. 79-101.

tek sebebi büyük bir işletmede çalışmış olmak, bunun özgeçmişime girecek olması ve ileride yapacağım iş başvurularında bana bazı avantajlar sağlayacak olmasıdır".

Bu ifadeden de anlaşıldığı üzere, ÇM'lerde çalışmak pek çok işçi için geçici bir nitelik arz etmekte ve gelecekte daha iyi bir iş bulmak için geçici bir süre katlanılması gereken bir işkenceye benzemektedir.

C. Çağrı Merkezlerinde İşe Alma ve Değerlendirme Süreci

Araştırma kapsamındaki tüm Bankaların çağrı merkezlerinde, son derece ciddi, kurumsallaşmış ve bir ölçüde standartlaşmış işe alma ve değerlendirme süreçleri mevcuttur. Bu sürecin incelenmesi ÇM'de işin niteliği ve emek süreci ile ilgili ipuçları vermekle birlikte; yüksek işsizlik ve genç işsizliğin işverene, yedek emek ordusu içinden istediği nitelikte işgücü bulma imkânı verdiği de anlaşılmaktadır.

Tüm bankalarda işe alma ve değerlendirme süreçleri genellikle yetenek testi, genel kültür testi veya yetkinlik mülakatı ile başlamaktadır. Ön elemelerden sonra, uygun bulunan adaylar, insan kaynakları yöneticileri tarafından birebir / grup mülakatlarına alınmaktadır. Bunun yanı sıra, kimi bankalarda işçi seçme sürecinde psikolojik testler de uygulanmaktadır. Kişilik envanterlerinin de kullanıldığı seçme aşamasında, iki ile dört görüşme arasında süreç tamamlanmaktadır.

ÇM'lerde istihdam edilecek olan işçilerin seçiminde, çok yüksek vasıflı işgücü veya yönetici seçiminde kullanılan pek çok kıstas göz önünde bulundurulmaktadır. Araştırma kapsamındaki bankalarda mülakat yapılan tüm yöneticiler, ÇM'lerde çalıştırmak üzere en az yüksekokul ve üniversite mezunu veya üniversite öğrencisi, yabancı dil bilen, Windows tabanlı programları iyi kullanabilen, sözel iletişim becerileri güçlü, insanlarla empati kurabilen, kısa sürede problem çözebilen ve insanların sorunlarına karşı duyarlı kişileri işe alma eğiliminde olduklarını ifade etmektedirler.

Ancak bu özelliklerin tümüne sahip olmak ÇM'lerde işe girebilmek için yeterli değildir. Ayrıca, işe alınacak olanların bir takım

ekstra özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden ilki, işe alınacak şahsın ÇM'de işin getirdiği yüksek stresle başa çıkabilecek yetenekte olmasıdır. Ayrıca öğrenmeye açık, girişken ve takım çalışmasına yatkın olmak, değişime pozitif yaklaşmak ve uyumlu olmak gibi özellikler de işe müracaat edenlerde bulunması istenilen nitelikler arasındadır.

Mülakat yapılan bir yönetici, böylesi rutin ve monoton bir işe üniversite mezunlarının seçilmesi ve istihdam edilmesini bu kişilerin ses tonlarının ve diksiyonlarının düzgün, algılama düzeylerinin yüksek olmasına bağlamaktadır. Ancak Türkiye'de üniversiteden yeni mezun olanlara verilen ücretlerin düşük oluşu ve bunlar arasında işsizliğin yüksek olmasının, böyle bir işe alma ve değerlendirme stratejisinin uygulanması açısından büyük bir önem arz ettiği de söylenebilir.

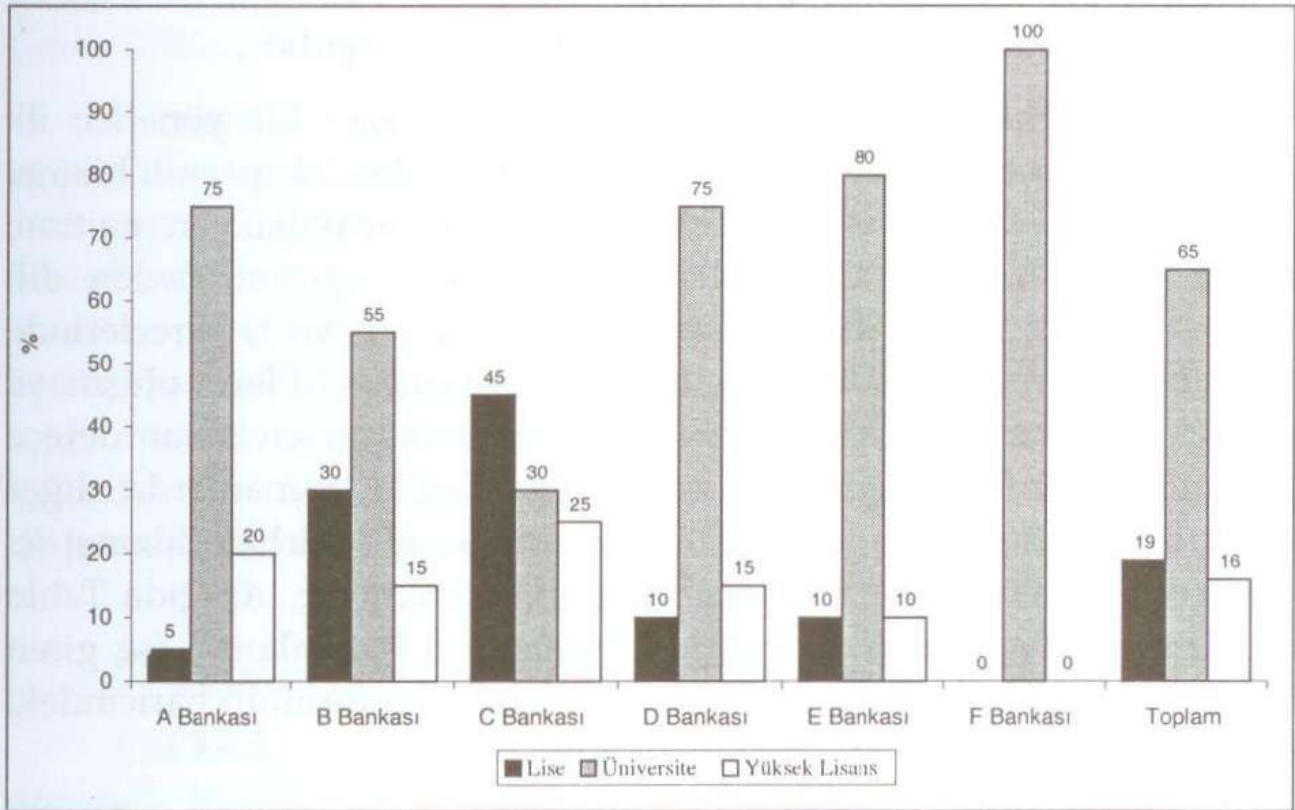
D. İşçilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma yapılan ÇM'lerde çalışan deneklerin özellikleri; ÇM'lerde iş ve emek sürecinin Fordist-Taylorist niteliği ile ilgili ek kanıtlar sunmaktadır. Tablo 1'den görüleceği üzere, araştırma kapsamındaki özel bankaların ÇM'lerinde çalışan ve araştırmaya katılan işçilerin yaş ortalamaları yaklaşık 25'dir. Deneklerin cinsiyet ve medeni hal yapısına bakıldığında, % 77'sinin kadın işçiler olduğu ve % 77'lik payla da bekârların en geniş kesimi oluşturdukları görülmektedir. Mülakat yapılan yöneticiler, işgücünün $\frac{3}{4}$ 'ünün kadın olmasını, kadın işçilerin müşteri iletişimde daha etkin olmalarına bağlamaktadır. Ancak bu, genellikle üniversiteyi yeni bitirmiş veya hâlihazırda üniversitede okuyan gençlerin, ağırlıklı olarak da kadınların, ÇM'lerde çalışmayı tercih ettikleri veya işverenin genellikle bu tip gençlerden oluşan bir işgücü oluşturmayı tercih ettiği anlamına gelmektedir. Bu da ÇM'lerde işin, geçici bir süre için yapılan, genellikle kadınlar tarafından tercih edilen ve hiçbir kariyer umudu olmayan iğreti işlere benzediğini göstermektedir.

Tablo 1: Araştırma Kapsamındaki Özel Bankaların Çağrı Merkezlerinde Çalışan ve Araştırmaya Katılan İşçilerin Yaş, Cinsiyet ve Medeni Durumu

Bankalar	Yaş Ortalaması	Cinsiyet (%)		Medeni Durum (%)		
		Erkek	Kadın	Bekâr	Evli	Boşanmış
A Bankası	25.4	20	80	95	5	0
B Bankası	24.2	35	65	90	10	0
C Bankası	24.4	5	95	65	35	0
D Bankası	24.3	30	70	70	20	10
E Bankası	24	30	70	90	10	0
F Bankası	26.8	20	80	40	60	0
Genel Toplam	24.8	23	77	77	21	2

Eğitim düzeyi açısından konuya bakıldığında; aşağıda Şekil 1’de tek tek bankalar bazında ve genel ortalamada lise, üniversite ve yüksek lisans eğitimi olmak üzere işçilerin eğitim durumu belirtilmektedir.

**Şekil 1:** Araştırma Kapsamındaki Özel Bankaların Çağrı Merkezlerinde Çalışan ve Araştırmaya Katılan İşçilerin Eğitim Düzeyi

Şekil 1’deki işgücünün eğitim yapısına bakıldığında, ÇM’lerde çalışanların % 65’inin üniversite mezunu, % 19’unun lise mezunu ve %

16'sının da yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, işgücünün % 81'inin üniversite mezunlarından oluştuğu dikkat çekmektedir. Lise mezunlarının bir kısmının hâlihazırda üniversite öğrencisi oldukları dikkate alındığında işçilerin nerdeyse % 90'ının üniversite eğitimi aldığı görülmektedir. Yarı zamanlı çalışma imkânı sunmaları nedeniyle, lisans ve lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin ÇM'lerde çalışmayı tercih ettikleri de bilinmektedir. İşin niteliği üniversite eğitimi gerektirmediği halde genellikle üniversite mezunlarının buralarda çalışma eğilimi, işin biraz da yeni olmasından ve toplum tarafından henüz yeterince tanınmayışından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar her ne kadar çalışma şartlarından şikâyetçi olsalar da, yeni teknoloji teçhizatı ile çalışmak bir ölçüde çalışanlar tarafından cazip bulunmaktadır. İş rutin olsa da, ilerleme ve gelişme ideolojisi bir ölçüde işin olumsuz yönlerini dengelemektedir.

E. İşgücünün Hizmet İçi Eğitimine İlişkin Bulgular

Türkiye'deki ilk ÇM'lerin kuruluşunda çalışan bir yönetici; ilk yıllarda işçilere içerik, süre ve kalite açısından oldukça kapsamlı hizmet içi eğitimler verildiğini söylemektedir. Bunlar; artikülasyon eğitimi, özellikle performansı arttırmada kullanılan NLP eğitimi, beden dili kullanma eğitimi, insan psikolojisine yönelik eğitim ve iş süreçlerinde uygulanması gereken görevler ile ilgili eğitimlerdir. ÇM'lerin oluşmaya başladığı ilk yıllarda rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla son derece donanımlı personel yetiştirilmesine karşın, ileriki zamanlarda diğer bankaların da bünyelerinde ÇM'ler oluşturmalarıyla birlikte hizmet içi eğitim konusu ikinci plana itilmiş ve sınırlandırılmıştır. Aşağıda Tablo 2'de araştırma kapsamında değerlendirilen özel bankalarda, işe giren her işçiye standart olarak verilen ilk oryantasyon eğitiminin haricindeki hizmet içi eğitim oranları belirtilmektedir.

Tablo 2: Araştırma Kapsamındaki Özel Bankaların Çağrı Merkezlerinde Çalışan ve Araştırmaya Katılan İşçilere Verilen Hizmet İçi Eğitim (%)

Banka	Evet	Hayır
A Bankası	60	40
B Bankası	85	15
C Bankası	65	35
D Bankası	80	20
E Bankası	70	30
F Bankası	90	10

Tablo 2’de sırasıyla F, B ve D bankaları işe ilk girişte verilen standart oryantasyon eğitiminin haricindeki hizmet içi eğitimde yüksek bir orana sahipken; A Bankası en az hizmet içi eğitim veren bankadır. Zira sadece işçilerin % 60’ı hizmet içi eğitim almıştır. Mülakat yapılan bir yönetici bu durumun yüksek işçi devri ile bağlantılı olduğunu söylemektedir. Bu bankada üç aydan daha az kıdemi bulunan işçiler, işe girişte verilen uyum eğitiminden başka ikinci bir eğitime tabi tutulmamaktadır.

Bununla birlikte, bankacılık sektöründe, ÇM’ler en çok hizmet içi eğitim alan birimlerden birini oluşturmaktadır. Çalışanlar ortalama 3–6 ayda bir, 1–2 günlük bir eğitime tabi tutulmaktadır. Ancak bu eğitim, üretim süreci ve işe yönelik olmaktan çok “kişisel gelişim” ve “belirli birtakım sorunlarla başa çıkmaya” yöneliktir. Mülakat yapılan işçiler, bu eğitimlerin bir kısmının bazen çalışma saatleri içinde yapılan kısa toplantılardan ibaret olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlar, ÇM’lerde işi, bilgi toplumu yazarlarının tanımladığı gibi yüksek vasıflı bir iş olarak görmeyi zorlaştırmaktadır.

F. İşgücünün Kariyer Olanaklarına İlişkin Bulgular

ÇM’lerde çalışan işçilerin ortalama kıdem süreleri bankalar arasında büyük ölçüde değişmektedir. Ortalama kıdem süreleri A Bankasında 14 ay iken F Bankasında 42 ay civarındadır. Türkiye’nin en büyük bankalarından biri olan F Bankası, işçi devrini düşük tutma eğiliminde olması nedeniyle ve çalışanlar tarafından ileriki kariyerlerinde iyi bir referans oluşturduğu için tercih edilmektedir. Ayrıca her ne kadar işçiler ÇM’lerde çalışmayı geçici bir iş olarak görseler de, yüksek işsizlik ortamında yeni bir iş bulmadıkça mevcut

işlerinden ayrılmak istememeleri nedeniyle ortalama kıdem süresi bu bankada nispeten yüksektir.

ÇM'ler, çalışan işçiler için uzun dönemli bir kariyer hedefi oluşturmadığı gibi terfi olanakları da oldukça sınırlıdır. İşçilere sunulan terfi imkânları takım liderliği ve grup sorumluluğu ile sınırlıdır. Nitekim araştırmaya katılan deneklerin büyük bir çoğunluğunun (% 85-90) şimdiye kadar herhangi bir terfi almadıklarını belirtmeleri, terfi imkânlarının ne kadar sınırlı olduğunu göstermektedir. Mülakata katılan işçiler, terfi almayı hak eden pek çok ÇM çalışanının, oldukça yoğun ve stresli olan takım liderliğine ve grup sorumluluğuna terfi etmek istemediklerini ifade etmektedirler.

Araştırma yapılan bankalardan sadece C Bankasının ÇM işçilerine yönelik farklı bir uygulamasının mevcut olduğu dikkat çekmektedir. Bu banka, ortalama 30 aylık kıdeme sahip ÇM işçilerini bankanın farklı kısımlarında istihdam etme eğiliminde olup, çalışanlarına bünyesinde kariyer yapma imkânı vermektedir.

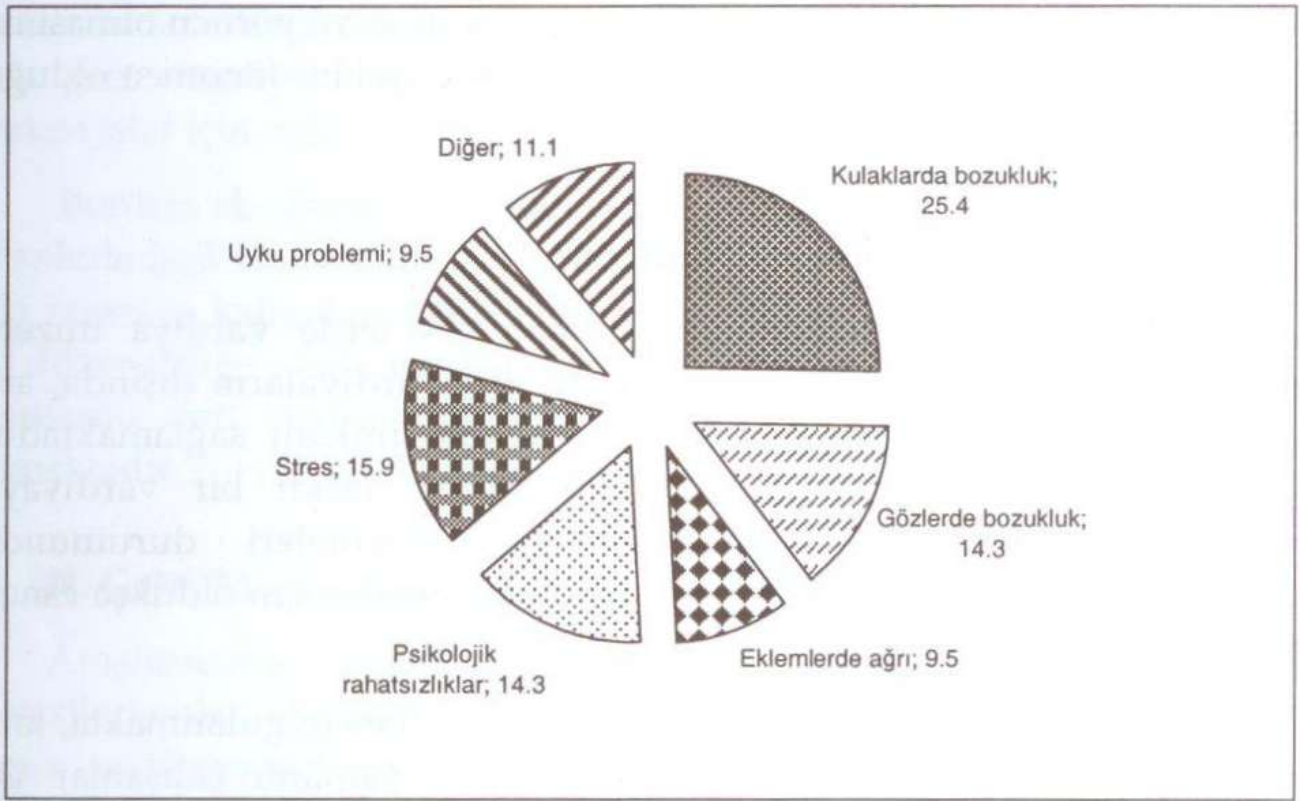
G. İş Tatminine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki deneklerin büyük bir çoğunluğunun (% 75) iş tatmini sağlayamadıkları dikkat çekmektedir. Bu işçiler, ÇM'lerde yaptıkları işin öz-gerçekleştirme imkânı vermediğini; kendi meslek alanlarında çalışmak veya başka bir sektörde kendilerini ifade etmelerine imkân verecek başka bir işte çalışmak istediklerini belirtmektedirler. Genellikle lise mezunlarından oluşan ve iş tatmini sağlandığını söyleyen işçiler (% 25) ise, başka işleri olmadığı için yaptıkları işi sevmek zorunda olduklarını ifade etmektedir. Bu işçilerin bir kısmı için, bir özel bankanın ÇM'sinde çalışmanın mevcut emek piyasası şartları altında muhtemelen gerçekleştirebilecekleri en iyi kariyer olduğu da unutulmamalıdır.

1. Meslek Hastalıkları ve Stres

Görece olarak kısa bir süredir ÇM'de çalışıyor olmalarına rağmen araştırmaya katılan ÇM işçilerinin % 63'ü çeşitli meslek hastalıklarına yakalandıklarını ifade etmektedirler. Aşağıda Şekil 2'de maruz kalınan

meslek hastalıklarının dağılımı yer almaktadır. Buna göre, ÇM'lerde çalışan deneklerin % 25.4'ü telefon görüşmelerinde sürekli olarak kulaklık kullanılmasından dolayı kulaklarında duyma bozuklukları meydana geldiğini ifade etmektedir. Bunu, sırayla; % 15.9 ile stres, % 14.3 ile psikolojik rahatsızlıklar, % 14.3 ile gözlerde bozukluk, % 11.1 diğer rahatsızlıklar, % 9.5 ile uyku problemi ve eklemlerde ağrı sorunları izlemektedir. Ayrıca deneklerden bazıları, sinirsel hastalıklar, strese bağlı ülser, ses kısıklığı, ses tellerinde nodül, psikosomatik rahatsızlıklar, huzursuz bacak sendromu, panik atak gibi hastalıklara maruz kaldıklarını söylemektedir.



Şekil 2: Araştırma Kapsamındaki Özel Bankaların Çağrı Merkezlerinde Çalışan ve Araştırmaya Katılan İşçilerin Yakalandığı Meslek Hastalıklarının Dağılımı (%)

Mülakat yapılan işçiler sorunların büyük bir kısmının çalışma esnasında yaşadıkları stresle ilgili olduğuna inanmaktadır. ÇM işçilerinden aynı anda, verimlilik hedeflerini gerçekleştirmeleri, müşteri etkileşimlerini gerektiği gibi yönetmeleri ve müşterilere yüksek düzeyde hizmet sunmaları beklenmektedir. Bu beklentiler işçiler açısından en önemli stres kaynağını oluşturmaktadır. İşin rutin ve monoton olması; işçilerin çalışma esnasında sürekli olarak, yakından, sıkı bir şekilde denetlendiklerini hissetmeleri de oldukça önemli stres kaynaklarıdır.

Mülakat yapılan işçiler, işin monoton olması nedeniyle ciddi bir hayal kırıklığı yaşadıklarını, cevaplamak zorunda oldukları telefon sayısının çok fazla olması nedeniyle gün içinde çok yorulduklarını, iş saatleri dışında ise kimseyle konuşmak istemediklerini ifade etmektedirler. Nitekim deneklerin % 52'si mesai başlar başlamaz strese maruz kaldıklarını, % 47'si kendilerini yorgun hissettiklerini belirtmektedirler. Bu, ÇM'lerde çalışan işçilerin olumsuz çalışma koşulları nedeniyle, iş tatminsizliği, yüksek düzeylere varan depresyon ve demoralizasyon gibi sorunlar yaşadıklarını göstermektedir. Bu durumun yurtdışında yapılan çalışmaların bulguları ile çarpıcı bir benzerlik göstermesi; ÇM'lerde işin rutin, monoton ve yorucu olmasının tıpkı otomobil montaj hattında olduğu gibi evrensel bir fenomen olduğu anlamına gelmektedir¹⁸.

2. Çalışma Süreleri ve Vardiyalar

ÇM'lerde 24 saat mesai mevcuttur. ÇM'lerde vardiya düzeni gündüz, akşam ve gece olarak belirlenen ana vardiyaların dışında, ara saatler de içermekte ve yarı zamanlı çalışma imkânı sağlamaktadır. Vardiyalar sabit olup, kısa dönemde kimse farklı bir vardiyaya geçmemektedir. Uzun süre çalışanların istemeleri durumunda vardiyaları değiştirilmektedir. Bu yönüyle, öğrenciler için oldukça esnek ve caziptir.

Çalışma süreleri açısından iş hukuku kuralları uygulanmakta; tam gün çalışanlar günde 8 saat çalışırken, yarı zamanlı çalışanlar ise genellikle 4 veya 6 saat çalışmaktadırlar. Günlük çalışma esnasında, 1 saatlik öğle tatiline ek olarak, aktif çalışılan 4 saat için 15 dakika mola süresi kullanılmaktadır. Dolayısıyla tam gün çalışma için öğle tatili ve kullanılan ihtiyaç molalarının toplamı genellikle 90 dakikadır. Ancak

¹⁸ Steve Morrell and Christine Sprigg, "UK Call Centres Outperform India", *The Customer Management Community*, 14/01/2004, <http://www.insightexec.com/cgi-bin/item.cgi?id=130247> (20 Şubat 2005), par.10.; C. M. Wallace, G. Eagleson, and R. Waldersee, "The Sacrificial HR Strategy in Call Centres", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.2, 2000, s. 174-184.; A. Gilmore, "Call Centre Management: Is Service Quality a Priority?", *Managing Service Quality*, Vol.11, No.3, 2001, s. 155.; Alison M. Dean, and Al Rinnie, "Absenteeism From The Frontline: Explaining Employee Stress and Withdrawal in a Call Centre", *MONASH University, Business and Economics, Working Paper*, Vol.71, No.04, December 2004, s. 1.; G. Brown and G. Maxwell, "Customer Service in UK Call Centres: Organisational Perspectives and Employee Perceptions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.9, No.6, 2002, s. 309-316.

yoğun dönemlerde, öğle yemeği molası 30 dakikaya indirilmekte ve çalışanların öğle yemeğini bir sandviçle geçistirmeleri istenmektedir.

Araştırmaya katılan işçilerin % 71'i gündüz, % 18'i akşam, % 11'i de gece vardiyasında çalışmaktadır. ÇM'lerde sürekli olarak akşam ve gece vardiyalarında çalışanlar, bu vardiya düzeninin aile yaşantılarını, uykularını ve sosyal ilişkilerini olumsuz yönde etkilediğini ancak gündüz yapılması gereken bazı işleri için vakit ayırabilme imkânı sağladığını ifade etmektedir. Nitekim, araştırma kapsamındaki akşam ve gece vardiyasında çalışan işçilerin % 41.39'u bu durumun aile yaşantılarının olumsuz yönde etkilediğini belirtirken, % 68.98'i uyku düzeninin bozulduğunu, öğrencilerin de dahil olduğu % 55.18'i akşam veya gece vardiyasında çalışmanın en azından gündüz yapılması gereken işler için vakit ayırabilme imkânı sağladığını ifade etmektedir.

Bunlara ek olarak, "çağrı yoğunluğu", "hedef gerçekleştirme" gibi nedenlerle işçilerin hergün daha fazla çağrıyı cevaplamaları veya sık sık fazla mesaiye kalmaları talep edilmektedir. Bu da, çalışma saatlerinde bir düzensizliğe yol açmakta ve işçilerin sosyal yaşamı ile aile hayatlarını son derece olumsuz etkilediği gibi, psikolojilerini de bozmaktadır.

H. Çağrı Merkezi İşçilerinin Müşterilerle İlişkileri

Araştırmanın en çarpıcı bulgularından biri de, ÇM işçilerinin müşterilerle olan etkileşimleridir. Bilgi toplumu teorisyenleri genellikle hizmet sektöründe bilgi temelli işlerin insan etkileşimine dayanması nedeniyle oldukça cazip ve tatmin edici olacağını varsaymaktadır. Bu yazarlar böyle bir etkileşimin iş tatmini sağlamak kadar, işçiler açısından çok önemli bir iş tatminsizliği, stres ve gerilim kaynağı da olabileceği ihtimalini göz ardı etmemişlerdir. Nitekim mülakat yapılan ÇM işçileri, sıkça müşterilerin hakaret, taciz, küfür gibi birtakım olumsuz davranışlarına ve hatta ölüm tehditlerine maruz kaldıklarını söylemektedirler. Ankete cevap veren deneklerin, % 72'si müşteriler tarafından olumsuz davranışlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu tip olumsuz davranışlara E Bankasında işçilerin % 40'ı, C Bankasında % 60'ı, B Bankasında % 70'i, F Bankasında % 80'i, A ve D Bankalarında ise % 85'i maruz kalmaktadır.

Mülakat yapılan ÇM işçilerine göre, müşterilerin olumsuz davranışlarını bazen bankaların politikaları ve teknik aksaklıklar provoke etmektedir. Bankaların kredi kartları ile ilgili politikalarının bu konuda oldukça önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Ayrıca sistemden kaynaklanan teknik arızlar da, uzun süre telefonun başında operatöre bağlanmak için bekleyen ve işlemlerini yapamayan müşterilerin sıkça ÇM işçilerine kötü davranmalarına yol açmaktadır. Bu konuda yurtdışında yapılan çalışmalarda bulguların, ÇM işçilerinin ırkçı hakaretler ve ölüm tehditlerine maruz kaldığı yönünde çarpıcı benzerlikler içermesi de dikkate şayandır¹⁹.

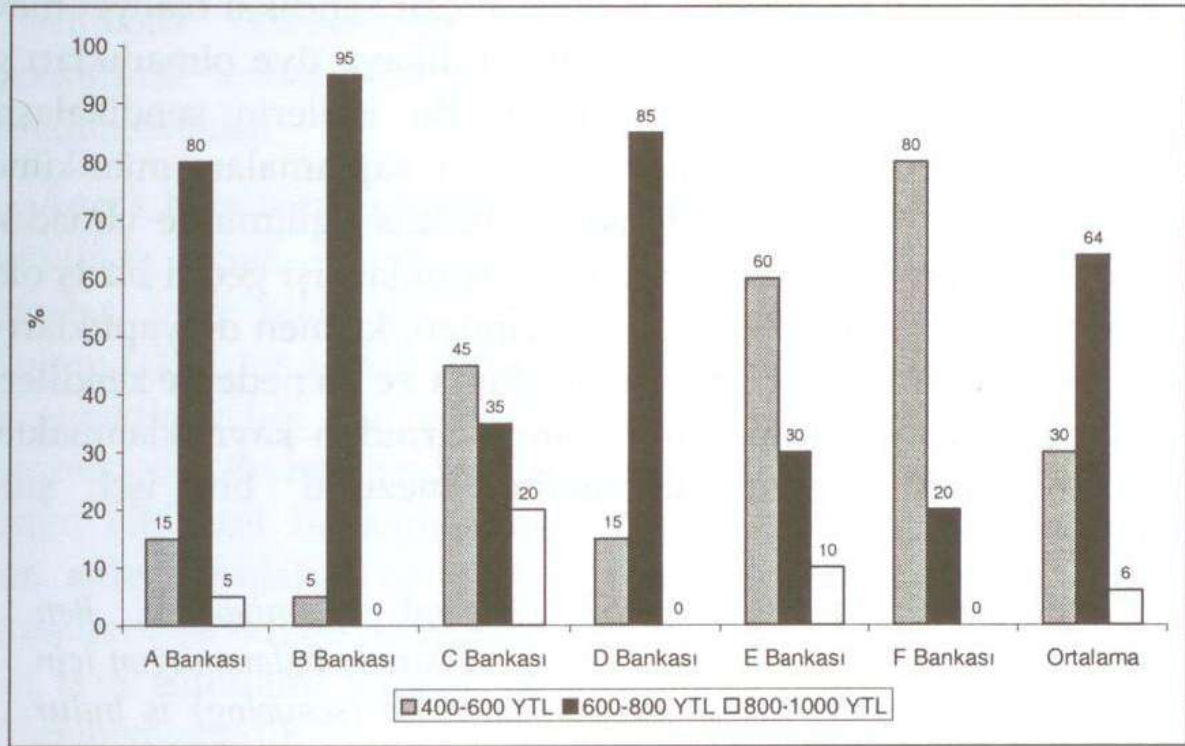
I. Ücret ve Sosyal Haklar

Araştırma kapsamında yer alan ÇM'lerde işçilerin görece olarak iyi ücret aldıklarını söylemek mümkündür. Her ne kadar çalışanlar aldıkları ücreti yaptıkları iş karşısında yetersiz görme eğiliminde olsa da, diğer sektörlerle mukayese edildiğinde (özellikle metal imalat, tekstil ve hazır giyim) ücret düzeylerinin daha iyi olduğu görülmektedir. Mülakat yapılan bir yönetici bunun nedenini çalışanların üniversite mezunu olmalarına bağlamakta ve bu ücretleri vermemeleri halinde hiçbir üniversite mezununun ÇM'de çalışmayı tercih etmeyeceğini belirtmektedir. Aşağıda şekilden de görüleceği üzere araştırma kapsamındaki ÇM'lerde çalışanların % 64'ü 600-800 YTL, % 6'sı 800-1000 YTL arasında ücret almaktadır. Çalışanların % 30'u ise 400-600 YTL arasında oldukça düşük sayılabilecek bir ücret almaktadır. Bununla birlikte ücretlere yönelik en ilginç bulgu ise 42 ay ile en yüksek kıdem ortalamasına sahip olan F Bankasındaki çalışanların % 80'inin 400-600 YTL arasında ücret almasıdır. Bu durum, F Bankasının iş güvencesi karşılığında düşük ücret verdiği anlamına gelmektedir.

Çalışanlar genellikle ücretlerin ödenmesi ile ilgili olarak ciddi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler. ÇM işçilerinin cari ücret düzeyleri dikkate alındığında, bilgi toplumu teorisyenlerinin tanımladığı yüksek ücretli, yüksek iş tatminine sahip bilgi işçisine çok

¹⁹ Bakınız: J. E. Katz, "Empirical and Theoretical Dimensions of Obscene Phone Calls to Women in the United States", *Human Communication Research*, Vol.21, 1994, s. 155-182.; Kiran Mirchandani, "Practices of Global Capital: Gaps, Cracks and Ironies in Transnational Call Centres in India", *Global Networks*, 4, 2004, s. 359-369.

uzak olduklarını; ayrıca, yapılan işin pek çok açıdan Fordist-Taylorist süreçlerdeki işin özelliklerini içerdiğini söylemek mümkündür.



Şekil 3: Araştırma Kapsamındaki Özel Bankaların Çağrı Merkezlerinde Çalışan ve Araştırmaya Katılan İşçilerin Gelir Düzeyleri

ÇM işçilerinin sahip oldukları sosyal hakların görece olarak iyi düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Zira ÇM'lerde çalışanların tamamı SSK, özel sağlık sigortası, ulaşım ve yemek giderlerinin karşılanması, servis imkânı ve iş hukukuna bağlı diğer haklara sahiptir. Pek çok endüstride işçilerin büyük bir çoğunluğu bu hakların yarısına bile sahip değildir. Ancak bu haklar sadece ÇM'lerde çalışanlara özgü değildir. Bankacılık sektörü genel olarak sosyal haklar açısından oldukça ileri bir sektördür. ÇM işçileri de bu haklardan istifade etmektedir.

Bununla birlikte ankete katılan ÇM işçilerinin % 42'si sahip oldukları sosyal hakları yetersiz görmektedir. Bu işçiler bankacılık sektöründe ve diğer bazı işyerlerinde mevcut sosyal haklardan haberdardır ve kurumsallaşmış bir işveren olarak çalıştıkları bankanın daha fazla sosyal haklar vermesinin mümkün olduğuna inanmaktadır. Mülakat yapılan işçilerden bazıları özellikle özel sağlık sigortasındaki limitlerin yetersizliği, yaptıkları işin çok stresli ve yorucu olmasına karşın yıpranma tazminatının olmaması, yıllık izin sürelerinin yetersiz

olması, istenilen dönemlerde izin kullanılamaması gibi konularda sosyal hakları yetersiz bulmaktadır.

Araştırma kapsamındaki ÇM'lerde hiçbir sendikal faaliyet mevcut değildir. ÇM işçilerinin tamamı hiçbir sendikaya üye olmadıkları gibi, üye olma gereği de hissetmemektedir. Bu işçilerin sendikalaşması halinde daha iyi ücret ve çalışma şartları sağlamaları mümkündür. Ancak bu işçilerin hiçbir şekilde sendikalaşma eğiliminde olmadıkları dikkat çekmektedir. Bu kısmen onların yaptıkları işi geçici bir iş olarak görmeleri ve işleriyle kimliklenmemelerinden, kısmen de yaptıkları işin ileri teknoloji kullanılan bir bilgi işi olduğuna ve bu nedenle kendilerinin işçi değil profesyonel olduklarına inanmalarından kaynaklanmaktadır. Nitekim mülakat yapılan üniversite mezunu bir işçi şunları söylemektedir.

“Çağrı merkezinde uzun süre çalışmak istemiyorum. Ben üniversite mezunuyum. Kendi mesleğim var. İş bulamadığım için burada çalışıyorum. Kendi meslek alanımda (sosyolog) iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım...”

Öte yandan sendikaların da bu işçilere karşı duyarsız kaldıklarını söylemek mümkündür. Çalışanlar, sektörde faaliyet gösteren hiçbir sendikanın bu işçilere yönelik örgütlenme girişiminde bulunmadığını söylemektedir. Sendikaların, ÇM'lerdeki işçileri ve ÇM'leri geçici olarak görmemeleri, aksine kitle üretimi yapan fabrikaların modern versiyonu olarak kabul edip örgütlenme stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir²⁰.

SONUÇ

Son çeyrek asırda, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, “Bilgi Çağı” olarak adlandırılan yeni bir çağın başladığı ve yeni bir toplumsal modelin ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu yeni dönemde bilgi; ekonominin itici gücü, üretim, istihdam ve katma değer en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Bu değişimin emek süreci, iş, istihdam, mesleki yapılar ve çalışma ilişkileri açısından oldukça önemli sonuçları mevcuttur. Bir

²⁰ Andrew Bibby, “Organising in Financial Call Centres”, a Report for UNI, Discussion Paper, March 2000, s. 2-26.

yandan işgücünün sektörel yapısı değişirken, sanayi dönemine ait rutin, monoton, bıktırıcı, kirli ve pis işlerin tarihe karıştığı ileri sürülmekte; diğer yanda da, bilgi üretimine dayalı bir emek süreci, fiziksel güçten çok sembolik yeteneklerin kullanımını gerektiren, çalışanlara özgerçekleştirme imkânı veren yüksek vasıflı bilgi işlerinin ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Ancak bilgi toplumu teorisyenlerinin varsayımlarının aksine, bilgi toplumunda emek süreci, iş ve istihdama yönelik olarak yapılan çalışmalar, bilgi sektörlerinde yaratılan pek çok işin en az sanayi toplumundaki işler kadar rutin, monoton ve bıktırıcı olduğunu; fazla vasıf gerektirmediği gibi yüksek ücret ve iş güvencesi sağlamadığını göstermektedir. Bu bağlamda, Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren altı özel bankanın çağrı merkezlerinde çalışanlara yönelik olarak anket, mülakat ve gözlem teknikleri kullanılarak yapılan bu çalışmadan elde edilen bulgular da bilgi toplumu teorisyenlerinin emek süreci, iş ve istihdama yönelik varsayımlarını çağrı merkezleri açısından desteklememektedir.

Bu araştırmanın bulguları şöyledir: Türkiye’de araştırmaya konu olan tüm özel bankaların çağrı merkezlerinde, bilgi teknolojisi kullanılarak yönetsel kontrol empoze edilen standartlaşmış ve rutin bir emek süreci, son derece rutin, monoton, sıkıcı ve bıktırıcı işler mevcuttur. Elektronik olarak denetlenen çağrı merkezlerinde işçiler, 10-15 kişiden oluşan takımlar halinde, sabit vardiyalarda çalışmaktadır. İşlerini yaparken, işçilerin kendi inisiyatiflerini kullanabilme imkânı olmadığı gibi, kendilerini geliştirme imkânı da bulunmamaktadırlar. Yaptıkları işin yakın denetime ve sürekli performans değerlemeye tabi olması nedeniyle işçiler had safhada stres ve iş tatminsizliğinden muzdarip oldukları gibi; müşterilerin saygısızlık, taciz, hakaret, küfür gibi olumsuz davranışlarına maruz kalmaktadır. Ayrıca çalışma şartları ve yaşanan stres, işçilerin aile yaşantılarını ve sosyal ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Sosyal haklar açısından görece olarak iyi durumda olmalarına rağmen, aldıkları ücret yüksek sayılamayacak kadar düşüktür. Hiçbiri sendika üyesi olmayan ve sendikalaşma eğilimde olmayan bu işçilerin, sendikalara soğuk bakmalarının nedeni kendilerini profesyonel olarak görmeleri ve sektörde uzun süre kalmayı düşünmemeleridir. Büyük bir

çoğunluğu üniversite mezunu ve kadın olan bu işçiler, çağrı merkezlerindeki işi, başka bir iş bulamadıkları için veya hâlihazırda öğrenci oldukları için, geçici iş olarak yapmaktadır. Hiçbiri uzun dönemde çağrı merkezlerinde çalışmayı düşünmedikleri gibi, çağrı merkezleri de onlar için takım liderliği ve grup sorumluluğu dışında kariyer sunmamaktadır.

Çağrı merkezleri, kitle üretimi yapan fabrikalar ile pek çok açıdan paralellik arz etmektedir. Çağrı merkezlerinde, bilgi toplumu teorisyenlerinin iddialarının aksine iş; rutin, monoton, bıktırıcı, yorucu ve vasıfsızdır. Çalışanlar, profesyonel olmayıp sıkı bir denetime ve kontrole tabidirler. Bu durum sadece Türkiye’de bankacılık sektörüne özgü olmayıp, çağrı merkezlerinde emek süreci, iş ve istihdama yönelik olarak yurtdışında gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların da gösterdiği gibi evrensel özellikler taşımaktadır. Bu bağlamda Fordist-Taylorist emek süreci ve işin adeta çağrı merkezlerinde yeniden üretildiği, üretim ilişkilerinin çatışmacı olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla günümüzdeki çağrı merkezlerini, Fordist-Taylorist kitle üretim fabrikaları gibi “modern ağır iş fabrikaları” olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Sonuç olarak; çağrı merkezlerinde emek süreci ve iş, bilgi toplumu teorisyenlerinin iddia ettiği gibi ideal tipteki emek süreci, bilgi işi ve bilgi işçisi ile benzerlik arz etmemektedir. Bilgi toplumu ve bilgi işçiliği söylemlerini ileri süren teorisyenlerin aşırı iyimser ve teknoloji determinist bir bakış açısına sahip olduklarını söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Bell, Daniel. *The Coming of Post-Industrial Society: a Venture in Social Forecasting*. USA: Basic Books, 1973.
- Beutert, S. ve K. Hess. “Call Centre: Realität und Vision”; in *Computer-Fachwissen*. Nr.3: 2-3, 1999.
- Bibby, Andrew. “Organising in Financial Call Centres”, a Report for UNI, Discussion Paper, March 2000.
- Brown, G. ve G. Maxwell. “Customer Service in UK Call Centres: Organisational Perspectives and Employee Perceptions”, *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol.9, No.6: 309-316, 2002.

- Dean, Alison M. and Al Rainnie. "Absenteeism From The Frontline: Explaining Employee Stress and Withdrawal in a Call Centre", **MONASH University, Business and Economics, Working Paper**. Vol:71, No.4: 1-14, 2004.
- Dodson, S. "a Riot from Cyber Space", **The Guardian**:16-17. 24 June1999.
- Drucker, Peter F. **Kapitalist Ötesi Toplum**. Belkıs Çorakçı (çev.). İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993.
- Erdem, Ziya. **Tele Çalışma**. Filiz Kitabevi, İstanbul, 1998.
- Gilmore, A. "Call Centre Management: Is Service Quality a Priority?", **Managing Service Quality**. Vol.11, No.3: 153-159, 2001.
- Gilmore, A. ve L. Moreland. "Call Centres: How Can Service Quality Be Managed?", **Irish Marketing Review**. Vol.13, No.1: 3-12, 2000.
- Grebner, Simone, K. Semmer Norbert, Luca Lo Faso, Stephan Gud, Wolfgang Kälin, and Achim Elfering. "Working Conditions, Well-being, and Job-related Attitudes Among Call Centre Agents", **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Switzerland: University of Berne, 2003: 341-365.
- Greenbaum, J. "The Times They are A'Changing: Dividing and Recombining Labour Through Computer Systems", **Workplaces of the Future**. P. Thompson, Ch. Warhurst (eds.). London: MacMillan, Houndsmills, 1998.
- Gültan, Seçkin. **Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye**. Ankara: Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Araştırma Dizisi No:19, 2003.
- Isic, Amela, Christian Dormann ve Dieter Zapf. "Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen", (Job Stressors and Resources Among Call Center Employees). **Work and Organizational Psychology**. Frankfurt University, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. No.53: 202-208, 1999.
- Katz, J. E. "Empirical and Theoretical Dimensions of Obscene Phone Calls to Women in the United States", **Human Communication Research**. Vol.21: 155-182, 1994.
- Kohen, Alp. "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri", 2002. http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm4_sm3_14.htm (20 Nisan 2005).

- Korczynski, M. "The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy", in **Customer Service Empowerment and Entrapment**. A. Sturdy, I. Grugulis and H. Willmott (eds.). Basingstoke, Hampshire: Palgrave, 2001: 79-101.
- Lyon, David. "The Roots of the Information Society Idea", **Information Technology and Society**. Nick Heap, Ray Thomas, Geoff Einon, Robin Mason and Hughie Mackay (eds.). Great Britain, 1995: 54-70.
- Masuda, Y. **Managing in the Information Society**. Cambridge: Basil, Blackwall, 1990.
- Mirchandani, Kiran. "Practices of Global Capital: Gaps, Cracks and Ironies in Transnational Call Centres in India". **Global Networks**. 4: 355-373, 2004.
- Morrell, Steve and Christine Sprigg. "UK Call Centres Outperform India", *The Customer Management Community*. 2004. <http://www.insightexec.com/cgi-bin/item.cgi?id=130247> (20 Şubat 2005).
- Parker, S. ve T. Wall, "Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness", **Thousand Oaks**. CA: Sage, 1998.
- Parolle, J. A. "Intellectual Assembly Lines: The Rationalization of Managerial, Professional, and Technical Work". **Computerization and Controversy: Value Conflicts and Social Choice**. C. Dunlop and R. Kling (eds.). San Diego: Academic Press, 1991.
- Savitch, H. V. **Post Industrial Cities: Politics and Planning in New York**. London: Princeton University Press. 1988.
- Tapscott, Don. **The Digital Economy**. Mcgraw-Hill, 1996.
- Taylor, S. ve M. Tyler. "Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry", **Work, Employment & Society**. Vol.14, No.1: 77-95, 2000.
- Toffler, Alvin. **Üçüncü Dalga**. 3. Basım. Ali Seden (çev.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1996.
- Wallace, C. M., G. Eagleson, ve R. Waldersee. "The Sacrificial HR Strategy in Call Centres", **International Journal of Service Industry Management**. Vol.11, No.2: 174-184, 2000.
- Zuboff, Shoshana. **In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power**. Harper Collins Publishers, Basic Books. New York. 1988.