

Basit Denetim Yeniden: Türkiye’de Tatil Köylerinde Emek Denetimi^{1*}

Hüseyin YENER ERKÖSE**

Öz: Türkiye’de ucuz ve vasıfsız işgücüne dayanan emek-yoğun turizm sektörünün serpilmesi 1980 askeri darbesi ile birlikte dayatılan ihracat öncelikli ekonomik düzen içinde gerçekleşir. Darbeden sonra örgütsüzleştirilen işçi sınıfı üzerinde yükseltilen bu düzenin parçası olarak Türkiye’nin güney sahillerinde yatırımcılara sunulan çeşitli teşviklerle kitlesel turizm hizmeti veren tatil köyleri inşa edilir. Özellikle yabancı turistlere kitlesel tatil hizmetleri sunan tatil köyleri yeni ekonomik modelde ülkeye döviz girdisi sağlamanın bir aracı olarak kurgulanmıştır. Tarımdan zamanla çözülen işgücünü de istihdam etmeye başlayan tatil köyleri hem fiziksel hem de duygusal emek talep eden sezonluk işleri bir araya getiren işyerleridir. Kitlesel tatil hizmetlerinin üretildiği bu işyerlerinde emek denetimi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla sağlanır. Bu yazıda bu emek denetim biçimlerinden biri olan basit denetim konu edilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı gelişmiş kapitalist işletmeler olan ve müşterilerle yakın hizmet ilişkisinin kurulduğu tatil köylerinde son yıllarda basit denetimin ağırlık kazandığı işçiler ve yöneticiler tarafından dile getiriliyor. Basit denetimi gerekli kılan şartlar nelerdir? Tatil köylerinde basit denetimin hangi öğeleri gözlemlenmektedir? Katılımcı gözlem ve derinlemesine mülakatlara dayanan saha araştırmasından elde edilen veri turizm firmaları arasında giderek yoğunlaşan rekabete işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Emek süreci, hizmet işçileri, basit denetim, Taylorizm

Simple Control Redux: Labor Control in Holiday Villages

Abstract: The growth of the labor-intensive tourism sector in Turkey that employs a cheap, non-skilled labor force takes within the export-oriented economic model imposed by the 1980 military coup. As part of this new model rising upon a working class that remained

¹ Bu yazının önceki bir versiyonu 4-6 Mayıs 2018 tarihleri arasında İstanbul’da gerçekleştirilen “Karl Marks 200 Yaşında: Güncel Bir Kuram Olarak Marksizm” sempozyumunda sunulmuştur.

* Makale Geliş Tarihi:15.09.2018

** Dr. İzmir Ekonomi Üniversitesi, Sosyoloji

disorganized after the coup, holiday villages were built along the southern coasts of Turkey through various public incentives provided to entrepreneurs. Serving especially international tourists, holiday villages are entrusted with earning foreign currency within the new economic model. Absorbing the workforce that dissolves from the agriculture sector over time as well, holiday villages are workplaces that bring together seasonal jobs that demand both physical and emotional labor. In these sites of mass production of leisure services, labor control is executed through various mechanisms. This article deals with simple control as one of these mechanisms. Worker and manager interviewees mention that simple control is accentuated recently in such a developed capitalist workplace where empathy and 'high-touch' is part of service and information and communication technologies are utilized. Why is simple control accentuated recently? What are its elements observed in holiday villages? Data from field research based on participant observation and in-depth interviews points to the intensification of competition among firms.

Keywords: Labor process, service workers, simple control, Taylorism

Giriş

Bu yazıda turizm sektöründe yakın zamanda gelişen işyerlerinden biri olan, daha çok Türkiye'nin güney sahillerinde uluslararası turistlere güneş-deniz-kum sloganıyla hizmet veren tatil köylerindeki emek denetimi konu edilmektedir. 1980 askeri darbesi sonrası uygulanmaya başlanan neoliberal ekonomik modelin bağrında, ücretlerin baskılandığı ve sendikal hakların kısıtlandığı bir ortamda, yatırımcılara sağlanan arazi tahsisleri ve düşük faizli krediler gibi teşviklerle (Korzay, 1994) ülkeye daha fazla döviz girdisi sağlamak için geliştirilen kitlesel tatil turizmi, Türkiye'de güney sahillerinin çehresini, bölgedeki temel ekonomik faaliyeti ve toplumsal ilişkileri (Tucker, 2007) kısa bir zaman içinde dönüştürmüştür. Genişleyen hizmet sektörünün bir alt kolu olan turizm endüstrisi tarımdan zaman içinde çözülen emeğin bir bölümünü çekmesi, kadınlara iş imkanı sağlaması ve birçok genç insanın emek piyasasına ilk adımı olması sebebiyle önemlidir. Türkiye'de çalışan toplam sigortalı işçilerin %6.8'i turizmde çalışmaktadır (TÜROFED, 2016). Ne var ki, Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre turizm sektörü düşük ücretler veren ve düşük vasıf gereksinimleri olan güvencesiz işler yaratır (ILO, 2011).

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir işkolu olmakla birlikte farklı vasıf talepleri olan işleri ve farklı işçi profillerini belirli bir hiyerarşi içinde bir araya getirmektedir. Tatil köylerinde, vasıfsız ve mavi yakalı işçilerin yanında belirli işlerde enformasyon teknolojilerini kullanan / kullanmaları beklenen bir kısmı üniversite mezunu beyaz yakalı işçileri de bu hiyerarşi içinde görmek mümkündür.

Yaklaşık altı aya sıkışmış sezonluk çalışmanın yoğun olduğu kitlesel tatil turizmi, 2000'li yıllarda yapısal dönüşüm içinden geçen Türkiye ekonomisinde “proleterleşmenin, güvencesiz çalışmanın, işsizliğin ve marjinalleşmenin birlikte artmasının” (Orhangazi, 2019:346) açıkça görülebildiği bir yapıdadır. Turizm sezonu süresince geciktirilen ve eksik yatırılan ücretler, ödenmeyen fazla mesai hak edişleri, her sezon sonu işsizlik maaşının olmadığı bir işsizlik döneminde yaşanan belirsizlik ve artan borçluluk turizm emekçilerinin yaşadığı sosyal ve ekonomik sıkıntıların kaynaklarından bazılarıdır.

Bu çerçevede, üniversite mezunu genç çalışan grubunun kitlesel turizm hizmeti veren tatil köylerindeki istihdam şartları mavi yakalılar gibi Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların da giderek güvencesizleşen durumuna bir örnek teşkil ediyor. 2000’li yıllardaki yapısal dönüşümün yansıması olarak beyaz yaka çalışanların ağırlaşan istihdam ve yaşam şartları üzerine yazılan tez, kitap ve makalelerin sayısı son dönemde artmaktadır. Bazıları emek süreci analizine de yer veren bu çalışmalarda gazeteciler (Bulut, 2019), akademisyenler (Vatansever ve Gezici Yalçın, 2015), öğretmenler (Durmaz; 2014), çağrı merkezi çalışanları (Yücesan-Özdemir, 2014), finans sektörü çalışanları (Nurol, 2014), medya çalışanları (Adaklı, 2006) konu edilmiştir.

Bu makale, beyaz yakalıların da parçası olduğu ancak emek literatüründe genelde göz ardı edilen turizm sektörü çalışanlarının çalışma şartlarını emek süreci analizi ile inceleyerek katkı yapmayı amaçlar. Böyle heterojen bir işgücü kompozisyonuna sahip, nispeten yeni, standart olmayan, hem fiziksel hem de duygusal ve estetik emek talep eden sezonluk işlerin bir arada bulunduğu tatil köylerinde işyeri yönetimleri her gün binlerce (çoğunlukla yabancı) müşteri için tatil-eğlence-rahatlama üreten işçiler üzerinde emek denetimini çeşitli mekanizmalar aracılığıyla sağlamaktadır.

Yazıda cevaplandırılacak temel sorular emek denetim mekanizmalarının bir biçimi olan basit denetim ile ilgilidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin de kullanıldığı gelişmiş kapitalist işletmeler olan ve müşterilerle birçok hizmet noktasında birebir ve yakın ilişkilerin kurulabildiği tatil köylerinde son yıllarda basit denetimin ön plana çıktığı işçiler ve yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Denetim yöntemleri arasında basit denetim neden son yıllarda ağırlık kazanmaya başlamıştır? Tatil köylerinde basit denetimin hangi öğeleri gözlemlenmektedir? Bu sorulara doktora tez çalışmalarım sırasında topladığım bilgilerden faydalanarak cevap vermeye çalışacağım.

Turizm hizmetlerinin üretilmesindeki sermaye-emek ilişkilerinin ve bu üretimin ‘sanayileşmesinin’ Emek Süreci Teorisi kullanılarak incelendiği doktora tez çalışmasının başlığı “Labor Process in the Service Sector: The Case of Tourism Service Workers in Holiday Villages on the Southern Coast of Turkey, 1980-2012 (Hizmet Sektöründe Emek Süreci: Türkiye’nin Güney Sahillerindeki Tatil Köylerinde Çalışan Turizm Hizmet İşçilerinin Durumu, 1980-2012)” idi. Bu makale doktora tez çalışması için 2012 yaz aylarında yürütülen saha araştırmasına

ve buradan üretilen bilgiye binaen emek denetimi üzerine tezde yazılan bölüme dayanmaktadır.

Antalya ve Fethiye'de yer alan beş yıldızlı iki tatil köyünde hem derinlemesine mülakatlar hem de katılımcı gözlem çalışması yapılmıştır. Antalya'daki tatil köyünde “misafir” olarak geçirdiğim üç haftalık süre sonunda Fethiye'deki tatil köyünde iki ay boyunca misafir ilişkileri bölümünde misafir ilişkileri temsilcisi olarak ücretli bir şekilde istihdam ilişkisi içinde yer aldım. İki tatil köyü de uluslararası müşterilere hizmet veren, “yüksek sezonda” (Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül ayları) günde yaklaşık iki bin “misafir” ağırlayabilen tesislerdi. İlk tesiste 500 civarı, ikinci tesiste de yaklaşık 700 işçi çalışmaktaydı ancak yüksek işgücü devri sebebiyle özellikle de Antalya'da bu rakamlar neredeyse günlük olarak değişiyordu. Doktora tezinde bu tesislerdeki istihdam ve çalışma şartları incelenmiş, emek denetimi yanında işçi vasıfları ve işçi direnişi konularına da yer verilmiştir. Bu makalenin kapsamını açacağı için burada odak noktası emek denetimi olup vasıflar ve işçi direnişi konularına değinilmeyecektir.

Kapitalist Emek Süreci ve Emek Denetimi

Belirli tarihsel gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan kapitalist üretim tarzı içindeki üretim süreci ve üretim ilişkilerine eleştirel bir yaklaşım olarak geliştirilen Emek Süreci Teorisinin (EST) kökenleri Karl Marks'ın değer yasasını ortaya çıkararak sermayenin kaynağını gösterdiği Kapital adlı eserinin birinci cildinde bulunur. Buna göre, kapitalist zenginliğin temelinde içlerinde kullanım ve değişim değerleri barındıran ve durmaksızın devinen bir mübadele sistemi içinde sürekli el değiştiren metaların, yani insan ihtiyaçlarını gideren nesnelere, üretilmesi yatar. Bu “sonsuz zenginleşme dürtüsü” (2011:157) ile üretilen metaların ortak özelliği hepsinin insan emeğinin ürünü ve değer olma nitelikleridir. Metaların içerdikleri değer, belirli bir zamanda verili bir emek üretkenliğine göre bu metaları üretmek için toplumsal (ya da ortalama) olarak gerekli emek-zaman ile ölçülür. “Bütün metalar, değer olarak, yalnızca belirli miktarlardaki donmuş emek-zamandır” (2011:52-53) ve “[e]mek ürünlerinin değer olma nitelikleri, ancak bunların birbirlerinin karşısına değer büyüklükleri olarak çıkmaları ile kararlılık kazanır” (2011:84).

Kapital'in birinci cildine göre “meta üreticisinin dolaşım dışında, diğer meta sahipleri ile karşı karşıya gelmeksizin değeri büyütmesi ve değere değer katması ve böylece de para ya da metayı sermayeye dönüştürmesi imkansızdır” (2011:168).² Meta üreticisi/kapitalist üretim sürecine sokacağı bütün metaları dolaşım alanında bulur, satın alır ve üretim sürecine dahil eder; ürettiği metayı da tekrar dolaşıma katar. Onun bütün amacı dolaşıma soktuğu değeri sürekli büyütme, kâr etmektir.

² “Dolaşım” der Marks “meta sahiplerinin bütün mübadele ilişkilerinin toplamıdır” (2011:168).

Devam eden bir süreç olarak bu büyüme, yani değerın kendine “artık değer”³ eklemesi, meta üreticisinin parasını sermayeye dönüştürür (2011:155). Buradaki önemli nokta, dolaşımdan ayrı olarak doğamasa da “kendisini büyüten değerın” gerçekleştiği alanın mübadele alanı (ticaret) değil, “kâr yapmanın sırrı”nın (2011:177) saklandığı üretim alanı olduğudur.

Artık değerın gerçekleşmesi, yine mübadele alanından satın alınacak eşsiz – “kullanım değeri değer kaynağı olma özel niteliğine sahip bulunan” – bir metanın üretim sürecinde tüketilmesiyle oluşur. “Eşi benzeri olmayan” “[b]u meta, emek kapasitesi (Arbeitsvermögen) ya da emek gücüdür (Arbeitskraft)” (2011:170).⁴ Emek gücünün piyasada üretime girecek diğer metalar gibi bir meta olarak bulunabilmesi için işçinin emek gücü üzerinde tam söz hakkı bulunmalıdır. Bu da sermayedarın piyasada emek gücünü ondan bir ücret karşılığı satın alacağı işçinin “özgür” olmasını gerektirir.⁵ Tarihsel süreçte özgürleşen işçi yaşaması için gerekli geçim araçlarını piyasadan satın alabilmek için emek gücünü belli bir süreyle bir ücret karşılığı kapitaliste satar.

Bu durumda “[em]lek süreci, kapitalist açısından, kendisi tarafından satın alınmış olan metanın, yani emek gücünün tüketilmesinden ibarettir; ne var ki, o, bu metayı ancak onu üretim araçları ile donatarak tüketebilir” (2011:188). Satın aldığı metaları üretim sürecine sokarken sermayedarın göz önünde bulundurduğu ana unsur “emek gücünün değeri ile emek gücünün emek sürecinde yarattığı değer”in birbirinden farklı büyüklükleridir. Özetle, “emek gücünün kullanım değeri olan emek, bir yığın meta üretir; bu metalar, üretimlerinde harcanan emek gücünü satın alan değerden daha büyük bir değerle mübadele edilirler” (Ollman, 2008:271) ve kârın kaynağı olurlar. Kapitalist üretim süreci, emek süreci ile değerlendirme (artık değeri üretme) sürecinin birliğeğini ifade eder ve “meta üretiminin kapitalist biçimidir.” “Artık değer... nicel bir emek fazlalığının, aynı emek sürecinin süresinin uzatılmasının ürünüdür” (Marks, 2011:199). Değerlenme odaklı kapitalist emek sürecinin iki temel özelliği emek gücünü satan işçinin kapitalistin denetimi altında çalışması ve işçinin ürettiği ürünün mülkiyetinin kapitaliste ait oluşudur (2011:188).

Marks, kapitalist üretimin temel güdüsü ve belirleyici amacının azami artık değeri üretmek olduğunu belirtirken, bunun emek gücünün kapitalist tarafından

³ Satmak için satın almayı anlatan Para-Meta-Para (P-M-P) dolaşımında dolaşım sonucu nicel olarak büyümüş para P-M-P' formülasyonu ile ifade edilir. Artık değer, $P'=P+\Delta P$ eşitliğinde ΔP 'ye tekabül eder (2011:155). “Artık değer oranı”nın formülasyonu için bkz. (2011:212-17).

⁴ “Emek gücü...insanın canlı varlığında mevcut olan ve onun herhangi bir kullanım değeri üretirken kullandığı fiziksel ve zihinsel yeteneklerinin bütünü”dür (2011:170).

⁵ Marks'ın buradaki özgürlükten kastı bir yandan işçinin emek gücü üzerindeki tasarrufun bizzat kendisine ait olması, yani işçinin kendisinin köle (meta) olmaması, bir yandan da işçinin kendisine ait emek gücünden başka geçimini sağlayabileceği diğer metalarının olmaması, yoksun olması anlamındadır (2011:170-171).

satın alındığı belli sürede azami sömürülerek⁶ meta üretilmesi anlamına geldiğini tespit eder. Bizzat sermayenin yarattığı istihdam dolayısıyla işyerinde dayanışma içine giren işçilerin sayısının artması beraberinde sermayenin hakimiyetine karşı yükselen bir direnişi körüklerken bu da sermayenin üzerine bu direnişi aşmak için artan bir baskı getirmektedir (2011:322). Bahsedilen direnişin bir yönü sermayenin işçilerin emek güçlerinden emeği damıtmak için işyerinde uyguladığı farklı emek denetim mekanizmalarına karşı gelmektir.

Harry Braverman, 20. yüzyıldaki kapitalist çalışma hayatını eleştirel Marksist bakış açısıyla irdeler. Aslen insan türüne özgü bir faaliyet olan çalışmanın kapitalizmin hakimiyetinde nasıl bozulup değersizleştiğini gözler önüne serer (1974; 1998). Başlangıçta Braverman'ın *Emek ve Tekelci Sermaye* adlı çalışmasında bulunan EST kapitalist sistemde çalışma hayatını ve sermaye-emek arasındaki karşıtlık temelli ilişkiyi üretimin yapıldığı yer düzeyinde inceler. Genel olarak işçilerin işyerinde denetimi, işçilerin vasıfları, teknolojik gelişimin etkileri ve işçilerin sermayeye direnişi konuları üzerinde durur.

Temel olarak, kapitalist üretim ilişkilerinde emek gücünün emeğe dönüştürülmesi sürecindeki belirsizlik sermaye açısından emek üzerinde – değişen şartlara ve sermaye ve emek arasındaki mücadeleye göre yeniden tasarlanan – denetim mekanizmaları oluşturmayı gerekli kılar (Thompson ve Smith, 2010; Thompson, 1989).

Emek gücünün emeğe dönüştürülmesini sağlayacak olan işçi denetimi (emeğin denetimi) sermayedar için hayattır. Emek piyasasında özgür işçiden ücret karşılığı satın alınan/kiralanan emek gücü (meta) aslında bir potansiyeldir. Bu potansiyelin emeğe dönüşmesi ve artık değer üretmesi – yani değerlendirme – kendi başına gerçekleşmez çünkü sermayedar ile işçinin işi anlama, kurgulama ve işin yapılmasına dair tasarrufları farklıdır ve karşıtlık barındırır. Sermayedarın beklentisi olan değerlendirilmenin gerçekleşmesi için sermayedar zaman ve şartlara göre belirli denetim mekanizmaları geliştirir ve uygulamaya çalışır (Thompson ve Smith, 2010).

Frederick W. Taylor'un geliştirdiği “bilimsel yönetim” uygulamalarını inceleyen Braverman'a göre bu denetim mekanizmaları aslen üretim sürecinin işçilerin vasıflarından koparılması, işi kavrayışın (iş tasarlanmanın) işi uygulamadan ayrılması, yani bir işin nasıl gerçekleştirilebileceğine dair bilginin/kavrayışın işçilerden alınarak yönetici katmana aktarılmasıyla işçilerin düşünmeyen ve sadece uygulayan ellere dönüştürülmesi ve böylece yönetici katmanın tekeline geçen iş bilgisi ile üretimin her aşamasının yöneticiler tarafından kontrolünün mümkün kılınması ile alakalıdır. Braverman'a göre sermaye, Taylorizmi, vasıflı işleri küçük karmaşık olmayan parçalara ayırıp (Babbage prensibi) işçileri de üretim bilgisinden kopararak bir yandan işçi ücretleri ve üretimin maliyetini aşağı çekmek diğer yandan

⁶ Sömürü, artık-değerin kaynağı “artık-emek”i ifade eder. Bu sermayedarın çalışma süresi içinde işçiye ücretini ödemediği halde kendi mülkü yaptığı emektir (2011: 228-239). “Ücret biçimi,” ücreti ödenmiş ve ücreti ödenmemiş emek arasındaki bölünmeyi saklar ve bütün emeğin karşılığını ödenmiş olarak gösterir (2011:517).

da üretim seviyesini, verimliliği istediği gibi yükselterek sermayenin kârlılığının artmasına olanak sağlaması için uygular (1974:55-56). Nihâî durumda işçiler yalnızca basitleştirilmiş, karmaşıklığı azaltılmış, çok az kavrayış gerektiren işleri yapan ellere dönüşecektir. Braverman buna vasıfsızlaştırma derken, vasıfsızlaştırmanın bir sınıf savaşı içinde sermayenin işçiler üzerinde hakimiyet kurmasının yöntemi olduğunu savlar (1974:77-83).

Burada iki noktayı belirtmek gerekir. Braverman, vasıfsızlaştırmadan bahsederken, üretim süreçlerinde her zaman yeni vasıfların ve yeniden vasıflanmanın ortaya çıkabileceğine dikkat çeker. Ancak kapitalist üretimin mantığı içinde bu yeni vasıflar da tekrar aynı Taylorist yönetim uygulamalarına tabi olacaktır. İkinci olarak da Braverman, Taylorizmin sadece fabrika işçileri değil, büro işleri ve hizmet sektörü işçilerini de denetim altında tutmak için uygulandığının altını çizer (1974:248-58).

Braverman'dan sonra gelen ve EST çerçevesi içinde araştırma yapıp yazan diğer akademisyenler emek sürecinin çeşitli veçheleri üzerine tartışmışlardır (Edwards, 1991; Hodson, 1991a; 1991b; Thompson, 1989; Friedman, 1977; 1987; Wood, 1987; Burawoy, 1985; Storey, 1985; Edwards ve Scullion, 1982; Littler, 1982; Pollert, 1981; Edwards, 1979).⁷ Denetim konusu bağlamında, sermayedarın emek gücünden emeği damıtmak için uyguladığı mekanizmaların Taylorizm ve vasıfsızlaştırma ile kısıtlı kalmadığına – ya da bazı akademisyenlerin iddia ettiği gibi Taylorizmin hiç kullanılmadığına – ve çeşitlilik arz ettiğine dair yaklaşımlar geliştirilmiştir (Edwards, 1979).

EST çalışmaları içinde yer alan çekirdek-Emek Süreci Teorisi denetimin hiçbir zaman mutlak olarak uygulanmadığını, işçilerin sermayenin hakimiyetine karşı her zaman bir biçimde direniş gösterdiğini vurgular. Sermayedar, verimi artırmak için teknolojiye de sürekli yatırım yapmak zorunda ve bu da vasıflar kompozisyonunun yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bir yandan yeni vasıflar gerektiren işlerin ortaya çıkması diğer yandan vasıf özellikleri çokça azaltılmış işlerde çalışan işlerde bile hala işi yapan işçinin elinde bir miktar üretim bilgisinin bulunması sermayedarı işçinin işbirliğini aramaya zorlar (Jaros, 2010). İşçinin elindeki bilgiyi çekmek ve bunu yönetim katmanına aktarmak, emek sürecinde işçileri denetleyerek daha fazla emek damıtmak, işçinin sadakatini elde tutmak, işçinin farklı hallerde ortaya çıkan ya da çıkabilecek direnişini kırmak için denetim mekanizmalarını çeşitlendirmek zorundadır. İşyeri düzeyinde kapitalist istihdam ve çalışma ilişkilerine eleştirel bir bakış açısı getiren çekirdek-Emek Süreci Teorisi, sınıf analizine yeteri kadar yer vermemesi ve işyerinde şekillenen mücadeleyi işçi sınıfının toplumsal mücadelesine bağlamaması konusunda eleştirilmiştir (Jaros, 2005).

⁷ Emek süreci ve emek denetimi literatürüne Türkiyeli akademisyenler de değerli katkılar yapmıştır; **bkz.** Durmaz (2014), Yücesan-Özdemir (2014; 1999), Durak (2013), Aydoğanoglu (2011), Akdemir (2008), Özügurlu (2008), Güler-Müftüoğlu (2005).

İşçiler üzerinde sermayedarları temsilen yöneticilerin kurguladığı denetim mekanizmalarının tarihsel analizine Richard Edwards’ın katkıları değerlidir. EST ve Edwards’ın denetim yapıları sınıflandırması, 1970’lerden sonra ortaya çıkan – özellikle de hizmet sektöründeki – yeni işlerde çalışmanın düzenlenmesini eleştirel incelemeye tabi tutabilmek için maddeci teorik bir çerçeve sunar. Neoliberal dönemle birlikte gelişen post-modern yaklaşımlarda hizmetler sektörünün yükselişine binaen sanayi yerine hizmet, çalışmanın yerine tüketim, sınıf yerine birey, maddi olan yerine “maddi olmayan” vurgulanır. Buna göre hizmetlerde çalışma bireysel, ortaya çıkan ürün de post-endüstriyel ve post-moderndir. Teknoloji ve bilgiye dayalı olarak gelişen bu yeni düzende ya da bilgi toplumunda çalışanlar artık orta sınıftır. Vasıf ve yaratıcılıkları artar ve takdir yetkilerinin olduğu işler yaparlar, yabancılaşma yaşamazlar. Bu durumda bilinen işçi sınıfı yok olmuş, dolayısıyla sömürü ve sınıf çatışması ortadan kalkmıştır (Koşar, 2018; Warhurst, Thompson, Nickson, 2009; Pakulski ve Waters, 1996).

EST’nin sunduğu maddeci teorik çerçeve, neoliberal dönemle birlikte ortaya atılan bu savları bertaraf etmek, metalaşmanın hizmet ilişkilerine nüfuz ettiğini göstermek, çalışmanın/üretimin kapitalist düzende devam eden önemini vurgulamak, yeni emek biçimlerini değerlendirme sürecine katan kapitalist istihdam ve kar mekanizmaları içinde işçi sınıfının derinleşen sömürüsünü tespit etmek ve böylece de kapitalist sistemde insanın gerçek anlamda insan türüne özgü olan çalışma faaliyetinden nasıl koparıldığını anlamak için de önemlidir.

Emek denetim rejimlerinin tarihi gelişimini sanayi kapitalizmi döneminde genişleyen üretim hacmi, karmaşıklaşan işbölümü ve büyüyen şirket yapılarına bağlayarak inceleyen Edwards bu bağlamda bariz basit denetimden üretim sürecine gömülü yapısal denetime geçiş üzerinde durmuştur. Teknik denetimle birlikte yapısal denetimin bir biçimi olan bürokratik denetim, şirket politikasına gömülü kurallar, ödevler, haklar ve sadakatlerle örülü hiyerarşik bir yapı içinde kültür ve ideolojiyi birleştirerek işçilerin hareketlerine kısıtlar getirir (Edwards, 1979:130-162). Edwards’ın çalışmasından hareketle çağrı merkezlerinde işçi denetimi konusuna değinen Callaghan ve Thompson, denetim mekanizmalarının aslen yöneticiler tarafından bir arada kullanıldıklarını vurgular. Callaghan ve Thompson’a göre emek denetimi, bir öncekinin yerine geçen baskın tek bir denetim mekanizmasının üzerinden değil birçok denetim mekanizmasını birlikte barındıran karma bir yöntemle sağlanmaktadır (Callaghan ve Thompson, 2001:15). Bunun sebebi üretim sürecinin tek bir denetim biçimi ile idare edilemeyecek kadar karmaşık bir hale gelmesidir (Deery ve Kinnie, 2002).

Tatil köylerinde de böyle basit, teknik, bürokratik, ideolojik denetim, takım çalışması ve “müşteri memnuniyet anketi” yöntemlerini bir araya getiren karma bir emek denetim yöntemi uygulanmaktadır. Ancak bu yazıda vurgulamak istenilen, Edwards’a tekrar atıfla ve Callaghan ve Thompson’dan biraz farklı olarak, işçiler ve yöneticilerle yaptığım mülakatlarda ve bir fiil bir otel işçisi olarak çalışırken gerçekleştirilen katılımcı gözlemlerde ortaya çıkan basit denetimin – diğer denetim

mekanizmaları kullanılıyor olmakla birlikte – sermaye açısından öneminin devam ettiği ve otel yönetimleri tarafından bu denetim biçimine son dönemde diğer mekanizmalara nazaran daha fazla bel bağlandığıdır. Callaghan ve Thompson'un savladıkları karma denetim mekanizması esas olarak teknik, bürokratik denetimle – Edwards'ın tabiriyle yapısal denetim – normatif denetimin bir araya gelmesi olarak ifade edilir. Gelişmiş kapitalist işletmeler olan tatil köylerinde de yönetimler emek denetimini böyle bir karma mekanizma üzerinden yürütür. Ancak, bu karma yapı içinde basit denetimin de var olduğu, sermaye adına işletme yönetimleri tarafından belirli şartlarda uygulandığı, Callaghan ve Thompson'un incelemesinde göz ardı edilmiştir. Halbuki Edwards bürokratik denetime geçildikten sonra bile basit denetimin tamamen kaybolmadığını belirtmiştir. 21. yüzyılda basit denetimin bu karma emek denetim yöntemleri içinde tekrar ağırlık kazanmasının nedenlerine tatil köylerindeki çalışma şartlarını kısaca anlattıktan sonra değineceğim. Zira turizm piyasasındaki rekabete göre yeniden şekillendirilen çalışma şartları basit denetimin ağırlık kazanmasında etkilidir.

Sahilde Hizmetin Montaj Hattı

Türkiye'de de turizm üzerine giderek büyüyen ve çeşitlenen bir literatür bulunmaktadır. Ancak bu literatür istisnalar hariç genel olarak turizmde çalışma şartlarının eleştirel analizine yer vermez. Özellikle de turizmde çalışmanın emek süreci temelli analizlerinin eksikliği hissedilir. Genişleyen ve çeşitlenen bu literatürde sayıları nispeten az da olsa emek konulu yayınlarda emeğin tarımdan kopuşu ve turizm sektöründe proleterleşme (Aykaç, 2009), turizm ve işsizlik ilişkisi (Icoz ve Tavmergen, 1999), örgütsel sosyalleşme (İplik, 2009), güvencesiz çalışma (Çelik, 2017), turizmde kadın istihdamının toplumsal etkileri (Oktik, 2011; Cave ve Kilic, 2010; Tucker, 2007), turizmde çalışan göçmen işçiler (Lordoğlu, 2009), çalışan göçmen kadın işçiler (Gökmen, 2011), ayrımcılık (Demir, 2011), yöneticilerin işten aldıkları tatmin (Burke vd., 2008; Aksu ve Aktaş, 2005), insan kaynakları gelişimi (Yeşiltaş vd., 2010; Brotherton vd., 1994), turizmde eğitim ve istihdam sorunları (Aykaç, 2010; Çakır, 2002; Yağcı, 2001), turizm öğrencilerinin turizmde çalışmaya dair tutumları (Koca vd., 2014; Avcı, 2011), otel işletmelerinde ücretlendirme (Yenipınar, 2005), gece çalışması (Kesici, 2015) ve duygusal emeğin etkileri (Çakmakçı, 2017; Kaya ve Özhan, 2012) konuları üzerinde durulmuştur. Bu makale, literatürde göz ardı edilen emek süreci analizini kullanarak tatil köylerinde emek denetimini inceleyecektir.

Türkiye'de turizm çalışanları turizmi “bacasız sanayi” olarak da adlandırır. 1980 askeri darbesi sonrası devlet teşvikleriyle hayata geçirilen ve ihracata dayalı yeni ekonomik sistem içinde döviz kaynağı olarak kurgulanan “bacasız sanayi”nin önemli bir parçası olan tatil köyleri Türkiye'nin güney sahillerinde, özellikle de Antalya ve Fethiye bölgesinde, inşa edilmeye başlanmıştır. Zamanla bu yeni işyerleri geniş bölgeden geleneksel tarımsal üretimde bulunan işgücünü – önceleri özellikle

genç erkekleri, ancak sonrasında kadınları da – hizmet sektörünün içine çekerek yerel emek pazarını yaratmıştır. Hatta, tarımdan kopan iş gücünün bir bölümü turizm sektörüne “temelden” girmiş ve inşaat bittikten sonra da işletmeye açılan otellerde çalışmaya devam etmiştir. Yine bu yıllarda hızla artan tesis ve yatak kapasitesi ve gelişen hizmet çeşitliliğini karşılamak üzere, sayıları artırılan turizm liseleri, otelcilik ve turizm meslek liseleri, lisans ve ön lisans programları ile sektöre teorik ve pratik eğitim almış vasıflı işgücü yaratılması amaçlanmıştır.

Altı, yedi aylık bir tatil sezonu süresince hizmet veren tatil köylerindeki her hafta değişen binlerce müşteriye kitlesel, standart hizmet üreten yoğun ve tekrara dayalı iş temposu fabrikalardaki montaj hattını akla getirir. 1990'lı yılların ortasında tedavüle girip 2000'li yıllarda da iyice yaygınlaşan ‘her şey-dahil’ sistemi, tatil köyleri hizmetlerinin endüstrileşmesinin ve hizmet üretiminin fabrikalaşmasının gerisindeki en önemli etkenlerden biridir.

İkinci körfez savaşından sonra giderek azalan hali vakti yerinde ve bol tüketim harcaması yapan turist sayısına binaen bir pazarlama ve rekabet stratejisi olarak geliştirilen her şey-dahil sistemi, firmalar arası rekabeti giderek kızıştırmıştır (Aydın ve Üngüren, 2009; Üner vd., 2007; Üner vd., 2006; Aktaş vd., 2002). Tatil köylerindeki hizmetler, otel kural ve işleyişini genel olarak belirleyen bir ‘konsept’ etrafında geliştirilen tatil paketleri olarak, sezon öncesi ve süresince belirli bir fiyatlamaya ile satışa sunulur. Yeni sistemde amaç müşteriyi mümkün mertebe otelde tutmak olduğundan müşteriler tatil paketine ödedikleri fiyat haricinde otel içindeki birçok ürün ve hizmetten bedava faydalanır. Rekabette bedava sunulan ürün ve hizmetlerin sonu yoktur ve zamanla bu sistemin ‘ultra herşey-dahil’ gibi versiyonları piyasaya sürülür. Genel olarak her şey-dahil paketinin içine giren her yeni ürün ve hizmet sermayedara gerçekleşmesini beklediği kâr stresi, işçiye de işin hızlanması olarak geri döner.

Otellerin kârlılığı için sezon boyunca yakalanan doluluk oranları hayatidir. Yıllar içinde bu uğurda bir yandan daha fazla turist çekebilmek için oda kapasiteleri kontrolsüzce ve kanuna aykırı şekilde artırılmış ve Türkiye'nin doğal güzellikleriyle anılan beldeleri beton yapılarla örtülmüştür. Diğer yandan da oda kapasitesindeki artışlar, ölçüğü büyütürken hizmetin montaj hattını da hızlandırmış, işi yoğunlaştırmıştır.

Her şey-dahile yaslanan rekabet, fiyatları ve kârları giderek aşağı çeker. Ancak daha fazla turist çekmek için düşürülen fiyatlar her zaman doluluğun garantisi olamaz. Ya da bu fiyatlarla yakalanan doluluk kârlılığı garanti etmez. Rekabet içinde fiyatlar düşerken kârın gerçekleşmemesi riski tatil köylerinde işçi kıyımına gidilmesinin önünü açmıştır. Uzun dönemde işçilerden sağlanan verim artışları ve işlerin rutinleştirilmesi de işçilerin sayılarının azalmasında önemli bir etkidir.

Her şey-dahil sistemi zamanla tatil köylerindeki işlerin yapılış şeklini değiştirmiştir. Eskiden çok yüksek sayıda olmasa da hali vakti yerinde olan, özellikle de Almanya kaynaklı, müşteriler için uyarlanmış (birebir, kişisel samimiyete de

dayalı) hizmet *ilişkileri* yerlerini çok sayıda ucuz-tatil müşterisine göre dizayn edilmiş ve daha yüzeysel olan hizmet *karşılımlarını* temel alan işlere ve iş yapma şekline bırakmıştır. Bu geçişte artan yönetsel tecrübe ve de teknolojik gelişim neticesinde işçiden çekilen ve yönetime aktarılan iş bilgisiyle birçok iş basit parçalarına ayrılmış, eski vasıf özelliklerinden arındırılmış, standartlaştırılmış, tekrara ve yönetim tarafından belirlenen metinlere bağlanmıştır. Bu hem fiziksel, hem de duygusal ve estetik emek gerektiren işler için geçerlidir. Örneğin, ön büro-resepsiyon işleri zamanla kendi içinde bölümlere ayrılmıştır. Birçok ön büro çalışanı çoğunlukla sadece müşteri giriş ve çıkışını önlerindeki bilgisayar ekranında bulunan bir ön büro yazılımına uygun olarak yaparlar. Ön büro yazılımı işin nasıl yapılacağına dair belirli bir kalıbı yerleştirir ve gerekli bütün bilgileri tutar. Ön büro çalışanının müşteri hakkındaki bilgisi sisteme aktarıldığı için kendisinde bulunan bilgi önemsizleşir ya da artık ona ihtiyaç kalmaz.

Sayıları yıllar içinde artmış müşterilerin tek tek kişisel bilgilerini, zevklerini, tercihlerini, oda ve hizmetlerle ilgili taleplerini bilmek ve hatırlamak imkansızdır. Bilgisyardaki otel yazılımı ve veri tabanları bütün çalışanların merkezi hafızası olur. Ancak bu hafıza onların kontrolünde ve onlara ait değildir. Ön büro çalışanı, karşıladığı müşteriyi şahsen tanımaz, kişisel tanışıklığa ve genel kültüre dayalı bir sohbet yürütmez. Yüzlerinde eksik olmayan standart bir gülümseme bu karşılaşma anına eşlik eder. Ne bilgisyarda yaptıkları girdi-çıkı işlemleri ne de yüzlerindeki planlı gülümseme fazla vasıf gerektirmez. Aynı işlemi birkaç günlük tekrardan sonra valiz taşıyıcıları olan “bellteam” ya da başka birim çalışanları da rahatlıkla yapabilmektedir. Eski zamanlara kıyasla (her şey dahil sonu olarak) resepsiyonistlerin artık kasa ile ilgili bir sorumlulukları da bulunmadığı gibi müşteri ile ilişkiler de misafir ilişkileri ve animasyon bölümlerine aktarılmıştır.

Örnekler her departman için çoğaltılabilir. Mönüdeki yemek ve içeceklerin detaylı bilgisine sahip garsonlar ve şefler, masadan sipariş alıp bu esnada müşteriyle hem yemek hem de farklı konularda yabancı bir dilde müşteriyle sohbet yürütebilirken, açık büfe self-servis sistemiyle boş tabak ve bardak toplayıcılarına dönüşmüşlerdir. Bu işçilerin birçoğu yemek ve içeceklerin bilgisine sahip değildir ve yabancı bir dil de bilmezler. Temel komutlar ve selamlama cümleleri haricinde yabancı dil öğrenmeleri de beklenmez. Ancak dil bilmek terfi kararlarında önemli ve gerekli bir özellik olarak yönetimin elinde bir performans kıstası olarak yaşamaya devam eder. Dil bilmeyen işçiler, yabancı müşterilerle sohbet edemezler. Zaten tatil köylerinde bulunan yemek salonlarındaki yoğun iş temposu böyle bir sohbe zaman tanımaz. Sohbet etmeye çalışan işçiler işi aksattıkları gerekçesiyle hem departman yöneticileri hem de kendi arkadaşları tarafından uyarılır ve hatta onlar tarafından azarlanır. Masaya direk servis yasaklanmıştır, ancak bazı fazladan bahşiş kazanma çabasıyla risk alabilirler. Aynı şekilde, yabancı müşterilerle sohbet edebilen işçilerin daha fazla bahşiş kazanma şansı vardır.

Oda kapasitesindeki artışın getirdiği daha çok turiste hizmet ancak hızlanarak ya da daha fazla işgücü ile sağlanabilir. Rekabet ve azalan kâr ortamında

sermayenin tercihi daha az işgücü ile daha çok hizmet vermeye çabalamak oluyor. Örneğin, gözlem yaptığım iki otelde de eskiden 60'dan fazla kat hizmeti görevlisi istihdam ediliyorken bugün bu sayı 40'tan azdır. Bir yandan işçi sayıları azaltılıp oda sayıları artarken bir odayı temizleme süresi de 40dk'lardan indirilerek yaklaşık 20-25 dakika ile sınırlanmıştır ve daha hızlı olunması yönünde beklenti bakıdır. Hem kat hizmetlileri hem kat hizmetleri müdirelerine göre temizlik ve özen eski detayından uzaktır, ancak üst yönetimin beklentisi bu yöndedir ve buna göre bütçeler oluşturulmaktadır. Temizlenecek oda sayısı artıp odayı bir sonraki müşteri için hazır etmek gereken süre kılsalsa da değişen müşteri profiline binaen bu birimde çalışan kadın işçilerin ellerine geçen bahşış kazancı da epeyce azalmıştır. Yoğun ve hızlı iş aynı zamanda işi bıraktırmaya götürebilecek kadar ciddi ve kalıcı sakatlıklara sebebiyet vermektedir.

Aynı şekilde, müşterilerle birebir ve yakın ilişki ve temas içinde olan animasyon işçileri artan müşteri sayısı ve çeşitlendirilen aktivite programından dolayı eski zamanlarda kurulan nitelikli diyalogun ve samimiyetin kurulamadığı, işçilerin her bir müşteriye özel ilgi verecek zaman ve enerjilerinin kalmadığından bahsetmişlerdir. Animasyon işçileri yoğun iş temposundan ve animasyonla alakası olmayan görevlerin de sıkça onlara yüklenmesinden ötürü yaptıkları işi “amelasyon” olarak değerlendirmektedir. Yakın temas ve empatinin esas olduğu bu birimde yoğun iş temposu animatörlerde bir yandan duygusal mahvolmaya (“emotional burn out”) yol açarken diğer yandan onlara animasyon dışı işlerin de yaptırılması fiziksel olarak tükenme getirir.

Kaliteden, detaydan uzaklaşıldığını gösteren bu anlatılar genel bir vasıfsızlaşmaya da dikkat çeker. Hizmetin montaj hattında örneğin daha çok fiziksel emeğe dayalı ‘housekeeping’ (otel kat hizmetleri) işleriyle, estetik, duygusal emek talep eden, iletişime dayalı ve bilgi teknolojilerinin kullanıldığı ön büro işleri ve müşteri ile yakın temasın olduğu ve yine estetik ve duygusal emeğin ön plana çıktığı animasyon işleri arasında pek fark yoktur. Her departmandan işçi ve yöneticilerle yaptığım mülakatlarda zaman içinde işçilerin özerkliklerini, vasıflarını, sermaye karşısında pazarlık güçlerini yitirdikleri – ücretlerinin düştüğünü – ve bunun bir sonucu olarak da müşteri için üretilen hizmetin kalitesinin düştüğü belirtilmiştir. Bu vasıfsızlaşma işçileri kolay değiştirilebilir ve ucuz ‘parçalara’ indirgemıştır.

Bu işyerlerinde yoğun çalışmanın ödüllendirilmediği aşıkardır. Hatta aksine, “ücretli kölelik” tabirinin hakkını verecek düzeyde yoğunlaşan – ve basitleştirilmiş – işler için ödenen ücretlerde büyük düşüş gözlemlenir. Sermaye bu işleri harcanan emeğin değerini düşürmek için basitleştirmeye devam etmektedir. Yalnız bu basitleştirme, değersizleştirme, yoğunlaştırma, vasıfsızlaştırma ve güvencesizleştirme süreci, bir çelişki olarak yükselen emek denetim sorunsalını sermayenin sırtına yükler.

Ucuzlayan tatil paketleriyle tatil köylerine gelen müşteri profili de değişir ve bu profil bahşışler konusunda da bonkör bir görüntü sunmaz. İşçiler yıllar içinde rekabet neticesinde gerçekleşen değişimlere binaen hem vasıflarından, hem ücretlerinden,

hem bahşışlerinden, hem kariyer olanaklarından, hem de işlerinden olurlar. Rekabetin giderek yoğunlaştığı sektörde, işçiler sürekli olarak haklarından feragat etmeye zorlanırlar. Kısa dönemli kâra odaklanan ve yoğunlaşan işleri daha az sayıda işçiye daha az ücretle yaptırmaya çabalayan işyerleri, kitlesel ve rutin hizmet üretirken bir yandan da yüksek işgücü devri içinde artan borçlarının yüküyle hareket etmeye çalışan güvencesiz, kolayca değiştirilebilir ve ucuz işçileri de yeniden üretir.

Basit Denetim Yeniden

Edwards basit denetimi 19. yüzyılın küçük işletmeleri ile özdeşleştirir. Bu dönemde vasıflı zanaat yavaş yavaş rutinleşen fabrika işine yerine bırakılmaktadır. Tek bir patron ve birkaç ustabaşı bulunan işletmeler piyasada çoğunluktadır. Güç henüz kurumsallaşmış değildir ve keyfi olarak uygulanır. Patronun kendisi de işyerinde ve baş usta rolündedir. Yapılan işi yakından gözetler, işçilerle kişisel ilişkiler kurar, yapılacak işleri dağıtır, cezaları ve ödülleri belirler. İşyerleri büyüdükçe ve işgücü kalabalıklaştıkça bu yapı yerini patronun direk denetiminden biraz uzağa ama onun istihdam ettiği ustabaşlarının “küçük tiranlığına” bırakır. Bu tiranlık, işyerinde süregiden çekişmeleri harlar. Aralarındaki rekabet gün geçtikçe körüklenen üreticiler, işçilerden daha fazla emek damıtmak için kurallara uymadıkları ya da başkaldırdıkları takdirde onları dışarıda bekleyen “işsizler ordusu” ile değiştirmekle tehdit eder (Edwards, 1978).

Edwards, 20.yüzyıldaki işletmelerin basit değil yapısal (teknik ve bürokratik) denetimle yönetildiklerini söyler. Güç artık kurumsallaşmıştır. Denetim de işyeri politikaları ve kuralları içine gömülü halde çalışır ve göz önünde değildir. Yine de Edwards, nispeten daha fazla kurumsal güce ve bürokratik denetime yaslanan bu yapıya dönüşümün basit denetimi ortadan kaldırmadığını belirtir. Hatta, basit denetimin kimi öğeleri bu yeni kurumsal güç ve bürokratik denetim yapılarını pekiştirmektedir (Edwards, 1978:120).

Edwards'tan hareketle, tatil köylerindeki karma denetim yöntemini gözlemlemekle birlikte son yıllarda, özellikle de 2007-2008'de başlayan ve halen etkileri yayılarak devam eden küresel finansal kriz sonrasında, basit denetimin sermayedar açısından artan önemini vurgulamak gerekiyor. Benim gözlemlediğim iki tatil köyünde basit denetim, yapılan işlerin yöneticiler tarafından yakından teftiş edilmesi, keyfi görev dağılımı, bir ödüllendirme ve cezalandırma çerçevesi içinde fazla mesai saatlerinin üst yönetime bildirilip bildirilmemesi, işyerinde terfi kararları ve işçiler arasında hiziplerin yaratılması, bazı kural ihlallerini görüp görmeme, her bir işçi için sezonun ne kadar süreceği, işyeri değiştiren işçilere referans verip vermemeye dair kararlar gibi öğeler üzerinden kendini gösterir. Özellikle, üzerinde daha önce durulmayan, yöneticilerin işçiler arasında enformel gruplaşmalar, hizipler yaratması ve böylece emek sürecinde işçiler arası rekabeti tetikleyerek sermaye karşısında kolektif işçiyi zayıflatması basit denetimin önemli bir boyutu olarak değerlendirilmelidir.

Emek gücü piyasaları esnekleştirilmiş olmakla birlikte, düşen ücretler ve bahşişler kalifiye işgücü bulmayı özellikle yüksek sezon aylarında zorlaştırmaktadır. Sermayedar ise tekrara dayalı ve vasıfsızlaştırılmış görevler için işçilere yüksek ücret ödemeyi istemez. “Kalifiye işçi yokluğu”ndan sürekli yakınır ancak maliyet ve yoğunlaşan iş nedeniyle işyeri eğitimlerini de ortadan kaldırır. İşyeri yöneticilerinin bakış açısından, işlerin vasıfsızlaşması ve istihdam edilen işgücü vasıflarının da düşük olması onları işçilerin yaptığı işleri daha yakından teftişe ve işlerin yapılma şekline sıkça müdahaleye yöneltir. İşyerine sadakatının olmadığı ya da az olduğu düşünülen işçiye güven zayıflamıştır.

Bu işleri yapan işçilerin çoğu halihazırda yüksek işgücü devri içindeki işçilerdir. İşyerinde uzun zamandır çalışan ve sayıları zaman içinde azalan nispeten daha fazla vasıf özellikleriyle birlikte anılan işçilerden ayrılırlar. Devir içinden gelen işçilerin işyerlerine olan aidiyet hislerinin daha zayıf olduğu düşünülür. Ancak iki grup işçi de basit denetime – farklı yoğunluklarda da olsa – maruz kalır.

Antalya'daki tatil köyünde işçiler birim yöneticilerinin müdahalesinden, işçilerle birlikte birim yöneticileri ya da departman yöneticileri de otel müdürünün hem sertliği, hem kabalığı, hem de olur olmaz müdahalelerinden yakınmışlardır. Örneğin, otel müdürü yemek servisinin yapılacağı saatlerde bizzat salona gelerek teftiş yapmakta, zaten düzenli olarak departman yöneticileri tarafından kontrol edilen masa düzeninden kıyafetlere, yer temizliğinden yemeklerin tatlarına kadar bütün ayrıntıları teftiş eder. Gün içinde otel sahasını sürekli dolaşmakta ve yanlış gördüğü meselelerle alakalı işçileri ve departman yöneticilerini onların tabiriyle “çok sert biçimde” ve “terbiye sınırını aşan kelimeler” de kullanarak azarlamaktadır. Kendisiyle yapılan mülakatta “belirli dozda sertliğin” gerekli olduğunu, bunun işçilerin işleri “kafalarına göre” yapmalarını engellemek ve onları “standartların içine çekebilmek” için elzem olduğunu belirtmiştir.

Görüşülen departman yöneticilerinden biri ayrıca otel sahiplerinin de otel müdürüne günlük iş düzeniyle ilgili “şu kadar işçiyi şu birimde, diğerlerini de şu göreve yönlendir” gibi direktiflerde bulduklarını belirtmiştir. Bu tür müdahaleler de “zamana karşı yarışta” hâlihazırda zar zor ayakta duran iş düzenini alt üst etmektedir ve hem yönetici hem de işçi üzerindeki stresi artırmaktadır. Otel müdürü kendisi de günden güne değişiklik gösteren doluluk oranları üzerinden patronlarca denetime tabi tutulmaktadır. Tatil turizmi piyasalarının kontrolünü ellerinde bulunduran yerli ve yabancı tur operatörleriyle bir sonraki senenin tatil paketi anlaşmaları yapılırken patronlar bu görüşmelere müdahildir.

Fethiye'deki tatil köyünde basit denetim unsurları Antalya'daki kadar sert ve kaba uygulanmamaktaydı, ancak bütün unsular orada da gözlemlenmekteydi. Fethiye'de, Antalya'dan farklı olarak, departman yöneticileri kendi birimleri dışındaki birimlerin işçilerini de yakından gözlemlemekteydi. Bu yakından gözlem ve teftiş, müşterilerle çalışma saatleri dışında tatil köyü ortak alanlarında sosyalleşmelerine izin verilen ön büro, misafir ilişkileri ve animasyon işçileri için çalışma saatleri dışına doğru genişlemekteydi. Neticede işçilere bu teftişlere dayanan

uyarılar yapılmaktaydı. Buradan anlaşılacağı üzere, her iki otelde yakından teftiş yakın temas hizmet ilişkilerine dayalı animasyon ve misafir ilişkileri görevleri için bile geçerliydi. Tabii, bu tarz basit denetim, hizmet ilişkisinin 'büyüsünün' ve otantikliğinin bozulmaması için müşteriye hissettirilmeden yapılmak zorundadır. Ancak bu derece sık müdahaleleri müşterilerin dikkatinden kaçırmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu durum da işletme açısından riskler taşır.

Bu kadar yoğun işle boğuşan ve bunun karşılığında çok az ücret ve bahşış alan, vasıfları konusunda ilerleme kaydedemeyen ve kariyer yapma olanakları bulunmayan bir çok işçi için keyfiliğe dayalı basit denetimin yarattığı ek baskı çok zaman katlanılmaz olur ve işyerini terk etmek için önemli bir sebep haline gelir. Uzun yıllardır aynı işyerinde çalışan işçiler ve departman yöneticilerinde de basit denetimin neden olduğu çatışmacı ortam nedeniyle işten ayrılanlar mevcuttur. Bu işçileri basit denetimin sertliği karşısında işte ve işyerinde tutma çabası da yine basit denetimin içinde kurulan kişisel ilişkilerden, ödül mekanizmalarından ve geleceğe dair vaatlerden gelir.

Basit denetim, aynı zamanda, firmalar arasında rekabetin kızıştığı, tatil paket fiyatlarının ucuzladığı, müşteri memnuniyeti için daha uzun saatler çalışılması gerekliliğine vurgu yapılan bir ortamda, ücretler ve vaatler azalıp tükeniyorken, farklı statülerdeki işçilerden daha çok verim alabilme çabasının da temel araçlarından biri durumuna gelmiştir.

Tatil köylerindeki birçok birimde daha uzun ya da kısa süreli çalışan, üniversite ve lise mezunu olan ve olmayan, farklı yaş gruplarından, bir bölümü de taşeron olan işçiler çalışır. İşgücü içinde yaz tatillerinde çalışıp para kazanmak zorunda olan ama turizm eğitimi görmeyen üniversite öğrencilerine, turizm bölümlerinde okuyan ve zorunlu stajlarını tatil köylerinde yapan üniversite öğrencilerine, yurtdışından gelen işçilere, ve iki aylık deneme süresi içinde bulunan işçilere rastlanır. Departman yöneticileri, yönetici yardımcıları ve işçiler arasında akrabalık ve hemşeri ilişkileri gözlemlenir.

Aynı birimlerdeki işçiler için, bu statü farkları benzer işler yapmalarına rağmen hem işlerin işçilere dağıtılması hem de ücret anlamında farklılıklar oluşturur. Bunun haricinde, statü farklılıklarına göre sezon süresinin uzayıp kısılması da söz konusudur. Daha uzun süreli çalışmakta olan ve müdür/müdür yardımcılığı pozisyonundaki çalışanlar ya da onların etrafında oluşan hiizler içinde bazı işçiler için sezon daha uzundur, uzun olabilir. Bu da daha uzun süre ücret, bahşış ve nispeten daha kısa bir kış tatili demektir. Bir ödüllendirme sisteminin parçası olan bu konularda bazı işçilere sözler verilir bu sözler tutulmayabilir. Tatil köylerindeki basit denetimde bu gibi meseleler özellikle muğlak bırakılır. Mülakat yapılan işçiler, şefler ve yöneticiler etrafında oluşan bu enformel hiizlerin içinde yer alan işçilerin yöneticiler için muhbirlik yaptığından da yakınmışlardır. Bu da basit denetimin ilk anda görünmeyen başka bir veçhesini ortaya koyar: işçiler arasında bölünme, husumet, çıkar çatışmaları oluşturulması. Amaç bu bölünme üzerinden yönetime, patrona, işyerine ya da müşteriye yönelebilecek kolektif ya da

bireysel işçi tepkilerinin önüne geçme ve böyle tepki hazırlıkları varsa bunlardan haberdar olup bu tepkileri bertaraf etmektir.

Departman yöneticileri tarafından verilen terfi sözleri de muğlak bırakılan alanlardan biridir. Bu işyerinde terfi vaadiyle hem belirli işçilerden verim almak hem de başka bir işyerinden o işyerine iyi eleman olduğu düşünülen işçileri transfer etmek için kullanılan bir yöntemdir. Birçok departmanda alt kademe çalışanlar için kendi pozisyonları ile bir üstteki pozisyon arasındaki ücret farkı yüksek olmamakla birlikte bu bir terfi silsilesinin başlangıcı olabileceğinden önemlidir. Saha araştırmasının yapıldığı tatil köylerinde özellikle ön büro, animasyon ve mutfak birimlerinde çalışan kadınlar terfi konularında kendilerine karşı ayrımcılık yapıldığını özellikle belirtmişlerdir.

Departman yöneticilerinin işçiler üzerinde keyfi olarak kullandıkları gücün bir diğer kaynağı da yöneticilerin işyeri değiştiren işçilere referans verip vermeme ile ilgili tasarruflarıdır. Her ne kadar otel sayıları birkaç yüzleri bulsa da turizm camiası nispeten küçük bir camiadır ve işçi alımlarında mülakatlar uygulansa da ya da akraba, eş, dostlar işyerine işçi olarak getirilse de yönetim açısından bir işçi hakkında çalıştığı bir önceki işyerindeki yöneticilerin görüşünü sormak ve o işçinin “sorun çıkarmayacak” – Edwards’ın tabiriyle “iyi işçi” (Bailly ve Léné, 2014)– bir işçi olduğunu bilmek önemlidir. Aynı sezon içinde başka bir işyerinde istihdam edilmek isteyen işçi mevcut işyerinden ayrılacak dahi olsa müdürün referans olabileceği konusundaki etkisini bilen bir işçi o işyerindeki çalışma durumunu, performansını ve ayrılma vaktindeki şartlarını, tavırlarını değerlendirmek durumunda kalabilir. Bu şartlara, haksız yere isten çıkartılırsa iş mahkemesine başvurmamak (başvuru konusundaki cesaretinin kırılması) da dahil olabilir. Bu şekilde iyi bir referans alma karşılığında, telkin edilerek mahkemeye gitmekten vazgeçirilmiş ya da “kavgasız, gürültüsüz” işyerinden ayrılmış işçilerle ilgili örnek hikâyeler pek çoktur.

Bu gibi muğlaklıklar etrafında ve sezon sonu sezon bittiği için çıkarılacak ve bir dahaki dönem sezon başlarken erken çağrılacak işçiler ile ilgili değerlendirmeler, departman yöneticilerinin oluşturduğu hizipler içinde yer alan işçilerin daha rahat şartlarda ve daha kolay görevlerde çalıştıklarının düşünülmesi, fazla mesai ücretlerinin kaydedilmesi ve üst yönetime bildirilmesi, haftalık izin günlerinin ve her hafta değişen vardiya saatlerinin ayarlanması vb. – ki bunlar işçiler tarafından ödül ve ceza olarak algılanabilmektedir – ile alakalı rollerinden dolayı departman yöneticileri basit denetimin keyfi ve kişisel güç özelliklerini işçileri denetim altında tutmak adına kullanabilmektedir.

Müşteri talebinin oynak olduğu ve bu sebeple doluluk oranlarının her an değişebileceği tatil köylerinde, yoğunlaşan işleri işçilere yakından teftiş yoluyla yaptırmayı başararak verimliliği ve kârlılığı devam ettirmek için kullanılan basit denetimin diğer bir asli fonksiyonu sermayedara sağladığı sayısal esnekliktir. İşlevsel esneklik halihazırda işçilerce işe başlarken imzalanan belirli süreli iş sözleşmelerinde yazılı halde bulunduğu için buna ayrıca değinmeyeceğim.

Sayısal esneklik otelin doluluk oranı ve kârlılık hesabı arasında dengeleyici bir işleve sahiptir. Antalya'daki otelde otel müdürü ve Fethiye'deki otelde ise insan kaynakları yöneticileri zamanlarının önemli bir bölümünü günlük olarak ofislerinde bilgisayar ekranında doluluk oranlarını takip etmekle geçirir. Düzenli olarak (haftalık) doluluk oranları ile işçi sayılarını verimlilik hesabı için değerlendiren raporlar üretilir. Beklenen doluluk oranlarının gerçekleşmediği ancak öncesinde bu beklentiyle 'fazladan' istihdam edilmiş işçilerin bulunduğu departmanlarda seyreltmeye gidilir. Deneme süresi içinde olanlar ya da kendileri çalışma ortamından şikayetçi olup ayrılanların haricinde basit denetimin keyfi uygulamaları bazı işçileri yıldırma ve işyerinden ayrılmalarını teşvik ederek hızlandırmak için devreye sokulur. Yöneticilerle yapılan mülakatlardan edinilen izlenim, bazı mahkemelere düşen davalar olmakla birlikte sermaye açısından bu yöntemin kısa vadede epey iş görür olduğudur.

Keyfi güç kullanımı, kanunî olarak kolayca işten çıkarılamayacak işçilerin işten çıkarılmasına ve böylece doluluk oranları ile işçi sayısı arasındaki dengenin devam ettirilmesine yaramaktadır ya da bu dengenin kurulup devam ettirilebilmesi için sezon içinde paket fiyatlarıyla oynayarak yeniden pazarlamanın birçok nedenden ötürü durumu kurtaramayacağı anlarda kullanılan bir can simididir. Bu yöntemle sayısal esneklik sağlamanın sınırları olmakla birlikte basit denetim, kızışan rekabet ve düşen kâr ortamında esas itibarıyla verimliliğin artırılması ve sayısal esnekliğin sağlanması adına kullanışlı olmaya devam eden önemli araçlardan biridir.

Yani basit denetim, bir yandan yoğunlaşan ama vasıfsızlaşan işlerde vasıfları düşük işçilerden düşük ücretlere rağmen verim almanın, işçileri onlara bu işleri yaptırırken otel yönetimince belirlenmiş standartların içinde tutmanın yöntemi iken, diğer yandan da belirli departmanlardaki işçi sayıları belirli bir anda otel doluluk oranının kârlılık anlamında taşıyabileceğinin ötesinde ise sayısal esnekliği sağlamak için işlevseldir. Sayılar azalınca biraz daha yoğunlaşan iş yükünü kalan işçiler arasında dağıtıp işçiyi sermayenin ihtiyacı olan süre kadar daha işyerinde tutabilmek de basit denetim marifetiyledir.

Verimlilik ve sayısal esneklik haricinde, tekrar altını çizmek gerekir ki basit denetim işin yapılması ile ilgili ya da sermayeye genel bir tepki göstermek isteyen işçi direnişlerini kırmak için de kullanışlı bir aygıttır. Sermayenin bu konudaki repertuarı geniştir ve basit denetim de bunun içindedir. Ücretlerin ve bahşişlerin nispeten yüksek, sektörde kariyer yapmanın, vasıf geliştirmenin, müşteri ile daha anlamlı ilişkiler kurmanın mümkün olduğu, işin çok yoğun olmadığı, ölçeğin biraz daha küçük, işçi sayılarının daha yüksek, işçilerin daha vasıflı olduğu önceki yıllarda bu aygıtın çok sık devreye girmesi gerekmemiştir. Literatürde bahsi geçen, işyeri ile işçileri arasında istihdam, çalışma şartları ve özverili çalışma etrafında şekillendiği varsayılan mutluluk ve sadakat aynaları halen kırılmamıştır.

Ancak son yıllarda artan rekabete bağlı olarak her şey dahil sisteminin etkisiyle de işin yoğunlaşması – ölçek büyürken çoğalan işlerin daha az işçi tarafından yapılması – işlerin vasıf kompozisyonunun değişmesi, gelişen teknoloji

ve iş dizaynındaki değişiklikler, azalan ücretler ve bahşişlere binaen kalifiye işgücünün yerini nispeten daha az vasıflı ve kariyer hedefleyemeyen işçilere bırakması, yöneticilerin bu işçilere duyduğu güvenin azalması ve yapılan işleri yakından teftiş etme zorunluluğu hissetmesi ve işçilerdeki vasıf düşüklüğünün böyle bir teftişe olanak tanınması, işyeri mesleki eğitimlerine yapılan yatırımların azaltılması, az ücretli ve kariyer vaat etmeyen bu işyerlerine işçilerin duyduğu sadakatin azalması, birçok işçinin geçim sıkıntısı çekmesi, artan borçlar, yükselen borçluluk, kronik olarak geç ve eksik yatırılan ücretlerin yarattığı hoşnutsuzluk ve kaygılar neticesinde işçilerin işyerlerine daha fazla emek arzına rızalarının azalması, bu sorunların farkında olan işyeri yönetiminin sorunların işçiler tarafından bir direniş, protesto, sabotaj üzerinden ifade edilmesinin engellenme çabası, bu amaçla da yönetimde işçiler arasında hihipler oluşturulması, basit denetimin diğeri denetim yöntemleri arasında tekrar ön plana çıkmasına yol açmaktadır.

Sonuç

Hizmet sektörünün birçok kolunda emek denetimi için karma bir denetim yöntemi uygulanmaktadır. Bu durum literatürde çoğunlukla çağrı merkezi üzerine yapılan araştırmalarla ortaya konulmuş olsa da hizmet sektörünün tatil köyleri gibi yakın temas ilişkisi dayalı tatil tecrübesinin de üretildiği emek ve üretim mekanlarında da karma denetim yöntemine rastlanmaktadır. Bununla birlikte bu karma denetim öğeleri Callaghan ve Thompson'un çağrı merkezleri için sundukları karma denetim modelinden biraz farklılık gösterir. Bunun sebebi devam eden ya da yeniden ortaya çıkan basit denetim uygulamalarının gözden kaçırılmış olmasıdır.

Saha araştırmasının yapıldığı iki tatil köyündeki işçi ve yönetici mülakatlarından, son yıllarda bahsi geçen karma denetim yapısı içinde basit denetimin ağırlık kazandığı anlaşılmaktadır. Türkiye'nin güney sahillerindeki konaklama sektöründe her şey dahil sistemiyle birlikte giderek yoğunlaşan kapitalist rekabet, karma denetim yapısı içinde işyeri yönetimlerinin basit denetime yeniden duydukları ihtiyacın, işçi ücretlerindeki aşınmanın, hizmet kalitesindeki düşüşün ve sektördeki çalışma hayatının güvencesizleşmesinin temelinde yer alır. Tabii ki bu gelişmeler iş hukuku, genel emek pazarı kurumları, sosyal politika uygulamaları ve sendikal mücadelelerden bağımsız düşünülmemelidir. Ancak bu yazıda sadece işyerindeki emek sürecine odaklanılmıştır.

Her şey-dahil sisteminin başat hale gelmesi Türkiye'de 2000'li yıllarda neoliberalizmin de derinleşme sürecine tekabül eder. İstihdam oranlarının büyümenin getirdiği beklentinin gerisinde kaldığı, ücretlerin düşmeye başladığı ve işçi örgütlenme haklarının giderek kısıtlandığı bu yıllarda turizmde piyasaya yeni giren oyuncular ve yükselen arz neticesinde rekabet kızışır. Turizmde çalışan işçi ve yöneticilerin anlatımıyla daha önceleri uygulanan yarım-pansiyon sisteminde çarşı esnafı dahil bütün paydaşlar turizmden kazanç sağlayıp birikim yapabilirken, her şey dahil uygulamasına geçişle birlikte kârlar sadece turizm konaklama tesisi sahibi

sermayedara kalmaya başlamıştır. Her şey dahil artan rekabet ortamında rekabeti dipsiz bir kuyu haline getiren bir pazarlama strajesidir. İşçiler üzerindeki yıkıcı etkileri yoğunlaşarak devam etmektedir. Ancak, hatırlatmak gerekir ki, kolu zihinden ayıran ve işin bilgisini yönetici ve sermayedara aktararak işçiyi vasıfsızlaştıran Taylorist yöntem ve diğer denetim mekanizmaları, her şey-dahil sistemi olmadan da uygulanabilir.

Bir anlamda her şey dahil, konaklama sektöründe hizmeti her hafta değişen binlerce müşteri için standart ve seri biçimde montaj hattında üretmeye geçmiştir. Kitlesele hizmet üreten tatil köylerinde karma emek denetim yöntemi uygulanmaktadır. Ancak bu yazıda açıklamaya çalıştığım nedenler – başta rekabet, birçok hizmet işinin basitleştirilmesi, ödenen az ücretler ve vasıf sorunu – tatil köyleri yönetimlerini hızlanan montaj hattında çalışan işçilerden verim almak ve sayısal esneklik sağlarken olası direnişleri de önlemek adına basit denetim öğelerini rekabetin az olduğu turizmin serpilme yıllarına nazaran daha fazla kullanmaya yöneltmiştir.

Basit denetimdeki rol model aslen genel politika ve birimler arası koordinasyondan sorumlu olan otel ya da tatil köyü müdürüdür. Otel müdürü, bizzat işlerin yapılma ve müşteriye sunulma anında operasyonları denetleyerek, gerekli gördüğünde işçilere, şeflere ve departman yöneticilerine de sert çıkarak, “firça atarak” keyfi güç kullanımına dayalı basit denetimi kurumsal yapı içinde ön plana çıkarmakta ve işçilere yönelik benzer bir tutum göstermelerini departman yöneticilerinden de talep etmektedir. Departman yöneticileri de aslen bürokratik bir yapı içinde kurullarla belirlenmiş yetkilerinin sağladığı gücü kimi zaman kurulların dışında keyfi olarak ve de kendi çıkarlarıyla da uyumlu olacak şekilde ancak esasen firma adına kullanır.

Derinleşen neoliberalizm ve kızışan rekabet ortamında, düşük ücretlere rağmen yoğunlaşan işlerde işyerine olan sadakati zayıflayan işçiyi tutmak ve ondan verim alabilmek, bunu yaparken oluşabilecek bireysel ve örgütlü kolektif işçi tepkilerini bertaraf edebilmek ve bunun için işçiler arasında hizipler de oluşturmak, gerektiğinde – ki bu gereklilik oynak müşteri taleplerinden dolayı sürekli bir baskı mekanizması oluşturmaktadır – işyerinin sayısal esneklik ihtiyacına cevap vermek, işyerinde işçi, yönetici, patron arası çatışma zeminini kuvvetlendirme riskine rağmen basit denetimi son yıllarda ön plana çıkartmaktadır. Son olarak, basit denetimin de içinde yer aldığı bütün bir denetim mekanizmasını değerlendirirken bunun sermaye ve emek arasındaki mevcut güç dengesinin bir yansıması da olduğu anlaşılmalıdır. Bu minvalde turizm işçileri arasındaki çok düşük sendikallik oranını, Türkiye’de (ve dünyanın başka yerlerinde) genel olarak sendikali olmanın önündeki artan engelleri ve işçileri temsil eden güçlü bir siyasi partinin yokluğunu gözden kaçırmamak gerekir.

KAYNAKÇA:

- Adaklı, G. (2006) **Türkiye'de Medya Endüstrisi: Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri**, Ankara: Ütopya.
- Akdemir, N. (2008) **Taşeronlu Birikim: Tuzla Tersaneler Bölgesinde Üretim İlişkilerinde Enformelleşme**, İstanbul: SAV.
- Aktaş, A. vd. (2002) "Türkiye Genelinde "Her şey Dahil" (All Inclusive) Uygulamasının Turistler, İşletme Yöneticileri ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma," **1. Akdeniz Ülkeleri Turizm Kongresi**, 17-21 Nisan, Antalya.
- Aksu, A. ve Aktaş, A. (2005) "Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in the Antalya Region of Turkey," **Managerial Auditing Journal**, 20/5, 479-488.
- Avcı, N. (2011) "Turizm Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin İş Değerleri: Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği," **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 22/1, 7-18.
- Aydoğanoglu, E. (2011) **Fabrikada Emek Denetimi**, İstanbul: Evrensel.
- Aykaç, A. (2010) "Tourism Employment: Towards an Integrated Policy Approach," **Anatolia**, 21/1, 11-27.
- Aykaç, A. (2009) **Yeni İşler Yeni İşçiler: Turizm Sektöründe Emek**, İstanbul: İletişim.
- Bailly, F. ve Léné, A. (2014) "What Makes a Good Worker? Richard Edwards Is Still Relevant," **Review of Radical Political Economics**, 47/2, 176-192.
- Braverman, H. (1974; 1998) **Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century**, New York: Monthly Review Press.
- Brotherton, B. vd. (1994) "Developing Human Resources for Turkey's Tourism Industry in the 1990s," **Tourism Management**, 15/2, 109-116.
- Burawoy, M. (1985) **The Politics of Production**, London: Verso.
- Burke, R.J. vd. (2008) "Work Experiences, Satisfactions and Psychological Well-Being of Female and Male Managers in the Hospitality Sector in Turkey," **Equal Opportunities International**, 27/6, 505-518.
- Callaghan, G., Ve Thompson, P. (2001) "Edwards Revisited: Technical Control and Call Centers," **Economic and Industrial Democracy**, 22/1, 13-37.
- Cave, P. ve Kilic, S. (2010) "The Role of Women in Tourism Employment With Special Reference to Antalya, Turkey," **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 19/3, 280-292.
- Çakır, P. (2002) "Turizm Sektörünün İstihdam Yapısı ve Sorunları," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18/1-2, 195-201.
- Çakmakçı, E. (2017) "Duygusal Emegın Otel Çalışanlarının Sosyal, Aile ve Mesleki Yaşamlarına Etkileri," **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17/3, 175-198.
- Çelik, C. (2017) "Sınıf Deneyimi Olarak Güvencesizlik: Antalya Turizm İşçileri Örneği" Bedirhanoglu, P. (der.) **Finansallaşma Kıskaçında Türkiye'de Devlet, Sermaye Birikimi ve Emek**, İstanbul: Nota Bene, 221-248.

- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009) “Yöre Esnafının Her Şey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları,” *Ege Akademik Bakış*, 9, 637-58.
- Deery, S. ve Kinnie, N. (2002) “Call Centers and Beyond: A Thematic Evaluation,” *Human Resource Management Journal*, 12/4, 3-13.
- Demir, M. (2011) “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği,” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8/1, 760-784.
- Durak, Y. (2013) **Emeğin Tevekkülü: Konya’da İşçi-İşveren İlişkileri ve Dindarlık**, İstanbul: İletişim.
- Durmaz, O.S. (2014) **Türkiye’de Öğretmen Olmak: Emek Süreci ve Yeniden Proleterleşme**, Ankara: Nota Bene.
- Edwards, P. K. (1990) “Understanding Conflict in the Labor Process: The Logic and Autonomy of Struggle,” Knights, D. ve Willmott, H. (der.) *Labor Process Theory içinde*, London: Macmillan, 125-152.
- Edwards, P. K. ve Scullion, H. (1982) *The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace*, Oxford: Blackwell
- Edwards, R. C. (1979) *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, London: Heinemann, 1979.
- Edwards, R.C. (1978) “Social Relations of Production at the Point of Production,” *Critical Sociology*, 8/2&3, 109-125.
- Friedman, A.L. (1977a) *Industry and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, London: Macmillan.
- Friedman, A.L. (1977b) “Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labor Process,” *Capital and Class*, 1/1, 43-57.
- Friedman, A. L. (1987) “The Means of Management Control and Labor Process Theory: A Critical Note on Storey,” *Sociology*, 21/2, 287-294.
- Gökmen, Ç.E. (2011) “Türk Turizminin Yabancı Gelinleri: Marmaris Yöresinde Turizm Sektöründe Çalışan Göçmen Kadınlar,” *Çalışma ve Toplum*, 28, 201-232.
- Güler Müftüoğlu, B. (2005) **Fason Ekonomisi: Gedikpaşa’da Ayakkabı Üretimi**, İstanbul: Bağlam.
- Hodson, R. (1991a) “The Active Worker: Compliance and Autonomy at the Workplace,” *Journal of Contemporary Ethnography*, 20/1, 47-78.
- Hodson, R. (1991b) “Workplace Behaviors: Good Soldiers, Smooth Operators, and Saboteurs,” *Work and Occupations*, 18/2, 271-290.
- Icoz, O. ve Tavmergen, I. P. (1999) “Service Sector and Tourism as a Remedy for Unemployment,” *Tourism Analysis*, 4/3-4, 213-220.
- İplik, N. F. (2009) “Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20/2, 185-196.
- International Labor Organization (2011) “Employment in the Tourism Industry to Grow Significantly,” *World of Work*, 71/36.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/Documents/publication/wcms_154579.pdf (12.04.2013).

- Jaros, S.J. (2005) "Marxian Critiques of Thompson's (1990) 'core' Labor Process Theory: An Evaluation and Extension," *Ephemera*, 5/1, 5-25.
- Jaros, S. J. (2010) "The Core Theory: Critiques, Defences and Advances," Thompson, P. ve Smith, C. (der.) *Working Life: Renewing Labor Process Analysis* içinde, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 70-90.
- Kaderoğlu Bulut, Ç. (2019) **Sınıfın Sınırlarında: Gazeteciler ve Proleterleşme**, İstanbul: Nota Bene.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.K. (2012) "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma," *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3/2, 109-130.
- Kesici, M. (2015) "Turizm, Özel Güvenlik ve Sağlık Hizmeti Yürüten İşlerde Gece Çalışması," *Çalışma ve Toplum*, 48, 221-236.
- Koca, E. vd. (2014) "Are Internship Programs Encouraging or Discouraging? A Viewpoint of Tourism and Hospitality Students in Turkey," *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 15, 135-142.
- Korzay, M. (1994) "Turkish Tourism Development," Seaton, A.V. vd. (der) **Tourism: The State of the Art** içinde, West Sussex: John Wiley, 85-99.
- Koşar, A. (2018) "Marx'ta Maddi Olmayan Emek Kavramının Bağlamı," Koşar, A. (der.) **Maddi Olmayan Emek Teorisi** içinde, İstanbul: Kor Kitap, 97-113.
- Littler, C. (1982) *The Development of The Labor Process in Capitalist Societies: A Comparative Study of the Transformation of Work Organization in Britain, Japan and the USA*, Aldershot: Gower.
- Lordoğlu, K. (2009) "Türkiye'de Turizmde Çalışan Göçmenler ve İşgücü Piyasasında Oluşan Yeni" Sorunlar, http://mimoza.marmara.edu.tr/~klordoglu/yazilar/Anvers_Kongre_metni1.pdf (14.11.2017).
- Marx, K. (2011) *Kapital*, 1. Cilt (çev. M. Selik-N.Satligan), İstanbul: Yordam.
- Nurol, B. (2014) **Beyaz Yakalı Emegin Dönüşümü: Finans Sektöründe Emek Süreçleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara
- Oktik, N. (2011) "Turizm Sektöründe Çalışan Kadınların Toplumsal Değişime Etkileri," *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmalar Dergisi*, 1/4.
- Ollman, B. (2008) **Yabancılaşma: Marx'ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Anlayışı** (çev. Kars, A.), İstanbul: Yordam. Orhangazi, Ö. (2019) "2000'li Yıllarda Yapısal Dönüşüm ve Emegin Durumu," *Çalışma ve Toplum*, 60, 325-348.
- Özügürlü, M. (2008) **Anadolu'da Küresel Fabrikanın Doğuşu: Yeni İşçilik Örüntülerinin Sosyolojisi**, İstanbul: Kalkedon. Pakulski, J. ve Waters, M. (1996) *The Death of Class*, London: Sage.

- Pollert, A. (1981) **Girls, Wives, Factory Lives**, London: Macmillan.
- Storey, J. (1985) "The Means of Management Control," *Sociology*, 19/2, 193-211.
- Thompson, P. ve Smith, C. (2010) "Debating Labor Process Theory and the Sociology of Work." Thompson, P. ve Smith, C. (der.) **Working Life: Renewing Labor Process Analysis içinde**, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 11-28.
- Thompson, P. (1989) **The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labor Process**, London: Macmillan.
- Tucker, H. (2007) "Undoing Shame: Tourism and Women's Work in Turkey," **Journal of Tourism and Cultural Change**, 5/2, 87-105.
- Türkiye Otelciler Federasyonu (2016), "Turizm Raporu."
http://www.turofed.org.tr/files/pdf/turizm_raporu_sayi_7.pdf
(01.10.2016).
- Üner, M. vd. (2007) "Her Şey Dahil Sisteminde Farklı Uygulamalar ve Antalya Ölçeğinde Bir Araştırma" **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18/1, 53-63.
- Üner, M. vd. (2006) "Türkiye'de Her Şey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği," **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi** 17/1, 35-50.
- Vatansever, A. ve Gezici Yalçın, M. (2015) "**Ne Ders Olsa Veririz:**" **Akademisyenin Vasıfsız İşçiye Dönüşümü**, İstanbul: İletişim.
- Warhurst, C. vd. (2009) "Labor Process Theory: Putting Materialism Back into the Meaning of Service Work," Koczyński, M. ve Macdonald, C.L., **Service Work: Critical Perspectives içinde**, New York: Routledge, 91-112.
- Wood, S. (1987) "The Deskilling Debate: New Technology and Work Organization," **Acta Sociologica**, 30/1, 3-24.
- Yağcı, Ö. (2001) "Türkiye'de Turizm Eğitimi ve İstihdamda Karşılaşılan Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri," **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4, 23-39.
- Yenipınar, U. (2005) "Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz," **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7/3, 148-176.
- Yeşiltaş, M. vd. (2010) "Tourism Education in Turkey and Implications for Human Resources," **Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, 21/1, 55-71.
- Yücesan-Özdemir, G. (2014) **İnatçı Köstebek: Çağrı Merkezlerinde Gençlik Sınıf ve Direniş**, İstanbul: Yordam.
- Yücesan-Özdemir, G. (1999) "Türkiye'de Emek Sürecinin Değişen Doğası ve İşyerinde Sendikal Siyasetin Gerekliliği," **Ekonomik Yaklaşım Association**, 10/34, 27-53.

