

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sibel DOĞANAY

İŞ ÖRGÜTLERİNDE KONTROL ve RIZA MEKANİZMALARININ İŞLEYİŞİ:
TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZLERİ ÖRNEĞİ

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sibel DOĞANAY

İŞ ÖRGÜTLERİNDE KONTROL ve RIZA MEKANİZMALARININ İŞLEYİŞİ:
TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZLERİ ÖRNEĞİ

Danışman

Yrd.Doç.Dr. Janset ÖZEN AYTEMUR

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Sibel DOĞANAY'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Janset AYTEMUR (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Taner AKPINAR (İmza)

Tez Başlığı: İş Örgütlerinde Kontrol ve Rıza Mekanizmalarının İşleyişi: Türkiye Çağrı
Çağrı Merkezleri Örneği

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Tez Savunma Tarihi : 15 / 12 / 2015

Mezuniyet Tarihi : 17 / 12 / 2015

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT

Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI

1.1. Eleştirel Yönetim Çalışmalarının Ortaya Çıkışı.....	3
1.2. Eleştirel Yönetim Çalışmalarının Ana Akım Yazına Bakışı.....	5
1.3. Eleştirel Yönetim Çalışmalarının Temel Yaklaşımları	6
1.4. Eleştirel Yönetim Çalışmalarının Teorik Kaynakları.....	10
1.4.1. Frankfurt Okulu ve Eleştirel Kuram.....	10
1.4.2. Emek Süreci Kuramı	11

İKİNCİ BÖLÜM

EMEK SÜRECİ KURAMI VE ÖRGÜT ÇALIŞMALARI

2.1. Emek Süreci Kuramı	13
2.1.1. Kapitalist Emek Süreci	13
2.1.2. Ana Akım Kontrol Çalışmaları	14
2.1.3. Braverman'ın Emek ve Tekelci Sermayesi	15
2.1.3.1. Taylorizm ve Bilimsel Yönetim	16
2.1.3.2. Büronun Taylorizasyonlaşması	18
2.1.4. Friedman: Yönetim Stratejileri	21
2.1.5. Edwards: Mücadele Alanı	21
2.1.5.1. Basit Kontrol	22
2.1.5.2. Teknik Kontrol	24
2.1.5.3. Bürokratik Kontrol	25
2.1.6. Burawoy: Rızanın Üretimi	27
2.2. Kapitalizmin Son Dönem Sembol Örgütleri: Çağrı Merkezleri	30
2.2.1. Çağrı Merkezlerinin Tanımı ve Ortaya Çıkışı	30
2.2.2. Emek Süreci Kuramının Çağrı Merkezlerini Anlamaya Katkısı	32
2.2.3. Türkiye'de Çağrı Merkezleri	35
2.2.4. Türkiye'de Neoliberal Politikalar	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	44
3.2. Veri Analizi	48
3.3. Araştırma Bulguları.....	49
3.3.1. Kontrol	53
3.3.1.1. Basit, Doğrudan, Taylorist Kontrol.....	53
3.3.1.1.1 Fiziksel Çalışma Ortamı ve Çalışma Koşulları	53
3.3.1.1.2. Takım Liderleri	54
3.3.1.1.3. Standartlaştırma.....	58
3.3.1.1.4. Vasıfsızlaştırma.....	59
3.3.1.2. Teknik Kontrol	60
3.3.1.2.1. Otomatik Çağrı Sistemi.....	61
3.3.1.2.2. Çağrıların Kaydedilmesi ve Anlık Çağrı Dinleme.....	61
3.3.1.2.3. Mola Kullanımında Teknolojik İzleme	62
3.3.1.3. Bürokratik Kontrol	63
3.3.1.3.1. Performans Sistemi	63
3.3.1.3.2. Prim Sistemi	65
3.3.2. Rızanın Üretimi	65
3.3.2.1. İdeolojik Kontrol	65
3.3.2.1.1. Motivasyon Uygulamaları.....	65
3.3.2.1.2. Rekabet Söylemi	66

3.3.2.1.3. Kariyer Vaadi	67
3.3.2.2. İşsizlik Baskısı ve Güvencesizlik	68
3.3.2.2.1. İşsizlik Baskısı.....	68
3.3.2.2.2. Güvencesizlik	69
3.3.2.2.2.1. Esnek Çalışma ve Taşeronlaşma	70
3.3.2.2.2.2 Sendikal Örgütlenme ve Bireysel İş Sözleşmesi.....	72
SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA	79
ÖZGEÇMİŞ.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Temaların Kavramsal İçerikleri ve Örnek Görüşmeci Cümleleri.....	51
Şekil 3.2 Temaların Kavramsal İçerikleri ve Örnek Görüşmeci Cümleleri.....	52



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Türkiye'deki Öncü Çağrı Merkezi Şirketleri.....	37
Tablo 3.1. Görüşmeye Yön Veren Konu Başlıklarına Örnekler.....	45
Tablo 3.2. Katılımcıların Özellikleri.....	46
Tablo 3.3 Veri Çözümlemesine Kaynaklık Eden Temalar.....	50



ÖZET

Ekonomi-politik bir perspektifi merkeze alarak yola çıkılan bu araştırmanın amacı, ağrı merkezlerinde hangi kontrol ve rıza dinamiklerinin işlediğini ortaya çıkarmaktır. Tezin ana kuramsal çerçevesini, genelde eleştirel kuram ve eleştirel yönetim çalışmalarının sunduğu yaklaşımlar,özelde ise emek süreci kuramı oluşturmaktadır. Çalışmada benimsenen eleştirel bakış açısı, doğası gereği ana akım yönetim yazınındakinden farklı tipte baskı ve rıza süreçlerine odaklanmayı gerektirmiştir. Buna uygun olarak saha araştırması nitel araştırmaya uygun şekilde tasarlanmış ve derinlemesine görüşme ve gözlem yoluyla veri toplanması yoluna gidilmiştir. Veriler içerik analizi yoluyla yorumlanmıştır. Kontrol olgusuna eleştirel bir tutumla yaklaşılmaya çalışılan araştırmada, basit doğrudan kontrol, teknik kontrol ve bürokratik kontrol unsurlarının yanı sıra,özellikle, kapitalist sistemin yansması olan işsizliğin ve neo-liberal politikaların sonucu olan güvencesiz alışma biçiminin ağrı merkezlerinde baskı ve rızaya zemin hazırlayan en belirgin dolaylı kontrol unsurları haline geldiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kontrol, rıza, emek süreci kuramı, eleştirel yönetim alışmaları, ağrı merkezleri

SUMMARY

IMPLEMENTING OF CONTROL AND CONSENT MECHANISMS IN WORK ORGANIZATIONS: TURKEY CALL CENTER CASE

The aim of this study is to reveal which control and consent dynamics are in use action in call centers with respect to economy-politic perspective. The main theoretical framework of thesis is generally critical theory and the approaches of critical management studies, and particularly labor process theory. The critical perspective adopted in the study has been required to focus on the oppression and consent process which are different from the mainstream literature owing to its nature. Accordingly, the field study is designed in accordance with qualitative research and data collection has been done through in-depth interview and observation method. The data have been interpreted through content analysis. In the study in which it has been approached control phenomena with critical manner, it is concluded that in addition to simple direct control, technical control and bureaucratic control, also precarious work which is the result of neo-liberal policies and unemployment which is the reflection of capitalist system has become the most obvious indirect control elements which paved the way for oppression and consent in the call centers.

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

ÖNSÖZ

Bütün yüksek lisans sürecim boyunca bana hep destek olan, böyle bir çalışma yapmamın önünü açan, bilim yapmanın gerçekten ne olduğunu öğreten canım hocam, danışmanım, Yrd.Doç.Dr. Janset ÖZEN AYTEMUR'a çok teşekkür etmek isterim. Fikirleriyle, bakış açısıyla bana değer katan ve çok şey öğrendiğim sayın Prof. Dr. Ferda ERDEM hocama teşekkür ederim. Bir diğer teşekkürü, bu teze zihinsel emeğini koyan, kapısından hiç çevirmeyen Yrd. Doç. Dr. Taner AKPINAR hocama etmek isterim.

Alan araştırması sürecinde görüşmecilere ulaşmamda yardımcı olan, arkadaşım, Zeynep KARSAVURAN'a; desteklerini hiç esirgemeyen Onur DİRLİK'e ve Duygu AYDIN ÜNAL'a; İstanbul'daki araştırma sürecinde evini bana açan, çocukluk arkadaşım Gözde'ye çok teşekkür ederim.

Bu çalışmanın hazırlanmasında benimle görüşmeyi kabul eden sevgili Dev-İletişim İş üyelerine; iş çıkışlarını ya da tek izin günlerini bana ayıran, isimleri bende saklı, tüm görüşmecilerime çok teşekkür ederim.

Teşekkürlerin en büyüğünü ise canım ailem hak etmekte. Her zaman yanımda olan, bana güç veren, hayattaki en büyük destekçim, yol arkadaşım canım anneme; bana okumayı sevdiren, sorgulamayı öğreten, hayattaki duruşumu borçlu olduğum ve kalbimde her daim varlığını hissedeceğim canım babama çok teşekkür ederim.

Sibel DOĞANAY
Antalya, 2015

GİRİŞ

Yönetim ve örgüt bilimleri alanında hâkim olan anlayış örgütleri rasyonellik ve verimlilik çerçevesinde analiz etmektir. Yönetici-çalışan-müşteri gibi paydaşları içinde barındıran ve ortak bir amaç doğrultusunda yönetildiği ifade edilen iş örgütleri, bireyi sürekli bir kontrole maruz bırakan, birbirleriyle mücadele eden sosyal güçlerin toplandığı yerler (Thompson ve McHugh, 1995) olarak da ele alınabilir. Ana akım yönetim anlatısında göz ardı edilen nokta işletmelerin, içinde yer aldıkları ekonomik sistemin yasalarına göre hareket eden, varlık nedenleri bu yasaları yeniden üretmek olan yapılar olduklarıdır. Bu araştırmada odağa alınan kontrol, kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını, örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlayan süreçlerden biri olarak tasvir edilmektedir. Oysa eleştirel bakış açısıyla ele alındığında, işçi üzerinde kurulan kontrolün temel mantığı, sermaye birikimini ve artı değer üretimini gerçekleştirmek isteyen işverene işçi üzerinde hâkimiyet kurmasını sağlayan bir araç sunmasıdır. Bu anlamda bu araştırmanın çıkış noktası, olguları içinde buldukları bağlamdan soyutlayan, *çalışma* gerçekliğini görmekten uzak, her şeyi olduğu gibi kabul eden ve olguları doğallaştıran bir araştırma perspektifinden uzaklaşarak örtük mekanizmaları anlamaya katkı sağlayacak eleştirel bir bakış açısı sunabilmektir.

1970’li yıllarda kitlesel üretimden esnek üretime geçiş, sanayi sektöründen hizmetler sektörüne kayış gibi bir dizi değişim yaşanmaya başlanmıştır. 1980 sonrası neoliberal politikaların, sermaye hareketlerine izin veren, emek piyasalarında esnekleşmeye imkan tanıyan uygulamaların kapitalist sistem krizini aşacağı, çalışanları özgürleştireceği varsayılmıştır. Hizmet sektöründeki gelişmeye paralel olarak Taylorist-Fordist üretim biçiminin yerini daha katılımcı, esnek çalışma biçimlerine bırakacağı tezleri yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu ortamda, iletişim teknolojilerindeki gelişmeyi de yanına katarak önce dünyada sonrasında Türkiye’de yaygınlaşan çağrı merkezleri bugün hizmet üretiminin gerçekleştirildiği önemli bir sektör haline gelmiştir.

Bu araştırmada ele alınan çağrı merkezleri, emek süreci teorisinin sunduğu kavramlar üzerinden tartışılmaya çalışılacaktır. Araştırma sorusu “çağrı merkezlerinde ne tür kontrol ve rıza mekanizmaları kullanılmaktadır?” şeklinde belirlenmiştir. Tezin ana kuramsal çerçevesini, genelde eleştirel kuram ve eleştirel yönetim çalışmalarının sunduğu yaklaşımlar, özelde ise emek süreci kuramı oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, eleştirel yönetim çalışmalarının çıkış noktası, ana akım yönetim yazınına bakış açısı, temel yaklaşımları ve bu alanı besleyen teorik kaynaklar aktarılmıştır.

İkinci bölümde, eleştirel yönetim yazınına besleyen emek süreci kuramına odaklanılmış ve araştırmanın ana kurgusu bu kuram üzerine oturtulmuştur. Bu kapsamda, kurama kaynaklık eden Braverman, Friedman, Edwards ve Burawoy'un görüşleri tartışılmış, sonrasında emek süreci teorisinin çağrı merkezleriyle ilişkisi kurulmuş ve son olarak Türkiye'deki neoliberal politikaların yerleşmesi süreci hakkında kısa bir değerlendirme sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü, alan araştırması sonuçlarının tartışıldığı kısımdır. Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu çalışmada derinlemesine görüşme yapılan kişilerin anlatılarıyla kontrol ve rıza dinamikleri çözümlenmeye çalışılmıştır. Kontrol ana temasıyla ilgili olarak basit, teknik ve bürokratik kontrol mekanizmalarıyla ilgili bulgular; rıza ana temasının altında ise ideolojik mekanizmalar, işsizlik baskısı ve güvencesizlik konularıyla ilgili bulgular ayrıntılı şekilde aktarılmıştır. Sonuç kısmında ise bulguların Türkiye'deki çağrı merkezleri olgusu için neye işaret ettiği üzerine yorumlar sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI

İçinde yaşadığımız dünyada etrafımız, gerek üretim gerekse hizmet sağlayıcısı, kamudan özel sektöre uzanan pek çok örgütle çevrilmiş durumdadır. Ekonominin, sosyal ilişkilerin ve politikaların üretildiği yerler olan örgütleri anlamak için geçmişten günümüze pek çok araştırma yapılmış, pek çok bilgi geliştirilmiştir. 1970'li yıllardan bu yana, eleştirel sosyal kuramdan beslenen ve kendisini ana akım yönetim ve örgüt çalışmalarının *karşısında* konumlandırılan yeni bir yaklaşım kendini hissettirmeye başlamıştır. Örgüt, otorite, iş kavramlarını eleştirel bir bakış açısıyla ele alan ve yeniden tanımlayan çalışmalar (Child, 1969); örgütleri ideoloji ve sınıf çatışmalarının üretildiği yerler olarak inceleyen araştırmalar (Clegg ve Dunkerley, 1980); Marksist kuram ve emek süreci analizleriyle yürütülen çalışmalar (Braverman, 2008; Burawoy, 1979; Edwards, 1979); cinsiyetçilik, güç, devlet ve sermaye ilişkileri, sınıfsal analizler vb. yönetim ve örgüt araştırmalarında yer bulmayan konuları *konusulur kılmak için* kaleme alınan araştırmalar (Clegg ve Dunkerley, 2005), söz konusu eleştirel bakış açısıyla birlikte yönetim ve örgüt çalışmaları alan yazınının gündemine girmiş görünmektedir. Eleştirel yönetim çalışmalarının bir örneği olarak tasarlanan ve “*Türkiye’deki çağrı merkezlerinde ne tür kontrol ve rıza mekanizmalarının kullanıldığı*” sorusuna odaklanan bu araştırmanın ilk bölümünde, bu bakış açısıyla ele alınan çalışmaların çıkış noktası, ortaya koyduğu sorunsallar ve kuramsal kaynakları kısaca aktarılmıştır.

1.1. Eleştirel Yönetim Çalışmalarının Ortaya Çıkışı

Eleştirel çalışmaların ortaya çıkışı, II. Dünya Savaşı'ndan sonra işletme okullarının üniversitelerde yaygınlık kazandığı bir bağlam içinde gerçekleşmiştir. 1950'lerin Amerikan üniversitelerinde, Carnegie Vakfı ve Ford Vakfı gibi etkili kurumların tavsiye raporları ile işletme okulları doğrudan konumlandırılmış; pozitivist, değerlerden bağımsız bir bilimsel bilgi yüceltilmiştir. Tarafsız, kesin ve güvenilir bilginin üretiminin sağlanması gerektiğine (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s.122) sürekli vurgu yapılan bu bağlamın temel değerleri bilime bağlılık, akılcılığa inanç ve verimlilik arayışı şeklinde tanımlanmıştır (Smircich ve Calas, 1995).

İşletme bölümlerinin, bilimsel yöntemi ve bilimsel araştırmaları iş dünyasındaki yönetsel problemlerin çözümü için anahtar olarak görmesi, zamanla sayısal yöntemler ve davranış bilimleri alanlarındaki akademisyenlerin de işletme bölümlerinde istihdam edilmelerinin

yolunu açmıştır (Üsdiken ve Leblebici, 2001). İşletmecilik ve yönetim alanındaki eğitimin bu içerikle şekillenmesi, alanın Amerika'daki meşruiyetini artırmıştır. Bilimselliğin temel değer olarak benimsendiği, istatistiksel yöntemlerin yoğun olarak kullanıldığı Amerikan yönetim ve örgüt bilgisi, savaş sonrasında Amerika'nın elinin uzandığı ülkelere de aktarılmış; 1970'lerin sonuna dek çok güçlü bir ana akım yazın ile kendini pekiştirmiştir (Kipping, Üsdiken ve Puig, 2004).

Diğer yandan, işletme okullarının yaygınlaşmaya başladığı 1980'li yılların İngiltere ve Kıta Avrupası'nda *Yeni Sağ* politikaların üniversitelere yansmasıyla birlikte sosyal bilimler fonlarında önemli kesintilere gidilmiş; özellikle sosyologların daha fazla fon ve iş imkânı bulabilmek için işletme/yönetim okullarına geçmeleri gündeme gelmiştir (Fournier ve Grey, 2000, s.14-15). Bu durum, genelde işletme eğitiminde, özelde de yönetim ve örgüt çalışmalarında farklı ontolojik ve epistemolojik varsayımların konuşulması ve benimsenmesi yanında daha makro ve bütüncül bir bakış açısının gelişmesini sağlamıştır (Grey ve Willmott, 2005). Sosyologlar ve endüstriyel psikologlar, kendi alanlarının bilim yapma geleneklerini taşıyarak, İngiltere'nin eleştirel yönetim çalışmaları alanında ön plana çıkmasının ve bu alanda önemli katkılar sunmasının yolunu açmışlardır (Fournier ve Grey, 2000, s.14-15).

1980'ler İngiltere'sinde, *Yeni Sağ* politikaların etkisi altında yönetim meseleleri ana gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Yönetme işi ve yöneticilik, *ontolojik* (gerçek dünyanın taşıyıcısı olarak yöneticiler), *epistemolojik* (uzman bilgisinin ta kendisi olarak yöneticiler) ve *ahlaki* (daha fazla adalet, kamusal sorumluluk, demokrasi ile eşit tutulan yöneticilik) temeller üzerinde tanımlanmış; giderek daha fazla meşrulaşmıştır. 1980'ler ve 90'lar boyunca yönetimin ve yöneticiliğin bu statüsünü yeniden ve yeniden üretmek üzere analizler yapılmış, bilgiler üretilmiştir. Fakat aynı dönemde, yönetim bilgisinin politik bir pratik olarak okunması gerektiğini vurgulayan, siyasi alanda bir değer olarak yönetimin genişleyen kullanımına dikkat çeken, kamu sektöründe ve özel sektörde yönetsel gücün artan bir biçimde hissedildiğini anlatan, yönetsel problemlere çözüm olarak sunulan yönetim bilgisinin kendisinin problematik olduğunu belirten düşünceler de kendini göstermeye başlamıştır (Fournier, Grey, 2000, s.11-12).

Katılımcılarının çoğunu işletme ve yönetim okullarından gelen, yerleşik yönetim teori ve pratiklerine muhalif olan çok sayıdaki akademisyenin oluşturduğu, 1983'deki birinci Emek Süreci Konferansı, eleştirel çalışmaların tartışıldığı önemli bir kurumsal başlangıçtır. Alvesson ve Willmott'un 1992'de yayınladıkları derleme ile yönetim ve örgüt bilgisine yönelik eleştirel analizler tek bir kitapta toplanmış ve bu çalışmadan sonra eleştirel yönetim

çalışmaları yaygınlık kazanmaya başlamıştır.1998'de Amerika'da Academy of Management toplantılarında eleştirel yönetim çalışmaları alanı için seminerler düzenlenmesi; 1999'da İngiltere'de Eleştirel Yönetim Çalışmaları Konferansı'nın organize edilmesi gibi gelişmelerle, bu alan örgüt ve yönetim çalışmalarındaki yerini alarak, ana akım bilgiye ve üretilme biçimlerine karşı pozisyonuyla adım adım meşrulaşmaya ve kurumsallaşmaya başlamıştır (Adler, Forbes ve Willmott, 2007).

1.2. Eleştirel Yönetim Çalışmalarının Ana Akım Yazına Bakışı

Örgütlerin ortak sosyal sistemler ve kendi kendini düzenleyen kurumlar olduğu fikrinden yola çıkan ana akım kuramlara göre örgütler, katılımcıların çıkarlarını ve değerlerini bir araya getiren birleştirici kurumlar olmalıdır ve bu süreç içerisinde sistemin her bir parçası pozitif ve işlevsel bir rol oynar (Thompson ve McHugh, 1995, s.11). Örgüt çalışmalarının çoğunda güç, sömürü, tarihsel değişimin yapısal özellikleri vb. konulardan ziyade, bireysel motivasyon, ihtiyaç, tatmin gibi konulara yer verildiği görülür (Clegg ve Dunkerley, 2005, s. 47). Eleştirel perspektife göre iş örgütleri, zıtlıkları ve değişimi yansıtan ve bunları üreten, ayrıca birbirleriyle mücadele eden sosyal güçlerin (sahipler, yöneticiler, profesyoneller ve işçiler) toplandığı önemli yerlerdir. Oysa örgütsel yaşam içinde kökleşmiş birçok olgu (eşitsizlik, çıkar, tahakküm, itaat gibi) ana akım yazın tarafından patolojik veya geçici olarak görülür ve bu olgular davranışsal problemler şeklinde senaryolaştırılır (Thompson ve McHugh, 1995, s. 5-6, 14). Ana akım yazının tüm ilgisi, savurgan ve yıkıcı ekonominin savunulabilirliği ve sürdürülebilirliği ile ilgili temel sorunlar yerine, toplam kalite yönetimi, işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması gibi yönetim pratiklerini yeniden üretmenin yollarına odaklanmıştır (Alvesson ve Willmott, 1996, s.2).

Yönetimi teknik bir faaliyet olarak gören ana akım yazın, yönetim ile ilgili problemlerin daha etkili ve verimli teknik kontrol araçlarıyla çözülebileceğini düşünür; sosyal ve politik temelli problemler dahi teknik çözümlerle ilişkili şekilde yorumlanır (Alvesson ve Willmott, 1996, s.10-11). Ana akım perspektif yönetim işini teknik bir fonksiyon olarak ele alırken, eleştirel perspektif yönetimi sosyal, ekonomik, politik ve ideolojik bir olgu olarak tanımlar (Alvesson ve Willmott, 1992).

Ana akım yönetim verimlilik ve etkinlik ile bağlantılı sorunları temel alırken, işçiler, müşteriler ve vatandaşlar yönetsel faaliyetin araçları veya objeleridir (Alvesson ve Willmott, 2003, s.8). Yönetimin evrensel, politik anlamda tarafsız bir teknik süreç olduğu iddiaları ile, yöneticiler ve yönetilenler arasındaki ayırım doğal ve istenilen sonuçlara ulaşmak için gerekliliği gibi gösterilir (Alvesson ve Willmott, 1996, s.26). Bu şekilde yönetim pratiğinin

politik niteliği yadsınır ve büyüme, üretkenliği, kârı arttırmak için kullanılan yönetim metotlarının yarattığı bireysel, sosyal ve ekolojik maliyetler göz ardı edilir (Alvesson ve Willmott, 1996, s.37).

Eleştirel perspektif, örgütlerin ana akım çalışmalarda 'ortak amaçlara ulaşmak için gerekli rasyonel araçlar' veya 'insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere geliştirilen yapılar' olarak tanımlanmalarına ve bu yönleriyle doğaları gereği 'iyi' oldukları varsayımına karşı çıkar (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009). Örgüt kuramları yazını örgütlerin yapıları ve süreçleri, rasyonellik ve etkinlik anlayışları ile ilgili kanıksayıcı görüşü sürekli olarak yeniden üretir. Klasik yönetim kuramları temel vurgusunu rasyonellik ve verimlilik kavramlarına yapar. Bu kavramlar örgüt analizlerinin meşru yönünü oluşturur ve örgüt yapılarının, süreçlerinin, amaçlarının tek belirleyicisiymiş gibi çoğunlukla tarafsız ifadelerle sunulurlar (Thompson ve McHugh, 1995, s.10-13). İşlevsel bir bakış açısıyla şekillenen örgüt analizleri, örgütü normal bir işleyişe sahip ve temel amacı kendi üretimini yeniden sağlamak olan rasyonel bir sistem olarak görür; yöneticileri ise modern toplumun kahramanları olarak sunar (de Gaulejac, 2013, s.60; Alvesson ve Willmott, 1996, s.25).

Daha geniş toplumsal, ekonomik ve politik yaşama dair vurgular yapmak yerine çalışmasının merkezine rasyonellik ve verimlilik ölçütünü alan ana akım yazın, güç ilişkileri, kapitalist gelişme, örgütsel etkileşimler, devlet ve sermayenin iç içe geçmişliği gibi konuları yazılarına dâhil etmemiştir (Clegg ve Dunkerley, 2005, s.47). Genel bir ifadeyle eleştirel yaklaşım, ana akım epistemolojik varsayımlara, rasyonel ve doğrusal ilerleme fikrine, teknokrasi ve sosyal mühendislik güzellemelerine karşı, kontrol-güç-ideoloji konularını yapı söküme uğratacak bir bakışı merkeze alan yapıcı, eleştirel bir entelektüel karşı duruşu benimser (Alvesson ve Willmott, 1992).

1.3.Eleştirel Yönetim Çalışmalarının Temel Yaklaşımları

1980'li yıllarla birlikte işletme okullarında görünürlük kazanmaya ve kurumsallaşmaya başlayan eleştirel yönetim çalışmaları geniş bir alanda çeşitli yönetim sorunlarının üzerine eğilerek sadece örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, örgüt kuramı alanlarını değil, endüstri ilişkileri, strateji, muhasebe, pazarlama gibi alanları da içine almıştır (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s.120). Eleştirel yönetim çalışmaları ile ilgilenmek, en temel düzeyde, yönetim bilgisinde bir sorun olduğunu ve bunun değiştirilmesi gerektiğini düşünmek anlamına gelir (Fournier ve Grey, 2000, s.16). Mevcut yönetim pratiğini radikal bir biçimde dönüştürme amacıyla yürütülen eleştirel çalışmalar hakim yönetim ve örgüt biçimlerinin sosyal ve ekolojik sürdürülebilirliği ve bunların ahlaki savunulabilirliğine ilişkin derin bir

kuşku içindedir. Ancak sorunu yöneticilerin kişisel başarısızlıklarında ya da örgütlerin kötü yönetiminde görmez. Eleştirel çalışmaların odağındaki konu, örgütlerin ve yöneticilerin hizmet ettikleri ve yeniden ürettikleri *sosyal ve ekonomik sistemlerin sosyal adaletsizliği ve çevre üzerindeki yıkımıdır*. Eleştirel yönetim çalışmalarında geçen *eleştirel* kelimesi ile vurgulanmak istenen radikal eleştiridir. *Radikal* ifadesi sosyal ve ekolojik anlamda yıkıcı olan daha geniş örüntülere (kapitalizm, patriarkal, neo-emperyalizm gibi) odaklanmaya işaret eder (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s.120-121).

Yerleşik güç ve ideolojiye, yönetsel ayrıcalığa, hiyerarşiye; sadece kurulu düzene değil bu düzenin değişmeyeceği iddiasına da muhalif olan eleştirel yönetim çalışmaları, birbirleriyle ilişkili olan iki farklı önermeyi içine alır. Bunlardan biri 'yönetim eleştirisi' diğeri ise 'yönetim çalışmalarına yöneltile eleştiridir' (Grey, 2005, s.13). Eleştirel yönetim çalışmaları, yönetime bir grup ya da işlev olarak odaklanmak yerine onu kapitalist ekonomik oluşum içine yerleşmiş, yönetsel tahakküm yaratan bir kurum olarak ele alır (Grey ve Willmott, 2005, s.17). Yönetim için çeşitli teknikler veya birtakım meşruiyet yolları geliştirmek yerine, daha çok yönetim karşıtı çalışmalarla ilgilenir (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009, s.1).

Eleştirel teorisyenlere göre örgütler uygulamaları ile hem toplum hem de doğa üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Yönetim ve organizasyon alanında hâkim olan kuramlar ve pratikler elit grupların çıkarlarını, bu çıkarlardan zarar gören insanların varlığı pahasına sistemli bir biçimde gözetirler. Örgütleri, mal ve hizmet üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılayan yapılar veya ortak amaçlara ulaşmak için rasyonel araçlar olarak gören anlayışı reddeden (Alvesson, Bridgman ve Willmott, 2009, s.7-8) ve ana akım yazının *çalışma* edimini analizlerinden soyutlamasına kuşku ile bakan, bunun tam aksine *çalışmayı* ayrıcalıklı bir konuma getiren eleştirel yönetim çalışmaları için temel unsur *çalışmanın* politik doğasıdır. Bu nedenle, *çalışma* ediminin nasıl politik bir kazanım olduğunu göstermeyi amaçlar ve ana akım yönetim biliminin işi ve işçiyi politika dışına çıkarmasını; kaçınılmaz, problemsiz varsaydığı kapitalizme ayrıcalık tanınmasını eleştirir (Fleming ve Mandarin, 2009, s.331-333).

Eleştirel teorisyenlere göre örgütler, ideolojik olarak hâkim sınıfların çıkarlarına hizmet eden sosyal ilişkileri içinde barındıran yapılardır ve bu bakış açısıyla analiz edilmelidirler. Mevcut ana akım yönetim bilgisinin tarih dışı ve apolitik pozitivizmine karşı bir konum alan eleştirel teorisyenler için örgütler, sınıf hâkimiyetinin rasyonel araçlarıdır. 'Rasyonel bütünlük' ve 'uzlaş' maskeleri çoğunluğu ekonomik ve politik anlamda sömürüye maruz bırakan egemen kapitalist azınlık için yönetsel birer araçtır ve yönetimci örgüt kuramı da üretim alanlarında bu hâkimiyetin sağlanmasının olanaklarını üretir (Casey, 2002, s.102-103). Böyle

bakılınca işletme aslında ideolojik bir yapılanmadır ve bir iktidar örgütlenmesidir (de Gaulejac, 2013, s. 13, 32).

Alışlagelen yönetim anlatısında yöneticiler önemli görevleri yürütür ve işçilerin, işverenlerin, vatandaşların ortak çıkarlarını koruyan ve gerçekleştiren bir yolda ilerlerler. Ancak bu anlatıda olmayan, yönetsel eylemin aslında daha geniş bir politik-ekonomik kurumsal düzen içine gömülü olduğudur. Yönetimi politik, kültürel ve ideolojik bir olgu olarak gören eleştirel yönetim çalışmaları için örgüt içi pratik ve söylemler politik olarak tarafsız değildir. Yönetim ideolojisi ve eylemlerinden az ya da çok etkilenen sosyal grupların yaşamlarına da dikkat çeken eleştirel anlayış, yönetimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin oldukça yıpratıcı olduğunu ileri sürer (Alvesson ve Willmott, 2003, s.8, 15-17).

Eleştirel yönetim çalışmalarını ana akım yaklaşımlardan ayıran dört temel varsayım üzerinde durulabilir:

Doğallaştırmaya karşı durma: Ana akım yönetim bilgisinde örgütler, sosyal, tarihsel, kültürel vb. bağlamlarından bağımsız, değişmeyen varlıklar olarak meşrulaştırılır; alternatif bir bilginin olmadığı dolaylı da olsa belirtilir. Bu şekilde, örgüt içindeki çatışmalar, hiyerarşi, piyasa mekanizması, hırs ve keskin rekabetçilik vb. olguların doğal ve hatta kaçınılmaz oldukları vurgulanır (Fournier ve Grey, 2000, s.18; Grey ve Willmott, 2005, s.5). Ana akım yaklaşımlardaki söz konusu doğallaştırma eğilimine karşı durmayı temel bir ilke edinen eleştirel yönetim çalışmaları örgüt içinde kurumsallaşmış bu tür yönetim pratiklerini açığa çıkarmaya çalışır (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s.126).

Olguları doğallaştırma eğilimdeki düşünce tarzında sosyal oluşumlar, kökenlerinde bulunan tarihsel çelişkilerden soyutlanarak somut, görece sabit olgular gibi düşünülür. Oluşma süreçleri göz ardı edilen, hatta bazen saklanan kurumsal düzenlemeler birer tercih olarak görülmez; tam tersine adeta kendi doğallıkları içinde gelişen ve gelişimlerdeki kaçınılmazlık nedeniyle de tartışılmaları gereksiz görülen olgular olarak ele alınır. Örgütlerin ve süreçlerinin, onların doğal amaçlar ve ihtiyaçlara yönelik işlevsel tepkiler oldukları illüzyonu ile araştırılmalarından kaçınılır. Örgütlerdeki kontrol mekanizmalarının ve politik ilişkilerin meşruluğunu sorgulamaktan uzak araştırmalar yürütülür (Alvesson ve Deetz, 2005, s.74-75). Eleştirel yönetim çalışmaları için örgütlerdeki davranış şekilleri ne doğal, ne de ebedidir. Eleştirel çalışmalar *verili* ve *doğal* kabul edileni sorgular ve araştırmaların temel sorunsalı haline getirir (Adler, Forbes ve Willmott, 2007).

Araçsalcı düşünceye karşı çıkma: Eleştirel yönetim çalışmalarında işyerindeki sosyal ilişkilerin, aslında araçsal ilişkiler olduğu düşüncesine karşı çıkılır. Üretim faktörlerini organize etmenin yönetimin görevi olarak görülmesi ve bu faktörler içerisine insanın emek gücünün de dâhil edilmesiyle ana akım düşünceye göre verimli ve kârlı bir uygulama sağlanmaya çalışılır. Bu anlamda, örgütsel düzenlemeler ve beşeri bir kaynak olarak görülen insanlar maksimum çıktıya olan etkililikleri açısından incelenirler (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s.127-128).

Eleştirel çalışmalar, ana akım yönetim ve örgüt çalışmaları ile üretilen bilginin *araçsal akılcılığa* karşıdır. Araçsal akılcılık, örgütlerdeki sosyo-politik konuların sadece fayda-maliyet temelinde değerlendirilmesi sonucunu doğurabilmektedir veya etkili ve verimli olmak adına özerklik, cinsiyet eşitliği, ekolojik denge, vb. bazı ideallerden vazgeçilmesi gündeme gelebilmektedir (Alakavuklar, 2012, s.31). Araçsal akılcılığa karşı olmak, *edim karşıtlığı/edimsizlik (non-performativity)* olarak ifade edilir. Tam olarak karşı çıkılan, minimum girdiyle maksimum çıktı üretimine katkıda bulunan bilginin geliştirilmesi ve yükseltilmesi; ana akım yönetim bilgisinin bütünüyle üretim verimliliğinin hizmetine sunulması yani *edimsellik ilkesidir* (Fournier ve Grey, 2000, s.17). Bu bakış açısıyla, yönetim ve örgüt çalışmalarındaki bilginin teknokratik anlayışını ortaya koymak, 'teknolojik' ve 'doğal olan' diye tanımlananın aslında politik bir arka planda şekillendiğini deşifre etmek amaçlanmaktadır (Alvesson ve Willmott, 1992). Ana akım yazında tüm hareketler araç-amaç rasyonalitesi altında değerlendirilerek farklı görüşler göz ardı edilir. Ana akım argümanlara kuşkuyla yaklaşan eleştirel yönetim çalışmaları, yönetim ve örgütlerin faaliyette bulunduğu makro yapıların varlığına dikkati çekmeye çalışır (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s.128).

Tahakküm yapılarına karşı çıkma: Eleştirel yönetim çalışmalarının öncülü, toplumun şu anki biçiminin (kapitalist, patriarkal, emperyalist) tarihsel evrimi içindeki son durum olduğu ve mümkün olan dönüşüm tohumlarını kendi içinde barındırdığıdır. Farklı eleştirel yönetim çalışmalarında kapitalizmin temsil ettiği çeşitli tahakküm biçimlerinin kaynakları, mekanizmaları ve etkileri vurgulanmaya çalışılmıştır (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s.125-126).

Gramsci'nin hegemonya kuramı daha çok toplumsal değişimle ilgili olsa da, örgütlerin kendisinin incelenmesi için de geniş bir biçimde kullanılmıştır. Buna göre, örgütlerdeki yapısal ve ekonomik düzenlemeler rızayı ve çalışanların arzularını yeniden üretmektedir (Alakavuklar, 2012, s.32). Sözleşme ve ödül sistemleri ile uygulanan ekonomik düzenlemeler ve kural ve politikalarla yürütülen kontrol düzenlemeleri ile işyerinde hegemonyanın

desteklendiği; baskın ve baskılanan grupların ilişki biçimleriyle rıza üretiminin gerçekleştiği ortaya konulmuştur (Alvesson ve Deetz, 2005, s.77). Eleştirel yönetim çalışmalarında hegemonya ile oluşan tahakküm yapılarına odaklanılırken, günümüzde geçerli örgütsel ve toplumsal yapıları dönüştürerek daha farklı, katılımcı, ekolojik ve demokratik yapıların geliştirilebilmesi için bilgiler üretebilmek amaçlanmaktadır (Alakavuklar, 2012, s.33).

Düşünümsellik (reflexivity): Bu kavram ile araştırmacıların, bilimsel araştırma süreçlerini tasarlarken ve gerçekleştirirken, içinde buldukları sosyal pozisyonlar nedeniyle, 'yönetim yanlısı' bir tavır izleme; ana akım bakış açısıyla 'güce yaslanan' bir dil sergileme eğilimleri anlatılmak istenmektedir. Tarafsızlık ve evrensellik varsayımlarının olduğu ana akım araştırmaların nesnelciliğine ve bilimciliğine karşı epistemolojik ve metodolojik bir karşı duruş sergileyen eleştirel yönetim çalışmaları, hem ana akım, hem de eleştirel anlatıların hangi koşullar altında üretildiğine ve bu koşulların üretilen bilgiyi nasıl etkilediğine yönelik bir farkındalık sağlamaya çalışır (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s.126; Grey ve Willmott, 2005, s.6).

Araştırma sürecinin bütününe aktif katılımcılığı ve sürekli bir farkındalığı anlatan düşünümsellik kavramı ile, araştırmacının çalışma süreci boyunca kendi benliği üzerinde de eleştirel bir şekilde düşünmesi gerektiği ifade edilir. Bu, ana akım çalışmalardaki bilimin tarafsızlığı ilkesine ve soğuk nesnellığe karşı bir meydan okumadır (Alakavuklar, 2012, s.33).

1.4. Eleştirel Yönetim Çalışmalarının Teorik Kaynakları

1.4.1. Frankfurt Okulu ve Eleştirel Kuram

Eleştirel yönetim çalışmalarının önemli kuramsal temellerinden biri olan eleştirel kuramın bir diğer adıyla Frankfurt Okulu'nun düşünürleri Max Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse, Erich Fromm ve Jürgen Habermas'dır (Alvesson ve Willmott, 1996, s.67). Aydınlanma geleneğinin bir parçası olarak sosyo-felsefik bir düşünce okulu olarak doğan eleştirel kuramın temel meselesi sosyal şartları analiz etmek, haksız kullanılan/asimetrik gücü eleştirerek insanlığı bağımlılıktan, baskıdan uzak tutmak için yerleşik toplumsal şartları ve kurumları değiştirmektir. Modern kapitalizm eleştirisine yoğunlaşan Frankfurt Okulu, tüm sosyal örüntülerin belirli tarihsel ve kültürel şartlarda şekillendiğini savunur (Scherer, 2009, s.30). Modern, ileri sanayi toplumlarının teknokratik yönetimini meşrulaştıran ortodoks sosyal teorilere karşıt bir güç oluşturmaya çalışan eleştirel kuram ile (Adler, Forbes ve Willmott, 2007, s. 21) tahakkümün olmadığı, tüm üyelerinin eşit fırsatlara sahip olduğu iş yerleri ve toplumlar yaratmak amacıyla, örgüt ilişkilerine, örgütlerdeki tutarsız söylemlere ve rıza

üretimi ile hâkimiyetin yaratılmasına odaklanan çalışmalar yürütülür (Alvesson ve Willmott, 1996, s.72).

Hem doğa bilimleri hem de sosyal bilimlerin baskın bilim yapma yolu olarak etkisini sürdüren pozitivistlere karşı eleştirel kuram, anti-pozitivist bir anlayışla kendini var etmiştir (Scherer, 2009, s.30-31). Sosyal bilimlerin objektifliği, sosyal gerçekliğin bilgisinin değerlerden bağımsız bir şekilde üretilmesi gerektiği iddiasını sorgulayan eleştirel kuramcılar pozitivist kapitalist ideolojinin hâkim bir biçimi olarak görmüşlerdir (Alvesson ve Willmott, 1996, s. 68, 109). Pozitivist bilimin tek taraflı araçsalcı görüşüne odaklanan Frankfurt Okulu teorisyenleri bilimsel metotların kullanılmasıyla insanların doğaya ve kurumlara hükmedebilecekleri ve böylece bilimin, kontrolün ve gücün etkili bir aracı haline gelebileceği tezini yürütürler. Eleştirel kuramın ana temalarından biri olan aydınlanma diyalektiği eleştirisinde bilimin, insanların kendilerini bağımlılık ve baskıdan özgürleştirmesine yardım etmek yerine güçlü elitlerin çıkarlarına hizmet eden bilgiyi geliştirdiği belirtilir. Hüküm süren sosyal şartların doğallaştırılarak insan kontrolünün ötesinde ve değişmez olduğu şeklindeki sava karşı çıkan eleştirel kuram bu yönüyle eleştirel yönetim çalışmalarının temel sorunlarından biri olan doğallaştırmaya karşı çıkma varsayımına kaynaklık etmiştir (Scherer, 2009,s.35). Yönetim bilgisinin güç ve tahakküm ilişkileri tarafından etkilendiği düşüncesinden hareket eden eleştirel kuram için bu bilginin çoğu tek taraflı ifadelerle sunulur. Kuramların tarafsız, (baskıcı, yıkıcı) pratiklerin etkili ve verimli olduğu şeklindeki yönetim iddiaları eleştirilir (Alvesson ve Willmott, 1996, s.76). Eleştirel kuramın temel eğilimi, teknokratik bir düşüncenin ifadesi olan yönetim kuramlarını reddetmektir. Yönetim teorisyenleri iş süreçlerinin tarihsel ve sosyal anlamda yapılandırılmış doğasını değerlendirmede başarısız oldukları için eleştirilirler; bilim ve teknoloji otoriteleri ve yönetsel ideolojiler aldatma ve kısıtlamanın kaynağı olarak görülürler (Alvesson ve Willmott, 1992, s.436). Özetle, araçsal akılcılığa, doğa ve insanın teknolojik sömürüne, kapitalist üretim tarzına, kültürel üretimin metalaşmasına ve sosyal bilimlerin pozitivist anlayışına karşı yöneltilen eleştiriler ile tanımlanabilecek Frankfurt Okulu (Casey, 2002, s.56) bu yönüyle eleştirel yöneticilerin çalışmalarına esin kaynağı olmuştur.

1.4.2. Emek Süreci Kuramı

Ana akım yönetim ve organizasyon yazınına eleştirel bir duruş sergileyen, örgütlerdeki işleyişi olduğu gibi almak yerine onu makro ekonomi-politik bağlamda ele almaya çalışan ve olguları hâkim üretim ilişkileri içinde konumlandıran eleştirel yönetim çalışmalarının sırtını yasladığı teorik kaynaklardan bir diğerini emek süreci kuramı oluşturmaktadır. Temellerini

Marksizm'den alan bu kuram, kapitalist üretim ilişkilerinin ortaya çıkış süreçlerini, ne tür kontrol ve sömürü mekanizmaları yaratıldığını, emek ve sermayenin sınıfsal çelişkilerinin sonuçlarını ele almaktadır (Rowlinson ve Hassard, 2001; Adler, 2007). *Çalışma* ediminin politik yapısını araştırma analizine dâhil eden eleştirel çalışmalar (Fleming ve Mandarini, 2009, s.331-332) bu noktada emek süreci teorisinden beslenir.

Çalışma örgütleri üzerine odaklanarak emek-sermaye arasındaki antagonistik ilişkileri ve bu ilişkilerin örgütler üzerine yaptığı etkileri ortaya koymaya çalışan emek süreci teorisi (Tsoukas, 2007, s.1309) analiz noktasını üretim anından başlatarak kapitalist toplumlardaki çalışmanın ve çalışma örgütlerinin nasıl örgütlendiğinin bilgisini üretmeye çalışır (Knights ve Willmott, 1990, s.38). *Çalışmanın* yapısının toplumsal bütünlükçü bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini vurgulayan emek süreci teorisine göre, işyerinde üretilen teknik ve toplumsal ilişkilerin arkasındaki gerçek, kapitalist üretim ilişkilerinde ve sermaye birikim sürecinde yatmaktadır (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008).

Çağrı merkezlerindeki kontrol biçimlerini eleştirel bir bakış açısıyla ele almaya çalışan bu çalışmada, örgütlerdeki yönetsel kontrol sürecine odaklanması ve çalışanların hangi yönetsel beklentiler doğrultusunda ve kapitalist üretim dinamikleri çerçevesinde kontrol edildiğini incelemesi yönüyle açıklayıcı bir kavramsal zemin sunacağı düşünülen emek süreci kuramından yararlanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

EMEK SÜRECİ KURAMI ve ÖRGÜT ÇALIŞMALARI

2.1. Emek Süreci Kuramı

2.1.1. Kapitalist Emek Süreci

Kapitalist sistemde, üretim araçları sahiplerini tatmin etmek üzere örgütlenen üretim, kâr yaratma güdüsüyle sürekli genişleyerek sermaye birikimi şeklini alır (Smith, 2015). Emek biçimlerinin tümünü ücretli emekçiye dönüştüren kapitalist sistemde, işçinin, işverenin bir birimlik sermayesini genişletme amacına bürünen emek süreci, “emek gücünün işçi tarafından satıldığı ve işveren tarafından satın alındığı koşulları yöneten bir anlaşma ile başlar.” Artı değer üretimi yani kârın yaratılması amacıyla harekete geçirilen emek süreci, böylece bir sermaye birikim sürecine dönüştürülür (Braverman, 2008, s.77-78). Kârın kaynağını oluşturan artı değer aynı zamanda işçi üzerinde egemenlik kurmanın da gerekçesini oluşturur. Bu nedenle emek süreci kendi içinde siyasal süreçleri barındırır (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008, s.25).

Odak noktasına sermayenin denetimi altında gerçekleşen emek sürecini koyan (Braverman, 2008, s.41) ve emek sürecini amaçlı bir faaliyet olarak gören Marx, (2011, s. 187) emek sürecinin basit unsurlarını; emeğin kendisi, emeğin nesnesi (ham madde) ve onun araçları olarak tanımlar (2011, s.182). Marx’a göre emek sürecinde insanın ortaya koyduğu faaliyet, emek araçlarının da yardımıyla, emek nesnesi üzerinde daha başından amaçlanmış bir değişikliği gerçekleştirir (2011, s.184) ve emek süreci, dönüştürücü bir süreç olarak meydana gelir (Smith, 2015, s.2). Emek gücünün kapitalist tarafından tüketilmesi biçiminde gerçekleşen emek sürecinin iki belirgin özelliği karşımıza çıkar. Birinci özelliğinde işçi, emeğinin kendisine ait olduğu kapitalistin denetimi altında çalışır. Kapitalist, işin yöntemine uygun şekilde yapılmasına, üretim araçlarının gerektiği gibi kullanılmasına dikkat eder. İkinci özellik ise, ortaya çıkarılan ürün, işçinin değil kapitalistin malıdır. Emek gücünü satın alarak emeği, kendisine ait olan cansız unsurlar arasına katan kapitalist açısından emek süreci, satın alınmış olan emek gücünün tüketilmesinden ibarettir (Marx, 2011, s.188).

Kapitalist koşullar altında emek gücünün doğasını ve dönüşümünü merkezine alan emek süreci kuramı (Thompson, 2010, s.10) kapsamında yapılan çalışmalarda, üretim noktasındaki kontrol, rıza ve direniş dinamiklerine vurgu yapılmıştır (Thompson ve Smith, 2009, s.915). Emek süreci kuramının gelişimine bakıldığında zaman iki dalga göze çarpmaktadır. Birinci dalga,

Braverman'ın 1974 tarihli Emek ve Tekelci Sermaye isimli kitabında gelişir. İkinci dalgayı ise 1970'lerin sonundan 1980'lerin sonuna değin süren Edwards, Friedman, Burawoy ve Littler'in çalışmaları oluşturmaktadır (Thompson, 2008, s.100). Çalışma örgütlerindeki pratiklere ve yönetsel kontrol stratejilerine odaklanan görgül çalışmalar dizisini içeren ikinci dalga emek süreci teorisi araştırmalarında kontrol ve direniş diyalektiği bu akımın temel özelliğini oluşturur. Özellikle Burawoy'un, bir fabrikada çalışan mavi yakalılarının koşullar kendi aleyhlerinde olsa da nasıl yönetimin çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini anlatarak, emek süreci tartışmalarında 'yönetsel kontrole işçinin rızasını' sorguladığı "Manufacturing Consent" isimli çalışması emek süreci tartışmalarının boyutunu değiştirmiştir (Thompson ve Smith, 2009, s. 917-918).

2.1.2. Ana Akım "Kontrol" Çalışmaları

Ana akım yönetim literatürünün kontrol olgusunu nasıl ele aldığını anlamada klasik yönetim teorisyenlerinin görüşleri önem kazanmaktadır. Henri Fayol "Genel ve Endüstriyel Yönetim" isimli çalışmasında işletmelerin birbirini takip eden altı fonksiyondan oluştuğunu ifade etmiş ve sonuncu fonksiyonu "kontrol" olarak belirlemiştir. İşletme planlarının, verilen emirlerin düzgün işleyip işlemediğinin denetlenmesi şeklinde açıkladığı kontrolü, hataları ortaya çıkartıp düzeltmek ve tekrar etmelerini engellemek olarak görmüştür (2005, s.131-132). Fayol'a göre "Kontrolden beklenen fayda ve onun ne gibi şartlar altında yapılması gerektiği bilindikten sonra, iyi bir kontrolün tarafsız olduğu anlaşılır" (Fayol, 2005, s.133).

Fayol'u takip eden yıllarda örgütlerde kontrol uygulamalarına dair çok fazla şey söylenmemiş, ortaya çıkan sorunlar ya göz ardı edilmiş ya da önemsizleştirilmiştir. Kontrol kavramı, örgüt etkinliklerinin planlandığı gibi oluşup oluşmadığını inceleyen, planlarda sapmaların belirlendiği ve yöneticiler tarafından mevcut işleyişin gözden geçirildiği birer denetim aygıtına indirgenmiştir (Thompson ve McHugh, 1995, s.112). Kontrol ile ilgili yapılan çalışmalarda kontrol mekanizmalarının tasarımının bireyler arasındaki uyumu yakalama problemine odaklanması gerektiği belirtilmiştir (Ouchi, 1979, s.845). Benzer bir biçimde kontrol kavramı, örgütün ihtiyaç duyduğu performansın ortaya çıkarılabilmesi ve çalışan performansının örgüt gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığının belirlenebilmesi için kullanılan araçlar olarak tanımlanmıştır. Örgütlerin birer sosyal birim olduğu ve her birimin üyelerini kontrol ettiği ifade edilmiştir (Etzioni, 1965, s.650). Tannenbaum'a göre ise kontrol süreçleri istisnai davranışların sınırlandırılmasına ve örgütlerin planlarına uygun hale getirilmesine yardım eder. Örgüt içindeki bir grubun başka bir grup insanın yapacaklarını belirlediği bir süreç olarak tanımladığı kontrol mekanizması (1962, s.237-239), kaynakların

etkili ve verimli biçimde kullanılmasını ve böylelikle örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlar (Tannenbaum, 1962, s.208).

Ana akım yönetim yazını etkili ve verimli bir örgüt işleyişi için kontrolü gerekli gören ve onu verimli bir durum olarak ele alan bir anlayıştadır. Emek gücünü kiralayan kişinin, emeği stratejik amaçları doğrultusunda en etkin biçimde yönetmek istemesi *doğal* kabul edilir. Belirlenen bir çalışma saati süresince ne kadar verimli çalışıldığının tespiti kritiktir ve kontrolü gerektirir. Emek süreci kuramı ise kontrol kavramını emek-sermaye çelişkisi üzerinden tanımlar. "Emeğin parçalanması veya yeteneksizleştirilmesi", "zihin ve kol emeğinin bölünmesi" ve "hiyerarşik kontrol" konuları üzerinde özellikle duran emek süreci kuramında kontrol en önemli analiz konularından biridir (Thompson, 2010). Emek süreci kuramına göre, en kritik soru ve çelişki emek gücünün ne şekilde ve ne yoğunlukta kullanılacağına kontrolü ile ilgilidir (Alakavuklar, 2012). Emek süreci kuramı, 'görünenin ya da görüntülerin' ortaya çıkışındaki nedensel süreçleri, yapı ve mekanizmaları aydınlığa çıkaran ve bilginin bağlam bağımlı, tarihsel ve zaman-mekandan arındırılmaz olmasına dayalı bir çerçeve sunar (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008, s.38).

2.1.3. Braverman'ın Emek ve Tekelci Sermayesi

1974 yılında Braverman tarafından yayımlanan "Emek ve Tekelci Sermaye" isimli kitap Marx'ın görüşlerini yenileyerek önemli bir görgül ve kuramsal konu olan işyerini araştırmaya yönelik geri dönüşe işaret ederek çalışmayı emek-sermaye arasındaki çatışmaya oturtan ve onu daha geniş ekonomi-politik bağlamda odağına alan bir bakış açısı ortaya koymuştur (Thompson ve Smith, 2001, s.40). İş yeri tabanlı, kapsamlı ekonomi kavramsallaştırması olmayan, yapısal faktörleri göz ardı eden araştırmaların olduğu bir dönemde Braverman'ın en temel katkısı hem işyeri içindeki hem de dışındaki bir dizi soruna dikkat çekmesidir. Kitabında, yönetim çalışmalarındaki çalışanları yalnızca iş memnuniyeti düzeyi ile değerlendiren sosyal araştırma mantığını eleştirmiştir. Bütünleşik bir yaklaşımla emeğin parçalanması, teknoloji ve yönetim metotlarını sınıf yapısı ve kapitalizm analiziyle yeniden bir araya getirmiştir (Littler, 1990, s.47). Bu bağlamda, kapitalist üretim sürecinin mavi yakalılarını işbölümünü amaç göstererek aslında nasıl da yeteneksizleştirdiğini, 'düşünen' ve 'gerçekleştiren' emek güçlerinin işbölümünün bir gereği olarak nasıl ayrıştırıldığını, teknoloji kullanımının çalışanları nasıl standardize ettiğini ve tüm bunların nihai olarak işgücünü sermayeye nasıl bağımlı kıldığını aktarmaktadır (Braverman, 2008).

Braverman kitabında, kapitalist emek süreci tarihini, çalışmanın değersizleştirilmesi, kavrayış ile uygulamanın ayrıştırılması ve emeğin sermayeye gerçek anlamda tabi kılınmasına

yönelik girişimler tarihi olarak tanımlamıştır (Burawoy, 2008, s. 376). Braverman'ın yeniden gündeme getirdiği emek süreci tartışması ile vasıflı emeğin azalışı, çalışan denetimi için geliştirilen yönetim stratejileri ve buna karşılık çalışanların gösterdiği direniş gibi konulara kapı aralanmıştır (Nuro, 2014, s.44).

Üretim tarzını, emek sürecinin örgütlenme ve yürütülme biçimini kapitalist toplumsal ilişkilerin bir ürünü olarak gören Braverman'a göre kapitalist üretimi farklı kılan, emek gücünün alınıp satılmasıdır ve kapitalist bir ilişkide emek süreci, emek gücünü satan işçinin işveren tarafından satın alınmasını yöneten bir anlaşma ile başlar (2008, s.52, 77). Emek güçlerini başkasına satmak zorunda bırakılan işçiler, kendi emek süreçlerine dair ilgilerinden feragat eder ve emek süreci artık kapitalistin sorumluluğu haline alır. Ancak, işveren bir taraftan potansiyel olarak sonsuz bir emek gücüne kavuşurken bir taraftan da işçilerin öznel durumları, geçmişleri, çalışma koşulları tarafından bu potansiyelin sınırlandırılmasıyla karşı karşıyadır. Bu nedenle emek süreci üzerindeki denetimin işçinin ellerinden işverene geçmesi yaşamsal bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar (2008, s.81). Braverman bu durumu Cluswitz'in “o, direngen bir ortamın içindeki harekettir çünkü dik başlı kitlelerinin denetim altına alınmasını gerektirir ” sözüyle ifade etmiştir (2008, s.90).

2.1.3.1. Taylorizm ve Bilimsel Yönetim

Bilimsel Yönetim'i, bilimin yöntemlerini kapitalist işletmelerin emek denetimi sorunlarına uygulamayı amaçlayan bir girişim olarak tanımlayan Braverman'a göre bu yöntem, kapitalistin bakış açısından, direngen iş gücünün yönetilmesi amacıyla hareket eder (Braverman, 2008, s.106). Kapitalist kurumların şekillenmesinde önemli rolünün olduğunu vurguladığı Taylorizm'in artık “eski moda” olduğu ve insan ilişkileri ekolleri tarafından aşıldığı savını işletme yönetimine kaynaklık eden dinamikleri yanlış okumak olarak gören Braverman için *çalışma* Taylorcu ilkelere göre örgütlenirken onu izleyen Münsterberg, Mayo gibi ekoller işçinin üretim sürecine uyumlaştırılması görevini üstlenmişlerdir (2008, s.106-107).

Taylorizm'i, 'kapitalist koşullar altında çalışmayı yönetme bilimi' olarak tarif eden Braverman'a göre Taylor'un amacı, emek gücünün en iyi biçimde nasıl denetleneceği sorununa çözüm getirmektir (Braverman, 2008, s.109). Yönetimin temel özelliklerinden biri olan denetime Taylorizm ile birlikte daha farklı bir anlam kazandırılmıştır. İşçilerin hangi kesin biçimler altında çalışmayı yürüteceklerini onlara dayatarak, bunu, başarılı bir yönetimin mutlak zorunluluğu olarak gösteren Taylorist sistem ile emek süreci üzerindeki denetim

tümüyle yöneticilerin ellerine geçmiştir (2008, s.109). Braverman bilimsel yönetim ilkelerini üç başlık altında toplamıştır (2008, s.131):

a) Birinci ilke, işçinin vasıfsızlaştırılmasıdır. Kapitalist üretimin çalışmayı nasıl değersizleştirdiği, işçilerin vasıflarından nasıl kopartıldıkları üzerinde duran Braverman'a göre emek gücü meta haline getirilerek sermayenin ihtiyaçları doğrultusunda örgütlenir ve kapitalist üretim tarzı kapsamlı vasıfları yok ederek kendi ihtiyaçlarına karşılık gelen vasıflar yaratır; böylelikle emek sürecindeki her adım basit emeğe indirgenmiş olur (Braverman, 2008, s.102-103). İşçinin sahip olduğu geleneksel bilginin ellerinden alınıp yönetime devredilmesiyle emek süreci, zanaattan ve işçinin bilgisinden kopartılıp bağımsızlaştırılmış ve süreç artık, işçilerin yeteneklerine değil yönetim pratiklerine yaslandırılmıştır (Braverman, 2008, s.127). Görevleri olarak öğretilen işlemlerin parçalanıp basitleştirilmesiyle işçiler, üretim süreciyle ilgili vasıf, bilgi ve kavrayıştan yoksun bırakılmışlardır (Braverman, 2008, s. 416).

b) İkinci ilke, kavrayışın uygulamadan ayrıştırılmasıdır. Daha öncesinde vasıflı emeğe sahip olan işçi, zihninde ve bedeninde uzmanlık alanı dâhilindeki kavramları ve kendi fiziksel yeteneklerini birleştirebiliyordu (Braverman, 2008, s.124). Ancak, işçilerin, emek sürecinin bütüncül yapısından alıkonulup emek güçlerinin basit parçalara bölünmesinin ve yönetimin denetimi altına girmesinin yolunu kavrayış ve uygulamanın birbirlerinden ayrılmasında gören Taylorist prensiplere göre, işçilerin uygulaması kendi kavrayışları tarafından yönlendirildiği zaman sermayenin istediği çalışma temposunun işçilere dayatılması mümkün olmayacaktı. Bu düşünceden hareketle bilimsel yönetim emek sürecinin birliğini parçalama amacına yönelmiş; kavrayış ve uygulama birbirlerinden ayrıştırılarak çalışmanın işçi tarafından değil yönetim tarafından geliştirilmesinin önü açılmıştır (Braverman, 2008, s.127-128). Kafa ve kol emeğinin ayrıştırılmasıyla emek gücünün ayrı yerlerde olması ve işçi kitlelerine bölünmesi sonucu işin planlaması, yürütülmesi, kontrolü gibi süreçler yönetim katına taşınırken, işçilere sadece üretimi gerçekleştirmek kalmıştır (Braverman, 2008, s. 135-136).

c) Üçüncü ilkeyi ise emek gücünün denetimi konusu oluşturur. İşçilerin genel emir ve disiplinle yeterince denetlenmediğini düşünen Taylor, çalışma ile ilgili verilecek herhangi bir kararın işçiye bırakılmasının yönetimi sınırlayacağını düşünerek en basitten en karmaşığa her etkinliğin denetlenmesi gerektiğini öne sürer (Braverman, 2008, s.109-110). İş üzerindeki denetimi elde etmek için zaman etüdü kavramını ortaya atan Taylor, çalışma süreci içindeki her işlem zamanının ölçülmesini sağlamıştır. Taylor'un takipçilerinden biri olan Gilbreth ise zaman çalışmasına hareket kavramını ekleyerek çalışma faaliyetinin içindeki temel hareketleri

inceleyerek sınıflandırmıştır (Braverman, 2008, s.176). Bu çalışmaların altında insanları makine olarak görme anlayışının yattığını ileri süren Braverman'a göre "işçi, kendi işinin kapsadığı hareketlerin, sürenin ve emek maliyetinin; mola, tuvalet ve kahve molası gibi insani ekleriyle birlikte, önceden hesaplanmakta olduğu bilgisinden yoksun bırakılmaktadır" (2008, s.181). Taylor'un benimsediği bilimsel yönetim anlayışı ile kapitalist üretim kendisine bilinç ve sistematik kazandırarak işçinin emek gücünü genel ve basit iş düzeyine indirgemiş ve bilimin, yönetimin ellerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır (Braverman, 2008, s.133). Bilimsel yönetim uygulamasıyla aynı döneme denk gelen bilimsel-teknik devrim, işçinin kontrolle ilgili işlevlerini mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırarak kontrolü yönetimin ellerine vermiştir (Braverman, 2008, s.208).

Bu üç Taylorist ilkenin ilki, emek sürecinin bir araya getirilmesi ve geliştirilmesini; ikinci ilke, bilginin yönetimin elinde yoğunlaştırılmasını ve üçüncü ilke ise, bilgi üzerindeki bu tekelin emek sürecinin her bir adımının ve uygulanma tarzının denetlenmesi üzerine kullanılmasını ifade eder (Braverman, 2008, s.132). Sonuç olarak, çalışma eyleminin bütününe yönetim ve mühendisler tarafından kavramsallaştırılmasıyla her hareketi önceden belirlenen, ölçülen ve performans standartlarına uygun hale getirilen işçi, yönetim tarafından çok amaçlı bir makine olarak görülür ve emek sürecinin öznel ögesi olmaktan çıkarılarak nesneleştirilmeye çalışılır (Braverman, 2008, s.182).

Üretimin bilimsel yönetim ilkeleri ile örgütlenmesiyle emek gücünün sermayeye daha hızlı bir biçimde dönüştürülmesi için bilimin kullanılmasına dayanan bilimsel-teknik devrim, çalışan nüfusta yeni bir mesleki dağılımı ve değişen bir işçi sınıfını yaratmıştır. Artan üretime karşılık istihdam edilen işçi sayısındaki azalma çok sayıda işçiyi serbest bırakarak, onların, üretim dışı dallara kayışlarına yol açmıştır. Üretim dışına çekilen artık emeğin mesleki yapısı dönüşüme uğratılmış ve rutinleştirilen teknik ya da vasıfsız büro işlerinin önü açılmıştır (Braverman, 2008, s.240-243).

2.1.3.2. Büronun Taylorizasyonlaşması

Günümüzde sayıları milyonları bulan büro işçilerini erken kapitalizm dönemindeki orta sınıf ya da profesyonel memurlarla aynıymış gibi göstermenin modern toplumun yanlış kavranmasına yol açacağını düşünen Braverman'a göre o dönemki büro çalışanları görev, ücret, statü, otorite açısından fabrika emeğinden ziyade işverene daha yakın bir konumda bulunmaktaydılar (Braverman, 2008, s.275-276). Aynı işletme içinde bulunan ve üretken emek sürecinin yardımcısı ya da tamamlayıcısı konumunda olan bürolar, sermayenin gelişimi ve kapitalizmin 'başkalarını çalıştırma' meselesini 'büyük bir insan kitlesinin işine'

dönüştürmesiyle birlikte üretim sürecinden ayrılmıştır (Braverman, 2008, s.281). İşletmelerin büyümesiyle daha sistemli bir işleyişe ihtiyaç duyulması ve işletmelerin başarılarına bürodaki emek sürecinin önemli katkı sunması, büro çalışmasına yönelik ilgiyi arttırmıştır. Büroların hızla büyümesi ve buradaki çalışmanın basit nitelikli bir işten başlı başına bir emek sürecine dönüşmesi ile de büroyu sistemleştirme ve kontrol altına alma ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Braverman, 2008, s.285). Büro işini sistemleştirme adına işe ilk olarak Taylorist ilkelerin büroya uygulanmasıyla başlanmıştır. Bu anlamda, çalışmanın büro yöneticisinin belirttiği şekilde yapılması ve kullanılan yöntemlerle zaman aralıklarının yönetim tarafından teyit ve kontrol edilmesi sağlanmıştır. Bununla ilgili olarak Braverman, bir daktilo şirketindeki Taylorist uygulamayı şu şekilde örneklemiştir:

“Bazı daktilo şirketleri makinelerini, daktilo makinesine yapılan vuruşları otomatik olarak sayan ve bunları bir göstergeye kaydeden mekanik bir cihazla donatmaktadır. Daktilocunun her işin başında ve sonunda zımbaladığı bir iş ölçme saati kullanılarak parça başına yapılan ödemelerde bu ölçüm baz olarak kullanılıyordu” (2008, s.287).

Büro yöneticileri, bilimsel yönetim ilkeleri sayesinde rutin ve tekrara dayalı işler de dâhil olmak üzere büro işlerinin tamamının standartlaştırılıp rasyonelleştirilebileceğini kavramış ve farklı işlemler gün be gün ölçülmüştür. Buradaki temel amacı, büro işçisini tüm gün boyunca meşgul edip her büro çalışanın işini yönetimin müdahalesine tabi kılmak olarak gören Braverman’a göre bu sayede yönetim, bürodaki emek süreci üzerinde o zamana kadar kullanılmamış kontrol uygulamaları sergilemeye başlamıştır. Büronun etkinliğini arttırmak, çalışma yöntemlerini iyileştirmek adına büronun bilimsel yönetim ilkelerine göre düzenlenmesini “ bir etkinlik mucizesinden çok, yakın mesafeli ve korkutucu bir gözetimin yaratılması ve bunun bilimsel mistik altında gizlenmesi” olarak gören Braverman, (2008, s.288) yönetimin, büro çalışmasından daha fazla verimlilik elde etmek ve yaşanan sorunları çözmek için büroyu da tıpkı fabrikada olduğu gibi önce teknik işbölümüne sonra da makineleşmeye tabi tuttuğunu ifade etmiştir (2008, s.291). Böylelikle beyaz yakalıların alanı olarak ifade edilen büro işleri değersizleşmenin bugünkü uğrak noktasını oluşturmuştur (Nuro, 2014, s.45).

Daha önceki dönemlerde üretim alanının Taylorist ilkelere göre düzenlenmesiyle fabrikalar kol emeğinin, bürolar ise planlama, kavrama faaliyetlerini kapsayan zihin emeğinin sergilendiği yerler olarak ayrıştırılmıştır. Ancak, büronun rasyonelleştirilme hedefleri bağlamında dönüşüme uğratılmasıyla burada da kavrayış ve uygulama ayrımı ortaya çıkmış ve büro içerisindeki planlama, düşünme faaliyeti daha küçük bir gruba verilerek büro

emeğinin parçalanması söz konusu olmuştur. İstihdam edilen büyük çoğunluk için ise büro kol emeği haline getirilmiştir (Braverman, 2008, s.294).

Kol ve kafa emeğinin ayrıştırılmasından sonra daha fazla verimlilik elde edebilmek amacıyla büronun makineleşmeye tabi tutulmasıyla işin ritmi makine tarafından belirlenerek yönetimin kontrol silahına daha rahat ulaşabilmesinin önü açılmıştır. Büroya ait bilgilerin standartlaştırılmış parçalara indirgenmesi ve bunların bilgisayar sistemi vasıtasıyla işlenmesiyle yönetim, her operatör ya da departmanın üstlendiği iş yükünü otomatik olarak hesaplama imkânını elde etmiştir. Büronun makineleşmesinde bilgisayarın temel araç olduğunu vurgulayan Braverman, bilgisayarlaşmanın ortaya çıkardığı sonucu kart zımbalama faaliyetinde bulunan bir büro ile ilgili yayımlanan rapor üzerinden ortaya koymuştur:

"Otomasyona geçişin hızlanmasıyla birlikte, her üç dört haftada bir, kimi arkadaşlar ilk baştaki kart zımbalama grubundan alınarak, daha monoton ve tekrara dayalı bir iş olan yeni işe aktarılıyordu. İşin içeriğinde herhangi bir çeşitlilik bulunmadığı için, işin ritmi sıkıcı, sabit ve basınçlı bir nitelikteydi. Kızlar arasında en sık yapılan yorum, artık makine için çalışıyoruz, biçimindeydi. [...] Kart zımbalayıcılar aslında fabrika işini yaptıklarını ve masalarında sanki montaj bandı üzerindeki bir noktaymışçasına donup kaldıklarını hissetmektedir" (Braverman, 2008, s.308-309).

Otomasyon tarafından basitleştirilen ve rutinleştirilen iş böylece, nesnel sayım ve ölçümlere uygun hale getirilmiş ve işin ölçülebilir duruma getirilmesiyle birlikte hız dürtüsü ön plana çıkartılmıştır. Bilgisayarların iş süreçlerine dâhil edilmesiyle makineleştirilen çalışanlar önceden sahip oldukları bilgiden yoksun bırakılarak kuralların ve makinenin önceden belirlediği rutinlere bağlanmışlardır. Mekanik ve elektronik cihazlara bağlanan bu çalışanların, emek güçleri kitlesel emek piyasasından en düşük düzeyde satın alınabilir, faaliyetleri birbirlerinin yerine konulabilir (Braverman, 2008, s.310, 314). Bir başka ifadeyle, modern kapitalist istihdam eğilimi kendi içinde giderek daha az farklılaşan bir emek düzeyi yaratmıştır (Braverman, 2008, s.325). Braverman'a göre popülerleşen beyaz yakalı çalışanlar söylemi, hiyerarşinin en tepesindeki yüksek ücretli, otoriter pozisyondakilerle proleterleşmiş astlar kitlesini tek bir çatı altına alan pembe bir tabloyu görünür kılmaya çalışırken, diğer tarafta değişen koşulların daha fazla öğrenim almış, daha eğitilmiş ve bundan dolayı daha değerlenmiş bir çalışan nüfusu ortaya çıkaracağı düşüncesi, popüler ve akademik söylemde kabul edilmeye başlamıştır (2008, s.322, 385). Ancak ne var ki, orta sınıf görüntüsü verilmeye çalışanlar, kendi istihdam koşulları dahilinde, sanayi işçileri karşısındaki üstünlüklerini yitirerek ücret çizelgesinin en altına itilmiştir (Braverman, 2008, s.326).

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

2.1.4. Friedman: Yönetim Stratejileri

Braverman, çalışanları hiçbir direniş ya da muhalefet davranışı göstermeyen şekilde yansıtmak ve kapitalist üretim tarzındaki değişimlere karşı işçi direnişini göz ardı etmekle eleştirilmiştir (Friedman, 1977, s.43-44). Oysa piyasa şartlarındaki ve işçilerin direniş biçimindeki değişimler emek süreci üzerinde otorite kurmak isteyen yöneticileri alternatif stratejilere yöneltmiştir. Yönetimi aktif bir süreç olarak gören Friedman'a göre sabit ve yüksek kârı sürdürmek için yöneticilerin koordinasyon ve otorite sistemlerini işçi direnişleri, yeni teknolojiler gibi değişimlere karşılık sürekli olarak yeniden örgütlemeleri beklenir. Bu yöndeki yeni stratejileri doğrudan denetim ve sorumlu otonomi olarak açıklayan Friedman'a göre doğrudan denetim, *kavrayışın uygulamadan ayrıştırılmasını*, kavrayışla ilgili faaliyetlerin yönetimin elinde toplanmasını ifade eder. Doğrudan denetim stratejisinde işçilere birer makineymiş gibi davranılarak her bir işçinin sorumluluğu azaltılır ve işçilere yakın denetim uygulanır. Her birinin yapacağı görev detaylı bir biçimde önceden belirlenir (Friedman, 1990, s.177-178). Sorumlu otonomi de, doğrudan denetimin istenmeyen bazı etkilerine karşı tasarlanmıştır. Bu stratejide işçilere kâr elde etme sürecine değil de kendi yeteneklerini, ihtiyaçlarını yansıtan süreçlere katılıyorlarmış gibi davranılır (Friedman, 1977, s.53). Emek kapasitesinin pozitif yönü üzerinde durulur. İşçilere sorumluluk, statü verilerek firmaya karşı sadakatlerinin kazanılmasına çalışılır (Friedman, 1990, s.178). “Sorumlu otonomi, işçilerin, işletmenin rekabetçi amaçları ile kendilerini özdeşleştirmelerine ve dolayısıyla en az gözetim ve denetim ile sorumlu davranmalarına dayanır” (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008, s.29). Bu her iki stratejinin de amacı aslında özgür ve bağımsız olan ancak kendi emeğine yabancılaşmış insanlar üzerindeki yönetim otoritesini sürdürmektir (Friedman, 1990, s.178).

2.1.5. Edwards: Mücadele Alanı

Emek süreci kuramını merkeze alan diğer bir çalışma, Edwards'ın (1979) *Çekişmeli Alan: Yirminci Yüzyılda İşyerinin Dönüşümü* (Contested Terrain: The Transformation of Workplace in the Twentieth Century) isimli kitabıdır. Edwards kitabında, emek süreci üzerindeki kontrol mekanizmalarının patronlar/yöneticiler tarafından nasıl kullanıldığını tarihsel olarak ele almıştır. Emek sürecini sınıf çatışması, iş yerini ise bu çatışmanın yaşandığı bir mücadele alanı olarak gören Edwards'a göre (1979, s.16) üretim alanındaki temel ilişkiler, çatışmaların

ve işyerindeki kontrol probleminin temelini oluşturur. Bu anlamda, işin nasıl örgütleneceği, çalışma temposunun kurulması, işçilerin hangi koşullar altında çalışacağı, işçi hakları gibi konular temelde çekişmelere sebep olur ve bir tarafta işverenler işçilerden maksimum efor elde etmeye çalışırken diğer tarafta ise işçiler, işverenlerin dayatmalarına direnir ve böylelikle işyeri bir “savaş alanı” haline gelir (Edwards, 1979, s.12-13). Üretimi zorlamak isterken kronik bir direnişle karşılaşan işveren, emek sürecinin kendisini yeniden örgütleyerek sorunu çözüme yoluna gider. Kâr elde etmek amacıyla olan işveren bunu gerçekleştirmek için işyerinde kontrol yapıları oluşturmaya çalışır. Üretim sürecinde öyle bir örgütlenmeye gidilir ki, işçilere direnmeleri için en az imkan verilir, hatta işçilerin direnişe ilişkin algıları tam zıt yönde değiştirilmeye çalışılır (Edwards, 1979, s.16).

İşveren ve işçi arasındaki mücadelede her iki taraf da kendi kontrollerindeki silahlarla dengeyi tutturmaya çalışırlar. Bir tarafta işçiler üretimdeki hız baskısına karşı kendilerini korumak için açık ya da gizliden direniş sergilerken, işveren de ibreyi kendinden yana döndürmek için çeşitli, karmaşık ve acımasız da olabilen araçlar kullanır. İşverenin elinde bulunan işe alma ve işten çıkarma silahı işyerinde yürütülen mücadeleyi eşitsiz bir duruma getirir ve işveren, işçinin uğraşını etkileyen ve şekillendiren çeşitli kontrol yöntemleri geliştirir (Edwards, 1979, s.16).

Kapitalist bir üretim ilişkisinde kontrol kavramının ifade ettiği şey, yöneticinin işçiden istenen çalışma davranışını elde edebilmesidir. İşyerinde uygulanacak kontrol sistemlerinin firma büyüklüğüne, çevredeki değişimlere, işçilerin amaçlarını uygulamadaki başarılarına göre önemli değişimler geçirdiğini belirten Edwards, yeni kontrol biçimlerinin şirket operasyonları içinde yoğunlaşan çatışma ve zıtlığa bir çözüm olarak ortaya çıktığını ifade eder. İşyerinde baskılar arttıkça eski kontrol biçimleri savunulamaz hale gelir ve yeni kontrol sistemleri eskilerinin yerine geçirilir (Edwards, 1979, s.17-18). Buna göre, işyerindeki çatışmaları frenlemek ve işi kontrol etmek için üç farklı kontrol sisteminin uygulandığını belirten Edwards, bu kontrol biçimlerini basit, teknik ve bürokratik kontrol olarak tanımlamıştır (1979, s.21).

2.1.5.1. Basit Kontrol

19.yy'da bugünün standartlarına göre oldukça küçük olan işletmeler tek bir girişimci, küçük bir ustabaşı ve yönetici desteğiyle yönetilmekteydi (Edwards, 1979, s.18). Çoğunlukla aile içinde ya da kurucuda yoğunlaşan yönetsel kontrol, informal ve yapılandırılmamış bir sistem içinde yürütülmekteydi. Tüm güç ve otoriteyi kendinde toplayan girişimci, bu şekilde şirketin tüm faaliyetlerini izleyebilme, çalışma aktivitelerini doğrudan denetleyebilme

imkânını elde ediyordu (Edwards, 1979, s.25). Kendi bireysel güçlerini uygulayan patronlar bu sayede işçileri uyarmak, tehdit etmek, iyi performansı ödüllendirmek, işçileri anında işe almak ya da kovmak için emek sürecine sıklıkla müdahalede bulunurlar ve despot ya da hayırsever gibi davranırlardı. Teşvik ya da yaptırımlarla ilgili durumlarda kendine özgü ve sistemsiz bir davranışla hareket eden girişimcinin, işçilere olan tavrında da keyfi bir tutum görülmekteydi (Edwards, 1979, s.19). Üretim süreci daha basit olduğu için her seviye ve her aktiviteye bireysel olarak müdahale eden patronun denetiminden sakınması zor olan işçinin, kurallara karşı gelme olasılığı da çok sınırlıydı (Edwards, 1979, s.26).

Şirketlerin büyüyüp faaliyetlerini arttırmasıyla birlikte kapitalistin şirket içerisindeki doğrudan bireysel kontrolü de zorlaşmaya başlamıştır. Görevlerin inceden inceye bölünmesi, işler arasındaki bağımlılığın artması, tepe yöneticilerin, şirket aktivitelerinin ancak küçük bir kısmına hâkim olabilmesi, denetim için bilgi gerekliliğini arttırmıştır. Sonuçta, kapitalistler güçlerini uygulayabilme yolu olarak daha sistematik bir kontrol mekanizması ve daha rasyonel bir yapının gerekli olduğunu fark etmişlerdir. Böylelikle, ilk aşama olarak hiyerarşik kontrol uygulamasına geçilerek, gücü uygulayan kişi ve gücün uygulanış biçimi değiştirilmiştir. Daha etkin denetim için kapitalist gücün bir kısmı işe alınan yöneticiye devredilmiş ve bu alt girişimci ya da yöneticiler işe alma, işten çıkarma, üretime müdahale, işçilerin neyi yapıp yapmayacaklarına dair yönlendirme gibi hakları elde etmişlerdir (Edwards, 1979, s.28-31). Şirket içinde gücü rasyonelleştiren hiyerarşik kontrol, işçi ve yönetici arasındaki, kapitalist lehine işleyen güç dengesinin kurulmasını sağlamıştır (Edwards, 1979, s.53). Yakın denetim olarak bilinen hiyerarşik kontrol sisteminde süpervizör ve ustabaşılar, yukarıdan aldıkları emirleri kendi altlarına iletir, verdikleri emirlerle çalışmayı denetleyerek operasyonu yönetirler (Edwards, 1979, s.34). Böyle bir yönetim biçiminin amacını, işin yaptırılması için her süpervizör ya da ustabaşıya astları üzerinde güç sağlamak olarak gören Edwards'a göre hiyerarşik kontrol kapitalist gücün uygulanışını değiştirmez. Öncesinde bireysel kapitalist-işçi ilişkisi yapısı, büyüyen şirkette ustabaşı-işçi ilişkisinde görülür. İşin örgütlenmesi ve kontrolü ustabaşının talimatlarıyla yürütülür. Bu anlamda, yeni sistem eşitsiz güç ilişkilerinin görünürlüğünü ve keyfilikliğini arttırarak, süpervizör açısından işin yönlendirilmesini ve rızanın güçlendirilmesini kolaylaştırır. Böyle bir kontrol sisteminin özünde yer alan iş motivasyonu, “görevini doğru biçimde yap, yoksa maaşından kesilir ya da kovulursun” şeklindedir. Güç, açık bir biçimde süpervizörün kişiliğinde cisimleştirilmiştir (Edwards, 1979, s.31-33).

Şirketlerin büyüyerek bünyelerinde binlerce işçi çalıştırmaya başlamaları, kapitalist ve işçiler arasındaki mesafelerin artması ve bu aralıkların çok sayıda ustabaşı, süpervizör, idarecilerle doldurulmak zorunda kalınması yeni kontrol biçimlerinin uygulanmasını beraberinde getirmiştir. Bu anlamda, büyük şirketler basit kontrol sisteminin işleyiş yapısından, daha formel hale getirilmiş ve daha bilinçli örgütlenme metotlarına geçmişlerdir. Geliştirilen bu kontrol sistemi, emek sürecinin fiziksel yapısı içine (teknik kontrol) ya da sosyal yapısı içine (bürokratik kontrol) gömülü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşverenler zaman zaman ikisini de kullanmışlar ve yeni sistemin kontrolü daha kurumsal, işçiyi de daha az görünür hale getirdiklerini keşfetmişlerdir (Edwards, 1979, s.19-20).

2.1.5.2. Teknik Kontrol

Emeğin ortaya çıkış sürecinde doğan problemleri en aza indirmek ya da verimlilik elde etmek için fiziksel imkânları arttırmaya çalışmak ve buna uygun iş akışını planlamak amacıyla ortaya çıkan teknik kontrol, teknolojik yapıya ya da üretim örgütlenmesine içkin olduğundan yapısal bir sistemdir (Edwards, 1979, s.112). Eğer, üretim alanı içerisinde emek sürecini yönlendiren ya da sürecin temposunu ayarlayan teknolojinin varlığından söz ediliyorsa orada teknik kontrolün oluşmaya başladığını ifade eden Edwards'a göre (1979, s.113) Ford'un montaj hattı bu anlamda teknik kontrol sisteminin klasik bir görüntüsünü yansıtmaktadır (1979, s.20). İşlerini yapma biçimine ilişkin işçiye herhangi bir inisiyatif bırakmayan montaj hattı, her işçinin bir sonraki aşamada neyi yapacağıyla ilgili olarak onu yönlendirir ve işçiyi işe koşacak tempounun kurulmasına zemin hazırlar (Edwards, 1979, s.118). Teknik kontrolün işçi açısından ortaya çıkardığı en önemli sonucu çalışma hızının yükseltilmesi olarak gören Edwards, bu sayede makine disiplini fark eden işverenin, işi daha acele hale getirdiğini belirtir. Monoton bir tempoda ilerleyen makinenin ritmine bağlı olarak çalışmak zorunda kalan işçinin aynı zamanda iş üstündeki hareketine de kısıtlama getirilir. Önceki dönemde üretim alanında dolaşabilen, diğer işçilerle iletişim halinde olan işçi yeni sistemle birlikte neredeyse makine gibi yerine hapsedilmiştir (Edwards, 1979, s.114). Makineye bağımlı kılmakla birbirlerinden izole edilen işçilerin böylelikle kolay izlenilebilmesinin ve daha sıkı bir biçimde kontrol edilebilmesinin önü açılmıştır (Edwards, 1979, s.122).

Bilgisayarların varlığı teknik kontrol imkânını daha da geliştirerek çalışma faaliyetlerinin yönetimini daha güçlü hale getirmiştir. Bilgisayar tarafından yönlendirilen ve denetlenen işçiler, kendi işleri üzerindeki kontrolü uygulama imkânından yoksun bırakılmıştır. Aynı zamanda, makineleşmenin ustalık gereksinimlerini ortadan kaldırmasıyla vasıfsız makine

operatörlerine dönüşen işçiler, birbirlerinin yerine ikame edilebilir bir pozisyona indirgenerek yeni teknolojinin etkisi altında gözden düşürülmüşlerdir (Edwards, 1979, s. 125-126). Teknik kontrol sisteminin sadece üretim alanına değil beyaz yakalı büro personeline de uygulandığını belirten Edwards, büro işlerinin rutinleştirilmesiyle birçok büro çalışanının basit makine operatörüne dönüştürüldüğünü ileri sürmüştür (Edwards, 1979, s.126- 127).

2.1.5.3. Bürokratik Kontrol

Teknik kontrol sisteminin bir yansıması olan montaj hattı ve bilgisayar destekli kontrol mekanizması işyerinde yaşanan çatışmayı ve taraflar arası mücadeleyi beraberinde getirmiştir. Bu durum yeni bir kontrol sistemine olan gereksinimi arttırmış ve bürokratik kontrol mekanizması devreye sokulmuştur (Edwards, 1979, s.130).

İşyerinin sosyal yapısına ya da oradaki toplumsal ilişkilere gömülü olan bürokratik kontrol, şirket içindeki hiyerarşik gücü kurumsallaştırmış, şirket kuralları süpervizörün yerini almıştır (Edwards, 1979, s.20). Sistemli bir biçimde hazırlanan kurallar ile iş görev tanımları, performans değerlendirme, ödül-ceza uygulaması, terfi prosedürü gibi uygulamaların biçimi belirlenerek kapitalistlerin şirket operasyonları üstündeki tüm kontrolü elde etmeleri sağlanır (Edwards, 1979, s.131). “Modern örgütün yönetsel devrimi” olarak tarif ettiği bürokratik kontrolün kapitalist gücü kurumsallaştırdığını ifade eden Edwards’a göre (1979, s.132), oluşturulan kural ve prosedürlerle işçilerin davranışı daha öngörülebilir hale getirilir ve bu durum şirket için daha fazla kontrol sağlar (1979, s.145-146). Ancak, bürokratik kontrolün içinde barındırdığı en büyük çelişki, onun üstü örtük zorbalığıdır; işçilere kurallar dahilinde davranılırken onların oluşturulan bu kurallar için söz söyleme hakkı yoktur (Edwards, 1979, s.22).

Her işçinin ne yapması gerektiğini belirten iş tanımları aynı zamanda denetim ve performans değerlendirme konusunu da gündeme getirir. Buna göre, işçiler görev tanımlarında kendilerinden beklenen ne ise onu yapmak zorunda kalırlar ve dolayısıyla performansları da beklentileri karşılayıp karşılamadıklarına göre değerlendirilir. Yeni değerlendirme yöntemi, amir ve yöneticileri de bürokratik kontrol sistemine tabi kılmıştır. Buna göre yöneticilerin astlarını yönetme ve değerlendirme şekli kendi iş tanımlarına bağlı biçimde yerine getirilmeye başlanmıştır; daha sistematik bir değerlendirme biçimi getirilerek amirlerin keyfi isteklerine göre değil şirket politikaları uyarınca hareket edilmiştir (Edwards, 1979, s.139-141).

Ödül-ceza uygulamaları söz konusu olduğu zaman yine örgütsel yapıya içkin bir işleyiş yürütülmektedir. İyi davranışın ödüllendirilip kötü davranışın cezalandırılma biçimi, basit kontrol uygulamasının görüldüğü küçük işletmelerdeki bireyler arası bağlara göre değil, önceden tanımlanmış kurallara göre oluşmaktadır. “İyi işçi” imajını ortaya atan şirket, bu anlamda ödüllendirilecek üç davranış biçimi belirlemiştir; "kurallara uyum", "işe bağlılık" ve "sadık, kurumun amaçlarını içselleştiren ve kendini kurumuyla tanımlayan işçi tipi". Şirkete uygun davranış biçimi yaratmayı ve şirket kurallarına itaati sağlama amacıyla ödül ve teşvik mekanizmasını devreye sokan ve işçiye bu yolla bir "kariyer" sözü verilen bürokratik kontrolle uzun süreli gücün yürütülmesi sağlanır (Edwards, 1979, s.146-152). Edwards bu çerçevede içinde işçilere verilen mesajı “Şirkete bağlı kal ki merdiven basamaklarını tırmanabileceğin” şeklinde dile getirmektedir (Edwards, 1979, s.21).

Edwards’a göre bir başka denetim biçimi emek piyasalarıdır. Kapitalist sistem homojen yapıdaki işçileri ayrıştırarak sınıf mücadelesini köreltmıştır. İşçiler arasındaki bölünmeler kurumsallaştırılmıştır ve bu katmanlaşma işgücü piyasasında da görülebilir. Emek piyasaları işçileri bölmenin temel aracıdır çünkü işçiler farklı iş alanlarına emek piyasası aracılığıyla dağıtılırlar (Edwards, 1979, s.163-164). Edwards emek piyasalarını üçe ayırarak bunları, ikincil, bağımlı birincil ve bağımsız birincil emek piyasaları olarak ifade etmiştir. *İkincil emek piyasalarının* temel özelliği istihdamın gündelik yapısıdır. Temel eğitimin ötesinde çok fazla eğitim gerektirmeyen bir işi barındıran bu piyasalar için çok az bir beceri yeterlidir. Emek güçleri bir meta gibi görülen işçiler, sendikal haklar başta olmak üzere birçok haktan yoksundur. Düşük ücret ve iş güvencesizliğinin hakim olduğu bu piyasalardaki işleri Edwards, “geleceği olmayan işler” olarak tanımlar (1979, s.167-168). *Bağımlı birincil piyasalar* ise biraz daha iş güvencesi ve daha yüksek ücret sunar. İyi tanımlanmış meslekler ile ilerleme imkânının olduğu bu piyasaları ikincil piyasalardan ayıran en temel şey sendikaların varlığıdır; bağımsız piyasalardan farkı ise tekrara dayalı, rutin ve makine denetimine bağlı işlerin varlığından gelir (1979, s.170-172). Son olarak *bağımsız birincil emek piyasaları* kayda değer bir iş güvencesiyle sabit bir istihdam garantisi sunar. Bu piyasadaki işlerde, firmalar arası hareketliliği içeren kariyer basamakları mevcuttur. İleri seviyede vasıf ve belirli bir eğitim yeterliliği talep eden işler çalışanın inisiyatif almasını gerektirir (1979, s.174).

Firma içindeki farklı kontrol sistemleri bu üç piyasa katmanının her birinin temelini oluşturur. Bir başka ifadeyle, üç piyasa katmanındaki ayırım iş yerinde de bulunur. İkincil emek piyasaları basit kontrole göre örgütlenmiş işyerlerinin piyasaya yansımaları iken bağımlı

birincil piyasalar teknik kontrol ve sendikaların bir arada bulunduğu işyerlerini kapsar. Bağımsız birincil piyasalar ise bürokratik kontrole tabi emek süreçlerini yansıtır. Sonuç olarak Edwards, üç emek piyasasındaki katmanlaşmayı tanımlamak için “denetim sistemleri” kriterini koymuştur (1979, s.178).

2.1.6. Burawoy: Rızanın Üretimi

Kontrol kavramını tek odak noktası olarak ele alan araştırmaların örgüt faaliyetlerinin anlaşılmasını güçleştireceğini ve bu şekilde örgütlere tarih dışı bir önem atfedildiğini düşünen Burawoy’a göre esas mesele kontrolün neden gerekli olduğudur. Burawoy, kapitalist toplumun kendi içinde antagonistik sosyal ilişkileri barındırdığını ifade ederek kapitalizmi diğer üretim biçimlerinden ayıran özelliğin kontrolün temel gerekçesini oluşturduğunu belirtir. Bu bağlamda, kapitalist sistem, işçilerin üretim araçlarına el koyarak onları ücretli işçilere dönüştürür ve işçiler de hayatta kalmak için emek güçlerini satmak zorunda kalırlar (Burawoy, 1985, s.26-27, 30). Yönetim, emek gücü üzerinde kontrol kurarak mümkün olan en fazla emeği işçiden almaya çalışır. Ancak, çalışma saatleri üzerinde kısıtlamaya gidilmesi, sekiz saatlik iş gününün yasalaşması işvereni, o sekiz saatlik zaman diliminde emek sürecini hızlandırma, makineleşme yoluna gitme gibi uygulamalarla en fazla değeri üretirme yönüne sevk etmiştir (Burawoy, 1979, s.24-26). İşçinin sekiz saatlik iş günündeki emeğine karşılık aldığı ücret aslında beş saatlik bir çalışmaya tekabül ederken kalan üç saat ise artık değeri, bir başka deyişle işverenin kârını oluşturur. Asıl mesele de işte bu durumda ortaya çıkmaktadır. Kapitalist kontrolün temel derdi artık değeri gizlemek (obscuring) ve güvence altına almaktır (securing) (Burawoy, 1985, s.30-31, 35). Burawoy’a göre emek sürecini örgütlemek için sergilenen baskı, rızanın üretimiyle tamamlanmak zorundadır (1979, s.27). Bir başka ifadeyle rıza, baskı tarafından koşullandırılmıştır (Nuro, 2015, s.123). Rızayı, işlerin organizasyonu ile açıklayan Burawoy’a göre bu organizasyonlar işçiye gerçek seçimleriymiş gibi sunulur; rızayı üreten, işçinin seçimlere katılımıdır; işçilerin seçimleri belirli sınırları ihlal etmediği sürece rızanın konusunu oluşturur (Burawoy, 1979, s.27).

Rızanın fabrikada nasıl üretildiği sorusuna cevap arayan Burawoy bu düşünceden hareketle bir fabrikada on aylık bir zaman diliminde makine operatörü olarak çalışarak emek sürecinin örgütlenme biçimini incelemiştir. Emek sürecini “oyun” metaforuyla adlandıran ve işçilerin aslında oyun oynadıklarını ileri süren Burawoy’a göre oyunlar, artık değeri sürdürmek ve güvenceye almak için ideolojik bir ön koşul sağlar. Bir taraftan işçilerin ve yönetimin çıkarlarını birleştiren oyunlar, diğer taraftan üretim ilişkilerinin gizlenmesinde etkili olur. Burawoy’a göre oynanan oyun, kapitalist çalışma koşullarının meşruluğunu yani rızayı üretir

(1985, s.38). Daha alt seviyede bulunan yöneticiler de bu oyuna işçilerle birlikte katılır hatta oyunun kurallarını uygular. Çünkü belirli bir üretim seviyesine gelen işçinin o seviyeden sonra ek gelir elde etme ihtimali düşüktür. Bu nedenle işçiler belirli bir kotaya ulaştıklarında üretimi durdururlar (Burawoy, 1985, s.83-84). Belirli bir verimlilik seviyesi yakalayan yönetimin ise üretim için verilen oranı değiştirmesi işçilerin daha düşük ürün üretebilecekleri yerlere geçmelerine yani fabrikada personel devrine sebep olabilir. Ayrıca, verilen oranın imkânsız olduğunu düşünen işçiler bu durum karşısında işten kaytarabilir ve öncesinden çok daha düşük üretim seviyelerine yol açılabilir (Burawoy, 1979, s.80). Bu nedenle işveren, işçilerin oynadığı oyuna herhangi bir müdahalede bulunmaz. Ancak, oyunun üretimi tehdit ettiği, zarar verdiği durumda yönetim harekete geçerek oyunu yasaklar (Burawoy, 1985, s.39).

Rıza üretimini sağlayan bir diğer etken işsel emek piyasalarıdır. Bir fabrika içindeki kural ve prosedürlerle yürütülen bir idari birim olarak tanımlanan işsel emek piyasaları (Burawoy, 1979, s.95) şirket içindeki hareketliliği artırır (1979, s.104). Açık pozisyonun oluşması halinde şirket öncelikle kendi işçileri arasından seçim yapmaya gayret eder ve uygulanacak teşvikler, şirkette kalan personel için sağlanır (1979, s.97-98). Şirket içindeki hareketi arttıran bu durum bir taraftan işçiler ve daha alt kademe yöneticiler arasındaki çatışmayı azaltırken diğer tarafta işçiler arasındaki çatışmayı üretir. Rekabeti ve bireyselleşmeyi arttıran işsel emek piyasaları bu sayede sınıf olgusunu kaldırır ve mevcut çalışma düzeninin kurallarına karşı işçilerin rızasını üretir (Burawoy, 1979, s. 105-107).

Burawoy, üretim alanının sadece ham maddeleri yararlı nesnelere dönüştüren mekân olarak algılanamayacağını, bunun yerine işyerinin, ekonomik, politik ve ideolojik boyutlarıyla kavranması gerektiğini belirtir. Bir başka ifadeyle, çalışmanın bağlamı şeylerin üretiminde ekonomik, toplumsal ilişkilerin üretiminde politik ve bu ilişkilere dair deneyimlerin üretiminde ideolojik boyutu kapsar ve bu üç boyut birbirlerine bağlıdır (1985, s.122, 39). Buna göre, emek sürecinde kontrolün sağlanabilmesinin yolu üretim noktasına dair politika ya da ideoloji üretilmesinden geçer. Baskı, rıza ya da her ikisi de kullanılarak işçinin denetim altına alınmasına çalışılır (Durmaz, 2013, s.269). Bu rıza ve baskıyı içeren kapitalist denetimin karmaşık ve çelişkili bir yapıyı barındırdığını ifade eden Yücesan-Özdemir ve Özdemir'e göre baskıcı ya da rızaya dayalı özellikler sermaye birikim rejimleri ve ülkelerin emek piyasası dinamikleri tarafından belirlenir. Bu nedenle, denetimin boyutu fabrika dışında onu belirleyen iktisadi ve siyasal yapılar içinde anlaşılabilir (2008, s.39-40). Bu bağlamda, üretim alanını düzenleyen ve şekillendiren üretim politikalarını fabrika rejimleri olarak

nitelendiren Burawoy, bu rejimleri piyasa despotizmi, hegemonik rejim ve hegemonik despotizm olarak dönemselleştirmiştir (1985, s.87).

Emek gücünün baskı yoluyla emeğe dönüştürüldüğünü belirten Marx bu çabanın elde edilmesinin despotik üretim politikaları rejimiyle gerçekleştiğini söyler. Marx'ın bu fikrini belirli bir fabrika rejimi olarak gören Burawoy, bunu, *piyasa despotizmi* olarak adlandırır. Piyasanın ekonomik kırbaçıyla oluşturulan piyasa despotizminin oluşumu üç koşula bağlıdır. Birincisi, işçinin ücret karşılığı emek gücünü satmasından başka yaşama imkânı yoktur. İkincisi, emek süreci parçalanma ve makineleşmeye bağlıdır. Kol ve zihin emeğinin ayrıştırılması ve işçinin makinenin bir uzantısına indirgenmesi ile işçilerin keyfi denetim uygulamalarına direnme hakkı ellerinden alınır. Üçüncü olarak da rekabete zorlanan işveren iş gününü uzatma, çalışmayı yoğunlaştırma yoluyla üretimi sürekli olarak dönüştürür. Burawoy'a göre piyasa anarşizmi fabrikada despotizme yol açar (Burawoy, 1985, s.123-124). Emek gücünü satarak yaşama imkânı elde eden işçi, işvereni ile arasındaki nesnel koşulların ve pazarlık gücünün eşitsizliğinin farkındadır. Bu durum işçinin piyasa despotizmine karşı rızasını oluşturan bir etken olarak karşımız çıkar (Nurol, 2015, s.122).

Burawoy'un ikinci fabrika rejimi kavramı *hegemonik rejimler*dir. Devletin emek sürecine dâhil olmasıyla sosyal sigorta hakkının yasalaşması, asgari ücret hakkı, sendikaların tanınması, toplu pazarlık uygulamaları gündeme gelerek işçinin işyeriyle olan bağlarının kırılmasına yol açmıştır. Ücret bağımlılığını kullanarak yönetsel hâkimiyet sağlayan işletmelerin gücü devlet müdahalesiyle sınırlandırılmıştır. Bunun sonucu olarak işçilerin yönetimle işbirliğine ikna edilme zorunluluğu doğmuştur. Baskının rızaya üstün geldiği despotik rejimler yerini rızanın baskıya üstün geldiği, ancak baskının hiçbir zaman dışlanmadığı, hegemonik rejimlere bırakmıştır (Burawoy, 1985, s.125-126). Buna göre hegemonik rejimlerde amaçlanan şey, yönetime denetim gücü veren uygulamalara işçinin rızası yaratılarak baskıyı üreten mekanizmaları gizlemektir (Balkız, 2013, s.189). Hegemonik rejimlerde yönetimin işçiler üzerinde kurduğu hâkimiyet iki şekilde gerçekleşmektedir: Teknik ve bürokratik denetim mekanizmalarıyla baskı kurulurken, ideolojik denetim mekanizmalarıyla da işçilerin rızası tesis edilmeye çalışılır (Yücesan-Özdemir, 2010).

Hegemonik rejimlerin yerini alan bir diğer oluşum *hegemonik despotizmdir*. Emek ve sermayenin çıkarları işbirliğiyle devam eder ancak işçiye verilen imtiyazlar işverenin bir diğerine karşı elde ettiği görece kâra bağlanmıştır. Buna göre artık işletmenin başarısı yıldan yıla değişmekte, bugün elde ettiği kârı diğer yıl elde edememektedir. İşçilerden fedakarlık yapmalarını isteyen bu yeni despotizmi “ sermaye hareketlerinin işçiler üzerindeki rasyonel

zorbalığı” olarak tanımlayan Burawoy’a göre sermaye kaybı yaşayan şirketler işçileri ya ücret kesintisini kabul etme ya da işlerini kaybetme arasında bir tercih yapmaya zorlamakta, bu durumda beraberinde işçilerin var olan çalışma koşullarına karşı rızasını üretmektedir. Şirket, bölge ya da uluslararası düzeyde yaşanan üretim süreci ile işçilerin işten atılma korkusu, yerini sermayenin başka bir yere hareketi, fabrika kapanma ihtimali gibi korkulara bırakmıştır. Ayrıca, sermaye hareketine izin veren yeni düzende, devletlerin ve toplulukların vergi korumacılığı, iş kanunu gevşetme gibi yöntemlerle sermayeyi kendilerine çekmek için birbirleriyle yarışa girdikleri görülmektedir (Burawoy, 1985, s.150-151).

2.2. Kapitalizmin Son Dönem Sembol Örgütleri: Çağrı Merkezleri

2.2.1. Çağrı Merkezlerinin Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Çalışanların bilgisayar sisteminden yararlanarak gelen- giden telefon çağrısı karşıladıkları ve bu çağrıların Otomatik Çağrı Dağıtım (Automatic Call Distribution - ACD) sistemiyle işlenip kontrol edildiği bir çalışma yapısına sahip olan çağrı merkezleri, genellikle telefon ve bilgisayar teknolojisinin birleştiği yerler biçiminde nitelendirilir (Bain ve Taylor, 1999, s.102). Gelişmiş bilgi ekonomilerinin en önemli müşteri iletişim kaynağı olan çağrı merkezleri, günümüzün en fazla istihdam sağlayan sektörlerinden birini oluşturmaktadır (Russell, 2008, s.195).

Çağrı merkezlerinin ortaya çıkışına bakıldığında zaman 1960’lı yıllar önem kazanmaktadır. 1960’ların sonlarına doğru telefonun istek ve şikâyet aracı olarak kullanıma girmesi ve AT&T (American Telegraph and Telephone) şirketinin enformasyon teknolojilerini yoğun bir şekilde kullanmaya başlaması, çağrı merkezlerinin ortaya çıkışına öncülük etmiştir (Parlak ve Çetin, 2007, s.112). Müşterilerin şirkete girişini kolaylaştırma adına tasarlanan telefonun ardındaki ofisler müşteri talebinin merkezileşmesine imkân tanıyan bir maliyet tasarrufu sağlamıştır. Müşterilerin talep ve ihtiyaçlarındaki gelişmelerin işletmeleri kendi işleyişlerine yönelik yeni arayışlara yöneltmesi ve teknolojinin de ilerlemesiyle, 1980’lerde bilgisayar ve telefonun birleşimi olan Otomatik Çağrı Dağıtım sistemi teknik bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Bu sistemin şirketlere gelen telefon sıralarının azaltılmasına ve şirket performansının gelişmesine imkân tanıdığı belirtilmektedir (Bagnara ve Marti, 2001, s.224-225).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin esnekliği arttırması örgütler ve çalışma yerleri için yeni olanaklar sağlamıştır. Teknoloji avantajından yararlanmak isteyen şirketler için çağrı merkezleri, coğrafi olarak uzak bölgelere ulaşabilme ve mesafeleri azaltma yollarından birini oluşturur (Richardson, Belt ve Marshall, 2000, s.359).

Müşteri hizmetlerini geliştirme ya da müşterilerin isteklerine cevap verme ihtiyacı çağrı merkezlerinin gelişimindeki tek itici güç değildir. Maliyet anlamında dağılmış müşteri hizmetlerini ve satış işlemlerini merkezileştiren çağrı merkezleri, şirketler için büyük tasarruf sağlar (Taylor ve Bain, 2005, s.264). Özerk bir örgütsel mantıktan ziyade kârlı sonuçlar verdiği için tercih edilen çağrı merkezleri şirketler için önemli bir rekabet avantajı sunar (Taylor ve Bain, 1999, s.102).

'Operatör' ya da 'müşteri hizmetleri temsilcisi' olarak isimlendirilen çağrı merkezi çalışanları¹ yaptıkları işe göre iki farklı çalışma işleyişi içerisinde yer alabilmektedir: Gelen arama (inbound) ve giden arama (outbound) servisi. Gelen arama hizmetlerinde, müşteriler çağrı merkezini ararlar ve otomatik çağrı dağıtım sistemi (ACD) yardımıyla operatörlere otomatik olarak yönlendirilirler. Giden arama hizmetleri ise daha çok satış ve pazarlama amacıyla yapılmaktadır. Sisteme kayıtlı müşteriler ACD teknolojisi yardımıyla aranarak operatörlere bağlanırlar (Bain ve Taylor, 1999, s.108). Bu hizmetlerin sadece birini sağlayan çağrı merkezleri olduğu gibi, her ikisini bünyesinde barındıran çağrı merkezleri de mevcuttur.

Çağrı merkezi hizmetleri aynı zamanda kendi içinde *inhouse*, *outsource* ve *offshore* çağrı merkezleri şeklinde üç biçime ayrılmaktadır. Şirketin kendi bünyesinde ve kendi çalışanlarıyla hizmet sağladığı çağrı merkezleri *inhouse* (iç kaynak) biçiminde adlandırılırken, bir şirketin çağrı merkezi hizmetini başka bir şirketten sözleşmeye dayalı olarak sağlama biçimi ise taşeron (*outsource*) hizmet şeklinde tanımlanabilir. *Offshore* çağrı merkezi hizmeti ise bir şirketin kendi ülke sınırlarının dışında başka bir ülkeden hizmet alma biçimidir. Özellikle günümüzde Amerika, Avrupa merkezli şirketlerin müşteri hizmeti işlemlerini Hindistan, Filipinler gibi deniz aşırı ülkelere kaydırıldığı görülmektedir. Küresel bir olgu olan çağrı merkezleri aslında gelişmekte olan ülkelere kurulan, gelişmiş ülkelere hizmet veren örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Deniz aşırı ülkelere kaydırılan (*offshore*) çağrı merkezleri ucuz işgücü yoluyla önemli maliyet tasarrufu sağladıkları için yoğunlukla tercih edilmektedir. Hindistan örneğinde vergi teşvikleri, emek piyasasını kuralsızlaştırma ve yeni ekonomiye uyumlu yasalar çıkarma yoluyla büyük şirketlerin burada hizmet vermesinin yolu kolaylaştırılmaktadır (Taylor ve Bain, 2005, s.264-265, 268).

¹ Çağrı merkezlerinde çalışanların beyaz yakalı mı yoksa mavi yakalı mı olduklarına yönelik tartışmalar yürütülmektedir. Yücesan-Özdemir çağrı merkezi çalışanlarını 21.yy'ın proleterleri olarak tasvir etmektedir (2014, s.60). Boratav'ın yaptığı değerlendirmeye göre de çağrı merkezi çalışanları birer çağrı işçisidirler (<http://sendika7.org/2015/03/diplo-mali-proleterler-cagri-merkezleri-korkut-boratav/>). Bu çalışma boyunca, çağrı merkezi çalışanları veya işçileri tabirinin kullanıldığı her bölümde Boratav ve Yücesan-Özdemir'in tanımladığı içerikle "proleter, diplomalı çağrı işçileri" kastedilmektedir.

2.2.2. Emek Süreci Kuramının Çağrı Merkezlerini Anlamaya Katkısı

Özellikle bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak yeni bir dünya düzenine geçildiği iddiaları araştırmalarda sıkça yer almaktadır. Fordist sistemin yerini Post-Fordist, esnek üretim sistemlerine bıraktığı, kapitalizmin aşılarak endüstri ötesi bir döneme geçildiği dile getirilmektedir (Belek, 1999, s.9). İçinde bulunduğumuz çağı bilgi toplumu, endüstri sorası toplum, üçüncü dalga gibi söylemlerle niteleyen araştırmacılara göre artık hâkim üretim biçimi hizmet sektörüdür. Bilginin üretken güç olarak görüldüğü incelemelerde iş, rutin, monoton ve fiziksel güce dayalı halinden uzaklaşmış, çalışanlara kendini gerçekleştirme imkânı veren yüksek vasıflı işler ağırlık kazanmıştır (Parlak, 2004, s.96). Günümüz toplumunu üçüncü dalga olarak nitelendiren Toffler, toplumun merkezine elektroniği ve bilgisayarı alır. Fordist çağın standardizasyon ve kitle üretiminin yerini siparişe göre üretimin aldığı belirterek işin daha az tekrara dayalı ve sıkıcı olduğunu, iş temposunun ise işçiler tarafından belirlendiğini savunur (Belek, 1999, s.27-28).

Yeni dünya düzeni tezlerine göre teknolojik gelişme ve bilgisayarlaşma insan emeğinin yerine bilgisayarı geçirmiştir. Bu düşünce akımına göre üretimde yaşanan yapısal dönüşümler ile emek gücü daha entelektüel bir nitelik kazanır. Bilgi en önemli üretim aracına dönüşmüştür ve bilgiye sahip işçi artık sermayeye kendi isteklerini kabul ettirebilir duruma gelir (Belek, 1999, s.11-12). Post-Fordist düzen olarak ileri sürülen günümüz çağı, örgütleri bilgisayarlaşmanın da yardımıyla, esnek üretime imkân verecek şekilde dönüştürmüştür. Çalışma sistemini esnekletiren bu düzende makine insanın kontrolü altındadır. İnsanın yaratıcılığını geliştiren sistem ile artık Taylorist-Fordist düzendeki insanın makineye bağımlılığı ortadan kalkmıştır (Belek, 1999, s.78).

Post-Fordist düzenin ortaya çıkardığı esnek yönetim biçimleri, düşünülenin tam tersine iş yoğunluğunun artmasına yol açmıştır. Kalite yönetimi, performansa dayalı ücret, çalışma sürelerinde esneklik gibi sistemler hem üretim sürecinin denetimine hem de çalışanların kapitalist üretim hedeflerine ideolojik olarak bağlanmalarına yol açmıştır. Teknolojik ilerlemeyle birlikte emek gücünün niteliğinin artacağı düşüncesine karşın teknoloji yeni tahakküm biçimleri üretmiştir. Bu anlamda bilgisayarlaşma çalışanların daha sıkı denetimine izin verir konuma gelmiştir (Belek, 2004, s.120, 193). Teknoloji, büroları da fabrikaya benzer duruma getirmiştir. Üst seviyedeki birkaç uzman haricinde altta yığınla proleterleşmiş beyaz yakalı işçi bulunur. Bu çalışanlar az eğitim gerektiren, terfi ve kariyer imkânının ve istihdam güvencesinin az olduğu işlerde çalışmaktadır. Hizmet sektöründe bilginin önem kazandığı ve çalışanın entelektüelleştiği söylemi bu sektörün ücret, vasıf ve mesleki yapı olarak homojen

olduğu varsayımını pekiştirir. Oysa bu varsayımların aksine, hizmet sektöründe hemşirelik, öğretmenlik, sigortacılık, çöpçülük vb. çok sayıda meslek vardır ve çok çeşitli vasıf ve ücret düzeyleri içerdiği için son derece heterojendir. Bu işlerin anlamlı bir kısmı profesyonel ve yüksek ücretli olmadığı gibi, bilgi üretimine herhangi bir katkı da sağlamaz. Aksine, bu işlerin büyük kısmı çalışanlar açısından iş tatmini veya öz-gerçekleştirme imkânı sunmaz (Parlak, 2004, s.113). Nitelikli, entelektüel emek gücü söylemine karşılık işçi yine işçi olarak kalmıştır. Yapılan işlerin çoğu monoton, niteliksiz, güvencesiz ve düşük ücret seviyesindedir (Belek, 1999, s.17). Herkesten daha hızlı çalışılması, zaman kaybının minimize edilmesi, yaşanan aksiliklerin sebebinin açıklanması istenmektedir. *Çalışmanın* sonunun geldiğini ileri süren teorisyenlerin aksine modern teknikler insanlardan daha çok şey yapmalarını beklemektedir (de Gaulejac, 2013, s.170,186).

Bu düşünceden hareketle, Post-Fordist yazının takım çalışması, kalite çemberleri gibi uygulamalarla işçinin yönetime katılımının sağlandığı, işyerlerinin daha katılımcı ve demokratik bir yapıya büründüğü (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008, s.36) söylemlerine karşılık sürekli büyüme ve kâr elde etme arzusunda olan kapitalist sistem için, çalışan davranışını ve tutumunu kendi istediği şekilde yönlendirmek çalışanlar üzerinde mutlak denetim ve kontrolü gerektirir. İşletmelerin denetim stratejilerinin ve bu stratejilere ilişkin baskıcı ya da rıza temelli özelliklerin sermaye birikim rejimi ve ülkelerin emek piyasası dinamikleriyle tanımlanabileceğini vurgulayan emek süreci kuramı (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008, s.39) tartışmaları tam da bu nedenle Braverman'ın başlattığı ve onun ardından diğer araştırmacıların katkı sunduğu bir zeminde ilerleyerek temelde kontrol, denetim, vasıfsızlaştırma konuları etrafında dönmektedir. Sermayenin hizmet alanında yoğunlaştığı en son nokta olan çağrı merkezlerinin (Yücesan-Özdemir, 2014, s.48) emek süreci kuramı bağlamında ele alınması, çağrı merkezlerindeki çalışma biçiminin ve bu çalışma biçimini çevreleyen ekonomi-politik koşulların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Emek süreci kuramı tartışmalarını başlatan Braverman'a göre, Taylorist ilkelere göre düzenlenen fabrika ve daha sonrasında da büro çalışması işçiye verilen görevlerin önceden planlanmasına, işin yapılış ve süresiyle ilgili bilgilerin yönetim tarafından yönlendirilmesine yol açmıştır. Otomasyona ve makineleştirmeye tabi tutulan büro çalışmasında iş, basitleştirilip rutinleştirilerek nesnel sayım ve ölçümlere uygun hale getirilmiştir. İşçilerin otomat düzeyine indirildiği ve çalışmanın makine ve kurallar dâhilinde belirlendiği bir sistem böylelikle yönetimin işçi üzerindeki mutlak kontrolünün sağlanmasına imkân yaratmıştır (Braverman, 2008). Bir başka ifadeyle 20. yüzyıl teknolojisinin 19.yüzyılın bilimsel yönetimiyle birleşimi,

geleceğin ofisini geçmişin fabrikasına dönüştürmektedir (Garson'dan alıntılan Deery ve Kinnie, 2002, s.4). Bu bağlamda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimin hizmet sektörüne olan etkisinin görüldüğü çağrı merkezleri beyaz yakalı çalışmanın Taylorizasyonlaşmasında önemli bir gelişimi ifade etmektedir (Bain, vd., 2001, s.3).

Çağrı merkezlerini diğer hizmet işlerinden ayıran nokta, burada çalışan kişilerin bir yandan müşterilerle iyi bir iletişim halinde bulunmaları gerekliliği, bunu yaparken de çalışma temposunu ve işini denetleyen karmaşık bir bilgisayar sistemiyle çalışmak zorunda oluşlarıdır. Teknoloji yardımıyla iş süreçlerini rasyonelleştiren ve çalışanların zamanının en iyi biçimde kullanımını sağlayan çağrı merkezleri üzerine yapılan birçok araştırmada bu iş yerleri “elektronik sömürü yeri”, “yirminci yüzyılın panoptikonu”, “zihne kurulan montaj hattı” biçiminde nitelendirilmiştir (Deery ve Kinnie, 2002, s.3-4).

Taylorizasyonlaşma, duygusal emek ve denetim özelliklerinin kesiştiği bir yer olan çağrı merkezleri, yönetim tarafından tanımlanan işin en küçük parçalarına ayrıştırılma girişiminin en son noktasını oluşturmaktadır. Çağrı merkezlerindeki emek sürecinin özünü oluşturan Otomatik Çağrı Dağıtım (ACD) sistemi bu iş biçiminin Taylorizasyonlaşmasındaki itici bir etkidir. ACD sistemi her gelen çağrıyı boştaki ilk telefon operatörüne otomatik olarak aktararak çağrılar arasındaki bekleme zamanının ortadan kaldırılmasını sağlar (Wicham ve Collins, 2004, s.3). Bilgisayar ve telefon sisteminin birleşiminin imkân verdiği ACD sistemi çağrı merkezlerindeki emek sürecini yapılandırırken denetim, gözetim ve hız seviyesini de üretir. Çağrılar arasında harcanan zamanı en aza indirme hedefiyle başvuru ACD sistemi bu şekilde çalışma hızını ve yoğunluğunu da arttırmaktadır (Taylor ve Bain, 1999, s.108).

Müşteriyle kurulan iletişim ve bilgi sürecinin standartlaştırıldığı ve bu sürecin önceden tanımlanmış rutinelere göre yürütüldüğü çağrı merkezleri (Wicham ve Collins, 2004, s.3) yönetsel kontrolün, görev ayrıştırmalarının, rutinleşmenin arttığı ve çalışan performansının otomatik olarak görülebildiği bir çalışma yapısına sahiptir (Taylor ve Bain, 1999, s.108-109). Çalışma hızı ve süresi sürekli ölçülen, müşteriyle olan iletişim biçiminin değerlendirilmeye tabi tutulduğu operatörlerin verdikleri hizmet, önceden tanımlanmış şartlara uymak zorundadır (Deery ve Kinnie, 2002, s.4). Çağrı merkezindeki çalışma biçiminin bir özelliği olan ekrana yazılı scriptlere bire bir bağlı kalma zorunluluğu, operatörlerin her konuşmasını öngörülür, düzenlenir ve soru-cevapları rutinleştirir duruma getirir. Bain ve Taylor'a göre önceden tanımlanmış scriptlerin kullanımı operatörlerin konuşmalarının kaydedilmesiyle birleşince yönetim için eşi benzeri olmayan bir kontrol imkânı sağlar. Bütün bir çalışma vardiyası boyunca aynı ses tonu ve telaffuzla konuşması istenen ve konuşma biçiminin belirli

kurullarla belirlendiği operatörler, acımasız bir baskı ve denetime bağlı kılınırlar (Taylor ve Bain, 1999, s.109).

Taylorizasyonlaşmanın izlerinin görüldüğü çağrı merkezlerindeki denetim farklı biçimlerle de sağlanır. Açık bir ofis ortamında, takımlar halinde çalışan operatörler takım liderlerinin direkt gözetimi altında bulunurlar. Takım liderinin izni olmadan kendi yerinden kalkamayan operatörler görsel denetime ek olarak konuşmalarının da kaydedildiği bir kontrol biçimine maruz kalırlar (Wicham ve Collins, 2004, s.4). Yönetimin koyduğu hedeflere ulaşılması için çağrılar kaydedilerek hem nicel (çağrı uzunluğu, çağrılar arasındaki uzunluk, günlük çağrı sayısı vb.) hem de nitel (scriptlere uyum, açılış-kapanış konuşması vb.) denetim sağlanır. Nicel ve nitel denetim ölçümlerine bağlanan çalışanların performans göstergeleri yönetim tarafından koyulan hedeflerle ilişkilendirilir (Bain vd., 2001, s.3-4). Çağrı merkezlerindeki iş biçimlerine hâkim olan ve kısa çevrim süresi, çağrı verimliliği önceliği, yoğun denetim, hedef baskısı, molaların kısalığı ile kendini gösteren anlayış, çalışanlar üzerindeki baskıyı sürekli olarak yeniden üretir (Taylor ve Bain, 2005, s.265).

Çağrı merkezindeki çalışma biçimini “zihne kurulan montaj hattı” olarak tanımlayan Bain ve Taylor’a göre ACD sistemi yoluyla birbiri ardına çağrı alan operatör çağrıyı aldıktan sonra belirlenen sürede çağrısını hemen sonlandırır ve arkasından sistemin yönlendirdiği yeni bir çağrı alır; bir görevin bitiminin ardından başka bir çağrı geleceğini bilen operatör bir bant sistemindeymişçesine üzerinde daimi bir baskı hisseder (Bain ve Taylor, 1999, s.109). Sürekli akan bir bant sisteminde sabit bir biçimde duran işçiye yapacağı işin gelmesi gibi, koltuğunda oturan operatöre bilgisayar sistemi yardımıyla sürekli yanıtlaması gereken çağrılar gelir. Bu nedenle çağrı merkezindeki emek sürecine bakıldığında zaman Taylorist-Fordist sistemin işleyişte olduğu bir hayli zorlayıcı, tekrara dayalı ve stresli bir süreç gözlemlenmektedir (Taylor ve Bain, 1999, s.110).

2.2.3. Türkiye’de Çağrı Merkezleri

Dünyada yaklaşık 30 yıllık bir tarihsel gelişimi olan çağrı merkezlerinin Türkiye’deki durumuna baktığımızda yaklaşık 15 yıllık bir geçmişe sahip olduğunu görürüz. Türkiye’de finans sektörü öncülüğünde gerçekleşen çağrı merkezleri hizmeti ilk defa Pamukbank tarafından “Alo 24” adı altında sunulmuştur. Pamukbank daha sonra çağrı merkezi teknolojisini yenileyerek verdiği hizmeti Dialog olarak değiştirmiş ve böylelikle Türkiye’de gerçek anlamda çağrı merkezi olarak kabul edilen hizmet Pamukbank’ın Dialog sistemi olmuştur (Ergi, 2012, s.10). Bankacılık sektörü hariç Aygaz’ın 0800’lü hatlarla danışmanlık hizmeti vermesi ve Tofaş, Renault gibi büyük firmaların tüketici yardım hatları oluşturması

ilk çağrı merkezi hizmetlerine örnek olmuştur (Gümüş, 2002, s.135). 2000 ile 2005 yılı arasında çağrı merkezlerinin tanınması ve sahiplenilmesi anlamında önemli gören Kohen'e göre bu dönem "bundan bir iş çıkar" söyleminin öne çıktığı zamandır. Ancak, asıl büyümenin 2005-2011 yılları arasında yaşandığı belirtilerek bu gelişme, taşeron şirketlerin artmasına, kamunun çağrı merkezi sektörüne ilgisinin gelişmesine ve devletin bu sektöre teşvik ve destek sağlamasına bağlanmıştır (Kohen, 2011).

Türkiye'de 2000'li yıllara kadar çok fazla gelişme göstermeyen çağrı merkezlerinin büyük çoğunluğu 2003 yılından itibaren kurulmaya başlanmıştır. Tüm dünyada gelişme gösteren ve istihdam sağlayıcı bir sektör olarak görülen çağrı merkezleri 2008'e kadar devletin ilgi alanına girmemiştir. 2008 yılında ise Maliye Bakanlığı bünyesinde açılan VIMER (vergi iletişim merkezi) ile devlet, çağrı merkezi dünyasına adım atmıştır. Türkiye'nin çağrı merkezleri ile ilgili rolü daha çok dolaylı yollardan olmuş; devlet proaktif bir rol oynamamıştır. Liberal veya koordineli pazar ekonomilerinin sadece çağrı merkezleri için uygulamaya koyduğu özel politikalar ve finansal destekten farklı olarak Türkiye, çağrı merkezleri sektörü için genel devlet desteği sağlamaktadır (Avdan, 2010, s.82, 90). Fakat bu durum devletin sektörü göz ardı ettiği anlamına gelmemekte, devlet ve özel sektörde yer alan şirketler arasında büyük bir işbirliği sağlanmaktadır. Devletin özel sektör temsilcilerine yönelik vergi indirimleri ve daha az gelişmiş bölgelere yatırım teşvikleri şeklindeki desteği devlet ve özel sektör arasındaki ortaklığın iyi bir örneğini oluşturur. Özellikle eski Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın 2023 hedefleri arasına çağrı merkezi sektörünü koyması ve bu sektörde çalışan sayısını arttırmayı hedeflediklerini söylemesi devletin bu alana yönelik ilgisini göstermektedir (<http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/874277-cagri-merkezleri-icin-350-binlik-ongoru>).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın çağrı merkezlerinde çalışma koşulları ile ilgili yaptığı inceleme sonrası yayımladığı rapora göre emek yoğun bir sektör olarak tanımlanan çağrı merkezleri 2010 yılında 40 bin kişiyi istihdam ederken, bu oran 2012 yılında 59 bine yaklaşmıştır. Teknoloji, finans ve telekomünikasyon alanındaki gelişmeler, kamuda profesyonelleşme eğilimi, işsizlikle mücadelede emek yoğun sektörlerin önem kazanması ve kalkınma adına devlet tarafından bölgesel teşvik sağlanması, çağrı merkezi sektörünün gelişmesinde önemli rol oynayan unsurlar olarak bu raporda belirtilmiştir (ÇSGB, 2013). Turizmden sonra Türkiye'nin bacasız sanayisi olarak görülen çağrı merkezlerinde 2023 yılı için 300 bin kişinin istihdam edilmesinin öngörüldüğü ve bölgesel bir güç haline gelmenin hedeflendiği ifade edilmektedir. Çağrı Merkezi Sektörü 2015 verileri incelendiğinde,

Türkiye'deki toplam çağrı merkezi sayısının 1214 olarak belirlendiği görülmüştür. Bu rapora göre çağrı merkezi hizmetlerinin yüzde 62'si taşeron (dış kaynak) hizmet sağlarken toplam istihdam hacmi 83 bine ulaşmıştır. Yine rapordan elde edilen bilgilere göre müşteri temsilcilerinin yüzde 64'ünün ortalama çalışma süresi 1-2 yıl iken 3 ile 4 yıl arasında çalışan oranı yüzde 14 seviyesindedir (ÇMD,2015).

Türkiye'de faaliyet gösteren çağrı merkezlerine bakıldığı zaman iki büyük şirket göze çarpmaktadır: Turkcell Global Bilgi ve Assistt. 1999 yılında Turkcell grup şirketi olarak kurulan Global Bilgi Türkiye'de 20, Ukrayna'da 4 ve Rusya'da 1, toplam 25 lokasyonda, 13 binden fazla çalışanı ile kamudan özele farklı kurumlara hizmet vermektedir. Aynı şekilde Assistt de 2007 yılında Türk Telekom iştiraki ile kurulmuş olup 21 ilde 10 binden fazla çalışanı ile farklı kurumlara çağrı merkezi hizmeti vermektedir. Sektörde öncü bu iki şirketin hizmet verdikleri kurumların listesi Tablo 2.1'deki şekliyle sıralanabilir.

Tablo 2.1. Türkiye'deki Öncü Çağrı Merkezi Şirketleri

	Turkcell Global Bilgi	Assistt
Kamu Kurumları	Yüksek Öğretim Kurumu Sağlık Bakanlığı Milli Eğitim Bakanlığı Dışişleri Bakanlığı PTT Kültür ve Turizm Bakanlığı Kamu ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü Ziraat Bankası Anadolu Üniversitesi	THY MHRS-182 RTÜK TCDD Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Adalet Bakanlığı İstanbul Üniversitesi
Özel Şirketler	Turkcell Turkcell Superonline Digiturk Denizbank Garanti Bankası Akbank Finansbank İpragaz THY Samsung P&G Türkiye Koçtaş Coca Cola İçecek	Türk Telekom TTNET Avea Vakıfbank Cigna Finans

Kaynak: Turkcell Global Bilgi ve Assistt'in internet adreslerinden elde edilen bilgilerle derlenmiştir.

Tablo 2.1'e bakıldığında, Türkiye'nin çeşitli illerine kurulan çağrı merkezleri şirketlerinin bankadan telekomünikasyona, özel şirketlerden kamu kurumlarına değin uzanan geniş bir yelpazede hizmet verdikleri; büyük çağrı merkezi şirketleriyle devlet arasında bu yönde bir

işbirliği olduğu görülebilir. Özellikle sektörde lider konumda bulunan Turkcell Global Bilgi devlete ait birçok kurumun müşteri hizmeti işini kendi bünyesine katmıştır. Kadrolu çalışan istihdam etmek yerine taşeron vasıtasıyla hizmet üretimini gerçekleştiren devlet bu yol ile aslında güvencesiz, düşük ücretli işlerin de önünü açmaktadır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın yaptığı inceleme sonucuna göre çağrı merkezlerinde çalışma biçimini düzenleyen iş sözleşmelerine ilişkin yasal düzenlemelerde aykırı uygulamalar olduğu tespit edilmiştir. Teftiş sonucunda iş sözleşmesinde işin, görevlerin, çalışma süresi ve ücretlerin belirtilmediği; deneme sürelerinin iki aydan daha fazla belirlendiği; kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçilere fazla sürelerle çalıştırılma yaptırılmaması gerekmesine rağmen onlardan fazla çalışmayla ilgili muvafakat alındığı; fazla süreleri için ücretlerin ödenmediği ya da eksik ödendiği tespit edilmiştir (ÇSGB, 2013). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin İşyeri Tehlikeli Sınıflar Tebliği'ne göre çağrı merkezleri "tehlikeli sınıf" kapsamında gösterilmiştir.

Çağrı merkezlerini şirketler için zorunlu hale getiren ve yaygınlaşmasını sağlayan itici gücün ne olduğu sorusuna daha çok teknolojidaki yeniliklerle karşılık verilmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin mesafeleri kaldırıp şehirler, ülkeler arası coğrafi serbestlik sağlaması şirketlerin işlemlerini daha düşük maliyetle halledebilmelerine, bilgisayar ve telefon yardımıyla şirketlerin çok uzaktaki müşterilerine bile ulaşabilmelerine imkân tanımıştır. İletişim teknolojilerinin çağrı merkezlerinin gelişimi üzerindeki etkisi elbette azımsanmayacak derecede güçlüdür. Ancak, sadece teknolojiye vurgu yapılmasının teknolojik determinizme yol açabileceğini belirten Ellis ve Taylor'a göre hizmet sektöründe yer alan şirketlerin neden bu derece çağrı merkezlerini benimsediği sorusunun cevabı aslında daha geniş bir perspektifle yani çağrı merkezlerinin makro ekonomi-politik bağlama oturtulmasıyla anlaşılabilir. Neo-liberalizm, piyasanın kuralsızlaştırılması, özelleştirme politikaları, kâr maksimizasyonu uğruna her şeyin desteklenmesi gibi uygulamalar aslında çağrı merkezlerinin gelişiminde önemli birer yapı taşlarıdır. Bu anlamda hâkim çalışma sistemiyle ilişkilendirilmesi gereken çağrı merkezleri aslında sermaye birikim dinamiğinden ayrıştırlamayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ellis ve Taylor, 2006, s.108-111). Bu düşünceden hareketle, çağrı merkezlerinin hangi iş rejiminin ürünü olduğu sorusunun cevabı, Türkiye'nin özellikle 1980 sonrası ekonomi-politik düzenlemelerinde aranmalıdır.

2.2.4. Türkiye’de Neo-liberal Politikalar

Emek sürecinde kontrolün sağlanabilmesi üretim noktasına ilişkin politika ve ideoloji üretiminden geçer (Durmaz, 2013, s.269). İşletmelerin denetim stratejileri o işletmeyi çevreleyen ve belirleyen iktisadi ve siyasi yapılar içinde tanımlanabilir. Ülkelerin emek piyasası dinamikleri emek süreci kontrolünde belirleyici bir rol oynamaktadır (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008, s.39-40).

Günümüzde ülkelerin ekonomik, siyasi, hukuksal yapısına yön veren neoliberal ideoloji, üretim alanını düzenleyen uygulamalara da yön vermiştir. İşletme yönetiminin iktidarını ve mutlak denetimini artıran neoliberal yeniden yapılanma, işçilerin piyasaya sunduğu emek güçlerinin işsizlerin rekabeti altında gerçekleştiği, iktisadi kırbacın baskıcı mekanizmasının hüküm sürdüğü kapitalizme içkin olan despotizm koşullarını yaratmıştır (Yücesan-Özdemir, 2008, s. 54, 65).

Kendisini yeni sosyal düzen imajıyla tanıtan, bugünkü ekonomi ve devlet politikalarının oluşumunda önemli rol oynayan neoliberalizm (Duménil ve Lévy, 2005, s.9) bireysel girişimci özgürlüğünün özel mülkiyet hakkı, serbest piyasa ve ticaret ile nitelendirilen kurumsal bir çerçeve içinde yapılmasıyla insanlığın en iyi biçimde ilerletilebileceği bir ekonomi-politik teori olarak nitelendirilmesinin yanı sıra elitlerin gücünü yeniden canlandıran ve sermaye birikim koşullarını yeniden oluşturan politik bir proje olarak da yorumlanabilir. Harvey’e göre pratikte hakim olan ikinci durumdur (2005, s.2, 19). Türkiye’de neo-liberal düzenin hâkim olma sürecine bakıldığı zaman 1980’li yıllar önem kazanmaktadır. 1970’lerin sonlarına doğru sendikaların güçlenişi, işçi hareketlerindeki artış ve dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yaşanan üretimde durgunluk sermaye açısından yönetim ve kontrol sorununu gündeme getirmiştir. Emek-sermaye zıtlığını kendi lehine çevirmek isteyen sermaye, bu anlamda yeniden bir güven ortamının yaratılması hedefine yönelmiştir (Boratav, 2012, s.146). IMF, Dünya Bankası gibi kurumların istikrar paketi ve yapısal uyum politikaları adı altında ülkeleri neoliberal sistemin etkisi altına aldığı süreç Türkiye’de de benzer biçimde yaşanmıştır. 1980 sonrasını “sermayenin karşı saldırısı” olarak nitelendiren Boratav’a göre Türkiye, neoliberal sistemin bir uzantısına dönüşmüştür. Dönemin mevcut hükümetinin, merkez finans kuruluşlarının etkisiyle çıkardığı 24 Ocak kararları Boratav’a göre neoliberal sistemin Türkiye’ye girişinde başat bir unsur olarak karşımıza çıkar (2012, s.156). Bu anlamda 24 Ocak kararları, dünya kapitalist sistemiyle bütünleşmeyi hedefleyen yapısal uyum politikalarının ekonomiyi serbest piyasa ilkesine göre yeniden dizayn etmesini öngörür (Kaya, 2009, s.237).

Söylemsel anlamda hegemonikleşen ve toplum nezdinde kabul görmesinin Gramsci'nin "ortak akıl" kavramıyla açıklandığı neoliberalizm, (Harvey, 2005, s.40) serbest piyasa ekonomisi, hür teşebbüs, köşeyi dönme gibi söylemlerle toplum içine yerleşmeye başlamıştır (Boratav, 2012, s.156). Ticari serbestleşme ve emek piyasasında esnekleşme hareketiyle neoliberal reformları başlatan Türkiye (Cizre ve Yeldan, 2005, s.388) bu amaçlar doğrultusunda kurumsal, hukuksal ve toplumsal temelde bir yapısal dönüşümü gerçekleştirmiştir (Mütevelliöglü ve Işık, 2009, s.160-161). 2000'li yıllarda yapısal reform politikaları adıyla sermaye üzerindeki doğrudan ya da dolaylı yükleri kaldırma amacını güden Türkiye, işçi, köylü ücretlerinin tamamen piyasaya bırakılması, sosyal devlet uygulamalarının daraltılması amacıyla bir dizi yasal, kurumsal düzenlemeleri ortaya çıkarmıştır (Boratav, 2012, s.200).

Sermayenin kârını arttırma, küresel rekabeti güçlendirme amacına yönelik uygulanan kuralsızlaştırma, esneklik ve özelleştirme politikaları ile işgücü maliyetlerinin düşürülmesi neoliberal düzenin temel mantığını oluşturur (Mütevelliöglü ve Işık, 2009, s.162). Tam istihdamı hedefleyen politikaların piyasaya müdahale edeceği düşüncesiyle esnek emek piyasasını sağlıklı ekonominin işareti olarak sayan neoliberalizm (Lapavitsas, 2005, s.33) emek sürecinde esnek uzmanlaşma ve esnek düzenleme iddiaları ile işçileri ikna edebilme yollarını arar. Emek piyasası reformlarıyla bir tarafta rekabeti ve kârlılığını arttırmaya çalışırken diğer taraftan işçiyi disipline edecek araçları devreye sokar. Bu bağlamda sendikasılaştırma, toplu pazarlık hakkını ortadan kaldırma, esnekleştirme ve sosyal güvenlik üzerinde kısıtlama yollarına gider (Sarımehmet Duman, 2014, s.3). Neoliberal politikalarla piyasaya bağımlı kılmak çalışanların emre-amade metaya dönüştürülmesi, ucuz ve itaatkâr bir üretim faktörüne indirgenmesi istenmektedir (Mütevelliöglü ve Işık, 2009, s.198).

Kapitalist sistemin varlık koşulu olan işgücü üzerindeki denetimin sağlanması için en az maliyetle en fazla denetimi sağlayacak hukukun ortaya çıkarılması bu sistem için elzemdir (Özveri, 2012, s.168). Bu nedenle emek piyasasını esnekleştirme hedefi doğrultusunda 2003 yılında değişikliğe uğratılan İş Yasası sermaye hareketi serbestliğinin artırılmasını sağlamıştır (Mütevelliöglü ve Işık, 2009, s.160). Küresel ekonomiyle bütünleşme için sermayeyi koruma amacı güden İş Yasası, bu hedef doğrultusunda getirdiği düzenlemelerle işgücü piyasasına bütün esneklik türlerinin girişini sağlamıştır (Güler, 2015, s.171). Bu anlamda çalışma hayatını biçimlendiren iş yasalarına yönelik yeni düzenlemelere gidilmesi sermaye birikiminin önündeki engelleri kaldırmayı ve kârlılığını arttırmayı hedefleyen bir mekanizma işlevi görür (Akkaya, 2005, s.13). Yeni iş yasasının işçi üzerindeki denetimi artıran ve işçiyi

daha fazla verimli olmaya zorlayan bir kurgudan oluştuğunu belirten Akkaya'ya göre mevcut yasalar işçi üzerinde işsiz korkusu yaratmakta ve bu durum işçi üzerindeki denetimi kolaylaştırmaktadır. Yani, “ kendine güvenini kaybetmiş ve gelecek kaygısı taşıyan işçi kendi kendini denetleyerek daha yoğun çalışmaya itilecek ve kendini düşünen bencil bir kimliğe kavuşturulacaktır” (2005, s. 23).

Neoliberal sistemin hedeflediği küresel tek tipleşme, merkezden çevreye doğru yayılan piyasa odaklı bir yapıyı gerektirir. Nitekim 2014 yılında yürürlüğe giren Ulusal İstihdam Stratejisi sermaye çıkarlarını merkezine alan bir düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır (Man, 2013, s.248). Mevcut iş kanunuyla düzenlenmiş esnek çalışma biçimlerini yeterli görmeyen görüşe göre işgücü piyasasının katılımı ve ücret dışı işgücü maliyetlerindeki yükseklik istihdam önünde engel oluşturmaktadır (UİS, s.13). Bu nedenle strateji metninde yeniden bir reform gerekliliğine ihtiyaç duyulduğu, işletmelerin rekabet gücünü ve verimliliğini artırmak amacıyla işgücü piyasasının esnekleştirilmesi gerektiği vurgusu öne çıkmaktadır. İşgücü piyasası esnekliğinin, "işletmelerin ekonomide ve üretim döngüsünde meydana gelen değişikliklere ve dalgalanmalara uyum sağlayabilme" olarak görüldüğü metinde, “işin korunmasını ve aynı işte kalabilme güvencesini ifade eden iş güvencesi yerine, istihdamın korunması ve tek bir işverene bağlı olmadan çalışmanın sürdürülebilmesi güvencesini ifade eden istihdam güvencesinin önem kazanmaya başladığı” belirtilmiştir (UİS, 2014, s.26).

İşsizlik olgusu, sermayenin yapısal şiddetinin en yoğun yansımalarından biridir. Neoliberalizmin sunduğu düzen aslında işsizliğin, güvencesiz çalışmanın yapısal şiddeti ve işsiz kalma tehdidinin yarattığı baskıdır (Erdoğan, 2013, s.90). Emeğin disipline edilmesinde işsizliğin ve yedek işgücünün varlığının stratejik bir işlevi olduğunu belirten Özçelik'e göre işsizliğin artışı çalışanlar arasındaki rekabeti artırmayı, çalışan ve çalışmak isteyenler açısından ise daha düşük ücreti ve daha kötü çalışma standartlarını kabul etmeyi teşvik eder; işçiler zor şartlarda çalışmaya razı olurlar (2013, s.422). İşin güvencesizleşmesi, geçicileşmesi ve işsiz kalma tehlikesi emekçileri sürekli bir güvensizlik durumuna mahkûm ederek onların sömürüyü kabul etmelerini hedefler (Erdoğan, 2013, s.113).

Türkiye'deki durum da benzer bir eğilim göstermektedir. Dünyada işsizliğin en fazla olduğu yerlerden biri olan ülkemizin Eylül 2015 verilerine göre genel işsizlik oranı yüzde 9,6'yı, 15-24 yaş arası genç işsizlik oranı ise yüzde 17,7'yi bulmuştur (TÜİK,2015). İşsizliği yapılaşştıran hâkim sistem içinde beyaz yakalı, diplomalı işsizlerin sayısı ise çığ gibi büyümektedir. Kamuda çalışmayı güvenceli olarak gördüğü için her yıl KPSS'ye giren

milyonlarca genç, sayıları neredeyse 300 yüz bini bulan ataması yapılmayan öğretmenler diplomalı işsizliğin en tipik yansımalarını oluşturur. İşsizliğin ve güvencesizliğin birbirini etkilediği bu düzen içinde çalışma hayatı sistem dışı kalan insanların sayısını artırırken, çalışma hayatı içindekiler için de çalışma koşullarını değiştirmiştir (Bora, 2013, s.303). Özuğurlu'nun ifade ettiği gibi “günümüz Türkiye’inde sık sık iş değiştirmekle, iş değişiklikleri sırasında makul sürelerle işsiz kalmak, işçi sınıfının sıradanlaşmış yaşam deneyimi haline gelmiştir. İşsizlik dediğin istihdamın bir an’ıdır artık” (<http://sendika1.org/2010/01/ibrahim-yaldiz-neden-agladi-metin-ozugurlu/>).

Neoliberal sistemin temel savlarından biri olan esnek emek piyasasının işsizliğe çözüm olacağı düşüncesi, sanılanın tam aksi bir durum yaratmıştır. 2003 yılında değiştirilen iş kanunu bünyesindeki yasal düzenlemeler kapsamında hayata geçirilen esnek istihdam biçimleri, tüm sektörlerde taşeronlaşmanın ve kamuda sözleşmeli istihdam biçiminin önünü açmıştır (Boratav, 2012, s.202). Taşeronlaşma ekonominin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan doğal ve kaçınılmaz bir süreç olmaktan öte sermayenin yayılmacı genişleme eğilimi içindeki bir stratejidir. İşçiler üzerindeki denetimi sınırlandıran kurallara sermayenin başkaldırısı olarak nitelendirilen alt işverenlik (taşeron), aslında işletmelerin basit bir istihdam biçimi olarak gördüğü uygulamanın ötesinde işgücü üzerindeki denetimi en üst noktalara çıkarmaya dayalı yeni bir birikim modelidir (Özveri, 2014, s.29).

Emeğin yeniden üretimini garantilemeyen taşeronlaşma süreci istihdamın güvencesizleşmesinin bir görüntüsü olarak karşımıza çıkar (Özuğurlu, 2009, s.125). Ana işveren yerine alt işverene bağlı işçiler tarafından yürütülen taşeron çalışma biçimi, işvereni, kendi bünyesinde ve sürekli işçi çalıştırma yükümlülüğünden kurtararak işgücü maliyetlerinin düşürülmesine imkân tanır (Mütevellioglu ve Işık, 2009, s.184). Baskı üzerine temellenen despotik emek rejimi içinde konumlanan bu süreçte taşeron firma ile ana firma arasındaki ilişki baskı koşullarını üretir. Taşeron firma, ana firmanın verdiği işi alabilmek için ücret, çalışma saati, çalışma koşulları ve despotizmi en sert biçimde uygular (Yücesan-Özdemir, 2010, s.42).

Taşeronlaşmanın yarattığı güvencesiz çalışma ortamı işverenin uyarı yapmadan işten çıkartabilmesinin, çalışma saatlerinin ve yapılan iş fonksiyonlarının işverenin isteğine göre ayarlanabilmesinin, sosyal hak ve ödevlerin sınırlandırılmasının yolunu açar (Özuğurlu, 2009, s.126). Nitekim iş yasasında asıl işveren-alt işveren uygulamasıyla düzenlenen taşeron çalışma, işçilerin kimlik ve kişilik aşınmasına yol açmıştır. Sendikal örgütlenmeye engel olan taşeron çalışma aynı zamanda düşük ücretli işçi çalıştırmanın ve iş güvencesinden yoksun

bırakmanın aracı olmuştur. Akkaya'nın ifadesiyle “aç kalma, gelirsiz kalma korkusu en büyük terbiye edici olarak devreye girmiştir” (2005, s.28-29).

Özetle, Türkiye'de neoliberal politikalar doğrultusunda düzenlenen İş Yasası ve yeni yürürlüğe giren Ulusal İstihdam Stratejisi işgücü piyasasını esneklik adı altında parçalamakta, güvencesizleşmenin baskı ve terbiye aracı olarak kullanımı sistem açısından önemli bir denetim görevi görmektedir (Özveri, 2012, s.168). Günümüzde vasıflı, yüksek öğrenim görmüş beyaz yakalılar için öngörülen işgücü profili, “her yerinden bükülebilecek kadar esnek, kendi kendini sömürebilecek kadar performans delisi.. her an işe koşulabilir, her an erişebilir” birisidir (Mesching ve Stuhr'dan aktaran Bora ve Erdoğan, 2013, s.24).

Eleştirel bakış açısıyla kaleme alınan az sayıdaki çalışmada Taylorist ve Fordist sistemin bir tezahürü olarak görüldükleri için “zihinlere kurulan montaj hatları” olarak tanımlanan çağrı merkezlerindeki kontrol ve rıza mekanizmalarını anlamak üzere yürütülen araştırmanın ayrıntıları ve bulguları izleyen bölümde aktarılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI

"Önümüze çıkan gerçeğe yan çizemeyeceğimiz için, gerçeği saptırmaya ise gücümüz hiç yetmeyeceği için gerçeği yazmaya uğraşacağız. Ötesi, tatar titiri..."

Sevgi Soysal, *Gerçeği Yazmak*, 1976

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

İçinde çelişkileri barındıran, küresel toplumun sorunlarına çözüm olmaktan öte bu sorunların ortaya çıktığı ve türetildiği mekânlar olan işletmeler (de Gaulejac, 2013, s. 23) aslında sınıf hâkimiyetinin bir aracıdır ve yönetimi örgüt teorisi alanı, üretim alanlarında bu hâkimiyetin sağlanmasına olanak tanıyacak bilgiler üretir (Casey, 2002, s.102). Bu araştırmada, yönetimi *tarafsız* bir süreç olarak tanımlayarak yönetim pratiğinin politik niteliğini görmezden gelen (Alvesson ve Willmott, 1996) ana akım yönetim ve örgüt bilimi yazınındaki genel eğilimden farklı olarak, çağrı merkezleri olgusuna eleştirel bir perspektifle bakılmaya çalışılmıştır. Araştırmada, *çağrı merkezlerinde ne tür kontrol ve rıza mekanizmalarının kullanıldığı* sorusuna emek süreci kuramı penceresinden yanıt aranmıştır.

Çalışmanın değer yüklü niteliğini kabul eden nitel araştırmalar, araştırmacının deneyimleriyle şekillenirler. Çalışmalarını sosyal, politik ya da tarihsel bağlam etrafında düzenleyen nitel araştırmacılar gördüklerini ve duyduklarını yorumlarken kendi anlayışlarından, geçmişlerinden, tarihlerinden soyutlanamazlar (Creswell, 2007, s. 18-19, 39); içine doğdukları ya da kendi iradeleriyle varlık gösterdikleri toplumsal somut konuları, hayata bakış açılarının temel noktasını oluşturur (Şentürk, 2015, s.31). Pozitivizmin nesnelci, değerlerden bağımsız bilim anlayışına karşıt olarak araştırmaların, araştırmacıların sosyal pozisyonlarından etkilendiğini ileri süren eleştirel teorisyenlerin görüşlerinin benimsendiği bu çalışmada, verilerin derinlemesine mülakat ve gözlem teknikleriyle geliştirilmesi yoluna gidilerek nitel bir araştırma yürütülmüştür.

Görüşmeler için kullanılacak yarı yapılandırılmış konu başlıkları taslağının hazırlanmasından sonra araştırma kapsamına dâhil olacak katılımcıların belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Araştırmacının daha önceden tanıdığı kişiler aracılığıyla ulaşılan ve çağrı merkezi deneyimi olan iki kişiye araştırma amacından bahsedilmiş, kendilerinden olumlu cevap alınması üzerine bu kişilerle Antalya'da pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Farklı iş koluna ait çağrı merkezlerinde çalışma deneyimine sahip bu iki katılımcıyla yapılan görüşme sonrasında elde edilen verilerle son şekli verilen görüşme başlıkları, ana saha çalışmasına hazır hale getirilmiştir. Performans sistemi, çalışma sistemi, çalışma koşulları, sistemin çalışanlardan beklentisi, yönetici-çalışan ilişkisi vb. konular etrafında oluşturulan görüşme başlıklarının bir kısmına Tablo 3.1’de yer verilmiştir. Görüşme başlıkları mutlaka üzerinden geçilmesi gereken konuları içerse de, görüşmeler sırasında katılımcıların araştırmacıyla ilk anda kurduğu –beklenmedik- bağ ve öznel koşullar, konuların sırasını, içeriğini ve yoğunluğunu değiştirmiştir. Araştırmacı bu noktada, görüşme ortamına yön veren kişi olmaktan uzaklaşma, ortamın bir tanığı ve katılımcılar izin verdiği ölçüde öznesi olma çabasında olmuştur.

Tablo 3.1. Görüşmeye Yön Veren Konu Başlıklarına Örnekler

Çağrı merkezlerinde çalışmayı tercih etme nedenleri	Denetimin nasıl gerçekleştiği
İşe alınma sürecinin nasıl gerçekleştiği	Denetim konusunda neler hissedildiği ve nasıl davranıldığı
İşin tanımı ve özellikleri	İş sırasında yaşanan sorunların nasıl çözüldüğü
Çalışma ortamı ve koşulları	İşleriyle ilgili neler hissettikleri
Yöneticilerle (takım lideri, süpervizör) ilişkiler	Kariyer planları ve ilerleme olanakları
Performans kriterleri	İş süreçlerine katılma olanakları
Ücretlendirme ve ödül/teşvik sistemleri	Türkiye’de çağrı merkezlerinin özellikleri
Operatör/takım lideri/süpervizör hiyerarşisi ve ilişkilerinin niteliği	Motivasyon uygulamaları
İş hayatının aile ve sosyal hayata yansımaları	İş sürecindeki disiplinin sağlanma yolları
Dernek ve sendikayla bağlantılar	

Araştırmacının herhangi bir çağrı merkezine girerek çalışanlara ulaşmasına, onları kendi ortamlarında gözlemlemesine izin verilmemesi nedeniyle, örneklemin belirlenmesinde görüşülen kişilerin referansıyla başka katılımcılara ulaşmaya imkân tanıyan kartopu yöntemi kullanılmış; 11’i kadın, 7’si erkek olmak üzere toplam 18 kişiyle görüşülmüştür. Katılımcıların 2’si sendika temsilcisi, 3’ü takım lideri, 1’i proje koordinatörüdür. Yaş aralığı 23 ile 37 arasında değişen katılımcıların çoğunluğu öğretmenlik, tarih, turizm, büro yönetimi, iletişim gibi farklı dallardan üniversite mezunudur (Tablo 3.2). Ancak, araştırma bulgularının da gösterdiği gibi mezun oldukları bölümlerden çok farklı bir işte çalışmaktadırlar².

² İlk olarak 2011-2012 öğretim yılında Turkcell Global Bilgi ve Turkcell Akademi işbirliği ile Atatürk Üniversitesinde açılan Çağrı Merkezleri Hizmetleri Programı, bugün itibariyle 21 üniversiteye yaygınlaşmıştır. Ancak, Erzurum, Eskişehir, Antalya, Bitlis, Burdur, Denizli, Düzcü, Erzincan, Bilecik, Bingöl, Giresun, Isparta, Kahramanmaraş, Karaman, Kırklareli, Trabzon, Konya, Zonguldak, Samsun, Nevşehir ve Sivas’ta bulunan bu bölümlerin sektöre etkisi henüz tam olarak hissedilememiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Özellikleri

İsim*	Yaş	Mezuniyet Durumu	Çalışma Durumu	Çalışma Süresi
Merve	30	Çalışma ekonomisi	İlk işi	3 yıl çalışmış
Buse	28	Turizm	İlk işi	8 ay çalışmış
Leyla	25	Üniversite	İlk işi	Belirtilmedi, aynı zamanda sendika temsilcisi
Ali	25	Açıköğretim	İlk işi	4 yıl çalışmış
Mehmet	23	Belirtilmedi	İlk işi	3 aydır çalışıyor
Anıl	24	Belirtilmedi	İlk işi	2 yıldır çalışıyor
Hasan	26	Tarih öğretmenliği	İlk işi	1 yıl çalışmış
Elif	26	Turizm	İlk işi	4 yıldır çalışıyor
Hülya	26	Büro yönetimi	İlk işi	4 yıldır çalışıyor
Demet	36	İİBF	İlk işi	9 yıl çalışmış
Büşra	25	Sosyal bilgiler öğretmenliği	İlk işi	2 yıl çalışmış, şu an çağrı merkezinin insan kaynaklarında çalışıyor
Arda	25	İletişim ve uluslararası ilişkiler	İlk işi	2,5 yıldır çalışıyor
Barış	25	Açıköğretimde öğrenci	İkinci işi	6 yıl çalışmış (operatör, takım lideri ve süpervizör olarak)
Bahar	30	İİBF	Belirtilmedi	7 yıldır çalışıyor, şu an takım lideri
Özgür	28	Belirtilmedi	İlk işi	5 yıldır çalışıyor, şu an takım lideri
Aslı	37	İşletme	İlk işi	Çağrı merkezinde proje koordinatörü
Ayşe	27	Belirtilmedi	İlk işi	4 yıldır çalışıyor
Sibel	-	-	-	Sendika personeli

*Katılımcıların gerçek isimleri değildir; araştırmacının kişilere verdiği takma isimler kullanılmıştır.

Araştırmanın ön hazırlıkları sırasında *Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği* ve *Dev-İletişim İş* sendikasının varlığı bilgisi üzerine bu kurumlarla da iletişime geçilmiştir. Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği (ÇMÇ-Der), 2006 yılında www.gercegecagrimerkezi.org isimli web sitesiyle başladıkları örgütlenme faaliyetlerinin dernekleşme çabalarıyla bütünleşmesi sonucu 2007 yılında kurulmuştur. Tüzüklerinde amaçları, “çağrı merkezi çalışanlarının bir araya gelebileceği bir platform olmak ve çağrı merkezi çalışanlarının hak kazanımlarına aracılık etmek” şeklinde belirtilmiştir (madde 3). 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nun sendikal örgütlenmeyi ancak iş kolu bazında mümkün kılması nedeniyle örgütlenme girişimleri dernek düzeyinde başlamıştır. Finans, hizmet, telekomünikasyon gibi farklı iş kollarında çalışanları dernek çatısı altında birleştirerek çalışmalarını sürdürmektedirler.2012 yılındaki değişiklik ile iletişimin iş kolu olarak kanunda yerini alması ve çağrı merkezlerinde iletişim alanında çalışanların sayıca yoğunluğu nedeniyle 2013 yılında Disk çatısı altında Dev-İletişim İş adıyla bir sendika kurulmuştur. Dev-İletişim İş sendikası

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun 4 üncü maddesince tanımlanan 7 numaralı iletişim işkolunda örgütlenme faaliyetlerini yürütmektedir (Dev-İletişim İş).

Saha çalışması için ilk temas Dev-İletişim İş sendikasıyla kurulmuştur. Telefonla iletişime geçilen bir sendika üyesi, görüşme talebine olumlu yanıt vererek çalışanlarla yapılacak görüşmeler için yardımcı olmuştur. Çağrı merkezi çalışanlarının mevcut çalışma sistemlerinden kaynaklı sorunlar daha en başından, görüşme zamanının belirlenme aşamasında bile kendini göstermiştir. Son dakika çıkan vardiyalar, hangi gün izinli olacaklarını tam olarak bilememeleri net bir görüşme zamanının belirlenmesinde sıkıntı yaratmıştır. Çağrı merkezindeki iş yapış biçiminin öngörülebilir bir durum yaratamamasından dolayı görüşmeler anlık olarak, iş çıkışlarında ya da çalışanların boş günlerinde yapılmıştır. Örneğin, sendikanın ayarladığı ve Anadolu yakasında ilk görüşmenin gerçekleşeceği buluşma, çalışanların son dakika vardiyası üzerine iptal olmuş ve o gün uygun olan başka çalışanlarla görüşme gerçekleştirilmiştir. Hatta bir görüşmeci yaşanan bu durumla ilgili tepkisini “Görmen lazım, yaşamam lazım diyicem ama hiç yaşama” şeklinde ifade etmiştir.

Görüşmelerin tümü Nisan-Haziran 2015 aralığında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla, İstanbul’un farklı semtlerinde, onların iş çıkışı ya da izin günlerinde, kendilerinin belirledikleri yerlerde, süresi 40 dakika ile 2,5 saat arasında değişen görüşmeler yapılmıştır. Çağrı merkezlerinin en yoğun olduğu yer olması ve görüşmenin gerçekleştirileceği sendika üyelerinin İstanbul’da bulunması nedeniyle, çeşitli iş kollarında ve farklı şirketlerde çalışan çağrı merkezi çalışanlarıyla yapılan görüşmeler için İstanbul seçilmiştir. Yücesan-Özdemir’in (2014) çağrı merkezleriyle ilgili Uşak, Erzurum, Erzincan, Gümüşhane, Samsun ve Malatya’yı dahil ettiği alan araştırmasının sonuçlarına göre, taşra kentlerinde çalışanların, çağrı merkezlerindeki işlerini anlamlandırma biçimleri ve tatmin düzeyleri İstanbul’a kıyasla farklılık göstermektedir. Taşradaki yoğun işsizlik, ücret düşüklüğü, kariyer olanakları açısından alternatifsizlik vb, unsurlar, çağrı merkezlerinin sürekli bir iş sağlayan, itibarlı, yüksek ücretli çalışma olanakları sunduğu algısını yaratmış görünmektedir. Belli ki çağrı merkezlerinde taşra-merkez kıyaslaması da önemli bir araştırma konusudur. Ancak bu çalışma için, odaklanılan soru itibarıyla İstanbul’daki çağrı merkezleri kritik araştırma mekanlarıdır.

Bir sendika üyesiyle yapılan görüşme Dev-Sağlık İş’te, proje koordinatörü ve takım liderinin katıldığı görüşme ise Opet’in merkez binasında gerçekleştirilmiştir. Bireysel görüşmelerin yanı sıra iki kişilik ve dört kişilik gruplarla toplu görüşmeler de yapılmıştır. Mevcut çalışma sistemleri içinde her katılımcıyı tek tek yakalamak zor olduğu için grup görüşmelerinin de araştırmaya dâhil edilmesinde sakınca görülmemiştir. Grup görüşmelerinin

araştırmalar için sağladığı en önemli avantaj, katılımcılar arasındaki etkileşim yoluyla görüşmelerin daha canlı ve dinamik geçmesine sebep oluşudur. Bir grup üyesinin verdiği yanıtın bir başka katılımcı için fikir sağladığı bu görüşme türü (Berg, 2001, s.112-115) daha ayrıntılı hikâyelerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Wilkinson, 2004, s.180)

Görüşmeler, katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ile yapılmıştır. Araştırma verileri yorumlanırken katılımcıların gizliliğini koruma adına takma isimler kullanılmıştır. Kişilerin belirlenmesinde kartopu yönteminin kullanılması, görüşmelerin katılımcıların kendi belirledikleri mekanlarda yapılması, yaş ve konum denkliği vb. avantajlı durumlar nedeniyle görüşmeler oldukça samimi ve rahat şekilde tamamlanmıştır. Ancak çağrı merkezlerinin işleyiş biçimi ve işin niteliğinin yarattığı çekinceler de dile getirilmiştir:

“Mesela böyle bir konuda geldik seninle konuştuk ama bunu çağrı merkezinden birine gidip desen ki böyle böyle bir şey, konuşmaz seninle. Çünkü bilgi güvenliği politikası var. Konuşmaz yani. Korkuyor çünkü. Biz de düşündük yani. Ne olur başımıza bir şey gelir mi diye.”

Bu çekingen tavrı aşmada, görüşme kayıtlarının ve görüşmeci isimlerinin ne olursa olsun saklı tutulacağı bilgisi etkili olmuştur.

Araştırma kapsamında tüm taraflara yer verebilmek amacıyla yalnızca çalışanlarla değil takım liderleriyle de görüşülmüştür. Çağrı Merkezi Derneği ile görüşmenin, sorunların onların cephesinde nasıl algılandığını anlamak açısından önemli olabileceği düşünülmüş ancak görüşme talepleri olumsuz karşılanmıştır. Toplanan verilerin, araştırmanın temel amaçlarını karşıladığının hissedildiği ve her yeni görüşmenin elde edilmiş verilerin tekrarına döndüğü noktada (Kvale, 1996) alan araştırması bitirilmiştir.

3.2. Veri Analizi

Araştırmada verilerin analize uygun hale getirilmesi için öncelikle görüşme kayıtları deşifre edilerek transkripsiyonlar hazırlanmış; yaklaşık 150 sayfalık ham veri metnine ulaşılmıştır. Nitel araştırmalarda genellikle doğruluğu ya da yanlışlığı önceden belirlenmiş hipotezlerden bahsetmek mümkün değildir. Araştırma tasarımı, geliştirilen verilerin ayrıntılı incelenerek olguya ilişkin ana temaların ortaya çıkarılması ve anlamlı bir yapıya kavuşturulması çabası ile şekillenir. Önceden belirlenen bazı ana temalar olsa bile, bunların sürekli bir değişikliğe açık olma durumu da söz konusudur. Çalışmanın veri seti, bu prensiple, nitel araştırma yöntemlerinin büyük çoğunluğunda kullanılan *ön okuma – ayrıntılı okuma – kodlama – yorumlama* adımları (Kümbetoğlu, 2005) izlenerek çözülmüştür. Öncelikle ham

veri metni, hiçbir yorumlama kaygısı taşımaksızın bir külliyat gibi okunmuş; araştırma sorusuyla dolaylı dahi olsa ilgisi olmayan kısımlar çıkarılmıştır. Bu şekilde dağınık ham metne, biraz daha yakınlaşmak/odaklanmak mümkün olabilmiştir. Daha sonraki ayrıntılı okumalar ile (3 kez) araştırmacının veriye karşı duruşunun netleşmesi; sayfalar dolusu bağımsız cümlelerin, araştırmacının zihninde var olan bir dizi analitik değerlendirme olasılıkları ile ele alınacak olan birbiriyle ilişkili ‘metinsel nesnelere’ dönüşmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Analizin izleyen adımında araştırmacı, açık kodlama yoluyla, konuyla ilgili zihnindeki tüm fikirleri, temaları veya ilintili unsurları, aralarında ilişki kurma kaygısına düşmeden satır satır okuduğu veri metnine kaydetmiştir. Daha sonra odaklanmış bir kodlama yapma yoluyla da, yorumlama aşamasında kullanılmak üzere, nihai olarak yazılacak anlatımın ana noktalarına ışık tutan temalara ve alt temalara ulaşılmıştır. Analizin başında dağınık, ilişkisiz gibi görünen tüm bu aşamalardan sonra veri seti anlamlı bir bütüne dönüşmüş; bulguların yorumlanması da bu aşamada gerçekleşmiştir.

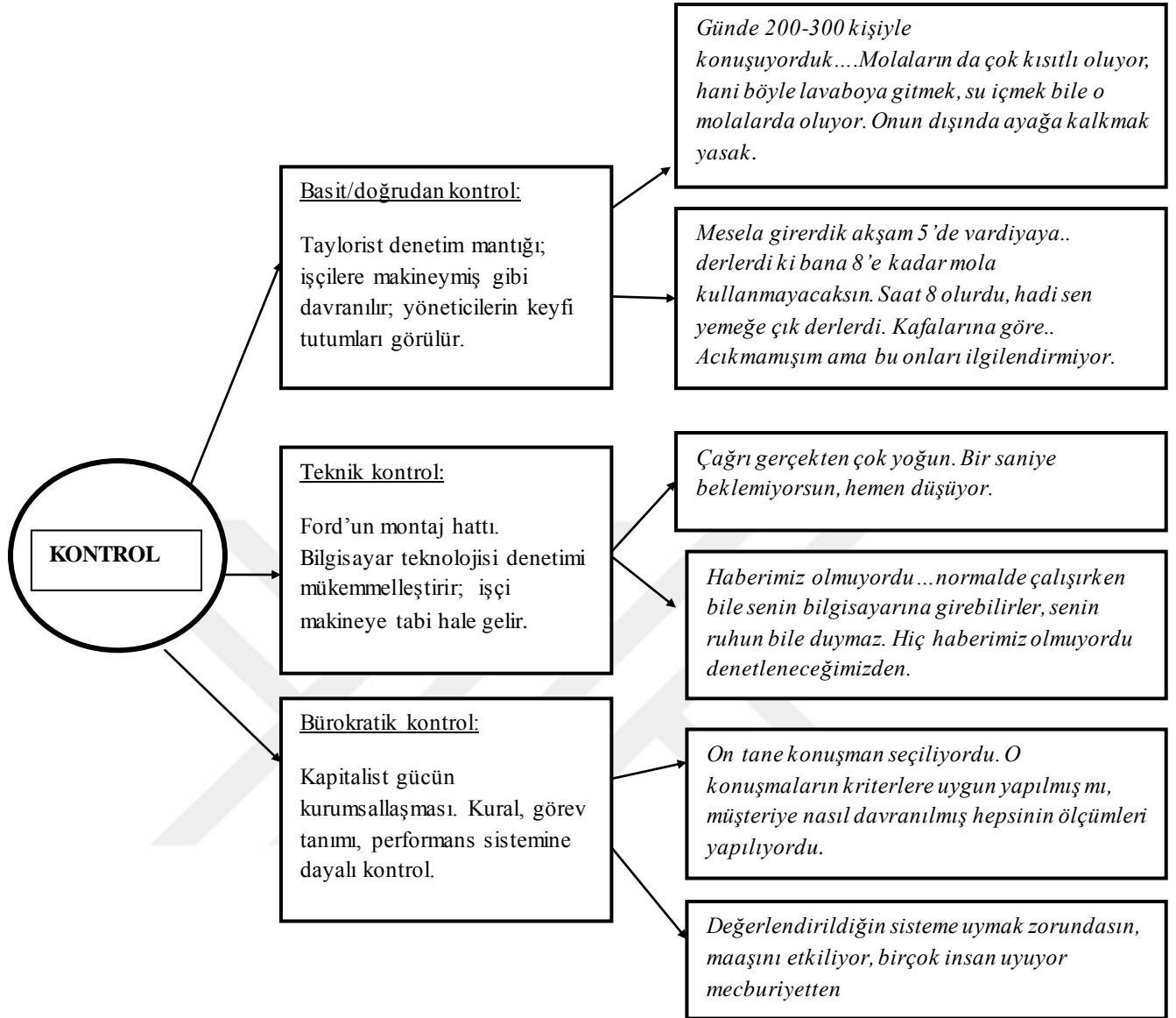
3.3. Araştırma Bulguları

Çağrı merkezlerinde ne tür kontrol ve rıza mekanizmalarının kullanıldığını açığa çıkarmak amacıyla tasarlanan bu çalışmanın veri çözümlemesine konu olan ana ve alt temalara ilişkin tablo aşağıda verilmiştir (Tablo 3.3). Bu temaların, büyük oranda çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde aktarılan yazın bilgisiyle paralel olduğu görülmektedir. Ancak, basit doğrudan kontrolün uygulayıcıları olan takım liderleriyle ilişkilerde, iş güvencesizliğinin ana kaynağı olan taşeronluk sisteminde ve işsizlik baskısı/güvencesizlik mücadelelerinde önemli rolü olabilecek sendikal örgütlenmeye yönelik algılarda Türkiye’ye özgü görülebilecek pratiklerin varlığı da dikkati çekmektedir. Bu tespiti vurgulamak üzere Tablo 3.3’de söz konusu alt temalar koyu renkle gösterilmiştir. Her ne kadar birinci ve ikinci bölümlerde aktarıldıysa da ana kategoriler olan *kontrol* ve *rızayı* açıklayan ana temaların içeriklerine yeniden değinmek üzere Şekil 3.1 ve Şekil 3.2’de de temaların kavramsal içeriklerine ve veri setinden seçilen ilgili görüşmecî cümlelerine yer verilmiştir. Araştırmacının tematik analizde izlediği bilişsel harita, söz konusu tablo ve şekillerle aktarılmaya çalışılmıştır.

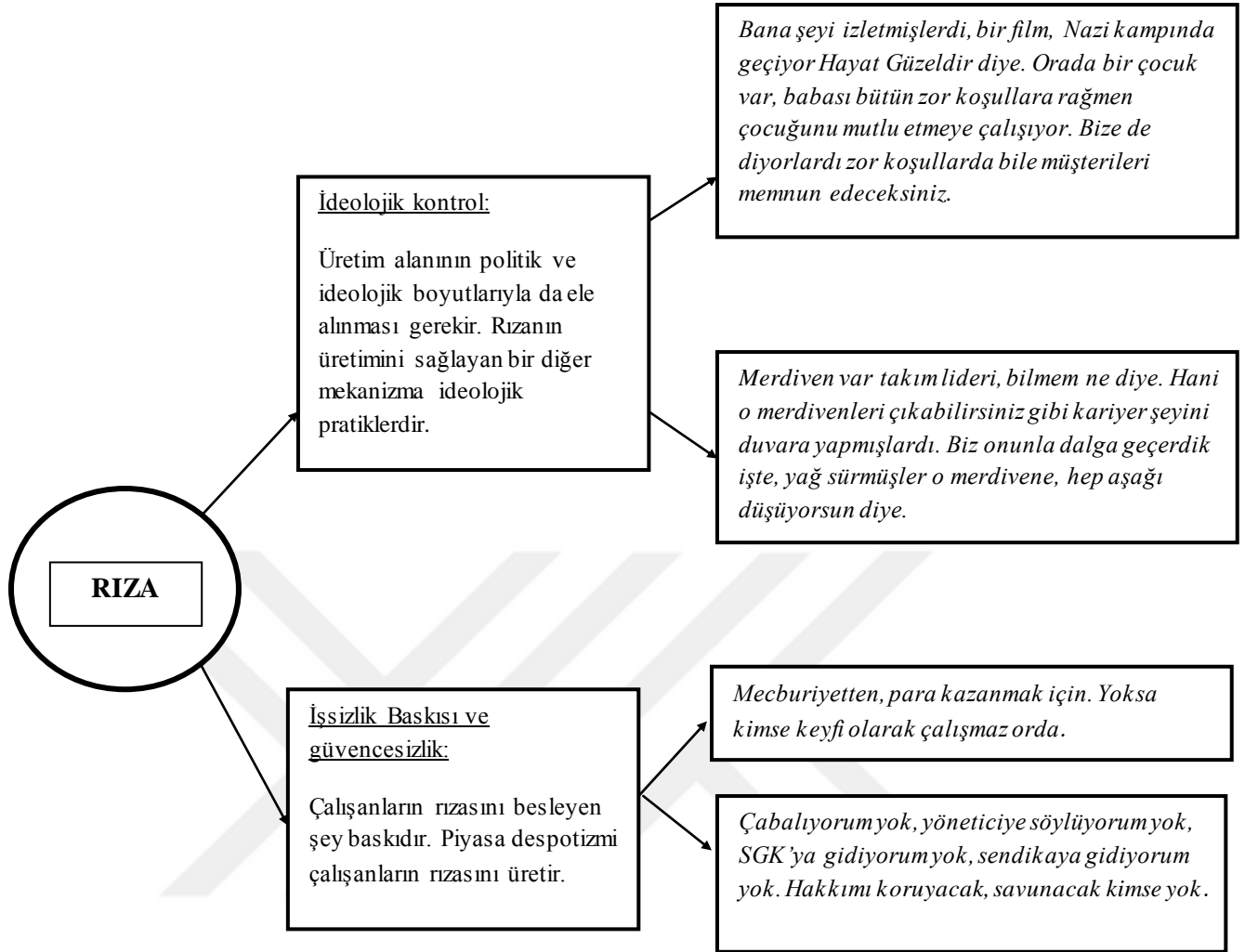
Tablo 3.3. Veri Çözümlemesine Kaynaklık Eden Temalar

Ana Kategoriler	Ana Temalar	Alt Temalar
Kontrol	Basit doğrudan kontrol	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiziksel çalışma ortamı ve çalışma koşulları ➤ Takım liderleri ➤ Standartlaştırma ➤ Vasıfsızlaştırma
	Teknik kontrol	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otomatik çağrı sistemi ➤ Çağrıların kaydedilmesi ve anlık çağrı dinleme ➤ Mola kullanımında teknolojik izleme
	Bürokratik kontrol	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Performans sistemi ➤ Prim sistemi
Baskı ve Rıza	İşsizlik baskısı ve güvencesizlik*	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taşeronlaşma ➤ Esnek çalışma ➤ Bireysel iş sözleşmeleri ➤ Sendikal haklar
Rıza	İdeolojik kontrol	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivasyon uygulamaları ➤ Rekabet söylemi ➤ Kariyer vaadi

*Her iki kategori için ortak alan



Şekil 3.1 Temaların Kavramsal İçerikleri ve Örnek Görüşmecü Cümleleri



Şekil 3.2 Temaların Kavramsal İçerikleri ve Örnek Görüşmecü Cümleleri

3.3.1. Kontrol

3.3.1.1. Basit, Doğrudan, Taylorist Kontrol

Günümüz çalışma biçiminde çalışanların inisiyatif alabildiği, çalışanların güçlendirildiği (empowerment) ve onlara büyük oranda özerklik sağlandığı şeklinde süregiden söylemlere karşın, yapılan araştırmalarda çağrı merkezlerinin beyaz yakalıların Taylorizasyonlaşmasında (Bain, vd., 2001, s.3) önemli bir mihenk taşı olduğu ve Taylorist denetimin en fazla görünürleştirdiği çalışma alanlarından birini oluşturduğu gözlenmiştir. Bir önceki bölümde kuramsal tartışması yapılan Braverman'ın, Friedman'ın ve Edwards'ın öne sürdüğü basit ve doğrudan kontrol tezi, çağrı merkezlerindeki takım liderleriyle olan ilişkiler, çalışma koşulları, işlerin standartlaştırılması ve vasıfsızlaştırılması gibi durumlarla kendini göstermektedir.

3.3.1.1.1 Fiziksel Çalışma Ortamı ve Çalışma Koşulları

Tüm görüşmecilerin üzerinde uzlaştıkları nokta çağrı merkezlerinde genel olarak yoğun, baskıcı çalışma koşullarının hâkim olduğudur. Ağır çalışma koşulları çalışanları, hem bedenen hem de ruhen baskı altına almakta, kimi zaman ise çalışanlarda geri dönülemez izler bırakmaktadır. 8 saat boyunca hiç durmadan konuşmanın getirdiği boğaz ağrıları, çok konuşmanın neden olduğu çene düşmesi gibi tıbbi problemler sıklıkla karşılaşılan durumlar olarak dile getirilmiştir. Görüşme esnasında Demet'in uzun uzun öksürdükten sonraki “*Bu gıcık olayı çağrı merkezinden kaldı. Evde kimsede bu problem yok*” ifadesi çalışma koşullarının izlerini ortaya koymaktadır. Arda'nın ifadesi ise çalışma koşullarının insan zihnini nasıl yıkıma uğrattığının bir tasviri gibidir:

“İnsanı 11 saat bilgisayarın başında robot gibi oturtmak çok kötü bir şey. Ya artık insanın ruh sağlığı bozuluyor. Ben 11 saat çalışıp eve gittiğim zaman başım böyle dönme yok, başımda bir ağrı da yok ama sersem gibi oluyorum. Çünkü sürekli bir kulağım kapalı ve bu da kapalı ve burada mikrofon, ikisi de kapalı. Sen sadece müşteriyi duyuyorsun. 11 saat boyunca böyle çağrı aldığını düşün. Böyle duymuyorum, müzik dinliyorum son ses ama duymuyorum. Yani o müzik sesinin seviyesinin yarısı yok. Belli bir süre sonra rüyalarım girmeye başladı. Hem ruh halini etkiliyor, içerideki ortamın iğrençliği açısından bahsediyorum, hem de beyin yorgunluğu. Fiziksel yorgunluk çok önemli değil dinlenirsin geçer, ama beyin yorgunluğu çok farklı. Belli bir süre sonra o vücudunun merkezidir beyin. Çağrı merkezinde de 3 liraya çalışman gerekirken 1 liraya senin beynini kullanıyor ve mahvediyor ve bunun yedek servisi yok tamir ettirecek.”

Çalışma koşullarındaki baskıyı doğuran sistem, çağrı merkezlerinde işin Taylorist ilkelere göre yönetilmesidir. Bir günde en az 200-300 çağrı alan çalışanların 8 saate varan uzun ve yorucu çalışma saatlerinde mola, yemek gibi ihtiyaçları yönetimin belirlediği zamanlarda karşılanmakta, onun dışında her şeyin yasak olduğu bir baskı hüküm sürmektedir. Braverman'ın deyişiyle "işçi, kendi işinin kapsadığı hareketlerin, sürenin ve emek maliyetinin; mola, tuvalet ve kahve molası gibi insani ekleriyle birlikte, önceden hesaplanmakta olduğu bilgisinden yoksun bırakılmaktadır" (2008, s.181).

"Mola durumları çok kötü, 8 saat çalışıyoruz günlük. İşte bu haftalık süreyi sadece tamamlıyoruz. Ekstra mesailerimiz oluyor 8.5'un üstüne bir saat biraz daha fazla vesaire. O süre içerisinde bir saat molamız var sadece. O bir saatlik molada da, o da kısıtlı. Şöyle, bir yarım saatini onların belirlediği saatte yemeğe çıkıyorsun zorunlu yani sen aç değilsen de o saatte yemeğe çıkmak zorundasın." (Ali)

"Telefon yasak, işte müzik şeyi yasak. Robot gibi 11 saat oturacaksın bilgisayarın karşısında. Gözlerin bilgisayarda hiçbir şey yapmayacaksın başka. Bir insan buna taş olsa çatlar." (Arda)

Çalışanları bedenen denetleyen, mola zamanlarını çalışanların inisiyatifine bırakmayan çalışma sistemi aynı zamanda duygularını da kontrol altında tutarak onlar üzerindeki hâkimiyetini pekiştirmektedir (de Gaulejac, 2013, s.102)

"Müşteriler çok fazla hakaret ediyordu bize. Bankaya olan kızgınlıklarını bizden çıkarıyorlardı. Sürekli bağırıp çağırıyorlardı. Onlara da kesinlikle tepki vermemez yasaktı. Onun için hep içinde saklıyorsun böyle şeylerini nasıl diyim tepkilerini, karşılık kesinlikle vermek yasak. Küfür etse bile bir şey diyemiyorsun bunu söylemeyin diyorsun, kibar bir şekilde o da. Sinirlenmek kesinlikle yasak." (Merve)

3.3.1.1.2. Takım Liderleri

Edwards'ın kapitalist gelişimin farklı dönemlerinde farklı kontrol mekanizmalarının devreye girdiği tezinde ileri sürdüğü kontrol mekanizmalarından biri basit kontroldür. Sermayenin gücü bu denetim biçiminde ustabaşı ya da süpervizör konumundaki kişilere aktarılmıştır. Kapitalistin örgütteki temsilcileri üstlerinden aldıkları emirle çalışanları işe alıp çıkarma, ödül ya da ceza uygulamaları gibi yetkilere sahip olurlar. Ancak, kendi bireysel güçlerini uygulayan bu kişiler denetimin uygulanmasında kimi zaman keyfi bir tutum içine girebilmektedirler (Edwards, 1979, s.19). Bu araştırmada da çağrı merkezi çalışanları, takım

liderinin³ bir üst yöneticisi olan süpervizör ile nadiren karşılaştıklarını, yönetici yerine en çok muhatap oldukları kişinin takım liderleri olduğunu belirtmişlerdir; gücü ve denetimi sağlayan takım liderleridir.

“... canları istedikleri gibi davranabiliyorlar. ... o sürelerde seni satın almış gibi davrandıkları için. Mesela bir gün de bize şöyle bir şey yapmışlardı; saat beşi elli dokuz geçiyor saat 6’da işten çıkacağız ve keyfi bir biçimde şey diyebiliyor adam sana toplantı koydum ben. Toplantı yapacağız diyebiliyor yani. Hani 6’da mesai bitiyor normalde yapamaz böyle bir şey.” (Büşra)

Takım liderlerinin keyfi tutumu özellikle mola ya da izin gibi konularda ortaya çıkmaktadır. Ali, çalışma performansına göre takım liderlerinin çalışanlarına olan tutumlarının değiştiğini, “*senin puanın yüksekse onun gözünde bir numarasın*” şeklinde belirtmiştir. Eğer çalışanın puanı düşükse ona istediği izin verilmediği, hatta kimi zaman yemeğe dahi çıkartılmadığı ifade edilmiştir.

“Hani mesela change diyoruz vardiyaya. Bir vardiya lazım oluyor sana onu almak için gittiğinde adam diyor ki mesela bak diyor senin puanın iyi senin düşük yani sen diyor sıkıntı.” (Anıl)

“Direk puanının düşük olmasıyla senin isteklerinin kabul görüp görmemesi. Mesela çarşamba günü izinli olmak istiyorsun olamıyorsun puanın düşük diye, o seni sevmiyorsa veya.” (Ali)

“Mesela girerdik, akşam 5’te vardiyaya girdim diyelim ben, derlerdi ki bana saat 8’e kadar hiçbir şekilde mola kullanmayacaksın. Mesela saat 8 olurdu, hadi sen yemeğe çık derlerdi. Kafalarına göre. Ben 5’te başlamışım, üç saat olmuş çalışmaya başlayalı ve gece 2’de çıkacağım, acıkmamışım ama bu onları ilgilendirmiyor. Onlar için o saat uygun ve sen gidip yemek yiyip işini halledip yani gelmen gerekiyor ki ondan sonra serbest seni çalıştırsın ondan sonra. Böyle bir mantık vardı.” (Büşra)

Operatörlükten sonra takım lideri ve sonrasında da süpervizör olan Barış'ın takım lideri olarak verdiği cevap durumu doğrular niteliktedir.

³ Çağrı merkezlerindeki bu yapı, ana akım yönetim yazınında benimsenen anlamıyla *takım* ve takım çalışmasına işaret etmez; daha çok kontrolü kolaylaştırıcı basit bir gruplama şeklidir. Bir takım lideri bu durumu “80’e yakın kişinin kontrolündense 20 kişilik ya da 15 kişilik ekipleri kontrol etmek her zaman daha kolaydır” şeklinde ifade etmiştir. Bu grupların, salt çalışanların kontrol edilebilmesi amacı merkeze alındığı halde, ana akım yazında “esnek ve demokratik” çalışmaya vurgu yapan bir kavramla anılıyor olmaları, çağrı merkezlerindeki örgütlenme mantığının manipülatif yönünü ortaya koymaktadır.

“Düşündüğüm zaman çok zorlu geçti. Benim için değil karşı taraf için zor geçti. Çünkü ben çok egoist davrandığımı hatırlıyorum yani. Çok keyfi tutumlar sergileyebiliyorsunuz. Mesela çalışanların molaya çıkma zamanları oluyor, birini daha geç çıkartıyorsunuz birini daha erken çıkartıyorsunuz. Daha geç çıkardığınız satışı daha düşük personel oluyor.”

Gücün süpervizörün kişiliğinde cisimleştiğini belirten Edwards’a göre takım liderleri kimi zaman despot kimi zaman da hayırsever gibi davranabilmektedir.

“Takım lideri senin vardiyanı belirliyor. Mesela sen o vardiyaya uymak istemediğin zaman eğer ki takım liderin iyi biriyse, anlayışlı biriyse her zaman sana bir çözüm yolu bulmaya çalışıyor. Ama olmayanlar da vardı. Bir saat için doktora gidecek çok önemli rahatsızlığı var ama izin vermiyor hiçbir şekilde. Gidemezsin diyor sen burada olmak zorundasın. Gidemiyor çok fazla demoralize oluyorsun.” (Elif)

Takım liderlerinin bir zamanlar operatör olmalarına rağmen çalışanlara katı tutumlar sergilemeleri konusunu bazı görüşmeciler “mecburiyet” olarak açıklarken, bazı görüşmeciler de kapitalist sistemin insanlara biçtiği “kariyer hedefi” rolünün işi bu noktaya sürüklediğini; takım lideri olsalar da aslında onların da birer “işçi” olduklarını belirtmişlerdir.

“Öyle bir ast-üst ilişkisi var ki çağrı merkezlerinde herkes birine. Çağrı merkezi genel direktörü genel müdür yardımcısına söylüyor. Genel müdür yardımcısı orada bir tane süpervizör var ona söylüyor. Süpervizör geliyor takım liderine söylüyor. Kaç kademe? Tabi ki bu aralarda sinir ivmeleri gitgide yükseliyor. O aşağı indikçe sinir daha da artıyor. Takım liderinin de bu baskıyı birinden çıkarması gerekiyor... Tepeden aşağı doğru iniyor, kast sistemi gibi.” (Hasan)

“Bir agent var 2 ay sonra takım lideri oluyor ve tamamıyla seninle bağıni koparıyor. Çünkü artık o takım lideri, sen işçisin hâlâ. Aslında o da işçi bunun farkında değil yani. Sıfatı takım lideri oldu diye işçi olmaktan çıkmıyor aslında. Ama artık süpervizör olmayı hedefliyorsun. Süpervizör müdür olmayı hedefliyor. Dolayısıyla bu sistemin insanlara biçtiği bu kariyer hedefi insanları bu hale getiriyor.” (Leyla)

Takım liderleri çalışma ortamının fiziksel düzenlenişi bakımından da çalışanlar üzerinde denetimi kurma imkânı elde ederler. Çağrı merkezindeki emek sürecine doğrudan müdahil olan takım liderleri bu sayede yakın denetim kurabildikleri için, çalışanların bu süreçte takım liderlerinin gözetiminden kaçmaları mümkün olamamaktadır.

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

Sermayenin çağrı merkezlerindeki temsilcisi takım liderlerinin, denetimi uygulayış şekli basit kontrol ile örtüşse de kimi pratiklerde mevcut araştırmalardan farklı yönler çizebilmektedirler. Bu araştırmada ortaya çıkan etik olmayan özgün durum, takım liderlerinin çalışanların performans kayıtlarına keyfi şekilde müdahaleleridir. Takım liderlerinin kendi bilgisayar sistemleri üzerinden çalışanların performans değerlerini değiştirebiliyor olmaları, çalışanlar arasında adil olmayan değerlendirmelerin doğmasına neden olmaktadır. Söz konusu durum bir operatörün ifadelerine şu şekilde yansımıştır:

“Verimlilik şeyimiz vardı bizim hatta kaldığımız süreyi en iyi şekilde değerlendirmemiz gerekiyordu işte molamızı aşmadan, bize verilen o süreyi aşmadan değerlendirmemiz gerekiyordu. O takım lideri onunla iyiyse onları manuel de giriyordu. O kişi orada oturuyordu. Ve saat ücretli bir yerde biz çalışırken o manuel düzeltiyordu onları.” (Hülya)

Günlük çalışma saatlerinin belirlendiği bir performans sisteminde yöneticisi 11 saatlik çalışma süresini 9 saat olarak girdiği için eksik maaş alan ve bunu kanıtlaya imkanı olmayan Ayşe anlatısında takım liderinin onun *"ekmeğiyle nasıl oynadığını"* en çarpıcı haliyle dile getirmiştir:

“Hani kaliteyi, her şeyi geçtim, süreci müreci artık gözümde değil. Ya e be affedersin allahsız, hiç mi insafın yok senin. Ben sabah 8’den akşam 8’e kadar bir haftamı verdim, off olmadan çalıştım ya kul hakkıdır ya. Boğaz patlatmışım. Her şeyi geçtim, o sinirle, o stresle, o mutsuzlukla ben yine iyi idare etmeye çalıştım. Hiçbir şekilde hasta ya da hasta yakınına hissettirmemişken hani senin projeni zan altında bırakacak uygunsuz bir davranışta bulunmamışken ya benim saatimden, maaşımdan, paramdan ne istiyorsun. Hani ben bir takım lideri değilim ya da proje yöneticisi değilim ki sırtım yere gelmesin. Yani onlar öyle, onların sırtı yere gelmez. Her yerde götürürler. Ama ben bir müşteri temsilcisiyim sonuçta ya.”

3.3.1.1.3. Standartlaştırma

Taylor'a göre işlerin hızlı ilerlemesinin yolu yöntemlerin standardizasyonundan geçmelidir. Buna göre bütün işçilerin yapacakları iş yönetim tarafından planlanmalı, işin yapılış şekli ve süresi ile ilgili işçilere yazılı talimatlar verilmelidir (Taylor, 2012). Taylorizmi kapitalist denetimin bir aracı olarak gören Braverman'a göre bilimsel yönetim adı altında gerçekleştirilen, istenen çalışma hakkında herhangi bir kararı işçiye bırakmamak ve bu sayede işçiler üzerinde daha rahat denetimin kurulmasını sağlamaktır. Büro işlerinin de Taylorist sisteme tabi tutulmasıyla büro işlerinin tamamı rutinleştirilip standartlaştırılmıştır (Braverman, 2008, s.109, 288).

Braverman'ın ileri sürdüğü Taylorizm tezinin bugünkü yansımaları çağrı merkezlerinde görülebilmektedir. Çağrı merkezi çalışanları, bilgisayar ekranında, script olarak adlandırılan, ne söylemeleri gerektiği; nasıl söylemeleri gerektiği; yapacakları görevleri ne kadar zamanda bitirmeleri gerektiği ile ilgili önceden tanımlanmış talimatlar doğrultusunda yönetim tarafından yönlendirilmektedirler. Belirlenen hedefler doğrultusunda yaptıkları işin, başından sonuna aynı standartta olması gerekmektedir.

“Sabah ilk oturduğundan mesai saati bitene kadarki süre içerisinde aldığın çağrıların aynı kalitede olmasını istiyorlar.” (Leyla).

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

Belirli konuşma standartlarına tabi olan ve bunun dışına çıkamayan çağrı merkezi çalışanları zihinlerini denetim altına alan bu durumun getirdiği baskının yanında kimi zaman da müşterilerin sözlü şiddetine maruz kalmaktadırlar.

“Adam bildiğin sövdü kapattı sen Müslüman değil misin diye. Şimdi o selamünaleyküm diyor, iyi günler nasıl yardımcı olabilirim diyorsun. Diyemiyorsun çünkü. Hâlâ selamünaleyküm diyor. Ya diyemiyorum anla artık.” (Anıl)

Konuşma biçimleri belirli standartlara göre belirlenen, müşteriyle olan iletişimleri rutinleştirilen çalışanlar, görüşmecilerin ifade ettiği gibi “robotlaşmaktadır”.

“Hemen çaprazımda bir arkadaşım oturuyor. Yo ben insanım dedi böyle birden. Biz hepimiz ona kulak kesildik. Hayır, gerçekten ben insanım diyor çağrıda. Biriyle konuşuyor. Biz şey sandık hani hakaret falan mı ediyor acaba yani işte hayvan ya da

bir şey mi söylüyor demek falan. Kapattıktan sonra bir kadın müşteri şey demiş yani çok özür diliyorum ama siz insan mısınız yoksa robot musunuz ben tam anlayamadım ne olduğunuzu demiş.”(Leyla)

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

Bir takım liderinin, çalışanların robotlaşma olarak tanımladığı durumun "adaptasyona" karşılık geldiğini anlattığı cümlesi dahi, ironik şekilde bütünüyle rutine ve yabancılaşmaya vurgu yapmaktadır:

“Alışıyorlar zamanla ya. Hani gayet rutin bir iş yapıyormuş gibi alışıyorlar ve devam ediyorlar yani. İlk başlarken bir heyecanları var ondan sonra hızlı bir şekilde adapte oluyorlar.” (Özgür)

3.3.1.1.4. Vasıfsızlaştırma

Teknolojik gelişmelerin daha nitelikli bir çalışan kitlesi yarattığı iddiasındaki bilgi toplumu tezlerinde nitelikli çalışanlardan altın yakalı ya da bilgi işçileri olarak söz edilmektedir. Oysa nitelikli, entelektüel emek gücü söylemine karşılık işçi yine işçi olarak kalmıştır (Belek, 1999, s.17).

Tekelci kapitalist dönemde çalışmanın değersizleştirildiğini ileri süren Braverman, işçinin vasıflaştığı tezine karşılık şu soruyu sorar: “Yalnızca sağlığı iyi durumda olan bir insanın sıradan fiziksel özelliklerine gereksinim duyan; görevlerin bir günden maksimum birkaç aya kadar uzanan kısalıktaki sürelerde öğrenildiği; işçiye neyi nasıl yapacağını kesin olarak söylendiği; yakın süpervizyona tabi tutulan işler.. Bütün bunlar vasıfsız emeğin tanımı değilse nedir?” (2008, s.391). Emek sürecindeki her bir adımın basit emeğe indirgenmesiyle işçiler sahip oldukları vasıftan kopartılmakta, vasıfsızlaştırılan ve basitleştirilen emeğin ucuzlatılmasıyla denetim daha rahat hale gelmektedir (Braverman, 2008, s. 103). Çağrı merkezi çalışanları da yaptıkları işin herhangi bir vasıf gerektirmediğini düşünmektedirler:

“Konuşabiliyorsan, konuşma yeteneğin varsa her insanda olduğu gibi kulağın da duyuyorsa çalışabilirsin yani.” (Leyla)

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

“Taşeron firmalar, onlar hemen alıyorlar. Bir hafta eğitim veriyorlar, bir haftadan sonra çalışmaya başlıyorsun.” (Büşra)

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

Büroların ve hizmet sektörünün bilimsel yönetime dayalı ilkelere göre örgütlenmesiyle emek gücü genel, farklılaşmamış bir düzeye indirgenmiştir. Rutinleştirilen, tekrara bağlanan iş süreci içinde büro emeği mavi yakalı işçinin yürüttüğü işle eşit konuma getirilmiştir. Bir diğer ifadeyle, yaygınlaşan kol emeği ile beyaz yakalı emeğin farklılaştığı tezinin günümüzde bir anlamı kalmamıştır (Braverman, 2008, s.133, 302). Yaka farksızlığının günümüzdeki halinin en iyi özeti Hülya'nın anlatısında kendisini göstermektedir:

“Mesela konfeksiyonlar var. Konfeksiyonlarda az ücretle eleman çalıştırıyorlar. Ama biz konfeksiyonla aynı standarttayız. Mesela bir öğretmen çağrı alıyor. Dört yıl fakülte bitirmiş, öğretmen olmuş. Ama bir konfeksiyonda çalışan hani küçümsemek amacıyla değil, dikiş diken biriyle aynı maaşlarda, aynı standartlarda çalışıyor.”

“Deneyimsiz bir tek çağrı merkezleri alıyor. Ben bu adamı vasıfsız alıyorum diyor. E demek ki bu aynı asgaride inşaat ameleliğiyle. Taş taşıyor mu adam taşıyor. E ben de konuşuyorum bitti.”

3.3.1.2. Teknik Kontrol

Teknik kontrol makineleşmenin getirdiği bir denetim biçimidir. Ford'un montaj hattının teknik kontrolün klasik bir simgesi olduğunu belirten Edwards'a göre, çalışma temposu makine tarafından belirlenen işçi olduğu yere sabitlemiştir. Makineye bağımlı kılınan işçilerin kolay izlenilebilmesinin ve daha sıkı biçimde kontrol edilebilmesinin önü açılmıştır (Edwards, 1979). Teknik kontrol mekanizmalarının çağrı merkezlerinde uygulanış biçimi otomatik çağrı sisteminde, çağrılarının kaydedilmesi ya da anlık olarak dinlenmesinde ve mola gibi ihtiyaçların teknoloji kanalıyla alınmasında kendini göstermektedir.

3.3.1.2.1. Otomatik Çağrı Sistemi

Taylorist-Fordist çalışma biçiminin günümüzde yerini Post-Fordist esnek üretim sistemlerine bıraktığını ve ekonominin en dinamik sektörlerinde rutinin yok olmak üzere olduğunu ima edenlere karşılık çalışanların büyük çoğunluğu halâ Fordizm çemberine hapistir (Sennett, 2014, s.47). Modern teknikler insandan daha çok şey yapmasını, daha hızlı çalışmasını, kaybedilen zamanın ortadan kaldırılmasını istemektedir (de Gaulejac, 2013).

En hızlı gelişen sektörlerden biri olan çağrı merkezleri ile ilgili yapılan araştırmalarda buradaki çalışma biçimi “zihne kurulan montaj hattı” şeklinde tanımlanmıştır. Çalışma biçiminin Otomatik Çağrı Dağıtımı adı verilen sistem üzerinden yürütüldüğü çağrı merkezlerinde çağrılar otomatik olarak yönlendirildiği operatörler kendilerine verilen süre içinde çağrıyı bitirmeli ve ardından diğer çağrıyı almalıdırlar (Bain ve Taylor, 1999). Çağrılar çok yoğun olduğu günlerde sistemin tıkanma durumuna gelişi “hat patladı” şeklinde tanımlanmaktadır.

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

“Sekiz saat çalışıyorsun. Aralarda onar dakikalık molalar oluyor. Onun dışında full çağrı alıyorsun ve sürekli aktif olman lazım. Her an müşteri arayacak konumda hazır durumda olman gerekiyor. Müşteriyi bekletmeden anında çağrıyı karşılıyor ve müşteriye hizmetini veriyor olman lazım.” (Demet)

“Hiç boшта kalmıyorduk. Büyük ekranlar oluyordu ofisin içinde, o ekranlardan görüyorduk kaç kişi bekliyor, bu gün kaç çağrı gelmiş. Yani her şey son derece teknolojik.” (Merve)

3.3.1.2.2. Çağrılarının Kaydedilmesi ve Anlık Çağrı Dinleme

Çağrı merkezlerinde teknolojinin imkânları ile yürütülen diğer bir kontrol biçimi çağrılarının kaydedilmesi ya da anlık çağrı dinleme sistemidir. Eski zamanlarda büro işlemleri yakın çalışma ilişkilerine, belirli bir sadakat düzeyine dayanırken, makineleşme ve bilimsel yönetimin bürolara girişi ile modern örgütlenmenin kişisel olmayan disiplin şekli ortaya çıkmıştır (Braverman, 2008, s.285). Bir bankanın çağrı merkezinde 2000 ile 2009 yılları arasında çalışan Demet, bu dokuz yıllık süre zarfında teknolojiyle beraber çalışma koşullarında hissedilen değişimi “baskı artışı” olarak ifade etmiştir:

“Bizim dönemimizde bilgisayarlar çok aktif kullanılmıyordu. Kayıt sistemimiz telefon, normal bir telefon, yanımda bir kasetçalar. Biz kaset koyuyoruz ve manuel olarak

basıyoruz ve kayıt sistemi kayıt ediliyordu. Böyle bir başlangıçtan sonra mükemmel bir sisteme döndü. Kullanılan telefonlar değişti, görüşme sistem tarafından kayıt altına alınmaya başlandı....Zamanla profesyonelleştiği için iş daha da baskı artmaya başladı. Yöneticiler daha bilinçli, daha profesyonel ve çalışanlar üzerindeki etki de bu yüzden daha da ağırlaştı. Kalite baskısı arttı, satış baskısı arttı.”

Çağrılarını kaydedilen çalışanların yaptıkları görüşmeler içinden rastgele seçilen çağrılar şirketin tanımladığı performans kriterleri doğrultusunda takım liderleri ve kalite birimi tarafından değerlendirilmekte, kriterlere uymayan çağrılar çalışanların primlerinin düşmesine neden olmaktadır.

“Eski çalıştığım projede bir ay içerisinde senin on tane çağrını dinliyorlardı ve o çağrılarının ortalaması alınarak senin performans notuna yansiyordu.” (Elif)

“On tane çağrını döküyor önüne gel beraber dinleyeceğiz diyor ve seninle beraber dinleyerek takım lideri işte burada sesin düşmüş, burada sesini yükselt, burada müşteriyi şöyle ikna etmeye çalış. Bunların hepsinden puanını kırdığını gösteriyor sana.” (Leyla)

Bir diğer denetim biçimi ise anlık çağrı dinlemedir. Çağrı merkezi çalışanı hattayken takım lideri onun görüşmesine girebilir ve onu o anda denetleyebilir. Her ay belirli sayıda çağrısının dinleneceğini bilen ancak bunun ne zaman olacağını bilmeyen çalışanlar, kendilerini sürekli bir denetim altında hissetmektedirler.

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

3.3.1.2.3. Mola Kullanımında Teknolojik İzleme

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

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

“Mail üzerinden sürekli geri bildirim vardı. Diyelim ki geç kaldın. Hemen senden şey istiyor niye geç kaldın gibi bir mail atıyor. 15 saniye hatta geç girdim, 15 saniye nedir ki diyebilirsin. Bana dönüş yaptılar işte mail attılar, bir dakika hatta geç girdiniz. Benim ekranımda sayaç oluyor ve ben saniyesine kadar görebiliyorum ama ona bir dakika olarak yansıyor.” (Büşra)

Görüşmecilerin konuyla ilgili söylemleri ünlü Modern Zamanlar filminde, otomatik yeme makinesine oturtulan Chaplin'in görüntüsünü akla getirmektedir.

“Yöneticiler bizden robot olmamızı bekliyorlar. Hani şey ellerinden gelse yemek yedirmeyecekler, tuvalete göndermeyecekler. Makine gibisin sen. Sadece düğmene bassınlar işte 9-6 çalış.” (Büşra)

3.3.1.3. Bürokratik Kontrol

Bürokratik kontrol iş tanımlarının belirlenmesi, performans değerlendirme, ödül-ceza uygulamaları gibi sistematik bir biçimde hazırlanmış kurallar bütününe dayanır (Edwards, 1979, s.131). Araştırma bulgularına göre bürokratik kontrolün çağrı merkezlerine yansması performans ve prim sistemi aracılığıyla gerçekleşmektedir.

3.3.1.3.1. Performans Sistemi

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

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

“Belirli birçok kriterle değerlendiriliyorsun. Mesela çağrı içerisinde müşteriye 2 dakikadan fazla beklemeye alamıyorsun.” (Elif)

“Yüksek hedef değerlerimiz var. Alt limit, üst limitlerimiz var. Alt limitlerin altında kesinlikle kalınmaması gerekiyor.” (Bahar, takım lideri)

Aşağıdaki resimler bir çağrı merkezinin, çalışanlarının performansını değerlendirme şeklini gösteren nicel ve nitel denetimin bir örneğini sunmaktadır.

- Genel performans aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmektedir.

Genel Performans Kriterleri	
Konuşma Kalitesi	60%
Günlük Performans Puanı	29%
Ticket Puanı	10%
Takım İçi Uyum Puanı	1%
Devam Puanı (-)	-
Total	100%

Genel Performans Kriter Detayları	
Konuşma Kalitesi	Anlık dinleme yapan birim tarafından değerlendirilir ve değerlendirme sonucunda puanlamanın % 60 ı baz alınır
Günlük Performans Puanı	Bir ayın ortalaması sonucunda puanlamanın % 29 u baz alınır
Ticket Puanı	Her bi müşteri temsilcisinin bir ay boyunca geri arama yapan birime göndermiş oldukları adettir ve % 10 nu baz alınır
Takım İçi Uyum Puanı	Bağlı bulunduğu takım lideri tarafından puanlama verilmektedir.İşe düzenli geliş-gidiş, takım lideri ve yöneticeleri ile iletişimi, operasyondaki uyumu dikkate alınmaktadır
Devam Puanı (-)	Devam-Devamsızlık,geç giriş ve alınan yazılı savunmalar sonucunda total puandan eksi olarak düşülmektedir

Operasyon Parametreleri;

Günlük Sayısal Performans Puanlama	
Login Süresi	16%
Mola Süresi	15%
Transfer Oranı	30%
Çağrı Sayısı	16%
Ortalama Görüşme Süresi	23%
	100%

Günlük Sayısal Performans Puanlama Detayları		Puan
Log in süresi 255 dk eksik süre		0
25-255 dk eksik süre		5,6
5-25 dk arasında eksik süre		11,2
Log in süresindeki +- 5 dk eksiklik yada fazlalık		16
Günlük mola oranı % 15 den büyük ise		0
Günlük mola oranı % 12-%15 arasında ise		7,5
Günlük mola oranı % 12 den küçük ve % 12 ye eşit ise		15
Vardiyadaki agent transfer oranının -%5 altı		9
Vardiyadaki agent transfer oranının +-% 5 aralığı		21
Vardiyadaki agent transfer oranının +% 5 fazlası ve üst oranı		30
Vardiyadaki agent çağrı sayısı ortalamasının -%3 altı		4,8
Vardiyadaki agent çağrı sayısı ortalamasının +-%3 aralığı		11,2
Vardiyadaki agent çağrı sayısı ortalamasının +%3 fazlası ve üst sayısını yakaladığında		16

Kaynak: Çağrı merkezi çalışanının yanında getirdiği belgenin görüşme sırasında resminin çekilmesiyle elde edilmiştir.

3.3.1.3.2. Prim Sistemi

Her ay sonunda belirli bir performans notu çıkartılan çağrı merkezi çalışanlarının aldıkları puanlara göre veya outbound (dış arama) kısımlar ise satış hedeflerini tutturup tutturamadıklarına göre aldıkları maaşlara ek prim verilmektedir. Çağrı merkezlerinde çoğu çalışanın asgari ücret düzeyinde ya da saat ücretiyle çalıştıkları göz önüne alındığında performans hedeflerini yakalamamanın, psikolojik bir baskıya neden olduğu düşünülebilir.

“Senin değerlendirildiğin bir sistem var ona uymak zorundasın. Her şekilde senin maaşını etkiliyor. Hani buna birçok insan uyuyor mecburiyetten.” (Hülya)

“Performans tarafında evet seni değerlendiriyorlar aldığın çağrılara göre ama içeride yükselebilen için, bir yerlere gelebilmen için ya da orada kalabilmen için haline, tavrına, tutumlarına da dikkat etmen gerekli.” (Elif)

“Haftalık 45 saat çalışmak zorundasın. Haftalık 45 saatin altında olursan, devamlılık primi var, devamlılık primini alamıyorsun. Aylık işte 200 lira. Devamsızlık yaptığın zaman ya da 45 saati tamamlayamadığın zaman o gidiyor maaşından.” (Arda)

3.3.2. Rızanın Üretimi

3.3.2.1. İdeolojik Kontrol

“Manufacturing Consent” isimli kitabında işyerinde üretilen rızaya odaklanan Burawoy’a göre üretim alanı sadece baskı üzerine kurulu değildir. İşçi üzerinde hâkimiyetin kurulmasının bir diğer yolu da işçilerin rızasını elde etmeye çalışmaktır. Üretim alanının politik ve ideolojik boyutlarıyla da ele alınması gerektiğini belirttiği çalışmasında mevcut koşullara göre baskı ve rıza araçlarının devreye girdiğini ileri sürmüştür (1985, s.122). Bu araştırmanın bulguları da motivasyon uygulamaları, çalışanlar arası rekabet ve kariyer vaadi gibi ideolojik mekanizmaların, ağır çalışma koşullarının örtük hale getirilmesinde yöneticilere yardım eden bir rıza üretimi sağladığı görülmüştür.

3.3.2.1.1. Motivasyon Uygulamaları

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

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

Çalışma sırasında ya da çalışma dışında çalışanların sosyal yönlerine dönük yürütülen aktiviteler ve şirketin sağladığı kurslar, eğitim programları aracılığıyla çalışanların işe dönük adaptasyonlarının sağlanmasına çalışılmaktadır.

“Operasyon içinde pilav arabası çıkartıp bütün müşteri temsilcilerine pilav dağıtıyorlardı. Operasyon olarak hedefini tutturduysan büyük bir yer kiralayıp bütün çalışanlarını oraya götürüyor, herhangi bir ücret vermeden orada eğlenmeni sağlıyorlardı.” (Elif)

“Hat yoğunlaştığı zaman motivasyon amaçlı yöneticiler gelir, konuşur, işte omzuna dokunur, meyve getirir, çikolata ikram eder. Budur motivasyonu.” (Arda)

“Şu an çalıştığımız firmanın o kadar çok olanağı var ki saymakla bitmez. İşte kişisel gelişim dersleri, diksiyon dersleri. Vardiya planına uyduğu ölçüde seni birçok eğitime sokuyorlar. İngilizce kursları var indirimli yararlanmanı sağlıyorlar.” (Elif)

Örgütler çatışmaların ortaya çıktığı, rıza üreten belirli söylemlerin oluşturulduğu birer güç alanıdır. İnsanların ortak bir amaç etrafında yönetilmeleri sağlanırken (Alakavuklar, 2009, s.2) çalışan aidiyetinin kurulmasına da zemin hazırlanmaktadır. Sendika temsilcisinin görüşmede aktardığı gibi: *“Şirket hedeflerini tutturmak için çalışanı, şirketin bir parçası gibi hissettirmeye çalışıyorlar. Bu yeni dönem İK'nın bir parçası. Yeni stratejik plan bu. Çalışan kendisini ait hissetmezse verimli olamaz.”*

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

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

3.3.2.1.2. Rekabet Söylemi

Rıza üretimini sağlayan bir diğer etken çağrı merkezlerinde çalışanlar arasında yaratılmaya çalışılan rekabettir. Takım arkadaşından daha yüksek performans elde etme, takım arkadaşını ya da bir başka takımı geçme baskısıyla yöneticilerin, işi Anıl'ın deyişiyle bazen “at yarışına”

çevirdikleri ve böylelikle işçi-yönetici çatışmasını azaltarak bireyselleşmeyi ve rekabeti öne çıkardıkları görülmektedir (Burawoy, 1979).

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

“O an çalışan 150 kişinin içinde canlı olarak en çok çağrıyı alan kişiyi takip ettiriyor. İlk yirmi gözükiyor işte sen ona bakınca burada hızlı olmam lazım, daha çok çağrı alayım diyorsun.” (Ali)

“Sizin başarı grafiğinizi yansıtan tablolar önünüzde oluyor. Büyük ekranlarda, televizyonlarda bir excel ortamında hazırlanmış grafikler, tablolar siz satış yaptıkça hemen o tabloya yansıyor. Bir entegrasyon var ve bu tabloya yansıdığı zaman da otomatikman nerede olduğunuzu, hedefinizin ne kadar uzağında olduğunuzu gösteriyorlar.” (Barış, takım lideri)

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

3.3.2.1.3. Kariyer Vaadi

Çağrı merkezlerinin, çalışanlarına sunduğu bir diğer şey kariyer vaadidir. Takım liderliği ya da daha üst pozisyonun açıklığını “süreç açılması” olarak adlandıran Ahmet, takım liderlerinin belirli performans seviyesine ulaşan çalışanların yanına gelip “hemen CV’ni hazırla, süreçlere gireceksin, sen çıkacaksın süreçten” şeklinde ifadelerle çalışanları umutlandırdıklarını belirtmiştir. Kendi sürekliliğini sağlamak amacıyla herkesin kendisini aşması teşvik edilmeye çalışılmaktadır (de Gaulejac, 2013). İnsanlara sunulan kariyer vaadi işçilerin mevcut çalışma koşullarına rıza göstermesini sağlamakta; çalışanlar üzerinde hakimiyet sağlama işlevi görmektedir.

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

“Bazı insanlar motive olmak için fal baktırır ama bazıları da gerçekten inanır. İnanmayan insanlara ben inanmıyorum. Kahve falına böyle inanmıyorum der ama

kesinlikle o kafasına göre şekillenip öyle davranır. Çok profesyonel bir falcı işveren, çağrı merkezindeki çalışanlar da inanmayan fal baktıran kişiler.”

Görüşmeciler, çağrı merkezlerindeki ilerleme olanaklarının çok kısıtlı olduğunu dile getirmişlerdir:

“Bizim şirketin bir merdiveni var. Böyle şeyde gösteriyorlar fotoğraf böyle. Merdiven var takım lideri, bilmem ne diye. Hani o merdivenleri çıkabilirsiniz şeyi gibi kariyer şeyini duvara yapmışlardı. Biz onunla dalga geçerdik işte yağ sürmüşler o merdivene hep aşağıya kayıyorsun falan diye.” (Büşra)

“Bizim yöneticilerimizden bir tanesi rektörlükten bile daha iyi olduğunu iddia etmişti hatta. Gözümüzün içine baka baka rektör olursun ama ondan sonrası yok, şu olursun ama ondan sonrası yok. Çağrı merkezinde yükselmenin sınırı yoktur gibi kafayla bizi kandırabileceğini düşünabiliyordu.” (Büşra)

3.3.2.2. İşsizlik Baskısı ve Güvencesizlik

Baskı ve rızanın birlikte hüküm sürdüğü çalışma hayatında çalışanların rızasını besleyen şey baskıdır; baskı ve rıza birbirleriyle iç içe geçmiştir. Bir diğer ifadeyle, rıza baskı ile birlikte var olur. İşsizlik ve emek piyasalarında hâkim olan güvencesizlik, çağrı merkezlerinde hem baskıyı yaratmakta hem de çalışanların bu baskıya, çalışma koşullarına rıza göstermelerinin arkasındaki itici gücü oluşturmaktadır. Kapitalist sistemin çalışanlar üzerinde yarattığı baskıya karşılık piyasa koşullarının çalışanların rızasını sağlaması, sermayenin çalışan üzerindeki denetimini daha rahat hale getirmektedir.

3.3.2.2.1. İşsizlik Baskısı

Burawoy, işverenle arasındaki pazarlık gücü eşitsiz koşullarda gerçekleşen ve çalışmaktan başka yolu olmayan işçinin piyasa despotizmi altında baskıya maruz kaldığını belirterek piyasa despotizminin çalışanların rızasını ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Türkiye'nin işgücü piyasasında da büyük bir işsizlik tehdidi görülmektedir. TÜİK'in son açıkladığı verilere göre işsizlik oranı yüzde 10,1 iken yükseköğretim mezunları arasında bu oran yüzde 12,1'e ulaşmış durumdadır. Her yıl üniversiteden mezun olan binlerce genç ya özel sektörde iş bulma umuduyla oradan oraya koşturmakta ya da daha güvenceli olduğunu düşündüğü kamuya girmek için dersanelerde, sınavlarda ter dökmektedir. Kapitalist sistemin yapısal bir özelliği olan işsizlik, herkesi etkilediği gibi çağrı merkezi işçilerini de etkilemektedir. Yapılan görüşmelerin hemen hepsinde çağrı merkezine girmelerindeki ve burada çalışmaya devam etmelerindeki birinci etken olarak işsizlik baskısı dile getirilmiştir.

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

“İş bulamayan her gencin başvurduğu ilk kapı çağrı merkezi.” (Arda)

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

“Mecburiyetten, para kazanmak için, geçimlerini sağlamak için. Yoksa kimse keyfi olarak çalışmaz orada.” (Merve)

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

“Sürekli birileri görüşmeye geliyor. Belki haftada elli kişi görüşmeye geliyor. Ne mesajı getiriyor sana sen olmasan da senin gibi bir sürü insan var dışarıda, üniversite mezunu. Bunu tabi ki gösteriyorlar sana. Dışarıda çok fazla insanın olduğunu biliyorsun. Sen çıksan da senin eksikliğin fazla hissedilmeyecek.” (Hasan)

“Adam diyor ki çıkınca neyi bulacaksın, elinde ne var. Gene çağrı merkezine gireceksin. O zaman girme burada çalış. Her açıdan zorunluluğumuz var. Yoksa kimse isteyerek çalışmıyor ki.” (Hülya)

“Yeter ki siz belli etmeyin mecbur kaldığınızı o işe. O işe mecbur kaldığınızı belli ederseniz gerçekten sonuna kadar sömürürler sizi.” (Hasan)

“Maddi durumunun kötü olduğunu biliyorlarsa onu kullanıp baskı yapıyorlar. Ben rahattım, sorumluluğum yoktu. Diğerleri buraya mahkûm, çalışmak zorunda.” (Merve)

3.3.2.2.2. Güvencesizlik

Bugün emek piyasalarına hâkim olan güvencesiz çalışma neoliberal politikaların bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Esnek çalışma biçimi ve onun bir ürünü olan taşeron çalışma, sendika üyeliğinin önündeki engeller ve bireysel iş sözleşmeleri güvencesiz çalışma sistemimizin birer parçasıdır.

3.3.2.2.2.1. Esnek Çalışma ve Taşeronlaşma

Neoliberalizmin temel savı olan esneklik söylemi daha fazla özgürlük getirdiğini söylese de yürürlükten kaldırılmış kuralların yerine yeni kontrol biçimleri getirmektedir (Sennett, 2014, s.10). Esnek rejimin ortaya çıkardığı parçalanmış üretim süreçleri aynı yerde çalışan işçilerin kendi aralarında parçalanmasına yol açmaktadır (Arslan, 2015, s.289). Çağrı merkezlerinde çalışma sisteminin işleyişine baktığımız zaman çok parçalı, taşeronluğa dayalı bir emek sürecinin hâkim olduğu gözlemlenmektedir. Aynı çağrı merkezinde hatta aynı odada farklı kurumlar için çalışan çağrı merkezi işçileri olduğu gibi, aynı kuruma hizmet veren ama farklı illere dağılmış, farklı çağrı merkezi şirketlerine mensup işçiler de çalıştırılmaktadır. İşçiler, kurumların kendi bünyelerindeki çağrı merkezlerinde değil, daha çok taşeron çağrı merkezi şirketlerinde çalışmakta, kamu kurumlarının müşteri hizmetleri bile taşeron şirketlere devredilmektedir. 2003 yılında yürürlüğe giren İş Yasası ile esnek çalışma biçimlerinin, alt işverenlik uygulaması ile taşeron çalışma biçiminin önü açılmıştır. Sendika üyesi Leyla'nın deyişiyle “taşeron yasal, güvencesiz çalışma yasal”dır artık.

Taşerona bağlı çalışanlar güvencesizlik kapanında yöneticilerinden gelen baskıyı kabullenmeye zorlanmaktadır. Kurumların kendi bünyelerindeki çağrı merkezi işçileri için de “dışarıdaki” taşeron şirketlerinin varlığı bir tehdit oluşturmaktadır.

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

Taşeron çalışma sisteminde ana firma ile taşeron firma arasındaki ilişki biçimi baskı koşullarını üreten diğer bir durumdur (Yücesan-Özdemir, 2010, s.42).

“Kurumsal diyor ki senin SL (Service Level) seviyenin sınırı 90, 90'nın altında olmayacak. 90'nın altına düşersen bana ceza ödeyeceksin diyor. X şirketiyle de (kendi çalıştığı şirket) kurumsal arasında anlaşma olduğu için SL seviyesine dikkat etmek zorunda. Hat yoğun olup hattan düşenler olunca senin SL seviyen düşüyor. O yüzden seni hızlandırıyorlar.” (Arda)

Esnek çalışmanın çağrı merkezlerindeki bir diğer yansıması ise değişken çalışma biçimleri ve saatleridir. Taşeron şirketler aynı anda birden çok kuruma çağrı hizmeti vermektedir. Belirli anlaşmalar dâhilinde gerçekleşen bu sistemde taşeron, kurumsal olarak tabir edilen

şirketle anlaşması bittiği takdirde o projede çalışanları başka bir projeye geçirme hakkına sahiptir.

“Taşeron bir firmada çalışıyorsan ve o firmanın asıl firmayla anlaşması bittiyse seni oradan farklı bir yere geçiriyorlar. Çünkü sen taşeron firmanın elemanısın. Geçmezsen onların tazminat vermemek için uyguladıkları bir politika var, ya proje değiştireceksin ya da işten çıkacaksın. Taşeron firmalar hiçbir şekilde tazminat vermiyorlar.” (Elif)

“O gün senin için vardiyalı planlandı. Sabah 9’dan akşam 6’ya kadar çalışacaksın. Yöneticin sana diyor ki saat beşi kırk beş geçe ya da elli geçe 2 saat daha çalışacaksın. Servisi de ona göre kaldırıyor. Hiçbir şey diyemiyorsun, çalışmak zorundasın.” (Elif)

“Kullandım, benim işim bitti. Şimdi biraz da öbür yönetici kullansın. Sen orada şey gibisin böyle tenis topu gibi. O ona atıyor, o ona atıyor.” (Arda)

Yasaların çalışanları korumaması, yaptırımların yetersiz olması, işverenin yasal boşluklardan yararlanması ve devletin etkin bir denetim sistemine sahip olmaması çağrı merkezi çalışanlarının baskıyı kabullenmelerine, kimi zaman yapılanları “sineye çekmelerine” neden olabilmektedir. Hülya, baskıyı kabullenme durumunu çalıştığı şirketi devletle özdeşleştirerek ifade etmeyi tercih etmiştir: *“Karşımızdaki çok büyük bir devlet gibi. Biz çok küçüğüz onlar çok büyük. Onunla baş edemeyiz”*. Dört yıllık çalışma süreci boyunca sadece bir kez devlet tarafından denetime gelindiğini belirten Arda, saat ücretli olarak çalıştıkları şirkette denetim öncesinde yöneticileri tarafından sıkı sıkı tembihlendiklerini, aksi halde işten çıkarılmayla karşı karşıya kalacaklarını anlatmıştır.

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

“Her şirketin kapısında bir tane levha vardır, bu firmada asgari ücret uygulaması vardır şeklinde bir yazı. Devlete vermiş olduğu belgeyi oraya astılar ama halâ daha saat ücretli çalışıyorsun. Onu tamamladığında hiçbir sorun yok onlar açısından ki tamamlaman için ellerinden gelen her şeyi yapıyorlar. Bir müşteri temsilcinin saatine bakıyorlar işte 154 saati doldurduğunda asgari ücreti tamamlıyordu benim çalıştığım yerde. Bakıyorlar bir tanesi 160 saat çalışmış bir tanesi 140 saat çalışmış. Ona izin

veriyorlardı fazla çalışana, az çalışana da ekstra vardiya yazıyorlardı ki 154 saati tamamlasın diye.” (Elif)

“Çalışma koşullarından dolayı dava açmış bir arkadaş. Ama zaten bize yapılan her şey kılıfına göre yapılıyordu. 11 saat çalışıyorduk ama bu kılıfına göre yapılıyordu. Düzensiz hiçbir şey yoktu.” (Hülya)

Karşı çıkma durumlarında ise yine işten çıkarma silahı devreye girmektedir. *“Kendi arkadaşlarının arasından imza alsan bile karşılanmıyor. Yaptığımız var ama imza toplamayla bir şey olmuyor. Direniş göstersen de her türlü seni çıkartıyorlar işten, kovuluyorsun.” (Ali)*

“Çabalıyorum yok, yöneticiye söylüyorum yok, SGK’ya gidiyorum yok, sendikaya gidiyorum yok. Hakkımı koruyacak, savunacak kimse yok. Hani insanlar bakıyor her yerden ret cevabını alıyor. Onların eline muhtaç kalıyor.” (Arda)

3.3.2.2.2 Sendikal Örgütlenme ve Bireysel İş Sözleşmesi

“İlkokuldan beri işçi değil, bankacı, mühendis olalım diye okuyoruz. Ama bazılarımız toplu iş sözleşme hakkı olan sendikalı mavi yakalı işçiden bile daha güvencesiz koşullarda yaşıyor.”⁴

Çok parçalı, güvencesiz çalışma biçimini içinde barındıran çağrı merkezi çalışanlarının durumu yukarıdaki anlatıdan hiç farksız değildir. Öğretmeninden mühendisine, işletmecisinden turizmcisine kadar pek çok vasıflı kişi, "vasıfsız" çağrı merkezi çalışanları olarak sendikasız ve toplu iş sözleşmesinden mahrum bir biçimde çalışmaktadırlar. İşkolu esasına göre sendikal örgütlenmeye izin veren yasalarımız, çağrı merkezlerini işkolu olarak tanımlamadığı ve özellikle taşeron çalışma sisteminin hâkim olması nedeniyle çağrı merkezi sektöründe güvencesiz koşulları doğurmaktadır. Çağrı merkezlerinin parçalı yapısı burada çalışanların bir araya gelerek işverenleri karşısında güçlü bir duruş sergilemelerini engellemekte, örgütlenememe durumları sermayenin baskısına karşı onları savunmasız bırakmaktadır. Ancak, gerek Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği gerekse de iletişimin işkolu olarak tanımlanması dolayısıyla kurulan Dev-İletişim İş bu noktada çalışanların seslerini az da olsa duyurmaya çalışmaktadır.

⁴ Bu alıntı Nilay Vardar'ın Bianet'te Plaza Eylem Forumu Üyeleriyle yaptığı görüşmeden alınmıştır. (<http://bianet.org/bianet/diger/135678-turnikeleri-acin-plaza-iscileri-gececek>)

Yıllardır süregelen sendikayı tehdit olarak görme algısı, sendikal örgütlenmenin mümkün olduğu yerlerde işçilere kendini “aba altından sopa” şeklinde göstermektedir. Sendikalara üye olmak yasak değildir ancak üyelik durumunda karşılaşılabilecek durum tehdit edicidir.

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

“Ben şu an çok düşünüyorum, bir zaman da araştırmıştım çağrı merkezi sendikası var mı diye başvurabileceğim. O zaman yoktu, yeni yeni devreye girdi. Ama başvurmaya da korkuyorum açıkçası. Yani o kadar çok şey imzalıyorsun ki mutlaka dava açar, bir şey yapar.” (Elif)

Sendikaları tehdit olarak gören zihniyetin çalışanlara yansıması ise “*yasal değilmiş gibi görüyor insanlar, korkuyorlar sendikaya üye olmaktan*” ifadesiyle dile getirilmiştir (Büşra). Hatta sendika üyeliği kimi zaman “başkaldırıyla” eş tutulmaktadır:

“Müşteri sorunu, maaşın bu kadar. Bunu bilerek girdiğim için hani o yönden ben hiçbir başkaldırı, bir sendika düşünmedim yani.” (Hülya)

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

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

Çağrı merkezlerinin bu denli yaygınlaştığı bir ortamda çalışanların deneyimlemek zorunda kaldığı baskıcı çalışma koşullarını neoliberal politikaların emek piyasasında yarattığı etkiyle açıklamak mümkündür. Türkiye’deki genel görünümü tasvir etmek açısından Leyla’nın ortaya koyduğu ahval çarpıcıdır:

“Şu an çağrı merkezi Türkiye'nin yeni tekstili aslında. Ucuza çalıştırabiliyorsunuz, sigorta belki yapıyorsunuz. Sendika zaten yok olduğu zaman işten çıkartıyorlar. Asgari ücretle çalıştırabiliyorsunuz. İş ve emek alanının güvencesizliği, işlerin taşeron üzerinden yürümesi. Bunların hepsi patronların ellerini ovuşturması için çok büyük sebepler zaten.”



SONUÇ

Yönetim ve organizasyon alanının, bilgi işçileri, entelektüel sermaye, çalışanı yetkilendirme, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini vb. kavramların bolca dile getirildiği akademik arenasında, ana akım perspektifin dışına çıkarak, biraz da ‘diğer sosyal bilim disiplinlerinin’ işi olarak görülen konulara eğilme, konuşulmayan kesimlerin deneyimlerini bütün gerçekliğiyle yansıtmaya çabasının küçük bir parçası olarak tasarlanan bu çalışma, ister istemez sırtını eleştirel kurama ve daha özde emek süreci kuramına yaslanmıştır. Bugün fabrikada, madende, hizmet sektöründe güvencesizlikten uzak, taşeron sistemine bağlı olarak çalıştırılan işçiler, işletmelerin faaliyet alanının tam içinde, fakat akademik ilgiden bir o kadar uzak şekilde varlıklarını ve iş deneyimlerini sürdürüyorlar. Kendi işi olmamasına rağmen kanalizasyon temizlettirilen taşeron sağlık işçisinin ölümü, kışın soğukta koluna emniyet şeridi bağlayıp direk gibi dikilmeyi “kabul eden” taşeron belediye işçisi, Soma’da işçi cinayetine kurban giden maden işçileri vb. pek çoğu, Türkiye’deki iş yapma pratiklerinin can acıtıcı örnekleri olmalarına karşın yönetim ve organizasyon yazınının araştırma gündeminde neredeyse hiç yer almıyor. Bu çalışmada araştırmacı, çalışma gerçekliğini bu yönüyle görmekten uzak, ana akım yönetim bilgisini verili kabul eden ve olguları doğallaştıran bir araştırma yapma eğilimine karşı bir noktadan hareketle araştırmasını tasarlamıştır.

Örgütlerin birbirleriyle kıyasıya rekabet ettikleri bir çağda hızla yükselen müşteri memnuniyeti söylemlerine yanıt olarak, müşteri hizmetlerine ağırlık veren örgütlerin bu yolda izledikleri stratejilerden biri çağrı merkezleri olmuştur. 1960’lı yıllarda Amerika’da kendini gösteren çağrı merkezleri bugün en gelişmiş iletişim teknolojilerinin kullanıldığı, müşteri hizmetleri, satış, pazarlama gibi faaliyetleri içinde barındıran bir işleyişe sahiptir. Dünyanın çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren çağrı merkezleri özellikle Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde yaygınlaşma eğilimi göstermektedir. Türkiye’deki çağrı merkezleri görece daha yakın bir geçmişe sahip olsa da doğudan batıya, kuzeyden güneye hemen her şehirde yaygınlaşarak hızla çoğalmaya devam etmektedir. Bu çalışmada, Türkiye’deki çağrı merkezlerinde ne tür kontrol ve rıza mekanizmalarının kullanıldığı sorusuna yanıt aranmıştır.

Türkiye’deki çağrı merkezleri, 1980 sonrası neoliberal politikaların piyasaları biçimlendirmesiyle ortaya çıkan örgütlerdir. Piyasayı kuralsızlaştıran, güvencesiz istihdam biçimlerine kapı aralayan bu sistem çağrı merkezlerinin bugün ülke genelindeki yaygınlaşmasının en önemli nedeni olarak görülebilir. Birinci ve ikinci bölümlerde aktarılan,

Braverman, Friedman, Edwards ve Burawoy'un kuramlarının sağladığı açıklayıcı kavram çerçevesi, çağrı merkezlerindeki kontrol ve rıza mekanizmalarına odaklanan araştırmanın bulgularında neredeyse bütünüyle kendini göstermiştir. Bulgulara göre, çağrı merkezlerindeki kontrolün belirgin tiplerinden biri basit, doğrudan kontroldür. Fiziksel ortamın yakın denetimi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi, takım liderleriyle iç içe olan çalışanların, onların sürekli gözetimine maruz kalmasına yol açmaktadır. Çalışanların ekranda yazılı metinlere bire bir bağlı kalmak zorunda oluşları, günlük yaşamda doğallıkla ve sürekli tekrarlanan bazı kelimelerin çağrı görüşmelerinde söylenmesi durumunda uyarı almaları, çağrıları belirlenen bir zaman diliminde karşılama ve tamamlama zorunluluklarının oluşu Taylor'un zaman etütleri ve işlerin standart, rutin, tekrara dayalı olma özelliği ile örtüşmektedir. Bu çalışma biçiminin çalışanların dünyasında yıkıcı etkilerini doğrudan ortaya koyan "robotlaşma" tanımı ve "emeklerin değersizleşmesi" durumu görüşmelerde sıkça dile getirilmiştir. Çoğu üniversite mezunu olan görüşmecilerin "konuşabilen herkesin bu işi yapabileceği" şeklindeki görüşleri, vasıfsızlaşmanın en açık ifadesidir. Robotlaşan ve giderek vasıfsızlaşan çağrı merkezi çalışanlarının doğrudan kontrollerinin daha kolay gerçekleştiği söylenebilir. Yönetsel gücü elinde toplayan takım liderlerinin çalışanlara karşı keyfi tutumlar sergilediğine ilişkin bulgular, mevcut yazında dile getirilmeyen, çağrı merkezlerinde –biraz da- Türkiye'deki iş ilişkilerine özgü, etik olmayan durumların da yaşandığını göstermektedir. Mola alma, izne çıkma gibi doğal ihtiyaç ve hakların talep edilmesi ve sağlanmasında; çalışanların performans değerlemelerinde, "takım liderleriyle iyi ilişki içinde olma" veya "takım lideri tarafından seviliyor olma" halinin etkili olduğu, dile getirilen en çarpık durumlardan biridir.

Araştırmada ortaya çıkan ikinci kontrol şekli teknik kontroldür. Çağrı merkezlerinde iş yapmanın doğal bir şekli haline gelen bilgisayar sistemleri, çağrıların çalışanlara otomatik olarak düşmesini sağlamaktadır. Çalışanların kendi çalışma tempolarını belirlemeleri mümkün değildir. Mola, yemek gibi ihtiyaçları için harcayacakları zamanı dahi bilgisayar sistemi üzerinden öğrenen ve kullanan çalışanların kendileri için belirlenen mola ve çalışma sürelerini aşp aşmadıkları bu şekilde izlenmektedir. Tüm çağrıların daha sonra tesadüfi olarak dinlenmek üzere sisteme kaydedilmesi, bazen de çağrı sırasında yöneticilerin anlık olarak hatta girerek görüşmeyi dinleyebilmesi, teknik kontrolün uygulanmasının yollarındandır. Çağrılar arasından rastgele seçim yapılarak "çağrı kalitesinin" performans değerlendirme sisteminde kullanılması, çalışanları gün boyunca aynı standartta konuşmaya zorlamaktadır; üst düzey bir dikkat, yoğunlaşma ve duygusal kontrol gerektiren bu durum çalışanları robotlaştıran ve onları işlerine yabancılaştıran bir tekdüzelik yaratmaktadır. Esnek üretim

sistemlerinin çalışanları özgürleştirdiği savının aksine, çağrı merkezlerindeki işlerin yürütülüş şekli Ford'un bant sisteminin hâlâ geçerli olduğunu doğrulamaktadır.

Yazında ayrıntılı şekilde tartışılan bürokratik kontrol mekanizmaları bu çalışmada kendini iş tanımları ve performans sistemi unsurlarıyla göstermiştir. Alabildiğine vasıfsızlaştırılarak, iş tanımları ve performans değerlendirme kriterleri salt çağrı sayıları, çağrı süreleri, ortalama mola süreleri, çağrılarda sarf edilmesi beklenen cümlelere uyum vb. kriterlerle belirlenen çağrı merkezi çalışanlarının tabi oldukları nitel/nicel ölçümler ve bu ölçümlere bağlı olarak uygulanan prim sistemi, onları nesneleştiren ve ölçülebilir hale getiren en belirgin bürokratik kontrol uygulamalarıdır.

Araştırmanın merkeze aldığı diğer konu çağrı merkezlerinde rızanın nasıl üretildiğidir. Çalışanların söz konusu kontrol mekanizmalarına neden rıza gösterdikleri sorusuna ilişkin bulgular, çağrı merkezlerinde yürütülen ideolojik denetime ve işsizlik baskısı-güvencesizlik kavramlarına işaret etmektedir. İdeolojik denetim girişimlerinde, çalışanların iş içi ve dışı çeşitli eğlenceli aktivitelerle işe ısındırılmaları amaçlansa da, yapılan görüşmelerde bunların baskıcı çalışma ortamını kapatmaya dönük faaliyetler olduğunun farkında olduğu görülmüştür. İdeolojik kontrolün etkili şekilde kendini gösterdiği boyut, çalışanlar arasında yaratılmak istenen rekabettir. Özellikle satış yapılan projelerde, çalışma mekânında yer alan ekranlarda kimin kaç satış yaptığı gösterilerek ya da en fazla satış yapanlar alkışlatılarak çalışanlar arasındaki rekabet teşvik edilmektedir. Bu durumun çalışanların daha fazla satış yapmaya yönelmelerini, bu şekilde dikkatlerini ağır çalışma koşullarından anlık da olsa uzaklaştırmalarını sağladığı tespit edilmiştir. Görüşmecilerin anlatılarından yola çıkılarak belirlenen son ideolojik denetim mekanizması çalışanlara sunulan kariyer vaadidir. Kariyer vaadinin bir kandırmacadan ibaret olduğu belirtilse de, yükselme hayalinin ve ilerleme umudunun ağır koşullara ve haksızlıklara rıza göstermeyi kolaylaştırdığı görülmüştür.

Araştırma bulgularında en fazla öne çıkan, neredeyse konuşmaların bütününe sinmiş olan işsizlik ve güvencesizlik baskısı, çalışanlar üzerindeki denetimi mutlaklaştırmakta ve çeşitli şekillerde kendini gösteren kontrol mekanizmalarını büyük oranda kabullenmelerine neden olmaktadır. Kapitalist sistemin yapısal bir özelliği olan işsizlik, çalışanların rızasını üretirken, dışarıdaki işsizlerin varlığı, yöneticilerin çalışanlar üzerinde denetim sağlama araçlarından biri olmuştur. Güvencesiz istihdam biçiminin bir ürünü olan taşeron çalışma sistemi, yarınıyla ilgili güvencesi ol(a)mayan bir çalışan profili yaratmıştır. Taşeron şirketlerde proje bazında çalışan çağrı merkezi çalışanlarının hangi işte çalışacaklarını belirleyebilme şansları dahi yoktur. Toplu iş sözleşmesinden yoksun, bireysel sözleşmelerle çalışan çağrı merkezi işçileri,

sözleşmelerin getirdiği yükümlülük gereği ancak işverenin uygun gördüğü projelerde çalışabilmektedirler. Yöneticilerin vardiya saatlerini istedikleri şekilde belirleyebilmeleri, son dakikada keyfi şekilde uzatabilmeleri, molaların süresi kadar içeriklerine de müdahale edebilmeleri, performans değerlemedeki haksız uygulamalar, vb., yöneticilerin çalışanlar üzerindeki tasarruf haklarını sonuna kadar kullandıklarının göstergeleridir. Mevcut yasaların işkolu esasına göre sendika kurmaya izin vermesi ve çağrı merkezlerinin henüz bir işkolu olarak tanımlanmaması, çalışanları işverenler karşısında daha da savunmasız hale getirmektedir. Türkiye’de taşeron çalışma sistemini kendi vahşi kurallarına terk eden yasal boşluklar ve denetim eksiklikleri ve sendikasızlaştırma eğilimleri, özellikle taşeron çağrı merkezi çalışanlarının alabildiğine kötü koşullarda, işsizlik ve güvencesizlik baskısının yarattığı kabul edilemez bir rızayla çalışmalarını sonucunu doğurmuş görünmektedir.

Emek-sermaye çelişkisinin varlığını koruduğu günümüzde kapitalizmin ağırlığını hissettirdiği yeni örgüt tiplerinden biri çağrı merkezleridir. Tüm anlatılardan yola çıkarak, çağrı merkezlerinde Taylorist-Fordist düzene göre örgütlenmiş katı bir çalışma sisteminin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurduğu söylenmelidir. Rekabeti, hız dürtüsünü, rutinleşmeyi öne çıkaran Türkiye’deki çağrı merkezleri, alabildiğine mutsuz, fakat işsizlik baskısıyla sarmalandıkları için güvencesiz koşullarda rızayla çalışmak zorunda kalan 18-30 yaş arasındaki gençlerden oluşan bir çalışan öznesi ortaya çıkarmıştır. Sorun çözme hızı ve becerisiyle sürekli bir müşteri memnuniyeti düzeyi yakalama iddiasıyla ortaya çıkan çağrı merkezleri, emeğin değersizleştirildiği, işin vasıfsızlaştırıldığı ve çalışma koşullarının giderek ağırlaştığı ortamlarda yaklaşık 100.000 güvencesiz işçinin çalıştırıldığı yeni birer sorun kaynağına dönüşmüş durumdadırlar. 2023 yılında toplam 300.000 kişinin istihdam edilmesi hedefinin dile getirildiği çağrı merkezlerinin, bu araştırma ile bir nebze ortaya koyulan sorunlardan arındırılabilmesi için, farklı sosyal bilim alanlarını enlemesine kesen ortak bir sorunsal olarak yeni araştırmalara konu olması gerekliliği ortadadır.

KAYNAKÇA

- Adler, P. (2007). The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory, *Organization Studies*, 28(9): 1313-1345.
- Adler, P., Forbes, L. ve Willmott, H. (2007). Critical Management Studies, *Academy of Management Annals*, 119-180.
- Akkaya, Y. (2005). Türkiye’de Kapitalizmin Restorasyon Sürecinde Sosyal Politika ve Çalışma Yasaları, Y. Akkaya, F. Ercan (der.), *Kapitalizm ve Türkiye II: Emek, Siyasal Yaşam ve Bölgesel Kalkınma*, Dipnot Yayınları, Ankara.
- Alakavuklar, O. N. (2012). *Yönetmel Kontrolle Direncin Ahlakı*, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Alakavuklar, O. N. (2009). We Are A Family: A Critical Organizational Discourse Analysis, *International Journal of Business and Management*, 1(1)
- Alvesson, M. ve Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, Sage Publications, London.
- Alvesson, M. ve Willmott, H. (2003). Introduction, M. Alvesson ve H. Willmott (der.), *Studying Management Critically*, Sage Publications, London.
- Alvesson, M., Bridgman, T. ve Willmott, H. (2009). Introduction, M. Alvesson, T. Bridgman ve H. Willmott (der.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, New York.
- Alvesson, M. ve Deetz, S. (2005). Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies, C. Grey ve H. Willmott (der.), *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press, New York.
- Alvesson, M. ve Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies, *The Academy of Management Review*, 17(3): 432-464.
- Arslan, A. (2015). Örgütlenme, Güvencesizlik ve Milliyetçilik: Tuzla Tersane İşçileri, G. Yücesan-Özdemir (der.), *Rüzgara Karşı: Emek Süreçleri ve Karşı Hegemonya Arayışları*, Notabene Yayınları, Ankara.

- Avdan, A.O. (2010). *For Whom the Phone Rings: The Turkish Call Center Industry and Experience of Work in Multilingual Call Centers*, Boğaziçi University, Atatürk Institute for Modern Turkish History, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balkız, Ö. (2013). Yeni Üretim/ Yönetim Modelleri ve Denetim: TZÜ/ TKY Modelinde Hegemonik Despotizmin Yükselişi, *Çalışma ve Toplum*, 187-210.
- Bagnara, S. ve Marti, P. (2001). Human Work in Call Centres: A Challenge For Cognitive Ergonomics, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2(3), 223-237.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P. ve Gall, G. (2001). *Taylorism, Targets and the Quantity-Quality Dichotomy in Call Centres*, 19th International Labour Process Conference, Royal Holloway College, University of London.
- Belek, İ. (1999). *PostKapitalist Paradigmalar*, Sorun Yayınları, İstanbul.
- Belek, İ. (2004). *Esnek Üretim Derin Sömürü*, NK Yayınları, İstanbul.
- Berg, B.L. (2001). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*, Allyn&Bacon, USA.
- Bora, T. ve Erdoğan, N. (2013). Cüppenin, Kılıcın ve Kalemin Mahcup Yoksulları: Yeni Kapitalizm, Yeni İşsizlik ve Beyaz Yakalılar, T. Bora, A. Bora, N. Erdoğan ve İ. Üstün (der.), *Boşuna mı Okuduk?: Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliği*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Boratav, K. (2012). *Türkiye İktisat Tarihi: 1908-2009*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Braverman, H. (2008). *Emek ve Tekelci Sermaye* (Çev. Ç. Çıdamlı), Kalkedon Yayınları, İstanbul.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent*, The University of California Press, Chicago.
- Burawoy, M. (1985). *The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, Verso, London.
- Burawoy, M. (2008). The Public Turn: From Labor Process to Labor Movement, *Work and Occupations*, 35(4): 371-387.
- Casey, C. (2002). *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization*, Sage Publications, London.

- Child, J. (1969). *British Management Thought: A Critical Analysis*. London: Allen&Unwin.
- Cizre, Ü. ve Yeldan, E. (2005). The Turkish Encounter with Neo-Liberalism: Economics and Politics in the 2000/2001 Crises, *Review of International Political Economy*, 12(3): 387-408.
- Clegg, S. ve Dunkerley, D. (1980). *Organization, Class and Control*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Clegg, S. ve Dunkerley, D. (2005). Critical Issues in Organizations, C. Grey ve H. Willmott (der.), *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press, New York.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Sage Publications.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, (2013). *Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu*, Ankara.
- De Gaulejac, V. (2013). *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum*, (Çev. Ö.Erbek), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Deery, S. ve Kinnie, N. (2002). Call Centres and Beyond: A Thematic Evaluation, *Human Resource Management Journal*, 12(4): 3-13.
- Duménil, G. ve Lévy, D. (2005). The Neoliberal (Counter-) Revolution, A.S. Filhove D. Johnston(der.), *Neoliberalism: A Critical Reader*, Pluto Press, London.
- Durmaz O. S. (2013). *Hegemonik Üretim Rejiminden Hegemonik Despotizme: Türkiye’de Öğretmenlerin Dönüşümünü Burawoy’un Kavram Setiyle Okumak*, 5. Ulusal Sosyal Haklar Sempozyumu, Bursa.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books Inc., USA.
- Ellis, V. ve Taylor, P. (2006). You Don’t Know What You’ve Got Till It’s Gone: Re-contextualising the Origins, Development and Impact of the Call Centre, *New Technology, Work and Employment*, 21(2), 107-122.

- Ergi, A. (2012). *Çağrı Merkezleri Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Pilot Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, SBE, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erdoğan, N. (2013). Sancılı Dil, Hadım Edilen Kendilik ve Aşınan Karakter: Beyaz Yakalı İşsizliğe Dair Notlar, T. Bora, A. Bora, N. Erdoğan ve İ. Üstün (der.), *Boşuna mı Okuduk?: Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliği*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Etzioni, A. (1965). Organizational Control Structure, J.G.March (der), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*(Çev. M.A.Çalıköğlü), Adres Yayınları, Ankara
- Fleming, P. ve Mandarini, M. (2009). Towards A Workers’ Society? New Perspectives on Work and Emancipation, M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (der.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, New York.
- Friedman, A. (1977). Responsible Autonomy Versus Direct Control Over The Labour Process, *Capital&Class*, 1(1): 43-57.
- Friedman, A. (1990). Managerial Strategies, Activities, Techniques and Technology: Towards a Complex Theory of the Labour Process, D. Knights ve H. Willmott (der.), *Labour Process Theory*, Macmillan Press, London.
- Fournier, V. ve Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies, *Human Relations*, 53(1): 7-32.
- Güler, M.A. (2015). Ulusal İstihdam Stratejisi Bağlamında Türkiye’de Güvencesiz Çalışma, *Çalışma ve Toplum*, 155-190.
- Gümüş, M. (2002). Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezi, *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2):134-141.
- Grey, C. (2005). *Critical Management Studies: Towards a More Mature Politics*, Critical Management Studies Conference, Cambridge Universtiy.
- Grey, C. ve Willmott, H. (2005). Anticipating Critical Management Studies, C. Grey ve H. Willmott (der.), *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press, New York.

- Grey, C. ve Willmott, H. (2005). Introduction, C. Grey ve H. Willmott (der.), *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press, New York.
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, New York.
- Kaya, R. (2009). Neoliberalizmin Türkiye'ye Siyasal Etkileri Üzerine Değerlendirmeler ve Tartışma Ögeleri, N. Mütevellioğlu ve S. Sönmez (der.), *Küreselleşme, Kriz ve Türkiye'de Neoliberal Dönüşüm*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kipping, M., Üsdiken, B. ve Puig, N. (2004). Imitation, Tension and Hybridization: Multiple Americanizations of Management Education in Mediterranean Europe, *Journal of Management Inquiry*, 13(2): 98-108.
- Knights, D. ve Willmott, H. (1990). Introduction, D. Knights ve H. Willmott (der.), *Labour Process Theory*, Macmillan Press, London.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, İstanbul, Bağlam Yayıncılık.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage Publications.
- Lapavistas, C. (2005). Mainstream Economics in the Neoliberal Era, A. S. Filhove D. Johnston (der.), *Neoliberalism: A Critical Reader*, Pluto Press, London.
- Littler, C.R. (1990). The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974-88, D. Knights ve H. Willmott (der.), *Labour Process Theory*, Macmillan Press, London.
- Man, F. (2013). Akışkan Zamanlarda Eğretilişme: Ulusal İstihdam Stratejisi Üzerine Bir Değerlendirme, *Çalışma ve Toplum*, 229-252.
- Marx, K. (2011). *Kapital Birinci Cilt*, (Çev. M. Selik ve N. Satlıgan), Yordam Kitap, İstanbul
- Mütevellioğlu, N. ve Işık, S. (2009). Türkiye Emek Piyasasında Neoliberal Dönüşüm, N. Mütevellioğlu ve S. Sönmez (der.), *Küreselleşme, Kriz ve Türkiye'de Neoliberal Dönüşüm*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Nuroİ, B. (2014). *Beyaz Yakalı Emegın Dönüşümü: Finans Sektöründe Emek Süreçleri*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara.

- Nurol, B. (2015). Beyaz Yakalılar Yönetilmeyi Neden Kabul Ederler? İşyerlerinde Tahakküme Gösterilen Rızanın Sosyolojik Bir Analizi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(1): 118-140.
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework For The Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, 25(9): 833-849.
- Özveri, M. (2012). Güvencesiz Çalışmanın Hukuki Dayanakları, *Çalışma ve Toplum*, 147-172.
- Özveri, M. (2014). Alt İşveren (Taşeron) Sermayenin Örgütlü İşgücüne Başkaldırısıdır, *Disk-Ar Dergisi*, 28-37.
- Özüğurlu, M. (2009). Taşeronlaşma, Güvencesiz İstihdam ya da Hayatta Dikiş Tuturamama Halleri Üzerine, *Memleket Siyaset, Yönetim*, 4(9): 122-128.
- Özçelik Kaya, P. (2013). Neoliberal Küreselleşme Süreci ve Yoksulluk, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2): 417-431.
- Parlak, Z. ve Çetin, B.I. (2007). Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 107-134.
- Parlak, Z. (2004). Sanayi Ötesi Toplum Teorilerinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 95-125.
- Richardson, R., Belt, V. ve Marshall, N. (2000) Taking Calls to Newcastle: The Regional Implications of the Growth in Call Centres, *Regional Studies*, 34(4): 357-376.
- Rowlinson, M. ve Hassard, J. (2001). Marxist Political Economy Revolutionary Politics, and Labour Process Theory, *International Studies of Management & Organization*, 30(4): 85-111.
- Russell, B. (2008). Call Centres: A Decade of Research, *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195-219.
- Sarımehtem Duman, Ö. (2014). The Rise and Consolidation of Neoliberalism in the European Union: A Comparative Analysis of Social and Employment Policies in Greece and Turkey, *European Journal of Industrial Relations*, 20(4): 367-382.

- Scherer, A.G. (2009). Critical Theory and Its Contribution to Critical Management Studies, M. Alvesson, T. Bridgman ve H. Willmott (der.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, New York.
- Sennett, R. (2014). *Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerine Etkileri*, (Çev. B. Yıldırım), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Smircich, L.M. ve Calas, M.B. (1995). Introduction. L.M. Smircich ve M. B. Calas (der.) *Critical Perspectives on Organization and Management Theory*, Aldershot: Dartmouth.
- Smith, C. (2015). Rediscovery of the Labour Process, S. Edgell, S., H. Gottfried. H ve E. Granter (der.), *Sage Handbook of the Sociology of Work and Employment.*, Sage.
- Şentürk, B. (2015). *Bu Çamuru Beraber Çiğnedik: Bir Gecekondu Mahallesi Hikayesi*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Thompson, P ve McHugh, D. (1995). *Work Organisations: A Critical Introduction*, Macmillan Business, London.
- Tannenbaum, A. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 7(2): 236-257.
- Taylor, P. ve Bain, P. (1999). Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre, *Industrial Relations Journal*, 30(2): 101-117.
- Taylor, P ve Bain, P. (2005). India Calling to the Far Away Towns: The Call Centre Labour Process and Globalization, *Work, Employment and Society*, 19(2): 261-282.
- Thompson, P. (2010). The Capitalist Labour Process: Concepts and Connections, *Capital&Class*, 34(1), 7-14.
- Thompson, P. ve Smith, C. (2009). Labour Power and Labour Process: Contesting the Marginality of the Sociology of Work, *Sociology*, 43(5), 913-930
- Thompson, P. (2008). Labour Process Theory and Critical Management Studies. M. Alvesson, T. Bridgman ve H. Willmott (der.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, New York
- Thompson, P. ve Mchugh, D. (1995). *Work Organizations: A Critical Introduction*, Macmillan Business, London

- Thompson, P. ve Smith, C. (2001). Follow the Redbrick Road: Reflections on Pathways in and out of the Labor Process Debate, *International Studies of Management & Organization*, 30(4), 40-67
- Tsoukas, H. (2007). Introduction to the Forum on `The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist View, *Organization Studies*, 28(9): 1309-1311.
- Üsdiken, B. ve Leblebici, H. (2001). Organization Theory. N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil ve C. Viswesvaran (der.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, London: Sage.
- Yücesan-Özdemir, G. (2000). Başkaldırı, onay ya da boyun eğme?: Hegemonik fabrika rejiminde mavi yakalı işçilerin hikâyesi, *Toplum ve Bilim*, 241-260.
- Yücesan-Özdemir, G. ve Özdemir, A.M. (2008). *Sermayenin Adaleti: Türkiye’de Emek ve Sosyal Politika*, Dipnot Yayınları, Ankara
- Yücesan-Özdemir, G. (2010). Despotik Emek Rejimi Olarak Taşeron Çalışma, *Çalışma ve Toplum*, 35-50.
- Yücesan-Özdemir, G. (2014). *İnatçı Köstebek: Çağrı Merkezlerinde Gençlik, Sınıf ve Direniş*, Yordam Kitap, İstanbul.
- Wicham, J. ve Collins, G. (2004). The Call Centre: A Nursery for New Forms of Work Organisation?, *The Service Industries Journal*, 24(1): 1-18.
- Wilkinson, S. (2004). Focus Group Research, D.Silverman (der.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*, Sage Publications.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014). Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023).
- Çağrı Merkezi Derneği, “Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri”,

İnternet Kaynakları

- Kohen, A. (2011). *Çağrı Merkezi Sektörü: (On)Beş Yıl Önce, Beş Yıl Sonra*, <http://uniq-tr.com/makale/15-yil-once-5-yil-sonra.html>, (Erişim Tarihi: 22.09.2015)
- <http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/874277-cagri-merkezleri-icin-350-binlik-ongoru>, (Erişim Tarihi: 22.09.2015)
- <http://www.milliyet.com.tr/bakan-elvan-cagri-merkezi-acti-karaman-yerelhaber-389691/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2015)

<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Picture/CJ4UMUZEMUC87FE.jpg>,

(Erişim Tarihi: 22.09.2015)

<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/WQ179EYYCQ4CX2R.pdf>

f, (Erişim Tarihi: 20.09.2015)

<http://sendika1.org/2010/01/ibrahim-yaldiz-neden-agladi-metin-ozugurlu/>,

(Erişim Tarihi: 22.09.2015)

<http://bianet.org/bianet/diger/135678-turnikeleri-acin-plaza-iscileri-gececek>,

(Erişim Tarihi: 06.12.2015)

<http://sendika7.org/2015/03/diplomali-proleterler-cagri-merkezleri-korkut-boratav/>,

(Erişim Tarihi: 11.12.2015)

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Sibel DOĞANAY
Doğum Tarihi ve Yeri : 01.10.1990- Kastamonu
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Muratpaşa Lisesi, Antalya, 2007
Lisans Diploması : Anadolu Üniversitesi, İngilizce İşletme, Eskişehir, 2012
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2015
Tez Konusu : İş Örgütlerinde Kontrol ve Rıza Mekanizmalarının İşleyişi : Türkiye Çağrı Merkezleri Örneği
Yabancı Dil : İngilizce
E-Posta : sdoganay07@gmail.com