

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA
İLİŞKİLERİ: YALOVA, ELAZIĞ
VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bahar MENTEŞE

Enstitü Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Ana Bilim Dalı: Sosyal Politika

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muharrem ES

Ocak – 2017

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA
İLİŞKİLERİ: YALOVA, ELAZIĞ
VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bahar MENTEŞE

157205004

**Enstitü Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Enstitü
Ana Bilim Dalı: Sosyal Politika**

Bu tez 23/01/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Elif Yüksel Oktay

Doç.Dr. Muharrem ES

Doç.Dr. Tuncay YILMAZ

Jüri Başkanı

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde Çalışma İlişkileri” başlıklı bu çalışmanın; yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, baskalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Bahar MENTEŞE

09.01.2017

ÖNSÖZ

Çağrı merkezleri, içinde bulunduğumuz yüzyılın hızla gelişen ve gelişmekte olan sektörlerinden biridir. Bilgi ve teknoloji alanlarında yaşanan ilerlemelere paralel olarak ortaya çıkan ve dünyada büyük bir pazara hakim olan sektör; milyonlarca kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Bu bağlamda çağrı merkezleri sektörü, çalışma ilişkileri çerçevesinde incelenmeye değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde yardımlarını ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Muharrem Es'e ve üzerimde emeği geçen bütün hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Bahar MENTEŞE

09.01.2017

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÇAĞRI MERKEZLERİNİN TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	4
1.1. Çağrı Merkezi Tanımı.....	4
1.2. Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.2.1. Dünyadaki Çağrı Merkezlerinin Durumu.....	9
1.2.2. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Durumu.....	13
1.3. Çağrı Merkezlerinin Önemi.....	21
1.3.1. Müşteri Memnuniyeti.....	22
1.3.2. Gelir artışı.....	23
1.3.3. Verimlilik Artışı.....	23
1.3.4. Sonuç Odaklı Pazarlama.....	24
1.3.5. İletişim Kontrolü.....	24
1.3.6. Kalite ve İyileştirme.....	24
BÖLÜM 2: TÜRKİYE’DE GENEL OLARAK ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ	26
2.1. Çalışma İlişkilerinin Tanımı ve Kapsamı.....	26
2.1.1. Çalışma İlişkilerinin Unsurları.....	27
2.2. Çalışma İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi.....	28
2.2.1. Çalışma İlişkilerinin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi.....	29
2.2.2. Çalışma İlişkilerinin Türkiye’deki Tarihsel Gelişim.....	34
2.3. Türkiye’de Genel Olarak Çağrı Merkezlerinde Çalışma İlişkileri.....	38
2.3.1. Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Önemi.....	38

2.3.2. Türkiye’de Çağrı Merkezi İçin Yatırım Teşvikleri	40
2.3.3. Çağrı Merkezi Çalışanları	42
2.3.3.1. Hiyerarşik Kademeye Göre Çağrı Merkezi Çalışanları	43
2.3.3.1.1. Şefler	43
2.3.3.1.2. Takım Lideri (Team Leader)	43
2.3.3.1.3. Müşteri Temsilcisi (Agent)	43
2.3.4. Çağrı Merkezlerinde Çalışma Şekilleri ve İş Sözleşmeleri	44
2.3.5. Çağrı Merkezlerinde Çalışma Süreleri ve Fazla Çalışma	45
2.3.6. Çağrı Merkezlerinde Dinlenme ve Boş Zaman	47
2.3.7. Çağrı Merkezlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği	48
2.3.8. Çağrı Merkezlerinde Ücretler Ve Ücret Eklentileri	49
2.3.9. Çağrı Merkezlerinde Sendikalaşma ve Toplu Pazarlık	50
2.3.10. Çağrı Merkezlerinde Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlar	51
BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA	
İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: YALOVA, ELAZIĞ	
VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ	53
3.1. Araştırmanın Konusu	53
3.2. Araştırmanın Amacı	54
3.3. Araştırmanın Önemi	54
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	54
3.5. Araştırmanın Sınırları	54
3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi	55
3.7. Bulgular	55
3.7.1. Demografik Bulgular	55
3.7.2. Çağrı Merkezlerinde Çalışma İlişkilerine Ait Bulgular	58
3.7.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	69
SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKLAR	84
EKLER	93
ÖZGEÇMİŞ	96

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACD	: Otomatik Çağrı Dağıtıcısı
BTK	: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
ÇMD	: Çağrı Merkezleri Derneği
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
GSM	: Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
SMS	: Kısa Mesaj Hizmeti
UÇÖ	: Uluslararası Çalışma Örgütü
Vb	: Ve bunların gibi.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Gelen ve Giden Çağrılar.....	6
Tablo 2: Dünyada Çağrı Merkezi Sektörünün Gelişmiş Olduğu İlk 15 Ülke (2013).....	9
Tablo 3: Dünya’da Çağrı Merkezi Sektörü Pazar Büyüklüğü.....	10
Tablo 4: Dünyada Çağrı Merkezi Sayısı.....	11
Tablo 5: Dünya’da Çağrı Merkezi Masa Sayısı.....	11
Tablo 6: Dünya’daki Çağrı Merkezlerinin Sektörel Dağılımı.....	12
Tablo 7: Türkiye’de Çağrı Merkezi Pazar Büyüklüğü (2013-2016).....	15
Tablo 8: Türkiye’de Mevcut Çağrı Merkezi Sayısı (2011-2015).....	15
Tablo 9: Toplam Gelen ve Giden Aramalar (2014-2016).....	16
Tablo 10: Çağrı Merkezi Hizmeti Sunulan Kanallar (2015-2016).....	17
Tablo 11: İstihdam Edilenlerin Sayısı (2012-2016)	18
Tablo 13: İstihdamın Bölgesel Dağılışı (2015-2016).....	19
Tablo 14: İstihdam Edilenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	19
Tablo 15: Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde İstihdam Edilenlerin Yaşlara Göre Dağılımı.....	20
Tablo 16: Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde İstihdam Edilenlerin Eğitim Durumu.....	20
Tablo 16: Gelecek Dönemde Yatırım Planlanan Bölgeler.....	21
Tablo 17: Devlet Teşvik Yasasından Yararlanarak Kurulan Çağrı Merkezleri	42
Tablo 18: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	56

Tablo 19: Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	56
Tablo 20: Çalışanların Medeni Durumu.....	57
Tablo 21: Çalışanların Eğitim Durumu.....	57
Tablo 22: Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Süreleri.....	58
Tablo 23: Çalışanların İş Yerindeki Statüleri	58
Tablo 24: Çalışanların Haftalık Toplam Çalışma Süreleri (Fazla Çalışmalar Dahil).....	59
Tablo 25: Çalışanların Haftalık Fazla Çalışma Süreleri.....	59
Tablo 26: Çalışanların Fazla Çalışma Süreleri İçin Fazla Çalışma Ücreti ya da Boş Zaman Kullanma Dağılımı.....	60
Tablo 27: Çalışanların Fazla Çalışma Nedenleri.....	60
Tablo 28: Çalışanların Aylık Toplam Ücretleri.....	61
Tablo 29: Çalışanların Son Bir Yıl İçinde Yöneticilerle Aşağıdaki Mevcut Seçenekler Hakkında Konuşma Durumu.....	61
Tablo 30: Çalışanların Son Bir Yıl İçerisinde İşyeri İçinde veya Dışında Almış Oldukları Eğitim Durumu.....	62
Tablo 31: Çalışanların Sendikalaşma Durumu.....	62
Tablo 32: İş Yerinde Faaliyette Bulunan Sendika Olup Olmama Durumu.....	63
Tablo 33: Çalışanların İşyeri Sendika Temsilcisi veya Sendika İle İletişim Durumu.....	63
Tablo 34: Yöneticilerin Sendikaya Karşı Tavrıları.....	64
Tablo 35: Katılımcıların Çalıştıkları Firmaya Göre Dağılımı.....	64
Tablo 36: Çalışanların Yapmış Oldukları İşten Memnuniyet Durumu.....	65
Tablo 37: Çalışanların İşyerlerinde Karşılaştıkları En Önemli Sorun.....	65

Tablo 38: İş Yerinde Çalışma Süresi ve Son Bir İçerisinde Yöneticilerle Yapılan Konuşma Arasındaki İlişki Durumu.....	66
Tablo 39: İş Yerinde Çalışma Süresi ve Son Bir İçerisinde Yöneticilerle Yapılan Konuşma Arasındaki İlişki Durumu.....	68
Tablo 40: Çalışanların Statüsü Ve Toplam Haftalık Çalışma Süresi Arasındaki İlişki.....	68
Tablo 41: Cinsiyet ve Fazla Çalışma Saatleri Arasındaki İlişki.....	70
Tablo 42: Cinsiyet ve Fazla Çalışma Arasındaki Anlamlılık Testi.....	71
Tablo 43: Eğitim Durumu ve Aylık Toplam Ücret Arasındaki İlişki.....	73

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde Çalışma İlişkileri: Yalova, Elazığ Ve Şanlıurfa Örneği	
Tezin Yazarı: Bahar MENTEŞE	Danışman: Muharrem ES
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: VIII(ön kısım) + 92 (tez) + 4 (ekler)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: Sosyal Politika
İçinde bulunduğumuz yüzyılda bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler her alanda olduğu gibi çalışma ilişkileri sistemi üzerinde de etkisini göstermiş ve bu etki sonucunda çalışma hayatında; yeni meslekler, yeni sektörler ve yeni çalışma şekilleri oluşmuştur. Bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak oluşan sektörlerden biride çağrı merkezleridir. İlk kez 1970 yıllarında ortaya çıkan çağrı merkezleri günümüzde hızla büyüyen ve milyonlarca kişinin istihdam edilmesini sağlayan önemli bir sektör haline gelmiştir. Bu çalışmada, özellikle çalışma şekli ile gündeme gelen çağrı merkezlerinin çalışma ilişkileri sistemi incelenmek istenmiştir. Bu doğrultuda özellikle çalışanların çalışma koşulları hakkında bilgi edinmek amaçlanmıştır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde literatür taraması yapılarak, çağrı merkezleri ve çalışma ilişkileri kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde; çağrı merkezlerinin gelişimi, önemi, dünyadaki ve Türkiye’deki durumu incelenmiştir. İkinci bölümünde ise çalışma ilişkileri teorik olarak incelenerek, çalışma ilişkilerinin gelişimi hakkında bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü olan uygulamalı kısmında anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yalova, Elâzığ ve Şanlıurfa’da toplamda 295 çağrı merkezi çalışanına uygulanarak yapılan bu araştırmada; %51 oranındaki çalışanın bu sektörde çalışmaktan memnun oldukları bunun yanı sıra %49 oranında çalışanın ise memnun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların öncelikli ortak sorunları ise ücretlerin azlığı, çalışma gün ve saatleri olduğu görülmektedir.	
Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezleri, Çalışma İlişkileri.	

Yalova University Institute of Social Sciences Phd Thesis Summary

Thesis Title: Labor Relations at Call Centers in Turkey: Yalova, Elazığ And Şanlıurfa Of Example	
Thesis Author: Bahar MENTEŞE	Advisor: Muharrem ES
Date of Acceptance:	Total Number Of Pages: VIII (front page)+ 92 (thesis)+4 (annex)
Department: Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri	Field of Study: Sosyal Politika
In the present century in which we are living, the developments in the field of information and technology showed their effects also on labor relations as well as in every field; and as a result of this, new professions, new sectors and new working forms have emerged. One of the newly-emerging sectors that has emerged parallel to the developments in the information technologies field is the Calls Centers. Call Centers first emerged in 1970s, and became a fast-growing and important sector that ensured the employment of millions of people in a short period. In this study, the aim is to examine the labor relations system of the Call Centers that have come to the agenda especially with their working styles. For this purpose, the first step is to obtain data on the working conditions of the employees of the call centers. A literature reviews was made in the first and second parts of the study, and the call centers and their labor relations were dealt with in a conceptual context. In the first part of the study, the development, the importance of the Call Centers and their status in the world and in Turkey were examined. In the second part, the labor relations were examined in theoretical context, and information was given on the development of the labor relations. In the third part of the study, which is also the applicable part, the data that were obtained with questionnaires were analyzed. In this study, which was conducted by applying questionnaires to 295 Call Centers employees in Yalova, Elâzığ and Şanlıurfa, it was determined that 51% of the employees were satisfied with their jobs, and 49% of them were dissatisfied with the sector. The primary and common problems of the employees were determined as the low-level wages, and the working days and hours.	
Keywords: Call Centers, Labor Relations.	

GİRİŞ

Dünya’da ilk kez 1970 yıllarında ortaya çıkan çağrı merkezleri; dönemin sosyo-ekonomik yapısı ile bilgi ve teknolojik alanda yaşanan gelişmelerle ivme kazanarak günümüzde büyük bir sektör haline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni ise benimsenen serbest piyasa ekonomisi ile ülkeler arasındaki sınırların kalkmasıdır. Ülkeler arasındaki sınırların kalkması rekabet ortamını arttırarak ürünlerin çeşitlenmesine yol açmıştır. Ürünlerin çokluğu ile müşterilerin tercihleri çeşitlenerek, müşteriler daha iyi ürünü ve daha ucuzunu edinme şansına sahip olmuşlardır. Bu ise üreticiler için müşterileri önemli bir hale getirmiştir. Bu önemliliğin farkında olan firmalar müşteriler ile sağlam ve kaliteli iletişim kurmak amacı ile çağrı merkezi kuruluşlarını kullanmaya başlamışlardır. Maliyetinin yarısından fazlası insan olan çağrı merkezleri milyonlarca insana günümüzde istihdam edilme olanağı sağlamaktadır. Daha çok kadın işgücünün istihdam edildiği bu sektör; çalışma koşulları bakımından birçok çalışmaya konu olmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamızın amacı da bu sektörün çalışma ilişkileri hakkında bilgi edinme ve bu sektörde çalışan müşteri temsilcilerinin sorunlarını araştırıp yorumlayabilmektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kavramsal nitelik taşıyan bir bölüm olup, bu bölümde çağrı merkezleri tanımı, dünyada ve Türkiye’de tarihsel gelişimi ve sektörün önemi hakkında bilgiler literatür taramasıyla incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise çalışma ilişkileri sistemi tanımı, çalışma ilişkileri sisteminin oluşumu ve Dünya’da ve Türkiye’de ki gelişiminin yanı sıra Türkiye’deki çağrı merkezlerinde çalışma ilişkileri literatür taraması ile açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa illerinde yapılan alan araştırması ve yorumlanması yer almaktadır. Araştırmaya katılan müşteri temsilcilerinin sistemle ilgili ankete vermiş oldukları cevaplar tablolara aktarılarak, ortaya çıkan veriler yorumlanmaya çalışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, dünyada milyonlarca, Türkiye’de ise binlerce genç nüfusa istihdam edilme olanağı sağlayan çağrı merkezlerinde çalışma ilişkileri sistemi hakkında bilgi edinmek ve sorunları tespit etmektir.

Bu çerçevede Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa illerinde çağrı merkezi çalışanlarının çalışma koşulları, yaptıkları işten memnun olup olmamaları ve sorunları konu edilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Üç ilde ve toplamda beş ayrı çağrı merkezinde yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile çağrı merkezlerindeki çalışma ilişkileri sistemi hakkında bilgi edinmek ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu çerçevede öncelikle çağrı merkezleri, çalışma ilişkileri gibi kavramlar açıklanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Çağrı merkezlerinde ki mevcut çalışma koşulları hakkında olumlu ve de olumsuz çeşitli görüşler bulunmaktadır. Ancak özellikle olumsuz görüşler daha yaygındır. Bu sebeple de çağrı merkezlerinde çalışma koşulları ile ilgili olumsuz düşüncelere sebebiyet veren durumları, sorunları anlayabilmek açısından çağrı merkezi çalışanları ile yapılan anket ve anket verilerinin sonuçları bu açıdan önemlilik arz etmektedir. Bu bağlamda da araştırma sonucunda çıkan sonuçlar analiz edilerek; çağrı merkezlerinde çalışma ilişkileri ile ilgili durum tespiti yapmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çağrı merkezi ve çalışma ilişkileri kavramı ile ilgili literatür taraması ve konu ile ilgili bilimsel araştırmalara yer verilmesinin yanı sıra, anket aracılığı ile alan çalışması da yapılmıştır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çağrı merkezi çalışanlarının demografik bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan sorularla ise çağrı merkezi çalışanlarının çalıştıkları çağrı merkezlerinde çalışma ilişkileri sistemi hakkında bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Son

olarak da anket sonuçları SPSS programına aktarılmış ve veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler değerlendirilmiştir.



BÖLÜM 1. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

1.1. Çağrı Merkezi Tanımı

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, hem küreselleşmenin hem de bilim ve teknolojide yaşanan dinamik gelişmelerin, pazarlar arasındaki engelleri kaldırması ve bu engellerin kalkması ile ürün çeşitliliğinin artması; müşterileri daha bilgili, seçici ve talepkâr bir hale getirmiş iken üretici rolündeki işletmeler arasında ise rekabeti daha da sıkı bir hale getirmiştir. Seçici ve talepkâr müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek ve onlara ulaşabilmek işletmelerin öncelikli hedefleri arasında olmuş ve bu hususta müşterilerle iletişime geçebilmek onlara daha kaliteli hizmetler sunabilmek için çağrı merkezleri; müşteriler ve işletmeler arasında iletişimi sağlayan bir köprü görevini üstlenmiştir (Yüksek, 2013: 3).

Çağrı merkezi, müşteriye ve organizasyona değer yaratmak amacı ile organizasyon kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir biçimde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojiye ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Gümüş, 2002: 134). Yine bir başka tanıma göre çağrı merkezi; üreticilerin ya da işletmelerin kendileri ile iletişime geçmek isteyen müşterin, bayilerin veyahut diğer tüm grupların; telefon, internet, faks ve posta gibi iletişim araçlarının kullanılmasına olanak sağlayan, ayrıca çok sayıda nitelikli personelin bir arada çalıştığı sektörler olarak da tanımlanmaktadır (Sarıyer, 2007: 474). Yani çağrı merkezleri özünde tipik olarak, personel ile bir dizi bilgisayar ve telekomünikasyon ekipmanları ile hizmet verilmesidir (Gans, Koole, ve Mandelbaum, 2003: 82). "Müşteri ne ister?" sorusuna cevapların arandığı çağrı merkezleri; şirket kaynakları ile çeşitli iletişim araçlarının, müşteriye ve şirkete fayda sağlaması amacı ile etkili bir şekilde dahil edildiği, kişilerden, teknolojiye, metotlardan ve süreçlerden meydana gelen müşteri ilişkileri sisteminin muazzam bir parçasıdır (SERKA, 2011).

Çağrı merkezleri, günümüzde hemen hemen her sektörün, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini arttırmak amacıyla yararlandıkları bölümler haline gelmiştir. Çağrı merkezleri; GSM operatörleri, turizm şirketleri, oteller, sağlık işletmeleri, otomotiv şirketleri, havayolu şirketleri, kar amaçlı olmayan kuruluşlar, devlet kurumları ve bankacılık gibi birçok kurumlar çağrı merkezlerinden faydalanmaktadırlar (Ayar, 2011: 4). Ayrıca; tele pazarlama merkezleri, bağış toplama organizasyonları, her tip geniş kapasiteli hizmet firmaları, havayolu ve otel rezervasyon merkezleri, e-takip merkezleri, katalog perakendecileri, e-ticaret işlem merkezleri ve mali kurumlar çağrı merkezlerinin uygulandıkları alanlara örnek olarak gösterilebilir (Aşkun, 2007: 8).

Çağrı merkezleri birçok farklı isimlerle nitelendirilmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır(Candaner, Kohen, 2011: 45):

- Müşteri Hizmetleri Merkezi
- Müşteri Temas Bölgesi
- Çok Kanallı Çağrı Merkezi
- Bağlantılı Çağrı Merkezi
- Destek Merkezi
- Satış Ve Hizmet Merkezi
- Rezervasyon Merkezi
- Teknik Destek Merkezi
- Bilgi Masası ve Yardım Masası
- Müşteri Etkileşim Merkezi
- Müşteri Haberleşme Merkezi

Her ne kadar farklı isimlerle nitelendirilseler de çağrı merkezleri;

- Bilgi Hizmetleri,
- Randevu Hizmetleri,
- Müşteri Hizmetleri,
- Yardım Hizmetleri,
- Satış ve Pazarlama Hizmetleri sunmaktadır (Candaner, Kohen, 2011: 46).

Çağrı türleri bakımından çağrı merkezleri; "Inbound Çağrı Merkezi ve Outbound Çağrı Merkezi" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. "Inbound Çağrı Merkezleri" adından anlaşılacağı üzere çağrı alan, yani belirli bir telefon numarası aracılığıyla gelen çağrılara yanıt veren ve genellikle hizmet, destek, yardım, bilgi alma ve işlem yapma gibi gereksinimlere cevap veren çağrı merkezi türüdür. "Outbound Çağrı Merkezi" ise dış arama yapan, çağrı

gerçekleştiren, belirli bir amaç için bir grup insan tarafından, istenilen hedef doğrultusunda hazırlanmış belirli telefon numaralarının aranmasıdır. Bu tip çağrı merkezleri genellikle telefonla satış ve pazarlama yapan yani tele-satış, tele-pazarlama yapan merkezlerdir (Candaner, Kohen, 2011: 49). Gelen aramalarda (Tablo 1); müşterinin ihtiyacına yönelik hizmetler sunulmakta iken yani müşteri çağrı merkezleri ile kendi isteği ile iletişime geçmekte iken giden aramalarda ise çağrı merkezi çalışanı işletme adına müşterileri aramakta yani müşteri ile işletme adına iletişime geçmektedir.

Tablo 1. Gelen ve Giden Çağrılar

Gelen (inbound) Hizmetler	Giden (outbound) Hizmetler
• Müşteri hizmetleri • Danışma hatları • Ürün servis hatları • Teknik destek • Sipariş hatları • Şikâyet yönetimi • Yönlendirme hizmet hatları • Acil yardım hizmetleri	• Müşteri memnuniyeti takibi • Telefonda satış/pazarlama • Aidat yönetimi • Veri güncelleme • Randevu alma • Hatırlatma servisleri • Gizli müşteri • Anket yöntemi

Kaynak: Yüksek, 2013: 5.

Mesela; müşteri (Tablo 1), bozulan bir ürünü için teknik destek almak maksadıyla çağrı merkezi ile iletişime geçmekte ve çağrı merkezi böyle bir durumda teknik destek hizmeti sunarak müşterinin yaşamış olduğu sorunu müşteri adına ilgili işletmeye iletme görevini üstlenmesi bir inbound hizmetidir. Ancak tam tersi bir durumda müşterinin kendi isteği ile çağrı merkezine iletişime geçmediği yani çağrı merkezinin müşteriyi arayarak ilgili firmanın tanıtımını ya da ürün pazarlamasını yapması outbound hizmetleri türüne girmektedir.

1.2. Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Gelişmekte olan teknolojiye paralel olarak yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet ortamı, ekonomik taleplerde meydana gelen değişimler ve ayrıca işletmelerin rakipleri karşısında daha ileride olma arzusu sonucu işletmeler, yeni arayışlar içerisine girmiş ve farklı kanallar kullanmaya başlamışlardır. Bu yeni arayışlar sonucunda yeni ve farklı çalışma biçimleri ortaya çıkmakta bununla birlikte müşterilerine en iyi ve kaliteli hizmeti sunabilen işletmeler, rakipleri karşısında ve de piyasada ayakta kalabilmektedir. Mevcut müşterilerin ya da edinilecek müşterilerin isteklerini, beklentilerini esas alan ve müşteriye bireysel karşılık veren, ilişkisel pazarlamanın uygulamalarından olan "Müşteri İlişkileri Yönetimi" son yıllarda işletmeler üzerinde etkisini artırmaktadır. İnternetin çalışma hayatına girmesi ve yoğun olarak çalışma hayatında kullanılması ile müşteri ilişkileri yönetiminde yaşanan değişimler sonucu çağrı merkezi kullanımı işletmeler için vazgeçilmez bir sektör haline gelmiştir (SERKA, 2011: 1).

İşletmelerin hedefleri sonucunda şekillenen pazarlama stratejilerine değer katacak olan nitelikleri bulmak ve anlamak, müşteri hakkında bilgi edinerek müşterinin ne istediğini, ihtiyaçlarını, beklentilerini öğrenmek ve bunlara cevap vermek amacı ile birlikte müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için çağrı merkezi kullanımı firmalar tarafından hızla artarak kullanılan sektör haline gelmektedir (Erinç, 2007: 8).

Bilinen ilk çağrı merkezi, 1960'ların sonlarında Ford firması tarafından, müşterilerin hatalı ürünleri (arabaları) şirkete bildirmeleri için kurulan çağrı merkezidir. Şikâyet istekleri toplayabilmek için Ford ve AT&T firması 800 ile başlayan bir danışma hattını devreye sokmuşlardır (Keser, 2006: 101). ABD'de uzun süre ücretsiz hatlar olarak birçok şirket tarafından sunulan bu hizmetin ilk gelişmiş şeklini ise 1970'lerin başında Continental Havayolları kurmuştur. ACD (Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) kullanılan bu yapıda arayanların erişimi otomatik hale getirilmeye çalışılarak, 30 sene önce şirketler rekabette öne çıkabilmek için çağrı merkezlerini müşterilerle

iletişim kurmak amacıyla kullanmakta iken bugün  ağrı merkezi kullanımı şirketler için zorunlu bir hal almıştır (http://www.karel.com.tr/sites/default/files/belge/doc/cagri-merkezi_nedir.pdf, 21.12.2016).

 ağrı merkezleri ve onların modern halefleri, iletişim merkezleri şirketler ve müşterileri arasındaki iletişim açısından onları, tercih edilir ve yaygın hale getirmektedir. Bu yüzden  ağrı merkezi sektörü büyüyerek hem işgücü hem de ekonomik kapsam açısından hızla genişlemektedir (Gans, Koole, ve Mandelbaum, 2003: 80).

Küresel sahnede; üretim, tüketim, sınırlar, mesafeler, alan ve zaman kavramlarının yeniden yapılanması ve hizmet sektörünün genişlemesi, bilgi ve teknoloji odaklı ekonomileri ortaya çıkarmıştır. Bu durum, sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal ortamı ve küresel etkileşimin doğasını değiştirmiştir. Yeni iletişim teknolojileri ve telekomünikasyon alt yapılarına yapılan yatırımlar uzun mesafelerde bilgi transferini mümkün ve ucuz bir hale getirmiştir (Abraham, 2008: 197-198).

Bu bağlamda;  ağrı merkezi sektörü gelişimi, ticaret ve müşteri kavramlarının değişimine paralel olarak sürmektedir. 1990'lı yılların ikinci yarısı itibari ile bilgisayarların, internetin ve mobil iletişimin günlük hayatta yer edinmeye başlaması ile yaşanan bu değişim, öncelikle müşterilerle sağlanan iletişim kanallarını çeşitlendirmiş, daha sonra telefon çağrılarının yanı sıra posta, e-mail, fax, web üzerinden yazışma gibi iletişim kanalları eklenmiştir. 2000'li yılları takiben hem internetin hayatın merkezine oturması hem de hızla gelişen teknoloji sayesinde mevcut iletişim kanallarına internet ve mobil cihazlar üzerinden online erişim ve de SMS işlemleri gibi alternatif erişim kanalları da eklenerek; otomatik santral sistemleri gelişmiş bir yapıya kavuşarak otomatik santral sistemleri, görüşme kayıt sistemleri, interaktif sesli yanıt sistemleri (Interactive Voice Response-IVR) ve ses teknolojileri gibi bir çok otomasyon imkanları sunulmaya başlamıştır (Yüksek, 2013: 15-16).

Farklı kanalların birbirleriyle bütünleştirilmesi, kalite ölçümüne yönelik çalışmaların yapılması ile geri bildirim sistemleri ön plana çıkmasıyla  ağrı

merkezleri artık günümüzde sadece soru cevaplayan, sorun çözen ve bilgi aktaran kurumlar olmaktan çıkıp, uçtan uca müşteri deneyimini takip eden, bunu ölçümleyen ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlayan, müşteri segmentine göre akıllı yönlendirme yapan sistemlere dönüşmüştür. Çağrı merkezleri şirketler için birer maliyet merkezi olmaktan çıkmış, başta satış, tahsilat gibi fonksiyonların yanı sıra müşteri ihtiyaçlarına cevap veren katma değerli hizmetler geliştirerek fayda yaratan birimler haline gelmiştir (Alemdaroğlu, Demirkıran, Karadaş, Karataş, Savaş, 2012).

1.2.1. Dünya'daki Çağrı Merkezlerinin Durumu

Uluslararası bir sektör haline gelen çağrı merkezleri dünyada hızla büyüyerek geniş bir pazar haline gelmiştir. Bu pazar içindeki en büyük yeri ise başta ABD olmak üzere İngiltere ve Hindistan takip etmektedir. Dünyada çağrı merkezi sektörünün gelişmiş olduğu ilk 15 ülke Çağrı Merkezleri Derneği 2013 verilerine göre aşağıdaki gibidir (ÇMD,2013):

Tablo 2. Dünyada Çağrı Merkezi Sektörünün Gelişmiş Olduğu İlk 15 Ülke (2013)

1. ABD	8. Çin
2. İngiltere	9. Fransa
3. Hindistan	10. Meksika
4. Brezilya	11. Avustralya
5. Japonya	12. Filipinler
6. Almanya	13. İspanya
7. Kanada	14. Güney Afrika
	15. Rusya

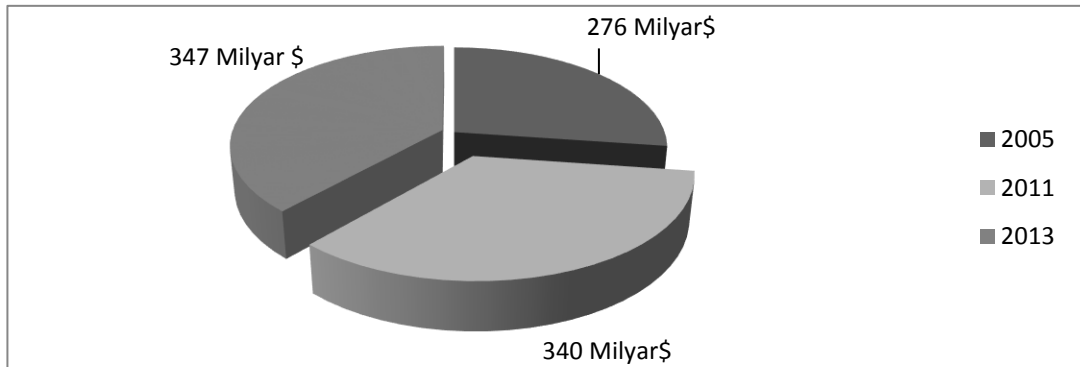
Türkiye ise bu sıralamada 16. ülke konumundadır. Çağrı merkezi sektörünün gelişmiş olduğu ülkeler incelendiğinde (Tablo 2) örneğin; Çin ya da Hindistan ülkelerinde bu sektörün gelişmesinin en önemli sebebi ucuz işgücü ya da insan kaynağı potansiyelinin yüksek olması iken ABD ya da İngiltere ülkelerinde gelişmesinin sebebi yerel ekonominin büyüklüğüne bağlı olarak çağrı merkezine duyulan ihtiyaçtan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Çünkü ABD ve de İngiltere ülkelerinde yerel ekonominin büyüklüğüne bağlı olarak yoğun bir rekabet ortamının da olması söz

konusudur. Bu yoğun rekabet ortamı sebebiyle mevcut müşteriye elde tutabilme ya da yeni müşteriler kazanma arzusu içinde olan işletmeler, mevcut ya da kazanılması muhtemel olan müşterilere en iyi hizmeti sunmak ve aradaki iletişimi en iyi şekilde sağlayabilmek için çağrı merkezlerine ihtiyaç duymaları söz konusudur.

Bu bağlamda çağrı merkezi sektörünün dünyada hızla bu ülkelerde gelişmesinin sebepleri ise şöyledir (ÇMD, 2013):

- **Ekonomik Büyüklük:** Yerel ekonominin büyüklüğü ve yarattığı çağrı merkezi ihtiyacı,
- **Dil Avantajı:** Dünyada yaygın dillere ve büyük ekonomilerin dillerine hakimiyet (İngilizce-Hindistan,Filipinler ; İspanyolca –Latin Amerika ülkeleri),
- **İnsan Kaynağı Potansiyeli:** Eğitimli, kalifiye genç bir nüfus,
- **Düşük Maliyetler:** İnsan kaynağı ve diğer maliyetler açısından diğer ülkelere göre maliyette daha düşük seviyeler,
- **Sektör ve Yatırım Teşvikleri:** Yarattığı istihdam nedeniyle çağrı merkezi yatırımlarına özel teşvikler ve kolaylık sağlanması,
- **Hızlı ve Güvenilir Telekom Altyapısı:** Ses ve veri iletişiminin yüksek hızda ve kesintisiz gerçekleşmesine elverişli Telekom altyapısı olmasıdır.

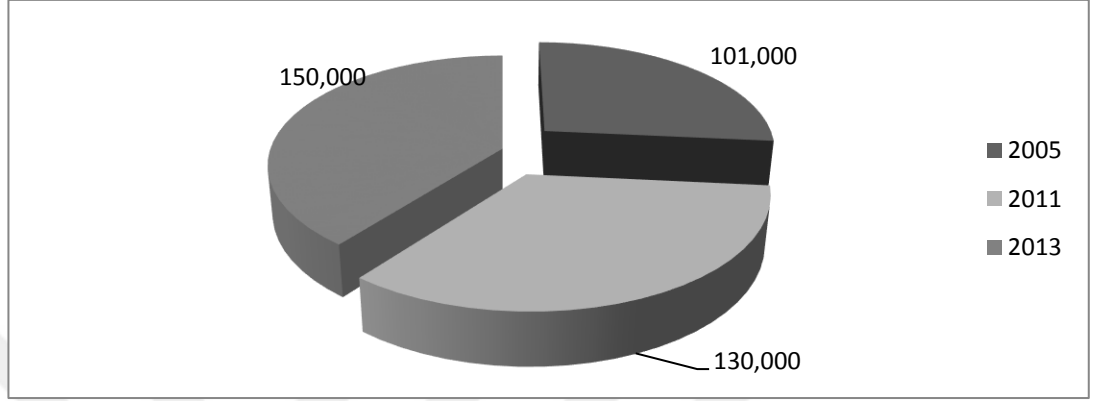
Tablo 3. Dünya’da Çağrı Merkezi Sektörü Pazar Büyüklüğü



Kaynak: https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf, 21.12.2016.

Dünya çağrı merkezi istatistiklerine baktığımız zaman sektörün pazar büyüklüğü 2005 yılında 276 milyar \$ iken 2013 yılında bu oranın 374 milyar \$'a ulaşmıştır.

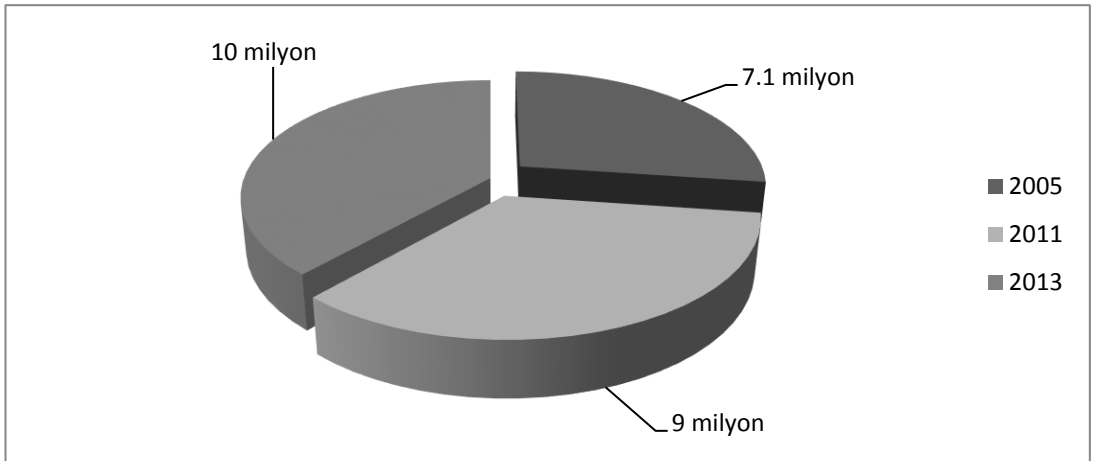
Tablo 4. Dünyada Çağrı Merkezi Sayısı



Kaynak:https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Derneği.pdf, 201.12.2016.

Mevcut çağrı merkezi sayısı (Tablo 4), 2005 yılında 101 bin iken 2013 yılında 150 bine ulaşmıştır.

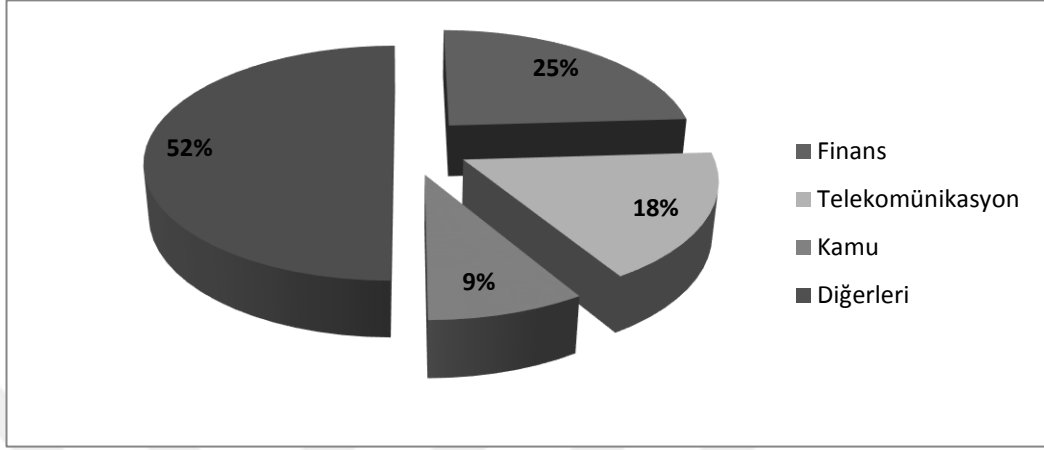
Tablo 5. Dünya'da Çağrı Merkezi Masa Sayısı



Kaynak:https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Derneği.pdf, 21.12.2016.

2005 yılında 7,1 çağrı merkezi masa sayısının 2013 yılında 10 milyon âdete ulaştığı görülmektedir.

Tablo 6. Dünya'daki Çağrı Merkezlerinin Sektörel Dağılımı



Kaynak: Akar, 2013: 38.

Dünyadaki çağrı merkezlerinin sektörel dağılımı (Tablo 6); en büyük paya sahip sektörler sırasıyla; finans (%25), telekomünikasyon (%18) ve kamu (%9) sektörleridir.

Dünyada yaklaşık olarak 12 milyon kişinin istihdam edildiği bu sektör; 370 milyar dolarlık pazar büyüklüğüne sahip olarak kriz zamanlarında dahi yatırım aracı olarak tercih edilmektedir. Hatta son yıllarda birçok sektörde firmalara yapılan yatırımlarda azalma yaşanmasına rağmen; çağrı merkezi sektörü yıllık ortalama %13 büyümeye oranına ulaşmıştır (Akkaya, Yeşil, 2015: 5).

10-15 sene öncesine kadar özellikle Batılı ülkelerdeki şirketler, müşterilerine bünyelerinde kurdukları çağrı merkezleriyle hizmet vermekte iken daha sonraları Batı'da işgücü maliyetinin yüksek olması, şirketler için büyük masraflar haline gelmiş ve maliyeti düşürme yollarını arayan uluslararası şirketler, emeğin ucuz olduğu ülkelerde çağrı merkezi sektörüne yatırım yapmaya başlamışlardır. Bilişim teknolojisinin nimetlerinden faydalanan şirketler, böylece müşterilerine kendilerinden binlerce kilometre uzaklıktaki ülkelere hizmet sunmaya başlamışlardır (Erinç, 2007: 13). Böylece merkez ABD ve Birleşik Krallık' tan Hindistan,

Malezya ve Gana gibi ülkelere doğru çağrı merkezlerinin gelişimi hareketlilik göstermektedir (Ng ve Mitter, 2005: 211-2).

Filipinler, Latin Amerika, Güney Afrika ve Doğu Avrupa gibi başka ülkelerde çağrı merkezi sektörü yatırımında tercih edilen ülkeler olmasına karşın, bu alanda en çok tercih edilen ülke Hindistan'dır. Hindistan'ın yatırım açısından önemli bir ülke olmasının temel sebepleri ise, ileri teknolojiye ve tecrübeli acentelere sahip olması iş gücünün İngilizce kullanma becerisi, ayrıca yatırımların düşük maliyetlerle gerçekleşmesine olanak sağlayan bir ülke olması ve de hükümet tarafından yatırımı destekleyici politikalar ve de teşvik sistemi sunulmasıdır (Man ve Öz, 2009: 83).

Bu durum az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için ciddi bir istihdam ve gelir kapısı olurken, Batılı şirketlerin de çağrı merkezi maliyetlerini düşürmesini sağlamıştır (Erinç, 2007: 13).

1.2.2. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Durumu

Dünya'daki çağrı merkezleri gelişimi 1960'lı yıllarda başlamış iken Türkiye'de ilk çağrı merkezi 1988 yılında Pamukbank tarafından kurulmuştur. 118 bilinmeyen numaralar servisi de Türkiye'de ilk kurulan çağrı merkezi hizmetlerindendir. Bu iki çağrı merkezinin özellikleri de çağrı merkezlerinin temel işleyişlerini içermemekteyse de ilk olmaları açısından önemlidir (Ayar, 2011: 10).

Türkiye'deki çağrı merkezi sektörünün gelişimini ve bugünkü konuma gelişini dört evrede özetlemek mümkündür (Kohen, 2015):

1996 Öncesi : "Bozulan Ürünü Mağazaya Götürme" Dönemi

Bu dönemde Türkiye'deki mevcut 6-7 (DHL, Cine 5, Citibank, Arçelik vs.) kadar firmanın çağrı merkezi mevcut olup bilgisayar teknolojisi çok gelişmediği için mevcut merkezlerin vermiş olduğu hizmetler çok kısıtlıdır. Ayrıca bu dönemde çağrı merkezi dünyası ile ilgili gerek firmalar, gerekse de tüketiciler tarafından bilgi ve algı çok düşük olup bir ürün veya hizmet ile ilgili sorun yaşayan veya bilgi edinmek isteyen tüketicilerin firmanın yüz yüze birimlerini kullanmak zorunda olduğu bir dönemdir.

1996 – 2001: "Ayaklanma ve Öğrenme" Dönemi

"Ayaklanma ve Öğrenme" döneminde ise çağrı merkezi sektörü, özellikle GSM firmaları ile bazı bankaların önderliğinde gelişmeye başladığı bir dönem olmuştur. Bu dönemin en popüler konseptlerinden birisi Customer Relationship Management (CRM) olup, müşteri sadakati, segmentasyon, veri tabanlarının analizi vb. konular revaçta olmuştur. Birçok büyük şirketin ilgisini çekmeye başlamış ve yurt dışından danışmanlık alınarak, ziyaretler gerçekleştirilerek know-how elde edilmeye başlanmıştır. Başta GSM ve bankalar önemli teknolojik yatırımlar yapmış ve internet servis sağlayıcıları ve birkaç sigorta firmasında da çağrı merkezleri kurulmaya veya kurma düşüncesi oluşmaya başlamıştır.

2001 – 2008: "Sahiplenme" Dönemi

Söz konusu dönem, çağrı merkezlerinin hem tüketiciler, hem de firmalar tarafından tanınmaya ve "sahiplenilmeye" başladığı dönemdir. 2001-2008 dönemi, firmaların çağrı merkezlerinin önemini keşfetmeleri (bizim için faydalı demeleri) açısından önemli bir dönemdir. Aynı zamanda bu dönemde teknolojik gelişmeler ve yatırımlar önemli oranda artmıştır. Ancak bu dönemdeki çağrı merkezleri küçük olup firmaların toplam pazarın sadece %1,9'unu oluşturmuştur. Ayrıca Türkiye'nin, Avrupa'dan ve özellikle Almanya'dan gelecek olan çağrıları ele alabilecek kapasitede bir ülke olduğu bu dönemde keşfedilmiştir.

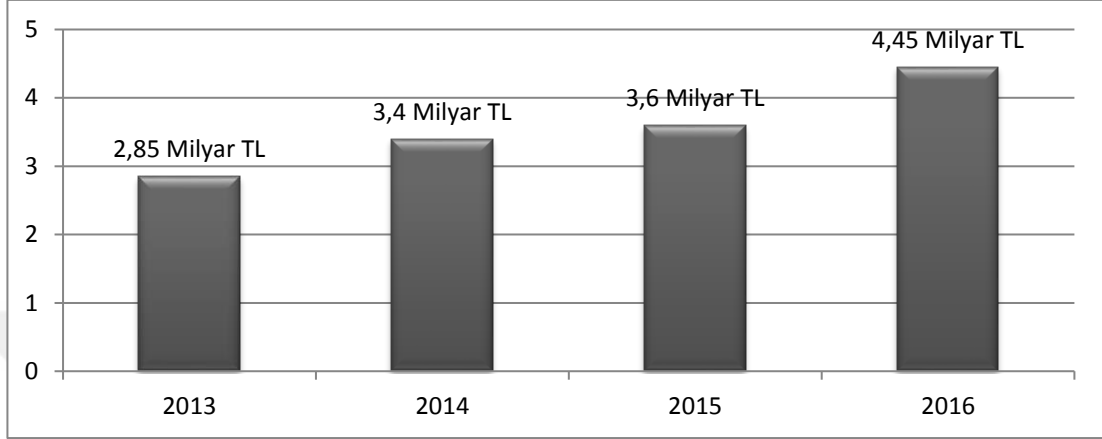
2008 – 2014: "Büyüme ve Yayılma" Dönemi

Söz konusu dönem çağrı merkezlerinin asıl büyüdüğü dönem olup devletin çağrı merkezi sektörünü daha iyi anladığı istihdama katkısı açısından sektöre teşvik ve destekler sunması, BTK'nın sektörel düzenleme gerçekleştirmesi, Türkiye'de bir çok ilde merkezlerin açılması, daha önceki dönemlerde daha az görülen ve büyümesi nispeten sınırlı olan "dış arama" (satış, tahsilat vb) işlerdeki önemli büyüme ve gerek dış arama ile, gerekse de gelen çağrılara yapılan satışlar sebebiyle çağrı merkezlerinin "gelir merkezi" haline gelmesi bu dönemde gerçekleşmiştir (Kohen, 2015).

Türkiye Çağrı Merkezleri Derneği'nin çağrı merkezi sektörü pazar araştırması kapsamında hazırlamış olduğu "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Raporu'na" göre; Türkiye' de çağrı merkezi sektörünün pazar büyüklüğü 2015-2016 yılları arasında %3-4 reel büyüme ile 3,60 milyar TL'den 4,45

milyar TL'ye, istihdam edilenleri sayısı ise 2015 yılına oranla 2016 yılında %3'lük büyümeye ile 85 bin kişiye ulaşmıştır (Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Verileri, 2016).

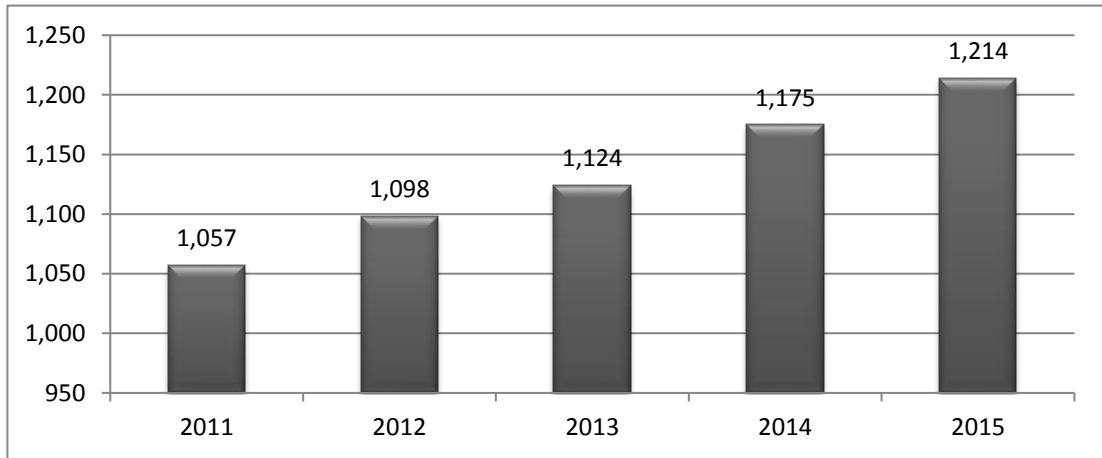
Tablo 7. Türkiye'de Çağrı Merkezi Pazar Büyüklüğü (2013-2016)



Kaynak: ÇMD, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

Raporda (Tablo 7); 2013-2016 yılları arasında Türkiye'de çağrı merkezi Pazar büyüklüğü yaklaşık olarak %90 büyümeye sağlamıştır. Ancak; asgari ücrete yapılan yaklaşık %30'luk artışın yansıması olarak 2015-2016 yılları arasında %23,5 oranında büyümeye ile 4,45 Milyar TL olarak görünse de reel büyümeye %3-4 oranına gerçekleşmiştir (Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Verileri, 2016).

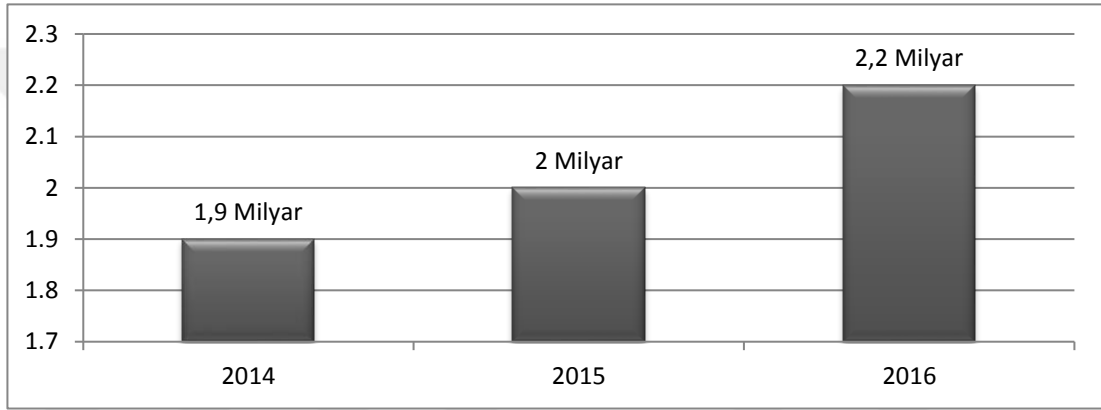
Tablo 8. Türkiye'de Mevcut Çağrı Merkezi Sayısı (2011-2015)



Kaynak: ÇMD, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri

Araştırmanın (Tablo 8) kapsamı olan söz konusu yıllar içerisinde çağrı merkezlerinin asıl büyüdüğü dönemlerdir. 2011/2015 yıllarında bu sektörün; dezavantajlı gruplara istihdam yaratması ve kuruldukları bölgelerde özellikle doğu bölgelerinde genç işgücüne istihdam yaratması ayrıca bu işgücünün göç hareketliliğinin önüne geçmesi gibi sebeplerle devletin çağrı merkezi sektörünün önemini daha iyi anladığı görülmektedir. Bu sebeple de devlet bu sektöre teşvik ve destekler sunarak çağrı merkezlerine yapılan yatırımların artmasını sağlamıştır.

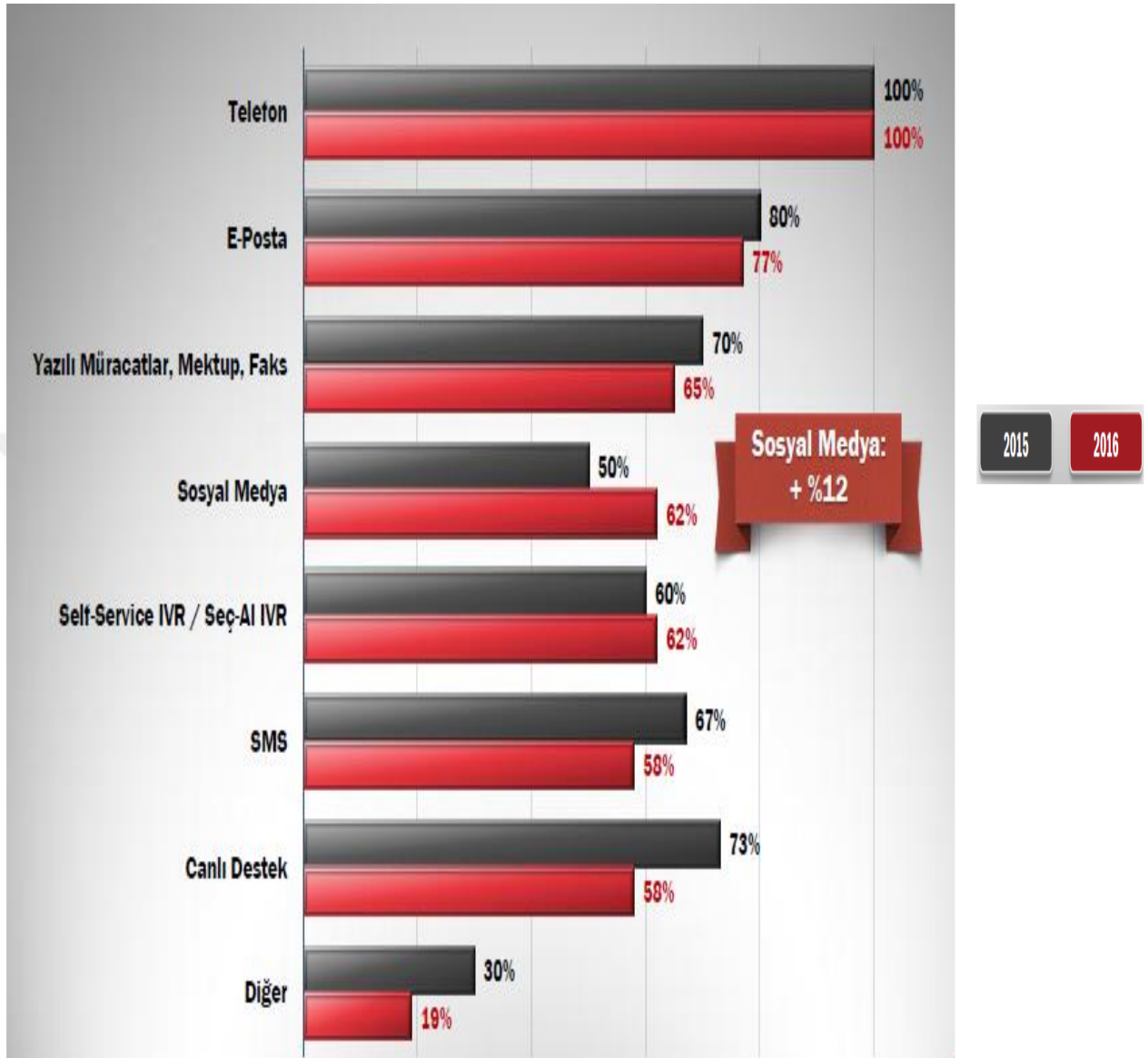
Tablo 9. Toplam Gelen ve Giden Aramalar (2014-2016)



Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

Gelen ve giden aramaların toplamda 2,2 milyara ulaştığı bu bağlamda Türkiye’de çağrı merkezi dünyası ile ilgili gerek firmalar, gerekse de tüketiciler tarafından bilgi ve algının yükseldiği görülmektedir. Ayrıca 2016 yılında 2016 yılında da gelen aramaların çoğu “Ürün/Hizmet Bilgisi” maksatlı olup giden aramaların ise 2016 yılında çoğunlukla “Satış/Pazarlama” maksatlı gerçekleşmiştir (Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Verileri, 2016).

Tablo 10. Çağrı Merkezi Hizmeti Sunulan Kanallar (2015-2016)

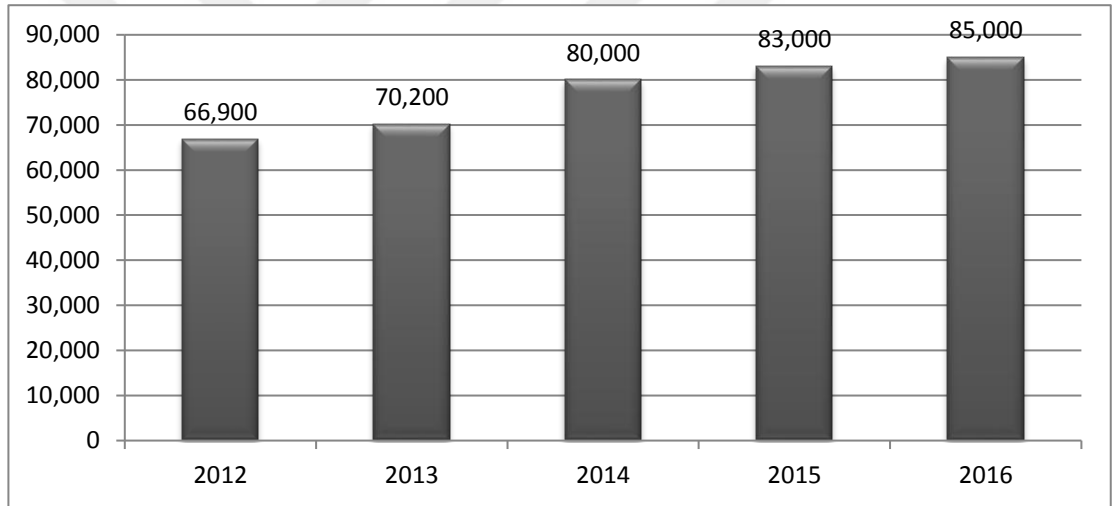


Kaynak: ÇMD, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

Araştırmada (Tablo 10) çağrı merkezlerinde sunulan hizmetlerde 2015 yılına oranla 2016 yılında sadece Sosyal Medya, Self-Service hizmetlerinde artış yaşanmış, Telefon hizmetlerinde 2015-2016 yıllarında %100 oranında hizmet sunulmuş ancak bunların dışında sunulan hizmetlerde 2016 yılında düşüş yaşandığı görülmektedir. Self-Service hizmetlerinde yaşanan artışın sebebi müşterilerin, müşteri temsilcisine bağlanmadan sorununu çözüme kavuşturmak istemesinden kaynaklanıyor olabilir. Ya da self service hizmetlerinin genelde ücretsiz olması da tercih edilmesinde diğer bir etken

olarak görülebilir. Ayrıca çağrı merkezlerinde sosyal medya üzerinden hizmetlerin sunulmasında yaşanan artışın sebebi ise sosyal medyaların günümüzde artık gündelik hayatta çok sık kullanılmasından ve internette çok vakit geçiren kullanıcıların işini oldukça kolaylaştırmasından kaynaklanıyor olabilir. Aslında "Sosyal Medya ve Self-Service" hizmetlerinde yaşanan bu artış gelecek için biraz kritik bir durum gibi gözükmektedir. Çünkü gelecekte telefonla sunulan hizmetlerin yerine müşterilerin daha çok bu hizmetlerden yararlanarak sorunlarını gidermek isteyebilir ve böyle bir durumda ise istihdam kapısı haline gelen çağrı merkezlerinde, günümüzdeki kadar iş gücü talebi olmayabilir.

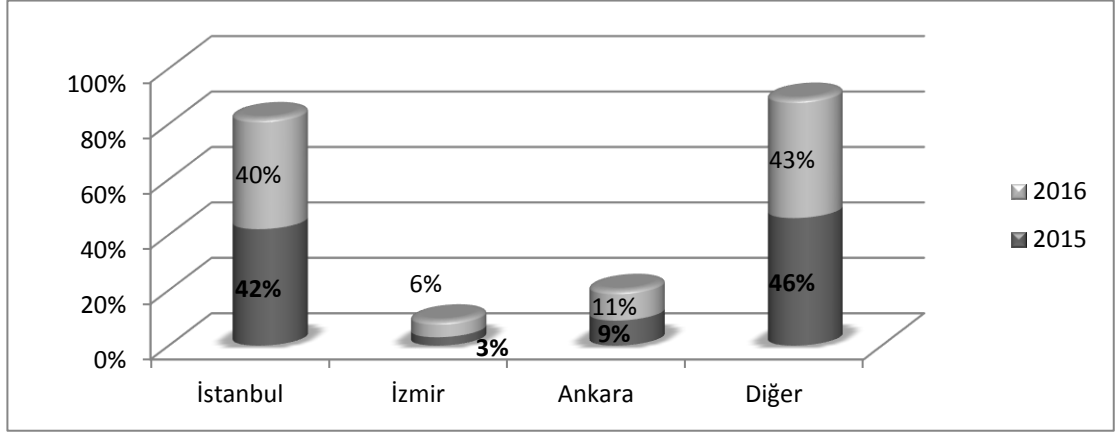
Tablo 11. İstihdam Edilenlerin Sayısı (2012-2016)



Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

Çağrı merkezi sektöründe (Tablo 11) istihdam edilenlerin sayısının bu yıllarda çağrı merkezlerinde yaşanan gelişime paralel olarak sürekli arttığı görülmektedir. Özellikle en büyük artış 2013 ile 2014 yılları arasında yaşanmış ve istihdam edilenlerinin sayısının yaklaşık olarak on bin kişilik artışla 70.200'den 80 bine çıkmıştır. Ayrıca 2016 yılında 85 bine ulaşan çalışan sayısının 2017 de 92 bine ulaşacağı öngörülmektedir (ÇMD, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Verileri, 2016).

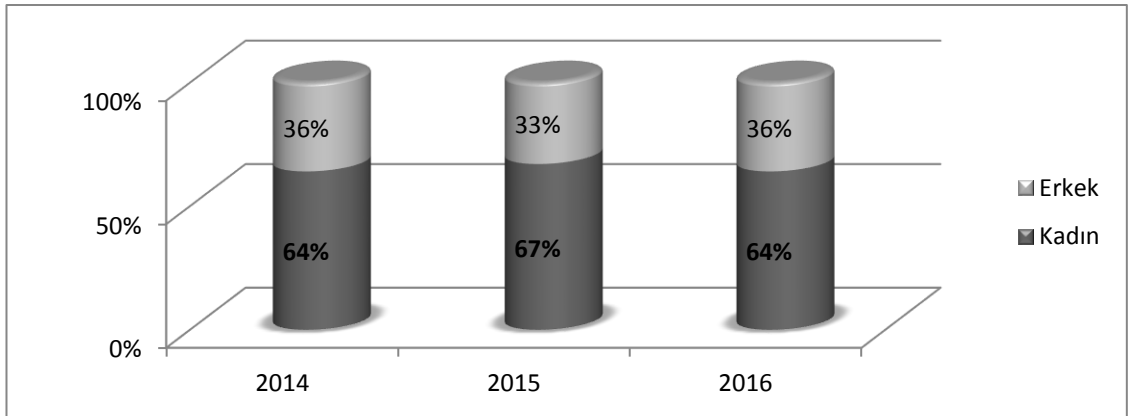
Tablo 12. İstihdamın Bölgesel Dağılışı (2015-2016)



Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

İstihdamın illere göre dağılımı 2015 ve 2016 yılı verileri karşılaştırıldığında (Tablo 13); 2015 yılında %42 oranında istihdam olanağı sağlayan İstanbul ilinin 2016 yılında %2'lik bir düşüş yaşadığı ve %40'a düştüğü, 2015 yılında %46'lık istihdam oranıyla diğer kategorisinde yer alan bölgelerde istihdamın 2016 yılı itibari ile %43'e gerilediği görülmektedir. Buna karşın Ankara ilinde istihdam oranı, 2015 yılına kıyasen 2016 yılında %3'lük bir artışla %11'e ve yine aynı şekil İzmir ilinde de istihdam oranı 2015 yılına kıyasen %3'lük bir artışla %6'ya yükselmiştir.

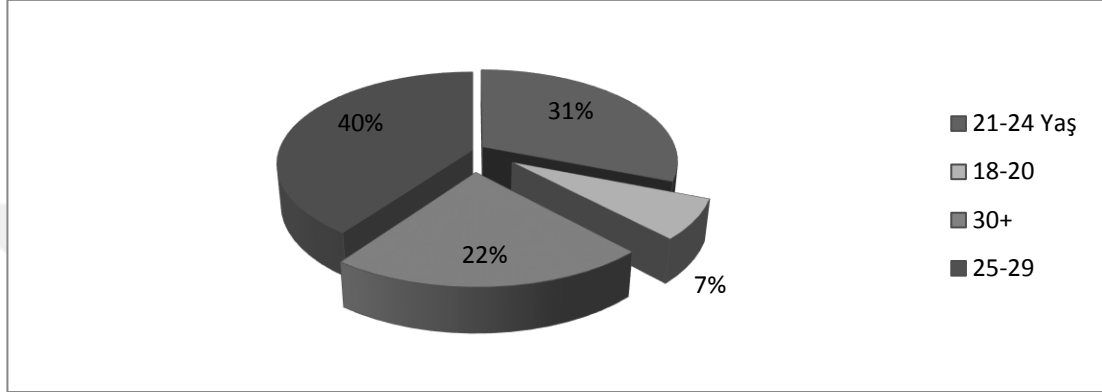
Tablo 13. İstihdam Edilenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı



Kaynak: ÇMD, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

Türkiye’de çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcileri, 2016 yılı itibari ile %64 oranında kadın, %36 oranında da erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Önceki yıllarda da kadın çalışanların oranı erkek çalışanlara oranla daha yüksektir.

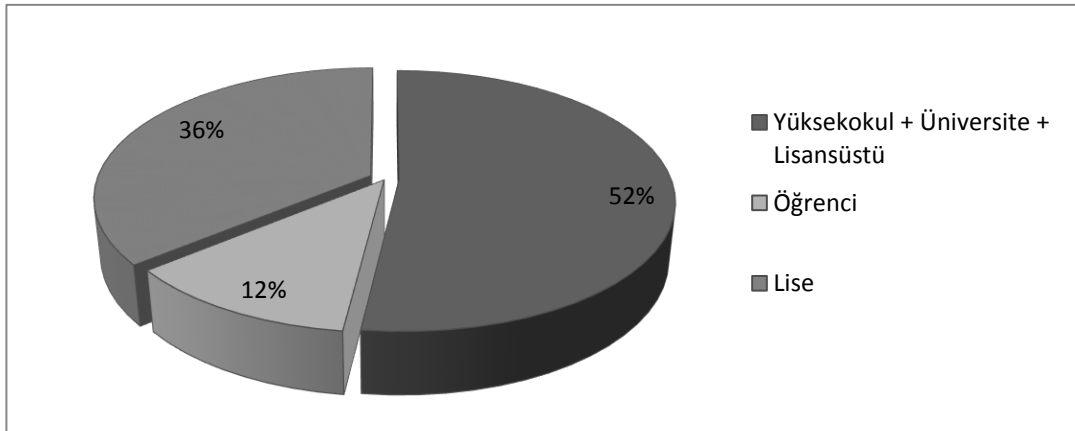
Tablo 14. Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde İstihdam Edilenlerin Yaşlara Göre Dağılımı



Kaynak: ÇMD, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

Türkiye’de çağrı merkezi çalışanlarının %40’ı 25-29 yaş aralığında iken 20 yaş altı çalışanların oranı %8’dir.

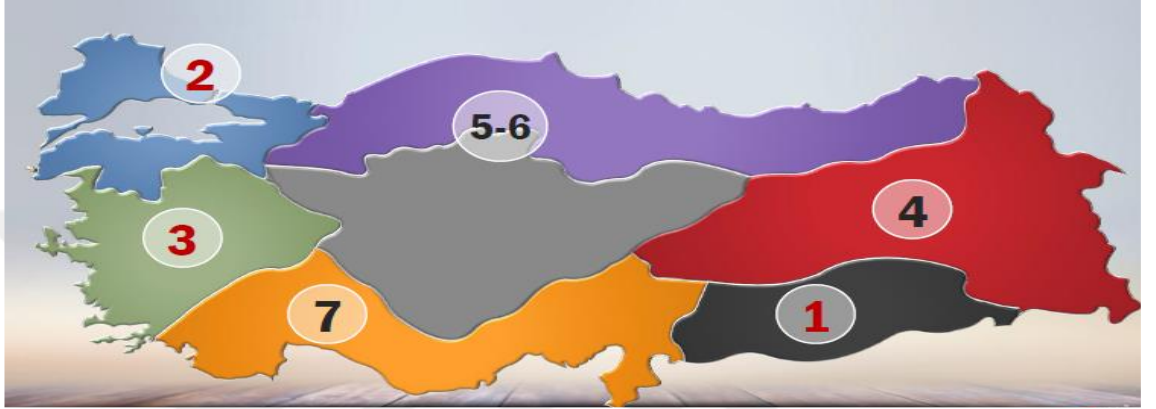
Tablo 15. Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde İstihdam Edilenlerin Eğitim Durumu



Kaynak: ÇMD, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

Türkiye’de çağrı merkezlerinde istihdam edilenlerin yarısından fazlasının yani %52’sinin yüksekokul, üniversite ve lisansüstü eğitim aldıkları (Tablo 16) görülmektedir. Çalışanların %36’sı lise mezunu iken, %12’si ise öğrencidir.

Tablo 16. Gelecek Dönemde Yatırım Planlanan Bölgeler



Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri

Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Raporu’na göre; Eylül ayında açıklanan ve cazibe merkezi ilan edilen 23 ilde 11.000’i aşan istihdamın, sağlanacak teşviklerle 21.000’e çıkacağı ve gelecek yıl en çok büyümenin Enerji / Altyapı ve Tüketim Ürünleri sektörlerinde gerçekleşeceği öngörülmektedir (ÇMD, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Verileri, 2016).

1.3. Çağrı Merkezlerinin Önemi

Değişen dünya koşullarında serbest piyasa ekonomisinin benimsenmesi, teknolojinin hızla gelişmesi gibi sebepler sınırlar arasındaki mesafeleri kaldırmış ve bu sermaye pazarında tüketiciler daha da bilinçli ve seçici hale gelmişlerdir. Bu seçici ve bilinçli tüketicileri kazanmak ya da mevcut tüketicilerini elinde tutmak için üreticiler müşteri hizmetleri olgusunu ve de müşterinin öneminin farkına varmış ve bu süreçte en kaliteli, en güvenilir en hızlı ve rahat hizmeti müşterilere sunmayı benimsemişlerdir.

Bu bağlamda birçok araştırma göstermektedir ki günümüzde “müşteri hizmetleri” ve “müşteri sadakati” işletmelerin karlılığını arttıran önemli etkenler haline gelmiştir. Hatta araştırma sonuçlarında müşterilerin şirketleri tercih etmemesinin temel sebeplerinden birinin sunulan kötü müşteri hizmetleri olduğu belirlenmiştir (Kohen, 2007).

Çağrı merkezleri hem müşterilere hem de şirketlere çeşitli avantajlar sunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Alpsoy, Taçgın, Yaşar, 2016: 3):

- 7 gün 24 saat müşterilere hizmet verilebilmektedir.
- Müşteri ihtiyaçları hızla yerine getirilerek, müşteri memnuniyeti sağlanır.
- Müşteri şikâyet ve görüşleri alınarak, eksik olunan yönlerin tanımlanması ve eksikliğin giderilmesi sağlanır.
- Müşteri bilgilerinin güncelliği sağlanır.
- İşlem maliyetleri düşük olur.
- Tüm operasyonel işlemler tek merkezde toplanabilir.
- Kaliteli hizmet verilmesi nedeniyle müşteri sadakati ve memnuniyeti sağlanır.

İşletmeler ve müşteriler arasında bir köprü aracı olan çağrı merkezlerinin işletmelere sağladığı çok sayıda faydalardan bazıları ise;

- Müşteri Memnuniyeti,
- Gelir Artışı,
- Verimlilik Artışı,
- Sonuç Odaklı Pazarlama,
- İletişim Kontrolü,
- Kalite Ve İyileştirmedir.

1.3.1. Müşteri Memnuniyeti

Şirketlerle iletişimlerini istedikleri kanaldan ve istedikleri zaman, kaliteli bir biçimde kurabilen müşterilerin memnuniyetlerinin daha yüksek olacağı bilinen bir gerçektir. Bu durumun farkında olan şirketler de, geniş kitlelere ulaşmayı amaçladıkları reklamlarında kasti olarak kendi çağrı merkezlerine

sıklıkla yer vermektedirler. Buradaki amaç müşterilere “biz sizin devamlı yanınızdayız, size bir telefon kadar yakınız” mesajını vermektir (Törün, 2006: 70). Çünkü günümüzün benimsemiş olduğu serbest piyasa ekonomisinde seçici ve bilinçli müşterilere ulaşmak ya da elindeki mevcut müşteriyi rakiplerine kaptırmamak işletmeler için en önemli hedeflerden biri olmuş ve işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için kaliteli bir iletişimin öneminin farkına varmışlardır.

1.3.2. Gelir artışı

Tartışmasız çağrı merkezlerinin telefonla satış ve pazarlama imkânı sunması işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Telefonla yapılan satışlar işletmeler için yüz yüze satışa göre hem bir alternatif yaratmakta hem de maliyetlerde avantaj sağlamaktadır. Günümüzdeki mevcut teknoloji, şirketlerin satış faaliyetlerinin bir kısmını çağrı merkezlerine kaydırmalarına sağlayarak aynı zamanda çağrı merkezlerinin kullanımları da daha verimli yapmaktadır (Kohen, 2007).

1.3.3. Verimlilik Artışı

Verimlilik kavramı üretimde girdilerle bu girdilerden elde edilen ürün miktarları arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Verimlilik artışının olabilmesi için mevcut maliyetlerde artış olmadan daha fazla ürün veya hizmet sunulması gereklidir. İşletmenin çapına bakılmaksızın çağrı merkezi kurmak yoğun bir teknoloji ve iş gücü yatırımı gerektirir. Süreçlerin entegrasyonunun, öğrenme ile geçirilen zamanın, olası hataların ve ek giderlerin maliyeti de düşünüldüğü çağrı merkezi kurmak ve faaliyete geçirmek için göz ardı edilemeyecek şekilde büyük bir sermaye gerektirmektedir (Yüksek, 2013: 8-9). Buna rağmen, yüz yüze temas biçimiyle karşılaştırıldığında çağrı merkezlerince yönetilen temas biçimlerinin maliyeti çok daha düşüktür ve bu da şirkete orta uzun vadede kazanç getirmektedir (Kohen, 2007).

1.3.4. Sonuç Odaklı Pazarlama

Müşterilerle iletişimin çağrı merkezleri aracılığıyla sağlanması, şirketler açısından hayati önem taşımakta ve müşteri bilgilerinin de toplanmasını kolaylaştırmaktadır. Müşteri bilgileri, müşteri tercihleri, müşteri demografileri ve şirket için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler çağrı merkezleri sayesinde sürekli ve düzenli olarak şirkete doğru akmaktadırlar. Önemli olan bu bilgilerin ortak bir veri tabanında toplanarak şirket ve müşteri yararına kullanılabilmesidir ki, bu basit gözükmesine rağmen bugün için birçok şirketin başarıyla gerçekleştiremediği bir faaliyettir. Etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgilerinin sonuç odaklı bir şekilde pazarlama faaliyetlerinde kullanılması gerekmektedir (Kohen, 2007). Müşteriye ait demografik verilerin hızlı bir şekilde güncellenmesi sağlanarak, ürünlerin müşteriye daha çabuk ve doğru bir şekilde ulaştırılmasının da sağlanması gerekmektedir. Bunlara "onay temelli" pazarlama kampanyaları denmektedir. Çünkü sunulan teklifler kişilere özel olduğu için kişi bir karşılaştırma yapamayacak ve kişinin sunulan teklifi kabul etme ihtimali son derece yüksek olacaktır (Törün, 2006: 71).

1.3.5. İletişim Kontrolü

Çağrı Merkezleri iletişimi kolay, formel, hızlı bir hale getirip, müşteri temasını bir anlamda merkezileştirerek 7gün 24 saat sürekli ve düzenli iletişimin kurulmasını, müşteri ilişkisi yönetiminin sağlıklı olmasını, kurum kimliğinin doğru anlatılmasını ve şirketin imajının güçlenmesini sağlamaktadırlar. Eğitimli ve bilgili çalışanlar tarafından ele alınan kontrollü ve kaliteli temas, müşteri sadakatine olumlu etki etmektedir (Turan, 2007: 7).

1.3.6. Kalite ve İyileştirme

Çağrı merkezleri sayesinde müşteriler şirketlere olumlu ya da olumsuz birçok geri bildirimde bulunabilmektedirler. Çağrı merkezlerince toplanan bu geri bildirimler işletmelerin ürün ve hizmetlerini iyileştirme ve geliştirmesi aşamasında kullanılmaktadır. Müşterilerin isteklerini göz önünde

bulundurmak ve söylediklerini dinlemek isteyen şirketler için çağrı merkezleri önemli bir aracı kurum görevi üstlenmektedir (Kohen, 2007).



BÖLÜM 2. TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

2.1. Çalışma İlişkilerinin Tanımı ve Kapsamı

Çok eski zamanlardan beri üretimin olduğu düşünüldüğünde işçi işveren arasındaki ilişkilerin ortaya çıkış sürecinin de buna paralel bir yapıda geliştiği söylenebilir. Bu bağlamda üretimin başlamasıyla ve zamanla gelişen çalışma ilişkilerinin ortaya çıkışının çok eski zamanlara dayandığını söylemek mümkündür.

Biçerli’ ye göre; çalışma ilişkileri sisteminin kökeni sanayi devrimine dayanmaktadır. Ancak genelde endüstri ilişkileri yerine kullanılan bir kavram olmakla birlikte kapsamı açısından endüstri ilişkilerine göre farklılık göstermektedir. Endüstri ilişkileri sistemi üzerinde herkesin anlaştığı tek ve kesin bir tanımı olmamakla birlikte, endüstri ilişkileri; sisteminin üç önemli aktörü olan işçi, işveren ve devlet arasında bağımlı çalışmadan doğan üç taraflı bir ilişkiler bütünüdür ve çalışma yaşamına ilişkin kuralların konulmasında tarafların güç mücadelesini ve taraflar arasındaki etkileşimleri inceleyen bir disiplindir. Ayrıca genelde imalat sanayinde çalışan mavi yakalı ve sendikalı beden işçilerini kapsayan bir sistemdir (Biçerli, 2013: 7).

Çalışma ilişkileri ise daha geniş bir kavram olup; işgücü içerisinde farklı statüler arasında kurulan ilişkiler şeklinde tanımlamak ve buna üretim sürecinden kaynaklanan ilişkiler ifadesini eklemek mümkündür. Yani çalışma ilişkileri sadece ücretlilerle işverenler arasında değil, tüm işgücü statüleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir disiplindir. Endüstri ilişkilerinin tüm sektörlerdeki çalışma ilişkilerini kapsayacak kadar genişlemesiyle birlikte çalışma ilişkileri kavramı, endüstri ilişkilerini de içine alacak şekilde kullanılmaya başlamıştır (Ar, 2013:2,3). İnsanlık tarihinde yaşanan gelişim, sosyo-kültürel normları, siyasal sistemleri, ekonomileri, üretim şekilleri, inanç sistemleri hatta yaşamış oldukları savaşlar çalışma ve çalışma ilişkileri üzerinde etkiler bırakmış ve çalışma ve çalışma ilişkilerinin değişimine yol

açmıştır. Zaman içerisinde çalışmanın bireyler ve toplumlar için anlamı, kimi zaman kimi zaman zorlu mücadeleler sonucu değişen çalışma ilişkileri ile etkileşim içerisinde dönüşmüş ve halende günümüzde bu değişimi sürdürmektedir (Bozkurt, Ercan, 2011: 33).

2.1.1. Çalışma İlişkilerinin Unsurları

Devlet, sendikalar, işverenler, işçiler ve dernekler çalışma ilişkileri sisteminin doğrudan ve de dolaylı olarak ilişkili olan kurum ve kuruluşlardır. Bu bağlamda çalışma ilişkileri sisteminin unsurlarını; işçi tarafı, işveren tarafı ve devlet oluşturmaktadır.

- **İşçi Tarafı:** İşçiler ve örgütleri.
- **İşveren Tarafı:** İşverenler ve örgütleri.
- **Devlet:** Çalışanlardan ve çalışma koşullarından sorumlu devlet kurumlarıdır.

Bu aktörlerin konumları, çalışma ilişkilerinin ilk ortaya çıktığı dönemden günümüze kadar olan süre zarfında; dünya tarihinde meydana gelen olaylardan, ülkelerin sahip oldukları siyasal yapılardan, ekonomik gelişmeden, sanayileşmeyi yürüten kesimlerin yapılarından etkilenmiştir. Bu etkileşim sonucu olarak, çalışma ilişkilerinin unsurlarının rol ve statüleri arasında dinamiği açısından önemli farklılık görülmektedir (Fidan, <http://gofgof.net/wp-content/uploads/2016/08/%C3%87ALI%C5%9EMA-%C4%B0L%C4%B0%C5%9EK%C4%B0LER%C4%B0-VE-ET%C4%B0K-TAM-K%C4%B0TAP.pdf>, 21.12.2016). Her ne kadar günümüz çalışma ilişkilerinin birçok tanımı ve ifade edilme biçimi olsa da sistemi meydana getiren temel unsurların sadece rollerin de değişim yaşanmış, unsurlar ise hiçbir zaman değişime uğramayarak, çalışma ilişkileri sistemini her zaman bu üç unsur meydana getirmiştir.

2.2. Çalışma İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi

İlkel çağlarda insanlar doğayı tanıma ve doğaya hakim olma süreçlerini yaşamakta ve doğanın tutsağı durumundadırlar. Doğayı değiştirebilecek durumda olmayıp, hayatlarını devam ettirebilmek için yani vahşi hayvanlara karşı kendilerini koruyabilmek için zamanla araçlar yapmaya başlamışlardır. Bu dönemde avcı ve toplayıcı özelliğe sahip olan insanlar doğada buldukları ile yetinmek zorundadırlar (Ören, Yüksel, 2012: 44).

Ancak; insanların toprağı işlemeye başlaması ile birlikte insanlar hem kendilerine yetecek kadar ürün üretmiş hem de bunun yanı sıra üretime de başlamışlardır. Zamanla toprak üstünde çalışan bir üretici sınıf, bir de elde edilen ürüne el koyan ve çalışan üzerinde mülkiyete sahip bir sınıf meydana gelmiştir. Bu dönem de, çalışmayı gerektiren tüm alanların sadece kölelere yaptırılması, kölelerin dışındakilerin ise sanat, politika, askerlik gibi uğraşlarla meşgul olması söz konusudur. Feodal sistemde ise, toprağın temel üretim aracı olarak büyük toprak sahiplerinde bulunduğu, her toprak ağasının bir yukarıdakine bağlı olduğu, toprak mülkiyetinin belli bir hiyerarşi içinde, bir alttaki toprak ağasına aktarıldığı ortaçağa özgü bir üretim şeklidir. Feodal dönemin köleci sistemden farkı, çalışan kişinin sömürülme, başka bir deyişle artı ürününe el koyma biçimidir. Köleci sistemde yaşadığı topraktan ve ailesinden ayrılan köle, bu dönemde bir meta gibi alınıp satılmakta iken, feodal dönemde serf, bir efendiye kişisel olarak bağlanan ve köle «lekesiyle» damgalanarak toprakla birlikte alınıp satılabilir bir duruma gelmiştir (Ören, Yüksel, 2012: 45).

Ancak kurumsal ve resmî anlamda çalışma ilişkileri, Sanayi Devrimi Dönemi ve sonrasında anlam kazanmıştır. Çünkü Sanayi Devrimi'nden önce çalışanların çoğu serflerden oluşmaktaydı. Asiller, aristokratlar, feodal veya otokrat yöneticiler böyle bir çalışma kapsamının içinde değillerdi. Bu bağlamda çalışmanın gerçek anlamdaki tarihsel gelişiminin Sanayi Devrimi ile başladığını söylemek mümkündür (Ören, Yüksel, 2012: 44).

Sanayi devrimi ile başladığı savunulan çalışma ilişkileri sistemi tüm ülkelerde; ülkelerin kendi sosyo-ekonomik yapısına bağlı olarak farklı evrelerden geçerek gelişmiştir. Bu farklılıkların yanı sıra devletinde müdahale şeklinde farklılıklar görülmekte ve bu müdahale bazen minimum bazen ise maksimum şekilde olmuştur. Bu bağlamda çalışma ilişkileri sisteminin gelişim süreci çalışmada anlatılırken hem devletin müdahale şekline göre hem de çalışma ilişkileri açısından yaşanan önemli gelişmelere göre belli dönemlere ayrılarak anlatılmaktadır.

2.2.1. Çalışma İlişkilerinin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi

Üretimde basit ve ilkel araçların kullanımı yerine fabrikaların kuruluşu ve makinelerin kullanılmaya başlanıldığı dönem olarak anılan Sanayi Devrimi, Talas'a göre (1992); *"En yalın anlatımı ile Sanayi Devrimi, zanaat ve basit aletlerle donatılmış tezgah ve atölye üretiminin yerine yeni buluşların oluşturduğu teknik ve makinelerle donatılmış fabrika üretiminin geçmesi, başka bir deyişle yeni enerji kaynağı buhar gücünün harekete geçirdiği makinenin insan, yel, su ve hayvan gibi öğelerden kaynaklanan doğal enerjinin yerini almasıdır."* (Talas, 1992: 22). 18. Yüzyılın ikinci yarısının sonlarına doğru İngiltere'de doğan Sanayi Devrimi Batı Avrupa ülkelerine ve Kuzey Amerika'ya doğru yayılmıştır. Sanayi Devrimi ile ekonomik ve sosyal yaşamı, kurumları ve yapılarını derin bir biçimde değiştirmiştir. İşte bu teknik ve sosyal gelişme ile yaşanan değişimler, bir yandan yeni yaşama çalışma koşulları yaratmış, bir yandan da kentlerin büyüüp hızla iş arayan insanlarla dolup taşmasına sebebiyet vermiştir (Talas, 1992: 22-23).

Aslında Sanayi Devrimi uzun yıllar sonucunda ortaya çıkan bir evrimdir. İngiltere'de 1760-1850 yılları arasında yaşanan Sanayi Devrimi, Beaud' a göre (1983); *"ticaret ve bankacılık burjuvazisinin oluşumunu da kapsayan karmaşık ve iç içe geçmiş bir süreç, milletlerin ve modern devletlerin ortaya çıkışı, ticaretin dünya çapında genişlemesi ve hâkim bir unsur haline gelmesi, ulaştırma ve üretim tekniklerindeki gelişmeler, yeni üretim tarzlarının devreye girmesi ve yeni davranışların ve fikirlerin ortaya çıkması gibi olayların kapitalizme doğru gelişerek, birkaç yüzyıl boyunca süren uzun bir yolculuğun sonucudur. Bu yolculuğun ilk aşaması 16. yüzyılda Amerika'nın keşfi ve yağmalanması ikinci aşaması ise 17. Yüzyılda burjuvazinin yükselişi ve kendini kabul ettirmesidir."* (Beaud, 1983: 17).

Sanayi Devrimi ile yaşanan toplumsal dönüşüm iş gücü piyasasında daha etkili bir şekilde kendisini göstererek; bu etki sonucu çiftliklerde çalışan işgücü fabrikalarda vasıfsız işçi kimliğine bürünmüş, zanaatkârlar ise vasıflı işçi olarak tanımlanan “mavi yakalı işçi” konumuna gelmiştir. Bu dönemde fabrikaların kurulmasıyla, işçi sınıfı oluşmuş ve işçi- işveren arasındaki çıkar çatışması, ortak çıkarlara sahip kişilerin bir araya geldiği ortak bir gücü doğurarak sendikalaşmanın da çekirdeğini oluşturmuştur (Arslan, Ergün, 2012: 124-125).

Sanayi Devrimi ile çalışma ilişkilerinde yaşanan bu dönüşüm Sanayi Devrimi sonrası da devam ederek 19. yüzyılda dünyadaki tüm ülkelerde uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, sağlıksız çalışma ortamları gibi sorunların çalışanların ortak sorunu haline gelmiştir. (Dertli, Taştan, 2012: 29). Bu yeni dönem ve sonrasında kadın, erkek ya da çocuk işçiler açısından en ağır çalışma koşulları mevcut olup işçilerin emekleri en kötü şekilde sömürülmüştür.

Ancak Sanayi Devrimi sonrası 1789’da Fransa’da ortaya çıkan Fransız Devrimi burjuvazi, soylular ve ruhbanlara karşı halkı arkasına alarak tüm Avrupa’da devrimlere girişmiştir. “İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi” ile eski düzeni yıkıp yeni bir düzeni ortaya çıkarmıştır. Sosyal hukuki ayrıcalıkların, angaryanın kaldırıldığı, tüm insanların yasalar önünde eşit sayıldığı ve toprak mülkiyetinin sınırlandırıldığı bir döneme girilmiştir (Çetin, 2002: 92).

“İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi” nin barındırmış olduğu özgürlük, eşitlik ilkeleri döneme damgasını vurmuş ancak ilkelerin hukuki ve ekonomik sisteme yansımaları bir akit serbestliği içinde her türlü devlet müdahalesinden uzak, bireysel ve serbest rekabet ilkelerine dayalı “libarizm” şeklinde olmuştur (Tokol, 2015: 4).

Bu dönemde çalışma hayatında yaşanan sorunlar nedeniyle işçiler, bireysel ya da toplu halde tepki göstermeye başlamış ve bunun sonucu olarak libarizm anlayışına hâkim olan devlet, müdahaleci bir devlet modeline bürünmüştür. İkinci Dünya Savaşı öncesi devletin çalışma hayatına müdahale etmesi ile birlikte zamanla işçilere koalisyon ve toplu pazarlık hakkı verilerek, toplu pazarlık sistemi teşvik edilmiştir (Yavuz, 1995: 14).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan ve 1970 yılların sonuna kadar devam eden dönem iktisat literatüründe "Kapitalizmin Altın Çağı" ya da "Keynesyen Çağı" adı verilmektedir. Tüm dünyada özellikle Batı Avrupa ve Doğu Asya'da ekonomilerin hızla büyümesi, refahın artması ve bir çok ülkede tam istihdam koşulları yaşanmıştır. Sosyal bilimciler arasında bu dönemde üretim rejiminin, ulusal pazarlar için kitlesel üretim ve kitlesel tüketime dayanan "Fordizm¹" olduğu, yaşanan bu ekonomik genişlemenin ise Fordizm ile yükselen "Keynes İktisadi Görüşü²" ün uygulamaya konulmasıyla olmuştur. (Erdoğan, 2012: 58).

Ancak bu sistem işlerin son derece küçük parçalara ayrılması işçileri vasıfsızlaştırdığı gibi ustabaşının görevlerini de işçilerin yaptığı her hareketi denetlemek, ufak bir kaytarmayı dahi tespit etmek düzeyine indirgemıştır. Seri üretimde disiplin ve kontrolü sağlamak, üretim sürecini yönetebilmek için bir sürü hiyerarşik düzey ve çok sayıda dolaylı işçinin mevcut olduğu bir sistem olup, ayrıca vasıflı işçilere gerek duyulmayan seri üretim bant sistemiyle, hiçbir becerisi ve eğitimi olmayan vasıfsız işçilerin üretim sürecinde kullanılır hale geldiği bir sistem yaratmıştır. Bu sistemde işçiler kolaylıkla yerlerinden edilir ve emek pazarında bolca bulunan vasıfsız başka bir işçiyle değiştirilebilir hale gelmişlerdir (Yılmaz, 2006: 16-17).

Bu döneme endüstri ilişkileri açısından bakıldığında; uzun süreli ve düzenli koşullarda istihdam edilen istikrarlı erkek işçilerin olduğu, taşeronlaşmanın az olduğu ve genelde tam gün çalışan yarı vasıflı ya da vasıfsız işçilerin olduğu görülmektedir. Ancak 1970'lerde yaşanan ekonomik krizlerle Keynesyen İktisadi görüşün ve Fordist üretim sisteminin tıkanıp gittiği görülmektedir. Bu tıkanıklığın sebebi ilk olarak ulusal pazarların sınırlarına ulaşılmış olması iken ikincisi sebebi ise işçi ve işçi sendikalarının işverenler

¹Fordist üretim sistemi, Taylorizm'in bilimsel yönetim ilkelerinin uygulamaya konduğu sistem olarak ele almak mümkündür. İşin parçalara ayrılması, seri üretim, standartlaşma, uzmanlaşma, vasıfsızlaşma, montaj hattının kullanımı ve yüksek ücret uygulamalarıyla işçinin üretim sürecinde yer aldığı ürünün tüketicisi haline getirilmesi, bu sistemin temel ilkelerini oluşturmaktadır (Köten, 2012: 54).

² Keynes İktisadi Görüşü, serbest piyasa ekonomisinin her zaman tam istihdamı sağlayamayacağı ve temel sorunun, kıt kaynakların alternatif kullanımları değil, kıt kaynakların özellikle de emeğin eksik istihdamı olmuştur. Yani Keynes görüşünün öncelikli olarak incelediği alan istihdam sorunları olmakta ve devlet müdahalesini zorunlu gören bir düşüncedir (Fisunoğlu, Tan, 2009: 34).

üzerindeki baskı gücünün ve işçi direnişlerinin büyük oranda artmasıdır. (Erdoğan, 2012: 63).

Yaşanan ekonomik krizler sonrası Japonya ile başlayan, yeni endüstrileşen ülkelerde devam eden ve gelişmiş ekonomilerde rekabetin artması anlamını taşıyan yeni ekonomik koşullar, ileri teknoloji olanaklarıyla beraber dünya genelinde sermaye hareketliliğinin ve ticaret serbestliğinin artması gibi bir gelişmeye yol açmıştır. Ekonomi politikalarındaki değişim sonucunda, devletin çalışma ilişkileri içinde benimsediği fonksiyon da önemli ölçüde değiştirmiştir. Özellikle 1970'li yılların sonunda devletin uzlaştırıcı ve müdahaleci fonksiyonunu terk etmesinin sonucunda, üçlü yapıdaki işbirliğine dayalı korporatist³ modelin önemini yitirmesine neden olmuştur (Cerev,2014: 244).

Teknolojinin çalışma yaşamının bugünkü görünümü üzerindeki etkileri "küreselleşmenin⁴" ve "neo-liberal ekonomi politikaları⁵" nın etkileri ile paralel bir biçimde gerçekleşmiştir. Yaşanan değişimin en belirgin yanı, istihdamın sanayi sektöründen hizmet sektörüne kayması ve fikir emeğinin önem arz ettiği bir üretim yapısının oluşmasıdır. Fikir emeğine olan talebin artması, iş gücü üzerinde sadece para kazanmak için iş sahibi olma anlayışından uzaklaştırarak, iş gücünü çalışma hayatında ve sonrasında güvence sağlayan, gelişme imkânı tanıyan, mesleki birikimi destekleyen çalışma ortamları aramaya sevk etmiştir (Aksoy, 2012: 401).

Bu dönemde yeni iş süreçlerinin ortaya çıkması tam zamanlı ve sürekli istihdam ihtiyacını ortadan kaldırmış, bu doğrultuda gelişen yeni iş ve

³ Kelime anlamı olarak korporatizm, işbirliği anlamına gelen İngilizce "corporation" kelimesinden gelmektedir. Tarihsel seyrine bakıldığında da kavramın, bir ideolojik bir duruş olmaktan öte özellikle tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişten sonraki süreçte ekonomik anlamda sık olarak kullanıldığı gözlenmektedir. Siyasi bir yaklaşım olarak ise, korporatizm, "ortak ilkeler" ve "sosyal uyum" bağlamında toplumu bir organizma gibi ele alarak toplumun tüm kesimlerinin faaliyetlerini dayanışma ve ortak çıkar temelinde ele alma, olarak tanımlanabilir (Eser, Yüksel, 2012: 182).

⁴ Küreselleşme; ticaretin serbestleştirilmesi bağlamında, mal, hizmet ve sermayenin hızlı bir akışkanlık kazanarak sınır tanımadan dolaşabilmesi, dolayısıyla dünyanın büyük bir pazar haline gelmesidir(Mahiroğulları, 2005: 1277).

⁵ Neo-liberal iktisadi anlayış, "*Washington Uzlaşması*" (Washington Consensus) olarak da bilinmektedir. Bu anlayış, Adam Smith'in devlet müdahalesine gerek olmayan basite indirgenmiş rekabetçi denge modeline dayanmaktadır. Bu modele göre piyasa her türlü müdahaleden arındırıldığında ve durağan tam rekabet koşulları altında, üretim kaynaklarının dağılımı en etkin biçimde gerçekleşir ve toplam refah artmaktadır (Erdoğan, 2009: 5).

meslek alanları yanında standart dışı istihdam biçimleri ağırlık kazanmıştır. İşgücü piyasalarının esnekleşmesine yönelik uygulamalar yaygınlaşarak işgücü talebindeki esnekliğin ve dalgalanmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan esnek çalışma biçimleri ile geleneksel “belirsiz süreli” hizmet sözleşmelerinden “belirli süreli” dönemsel ya da geçici nitelikli hizmet sözleşmelerine doğru bir eğilim ortaya çıkmıştır (Uyanık, 2008: 215).

Yaşanan bu değişimlerin dışında; sendika üye sayılarında ciddi azalmalar olup siyasi ve toplumsal etkileri azalmıştır. Toplu sözleşme sistemleri merkezi düzeylerden uzaklaşmış, şirket ve işyeri düzeyi öne çıkmıştır. Bu bağlamda da çok uluslu şirket politikaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır. Son olarak da neo-korporatist yapılar daha çok işçi ve sendikalardan istenen tavizlerin müzakere edildiği platformlar haline dönüşmüş ve hükümetlerin çalışma ilişkilerine olan müdahalelerinde azalmalar yaşanmıştır (Erdoğan, 2012: 64).

Sonuç olarak bu dönemde çalışma ilişkilerinin yapısında yaşanan değişiklikler şu şekilde gerçekleşmiştir:

- Bu dönemde etkisini sürdüren neo-liberal politikaların etkisi altında devlet; uzlaştırıcı ve müdahaleci fonksiyonundan uzaklaşmıştır.
- Devletler benimsedikleri neo-liberal politikalar ile işveren kimliklerinden uzaklaşmıştır.
- Hızla gelişen teknolojinin etkisi ile istihdam, sanayi sektöründen hizmet sektörüne doğru kaymıştır.
- Vasıfsız işçilere olan ihtiyaç azalmış ve vasıflı işçiler olarak nitelendirilen beyaz yakalı işçilere ihtiyaç artmıştır.
- Artık çalışanlar için sadece ücret önemli olmayıp; çalışma hayatında ve sonrasında güvence sağlayan, gelişme imkânı tanıyan, mesleki birikimi destekleyen çalışma ortamları önem kazanmıştır.
- Bu dönemde hızla gelişen teknoloji ile biçimlenen yeni iş süreçleri tam zamanlı ve sürekli istihdam ihtiyacını ortadan kaldırmış ve çalışma hayatında esnekleşme başlamıştır. Bu doğrultuda kısmi zamanlı

çalışma, geçici ya da mevsimlik çalışma, taşeron işçiliği, evde çalışma, tele çalışma gibi çeşitli biçimlerde tipik istihdam modelleri gündeme gelmiştir.

- Sendikalar üye kaybetmeye başlamış; sendikaların siyasi ve toplumsal etkileri azalmıştır.
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır.

2.2.2. Çalışma İlişkilerinin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi

Cumhuriyet Türkiye’si Osmanlı İmparatorluğu’nun 1.Dünya Savaşını akabinde de Kurtuluş Savaşını yaşaması sebebiyle; geri kalmış, yanmış ve yıkılmış bir tarım ekonomisi devralmıştır. Cumhuriyet öncesi dönemde Osmanlı ekonomisi ve maliyesi, yaşanan savaşlar sebebiyle tamamen yabancı ülkelerin kontrolüne girmiş ve Kurtuluş Savaşı sırasında harp sanayisi dışındaki sektörler daha da gerilemiştir (İleri, 2009: 129).

Osmanlı İmparatorluğu’ndan bitmiş bir sanayi devralan Cumhuriyet Türkiye’sinde, ekonomik kalkınmayı sağlamak için 1923 yılında İzmir’de Türkiye İktisat Kongresi toplanmış, burada çok net olmasa da devlet öncülüğünde liberal ekonominin uygulanması esası benimsenmiştir (Önsal, 2010: 33).

Cumhuriyet’in ilanını takiben Devlet öncelikle, kömür madenlerindeki çalışma koşulları üzerine eğilerek, çalışanları koruyucu önlemler almaya bu kesimden başlamıştır. Bu bağlamda gerekli yasal düzenlemeler yapılarak, kömür madenlerinde yeraltı işlerinde 18 yaşından küçük çocukların çalıştırılmayacağı kabul edilmiştir. Ayrıca, maden işçilerinin zorla çalıştırılması ve angarya suretiyle bir işe yollanması yasaklanmış, işverenlerin iş kazalarına karşı gerekli önlemleri almaları zorunlu tutularak, kaza geçiren işçilere gerekli parasal yardımların yapılmasını öngörülmüştür (Şişman, 2013: 47).

Bu dönemden 1936 tarihli İş Kanunun kabulüne kadar ki süreçte; 1926 yılında çıkarılan Borçlar Kanunu ve 1930 yılında çıkartılan Umumi Hıfzısıhha Kanunu çalışma ilişkilerini dolaylı olarak sınırlı düzeyde düzenlenebilmiştir.

Türk iş hukukunda toplu sözleşme kurumunu ilk kez düzenleyen yasa olan Borçlar Kanunu çalışma yaşamını düzenleyen genel bir yasanın yokluğunda liberal bir yaklaşımla işçi ve işvereni denk güçte taraflar olarak görmüştür (Makal, 2004: 126).

Ekin'e göre (1986: 41-42); Cumhuriyet'in kuruluşundan 1930 yılına kadar geçen süre devletin liberal arayış dönem içerisinde olup dönemin hükümeti bu yılların sanayileşme ve kalkınma politikalarında olduğu kadar, çalışma hayatının düzeninde de bir arayış içinde olduğu dönemdir. Bu dönemde sanayileşme adına sarf edilen bütün gayretlere rağmen; dönemin içinde bulunduğu şartlardan dolayı liberal anlayış yerini, 1930'lardan sonra kalkınmayı devlet sermayesine dayamaya, özel girişimi bu yolla teşvik etmeye ve ekonomiyi daha etkin bir şekilde plânlamaya zorlamıştır. Devlet 1930 yılı sonrası hem işletmeci olarak, hem de iktisadî hayatı düzenleyen güç bir güç haline gelmiştir.

1936 yılında çıkarılan İş Kanunu öncesindeki kanunların bütünsel anlamda çalışma ilişkileri alanını düzenlemeyip belirli konularda düzenlemeler getirdikleri görülmektedir. 8 Haziran 1936 yılında kabul edilen 3008 sayılı İş Kanunu bireysel nitelikli işçi işveren düzenlemeleri açısından döneminin gelişmelerini içeren özellikler taşımaktadır. İş sözleşmesi, deneme süresi, en az ücret, çalışma süreleri, kadın ve çocuk işçilere yönelik özel normlar, koruyucu önlemler, kıdem tazminatı, işçi sağlığı, iş güvenliği, iş ve işçi bulma hizmetinin kamu hizmetine dönüşmesi, sosyal sigortalara ilişkin hükümler gibi birçok önemli başlığı kapsayan kanun niteliğindedir (Ar, 2013: 56-64).

Türkiye'de, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra çok partili demokratik bir yönetim biçimini benimsemiş ve izlenilen sosyal politika uygulamaları ile işçi ve işverenlere kendi meslek örgütlerini kurabilme hakkını tanımış, sigorta kolları kurularak gelişmeye başlamıştır. 1950'li yıllarda ulusal gelirde artışlar sağlanmış, ücretlilerin toplam istihdam içindeki payı yükselmiş, İş Kanunu kapsamına girenlerin sayısı artmıştır. Ücretli işgücünün niteliğinde de aşamalı bir dönüşüm yaşanmış, "köylü-işçi" tipi yerini sürekliliğe dayanan yeni ve modern bir işçi tipine bırakmıştır (Şişman, 2013: 58). 1960 sonrası

dönem Türkiye'de çalışma ilişkilerinin kurumsallaşması alanında önemli adımların atıldığı yıllar olmuştur (Dereli, <https://www.tarihtarih.com/?Syf=26&Syz=355111>, 21.12.2016).

Bu dönem çalışma ilişkilerinin özellikle endüstri ilişkilerinin yasal güvenceye kavuştuğu dönem olmuştur. Sendikacılık, toplu pazarlık, grev ve lokavt bu dönem itibari ile çalışma hayatında yer almaya ve uygulanmaya başlamıştır (Delican, 2006: 6). Bu değişimin yaşanmasına sebep olan en büyük etmen ise Türkiye'de 27 Mayıs 1960 ihtilalini izleyen 1961 Anayasası ile yeni bir siyasal dönemin açılmış olmasıdır. 1961 Anayasası ile her alanda hak ve özgürlüklerle çoğulcu bir demokratik yapı anlayışı hâkim olmuştur. Ayrıca Türkiye'de "sosyal devlet" anlayışını da getiren ve sosyal haklarla ilgili kurallara en geniş yer veren ilk anayasa olmuştur (Dereli, <https://www.tarihtarih.com/?Syf=26&Syz=355111>, 21.12.2016).

Yaşanan sendika ve grev özgürlükleriyle birlikte sendikaların üye sayılarında önemli artışlar yaşanmıştır. 1961 yılında 511 sendika da örgütlü 298 bin işçi varken; 1966'da sendikaların sayısı 704'e sendikaya üye işçilerin sayısı 374 bine ulaşmıştır (Taş, 2012: 40). Ancak; 1970'li yıllarda çalışma ilişkileri sistemi açısından yaşanan bu olumlu gelişmelere karşın dünyada yaşanan ekonomik kriz Türkiye'de de etkisini göstermiş ve ülkede görülen kargaşa ve bunalım, sivil toplum örgütleri ve özellikle de sendikaları etkilemiştir. Yaşanılan bunalımların kaynaklarından biri olarak görülen sendikaların faaliyetleri tartışma konusu haline gelmiştir. Türkiye'de ekonomik büyüme önce duraksamaya ve ardından da gerilemeye başlamıştır. Yüksek enflasyonla mücadele için tasarruf zorunluluğu kamu kesiminde yatırımların durmasına yol açmış, yeni istihdam alanlarının açılmasını engellemiş, bir başka yönden de nüfus artış hızının devam etmesiyle işsizlik oranlarında önemli yükselişler olmuştur (Şişman, 2013: 55).

İçine girilen bu süreçten çıkabilmek için çözüm olarak görülen neo-liberal politikalar 1980'lerin başında etkin olmaya başlamış ve Türkiye özelinde yaşanan 12 Eylül darbesi ardından, emeğin kolektif kurucu olma unsurunun kabulü, geçersiz kılınmaya başlanmıştır. Böylece yeni söylem, emeğin dışlandığı bir platformda gelişmiştir (Müftüoğlu, Tanış, 2010: 189).

Bu süreç zarfı içerisinde yaşanan bunalımların kaynaklarından biri olarak görülen sendikaların faaliyetlerine son verilmiş, ekonomik varlıklarına el konulmuş ve tüm grev-lokavtlar ertelenmiştir. Böylece toplu pazarlık sürecinin yerini zorunlu hakem almış, toplu iş ilişkileri ve yaşamına yeni bir biçim verilmeye çalışılmıştır. 1982 Anayasası ve onun temel düzenlemeleri sonrasında ise 1983 yılında 2821 sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu bu yeni düzenleme çabalarının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Şişman, 2013: 55).

1980'li yıllarda dışa açık büyüme yani, neo-liberal politikalar uygulanmasıyla beraber değişen sürecin önemli olan olgusu "iş" olmuş ve bu "iş" gerçekleştiren işçiler ise sadece sürecin bir parçası konumuna gelmişlerdir. Ayrıca "iş" ön plana çıkaran "iş sağlığı" kavramı "işçi sağlığı" kavramının terk edilmesine sebebiyet vermiştir (Müftüoğlu, Taniş, 2010: 188-189).

Günümüz Türkiye'sinde, bu genel çerçevede çalışma ilişkileri alanı üzerinde etkili olan çok sayıda olgu mevcuttur. Zaman içerisinde işsizlik oranları ciddi biçimde artarken, 1980 yılı sonrası tüm dünyada olduğu gibi Türkiye 'dede ciddi bir sorun haline gelmiştir. Diğer taraftan, kayıt dışı ekonominin büyümesi ile ilişkili olarak; sigortasız, güvencesiz işlerde kaçak çalıştırılan geniş bir ücretliler kitlesinin doğmuştur (Makal, 2004: 139).

Bunların yanı sıra; Makal' a göre; "özelleştirme ve uygulamalarıyla birlikte iktisadi yaşamda kamu kesiminin ağırlığı azalırken, özel kesimin payının artması; imalat sanayiinin istihdam içerisindeki payının azalması ve buna koşut olarak hizmetler kesiminin büyümesi, işletme ölçeklerindeki küçülme, işgücünün cinsiyet ve yaş dağılımında meydana gelen gelişmeler ve bu çerçevede kadınların ve genç işçilerin paylarının artması, yeni istihdam biçimlerinin gelişmesi ve kısmi zamanlı, geçici emek istihdamının artması, alt-işveren (taşeron) kullanımının yaygınlaşması; emek piyasası, çalışma koşulları, ücretler ve emeğin üzerinde olumsuz etkiler yapan" diğer oluşumlardır (Makal, 2004: 141).

Kısacası bu dönemde 1980 sonrası dönemin temel özelliği çalışma ilişkilerinde esneklik ve kuralsızlaşmanın başladığı ve güçlendiği bir dönemdir. Bu yönüyle 1960-1980 döneminin tersi bir gelişme söz konusudur. 1982 Anayasası ile sendikal haklar sınırlanmış ve bunun sonucu

olarak da sendikacılıkta ciddi bir gerileme yaşanmıştır. 4857 Sayılı İş Kanunu ile de çalışma ilişkilerinde esnekliği arttırıcı düzenlemeler yapılarak bireysel çalışma ilişkilerinde değişimler yaşanmıştır (Çelik, 2012: 260).

2.3. Türkiye’ de Genel Olarak Çağrı Merkezlerinde Çalışma İlişkileri

2.3.1. Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Önemi

Günümüzde dünyada önemli bir pazar büyüklüğüne sahip olan ve çalışma sahalarına dönüşen çağrı merkezleri, Türkiye’ dede ülke ekonomisine yaptığı katkıdan ziyade istihdam sağlamada önemli bir köprü görevi görmektedir. Türkiye çağrı merkezi sektöründe gelişerek, yüzde 65’ini kadınların oluşturduğu önemli bir çalışma merkezlerine dönüşmektedir (Kurtpınar, 2012: <http://www.telepati.com.tr/ekim12/konu6.htm#yukari>, 21.12.2016).

Özellikle de telekomünikasyon, finans ve kamu sektörleri alanında hizmet veren çağrı merkezleri yaratılan istihdamdan en büyük payı almaktadır. Çağrı Merkezleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tarakçı’ya göre: yalnızca birkaç büyük şehir değil Türkiye’nin tüm illerinde istihdam geliştirme potansiyeli bulunan çağrı merkezi sektörünün Türkiye’nin istihdam ve bölgesel kalkınma anlamında en stratejik iş alanlarından biridir (<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/haber-detay/2587>, 21.12.2016).

Çağrı merkezlerinin kurulduğu yerlerde makro açıdan yararları Akkaya ve Yeşil’e göre (2015: 12-13);

- Bölgesel Kalkınmaya Destek Olması: Göçü ve işsizliği azaltması,
- Dezavantajlı ve Genç Nüfusun İstihdamına Olanak Sağlaması: Özellikle kadın çalışanlara istihdam olanağı yaratması ve engelli işgücü açısından evde çalışma modeli sunması,
- Büyüme Potansiyeli Yüksek Bir Sektör Olması: 2023 yılında 360.000 istihdam ön görülmesi, Dünya’da ortalama 400 kişiye Türkiye’de ise 1200 kişiye bir çağrı merkezi düşmesi ayrıca kamu ve sağlık sektöründeki çağrı merkezi yatırımlarında büyük artış beklenmesidir.

Çağrı merkezlerinin bölgesel açıdan önemi Serhat kalkınma Ajansının 2011 yılında yapmış olduğu, TRA2 Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı adlı araştırmasına göre ise şöyledir:

Çağrı Merkezleri;

"• Kamu hizmetlerinin topluma yayılmasında önemli rol üstlenirler. Profesyonel çağrı merkezleri halkın sağlık, belediyeçilik, maliye ve diğer alanlarda kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetlerinden yaygın ve etkin bir şekilde yararlanmasına katkı sağlarlar,

• Ana sanayileri besleyen ve onlara mal ve hizmet tedarik eden yan sanayiler, ana firmanın geliştirdiği teknolojiye uyum sağlama gayreti içinde olacaktır. Dolayısıyla bölgede bilgi paylaşımı, teknoloji ve altyapı yatırımları yapılacaktır. Bölgede kurulacak çağrı merkezleriyle taşıma, yiyecek-içecek, konut, eğlence, kültürel faaliyetler, güvenlik, bilgisayar bakım onarımı ve satışı, ofis hizmetleri gibi pek çok yan sanayi gelişecek, bu durum bölgenin gelişmesine katkı sağlayacaktır,

• Çağrı merkezi yatırımları dezavantajlı grupların istihdamı ve topluma kazandırılmasını sağlayan sosyal sorumluluk projeleri olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Ulaştırma Bakanlığı ve Çağrı Merkezi Derneği'nin çalışmalarının yanında bazı özel çağrı merkezi yatırımcıları omurilik felçlileri başta olmak üzere görme ve işitme engellilerine yönelik çağrı merkezleri kurmakta, malul vatandaşların iş hayatına kazandırılmasına katkı sağlamaktadırlar,

• Yapılan çağrı merkezi yatırımlarıyla bölgede yerel tedarikçi firmalar oluşmaya başlamakta, yatırım yoğunlaşmasıyla mal, hizmet ve teknoloji sunan firmaların sayısı artmaktadır,

• Bölgede yaşayan eğitimli genç nüfus, iş bulmak için bölge dışına çıkmak yerine bölgedeki çağrı merkezlerinde çalışabilmektedir,

• Çağrı merkezinde çalışacak personelin eğitilmesi bölgenin yerel iş gücü niteliğinin artmasında etkili olmaktadır,

• Çağrı merkezi yatırımlarının etkisiyle bölgenin ekonomisinde canlanma meydana gelmektedir." (SERKA, 2011: 9-10)

Çağrı merkezleri kuruldukları yerlerde ayrıca; hizmet sektörünün gelişmesine ve sosyo-ekonomik açıdan gelişimine de katkı sağlamaktadır.

Özellikle doğu illerinde kurulmuş ya da kurulacak olan çağrı merkezleri bu bölgelerde konut, ulaşım, eğlence, kültürel faaliyetler, yiyecek içecek hizmetleri, taşımacılık ve bilişim gibi sektörlerin gelişmesine katkı sağlayacaktır (Akkaya, Yeşil, 2015: 48).

2.3.2. Türkiye’de Çağrı Merkezi İçin Yatırım Teşvikleri

Teşvik kavramı ekonomide, kamunun çeşitli şekillerde bazı sektörlerde hızlı gelişmesi için maddi veya manevi desteği, yardım ve özendirmesidir. Diğer bir ifade ile teşvik, belirli ekonomik faaliyetlerin diğerlerine oranla daha fazla ve hızlı gelişmesini sağlamak amacıyla, kamu tarafından çeşitli yöntemlerle verilen maddi ve/veya gayri maddi destek ve özendirmeler olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda ekonomik büyüme ve istikrarın sağlanması, istihdamın arttırılması, bölgesel gelişmişlik düzeyinin eşitlenmesi, bölgelerde sanayileşmenin sağlanması, ekonominin dış rekabete açılması ve dengesiz göç hareketliliğinin önüne geçilmesi gibi sebeplerle devlet birçok yasal düzenleme gerçekleştirmekte ve kalkınma planları uygulamaktadır (Acinöroğlu, 2009: 149,150).

Çağrı merkezlerinin kuruldukları yerlerde yaratmış olduğu istihdam ve sosyo-ekonomik yararlar sebebiyle bazı bölgelerde çağrı merkezlerinin kurulumu için yatırım teşvikleri sunulmuştur. Sunulan ilk yatırım teşvik 14 Nisan 2011 tarihli ve 27905 sayılı Gazete ’de yayınlanan, 2011/1597 nolu yasadır. Bu teşvik kapsamında 4. Bölge’de (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane, Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli, Erzurum, Erzincan, Bayburt, Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan, Van, Muş, Bitlis, Hakkari, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Batman, Şırnak, Siirt) yer alan ve asgari yatırım tutarı 1 milyon TL olan çağrı merkezleri teşvik kapsamına dahil edilmiştir. Bu teşvik yasası ile 4. Bölge’de 31.12.2011 tarihine kadar başlayan yatırımlarda SSK primi işveren hissesinin asgari ücrete tekabül eden kısmının Hazine tarafından karşılanma süresi 7 yıl, 01.01.2012 tarihine kadar başlayan yatırımlar için ise 5 yıl olarak saptanmıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/cagri-merkezleri-tesvik-kapsamina-alindi-17585502,21.12.2016>).

Ayrıca 4. Bölge’de 31.12.2010 tarihine kadar başlayan yatırımlar için

yatırıma katkı oranı %60 olurken, uygulanacak kurumlar vergisinde %90 oranında indirim saptanmıştır. 4. Bölge’de 31.12.2011 tarihine kadar başlayan yatırımlar için ise yatırıma katkı oranı %55, uygulanacak kurumlar vergisinde %90 indirim oranı belirlenmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/cagri-merkezleri-tesvik-kapsamina-alindi-17585502>, 21.12.2016). Ancak; sigorta primi teşvik süresi 31.12.2012’ de sona ermiştir. Bakanlar Kurulu’nun 14.07.2013 tarih ve 2013/4966 sayılı kararı ile belirlenen illerde teşvik uygulamasının devamına ilişkin almış olduğu karar ile bölgesel teşvikler kademeli olarak devam ettirilmektedir (<https://prezi.com/y6ujk0b81k65/cagri-merkezi-sektorunde-devlet-tesviklerinin-etkisi/>, 21.12.2016).

5084 sayılı yeni teşvik yasası ile Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği ve Gelir Vergisi Stopajı 49 ilde uygulanırken, Gelir Vergisi Stopajı desteğinin yeni teşvik sisteminde sadece 6. Bölgeye verilmekte (<http://www.telepati.com.tr/agustos12/konu32.htm>, 21.12.2016); bu sebeple de emek yoğun bir faaliyet dalı olan çağrı merkezleri son 2 yılda 6. Bölgede yoğunlaşmıştır. Bu yoğunlaşmanın temel sebebi; Gelir Vergisi Stopajı Desteği ve Sigorta Primi Desteği gibi sigorta desteklerinin sadece 6. Bölgeye mahsus olmasıdır. Şanlıurfa başta olmak üzere Batman, Diyarbakır, Van, Muş, Siirt, Mardin ve Ağrı illerinde yatırımlar gerçekleşmiştir (<http://www.tesvikofisi.com/cagri-merkezi-icin-yatirim-tesvikleri.html>, 21.12.2016).

Bu bağlamda kısacası teşvik kapsamı dâhilin de olan illerde çağrı merkezi kurulumunda; sigorta primi işveren paylarında teşvik, gelir vergisi stopajı teşviki ve bedelsiz yatırım yeri tahsisi devlet tarafından sunulan teşviklerdir.

Tablo 17. Devlet Teşvik Yasasından Yararlanarak Kurulan Çağrı Merkezleri

İl Adı	Koltuk Sayısı	Çalışan Sayısı
KARS	252	85
AĞRI	221	253
ELAZIĞ	600	1050
ERZİNCAN	1200	1500
MALATYA	1730	2000
BİNGÖL	740	610
BİTLİS	350	350
VAN	100	100
SİİRT	100	50
BATMAN	600	400
DİYARBAKIR	1000	800
ŞANLIURFA	1768	1470
ADİYAMAN	200	200
GAZİANTEP	101	101
Toplam	8662	8969

Kaynak: Akkaya, Yeşil, 2015.

Devlet teşvik uygulamasından yararlanılarak bu illerde kurulan çağrı merkezleri sayesinde bölgedeki eğitimli işgücüne istihdam olanağı sağlanmış ve de bu eğitimli işgücünün göç etmelerinin önüne geçilmiştir. Özellikle bu bölgedeki kadın işgücü için çağrı merkezleri önemli bir istihdam kapısı olma görevini üstlenmiştir. Bu bağlamda çağrı merkezi sektörüne yapılan yatırımların, devlet teşviklerinden yararlanarak bu illere kayması sonucu çağrı merkezleri bir bakıma sosyal sorumluluk görevini de üstlenmişlerdir. Bu sosyal sorumluluk yönü ile diğer sektörlerle göre farklılık göstermekte ve de önem arz etmektedir.

2.3.3. Çağrı Merkezi Çalışanları

Çağrı merkezlerinde çalışan kişiler; bağlı oldukları sektöre göre farklılık göstermekle birlikte genellikle kadın çalışan olup, ikna kabiliyeti yüksek, diksiyonu düzgün, satış bilgi ve becerisine sahip, en az lise mezunu, sabırlı ve 18-24 yaş aralığında ki iş gücü özelliklerine sahip kişilerdir. Esas olarak belli bir konuda uzmanlık aranmamakta ve kişisel özellikler eğitim düzeyinden daha önemlidir (Seçkin, Ökten, 2009: 197-198).

2.3.3.1. Hiyerarşik Kademeye Göre Çağrı Merkezi Çalışanları

Çağrı merkezlerinde başarının anahtarını çağrı merkezlerinde çalışan iş gücü oluşturmaktadır. Bu denli büyük bir önemi olan çağrı merkezi bölümü çalışanları hiyerarşik kademeye göre;

- Şefler
- Takım liderleri
- Müşteri temsilcileri, şeklinde sıralanmaktadır (Törün, 2006: 94)

2.3.3.1.1. Şefler

İngilizcede süpervizör anlamına gelen şefler, çağrı merkezi müdürüne bağlı olarak faaliyet gösteren kişilerdir. Şeflerin görevi çağrı merkezinin en verimli şekilde çalışmasını sağlamak ve bu amaç doğrultusunda da kuyrukta bekleyen kişi adedi, ortalama bekleme süresi ve en uzun bekleme süresi gibi kritik bilgileri izlemektedirler. Ayrıca çağrı merkezindeki tüm operatörlerin ise başlama saatleri, ortalama görüşme süreleri, çalışma arası verip vermedikleri ve cevap vermiş oldukları çağrı sayısı gibi bilgilerin de takibini gerçekleştirerek çağrı merkezinde bir aksaklık yaşanmamasını sağlamaktadırlar (Törün, 2006: 95)

2.3.3.1.2. Takım Lideri (Team Leader)

Hiyerarşik sıralamada ikinci sırada yer alan takım liderleri; iş sağlığı güvenliği, çevre koruma, kalite kural ve yöntemleri çerçevesinde; çalışma öncesi hazırlık yapan, operasyonun yürütülmesini sağlayan, operasyon içerisinde insan kaynakları süreçlerinin uygulanmasına destek veren, çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarını kullanan ve mesleki gelişim faaliyetlerini yürüten nitelikli meslek elemanıdır (www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130529M1-1-25.doc, 21.12.2016).

2.3.3.1.3. Müşteri Temsilcisi (Agent)

Hiyerarşik sıralamada son sırada yer alan müşteri temsilcisi; iş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma, kalite kural ve yöntemleri çerçevesinde; çalışma öncesi hazırlık yapan, çağrı cevaplayan, çağrı sonrası arka ofis işlemlerini

yapan, iş organizasyonu yapan, çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarını kullanan ve mesleki gelişim faaliyetlerini yürüten nitelikli meslek elemanıdır.

Müşterilerden gelen çağrıları karşılayarak çözüm ve eylem planı üretir, müşterilerle belirli amaçlar doğrultusunda yapılacak dış aramaları gerçekleştirir (www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130529M1-1-24, 21.12.2016).

2.3.4. Çağrı Merkezlerinde Çalışma Şekilleri ve İş Sözleşmeleri

İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tâbi değildir (İş Kanunu, 2003). İş sözleşmeleri türüne göre belirli/belirsiz, çalışma şekline göre de kısmi/tam süreli iş sözleşmeleri olarak bir ayrıma tabi tutulmaktadır. 4857 Sayılı İş Kanunu 11. Maddesine göre; *“İş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı halde sözleşme belirsiz süreli sayılır. Belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir”*. Yine 4857 Sayılı İş Kanunu 13. Maddesine göre; *“İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmî süreli iş sözleşmesidir”*(İş Kanunu, 2003).

Bu bağlamda çağrı merkezlerinde çalışanlar, 4857 sayılı İş Kanununa tabi olup türüne göre belirli/belirsiz ve çalışma şekline göre kısmi ya da tam süreli çalışmaktadır. Çağrı merkezlerinde genelde çalışanlar tam süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılmakla birlikte; Türkiye’ de hala tam zamanlı çalışacak personelin gelişmiş pazarlara göre daha kolay olması, kısmi süreli ve de home agent çalışma şeklinin yaygınlaşmasını engellemektedir (Çağrı Merkezi Derneği, 2012). Kısmi süreli çalışmanın düşük düzeylerde kalmasının diğer bir sebebi ise; Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçilerin sağlık yardımından yararlanması için

ek prim ödemesi, sektörde kısmi süreli iş sözleşmelerin yasanın tanımladığı şartlara uygun olmamasıdır (ÇSGB, 2013: 32).

2.3.5. Çağrı Merkezlerinde Çalışma Süreleri ve Fazla Çalışma

Çağrı merkezleri çalışma içeriğinden ötürü 7 gün/ 24 saat hizmet vermektedir. Bu bakımdan işçilerin gerek sosyal hayatı gerekse sağlığını dikkate alındığında 24 saatlik çalışma süresi içinde vardiyalı çalışma biçimi kaçınılmaz olmaktadır (Yaşar, Alpsoy ve Taçgın, 2016:6). Gece çalışması 4857 sayılı İş Kanunu'nun 69. Maddesinde " *Çalışma hayatında "gece" en geç saat 20.00'de başlayarak en erken saat 06.00'ya kadar geçen ve herhalde en fazla on bir saat süren dönemdir.*" şeklinde tanımlanmaktadır (İş Kanunu, 2003).

Çağrı merkezlerinde vardiya düzeni genel olarak gündüz, akşam ve gece olarak düzenlenmektedir ve ayrıca yarı zamanlı çalışma imkânı da bulunmaktadır. Çalışma süreleri tam zamanlı çalışan işçiler için 8 saat iken, yarı zamanlı çalışanlar için 4 veyahut 6 saat uygulanmaktadır. İşveren tarafı çağrı yoğunluğu, hedef gerçekleştirememesi gibi nedenlerle işçileri sık sık mesaiye kalmalarına ve fazla çalışma yapmalarına neden olmaktadır (Parlak ve Çetin, 126,127).

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 41. Maddesine göre Fazla Çalışma; "Ülkenin genel yararları yahut işin niteliği veya üretimin artırılması gibi nedenlerle fazla çalışma yapılabilir. Fazla çalışma, Kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık kırk beş saati aşan çalışmalardır. 63. madde hükmüne göre denkleştirme esasının uygulandığı hallerde, işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık iş süresini aşmamak koşulu ile bazı haftalarda toplam kırk beş saati aşsa dahi bu çalışmalar fazla çalışma sayılmaz.

Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir.

Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle kırk beş saatin altında belirlendiği durumlarda yukarıda belirtilen esaslar dâhilinde uygulanan ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırk beş saate kadar yapılan çalışmalar fazla sürelerle çalışmalardır.

Fazla sürelerle çalışmalarda, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde yirmi beş yükseltilmesiyle ödenir.

Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işçi isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir.

İşçi hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanır.

Fazla saatlerle çalışmak için işçinin onayının alınması gerekir.

Fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş saatten fazla olamaz”(İş Kanunu, 2003), şeklinde tanımlayarak fazla çalışmanın sınırlılıklarını ve özelliklerini açıklamıştır.

Ancak; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2013 yılında, Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Teftiş Programı kapsamında teftişi yapılan 40 çağrı merkezi işyerinde (ÇSGB, 2013: 42);

"• *Fazla çalışma/fazla sürelerle çalışma ücretlerinin ya ödenmediği ya da eksik ödendiği,*

• *İşçilere hak kazandıkları serbest zamanların usulüne uygun olarak kullandırılmadığı ya da eksik kullandırıldığı,*

• *İşçilerin fazla çalışma/fazla sürelerle çalışma için onaylarının alınmadığı,*

• *İşçilere yıllık 270 saati aşan fazla çalışma yaptırıldığı,*

• *Fazla çalışma yaptırılmayacak işçilere fazla çalışma yaptırıldığı,*

• *İşyerinde fazla çalışma sürelerini gösteren belge düzenlemediği tespit edilmiştir".*

Yapılan bu araştırma göstermektedir ki hemen hemen her sektörde var olan emek sömürüsü, belge düzenlemede sahtecilik, işverenin maliyetini düşürmek amacıyla yasal olmayan yollara başvurusu gibi enformel davranışlar bu sektörde de mevcuttur. Hâlbuki emeğin yoğun olduğu çağrı

merkezleri daha sıkı denetimlere tabi tutulmalıdır. Ayrıca 2013 yılında ÇSGB tarafından hazırlanan bu teftiş raporunda; bu tür yasal olmayan durumların mevcut olduğunu araştırma sonucunda görmesine rağmen bu olumsuzlukların giderilip giderilmediğine dair çağrı merkezlerine tekrar bir denetim yapılmamıştır. Bu ise Türkiye’ de iş yerlerine yapılan denetimlerin yetersiz olduğunu kesinlikle göstermektedir.

2.3.6. Çağrı Merkezlerinde Dinlenme ve Boş Zaman

Esnek çalışma biçimleri 1970’lerden itibaren neo-liberal politikaların etkisiyle ortaya çıkmıştır. Günümüzde bu esnek çalışma biçimlerinden biri olan çağrı merkezleri birçok insana istihdam alanı sağlasa da çalışan kesim için birçok sorunu içinde barındırmaktadır. Bu sorunlardan biri yoğun çalışma temposudur. Yılmaz’ın (2012), Tuğçe Erdoğan isimli çağrı merkezi çalışanı ile yaptığı röportajda Erdoğan yaptığı işi ile ilgili şunları dile getirmiştir: *"12.00 ile 21.00 vardiyasında çalışıyorum. Projelere göre değişiklik gösteriyor. Molalarımız sınırlı oluyor. 14.00’de yarım saatlik yemek molamız var. Molalarımızı parça parça onar dakika olarak kullanmak ve takım liderlerinin verdiği komutlara uymak zorundayız."* Erdoğan’ın ifadesinde anlaşılacağı üzere çağrı merkezlerindeki yoğun iş temposu nedeniyle çalışanların yarım saatlik yemek molalarının dışındaki molalar, sınırlı ve de onar dakikayı aşmamaktadır (Yılmaz, 2012: <http://gorunumgazetesi.net/yasam/orgutsuz-cagri>, 21.12.2016).

Çağrı merkezi sektöründe iş yoğunluğu ve üretim sürecinin denetim altında olması, çalışan kesimi yemek, mola ve dinlenme sürelerinden taviz vermeye zorlamaktadır. Çalışanlar bu mola ya da dinlenme sürelerini yönetici kontrolünde kullanmaktadır. Çağrı merkezinde tam süreli olarak çalışan işçi öğle tatili ve ihtiyaç molaları toplamı 90 dakikadır. Aktif çalışılan her dört saat için on beş dakika mola süresi verilmektedir. Hatta bu süre iş yoğunluğuna göre bazen daha da kısalmaktadır (Parlak ve Çetin, 2007: 116). Çağrı merkezlerinde her dört saat aktif olarak çalışılmasına karşılık on beş dakikalık dinlenme süresi çalışanların hem fiziki hem de psikolojik açıdan dinlemesi için yeterli bir süre değildir. Çünkü yoğun iş temposunun yaşandığı çağrı merkezlerinde; dört saat boyunca kesintisiz monitör

karşısında oturmak, ekranı takip etmek ve de telefonla konuşmak çalışan için oldukça yıpratıcı bir durumdur. Doksan dakikalık mola süresi normal çalışma koşulları içerisinde her ne kadar yeterli bir süre gibi gözükse de çağrı merkezlerinde yapılan iş ve çalışma koşulları açısından aslında yetersiz bir süredir.

2.3.7. Çağrı Merkezlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği

Çağrı merkezi işçilerinin çalışma koşulları, sektörü onların sağlığı bakımından riskli olup yoğun çalışma sonucunda yıpranma ve işveren tarafından yapılan performans zorlamaları işçinin yıpranma derecesini arttırmaktadır (<http://engelliler.gen.tr/f101/cagri-merkezi-iscisinin-calisma-ve-yasam-kosullari-22918/>, 21.12.2016). Ayrıca çağrı merkezlerinde uygulanan vardiyalı çalışma sistemi sonucu gece çalışmalarına bağlı olarak verimlilik düşmekte ve yine vardiyalı çalışmaya bağlı olarak çalışanlarda; Sirkadiyen ritmin⁶ bozulması, uykunun kalitesizleşmesi ve sosyal yaşamın kesintiye uğraması ve çalışan sağlığının bozulması gibi rahatsızlıklar oluşmaktadır. Gece çalışmalarında işçilerin toparlanma süreçleri aksayabilmekte; gece çalışmalarında kazalar ve iş hataları artmaktadır. Uzun çalışma sürelerine bağlı olarak çalışanlar stresli olup daha az üretken ve düşük motivasyona sahiptir (Yaşar, Alpsoy ve Taçgın, 2016: 10). Tüm bu olumsuz çalışma koşulları sebebiyle; 20.6.2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile 29.12.2012 tarihli ve 28512 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği uyarınca çağrı merkezleri “tehlikeli” sınıflar kapsamında

alınmıştır(<http://www.sgk.com.tr/Storage/CagriMerkezleriRiskDegerlendirmesiRehberi.pdf>). Türkiye çağrı merkezi pazarının yüzde 56'sı bu

⁶ Sirkadiyen ritimde meydana gelen değişiklikler, kişisel uyku sirkadiyen sürecinin 24 saatlik sosyal ve fiziksel çevre arasındaki ayar bozukluğuna neden olarak tekrarlayıcı veya uzun süreli uyku ritminin bozukluğu ile seyreden hastalıklara yol açar. Yani uyumak istenilen saatlerde uyunamaması veya uyanık kalınması gereken saatlerde uyanık kalınamamasıdır (*Karadeniz*, <http://www.deryakaradeniz.com/sirkadiyen-uyku-ritim-bozukluklari.htm>).

düzenlemeden etkilenmiş kalan yüzde 44'lük kısmı ise yapılan iş ve koşulların aynı olmasına rağmen kapsam dışında kalmıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/cagri-merkezleri-sektoru-sikayetci-25139558>, 21.12.2016).

Ancak Çağrı Merkezleri Derneği Başkanı Tarakçı'ya göre; çağrı merkezi faaliyetlerini İş Sağlığı ve Güvenliği Meslek Sınıflamaları kapsamında "tehlikeli" sınıf içine alınması sonucu oluşan değişiklik ana işi çağrı merkezi hizmeti verme olan kuruluşlar için geçerli olduğundan etkileri sadece outsource çağrı merkezlerine üzerine olmuştur. Çağrı merkezi işi masa başında, bilgisayar ve telefon kullanılarak yapıldığı için bu sektörün yüksek risk içeren imalata dayalı diğer işkolları ile aynı kategoride değerlendirilmemesi gereklidir (ÇMD,2013:<http://cagrimerkezleridernegi.com/Public/Upload/Catalog/S6HTABA5F1IIBMP.pdf>, 21.12.2016).

2.3.8. Çağrı Merkezlerinde Ücretler ve Ücret Eklentileri

Ücret, kişinin emeğin satarak elde ettiği maddi bir unsur olup, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. Maddesine göre; "*Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.* " şeklinde ücretin tanımı yapılmıştır (TİSK, 2009: 25).

Çağrı merkezlerinde ise çalışanlara ödenen aylık ücret tutarı genellikle asgari ücret ve biraz yukarısı olabilmektedir. Ayrıca prim ve benzeri yan hakların aylık ücretlere eklenmesi ile birlikte ücretler biraz daha artmaktadır (Korkmaz Haber, 2016). Türkiye çağrı merkezi sektör araştırmalarının 2016 yılında yaptığı 200 firma ile anket 15 firma ile mülakat yöntemiyle yapılan araştırmaya göre ise; müşteri temsilcilerin %48'i asgari ücret almakta iken %38'i 1300-2000 TL arası ücret almaktadır. Ayrıca 2000-2500 TL arası ücret alanların oranı %10 iken, 2500 TL üzeri ücret alanların oranı ise %4 düzeyindedir. Çalışanların aylık ücretleri yapmış oldukları fazla çalışmalara ya da fazla çalışma sürelerine bağlı olarak yükselmekte ve değişkenlik göstermektedir (ÇMD, 2016) .

Çağrı merkezlerinde yoğun iş temposuna bağlı olarak çalışanlar sık sık fazla çalışma yapmaktadırlar ve yapılan bu fazla çalışma karşılığında ise fazla çalışma ücreti almakta ya da boş zaman kullanmaktadırlar. Ancak; ÇSGB'nin 23 çağrı merkezinde yapmış olduğu araştırmada, ulusal bayram ve genel tatil günleri çalışması karşılığı olarak çalışılan her gün için günlük ücret ödenmediği, kısmi süreli ya da part time adı altında saat ücretli olarak çalışan ve haftalık ortalama çalışma süresi 30 saatin üzerinde olan çalışanların çalışmadıkları, genel tatil günlerinin ücreti ödenmediği ve bazı işyerlerinde genel tatil günlerinin işçilerin çalışarak geçirdiği ve bunun karşılığı olarak da ücret değil de serbest zaman kullanma, bir gün işe gelmeme tarzında olduğu tespit edilmiştir (ÇSGB, 2013: 42,43).

2.3.9. Çağrı Merkezlerinde Sendikalaşma ve Toplu Pazarlık

Bilgi teknolojilerin gelişmesiyle beraber esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. İş yaşamında esneklik, işletme bakımından işgücünün işletme içerisinde gerekli zaman ve sayıda kullanılmasını ifade ederken; işçi bakımından ise çalışma süresinin, kendisinin ve işyerinin anlaşması sonucunda işçinin koşullarına uygun hale getirilmesi durumudur. Esnek çalışma modellerinden biri olan kısmi çalışma uygulaması ile çalışanlar işyerinde tam zamanlı çalışma yerine part-time (yarı zamanlı) çalışabilmektedirler. İş yaşamı içerisinde yoğun olarak kullanılan diğer esnek çalışma modelleri ise evde çalışma, tele çalışma, esnek vardiya uygulamaları ve ödünç iş ilişkisidir (Doğrul, Tekeli, 2010: 13-14).

Bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi ve buna bağlı olarak çalışma biçimlerinde ve çalışma ilişkilerinde yaşanan değişimler sonucu günümüzde vasıfsız işgücüne olan talep azalmış, buna paralel olarak bilgili, alanında uzmanlaşmış kişilerden oluşan işçi tipi ise önem kazanmıştır. Bu bağlamda yeni teknolojiler sayesinde kalifiye eleman ihtiyacının artması, hizmet sektörünün alanının genişlemesi ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması neticesinde işçilerin pazarlık gücü zayıflamıştır. İşverenler ileri teknolojiye dayalı yatırımlarda işçileri en etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmayı amaçlarken işçiler ise daha çok kazanç sağlamayı amaçlamakta aynı zamanda fazla zaman bulabileceği bir iş ilişkisi istemektedir. Çalışma

biçimlerinin esnek hale gelmesi ve çalışma ilişkilerinin değişen koşullara uyum sağlaması toplu iş görüşmelerinde işçi tarafını zayıflatmaktadır (Çetin, 2014: 68).

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler sonucu doğup ve geniş pazar büyüklüğüne sahip olan çağrı merkezleri de esnek çalışma modellerinin uygulandığı bir sektör konumundadır. Çağrı merkezi çalışanları sendikalaşma açısından incelendiğinde 2000'li yılların başında herhangi bir sendikaları olmamakla birlikte; çalışanlarının çok farklı işkollarında faaliyet gösteren işyerlerinde çalışmaları ve mevzuat gereği sendikal örgütlenmenin işkolu düzeyinde mümkün olması, işçi kesiminde sendikal örgütlenmenin önünde engel oluşturmuştur (ÇSGB, 2013: 23). Ancak; 18.10.2012 tarihli ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 4. maddesince tanımlanan 7 nolu İletişim İşkolu ile çağrı merkezi çalışanları örgütlenme hakkına kavuşmuştur. Bu bağlamda; Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu'na bağlı olarak HABER-İŞ, Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu'na bağlı olarak DEV İLETİŞİM-İŞ, Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu bağlı olarak Öz İletişim – İş Sendikası ve Bağımsız Sendikalar içerisinde Pak İletişim İşçileri Sendikası 7 nolu İletişim İşkolunda faaliyet göstermeye başlamıştır (ÇSGB,2016). Böylece çağrı merkezi çalışanlarının örgütlenmesi önündeki engel kalkmıştır.

Ancak; çağrı merkezi çalışanlarının sendikalaşmasının önündeki iş kolu engeli kalkmış olmasına rağmen sendikalaşma eğiliminde değildirler. Bunun nedeni yaptıkları işi geçici bir iş olarak nitelendirmeleri ve işi benimsememelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların bir kısmı yaptıkları işin ileri teknoloji gerektiren bir iş olduğunu ve kendilerini işçi sınıfında görmediklerini belirtmektedir (Parlak ve Çetin, 2007: 130).

2.3.10. Çağrı Merkezlerinde Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlar

Çağrı merkezi çalışanları yaptıkları işten ötürü zihnen vasıfsızlaşma tehdidi altındadırlar. Çalışma saatleri içerisinde kelime kelime ekranı takip etmek ve aynı cümleleri tekrar etmek zihnen çalışanı tekrara dayalı standart hale

getirmektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının karşılaştıkları bir diğer problem ise yapılan işin çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sorunlara yol açmasıdır. Bu bağlamda çalışanın, gün aşırı aydınlatma altında çalışması, çalıştığı ortamda devamlı bir konuşmadan kaynaklı şiddetli bir uğultuya maruz kalması, devamlı çağrı almaktan kaynaklanan işitme kaybı riski ve de sürekli konuşma sebebiyle sesinde sorun yaşaması gibi fiziksel sorunlar çalışanlar için kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Psikolojik açıdan ise maruz kaldığı strese ve yoğun çalışma temposuna bağlı olarak çalışanlar, gündelik yaşantısında sıkıntılar, ağlamalar ve kâbuslar yaşamaktadır (<http://www.yordamkitap.com/comment.php?commentId=263>, 21.12.2016).

İş, iş süreci, iş ortamı, iş doyumu vb. olgular bu sektörde çalışanlarda strese yol açan önemli etmenlerdir. Çalışan iş ortamında birçok etmenden etkilenerek strese maruz kalmaktadır. Bunun sonucunda işçi fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan değişiklikler yaşamaktadır. Fiziksel çevre, kimyasal, biyolojik ve psiko-sosyal çevre meslek hastalıklarının oluşmasına neden olmaktadır. Psiko-sosyal çevreye oluşturan çatışmalar ve çalışma süreleri, vardiya sistemi çalışanı etkilemektedir. Vardiyalı çalışma sistemi çalışanlarda stres, düzenli yapılan aktivitelere katılamama ve bundan ötürü sosyal hayattan kopma, aile yaşamına zaman ayıramama ve mesleki tatminde azalma çalışanda strese neden olabilmektedir. Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi olarak çağrı alan kişiler şikâyet ve hakarete maruz kalmaları durumunda doğal tepki vermemelerinden ötürü kişide bayılma, göz seğirmesi, kramplar gibi fiziksel şikâyetler görülmektedir (Yaşar, Alpsoy ve Taçgın, 2016: 16).

Çalışanlar karşılaşmış oldukları bu fiziksel ve de psikolojik sorunların dışında çağrı merkezlerinde ücretlerin, düşük aylık ücret ya da saat ücreti, (ücrete oranla) yüksek prim uygulaması sistemi ile belirlenmesi, bazı çalışanların tam zamanlı çalışmalarına rağmen; yarı zamanlı (kısmi süreli) olarak gösterilmesi gibi sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadırlar (ÇSGB, 2013:73).

BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: YALOVA, ELAZIĞ VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

Türkiye’nin 43 ilinde çağrı merkezi mevcut olup (<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/haber-detay/50>), bu çağrı merkezlerinde çalışma ilişkilerini incelemek amacıyla “basit tesadüfi örnekleme yöntemi”⁷ kullanılarak hazırlanan bu çalışma; Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa’daki çağrı merkezlerinde toplamda 295 çalışan ile yapılarak gerçekleştirilmiştir. Yalova ilinde bir çağrı merkezi, Elazığ ilinde bir çağrı merkezi ve Şanlıurfa’da ise üç çağrı merkezi araştırmaya dahil edilerek toplamda beş çağrı merkezinde araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamına dahil olan illerdeki çağrı merkezinde çalışan kişi sayısı ise şu şekildedir:

Yalova ilindeki çağrı merkezinde toplamda 40 çalışan,

Elazığ ilindeki çağrı merkezinde toplamda 1050 çalışan,

Şanlıurfa ilinde ise üç çağrı merkezinde toplamda 910 çağrı merkezi çalışanı bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Konusu

Türkiye’de 3 ilde (Yalova, Elazığ, Şanlıurfa) çağrı merkezi çalışanları ile anket çalışması yapılarak; çalışanların toplam ücretleri, haftalık çalışma saatleri, fazla çalışma süreleri, işyeri eğitimleri, sendikalaşma oranları ve yaptıkları işten memnun olup olmadıkları gibi olgular hakkında çağrı merkezlerinin çalışma ilişkileri çerçevesinde incelenmesidir.

⁷ **Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi:** Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir (Büyüköztürk, 2012: 6).

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de hızla gelişen çağrı merkezi sektörünü çalışma ilişkileri açısından irdeleyerek; istihdam edilen çalışanların çalışma koşulları ile ilgili bilimsel veriler elde edilmesidir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa’da toplamda 295 çağrı merkezi çalışanın katılımı ile hazırlanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen veriler ile çağrı merkezlerindeki mevcut çalışma ilişkileri sistemi hakkında bilgi edinilmesi açısından önemlilik arz etmektedir. Ayrıca elde edilen veriler ile ulaşılan sonuçlar, bu çalışmadan sonra yapılacak olan çalışmalar için faydalı olabileceği öngörülmektedir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

- **H₁:** Kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre daha az fazla çalışma yapmaktadırlar.
- **H₂:** Çalışanlar, yaşadıkları sorunları çözmek için yöneticileri ile kolaylıkla iletişime geçer ve sorunlarını onlara aktarırlar.
- **H₃:** Çalışanlarda sendikalaşma bilinci yoktur.
- **H₄:** Çağrı merkezlerinde verilen ücret ile eğitim seviyesi arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.

3.5. Araştırmanın Sınırları

Araştırma kapsamına dahil olan Yalova ilindeki çağrı merkezinde toplamda 40 çalışan içerisinde 29 çalışan, Elazığ’daki çağrı merkezinde 1050 çalışan içerisinde 88 çalışan ve son olarak Şanlıurfa’da ise 3 farklı çağrı merkezinde toplamda 910 çağrı merkezi çalışan içerisinde 178’i anket

çalışmamıza katılmıştır. Katılımcıların sayısı toplamda 295 kişi olup bu üç il ile sınırlandırılmıştır.

3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma da verileri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette toplamda 20 soru sorulmuş ve anket soruları "Workplace And Employee Survey, (2006)" kaynağından derlenerek hazırlanmıştır. 295 katılımcı yapılan ankete katılmıştır. Ancak 295 anketin 255 tanesi değerlendirmeye alınarak 40 anket değerlendirilmeye tabi tutulmamıştır. Yalova'da yapılan anket çağrı merkezine teslim edilmiş ve bir hafta sonrası teslim alınmıştır. Elazığ'da yapılan anketlerin çoğu birebir yapılmış ancak bir kısım çalışana ise online olarak anketler gönderilerek gerçekleştirilmiştir. Şanlıurfa'da ise anketler çalışanlarla birebir yapılarak tamamlanmıştır.

Anket 2 bölümden oluşup birinci bölümde, çalışanların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise çağrı merkezlerinde çalışma ilişkileri sistemi hakkında bilgi edinmek amaçlı sorular sorulmuştur.

Elde edilen ham veriler bilgisayar ortamında "SPSS 16 Programı" ile değerlendirilmiş, anket verileri ise tablolar kullanılarak aktarılmıştır. Bazı sorular ise birbirleriyle ilişkilendirilip çapraz tablolar kullanılmıştır.

3.7. Bulgular

3.7.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde çağrı merkezi çalışanlarının çalışanların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik çeşitli sorular yer almaktadır. Araştırmada yer verilen demografik bulgular, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyidir. Bu bulgulara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 18. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyetiniz Nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
KADIN	135	52,9
ERKEK	120	47,1
Toplam	255	100,0

Araştırma kapsamında; anket çalışmamıza katılan çağrı merkezi çalışanlarının %52,9'unun kadın katılımcılardan, %47,1'inin ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 19. Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Kaç Yaşındasınız?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
20'denküçük	8	3,1
20-24arası	123	48,2
25-29arası	87	34,1
30-39arası	34	13,3
40-49arası	2	,8
50-59arası	1	,4
Toplam	255	100,0

Araştırma sonucuna göre çalışanların %48,2'si 20-24 yaş aralığında olup, %34,1'i 25-29 yaş aralığındadır. Diğer katılımcıların ise %13,3'nün 30-39

yaş aralığında, %0,8'nin 40-49 yaş aralığında ve %0,4'ün ise 50-59 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Çalışanların Medeni Durumu

Medeni Durumunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Evli	81	31,8
Bekâr	174	68,2
Toplam	255	100,0

Çalışanların (Tablo 21); %31,8'i evli iken, %68,2'si bekardır.

Tablo 21. Çalışanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumunuz Nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Lise mezunu	103	40,4
Meslek lisesi mezunu	23	9,0
Ön lisans mezunu	91	35,7
Lisans mezunu	35	13,7
Yüksek lisans-Doktora mezunu	3	1,2
Toplam	255	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim düzeylerine baktığımızda, çalışanların % 40,4'ünü lise, % 9'unu meslek lisesi, %35,7'sini ön lisans mezunu oldukları, %13,7'ni üniversite, %1,2'sini ise yüksek lisans/doktora mezunu oldukları görülmektedir.

3.7.2. Çağrı Merkezlerinde Çalışma İlişkilerine Ait Bulgular

Tablo 22. Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Süreleri

Bu İş Yerindeki Toplam Çalışma Süreniz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
1 yıldan az	73	28,6
1 yıldan fazla 2 yıldan az	95	37,3
2 yıldan fazla 5 yıldan az	72	28,2
5 yıldan fazla 10 yıldan az	14	5,5
10+	1	,4
Toplam	255	100,0

Çalışanların şuan ki işyerlerinde ağırlıklı olarak “1 yıldan fazla 2 yıldan az” çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda %37,3’ü “1 yıldan fazla 2 yıldan az” %28,6’sı “1yıldan az”, %28,2’si ise “2 yıldan fazla 5 yıldan az”sürelili olarak şuan ki işyerlerinde çalışmaktadırlar. %0,4’ü ise 10 yıl ve üzeri bu sektörde çalışmaktadır.

Tablo 23. Çalışanların İş Yerindeki Statüleri

Bu İş Yerindeki Statünüz Nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Belirsiz süreli çalışan	140	54,9
Belirli süreli çalışan	95	37,3
Kısmi süreli çalışan	20	7,8
Toplam	255	100,0

Çalışanların %54,9’u bu işyerindeki statünüz nedir sorusuna “belirsiz süreli çalışan” olarak cevaplamışlardır. %7,8’i ise kısmi süreli cevabını vermişlerdir.

Tablo 24. Çalışanların Haftalık Toplam Çalışma Süreleri (Fazla Çalışmalar Dahil)

Haftada Fazla Çalışma Sürelerinizde Dâhil Olmak Üzere Kaç Saat Çalışıyorsunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
30 saatten az	16	6,3
30-45 saat arası	105	41,2
46-66 saat arası	134	52,5
Toplam	255	100,0

Çalışanların %52,5'i (Tablo 25) araştırma verilerine göre; fazla çalışma süreleri de dahil olmak üzere haftada 46-66 saat arası çalışmaktadır. %41,2'si haftada 30-45 saat çalışmakta iken; %6,3' ü ise haftada 30 saatten az çalışmaktadır.

Tablo 25. Çalışanların Haftalık Fazla Çalışma Süreleri

Haftada Toplam Kaç Saat Fazla Çalışma Yapıyorsunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Fazla çalışma yapmıyorum	92	36,1
6 saate kadar	110	43,1
7-11	33	12,9
12-16	12	4,7
17 ve üstü	8	3,1
Toplam	255	100,0

Çağrı merkezinde çalışanların %43,1'i haftada 6 saate kadar fazla çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir.

Çağrı merkezinde çalışanların %36,1' ise fazla çalışma yapmadığını belirtmiştir.

Tablo 26. Çalışanların Fazla Çalışma Süreleri İçin Fazla Çalışma Ücreti ya da Boş Zaman Kullanma Dağılımı

Fazla Çalışma Süreleri İçin Fazla Çalışma Ücreti Veya Boş Zaman Kullanımı Yapıyorsunuzuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Fazla çalışma yapmıyorum	92	36,1
Fazla çalışma ücreti alıyorum	100	39,2
Boş zaman kullanıyorum	11	4,3
Bazen fazla çalışma ücreti alıyorum bazen de boş zaman kullanıyorum	52	20,4
Total	255	100,0

Fazla çalışma yapan çalışanların %39,2'si yapmış olduğu fazla çalışma karşılığında; fazla çalışma ücreti alırken, %20,4'ü ise bazen fazla çalışma ücreti aldığını bazen de boş zaman kullandığını belirtmiştir. Çalışanların %4,3'ü ise fazla çalışma karşılığında boş zaman kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 27. Çalışanların Fazla Çalışma Nedenleri

Fazla Çalışma Yapmanız Nedeni Nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Fazla çalışma yapmıyorum	92	36,1
Çalışmayı seviyorum	9	3,5
Gelire ihtiyacım var	39	15,3
Diğer çalışanlar yaptığı için	23	9,0
İşimin bir gereği olarak yapıyorum	92	36,1
Total	255	100,0

Çalışanların fazla çalışma nedenleri arasında %36,1 oranında işin bir gerekliliği olarak yapıldığı (Tablo 28) görülmektedir. %15,3 oranında ise çalışanların gelire ihtiyacı olduğu için fazla çalışma yaptıkları, %3,5 oranında

çalışmayı sevdikleri için yaptıkları %9,0 oranında ise diğer çalışanların fazla çalışma yapması sonucu fazla çalışma yaptıkları görülmektedir.

Tablo 28. Çalışanların Aylık Toplam Ücretleri

Aylık Toplam Ücretiniz (Fazla Çalışma Ücretleri Dahil) Ne Kadar?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
600-1299 TL	64	25,1
1300-1800 TL	175	68,6
1801-2300 TL	13	5,1
2301-2800 TL	3	1,2
Toplam	255	100,0

Araştırma sonuçlarına (Tablo 29) göre; çalışanların %68,6'sı 1300-1800 TL arası aylık ücret almaktadırlar. Ancak bu ücret aralığını seçen katılımcıların çoğu, 1300-1800 TL arası ücrette asgari ücret (1301 TL) ya da biraz daha üstü aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 29. Çalışanların Son Bir Yıl İçinde Yöneticilerle Aşağıdaki Mevcut Seçenekler Hakkında Konuşma Durumu

Son Bir Yıl İçinde Yöneticilerle Aşağıdakilerden Herhangi Birini Konuştunuz mu?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Terfi durumu	42	16,5
Eğitim ihtiyacı	25	9,8
Ücret durumu	45	17,6
İşini sürdürme	30	11,8
Bunlardan hiçbirini konuşmadım	113	44,3
Toplam	255	100,0

Çalışanların %44,3 gibi büyük bir kısmı son bir yıl içerisinde yöneticilerle herhangi bir konuşma yapmadıklarını belirtmişken; %16,5'i terfi, %17,6'sı

ücret durumu, %11,8'i işini sürmek, %9,8'i ise eğitim ihtiyacı hakkında son bir yıl içerisinde yöneticileri ile konuştuklarını belirtmişlerdir.

Tablo 30. Çalışanların Son Bir Yıl İçerisinde İşyeri İçinde veya Dışında Almış Oldukları Eğitim Durumu

Son Bir Yıl İçerisinde İşinize İlişkin İşyeri İçinde veya Dışında Eğitim Aldınız mı?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Hayır	69	27,1
1 günden kısa süreli eğitim aldım	32	12,5
1 günden uzun 2 günden kısa süreli eğitim aldım	25	9,8
2 günden uzun 5 günden kısa süreli eğitim aldım	36	14,1
5 günden uzun 10 günden kısa süreli eğitim aldım	58	22,7
10 günden uzun süreli eğitim aldım	35	13,7
Toplam	255	100,0

Çalışanların %22,7'si 5 günden uzun 10 günden kısa süreli eğitim almış iken, %27,1'i iş yeri içinde ya da dışında herhangi bir eğitim almamıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %14,1'i 2 günden uzun 5 günden kısa süreli, %12,5'i 1 günden kısa süreli ve son olarak da %9,8'i 1 günden uzun 2 günden kısa süreli iş yeri içinde ya da dışında eğitim almıştır.

Tablo 31. Çalışanların Sendikalaşma Durumu

Herhangi Bir Sendikaya Üye misiniz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Evet	16	6,3
Hayır	239	93,7
Toplam	255	100,0

Araştırmaya konu olan çağrı merkezi çalışanlarının içerisinde sadece %6,3'ü sendikalı iken %93,7 oranına sahip diğer çalışanlar sendikalı değildir.

Tablo 32. İş Yerinde Faaliyette Bulunan Sendika Olup Olmama Durumu

İşyerinizde Faaliyette Bulunan Herhangi Bir Sendika Var mı?	Frekans	Yüzde(%)
Evet	20	7,8
Hayır	235	92,2
Toplam	255	100,0

Çalışanlara çalıştığınız çağrı merkezinde faaliyette bulunan bir sendika olup olmadığı sorulduğunda %7,8 oranında evet cevabı, %92,2 oranında ise hayır cevabı alınmıştır.

Tablo 33. Çalışanların İşyeri Sendika Temsilcisi veya Sendika İle İletişim Durumu

İşyeri Çalışma Sorunlarına İlişkin İşyeri Sendika Temsilcisi veya Sendika İle Temasınız Var mı?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Çoğunlukla işyeri sendika temsilcisi ile temas halindeyim	6	2,4
Bazen işyeri sendika temsilcisi ile temas halindeyim	6	2,4
Hiçbir zaman işyeri sendika temsilcisi ile temas halinde olmadım	65	25,5
İşyeri sendika temsilcisiyim	9	3,5
İşyeri sendika temsilcisi veya sendikayla temasım yok	169	66,3
Toplam	255	100,0

Araştırma kapsamına dâhil olan çalışanların %66,3' ü İşyeri sendika temsilcisi veya sendikayla teması olmadığını, %25,5'i hiçbir zaman işyeri sendika temsilcisi ile temas halinde olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların %2,4'ü çoğunlukla işyeri sendika temsilcisi ile temas halinde,

geriye kalan %2,4'ü ise bazen işyeri sendika temsilci ile temas halinde olduğunu belirtmiştir.

Tablo 34. Yöneticilerin Sendikaya Karşı Tavrıları

Yöneticilerin Sendikaya Karşı Tavrılarını Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Sendikayı Destekliyorlar	28	11,0
Sendikaya Karşı Tarafsızlar	142	55,7
Sendikaya Karşılar	78	30,6
Toplam	248	97,3
Cevaplamayan Kişi Sayısı	7	2,7
Toplam	255	100,0

Araştırma kapsamındaki çağrı merkezlerinde çalışanların vermiş oldukları cevaplara göre (Tablo 35); yöneticilerin %55,7'si sendikaya karşı tarafsız iken %30,6'sı ise sendikaya karşı olup, %11'i ise sendikayı desteklemektedir. Ayrıca bu konuda hiç bir fikri olmayan %2,7 oranındaki çalışan bu soruyu cevaplamamayı tercih etmişlerdir.

Tablo 35. Katılımcıların Çalıştıkları Firmaya Göre Dağılımı

Çalıştığınız firma aşağıdakilerden hangisidir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Asıl Firma	101	39,6
Taşeron Firma	152	59,6
Toplam	253	99,2
Cevaplamayan Kişi Sayısı	2	,8
Toplam	255	100,0

Çalışılan firmanın %39,6'sının asıl firma, %59,6'sının ise taşeron firma olduğu görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları firmanın asıl firma ya da taşeron firma olup olmadığı hakkında bilgisi olamayan katılımcılar (%0,8) bu soruyu cevaplamamayı tercih etmişlerdir.

Tablo 36. Çalışanların Yapmış Oldukları İşten Memnuniyet Durumu

Yaptığınız İşten Memnun musunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet, memnunum	130	51,0
Hayır, memnun değilim	125	49,0
Toplam	255	100,0

Katılımcıların %51'i çağrı merkezinde çalışmaktan memnun iken, %49' çağrı merkezinde çalışmaktan memnun değildir

Tablo 37. Çalışanların İşyerlerinde Karşılaştıkları En Önemli Sorun

Size Göre Çağrı Merkezinde Çalışanların Karşılaştıkları En Önemli Sorun Hangisidir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Ücret	88	34,5
Çalışma gün ve saatleri	61	23,9
Yapılan iş	46	18,0
Diğer çalışanlarla ilişkiler	23	9,0
Diğer (Belirtiniz)	37	14,5
Toplam	255	100,0

Çalışanlara size göre çağrı merkezinde çalışanların yaşadığı en önemli sorun nedir diye sorulduğunda verilen cevapların %34,5'i ücrettir. %23,9'u ise

çalışma gün ve saatleridir. %14,5'i ise diğer sorunları görmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanlar tarafından "Diğer" başlık altında gösterilen sorunlar ise şu şekildedir:

- Günde 10 saatten fazla çalışılması,
- Yükselme olanaklarının neredeyse hiç olmaması,
- Çalışan memnuniyetine önem verilmemesi,
- Uzun çalışma saatlerine karşın ücretlerin az oluşu,
- Haklarını savunacak bir sendikanın olmayışı,
- Yönetici çalışan ilişkisi olmayışı,
- Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları sebebiyle çalışanların işten soğumaları,
- İş yerinde yöneticilerin adaletsiz davranışlarda bulunması,
- Deneyimsiz yöneticilerin bulunduğu,
- Çalışanların kendilerine ayıracak vakitlerinin olmamasıdır.

Tablo 38. İş Yerinde Çalışma Süresi ve Son Bir İçerisinde Yöneticilerle Yapılan Konuşma Arasındaki İlişki Durumu

Bu İşyerinizdeki Çalışma Süreniz Nedir?	Son Bir Yıl İçerisinde Yöneticinizle Aşağıdakilerden Hangisini Konuştunuz?					Toplam
	Terfi durumu	Eğitim ihtiyacı	Ücret durumu	İşini sürdürme	Bunlardan hiçbirini konuşmadım	
1 yıldan az	6 8,2%	6 8,2%	15 20,5%	9 12,3%	37 50,7%	73 100,0%
1 yıldan fazla 2 yıldan az	16 16,8%	13 13,7%	17 17,9%	11 11,6%	38 40,0%	95 100,0%
2 yıldan fazla 5 yıldan az	17 23,6%	5 6,9%	11 15,3%	8 11,1%	31 43,1%	72 100,0%
5 yıldan fazla 10 yıldan az	3 21,4%	1 7,1%	2 14,3%	2 14,3%	6 42,9%	14 100,0%
10+	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%	1 100,0%
Toplam	42 16,5%	25 9,8%	45 17,6%	30 11,8%	113 44,3%	255 100,0%

1 yıldan az süreli %50,7 oranına sahip olan çalışanların işyerinde yöneticileri ile herhangi bir görüşme yapmadığı (tablo 41) görülmektedir. Ancak %20,5 oranında ki çalışanların ücret konusunu,%8,2 oranındaki çalışanların terfi konusunu %12,3 oranındaki çalışanların işini sürdürme konusunu ve %8,2 oranında ki çalışanların ise eğitim ihtiyacı konusunu yöneticileri ile konuştukları (Tablo 41) görülmektedir.

1 yıldan fazla 2 yıldan az süreli çalışanların ise %40'ı herhangi bir konuşma yapmadığı ve %17,9'unun ücret hakkında konuştuğu (Tablo 41) görülmektedir. Ayrıca çalışanların %16,8'i terfi hakkında, %13,7'si eğitim ihtiyacı konusunda %11,6'sı ise işini sürdürme hakkında yöneticileri ile görüştüklerini belirtmişlerdir.

2 yıldan fazla 5 yıldan az süreli çalışanların ise %43,1'i herhangi bir konuda yöneticileri ile konuşmamışlardır. Buna karşılık diğer çalışanların daha çok terfi durumu hakkında (%23,6) konuştukları görülmektedir. Çalışanların sadece %6,9'unun eğitim ihtiyacı hakkında konuştuğu görülmektedir.

5 yıldan fazla 10 yıldan az süreli çalışanların ise %42,9'u bu konulardan hiçbirini yöneticileri ile konuşmadıkları görülmekle birlikte; %21,4 oranına sahip olan çalışanların terfi konusunu görüştükleri görülmektedir.

10 yıl ve üzeri çalışan 1 katılımcımızın ise hiçbir konuyu yöneticileri ile konuşmadığı görülmüştür.

Bu bağlamda 2 yıldan daha az çalışanların yoğunluk olarak yöneticileri ile ücret konusunda görüştükleri, 2 yıl üzeri 10 yıldan az süreli çalışma süresi dâhilinde ki çalışanların ise daha çok terfi konusunu görüştükleri tablo 41'de görülmektedir.

Tablo 39. İş Yerinde Çalışma Süresi ve Son Bir İçerisinde Yöneticilerle Yapılan Konuşma Arasındaki Anlamlılık Testi

Ki-Kare testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,962 ^a	16	,812

İki değişken arasındaki ilişki; 0,05'den büyük 0,812 oranında çıktığı için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani iş yerinde çalışma sürelerinin uzunluğuna bağlı olarak çalışanlar ile yöneticileri arasında yaptıkları konuşma arasında paralellik söz konusudur.

Tablo 40. Çalışanların Statüsü Ve Toplam Haftalık Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

İş Yerinizdeki Statünüz Nedir	Toplam Haftalık Çalışma Süreniz(fazla çalışma süreleriniz dahil) Nedir?			Toplam
	30 saatten az	30-45 saat arası	46-66 saat arası	
Belirsiz süreli çalışan	3 2,1% 18,8%	58 41,4% 55,2%	79 56,4% 59,0%	140 100,0% 54,9%
Belirli süreli çalışan	2 2,1% 12,5%	42 44,2% 40,0%	51 53,7% 38,1%	95 100,0% 37,3%
Kısmi süreli çalışan	11 55,0% 68,8%	5 25,0% 4,8%	4 20,0% 3,0%	20 100,0% 7,8%
Toplam	16 6,3% 100,0%	105 41,2% 100,0%	134 52,5% 100,0%	255 100,0% 100,0%

Toplam çalışan içinde %54,9 oranına sahip olan belirsiz süreli sözleşmeli çalışanların haftalık çalışma saatlerinin fazla çalışmalarda dahil olmak üzere daha çok 46-66 saat aralığında olduğu görülmektedir. 46-66 saat aralığında çalışanların oranı ise % 56,4'tür. Belirsiz süreli sözleşme ile çalışan araştırma kapsamındaki katılımcıların %41,4'ü ise haftalık 30-45 saat aralığında çalışmaktadırlar.

Belirli süreli sözleşme ile çalışan çağrı merkezi çalışanlarının ise %53,7'sinin toplam çalışma süreleri 46-66 saat, %44,2'sinin 30-45 saat %2,1'inin ise haftada 30 saattir.

Toplam çalışan içerisinde %7,8 oranına sahip olan kısmi süreli çalışanların ise %20'sinin 46-66 saat, %25'nin 30-45 saat %55'inin ise 30 saatten az haftada toplam çalışma saatlerinin olduğu görülmektedir.

Çalışanların %52,5'i haftada 46-66 saat aralığında çalıştırılmaktadırlar.

Ayrıca kısmi süreli sözleşme ile çalışanlar içerisinde de yasal olmadığı halde haftada 46-66 saat çalışan çağrı merkezi çalışanları mevcuttur.

3.7.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Bu çalışma ile çağrı merkezindeki çalışma ilişkilerinin kapsama alanına giren, ücret, çalışma şekilleri, iş sözleşmeleri, örgütlenmeleri ve iş yeri eğitimleri gibi konular irdelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda bazı hipotezler oluşturulmuştur ve bu bölümde hipotezler değerlendirilecektir. Oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

- **H₁:** Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha az fazla çalışma yapmaktadırlar.
- **H₂:** Çalışanlar, yaşadıkları sorunları çözmek için yöneticileri ile kolaylıkla iletişime geçer ve sorunlarını onlara aktarırlar.
- **H₃:** Çalışanlarda sendikalaşma bilinci yoktur.
- **H₄:** Çağrı merkezlerinde verilen ücret ile eğitim seviyesi arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.

Araştırma hipotezleri bakımından incelendiğinde;

İlk ana hipotezimiz olan, "***H₁ Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha az fazla çalışma yapmaktadırlar***" araştırma sonuçlarına göre reddedilmiştir.

Tablo 41. Cinsiyet ve Fazla Çalışma Saatleri Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz Nedir?	Haftada Kaç Saat Fazla Çalışma Yapıyorsunuz?					Toplam
	Fazla çalışma yapmıyorum	6 saate kadar	7-11	12-16	17 ve üstü	
KADIN	50 37,0%	63 46,7%	12 8,9%	8 5,9%	2 1,5%	135 100,0%
ERKEK	42 35,0%	47 39,2%	21 17,5%	4 3,3%	6 5,0%	120 100,0%
Toplam	92 36,1%	110 43,1%	33 12,9%	12 4,7%	8 3,1%	255 100,0%

Kadın çalışanların %37'si fazla çalışma yapmadığını belirtmiştir. Kadın çalışanların %46,7'si ise haftada 6 saate kadar, %8,9'u ise haftada 7-11 saat arası çalışma yapmaktadır. Diğer kadın çalışanların %5,9'u 12-16 saat fazla çalışma yaptıklarını, %1,5'i ise 17 saat ve üstü fazla çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir.

Erkek Çalışanların ise %35'i fazla çalışma yapmamakla birlikte; %39,2'si haftada 6 saate kadar fazla çalışma yapmaktadır. %17,5 oranındaki erkek çalışanlar haftada 7-11 saat fazla çalışma yaptıklarını, %3,3 oranındaki erkek çalışanlar ise haftada 12-16 saat fazla çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca haftada 17 saat ve üstü fazla çalışma yapanların oranı ise %5'tir.

Hem kadın hem erkek katılımcıların çoğunluğu haftada 6 saate kadar fazla çalışma yapmaktadır.

Tablo 42. Cinsiyet ve Fazla Çalışma Arasındaki Anlamlılık Testi

Ki-Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	7,956 ^a	4	,093

İki değişken arasındaki ilişki 0,05'den küçük çıktığı için değişkenler arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Yani çağrı merkezinde fazla çalışma yapılmasının cinsiyetle ilişkili olmadığı kadın ya da erkek çalışanlar fazla çalışma yaptıkları görülmektedir.

"H₂ Çalışanlar, yaşadıkları sorunları çözmek için yöneticileri ile kolaylıkla iletişime geçer ve sorunlarını onlara aktarırlar". Hipotezimiz araştırma sonuçlarına göre kabul edilmiştir.

Bu hipotezimiz araştırma sonucu elde edilen bilimsel verilere göre çalışanların %55,7' si yöneticileri ile son bir yıl içerisinde ücret, terfi, eğitim gibi konular hakkında görüştüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre hipotezimiz kabul edilmiştir. Ancak %44,3 azımsanamayacak orana sahip çalışanlar ise yöneticileri ile son bir yıl içerisinde herhangi bir konu hakkında görüşmek üzere yöneticileri ile iletişime geçmemiştir. Bu oran ise bize yöneticileri ile iletişime geçmeyen çalışanların iş yerinde sorun yaşamadıklarını ya da yöneticileri ile iletişim kurması gereken bir sorunla karşı karşıya kalmadığını göstermektedir.

"H₃ Çalışanlarda sendikalaşma bilinci yoktur." hipotezimiz de araştırma sonuçlarına göre kabul edilmiştir.

Çağrı merkezi çalışanlarının sadece %6,3'ü "bir sendikaya üye misiniz" sorusuna evet yanıtını vermiştir. Geriye kalan %93,7 oranında ki büyük paya sahip olan çalışanlar ise hayır cevabını vererek herhangi bir sendikaya üye olmadıklarını belirtmişlerdir.

Bu bağlamda; çağrı merkezi çalışanları arasında sendikalaşma oranının bu kadar düşük olmasının sebepleri arasında öncelikle son otuz yılda çalışma ilişkilerinde yaşanan değişimlerin sendikaların gücünü zayıflatmış olması ve sendikaların bu bağlamda üye kaybetmesidir. Buna istinaden bu sektörde çalışanlar demografik açıdan incelendiğinde genç iş gücünün yoğun olarak istihdam edildiği bir sektördür. Bu genç işgücü deneyimsiz işçiler olmaları sebebi ile sendikalar hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları ihtimalide göz ardı edilmemelidir. Bu sektörde çalışanların çoğu yaptıkları işin ileri teknoloji gerektiren bir iş olduğu görüşünde ve kendilerini işçi sınıfına ait görmemektedirler. Bu düşüncede çağrı merkezi çalışanları arasında sendikalaşma bilincini engelleyen diğer bir etken olarak görülebilir.

Ayrıca araştırma kapsamına dâhil olan çağrı merkezlerinde %3,5 oranında çalışan işyeri sendika temsilcisi olduğunu belirtmiştir. İş yeri sendika temsilcisinin olması sendikaların bu sektöre girmeyi başardığını göstermektedir. Lakin iş yerlerinde sendikalı çalışan sayısının bu derece düşük bir oranda olması iş yeri sendika temsilcilerinin işlerini iyi yapmadıklarını göstermektedir.

Dördüncü ve son ana hipotezimiz olan;

"H₄ Çağrı merkezlerinde verilen ücret ile eğitim seviyesi arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir".

Araştırma sonuçlarına göre **H₄** ana hipotezimiz kabul edilmiş olup bu bağlamda çağrı merkezlerinde verilen ücretlerin eğitim seviyesi ile alakalı olmadığı görülmektedir. Verilen ücretler çalışanların günlük çalışma saatleri ve yapmış oldukları fazla çalışmalarla ilişkili olduğu söylenebilir.

Tablo 43. Eğitim Durumu ve Aylık Toplam Ücret Arasındaki İlişki

Eğitim Durumunuz Nedir?	Aylık Toplam Ücretiniz(fazla çalışma ücretleri dahil) Ne kadardır?				Toplam
	600-1299 TL	1300-1800 TL	1801-2300 TL	2301-2800 TL	
Lise mezunu	28 27,2% 43,8%	67 65,0% 38,3%	6 5,8% 46,2%	2 1,9% 66,7%	103 100,0% 40,4%
Meslek lisesi mezunu	6 26,1% 9,4%	15 65,2% 8,6%	1 4,3% 7,7%	1 4,3% 33,3%	23 100,0% 9,0%
Ön lisans mezunu	23 25,3% 35,9%	64 70,3% 36,6%	4 4,4% 30,8%	0 ,0% ,0%	91 100,0% 35,7%
Lisans mezunu	5 14,3% 7,8%	28 80,0% 16,0%	2 5,7% 15,4%	0 ,0% ,0%	35 100,0% 13,7%
Yüksek lisans-doktora mezunu	2 66,7% 3,1%	1 33,3% ,6%	0 ,0% ,0%	0 ,0% ,0%	3 100,0% 1,2%
Toplam	64 25,1% 100,0%	175 68,6% 100,0%	13 5,1% 100,0%	3 1,2% 100,0%	255 100,0% 100,0%

Tablo 43'e göre lise mezunu katılımcıların %27,2'si 600-1300 TL arası, %65'i 1301-1800 TL arası aylık ücret almakta iken, lisans mezunu çalışanların %14,3'ü 600-1300 TL arası, %80'ni ise 1301-1800 TL arası aylık toplam ücret almaktadırlar.

Ayrıca lise mezunu olup aylık toplam ücreti 1801-2300 TL olan çalışan oranı %5,8 iken, lisans mezunu olup aylık toplam ücreti 1801-2300 TL olan çalışan oranı %5,7'dir. Lise mezunu çalışanların sadece %1,9'u aylık toplam ücretini 2301-2800 TL belirtmiş iken bu oran lisans mezunu çalışanlarda %0'dır.

Çağrı merkezlerinde eğitim seviyesine göre ücret verilmemesinin sebebi yapılan işin vasıf gerektirmeyen ve beşeri sermaye ile ilişkisi olmayan bir iş

olmasıdır. Çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalışan herkes eğitim seviyesine bakılmaksızın aynı işi yapmakta ve bu durum yüksek lisans mezunu/doktora mezunu olursa dahi değişmemektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyada ve ülkemizde çalışma ilişkileri sistemi içinde bulunduğu dönemin sosyo-ekonomik ve siyasal yapısına bağlı olarak çeşitli değişimler ve evreler geçirmiştir. Bu değişimlerden biride çalışma hayatında meydana gelen esnek çalışma biçimleridir. Çağrı merkezleri de, çalışma ilişkileri sisteminin son evresinde ortaya çıkarmış olduğu esnek çalışma biçimlerini içerisinde barındıran bir sektördür. Çağrı merkezlerinin oluşumu, günümüzde yaşanan bilgi ve teknolojik gelişmelere paralellik göstermekte ve bu sektör her geçen gün işletmeler için daha da önemli bir hal almaktadır. Çünkü çağrı merkezleri üreticiler ve onların sahip oldukları ya da olabilecekleri müşterileri arasında iletişim açısından önemli bir köprü görevi görmektedir. En önemli maliyeti ise insan olan bu sektör dünyada milyonlarca Türkiye’de ise binler kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Bu sebeple de çağrı merkezlerinin çalışma ilişkileri çerçevesinde incelenmesi önemlilik arz etmektedir.

Yurt içinde ve yurt dışında çağrı merkezlerinde çalışma koşullarına yönelik yapılmış olan birçok araştırma sonucunda çalışanların bu sektörde; en çok ücret, yapılan iş, örgütsüzleşme, fazla ve uzun çalışma saatleri, kariyer imkânının olmaması, takdir edilememe ve vasıfsızlaşma gibi problemler yaşadıkları görülmektedir. Bu sektörde iş sağlığı ve güvenliği açısından yapılan diğer araştırmalarda ise çağrı merkezi çalışanlarının uykusuzluk, stres, vücut şeklinde bozulma, ses ve duyma problemi gibi fiziksel ve psikolojik sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa illerinde çağrı merkezlerinde çalışanlar ile yaptığımız araştırma sonucunda ise çalışanların benzer problemler yaşadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına genel bir çerçevede bakıldığında;

- Çalışanların demografik yapısı çoğunluğunun kadın iş gücü olmakla birlikte, bekâr, 20-29 yaş aralığında ve lise mezunudurlar. Bu bağlamda çağrı merkezlerinin Türkiye’de genç işsizlere özellikle kadın işgücüne istihdam yarattığı görülmektedir. Özellikle devletin sunmuş olduğu

teşvikler sayesinde çağrı merkezi sektörü yatırımlarının batıdan, doğu ve güneydoğu illerine kayması ile bu bölgelerdeki eğitimli genç işgücünün göç hareketliliğinin önüne geçilmiştir. Ayrıca bu bölgedeki dezavantajlı kadın işgücü için çağrı merkezleri, önemli bir çalışma alanı olmuştur. Çünkü bu bölgelerde çağrı merkezlerinin olmadığı dönemlerde kadınlar market ya da mağazalarda güvencesiz işlerde ve düşük ücretlerle çalışmaktaydı. Çağrı merkezlerinin bu bölgelere kurulması ile kadın işgücü, ofis ortamında beyaz yakalı olarak çalışma şansını elde etmiştir.

Araştırma sonuçları çalışma ilişkileri açısından incelendiğinde ise çalışanların statüleri, haftalık toplam çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri karşılığında almış oldukları ücret, işyerinde yöneticileri ile son bir yıl içerisinde yaptıkları görüşmeler, iş yeri içinde ya da dışında almış oldukları eğitimler, çalışanların sendikalaşma oranları, yöneticilerin sendikalara karşı tavırları, iş yerinde sendika temsilcisi olup olmadığı, çalışanların yaptıkları işten memnuniyet durumu gibi önemli bulgular elde edilmiştir.

- Çalışanların şuan ki işyerlerinde çoğunlukla belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalıştıkları; %7,8 gibi düşük bir orana sahip olan çalışanların ise kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de diğer çalışma alanlarında olduğu gibi çağrı merkezi işyerlerinde de kısmi süreli çalışmanın yaygın olmadığı görülmektedir.
- Çalışanların fazla çalışma süreleri de dâhil olmak üzere haftalık toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise araştırmaya dahil olan 255 çalışan içerisinde %52,5 oranındaki çalışanların haftada toplam çalışma süreleri 46-66 saat aralığındadır. Toplam çalışan içerisinde %7,8 oranına sahip olan kısmi süreli çalışanların %20’sinin haftalık toplam çalışma sürelerinin 46-66 saat olduğu görülmektedir. %25’nin ise haftalık toplam çalışma süreleri 30-45 saattir. Kısmi süreli çalışanların İş Kanunu’ na göre haftada en fazla 45 saate kadar fazla çalışma yapması yasal iken 45 saat üstü çalıştırılmaları yasal olmayıp İş Kanunu’ na aykırıdır.
- Çağrı merkezlerinde çalışanların çoğunun fazla çalışma yaptığı görülmektedir. Yapılan fazla çalışmanın sebebi olarak işin bir gerekliliği olduğunu belirten çalışanların oranı %36,1 iken, fazla çalışmaya sebep

olarak gelire duyulan ihtiyaç olduğunu belirten çalışanların oranı ise %15,3'tür. Çağrı merkezlerinde yoğun iş temposunun yaşanması sık sık fazla çalışmaya sebebiyet vermekte ve çalışanlar zorunlu olarak fazla çalışma yapmaktadır. Ancak çalışanların sürekli fazla çalışma yapması sonucu çalışanların kendilerine vakit ayıramadıklarının bir göstergesidir. Sık sık fazla çalışma yapmak zorunda kalan çalışanların gündelik yaşamı olumsuz etkilenmektedir.

- Çalışanlara yapılan fazla çalışma karşılığında sürekli olarak fazla çalışma ücreti verilmemekte ve bazen fazla çalışma karşılığında çalışanlara, fazla çalışma ücreti yerine işverenlerce boş zamanda kullandırılmaktadır. Çalışanların çoğu fazla çalışma karşılığında kullandırılan boş zamanı kendilerinin istemediğini işverenlerce zorunlu olarak kullandıklarını belirtmişlerdir.
- Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi olarak çalışanlar bu işi geçici bir iş olarak görmektelerdir. Bu sebeple de bu sektörde çalışanların ortalama çalışma süreleri genellikle bir yıldan fazla iki yıldan kısa sürelidir. Araştırmamız dâhilinde ki çalışanların şuan ki işyerlerinde çalışma süreleri incelendiğinde çalışanların %28,6'sı şuan ki işyerinde bir yıldan kısa süreli çalışmakta iken, %37,3'ünün ise bir yıldan fazla iki yıldan az süreli olarak şuan ki iş yerinde çalıştıkları görülmektedir. Bu sonuç ise bu sektörde personel devir hızının yüksek olduğunu bize göstermektedir.
- Çalışanların yöneticileri ile görüşülen konular incelendiğinde yönetici ve çalışan arasında daha çok ücret konusunun görüşüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle 2 yıldan daha az çalışanlar yöneticileri ile son bir yıl içerisinde ücret konusunu görüşmüşlerdir. 2 yıl üzeri ve 10 yıldan az süredir çalışanlar ise yöneticileri ile son bir yıl içerisinde terfi konusunu görüştüklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda 2 yıl ve üzeri çalışanların mevcut iş yerlerinde terfi beklentisi içerisinde oldukları ve genelde verilen ücretlerden memnun olduklarını söyleyebilmek mümkündür. Ayrıca bu sektörde 2 yıldan daha az çalışanların daha çok yöneticileri ile ücret konusunu görüşmeleri ücretlerinden memnun olmadıklarını ya da ücret konusunda sıkıntı yaşadıklarının bir göstergesidir.

- Çağrı merkezinde çalışanların almış oldukları aylık ücretleri ile eğitim seviyeleri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da bize göstermektedir ki yapılan işin vasıf gerektirmeyen ve beşeri sermaye ile ilişkisi olmayan bir iş olmasıdır. Çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalışan herkes eğitim seviyesine bakılmaksızın aynı işi yapmakta ve bu durum yüksek lisans mezunu/doktora mezunu olursa dahi değişmemektedir.
- Çalışanların %68,6'sı ise 1301-1800 TL arası aylık ücret almaktadırlar. Ancak bu ücret aralığını seçen katılımcıların çoğu, 1301-1800 TL arası ücrette asgari ücret (1301 TL) ya da biraz daha üstü aldıklarını belirtmişlerdir.
- Çağrı merkezlerinde çalışanlar açısından en önemli ilk sorun olarak "verilen ücretlerin" uzun çalışma saatleri karşılığında yetersiz kalmasıdır. Hâlbuki diğer sektörlerde olduğu gibi bu sektörde de asgari ücret ve yukarısı ücret verilmekte ve bu olağan bir durumdur. Ancak çalışanların verilen ücretleri temel sorun olarak görmelerinin nedeni fazla çalışma karşılığında genelde işverenlerce zorunlu olarak boş zaman kullanmak zorunda kalmalarından kaynaklanıyor olabildiğini söylemek mümkündür.
- İkinci sorun ise araştırma sonuçlarına göre; "çalışma gün ve saatleridir". 7/24 saat çalışma sisteminin ve vardiyalı sistemin olduğu bu sektörde çalışma gün ve saatlerin çalışanlar tarafından sorun olarak görülmesi, çalışanların sürekli olarak bu sistemde çalışmaktan yorulduklarının ya da yeterince dinlenemediklerinin bize bir göstergesidir. Çalışanlar yeterli düzeyde dinlenme olanağına sahip olsalardı; vardiyalı sistem de çalışmayı sorun olarak görmeyebilirlerdi.
- Çağrı merkezlerinde çalışanlar açısından en önemli üçüncü sorun ise "yapılan iş" görülmektedir. Bunun sebebi ise müşteri temsilcileri bütün mesai saatleri içerisinde belli kalıplardan oluşan sözleri ve cümleleri takip etmek zorunda olup bu kalıpların dışına çıkamamalarıdır. Zamanla yapılan iş bu sektörde çalışanları vasıfsızlaştırmakta ve robotlaştırmaktadır.
- Çalışanların son bir yıl içerisinde işyeri içinde veya dışında işleri ile ilgili almış oldukları eğitim durumu açısından incelendiklerinde çalışanların

sadece %27,1'i iş yeri içinde ya da dışında herhangi bir eğitim almadığını belirtmiştir. Diğer çalışanların %22,7' sinin 5 günden uzun 10 günden kısa süreli, %14,1'nin 2 günden uzun 5 günden kısa süreli, %13,7' sinin 10 günden daha uzun süreli, %12,5'inin 1 günden kısa süreli ve son olarak %9,8'inin 1 günden uzun 2 günden kısa süreli eğitim aldıkları görülmüştür. Her ne kadar bu sektörde çalışmak için özel bir kabiliyet aranmasa da bu sonuç bize gösteriyor ki işe girdikten sonra çalışanlar, yapılan işe uygun olarak işyeri içinde ya da dışında verilen eğitimlerle yetiştirilmektedirler. Ayrıca sürekli gelişim ve değişim gösteren çağrı merkezlerinde çalışanların kaliteli hizmet sunabilmesi için yapılan işle ilgili verilen eğitimlerin bu sektörde oldukça önemli ve gerekli olduğu görülmektedir. Ancak bu sektörde eğitim alarak kendilerini geliştiren çalışanlar, işten ayrılmaları durumunda alınan bu eğitimler bir anlam ifade etmemekte ve çalışan yeni bir iş ararken bu eğitimlerin kendisine bir getirisi artısı bulunmamaktadır.

- Genç ve tecrübesiz olan bu çalışanların araştırma sonuçlarına göre sendikalaşma bilincine sahip olmadıkları hatta bazı çalışanların açıklamalarında kendilerini temsil eden bir sendikanın varlığı hakkında bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. Tüm çalışanlar içerisinde herhangi bir sendikaya üye olan çalışan oranı sadece %6,3' tür. İşyerinde sendika ile iletişim halinde olan çalışanların oranı ise %4,8'dir. Bunun yanı sıra çalışanların işyerinde faaliyet gösteren sendika oranı ise %7,8'dir. Araştırma sonuçlarına göre "yöneticilerinizin sendikalara bakış açısı nasıl?" sorusuna çalışanların %30,6'sı yöneticilerinin sendikaya karşı oldukları cevabını vermiştir. %11'i ise yöneticilerinin sendikayı desteklediklerini belirtmişlerdir. Ancak bunun yanı sıra araştırma sonucuna göre %3,5 oranında çalışan çalıştıkları iş yerinde sendika temsilcisi olduğunu belirtmiştir. Hâlbuki verilen ücretten, çalışma saatlerinden ve de yapılan işten memnuniyetsizliklerini belirten bu çalışanların kendi aralarında örgütlenmesi gerekmekte ve sendikalaşma oranları daha yüksek olmalıydı. Bu sektörde çalışan müşteri temsilcileri arasında sendikalaşma oranının bu kadar düşük olmasının temel sebepleri incelendiğinde öncelikle işyeri sendika temsilcilerinin faal

çalışmadığı söylenebilir. Çünkü hem çalışma koşullarından memnun olmayan hem de sendikalaşmayan bu çalışanlara, işyeri sendika temsilcileri ulaşamamış ve çalışanların örgütlenmesini sağlayamamış olması mümkündür. Ancak tam tersi bir durumun olması da mümkündür. Şöyle ki; iş yeri sendika temsilcilerinin faal oldukları genç ve tecrübesiz olan bu çalışanlara, çalışma hayatına dair yasalardan gelen hakları hakkında bilgi edinmeleri sağladıkları düşünülüp buna rağmen hala çağrı merkezi çalışanlarında sendikalaşmanın olmaması iş yeri yöneticilerinin sendikalaşmaya olan tutumuna bağlanabilir. İş yerinde sendikalaşmayı desteklemeyen ya da açık bir şekilde sendikalaşmaya karşı olan yöneticilerin varlığı sebebiyle çalışanlar, ellerindeki işi kaybetme korkusuyla herhangi bir sendikaya üye olmaktan çekinmeleri de mümkündür.

- Son olarak çağrı merkezlerinde çalışanların %51'i bu sektörde çalışmaktan memnun iken, bu oranla hemen hemen eşit olan %49 oranındaki çalışanların ise memnun olmadıkları görülmüştür. Ayrıca memnuniyetsizliğini belirten çalışanlar yöneticileri ile sorunlar yaşadıklarını, bu sektörde yapılan işin işçiden önemli olduğu, çalışanın değersiz olduğu gibi açıklamalarda da bulunmuşlardır.

Sonuç olarak araştırma sonucunda elde edile verilere göre; bu sektör, 20-29 yaş arası gençler ve de özellikle kadın işgücü için önemli bir istihdam kapısı olmakla birlikte genelde lise ve ön lisans eğitim almış iş gücünü içerisinde barındırmaktadır. Ancak çalışanlar için yapılan işin yorucu ve stresli olması, vardiyalı sistem ile birlikte uzun çalışma saatlerinin olması, terfi imkânının zor olması gibi sebeplerle çalışanların çalışma süreleri genellikle bir yıldan fazla iki yıldan kısa sürelidir.

Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcileri ile yapılan bu araştırmada görülmektedir ki çağrı merkezlerinde çalışanlar için mevcut olumsuzluklar ve sorunlar mevcuttur. Ancak bu sorunlar giderilmeyecek türde sorunlar olmamakla birlikte göz ardı edilecek düzeyde de değildir. İşletmeler için bu kadar önemli olan çağrı merkezlerinde daha iyi verimlilik almak açısından çalışan memnuniyetini artırıcı tedbirler alınmalı ve mevcut sorunlar en aza

indirgenmelidir. Bu bağlamda öncelikle işverenler, çalışanlarına sürekli fazla çalışma yaptırmak yerine daha fazla personel çalıştırarak bu sorunu giderebilir. Ancak işveren böyle bir maliyetin içerisinde yer almak istemeyebilir. Bu bağlamda gerekirse devlet araya girmelidir. Ve çağrı merkezi sektörüne yapılan yatırımlar için sunmuş olduğu teşviklerin yanı sıra işverene ayrıca destekler sunarak işverenin yükünü azaltıp işverenin daha fazla personel çalıştırmasını sağlayabilir. Böyle bir durum devlet içinde karlı bir durumdur. Çünkü çağrı merkezleri her geçen gün hızla büyüyen bir sektör olup ve bu büyüme ile de sürekli istihdam alanı yaratan kuruluşlar haline gelmiştir. Özellikle sanayinin gelişmediği işsizliğin yüksek olduğu doğu ve güneydoğu illeri için çağrı merkezleri önemli çalışma alanlarıdır.

Ayrıca işveren daha fazla eleman çalıştırarak çalışanların en önemli sorunlarından birisi olan ücret sorununu çözmüş olacaktır. Çünkü fazla çalışma yapmayan çalışanlar daha fazla ücret elde etmenin beklentisi içerisinde olmayacaklardır. Çalışanların ücretlerinden şikâyetçi olmalarının sebebi araştırma sonuçlarına göre uzun çalışma saatleri karşısında verilen ücretler olmuştur. Fazla çalışmanın olmadığı bir durumda normal çalışma saatleri ile çalıştırılanlar, verilen ücretlerden şikâyetçi olmayacak ve özelliklede teşvik kapsamı dâhilindeki bölgelerdeki iş gücü, mavi yakalı bir işçi olmak yerine çağrı merkezinde çalışarak beyaz yakalı bir işçi olmayı tercih edecektir. Böylece işveren de çağrı merkezlerinde yaşanan yüksek personel devir hızını düşürebilecektir.

Ayrıca diğer bir sorun ise çalışanlara fazla çalışma karşılığında ücret vermek yerine işveren tarafından zorla boş zaman kullandırılmasıdır. Şayet işveren işlerin yetiştirilmesi için personel alma yoluna gitmek yerine çalışanlarına fazla çalışma yaptırmayı tercih ediyorsa bu bağlamda fazla çalışma karşılığında boş zaman ya da ücret seçeneği çalışanın tercihi bırakılmalıdır. İşveren işçinin rızası olmadan fazla çalışma karşılığında boş zaman kullandırmamalıdır.

Araştırma sonuçlarında toplam çalışan içerisinde %7,8 oranına sahip olan kısmi süreli çalışanların %20'sinin haftalık toplam çalışma sürelerinin 46-66 saat olduğu görülmektedir. Bu ise yasal olmayan bir durumdur. Çağrı

merkezlerinde böyle bir durumun olması bu sektörlere yapılan denetimlerin yetersiz olduğunu göstermektedir. Hâlbuki yoğun işgücünün bulunduğu bu sektörde denetimler daha sıkı yapılmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre yaşanan diğer bir sorun ise çalışan ile yönetici ilişkilerinin sorunlu olmasıdır. Çalışanlar, kendilerine karşı yöneticilerinin göstermiş olduğu davranış ve tutumlar sebebiyle işten soğuduklarını belirtmişlerdir. Çalışanları işinden soğutan bu sorun ortadan kaldırılmalı ve çağrı merkezlerinde yönetici ile çalışan arasında kaynaklanan sorunların sebepleri bulunmalıdır. Şirketlerinin sesi ve temsilcisi haline gelen çağrı merkezi çalışanlarının yönetime katılımı sağlanmalı ve en önemlisi çalışanlara değer verilmelidir.

Çalışanlar arasında yok denilecek düzeyde örgütlenme mevcuttur. Hâlbuki %49 oranında ki çalışan çağrı merkezlerindeki çalışma koşullarından dolayı memnun olmadığını belirtmişken buna tezat olarak herhangi bir sendikalı olma girişiminde de bulunmamıştır. Ancak çağrı merkezlerinde daha çok genç ve deneyimsiz işgücü çalışmaktadır. Bu sebeple sendikalar hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları ihtimalide göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda mevcut iş yeri sendika temsilcileri bulundukları iş yerlerinde daha aktif çalışmalı, genç ve tecrübesiz olan bu çalışanları yasal hakları hakkında bilgilendirmeli ayrıca örgütlenmelerini sağlamalıdır. Çünkü insan emeğinin yoğun olduğu çağrı merkezlerinde, mevcut sorunların çözümünde sendikal gücün varlığı önemli bir etkidir.

Sonuç olarak; maliyetinin yarısından fazlası insan olan çağrı merkezlerinde başarı, müşteri temsilcilerinin verimliliğine bağlıdır. Ve işten ayrılan her bir çalışanın işverene ek bir maliyet getireceği unutulmamalıdır. Çünkü çağrı merkezlerinde personel eğitimi, yapılan işin bir gerekliliği olarak önem arz etmekte ve her yeni çalışana tekrar yapılan işin, eğitimi verilmek zorundadır. Bu ise işveren için maliyetlerini yükselten bir durumdur. Bu bağlamda bu sektörde çalışanların memnuniyetine önem verilmeli ve ücret, kariyer, çalışan ilişkileri, iş yeri ilişkileri gibi başlıklar altında çeşitlenen sorunlar giderilerek, çalışanların işyerlerinde daha uzun çalışmaları

sağlanmalıdır. Ayrıca işverenler, günümüzde müşteri memnuniyetinin müşteri temsilcisinden geçtiğinin bilincinde olmalıdırlar.



KAYNAKLAR

- Abraham, M. (2008). "Globalization And The Call Center Industry". *International Sociology*, 23(2), 197-210.
- Acinöroğlu, S. (2009). "Genel Olarak Vergi Teşviklerinin Ekonomi Üzerine Etkinliği". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(1), 147-169.
- Akkaya, M., Yeşil, M. A. (2015). "Serhat Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı". *T.C Serhat Kalkınma Ajansı*.
- Aksoy, B. (2012). "Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri/Information Technologies and New Labour Relations". *Ege Akademik Bakis*, 12(3), 401.
- Alemdaroğlu, H., Demirkıran, M., Karadaş K., Karataş, A., Savaş, F. (2012). "Çağrı Merkezleri Kuruluşlarında Yapılan Hatalar ve Etkileri".
- Alpsoy, F., Taçgın, E., Yaşar, A. (2016). "Çağrı Merkezlerinin İş Sağlığı Ve Güvenliği Açısından Değerlendirilmesi". *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 7(1).
- Ar, N. (2013). **Türkiye’de Çalışma İlişkileri (1923-1961)**. 1.Baskı, Bursa.
- Arslan, R., Ergün, A. G. H. (2012). "John Hicks'e Göre Tarım Merkantilizminden Sanayi Devrimine Emeğin Evrimi". *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1).
- Askun, D. (2007). "The Effects Of Quality Of Work Life In Call Centers On The Perceptions And Turnover Intentions Of Employees". Marmara Üniversitesi Doktora Tezi
- Ayar, S. (2011). "Çağrı Merkezlerindeki Çalışma Koşullarının Örgüte Yabancılaşma, Devamsızlık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkileri: Bir Araştırma". Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Beaud, M. (1983). **A History Of Capitalism, 1500-1980**.
https://books.google.com.tr/books?id=nbOuCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false,
21.12.2016.

Biçerli, M. K. (2013). "Çalışma İlişkileri: Temel Kavramlar ve Etkileyen Unsurlar". **Çalışma İlişkileri**, Editör: Deniz Kağnıcıoğlu, 2.Baskı, ESKİŞEHİR.

Bozkurt, T., Ercan, S. N. (2011). "Çalışma Kavramının Ve Çalışma İlişkilerinin Sosyo-Psikolojik Evrimi". **Çalışma İlişkilerinin Evrimi**, Editör: Tülay Bozkurt, 1.Baskı, İstanbul.

Büyüköztürk, Ş. (2012). "Örnekleme Yöntemleri".

Candaner, P., Kohen, A. (2011). **Bu Yerin Kulağı Var**. 3.Baskı, İstanbul.

Cerev, G. (2014). "Çalışma İlişkilerinde Devletin Rolü: İşveren Devlet Ve Türkiye’de Kamu İstihdamının Genel Görünümü". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 243-260.

Çağrı Merkezleri Derneği, (2012). "Türkiye Çağrı Merkezleri Sektör Araştırması".<http://www.sgk.com.tr/Storage/CagriMerkezleriRiskDegerlendirmeRehberi.pdf>, 21.12.2016.

Çağrı Merkezleri Derneği, (2013). "Çağrı Merkezi Sektörü".
https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf, 21.12.2016.

Çağrı Merkezleri Derneği, (2013). "ÇMD Başkan’ın Mesajı".
<http://cagrimerkezleridernegi.com/Public/Upload/Catalog/S6HTABA5F1IIBM P.pdf>, 21.12.2016.

Çağrı Merkezleri Derneği, (2015). "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri".

Çağrı Merkezleri Derneği, (2016). "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri".

Çalış, Ş. (2012). "Devlet Ve Endüstri İlişkilerindeki Rolü". **Endüstri İlişkileri**, Editör: Banu Uçkan, Şuayyip Çalış, 1.Baskı, Eskişehir.

Çelik, A. (2012). "Çalışma İlişkilerinde Esneklik ve Kurationsızlaşma: 1980-2010". **Çalışma İlişkileri Tarihi**, Editör: Ahmet Makal, 1.Baskı, Eskişehir.

Çetin, H. (2002). "Liberalizmin Tarihsel Kökenleri". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 79-96.

Çetin, İ. (2014). "Teknolojinin İstihdama ve İş Hukukuna Etkisi". *Sayıştay Dergisi*(95), 49-75.

ÇSGB, (2013). **Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu**. T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, Yayın No:58, Ankara.

ÇSGB, (2016). "2016 Ocak İşkolu İstatistiklerinin Konfederasyon ve Bağımsız Sendikalara Göre Dağılımı". https://www.csqb.gov.tr/media/3095/2016_02.pdf, 01.01.2017.

Delican, M. (2006). "Cumhuriyet Döneminde Türk Endüstri İlişkileri: İşçi Sendikalarının Dünü, Bugünü". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (51).

Dereli, T. "Türk Endüstriyel İlişkiler Sisteminin Tarihsel Gelişim Süreci". <https://www.tarihtarih.com/?Syf=26&Syz=355111>, 21.12.2016.

Dertli, N., Taştan, O.C. (2012). "Dünyada Çalışma İlişkileri: Sanayi Devriminden 1945' Kadar". **Çalışma İlişkileri Tarihi**, Editör: Ahmet Makal, 1.Baskı, Eskişehir.

Doğrul, B. Ş., Tekeli, S. (2010). "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2).

Ekin, N. (1986). "Türkiye'de Endüstri İlişkilerinin Gelişimi ve 1936 İş Kanunu". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (35-36).

Ekin, N. (1987). "Türkiye" de Endüstri İlişkilerinin Gelişimi ve 1936 İş Kanunu". *Sosyal Siyaset Konferansları Otuzbeşinci-Otuzaltıncı Kitap*.

Erdoğan, Ç. D. (2007). "Çağrı Merkezlerinde Çalışma Yaşamı". Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Bitirme Tezi.

Erdoğan, M. M., 2009, "Neo-Liberal İktisatta Sonun Başlangıcı ve Keynezyen İktisadın Reenkarnasyonu". Toplum ve Demokrasi, 3 (6-7), Mayıs-Aralık, s. 1-40.

Erdoğan, S. (2012). "Dünyada Çalışma İlişkileri:1945'den Günümüze Kadar". **Çalışma İlişkileri Tarihi**, Editör: Ahmet Makal, 1.Baskı, Eskişehir.

Eser, B., Yüksel, H. (2012). "Korporatizm, Faşizm ve Solidarizm Kavramları Ekseninde Erken Dönem Cumhuriyet Siyaseti Üzerine Bir İnceleme". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 181-200.

Fidan, F. "Çalışma İlişkileri: Tanım, Konu Ve Unsurlar". **Çalışma İlişkileri Ve Etik**. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, <http://gofgof.net/wp-content/uploads/2016/08/%C3%87ALI%C5%9EMA%C4%B0L%C4%B0%C5%9EK%C4%B0LER%C4%B0-VE-ET%C4%B0K-TAM-K%C4%B0TAP.pdf>, 21.12.2016.

Fisunoğlu, M., TAN, B. K. (2009). "Keynes Devrimi Ve Keynezyen İktisat". *Ekonomik Yaklaşım*, 20(70), 31-60.

Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), 79-141.

GÜMÜŞ, M. (2002). "Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezleri". *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 134-141.

<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/haber-detay/50>, (21.12.2016).

<http://engelliler.gen.tr/f101/cagri-merkezi-iscisinin-calisma-ve-yasam-kosullari-22918/>, 21.12.2016.

<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/haber-detay/2587>, 21.12.2016.

<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/sikca-sorulan-sorular>, 21.12.2016.

http://www.guvenlcalisma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=5441:cagri-merkezlerinde-isci-sagligi-ve-is-guvenligi-raporu&catid=120:soylesi&Itemid=13%20adresinden, 21.12.2016.

<http://www.hurriyet.com.tr/cagri-merkezleri-sektoru-sikayetci-25139558>, 21.12.2016.

<http://www.sgk.com.tr/Storage/CagriMerkezleriRiskDegerlendirmesiRehberi.pdf>, 21.12.2016.

<http://www.tesvikofisi.com/cagri-merkezi-icin-yatirim-tesvikleri.html>, 21.12.2016.

<http://www.yordamkitap.com/comment.php?commentId=263>, 21.12.2016.

<https://prezi.com/y6ujk0b81k65/cagri-merkezi-sektorunde-devlet-tesviklerinin-etkisi/>, 21.12.2016.

Hürriyet, G. (2011). "Çağrı Merkezleri Teşvik Kapsamına Alındı". <http://www.hurriyet.com.tr/cagri-merkezleri-tesvik-kapsamina-alindi-17585502>, 21.12.2016.

İleri, Ü. (2009). "Türkiye'de Toplumsal Değişimin Çalışma İlişkileri Üzerindeki Etkileri". TÜHİS, Ankara.

Kağnıcıoğlu, D. (2012). "Endüstri İlişkilerinin Kavramsal Çerçevesi". **Endüstri İlişkileri**, Editör: Banu Uçkan, Şuayyip Çalış, 1.Baskı, Eskişehir.

Keser, A. (2006). "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11)1.

Kohen, A. (2007). "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri". <http://www.uniq-tr.com/cagri-merkezleri-yararlari-ve-bilesenleri/>, 21.12.2016.

Kohen, A. (2015). "Türkiye'de Çağrı Merkezi Sektörünün 4 Evresi". <http://www.uniq-tr.com/turkiyede-cagri-merkezi-sektorunun-4-evresi/>, 21.12.2016.

Korkmaz Haber, (2016). "Çağrı Merkezi Maaşları, Çağrı Merkezinde Nasıl Çalışılır ve Eğitimleri". <http://korkmazhaber.com/cagri-merkezi-maaslari-cagri-merkezinde-nasil-calisilir-egitimleri-7969.htm>, 21.12.2016.

Köten, E. (2012). "Endüstri Sonrası Toplumda Değişen Çalışma İlişkileri ve Türkiye'deki Yansımaları: Hizmet Çalışanları Örneği". İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi.

Kurtpınar, Z. (2012). "Çağrı Merkezleri Dosyası". <http://www.telepati.com.tr/ekim12/konu6.htm#yukari>, 21.12.2016.

Mahiroğulları, A. (2005). "Küreselleşmenin Kültürel Değerler Üzerine Etkisi". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50).

Makal, A. (2002). **Türkiye'de Çok Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1946-1963**. 1.Baskı, Ankara.

Makal, A. (2004). "Cumhuriyetin 80. Yılında Türkiye'de Çalışma İlişkileri". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (47), 123-172.

Makal, A. (2008). "Türkiye'de çok partili dönemde çalışma ilişkileri: 1946-1963". *Osmanlı Bankası Arşiv Ve Araştırma Merkezi'nde Yapılan Konuşma Metni*. http://www.obarsiv.com/cagdas_turkiye_seminerleri_0809.html

Makal, A. (2012). "Türkiye'de Çok Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1946-1960". **Çalışma İlişkileri Tarihi**, Editör: Ahmet Makal, 1.Baskı, Eskişehir.

Makal, A. (2012). "Türkiye'de Tek Parti Döneminde Çalışma İlişkileri: 1920-1946". **Çalışma İlişkileri Tarihi**, Editör: Ahmet Makal, 1.Baskı, Eskişehir.

Man, F., & Öz, C. S. (2009). "Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek". *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.

Müftüoğlu, B. G., Tanış, B. (2010). 21. "Yüzyılda Zonguldak Maden İşletmelerinde Çalışma Hayatı: Bir Kesit-Tek Gerçek".

Önsal, N. (2010). **Endüstri İlişkileri Notları**. *Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu*, 1. Baskı, Ankara.

Ören, K., Yüksel, H. (2012). "Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı". *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1).

Parlak, Z., & Çetin, B. I. (2007). "Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52).

Resmi Gazete, (2003). **İş Kanunu**. Kanun Numarası: 4857 Kabul Tarihi: 22/5/2003 Sayı: 25134 Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 42

Sarıyer, N. (2007). "Çağrı Merkezi Tüketici Profili: Banka Çağrı Merkezleri'nde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2).

Seçkin, E., Ökten, A. N. (2009). "Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri". *Megaron*, 4(3), 191-202.

SERKA, (2011). "TRA2 Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı". T.C Serhat Kalkınma Ajansı.

Şişman, Y. (2013). "Çalışma İlişkilerinin Türkiye'deki ve Dünya'daki Tarihsel Gelişimi". **Çalışma İlişkileri**, Editör: Deniz Kağnıcıoğlu, 2.Baskı, ESKİŞEHİR.

Talas, C. (1992). **Türkiyenin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi** 1.Baskı, Ankara.

Taş, H. Y. (2012). "Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar Ve Sendikaların Geleceği". *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1).

TİSK, (2009). **4857 Sayılı İş Kanunu Ve Gerekçesi**. 4. Baskı, Ankara.

Tiyek, R. (2014). "Devletin Endüstri İlişkilerindeki Rolü Ve Taşeron Çalışma". *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7).

Tokol, A. (2015). **Endüstri İlişkileri Ve Yeni Gelişmeler**. 6. Baskı, Bursa.

Tokol, A. (2015). **Türk Endüstri İlişkileri Sistemi**. 4.Baskı, İstanbul.

Törün, A. (2006). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları Ve Memnuniyeti: Bir Araştırma / Call Centers. İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Turan, Ö. (2007). "Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performansa Etkisi Ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, H. "Çalışma Yaşamında Devlet Alışma İlişkileri Ve Etik". **Çalışma İlişkileri Ve Etik**. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, <http://gofgof.net/wpcontent/uploads/2016/08/%C3%87ALI%C5%9EMA%C4%B0L%C4%B0%C5%9EK%C4%B0LER%C4%B0-VE-ET%C4%B0K-TAM-K%C4%B0TAP.pdf>, 21.12.2016.

Uyanık, Y. (2008). "Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları". *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-16.

www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130529M1-1-24, 21.12.2016.

www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130529M1-1-25.doc, 21.12.2016.

Yavuz, A. (1995). "Esnek Çalışma Ve Endüstri İlişkileri'ne Etkisi". Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.

Yılmaz, D. (2006). "İlaç Mümessillerinin Çalışma Yaşamı Ve Çalışma". İlişkileriMarmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, E. (2010). "Türkiye’de İşçi Sendikalarının Siyasal ve Sosyolojik Özellikleri Üzerinden Tarihsel Süreç İçinde Değerlendirilmesi"/"An Evaluation of Trade Unions' in Turkey over Political and Sociological Features in Historical Process". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).

Yılmaz, E. (2012). "Örgütsüz Çağrı". *Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Uygulama Gazetesi*, <http://gorunumgazetesi.net/yasam/orgutsuz-cagri>

Yüksek, E. (2013). "Çağrı Merkezi Tanımı". **Çağrı Merkezi Yönetimi-I**, Editör: Kamil ÇEKEROL, 1. Baskı, Eskişehir.

Workplace And Employee Survey, (2006). "Business And Labour Market Analysis Division And Labour Statistics Division", Canada.



EKLER

EK-1: ANKET ÖRNEĞİ

1. Cinsiyetiniz nedir?
 - a. Kadın
 - b. Erkek
2. Yaşınız kaç?
 - a. 20 'den küçük
 - b. 20-24 arası
 - c. 25-29 arası
 - d. 30-39 arası
 - e. 40-49 arası
 - f. 50-59 arası
 - g. 60 ve üzeri
3. Medeni durumunuz nedir?
 - a. Evli
 - b. Bekâr
4. Eğitim durumunuz nedir?
 - a. Lise mezunu
 - b. Meslek lisesi mezunu
 - c. Ön lisans mezunu
 - d. Lisans mezunu
 - e. Yüksek lisans/doktora mezunu
5. Bu işyerindeki çalışma süreniz nedir?
 - a. 1 yıldan az
 - b. 1 yıldan fazla 2 yıldan az
 - c. 2 yıldan fazla 5 yıldan az
 - d. 5 yıldan fazla 10 yıldan az
 - e. 10 yıldan fazla
6. İşyerindeki statünüz nedir?
 - a. Belirsiz süreli çalışan
 - b. Belirli süreli çalışan
 - c. Kısmi süreli çalışan
7. Toplam haftalık çalışma süreniz nedir?
 - a. 30 saatten az
 - b. 30-45 saat arası
 - c. 46-66 saat arası
8. Haftada kaç saat fazla çalışma yapıyorsunuz?
 - a. Fazla çalışma yapmıyorum
 - b. 6 saate kadar
 - c. 7-11
 - d. 12-16
 - e. 17 ve üstü
9. Fazla çalışma süreleri için fazla çalışma ücreti veya boş zaman kullanımı yapıyor musunuz?
 - a. Fazla çalışma yapmıyorum

- b. Fazla çalışma ücreti alıyorum
 - c. Boş zaman kullanıyorum
 - d. Bazen fazla çalışma ücreti alıyorum bazen boş zaman kullanıyorum
10. Fazla çalışma yapmanız nedeni nedir?
- a. Fazla çalışma yapmıyorum
 - b. Çalışmayı seviyorum
 - c. Gelire ihtiyacım var
 - d. Diğer çalışanlar yaptığı için
 - e. İşimin bir gereği olarak yapıyorum
11. Aylık toplam ücretiniz (Fazla çalışma ücretleri dahil) ne kadar?
- a. 600-1300 TL
 - b. 1301-1800 TL
 - c. 1801-2300 TL
 - d. 2301-2800 TL
 - e. 2801-3300 TL
 - f. 3301TL ve üstü
12. Son bir yıl içinde yöneticilerle aşağıdakilerden herhangi birini konuştunuz mu?
- a. Terfi durumu
 - b. Eğitim ihtiyacı
 - c. Ücret durumu
 - d. İşini sürdürme
 - e. Bunlardan hiçbirini konuşmadım
13. Son bir yıl içerisinde işinize ilişkin işyeri içinde veya dışında eğitim aldınız mı?
- a. Hayır
 - b. 1 günden kısa süreli eğitim aldım
 - c. 1 günden uzun 2 günden kısa süreli eğitim aldım
 - d. 2 günden uzun 5 günden kısa süreli eğitim aldım
 - e. 5 günden uzun 10 günden kısa süreli eğitim aldım
 - f. 10 günden uzun süreli eğitim aldım
14. Herhangi bir sendikaya üye misiniz?
- a. Evet
 - b. Hayır
15. İşyerinizde faaliyette bulunan herhangi bir sendika var mı?
- a. Evet
 - b. Hayır
16. İşyeri çalışma sorunlarına ilişkin işyeri sendika temsilcisi veya sendika ile temasınız var mı?
- a. Çoğunlukla işyeri sendika temsilcisi ile temas halindeyim
 - b. Bazen işyeri sendika temsilcisi ile temas halindeyim
 - c. Hiçbir zaman işyeri sendika temsilcisi ile temas halinde olmadım
 - d. İşyeri sendika temsilcisiyim
 - e. İşyeri sendika temsilcisi veya sendikayla temasım yok
17. Yöneticilerin sendikaya karşı tavırlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- a. Sendikayı destekliyorlar
 - b. Sendikaya Karşı Tarafsızlar
 - c. Sendikaya karşılar
18. Çalıştığınızı firma aşağıdakilerden hangisidir?
- a. Asıl firma
 - b. Taşeron firma
19. Yaptığınız işten memnun musunuz?

- a. Evet, memnunum
 - b. Hayır, memnun değilim
20. Size göre çağrı merkezinde çalışanların karşılaştıkları en önemli sorun hangisidir?
- a. Ücret
 - b. Çalışma gün ve saatleri
 - c. Yapılan iş
 - d. Diğer çalışanlarla ilişkiler
 - e. Diğer (Belirtiniz)



ÖZGEÇMİŞ

Bahar MENTEŞE, 1984 yılında Elazığ'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimlerini Elazığ'da tamamladı. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümünü tamamladı. 2015 yılında başladığı Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalının Sosyal Politika Programında yüksek lisansına halen devam etmektedir.

