

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

**EMEK SÜRECİNİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ: ÇAĞRI MERKEZİNDE
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Yüksel Lisans Tezi
Emre PEKDEMİR

ANKARA/ 2014

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

**EMEK SÜRECİNİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ: ÇAĞRI MERKEZİNDE
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Yüksel Lisans Tezi
Emre PEKDEMİR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nilay Çabuk KAYA

ANKARA/ 2014

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

**EMEK SÜRECİNİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ: ÇAĞRI MERKEZİNDE
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nilay Çabuk KAYA

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

Prof. Dr. Himmet Hülür	
Prof. Dr. Nilay Çabuk KAYA	
Dç. Dr. Emine Feryal TURAN	

Tez Sınavı Tarihi 10.10.2014

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Emre Pekdemir

Babam'a...

İçindekiler

1.GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Konusu	4
1.2.Araştırmanın Problemi	5
1.3. Araştırmanın Amacı	6
1.4. Araştırmanın Önemi	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılığı.....	7
1.6. Araştırmanın Yöntemi	8
1.7. Araştırmanın Örneklemi.....	8
2.KAPİTALİST EMEK SÜRECİ VE DEĞİŞEN GÖRÜNÜMLERİ	9
2.1.Kapitalist Emek Süreci	9
2.2.Emeğin Tarihsel Dönüşümü	15
2.2.1.Elbirliği.....	15
2.2.2.Manifaktür	16
2.2.3.Makineleşme	17
2.3.Emek Örgütlenmesindeki Aşamalar: Taylorizm, Fordizm, Postfordizm.....	22
2.3.1.Taylorizm	24
2.3.2.Fordizm ve Gelişimi.....	28
2.3.3.Fordizmin Bunalımı	33
2.3.4.Postfordist Model ve Esnekleşme	40
2.4.Emek Örgütlenmesindeki Son Aşama: Esneklik.....	44
2.4.1.Esneklik ve Esnek Çalışma	44
2.4.1.1. Esnek Uzmanlaşma.....	48
2.4.1.2.Emek gücünde Esneklik Türleri	50

2.4.1.2.1.İşlevsel (Fonsiyonel)Esneklik	50
2.4.1.2.2.Sayısal Esneklik	51
2.4.1.2.3.Çalışma Sürelerinde Esneklik	52
2.4.1.2.4.Ücretlerde Esneklik	52
2.4.1.3.Yalın Üretim Yaklaşımı.....	53
2.4.1.3.1.Toplam Kalite Kontrol	54
2.4.1.3.2.Tam Zamanında Üretim	55
2.4.1.4.Esnek Çalışma Türleri	56
2.4.1.4.1.Evde Çalışma.....	56
2.4.1.4.2.Yarı Zamanlı (Part-time) Çalışma.....	57
2.4.1.4.3.Tele Çalışma.....	57
2.4.1.4.4.Geçici Çalışma	58
2.4.1.5.Esnek Üretimde Emek Piyasaları	59
2.5.Esnek Çalışma Biçimi Olarak Çağrı Merkezi Örneği	60
2.5.1.Çağrı Merkezinin Tanımı, Amacı ve Gelişimi.....	60
2.5.2.Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Gelişim Süreci.....	64
2.5.2.1.Türkiye’de Çağrı Merkezi Çalışanlarının Profili	66
3. ANKARA’DA ÇAĞRI MERKEZİ ÜZERİNE BİR İNCELEME	68
3.1.Emek Süreci Bağlamında Çağrı Merkezi	68
3.2.Çağrı Merkezinde Vasıf	70
3.3.Denetim ve Gözetim İlişkileri Bağlamında Çağrı Merkezi.....	75
3.4.Çalışma Koşulları ve İş Memnuniyeti.....	81
3.4.1.Çalışanların İş Algısı ve Çalışma Koşulları	82
3.4.2.Çalışanların İş Memnuniyetleri	87

4.SONUÇ	90
Kaynakça.....	96
Abstract	104
Özet	105
Ek 1: Görüşme Formu.....	106
Ek 2: Mülakat Soruları.....	108
Ek 3: Örnek Mülakat Görüşmesi.....	111
Ek 4: Katılımcıların Listesi	154

1.GİRİŞ

Özellikle son yüz yıl içerisindeki teknolojik ve iktisadi, dolayısıyla toplumsal gelişmeler; daha öncesinde net bir çizgiyle kendi antitezinden ayrılan işçi sınıfını, taşıdığı özelliklerin değişmesiyle birlikte daha karmaşık ve başka kategorilere ayrılmış şekilde karşımıza çıkarmaktadır. Bahsetmiş olduğumuz yüzyıllık dilimin öncesinde taşıdığı özelliklere kıyasla işçi sınıfının geçirmiş olduğu dönüşüm, Marx'ın deyimiyle bu sınıfın “tarihin devindirici gücü” niteliğinin de okyanusların derinliklerine karıştığına dair “tarihin sonu” tezini onaylayan teorisyenlerin öne sürmüş olduğu düşünceleri destekler niteliktedir. Elbette ki sınıfsal anlamda yaşanan dönüşüm, sosyal bilimcilerin kapitalist sistemin doğasına dair yapılan çalışmaları tekrarlama ve yeniden gözden geçirme ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu anlamda Marks'tan itibaren tartışılan “ara sınıflar”, sınıfsal tartışmaların öznesi haline gelmiş ve bu sınıfların niteliğine dair pek çok yazın ve tartışma literatüre geçmiştir.

Esasında işçi sınıfının kapitalist ekonomi karşısında yapısının değişmiş olması, kapitalizmin içine girmiş olduğu krizlerden sonra teknolojik gelişimin kazandığı büyük ivmenin yardımıyla, kapitalizmin bu krizlerden çıkıp kendini yeniden üretmek için kendi yapısında gerçekleştirilen değişikliklerle vuku bulmuştur. Sermaye gelişim koşullarının tıkanması ve kâr oranlarındaki düşüş bu krizlerin temel sebepleri olarak gösterilmektedir. Kaldı ki kapitalist sistemde istikrar, kâr oranlarının artışıyla doğru orantılıdır. 20. yüzyılda kapitalizmin çelişkisi olarak gösterebileceğimiz kriz durumları incelendiğinde, emek hareketlerindeki dönüşümün bu kriz ortamlarından sonra gerçekleştiği görülmektedir.

“Esneklik” kavramı da literatüre bu yapısal dönüşümden sonra dahil olmuştur. Kapitalist emek örgütlenmesinde Taylorizm ve Fordizm şeklinde ortaya çıkan örgütlenme biçimlerinin akabinde, teknolojik gelişmelere bağlı olarak bilginin değişim değerinin artmasıyla birlikte esnek çalışma biçimleri emek sürecinde yerini almıştır. Bu anlamda emek sürecinde yaşanan dönüşüm, çalışma örgütlenmesinde bir dönüşümü beraberinde getirmekle kalmamış aynı zamanda sermaye ve üretici güçler arasında da ilişkileri değişikliğe uğratmıştır. Bir başka deyişle, hizmet sektöründeki yapının değişimine bağlı olarak, işçi sınıfı çok daha geniş bir yelpazede konumlanmıştır. Esnek çalışma biçimleriyle birlikte sözleşmeli çalışma, geçici süreli çalışma ve part-time çalışma gibi çalışma şekilleri literatüre girmiştir. Bu süreçte sayısı giderek artan esnek çalışma modellerinden biri olan “çağrı merkezleri”, çalışmamızın örneklemini oluşturmaktadır.

Teknolojik gelişme ile beraber ortaya çıkan üretkenlik miktarı, esnek çalışmayla beraber çalışma süresinin kısalığını da beraberinde getirmekte ve çalışmanın kendisi kolektif bir edim niteliğini yitirmektedir. Bunun üstüne üretici güçlerin çalışmanın kolektif olma durumuna karşı almış olduğu önlemler de bulunmaktadır. Kapitalist ekonominin temel yasası, artı değer miktarının artışı olduğundan, bunun en önemli yolu da teknolojik gelişme ile birlikte üretkenliğin artmasıdır. Bu anlamda mevcut şartlar çalışma sürelerini de kapsayan esnek çalışma modeline olanak sağlamaktadır. Çalışma sürelerinin esnek olmasının yanında, çalışmanın kolektif bir edim olduğu ve yine bu anlamda iş içinde örgütlenme

ihtimalini ortadan kaldırmaya dayalı önlemlerin dolaysız olmasa da var olduğu görülmektedir.

Çalışmada öncelikle kapitalizm öncesi ve kapitalizm sonrası emek süreci tarihsel dönüşümüyle birlikte incelenmiş, akabinde kapitalist emek örgütlenmesindeki aşamalara değinilmiştir. Bilgi teknolojisinin beraberinde getirdiği çalışma biçimlerinden olan, esnek çalışma modeliyle beraber düşünebileceğimiz “çağrı merkezleri” ise ortaya çıkışı, tanımı ve gelişim süreciyle birlikte incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın özel alanını oluşturan çağrı merkezleri¹ ilk olarak 1960’ların sonlarında istek ve şikâyet iletme aracı olarak ortaya çıkmıştır. Çağrı merkezleri, basit bir ifadeyle kamu ve özel sektörde verilen hizmetlerin bilgisayardaki özel programlar aracılığıyla ve telefonla iletişim kurmak suretiyle gerçekleşen bir çalışma şeklidir. Günümüzde büyük ve uluslararası bir sektör haline gelen çağrı merkezlerinde istihdam, özellikle 1980’lerden sonra büyük bir ivme kazanmıştır. Önceleri özellikle bankalar ve GSM operatörlerinde yoğunluk gösteren çağrı merkezleri artık birçok firma için vazgeçilmez bir noktaya ulaşmıştır. Bu durumda kuşku yok ki sermaye açısından en önemli avantajlardan birisi, maliyetin azalmasıdır. Yüz yüze gerçekleştirilen işlemlere kıyasla çağrı merkezleri, maliyeti azaltmaktadır ve bu durum uzun vadede şirkete kazanç olarak geri dönmektedir.

¹<http://cagrimerkezleridernegi.org/index.php/sektorumuz/cagri-merkezi-nedir/>

Kapitalist birçok ülkede çağrı merkezleri, emek maliyetinin daha ucuz olduğu yerlere kayma eğilimi göstermektedir. Hindistan'daki çağrı merkezi oranının dünyadaki çağrı merkezleri içerisinde önemli bir paya sahip olması, bu konuda önemli bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde Türkiye'de önceleri İstanbul, Ankara gibi illerde yoğunlaşan çağrı merkezleri artık Erzurum, Düzce, Bingöl, Gümüşhane gibi taşra kentlere doğru kaymaya başlamıştır. Bu durumun en önemli sebebi, emek gücü maliyetinin bu kentlerde daha ucuz olması ve devletin bu konuda şirketlere teşvik edici imkânlar sağlamasıdır.

Çalışmamızda bir GSM operatörünün Ankara'daki çağrı merkezinde çalışanlar ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiş ve çağrı merkezindeki işe alım aşamaları, çalışma koşulları, bu koşulların çalışan üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkilerine dair sorular yönlendirilmiştir. Bunun yanında kariyer anlamında çağrı merkezlerinin çalışan için ne ifade ettiği de cevabı aranan sorular arasındandır. Çalışmada görüşülen müşteri temsilcilerinden hareketle, çağrı merkezleri emek süreci bağlamında ele alınmaya çalışılıp vasıf ve denetimin çağrı merkezlerinde nasıl bir dönüşüm geçirdiği incelenmeye çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Konusu

Kapitalizmin teknolojik yenilikleri de arkasına alarak kendini yeniden ürettiği, bilginin ve teknolojinin çok daha fazla önem kazanmış olduğu mevcut dönem, beraberinde farklı iş alanlarını da getirmiştir. Bu bağlamda esnek çalışma biçimlerinden birisi olarak ortaya çıkan “çağrı merkezleri”, çağrı merkezlerindeki emek süreci ve çalışma koşulları araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Problemi

Kapitalizmin krizlerinden çıkabilmesi, emek sürecindeki yapısal dönüşümleri de beraberinde getirmiştir. 1970'lerde yaşanan kriz sonrasında teknolojik gelişmeyle doğru orantılı olarak bilginin ve iletişimin gelişmesi ile birlikte, emek süreci içerisinde kol emeğine dayalı olan geleneksel emek yerini, esnek üretim- esnek çalışmaya bırakmıştır. Bu doğrultuda iş yaşamında mekânsal ve örgütsel olarak önemli değişimler gerçekleşmiş, farklı meslek kolları ortaya çıkmıştır. Esnek çalışma sistemleriyle birlikte ortaya çıkan çağrı merkezleri de bu değişimlerin bir ürünüdür.

Yeni iletişim teknolojileri birçok hizmet alanında olduğu gibi çağrı merkezlerinde de işin yalnız niceliksel değil, ayrıca niteliksel ölçümünü de mümkün kılan Taylorizasyonun önünü açmıştır. Çağrı merkezlerine bakıldığında, yalnızca çağrıların ne kadar zamanda bitirildiği ya da gün içerisinde toplam kaç çağrı alındığı gibi niceliksel bir değerlendirme yapılmayıp, aynı zamanda çağrının içeriği ve kalitesi de teknolojik gelişimin belirlediği durumlar olduğu görülmektedir (Yücesan Özdemir; 2014: 112). Bununla birlikte çağrı merkezinin emek süreci bağlamında nasıl bir noktada konumlandığı sorusu araştırmanın problemini oluşturan konulardandır. Yine esnek çalışmayla birlikte sunulan, işyerindeki çalışan ile işveren arasındaki farklılığın ortadan kalktığına ve işçinin işin yapılış sürecine etkide bulunup gelişime katkıda bulunduğuna dair düşünce, çağrı merkezi örneğinde yapılan araştırmada incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada Türkiye'de bankacılıkla beraber en fazla paya sahip sektörlerden olan GSM operatörlerinden, yine önemli bir konuma sahip olan bir operatörün,

Ankara'daki çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcileri ile iş yeri dışında derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde, çağrı merkezinde denetimin nasıl bir boyut aldığı, çalışanların vasıflarının iş yerinde ne kadar geçerli olduğu sorularına emek süreci bağlamında cevap aranmaya çalışılmıştır.

Çalışma biçimlerindeki değişim, çalışanın işe dair düşüncelerini de değiştirmiştir. Bu anlamda “iş doyumu/memnuniyeti”, çağrı merkezi örneğiyle beraber ele alınmıştır.

1.3.Araştırmanın Amacı

Araştırma aşağıdaki sorulara cevap bulmayı amaçlamaktadır:

- Çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalışmak için ne gibi özelliklere sahip olmak gerekmektedir? Kapitalist emek sürecinde tarihsel olarak dönüşüm geçiren “vasıf”, çağrı merkezinde nasıl bir yansıma bulmuştur?
- Çağrı merkezinde çalışanlar neden bu işi tercih etmişlerdir? Bu bir tercih midir, yoksa bir zorunluluk mudur?
- Çağrı merkezi çalışanlarının bu işten uzun ya da kısa vadede beklentileri nelerdir?
- Çağrı merkezindeki çalışma şartları nelerdir? Çalışanlar bu şartlardan olumlu ya da olumsuz anlamda nasıl etkilenmektedirler?
- Çağrı merkezindeki denetim işleyişi ne boyuttadır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Çağrı merkezleri dünyada esnek çalışma sistemleriyle beraber yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum Türkiye için de geçerlidir. Öncelikli olarak bankacılık sektöründe yoğunlaşan çağrı merkezleri artık birçok sektörde elzem hale gelmiştir. Her ne kadar son yıllarda bu konuda çalışmalar yapılmış olsa da, “emeğin yeni ağır iş fabrikaları” olarak görülen ve niceliksel olarak önemli bir istihdam alanı olan çağrı merkezleriyle ilgili Türkiye’de gerçekleşen çalışmalar sınırlı bir alanı kapsamaktadır. Yapılan çalışmalar daha çok çalışma ekonomisi bağlamında gerçekleşmiş, sosyoloji literatüründe bu konuyu emek süreci bağlamında inceleyen çalışmalar sınırlı kalmıştır. Bu anlamda, yapılan çalışmanın emek süreci bağlamında literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılığı

Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri, vardiyaya dayalı olarak çalışmaktadırlar. Dolayısıyla çalışan müşteri temsilcileriyle derinlemesine mülakat yapmak, daha çok çalışanların koşullarına bağlıdır. Ayrıca çalışanla yapılan görüşmelerin iş yerlerinde yapılması, çalışan üzerinde iş yerinin mekânsal olarak baskısı ve yöneticilerin varlığının baskısını beraberinde getireceğinden sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Bundan dolayı görüşmeler çalışanın kendini rahat bir şekilde ifade edebileceği mekânlarda gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında böyle bir araştırmaya katılmanın işe dair geleceklerini tehlikeye atacağına dair düşünceleri bulunan çalışanların varlığı, görüşmecisi sayısını kısıtlayan önemli bir etmendir.

1.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada Ankara’da bulunan, büyük bir GSM operatörünün çağrı merkezinde müşteri temsilcileriyle derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Çalışanın her hangi bir etki altında kalmaması için çalışma alanından uzak, kendini rahat bir şekilde ifade edebileceği bir mekânda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmede sadece hazırlanan sorulara bağlı kalınmamış, aynı zamanda görüşmenin seyrine ve alınan cevaplara göre farklı sorular da sorulmuştur. Buna ek olarak görüşmecilerin demografik durumlarına dair, görüşmenin haricinde sorular yöneltilmiştir.

1.7 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmada büyük bir GSM operatörünün Ankara’da bulunan çağrı merkezinde çalışmakta/çalışmış olan müşteri temsilcileri ile görüşülmüştür. Derinlemesine mülakat yapılan toplam 18 kişiden 8’i kadın, 10’u erkektir. Bu kişilerin 4’ü işten çıkmış olup biri işten çıkarılmıştır. Geri kalan 14 kişi halen şirkette müşteri temsilcisi olarak çalışmaktadır. Görüşmecilere toplamda 35 soru yöneltilmiş olup, görüşmenin seyrine ve gelen cevaplara göre mülakatın dışında da sorular yöneltilmiştir.

2.KAPİTALİST EMEK SÜRECİ VE DEĞİŞEN GÖRÜNÜMLERİ

2.1. Kapitalist Emek Süreci

Marx, insan varoluşunun temel koşulu olan emek sürecini, toplumsal koşullar altında aldığı özel biçimlerden bağımsız olarak, hem insanın, hem de doğanın katıldığı ve insanın kendisi ile doğa arasındaki maddi tepkimeleri dilediği şekilde başlattığı, düzenlediği ve denetlediği bir süreç olarak gösterir (2000: 180). Bu durum emeğin doğa ile olan ilişkisi sonucu görünür bir nitelik kazanıp kullanım değeri olarak nesneleştiği bir süreci ifade eder. Bu ilişkinin aktif öznesi olan çalışan kişi, bilinçli ve belli bir amaca yönelik olarak emeğini kullanım değerine sahip olan bir somutluğa erişirme gayesindedir². Dolayısıyla, insan henüz gizil olarak mevcut bulunan, ortaya konmamış bir niteliğe sahip olan emek gücünü, maddi nesneler üzerinde harcayarak görünür kılabilmektedir. Yani emek gücünün somutlaşabilmesi için kullanım değerinin amacına yönelik olarak harcanması gerekir. Öyleyse “emek süreci, bir üretim faaliyeti kullanım- değerleri üretme süreci olarak tanımlanabilir” (Bilgi; 1992: 74).

Emek kavramı insanla doğa arasındaki organik ilişkiyi göstermekteyken, emek süreci herhangi bir toplumsal formasyondan bağımsız olarak var olan özel bir ilişki alanını tanımlar. Emek süreci, potansiyel olarak var olan emeğin gizillikten çıkarak görünür bir hal aldığı, başka bir deyişle insanın kendisiyle doğa arasındaki

² Her metanın kullanım değeri ve değişim değeri bulunmaktadır. Belli bir amaca yönelik olarak harcanan emek bu amaç doğrultusunda ceket, gitar gibi nesne olarak kullanım değerini ortaya koyar. Bu anlamda emek “somut emek” olarak kavramsallaşır.

organik ilişkiye müdahale ettiği, denetim altına aldığı ya da onu düzenlediği bir alandır (Öngen; 1994: 69).

Marx'ın anlayışında emek süreci içgüdüsel olarak değil, daima bir amaca yönelik olup, daha önce insan zihninde tasarlanmış bir işin gerçekleştirilmesidir. Bu yönden, insanın çalışması ile hayvanların içgüdüsel faaliyetleri birbirinden çok farklı şeylerdir. “Örümcek, işini dokumacıya benzer şekilde gördüğü gibi, arı da peteğini yapmada pek çok mimarı utandırır. Ne var ki, en kötü mimarı en iyi arıdan ayıran şey, mimarın, yapısını gerçekte kurmadan önce, onu imgesinde kurabilmesidir” (Marx; 2000: 166). Dolayısıyla insan, emek gücünü somutlaştırmadan önce ulaşmak istediği sonucu öncelikli olarak kafasında kurar ve eylemin sonucunda daha öncesinde planlanmış, tasarlanmış imgelem halinde olan iş nihayete ermiş olur. Bu tasarım, üretici olan insanın ortaya koymuş olduğu emeğe yön verir ve bununla birlikte öncesinde kafasında kavramsallaştırdığı emek ürünü elde edilir. Bu noktada Rethel (2011: 99) emeğin hiçbir biçiminin kafa ve kol arasında bir birlik olmadan gerçekleşmeyeceğini, dolayısıyla emeğin hayvansı ve içgüdüsel değil, belli bir amaca yönelik bir etkinliği ifade ettiğine vurgu yaptıktan sonra kilit önem taşıyan bir soru sorar: “Emek sürecinin hedeflediği sonuç kimin kafasında öngörülmektedir?” Ona göre işin tek kişilik bir iş olarak görüldüğü bireysel emek süreci, meta üretiminin başlangıcını oluşturmaktadır; ancak bu, insanlık tarihinin başlangıcı değildir. Öyleyse bir emek sürecinde ulaşılmak istenen hedefin, bunu gerçekleştiren tek bir kişinin aklındaki bir fikir mi, birçok kişinin müşterek düşüncesi mi olduğuna ve yalnızca işçilere sürecin parçalarını dağıtan, nihai amaç hakkında ise onlara hiçbir fikir vermeyen yabancı birinin kafasında mı bulunduğuna karar vermek gerekir.

Çünkü kafa ve kol, zihinsel emek ve kol emeği arasındaki ilişkinin nasıl şekilleneceği bu seçeneklere bağlıdır. Rethel'e göre kafa ve kol arasındaki ayırım, amacı kendisi dışında bir yerden tayin edilen bütün emek süreçleri için geçerlidir. Toplumsal düzlemde kafa ve kol birliği ise, ister ilkel isterse ileri teknoloji düzeyine sahip olsun, her komünist toplumun niteliğidir. Bunun karşısı, toplum ölçeğinde zihinsel emek ve kol emeği arasındaki ayırımdır ki koca bir sömürü tarihi boyunca çok çeşitli biçimlere bürünerek varlığını sürdürmüştür.

Marx, kapitalist emek süreciyle ilintili olarak, “İnsanların dünyasının değersizleşmesi, nesnelerin dünyasının değer kazanması ile orantılı olarak artar. Emek sadece emtia üretmekle kalmaz; genel olarak emtia ürettiği ölçüde, kendi kendini ve işçiyi de meta olarak üretir”, der (Marx, 2005: 140). Burada etkin emek gücüyle insanlara karşın cansız bir dünya bulunmaktadır. İşçi, potansiyel durumdaki emek gücünü bu nesneler dünyası ile etkileşime sokarak somutlaştırır. Bu noktada emek sürecine katılanların diğerleriyle olan ilişkilerini görmek için bu süreçte var olan toplumsal ilişkilere bakıldığında, işçi emek sürecindeki üretim araçlarını, emeğini görünür kılmak için tüketirken bir diğer taraftan da daha yoğun bir şekilde bu üretim araçlarının işçiyi kullanarak tükettiği görülmektedir.

Kapitalist emek sürecinde, üretim araçları kapitalist tarafından satın alınmıştır. Satın alınan bir diğer şey ise emek gücüdür. Böylece kapitalist, emek gücünün taşıyıcılarını (işçi sınıfını), emekleriyle üretim araçlarını tüketmelerini sağlayarak, emek gücünü “tüketir”. Bu yolla iş, kapitalistin nezareti, yönlendirmesi ve denetimi altında gerçekleştirilir, üretilen ürünlerse gerçek üreticilerin değil,

kapitalistin malı olur. Basit bir ifadeyle, emek süreci kapitalistin satın aldığı şeyler arasındaki bir süreçtir, dolayısıyla bu sürecin ürünleri de kapitaliste ait olur. (Mohun; 2002: 194- 197).

Öngen, kapitalist emek sürecinde kapitalist emek biçimine özgü iki olguya dikkat çekmektedir: Bunlardan birincisi, işçinin emeğini satın alan kapitalistin denetimi altında çalışması; ikincisi ise, gerçekleşen ürünün onu üreten işçinin değil, kapitalistin malı olmasıdır (Öngen, 1994: 70). Dolayısıyla emek süreci, emek gücüne sahip olan kişi tarafından üretilen ‘şey’in satışa çıkartılıp tüketilmesi sürecinin toplamını ifade etmektedir. “Emek gücünü satın almakla kapitalist, emeği, bu canlı mayayı, ürünün cansız öğeleri ile birleştirir. Onun açısından emek süreci, satın aldığı metan, yani emek gücünün tüketiminden başka bir şey değildir; ne var ki, bu tüketim, ancak emek gücünün araçları ile tamamlanmasıyla gerçekleştirilebilir. Emek süreci, kapitalistin satın aldığı şeyler, yani onun malı haline gelen şeyler arasında cereyan eden bir süreçtir.” (Marx; 2000: 172). “Hakikaten de” der Rethel, “kapitalistin elini dümene koyması gerekseydi, bu durum bir kapitalist ve işletmeci olarak işlevinde başarısızlığa uğradığının kanıtı olurdu ve aslında kendi kol emeği için kendisine para ödemesi gerekirdi” (Rethel, 2011: 131).

“Kapitalist doğaya sahip olduğunda emek süreci, artı değer üretme süreci ile birlikte bir bütün oluşturmuştur. Diğer bir deyişle, kapitalist emek sürecinde işçi sınıfı, kullandığı üretim araçlarından tümüyle kopartılmış olarak kapitalistin denetiminde çalışmakta ve artı-değer üretmektedir. Emek süreci, yalnızca üretim ilişkilerinin yeniden üretiminin alanını içermez, aynı zamanda siyasal süreçleri de

içerir”³ (Yücesan-Özdemir; 2002: 437). “Çünkü üretim yalnızca ekonomik bir süreç değildir. Bir işin içeriğinde şu üç boyut birlikte yer alır: Ekonomik boyut (şeylerin üretimi), politik boyut (sosyal ilişkilerin üretimi) ideolojik boyut (bu ilişkilerin deneyimin üretimi)” (Burawoy’dan Akt.Belek, 1999: 54). Marx’ın anlayışında emek sürecinin sınıf mücadelesinde kapitalist ekonominin tahlilinin en önemli başlangıç noktası olarak görülmesinin başat gerekçesi de bu anlamda, emek sürecinin, artı değer üretiminin ve aynı zamanda egemenlik ilişkilerinin de başlangıcını oluşturmasıdır (Yücesan-Özdemir; 2008: 24).

Son tahlilde, kapitalist ekonomide emek süreci işçinin insani var oluşuna içkin bir şekilde kafa ve kol birliğiyle gerçekleştirmiş olduğu bir edim değil, üretim araçlarından bağımsız olarak kapitalistin denetiminde ve emrinde çalışıp ona artı değer üretme süreci şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durumla birlikte kapitalist ekonomi sürekli daha fazla kâr arzusuyla yanıp tutuşan sermaye sahiplerini üretir. Bunun içindir ki kapitalist, daha fazla kâr elde etmek için üretim araçlarını son teknolojiyle donatmakla kalmayıp, bu süreci denetimi altına alıp tam anlamıyla kontrolü sağlamaya çalışır.

Kapitalist üretimde sermayedar emeğin kendisini değil, emeğin kullanım hakkını, emek sahibinden işine yaradığı süre için satın almaktadır. Bu süre içinde sermaye sahibi satın almış olduğu emeği sonuna kadar daha fazla artı değer yaratma amacıyla kullanmaktadır. Bu anlamda ortaya konulan artı değer miktarı kapitalist

³ Meda’ya göre çalışmak tamamen doğal ihtiyaçlarımızı karşılamamıza basitçe hizmet eden doğal bir araç değildir. Yalnızca dünyayla ilişkimizi değil, aynı zamanda toplumsal ilişkilerimizi de baştan sona çalışma yapılandırır. Çalışma, temel toplumsal ilişkidir (Meda; 2004: 27).

ekonomi (emek süreci) içerisinde bir rekabet aracı niteliğindedir. Bundan dolayıdır ki, sermaye sahibi teknolojinin kendisine sunduğu imkânlarla, şartlara uygun üretim araçlarını kullanarak bu artı değerin, herhangi bir sınır olmaksızın, daha da artırılması amacıyla kontrolü eline alarak, emek gücü üzerinde farklı yöntemlerle denetim kurar.

Sermayedarın kâr oranlarındaki artış/azalış miktarı artı değer ile orantılı şekilde kendini ortaya koyar. Kapitalizm tarihindeki buhranlar da buna bağlı olarak kar oranlarındaki azalmayla kendini göstermiştir⁴. Her krizden sonra kâr oranlarında artış amaçlandığından artık değer miktarının maksimize edilmesine yönelik yapısal çözümler ortaya konulur. Bu da işçinin işi yapış tarzı, becerisi, zamanlaması üzerinde denetimin artırılmasıyla gerçekleşir. Gramsciyan bir bakış açısı bu denetimin hem baskı hem de rızayla gerçekleştiğini vurgulamaktadır⁵. Rızadan ziyade baskının geçerli olduğu rejimlerin despotik, baskının dışlanmamasıyla birlikte rızanın geçerli olduğu rejimlerin ise hegemonik yapıda olduğu söylenebilir (Burawoy, 1985).

Bu bakımdan elbette ki kapitalist, denetim vasıtasıyla çalışmanın olabildiğine yoğun ve sınırları zorlayan bir nitelikte olmasını ve bunun da beraberinde verimliliği getirmesini ister. Bu zihniyetin kendisi, sanayileşme sonrası dönemde teknolojik gelişmelere bu yönde yön vermiş ve sermayenin emeğin vasıflarına bağımlılığını

⁴ “Periyodik hale gelen bu dönemler, sermaye birikimi sürecinde bir devir olarak ele alınmalıdır, sermayenin birikimi ve yatırımı için oluşan sürekli zorlamalar, büyüyen sermayenin kâr etmesini sağlayan durumları aştığı için periyodik olarak krizler oluşmaktadır” (Dobb; 1999: 56).

⁵ Antonio Gramsci, burjuvanın hegemonyasını hem zora dayalı bir sistemle (kolluk kuvvetleri, ordu gibi baskı unsurlarıyla) hem de rıza yoluyla (egemen sınıfın düşüncelerinin kabul görmesi) gerçekleştirdiğini ortaya koyar.

minimum seviyeye indirecek şekilde makineler ve iş örgütlenme yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Sermaye kullanmış olduğu emek gücünü daha verimli ve ucuz olmasını ister. “Çünkü kapitalist üretimde amaç, üretici insanın, kullanım değerleri üretmek değil; sermayedarın pazarda karla satması için mübadele değerleri üretmektir. Yani üretim, doğrudan doğruya sermayenin büyümesi, daha fazla artık değer elde edilmesi amacıyla yapılır” (Ansal;1995).

2.2. Emeğin Tarihsel Dönüşümü

2.2.1. Elbirliği

Marx’a göre “çok sayıda işçinin, aynı zamanda, aynı yerde (ya da isterseniz aynı iş alanında diyebilirsiniz), tek bir kapitalistin patronluğu altında aynı türden meta üretmek üzere bir arada çalışmaları, hem tarih ve mantık açısından, kapitalist üretimin çıkış noktasını meydana getirir” (Marx; 2004: 284). Elbirliği ya da ortaklaşa emek olarak nitelendirilen bu süreç “çok sayıda işçinin, bir ve aynı ya da farklı fakat aralarında ilişki bulunan süreçlerde bir arada ve yan yana çalışmaları diye tanımlanabilir” (Bilgi; 1992: 63). Bu sistemde işçiler diğer işçilerle aynı işi yaparlar ve işin tamamını gerçekleştirebilecek donanımına sahiptirler. Örneğin bir ceket üretiliyorsa, her işçi bu ceket tek başına tasarlayıp üretebilecek beceriye sahiptir. Bununla birlikte bu beceri, işçi sermaye sahibi olmadığından tek başına yeterli değildir ve yine işçi bu nedenden dolayı sermaye sahibine bağlı olarak çalışıp işi onun istekleri doğrultusunda gerçekleştirir. Bunun gerçekleşmesi içinse kapitalist emek sürecinin gereği olarak sermayenin belli bir seviyede olması gerekir.

“Öte yandan çok sayıda işçinin bir araya gelişi, değişik ve daha ileri emek araçları halen kullanılmıyor olsa da, emeğin ritmini odaklaştırmış, ritmi egemenin denetimi altına sokmuştur. Böylece üretimin canlı ögesinin örgütlenişinde de yeni bir form ortaya çıkmıştır” (Belek;1999: 51). Üretimin gerçekleşme sürecinde otorite ve denetim, sermayedarın elinde olduğundan, işbölümüne dayalı bu elbirliği kapitalizmin temel mihenk taşlarından mânifaktürün temelini oluşturmuştur.

2.2.2. Mânifaktür

“Mânifaktür üretimi ise yine aynı emek araçlarıyla, aynı iş kolunda, üretim sürecine derin bir işbölümünün sokulması ve işçilerin bu işbölümünün kollarında uzmanlaşmaya yönlendirilerek, üretkenliklerinin artırılması sonucunda ortaya çıkmıştır” (Belek; 1999: 52). “Her zanaatçının çeşitli işlemleri art arda yapması yerine, bu işlemler, yan yana yürütülen, birbiriyle ilişkisi olmayan, tek tek işler haline getirilir; her iş, ayrı bir zanaatçıya verilir ve işin tümü, elbirliği halindeki işçiler tarafından aynı zamanda yapılır. İşin böylece rastgele parçalanması yinelenir, kendine göre yararlı yanları gelişir ve giderek sistemli bir işbölümü halinde yerleşir” (Marx; Kapital I: 297–298). “Demek ki mânifaktür, bir yandan bir üretim sürecine işbölümü getiriyor ve bu bölünmeyi daha da geliştiriyor” (Bilgi; 1992: 132). Dolayısıyla bu şekilde işin her bir parçası başka bir işçi tarafından yapılmış olacak ve yine işçinin sadece o parça üzerinde uzmanlaşması gerekecektir.

Onsekizinci yüzyılda makinelerin icadı ve on dokuzuncu yüzyılda bağımsız makinelerin yerini bir makine sisteminin alması, yani işin konusunun bir diğerini tamamlayan çeşitli türden bir makine zincirinin yapmış olduğu parça süreçlerin

birbirine bağı bir diziden geçmesi ile mânifaktür üretim tarzı değişikliğe uğramaya başlamıştır. Mânifaktür dönemine özgü elbirliğinin yerini makinelerin işbirliği almaya başlamıştır (Müftüoğlu; 2005: 23).

2.2.3. Makineleşme

Tarihsel bazda değerlendirildiğinde Sanayi Devrimi'nin emeğin yapısal dönüşümüne dair çok ciddi etkilerinin olduğu görülmektedir. Teknolojik yeniliklerin hız kazanması, buna bağı olarak üretim araçlarında devrim niteliğinde değişiklikleri beraberinde getirmiş, bu da işçi sınıfı ve sermaye arasındaki çatışmanın derinliğini süreç içerisinde artırmıştır. Bu süreç her ne kadar üretim araçlarındaki dönüşümde kendini göstermiş olsa da siyasal ve sosyal anlamda yapıyı da sonuçları bakımından dönüştürmüştür.

İşçi sınıfı, fabrika aşaması ve sanayi devrimiyle birlikte kapitalist üretim biçiminin iki temel sınıfından biri olarak dünya sahnesinde yer almaya başladı. Sanayi devrimini izleyen 200 yıl boyunca (1780–1980), başta imalat sanayi işçileri olmak üzere, prolaterya tüm toplumsal -siyasal gelişmelerin birinci dereceden tarafı ve iki baş aktöründen biri oldu (Yurtsever; 2011: 80–83).

Emeğin kendisini öncesinde beden ve el emeğine dayanan, kafa ve kol arasındaki ayrımın olmadığı süreçten, buhar gücünün bulunmasıyla kömür ve odun kullanımına dayanan teknolojiye dönüştüren Sanayi Devrimi'nin şu olgularla ortaya çıktığı söylenebilir:

- El zanaatlarının ve atölye işletmeciliğinin yerini makinelerin alması. O güne kadar yüzlerce yıl boyunca sadece iki makine bulunmaktaydı: değışmen ve baskı makinesi.Sanayi Devrimi’ni başlatan makinelerse; mekanik çıkırık ve dokuma makineleriydi ki bunlar dünya pazarı için üretim yapıyorlardı.
- Güç kaynağı olarak hayvan ve insan kaslarının yerini önce su ve sonra da buhar gücünün alması.
- Makinelerle üretilen ürünler, tarımsal ürünlere oranla öncelikli bir konum edinmişti.
- Mal- para ilişkisi, yatay paylaşımın ana biçimi olarak baskın hale geliyordu.
- Yeni bir mal ortaya çıkmaktaydı: İşgücü ve onunla birlikte yeni bir pazar, yani işgücü pazarı ortaya çıkmıştı.
- Sermaye artık tahıl ekonomisinin dışındaki üretim alanlarını da kapsar hale geliyordu.
- Yapıları belirleyen iki farklı sınıf ortaya çıkmıştı: işçi sınıfı ve burjuvazi.

Artık değer üzerinden sağlanan kar, ticaret ve teknolojik gelişmeyle elde edilen kazançtan daha baskın bir konuma gelmişti. Karın bu biçimi önceki dönemlerden farklı olarak daha sonraki kapitalist üretim biçimlerinin de kar biçimini oluşturuyordu. (Fülberth; 2008:149–150).Bunun yanında sürecin vermiş olduğu ivme ve bilgi birikimiyle “üretim teknolojisinde sürekli atılımlar gerçekleşti (Köymen; 2007: 160).

Emek örgütlenmesinde gerçekleşen değişiklikler tekniğin olanaklarının sermaye sahiplerinin tekelinde olmasıyla kendini elbirliğinden mânifaktüre geçişte

göstermiştir. Üretim arttıkça pazarlar çoğalmış ve yine pazarların çoğalması, gerçekleşen üretim miktarının, tekniğin gelişmesine bağlı olarak artmasını sağlamıştır. Dolayısıyla üretimde, öncesinden farklı olarak, zanaatkârlar tek bir kapitalistin denetimi altına girmişlerdir. “Fakat pazarlar durmadan gelişiyor, talep gittikçe artıyordu. Mânifaktür de artık yetmez oldu. O zaman, buhar ve makine, sınaî üretimde devrim yaptı. Modern büyük endüstri, mânifaktürün yerine geçti (Marx& Engels; 2003: 61).

Kömür, çelik, kimya vb. sanayilerinin gelişmesi farklı iş kollarının ortaya çıkmasını da beraberinde getirdi. “Daha fazla mekanik güç, daha fazla hammadde, daha fazla üretilmiş mal, daha fazla artık, daha fazla ulaştırma, sanayi ve ticaret süreçlerini izleyecek daha çok yazman, malları satın alacak daha çok tüketici, satacak daha çok satıcı ve daha büyük sermayesi olan, daha çok insan çalıştıran daha büyük firmalar ortaya çıktı hızla” (McNeill; 2003: 464).

On sekizinci yüzyılda teknolojik gelişimin hız kazanmasına bağlı olarak makineleşme sürecine girilmesi, üretimde de makinelerin sürece dâhil olmasını, dolayısıyla kapitalizm içerisinde farklı bir sürece girilmesini beraberinde getirmiştir. Manifaktür üretim tarzı değişikliğe uğrayıp makinelerin hâkimiyeti başlamıştır. “Emeğin üretkenliğindeki diğer bütün artışlar gibi makine de, metaların ucuzlatılması ve işçinin kendisi için çalıştığı işgünü kısmını kısaltarak, karşılığını almadan kapitaliste verdiği diğer kısmını uzatmak amacıyla kullanılır. Kısacası makine, bir artı-değer üretme amacıdır” (Marx; 2004: 325). “Makine pek çok zanaatçının yerini almış, işbölümündeki kimi aşamaları ortadan kaldırmış ve

işbölümünde kendine özgü yeni sınırlar belirleyerek yeni türde bir kontrol biçimi yaratmıştır” (Belek; 1999: 53).

Makinelerin yaygınlaşmasıyla ustalık önemini yitirmiş ve sermaye tam anlamıyla uluslararası düzeyde önem kazanmıştır. İnsan emeğinin kendisinden bağımsız olarak metalaşması ile ifade edilen piyasa, hakimiyetini pekiştirmiştir. Kendi kurallarına göre işleyen piyasanın (self regulating market) toplumun geneli ile bağdaşamayacağını, bunun bir ütopya olup kendisiyle çelişen bir yapıya sahip olduğunu belirten Polanyi (2007; 35–56) bu sistemin çökeceğini belirtmekteydi. Çünkü böyle bir kurum, toplumun insani özünü yok etmeden uzun süre yaşayamazdı ve toplumun tamamını tek tipleştirmesi de imkânsızdı. Ona göre toplumun geleceğini, kurallarını kendi belirleyen bir piyasaya bırakmak ya da buna müsaade etmek, toplumun çökmesi ile sonuçlanacaktır.

Sanayileşme süreci ile birlikte teknolojik gelişmelerin ivme kazanması üretimde devrim niteliğinde dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu dönüşümlerle sermaye sahiplerinin amacı elbette ki son teknolojiyle ortaya konulan üretim araçlarının verdiği imkânlarla kar oranlarının artışıdır. Böylece emek örgütlenmesi büyük bir dönüşüme sahne olmuştur.

“Makinelerin geniş çapta kullanılmaya başlanması ve işbölümü nedeniyle, işçilerin emeği, her türlü kişisel karakterini ve dolayısıyla, işçinin gözünde bütün çekiciliğini kaybetmiştir. İşçi, makinenin basit bir aksesuarı haline gelmiştir. Ondan istenen en basit, en yeknesak, en çabuk öğrenilen işlemdir (Marx& Engels; 2003:

69).Dolayısıyla parça aletlerin yerini karmaşık makine sistemlerinin almasıyla işçi makineye tabi kılınmıştır ve tam anlamıyla edilgen bir konuma yerleştirilmiştir. “Birinci ve ikinci aşamalarda işçi aleti kullanırken, üçüncü aşamada alet işçiyi kullanır hale geldi. İşçinin üretimdeki tüm denetimi elinden gitti. Emekçinin, birinci ve ikinci tür üretimdeki canlı mekanizma olarak rolü, üçüncü aşamada cansız makinenin aracı olmaya dönüşmüştür. İşçinin nitelik ve yeteneği teknoloji ürünü makineyle elinden alınmıştır. İşçinin niteliksizleştirilmesi ve değersizleştirilmesi de emeğin ucuzlaştırılmasını beraberinde getirmiştir (Gouverneur; 2007: 177–178).

İşçi sınıfı üretkenliğini ortaya koyabilecekleri üretim araçlarından uzaklaştırılıp onlara bağımlı hale getirilmiştir. Dolayısıyla bu araçlara yalnızca emek güçlerini sermayeye satarak ulaşabilir hale geldi. Bu durum ise sanayileşme sonrası fabrika işçisini doğurmuştur.

Makineleşme ile birlikte devam eden süreçte emek süreci parçalanmış ve kendi içinde farklılaşmaya başlamıştır. Elbette ki lonca ustalığının yerini işbölümünün almasıyla yapılan işin değersizleşmesi süreci başlamış ve işgücü niteliksiz bir hal almaya başlamıştır. Değirmiştir olduğumuz süreç esasında emek sahiplerinin üretim araçlarından, dolayısıyla işin kendisinden uzaklaşıp yaptıkları işe yabancılaştıkları bir süreci ifade eder. Çünkü süreç içerisinde emek sahibinin iş üzerindeki denetimi makinelerin devreye girmesiyle ortadan kaybolmuş, işin tamamına hâkim olan işçi, işbölümünün devreye girmesiyle işin sadece ufak bir parçasını gerçekleştirmesi yeterli olan, buna zorunlu olan bir duruma girmiştir. Buna

bağlı olarak emek süreci parçalanmış, emek ve sermaye arasındaki bağımlılık ilişkisi giderek derinleşmiştir.

“Bugüne kadar yaşadığımız endüstri ve teknoloji devrimlerinin gerisinde, sermaye birikiminde ortaya çıkan bunalımları aşma gereksiniminin bulunduğu kesindir. Söz konusu devrimler, birikim sorununu çözmek için sermaye süreçlerinin dönüşümünü, buna bağlı olarak da artıkdeğer artışını güvence altına alacak yeni emek süreci modellerinin ortaya çıkışını hazırlamıştır” (Öngen; 1994: 108).

2.3. Emek Örgütlenmesindeki Aşamalar: Taylorizm, Fordizm, Postfordizm

Her ne kadar emek daha tarihin önceki dönemlerinde de alınıp satılabilir bir durumda olmuşsa da metaların kapitalist mantıkla üretimi ile birlikte emeğin işçi tarafından satılıp sermaye sahibi tarafından satın alınan bir meta halini almasıyla, emeğin toplumsallaşma süreci başlamıştır. Makineleşme ile birlikte emeğin parçalanması, yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını beraberinde getirmiş ve bu durum emeğin kendisinin kapitalist açısından kontrol altında tutulması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

“Kapitalistler, bütün bu erken dönem çalışmalarında, bir yöntem teorisi ve pratiğine doğru el yordamıyla ilerliyorlardı. Yeni toplumsal üretim ilişkilerini yarattıktan ve üretim tarzını dönüştürmeye başladıktan sonra, daha önceki üretim süreçlerinin niteliklerinden yalnızca boyutları bakımından değil, aynı zamanda nitelikleri bakımından da farklılaşan yönetim sorunuyla karşılaştılar” (Braverman; 2008: 90). Kapitalizm öncesindeki toplumlarda da işin kendisi uzmanlık alanlarına

bölünebilirken hiçbir toplumda kapitalist toplumda olduğu gibi iş, sistemli bir şekilde alt bölümlere ayrılmamış ve parçalanmamıştır. Bu durum yalnızca kapitalist topluma özgüdür.

İşbölümü ile birlikte çalışmanın kendisi, zamansal anlamda daha verimli ve disiplinli kullanılabildiği gibi bunun yanında bir diğer ekonomik getiri olarak emek gücünün ucuzlatılması ortaya konulabilir. Bunu ilk kez formüle eden kişi 1832’de “İşbölümü Hakkında (On the Division Labor)” eseriyle Charles Babbage olmuştur. Babbage ilkesi şöyle özetlenebilir: Emek sürecinin parçalanması, onu birbirinden farklı basitlik düzeylerinde olan parçalara böler ve her bir parça bütünden daha basittir. Böylece, bu bölümlenmiş/basit parçalarda çalışacak emek gücü, bütünü gerçekleştirecek olana göre daha niteliksiz olup, daha ucuza satın alınabilir. Sonuç olarak, emek gücünü ucuzlatmanın en basit ve en genel yol, işi ve emek gücünü bilinebilen en basit elementlerine parçalamaktır (Belek; 1999: 55).

Bu ve buna benzer yaklaşımlardan sonra zaman ilerlemiş, üretim çokuluslu ve tekelci bir nitelik kazanmıştır. Bu iki dönem “Birinci (sermayenin yaygın birikim rejimi) ve “İkinci Endüstri Devrimleri” (tekelci kapitalizm) olarak tanımlanmaktadır⁶. Devrimlerin ikincisindeki iş yönetimindeki temsilcisi ise Frederich Winslow Taylor’dur.

⁶ Bu dönemleştirmeler için Burawoy, Sweezy, Baran ve Türkiye’den Tülin Öngen’in çalışmalarına bakılabilir. (Belek; 1999: 55).

2.3.1. Taylorizm

Genel giderlerin sahip olduğu pay, emek sürecinde işlemeyen belirli bir zaman ekonomisiyle ilişkilidir. Rethel'e (2010: 159) göre bir fabrikanın üretim kapasitesi ne kadar fazla kullanılırsa, yani belli bir zaman diliminde ne kadar çok ürün üretilir ve bunun sonucunda sermaye ne kadar hızlı dönerse, üretimin birim maliyeti o kadar düşük ve işletmenin rekabet gücü de o ölçüde fazla olacaktır. Dolayısıyla şirkete ait belli bir fabrikanın kullanımında işlem hızı, tekelci kapitalizm koşullarında kar amaçlı rekabetin en önemli etkenidir. Bu anlamda makineleşmeden sonra işlemlerin hızlanması zaman ekonomisiyle ilişkilidir ve “bilimsel yönetim” olarak adlandırılan anlayışı beraberinde getiren, zaman ekonomisinin kendisi ve bahsettiğimiz hızdan kaynaklı yönetimde var olan denetim sorunudur.

Taylorizm, Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilip sunulan ve dünya çapında etkileri olan bir yönetim anlayışıdır. Taylor hem ideolojik olarak geliştirdiği hem de deneylerle uygulamaya çalıştığı işin örgütlenme ve yönetsel anlayışını 1911 yılında “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabında toplayıp kapitalist emek süreci organizasyonunu ve temel ilkelerini ortaya koymuştur. (Ansal; 1996: 30). Bu anlamda “Taylorizm hakkında ilk olarak belirtilmesi gereken şey, Taylorizm’in emek araçlarının geliştirilmesi ya da teknoloji ile değil, emeğin örgütlenme biçimiyle ilgilendiğidir” (Belek; 1999: 56).

Denetimsel anlamda sermayenin organizasyon ve işçiler üzerindeki egemenliğini temsil eden Taylorist üretim örgütlenmesi, ikinci endüstri devriminin temeli olan mekanizasyona ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan aşırı uzmanlaşmaya

bağlı olarak gelişmiştir. Takım çalışmasına dayalı mekanik bir hat üzerinde gerçekleşen üretimde iş sürecindeki temel prensip emeğin türdeşleşmesi, çalışmanın sürekliliği ve çalışanın itaatidir (Öngen; 1994: 112).

Çalışmanın doğasına ve emek sürecine dair bir mihenk taşı olarak değerlendirilebilecek olan “Emek ve Tekelci Sermaye” kitabında Henry Braverman’ın da belirttiği şekliyle (2008: 108–109) çalışmanın incelenmesi konusunda deneysel yöntemlerin kullanılması Taylor ile başlamamıştır. Fakat çalışmanın onu gerçekleştirenler yerine onu yönetenler tarafından ya da onlar adına incelenmesi, yalnızca kapitalist çağla birlikte çıkmış görünmektedir. Denetim, tüm tarih boyunca yönetimin temel niteliği olmuştu, fakat Taylor ile birlikte görülmemiş boyutlara ulaşmıştır. Taylor’dan önce yönetimin emek üzerindeki denetimi şu aşamaları içeriyordu: İşçilerin bir atölye içinde bir araya getirilmesi ve işçilere çalışma günü süresinin dayatılması; işçilerin sebatlı, yoğun ya da kesintisiz çalışmalarını güvence altına alacak biçimde gözetim altına alınmalarını, asgari üretim düzeylerinin belirlenmesi. İşçi bu kurallara tabi kılındığında, yönetimin denetimi altına girmiş bulunmaktadır. Ama Taylor, işçiye çalışmayı hangi kesin biçim altında yürütmesi gerektiğinin dayatılmasını, başarılı bir yönetim açısından mutlak bir zorunluluk olarak ele aldığı zaman, denetim kavramını tamamen yeni bir düzleme yükseltmiş oldu. Ona göre (Taylor, 2013: 39) eskiden olduğu gibi işçinin işi kendisinin seçip, mümkün olan en iyi şekilde kendini yetiştirmesi yerine, her işçi bilimsel olarak seçilip, eğitilip, geliştirilmelidir. Taylorizmi tanımlayan temel unsurlar şunlardır:

- Emeğin kontrolü...

- Hareket- zaman etütleri...
- İş üretkenliği ve çalışma hızı...
- Kafa ve kol emeğinin kesin olarak ayrışması...
- Emeğin vasıfsızlaşması ve değersizleşmesi...
- İşçinin üretimdeki kontrol kaybı... (Aydanoğlu; 2011: 18–19)

Denetimin elzem hale gelmesinde emeğin yabancılaşması önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü o zamana kadar gerek işbölümü, gerekse makineleşmenin çıkardığı bireysel düzeydeki en büyük sorun yabancılaşmaydı. Burada üretimin kontrolünü elinde tutan egemen açısından önemli olan, işçinin yaptığı işe yabancılaşması ve giderek ona karşı yıkıcı bir faaliyet içine girmesiydi. Dolayısıyla pasif ya da aktif, yabancılaşmış emeğin her tür tepki biçimi, kârın korunması açısından matematiksel ve zora dayalı her tür denetim biçiminin yaygın ve kontrollü biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktaydı. İşte Taylor bu koşulların ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Belek; 1999: 56).

Taylor'ın ilkelerine getirmiş olduğu bilimsellik vurgusu Braverman (2008: 106) tarafından esasında bilimin yöntemlerini kapitalist işletmelerin emek denetimi sorunlarına uygulamayı amaçlayan bir girişimdir. Gerçek bilimsel niteliklerden yoksundur, çünkü varsayımları kapitalistin kendi üretim koşulları ile ilgili bakış açısını yansıtmaktadır. Aynı şekilde araştırma konusu yaptığı şey genel olarak emeğin kendisi değil, emeğin sermayenin ihtiyaçlarıyla uyumlulaştırılmasıdır. İşyerine bilimin temsilcisi olarak değil, bilimin tuzaklarıyla maskelenmiş olarak girer. Aynı şekilde Rethel de (2011: 164) bu görev yönetiminin “bilimsellik”e ilişkin

bütün iddiasının, “bilimsel yönetimin en önemli unsuru olan zaman birimlerinin doğru ve bilimsel bir etüdüne dayanması” olduğunu belirtir. Bu unsura yakıştırılacak en uygun sıfat *zoraki zamanlama* olacaktır. Bu da üretken insan emeğini, temellük mantığıyla değerlendirmekten başka bir şey değildir.

Braverman, Taylor’un ortaya koymuş olduğu “bilimsel” yönetimin ilkelerini şu şekilde sıralar:

- Yönetim... geçmişte işçinin sahip olduğu geleneksel bilginin tümünü bir araya getirme ve sonra da bu bilgiyi sınıflandırma, tabloya dökme ve kurallara, yasalara ve formüllere indirgeme yükünü üstlenir.

- Olası beyin çalışmalarının hepsi fabrikadan uzaklaştırılmalı ve planlama ya da tasarlama bölümünde merkezileştirilmelidir⁷...

- Belki de modern bilimsel yönetimin en önemli yegâne ögesi görev fikridir. Her bir işçinin işi yönetim tarafından en az bir gün öncesinden tam olarak planlanır ve adamların her birisi çoğu zaman, işi yaparken kullanılacak araçlar kadar, yapması gereken görevi ayrıntılarıyla tanımlayan yazılı buyruklar da alırlar... Bu görev sadece neyin yapılacağını değil ayrıca nasıl yapılacağını ve yapılması için kendisine tam olarak ne kadar süre tanındığını da belirler. Bilimsel yönetim çok büyük ölçüde bu görevler için hazırlıklar yapılmasından ve bunların yürütülmesinden oluşur.

Braverman’ın anlayışında işbölümü, işin olabildiğince fazla parçaya ayrılması ve denetimin işçinin elinden alınıp yönetime devredilmesi ile birlikte geleneksel

⁷ Braverman bu durumu yaygın biçimiyle kafa ve kol emeğinin ayrıştırılmasından çok, *kavrayışın uygulamadan ayrıştırılması ilkesi* olarak adlandırmaktadır.

zanaatçının emek süreci üzerindeki denetim yetkisi ortadan kalkmakta işçiye sadece uygulamak kalmaktadır. Bu da işçinin vasıfsızlaşmasını beraberinde getirmektedir ve o, bu durumu *emek sürecinin işçinin vasıflarından kopartılması* olarak adlandırmaktadır (Braverman; 2008: 126–132).

Taylorizmde emek, teknolojik çokluğa dönüşen insan emeğidir; makineyle türdeşdir, onun bir parçası haline getirilebilir ya da tamamen makineye dönüştürülebilir. Burada emek (işçilerin sermayedara işgücünü satması aracılığıyla) ekonomik açıdan sermayenin tahakkümü altına girmekle kalmayıp, fiziksel ve teknolojik olarak da sermayeye tabi hale gelmektedir (Rethel; 2010: 166).

2.3.2. Fordizm ve Gelişimi

Emek örgütlenmesi anlamında Taylorizmden sonraki aşama olan Fordizm; Taylorizmin emeğin makine başındaki örgütlenmesini dile getirmesine karşılık, emekle beraber makineli sistemin fabrika sistemi içinde yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir. Böylece Fordizm Taylorizmin temel ilkelerini kullanan, emekle birlikte emek araçlarının yeniden organizasyonu biçimidir (Belek; 60). Dolayısıyla toplumsal ve teknik işbölümü süreçlerinin gelişmesine bağlı olarak ortaya çıkan Fordizm, Taylorizmin daha gelişmiş bir modelinden başka bir şey değildir (Öngen; 1994: 124). Fordizmi tanımlayan temel ilkeler şunlardır:

- Büyük ölçekli kitlesel üretim...
- Kayan bant sistemi (montaj hattı)...
- Zaman kaybının en aza indirilmesi...
- Standart ürünlere yönelik genel amaçlı makineler sistemi...

- Fordist denetim ve makinelerin yükselişi...
- İşçilerin karşılıklı bağımlılığı ve sonuçları...(Aydanoglu; 2011: 21)

Taylorizm, yeni bir emek örgütlenmesi olarak bütün detaylarıyla sürecin denetimini sermayedarın elinden kapitaliste vermiş, zamansal anlamıyla çalışana ait her türlü hareketi belli ilkelerle standardize etmiş olsa da, işçiler çalışırken bir makineden diğer makineye geçişte zaman kaybına uğruyorlardı, bu da toplam olarak bir zaman kaybını, dolayısıyla daha fazla kar kaybını beraberinde getiriyordu. Fordizm ise Taylor'un ilkelerini var olan zaman kayıplarını minimize ederek üretim sürecini düzenleme yoluna gitmiştir. Bu şekilde işçilerin aralarında giderken zaman kaybettiği makineler bir bant sistemiyle birleştirilmiştir.

“Fordist iş organizasyonunda Taylorist ilkelere göre üretim sürecindeki küçük parçalara bölünen işler, yapılış sırasına göre bir hatta dizilmekte, işçilerin üretim sırasında işi gereği parça almak ya da alet/makine kullanmak için gidiş-gelişleri önlenmektedir. Bunun yerine, işin nesnesinin, üretim sürecinin gerektirdiği işlem sırasına göre dizilmiş makineler ve iş istasyonları boyunca hareket etmesi sağlanmakta ve böylece Fordist montaj hattı (akar band) ortaya çıkmaktadır” (Ansal: 34–35). Bu sistemin uygulanmaya başlamasıyla üretimde çok büyük boyutlarda artış meydana gelmiştir. Üretimin nesneleri belli standartlarda üretilmeye başlanmış ve üretimin standardizasyonu sağlanmıştır. Üretimin hızının artmasıyla buna bağlı olarak üretim hacminin artması, beraberinde önceki dönemlere kıyasla üretimin kitleselleşmesini getirmiştir.

Henry Ford'un işçilerin üretim aşamasındaki zaman kayıplarını önlemeyi öncelleyen hareketli montaj hattı sayesinde, ilk kez Ford otomobil fabrikasında uygulamaya geçilmiş olan seri üretimle kitlesel üretim ve tüketim anlayışı, Fordist üretim organizasyonu olarak şekillenmiştir. Bu uygulama, işçilerin organizasyonun gerektirdiği disipline uymalarını sağlamanın yanında, aynı zamanda, büyük şirketlerin piyasaya sürdükleri tüketim ürünlerini tüketmek için yeterli bir gelire sahip olmalarını sağlamayı gerektiriyordu. Her ne kadar rekabetin yasalarıyla baş edemeyip sonrasında işçi çıkarmak ve ücretleri düşürmek zorunda kaldıysa da, Ford, büyük depresyon başladığında (1929 Ekonomik Krizi) işçi ücretlerini artırmıştı. Bunun sayesinde hem mevcut koşullarda işçinin işinden soğuması, iş bırakması gibi olumsuz durumlar engellenip işçinin üretkenliği artırılacak, hem de piyasadaki kitle üretiminin tüketicileri olan işçilerin de yeterli gelire sahip olmaları sağlanmaktaydı. (Harvey, 1997: 148–149).

İlk olarak, 1913'te titizlikle yapılan zaman ve hareket etütleri sonucu, yaklaşık 50 metrelik bir üretim hattında üretim süreci 140 montaj işçisi arasında bölünmüştür. Montajı yapılan şasi, tekerlekler üzerinde, belli aralıklarla bir halat yardımı ile çekilmeye başlanmıştır. Böylece bir şasinin montajı için gerekli olan 12 saat 28 dakikalık süre, 5 saat 50 dakikaya indirilebilmiştir. 1914 yılında mekanik olarak hareket eden ünlü montaj hattıyla da akar band üretime sokulduğunda bu süre 1,5 saate düşürülmüştür. 11 yıllık bir zaman aralığında Ford fabrikasında gerçekleştirilen tüm bu teknolojik değişikliklerle, artık emek sürecini düşünen, tasarlayan ve uygulayan ustalar gitmiş, yerlerini sadece küçük bir parça-işi biteviye tekrarlayan vasıfsız işçiler almıştır. Dolayısıyla, sermaye vasıflı işçiye olan

bağımlılığını ortadan kaldıracı, emek sürecinde tüm kontrolü ele geçirerek üretimin hızını belirleyebilmiş ve büyük bir üretkenlik artışı sağlamıştır (Gartman'dan Akt.Çetin;2005: 34–35).

İşin emek örgütlenmesi bakımından Fordizm'in kendine özgü iki özelliği bulunmaktadır: 1) Amaçların basitleştirilmesi (dekompozisyonu): Bu özellik becerili amaçlar ile becerisiz amaçların net bir şekilde ayrılmasını ifade eder. Bu şekilde işçi sınıfı sayısı az olup becerili işler yapanlar ve sayıca fazla olup becerisiz işler yapanlar olarak iki gruba ayrılır. 2) Kolektif emeğin yaratılması. Bu, üretim sürecinde bütün içerisinde bir işçinin çalışmasının diğer işçilerin çalışmasına bağlı olduğunu anlatmaktadır. Bu ikinci nokta Taylorizm ile Fordizm arasındaki asıl farktır. Çünkü Taylorizm amaçları basitleştirip niteliksizleştirse de, amacı işçiye bırakmıştır. Fordizm ise bireysel işçiyi makineyle birleştirerek kolektif emeği tam anlamıyla gerçekleştirmiştir (Belek; 1999: 62).

Fordist üretimde işçilerin ellerinde bir planlama ya da denetim inisiyatifi olmadığından kafa ve kol arasında bir birlikten söz etmek mümkün değildir. Çünkü seri üretim içerisinde işçinin her hangi bir şekilde parçaların bakımını ya da onarımını yapması, son tahlilde ne yaptığını bilmesi gerekmemektedir. Sadece belli bir düzen ve zaman dilimi içerisinde aynı hareketleri sürekli olarak tekrarlaması gerekmektedir⁸.“Fordizmde işçi, her an yeri doldurulabilir bir konuma gelmiştir ve

⁸ Charlie Chaplin'in Modern Zamanlar isimli filmi bu durum için çok güzel bir örnek oluşturur. Filmdeki sahnede Şarlo, kayan bir bant üzerinde tek düze, mekanik bir işlem gerçekleştirmektedir. Bu işin onu yabancılaştırması, elindeki aletle bir kadının kulaklarını sıkıştırması gibi komik sahnelerle anlatılmaktadır.

özgünlüğünü yitirmiştir. Tüm bunların sonucu olarak da yöneticiler, işçiyi makinenin bir parçası olarak görmeye başlamıştır” (Özakar; 2012: 28–29). İşçinin ne yaptığıının farkında olmadan, yaratıcılığını ortaya koymadan sürekli olarak aynı hareketleri yapması yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir.

Gramsci için Fordizm, ‘hiç görülmemiş bir süretle ve amacı konusunda tarihte eşi olmayan bir bilinçlilikle, yeni tip bir işçi ve yeni tip bir insan yaratma konusunda bugüne kadar tanık olunan en büyük kolektif girişim’di. Aynı zamanda cinselliğe, aileye, ahlaki baskı biçimlerine, tüketim deliliğine, devlet politikalarına ilişkin sorunlar hep ‘yeni tür çalışmaya ve üretim sürecine uygun’ özgül bir işçi tipi yaratma çabasıyla ilintiliydi (Harvey; 2012: 148).

Yaşanmış olan en büyük krizlerden birisi olan 1929 krizi Fordist üretim tarzını da etkilemiştir. Temelinde aşırı birikim olan krizin sebebi, var olan aşırı üretimi karşılayacak bir tüketim potansiyelinin olmayışındır.

Kriz beraberinde kapitalist üretim tarzının yeniden üretiminin mümkün olup olmadığı sorusunu getirmiştir. İşçi sınıfının verdiği mücadele ve kapitalizmin yapısal ilişkilerinin dayatmasıyla kapitalizm yeni bir aşamasına girmiştir ve bu geçiş, kapitalizmin yaşadığı en büyük bunalımı ve 2. Dünya Savaşı’nı da içerir (Arın; 1985: 122).Fordizm, esas olarak bu savaşın sonunda egemen emek örgütlenme biçimi olarak kendini göstermiş ve 1973’teki krize kadar varlığını sürdürmüştür.

Savaşın sona ermesi ile birlikte, sendikal hareket gelişmiş ve buna bağlı olarak pazarlık gücü artmış; diğer yandan da yüksek istihdamla beraber işçi sınıfının toplam gelirinde yükselmeler gözlemlenmeye başlamıştır. Ancak bu göreceli bir iyileşmedir. Çünkü bu dönemde kat edilen aşamayla kâr oranlarında önemli artışlar gerçekleşmiş ve ulusal gelirin ücretlere giden payında önemli bir değişiklik olmamıştır (Dobb; 1992: 352).

1.3.3. Fordizmin Bunalımı

Fordist üretim biçimi II.Dünya Savaşı ile birlikte egemenliğini kabul ettirmiştir. Fordist üretimin iki uçlu stratejiye uygun olarak Keynesyen refah devletinin yükseldiği görülmektedir. Bu strateji bir taraftan işçinin günlük olarak kazandığı maddiyatı ifade ederken diğer taraftan üretimin aynı zamanda tüketim nesnesi olan işçiyi kitlesel tüketime uygun hale getirmeye yöneliktir. Bu şekilde Keynesyen ekonomik politikaları uygulayan ülkelerde fordist üretimin önü açılmış bulunmaktaydı (Jessop; 1996: 168).

Fordist üretimde üretim toplumun belli bir kesimini değil, genelini hedeflemektedir. Dolayısıyla kitle üretimi için gerekli olan kitlesel talebin örgütlenmesi ve oluşturulması öngörülmektedir. Önceden tespit edilen kitle tüketim profiline göre standart ürünler tasarlanmakta ve üretilmektedir. Üretim süreci, standart bir malın kitlesel üretimi için tasarlandığından, malın niteliğinde kolaylıkla değişim yapmaya müsait değildir. İmalat hattında, rutin işler yapacak işgücü çalışmakta olduğundan, sadece standart ürünün imalatını yapma becerisi söz konusudur. Rutin işler yapması beklenen işgücünün yerine makine kullanılabilmekte,

yeni teknolojilerle işgücünün çeşitli bileşimleri, verimliliği artırma amacıyla denenmekte ve kullanılmaktadır. Bunun yanında bu sistemde yeni teknolojiler kullanılmaktadır. Rutin işler yapan yüksek eğitimi olmayan işgücü öngörülerek, seri üretimde standart ürünün belli bir bölümünde görev alacak işgücü çalıştırılmaktadır. Bu sistem Keynesçi ekonomik politikalar ve piyasa düzenlemeleri dönemi olup gerekli kitlesel talebin sağlanabilmesi için, devlet müdahalesi ile gelişen sanayileşmeye sıcak bakılmakta, Fordist sistemin zayıf noktası olan kitlesel talebin refah devleti politikalarıyla oluşturulması istenmektedir (Saklı, 2007).

Fordizm üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında Gramsci'nin Fordist çalışma sistemini ve ideolojik çapta oluşturulan hegemonyayı analiz ettiği çalışması önemli bir yer tutmaktadır. Amerika'da diğer ülkelerle kıyaslandığında emek sürecinin daha kolay uygulanmasının sebebi, ülkenin sosyo-ekonomik yapısından kaynaklanmaktadır. Henry Ford'un da uygulamış olduğu ücretlerin yükseltilmesi iknayılab askının uygulanmasını getiren ve işçide kendi kendini denetleyen bir disiplin sistemi oluşturmuştur. Hegemonya fenomeni Fordizmin içerdiği "baskı" olgusunu dâhice "rıza"yla ve "ikna"yla birleştirmiştir. Henry Ford'un çalışanlarına piyasada hâkim olandan daha yüksek ücretler vermesi işçilerin monoton seri imalat sistemini kabul etmelerini başaran önemli bir etkidir (Gramsci, 1992). Ücretlerin yükseltilmesi, üretimin artması bağlamında teşvik edici bir öneme sahipti. Bunun yanında işçi aynı zamanda bir tüketiciydi ve bu uygulama işçi sınıfının davranış kalıplarını tüketim kültürü içerisinde dönüştürmekteydi.

Fordizm yalnızca makineleri standardize etmekle ve onların amaçlarını parçalamakla kalmaz; aynı zamanda emeği de parçalar, içini boşaltır ve kavramlaştırma eylemini üreten işçiden tamamen koparır. İşte bu nokta sınırlılık boyutu olarak belirir. İşçilerin zaman içinde bu sınırlılığa karşı zaman içinde birçok tepkileri olmuştur. Bu tepkiler zaman içerisinde kolektif olarak kendini göstermiş, bazen de bireysel olarak kalmıştır. Ford'un da çözüm arayışında olduğu bu protestoların en yaygın biçimleri ise; işe devamsızlık, işe karşı isteksizlik, verimsiz çalışma, sık iş değiştirme, sık hastalanma şeklinde kendini göstermiş ve bu durum sermaye için bir maliyet olarak ortaya çıkmıştır (Belek; 1999: 65)

Fordizmde, çalışanların örgütlü mücadelesi tamamen bastırılmak yerine yasal kurallarla düzenlenmiş, kurumsallaşmış, sendikal mücadele bir toplu pazarlık biçimini almıştır. “Buna ek olarak, çalışanlar sosyal güvenlik kurumları aracılığıyla işsizlik, hastalık, sakatlık, emeklilik gibi çalışamayacakları durumlarda da gelir sağlayabilmekte ve tüketim normlarını kısmen de olsa sürdürebilmektedir. Devlet, Fordist birikim rejiminin çelişkilerini hafifletmeye yönelik bir *“refah ve güvenlik”* devletidir” (Ansal; 1985). Ancak bütün memnuniyetsizlik ve görünürdeki gerilimlere rağmen, Fordist sistemin onu ayakta tutan direkleri en azından 1973’e kadar sağlam kaldı. “İleri kapitalist ülkelerde nüfusun büyük bölümünün maddi yaşam düzeyi yükseldi; sermayenin karları için de görece olarak istikrarlı bir ortam sürdürüldü. Ancak 1973’ün derin ekonomik daralması bu çerçeveyi parçaladığında, birikim rejiminde hızlı, ama henüz pekiyi anlaşılamayan, bir geçiş süreci başlayacaktı” (Harvey; 2012: 163). Bu sorunlar için 1970’lerden sonra ortaya atılan çözüm ise “esnek üretim” olarak bilinmektedir.

Marx, Kapital’de kapitalizmin temel yasalarından birisinin kar oranlarındaki düşme eğilimi olduğunu belirtmişti. Marx’a göre bu eğilim, kapitalizmi sürekli krizli bir doğaya mahkûm ediyordu ve kar oranlarındaki düşmenin nedeni, kapitalizmin mecbur olduğu şey, yani teknolojik yenilenmeydi. Teknolojik gelişme bir yandan üretkenliği artırıyor, bir yandan da emek gücünün değerini düşürürken, artı değeri mutlak olarak yükseltiyor, aynı anda da işsizliğin yaygınlaşmasına neden oluyordu. Ücretlerin azalması ve işsizliğin yaygınlaşması, büyüyen ürün hacmi karşısında talep yetersizliği yaratıyor, bu da krizin temelini oluşturuyordu (Belek; 2004: 197)

Emeğin tarihsel olarak dönüşümünün getirdiği nokta işçi sınıfının “mutlak yoksullaşma”sını beraberinde getirmiştir. Küresel ölçekte tüketimin gerçekleşmesi için işçi sınıfının da alım gücünün olması gerekir ki emeğe ödemenin az olması bu duruma ket vurmaktadır⁹. Bu durum üretim fazlasını beraberinde getirir. “Fazla üretimden doğan ekonomik bunalımların başlıca nedeni, kapitalizmin temel çelişkisi olan üretimin toplumsal niteliği ile üretimin ürünlerini özel mülk edinmenin kapitalist şekli arasındaki çelişkidir”(Nikitin; 2005: 161).

Fordist rejim 1960’lı yılların ortasından itibaren kendi hedefleriyle çelişen yan etkilerle yüz yüze gelmiştir. Özellikle “insan kapasitesinin yıkımı” olarak görülebilecek aşırı mekanizayona dayalı iş örgütlenmesi, işlerin parçalanmasına ve çalışmanın yoğunlaşmasına, dolayısıyla çatışmaların derinleşmesine ve görece artık

⁹ Bununla birlikte “Bunalım dönemlerinde toplum gereksinimleri azalmaz. Emekçi yığınların alım gücünde hızlı bir düşüş olur... Zorunlu gereksinimlerini gidermede büyük sıkıntıya düşerler (Nikitin; 2005: 161).

değerin azalmasına yol açmıştır (Anglietta'dan Akt. Öngen; 1994: 114) 1970'lerin başında belirginleşen kriz, sermayenin aşırı değerlenmesi ile yetersiz artık değer üretilmesine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kriz bir aşırı birikim krizi olarak gerçekleşmiştir. “Sermaye için asıl sorun pazar değil, artık değer yani sömürü oranını arttırmaktır” (Müftüoğlu; 2007: 127).

“1970'lerde ekonomik krizle birlikte ortaya çıkan üretim fazlası, ürün kalitesine daha fazla önem verme gereğini ortaya çıkarmış, bu da tüketim normlarının değişmesine neden olmuştur. Diğer yandan, üretimin uluslararasılaşması ile birlikte dünya pazarına üretim yapmak büyük belirsizlikler içermeye başlamıştır. Çünkü çok daha farklılaşmış ürünlerin büyük talep dalgalanmalarına maruz kalınmaktadır” (Piore ve Sabel'den Akt. Ansal, 1997). Dolayısıyla Piore ve Sabel'e göre (1984:4) kitlesel üretim limitini artık doldurmuştur. Bu pazarın gerektirdiği bir esnekliğe yapısı itibariyle uygun olmayan Fordizm, sermaye tarafından daha esnek kılınmış, uluslararası sermaye talep değişikliklerine adapte olan yeni üretim sistemleri ortaya koyarak mevcut krizden çıkmaya çalışmıştır. Nihayetinde toplumsal anlamda çok daha geniş etkileri olan bir yapılanmayla “ikinci endüstriyel dönem”e geçilmiştir.

Roobek, Fordizm'i krize götüren yapısal sorunlarını “içsel kontrol sorunları” olarak tanımlamış ve bu sorunları şu şekilde açıklamıştır:

- Üretkenlik artışında yaşanan düşüş. Hammadde fiyatlarının ve sosyal harcamaların artışı.

- Üretkenlik düşerken strateji olarak ortaya çıkan ücret artışlarının sürmesi.
- Piyasanın genişlemesindeki sınırlılık. Bu duruma dar gelirli ülkelerin borç krizi de etkide bulunmuştur.
- Üretimin uluslararası bir hal alması. Bu durumun bir etken olması, öncesinde Fordist mekanizmaların düzenleyicisi olarak kullanılmakta olan Keynezyen politikaların üretimin bu yeni aşamasında; uluslararası düzenlemelerde başarısız olmasıdır.
- Fordizm'in yapısal durumundan kaynaklı olarak ortaya çıkan aşırı kapasite ve stok birikimi.
- Teknolojinin gelişmesiyle, yeni malların emek yoğun karakterinin gerilemesi ve bunun sonucunda bağımlı ülkelerde gerçekleştirilen ucuz emek gücü politikalarının ekonomik boyutundaki öneminin azalması.
- Kalite kontrolünün yetersizliği.
- Üretimin dünyaya yayılması. Bu durum transport, koordinasyon, yönetim maliyetlerini artırmıştır.
- Bürokrasi artmış ve bunun sonucunda karar alma mekanizmaları yavaşlamıştır.
- Kamu hizmetleri ve sosyal politika uygulamalarının sonucu olarak ortaya çıkan yüksek maliyet (Roobek'ten Akt. Belek; 1999: 169–170).

Gorz'a göre (2001: 44–45) geline bu noktada artık, geçmişte kitlesel seri üretimle elde edilen oynak ölçekli ekonomilere bağlı olunmamalıydı. Tersine,

rekabet gücü, gitgide daha kısa sürelerde, daha düşük miktarlarda ve en düşük maliyetlerde daha çok sayıda ürün üretme kapasitesiyle elde edilmeliydi. Bununla birlikte büyüme, niceliksel ve maddi olandan “niteliksel” ve “maddi olmayana” dönüşmeliydi. Ürünler kendilerini “imgeleriyle”, yenilikleriyle ve sembolik değerleriyle dayatmalıydı. Şirketler, sürekli beğeniler ve öngörülemez modalar yaratabilmeli ve bunları kullanabilmeliydi. Şirketler için asıl önemli olan şey artık salt olarak müşterilerin sürekli uçuculaşan taleplerine “yanıt vermek” değil; modaların ve zevklerin geçici karakterini artırmaktı¹⁰.

Fordist üretim tarzında işgücünün aşırı uzmanlaşması ile “kalabalık bir grup tarafından işçilerin denetlenmesi, işçilerden her birinin işini yaptığı yerde yalıtılmış olması, parsellenmiş görevlerin eşzamanlılaştırılması ile eşgüdümlemesinin denetleyenler tarafından örgütlenmesi ve dayatılması” (Gorz; 2001: 44) şeklinde kendini gösteren kontrol mekanizmaları üretimde sıkıntılara yol açıyordu. Bu durum ise temellerini F.W. Taylor’un belirttiği şekliyle aptal olduğu düşünülen bir işgücüne karşı güvensizlikten kaynaklanıyordu. Bu “bilimsel” örgütlenme, işçiye elinden inisiyatifi alınarak ondan en yüksek verimi almaya yönelik bir amaç güdüyordu. Disiplinsizlik ve başkaldırıya dönüşebilecek eğilimlere karşı ortaya çıkan tedbir, mutlak bir tahakküme dönüşmüştü.

¹⁰ Herbert Marcuse (1968: 18–21) “ileri endüstriyel toplum” eleştirisinde geçici çıkarlar ile gerçek çıkarlar arasındaki ayrımı vurgulayarak bunun ancak yaşam biçimlerini değiştirme, mutlakı yadsıma, reddetme ihtiyacı içinde yaşamalarıyla mümkün olduğunu vurgular. Ona göre bu toplumda üretim cihazı, toplumun ihtiyacı olan iş, yetenek ve davranışları belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bireysel ihtiyaç ve istekleri de belirleyerek totaliter bir nitelik kazanır.

1973'te yaşanan "Petrol krizi"¹¹ olarak adlandırılan krizle birlikte birikim rejiminde köklü değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Bununla birlikte kapitalist ekonomiler üretim süreçlerinde esneklik ve güdümlenmiş pazarlama temelinde bir yeniden yapılanma sürecine girdiler. Kriz sonrası var olan gelişmelerle beraber Fordist üretimden uzaklaşarak "Postfordist" uygulamalar çerçevesinde esnek çözüm olarak görülen esnek üretime geçilmiştir (Taymaz; 1993: 5).

1.3.4.Postfordist Model ve Esnekleşme

Fordizm sonrası iş örgütlenme biçimleri, kimi düşünürler tarafından Fordist ilkelerin devamı biçiminde "neo Fordist" (yeni Fordizm), kimilerince yepyeni bir iş düzeni ve örgütlenme ilkesi geliştirmesinden dolayı "post Fordist"¹² (Fordizm sonrası) şeklinde nitelendirilmektedir. Bunun yanında öncülüğünü yapan Bell, Aron, Dahrendorf, Touraine, Marcuse Habermas gibi yazarlar mevcut toplum yapısını "endüstri ötesi toplum" şeklinde açıklamaya çalışmıştır.

Tüketim taleplerini verimli bir şekilde karşılayabilmek için üretimin esnekleştirildiği, işgücünde esnekleşmenin sağlandığı, geline nokta da var olan "bilgi"ye dair tüm imkânların kullanıldığı Postfordizm, mevcut üretim istemine

¹¹ Köymen (2007; 48–49) bu krizin petrol fiyatlarının artışıyla değil, ABD'nin savaş harcamalarından dolayı zorda kalıp dış ülkelerden borç alması, bunun sonucunda da ülkede enflasyonun başlaması ile gerçekleşmişti. Doların düşmesiyle petrol üreticileri zarar etmeye başlamışlardı. Dolayısıyla petrol fiyatlarının artması krizin nedeni değil, sonucu ydu.

¹² Oya Köymen bu noktada "neo" ve "post" örneklerinin ayrımını yapar. Buna göre "neo" hem bir şeyin devamı, hem de "yeni" anlamında kullanılmaktadır. "Post" ise var olan bir şeyin aşılmasını ve ötesine geçilmesini anlatmaktadır. (2007: 60-61). Ancak Gamze Y. Özdemir'in de belirttiği gibi emek sürecindeki son gelişmeleri, "post-fordist" olarak nitelemek hem geçmişten tam kopuşu ifade etmesi ile diyalektiğin doğasını reddetmek, hem de farklılıkların üstünü örtmek gibi sorunlar içermesine karşın, kavramın kendisi süreci olumlayanlar tarafından sürekli telaffuz edildiğinden, bir anlamda süreci betimleyip eleştirisini yapmak için özellikle kullanılmıştır (2008: 32).

esneklik, kalite, vasıf gibi özellikler getirerek Fordizm'in muhtelif boyutlarını ters yüz etmiştir. Sermayenin esnek birikim ve örgütlenme kapasitesine sahip olma ihtiyacı Fordist üretim düzenine özgü katılıkların “buharlaştırılarak”, üretim bantlarının piyasadaki değişimlere (ürün esnekliği) ve teknolojik girdilerdeki farklılaşmaya (süreç esnekliği) duyarlı kolay programlanabilir üretim birimleri haline gelmesini sağlayan post-Fordist üretim düzenine geçilmesi ile karşılanmıştır (Castells; 2005: 211).

Devlet bütçesinin sosyal harcamalar sonrası gerçekleşen ve aşırıya kaçan büyüme eğilimi, bu konuda gerekli reformların yapılmamasıyla krizi getirmiş ve Fordizmin Keynesyen refah devleti anlayışı, Postfordizmde Schumpeteryen çalışma devletine dönmüştür. Devlet yapısındaki bu değişim ise yeni teknolojiler, uluslararasılaşma ve Fordizmden Postfordizme geçişle açıklanmaktadır. Postfordizmde geçerli olan Schumpeteryen anlayış arz yönüne müdahale ederek ulusal ekonomilerin rekabet gücünü mümkün olduğunca artırmak için üretim, örgütlenme ve piyasa yeniliklerini destekleme ve uluslararası rekabet şartları ve işgücü piyasasının esnekliği için, ihtiyaç duyulan sosyal politikaları ikinci plana atma olarak ifade edilmektedir (Jessop; 2009: 157–197).

Bu yeni modelde, örgütlenme biçiminin yerini, eşgüdümünü bağlantı noktalarında kendi kendine örgütlemiş, hiçbir bir merkez oluşturmeyen kolektiflerin sağladığı *birbirine bağlı akışlar ağı* paradigması alır. Artık (Fordist modelde olduğu gibi) merkezi olarak dışarıdan örgütlenmiş bir sistemin yerine, birbirine ağların taklit etmeye çalıştığı bir sinir sistemiyle karşılaştırılabilecek, merkezsizleşmiş, kendi

kendini örgütleyen bir sistem vardır (Gorz; 2001: 49). Aynı şekilde bu yeni üretim sürecinde özellikle enformasyon, bilgi ve iletişim anahtar bir rol oynamaktadır (Hardt; 1999: 93).

Üretim sürecinde kitlesel üretimden enformasyona dayalı bir üretime geçilmesi, hizmet sektörünün önem kazanması mevcut dönemin en önemli görüntüsünü vermektedir. Medya ve iletişim sistemi, bunun da ötesinde “enformasyon devrimi” diye bilinen dönüşüm, devrim ve savaşların artık televizyondan canlı olarak izlendiği bir ortamda, üretim ve tüketimin önemli ölçüde yeniden yapılanmasını beraberinde getirirken, tamamıyla yeni ihtiyaç ve istek tanımları da oluşturmuştur. Küreselleşmeyle birlikte sermayenin dolaşımının küresel ölçekte gerçekleşmesi medya ve iletişimin bir manipüle aracı olarak kullanılmasıyla kendini inşa etmiştir (Harvey; 2008: 83–86). Bununla birlikte Fordist dönemin özelliklerinden olan standart ürünlere olan talepte azalma görülürken, çeşitlenmiş ürünlere olan talepte artış gözlenmeye başlandı. Bu süreçte benzerlik ve istikrar, yerini çeşitlilik ve kaliteye bıraktı (Bonefeld& Holloway’dan Akt. Bilgin; 2000: 11).

Bu modelin işçi sınıfı üzerindeki etkilerine dair Gorz (2001: 49–50) belli sorular ortaya koyar: Bu anlayış, işçilere önceden görülmemiş bir şekilde uzamlar mı açmaktadır? Çalışmanın içinde ve dışında olası bir özgürleşmeyi mi haber vermektedir? Ya da bu anlayış, patronluk işlevini ve “rekabet gücüne sahip olma buyruğunu” işçilerin üstlenmesini, şirketin yararını her şeyin üstünde, sağlıklarının

ve hatta yaşamlarının ütünde tutmayı zorunlu kılarak, onların köleleştirilmesini en uç noktasına mı taşımaktadır?¹³

Mevcut sorular elbette ki postfordist ilkelerin geçerli hale geldiği tarihsel ve ekonomik bağlamıyla açıklanabilir. Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla sonuçlanan süreçle beraber Neoliberalizm bu noktada Fukuyama¹⁴'nın deyişiyle “tarihin sonu”nu ilan etmiştir. Bu düşünce artık “sınıf” kavramının, yerini farklı sosyal hareketlere bıraktığını iddia eder. Mevcut ekonomik uygulamalarla “artık sendikalar önemini kaybetmiş, geleneksel sol partiler neoliberalizmi savunur olmuştur ve bütün bunlar geçmişteki kapitalizmden kopma anlamına geliyordu” (Köymen; 2007: 60). Ekonomik krizler ve işsizliğin sürekli yükseliyor olması, sermayeye zaten güç kaybetmiş olan çalışan üzerinde, esneklik uygulamalarıyla denetim ve baskı kurma imkânı sağlamıştır. Geçmişte sendikal gelenekleri olmayan bölgelerde esnek birikim odaklarının kurulması ve bu yeni bölgelerde yerleştirilen norm ve uygulamaların eski merkezlere ithali, örgütlü işçi hareketinin altındaki zemini kaydırmaktadır. Bu bağlamda Postfordist uygulamalarda ortaya konulan esneklik işsizliğin artışı, vasıfsızlık ve Fordizm içerisinde önemli yer tutan sendikaların güç kaybetmesi gibi özellikleri içerisinde barındırmaktadır (Harvey; 2012: 164–197). Dolayısıyla Fordist-Taylorist modelin az ya da çok tamamen aşılmış olduğu her yerde postfordizm, hem işçilerin çalışmayı sahiplenme biçiminin habercisi, hem de işçinin kişisel varlığına

¹³ “Japon resmi anketlerinden, otomobil endüstrisinde çalışan nihai montaj işçilerinin üçte ikisi ile dörtte üçünün kronik yorgunluktan, iş günü sonundaki tükenmişlik hallerinden şikâyetçi olduğu sonucu çıkıyor” (Gorz; 2001: 49).

¹⁴ Fukuyama'ya göre Berlin Duvarı'nın yıkılması ve SSCB'nin dağılması sosyalist düşüncenin nihayete ermesi ya da kapitalizmin zaferi olarak okunmamalıydı. Bu yaşananlar evrimsel bir bakış açısının ifadesi olarak “tarihin sonu”nu işaret ediyordu (Fukuyama; 2002: 22–50).

varana kadar tam anlamıyla köleleştirilmesine, bağımlı kılınmasına doğru bir gerileme olarak kendini göstermektedir (Gorz; 2001: 50). Bu gerileme ise günümüzde halen geçerliliğini koruyan esnek üretim sistemleriyle kendini göstermiştir.

2.4. Emek Örgütlenmesindeki Son Aşama: Esneklik

Bu bölümde yaşanan kriz sonrası emek sürecinin bir sonraki aşaması olan esnekliğin farklı boyutları ve bunların emek üzerindeki etkileri, temel konumuz olan “çağrı merkezleri”ndeki çalışma biçimleri ile yakından ilintili olduğundan, incelenmeye çalışılacaktır.

2.4.1. Esneklik ve Esnek Çalışma

“Yaşamakta olduğumuz bir çağdan diğerine geçiş sürecinin, en kötü koşullarda gerçekleşiyor olması bir dramdır" (Benjamin Coriat)

Postfordist üretimde emek örgütlenme ilişkilerinde gerçekleşen değişim esnek çalışma biçiminin uygulanmaya başlanmasıyla kendini göstermiştir. Esneklik, Fordist üretim uygulamalarından farklı olarak denetimin somut haliyle görünür olduğu, katı bir yönetim anlayışından farklı olarak emek süreci, işgücü piyasaları ve tüketim alışkanlıkları bakımından esnek stratejilerin uygulanması şeklinde ifade edilir.

1965–73 yılları arasında belirginleşmeye başlayan esnek üretim Düzenleme Okulu’nun tespitlerine göre “birikim rejimi” ve “düzenleme biçimi şeklinde iki başlık altında ele alınmalıdır. Birikim rejimi açısından söz konusu değişim şu şekilde kendini göstermektedir:

- İşgücünün ve üretimin örgütlenmesinde bilgi ve teknolojiye faydalananak yen bir forma geçiş.
- Bu bilgi ve teknolojilerden hareketle hizmet sektörünün endüstrileşmesi.
- Hizmet sektörü ile birlikte tarım sektörünün de endüstrileşmesiyle yeni bir sermaye birikimi.
- Kitlelerin gelirinde ve verimlilikte artış.
- Yaşam biçimlerinin çoğalması ve bireyselleşme.

Düzenleme biçimi açısından ise yaşanan değişim şu şekilde ifade edilir:

- Endüstrileşmenin yeni boyutuyla birlikte farklılaşan ilişkiler ve bu ilişkilerin ululararasılaşması.
- Sosyal güvenlik sisteminde kurumsal parçalanma ve niceliksel azalma
- Çalışma ilişkilerinin heterojenleşmesi.
- Teknoloji sektöründe farklı şirket formlarının ortaya çıkması (Saklı; 2013: 115–116).

Esneklik üzerinde yapılan tartışmalar bize iki farklı anlayışın olduğunu göstermektedir. Bu anlayışlar üzerindeki temel fark esnekliğin çalışanlar üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre ilk yaklaşım, esnek çalışmada çalışanın daha önceki Taylorist ve Fordist uygulamalarla karşılaştırıldığında görece

özerkliğe sahip olduğu ve özgür hareket alanına sahip olduğu düşüncesine dayanır. Bir diğer yaklaşım ise emeğin bu çeşit örgütlenmesinin çalışan üzerindeki baskıyı ve denetimi artırdığını, esnekliğin yumuşak kabuğunun altında oldukça sert uygulamaların bulunduğu dikkat çekmektedir.

“Esneklik (Flexibility) kavramı istihdam hacim ve biçimlerinde, ürün niteliğinde, emek piyasalarında, iş pratiklerinde, teknolojide, organizasyon formunda Fordist rijit düzenlemelerin ve standardizasyonun esnetilmesi, yumuşatılması anlamına gelmektedir” (Sayer’den Akt. Belek; 1999: 66). Dolayısıyla emek sürecinde ve onunla ilgili süreçlerde bir değişimi, Fordist üretim kalıplarından uzaklaşıp bilgisayar, internet vb teknolojilerin üretim yönünde ilerlemesiyle Fordizm öncesi iş kalıplarının birleştirilmesini ifade eder. Harvey’e göre (2012: 170) dönemin temel özelliklerinden biri sektörel çeşitliliğin artması, yeni finansal yöntemlerle beraber birçok farklı piyasaların ortaya çıkması ticari, teknolojik ve örgütsel yeniliklerin ivme kazanmasıdır. Esnek birikim, Fordizmin katılıklarıyla açıktan çatışma içinde olmasıyla belirlenir. Emek süreçleri, işgücü piyasaları, ürünler ve tüketim kalıpları bakımından esnekliğe yaslanır. Hem sektörler hem coğrafi bölgeler arasında eşitsiz gelişme kalıplarında hızlı değişikliklere yol açmış, örneğin “hizmet sektörü” diye anılan alanda istihdamın hızla yükselmesini sağlarken, bugüne kadar az gelişmiş olarak kalmış bölgelerde yepyeni sınai kümelenmeleri yaratmıştır.

Kriz sonrasında işsizliğin inanılmaz boyutlara varmasıyla, sermaye esneklik uygulamalarıyla, zaten zayıflamış olan işgücünün üzerinde güçlü bir denetim ve baskı kurma olanağı bulmuştur. Geçmişte sendikal gelenekleri olmayan bölgelerde

esnek birikim odaklarının kurulması ve bu yeni bölgelerde yerleştirilen norm ve uygulamaların eski merkezlere ithali, örgütlü işçi hareketinin altındaki zemini kaydırmaktadır. Esnek üretim; yüksek yapısal işsizlik düzeyleri, vasıfların hızla yok edilmesi ve yeniden oluşması, ücretlerde meydana gelen düşük artışlar ve Fordist rejimin ana direklerinden biri olan sendikaların gücünün geriletilmesi gibi özellikler içermektedir. Dolayısıyla piyasa dalgalanmalarıyla, yoğunlaşan rekabetle, daralan kâr marjlarıyla baş başa kalan işverenler, sendikal gücün zayıflığı ve işgücü nüfusunun fazla olmasından hareketle çok daha esnek çalışma rejimlerini ve iş sözleşmelerini çalışanlara kabul ettirmeye çalışmışlardır (Harvey;2012: 171).

Amaçlanan verimlilik, Fordist uygulamalarla karşılaştırıldığında, esnek üretim ve birikim rejimi ile başarıyla gerçekleşmiş, bunun sonucu olarak kendini sosyal demokrat olarak tanımlayan partiler de dahil olmak üzere bütün siyasi akımlar, özelleştirme¹⁵, özerkleşme ve yerelleşme gibi esnek üretimi destekleyen uygulamaları programlarına katmıştır.

1980’lerle birlikte Fordist emek süreci örgütlenmesi yerini, yönetici, makine ve emeğin işyerindeki örgütlenmesinde Japonya’da yaşanan pratiklere bırakıyordu. Japonya’da biçimlenen emek süreci örgütlenmesi, farklı isimlendirmelerle (“yalın yönetim, “Japon tarzı yönetim” veya “toplam kalite yönetimi”) Fordizmin üretim sürecinden dışladığı işçinin bilgi ve deneyimini sürece tekrar eklemlenmeyi ve artı değer üretiminde daha yüksek noktalara varmayı amaçlamaktadır. “Bugün dünün

¹⁵1979’ da ilk olarak Thatcher’ın İngiltere’de başa geçmesiyle özelleştirme uygulamaları başlamış, 1980’de Reagan’ın Amerika’da iktidara gelmesiyle bu politikalar büyük bir ivme kazanmıştır (Köymen; 2007: 49).

aynısı olmayacak” düsturıyla, işçilerin yalnız üretim hattında (çeşitlendirilmiş işler, kalite sorumluluğu vb.) değil hat dışında da fabrikada problem çözme gruplarına, öneri sistemlerine ve kalite çemberlerine katılarak, üretimde, kalitede, yapılan işte ve çalışılan ortamda sürekli iyileştirmeler yapmaları hedeflenmektedir. Bu bakımdan üretimin istikrarı için işçilerin süreç içerisindeki onay ve katılımları her zamankinden daha önemlidir (Yücesan Özdemir; 2008: 59- 60).

Bu yönetim tarzını daha önceki Taylorizm ve Fordizm gibi emek örgütlenme şekillerinin aksine çalışanın (özellikle vasıflı olanların) iş yerinde özgür olmasına dair önemli bir ilerleme olarak görenler de vardır. Örneğin Castells’e göre Fordizm sonrası enformasyon teknolojisi çalışma sürecinde yapılacak işleri tam olarak programlayabilecek, bu konuda karar verebilecek özerk, eğitilmiş işçilere duyulan ihtiyaç artmıştır ve kapitalizmin katı çalışma kurallarının aksine, enformasyon teknolojisi daha bilgili işçilere donanımlarını ortaya koyup potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri adına daha fazla “özgürlük” sunma yolunda ilerlemektedir (Castells: 2005). İşçinin vasıflarını ve potansiyelini olabildiğince ortaya koyabilmesi, sermayenin alacağı verimle doğru orantılı olduğundan, özgür çalışma koşullarını işçiye teslim etmek sermayenin kârını artıracığından işine gelmektedir. Bununla birlikte denetimin ve gözetimin kendini farklı şekillerde göstermesi bu özgürlüğü sadece “görünürde” kılmaktadır.

2.4.1.1. Esnek Uzmanlaşma

Piore ve Sabel’e göre (1984: 4) kitlesel üretime dayalı olan model artık tıkanma noktasına gelmiş ve yerini “ikinci endüstriyel dönem”e bırakmıştır. Bu

dönemde emek gücünde meydana gelen değişikliği ise “esnek uzmanlaşma” (flexible specialization) (1984: 251) olarak tanımlamışlardır. Bu modelin örneklerine ilk olarak 1970’lerde İtalya’nın Bologna bölgesinde ve Güney Almanya’da rastlanmakta olup sonrasında Batı Avrupa’ya yayılmaya başlamıştır.

Bugün için en önemli iş amaçları enformasyonun elde edilmesi, sorun çözme, yaratıcı fikir üretimi ve yeni durumlara yanıt verebilme yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu durum bir taraftan araştırma faaliyetlerini, bir taraftan emek gücünün eğitim durumunu bir taraftan da bilgi ağırlıklı, bilgi gerektiren mesleklerin niceliksel olarak artışını beraberinde getirmektedir. Bu haliyle mesleklerin değişen yapısı emek gücünü motive eden en önemli unsurdur (Belek; 1999: 78). “Emek gücünün en fazla yoğunlaştığı meslekler profesyonel olarak tanımlanan ve hizmet sektöründe yer alan öğretmenlik, sağlıkçılık ve bilgisayarlı üretimin en dinamik gücü olan teknisyenliktir. Bunların tümü yüksek derecedeki eğitilmiş nitelikleri ile tanımlanmaktadır” (Bell’den Akt. Belek: 79).

Öngen’e göre (1994: 117) esnek uzmanlaşmanın kurumsal düzenlemesi, Post fordist düzenlemelerden tümüyle farklıdır; esnek uzmanlaşma, küçük ve orta büyüklükteki firmaların “endüstriyel alanlarına” ve geniş çaplı yerinden yönetim ilkesine göre işlemekte olan şirketlere dayanmaktadır. Ayrıca esnek uzmanlaşma, teknoloji ya da pazarın belirleyicisi konumunda değildir. Mülkiyet yoğunlaşmasının karşısında olup daha çok arz yanlı bir radikal politika niteliği taşıyan esnek uzmanlaşmanın, korporatist bir nitelik taşıdığı söylenebilir.

Esnek uzmanlaşma belli alanlarda, üretim sürecinin bütünü üzerinde bilgi sahibi olan, ürün yenileme, kalite artışı ve araştırma konularında etkin katılım sağlayacak üreticileri gerektirmektedir. Bununla birlikte bilgi, üretimin her aşamasında var olduğundan, sürecin teknolojiye yön vermesi de kaçınılmazdır. Buna karşın, esnek uzmanlaşmanın emek üzerindeki olumsuz sonuçları da yadsınmamalıdır. Sistemin üretim sürecinin tamamını denetlemeye yönelik mekanizmalar içermesi çalışanların iş sürecine doğrudan ve kesin bir biçimde bağımlı olmalarını beraberinde getirir. Ayrıca teknolojinin sistemin bu kadar içine girmesi istihdamı büyük oranda daraltmaktadır. Makineler insanın yerine geçmiştir ve insan makinenin basit bir izleyicisi konumundadır. Bu durum vasıfsızlaşmayı ortaya çıkarır. Son olarak, gerek emeğin kendi içinde bölünmesine, gerek çalışanların emek süreci içinde yoğunlaşmasının önlenmesine karşıt olarak, üretim sürecindeki çatışmalar daha kolay denetim altına alınabilecek ve sendikalizmin ortadan kalkması daha kolay bir hal alacaktır (Öngen; 1994: 119–121). Taşeron uygulamalar ülkemiz de dahil olmak üzere hızla yayılmakta ve bu uygulamayla üretimin belli aşamaları, dışarıdan şirket ya da işçilere yaptırılmakta, bu durum da emeğin niteliğini değersizleştirip sendikaların önemini ortadan kaldırmaktadır. Bu yeni çalışma biçiminin beş farklı özelliği bulunmaktadır.

2.4.1.2.Emek gücünde Esneklik Türleri

2.4.1.2.1. İşlevsel (Fonksiyonel)Esneklik

İşgücünün vasıf ve üretkenlik yetenekleri bağlamında incelenebilecek bir esneklik çeşidi olan işlevsel esneklik, işgücünün iş yerinde birden fazla pozisyonda

çalışabilmesi, birden fazla işi yapabilmesi anlamına gelir. Dolayısıyla bu şekilde tek bir işçi birden fazla iş yapabilir bir konumda bulunmaktadır.

İşlevsel esneklik, işbölümünün ve çalışma organizasyonundaki parçalanmanın tersine döndürülmesini içerir. Ekip çalışması, işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi, işteki parçalanmanın azaltılması ve diğer insan kaynağı yönetim teknikleri (eğitim ve performans değerlendirme teknikleri, iletişim programları, kalite çemberleri) uygulanır (Treu'dan Akt. Belek; 1999: 81). Bu uygulamada emek gücüne, sahip olduklarının dışında başka beceri ve vasıfların kazandırılması hedeflenmektedir.

2.4.1.2.2. Sayısal Esneklik

“Sayısal ya da ‘eksternal esneklik’ emekgücü sayısının gerektiği/istenildiği gibi değiştirilebilmesi gücü/yeteneği anlamını taşımaktadır. Bu, bir başka deyişle işe alma ve işten çıkarmalarda sermayeye tanınan serbestinin artması demektir.” (Belek; 1999: 83).

Sayısal esneklikle firmalar, ekonomik ve teknolojik koşullara ve piyasadaki talep değişimlerine göre işgücü miktarını ve niteliğini kolayca değiştirebilmektedir. İşletme için gerekli ve nitelikli bir işgücü (merkez ya da çekirdek işgücü) ile kendisine gerektiği kadar ve gerektiği zaman başvuru alan geçici bir işgücünün kullanılması elbette işletmeye avantajlar sağlamaktadır. Bu şekilde bir taraftan işletme için önemli olan işgücünün, hem verimliliğinin artırılması, hem de memnun edilmesinin yolları bulunmakta, diğer taraftan işten çıkarma gibi, işletme içi

ilişkilerin bozulması gibi maliyetlere katlanmadan değişken bir işgücü kullanılmaktadır (Koray; 1995: 755). Bu durumda sayısal esnekliğin iş güvenliği ile ilgili olup, yine iş güvenliği ile ilgili uygulamaları tehdit edici bir işleve sahip olduğu görülmektedir.

2.4.1.2.3. Çalışma Sürelerindeki Esneklik

Çalışma sürelerinde görülen esneklik, sayısal esneklikle benzerlikler göstermektedir. Üretim aşamasında taşeron uygulamalar, yarı zamanlı çalıştırma uygulamaları gibi düzenlemelerle istihdam koşulları düzensizleştirilmektedir (Belek 1999: 86). Bu şekilde iş yerine yeni işçi almaya ihtiyaç duymaksızın iş süreleri daha “verimli” kullanılabilmekte, vardiyalı çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası, çağrı üzerine çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi esnek çalışma şekilleriyle bu verim sağlanmaktadır.

2.4.1.2.4. Ücretlerde Esneklik

“Ücret esnekliği ücretlerin hem bireysel hem de kurumsal performansa bağlı olarak belirlenmesidir” (Belek; 1999: 88). Dolayısıyla ücret esnekliği (pay flexibility) sadece işgücü maliyetinin düşürülmesine dair bir uygulama değil, aynı zamanda çalışanlar açısından sabit maaşın üzerine prim gibi uygulamalarla aynı zamanda iş üretkenliği bakımından bir motivasyon kaynağı olarak kullanılmaktadır. Bu bakımdan ücretler herkes için geçerli olan topluca belirlenmiş sabit ücretler değil, kişinin aylık performansına bağlı olarak değişmektedir (Koray; 1995: 758). Diğer esneklik türlerinde olduğu gibi ücret esnekliği de işçi sınıfı açısından bakıldığında,

sabit ücret yerine performans kriterleri içeren, kişiye göre değişen bir ücretlendirme uygulaması ile sendikal olarak toplu pazarlığa ket vurması gibi örneklerde olduğu gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Performansa göre ücretlendirme, aynı zamanda işçiler arasında gerilime de sebep olabilmektedir.

2.4.1.3. Yalın Üretim Yaklaşımı

Japon modeli olarak da adlandırılan yalın üretim ile birlikte, Japonya’da kitlesel üretimde üretkenlik artışıdaki tıkanıklığın aşılmış olduğu görülmektedir. Bu da Türkiye de dahil olmak üzere Batı ülkelerinde bu modelin uygulanmaya başlamasını beraberinde getirmiştir.

Yalın üretim, israfı ve üretim esnasındaki hata payını ortadan kaldırmak, işçilerin üretim kapasitelerini, deneyimlerini ve yaratıcılıklarını sonuna kadar kullanmayı amaç edinen bir esnek üretim organizasyon biçimidir. Bu modelde, işçinin başında bulunduğu makinenin olası arızalanması durumunda, işçinin derhal müdahale edip sorunu çözmesi gerekmektedir. Bu şekilde, sistemin verimli olarak işlemesi için, üretim hattındaki işçiye yetki, sorumluluk ve inisiyatif verilip aynı zamanda çeşitli becerilere sahip olması istenmektedir. Aynı zamanda daha önceden var olan hatalı işlerin düzeltilmesi ve tamirini de ortadan kaldırmayı hedefler (Ansal; 2004:165).

Japon üretim biçiminde sistemin işlemlerini ağlayan üç temel öge bulunmaktadır. Bunlar “toplam kalite kontrol”, “tam zamanında üretim” ve “kalite kontrol çemberleri”dir.

2.4.1.3.1. Toplam Kalite Kontrol

Toplam kalite kontrol, üretim sürecinde hatalı üretim ya da ürünü daha piyasaya sunulmadan hatta ortaya çıkmadan önlemeye, dolayısıyla tamamen hatasız bir üretim anlayışıyla üretimi gerçekleştirmeye yöneliktir. Her işçi yaptığı işin kalitesinden sorumlu olmakta, bunun yanında yapılan işin kalitesi sonraki işin yapılma aşamasında da kontrol edilmekte, bu şekilde toplam kalite sistemi ortaya çıkmaktadır (Ansal; 1997: 14).

Esasında kalite kontrol olgusu Fordist montaj isteminin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kendi başına ve kendi hızında çalışan ve her provada diktiği ceketin kontrolünü yapan terzi için kalite kontrolü yöntemlerine gereksinim yoktur. Çünkü üretimin tamamını kendi yaptığı için yine bir hata olduğunda kendisi fark edecek, istediği an müdahale edip yanlışını düzeltecektir. Oysa montaj hattında yaptığı işe dair, üretim sürecinde birçok sürece dahil edilmeyen, dolayısıyla körelen ve vasıfsızlaşan işçiler, ürünün kalitesine dair fikir yürütebilecek yetkinlikte de değildir. Bu nedenle kalite kontrol departmanları, montaj hattındaki işbölümünün bir parçası olarak üretim sürecine dahil olur. Üretimin nicel ve niteliğine göre olanaklı ise, çıkan ürünün tamamının, olanaklı değilse, istatistik yardımıyla üretimden seçilen örneklerin kalite kontrolü yapılır (Dikmen, Dikmen; 2004: 190–91).

İç ve dış müşterilerin tespiti, sürekli olarak hizmet içi eğitim, iyileştirme ve çeşitli problem çözüm teknikleri toplam kalitenin ana gövdesini oluşturmaktadır. Müşteriyi merkeze alan bir anlayış olan “toplam kalite yönetimi” işletme içindeki

tüm çalışanları iç müşteri şeklinde değerlendirerek onların tatminini ön plana çıkarmaktadır. Bu kalite anlayışının ardında, gün geçtikçe kızışan piyasada firmalar arasındaki rekabette ayakta kalma ve öne çıkma düşüncesi yatmaktadır. Bunun yanında kolay tatmin edilemeyen ve tercihlerinde daha seçici davranan bir tüketici profiline ağır basması, toplam kalite yönetimi anlayışının ön plana çıkmasında etkili olmuştur (Yıldırım; 2000: 262).

Toplam kalite yönetimi anlayışının en önemli amaçlarından birisi çalışanların örgüte bağlılıklarını artırarak performanslarını yükseltmek, dolayısıyla üretilen mal ve hizmetin kalitesini artırmaktır. Bu anlayış çerçevesinde çalışanların yönetime katılmasına ve yetkilendirilmesine sıklıkla vurgu yapılmaktadır. Bu şekilde çalışan kendini yönetime ait hissedecek ve performansını artıracaktır. İlk etapta çalışanların yetkilendirilmesi kulağa, onlara güven duyulması ve mevcut geleneksel hiyerarşik yapıya bir alternatif sunar gibi gelmektedir. Ancak bu durum teoriden öteye geçememektedir (Yıldırım; 2000: 264). “Yönetim genellikle işçilerin yetkilendirilmesini çok dar bir biçimde yorumlamakta, işçilerin gücünü ve etkisini artırmaktan ziyade, işçiden yönetime bilgi aktarması anlamında kullanmakta ve uygulamaktadır” (Sewell’den Akt. Yıldırım;2000: 264).

2.4.1.3.2. Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim, bir “talebe göre üretim” olup “bütün hammadde, ara girdi veya yarı mamullerin üretim sürecine tam gerekli oldukları zaman ulaşıp stoklamaya gerek kalmadan hemen üretime sokulması anlamına gelmektedir” (Ansal;1997: 15).

Fordist üretimde kitlesel, büyük bir piyasa için büyük miktarda üretim yapılmaktadır. Bu sistem bir “itme (push)” sistemi olarak tanımlanmaktadır. Tam zamanında üretim (just in time) ise bir “çekme” sistemidir ve gerektiğinde, gerektiği kadar üretimdir. Her parça, fabrika içinde, bir sonraki istendiğinde ve istendiği miktarda üretilir (Belek; 1999: 71). Bu durumda tam zamanında üretimin toplam kalite ile birlikte, en az maliyetle ucuz ve hatasız üretimi, talebi de göz önüne alarak var olan üretim potansiyelinin tamamından faydalanmak amacını güttüğü söylenebilir. Bununla birlikte bu üretim yöntemiyle, üretim hızını artırıp, akış süresini azaltıp kalite ve maliyet konularında iyileştirme amaçlanmaktadır.

2.4.1.4.Esnek Çalışma Türleri

2.4.1.4.1.Evde Çalışma

Bu sistemde görülen en belirgin özellik işin tamamın ya da bir kısmının bilgisayar başında, genellikle evde ya da iş yerinden uzakta bir mekânda gerçekleşiyor olmasıdır. Bu sistem kapitalizm içerisinde zaman-mekân farklılaşmasını bize göstermekte olup özellikle enformasyonun gelişmiş olduğu ileri kapitalist toplumlarda kendini göstermektedir.

ILO’nun (Uluslararası Çalışma Örgütü) 177 nolu sözleşmesinde yapılan tanıma göre işi gerçekleştiren kişi ev işçisi şeklinde tanımlanmakta ve bu kişi işyerinin dışında kendi seçtiği mekanlarda bir ücret karşılığında malzeme, ekipman ve diğer girdilerin kendisi, işveren veya aracı tarafından temin edilmesine bakılmaksızın, üretim ya da servisin işveren tarafından kararlaştırıldığı, işverence belirlenen mal ve hizmetlerin üretimi için çalışan kişidir.” (Koyuncu, 2006: 8). Evde

Çalışma özellikle kadınlar tarafından evdeki sorumlulukları da yerine getirebilmek amacıyla tercih edilmektedir.

2.4.1.4.2. Yarı Zamanlı (part-time) alışma

Herhangi bir iş yerinde normalden daha kısa süreli, düzenli ve gönüllü olarak, aynı zamanda daha düşük bir ücretle çalışmaya part-time çalışma, kısmi süreli çalışma veya yarı zamanlı çalışma denilmektedir. Tam zamanlı çalışmaya alternatif olarak düşünülebilecek olan yarı zamanlı çalışmada, işçi tam zamanlı çalışmada olduğu gibi işverene bağımlı olup daha enek bir çalışma ilişkisi ierindedir (Koray; 1991: 27).

Buğn oldukça geniş bir alana yayılan yarı zamanlı çalışma içerisinde daha çok öğrenciler ve yaşlılar bulunmaktadır. Özellikle ğrenciler kendilerine ek gelir sağlamak, harçlıklarını çıkarmak dışında başka bir talepleri bulunmadığından daha çok tercih edilmektedir. Aynı zamanda kadınların da iřėcne katılımının güçlendirildiği söylense de, yarı zamanlı çalışanlar tam süreliye sunulan birçok hizmetten (iş yeri hekimi, sosyal yardım, ikramiye vs) faydalanamamaktadır.

2.4.1.4.3. Tele alışma

Uluslararası alışma rgt 1990 yılında tele çalışmayı, “işyeri merkezinden uzak bir mekânda, işyerindeki işçilerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şekli” olarak tanımlamıştır. Her ne kadar ilk zamanlarda telefon ve bilgisayar yardımıyla evde

çalışma fırsatı olarak değerlendirilmiş olsa da zamanla çok sayıda çok sayıda çalışma şekli tele çalışma kavramı içerisinde dahil edilmiştir. Bu konuda ülkeler arasında farklılıklar bulunmakla beraber tele çalışma şekilleri arasında evde tele çalışma; geleneksel işyerinden çok eve yakın yerleşimlerde çalışma şekli olan yerel çalışma merkezleri, uydu ofisler, teleköyler; tele-komünikasyonunun tele çalışmayı olanaklı kıldığı alternatif işyerleri tele merkezler, geçici iş istasyonları; çağrı merkezleri; zaman içinde değişen çeşitli yerleşimler mobil çalışma; ülkeler ve kıtalararası tele çalışma şekilleri transborder tele çalışma, off shore tele çalışma sayılabilir (Tokol; 2003: 17).

Evde çalışmanın değişen farklı bir türü olarak gösterilen tele çalışma merkezi iş yerinde veya üretimin yapıldığı yerden uzakta kurulu olan bir yerde yapılan, çalışanın merkez büroda veya üretim kısmındaki çalışanlarla yüz yüze iletişim kurmadığı, salt yeni teknolojiler aracılığıyla iletişimin gerçekleştiği bir istihdam biçimi olarak tanımlanmaktadır (Çakır; 2001: 3).

2.4.1.4.4. Geçici Çalışma

Esnek istihdamın uygulanmasındaki modellerden bir başkası olan geçici çalışma ise, tanımlanmamış ancak merkez iş gücüne oranla daha kısa istihdam edilerek çalışma olarak ifade edilebilir. Geçici çalışanlar, diğer esnek istihdam türlerine benzer bir şekilde, genç, düşük eğitilmiş ve küçük işletmelerde çalışanlardan oluşmaktadır. Geçici çalışanlar genellikle toplu sözleşme sistemlerinin dışında yer alırlar ve çekirdek işgücüne oranla daha az ücret alırlar. Ayrıca iş güvenceleri başta olmak üzere birçok yasal ve sosyal haktan mahrum durumdadırlar .

2.4.1.5.Esnek Üretimde Emek Piyasaları

Esnek uygulamaların başlangıç noktasında çalışanların yönetime katılması, inisiyatif almaları bakımından getirmiş olduğu özgür çalışma koşullarına dem vurulmuştur, fakat sigorta sahibi olma, emeklilik hakları, ücret düzeyleri ve iş güvencesi bakımından görüntü pek de olumlu görünmemektedir. En radikal değişiklik taşeron sözleşmelerin artması yönünde, ya da tam zamandan ziyade yarı zamanlı çalışmada istihdam yönünde gerçekleşmiştir (Harvey; 1999: 174). Çünkü sermaye sahipleri tam süreli çalışana sundukları hizmetlerin çoğunu yarı zamanlı çalışanlara sunmamaktadırlar. Bununla birlikte yarı zamanla çalışmanın yaygınlaşmasıyla işten çıkarma oranının da düştüğü, dolayısıyla istihdamın arttığı ileri sürülmektedir. Yarı zamanlı çalışma piyasasındaki iş çeşitlerinin büyük çoğunluğunun gelecek vadeden işlerden oluşmaması ve iş güvencesinin olmaması hâkim düşünceye gölge düşürmektedir. Buna bağlı olarak esnekliğin emek piyasasındaki yansıması, kendini çalışanların üç gruba bölünmesiyle gösterir:

- Tam gün çalışan, iş güvencesi ve ücretleri görece yüksek, yaptığı işle sınırlı olarak niteliklerinin gelişebilmesi söz konusu olan, çok işlevli olması, kolay uyum sağlayabilmesi beklenen, yeni teknolojilerle donanmış, merkez firmalarda istihdam edilen işçiler,
- Tam gün çalışmanın yanında, ilk gruptakilere göre daha kolay bulunur niteliklere sahip olan, çoğunlukla rutin işlerde çalışan işçilerden oluşan, işten atılma oranının yüksek olduğu işçiler,

- Yarı-zamanlı, geçici, sabit süreli sözleşme kapsamında, esnek uzmanlık modelinde çevre ya da taşeron firmalarda, veya evde parça başı iş üzerinden çalışan işçilerden oluşan, iş güvencesinin düşük olduğu ya da hiç bir şekilde olmadığı, dolayısıyla sayısal esnekliğin en yoğun olduğu işçi grubu (Ansal; 1997: 17).

Bunun yanında sigortasız yarı zamanlı çalışma da gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere dünyada hızla yayılmaktadır. İşçilerin lehine olmayan yasal düzenlemeleri, bu süreçte sendikal mücadelenin ve genel olarak sendikalaşmanın zayıflamasını göz önüne aldığımızda emek piyasalarının esnek çalışmadan sonra olumsuz olarak etkilendiği açıkça görülmektedir.

2.5.Esnek Çalışma Biçimi Olarak Çağrı Merkezi Örneği

2.5.1. Çağrı merkezinin Tanımı, Amacı ve Gelişimi

Birçok farklı şekilde kavramsal karşılığa sahip olan, fakat yaygın olarak İngilizce ismiyle *call center* olarak geçen çağrı merkezleri, teknolojinin sağladığı olanaklarla, esnek organizasyon döneminde ortaya çıkmış yeni bir hizmet üretim merkezidir.

Her ne kadar üzerinde uzlaşılmış bir tanımı bulunmasa da çağrı merkezleri, kurumun kendisiyle, herhangi bir sebepten dolayı işlem yaptırmak, itirazda bulunmak, ürün sipariş etmek ve destek almak amacıyla temasa geçmek isteyen kişilere, öncelikle telefon olmak üzere birçok yeni teknolojik iletişim sistemiyle,

hizmet sunduğu işletme birimine verilen isimdir (Alkan; 2007: 56). Bu merkezlere iletişim haftanın her günü yirmi dört saat yapılabilmektedir.

Teknolojik gelişimin hız kazanarak ilerlemesiyle birlikte, teknolojiyi her anlamda kullanmaya çalışan çağrı merkezlerinin içeriği de buna bağlı olarak değişmektedir. Ancak ana hatlarıyla çağrı merkezleri, müşterinin çağrısının bir merkez aracılığıyla yanıtlanmasıdır. Bu merkezlerde ayrıca müşteriye yönelik bilgilendirme çağrısı da yapılabilmektedir. Dolayısıyla iki tür çağrı merkezi bulunmaktadır. Çağrı alan, gelen çağrılara yanıt veren çağrı merkezleri olan *inbound çağrı merkezleri* belirli bir telefon numarası aracılığıyla (ki bu Türkiye’de genellikle 444 ile başlayan numaralardır) gelen çağrılara cevap veren türdeki çağrı merkezleridir. Bunlar genelde hizmet, destek, yardım, bilgi alma, işlem yapma gibi gereksinimlere yanıt verir. Dış arama yapan, çağrı gerçekleştiren *outbound* çağrı merkezleri ise belirli bir amaç için bir grup insan tarafından, istenilen hedef doğrultusunda hazırlanmış telefon numaralarını ararlar. Bu tip çağrı merkezleri genel anlamda telefonla satış ve pazarlama yapan çağrı merkezleridir. Yani, tele-satış (*telesales*) veya tele-pazarlama (*telemarketing*) yapan çağrı merkezleridir. Outbound, gecikmiş ödemelerin tahsil edilmesi için de en etkili yöntem olarak görülmektedir. Bunun yanında giderek artan rekabetle birlikte müşteriye elde tutmanın önemi ve değeri daha iyi anlaşılmış ve müşteriye kaybetmemek için ikna aramaları da outbound aramalarla gerçekleştirilir olmuştur. Her ne kadar “çağrı merkezi” kavramı daha çok inboundla eş değer olarak anlaşılsa da gelişmiş çağrı merkezlerinde hem inbound hem de outbound çağrılar aynı çatı altında yürütülmektedir (Candaner, Kohen; 2011: 48–50). Gelen ve giden (inbound & outbound) çağrıları

gerçekleştirmek ve yanıtlamak için çalışanlar bu merkezde hazır bulunmaktadır. Öncelikle genel amaç, bilgisayar vasıtasıyla gelen çağrıyı en kısa şekilde ilgili operatöre aktarmak ve müşterinin (ya da abone) ihtiyacını karşılayıp memnuniyetini sağlamaktır(Süre, Atayer; 1999: 44). Bunun dışında ise gelen çağrılardaki müşterilerin şikâyet, ilgi ve ihtiyaçlarına dair tutulan verilerinden hareketle şirket politikası belirlenmektedir. Sonuç olarak müşteri hizmetleri, 2000’li yıllarda şirketler için en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. Bu merkezler, yeni ürün ve hizmetlere erişimi kolayca sağlayıp şirketlerin müşterilerine ulaşmalarına izin vererek şirket politikalarının değişiminde de stratejik bir rol oynamaktadır. Şirketler açısından bakıldığında kuşkusuz en önemli avantajlarından biri de maliyet faktörüdür. Yüzü yüze temasla kıyaslandığında çağrı merkezlerinin maliyeti daha düşük görünmektedir ve bu durum da şirketin uzun vadede kazancı anlamına gelmektedir (Candaner, Kohen; 2011: 54).

Tablo 1. Gelen ve Giden Çağrılar

Gelen (İnbound)	Giden (Outbound)
• Müşteri hizmetleri • Danışma hatları • Ürün servis hatları • Teknik destek • Sipariş hatları • Şikayet yönetimi • Asistan hizmet hatları	• Telefonda satış • Telefonda pazarlama • Aidat yönetimi • Anket yönetimi • Veri güncelleme • Randevu alma • Gizli müşteri • Hatırlatma servisleri

(Arslan, 2006: 238)

Gelen ve giden çağrılar, çağrı merkezinin sektörel yapısına göre artabilir ya da azalabilir. Bir çağrı merkezi salt gelen çağrılar, ya da salt giden çağrılara yoğunlaşabilir. Örneğin pazarlamaya yönelik bir şirketin çağrı merkezi önceliğini giden çağrılara verecektir.

Telefonun ilk olarak bir şikâyet ve istek iletme aracı olarak kullanılmaya başlanması 1960'lı yılların sonlarında gerçekleşmiştir. 1970'lerin başında Continental Hava Yolları'nın tedarik ettiği ve gelen çağrıyı aynı dilde konuşan müşteri temsilcisine yönlendiren ilk ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) bugünkü çağrı merkezleriyle kıyaslandığında çok daha az fonksiyonel ve pahalıydı. Diğer sektörlerdeki teknolojiler gibi bu teknoloji de zamanla gelişip ucuzlamıştır. Ancak çağrı merkezlerinin bugünkü teknolojik anlamıyla esas geçmişi 1980'li yılların ortalarına tekabül etmektedir. Tüm dünyada ortaya çıktığı yıldan itibaren sürekli artış gösteren çağrı merkezleri Kuzey Amerika'da (ABD ve Kanada) teknolojik gelişmişlik ve sayı bakımından lider konumundadır. 2000 yılı itibari ile ABD ve Kanada'da 78000 çağrı merkezi mevcutken, bu sayı Avrupa'da 18500 civarındaydı. Ancak iki pazarın büyüme hızı da birbirinden farklılık göstermektedir. Kuzey Amerika'da büyüme hızı %3 civarındayken, bu rakam Avrupa'da %17,5 gibi yüksek bir rakamdır. Avrupa'nın kendi içerisinde ise 4600 çağrı merkezi ile İngiltere başı çekmektedir (Kohen; 2002: 54–57). 2010 Eylül itibariyle Amerika'da çalışan nüfusun (bu rakam 100 milyona tekabül etmektedir) % 3'ü çağrı merkezlerinde çalışmaktadır. Avrupa'da da benzer bir şekilde bu oran %1-2 civarındadır (Candaner, Kohen; 2011: 59).

Yoğun işgücü gerektiren ve genellikle deneyimsiz ve düşük ücretle çalışanların bulunduğu yerler olan çağrı merkezleri sektörel olarak da niceliksel olarak da yıldan yıla artmaktadır. Ancak mevcut kapitalist sistemin bir gereği olarak ucuz emek ve taşeronlaşma bu noktada da kendini göstermektedir. Gelişmiş devletlerdeki artan maliyet yüzünden firmalar masrafların nispeten daha düşük olduğu bölgeleri tercih etmeye eğilim göstermişlerdir. ABD ve Avrupa ülkelerinde emek gücünün yüksek maliyetinden dolayı, birçok çağrı merkezi faaliyetlerini daha az maliyetli ve işçilerin sosyal ve sendikal hakların daha az gelişmiş olduğu kaydırmaya başlamışlardır (Breathnach, Richardson’ den akt: Seçkin;2011). Bu durum bize Hindistan, Çin gibi ülkelere çağrı merkezi ve çalışan sayısının neden bu kadar fazlalaştığını açıklamaktadır. Bunun yanında Fransa’daki çağrı merkezleri de emek gücünün daha az maliyetli olduğu ve çalışma yasalarının daha esnek olduğu frankafon ülkelere (Tunus, Fas, Cezayir vs) kaydırılmaya başlanmıştır. Bu durum Kuzey Amerika ve Avrupa’da bu sektörde çalışanların işlerini kaybetmelerini beraberinde getirmiştir. “Hindistan’da ABD şirketleri için çalışan kişi sayısı 5 yıl önce sadece 3.000 iken, günümüzde 115.000 kişi ABD şirketleri için çalışmaktadır” (Törün; 2006).

2.5.2. Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Gelişim Süreci

“Türkiye’nin ilk çağrı merkezi 1988 yılında Pamukbank tarafından ‘Alo 24’ adı altında hizmete sunulmuştur. Pamukbank müşterileri ‘Alo 24’ hizmetine ‘0212 288 24 24’ numaralı sabit telefondan ulaşabilmekteydi” (Pamukçu; 2002: 53’den Akt. Törün). Bunun yanında 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi de Türkiye’nin ilk çağrı merkezlerinden biridir. Bazı kaynaklara göre ise Citibank Türkiye’de kurulan

gerçek anlamıyla ilk çağrı merkezidir. Bankanın uluslar arası alandaki tecrübesiyle faydalandığı teknolojiyle yerleşim düzenine kadar mevcut çağrı merkezi standartlarını yakaladığı söylenmektedir. Bunun yanında Pamukbank'ın "Diyalog" hizmetiyle Citibank'tan önce bu standartları yakaladığını belirten çevreler de vardır (Törün; 2006).

Türkiye'de 2000 yılı itibariyle yaklaşık olarak 170 çağrı merkezi olduğu belirtilmektedir. Bu çağrı merkezlerinin önemli bir bölümü (%21)bankacılık sektöründe yer almaktadır. Bu merkezlerde yaklaşık 12000 kişi çalışmakta olup, işgücünün büyük çoğunluğu (%42) yine bankacılık ve finans sektöründe bulunmaktadır. Bunu %22 ile GSM operatörleri takip etmektedir (Kohen; 2002: 54–57). 2010 yılında yapılan bir araştırmaya göreyse toplam çalışan sayısı 2009 yılına göre %24 büyüyerek 50 bin seviyesine, çağrı merkezi sayısı da %4 artışla 1000'in üzerine çıkmıştır. Araştırmanın verilerinde 2007 yılında toplamda 832 olan çağrı merkezi sayısı, 2010 da 980'e kadar çıkmıştır (Ayar; 2011). Geçtiğimiz 5 yıl içerisinde her yıl ortalama yüzde 15 büyüyen sektörde 2015 yılında 100 bin kişinin istihdam edileceği öngörülmektedir (Yücesan Özdemir; 2014: 51–52). TBB'ye göre Ocak-Mart dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çağrı merkezi çalışanlarının sayısı 6987'dir. Çalışanların yüzde 73'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır. Yüzde 16'sı lise, yüzde 35'i ön lisans, yüzde 48'i lisans, yüzde 1'i ise yüksek lisans ve doktora diplomasına sahiptir. Hâlihazırda çalışanların yüzde 83'ünü, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır.

Çağrı Merkezi Derneği'nin verilerine göre ise¹⁶, 2010 senesinde çağrı merkezlerinde 50.000 çalışan varken, bu rakam %12'lik bir artışla 2011 yılında 56.000, 2012 senesinde % 20'lik bir artışla 66.900, 2013 yılında ise % 6'lık bir artışla 70.200 şeklinde sayıya ulaşmıştır. Çağrı merkezlerinin Türkiye'deki pazar büyüklüğü ise 2,5 milyar tl şeklindedir. Sektörel anlamda ise 2013 yılında kamu %54, Finans/sigorta 8, sağlık %70, telekomünikasyon ise %5 büyüme gerçekleştirmiştir. Günümüzde Türkiye'de 1.200 kişiye bir müşteri temsilcisi düşerken, dünya ortalamasında bu sayı 400'dür.

Türkiye'deki pek çok çağrı merkezi İstanbul'da konumlanmıştır. Bu şehirde toplamda 90 çağrı merkezi şirketi bulunmaktadır. Toplam çalışan sayısı ise 2011 itibariyle 13.835'tir. İstanbul, şirketlerinin ve çalışanlarının niceliksel yoğunluğu bakımından çağrı merkezi sektörünün kalbi olarak düşünülür. Ancak artan maliyet, Avrupa ve Kuzey Amerika'da olduğu gibi şirketlerin daha az gelişmiş şehirlere doğru yer değiştirmesine neden olmuştur. 2005'ten beri pek çok çağrı merkezi şirketi, Türkiye'nin aralarında Erzurum, Erzincan, Diyarbakır, Sivas ve Gümüşhane'nin de bulunduğu daha az gelişmiş şehirlerine şube açmaktadır (Seçkin; 2011).

2.5.2.1. Türkiye'de Çağrı Merkezi Çalışanlarının Profili

Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışan sayısı, 2010 itibariyle bir önceki seneye göre yüzde 24 artışla 50.000 seviyesine yükselmiştir. Agentların (müşteri temsilcisi) çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Bir önceki seneye göre erkek

¹⁶<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/6GCH98KE8XAR4LL.pdf>

agent istihdam oranı yüzde 8 küçülerek %32,5'e gerilemiştir. Bu durum da 2009 krizinin etkilerinin geçmesiyle birlikte erkeklerin daha rahat iş bulabildiği alanlara yönelmesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışma zamanı konusundaysa tam zamanlı (full time) çalışan agent sayısının %80,7 seviyesine yükseldiği görülmektedir. Bu bir bakıma finans sektöründeki agent sayısındaki artıştan kaynaklanmaktadır ki bu sektörde tam zamanlı agent istihdam oranı %95'lerde bulunmaktadır. Çalışanların eğitim durumuna bakıldığında ise üniversite mezunu oranının arttığı görülmektedir. Bu bir anlamda firmaların artık daha çok üniversite mezunu tercihindan kaynaklanmaktadır. KARYA'nın 2010'daki araştırmasına göre çalışanlara arasındaki lise mezunu oranı %25,73 iken üniversite mezunu oranı 19,83 şeklindedir (Candaner, Kohen; 2011: 61–64).

3. ANKARA’DA ÇAĞRI MERKEZİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

3.1 Emek Süreci Bağlamında Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezleri, emek sürecindeki değişimlerin sembolleri olan dokuma tezgâhları ve otomobil fabrikaları gibi, günümüzde kapitalizmin mevcut işleyişinin sembol alanlarından biri haline gelmiştir. Görünürde birçok kişiye istihdam alanı sunduğu görülen çağrı merkezleri için “post-endüstriyel emek”, “yaratıcı emek” ve “bilgi işçileri” gibi tanımlamalar yapılırken çağrı merkezleri tüm bu teorik duruşları yerle bir eden “yıkıcı emek rejimleri” olarak gündeme oturmıştır. Bu kavramsallaştırma, emek çalışmalarındaki ana akım yaklaşımın reddini içerip emeğin ekonomi politiği üzerine kurulmakla birlikte, çağrı merkezlerini şeyleştirme eğilimine karşı da bir konumlanıştır. Şeyleştirme, çağrı merkezlerini kapitalizme içkin olmayan harici bir nesneymiş gibi anlama eğilimidir. Ancak çağrı merkezleri kapitalizme içkin olup emek ve sermaye sınıflarının göreceli güçleri ve sermaye birikim rejimleri içerisinde anlaşılabilir. Yıkıcı emek rejimlerinde çağrı merkezleri çalışanları yalnızca hizmet üretmez, aynı zamanda yönetimle ve birbiriyle olan toplumsal ilişkileri de üretirler. Bu bağlamda çağrı merkezinde üretilen toplumsal ilişkiler, bu ilişkileri kuşatan, sınırlayan ve belirleyen iktisadi ve siyasal yapılar ile anlam kazanır (Yücesan Özdemir; 2014: 17–25).

Türkiye’de çağrı merkezlerini esas gündeme getiren ise taşra yatırımlarıdır. Taşrada kurulan çağrı merkezlerinin hem bölgenin ekonomisine katkıda bulunduğu, hem de sağladığı istihdamla bölgedeki genç işsizlik sorununa çözümler getirdiği iddia edilmektedir (Yücesan Özdemir; 2014: 51). Bu durum, şirketlerin çağrı merkezlerini meşru bir düzleme oturtması anlamında önemlidir. Ancak görünenin

arkasındaki esas gerçeklik tam olarak böyle değildir. Devletin şirketlere taşrada çalışmaları için önemli olanaklar sunmasının yanında, işgücü maliyetinin azalması taşraya yönelmedeki esas neden olarak kendini ortaya koymaktadır.

Çalışmamızı yaptığımız GSM şirketi, özellikle son dönemde Ankara’da çağrı merkezinde küçülmeye doğru gitmektedir. Çalışan sayısı son dönemde azaltılmaya başlanmış, işten çıkarmalar ve çıkmlar sonucu müşteri temsilcisi sayısı yaklaşık 100’den 35 e kadar düşmüştür. Bu süreçte yeni eleman da alınmamış, maliyetlerin ve emek gücünün çok daha ucuz olduğu Erzurum, Erzincan, Bingöl, Uşak gibi yerlere çağrı merkezleri açılmıştır.

“Bugün birçok büyük şirket, ‘kalite mi maliyet mi?’ diye sorduğun zaman ‘maliyet’ diye cevaplar. Adamlar mesela bizim ...’da kaliteye önem vermiyor. Bunların tek derdi daha az parayla daha fazla işçi çalıştırmak olduğu için, yatırımlarını Bingöl, Ordu, Düzce, Yalova, Erzincan gibi yerlere yapıyorlar” (7.Görüşmeci, Erkek, 26 yaşında)

Bununla birlikte son dönemde Ankara’daki çağrı merkezinin küçülerek kapanması da söz konusudur. Uzun süredir herhangi bir yeni müşteri temsilcisi adayının işe alınmadığı çağrı merkezinde çalışanlara tazminat vermemek için, işten kendi istekleriyle ayrılmaları sağlanmaya çalışıldığı iddia edilmektedir.

“Bir taraftan başka işler de bakıyorum tabi. Ama ben bu işten çıkmam, onların çıkarmasını beklerim. Zaten kapatacaklar yılbaşına...”(10.Görüşmeci, Erkek, 28 yaşında)

3.2. Çağrı Merkezinde Vasıf

Ansal’a göre (1996: 11–24) uzman işçi, işin gerçekleşme aşamasından önce profesyonel bir eğitim almakta ve mesleği neyi gerektiriyorsa onu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda iş gerçekleşirken, işçi işi kavrayarak kendini ve işini geliştirebilme imkânına sahiptir. Uzmanlaştırılmamış işçi ise yaptığı iş, kendi mesleğine tekabül etmeyen, basit ve tekrara dayalı işler yapan ve iş sürecinde işin kendisine ve kendi potansiyeline katkıda bulunma imkânına sahip olmayan işçidir.

Taylorizmde iş olabildiğince küçük parçalara ayrılmakta dolayısıyla işin yapılması için gereken eğitim ve vasıf azalmaktaydı. Vasıfsızlaşmanın kapitalizme içkin olduğunu düşünen ve sadece bilek gücüne dayalı çalışma alanlarında değil, bilgiye dayalı çalışmanın da değersizleşip, iş gücünün niteliksizleşmesine vurgu yapan Braverman’a göre ise, artan iş bölümü ile birlikte, işin parçalara ayrılması ve işin yönetime devredilmesi sonucu, geleneksel zanaatkârın işi nasıl yapacağı konusundaki özerkliği, yani emek süreci üzerindeki denetim yetkisi tümüyle ortadan kalkmakta ve işçi vasıfsızlaşmaktadır. Bununla birlikte sermayenin temel amacı emeği vasıfsızlaştırmak değildir; emek, sürecin bir sonucu olarak vasıfsızlaşmaktadır. Yani sermayenin ekonomik çıkarları emeğin vasıfsızlaşmasını gerektiriyorsa, vasıfsızlaşmayla artı değer mevcut yapıda daha fazla artıyorsa süreç bu yönde işlemektedir. Sermaye için ‘vasıf’, artı-değer üretimi ve kapitalist sermaye için gerekli olan “bilgi ve beceriler”dir. Yani artı-değeri artırmak için gereken, çalışan profilidir. Dolayısıyla vasıf ya da vasıfsızlaşmanın varlığı tarihsel ve ekonomik şartlara bağlı bulunmaktadır.

Tekniğin olanaklarının artmasıyla birlikte, buna bağılı olarak bilgiye dayalı sektörlerde daha vasıflı çalışanların bulunduğı söyleminin aksine çağrı merkezlerindeki çalışanlar yaptıkları işe karşı büyük bir tatminsizlik yaşamaktadırlar. “Çağrı merkezlerinde emek süreci örgütlenmesinde vasıfsızlaşma en derin şekilde yaşanmaktadır. Zihin emeğinin ve duygulanımsal emeğin vasıfsızlaşması çağrı merkezi çalışanları üzerinde yıkıcı etkilere sahiptir” (Yücesan-Özdemir; 2014: 39). Her ne kadar çalışanın kendi duygularını ve karşısındaki duygularını denetleyebilmesi için vasıf gerektiğı, dolayısıyla interaktif bir işte, bilgi ve becerinin ön planda olması gerektiğine dair yorumlar yapıılıyor olsa da, “artı- değer üretimi için geçerli koşulları sağlayan bilgi ve beceri, yani sermayenin “vasfı”, emeğin “vasıfsızlaşmasıdır”. Çünkü hizmet sektöründe daha öncesinde olduğu gibi sadece kol emeğı değil, aynı zamanda zihinsel ve duygulanımsal emekler de parçalanmakta ve standartlaştırılmakta ve tekrara dayalı hale getirilmektedir. Bu anlamda vasıf kavramını, işçinin emek sürecini denetim yetkisinden ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Niteliğı denetlemek için sürekli aynı ekranların takip edilmesi, aynı kelimelerin tekrarlanması, yasak kelimelerin olması ve çağrı alanların denetiminin makine tarafından gerçekleştirilmesi, zihin emeğinin vasıfsızlaştırılmasının altını çizmektedir (Yücesan-Özdemir; 2014: 110–112).

“ Şunu zannetmiyorum mesela, içimizden birinin işe gireyim orada yükseleyim gibi bir düşüncesi yoktur. Ülkenin yapısı da önemli, işsizlik diye bir gerçek var. E ne yapıyorsun? İş bulamıyorsun. Böyle bir sektör var çalışmak için. Çok kalifiye olmana da gerek yok” (6.Görüşmeci, Erkek, 26 yaşında)

Her ne kadar çalışanlar, müşteri temsilciliğini gereken kişisel özelliklere sahip olduğu takdirde ilköğretim mezunlarının da yapabileceğini belirtiyor olsa da, çalışanların büyük kısmını üniversite öğrencisi ya da mezunları oluşturmaktadır.

“Çalışan da bunu sanki bir ara geçiş gibi görüyor. Örnek veriyorum üniversitesini bitirmiş, memurluk sınavına hazırlanıyor. Kendi çapında başka yatırımlar yapacak. O zamanı da bu şekilde değerlendiriyor. Bu yüzden de çok fazla sirkülasyon oluyor çağrı merkezinde. Hep aynı şeye çıkıyor aslında. Çok kalifiye olmaya gerek yok. Onun için firma istediği zaman eleman bulabilir bu sektörde. Bir mühendislik firması olsa o işi yapacak adam sayılıdır belki ama bu işte değil. İki taraf da birbirini kullanıyor aslında ama firma elemanı daha çok kullanıyor. Hepimiz bu bilince sahibiz. Biz burada devamlı değiliz”. (7. Görüşmeci, Erkek, 26 yaşında)

İşe alım sürecinde çalışacak olan kişilerde, mesleki yeteneklerinden ziyade kişisel özelliklerine dikkat edilmektedir. Öncelikle taşeron firmaya çağrılan adaylar, firmanın insan kaynakları uzmanları tarafından bir toplantı masasında mantıksal sorular içeren bir teste tabi tutulmakta, ardından adayların sabırlarını, yaratıcılıklarını, kendi düşüncelerini diğerlerine kabul ettirip ettiremediği, ettiriyorsa bunu nasıl bir yöntemle gerçekleştirdiği, dolayısıyla ikna kabiliyetlerini görebilmek adına bir uygulama gerçekleştirilmektedir.

“Şöyle bir soruydu galiba. Okyanusun ortasında kayığınla batmak üzeresin ve kayıkta bazı eşyalar var. Tıraş aynası, yiyecek, su, olta, battaniye birkaç eşya daha vardı. Eşyaları atmaya hangisinden başlarsın batmamak için? Önce kendi yanıtlarını yazıyorsun, sonra bir 10 dakika gruptakilerle tartışıyorsun ve grubun ortak kararı olan

sıralamayı yazıyorsun. Esas amaç tabi ki ilk başta senin yaptığın sıralamayla grubun sıralamasının aynı olması. Yani burada senin ikna yeteneğini ölçmeye çalışıyorlar. Biz tartışırken de bizi dinliyordu uzman kişi. Ne kadar sabırlıyız, ne kadar kolay sinirleniyoruz, ne kadar yaratıcıyız ona da bakıyorlar ...”(2.Görüşmeci, Erkek, 26 yaşında)

Aynı zamanda iş zamana karşı gerçekleştiğinden, bunun yanında müşteri memnuniyeti açısından hız da önemli olduğu için, müşteri temsilcisi adayının anlık çözüm konusunda yaratıcı, pratik zekâlı olması aranan özelliklerdendir. Dolayısıyla adayların bilgisayarı ne derece hızlı kullanabildiği de uygulanan testler arasındadır.

“İlk başta adamların baktığı bir nevi ikna kabiliyetin var mı? Bire bir satış yapsan, mesela ben daha önceden tezgâhtarlık yaptım, bir şekilde bir mimiğinle bir hareketinle karşıdaki adamı etkileyebilirsin. Ama bu sektör öyle değil, her şey senin sesinde bitiyor, konuşma kabiliyetinde bitiyor. Onun için ilk başta senin ikna kabiliyetine, konuşma kabiliyetine bakarlar, daha sonra anlık çözüm üretebiliyor musun, yani beynini fonksiyonel olarak kullanabiliyor musun. Bu da çok önemli bu sektörde. Zaten bunun için IQ testi gibi bir şey yapmışlardı”. (8.Görüşmeci, Kadın, 27 yaşında)

Çağrı merkezlerinde çalışanlar arasında belirtilmesi gereken noktalardan birisi de çalışanların tarih, kamu yönetimi, işletme, mühendislik gibi farklı alanlardan geldiğidir. Bu durumu da göz önüne aldığımızda çağrı merkezlerinde kişinin uzmanlaşmaya dayalı aldığı eğitimin önemli olmadığı, daha çok kişisel özellikler içerisinde kategorilendirilebilecek ikna kabiliyeti, anlık çözüm üretme yeteneği, sabırlı olma, strese dayanıklılık, diksiyon gibi özelliklerin geçerli olduğu söylenebilir.

Çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz çağrı merkezinde, işe alım sürecinden sonra 1 aylık bir süreci kapsayan, vardiyasız bir eğitim dönemi başlamaktadır. Eğitimin başlamasıyla sigorta ve maaşlar yatmaya başlayıp, bunun yanında 1 aylık sodexo, hat ve servis imkânları da sağlanmaktadır. Eğitim esnasında hem çağrı almaya başlandığında kullanılacak olan programlar anlatılmakta ve pratik olarak uygulanmakta, işin içeriğine dair detaylı bir bilgilendirilme yapılmakta, aynı zamanda da aboneyle konuşma kriterleri anlatılmaktadır.

Eğitime başlanması, adayların işe alındığı anlamına da gelmemektedir. Şayet aday, eğitim sürecinde yapılan sınavlardan yeterli puanları alamazsa, süreç içerisinde yeterli performans gösteremezse eğitim esnasında ya da sonunda istifası istenerek işten çıkarılabilmektedir.

“Eğitimde çağrı alırken çok heyecanlanıyordum ilk başlarda. Testlerden de çok iyi puanlar alamamıştım. Kesin almayacaklar diyordum içimden. Ama devam ettim. Sadece ilk başlarda gelip sürekli konuşuyorlardı benle sesim titrediği için” (5.Görüşmeci, Erkek, 31 yaşında)

Eğitimin kendisi sadece bu süreçle sınırlı değildir. Aynı zamanda çalışma esnasında istenildiği zaman çağrı bırakılıp belli bir süre (1 saat civarı) eğitim alınıp tekrar çağrıya dönülmektedir. Bu eğitimin içeriği, takipli aboneye dair konuşma pratikleri, yeni ürün ve kampanya ya da tarifeler, teknik değişikliklere ve iletişim becerilerine dair olabilmektedir. Bunun yanında müşteri temsilcileri çağrı alırken, ayda bir kez olmak üzere bilgi seviyelerini ölçmeye dayalı bilgisayar ekranından bir

sınava tabi tutulmaktadır. Eğer müşteri temsilcisi, kriter olarak kabul edilen puanın altında kalırsa izin gününde (off günü) 1 günlük eğitim almak üzere çağrı merkezine gelmek durumunda kalmaktadır.

Çalışma esnasında, abonelerin işlemleri yapılırken müşteri temsilcisinin kullanması gereken her cümle daha önceden yazılı olarak kendisine verilmektedir. Bir aboneden gelecek bir soru ya da şikâyet karşılık olarak her çalışanın önceden belirlenip kendisine sunulmuş cümleleri kurması gerekmektedir. Çalışanın her hangi bir inisiyatifi olmadan, sadece kendine daha önceden hazırlanmış bir metinden (script) gereken cümleleri aboneye aktarması, iş üzerinde her hangi bir otonomisinin kalmaması, üretim bilgisinin tamamen yönetim elinde olması bağlamında Taylorist emek organizasyonundaki hareket- zaman etüdü ile benzerlik göstermektedir (Alkan; 2007: 67).

3.3. Denetim ve Gözetim İlişkileri Bağlamında Çağrı Merkezi

Sermaye tarafından emeğin denetim altına alınma süreci, var olan artı değeri maksimum miktara çıkarma amacının yanında, bu miktarı garanti altına alıp sürekliliğini sağlamaya yönelik olarak kendini göstermektedir. Sermaye, emek sürecinde işçinin işi yapış biçimi, hızı ve becerilerini, bilgisini kullanma üzerinde tam bir denetim kurarak, hem var olan artı değeri maksimum miktara çıkarmaya, hem de işin yapılışı ve hızı bağlamında katı kurallar koyarak bu maksimum artı değeri sürekli hale getirmeye çalışır (Ansal; 1985: 155).

Denetim ve gözetim, kapitalist üretim ilişkilerinde aynı zamanda güç ve otorite bağlamında hiyerarşik bir konumlanışı ifade etmektedir. Ancak, Öngen'e göre (1994:184) bu anlamda günümüzdeki emek süreci ilişkilerinde güçlük çıkaran nokta, denetim ve gözetim yetkisine sahip olanların sınıfsal konumlarından kaynaklanmaktadır. Çünkü günümüzde bu güç, bireysel anlamda sermaye sahiplerinin elinden çıkıp onun farklı düzeylerdeki temsilcilerine geçmiş bulunmaktadır. Bunların kolektif anlamda işçi sınıfının bir parçası mı yoksa aynı zamanda sermayenin işlevlerine katıldıkları için kapitalist sınıf içerisinde mi değerlendirilecekleri konusu sorun yaratmaktadır. Hem “kolektif işçinin işlevini”, hem de “sermayenin işlevini” yerine getiren ve proleterleştikleri söylenemeyecek olan orta düzey yöneticilerin ve denetim elemanlarının işçi sınıfı içerisinde düşünülmesi sakıncalı bir durum oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin gördükleri denetim ve gözetim işinin niteliği onları, hem proletaryadan hem de burjuvaziden ayırmaktadır. Bundan dolayı üretim sürecindeki rolleri işçi sınıfından, toplumsal konumları da küçük burjuvaziden farklı olan orta düzey yönetim ve denetim emeğinin, ayrı bir toplumsal grup oluşturduğu düşünülebilir.

Geleneksel fabrika düzeninde emek, teknolojinin yardımıyla kurulan ve makinelerde, özellikle üretim hattında somutlaşan teknik denetim mekanizmaları ile kurallar, görevler ve hiyerarşi zincirinde somutlaşan bürokratik denetim mekanizmaları ile sağlanmıştır. Bu despotik fabrika rejiminde işçinin zihni dışında hareket ve zaman üzerindeki denetimi birçok alanda ele geçirilmeye çalışılmıştır. Yücesan- Özdemir'e göre (2000: 241- 242) mevcut emek rejiminde fabrika içinde yönetim, despotik bir duruştan uzaklaşarak hegemonik bir fabrika rejimi kurmayı

amaçlamaktadır. Japonya'dan dünyaya yayılan “yalın üretim”, “tam zamanında üretim”, “toplam kalite yönetimi” gibi çeşitli şekillerde adlandırılan üretim örgütlenmesinde işyerlerinde işçiler takım çalışmaları ve kalite çemberleri gibi uygulamalarla yönetime katılmakta, yönetimle aynı üniformaları giyip onlarla beraber yemeklerini yemektedirler. Bununla amaçlanan şey ise, ideolojik denetim mekanizmalarını işletip işçi ve yöneticilerin çıkarlarının bir olduğu ve “biz ve onlar” ayrımının sonuna gelindiği düşüncesine vurgu yapmaktır.

Esnek çalışmayla birlikte hakim paradigma içerisinde çalışanın iş yerinde işin daha çok içinde olduğu ve daha özgür bir alanının olduğuna dair düşünceler bulunmaktadır. Bu düşünce çalışanın Taylorist- Fordist çalışma şekliyle kıyaslandığında görece bir özerkliği olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Patron ve işçi, aynı kıyafeti giyip işin geleceği için beraber koşturmaktadırlar. “Aynı yerde yemek yiyen yönetici ve işçilerin görüntüsü, gerçekliğin kendisi olarak kabul edilmektedir; oysa gerçeklik, bu görüntünün ardındaki toplumsal ilişkilerdir” (Yücesan Özdemir; 2008: 38). Yönetimle çalışanların- bu durum sermaye sahibini içermese de- birlikte yemek yemesi, yönetimle çalışanların ekip halinde çalışması çağrı merkezlerinde de kendini göstermektedir. Her ne kadar görünürde “biz bir takımız”, “biz bir aileyiz” görüntüsü yaratılmaya çalışılsa da, görünenin arkasındaki esas gerçeklik işçilerin kurumu sahiplenip ekstra bir motivasyonla çalışmasıdır.

“Yarın bir gün her hangi bir sorunla karşılaşsam, ya da arkadaşımın başına bir şey gelse, ben bunu takım liderinin üstündeki yöneticiyle konuşsam arkadaşımın ya da benim ismimi bilmez. Her gün yüzü yüze bakıp selamlaşıyoruz güler yüzle ama tanınmıyoruz.

Düşünsenize 2 yıldır, her gün 3 metre ötemde oturuyor, ama adımı bilmiyor. Samimiyet yok...” (6.Görüşmeci, Erkek, 28 yaşında)

Eğitim aşamasında her çalışanın aslında bir kahraman olduğuna dair, kurumun üniformasını giymiş bir süper kahramanı anlatan animasyonlar gösterilmektedir. Bunun yanında belli zamanlarda “yaza veda partisi”, “yılbaşı partisi” şeklinde yöneticilerin de dahil olduğu etkinlikler düzenlenmektedir.

“Bu etkinliklere katılmak zorunlu tutuluyor. Birinde izin günüm arka arkaya gelmişti. Aradım, ben gelmezsem ne olur diye sordum. Bana eğer gelmeyeceksen gelip çağrıya gireceksin dediler. İzin günümde...” (14.Görüşmeci, Erkek, 28 yaşında)

Bu etkinliklerin temel amacı, çalışan, yönetim ve kurum arasındaki birlik ve beraberliği sağlamak, dolayısıyla çalışanların kuruma karşı aidiyet duygularını geliştirip, mevcut koşulların çalışanlar tarafından görmezden gelinip, mutlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktır.

“Kuruma karşı hiçbir şekilde aidiyet hissetmiyorum. Tam tersine, kandırılmış hissediyorum kendimi...” (3.Görüşmeci, Erkek, 30 yaşında)

Çağrı merkezlerinde denetim hem insan hem de teknoloji vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Elektronik sistemle denetim, müşteri temsilcisinin çağrı süreleri, bir abone ile yaptığı görüşme sonrası diğer aboneyi hatta alması arasında geçen süre (ACW), mola sürelerini düzgün kullanıp kullanmadığının kontrolü şeklinde

gerçekleşmektedir. Görüşme sürelerinin olabildiğince kısa, ACW sürelerinin olabildiğince kısa, mola sürelerinin de tam zamanında kullanılması gerekmektedir. Şayet müşteri temsilcisinin bu konulardaki performansı düşükse, haftanın sonunda yayınlanan kara listede ismini görmesi olasıdır.

Çağrı merkezlerinde denetimin ilk boyutu, müşteri temsilcisinin yapmış olduğu görüşmelerin “kalite standartları” açısından dijital ortamda kayıt altına alınmasıdır. Bu durum, olası işlem hataları, yanlış bilgi verme, yanlış bir üslupla konuşma gibi hataların kontrol mekanizması olmasının yanında çalışanın performansını ve dolayısıyla ücretini de etkilemesi noktasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum bir bakıma yönetimin, verimliliği istenilen seviyenin altına düşürmeme ve karı maksimum seviyeye ulaştırma isteğinin bir yansıması olarak görünmektedir (Alkan; 2007: 68).

Çalışma yaptığımız GSM operatörü sektöründeki çağrı merkezinde yapılan görüşmelerin hepsi kayıt altına alınmaktadır, fakat denetimin, yani görüşmelerin dinlenmesinin hangi çağrıları içerdiği, çalışan tarafından bilinmemektedir. Dolayısıyla günlük bir müşteri temsilcisinin gerçekleştirdiği yaklaşık 150 çağrı içerisinde hangi çağrıların, çalışanın denetlenip performansının değerlendirilmesi için dinlendiği haftanın sonunda müşteri temsilcisi tarafından öğrenilmektedir. Bu dinleme sonunda çalışana 100 üzerinden puan verilmektedir. Eğer puan düşükse, çalışan yaptığı görüşmeyi dinleyip nerede hata yaptığını görebilmektedir. Bunun yanında çağrı kalitesi belli bir puanın altına tekabül ediyorsa müşteri temsilcisi, görüşme kalitesine dair yöneticilere bir mail göndermek durumundadır. Bu

denetimin kendisi aynı zamanda çalışan için bir otokontrol sistemi yaratmaktadır. “Bu bireysel sorumluluğun ‘bilincine’ varış, doğrudan denetimi gereksizleştiren bir etki yaratmaktadır” (Lyon; 1997:167). Dolayısıyla dinleniyor olmak, çalışanın düşüncesinde hem stresi çoğaltan, hem de gerekli bir noktada bulunmaktadır.

“Dinlenmek, denetlenmek bizim çok da umursadığımız bir şey değil. Hatta yararı var. Savaşlayan çalışanlar en azından işini düzgün yapıp benim hakkımı yememiş olurlar.” (8.Görüşmeci, Erkek, 27 yaşında)

Yücesan-Özdemir’in de ifade ettiği gibi (2000: 242–243) ortak çıkara dayalı söylem ve uygulamalar, iş yerinde güç dengesini hassaslaştırdığı oranda, yönetim baskı mekanizmalarına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Denetim ve gözetimin teknolojik olanaklarla giderek mükemmelleşmesiyle sürekli denetim altında tutulan çağrı merkezi çalışanları, denetimin bilgisayarlar aracılığıyla insanlar tarafından ve salt bilgisayarlar tarafından gerçekleştirilmesinden dolayı, çalışma esnasında bu denetimi somut olarak görememektedir. Bu anlamda çağrı merkezleri ile Bentham’ın Panaptikon¹⁷ isimli hapisane modeliyle ilişki kurmak mümkündür. Literatürde de karşımıza çıkan bu benzetme (Barnes; 2007: 248) çağrı merkezlerindeki denetimin mükemmel bir şekilde tasarlandığı ve çalışanların, denetimin gerçekleşmesinin farkında olmamasıyla ilintilidir. Ancak bununla birlikte, görüşmelerin “abonenin/müşterinin güvenliği” için kayıt altına alınıyor oluşu

¹⁷ İngiliz düşünür ve sosyal reformcu Jeremy Bentham, Panaptikon hapisane planını 1791’de yayınladı. Genel itibarıyla bu plan, merkezinde bir ‘denetleme mekânı’, çevrede de hücreler bulunan yarım daire biçimli bir binaydı. Tek tek hücrelerde kalan mahkûmların hepsi, gardiyan ya da denetçilerin gözlemesine açıktı fakat gözleyenleri görmesi olanaksızdı. Denetim, mahkûmların görmedikleri gözler tarafından sürdürülmeliydi. Saklanacak hiçbir yer yoktur. İzlenip izlenmediklerini bilmeyen, fakat bir yerlerde izlemek için bulunan birilerini varsaymak durumunda olan mahkûmların tek seçeneği, itaatti (Lyon;1997: 92).

abonenin ya da müşterinin de denetim mekanizmasının ağına dahil olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

3.4. Çalışma Koşulları ve İş Memnuniyeti

Çağrı merkezlerinde yapılan işin her hangi bir vasıf gerektirmediğine dair kanaatin yanında işin kendisi, Taylorizmin gelişmiş bir modeli olarak tanımlanmaktadır (Keser; 2006). Bunun yanında çağrı merkezlerindeki yoğun çalışma koşullarını “ileri aşamalı Taylorizm” şeklinde tanımlayanlar da bulunmaktadır (Taylor and Pain, 1999).Gerçekten de temel prensibi emeğin türdeşleşmesi, çalışmanın sürekliliği ve çalışanın itaati olan Taylorist çalışma koşullarıyla çağrı merkezlerindeki koşulların benzeştiği görülmektedir. Taylorizmde vasıf ve beceri gereksinimi minimum düzeydedir. İş, basit görevler tekrarlanarak gerçekleştirildiğinden dolayı, çalışanın işe katkısı minimum seviyede olup kendi bilgi ve beceri düzeyini geliştirme imkânı bulunmamaktadır.

İşçilerin bir atölye içinde bir araya getirilmesi ve işçilere çalışma günü süresinin dayatılması; işçilerin sebatlı, yoğun ya da kesintisiz çalışmalarını güvence altına alacak biçimde gözetim altına alınmaları ve asgari üretim düzeylerinin belirlenmesi bağlamında Taylorist ilkelerin modernize edilmiş biçimleri olarak ortaya çıkan çağrı merkezlerindeki çalışma koşulları, özellikle son yıllarda gizillikten sıyrılmaya başlamıştır. Türkiye’de 2011 senesinde Burger King çağrı merkezindeki çalışma koşullarının ortaya çıkmasıyla bu durum özellikle gündem olmaya başlamıştır. Bu kurumda çalışanların günde 11 saat çalıştırıldığı, hamburger yemeye zorlandığı, sağlıklı beslenememekten dolayı işten çıkmak zorunda kaldığı, insani

ihtiyaçlarının karşılanmadığı ve örgütlenme mücadelesi veren işçilerin sebep sunulmadan işten çıkarılmasından dolayı bu durum haberleşmiş ve “sipariş yok, destek var” şeklinde kampanyalar düzenlenmişti¹⁸.

“Bu şirkette sendikaya bağlı olduğunda, tereddüt etmezler seni işten çıkarmak için” (9.Görüşmeci, Erkek, 28 yaşında)

3.4.1.Çağrı Merkezinde Çalışma Koşulları

Araştırmanın yapılmış olduğu GSM operatörü şirketinin çağrı merkezinde çalışanlara, yaptıkları iş ve koşullarına yönelik sorular yönlendirilmiştir. Çağrı merkezinde gelen (inbound) ve giden (outbound) çağrıları gerçekleştiren müşteri temsilcileri (agent) bulunmaktadır. Çalışanlar yaklaşık 15'er kişilik gruplarla takımlara ayrılmıştır. Buradaki kıstas daha çok çalışanların evlerinin nerede konumlandığıyla ilgilidir. Servisle işe gelinip gidildiğinden, benzer yerlerde oturan kişilerin aynı takımda bulunmasına özen gösterilmiştir.

Çalışanlardan aldığımız bilgilere göre çalışanlar, günde ortalama olarak 150 civarında çağrıyı yanıtlamaktadır. 9 saatlik mesai içerisinde 2 tane 10 dakikalık, 1 tane 15, bir de yarım saatlik yemek molası bulunmaktadır. Bu molaların ne zaman gerçekleşeceği, her gün bilgisayardaki mail üzerinden çalışanlara iletilmektedir. Fakat çalışanın ihtiyacı, bu mola sürelerinin dışında gerçekleşirse performans kriteri olarak hanesine olumsuz not şeklinde yansımaktadır.

¹⁸<http://www.bianet.org/bianet/insan-haklari/130352-alo-siparis-yok-destek-var>

“Aslında bu çok saçma. Mesela bana ‘10’u 20 geçe mola kullanacaksın’ deniliyor. Ama o sırada benim ihtiyacım yok. O sırada kullanmadığın zaman performans kriterlerine yansıyor bu.” (16.Görüşmeci, Erkek, 26 yaşında)

Molalarla birlikte vardiyalar da her hafta değişiklik göstermektedir. Şirketin çağrı merkezinde, 08.00- 17.00, 09.00- 18.00, 10.00- 19.00, 15.00- 02.00 ve 17.00- 02.00 saatleri arasında çalışılan vardiyalar bulunmaktadır. Bununla birlikte daha önce, benim çalıştığım dönemde 23.00 -07.00 şeklinde bir gece vardiyası da bulunmaktaydı fakat taşrada açılan çağrı merkezleri açıldıktan sonra bu vardiya kapanmıştır. Bir sonraki hafta hangi vardiyanın geçerli olduğu ise yine bilgisayar sistemi üzerinden müşteri temsilcisine bildirilmektedir¹⁹. Vardiyalar arasında keskin geçişlerin bulunması ise çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır.

“Mesela öyle bir şey ki bir vardiya atanmış sana. O hafta 17.00- 02.00 çalışıyorsun. Gece üçte eve gelip dörtte yatıyorsun. Bir sonraki hafta için sana 08.00- 17.00 vardiyası geliyor. Ben daha 1 gün öncesine kadar üçte gelip dörtte yatıyordum. Öğlen saatlerinde kalkıyordum. Beni bu sefer sabah yedide kaldırıyorlar”. (8.Görüşmeci, Erkek, 27 yaşında)

Araştırmaya katılan çalışanların çoğu en fazla iki senedir çalışmakta/ çalışmış olup, içlerinden yalnızca biri 7 senedir müşteri temsilciliği yapmaktadır. Bu süre

¹⁹ Vardiya ya da mola süre ve saatlerinin mail üzerinden çalışanlara bildirilmesiyle ilgili Sennet enteresan bir örnek vermektedir. “İnsanlar zırt pırt yerlerinin değiştirildiğini bildiren mesajlar alıyor, hatta bu şekilde kovuluyorlardı: ‘Çok korkak’ dedi içlerinden biri, ‘yüzüme söyleyemeyecek kadar korkuyor’ (Sennet; 2009: 47).

içerisinde yalnızca bir kere, 5. senesinde “retention²⁰” departmanına terfi etmiştir. Bu çalışanla beraber çalışanların tamamı, işin kendisinin çok yorucu ve stresli olduğu, yaşam kalitesini düşürdüğü düşüncesinde birleşmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışma sebepleri ise çok tanıdık: işsizlik...

“Şunu kabul edelim, Türkiye’de yaşıyoruz ve koşullar belli. Mezun olduktan sonra hemen iş bulamıyorsun. Hele bir de benimki gibi çok matah olmayan bir bölümden mezun olduysan...” (11.Görüşmeci, Erkek, 22 yaşında)

Bunun yanında şirketin cazibesine kapılmış olanlar da bulunmakta tabi. Üniversite öğrencisiyken harçlık çıkarmak için çalışmaya başlayanların yanında, ilk etapta hem bu işsizlik ortamında en azından geçici de olsa bir iş bulmuş olmak, hem de bu şirkette çalışmanın kendilerine şirket içinde ya da dışında başka kapılar açacağını düşünmenin, çalışmanın ilerleyen aşamalarında yerini hayal kırıklığına bıraktığı görülmektedir.

“İlk başta böyle büyük bir şirkette çalışmanın avantajlı olacağını düşünüyorsunuz. Ama öyle kariyerim olsun gibi bir düşünce yerini paramı alayım işimi yapayım düşüncesine bırakıyor. Yok, çünkü herkes farkında kariyer mariyer yalanlarının” (8.Görüşmeci, Erkek, 27 yaşında)

²⁰ İkna departmanı.

Çalışanların bir aylık aldıkları ücret 1.100 liradır²¹. Bunun yanında ücretsiz olarak kullanacakları şirket hattı, sodexo ve servis imkânları bulunmaktadır. Bunun yanında maaşa ek olarak, performansa dayalı bir ödüllendirme sistemi bulunmaktadır. En yüksek 250 tl olan prim, müşteri temsilcisinin holdingine, çağrı sürelerine, ACW sürelerinin kısıtlığına, vardiyaya, mola saat ve sürelerine uyum ve görüşme kalitesine göre belirlenmektedir.

Çağrı merkezinde performans değerlendirmesi hem niceliksel hem de niteliksel anlamda gerçekleşmektedir. Niceliksel anlamıyla çalışanın kaç görüşme gerçekleştirdiği ve konuşma süresi değerlendirilirken, niteliksel olarak konuşmanın kalitesi, abonenin sorununa çözüm getirilip getirilmediği değerlendirilmektedir. Çalışanların performanslarına yönelik olarak yapılan değerlendirme, hedeflere yönelik olarak gerçekleşmektedir. Performans sistemi içerisinde çalışanlar için öncelikle hedefler belirlenmekte, sonra da o hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı konusunda değerlendirme yapılmaktadır. (Başbuğ, Ballı, Oktuğ; 2010: 260). Değerlendirme sonunda ödül ya da ceza uygulaması olarak değerlendirilebilecek şekilde, performans istenilen seviyedeysen prim, değilse uyarı ya da devamında işten çıkarma gerçekleşmektedir. Ücret hiçbir çalışana tatmin etmemektedir ve işin stresli olması, sürekli olması, kişisel gelişime açık olmaması gibi sebeplerden ötürü çalışanlar, maddi anlamda hak ettiklerini alamadıklarını düşünmektedir. Ancak yine de var olan iş kaygılarından dolayı işe halen devam etmek zorunda hissetmiş ya da hissetmektedirler.

²¹ 18. Görüşmecimiz operatörün İstanbul ayağında çalışmaktadır ve aldığı ücret 1.300 liradır.

“Bir zaman güvenlik şeyi vardı. İşsiz kalan herkes başvururdu. Şimdi çağrı merkezleri de bir nevi öyle oldu. Liseyi bitirmiş askere gitmiş, 20’li yaşlarda, okulu bitirip bir yere atılamamış adam, çağrı merkezine başvuruyor. Talep çok, ücretler de tabi piyasaya göre düşük.” (9.Görüşmeci, Erkek, 28 yaşında)

Çalışma koşullarının ağırlığı ve stresi, sürekli oturarak, telefon aracılığıyla gerçekleşmesi çalışanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik etkiler de bırakmaktadır.

“Bu işten nefret ettim. Ruh sağlığım bozuldu. Artık panik atağım var. Ağzına küfür almayan ben, sürekli küfür eder oldum.” (2.Görüşmeci, Kadın, 25 yaşında)

Çağrı merkezlerindeki işin yoğunluğu ve sürekliliği, monotonluğu, insan ve teknolojiye dayalı aşırı bir denetimin varlığı çağrı merkezlerinin eleştirilmesini beraberinde getirmektedir. Özellikle İş yoğunluğu ve monotonluk çalışanlarda mutsuzluğa, tükenmeye ve sonuçta işten ayrılma ya da devamsızlığa sebep olmaktadır (Roth’tan akt: Dereli; 2001). Bunun yanında işin gerektirdiği sabırlı olmak, strese alışkın olmak gibi bazı özellikler, bir noktadan sonra çalışan üzerinde olumsuz etki bırakabilmektedir.

“İş yerinde sürekli sabırlı olmamız gerektiğinden, bir süre sonra evde ya da özel hayatımda daha agresif olmaya başladım. İnsanları gereksiz yere kırmaya başladım. Çünkü işte kendinizi sıkıyorsunuz sonuna kadar. İşten sonra da patlama gibi bir şey oluyor. Her şey sizin sabrınızı sınıyor...” (5.Görüşmeci, Erkek, 31 yaşında)

Bu tip sağlık problemleri için şirkette bir doktor bulunmaktadır. Eğer ağrı esnasında bir sağlık problemi yaşanırsa, öncelikli olarak takım liderinden izin almak gerekmektedir. Eğer izin verilirse, merkez içerisindeki doktor odasına gidilebilir. Ancak ağrı yoğunluğu durumlarında, takım lideri çalışandan mola zamanını beklemesini isteyebilir.

“Bu işte uzun zaman çalışınca kronik faranjitim ıktı. Bir gün sesim gitti ve doktorun yanına gittim ve bana pastil verdi. Gerçekten işe yarayacağını düşünüyordu. Sesimde sıkıntı olunca rapor almak durumunda kaldım. Normalde bu hiç hoş karşılanmaz ama bana çok sorun yapmadılar. (15.Görüşmeci, Kadın, 25 yaşında)

3.4.2.Çalışanların İş Memnuniyetleri

İş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşantısını olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılaması olup, çalışanın bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel fizyolojik ve ruhsal durumlarının bir belirtisidir. Smith, Kendall ve Hulin tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, iş doyumuna ilişkin temel olarak beş boyut saptanmıştır. cret, işin kendisi, çalışma koşulları (iş yükü), yönetim politikaları ve çalışma arkadaşları. Bu kavramlar genel anlamda bireyin iş tatmini konusunda dikkate aldığı faktörler olarak bulunmuştur (Luthans’tan akt. Keser; 2006: 104- 105).

Yakın zamanda ülkemizde gerçekleştirilen çalışmalarda da ağrı merkezlerinde işin rutin, monoton, sıkıcı ve bıktırıcı olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında ağrı merkezi çalışanlarının, işlerini yaparken inisiyatif

kullanmalarının ve kendilerini geliştirmelerinin mümkün olmaması ve sürekli denetim gözetime maruz kalmaları, stres ve iş tatminsizliğini beraberinde getirmiştir. Bu anlamda çağrı merkezleri kimi yazarlarca, günümüzde Fordist-Taylorist kitle üretim fabrikaları gibi modern iş fabrikaları şeklinde tanımlanmaktadır (Başbuğ, Ballı, Oktuğ; 2010: 261). İş yaparken kişiye ne derece özgürlük tanınıyorsa, bu, o derecede doyum verir.Çalışan, çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırası konusunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki özerkliği yüksek kabul edilir (Telman’dan akt.Keser; 2006: 105).

Araştırmanın gerçekleştirildiği GSM operatörünün çağrı merkezinde, işin belli bir zamandan sonra monotonlaşmaya başlaması, sürekli aynı pozisyonda oturarak gerçekleştirilmesi, çalışanların çalışma süreçlerinde kariyere yönelik hedeflerinin başlangıçtan itibaren giderek azalması, çağrı merkezinde çalışan yüzlerin sürekli değişmesini, yani sirkülasyonu beraberinde getirmektedir.

“Burada hiçbir şekilde yükselme imkânı olmadığı için şu an bizim şirkette çalışan kimsenin kariyer hedefi yok. Ankara’da zaten küçülme olduğu için personel sayısı giderek azalmakta ve doğuya yatırım yapılmakta. Biz belki o yerlerde takım liderliği gibi pozisyonlara geçebiliriz. Ama kazanacağımız para aynı olacak. Neden geçelim ki?” (7.Görüşmeci, Erkek, 26 yaşında)

“Sonuçta doğuda işçinin maliyeti daha az olduğu için, yatırımlar genelde küçük illerde yapılıyor. Taşeron sistemi bu sektörde de var. Doğuda açılan yerlerde de şirket üzerinden değil, taşeron firmalar

üzerinden istihdam yapılıyor. Tabi ne oluyor, maliyet azalmış oluyor”.
(8.Görüşmeci, Erkek, 27 yaşında)

Burada da belirtildiği üzere şirket, taşeron firmalar üzerinden istihdamı gerçekleştirmektedir. Çalışan taşeron firma üzerinden işe alınmakta ve o sigorta firma tarafından ödenmektedir. Taşrada emek gücünün daha ucuz olması ve genel maliyetin ucuzluğundan dolayı genel eğilim, çağrı merkezlerini bu noktalara kaydırmaktır.

Çağrı merkezinde anlatılan ve süslenen kariyer olanakları ise gerçekte pek de ortalarda görünmemektedir. İşe bu umutla başlayan çalışanlar bir noktadan sonra yükselme olanaklarının düşük olduğunu görmektedirler. Bunun yanında sahte aile ortamı ile aidiyet hissi yaratılmaya çalışılmaktadır.

“Bir kurum, yani büyük bir kuruma girdiğin zaman ilk senin de düşlediğin şey kariyerdır. Ben burada kariyer yaparımdır ve ben de öyle düşündüm. Ya da işte okuduğum okul, hani işletme, onun getirdiklerinin biri de kariyerin önemli olduğu düşüncesidir. Belki kafama o işledi kariyer dedim. Oraya girdikten sonra eskimiş birkaç tane arkadaş vardı, onlar ‘kariyer diye bir şey yoktur burada’ dedikleri zaman ben ‘ya olur mu, vardır’ deyip bastırdım ama istediğin kadar bastır, öyle bir performans sistemi var ki, bir yerden çözdüğün zaman, performans olarak çok yükseğe çıktığın zaman, bir yerden aşağı iniyorsun”. (3.Görüşmeci, Erkek, 30 yaşında)

Katılımcıların hepsi, bir daha herhangi bir çağrı merkezinde çalışmayacaklarını, yakınlarına da hiçbir şekilde tavsiye etmediklerini

belirtmektedirler. Bunun yanında bu çalışma deneyiminin olumsuz yanlarının dışında bazı olumlu tarafları olduğunu düşünenler de bulunmaktadır:

“Çağrı merkezi her ne kadar dünyanın en zor sektörü olsa da, orası bize aslında çok şeyler de kattı. Piyasanın kurdu olduk. Nereye gidersek gidelim karşımızdakini çok rahat ikna edebiliriz. Her gittiğimiz ortama rahatlıkla ayak uydurabiliriz. Yani alış-verişe çıktığında satıcının tavırlarına bakıp bir şeyler çıkartabiliyorsun. Yalan söylüyor mu söylemiyor mu...” (17.Görüşmeci, Erkek, 28 yaşında)

İşten beklentilerin minimum seviyeye inmesi, maaşların yetersizliği, işin sürekliliği ve yoğunluğu, stresli çalışma koşulları çalışanın işe dair tatminini azaltmaktadır. Sürekli aynı şekilde, stres yüklü bir vücutla oturmak bir noktadan sonra eklem ağrılarını ya da hastalıklarını beraberinde getirebilmektedir. Devamlı kulaklıkla konuşmak ve sinyale maruz kalmak ise kulak rahatsızlıklarıyla sonuçlanabilmektedir. Bunun yanında Fordist bant sisteminde olduğu gibi herhangi bir vasıf ortaya koymadan sürekli aynı şeyleri ezberden yapıp konuşmanın, işin rutinliği ve monotonluğunun kaçınılmaz sonucu, yabancılaşmadır.

SONUÇ

1970'lerde yaşanan krizden sonra emek örgütlenme biçiminde dönüşüm gerçekleşmiş ve takip eden yıllarda istihdamın dağılımında değişiklikler gerçekleşip hizmet sektörü ön plana çıkmaya başlamıştır. Bilginin sektörel anlamda değer kazanmasıyla birlikte işgücünde niceliksel olarak ağırlıkta bulunan mavi yakalı işçiler, bu ağırlığı beyaz yakalı hizmet sektörü çalışanlarına bırakmaya başlamıştır. Neoliberal politikalarla birlikte emek örgütlenme modeli olarak Japon modeli benimsenmeye başlanmış ve esnek üretim ve esnek çalışma, iş hayatına egemen olmuştur.

İş yaşamında gerçekleşen acımasız rekabet işin niceliksel ve niteliksel anlamda değişime uğramasını beraberinde getirmiş, yeni çalışma şekilleri ve çalışanlar ortaya çıkmıştır. Esnek üretimin yaygınlaşmasıyla, bu üretim biçimi iş yaşamına da sirayet etmiş ve çalışma saatleri esnekleşmeye başlamıştır. Emek piyasaları esneklikle birlikte kar ve verimlilik oranlarını maksimum seviyeye taşımıştır. Uygulanan politikalarla, emeğin sermayeye olan maliyetinde önemli azalmalar gerçekleşmiştir. Her ne kadar hakim paradigma içinde esnekleşmenin işçi-işveren ayrımını, tam anlamıyla olmasa da ortadan kaldırdığını savunan yazarlar bulunsa da, görünenin arkasındaki esas gerçeklik bize esnekliğin çalışan açısından güvencesiz, sendikasız, toplu sözleşmesiz bir iş yaşamını beraberinde getirdiğini göstermektedir.

Kol emeğinin ortaya konulmuş olduğu dönemden hizmet sektörünün ağırlığının olduğu döneme geçilmesiyle eğitilmiş, potansiyelini gerçekleştirmeye

hazır, piyasanın hızla değişen yapısına adapte olabilecek niteliklere sahip bir çalışan sınıf bulunmaktadır. Burada önemli olan nokta bu bahsettiğimiz vasıfların iş yaşamında ne kadar işe yaradığıdır. Çünkü özellikle Braverman'ın ortaya koymuş olduğu vasıfsızlaşma teziyle paralel olarak esnek çalışma içerisinde çalışan kesimin, bahsettiğimiz vasıflarını ne kadar kullanabildiği, ya da bu vasıfların kullanılmasına esnek çalışma biçimlerinin ne kadar uygun olduğu önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Sermayenin iş yaşamında kendi çıkarları doğrultusunda yön vermiş olduğu teknolojik gelişmelerle birlikte, çağrı merkezleri de günümüzde bahsetmiş olduğumuz emeğin değişen görünümünün en önemli örneklerinden birini oluşturmaktadır. Birim zamanda maksimum işin gerçekleştirildiği, müşteri temsilcilerinin işin yapılışı bağlamında gereken kişisel özellikleri dışındaki vasıflarını hiçbir şekilde kullanamayıp, kendilerini geliştirecek bir olanak bulamadıkları ve işin tamamında sürece katkıda bulunamadıkları bir sektör olan çağrı merkezlerinin ortaya çıkış amacı, diğer sektörlerde olduğu gibi sermayenin maliyetleri olabildiğine düşürüp kar oranlarını olabildiğine artırma olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada, GSM operatörü olarak hizmet veren bir firmanın Ankara'da bulunan çağrı merkezi çalışanlarıyla, çağrı merkezi ile ilgili düşünceleri, çalışma şartları ve bu şartların fiziksel ve ruhsal etkileri, işe dair memnuniyet düzeyleri, işten beklentilerine dair çeşitli soruların yönlendirildiği derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlar 20–30 yaş aralığındadır. Çoğunluğu

üniversite mezunu olan çalışanlar, aldıkları üniversite eğitimiyle orantılı bir iş yapmadıklarının farkındadır.

Sadece yapmış olduğumuz araştırma değil, yapılan diğer araştırmalar da çağrı merkezlerinin mesleki anlamda vasıf gerektirmeyen bir çalışma şeklinde olduğunu ortaya koymaktadır. Lise ve üniversite mezunlarının işe alındığı çağrı merkezlerinde işe alım kıstasları, kişinin ikna kabiliyeti, sabrı, anlık çözümler bulması şeklinde sıralanabilir. Dolayısıyla okuduğunuz üniversitenin hangi bölümünden mezun olduğunuz, ya da mesleki anlamda bir uzmanlığınızın olması çok da önemli değildir. Yapılan işin doğası gereği müşteri temsilcileri, işe geldikten sonra kulaklıklarını takıp çağrı almaya başlamaktadır. Bu çağrılardaki şikâyet ya da isteklerin çözümlenebilmesi için müşteri temsilcisinin işe alındıktan sonra öncelikli olarak hem belli başlı programları öğrenmek için hem de konuşma kriterlerini öğrenmesi için belli bir süre eğitim alması gerekmektedir.

Yapmış olduğumuz çalışmayla paralel olarak çağrı merkezlerinde hem işin kalitesi hem de yapılma hızı çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu anlamda Taylor'un çalışma prensipleriyle paralellikler gösteren iş yaşamında, görüşmenin gerçekleştiği süre olabildiğince kısa olmalıdır. Bunun yanında ACW olarak adlandırılan, abonenin işlemini gerçekleştirdikten sonra çağrıyı sonlandırıp, diğer aboneyi hatta alana kadar geçen sürenin de kısa olması gerekmektedir. Aynı zamanda mola ve vardiyalara uyum da müşteri temsilcisinin değerlendirilmesi için kıstaslardan bazılarıdır.

Denetimin hem insana hem de teknolojiye dayalı olarak gerçekleştiği ağrı merkezlerinde yapılan bütün görüşmeler kayıt altına alınmaktadır. Görüşmelerin bir kısmı ilgili birim tarafından dinlenmekte olup, bu dinlenen görüşmeler sonucu çalışanlara puanlar verilmektedir. Bunun yanında her ekipten sorumlu olan takım liderleri çalışanların anlık performansını bilgisayardan kontrol edip müdahale edebilmektedir. Bu kıstaslardan hareketle haftada bir olmak üzere çalışanların kullandığı outlooktan kırmızı ve yeşil bir liste şeklinde yayınlanmaktadır. Dolayısıyla performans eksikliği yaşayanlar da, performansı iyi olanlar da haftalık olarak deşifre edilmektedir.

Yapılan işin çok stresli, sürekli ve yoğun olması, maaşların düşük olması çalışanların işe karşı tatminsizliğini de beraberinde getirmektedir. İşin belli bir sürede, belli bir kalite standardında ve telefon aracılığıyla gerçekleşmesi çalışanlar üzerinde psikolojik anlamda oldukça olumsuz etkiler bırakmaktadır. İş esnasında sürekli sabırlı olmanın gerekliliği, kişinin özel yaşamına bu sabrın bir patlaması olarak yansıyabilmektedir. Sürekli konuşmaktan kaynaklanan boğaz ve kulak hastalıkları, sürekli oturmaktan kaynaklanan eklem ağrıları ise fizyolojik rahatsızlıklara örnek olarak verilebilir.

Bununla birlikte işin stresli olmasının yanında monotonluğu, “yabancılaşma”yı beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda iş yerinde kariyer olanaklarının oldukça sınırlı olması ile birlikte çalışanlar, işin kendisini geçici olarak görmektedirler. Sorduğumuz sorulara aldığımız yanıtlar ise, görüşme yaptığımız müşteri temsilcilerinin, ağrı merkezi çalışanlarının sorunlarını gündeme taşımak için

kurulan “gerçeğe çağrı merkezi” internet sitesini²² daha önce hiç duymadığı, yine Mayıs 2013’te kurulan Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası’ndan çalışanların haberdar olmadığı görülmektedir.

Çalışanlar işe başladıklarında kariyer anlamında önemli bir noktaya gelebileceklerini düşündüklerini, fakat ilerleyen süreçte bu işte ilerleme imkânının olmadığını belirtmekte, bu işte çalışmalarını ise ülkede var olan işsizliğe ve kendi açılardan alternatifsizliğe bağlamaktadırlar.

Sonuç olarak çağrı merkezleri, Taylorist-Fordist çalışma biçimlerinden nüveler taşıyan, modern teknolojinin imkânlarıyla denetim mekanizmalarının üst seviyede olduğu, çalışma güvencelerinin olmadığı, çalışma koşullarının oldukça zorlayıcı olduğu bir sektör konumundadır. Çalışanlar ise bu zorlayıcı koşulların genel anlamda farkında olup, şirkete dair bir aidiyet duygusu hissetmemektedirler. Olumlu anlamda işin çalışana katkısı olarak söylenebilecek tek şey ise, çalışanlar arasındaki arkadaşlıkların güçlü olması ve işin gerektirdiği ve işle birlikte gelişen sabır, ikna yeteneği ve pratik çözüm becerisinin ilerleyen dönemlerde piyasada avantaj olarak kullanılabileceğine dair düşüncedir.

²²<http://www.gercegecagrimerkezi.org>

KAYNAKÇA

Ali Rıza Saklı (2013) “Fordizm’den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamuyönetimi Üzerindeki Etkileri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış, sayı 44, s. 107-131.

Alkan, Tolga (2007) “Esnek Çalışma Biçimleri ve Çağrı Merkezi Örneği” yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul.

Andre Gorz (2001) *Yaşadığımız Sefalet* (çev. Nilgün Tatal), Ayrıntı Yay., İstanbul.

Ansal, Hacer (1985) “Teknolojinin Tarafıllığı ve Üretim İlişkileri”, Onbirinci Tez Kitap Dizisi, sayı.1, s. 152-171.

Ansal, Hacer (2004) “Emek Sürecinde Yeni Hedef: Esneklik Çalışanlar İçin Ne Demek?”, *Toplum ve Hekim Derrgisi*, sayı 3, cilt 19, Ankara.

Ansal, Hacer, “Postfordist Sürecinde Emek Sermaye-Ücretli Emek İlişkisi”, *Petrol-iş 1997 Yıllığı*, İstanbul.

Arın, Tülay (1985) “Kapitalist Düzenleme, Birikim Rejimi ve Kriz 1: Gelişmiş Kapitalizm” *Onbirinci Tez Kitap Dizisi*, sayı 1, s. 104-171.

Ayar, Sercan (2011) “Çağrı Merkezlerindeki ÇalışmaKoşullarının Örgüte Yabancılaşma, Devamsızlık ve İşten Ayrılma EğilimiÜzerine Etkileri: Bir Araştırma” (yayımlanmamış y. lisans tezi), İstanbul.

Aydanoğlu, Erkan (2011) *Emek Sürecinin Dönüşümü*, Kültür Sanat - Sen Yayınları, Ankara.

Barnes, Alison (2007) “The Construction of Control: The Physical Environment and The Development of Resistance and Accommodation within Call Centres”, *New Technology, Work and Employment*, Blackwell Publishing Ltd., USA.

Başbuğ, Gökçe; Ballı, Engin; Oktuğ, Zeynep (2010); “Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, sayı: 58, s. 254-274.

Belek, İlker (1999) *Postkapitalist Paradigmalar*, Sorun Yay., İstanbul.

Belek, İlker (2004) “Esnek İstihdam, Esnek Ücretlendirme, Ekonomi Politik” *Toplum ve Hekim Dergisi*, cilt 19, sayı 3, Mayıs-Haziran.

Bilgi, Alaattin (1992) *Ekonomi Politik Sözlüğü*, Yurt Kitap Yay., Ankara.

Braverman, Henry (2008) *Emek ve Tekelci Sermaye* (çev. Çiğdem Çidamlı), Kalkedon, İstanbul.

Candaner, Pembe; Kohen, Alp (2011) *Bu Yerin Kulağı Var!*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Castells, Manuel (2005), *Ağ Toplumunun Yükselişi*, (çev. Ebru Kılıç), İstanbul Bilgi Üni. Yay., İstanbul.

Çakır, Ö. (2001) “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt 3, sayı 1, Bursa.

Dereli, Toker (2001) “Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri”,*İş – Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt 3, sayı 2, Bursa.

Dikmen, Meltem Kayıran; Dikmen, Alpay Kayıran(2004) “Teknolojik Değişim Küreselleşme ve Emeğin Vasfı Üzerine”,*Toplum ve Hekim*, cilt 19, sayı 3, Mayıs-Haziran, s. 169-175.

Dobb, Maurice (1992) *Kapitalizmin Gelişimi Üzerine İncelemeler* (çev. F. Akar), Belge Yay., İstanbul.

Fukuyama, Francis (2002) “Tarihin Sonu Mu?” (çev: Yusuf Kaplan), *Tarihin Sonu Mu?*, Der: Mustafa Aydın-Ertan Özensel, Vadi Yayınları, Ankara.

Fülberth, Georg (2008)*Kapitalizmin Kısa Tarihi* (çev. Sadık Usta), Yordam, İstanbul.

Gouverneur, Jacques (2007) *Kapitalist Ekonominin Temelleri* (çev. Fikret Başkaya), İmge Yayınevi, Ankara.

Gramsci, A. (1992) “Americanism and Fordism”, (Der. Q. Hoare, G. N. Smith),*Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci*, International Publishers, New York.

Güler Müftüoğlu, Berna (2005) *Fason Ekonomisi: Gedikpaşa’da Ayakkabı Üretimi*, Bağlam Yay., İstanbul.

Hardt, Michael (1999), “Affective Labour”,*Boundary 2*, sayı 26, cilt 2, s. 89-100, ABD.

Harvey, David (2008) *Umut Mekanları* (çev. Zeynep Gambetti), Metis Yay., İstanbul.

Harvey, David (2012) *Postmodernliğin Durumu* (çev. Sungur Savran), Metis Yay., İstanbul.

Jessop, Bob (1996) “Post-Fordism And The State”, *Comparative Welfare Systems* (der. B. Grev), McMillan, London.

Jessop, Bob (2009) *Kapitalist Devletin Geleceği* (çev. Ahmet Özcan), Epos Yay., Ankara.

Keser, Aşkın (2006) “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyiİle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 100-119.

Kohen, Alp (2002) “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, sayı 22, Ocak-Şubat, s. 54-57.

Koray, Meryem (1995) “Esneklik ya da Emek Piyasasının Küreselleşmesi” *Petrol-iş 94-95 Yıllığı*, Petrol-iş Sendikası Yay, İstanbul.

Koyuncu, Ayşe Gözde (2006) “Enformel Sektörde Kadın Emeği: Evde Çalışma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Köymen, Oya (2007) *Sermaye Birikirken*, Yordam Yay., İstanbul.

Marcuse, Herbert (1968) *Tek Boyutlu İnsan* (çev. Seçkin Çağan), May Yay., İstanbul.

Marx, Engels (2003) *Komünist Parti Manifestosu* (çev. Cenap Karakaya), Sosyal Yay., İstanbul.

Marx, Karl (2004) *Kapital* (çev. Alattin Bilgi), Sol Yay., cilt 1, Ankara.

McNeill (2003) *Dünya Tarihi* (çev. Alaeddin Şenel), İmge Yayınevi, Ankara.

Meda, Dominique (2004) *Emek* (çev. Işık Ergüden), İletişim Yay., İstanbul.

Mohun, Simon (2002) “Emek Süreci”, *Marksist Düşünce Sözlüğü* (çev. Mete Tunçay), İletişim Yay., İstanbul.

Müftüoğlu, Özgür (2007) “Kriz ve Sendikalar”, *Türkiye’de Sendikal Kriz ve Sendikal Arayışlar*, der. Fikret Sazak, Epos Yay., Ankara, s. 117-155.

Nikitin, Pyotr İ. (2005) *Ekonomi Politik* (çev: Hamdi Konur), Sol Yay., Ankara.

Öngen, Tülin (1994) *Prometheus’un Sönmeyen Ateşi*, Alan Yay., İstanbul.

Özakar, Serdar (2012) “Küreselleşme ve Emek Piyasaları: Profesyonel İşgücünün Yeniden İnşası”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özdemir Yücesan, Gamze (2000) “Başkaldırı, Onay ya da Boyun Eğme: Hegemonik Fabrika Rejiminde Mavi Yakalı İşçilerin Hikayesi”, *Toplum ve Bilim*, sayı 86, güz.

Phil, Taylor; Peter, Bain (1999) “An assembly line in the head: Work and employee relations in the call center” *Industrial Relations Journal*, sayı 30, cilt 2, s. 101-117.

Piore, Michael J.; Sabel, Charles (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity*, Basic Books, New York.

Polanyi, Karl (2000) *Büyük Dönüşüm* (çev. Ayşe Buğra), İletişim Yay., İstanbul.

Rethel, Alfred (2011) *Zihin Emeği- Kol Emeği* (çev. Ayşe Deniz Temiz), Metis Yay., İstanbul.

Seçkin, Ebru (2011) “The Location Behavior of Call Center Firms in Turkey”, 51th Congress of the European Regional Science Association “New Challenges for European Regions and Urban Areas in a Globalised World” 30th August - 3rd September, Barcelona, Spain.

Sennet, Richard (2009) *Yeni Kapitalizm Kültürü* (çev. Aylin Onacak), Ayrıntı Yay., İstanbul.

Süer, Deniz; Atayer, Onat (1999) “Çağrı Merkezi Teknolojileri”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, sayı 8, Ağustos-Eylül, s. 44.

Taylor, Frederick W. (2013) *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (çev. H. Bahadır Akın), Adres Yay., Ankara.

Taymaz, Erol (1993) “Kriz ve Teknoloji”, *Toplum ve Bilim*, sayı 56-61.

Tokol, Aysen (2003) “Tele çalışma geleceğin çalışma şekli olabilir mi?”, *İş Güç*, sayı 1, cilt 5.

Törün, Anıl (2006) “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldırım, Engin (2000) “Türkiye De Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerine Etkileri” *Toplum ve Bilim*, Güz, sayı 86.

Yurtsever, Haluk (2011) *Kapitalizmin Sınırları ve Toplumsal Proletarya*, Yordam Yay. İstanbul.

Yücesan Özdemir, Gamze(2002) “Emek Süreci Teorisi ve Türkiye’de Emek Süreci Çalışmaları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Küreselleşme, Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum*, der. A. A. Dikmen, İmaj Yayıncılık, Ankara.

Yücesan Özdemir, Gamze (2008)*Sermayenin Adaleti*, Dipnot Yay., Ankara.

Yücesan Özdemir, Gamze (2014) *İnatçı Köstebek*, Yordam, İstanbul.

Zapf, D.; Isic, A.; Bechtoldt, M.; Blau, P. (2003) “What is Typical for Call Centre Jobs?Job Characteristics, and Service :Interactions in Different Call Centres”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, sayı 12, cilt 4, s. 311-340.

İnternet Kaynakları

- <http://www.ses.org.tr/images/dokuman/fordizmpostfordizm.pdf>
- http://www.tbb.org.tr/tr/bankavesektorbilgileri/istatistikraporlar/Cagri_Merkezi_Istatistikleri/1134
- <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/6GCH98KE8XAR4LL.pdf>
- <http://www.bianet.org/bianet/insan-haklari/130352-alo-siparis-yok-destek-var>
- <http://cagrimerkezleridernegi.org/index.php/sektorumuz/cagri-merkezi-nedir/>

ABSTARCT

HISTORICAL TRANSFORMATION OF LABOR PROCESS: AN INVESTIGATION OF CALL CENTER WORKERS

Pekdemir, Emre

MA, Department of Sociology

January, 2014

Different sectors were occured with the transformation of labor process and the relationship between capital and workers were also transformed. Call centers, which is important type of that transformation, constitute an important research field with the context of working conditions, capital and worker relationship, control and quality. In this sense, the study aims to produce these relations and worker's perception about the area which we mentioned with the context of labor process by its sample.

Keywords: Labour process, Taylorism, Fordism, Post-fordism, Flexibility, Qualification, Controlling.

ÖZET

EMEK SÜRECİNİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ: ÇAĞRI MERKEZİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME

Pekdemir, Emre

Yüksek Lisans, Sosyoloji Bölümü

Ocak 2014

Emek sürecinde yaşanan dönüşümle birlikte farklı iş kolları ortaya çıkmış ve sermaye ve çalışan arasındaki ilişkiler de dönüşüme uğramıştır. Bu dönüşümün önemli örneklerinden biri olan çağrı merkezleri, çalışma koşulları, sermaye ve çalışan ilişkisi, denetim ve vasıf bağlamında önemli bir inceleme alanını oluşturmaktadır. Bu anlamda çalışma, örneklemeden hareketle bu ilişkileri ve çalışanın bahsettiğimiz alanlarla ilgili düşüncelerini, emek süreci bağlamında ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar kavramlar: Emek süreci, Taylorizm, Fordizm, Post-fordizm, Esneklik, Vasıf, Denetim

EK 1: GÖRÜŞME FORMU

EMEK SÜRECİNİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ: ÇAĞRI MERKEZİNDE
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME

1) Cinsiyetiniz

- a) Kadın
- b) Erkek

2) (Cevabınız b ise) Askerliğinizi yaptınız mı?

3) Yaşınız?

- a) 20 –
- b) 20-25
- c) 25-30
- d) 30-35

4) Eğitim durumunuz?

- a) İlköğretim
- b) Lise
- c) Üniversite
- d) Yüksek Lisans
- e) Doktora

5) (Üniversite mezunları için) Mezun olduğunuz okul/ bölüm?

6) Medeni haliniz?

- a) Bekar
- b) Evli
- c) Boşanmış

7) Aile durumu?

- a) Çekirdek aile
- b) Geniş aile

8) Ailenizin gelir durumu?

- a) 1000 lira ve altı
- b) 1000- 1500 lira arası
- c) 1500- 2000 lira arası
- d) 2000- 2500 lira arası
- e) 3000 lira ve üzeri

9) Çağrı merkezinde ne zamandır çalışıyorsunuz? (çalıştınız?)

- a) 1 ay ve altı
- b) 1- 6 ay arası
- c) 6 – 12 ay arası
- d) 1- 2 yıl arası
- e) 2 yıl ve üzeri

10) Çalışma şekliniz nasıl(dı)?

- a) Tam zamanlı
- b) Yarı zamanlı

EK 2: MÜLAKAT SORULARI

1) İş deneyimlerinizi anlatır mısınız?

2) Okuldan Mezun olduktan sonra işsiz kaldınız mı? Kaldıysanız ne kadar?

İş arama sürecinde yaşadıklarınızı kısaca anlatır mısınız?

3) Çalıştığınız kurum hangi sektöre yönelik hizmet vermektedir? (gsm, bankacılık vs)

4) Çağrı merkezini nasıl tanımlarsınız?

5) (Şu an) çalıştığınız işi tek kelimeyle nasıl nitelendirebilirsiniz? (çağrı merkezi)

5) Bu işi (çağrı merkezi) nasıl buldunuz? İşe alım sürecinde ne gibi aşamalardan geçtiniz? Eğitim sürecini kısaca anlatır mısınız? İşe alımda kişi hangi kıstaslara göre alınıyor?

6) Bu işinizden kazancınızı nasıl tanımlarsınız? (prim, sodexo, sigorta, hat)

7) Kazancınızdan tatmin oluyor musunuz?

8) (Şu an) yapmış olduğunuz işten beklentileriniz nelerdi(r)?

9) Bir üst görevliniz olan takım liderliği görevini nasıl tanımlarsınız? Bu sizin ileriki dönemde geçmek istediğiniz bir pozisyon mudur?

10) Kendi takım liderinizi nasıl tanımlayabilirsiniz?

11) Çalışma ortamınızı tasvir edip kısaca bahsedebilir misiniz? Kendinizi bu ortamda rahat hissediyor musunuz? İş yerinde kendinizi verimli, üretken ve mutlu hissediyor musunuz ya da iş yerine ilişkin belli bir aidiyet duygusuna sahip misiniz?

13) Mola süreleriniz sizce temel ihtiyaçlarınız karşılamak ve dinlenmek için yeterli mi?

14) Günlük mesai saatiniz ne kadar?

15) Mola saatleriniz sabit midir yoksa sürekli değişmekte midir? Günde ne kadar dinlenmek ve yemek için zamanınız oluyor? Bu zaman sizin için yeterli midir?

16) Molalarınıza aynı arkadaşlarınızla mı beraber çıkıyorsunuz, yoksa herkesin mola zamanları farklı mı oluyor? Eğer öyleyse bu durumdan dolayı mesai arkadaşlarınızla yeterince görüşmemek sizin için sorun oluyor mu?

17) Haftada kaç gün/ kaç saat çalışıyorsunuz?

18) Vardiyalarınız ne kadar sıklıkla değişiyor? Vardiyalarınızın bu sıklıkta değişmesi sizi psikolojik ya da fizyolojik olarak etkiliyor mu?

19) Mesai saatleriniz değişiklik gösterebiliyor mu? Fazla mesai yaptığınız zamanlarda bu durum ücretinize yansıyor mu?

21) İşinizi yaparken aşağıdakilerden hangi denetim biçimleri kullanılıyor? (teknolojik/insana dayalı)

22) Mesainiz bittikten sonra, işten sonraki hayatınıza rahatlıkla adapte olabiliyor musunuz?

23) Yaptığınız işin fiziksel olarak üzerinizde bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Şu ana kadar mesai esnasında herhangi bir (psikolojik/fizyolojik) sağlık sorunu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kurumunuz bu durumda nasıl bir tutum gösterdi?

24) Yaptığınız işin sosyal hayatınız üzerinde bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

25) Çalıştığınız işle ilgili olarak herhangi bir sendikaya bağlı mısınız? Bağlıysanız çalıştığınız kurumun bu duruma karşı bir tepkisi oldu mu? Sendikal

örgütlenmenin sosyal çağrı merkezlerinde çalışanların sosyal haklarının korunması açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?

26) Bulunduğunuz çağrı merkezinde devamlı olarak çalışmak ister misiniz? İstemezseniz bunun sebepleri nelerdir?

27) Yaptığınız görüşmelerin kayıt altına alınıyor olması performansınızı etkiliyor mu? Her görüşmeniz dinleniyor mu?

28) Yaptığınız işin stresli yanları nelerdir? Çalışırken her hangi bir cinsiyete dayalı bir ayırım yaşadınız mı? İş güvencesi konusunda herhangi bir kaygı taşıyor musunuz?

29) Şu ana kadar iş yerinde herhangi bir problem yaşadınız mı? Böyle durumlarda problemi çözmek için yardım alabileceğiniz bir birim var mı? Bu birimin çalışmalarından memnun musunuz? Bir örnek verebilir misiniz?

30) Daha önce Devrimci İletişim ve Çağrı merkezleri sendikasını duydunuz mu? Gerçeğe çağrı merkezi adlı siteye girdiniz mi? Başka çağrı merkezi çalışanlarının koşullarından haberdar mısınız?

31) Çağrı merkezlerinde en çok neyin değişmesini isteriniz?

32) (Ayrılanlar için) İşinden neden ayrıldınız?

33) Bir kişinin çağrı merkezinde çalışabilmesi ne gibi vasıflara sahip olması gerekir?

34) Kariyer planlarınız nelerdir? Bu planlar içerisinde çağrı merkezi (deneyimiz) nasıl bir yer teşkil ediyor?

35) Çocuğunuzun ya da yakınınızın böyle bir işte çalışmasını ister misiniz?

EK 3: ÖRNEK MÜLAKAT GÖRÜŞMESİ

Emre: Çağrı merkezini nasıl tanımlarsın?

3. Görüşmeci -MT: Çağrı merkezini ikiye ayırıyorum; bir arkadaşlık, bir iş ortamı. Arkadaşlık olarak çağrı merkezindeki arkadaşlık bence hiçbir işyerindeki arkadaşlıktan daha farklıdır. Cümleyi toparlıyım, çünkü çağrı merkezindeki arkadaşlıkta hep beraber olduğun için sorunları hep beraber paylaştığın için ya da bir çağrı akışındaki zor anları aynı anda hani arkadaşını teselli ederek geçiştirdiğin için ya da bir hizmet talebi çözerken başka bir arkadaşın gelip yardım ettiği için çok ayrı bir şey. Hatta işten sonra da o arkadaşlığı devam ettirmen çok ayrı bir şey. İş ortamı olarak çok zor bir meslek çünkü toplam bir işte örnek verelim 100 metrelik bir alanda işte onun içerisinde 60 tane kişi aynı anda konuşuyor aynı anda bir sorunları oluyor. O 60 kişi yüzlerce farklı müşteri getiriyor, yüzlerce farklı müşterinin sıkıntısını karşılamaya çalışıyorsun, bunun yanında bir de üstlerinin baskısı var işte sürelerinizi arttırın, şunu yapmayın bunu yapmayın, tamamen ikisi çok ayrı bir şey. Hangisini tercih ederim dersen tabii ki arkadaşlık ortamına sonsuz derecede puan veririm ama iş ortamında çok sıkıntı.

Emre: Burada şöyle bir şey var mesela, arkadaşlık ortamından dem vurdun ama çağrı merkezinde sonuçta aynı anda herkes çalıştığından dolayı senin bir abone ile görüşürken yaşadığın bir sorunda bir diğeri nasıl seni teselli edebilir nasıl çözüm bulabilir o da aynı anda çalışıyor.

3. Görüşmeci -MT: Müşteriyi bekletip gelebilir yani bunu çok yaşadım ben.

Emre: Yapılabilir yani bu?

3. Görüşmeci -MT: Müşteriyi bekletip geliyor ya çünkü orada hani mesela iki üç yıldan beri tanıdığım bir arkadaş vardır mahallede ya da hayatında bir de orada bir aydan beri tanıdığın bir adam vardır bir arkadaş vardır ikisi arasında hemen hemen hiçbir fark yoktur yıl bakımından. Yani birden o sıfırlanıyor, çünkü o adam da aynı şeyi çektiğinden dolayı, aynı zorlukları gördüğünden dolayı gelip yardım etme ihtiyacında bulunuyor, bir de insanlık, ya şöyle seçilen adamlar çok enteresan adamlar oluyor çağrı merkezine, hani bilerek mi seçiyorlar ya da bilmeyerek mi seçiyorlar bilmiyorum ama hani böyle yardımlaşmayı en üst seviyede tutan adamlar oluyor. Belki çağrı merkezindeki mantık bu, hani orayı ayakta tutabilmenin mantığı da insanların birazcık da iyi olması. Hani banane tavrının olmaması, bu şekilde arkadaşlık böyle ama iş ortamında aynı şeyi söyleyemem.

Emre: Bu arkadaşlık kısmına daha sonra gelicem, dinlemek isterim biraz daha sonra tamam ama saatlerine dair bir sorun var mesela, peki günlük mesainiz ne kadar oluyor?

3. Görüşmeci -MT: 9 saat normal mesai, ek mesai yaparsan da artı iki 11 saat.

Emre: Ek mesailer fazla oluyor mu peki?

3. Görüşmeci -MT: Ayda bir kez. Yani ayda bir kez dört gün olur yani bir haftanın dört günü mesai olur, o da yoğunluktan kaynaklı.

Emre: Fazla mesai dediğin kaç saat mesela?

3. Görüşmeci -MT: İşte 11 saat günlük, iki dört altı sekiz... toplamda on ya da sekiz saat yaparlar.

Emre: Peki mola sürelerinize gelirse ne kadar mola yapıyorsunuz gün içerisinde, dokuz saat içerisinde?

3. Görüşmeci -MT: 65 dakika toplamda, 30 dakikası yemek. 10-10 iki mola, 15 dakikası da uzun mola olarak adlandırılmış, toplamda 65 dakika.

Emre: Yeterli oluyor mu sence bu?

3. Görüşmeci -MT: Yemek yemek için yeterli 30 dakika, ardından bir sigara da içebilirsin ya da istediğin bir şeyi de yapabilirsin, dolaşadabilirsin ama diğer molalarda çok fazla zamanın olmuyor çünkü kendini molaya aldıktan sonra molan başlıyor, molaya aldıktan sonra sen kendine ben bir tuvalete gideyim dersin çıkıyorsun, çıktığın yerden tuvalete gitmek 2 dakika. Tuvaletten sonra merdivenleri inmek zaten 2 dakika. Dışarı çıkıyorsun,

Emre: Peki sıra falan oluyor mu tuvaletlerde?

3. Görüşmeci -MT: Erkeklerde olmuyor da bayanlarda oluyor. Daha sonra aşağı indiğin zaman ya ben bir sigara içeyim sigaramı yaktım falan filan derken sigaranı yarıda bırakıp koşuşturmayla yukarı çıkıp kendini moladan alman gerekiyor. 10 dakika yetmiyor, 15 dakika yetiyor ama.

Emre: Yani lisede okul tuvaletlerinde sigara içer gibi sömüre sömüre içiyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Aynen öyle, aynen öyle. Hani acele acele falan.

Emre: Anladım. Peki biraz önce mesela arkadaşlık bahsederken benim demek istediğim şöyle bişeydi. Bildiğim kadarıyla molalara çıkarken ekip halinde çıkmıyorsunuz.

3. Görüşmeci -MT: Bir prosedüre uymak gerekiyor.

Emre: Ya da size mola zamanlarınız geliyor şu saatler arasında çıkacaksınız,

3. Görüşmeci -MT: aynen öyle. Doğru.

Emre: ona göre çıkıyorsunuz ve bu saatler de kişiye göre değişiyor. İşte sen 13:50 ile 14:00 arasında çıkacaksın yanında çalışan arkadaşın senden 10 dakika sonra çıkacak daha doğrusu sen geldikten hemen sonra çıkacak.

3. Görüşmeci -MT: doğru.

Emre: Şimdi bu, oradaki insanlarla olan samimiyetini kısıtlamıyor mu? Yani şöyle düşün sigara odasına çıkıyorsun, sigara içiyorsun her gördüğün insan farklı olabiliyor. Her sigara içmek için yukarıya çıktığında,

3. Görüşmeci -MT: Hepsiyle aynı muhabbeti yapamazsın doğru.

Emre: Yani herkesle arkadaş oluyorsun ama herkesle o samimiyeti,

3. Görüşmeci -MT: Samimi olamıyorsun.

Emre: yakınlığı geliştiremiyorsun, sürekli herkesle görüşmediğinden dolayı.

3. Görüşmeci -MT: Şöyle şimdi çağrı merkezinde çağrı alırken o prosedürlere uymak gerekiyor çünkü çağrı akışı devamlı olduğundan dolayı planlamada ona göre bir planlama yapıyor diyor ki şu grup böyle bir dönemde çıksın bu grup böyle bir dönemde çıksın şu kişi böyle çıksın çağrıda uymak gerekiyor ama benim şimdiki dönemim işlem çözümü olduğundan dolayı ben onda esnek davranabilirim, yöneticiler de ona göre esnek davranabiliyor. Performansında benim mola saatine uyumum da var ama ben mola saatine hiç uymasam da bana mola saati uyumu tam geliyor. Yani o sorun olmuyor, şu anda ben çıkabilirim istediğim gibi arkadaşlarla, zaten öyle yapıyoruz. Mesela bizim mola saatimiz belli. 8-5 çalışıyorsak 9:30'da birinci mola, 11:30'da yemek, 13:30'da ikinci mola 16:00'da son mola diye kararlaştırdık bir arkadaşlarca, tamam dediler. Biz çıkıyoruz, buna yöneticiler ses çıkarıyor da hani arkadaşlar yapmayın diyor ama etkisi olmuyor. Ama çağrı alan kişilerde etkisi oluyor onlarda.

Emre: Nasıl yaptırım oluyor peki? Yada hani şöyle söyleyim

3. Görüşmeci -MT: Performansı sıfır geliyor şey olarak o puanı sıfır geliyor performansı otomatik olarak 100 üzerinden seksenden başlıyor. Yüzde 20 bir etkisi var yani mola saatinin.

Emre: Bir kere mola saatine uymadığın zaman seksenden mi itibaren başlıyor?

3. Görüşmeci -MT: Yok yani bir kere uymaz, ondan sonraki dönemlerde hep uyar yine tam olur tamamlar ama devamlı uymazsa işte 20 puan eksikle başlayabilir.

Emre: Sözlü olarak herhangi bir uyarı falan geliyor mu?

3. Görüşmeci -MT: Yazılı uyarı da alabilir, sözlü uyarı da. İkisi de olabilir.

Emre: Geç gelmek mi yoksa verilen mola saatine uymamak ya da başka bir saatte çıkmak mı oluyor bu?

3. Görüşmeci -MT: Geç gelmek de aynı şekilde sorumluluk altında. Mesela ben de şu anda geç girersem eğer ben de sözlü uyarı alabilirim. Çünkü planlanan bir saatin dışına çıkmış oluyorum, tam o saati doldurmamış oluyorum, uyarı alırım. Ama mola saatine uyum çağrı merkezinde çok önemli. Hem mola saatine uyum hem de geç gelmeme, moladan geç gelmeme çok önemli. Ama şöyle yapabilirsin, mesela 10 dakikalık molanı yaptın, 15 dakika yaptın 10 dakikalık molanı, 15 dakikalık molanı da 10 dakika yaptın, ayarlıyorsun o şekilde ama onu ayarlamak da gün içerisinde problem olur.

Emre: Biraz önce de bahsettik mesela onun için biraz daha detaylı bir şey istiycem senden, mevcut arkadaşlarınla beraber molaya çıkamıyorsun sonuçta çağrı merkezini düşündüğümüz zaman, sürekli farklı insanlar görüyorsun yemek yerken başka insanlarla yemek yiyorsun, dolayısıyla çağrı merkezinde çalışan insanların nicelik olarak fazla olduğunu göz önüne alırsak hepsiyle aynı oranda samimiyet

kuramıyorsun sonuçta. Çünkü bir gördüğünü belki de işte iki hafta sonra görebileceksin.

3. Görüşmeci -MT: İşte farklı kübiklerde oluyorsun, kübik deniyor onlara bu gruplara, farklı gruplarda oluyorsun. Farklı gruplarda olan her kişi birbirleri ile arkadaş olacak diye bir kaide yok, bir grupta yirmi kişi varsa o yirmi kişi kankadır, hani şu andaki deyimle, diğerleri ile selam verir ya da hiç vermez. Ama işte o işin getirdiği stres ya da o işin getirdiği sorumluluklar birazcık şey yapıyor insanı yakınlaştırıyor. Ya bana böyle bir müşteri geldi diye bir muhabbet açtığın zaman aynı şeyi de karşıdakinde görebiliyorsun ve dertleşebiliyorsun. Farklı kişiler, tanıımıyorsun ama dertleşebilirsin. İsmi bile bilmiyor olabilirsin sorun değil.

Emre: Çünkü aynı şeyleri sen de yaşıyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Aynı şeyleri sen de yaşıyorsun.

Emre: Peki yaptığın işi, yani çağrı merkezini göz önüne aldığımız zaman şu an çalıştığın yer, tek kelime ile nasıl tanımlarsın?

3. Görüşmeci -MT: Şimdi ben bu işe şans eseri girdim. Hani bir form doldurup, daha doğrusu ben başka bir işte çalışırken müdür beni aradığı zaman ben bir not alayım derken, bu işyerine başvurmak için götürdüm arkadaşı, ya bana bir kağıt verin dediğim zaman bana başvuru kağıdı verdiler ve ben böyle doldurdum oldu. Ben ilk girdiğim zaman hedefim kariyerdi. Kariyer, kariyer, daha sonra böyle bir şey olmadığını gördüm, olamayacağını gördüm. İstedik kadar çalış, üstünü yap ama bir şeyler olmuyor. Olmayınca da olmuyor.

Emre: Neden olmuyor? Çünkü baktığın zaman çok iyi bir kurumda çalışıyorsun, burada yükselmek çok zor mu?

3. Görüşmeci -MT: Getirdikleri performans sisteminde...

Emre: Ya da şöyle düzeltiyim işe girerken neden böyle düşünüyordun, orada kariyer yapacağını düşünüyordun, sana böyle mi söylendi.

3. Görüşmeci -MT: Hayır ben, kariyer, yani isim, kurum ismi verdim ama, bir kurum, yani büyük bir kuruma girdiğin zaman ilk senin de düşlediğin kariyerdir. Ben burada kariyer yaparımdır ve ben de öyle düşündüm. Ya da işte okudum okul, hani işletme, onların getirdiği bir şey de kariyerin ne kadar önemli olduğunu biliyorum. Belki kafama o işledi kariyer dedim. Oraya girdikten sonra eskimiş birkaç tane arkadaş vardı, yani o işyerindeki yaşı geçmiş olan arkadaşlar da kariyer diye bir şey yoktur burada dedikleri zaman ben ya olur mu vardır deyip bastırdım ama istediğin kadar bastır, öyle bir performans sistemi var ki, bir yerden çözdüğün zaman, performans olarak çok yükseğe çıktığın zaman bir yerden aşağı iniyorsun.

Emre: Mükemmel olman gerekiyor.

3. Görüşmeci -MT: Mükemmel olman gerekir, mükemmel olman gerektiği gibi de birazcık da kaypak olman gerekiyor. Yani işi savsaklaman gerekiyor.

Emre: Nasıl yani?

3. Görüşmeci -MT: Nasıl yani onu açıklayayım. Şimdi devamlı bir müşteriye, release, yani müşteri hattayken onu devamlı hattan düşürürsen çağrı süreni kısaltırsın. Çağrı süreni kısalttığından dolayı sen oradan tam puan alırsın. Yani senin çağrı süren kısa olursa sen tam puan alıyorsun ve sen devamlı adamı hattan düşürürsen oradan tam puanı aldın.

Emre: Bunu anlamıyorlar mı peki?

3. Görüşmeci -MT: Onu daha sonra anlıyorlar. Yani daha sonra anlayana kadar da iş isten geçmiş oluyor.

Emre: Peki orada yükselebilmek için performansının çok iyi olması yeterli mi? Yani ne bileyim demek istediğim amca-dayı ilişkileri orada da geçerli mi?

3. Görüşmeci -MT: Amca-dayı ilişkileri her zaman var, çalıştığımız kurum birazcık öyle giden bir kurum zaten. Ama bir amca-dayı ilişkisinde de işte maksimum 5-6 kişiye istihdam sağlarsan diğerleri de bu şekilde hani geçinir sistemden birazcık kaypak olacak ya da birazcık işte işini yapmayacaksın yapıyor gibi gözükeceksin. Hani Türk milletindeki asıl mantık bu, yapmayacaksın yapıyor gibi gözükeceksin. Bu insanlarda da böyle, sen işini adamakıllı yaptığın zaman olmuyor. Örnek vereyim, şimdi bizim çalıştığımız şu andaki birimde günlük hizmet talebi diyoruz biz açılan şikayet taleplerine ya da kayıtlarına. Günlük kapatman 20, yani 20 tane kapatırsan sen iyi bir e'sin. Şimdi arkadaşlarımıza anlatamadığımız konu şu, 20 tane kapatalım denildiği zaman diğer arkadaşlar 30-40-50 tane kapatıyor ve 50 tane kapattıklarını gören yöneticiler de diyor ki biz bunlara çan eğrisi yapalım. E şimdi bu adamlar devamlı kapattığı zaman alttaki insanlar işini yapıyor adamakıllı kapatıyor ama diğerleri 60 tane kapatırken sorumluluklarına uymuyor, kaliteli kapatmıyor ve 60 tane kapatıyor. Ben 20 tane kapatıyorum. Şimdi benim, adam 60 tane kapatırken ben asıl kapatmam gereken 20'yi kapattığımdan dolayı sıfır alıyorum, adam tam puan alıyor. Yani buradaki bir dengesizlik, performanstaki dengesizlik üste çıkaranlar farklı oluyor, altta kalanlar farklı oluyor. İstedığın kadar çalış, dürüst çalış yerinde, olmuyor yani bir kariyer yapamıyorsun. Ya benim geldiğim kariyer 4 yıllık kurumda uzmanlık oldu, fatura uzmanlığı o kadar.

Emre: Ne kadar zaman sonra peki çağrı merkezinden şu anki yerinize geçiş yaptınız?

3. Görüşmeci -MT: Ben iki yıl sonra yaptım.

Emre: Yani iki yıl çağrı merkezinde çalışıp sonraki departmana geçiş yaptınız.

3. Görüşmeci -MT: Aynen öyle.

Emre: Normalde ortalama süre bu mudur işini iyi yapan birisi için?

3. Görüşmeci -MT: Hayır 6 aydır. Nereye gidersen, hiçbir iş yerinde kendini ispatlamak 6 ay sürer, 6 ay sonunda da çok iyiysen eğer, eğer işini bilen bir patronun bir yöneticinin varsa da 6 ay sonunda seni değerlendirmeye alır. Ya da insan kaynakları seni değerlendirmeye almak gerekiyor, bir parantez açayım, şu anda kurumdaki insan kaynakları benim ismimi soyismimi bilmiyor yani. Benim hangi birimde çalıştığımı da bilmiyor. Bu kadar hani işini yapmayan insan kaynakları var. Çünkü senin çalıştığın şu anda sen şeyde çalışıyorsun yani ben nasıl denir ona yan kurumda çalışırım. İşte bilmem ne yöneticilik bilmemne falan filan diye bir kurumda çalışırım ben oraya bağlıyım, başka bir arkadaş başka bir firmaya bağlı biz taşeron firmadan geliyoruz. Çünkü taşeron firmadan geldiğim için ortada kalmışız biz. Nasıl ortada kaldık onu anlatayım.

Emre: Normalde şu anda bir çağrı merkezinden çalışıyorsun ama seni işe alan başka bir kurum? Taşeron bir firma.

3. Görüşmeci -MT: Tamam ama bu taşeron firmanın beni sorgulaması lazım değil mi? Ya işte 3. Görüşmeci -MT ne yapmış bir bakalım, biz aldık ya bu adam bize para kazandırıyor, maaşından para kazandırıyor. E bu adam 2 seneden beri burada, 2 seneden beri ben bu adamın sırtından para kazanıyorum, bunu ne yapabilirim diye düşünmesi lazım dimi. Düşünmüyor, sormuyor bile. Yani adamların bir sistemi bile yok. Açıp bilgisayardan bizim eleman diyecek bir sistem bile yok. Sen bile arasan şu anda işte ben Emre, ...dan Emre işte call ... sizin çalışanınızım, senle konuşur. Yani o kadar bihaber.

Emre: Bilmiyorlar.

3. Görüşmeci -MT: Bilmiyorlar, ...'nın insan kaynakları da aynı şekilde bilmiyor seni. Yani sen tamamen ortada kalmış bir elemansın.

Emre: Peki yaptıkları iş ne, ...'nın insan kaynakları yani işe alım dışında?

3. Görüşmeci -MT: A personeline hizmet vermek. Yani ben şu anda B personeliyim, B personel de zaten taşeron firmanın personelidir. C'den başlarsın B'ye çıkarsın, A'ya da geçebilirsin,

Emre: A derken diğer taşeron firmadan bahsediyorsun değil mi?

3. Görüşmeci -MT: Yok yok kademe vardır ...'da A personel, B personel, C personel. Biz çağrılara başlarken C'de başladık aldığımız uzmanlığa göre yükselirsin, yani ben şu anda B'ye geçtim ama ...'nın asıl personelleri yani ...'nın kendi maaşını ödediği personeller de A personelleridir.

Emre: Bu hangi kademe oluyor peki?

3. Görüşmeci -MT: Takım liderleri işte, line manager olarak adlandırdığımız takım liderlerinin takım liderleri, bölge müdürleri, satıştaki çalışanlar falan.

Emre: Ve kalitedekiler.

3. Görüşmeci -MT: Kalitedekiler. Kalitedekiler de değil. Uzman kalite grubu var, uzman kalite grubu A personeldir, kalitedekiler değildir. Bazı kalitedekiler de değildir yani öyle diyebiliriz.

Emre: Peki, işe alım sürecine geçersen ne gibi aşamalardan geçtin bu işe başlarken, işe başlamadan önce? Eğitim dahil olmak üzere.

3. Görüşmeci -MT: Şimdi şu andaki çok ayrı, ama ben geçmiş dönemde işte form doldurdum, doldurduğum forma istinaden beni çağırdılar, bir gittiğim o taşeron firmada görüşme yaptık, daha sonra tekrar çağırdılar orada tekrar bir görüşme yaptık. Yani iki görüşme oldu. Birincisi ön görüşme olmuş onların anlattığına göre,

ikincisinde mülakat yapmışlar. Daha sonra tekrar üçüncü kere çağırdılar, üçüncü kere gittiğimizde de bu sefer grup vardı, grup olarak bir konu üzerinden tartıştık. Sonra iş o tartışmanın neticesinde de 10 kişiden 4-5 kişiyi çıkartmışlar.

Emre: Tartışmada neye dikkat ederek eliminasyon yaptılar?

3. Görüşmeci -MT: Ya onu ben gerçi daha önce yine okuduğum meslek dolayısıyla biliyordum, tartışma da şöyle bir şey: 10 kişi varsa eğer, her kişinin dediğine katılmayacaksın, katılmadığın gibi senin kendi bir görüşün olacak, onu savunabilecek de güçlü tezlerin olacak ki karşıdakini ikna edebilesin. Eğer sen karşıdakini ikna ediyorsan kazandın, sen kazandın ve geriye çekileceksin diğerleri naparsa yapsın, bu. Ya benim görüşüm buydu ben de aynı şeyi uyguladım.

Emre: Ya da hani çağrı merkezinde çalışıyor olmak aynı zamanda sabır gerektirdiğinden dolayı,

3. Görüşmeci -MT: Biraz da ikna, sabır, sesin yükseliyor mu yükselmiyor mu, karşıdakini ikna edebilme, bunların hepsinin olması gerekiyor. Ve bunları yapabildiğin sürece de başarılı oluyorsun işte o x firmasının görüşmesine gitsen bile aynı şekilde. Sonra ...'ya girdik, ...'da bir görüşme daha yaptık, ondan sonra bir gün sonra eğitime çağırdılar eğitim aldık 3-4 hafta, 1 ay eğitim aldım, ardından başladım. Şu anda öyle değil, taşeron firmaya gidiyorsun, konuşuyorsun, seni direkt ...'ya gönderiyorlar, ...'da konuşuyorsun eğitime başlatıyorlar eğitim iki hafta sürüyor ondan sonra çağrıya giriyorsun, bu kadar.

Emre: Tek fark burada anladığım kadarıyla 2 haftalık bir eğitimdeki fark.

3. Görüşmeci -MT: 2 haftalık fark ve aynı zamanda tartışma diyelim. Yani kendini ispat edebilme.

Emre: Anladım, peki çalıştığın işten kazancın tam olarak nedir, yani nasıl tanımlarsın bu kazancı daha doğrusu?

3. Görüşmeci -MT: Kazancı açalım, şimdi 1100 lira net maaş alırım, artı 200 lira multinet var, işte onu katarsak pardon 1150 lira net maaş, 200 lira işte multinet yemek kartı onu da eklesen işte 1350 eder, yol parası vermiyorsun servisin var, e servis heralde yol parasına bir 100 de, nerden baksan 1450 lira kar kalıyor.

Emre: Yeni iş başlayanlar peki çağrı almaya başlayanlar ne kadar alıyorlar?

3. Görüşmeci -MT: 850-900 civarında başlarlar.

Emre: Onun dışında işte,

3. Görüşmeci -MT: Multineti devam eder, servisi var. Ha bir de çalıştığına göre performans alırsın.

Emre: Hat vermiyorlar mı?

3. Görüşmeci -MT: Hat verirler tabii canım, işte görüşme hattın var. 15 liraya sınırsız konuşman var, sınırsız meesajlaşman var, diğer yönlerde 100 dakika var, 10Gb da internetin var. Gayet yetebilecek bir, ya bir insanın normal şartlarda yaşabileceği tarzda bir maaş alıyorsun.

Emre: Yani bu seni tatmin ediyor mu peki bu maaş?

3. Görüşmeci -MT: Etmiyor, ya yaptığım işe yüklendiğim ağır yüke rağmen tatmin etmiyor. Ama normalde çağrı merkezi, ya şimdi şöyle Türkiye'deki çağrı merkezinin statü olarak gelişmesi gerekiyor, yurtdışındaki çağrı merkezi çalışanları ayrı bir statüde değerlendirilir. Yani işçi olarak değerlendiriliyor ama onların işçiliği ağır işçi olarak geçiyor. Gerçekten çok ağır bir işçiliktir bu. Hani madencilik nasıl ağırsa bu da aynı şekilde ağır bir işçiliktir, çağrı merkezi işçiliği.

Emre: Tek fark şey diyorsun o zaman hani, kol emeği yerine, kafa emeği.

3. Görüşmeci -MT: Kafanı yoruyorsun, durmadan oturuyorsun ve birini ikna etmeye çalışıyorsun ya da birinin bağırışını çağırışını küfürünü dinliyorsun ve sen o küfürden sinirlenmemen gerekiyor çünkü sana küfretmiyor kuruma küfür ediyor, bana öğretilen bu. Ve sen o küfre devamlı şey yapman gerekiyor eyvallah demen gerekiyor. Ya da senin bir sosyal hayatın sıfıra iniyor, ya şu anda ben rahatım şey olarak vade olarak rahatım ama çağrı merkezinde çalıştığım dönemde benim kız arkadaşşıma ya da aileme ayırabilecek bir zamanım yok, sosyal hayatım yok. Devamlı uykulu,

Emre: Çalışma süreleriniz aynı değil mi şu anda hani sen çağrı merkezinde de aynı saatlerde çalışmıyor muydun?

3. Görüşmeci -MT: Aynı değil.

Emre: Vardiyadan dolayı mı?

3. Görüşmeci -MT: Vardiyadan dolayı, ya aynı saat, dokuz saat çalışıyorsun ama ben mesela sekizde gidiyorum beşte çıkıyorum, yani minimum gibi, ya da dokuzda gidiyorum altıda çıkıyorum, ya da öğlen 12de gidiyorum akşam 9da çıkıyorum. Yani benim her zaman kendime ayırabilecek vaktim oluyor ama çağrı merkezinde çalışanın vardiyası değişiyor. Adam 12-9 da çalışabilir, 1-10 da çalışabilir, işte saat akşam 5 gece 2 de çalışabilir ve bunu devamlı ya da...

...

3. Görüşmeci -MT: Yani işte çağrı merkezinin çalışma saatleri ve kendine ayırabilecek sosyal imkanının ya da çok sosyal birisiyse orada sosyalliği unutacak, büyük bir oranda unutacak ki işini layıkıyla yapabilsin. Yoksa yapamaz.

Emre: Peki yapmış olduğun işten, çağrı merkezinde çalışıyor olmaktan bahsedelim. Şimdi bu işten tam olarak beklentilerin nedir?

3. Görüşmeci -MT: Benim ya bu işten ilk beklentim kariyerdi şu an hiçbir beklentim yok.

Emre: Sadece “paramı kazanmak?”

3. Görüşmeci -MT: Sadece paramı kazanıyım, zamanımı işte doldurayım, kapabildiğim kadar bir şeyler katıp kendime bir şeyler katayım ki ilerleyen dönemlerde farklı bir iş aradığım zaman Cvme şunu yaptım diyebileyim. Yoksa aksi bir durumda bundan...

Emre: Bu önemli bir şey mi peki çağrı merkezinde çalışmış olmak ilerleyen zamanlarda başka bir iş ararken senin için güzel bir referans noktası mı olacak?

3. Görüşmeci -MT: Güzel bir referans noktası şöyle olacak, kurumun adıyla başvuru yapıyorsun, aynı zamanda kurumun verdiği eğitimler var, hani buna kimse bişey diyemez, eğitim alabilirsin aldığın eğitimler de geçerli olan eğitimlerdir. İşte, insan ilişkileri, bilgisayar eğitmenliği, işte, bilgisayar programları eğitmenliği gibi eğitimler aldık. Bu alınan eğitimlerdeki sertifikalar da var, bu sertifikalar geçerli sertifikalar, onaylı sertifikalar.

Emre: Yani sizin şu anda sertifikanız var bu aldığınız eğitimlere dair.

3. Görüşmeci -MT: Var, var ve o sertifikaların hepsi geçerli. Yani nereye gidersen git ben şu sertifika, şu eğitimi aldım bu sertifikam var, nerden aldın, ...’dan aldım ya da ...’dan aldım ya da Vodafone’dan aldım deyince adamlar hayır biz bunu kabul edemeyiz diyemeyeceklerdir. Çünkü bir kurum adı altında aldık. Bunun yanında bu mesleğin sana getirdiği çok güzel bir şey var, sabır, en güzel bir şey sabır. İşin içinden nasıl çıkabilirim çok düşündüğünden dolayı kıvraklık var, zekan çok kıvrak oluyor. Aynı zamanda yoğun çalışma şartlarına çok sabır ettiğinden dolayı artık alışkanlık, bağışıklık kazanmış oluyorsun, yadırgamıyorsun. Bir de çok zorda

kaldığından dolayı ya biz bunu nasıl halledebiliriz diye düşünmek, çok düşünmekten dolayı da fikir üretebiliyorsun yani,

Emre: İş bitirici oluyorsun yani.

3. Görüşmeci -MT: İş bitirici oluyorsun ve devamlı fikir üretebiliyorsun problem karşısında ve bunu da ilerleyen dönemlerde şöyle düşünüyorum, bu fikir üretebilmek her işe gittiğin zaman ekstra fark yaratabileceğin bir şeydir. Ya şunu şöyle yaparsak daha iyi olur dediğin zaman hani karşıdaki kişi hayır der ama seni de dinler. Yani bu da seni fark yaratmaya sevk eder. Bu işin bana kattıkları bunlar ama bunu bilerek mi kattılar, bilmeyerek kattılar. Alabilen alır, alamayan da almaz.

Emre: İşin doğasında olan bir şey yani.

3. Görüşmeci -MT: Aynen öyle.

Emre: Anladım. Peki şu anda çalıştığınız birimin bir üst pozisyonunda olan takım liderliği var bildiğim kadarıyla.

3. Görüşmeci -MT: Doğru.

Emre: Takım liderliğini bir tanımlayabilir misiniz? Ne iş yapar takım lideri?

3. Görüşmeci -MT: Benim ilk işe başladığım zamanki takım lideri, kendi takımını yönetebilen, yani şöyle söyleyeyim bir savaşta hani komutan vardır, o komutan o savaşı çok iyi biliyordur ya da o savaşta ne yapılacağını çok iyi biliyordur, arkandaki kişileri ona göre yönlendirir, işte siz bunu yapın sen şunu yap sen de bunu yap ve kazanalım başaralım, en iyi takım olalım ya da bu işi bitirelimdi ama şu andaki takım lideri tamamen farklı, tamamen iş yükü onların üzerinde, işte, günlük, saatlik raporlamalar, dakikalık raporlamalar, üst yönetime anlık bildirimler, üst yönetimden gelen saçma sapan, tavrılı şikayetleri karşılamak, karşıladığı zaman da işte 3. Görüşmeci -MT sen halleder misin demek, ondan sonra işte Emre sen niye bu

molaya geç çıktın, sen niye bu moladan geç geldin gibi saçma sapan şeyleri takip etmek ya da Emre olarak sen gittiğin zaman bir lavaboya gidebilir miyim diye izin alabileceğin kişi. Yani tamamen,

Emre: Bir dakika, tuvalete gitmek için izin istiyorsunuz?

3. Görüşmeci -MT: Evet. İnsani bir şart olmuyor.

Emre: Normalde, bundan biraz bahsedelim mesela, takım liderliğine tekrar geri döneriz ama tuvalete gitmek için izin istiyorsun, izin isteyeceğin birisini bulamadın ya da zor durumdasın, insani bir şey sonuçta, ne oluyor sonrasında, yani illa birisini, senin üstünde olan bir amirinden izin istemen mi gerekiyor?

3. Görüşmeci -MT: Evet. Yani habersiz olarak çağrıdan kalkmaman gerekiyor, habersiz olarak çağrıdan kalkıp geldiğin zaman eğer gözükmeyen o kişilerin de farkında olmazsa tamam, devam edersin. Ama eğer farkına varırlarsa neden yaptın, niye böyle yaptın, niye şöyle yaptın diye diye 5 dakikalık bir görüşme yapsalar bile senin o edilen laflar ağırlığına gideceğinden dolayı hem yaş olarak birisinden tuvalete gitmek için izin alıyorsun o ağırlığına gidiyor bir de karşıdakinden neredeyse azar ıslatıyorsun o ağırlığına gidiyor, ondan sonra hani tamam laf ediyorlar ama sonucu insani olarak seni huzursuz ediyor ve o günün mahvolmuş oluyor iş olarak. Ya da kendini ACW olarak dediğimiz beklemeye aldın,

Emre: Çağrı gelmiyor sana?

3. Görüşmeci -MT: ACV'ye aldın ACV sayının düşük olması gerekiyor. Acil tuvalete gitmen gerekiyor, sen takım liderinden izin alamazsan ACV ile gideceksin, bu seferde ACV'n yüksek olacak performansına etki edecek. Takım liderinden izin alırsan mola yap git diyecek ya da doktor yap, hani out diyoruz biz ona, doktor yap git diyecek ve bişey olmayacak.

Emre: Kendi kafandan böyle bir şey yapsan ACV yaparsan mesela ya da doktor yaparsan?

3. Görüşmeci -MT: O zaman sözlü ya da yazılı uyarı alırsın.

Emre: Uyarı geliyor.

3. Görüşmeci -MT: 3 yazılı uyarıda da zaten işten atılıyorsun.

Emre: Anladım. Yani normalde peki bu takım liderliği sizin bir sonraki geçeceğiniz pozisyon, genelde böyle oluyor bildiğim kadarıyla. Gerçekten böyle bir işi yapmak istiyor musunuz?

3. Görüşmeci -MT: Şu anda takım liderlerinden daha çok yetkiye sahibiz, bir çok ekran bize açık, daha fazla yetkiye sahiptin ve onların iş yükü kadar bir yük olmadığından dolayı ben şahsen artık geçmek istemiyorum. Önceden evet geçmek istiyordum ama şu andaki durum tamamen değişti.

Emre: Takım liderleri ile çağrı merkezinde çalışanlar arasında bir elbetteki ücret farkı vardır ama maaş farkı.

3. Görüşmeci -MT: 200 lira bir şey.

Emre: 200 lira civarında. Peki mekansal olarak çalışma ortamını çağrı merkezinin çalışma ortamını bir ...

3. Görüşmeci -MT: Çalışma ortamı, şimdi çağrı merkezinde devamlı bir konuşma olduğu için devamlı bir uğultu var.

Emre: Bilmek istediğim şuydu, ne kadar büyüklüğü, işte efendime söyleyeyim tam olarak oturduğunuz masalar yanyana mı ya da kabin sistemi mi, efendime söyleyeyim biraz daha detaylı bir şey istiyorum.

3. Görüşmeci -MT: Tamam söyleyeyim. Kübik olarak adlandırdığımız gruplar var, bu grupların maksimum 20 kişi olacağını varsayarsak eğer gruplar ikiye ayrılmış

sağlı sollu, ortada bir boşluk var. Bu ortadaki boşluk zaten yürüme boşluğu. Sağdaki ya da soldaki kübikler de kendi açısından ayrılmayan kübikler yani tam bütün olarak geçen bir masa düşün, büyük bir masa düşün ve o masayı yediye ayırdığını düşün, o masada yedi tane kişi var, yedişer tane bilgisayar var, o yedi bilgisayarın bir masası olduğundan dolayı kendine ait bir masa var, bilgisayarın var, işte çağrıyı karşılayabileceğin telefon olarak adlandırdığımız callmaster dediğimiz callmasterın var, kendi süs eşyası falan filan koyabileceğin boş bir alan yaratabilirsen boş bir alanın var, önünde de pano olarak adlandırdığımız hani iğneleyebileceğin şeyler var. Hani bu açıdan kendine ait bir masan var. Bir de sandalyen var.

Emre: Sana ait mi peki yoksa?

3. Görüşmeci -MT: Sana ait.

Emre: Her çağrıya girdiğin zaman farklı yerlere mi oturuyorsun?

3. Görüşmeci -MT: Yine bir yıl öncesine gelelim, bir, iki, iki yıl öncesine gelelim, herkes boş bulduğu masaya otururdu, daha sonra yapılan düzenleme ile herkes kendi masasında oturacak şeyi çıktı kendi sisteminde bir yasası çıktı, o yasaya göre herkesin kendi bir masası var.

Emre: Peki bu ortamda kendini rahat hissediyor musun?

3. Görüşmeci -MT: Rahatsız hissetmiyorum çünkü arkadaşlarım var. Yanımdaki diğer 4-5 tane arkadaşımın yeri geldiği zaman müşteri gelmediği zaman, hatta müşteri gelmediği zaman, onlara da gelmediği zaman çok rahat bir şekilde sohbet edebilirsin ya da maille o sıkıntıyı geçirebiliyorsun, resim kopyalayıp yapııştırıyorsun, haha hihi geçiyor o zaman geçiyor, tek başına olursan sıkıntı çağrı merkezinde.

Emre: Bu bahsettiğin mailler tabii şirket içerisinde kullandığınız bir mail.

3. Görüşmeci -MT: Doğru, doğru.

Emre: Kontrolden geçiyor mu peki?

3. Görüşmeci -MT: Kontrolden geçiyor. Yani geçirmek istedikleri zaman geçiriyorlar. Her zaman değil ama geçirmek istedikleri zaman geçirip sen neden bu maili bu şekilde attın yani arkadaşlar arası değil hani çok kızdığın bir şey olur, ya lanet olsun yine mi mesai yapıyoruz diye bir mail attığın zaman neden böyle bir mail atıyorsun deyip geri dönüş yapabilir bana. Çünkü sen o mailde toplumu etkiliyorsun yani onlara göre toplumu etkileyeceğin için bir başkaldırı olacak, yapmamalısın. Ama arkadaşların arasında geyik çevirebilirsin. Mesai, şirket içi şikayetler hariç.

Emre: Böyle bir denetim mekanizması var o zaman şirket içinde.

3. Görüşmeci -MT: Var tabii her zaman var. İnternete girişlerimiz yasak mesela, internet sayfalarına girişlerimiz yasaktır.

Emre: Hiçbir şekilde internet sitesine giremiyorsunuz.

3. Görüşmeci -MT: Yok sadece Google açarsın o kadar. O Google'da da arama yaptığın yeri de açamazsın.

Emre: Peki ne işe yarıyor Google?

3. Görüşmeci -MT: Hiçbir işe yaramıyor.

Emre: Sadece açıyorsunuz.

3. Görüşmeci -MT: Aynen öyle sadece açıyoruz. Onu da zaten engelleyemedikleri için, ben Google'ı engelleyemiyorlar diye biliyorum, onu da engelleyemedikleri için engellememişlerdir zaten.

Emre: Vardiyalı bir sistemde çalışıyorsunuz sonuçta çağrı merkezinde, ne sıklıkta değişiyor vardiyalar? Her hafta değişiyor mu?

3. Görüşmeci -MT: Her hafta değişir. Yani her hafta farklı bir vardiya da gelir.

Emre: Hangi vardiyalar var?

3. Görüşmeci -MT: İşte 9-6 var, 8-5, baştan başlayayım 8-5 var, sabah 8 akşam 5, sabah 9 akşam 6 var, sabah 10 akşam 7 oluyor 9 eklersek 7 var, 12 öğlen 12 var 9 eklersek işte 12-9 ediyor zaten 12-9 var, akşam 5 gece 2 var, bir de şimdi Ankara'da kalkmış olan ama geri gelecek diye duyduğum gece 11 sabaha kadar 8'e kadar olan vardiya, 7'ye kadar olan vardiya var.

Emre: Bu vardiya değişiklikleri çok keskin oluyor mu peki mesela 8-5 iken bir sonraki hafta,

3. Görüşmeci -MT: Tabii ki.

Emre: 12-9 ya da işte efendime söyleyeyim gece 5-2 gibi bir vardiya olabiliyor mu?

3. Görüşmeci -MT: 3 hafta önceki işi anlatayım ben sana, 12-9 çalıştım ben, akşam 9'da çıktım, saat 10 buçukta evdeydim, yemeğimi yedim 12, yattım saat sabah altıda kalktım çünkü 8-5 vardiyasındaydım. Yani insanı çok fazla kendini dinlenme ihtiyacı bulamıyor bazı zamanlarda ama bu çok sıklıkta olmuyor. Yani planlamanın planlama yapamamasından kaynaklı, bir kişiye, iki kişiye ya da 10-20 kişiye denk gelebilecek bir uygulama hani herkese denk gelmiyor aynı zamanda. Ya mutlaka o vardiya geçişlerinde, keskin vardiya geçişlerinde o aradaki bir günün izinli oluyor senin.

Emre: Anladım, bir gün izin yapıyorsunuz sonra keskin vardiya değişikliği yapılıyor. Peki bu vardiya değişimlerinin, ya bu sıklıkta değişim olması hani psikolojik olarak olabilir ya da fizyolojik olarak olabilir, rahatsız edici bir tarafı var mı genel anlamda?

3. Görüşmeci -MT: Vardiya değişikliklerinin psikolojik olarak,

Emre: Fiziksel anlamda da olabilir.

3. Görüşmeci -MT: zaten bir insanın sosyal hayatını bitiriyorsan o adam psikolojik olarak mahvolmuş demektir. Yani bir insan eğer, örnek veriyorum en basit örnek,

Beşiktaş'ı çok severim ben, futbol maçını izleyeceğim, işte UEFA'da final oynayacak, öyle bir hayal et.

Emre: Olmaz da, hani.

3. Görüşmeci -MT: Olmaz da. Final oynayacak ve o final maçını sen izlemek istiyorsun saat dokuzda başlıyor ama sen vardiyandan dolayı gidemiyorsun ve izleyemiyorsun. Orada bir hani lan niye böyle diyebiliyorsun. Ya da işte kız arkadaşınla buluşacaksın, doğumgünü, doğumgünü düşün, kızarkadaşının doğum günü, hani o gün onun doğumgünü ayarlayacaksın ama öyle bir saatte çalışıyorsun ki öğlen 12 gidiyorsun akşam 9 çıkıyorsun. Yani senin hem sabahından alıyor hem de akşamından alıyor. Sen o dokuzdan sonra ne yapabilirsin? Bir de uzaksan hiçbir şey yapamazsın. Ya da işte, annen hasta, tamam o hastalıkta falan yardımcı oluyorlar ama hani belli bir yere kadar yardımcı oluyorlar, ya da o gün işte bir film çıktı, o filme gitmek istiyorsun, tiyatroya gitmek istiyorsun. Tiyatro da bir gün geldi, ben yine Haluk Bilginer'i çok severim, Haluk Bilginer'in bir oyunu, hatırlıyorum, o oyuna bilet aldım ben ve o oyuna gitmem gerekiyor, o adamın Ankara'daki son oyunu bir daha da gelmeyecek diye duydum, o oyun bir daha gelmeyecek. Yani tamam Haluk Bilginer her zaman geliyor ama o oyunun ben çok methedildiğini duydum çok da iyi oynadığını biliyorum, o oyuna gideceğim. Bileti aldım ama gidemedim çünkü yine 12-9 çalışıyordum.

Emre: Bu daha öncesinde bildirilmiyor mu size?

3. Görüşmeci -MT: Bir hafta öncesinden bildiriliyor ama mesela bir hafta öncesinden bileti almak zorundasın zaten.

Emre: Oyun çıkmadan.

3. Görüşmeci -MT: Oyunu aldın, e oyunu aldın ama bir hafta sonra bir geliyor vardiya, lan ben o gün izinli değilim. Hadi off ... yapalım diyorsun arkadaşınla olmuyor, ya ben bugün gelmeyeyim diyorsun, gelme o zaman senin maaşından kesilir bir günün ya da uyarı alırsın, hani şaysız direkt. Psikolojik olarak, sosyal hayattan psikolojik olarak mahvoluyorsun zaten. Fizyolojik olarak zaten yorucu bir meslek, vardiyalara gerek yok bir gün boyunca sen gel otur orada 9 saat eve nasıl gidiyorsun görürsün yani.

Emre: Uyku dengesizliği de var.

3. Görüşmeci -MT: Acayip var.

Emre: Sürekli aynı saatlerde uyumadığından dolayı.

3. Görüşmeci -MT: Aynı saatlerde uyumuyorsun, ondan sonra serviste uyuya kalıyorsun. Ya bir işçinin işten çıkışta serviste uyuya kalması gibi bir şey ben bu meslekte gördüm yani başka bir meslekte bilmiyorum yani. Hayır şeyde bile çalışsan, marangozhanede bile çalışsan ya da atölyede bile çalışsan işe çıktığın zaman, akşam 7’de çıkarsın biraz neşeli gidersin, öyle bir şey yok. Servise bindiğin zaman herkes uyuyor, muhabbet edemiyorsun, uyuyorsun, sallana sallana gidiyorsun. Ondan sonra evde iniyorsun bişeyler yiyeyim derken arada bir uyukluyorsun sonra zaman zaten geçmiş oluyor, o gün bitti, bir şey yok.

Emre: Anladım. Peki, bazen fazla mesai yaptığından bahsettin biraz önce, bu sizin ücretinize yansıyor mu?

3. Görüşmeci -MT: Yansır yani. Şöyle,

Emre: Hakkınız veriliyor yani.

3. Görüşmeci -MT: Tabii tabii çok fazla veriliyor hakkımız. İnanılmaz. Şöyle söyleyeyim, şimdi eğer bir ayda artı 2 saat mesai yapıyorsun, iş kanununa göre 5

saatten sonrası paraya tabidir. Ama öyle bir cinlik yapıyorlar ki, 4 saatle sınırlandırabiliyorlar bazen. Yani mesai, mesai, 2 gün mesai, 3. gün de mesai olduğunu biliyorsun, ben prim aldım diyeceksin, şey prim diyorum ek mesai ücreti aldım diyeceksin ama öyle bir iş yapıyorlar ki 1 saat mesaide çalıştırarak bir saat bitmesine 15 dakika kala bir saat mesai iptal olmuştur deyip gönderebiliyorlar.

Emre: Aslında fazla mesai yapıyorsun ama fazla mesai yapmamış gibi görünüyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Aynen, 1 saat mesai yapıyorsun tamam, bu iş hukukunda da böyle.

Emre: Peki resmi tatillerde falan çalışıyor musunuz, bayramlarda falan?

3. Görüşmeci -MT: Tabii. Ama bayramlarda çalıştığımız zaman yine iş hukukuna göre sana o günün tam ücretini ekstra olarak vermek zorunda. Senin günlüğün 35 liraysa bayramda çalışıyorsan 35 lira ek olarak maaşına yatmak zorunda.

Emre: Yani 70 lira.

3. Görüşmeci -MT: Ya da işte kaç gün çalışıyorsan. Ben geçen yıl bayramda çalıştım paramı aldım. Ama bu şirketin isteyerek vermiş olduğu bir şey olduğunu zannetmiyorum yani yine iş hukuku olmasa farklı bir şekilde çalışırdık.

Emre: Anladım.

...

Emre: Peki, genel olarak soruyorum yani yaptığın iş, uzun zamandır çalışıyorsun çağrı merkezinde, yaptığın işin, hani mesai saatlerinden bahsettik biraz önce ya da işte vardiyaların senin üzerindeki psikolojik ya da fizyolojik etkilerinden bahsettik, genel olarak bu işin senin üzerinde psikolojik ya da fizyolojik etkileri olduğunu düşünüyor musun şu anda, o kadar zamandan sonra?

3. Görüşmeci -MT: Tabii ki, yani şu anda ben, ikiye ayırayım ben. İki sene önceki ben, her çağrı aldıktan sonra eve gittiği zaman, müşteriye ya da bir üstüne hıncını çıkartamadığından dolayı evdeki aile fertlerinden hıncını çıkartıyordu. Ya da bende kalan bir alışkanlığı söyleyeyim, ben şu anda iki dakikadan fazla telefonla konuşamıyorum. Yani uzun görüşmeler yapamıyorum. O telefon görüşmesi, kız arkadaşım ile eğer 10 dakikayı geçtiyse sinirlenmeye başlıyorum, yüzüm kızarıyor. Yani bu bende kalan kötü bir alışkanlık. Maksimum 2 dakika konuşabiliyorum. Hani ikiye ayırdım dedim, ayırdığım ikinci kişilik de şu, daha sabırlı bir insanım. Hani karşımdaki insan aşırı derecede sinirlendiği zaman ona hafif bir gülümseme ile tamam sakın ol diyebiliyorum ve onu açabiliyorum.

Emre: Bu da olumlu bir etki olarak görülebilir.

3. Görüşmeci -MT: Bu olumlu bir etki. Ama olumsuz etkisi her zaman var. İşte biraz önce anlattığım gibi telefonla fazla uzun konuşamıyorum, TV eskisi gibi izleyemiyorum, tamamen soyutlamışım kendimi TVden. Olumlu diğer etkisini söyleyeyim, daha fazla kitap okuyorum. Bilmiyorum niye, o da bir olumlu etki.

Emre: Ben de onu soracaktım neden?

3. Görüşmeci -MT: Neden olduğunu bilmiyorum daha fazla kitap okuyorum. Hani belki kafamı dağıtmak için daha fazla kitap okuyup daha fazla müzik dinliyorum. Dinlemediğim müzik gruplarını sevmeye başladım. Yani sırf bu iş yüzünden öyle bir şey oldu. Olumsuz etkisini söyleyeyim ben sana,

Emre: Belki şeydir hani o ortamı unutmak için,

3. Görüşmeci -MT: Olabilir

Emre: Kitap okurken farklı bir hayatı okuyorsun ya da farklı bir hikayeyi okuyorsun,

3. Görüşmeci -MT: Doğru, bunu araştırmak gerekiyor, araştırmamanın ziyadesinde bir psikoloğa gitmek gerekiyor yani bunun için, gerçekten gerekiyor. Olumsuz en büyük etkisi bende iki tane sevdiğim bir şey vardı benim, birincisi basketbol, basketbolu artık eskisi kadar değil hiç oynamıyorum, hatta takip bile etmiyorum. Önceden NBA TV'yi devamlı takip ederdim, arkadaşlarla basketbol oynardık, kendi ekibimiz vardı, basketbol ekibimiz vardı artık onlar devam ediyor ama ben onlardan kendimi soyutladım, soyutlamak zorunda kaldım vardiyalardan dolayı. Ya da işte bizim yine ben müziği çok severdim, bir şeyler tıngırdatırdım böyle gitarla falan hala gitarım da var bu arada. Ama evde gitar tek başına duruyor, arkadaşlar yine devam ediyor, ben arkadaşlarla değilim. Kendimi bunlardan soyutlamak zorunda kaldım çünkü soyutluyorsun. Hani vardiya, zorunluluk, işteki o stres, artık farklı şeylere yöneliyorsun. Biraz daha kendime kapanıktım artık daha açık oldum.

Emre: O da ayrı bir konu zaten.

3. Görüşmeci -MT: Şimdi sosyallikteki sınır yani şöyle söyleyeyim sen benden daha sosyalsindir, benim dilimde oluyor sosyallik ama iş hayatındaki sosyallik olmuyor yani o seni kısıtlıyor, her zaman kısıtlıyor. Yani ayağına bir bağ oluyor takılıp düşüyorsun. İşte ne bileyim eğlenceye gidiyorsun akşam 5'te çıkmışsın işten çok güzel, eğlenceye gidiyorsun, arkadaşlarınla 10'da buluşuyorsun ama sen 12 buçukta kalkmak zorundasın çünkü sabah saat 8'de işin var. Hani bu her işte her meslekte var ama Cumartesi günü de bu şekilde yapmak zorunda değilsin, Cumartesi eğlenceye gidiyorsun ve Pazar işin var senin sabah saat 8'de. Herkesin dinlendiği gün.

Emre: Pazar günü de iyi performans göstermen gereken yoğun bir çalışma yapman gereken zaman, onay alman gerekiyor.

3. Görüşmeci -MT: Ya da 31 Aralık'ta yılbaşını kutluyorsun ama 1 Ocak'ta senin işin var. Kutlamayacaksın. Yani bu kadar sıkıntılı durumlar var. O yüzden psikolojik olarak, fizyolojik olarak da psikolojik olarak da seni ya da sosyolojik olarak da diyeyim seni çok fazla zorlayan bir meslek, zorladığı gibi alt eden de bir meslek ama kendine boş zaman ayırdığın zaman iyi değerlendirirsen sıyrılabilirsin. Psikolojik olarak sıyrılabilirsin ve diğerleri aynı şekilde devam eder.

Emre: Anladım. Peki şu ana kadar mesai esnasında psikolojik de olabilir fizyolojik de olabilir herhangi bir sağlık problemi yaşadın mı?

3. Görüşmeci -MT: Sağ mıydı, sol muydu tam net hatırlamıyorum da, sol kulağımdı, sol kulağımda ben geçici bir duymama olayı yaşadım.

Emre: Bu işle ilgili bir şey mi peki?

3. Görüşmeci -MT: Tabii ki. Doktora gittim ve iş kaynaklı. Şu anda devamlı ama kulaklık kulağımda. Bana şirketin doktoru kulaklığın yerini değiştir diye bir öneride bulunmuştu hatta. Yani bu şekilde hani, kulaklığın yerini değiştirirsen o kulağın düzelir gibi saçma sapan bir öneri getirilen bir yer. Kulakla ilgili bir durum yaşamıştım da bir de fazla oturmaktan hani ya kusura bakmayın basur olan arkadaşlar bile var yani. Fazla oturmaktan. 3 saat çağrı alıp büro tip koltuklarında oturduğunu düşünsene. Kalkmadan. Basur olursun.

Emre: Peki böyle problemler yaşandığı zaman hani bu mesai esnasında ruhsal bir kriz olabilir gelen.

3. Görüşmeci -MT: Bayanlar daha çok yaşıyor bunu.

Emre: Ya da işte fizyolojik bir rahatsızlık olabilir, miden ağrıyor olabilir ya da iş kaynaklı başka bir problem yaşanabilir. Şirketin bu problemlere karşı nasıl bir tutumu nasıl oluyor?

3. Görüşmeci -MT: İşte doktor dediğimiz AUX7 yapıp doktora çıkıyorsun doktor seni inceliyor, işte durumun acilse veya gerçekten öyleyse sana bir sevk kağıdı veriyor. Sen sevk kağıdı ile gidiyorsun hastaneye kendini muayene ettiriyorsun hastaneden aldığın raporu anında fakslamak zorundasın ya da bir gün sonra götürmek zorundasın. Ağzından, işte bu şekilde ilerliyor da, benim öyle durumlarımda midene kramp girdi doktor yap dedi sakın mideni çıktın doktora, sana bir ilaç verip şurada bir yarım saat dinlen daha sonra in demeyi daha çok tercih ediyorlar.

Emre: Eğer geçerse iniyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Geçerse iniyorsun, gidemiyorsun yani.

Emre: Evine gidemiyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Hayır.

Emre: Neden?

3. Görüşmeci -MT: Çünkü geçti. Yani onların mantığına göre yarım saatte geçer. Ya sara hastası olman gerekiyor bu tür şeyleri ispatlamak için.

Emre: Çalıştığınız işte olarak herhangi bir sendikaya bağlı mısınız?

3. Görüşmeci -MT: Bizim bir sendikamız yok ama şunu biliyorum DİSK sendikası çağrı merkezinde çalışanları çağırdı. Gelin, bize gelin diye çağırdı. Fakat şimdi sen bir sendikaya üye olduğun zaman biliyorsun ki bir ay sonra şirkete bir kağıt geliyor sendikaya kayıtlı olduğuna dair. O kağıdı alır almaz seni işten tazminatla beraber atabiliyorlar. Yani senin sendikan yok, sen sendikalı olsan bile işten atılacaksın. İşten atılmayı göze alıyorsan sendikalı ol.

Emre: Sendikalı olmanın mantığı iş güvencesine dayalı bir mantık değil mi yani sendika senin haklarını korur ya da sana haklarını anlatır vs. Bir, çalıştığın şirket neden bunu istemez yani çalışanın sendikaya bağlı olmasını?

3. Görüşmeci -MT: Sana verilen 3 tane hak varsa, senin hakkının yenildiği 10 tane hak varsa bir şirket istemez bunu. İşte çalışma saatlerinden bahsettik, psikolojik, fizyolojik olarak bahsettik ki bunu geçelim psikolojik olarak bile bir sendika bu kurumun üzerine gitse bir sürü şeyin değişmesi lazım. Bunu da göze alamayacakları için.

Emre: Bu yaşanan bir şey mi peki, hani şeyden bahsediyorum.

3. Görüşmeci -MT: Sendikaya üye olduğundan dolayı atılan insanları soruyorsun.

Emre: Hah, evet onu soruyorum.

3. Görüşmeci -MT: Var, 3-4 kişi var geçmişte. Ha ama tazminatlarını alarak çıkartıldılar o ayrı bir konu.

Emre: Bu zaten olması gereken bir şey.

3. Görüşmeci -MT: Olması gereken bir durum ama var yani.

Emre: Peki siz sendikal bir örgütlenmenin sosyal anlamında çağrı merkezlerinden çalışanların sosyal haklarının korunması açısından yararlı faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?

3. Görüşmeci -MT: Ben şu ana kadar hiçbir şey göremedim. Araştırdım, çok araştırdım ama hiçbir şey göremedim. Yani, işte bir film vardır hani ismini hatırlayamıyorum, yine bu çağrı merkezi çalışanı,

Emre: Başka Dilde Aşk.

3. Görüşmeci -MT: Evet evet, orada hani bir şeyler anlatıldı, tam o anlatılan dönemde bir şeyler hareketlenmeye başladı birileri ayağa kalkmaya başladı ama benim de anlamadığım bir şekilde hemen aldedildiler.

Emre: Nasıl ayağa kalkmaya başladılar?

3. Görüşmeci -MT: Ya işte o zaman sosyal medya olarak adlandırdığımız Facebook'ta Twitter'da ya da internet sitelerinde çağrı merkezinde çalışanlar kendi kendilerine grup kurmaya ya da işte arkadaşlar biz niye böyle yapmıyoruz falan demeye başladılar ama hani o dalga Arap Baharı gibi bir şey oldu, iki günde bitti. Yani yok, şu anda hiçbir şey yok.

Emre: Peki bu filmin sizin çalıştığınız yerde bir etkisi oldu mu? Yani yönetici kadrosundan bahsediyorum, “böyle şeylere bakmayın” gibilerinden?

3. Görüşmeci -MT: Yok hayır, olmadı çünkü onlar zaten izlememişlerdir. Büyük bir ihtimalle izlememişlerdir, olmadı. İzleyen çok arkadaş oldu, ben şunu biliyorum, yani o filmin, yine ben bu şeyleri çok araştırıyorum işte sendikal haklar, çağrı merkezi ile özellikle olan şeyler, hatta ben kendim bir ayrıca platform kurmaya bile çalıştım. Benim bir arkadaşım var işte site yapan arkadaşım, onunla falan konuştuk, kurmaya çalıştık. Ya o kadar araştırdım ve benim ... bir şekilde dikkati çeken bir konu oldu bu filmi ABD'de çağrı merkezinde çalışan kişilere kendi yöneticileri İngilizce versiyonu ile birlikte izletmişler. Yani Avrupa'daki saygı duyulan bir meslek ama Türkiye'de hiçe sayılan bir meslek. Hani ne olacak, kaç kişi ayağa kalkar ya da kaç kişi kendini savunur o ayrı bir konu.

Emre: Sendikalaşmanın bir yararı olmadığından bahsettin.

3. Görüşmeci -MT: Görmedim.

Emre: Görmedin.

3. Görüşmeci -MT: Araştırdım ama.

Emre: Ama olması gereken bu mu peki sence yani bir yararı olması gerekiyor?

3. Görüşmeci -MT: Tabii ki.

Emre: Yani ne yapmak gerekiyor bir örgütlenmek ya da işte bu koşulları değiştirebilmek için ne yapmak gerekiyor sence?

3. Görüşmeci -MT: Tamamiyle örgütlenmek gerekir, sadece örgütlenmek gerekiyor yani bir kişinin hani evet bence de bu diyorsa arkasında durması gerekiyor ama çağrı merkezinde çalışan kişilerin çoğu ya kredi kartı borcu vardır ya ailesine bakmak zorundadır ya işte evlidir, yeni evlidir bir şeyleri yerleştirmek zorundadır ve bu zorunluluklar neticesinde adam o işini kaybetmeyi göze alamaz. Ve o işi kaybetmeyi göze alamadığından dolayı da bana sözde evet haklısın şunu yapalım dediği işleri yapamaz. Yapamadığından dolayı da Türkiye’de, özellikle Türkiye’de örgütlenme diye bir şey olmaz. Yani hiçbir işyerini bilmiyorum da hiçbir çağrı merkezinde olmaz, olmadı da, olmamıştır da. Yani ben görmedim.

Emre: Peki böyle bir örgütlenme tehlikesine karşı sizce yönetici kadrosu herhengi bir yaptırımda bulunma yetkisine, yetkisinden bahsetmeyelim de böyle bir korku duyup da önlem alabilir mi ya da aldığı bir önlem var mıdır?

3. Görüşmeci -MT: Ya şimdi sen sonucunu bildiğin şeye olumlu olarak sana yöneltirsen olumlu olarak biliyorsun sana geri dönecek sonucunu biliyorsun. Sonuca önlem alır mısın, almazsın. Sonucunu bildiğin şeye önlem almazsın yani sonuçta ben seni işten çıkardım, alırım, 10-15 tane daha kişi alırım. Türkiye’de işsizlik çok. Yani yerini doldurabilirim hiç önemli değil.

Emre: Şöyle bir örnek vereyim mesela, geçen seneydi yanlış hatırlamıyorsam Burger King’de bir hikaye olmuştu.

3. Görüşmeci -MT: Evet evet onu biliyorum.

Emre: Oradaki çalışma şartları çalışılan kurumun dışına çıkmıştı ve halkın da desteğini almıştı. İnsanlar orayı arayarak desteklerini iletmışlerdi çağrı merkezinde

Çalışanlara karşı. şimdi bu kurumun aynı zamanda itibarını zedeleyen bir şey. Sizin alıştığınız kurumda benzer bir şey olsa en azından olmamasına dair yapılan bir şey yok mu bir önlem yok mu?

3. Görüşmeci -MT: Hayır, şimdi yine şirket olarak müşteri memnuniyetini en st düzeyde tutacaksın, müşteri kfrettiği zaman eyvallah diyeceksin ve müşterinin her sorununu karşılayacaksın. Böyle bir durumda Türk milletinin hani şu huyu var. Adam aradığı zaman “ya ben sizi biliyorum, siz orada ne şartlar altında çalışıyorsunuz ama ben sizden şikayetçi değilim ...’nın bilmemesini bilmeme yapayım” falan filan diye kfre başladığı zaman sen o insanı da rgtleyemiyorsun. Hani bak biz neler çekiyoruz arkadaş falan dediğin zaman dışarıdaki adamın ağrı merkezinde çalışan x kişisinin umurunda olmadığını biliyoruz. İstedığin kadar ayaklan halktan destek alamayacağın tek meslek bence.

Emre: Gerçeğe ağrı merkezi diye de bir site var hatta Başka Dilde Aşk filminde de geçiyor, bu site hakkında ne düşünüyorsunuz aynı zamanda ağrı Merkezi alışanları Derneği de var.

3. Görüşmeci -MT: Ben o siteyi çok inceledim hatta o siteyi inceledim ben şöyle bir şey zannediordum hani bir kişinin örgütlenme işlevini yapabileceği kendini rahatlıkla ifade edebileceği bir yer diye düşünüyordum ama sonra şu anda girin siteye evet 4-5 sayfasında hani geçen sayfalarda propaganda var ya da birleşme çağrıları var ama biraz daha alta inin işte AVEA’ya nasıl giriş yapabilirsiniz, Turkcell’e nasıl giriş yapabilirsiniz, Vodafone’a nasıl giriş yapabilirsiniz diye hani işi nasıl kapabilirsiniz diye tyolar var. şimdi tamamiyle kendi hedefinden ya da düşüncesinden uzaklaşmış olan site bence, sadece o site değil 4-5 tane daha var platform, o platformlar da aynı, gir, ya arkadaşlar ben Vodafone’a başvuru yaptım

mülakatta neler sorarlar diye forumlar var. Yani bunlar şey değil, hani arkadaşlar bana bunu bunu yapıyorlar ya ne yapabiliriz ya da örgütlenelim diye bir şey yok, olmuyor zaten. Ya çağrı merkezinde hani nasıl söyleyeyim, şu anda x kişisi bile başvuru yaptığı zaman girebileceği bir yer olacağından dolayı iş istihdamı çok fazla olacağından dolayı fazla bir örgütlenmeye ihtiyacı olmayan bir meslek. Eyvallah diyebileceğin bir meslek, her şeye. Başıma ne gelirse eyvallah. Ben paramı kazanayım da.

Emre: Şimdi şu anda bir çağrı merkezinde çalışıyorsun, anladığım kadarıyla da bu çağrı merkezinde çalışmanın bir sonu olacak senin için. Yani sürekli çalışmak istemiyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Sürekliliği olmayan bir meslek doğru.

Emre: Bunun tam anlamıyla sebeplerini biraz önce ifade ettiğin şeyler olarak görebilir miyiz? Tekrar sormak istemiyorum çünkü.

3. Görüşmeci -MT: Tamamiyle onları görebilirsin. En başta benim artık psikolojimin tamamen bozulması bu mesleği yapamayacağım anlamına geliyor. Yani psikolojimi bozuyor. Hangi açıdan psikolojim bozuldu, yani çok çabuk sinirlenen bir insandım ama artık sinirlenmiyorum o ayrı bir konu ama artık bir şeyleri idare edemiyorum ben. Yani bir insanı idare etmek kadar en kötü bir şey yok ama ben günde 100 kişiyi idare ediyorum. Yani onu aya vur kaç bin kişi ediyor. Artık bu çok üstüste gelmeye başladı. Bir de şirketin izlemiş olduğu politikaları benimsemesen bile müşteriye onu benimsetmek kadar kötü bir duygu yoktur ya da ya ne bileyim hani sen ateistsindir karşıdaki dindardır ama sen o ateistliğini karşıdaki insana inandırman imkansızdır değil mi? Ama sen o adama yani çağrı merkezinde olmayan bir şeyi ya da yapılan bir hatayı inandırmakla yükümlüsün, inandıracaksın, başaracaksın.

Emre: Yani bir nevi yalan da söylüyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Yalan da söyleyeceksin. Ki zaten mahkemelerde şahitliği kabul edilmeyen bir meslekti, iki yıl öncesine kadar falan öyleydi. Şahitliğin kabul edilmiyor. Hukuken yalancısın yani.

Emre: Çalıştığım yerde peki bir denetime tabi tutulduğunu düşünüyor musun ya da sürekli gözetlendiğini birileri tarafından?

3. Görüşmeci -MT: Tabii tabii.

Emre: Yani ne şekilde gerçekleşiyor peki?

3. Görüşmeci -MT: Çalıştığım çağrı merkezinde kübikler olarak söyleyeyim yine o grupların en başında takım lideri oturur. Yani takım lideri oturur, hem oraya, hem sağa hem sola kontrol eder, “sesini yükseltme”, “o kelimeyi kullanma”, “ACM’ni düşür.” Bunun dışında bir de bulunduğu yerlerde kameralar vardır zaten, kameralarla izleniyorsun, internete giriş yapamıyorsun, boş anında bir internete gireyim ya mailime bakayım diyorsun kendi şahsi mailime bakamıyorsun, biz sana telefonda internet verdik oradan kontrol et eyvallah oradan kontrol edeyim, ne bileyim yani hani her kişinin bir ihtiyacı vardır mesela bizim bir iki sence önce bir arkadaş porno izlemekten atıldı. Telefonuna porno indirdiğinden dolayı atıldı.

Emre: Kendi kişisel telefonuna?

3. Görüşmeci -MT: Tabii ki. Biz sana internet veriyoruz sen nelerde kullanıyorsun diye bir açıklama yapılan ve atılan ilk insan olduğu gibi geliyor bana. Yani bu şekilde bir baskı var, her zaman baskı var. Çay alırken baskı var yani ikili bardakla alıyorsun çayı niye ikili bardakla alıyorsun ya tekli bardakla al şirketin o kadar parası yok. Ee elim yanıyor? Yani bu bile benim için bir hani insana verilmeyen bir değerdir yani.

Emre: Aynı zamanda tabii görüşmeleriniz de kayıt altına alınıyor, dinleniyor.

3. Görüşmeci -MT: Tabii ki, o en büyük şeyi zaten her çağrı merkezinde görüşmelerin kayıt altına alındığı biliniyor ama bak ona ben karşı değilim. Yani şu açıdan karşı değilim, bulunmuş olduğun ve yapmış olduğun işin sorumluluğu bunu gerektiriyor. Bir şeylerin kayıt altına alınmasını gerektiriyor. Çağrı merkezinde müşteri ile yapmış olduğun görüşmeden bahsediyorum, sen kişisel olarak yapmış olduğun görüşmeler onu daha sonra vereyim, müşteri ile yapmış olduğun görüşmenin denetlenmesi şirketin kalitesinin artması için o tamam eyvallah.

Emre: Bütün görüşmeler dinleniyor mu peki?

3. Görüşmeci -MT: Bütün görüşmeler dinleniyor. Dinleniyor derken kayıt altına alınıyor, müşteri şikayet ederse dinleniyor. Ya da değerlendirileceksin, performansın çıkacak senin o dinleme kaliteni oluşturmak için aradan seçme yapıp dinliyorlar.

Emre: Yani sen hangisinin dinlenileceğini bilmiyorsun?

3. Görüşmeci -MT: Bilmiyorsun ama daha sonra dinledikten sonra dinleme sayfası var özel senin kendi şahsi, oradan bakabiliyorsun kaç puan verildiğine.

Emre: Yani dinleyebiliyor musun peki tekrar kendi görüşmeni?

3. Görüşmeci -MT: Dinleyebiliyorsun. Bazen dinleyemiyorsun, bazıları farklı oluyor, kapalı oluyor, dinlemeye kapalı oluyor.

Emre: Anladığım kadarıyla görüşmelerin kayıt altına alınıyor olmasının gerekli olduğunu düşünüyorsun ve performansa karşı önemli anlamda olumlu olarak etkilediğini düşünüyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Olumlu etkiler ama bu hani şeydir yapılan işin gerekliliğidir, bu her zaman lazım. Bayilerde de var ses kayıt. Mesela atıyorum sen bayiye gittin, dedin ki bana küfretti bayideki çalışan. Biz bayiye arıyoruz; ses kaydınızı gönderin.

Yani bu kaliteyi arttırmak amacıyla oluşturulan bir şey. O lazım ama benim şahsi olarak telefonumu dinliyorlar ve dinlenen telefonda da benim her şey olabilir. Ben telefonda istediğim her şeyi konuşabilirim, küfür de edebilirim ya da aykırı bir gruba da ait olabilirim, örgüte de ait olabilirim, istediğim her şeyi konuşabilirim demi, telefon benim şahsi. Ama şey diyorlar, şirket hattı. Yani bizim size verdiğimiz şirket hattı ve biz dinleme hakkına sahibiz. Oysa bizim imzalamış olduğumuz sözleşmelerde böyle bir şey yok.

Emre: Neden dinliyorlar peki? Hangi amaçla dinliyorlar sizi?

3. Görüşmeci -MT: Anlayamıyoruz, yani o mantığı anlamadık. Hangi amaçla dinlendiğini anlamadık. Ama şöyle bir şey daha var.

Emre: Ya bunun yasal bir dayanağı yoksa peki bunu nasıl gerçekleştiriyorlar? Ya da çalışanlar herhangi bir şekilde şikâyetle bulunamıyorlar mı biz dinleniyoruz diye?

3. Görüşmeci -MT: Ama sen her zaman dinlendiğini varsayamazsın, örnek veriyorum, sana dediler ki ya sen işte hastayım dedin rapor gönderdin ama İzmir'e gittin. Nereden biliyorsunuz, takip ettik seni GPS'ten. Ya da işte benim telefonun GPS özelliği yok. Nereden biliyorsun arkadaş sen benim şey yaptığımı, telefonla görüştüğümü? Trafikini kontrol ettik. Trafiki kontrol edilen bir şey. İzmir'den arama yapmışsın. Arkadaşım ben arama yapmadım, sadece arama aldım İzmir'de nereden biliyorsun? İşte orada telefon görüşmesi devreye giriyor ve dinlenilmesi devreye giriyor.

Emre: Bunu söylüyorlar mı dinlediklerini?

3. Görüşmeci -MT: Hayır, söylemiyor ama açık bir şey. Senin sinyal aldığına okey. GPS yok sen arama da yapmamışsın sadece arama almışsın. Nereden biliyor senin arama aldığındaki nerede olduğunu ya da ne yaptığını? Ya da işte eski bir arkadaşım

vardı ama olayı tam net olarak hatırlamadığım için örnek vermeye çalıştım ama örnek veremiyorum, birazcık hatırlamaya çalıştım. Bunun telefon görüşmesi ile ilgili bir durumdan dolayı atılmıştı. Bu da galiba hani sol ya da sağ gibi bir örgüte mi üyeydi bir şey vardı ondan dolayı atılmıştı diye hatırlıyorum. Tam net hatırlamıyorum ama.

Emre: Peki bu yaptığınız işin stresli olan tarafları nelerdir tam olarak?

3. Görüşmeci -MT: İşte anlattığım gibi stresli olan tarafı,

Emre: Vakit ayıralım anlamında soruyorum biraz önce anlattıklarına ek olarak, abonelerle görüşmenin vermiş olduğu stresten bahsediyorum yani sonuç itibarı ile günde çok uzun sürelerle çağrı alıyorsun ve bazıları çok uzun sürebiliyor yaptığın çağrıların. Ya da bazen çok kaba konuşmalara maruz kalabiliyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Aynen öyle.

Emre: Bu konuşmaların getirmiş olduğu stresten bahsediyorum.

3. Görüşmeci -MT: Şimdi sen 45 dakikalık bir görüşme ya da bir buçuk saatlik bir görüşme yaptığın zaman, o görüşmeyi sonlandırdıktan sonra nefes almak istersin değil mi? Alamazsın. Sırada bir müşteri varsa o müşteri hemen sana düşer ve sen aslında bak şöyle bir şey var, bu 45 dakikalık yapmış olduğun görüşmede adam sana hakaret etti. Ya da adam seni çok zorladı ya da sen böyle dedin, gerçekten öyle müşteri açısından da öyle ama adam hayır öyle değil, böyle yapacaksınız, uzattı görüşmeyi neyse 45 dakika sürdü. Acayip sinirlendim, çok sinirlendim. Ardındaki müşteri sana hemen yine düştü, müşterinin çok basit bir ihtiyacını kafanı toplayamadığından dolayı yapamıyorsun. Kafanı toplayamadığından dolayı yapamadığın için karşıdaki müşteri de sinirleniyor, e sinirlenen müşteriye sakinleştirmek istemiyorsun 45 dakika görüştüm bunu mu şimdi şey yapacağım diye.

Sakinleştirmek istemiyorsun, adama ters davranıyorsun. Ya da bayana ters davranıyorsun. Ardından görüşme sonlanıyor, o görüşme dinleniyor, sen sıfır alıyorsun. Niye sıfır alıyorsun, bir önceki görüşmenden dolayı. Yani biz bunu defalarca söyledik ama anlatamadık. Uzun görüşmeler olduğu zaman insana belirli bir ara verilmesi gerekiyor. Bir dakika bile çağrı merkezindeki çalışan insanın toparlanması için yeterli bir dakika. Yani adam iki elini başına aldığı zaman ya da gözlerini ovuşturduğu zaman dinlenebilir. Çağrı merkezi çalışanı böyle. Ama eğer adam Allah belanızı versin, ben sizin ananızı babanızı diye küfür ettikten sonra bir müşteri geldiği zaman bu adam toparlanamıyor. Ya da bayan farketmez.

Emre: Peki size kötü davranan abonelere karşı nasıl bir tavır göstermeniz gerekiyor?

3. Görüşmeci -MT: Ya bu biraz önce dedim ya, işte, eyvallah demen gerekiyor. Ya da üç kere uyarıdan sonra görüşmeyi sonlandırabilirsin ama.

Emre: Yani üçüncüye kadar adam sana küfrediyor ve sen üçüncüyü beklemen gerekiyor sonlandırmak için.

3. Görüşmeci -MT: Evet ama bu üç kere uyarı da sana şahsi olarak küfür etmesi gerekiyor. Ben senin. Ben sizin yapacağınız işin arkadaşlarınızın, önemli değil.

Emre: 45 dakika devam edebilir bu söylediklerine?

3. Görüşmeci -MT: Edebilir, istediği kadar devam edebilir.

Emre: Peki bunun illa somut bir şekilde küfür mü olması gerekiyor? Dolaylı yollardan adam tacizde bulunuyor size?

3. Görüşmeci -MT: Olmaz.

Emre: Görmezden geleceksin.

3. Görüşmeci -MT: Yani somut bir şekilde küfür olması gerekiyor evet.

Emre: Görmezden geliyorsun.

3. Görüşmeci -MT: Tabii tabii.

Emre: Şu ana kadar yaptığınız işte herhangi bir problem yaşadınız mı? Bu yani amirlerinizle olabilir ya da özel bir görüşme, yaptığınız herhangi bir, abone ile yaptığınız bir görüşme olabilir.

3. Görüşmeci -MT: Ya benim daha çok komik oldu görüşmelerim. Ya çok sorunlu müşterilerle,

Emre: Özel bir şey varsa anlatabilirsiniz bence bu arada.

3. Görüşmeci -MT: Sorunlu ben müşterilerle sorunlu bir adammış gibi konuştum. Yani eğer o sorunluysa ben de sorunlu gibi davrandım. Örnek vereyim işte bir müşteri vardı, ya bu komik ben çok stresli bir şey yaşamadım. Bir müşteri vardı müşteri yaklaşık faturası 1200 TL gelmiş bu 1200 TL gelen faturası 600 pardon 850 lirası işte porno indirmekten ya da resim indirmekten. Hani nu resimler indirmekten kaynaklı. Şimdi ben müşteriye o aradığı zaman anlatıyorum, hani bakın özel şeyler kullanmışsın, özel işler yapmışsın falan, yapmadım. Yaptınız yapmadım, yaptınız yapmadım neyse en sonunda ben sinirlendim. Yani bunu size kaç kere anlatacağız. Yeni bir kelime kullandım, anlat ya dedi. Açık ol bana dedi, ben de tamam açık olayım dedim. İşte dedim brezilyalı çılgın kadınlar, yok işte böyle böyle şeyleri saydım ben, adam en sonunda şey dedi, ya dedi arkadaşım dedi tamam dedi yaptım da dedi indiriyorum dedi bir başı geliyor bir sonu geliyor hani sonunu alana kadar uğraştım. Bu kadar fatura mı gelir. Hani bu görüşmem benim 45 dakika sürdü ama bu görüşmeden sonra ben gülerek diğer çağrıyı aldım. Benim genellikle işin içinden çıkışım müşteriye göre davrandığımdan dolayı oluyor ama çoğu arkadaş o şekilde yapamıyor ki yapmamaları da gerekiyor yani benim yaptığım görüşme Hani laubali şekilde konuşuruz. Hani bu olmaması gereken bir şey. Amirlerimle yaşadığım

ilişki, gelince çok çilesini çektim beni perezentabl olduğumdan dolayı kendileri deyimiyle her yere gönderdiler. Meclise gittim, Türk Telekom'a gittim, Van'a gittim, bir sürü üst kuruma gittim için ama bu kapsamda bana denilen şey şuydu, çok iyisin bir numarasın işte takım lideri olacaksın ama takım liderliği sınavına girdiğim zaman ya olmadı işte performansın yetmiyor gibi şeyler sunması ya da çok zorlamaları beni, en ağır işleri bana vermeleri, şu anda en ağır işler bana veriliyor. Faturayla ilgili en ağır işler bana veriliyor. İşte Millet Meclisindeki vekilin faturasını inceleyeceksin geri döneceksin bu dönüşte de vekilin isteklerini yapacaksın falan diye bir şey geliyor ama sen döndüğün zaman pişman oluyorsun. Çünkü karşıdaki adam da aynı oranda olmuyor, senin gibi iyi niyetli olmuyor. Ya çok iyi niyetli olmamak amirlerimle de alakalı onu da hemen şey yapayım, sen ne kadar iyi niyetli olursan ol, iş yerinde ne kadar iyi niyetli çalışırsan çalış, en iyisini yapmaya çalış, sonuçta sen eğer o performansı o dediklerini sağlayamıyorsan sen onlar için bir hiçsin. Olmasan da olur.

Emre: Anladım. Peki herhangi bir birim var mı çalıştığınız yerde gidip böyle çalışma koşullarından ya da yaşadığınız problemlerden şikayette bulunabileceğiniz, düzeltilmesini istediğiniz şeyleri aktarabileceğiniz?

3. Görüşmeci -MT: Ya takım liderleri ya da line manager olarak adlandırdığımız takım liderlerinin takım liderleri ya da bölge müdürleri her zaman şey diyor, bütün şikâyetleriniz için bize gelebilirsiniz, kapımız açık ama çoğu zaman sen o kapıyı bulamıyorsun. Yani takım liderinin yanında sen anlatıyorsun ama artık dedim ya hani takım liderlerinin de yetkisi çok farklılaştı, onlar da bir şey yapamıyor. Diğerlerine de bir işaret veremiyorsun. İşte kurumun kendine göre yapmış olduğu güzel bir şey var, kendine göre. Bir tane psikologumuz var şirkette, bu psikologu da biz günde bir

saat ya görüyoruz ya görmüyoruz çoğu zaman. İşte görüşebilir miyiz diyoruz, maille halledelim mi diyor, yani mailleşelim.

Emre: Maille terapi yapıyor?

3. Görüşmeci -MT: Tabii tabii. Yani bu duruma getirilebilen insanlarla çalışırsan sonu da pek parlak olmuyor.

Emre: Çocuğunuzun ya da herhangi bir yakınınızın bu kurumda çalışmasını ister misiniz?

3. Görüşmeci -MT: Hayır. Ya şöyle, eğer yakınımın gerçekten bir işi yoksa çalışmasını isterim. Ama yapabileceği farklı bir iş varsa çalışmasını kesinlikle istemem. Çocuğumun hele hayatta.

Emre: Son iki sorum. Genel olarak baktığınız zaman çalıştığın çağrı merkezindeki eğitim aralığı ve yaş aralığı ne durumda kadın-erkek anlamında soruyorum.

3. Görüşmeci -MT: Şu anda ben, en son söyleyeyim sana, işe alınma yaşı yani böyle iyi gruplara örnek veriyorum işte kalite ya da charging yani faturalandırma gibi gruplara, yaş sınırı 83 ama çağrı merkezinde 18 yaşını doldurduğun zaman gelebilirsin.

Emre: Eğitim aralığı peki, yani mutlaka üniversite mezunu olmak gerekiyor mu?

3. Görüşmeci -MT: Hayır. Yani okuya da bilirsin, üniversite mezunu da olabilirsin, önlisans mezunu da olabilirsin, doktora da okuyabilirsin, yüksek lisans da okuyabilirsin, çeşitli. Ama şey, tabii bu hani 18 yaşını bitir gel dedim ya biraz önce, doğru, bir kişi vardı ama bütün 18 yaşındakileri de almıyorlar hani. Onlara göre bir sınırı var tabii.

Emre: Son sorum. Şu anda bahsettik yani şartlardan vesaire. Peki çağrı merkezinin çalışma şartları nasıl olmalıdır ideal anlamda sence?

...

Emre: Herhangi bir çağrı merkezinin bu farklı sektörler de olabilir, çalışma şartlarının nasıl olması gerekiyor, ideal bir çağrı merkezinin nasıl olması gerekiyor çalışanlarının memnuniyeti açısından baktığımız zaman?

3. Görüşmeci -MT: Şimdi öncelikle,

Emre: Olması gerekeni bana tasvir eder misin?

3. Görüşmeci -MT: Tabii. Yapılan, maddeler halinde söyleyeyim. Maaş, aldığın maaş çok önemli hani hayat standartlarını idare ettirebilmen için çok önemli. Çağrı merkezinde çalışanların çoğu üniversite mezunu ya da ailesine baktığından dolayı bu maaşın belirli standartlarda olması gerekiyor. Öncelikle maaşın artırılması gerekiyor. Ardından sosyal olarak insanın biraz serbest bırakılması gerekiyor. Yani sadece senin çalıştığın bünyede yapılan sosyal işler de o kişilikte olmayabilir. Yani toplu olarak geçtiği zaman ben mutlu olmayabilirim şirkette. Birazcık beni rahat bırakması gerekiyor. Birazcık beni rahat bırakması gerektiği için de benim çalışma saatlerimi düzenlemesi gerekiyor. 9 saat bir kişi için çok fazla bir saattir, maksimum 7 saat olması gerekiyor. 7 saatte sınırlandırırsak hani o biraz önce anlatmış olduğum öğle 12’de giriyorsun akşam 9’da çıkıyorsun hikayesini, öğle 12’de giriyorsun akşam 7’de çıkıyorsun 2 saat de sana kalsın tarzına çevirebilirsin. Ardından biraz da sosyal haklarımızın bir başka işlemi olan şeylerde, hani inisiyatiflerde düzeltme yapılması gerekiyor. Yani sana çok fazla hakaret eden bir müşterinin ya da çok fazla zorlayan bir müşterinin, müşteri temsilcinin de birazcık rahat olarak, ya hani tamam siz böyle küfür ediyorsunuz ama bu şekilde devam edemiyoruz hani ben size yardımcı olamadım iyi günler demesi gerekiyor. Yani birazcık da serbestlik olması gerekiyor. Kalite diye ödün vermediği şeyi, olguyu aslında kaliteden çok fazla ödün vererek

işlemler yapıldığını bilmiyorlar, bunları düzeltmeleri gerekiyor. Birazcık da insan olmaları gerekiyor, yani her insan birazcık insan gibi davransa aslında bir çok, her şey değişir hani bunun içinde bir çok şey var; işte, karşıdaki kişiye empati kurmak ya da derdini anlamak ya da her zaman yanında olmak. Bunların da daha fazla yoğunlaşması gerekiyor. Bir de bütün çağrı merkezi çalışanlarının hepsinin teker teker tamamıyla iş hukukunda ayrı bir madde ile değerlendirilmesi ve hani işten, iş yapmaktan dolayı uğradığın bir psikolojik kayıp var ya o kayıpların da ayrıyeten karşılanması gerekiyor. Bunun parayla pulla değil ayrıyeten bir madde ile erken emeklilik mi yapıyorsun, ne yapıyorsun bilmiyorum, ben 4 seneden beri çalışıyorum 10 seneden beri çalışan bir arkadaşım var tamamıyla kafayı yemiş durumda. Yani bu adamın aslında emekli olması lazım. 35 yaşında gerçekten emekli etmen lazım. Çünkü adam o kadar umutsuzluğa kapılmış ki ben işten çıktıktan sonra farklı bir işe giremem, farklı bir işe girsem ben bu kadar para alamam, aldığı para da kuş kadar aslında farkında değil. Yani tamamen psikolojisi gitmiş. Ya da ne bileyim hani çağrı merkezinde çalışan insanlara teker teker bir yetkinlik verirsin, sertifika verirsin ya da bu adamları sen de devlet olarak eğitirsin başka bir yerlere gönderirsin, ya da ne bileyim hani bir şey yaparsın. Devlet olarak hiçbir şey yapılmıyor ki devletin de bir çok çağrı merkezi var, Sağlık Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, git oralara oradaki çalışanlar da şu anda aynı şeyi yaşıyor.

Emre: Yani özel sektör ya da devlet fark etmiyor öyle mi?

3. Görüşmeci -MT: Fark etmiyor. Hiçbir şekilde fark etmiyor. Özel sektörde de aynı şey zorluğu yaşıyorsun, diğer şirketlerde de de aynı zorluğu yaşıyorsun, Burger King'in çağrı merkezinde de aynı şeyi yaşarken, Adalet Bakanlığı'nın kendi çağrı merkezinde ya da belediyenin Mavi Masa olarak adlandırdığı 157 çağrı merkezinde

aynı şeyleri yaşıyorsun. Yani oraya sen sömürölmek için gidiyorsun ve sömürölüyorsun. Ha arada Hindistan'daki kast sistemi gibi sistem kuruyorlar, bu, sen ona o sana sen yeni gelene askeri sistem vardır ya, sen yeni gelene dişlerini geçir. Budur. Bunların tamamıyla değıştirilmesi ya da en başından hani devletin tekeline geçip, bazen yaşlı gibi oluyorum ama bunu düşünmüyor değilim, tamamen her şey devletin tekeline geçsin, çağrı merkezlerini tekeline geçirsın, memur mu yapıyorsun ya da memur yapmıyor musun bilmiyorum düzenle, memur gibi çalışsınlar, iyi bir maaş alsınlar. Bak bu insanlardan mutlu olanlar yok çünkü çok üzerine geliniyor. Çok üzerine gelinen bir meslek, teker teker her kişiye git sor inanılmaz derecede sıkıntılı. Ya bir işe giderken her gün lanet edip, çıkarken de lanet eder misin, ediyorsun. Vazgeçemiyorsun niye, biraz önce anlattığım işlerden dolayı, ailene bakıyorsun falan filan ya da alternatifin yok ya da arkadaşlarından vazgeçemiyorsun bu da büyük bir etken, bundan dolayı. Bunların tamamıyla değıştirilmesi gerekiyor bence.

Emre: Teşekkür ederim.

EK 4: GÖRÜŞMECİ PROFİLLERİ

GÖRÜŞMECİ	YAŞ	EĞİTİM DURUMU	ÇALIŞMA SÜRESİ
1.GÖRÜŞMECİ	23	İKTİSAT BÖLÜMÜ MEZUNU	1 YIL ÇALIŞIP ABONEYE DUYMAYACAĞINI SANARAK KÜFÜR ETTİĞİ İÇİN İŞTEN ÇIKARILDI.
2.GÖRÜŞMECİ	25	İŞLETME YÖNETİMİ BÖLÜMÜ MEZUNU	8 AY ÇALIŞIP PSİKOLOJİSİNİN BOZULDUĞUNU DÜŞÜNÜP İŞTEN AYRILDI.
3.GÖRÜŞMECİ	30	İŞLETME BÖLÜMÜ MEZUNU	4 SENE -TAM ZAMANLI
4.GÖRÜŞMECİ	28	RADYO TELEVİZYON SİNEMA BÖLÜMÜ MEZUNU	8 AY TAM ZAMANLI
5.GÖRÜŞMECİ	31	AÇIKÖĞRETİM KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ MEZUNU	10 AY TAM ZAMANLI
6.GÖRÜŞMECİ	28	ADALET BÖLÜMÜ MEZUNU	1.5 YIL TAM ZAMANLI

7.GÖRÜŞMECİ	26	HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜ MEZUNU	2 YIL TAM ZAMANLI
8.GÖRÜŞMECİ	27	SÜMEROLOJİ BÖLÜMÜ MEZUNU	2 YIL TAM ZAMANLI
9.GÖRÜŞMECİ	28	BASIN YAYIN BÖLÜMÜ MEZUNU	1.5 YIL TAM ZAMANLI
10.GÖRÜŞMECİ	30	FELSEFE BÖLÜMÜ MEZUNU	3 YIL TAM ZAMANLI
11.GÖRÜŞMECİ	22	TARİH BÖLÜMÜ MEZUNU	6 AY TAM ZAMANLI
12.GÖRÜŞMECİ	23	ULUSLAR ARASI İLİŞKİLER BÖLÜMÜ (UZATMIŞ)	5 AY TAM ZAMANLI
13.GÖRÜŞMECİ	26	MUHASEBE BÖLÜMÜ MEZUNU	2 YIL TAM ZAMANLI
14.GÖRÜŞMECİ	28	ZİRAAT MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ MEZUNU	1.5 YIL TAM ZAMANLI

		YÜKSEK LİSANS	
15.GÖRÜŞMECİ	25	SOSYOLOJİ BÖLÜMÜ (UZATMIŞ)	3 YIL TAM ZAMANLI
16.GÖRÜŞMECİ	29	MADEN MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ MEZUNU	10 AY TAM ZAMANLI
17.GÖRÜŞMECİ	28	TARİH BÖLÜMÜ MEZUNU	8 AY TAM ZAMANLI
18.GÖRÜŞMECİ	24	KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ MEZUNU	10 AY TAM ZAMANLI