İLKER BELEK

ESNEK ÜRETİM DERİN SÖMÜRÜ





İLKER BELEK

Esnek Üretim Derin Sömürü

yazılama

Esnek Üretim
Derin Sömürü

Esnek Üretim Derin Sömürü
İlker Belek

Yazılama Yayınevi: 45

Teorik Bakış: 10

Kapak Tasarımı: Heval Deniz Çakıcıoğlu/Gökçe Erbil

Kapak Görseli: İrfan Ertel

İkinci Baskı: Ocak 2010

Birinci Baskı: Ekim 2004, NK Yayınları

ISBN: 978-605-5892-37-1

Baskı: Kayhan Matbaacılık
Güven San. Sitesi C Blok No: 244
Topkapı - İSTANBUL (0212 576 01 46 / 0212 612 31 85)

İrtibat: Yazılama Yayınevi Hizmetleri Ltd. Şti.
Halitağa Cad. Vahapbey Sok. Yıldırım Han No:17/14
Kadıköy – İSTANBUL

0 216 338 52 59
www.yazilama.com
iletisim@yazilama.com

Esnek Üretim Derin Sömürü

İlker Belek

yazılama

İlker Belek: 1961 doğumlu. 1984 yılında Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden mezun oldu. Sinop'ta 2,5 yıl zorunlu hizmet yaptı. 1990 yılında yine aynı Fakülte'nin Halk Sağlığı Anabilim Dalı'ndan, sağlık antropolojisi alanındaki teziyle, uzmanlık aldı. 1992 - 1996 yılları arasında Sağlık Bakanlığı'nda ve Ankara, Diyarbakır, Antalya Sağlık Müdürlükleri'nde çalıştı. 1996 yılı Ağustos ayından beri Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi. 2000 yılında doçent oldu. 2007 yılında TTB Nusret Fişek Halk Sağlığı Bilim ödülünü aldı.

Türk Tabipleri Birliği'nde, Sağlık Emekçileri Sendikası'nda, Üniversite Konseyleri Derneği'nde, Yurtsever Cephe'de, değişik düzeylerde görevleri var. Marx'ın Feurbach üzerine 11. tezinde belirttiği gibi, asıl olanın dünyayı değiştirmek olduğunu düşünüyor.

Halk sağlığı alanında sağlık politikaları, sağlık sistemleri, sağlıkta eşitsizlikler konularıyla ilgili çalışmalar yürütüyor. Bunların dışında, yeni emek örgütlenme biçimleri, endüstriyel demokrasi, sosyal sınıflar, sınıf bilinci gibi konular da üretim alanına giriyor.

20'nin üzerinde kitabı ve 200'den fazla makalesi bulunuyor. Kitaplarının bazıları şunlar: *Toplumsal Bilinç* (1991), *Marksist Bakış Açısıyla Bilimsel Teknolojik Devrim ve Endüstriyel Demokrasi* (1993), *Sınıf, Sağlık, Eşitsizlik* (1998), *Türkiye İçin Sağlık Tezi* (2. Baskı, 1998), *Postkapitalist Paradigmalar* (2. Baskı, 1999), *Antalya'da Hekimler* (2003), *Sosyoekonomik Konumda ve Sağlıkta Sınıfsal Eşitsizlikler: Antalya'da Beş Yıllık Bir Araştırma* (2004), *Esnek Üretim Derin Sömürü* (2004), *Eleştirel Sağlık Sosyolojisi Sözlüğü* (2006), *Marksizm ve Sınıf Bilinci* (2007), *Sosyal Devletin Çöküşü ve Sağlığın Ekonomi Politiği* (3. Baskı, 2009), *Küba'da Sağlık* (2. Baskı, 2009).

İçindekiler

İkinci Baskı İçin Önsöz 7
Önsöz 11
1. BÖLÜM: Esnek Üretim **17**
I. Üretim Sistemleri ve Üretim Sistemlerindeki Değişim 17
II. Fordist Üretim Sisteminden Esnek Üretim Sistemine 22
III. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması 31
IV. Esnek Üretimle İlgili Üç Farklı Modelleme: Esnek Üretimin Farklı Türleri ... 38
IV.1. Esnek uzmanlaşma 39
IV.2. Atkinson'ın modeli 41
IV.3. Yalın üretim- Japon üretim sistemi 43

2. BÖLÜM: Esnek Teknoloji **59**
I. Esnek İmalat Sistemi 59
II. Esnek Fabrika 66

3. BÖLÜM: Esnek Yönetim **67**
I. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) 67
I.1. TKY'nin amaç ve ilkeleri 67
I.2. TKY uygulaması için gereken koşullar 69
I.3. TKY'nin sonuçları 72
I.4. TKY – İşçi sınıfı üzerindeki ideolojik tahakküm aracı 74
II. İnsan Kaynakları Yönetimi 77
III. Esnek Organizasyon 86
IV. Ekip Çalışması 90
V. Kalite (Kontrol) Çemberleri 96
VI. Sözleşme Sistemlerindeki Değişim 102
VII. İş Değerlendirme - Performansa Göre Ücretlendirme 106

4. BÖLÜM: Esnek İstihdam 113
I. Çalışma Sürelerinde Esneklik 113
II. Çalışma Sürelerinin Esnetilmesiyle İlgili Modeller 122
II.1. Vardiyalı çalışma 122
II.2. Kısa süreli çalışma 123
II.3. Yarı süreli çalışma 124
II.4. Dönüşümlü esnek çalışmada kısmi süreli çalışma 125
II.5. Tam gün çalışma ile yarı süreli vardiyalı çalışma 126
II.6. Kaydırılmış çalışma 128
II.7. Kaydırılmış ara dinlenmeler ile vardiyalı çalışma 129
II.8. Cari hesap modeli 130
II.9. Dönüşümlü esnek çalışma 130
III. Yarı Süreli Çalışma 131
IV. Ev Çalışması 142
V. Tele Çalışma 144
VI. Geçici Çalışma 150
VII. Sözleşmeli Çalışma 152
VIII. Esnek İstihdam Biçimleri İçin Öne Çıkan Noktalar 152

5. BÖLÜM: Esnek Üretimin İşçiler ve İşçi Sınıfı Üzerindeki Etkileri ...155
I. Değişen İş Koşullarında Sınıfların Karakteri 155
II. Yeni Gelişmelerin Sendikalara Etkisi 173
III. Çalışma Süreleri 191
IV. İşsizlik 196
V. Ücretler 204
VI. Esneklik ve Sağlık İlişkisi 215

6. BÖLÜM: Sosyalizm Perspektifi 227

Ek: Esneklikle İlgili Tanımlar 243
Kaynaklar 247

İkinci Baskı İçin Önsöz

Kapitalizm sömürücü bir sistemdir. Emek sömürüsü kapitalizmi ayakta tutar. Toplumun içinde küçük bir bölme, burjuvazi, geniş emekçi yığınlarını sömürür.

Kapitalist üretim tarzında sömürüyü sınırlayan tek güç emekçi sınıfların mücadelesidir. Kapitalizm ancak böyle ehlileşir ve vahşi özünden kimi ödünler vermeye rıza gösterir.

Kapitalist üretim ilişkileri tarihinde böyle bir kesit İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşandı. O dönemde, sosyalist sistemin popülaritesi, gücü son derece yüksekti. Hitler'in ordularını durduran, faşizmi doğduğu yerde, Avrupa'nın kalbinde tarihe gömen sosyalizmdi. Ayrıca sosyalizm bütün vatandaşlarına temel hakları devlet aracılığıyla garantiliyordu. Herkesi sosyalizmin kuruluşuna davet ediyor, siyasal bilinci yükseltmek için uğraşıyor, vatandaşların siyasete bulundukları birimlerden başlayarak katılmalarını bütün kanallarla teşvik ediyordu.

Böyle bir ortamda Batılı ülke halklarının sosyalizmden, onun sağladıklarından, onun yarattığı insani, yaratıcı kültürden etkilenmemesi, savaşta yıkıma uğramış kendi ülkelerinde Sovyet halklarının kazanımlarını talep etmemeleri olanaksızdı.

Kısaca, vahşi kapitalizmin karşısında artık siyasi, askeri, ideolojik ve insani düzlemlerde farklı bir seçenek vardı. Kapitalizm öncelikle bu uluslararası faktörün etkisiyle sosyalleşmek zorunda kaldı.

Aynı süreci başka öğeler de etkiledi. Örneğin savaş sonrası dönemde kapitalizm genişleyen bir uzun çevrimin içine girmişti. Dünya halklarının beklentilerini karşılamak, sosyalist sistemin yarattığı çekim gücüne kendi sistematiği içinde yanıt vermek, işçi sınıfının yaşam koşullarını düzeltecek sosyal düzenlemeler gerçekleştirmek olanaklı hale gelmişti.

En nihayetinde, Batı ülkelerinin işçi sınıfları, savaş sonrasında siyaset sahnesinin etkin bir gücü olarak örgütlüydüler. Savaş yıllarında faşizme karşı yeraltı direnişini örgütleyenler sosyalistler ve komünistlerdi. Savaşın bitimi ve faşizmin yenilgiye uğratılmasıyla birlikte de bu kez yasal zeminde kendilerini gösterdiler, büyük bir kitlesel güç haline geldiler ve yapılan ilk siyasal seçimlerde ya tek başlarına ya da diğer sol güçlerle birlikte ittifaklar oluşturarak iktidara yerleştiler.

Kapitalizm ancak kendisine karşı savaşan sınıf güçleri varsa kâr maksimizasyonu hedefini yumuşatır, haklar söylemine yaklaşır.

Burjuvazinin vicdanı yoktur. Onun tek hedefi kârını maksimize etmek, bunun için sömürünün en vahşi araçlarını kullanmaktır.

Burjuvazi karşısındaki sınıf güçleri zayıflamışsa, dağılmışsa bütün dinamik bu kez tersine döner.

Nitekim 1970'lerin ortalarından itibaren de böyle oldu. Sosyal devlet döneminde işçi sınıfının sistem içi mekanizmalara fazlasıyla hapsolması, bir başka ifadeyle kapitalizmin yasallığını içselleştirmesi onu bir sosyal güç olarak etkisizleştirdi. Arkasından sosyalizm çöktü. Hemen hemen eş zamanlı olarak kapitalizm uzun bir durgunluk çevrimine girdi. Bu çevrimin içinde her biri bir öncekinden daha şiddetli kriz çöküntüleri yaşanmaya başlandı.

Artık dünya yeniden vahşi kapitalizmin hegemonyasındaydı.

Eğer karşısında dizginleyici bir siyasal güç yoksa, kapitalistlerin durgunluktan ve durgunluğu derinleştiren krizlerden çıkış konusundaki stratejileri, artı değer oranını artırmak açısından, yeni teknolojileri devreye sokmak, yeni örgütlenme biçimleri kullanmak, piyasayı genişletmek için sermaye bakiri coğrafyaları (savaş da dahil) değişik yollarla istila etmek ve her tür yöntemle emek maliyetlerini baskılamaktır.

Son 30 yıldır bütün bunları eş zamanlı olarak devreye sokmaya çalışıyorlar. Anılan stratejilerin içinde en etkisizi yeni teknolojilerin geliştirilmesi oldu. Gerçi üretimde ileri derecede bilgisayarlaşma yaşandı. Artık bilgisayar fabrikalardan bile söz ediliyor. Pek çok üretim kolunda, iş yerinde üretim sürecini bilgisayarlar kontrol ediyor. Bütün bunlara esnek teknoloji adını veriyorlar.

Ancak bilgisayarlaşmanın üretimin geneline yayılması beklendiği derecede gerçekleşmedi. Bilgisayarlaşma artı değer oranını beklendiği derecede yükseltmedi, maliyetleri gerektiği kadar düşürmedi. Üstelik bu gelişme artı değerin gerçekleşmesi bakımından tam ters bir dinamiği de devreye soktu: Bilgisayarlar emek gücünün yerini aldıkça, işsizlik yükseldi, bu da talebi daralttı. Talebin daralması artı değerin gerçekleşmesini sınırlayıcı bir etki yarattı.

1980'lerden itibaren kapitalistlerin mali araçlara yönelmelerinin, 1990'lardan başlayarak mali araçlardaki çeşitlenmenin, mali piyasalarda "köpük" diye tanımlanan şişmenin, üretim sürecinin üretim ve mali boyutlarının birbirinden kopmasının, mali boyutun üretim boyutunun yerini almasının nedeni budur.

Bu gelişme aynı zamanda kapitalist üretim ilişkilerinin kırılganlığını da artırdı. Durgunluk çevrimi içinde krizler arasındaki mesafe daralırken, krizlerin şiddeti arttı, krizlerden dünya emperyalist sisteminin merkezi daha çok etkilenir hale geldi. Krizin etkilerini hafifletmek, krizi çözmek için kullanılan mali politikalar ateşin üzerine benzinin dökülmesine benzer etki yarattı.

Yeni teknolojiler üretilemiyor, üretilen yeni teknolojiler artı değer oranını istenilen düzeyde artıramıyor, bütün bunlar artı değer oranını yükseltmek için üretim ortamı dışında mali mekanizmaların şişirilmesi yönünde iştah kabartıyor ve bu kez bu köpük çok kısa süre içinde kendisi bir kriz dinamiği olarak etki göstermeye başlıyorsa, buradan iki sonuç çıkar:

Bunlardan ilki kapitalizmin artık krizden kurtulamayacağı, insanlığa eşitsizlikten, mutsuzluktan, tedirginlikten, belirsizlikten, işsizlikten başka bir şey veremeyeceğidir.

Kapitalizmin krizi yapısaldır. İyi yönetimle onu atlatmak, geçiştirmek olanaksızdır.

Ancak bu kez durum çok daha farklı görünüyor. Kapitalizmin artık yeni bir genişleme dönemine girebilmesi bile çok şüphelidir. Kapitalizm bunalımını ancak geniş kitlelerle "barışarak", onların taleplerinin bir kısmını karşılayarak geçiştirebilir. Bu kez bu olanak da ortadan kalkmış görünmektedir.

Güçlü kapitalist ülkelerin kendi içlerinde bile uyumu sağlayabilmeleri zayıf bir olasılıktır.

İkinci sonuç ise şu: Kapitalistlerin, artık, artı değer oranlarını artırmalarının tek yolu emekçi sınıflarına daha fazla derecede saldırmak, onların haklarını sınırlamak, hatta tamamen yok etmektir.

Son 30 yıldır, ama sosyalizmin yıkılmasından sonra daha belirgin derecede olmak üzere yaşanılan böyle bir süreçtir.

Adına esnek üretim denilen yeniden yapılanma da tam buna karşılık geliyor.

Kapitalistler, sosyal devletçi dönemde, emeğin istihdamı, ücretlendirilmesi, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, vb. bakımlardan kabul etmek zorunda kaldıkları bütün düzenlemeleri, standartları, kuralları, sınırlamaları artık reddediyorlar. Bunun adına da esneklik diyorlar.

Esneklik aslında, kapitalistlerden yana yeni düzenlemelerin tesis edilmesidir. Kapitalist sınıfın kendi standartlarını, kurallarını emekçi sınıflara dayatmasıdır.

Bütün bunların somut karşılıklarını görmek isteyenlerin, yalnızca, 2007 yazından beri yaşanılanlara bakması yeterli olacaktır. Aslında krizin derinleştirdiği dinamikler son 20 yıldır egemen. Buralarda görülecek tek şey işsizlik, ücretsiz çalışmaya bile razı edilmiş yığınlar, ücretsiz zorunlu izinler, işten çıkarmalar, sendikalaşma oranlarındaki dramatik azalma, ücretlerdeki düşüş, ortalama çalişma sürelerindeki uzama, hafta sonu çalışmanın (Pazar günleri bile) bir norm haline gelmesi, işle bağlantılı yeni hastalıkların yaygınlaşmasıdır.

Adına ne denilirse denilsin: İster esnek üretim, ister Japon tarzı üretim. Yaşanılanlarda entelektüalize ya da estetize edilebilecek bir yan bulunamaz.

Yaşanılanlar 19. yüzyıl kapitalizminde yaşanılanlardan farksızdır. Bir başka kapitalizm yoktur. Kapitalizm artık aslına rücu ediyor. Süreci durdurabilecek tek güç ise işçi sınıfının siyasal mücadelesidir.

Bu kitapta bu genel tabloyu somutlamaya çalıştım. Bu kitap aslında Post Kapitalist Paradigmalar adlı kitabımın bir devamıdır. Birlikte okunmalarında yarar var.

Esnek Üretim Derin Sömürü'nün ilk baskısı 2004 yılında yapılmıştı. O zamandan beri kapitalizmin özünü sergilemeye yarayacak somut veri yığınağı daha da arttı. Üstelik özellikle Avrupa Birliği bölgesinde emek konularıyla ilgili araştırmalar da çoğaldı. İkinci baskıda bütün bunları kullanmaya çalıştım.

İkinci baskı birinci baskının yenilenmiş biçimidir. Bu faaliyet yaklaşık bir yılımı aldı. İki baskı arasındaki önemli bir farklılık bölüm sayılarında. Birinci baskıda yedi bölüm varken, ikincisinde altıya indi. Birinci baskıda merkez kapitalist ülkeleri ele aldığım beşinci bölümü çıkardım. Bu ülkelerin durumlarını diğer bölümlerin içine yedirdim.

Her kitap üretimine, yazarın dışında değişik kişilerin de katkısı olur. Bu kitap için özellikle Yazılama Yayınevi'nden Oğuz Kavala'nın adını anmam gerekir. Çok sayıdaki tablo ve grafiklerin tümünü kitap formatına getirerek büyük titizlik gösterdiği için. Sosyalizm mücadelesini genişletmek umuduyla...

İlker Belek
Aralık 2010

Önsöz

Sermayenin yeniden yapılandırılması, kapitalist üretim tarzının geçirdiği değişiklikler, üretim sistemlerindeki değişim, yeni yönetim biçimleri gibi konularla 1990'ların başında ilgilenmeye başlamıştım. İlk baskısı 1997 yılında yapılan *Postkapitalist Paradigmalar* isimli kitabım bu ilginin sonucudur.

O dönemde kapitalizmin kendisini aştığı yönündeki tezler çok popülerdi. Aşma meselesi iki düzlemde ele alınıyordu. Bunlardan birincisi daha makro ölçekliydi ve bir üretim tarzı olarak kapitalizmin kapitalizm olmaktan çıktığını belirtiyordu. Bu görüşün sol içinde bile kendisine önemli destek bulmasının nedeni Sovyetler Birliği'nin yine aynı zaman kesiti içinde yıkılmış olmasıydı.

Aslında Sovyetler'in yıkılışına "yıkılış" bile dememek gerekir. Açıkçası, koskoca ülke, dünya sosyalizm deneyiminin en görkemli açılımı, bir avuç parti bürokratı tarafından içeriden, neredeyse sessiz sedasız emperyalistlere teslim edilmişti. Operasyonun sonlarına doğru Garbaçov ekibinin sosyalist ideolojiyi her yönüyle reddeden ve en başından beri talihsiz bir tercih olarak niteleyen kendilerine özel kuramsal açılımları tam bir rezaletti ama işe yaramıştı.

İşte, 1970'lerin başlarından beri, sosyal devletçi genişlemenin büyüsüne kapılarak postkapitalizm, postendüstriyalizm gibi tezlerini şekillendirenlere güç veren şey Sovyet yöneticilerinin bu açılımları olmuştur. Bu görüşler içinde, dünyanın savaş saldırganlığı altında inletilmesinin, yoksullukların, eşitsizliklerin zemininde, kapitalizm/sosyalizm ikiliğinin etkisi bulunduğu inancı hakimdi. Silahlanma yarışının nedeni de bu ikilikti. Garbaçov'un sosyalizmi talihsiz bir deneyim olarak nitelemesiyle birlikte çelişkilerin ortadan kalkacağı, ülke yönetimleri ve sınıflar arasında uyuma dayalı bir ilişkinin gelişeceği beklentisi kimileri tarafından safça benimsendi, buna karşılık ABD tarafından özel olarak pompalandı. Bu ortamda kapitalizmin, düşmansız bir konjonktürde kendisini aşacağına kesin gözüyle bakıldı. Yeni Dünya Düzeni kavramlaştırması da buradan çıktı. Sovyetler'in tevekküllü tesliminden sonra, ABD Irak'taki "muhalif" rejimi temizlemenin yeni bir dönemin miladı olacağını ilan etmişti.

Ancak Yeni Dünya Düzeni tezinin ömrü son derece kısa sürdü. İddiaların, beklentilerin aksine sosyalist sistemin yıkılışı sonrasında ABD dünyanın başına tek kelimeyle

külhanbeyi kesildi. Sosyalizme karşı kurulmuş bir savaş örgütü olan NATO, Sovyetler Birliği'nin yıkılmasını izleyen beş yıl içinde askeri harcamalarını % 10'un üzerinde artırdı. Milat olarak önerilen birinci Irak savaşını diğerleri izledi: Yugoslavya, Afganistan, ikinci Irak savaşı. 1990 - 1995 arasındaki dönemde tam 93 savaş patlak verdi. Bu savaşlara dünya devletlerinin 70'i katıldı ve toplam 5,5 milyon insan öldü. Ölenlerin % 90'dan fazlası sivildi.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünyanın demokratları dünya ölçekli silahlanma yarışını, askeri ve siyasal gerginlikleri iki kutuplulukla açıklamışlardı. Sosyalist sistemin yıkılışı sonrasında yaşanan vahşetin boyutları bu tezin yanlışlığını ortaya koyduğu gibi, sosyalizmin aslında emperyalist devletleri dizginleyen bir işlev gördüğünü de kanıtladı. Böylece yeni dünya düzeni, postkapitalizm, postendüstriyalizm, vb. bütün gelecek kurgularının nefesi kesildi.

Kapitalizmin kendisini aştığı yönündeki açılımlara konu oluşturan ikinci düzlem ise işletme ölçeğiydi. Bu ikinci düzleme ilişkin tezlerin akıbeti açısından ilki için söylenenleri söylemek maalesef olanaklı değildir.

Postkapitalistler, postendüstriyalistler ve postmarksistler teknolojik gelişmenin ekonominin yapısını tamamen değiştirdiğini belirtiyorlar. Manifaktür döneminde ortaya çıkan makineler insanı bir araç haline indirgemişti. Oysa bugün bilgisayar teknolojilerinin insanı yeniden üretim ortamının yaratıcı, entelektüel hakimi durumuna getirdiği belirtiliyor. Çalışanların bilgi, beceri düzeylerindeki artış herkesi içine alan türdeş bir gelişme olarak sunuluyor. Entelektüel kapasitedeki genel gelişmenin şirket yöneticileriyle çalışanlar arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılması için olanak sunduğu ileri sürülüyor. Bu olanağı kullanmak niyetindeki şirketlerin katılım kanallarını sonuna kadar açmasının da farklılıkların ortadan kalkmasını kolaylaştırdığı savunuluyor. Öte yandan büyüyen şirket yapısı içinde şirket sahiplerinin, kapitalistlerin, sermayenin yönetimi sorumluluğunu yöneticilere devrederek görünmez olmaları da bu propagandaları güçlendiren bir etki yaratıyor.

Bir de olayın ideolojik boyutu var. Sosyalizmin yıkılması tek başına kamucu ekonomik yapının başarısızlığını "kanıtlamak" bakımından karşı tarafın elinde büyük koz oldu. Aynı dönemde merkez kapitalist ülkelerde, İngiltere başta olmak üzere, kamunun ekonomideki ağırlığının düzenli biçimde azaltılması, kamu yatırımlarının sınırlanması, geleneksel olarak kamunun sorumluluk alanı olarak görülen eğitim ve sağlık sektörlerinin bile içinin boşaltılması da kamusal ekonominin, kamusal değerlerin yıpratılması açısından son derece işe yaradı.

İş ortamındaki "yeni" bireysel değerler bu ortamda şekillendi(rildi). Yararlanılan her şey için (bunlar eğitim ve sağlık bile olsalar) para ödenmesi gerektiği, iş güvencesinin çalışma azmini ve girişimciliği öldüren bir korunma mekanizması oluşturduğu, sendikaların çalışma barışını bozduğu ve üstelik, haklar bakımından, birey olarak işçinin özel

gereksinimlerini dikkate al(a)mayan bir kabalaştırmaya kaçtığı, iş ortamında çalışanla çalışmayanın ayrılması gerektiği ve kamu sistemi yapısının bunu beceremeyeceği, vb. bu tip yeni değerlerin en göze çarpanlarıdır.

Sosyalist, genel olarak sol ve kamucu değerlerdeki yıpranma, bireyci yeni değerlerin şekillenmesine olanak verdiği gibi, sermayenin yeniden yapılandırılması bakımından gerekli olan yeni tip çalışma ilişkilerinin ve endüstri ortamının yaratılması için ihtiyaç duyulan yeni yönetim tekniklerinin üretilmesine de yaradı. Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kalite çemberleri gibi yeni yönetim teknikleri işçi sınıfı örgütlülüğünün altını oyarken, çalışanları birbirleriyle ve kendileriyle rekabete yönlendirirken, hep Garbaçov tarafından solun içine sokulan kurdu beslediler.

Şimdi kapitalizmin ekonomi ve işyeri ölçekli yenilenme çabalarının halen önemli derecede etkili olduklarını söyleyebiliriz. Yeni yönetim teknikleri işçi sınıfı bilincini öldürmek bakımından çok iş görüyorlar. Özellikle orta ve büyük ölçekli işyerlerinde. Örneğin bütün dünyada kalite çemberleri, kalite yönetimleri hep bu ölçekteki işyerlerinde uygulanır. Bu son derece doğaldır. Ancak bu ölçekli işyerlerinde aynı zamanda sendikal örgütlülüğün de güçlü olması asıl önemlisidir. Sendikaların zaman içinde güç yitirmeleri bir de bu olguyla ilişkilidir. O nedenle solun, kapitalizmin yenilendiği yönündeki yaklaşımlara konu oluşturan bu ikinci düzlemle özel olarak ve canlı biçimde ilgilenmeye devam etmesi gerekiyor. Kimilerince dinozorca diye nitelenen "geleneksel" değerlere sahip çıkarak. Üstelik bu alanla ilgilenmek solun kendisini geliştirmesi işine de yarayacaktır. Üretim sistemleri meselesi sol için neredeyse vaka çalışması niteliğindedir.

Kapitalizmin egemen ideolojisi hep, küçük bir azınlık için söz konusu olanı, çoğunluğun gündemiymiş, çıkarınaymış gibi sunmakta son derece başarılıdır. Bana göre bugün kapitalizmin bütün ekonomik ve sosyal sorunlarına rağmen önemli bir muhalefetle karşılaşmaksızın işini götürebilmesinin arkasında da bu başarı yatıyor. Bu kitabın ilgilendiği konu için de aynı şey geçerli. Teknolojik gelişmeyle birlikte ortaya çıktığı ve çalışanları olumlu anlamda sarıp sarmaladığı belirtilen değişiklikler, varlıklarını bir an için kabul etsek bile, işçi sınıfının ancak küçük bir azınlığı için geçerlidir. Öncelikle giderek büyüyen ve ortalaması AB ülkelerinde bile % 10 seviyesini aşan büyük işsizler ordusunun bu senaryo içinde hiçbir yeri yoktur. Dolayısıyla postkapitalist tezler işsizleri tamamen kapsam alanı dışına çıkarmışlar, yok saymışlardır. Aynı şey, merkez kapitalist ülkelerde bile küçük ölçekli işletmeler ve tarım kesimi için de söz konusudur. Bu ikisi de yoklar arasındadır. Yoklar listesinin en karanlık elemanları ise düşük gelirli diye kodlanan ülkelerdir. Geriye kala kala gelişmekte olan ve gelişmiş diye nitelenen bir avuç ülkenin orta ve büyük ölçekli yarım avuç işletmesi kalır. İşte bütün fırtına bu dar sektör için koparılmakta, bunun için ciltler dolduran makaleler ve kitaplar yazılmakta, olgular oldukça tek yanlı biçimde ele alınarak kendisi olmaktan çıkıyor denilen

kapitalizm, kapitalist dünya görüşü kutsanmaktadır. Kapitalizmin başarısı da buradadır: Azınlığa çoğunluk muamelesi yapmak ve bunu tepki almadan becermek.

Bu kitapla sonuçlanan çalışmaya başlayalı yaklaşık bir buçuk yıl oluyor. Bu süre içinde internet üzerinden ve YÖK, ODTÜ kütüphanelerinden yüzlerce makaleye ulaştım. Bunların önemli kısmını kitapta kullandım. Bilkent Üniversitesi ile ODTÜ kütüphanelerini kitap açısından taradım. Bulabildiğim bütün kitapları okudum. Okuduklarımın hemen hiç birisinde esnek üretim konusuna eleştirel bir yaklaşım yoktu. Okuduğum makalelerin hemen hepsi çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilmiş saha araştırmalarına dayanıyor ve bu araştırmaların bulgularını yorumluyordu. Esnek üretim sistemini bütün bileşenleriyle öven yorumlara sahiptiler. Üstelik bu sonuçları, sistemin kimi dezavantajlarından söz etseler bile, kapitalist sistemin genel geçer sonuçları gibi yorumlamak bakımından da hiçbir sakınca görmüyorlardı. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılmış olmalarına rağmen küçük ölçeklilerin durumunu gündeme getirmeyi akıl bile etmiyorlardı. Sistem dışına itilmiş olan işsizler, küçük işletmelerin becerisiz, iş güvencesiz işçileri bu araştırıcıların ilgi konusu olamıyorlardı. Esnek üretim sistemlerine ilişkin olarak saptanan olumsuz sonuçlar ise "bu kadarı kadı kızında da olur" türünden yaklaşımlarla geçiştiriliyordu.

Konu ve mekan seçiminde bu denli seçici davranılmış olması, yorumların tamamen işletme ölçeğiyle (yani istenilen yoruma elveren düzeyle) sınırlanmış olması beni ürkütmedi desem yalan söylemiş olurum. Buradan çıkarılacak hemen hemen tek sonuç sosyal bilimlerin tek kelimeyle burjuva sisteminin emir erliğini yapmakta olduğudur. Muhalif görüş ve yaklaşımlar maalesef istisna durumundadır. Mevcut sosyal bilimlerin, bu haliyle, burjuva işletme yönetiminin teknisyenliğini yaptığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Bütün bunlar konunun sosyalistlerce ele alınmasının ve hep gündemde tutulmasının ne kadar büyük bir aciliyet taşıdığını gösterir.

Postkapitalist Paradigmalar kitabım 1997 yılında yayımlanmıştı. İçindeki esnek üretimle ilgili bölümleri ayrıntılandırmak düşüncesi daha kitap yayımlandığında aklımdaydı. Bu kitap işte o niyetin sonucudur.

Esnek üretim sistemi denilen ve benim üretim ortamında sermayenin yeniden yapılanması olarak gördüğüm olgu bir yanıyla teknolojik bir süreçtir. Bilgisayar teknolojilerine esnek teknoloji diyorlar. Bunun dışında istihdam biçimlerinin, ücret sistemlerinin ve yönetimin esnekleştirilmesi de söz konusu. Kitapta bu bileşenlerin her birisine yer verdim.

Yukarıda da belirttiğim gibi hemen tamamen karşı tarafın argümanlarıyla dolu makale ve kitaplardan yararlanmak durumunda kaldım. Bu anlamda, bu kitap bir eleştiri ve argümanlar düzeyinde "çeviri" kitabıdır: Karşı tarafın ideolojisini bizim ideolojimizle karşılama faaliyetinden söz ediyorum.

Ele aldığım alt başlıklarda kimi kez teknik ayrıntılara girdim. Eleştirileri bu ayrıntılar üzerinden şekillendirmeye çalıştım. Bu nedenle, bu haliyle kitabı fazlasıyla "akademik" ve "uzmanlara göre" bulacaklar olabilir. Ancak onların neyi, nasıl, hangi amaçla yaptıkları bu ayrıntılarda gizli. Ben bu tür kitapların okur sayısının son derece sınırlı olduğunu biliyorum. Bizim taraftan sayıları en iyi ihtimalle birkaç bini geçmeyecektir. Bana göre bu kitabı ilgilendiği konu, adı, yazarı, vb. nedeniyle ilgi göstererek, edinmiş ve kapağını açmış olanlar bizim uzmanlarımızdır ve onların bu konuyla en az bu incelik ve ayrıntı düzeyinde ilgilenmeleri beklenir.

Öte yandan kitapta incelenen konular içinde belki de en önemlisi sosyalizmin işyeri ölçeğini nasıl planlayacağı konusudur. Benim bu konuda kimi kaba fikirlerim var. Yeterli olmadıklarını biliyorum. Yanlışlıklarına değilse bile eksik olduklarına kesinlikle inanıyorum. İşyerinde çalışanların bilime, tekniğe, yönetime katılımı konusu. Bilgi teknolojileri, hatta burjuvaların geliştirdikleri kimi tekniklerin bu konuda işe yarar olduklarını hissediyorum. Grup çalışması teknikleri gibi.

Sosyalist mücadelenin etkinlik alanının çok geniş tutulması gerekiyor. Bir tarafta örgütlü ve siyasal mücadele var. Öte yanda ise karşı tarafın sanatta, bilimde, kültürde, edebiyatta, yönetimde, sağlıkta, eğitimde, vb. yaptıklarını ideolojik olarak deşifre ederek, çözümleyecek ve sosyalizmin tercihlerini bunların karşısına çıkaracak ideolojik mücadele bulunuyor. İdeolojik mücadele bir yönüyle çözümleyicidir. Bunu karanlıkta görme sağlayan gece dürbününe benzetebiliriz. Öte yandan ise eşitlikçi ve özgürlükçü bir zeminde yeniden kurucudur. Bunu da dağınık bir ışık demetini tek bir noktada odaklayan mercek işlevi olarak görebiliriz. İdeoloji kapitalistlerin yaptığını toplumun geniş kesimlerinin, işçilerin, emekçilerin sorunlarını hissederek, onların yanından değerlendirir ve bu geniş kesimlerin çıkarına nasıl yok edilmeleri, dağıtılmaları ya da kullanılmaları gerektiğini araştırarak, bu çözümü toplumun önüne ikna edici bir tarzda koyar.

Ben esnek üretim meselesini bu kaygılarla ele aldım. Umarım işe yarar. Eleştiri ve katkılar ise beni geliştireceği gibi, mücadelemize de yol gösterici olacaktır.

İlker Belek
Temmuz 2004

1. Esnek Üretim

I. Üretim Sistemleri ve Üretim Sistemlerindeki Değişim

Üretim sistemi üretim ortamını oluşturan bileşenleri ve bu bileşenler arasındaki ilişkileri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Üretim ortamının bileşenleri emek gücü, emek araçları ve hammaddeler ile bütün bunları teknik ve yönetim anlamında bir araya getiren yapılardır. Kısaca emek gücü ve teknoloji (yani üretici güçler) ile yönetim üretim sistemini oluşturan bileşenler olarak tanımlanabilir. Zaman içinde bütün bunların değişim göstermesi kaçınılmazdır. Özellikle teknolojideki gelişmeler göz alıcıdır. Gelişen teknoloji, yani üretim araçları, emek gücünde de bu teknolojiyi kullanmaya olanak verecek yönde gelişmeleri zorunlu kılmaktadır. Öte yandan teknolojiyi geliştiren de emek gücüdür. O halde emek gücünün bir bölmesi araştırma geliştirmeyle teknolojiyi geliştirirken, gelişen teknoloji de, kendisini kullanacak emek gücü bölmesinde belli niteliklerin bulunmasını zorunlu kılar.

Buradan hareketle, genellikle, üretici güçlerdeki gelişmenin üretici güçlerin teknik ve sosyal organizasyonunda da değişimi koşulladığı belirtilir. Gelişen teknolojiyi kullanacak emek gücü işyeri ortamında yeni bir düzende organize edilir, yeni bir tarzda denetlenir, yeni hedeflerle eğitilir. Bu ilişkilendirme biçimi doğru olmakla birlikte tersinin geçerli olabileceğini de kabul etmek gerekir. Yani üretici güçlerin teknik organizasyon biçiminin değiştirilmesine yönelik projeler de değişik teknolojilerin üretilmesini, emek gücünün niteliğinin yükseltilmesini gerektirebilir. Benzer biçimde emek gücünün işyeri ortamında, kârlılığın gerekli kıldığı değişik tarzda organize edilmesi (yönetimsel boyut) zorunluluğu da hem emek gücünün, hem de teknolojinin teknik özelliklerinde değişiklikler yaratabilir.

Örneğin teknolojide makineleşme yönündeki gelişmelere yansıyan süreç bunun örneğidir. Dışarıdan yüklenen bir hammaddeyi dönüştürerek kendi kendisini en azından belli bir süre işletme esasına dayalı olan makine teknolojisinin gelişmesi, üretkenlik artışının yanı sıra, emek gücünün niteliğinin değişmesine, emek gücü ile üretim araçları arasındaki ilişkinin değiştirilmesine, işin parçalanmasına, iş bölümünün derinleştirilmesine olanak tanımış, bu gelişmeler üretim hızını artırmış, organizasyonel niteliktek bu değişiklikler de (makine teknolojisinin kendisinin ötesinde) üretkenliği ayrıca

artıran bir işlev görmüştür.

İşin basitleştirilmesinin üretkenlik artışına neden olduğu Babbage zamanından beri biliniyordu. Babbage, o dönem için, en basit işin, en hızlı ve hatasız biçimde yapılabileceğini ortaya koymuştu. O nedenle, o dönemde, en aptal işçi en üretken işçiydi. Taylor bu bilgiyi kullanarak işin basitleştirilmesini sağlayacak organizasyon biçimleri üzerine düşünmüştü. Dolayısıyla, iş bölümünün derinleştirilmesini ve işin parçalanmasını, yalnızca makineleşme biçimindeki teknik gelişmelerin yarattığı bir değişiklik olarak görmek yanlış olur. Onun zemininde kesinlikte yönetim yaklaşımındaki farklılaşmanın da etkisi vardır. İşçinin çok dar bir alanda uzmanlaşmasını, böylece işin geneli içinde becerisizleşmesini ve anlamsızlaşmasını, iş amaçlarının parçalanmasını hedefleyen yeni yönetim anlayışı, parçalanmış iş amaçları ve derinleştirilmiş iş bölümü ile senkronizasyon gösterecek makinelerin ve makine donanımlarının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Taylorist yönetimin hedefi işçiyi üretimde önemsizleştirmekti. Makineler olmadan bunu yapamazdı. O nedenle işçiyi önemsizleştirmeyi hedefleyen Taylorist yaklaşımın, teknolojinin gelişiminde etkili olduğunu söyleyebiliriz. Aynen teknolojik gelişmenin Taylorist yönetimi olanaklı kıldığı gibi. Bir yandan makinelerin, bir yandan emek organizasyonunun değiştirilmesinin amacı üretkenliği ve kârlılığı artırmaktır. Bu anlamda siyaset üretim sisteminin içinde yaşayan bir müdahaledir.

Bir üst paragrafta sözünü ettiğimiz başlıkları ileride daha ayrıntılı biçimde ele alacağız. Ancak daha önce bir konuyu biraz daha açmamız gerekiyor. O da üretim sistemlerindeki değişimin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl bir süreç izlediğiyle ilişkilidir. Bu sorun, bir üretim sisteminin, teknolojik gelişmenin belli bir düzeyinin gereği olarak, zorunlu biçimde, yerini bir başkasına mı bıraktığı, yoksa başka dinamiklerin mi etkili olduğu temasına odaklanır.

Üretim sistemlerinin gelişimi konusunda değişik tezler ileri sürülmektedir. Bu tezlerden ilkine göre bugünkü esnek üretim sistemi (yalın (lean) üretim sistemi anlamında) Fordist - Taylorist üretim sisteminin son noktasıdır ve onun yerini almaktadır. Buna karşılık bu görüşe yalın üretimin gerçeklik değil bir mit olduğunu belirterek karşı çıkanlar da bulunmaktadır. Bir başka eleştiri ise Japon üretimini eleştirenlerden gelmektedir. Nitekim Japonya'daki ekonomik kriz Japon üretim sisteminin değiştirilmesi yönünde baskı yapmaktadır. O halde yalın üretim, kendisi için çizilen orijinal çerçevesi itibariyle bundan sonra da süreklilik gösterecek, kalıcı bir üretim sistemi olarak görülemez.

Üretim sistemlerinin gelişimi konusundaki ikinci tez bağlantılı üretim modelleri tezidir. Bu teze göre eskiyen bir üretim paradigması (burada Fordist üretim sistemi) değişik alternatiflere kapı açar ve bölgesel özelliklere göre (sendikaların gücü, emek gücünün nitelikleri, vb.) bunlardan birisi başatlık kazanabilir. Böylece dünyanın değişik bölgelerinde değişik üretim sistemleri daha başat olabilir. Bu nedenle bugün egemen olan sistemin yerini alacak olan tek bir üretim sisteminden söz etmenin olanağı bulun-

madığı gibi, değişik seçeneklerin hangisinin egemen olacağını kesin olarak tahmin etmek de olanaksızdır.

Üretim sistemleri konusundaki üçüncü tez farklı bağlamlarda farklı üretim modelleri tezidir. Bu ikinci teze benzemekle birlikte, ikinci tezdeki belirsizliğin yerini, önceden kestirilebilir ve koşullara göre farklılaşacak birden fazla seçeneğin alabileceğini belirtir. Örneğin Fordizm-Taylorizmin yerini, koşullara göre, Japon yalın üretim sistemi, Alman farklılaşan kaliteye dayalı üretim sistemi, İsveç sosyoteknik üretim sistemi ya da esnek uzmanlaşma diye bilinen bir sistem alabilir. Alman sistemi kaliteli emek gücü, taraflar arasında sosyal uzlaşma gerektirir. İsveç üretim sistemi pek çok bakımdan Alman sistemine benzerdir ancak eğitim ve emek gücünün yeniden kalifiye edilmesi ve işyerinin aynı zamanda sosyal bir ortam olarak ele alınması bakımlarından önemli farklar içerir. Esnek uzmanlaşma tüketici taleplerine göre değişik çeşitlilikte üretim yapma esasına dayanır, küçük - orta ölçekli işletmeler üzerine oturur ve emek gücü kütlesel üretime göre daha niteliklidir. Fordizmin ortada bıraktığı boşluğu, dünyanın değişik bölgelerinde, bölgelerin özelliklerine bağlı olarak bunlardan herhangi birisi dolduracaktır.

Dördüncü tez üretim modellerinin birbirine yakınlaşması (convergence) tezidir. Buna göre yeni üretim modelleri arasındaki farklar giderek azalacaktır. Böylece Japon, Alman, sosyoteknik, vb. üretim modelleri esnek ve yüksek performanslı ekip üretimine doğru yakınlaşacaktır. Yalın üretim ile sosyoteknik üretim birbirine yaklaşacak ve bunları içerip, aşan yeni formlar gelişecektir.

Beşinci tez ise yeni bir paradigmanın geliştiğini öne sürmektedir. Buna göre üretim sistemleri yalnızca Fordizmden uzaklaşmakla kalmamakta, aynı zamanda değişik ülkelerde, sektörlerde ve şirketlerde yönetim ve planlamada ortaklaşılan bir süreç yaşanmaktadır. Japon ya da İsveç modelleri olarak ortaya çıkan farklılıklar ise özünde aynı olan planlama ve yönetim ilkelerinin farklı biçimlerinden başka bir şey değildir. Hepsindeki temel hedef kalitenin artırılması, maliyetin düşürülmesidir. Bu beşinci teze yakınlaşan Bartezzaghi stratejik esnek üretim yönünde bir gelişme olduğunu vurgulamaktadır.[1] Bu üretim sisteminin temel ilkeleri şunlardır: 1) Çok odaklılık ve stratejik esneklik. Burada şirketlerin artık birden fazla amacı vardır. Ayrıca şirket bu hedef ve amaçlar arasında hızla değişiklik yapabilecek esnekliğe de sahiptir. Böylece şirket değişen piyasa koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme olanaklarına kavuşmaktadır. 2) Şirket içinde ve dışında süreç entegrasyonu: Bütün süreçlerin entegrasyonunu, sürekliliğini ve düzenliliğini sağlayacak şekilde süreçler üzerine güçlü bir odaklanma mevcuttur. 3) Delegasyon, işçi katılımı ve motivasyon, yerel ölçekte sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi gibi yönetsel işlevler.

Bu görüşlerin yanı sıra yakın gelecekte herhangi bir üretim sisteminin egemenlik

[1] Bartezzaghi E. (1999) *The evolution of production models: Is a new paradigm emerging?* International Journal of Operations and Production Management, 19(2), sf: 229 - 250.

kazanamayacağını, özellikle otomobil endüstrisinde çeşitli üretim sistemlerinin birlikte uygulanmasıyla hibrit formların ortaya çıkacağını savunanlar da vardır.[2] Bu son görüşü yukarıda özetlenen dördüncü tezle ilişkilendirmek olanaklı görünmektedir.

Yukarıdaki beş tezin arasındaki temel farklılık bir kısmının üretim sistemlerindeki (somutlarsak örneğin Fordist üretim sistemindeki) değişimin kaçınılmaz biçimde tek bir yöne (örneğin Japon üretim sistemine) doğru olup olmadığına ilişkindir. Bir kısmı bu şekilde tek yönlü bir gelişmeyi saptayıp, vurgularken, hatta Japon sistemini sürecin son noktası olarak saptarken; diğer bazıları da koşullara bağlı olarak değişik seçeneklerin söz konusu olabileceğini belirtirler. Ancak ikinci seçeneği öne çıkaranlar da Fordist sistemin yerini giderek esnekleşen bir üretim sisteminin almakta olduğu konusunda hemfikirdirler. Aradaki farklılık Fordizmin yerini alanın Japon üretim sistemi mi, yoksa (örneğin) sosyoteknik üretim sistemi mi olduğu noktasındadır. O halde teknolojik gelişmeye, insani teknolojilerin başatlığına, emek gücünün çok yönlüleşmesine, işyerinin insanileşmesine vurgu yapmak hepsinin ortak özelliğidir. Fordizm bir biçimde, yerini, dünya ve sektörler ölçeğinde genel geçer bir eğilim olarak daha insani (hümaniter), katılımcı, yüksek teknolojili bir sisteme bırakmaktadır. Sistemin emek gücü de yüksek nitelikli, eğitimlidir. Tezlerin tümünün ortak noktası pozitif gelişmeye vurgudur. Bunun böyle olup olmadığını ileride tartışacağız.

Tezlerde ortak olan ikinci nokta, üretim sistemlerindeki değişimi teknik faktörlerin etkili olduğu bir süreç olarak kavramalarıdır. Üretim ortamının içsel gereksinimleri, örneğin teknolojinin gelişmesi, bunun daha nitelikli, eğitimli emek gücüne gereksinim yaratması, bu ikisinin de geleneksel - hiyerarşik - tepeden inmeci yönetim anlayışının yerine katılımcı, tabandakilerin - üretenlerin görüşlerini dikkate alan, şeffaf bir yönetim anlayışını gerektirmesi, üretim sistemlerindeki değişimi belirleyen esas girdilerdir.

Bu yaklaşımın ileri derecede teknisist ve teknolojik determinist bir karakter sergilediğini kaydetmemiz gerekiyor. Kapitalizm basit bir üretim sistemi olsaydı bu yaklaşımı kabul etmek olanaklı olabilirdi. Ancak kapitalizm her şeyden önce ve her şeyiyle bir sömürü sistemidir. Üretimin temelinde de bu sömürü mekanizması bulunur. Üretimin mikro ve makro ölçekli bütün dinamiklerini bu dürtü belirler. O nedenle sınıf savaşımının dinamikleri üretim sistemlerindeki değişimi belirleyen en önemli faktördür. Üretim sistemindeki değişim bir yandan kâr maksimizasyonuna, bunun için de işçi sınıfının ekonomik, sosyal, ideolojik ve siyasal açılardan kontrol altına alınmasına dayanır. Kontrol mekanizmasına ilişkin gereksinimlerin dönemsel farklılıkları üretim sistemlerinin de yapısını belirler. Bu genel saptamaları sonraki bölümde Fordizmden esnek üretime geçiş için somutlamaya çalışacağız. Daha sonraki bölümlerde ise bu somutluğu değişik verilerle zenginleştireceğiz.

---

[2] Biazzo S, Panizzolo R (2000) *The assessment of work organization in lean production: The relevance of the worker's perspective.* Integrated Manufacturing Systems, 11(1): 6 - 15.

Teknolojik determinizm kendisini iki şekilde ortaya koyuyor. Bunlardan birincisi teknolojik gelişmeyi yalnızca üretim verimliliğini artırmaya yönelik teknik bir gereklilik olarak ele alan yönüdür. Bu bakış açısında sömürü diye bir şey hiç yoktur. Verimlilik ekonomik bir amaç olarak konur. İşçiler ve burjuvalar üzerlerindeki sosyal kimliklerinden sıyrılmış biçimde üretimin tarafsız, birbirlerini besleyen, pozitif ilişki içindeki aktörleri olarak düşünülür. İkincisi ise, daha sonradan bu teknik gelişmenin, üretim sisteminin diğer bileşenlerini de kendisiyle uyumlu kılacak biçimde değiştirmesine ilişkindir. Yeni iş yönetimi böyle ele alınır.

Teknolojik determinizmin bu saptamalarıyla ilişkili olarak söylenmesi gereken şey şudur: Burjuvazi teknolojik gelişmeyi, örneğin 18. yüzyılın ortasındaki büyük makineleşme atağını, aynı zamanda üretimde işçiye olan bağımlılığını azaltmak ve böylece toplumsal yaşamda işçi sınıfının etkisini önemsizleştirmek için gerçekleştirmiştir.

Marx Kapital'de teknolojik yatırımların, kâr oranını artırmak ve diğer sermaye gruplarına karşı rekabet üstünlüğü sağlamak bakımından kaçınılmaz bir burjuva sınıf stratejisi olduğunu belirtmişti. Aynı zamanda da, teknolojik gelişmeyle üretim araçları kitlesindeki, sabit sermaye miktarındaki artışa, bağlantılı olarak da emek üretkenliğindeki yükselişe bağlı olarak, kâr oranlarının kaçınılmaz biçiminde düşeceği, bunun da kapitalizmi krizlere hatta yıkılışa götüreceği yasasını (bir eğilim olarak) belirlemişti. Buradan hareketle kapitalizmin kendi yıkılışını otomatik biçimde hazırladığını ileri sürenler de oldu. Kapitalist işlerlikle ilgili sürecin bir yönü budur. Madalyonun diğer yönünde ise artan sabit sermaye yatırımları ile kâr oranlarının azaldığını gören burjuvaların, verili teknolojik gelişme ve yatırım ortamında kâr oranını artırmaya yönelik ve özellikle de emek gücünü hedefleyen sınıfsal stratejilere yönelmeleri bulunur. Böylece teknolojik yatırımlar, emek gücünün fiyatının ucuzlatılmasına (emek gücünün değeri, emek gücünün yeniden üretimine yarayan sektörlerdeki teknolojik yatırımlar sonucunda zaten ucuzlamaktadır) yönelik kaba ve dolaylı mekanizmalarla birlikte el ele gider. Hatta bu ikisinin birbirini besler şekilde düzenlendiğini düşünmemiz daha mantıklı olur. Sendikasızlaştırma, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ve/veya uzatılması, iş yoğunluğunun artırılması, işsizlik dolayımıyla ücretlerin baskılanması, kalite çemberleri gibi ideolojik uyumlandırma mekanizmaları hep bu gruptadır.

Teknolojik determinizmin bu eleştirisi bizi şu noktaya da götürür: Demek ki burjuvazi teknolojiyle yalnızca kâr oranını artırmak amacıyla ilgileniyor. O halde bütün araştırma geliştirme çalışmaları da bu hedefe kilitlenmiştir ve teknoloji araştırmaları ve bilim de egemen sınıf güdümlüdür. Bunun iki şekilde ortaya çıktığını söyleyebiliriz: Bir yandan burjuvazi kâr oranını artıracak konuları, sektörleri belirleyerek araştırma geliştirmeyi de buralara odaklar. Örneğin toplum sağlığına, hastalıklardan korunmaya, çevre sağlığına yatırım yapılmadığı halde (nitekim bu konularda toplumsal bir talep de yoktur ve emek gücünün yeniden üretimi de kapitalistler açısından önemini yitirmek-

tedir); gerçek bir gereksinim olmamasına karşın, uyarıldığında talep patlaması yaratılacağı hissedilerek haberleşme teknolojilerine (örneğin görüntülü cep telefonlarına) büyük kaynaklar ayrılabilir. Teknolojinin sınıf güdümlü karakterinin ikinci boyutu, burjuvazinin kimi teknolojik gelişme olanaklarının önünü, şu andaki piyasa dengelerini bozacağını görerek, bilinçli biçimde kesmesi ihtimalidir. Örneğin belki de önemli yatırım alanlarından birisi, onu kullanan işçi açısından daha korunaklı olacak üretim araçları üretimidir. Ancak böyle bir şeyi burjuvaziden beklemek boştur.

Böylece işçiyi ve sınıfı devre dışı bırakmaya yönelen teknoloji ile onu besleyen emek organizasyon ve yönetim mekanizmaları bir sarmal halinde aynı sınıf politikaları bütününü oluştururlar. Amaç, düşen ya da eski hızıyla artamayan ortalama kâr oranlarının bu eğilimini, durgunluk öncesi döneme geri döndürmektir. Bu tam bir sınıf stratejisidir. Doğal olarak sınıf mücadelesini devreye sokar. Teknoloji ve yeni emek organizasyon biçimleri burjuva sınıfın elinde sınıfsal mücadele aracı olarak şekillenir, işlev kazanır.

İşçi sınıfının buna tepkisi bir zamanların Luddist hareketinde olduğu tarzda dağınık ve hatta işe yaramaz olabildiği gibi, örgütlü de olabilir. İşçi sınıfı daha o dönemde teknolojinin sınıfsal kullanımının farkına gündelik deneyimlerinden hareketle varmıştı. Teknolojinin kendisini teknik değil, sosyal bir düşman olarak belirlemişti. Yalnızca bu veri bile teknolojik determinist bakış açısını çürütmeye yeter.

İşçi sınıfı teknolojinin genel toplumsal çıkarlar adına kullanılmasını talep etmekle kalmaz, aynı zamanda teknolojinin eşlik edeceği emek organizasyon biçimlerinin de genel demokrasi düzeyini geliştirecek şekilde yeniden biçimlendirilmesini gözetmek zorunluluğunu hisseder. Üretim sistemlerindeki değişimi, işçi sınıfı açısından teknik bir süreç olmaktan çıkaracak olan da bu yönelimdir.

II. Fordist Üretim Sisteminden Esnek Üretim Sistemine

19. yüzyılın üretim sistemi kütlesel üretimdi (mass production). Derin işbölümü, amaç ve ürünlerin standardizasyonu ve mekanizasyon kütlesel üretimin önemli özellikleriydi. Bu dönemin üretim yapısını Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri belirledi. Hedef, üretkenliği artırmaktı. Bunun yolu iş amaçlarının parçalanması ve yönetim ile üretimin birbirinden ayrılması, işin standardize edilmesinde bulundu. Kütlesel üretimde; 1) Maliyeti azaltmak için üretilen mal hacminin artırılması hedeflenir. 2) Gelişme dendiğinde üretim sisteminin geliştirilmesi anlaşılır. Bu da genellikle az sayıda ve büyük projelerin sonucu olarak ortaya çıkan ve uzmanlar ve yöneticilerce yönlendirilen gelişmelerle karakterizedir. 3) Doğrudan üretici emek üretim amaçlarının gerçekleştirilmesine sınırlanır ve süreci yöneticiler denetler. Yönetenler ve üretenler ayrımı net ve keskindir. 4) Üreticiler ve yöneticiler çıkarları birbirine zıt gruplar olarak düşünülür. 5) Performans değerlendirmesi finansal ölçütlere göre yapılır.

Kütlesel üretim Fordist üretim olarak da tanımlanır. Buradaki tipik özellikler, sürek-

li, tam süreli çalışma, deneyim ve bilgiye dayalı ücret artışı, olumsuz iş koşullarına ve iş güçlüğüne bağlanmış prim ve tazminatlar, düzenli çalışma saatleri, çalışma süresinin toplu sözleşme ile ayarlanması, hafta sonu tatilleri için ücretli izin ve işçilerin sendikalarda kolektif temsiliyetidir. Bu dönemde işletmeler standardize ürünleri, fiyat rekabeti ile henüz tam olarak doymamış iç piyasalara yönelik üretiyordu. Emek ileri derecede mekanize idi ve dikine bir iş bölümü vardı. İşletmelerin rekabet üstünlüğü emek fiyatının düşürülmesine ve emeğin yakından denetimine dayanıyordu. Merkezileşme ve bürokratikleşmenin anlamı işin ileri derecede parçalanması, yakından denetimiydi.[3] Merkezi yönetim iş ortamının standardizasyonunu ve denetimini sağlayan bir stratejiydi. Yönetim bu amaca uygun olarak üretim hattının yanında örgütleniyor, bu da hiyerarşik bir yapı yaratıyordu.

Otomobil endüstrisi 20. yüzyılın ekonomik ve sosyal gelişmelerinde önemli işlev görmüştür. Fordist üretim sisteminin bütün karakteristiklerini iyi şekilde yansıtır. Ford bu sektörde 20. yüzyılın ilk çeyreğinde yaşanan sorunları aşmak için, bant tipi üretimin ilkelerini uygulamaya karar vermişti. Artık işçilerin üretim hattı boyunca hareket etmelerine gerek olmayacak, iş işçiye gelecekti. Üretim hattının işçinin önünden sürekli akışı sağlanacaktı. Bu gelişme iş amaçlarının son derece ayrıntılı biçimde parçalanması ve farklılaştırılmasıyla gerçekleştirildi. İş amaçları, teknolojinin o günkü gelişme düzeyinin elverdiği biçimde, bir makine ya da makineler bileşiminin gerçekleştireceği şekilde parçalandı. Her bir iş parçasını tamamlamak üzere bir ya da birkaç işçi istihdam edildi. İşçinin görevi makineyi kullanmaktı. Bunlar üretkenliği artırdı. İşe devamsızlık hızını azaltmak için ücretler artırıldı (beş dolarlık iş günü). İşe devamsızlığın nedeni işin, aşırı parçalanmaya bağlı olarak, işçi açısından anlamını yitirmesi ve kötü çalışma koşullarıydı. Ford yüksek ücreti bu sorunları tamponlayacak bir mekanizma olarak düşündü. Ancak ücret artışının talep üzerinde de olumlu etkileri oldu. Ücret artışı, üretkenlik artışları ve kütlesel üretim - kütlesel tüketim ile karşılandı. Kütlesel üretim mal fiyatlarının düşürülmesine, bu kütlesel tüketime, bu da nihayetinde ücretlerin artırılmasına olanak verdi. 1908'de Ford Model T'yi yılda 19 bin adet üretmişti. Sayı 1912'de 180 bin, 1914'te 308 bin oldu. Fiyatlar ise aynı dönemde 850 dolardan, 360 dolara indi. Şirketin kârı 27'ye katlandı. Bant üzerinde bir otomobilin montajı için gerekli süre 12,5 saatten, 1,33 saate indi. Otomobil üreten işçilerin günlük ücreti ise 2,5 dolardan 5 dolara yükseldi. Aynı sürece General Motors (GM) başka bir yönden katıldı. Ford tek renkli, tek tip otomobil üretirken, GM ürün farklılaştırdı, farklı fiyatlarla bunları piyasaya sundu. Sektörde artan rekabet sonucunda üretkenlik artışının karşılayamayacağı fiyat kırma noktasına gelindiğinde, ürün fiyatlarındaki düşüş durdu, buna karşılık işçi ücretlerinin

[3] Ruysseveldt JV (1995) *Growing cross - national diversity or diversity tout court? An introduction to comparative industrial and employement relations.* (Comparative industrial and employement relations, Editörler: Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 1 - 9

artışı da durdu. Böylece kütlesel üretimin kütlesel tüketim ayağı kırılmış oldu. Bu gelişmenin 1929 büyük bunalımının başlaması açısından önemli rolü olduğu belirtilmektedir. Fordizm, ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında bütün Batı dünyası için evrensel bir üretim sistemi modeli olarak yaygınlaştı.[4]

Ancak birbirini pozitif olarak besleyen kütlesel üretim - tüketim sarmalı 20 yıl sonra kırılmaya başladı. 1965'lerde ABD ekonomisinin büyüme hızı 1948 - 1965 arasındaki dönemin altına indi. Esasen bu bütün merkez kapitalist ülkeler için geçerli olan bir sorundu. Kütlesel üretimin sınırlarına gelindiğini gösteriyordu. Teknolojik gelişmelerin yavaşlaması, yatırım eksikliği, aşırı düzenleme, petrol fiyatlarının yükselmesi gibi faktörler bunun nedenleri arasında sayılmaktadır. Bu arada kütlesel üretim ve bu üretim yapısıyla ilişkili oldukları düşünülen; kaliteye önem verilmemesi, talebin karşılanma süresinin uzunluğu, sorunlara önleyici değil reaktif yanıtlar verilmesi, sürekli gelişme olanaklarının ve insan kaynaklarının ihmal edilmesi, tüketiciler ile üreticiler arasındaki ilişkilerin uyumunun sağlanmasındaki yetersizlikler gibi faktörler de nedenler arasında sıralanmaktadır.[5]

Dikkat edilirse yukarıda sözü edilen faktörlerin tümü Fordist üretim sisteminin hemen bütün bileşenlerinin tıkanıklığıyla ilişkili bir gelişmeyi tanımlamaktadır:

1- Fordist üretimin teknik bileşenleri (standardizasyon, mekanizasyon, emeğin basitleştirilmesi ve parçalanması, akan bant sistemi gibi) teknolojinin belli bir gelişmişlik düzeyinin olanak tanıdığı unsurlardır. Ford'un yaptığı, önemli oranda, Taylor'un Bilimsel Yönetim adını verdiği tekniği pratiğe uygulamak ve üretkenlik artışıyla olanaklı duruma gelen ücret artışını sisteme eklemekti. Teknolojinin gelişme düzeyiyle birlikte, sıralanan bu teknik unsurlar kütlesel üretim denilen üretim patlamasına izin vermişti. Kütlesel üretim bir yandan malların bütün dünya ölçeğinde dolaşıma girmesini sağlayacak şekilde üretim artışına işaret ediyordu. Ancak mesele bu kadarla sınırlı da değildi: Aynı zamanda, kütlesel üretim, emek - değer teorisi gereği mal fiyatlarında da düşme sağlıyordu. Bunun nedeni birim malın üretimi için gerekli emek zamanının kısalmasıydı. Mal fiyatlarının düşmesi ise tüketimin kütleselleşmesine izin veriyordu. Bu süreç, tam anlamıyla kendisini pozitif olarak besleyen bir döngüyü (feed - back) tanımlıyordu.

2- İşçi sınıfının, toplumdaki temel üretici aktör olarak, tüketim olanakları genişlemişti. Ancak bu gelişme, işçi emeğinin basitleştirilmesiyle, işçinin makinenin basit bir parçası haline getirilmesiyle, işin sıradanlaştırılması ve yineleyici bir karaktere kavuşmasıyla birlikte ortaya çıkmıştı. Bunun işçi sınıfının iş ortamındaki konumu ile iş dışı

[4] Dankbaar B (1995) *The crisis of Fordism: Restructuring in the automobile industry.* (Comparative industrial and employement relations, Editörler: Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), sf: 294 - 304

[5] Ruysseveldt JV, *age,* (1995) sf: 1 - 9

yaşamı arasındaki açının büyümesine neden olan bir gelişme olduğunu da söyleyebiliriz. İşçinin iş ortamındaki yabancılaşması, işinden memnuniyetsizliği tabloyu tamamlayan unsurlardı.

3- İlk maddedeki saptamalardan anlaşılacağı gibi Fordist mutluluk tablosunun sınırlarını belirleyen teknik unsur, mekanizasyon ile üretkenlik artışı arasındaki olumlu ilişkinin, yine mekanizasyona bağlı iç engellere bağlı olarak kırılmasıdır. Çünkü mekanizasyon ve bant üretimi, yani emeğin ve işin parçalanması, ancak mekanizasyonun ve parçalanmanın bir düzeyine kadar, üretkenlik için olumlu girdiler sunar. Bir düzeyden sonra ise; a) bir yandan parçalanmanın daha ötesi olanaklı olamamaya başlar, b) emeğin sıradanlaşmasının ortaya çıkardığı işçinin işine, üretime, işyerine yabancılaşması tablosu üretkenlik artışını engeller, hatta üretkenliği azaltır. İşte 1960'lı yıllarda merkez kapitalist ülkelerde Fordizm ile üretkenlik ilişkisi bağlamında ortaya çıkan sorun budur.

4- Fordist mutluluk tablosunun renklerini solduran ve dışsal olarak nitelenebilecek bir başka faktör daha vardır ki, o da işçi sınıfının sendikal, siyasal mücadelede ortaya koyduğu yüksek etkinlik düzeyidir. Fordist üretim sistemi kütlesel tüketim kalıpları üzerinden işçi sınıfını kapitalist toplumsal yaşamın aktif bileşenlerinden birisi durumuna getirmişti. İşçi sınıfı Fordist sistem aracılığıyla kapitalist üretimin devamlılığını garanti eden tüketici bir aktör olarak yeniden üretilmişti. İşçi sınıfının tüketim kalıplarının gelişmesi ve tek başına "dayanıklı tüketim malı" olarak nitelenen mal kategorisi bile bunu ifade eder. Dayanıklı tüketim malları kapitalizmin Fordist garantisidir. Daha da ötesinde, işçi sınıfı, Fordist üretim sistemi içindeki işlevi ve bu üretim sistemini kabullenmişliğiyle kapitalist üretim tarzının garantisidir. Toplu sözleşme sistemi bu kez sosyal ve ekonomik düzlemde işçi sınıfını sisteme entegre eder. Toplu sözleşme, işçi sınıfının, burjuvaziye, sistem dışına çıkmayacağı yönünde verdiği kolektif taahhüt anlamına gelir. Ancak tanımladığımız bu olgu karmaşık bir iç dinamiğe de işaret eder. Dayanıklı tüketim mallarını üreterek, kapitalizmi dayanıklı kılan işçi sınıfı, sendikalardaki örgütlülüğüyle, toplu iş sözleşmelerindeki taraflılığıyla, grevlerdeki etkinliğiyle kapitalist toplumsal yaşam içindeki iç gerilimlerin de öznesidir. İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda sendikal haklardaki, ücretlerdeki gelişmeler öyle bir noktaya ulaşmıştır ki, işçi sınıfı oluşumu kâr oranlarını düşüren bir faktör olarak devreye girmiştir. Sendikal mücadelede kazanılan ekonomik, sosyal hakların kâr oranlarını baskılayıcı etkisini gidermek bakımından, Fordist üretim sisteminin teknik bileşenlerinin sağlayacağı üretkenlik artışı yetersiz kalmıştır.

Sonuç olarak Fordist üretim sistemi kâr oranlarındaki artışın durduğu, hatta azalmaya başladığı noktada kendi krizini onaylamıştır. Artık yapılması gereken Fordist üretim sistemini oluşturan teknik ve yönetsel bileşenlerin tümünün yeni baştan sorgulanmasıdır.

Ruysseveldt'e göre bu ortamda ilk ortaya çıkan gelişmeler geçici ve yarı süreli işle-

rin yaygınlaştırılması, esnek çalışmanın yerleştirilmesi oldu.[6] Ücret pazarlık sistemi desantralize edildi. Düşük becerili emek gücünde işsizliğe neden olduğu gerekçesiyle, asgari ücret kavramının ortadan kaldırılması için çalışmalar başlatıldı. Ücretler birey ve grup performansına bağlanmaya başlandı. Bütün bunlar emek maliyetini düşürmeyi hedefleyen stratejilerdir. Sonuçta Batı ülkelerinde ücretler düzenli olarak azaltıldı. Buna karşılık iş yükü arttı, işsizlik yükseldi.

Bilindiği gibi, kâr oranı, artı değerin sabit sermaye ile ücretlerin toplam değeri olan toplam maliyete bölünmesiyle elde edilir. Ücretlerdeki ya da teknoloji ve hammadde harcamalarındaki artış (üretkenliğe aynı derecede yansımadığı sürece) kâr oranını düşürür. Kâr oranlarının yeniden artırılması arayışlarıyla karakterize her uzun ekonomik durgunluk ya da daralma döneminden çıkış, bu nedenle bir yandan üretkenlik artışını, bir yandan da gerçek ücretlerin düşürülmesini gerektirir. Üretkenlik artışı birim zamanda üretilen mal miktarını artıracak, emek gücünün değerini (emek gücünün yeniden üretimine giren metaların değerini düşüreceği için) azaltacak, bunlar da kâr oranını yükseltecektir. Ancak üretkenlik artışı teknolojik yenilenmeyi, ucuz ve daha üretken hammadde kaynaklarının üretime dahil edilmesini, hammaddelerin bulunduğu coğrafyaların bir biçimde emperyalist sisteme entegrasyonunu gerektirir. Teknolojik yenilenme ve yeni hammaddelerin bulunması, sabit sermaye harcamalarını artıracağı için, en azından kısa vadede kâr oranını düşürücü etki gösterebilir. O nedenle ekonomik durgunluktan çıkış açısından ücretlerin düşürülmesi, işçi sınıfının baskılanması, örgütlülüğünün dağıtılması yaşamsal önem taşır. Hele hele teknolojik yenilenmenin maliyeti ile yaratacağı üretkenlik artışı üzerinden sağlayacağı artı değer artışı birincisi lehine daha belirginse, o zaman ücretlerin düşürülmesi stratejisi tek seçenek olarak önem kazanır. Son 30 yıldır kapitalist sistemin yaşadıkları önemli oranda bu olguyla ilgilidir. Kapitalist sistem bütün sektörlere yaygınlaşacak, emek gücünün maliyetini (üretkenlik artışı üzerinden) keskin biçimde düşürüp, artı değeri yükseltecek teknolojik yenilenmeyi ekonomik yaşamda sistematik biçimde uygulayamadığı için emek gücünün üzerine arsız ve gaddarca yürümek zorunda kalmaktadır.

Bu son dönemde hizmet sektörlerindeki gelişmeyi de bu çerçeve içinde ele almak doğru olur. Hizmet sektörü emek yoğun bir sektördür. Düzensiz istihdama daha açıktır. İmalat sanayindeki geleneksel sendikal örgütlenme bu alanda mevcut değildir. Bütün bunlar hizmet sektöründe daha fazla oranda artı değer üretimini olanaklı kılmakta ve bu da ekonominin geneline nefes aldırmaktadır. Bütün bunlara bağlı olarak ekonominin hizmetleştirilmesinin özel olarak maniple edildiğini bile söyleyebiliriz. Finansal spekülasyonları ve sanayisizleşmeyi de bu başlık altında değerlendirebiliriz.

Kütlesel üretimin sorunlarına ABD endüstrisi kaliteli iş yaşamı programları, kalite

[6] Ruysseveldt JV, *age*, (1995) sf: 1 - 9

çemberleri, esnek imalat sistemleri, bilgisayarla entegre imalat, tam zamanında üretim, sürekli gelişme, toplam kalite yönetimi gibi bir dizi strateji ile yanıt verdi. Şimdi endüstriyel yeniden yapılanmanın biçimi Esnek Üretim (Flexible Production) olarak tanımlanıyor.

1970'lerde başlayan global ekonomik kriz, Fordist üretim sisteminin sürükleyici sektörü olan otomobil endüstrisinin de birtakım yeni stratejileri geliştirmesine yol açtı. Bunlar, üretimin düşük ücretli bölgelere kaydırılması, üretimin otomasyonu, taşeronlaştırma, üretim organizasyonunun değiştirilmesi, ürün geliştirmeden piyasaya sürmeye kadar bütün üretim aşamalarının yeniden organize edilmesi şeklinde özetlenebilir. Aslında bu stratejiler Fordizmden kopuş anlamına da gelmektedir. Otomobil üreticileri bugün ücretlerin düşük olduğu Latin Amerika'ya yönelmektedir. Ancak otomobil üretiminin bu şekilde yeni bölgelere kaydırılması, üretimin karmaşıklığı nedeniyle, örneğin tekstildeki kadar kolay olamamaktadır. Otomasyon ise, gerek oldukça, aynı üretim hattında farklı modellerin üretilmesine olanak sağlayacak düzenlemeler şeklindedir.[7]

Fordizmin krizini belirleyen global ölçekli faktörler de vardır: Artan uluslararası rekabet, sermayenin uluslararası hareketindeki artış, bunlara bağlı olarak tam zamanında üretim yönündeki baskı ve yeni teknolojilerin gelişimi ile birlikte üretim sistemini değiştirme olanağının ortaya çıkması gibi.[8]

Eaton'a göre uluslararası rekabet, yüksek gelirli ülkelerin işçilerini bile düşük ücretle, daha kötü çalışma koşullarında çalışmaya zorlamaktadır.[9] Çünkü artık uluslararası şirketler, yatırımlarını, emek gücünün çok daha ucuz olduğu çevre kapitalist ülkelere kaydırabilmektedir. Örneğin Hindistan'da bilgisayar programcıları İngiltere'deki meslektaşlarına göre dörtte bir ücretle çalışmaktadır. Ekonomik aktivitenin uluslararasılaşması, daha esnek üretim tekniklerinin kullanılması, enformasyon teknolojisindeki gelişmeler, üretim döngülerinin kısalması, ekonominin ağırlığının imalat sanayinden hizmetlere kayışı endüstriyel ilişkilerdeki değişimin ana bileşenleridir.

Global ölçekli seyreden ve her türlü sermaye hareketini merkez kapitalist ülkelerin ve uluslararası tekellerin lehine serbestleştirmeye yönelik olan bu gelişmeler küreselleşme olarak da biliniyor. Son 30 yıldır küreselleşmenin değişik aşamalarından söz edilmektedir. Buna göre 1970'lerde finansal küreselleşme yaşanmış ve finansal piyasalar düzensizleştirilmiştir. Özellikle finansal alanda bilgisayarlaşma bu olanağı sağlamıştır. İkinci aşamada ticaret küreselleştirilmiş, bunun gereği olarak da ticaretteki ulusal engeller ortadan kaldırılmıştır. Günümüzde ise üçüncü küreselleşme aşaması

---

[7] Dankbaar B, *age*, (1995) sf: 294 - 304

[8] Bielenski H, Köhler E (1999) *Atypical forms of work in the European Union: Experiences at the establishment level.* (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 204.

[9] Eaton J, (2000) *Comparative employement relations.* Polity Press, UK, sf: 2 - 7

yaşanmaktadır. Burada da üretim, maliyetin en düşük olduğu bölgelere kaydırılmakta, buna uygun biçimde parçalanmakta ve yeniden yapılandırılmaktadır. Küreselleşmenin gelişmesiyle birlikte yönetim de küresel bir boyut kazanmıştır. Eskiden çok uluslu şirketlerin yan şirketleri görece otonom bir yapıya sahiptiler ve kendi yönetim biçimlerine ve kendi işlevlerine kendileri karar verebilirlerdi. Bugün ise organizasyonların yapıları, karar almada ve iletişim süreçlerinde daha entegre olacak şekilde yeniden düzenlenmekte ve bütün yönetim yapıları standardize edilmektedir.

Fordist üretim sisteminin iki eksende sorun yaşadığını ve bu eksenlerin her birisinde değişik bileşenler açısından tıkandığını görüyoruz. Bu eksenlerden birisi mekansal ölçeği tanımlar. Burada Fordist sistem işyeri, ulusal ve uluslararası zeminde tıkanmıştır a) işyeri ölçeğinde, işine yabancılaşmış işçiyi işe uyumlandırmak, üretkenliğini artırmak; b) ulusal ölçekte, Fordist dönemin tüketim kalıplarına alışmış, bu tüketimin sürekliliğini sendikal mücadelesi ile garantiye almış işçi sınıfı radikalliği ile ortalama kâr oranlarını artırmayı sürdürmek; c) uluslararası ölçekte ise merkezde biriken sermayenin çevreye doğru olası hareketleri önünde engel oluşturan ulusal hukuksal ve siyasal mekanizmalara razı olmak olanağı kalmamıştır. Mekansal anlamda her üç ölçeğin de temizlenmesi, yeniden düzenlenmesi gereği vardır. Sonuçta; a) işçinin işe yabancılaşmasını aşacak işyeri ve iş düzenlemeleri gerçekleştirmek, bunun için işyeri ölçeğinde katılım mekanizmaları oluşturmak ve iş zenginleştirici programlar yapmak, işçi sınıfı üzerinde ideolojik hegemonyanın bir aracı olmak üzere kalite programlarını, yeni iş değerlendirme tekniklerini devreye sokmak, b) ulusal ölçekte işçi sınıfı örgütlülüğünü kıracak, bunun yerine işyeri ve en iyisi bireysel ölçekli sözleşme sistemlerini geçirmek, c) uluslararası ölçekte de merkez kapitalist ülkelerde sıkışan sermayenin uluslararası hareketini serbestleştirecek, dünyanın bakir alanlarını sermayenin ekonomik ve siyasal hegemonyasına açacak düzenlemeleri yaşama sokmak (gerekirse savaşlar) gerekmektedir.

Fordist üretimin sorun yaşadığı ikinci eksen üretici güçler ile yönetim ölçeklerinin bileşiminden oluşan üretim sistemi alanıdır. Bu ikinci eksen önemli oranda ilk eksenin işyeri ölçeğiyle çakışır. Özellikle üretici güçler ölçeği Fordist üretim sisteminin değiştirilmesi açısından büyük olanaklar sunan bir dinamizm sergiler. Bir yandan üretim araçları (teknoloji) büyük bir hızla gelişir. Bilgisayar teknolojileri, enformasyon sistemleri, gen teknolojileri gibi. Böylece üretkenliğin artırılması, üretim hatalarının minimize edilmesi, talebin zamanında karşılanması, kalitenin yükseltilmesi, talebe göre üretim yapılması ve emek gücünün değerinin düşürülmesi bakımlarından büyük fırsatlar doğar. Sistem, bunlarla uyumlu biçimde, emek gücünü de ileri derecede geliştirir ve emeğin niteliğini yeniden şekillendirir. Ancak bu kendi içinde çelişkili bir süreçtir. Emek gücünün bir bölmesinin niteliği yükselirken, bir bölmesi eski düşük niteliğini korumaya devam eder. Böyle olsa bile, bu gelişme kapitalist sisteme, emeğin niteliğindeki gelişmenin emeğin bütün sektörlerini kapsayan genel bir eğilim olduğu

yönündeki propaganda fırsatını verir. Üretici güçlerdeki gelişmeye eşlik etmek üzere yeni yönetim stratejileri de devreye sokulur. Yeni yönetim stratejilerinin temel amacı mekansal eksenin her üç ölçeğinde de işçiler arasındaki bireysel rekabeti artırmak, işçi sınıfını örgütsüzleştirmek ve siyasetsizleştirmektir. Fordist dönemdeki işçi sınıfının mücadeleci karakteri burjuvazinin başına yeterince bela olmuş ve bundan gereken ders alınmıştır.

Son 30 yıldır yeni şekillenen bu sisteme esnek üretim sistemi denildiğini biliyoruz. Esneklik, ister esnek teknoloji, ister esnek emek, ister esnek ücret adıyla olsun, çok amaçlılığı, çok işlevliliği tanımlamak için kullanılıyor. Esnek teknoloji birden fazla işi aynı anda yapabilen teknoloji anlamına geliyor. Benzer şekilde esnek emek gücü de çok amaçlı işçiyi tanımlıyor, vb. Ancak, bunlar olgusal düzeyde doğru olabilseler de, esnekliğin esas olarak işyeri, ulusal ve uluslararası ölçeklerdeki ilişkilerde ve üretim ortamındaki ilişkileri organize eden yönetim anlayışında tam bir düzensizliği ifade ettiği açıktır. Düzensizlik Fordist dönemde, sosyal devleti yaratan sınıf mücadelesi dinamiklerinin eseri olan işçi sınıfı kazanımlarının ortadan kaldırılmasını, her şeyin burjuvazi lehine yeniden düzenlenmesini ifade eder. Hatta, bu yeni dönemde burjuvazi üretimin bütün unsurlarını kârını artıracak şekilde istediği gibi kullanma olanağını yakalamak ister. Bu anlamıyla esnek üretim, düzensizliğin burjuva sınıf çıkarları lehine bir düzen olarak inşa edilmesidir. Düzen, burjuvazinin düzensiz, kuralsız davranışlarının bütünüdür. Düzensizlik ve kuralsızlıkta ifadesini bulan şey kârın maksimizasyonu çabalarının güncel görünümüdür.

1970'lere kadar Fordist düzenlemeler kâr maksimizasyonunun uygun yolu iken, bugün esnekleşme en uygun yoldur. Fordist sistemde işçi sınıfı mücadelesi ile sistemin kâr maksimizasyonu gereksinimi, kapitalizmi dinamik kılacak şaşırtıcı bir harmoni sergilemişti. Şimdi ise harmoni kâr maksimizasyonunun temel engeli durumuna gelmiştir. İşçi sınıfının mücadele kapasitesindeki düşme burjuvaziye ortalığı hallaç pamuğu gibi atma olanağı vermektedir.

Bilgisayarlı teknolojilerin evde çalışmayı olanaklı kılması, çalışan ailelerin ev ve iş ortamı arasında daha uyumlu bir ilişki talep etmeleri, global koşulların 24 saatlik üretimi zorlaması gibi etkenlerin esnek üretim sistemlerini gündeme getirdiği belirtilmektedir.[10]

Küreselleşme sürecinde rekabet için talepteki farklılıkları dikkate almak gerekir. Bu da yeni ve daha fazla enformasyonun ele alınmasını zorunlu kılar. Geleneksel sistemlerdeki planlama ve üretim bölmelerini ayıran yaklaşım burada yetersiz kalır. Üretim farklı mekanlarda farklı kaynakların kullanılmasıyla yapılmak zorundadır. Bütün bu gereklilikler karmaşık bir üretim sürecini gerektirmektedir. Yeni teknolojiler bu bakım-

[10] Yang S, Reid M (2004) *Adoption and Implementation of Flexible Work Programs: A Cross - Level Study*, Conference Paper.

dan avantaj sunmaktadır. Bu tip teknolojik yapılara Çok Ajanlı Sistemler (Multiagent Systems) denilmektedir.[11]

Emek rejimi düzenlemesi bağlamında merkez Avrupa ülkelerinde iki tür reform stratejisi gündemdedir: Bir yanda esnekliği temel strateji olarak benimseyen ülkeler (İngiltere, İrlanda, Hollanda, Danimarka, İsveç gibi), diğer yanda esnekliği kontrol amacıyla uygulayan ülkeler (İtalya, Almanya, Yunanistan, İspanya gibi). İlk gruptaki stratejiler bütün işçileri, diğeri ise belli işçi bölmelerini ve belli bölgeleri kapsar. Bunu da refah devleti rejiminin yapısı, firma stratejileri ve politik dinamikler belirler.

Eğer refah devleti rejiminde işçi sınıfının gücü ve politik ortama katılım derecesi zayıfsa, daha korunaksız istihdam bölgeleri yaratmak, firmaların düzenli istihdam biçimlerinden kaçışı ve genel olarak ekonominin düzensizleştirilmesi kolaydır. Öte yandan bazen reform reformu doğurmaktadır. Örneğin İspanya ve Hollanda'da böyle olmuştur. Bu iki ülke atipik (standart dışı) istihdam düzenlemelerine küçük adımlarla başladılar. Ancak daha sonra atipik istihdam olanlara bazı haklar verirken, düzenli işlerde çalışanların haklarını kısıtladılar, böylece atipik istihdamın yayılmasını sağladılar.[12]

Öte yandan esnek imalat sistemlerinin kurulması maliyet sorunu da yaratmaktadır. Odaklanmış esnek imalat sistemlerinin, mevcut makinelerin esnek kullanımı yoluyla, bu sorunla başa çıkmada avantaj sağlayabileceği belirtilmektedir. Ancak İtalya'nın kuzeyinde yapılan bir alan araştırması firmaların bu bakımdan önemli uygulama sorunları yaşadığını göstermektedir. Bazen kurumsal kültür yetersiz kalmakta, bazen firmalar kompleks sayısal kontrollü makinelerin bakımı gibi temel bilgilerden yoksun durumda olmaktadır. Öte yandan zamanla rijit ve esnek makineler arasındaki maliyet farkı da azalmıştır, hatta bazen rijit makine daha bile ucuz olabilmektedir. Esnek makinelerin mevcut üretim sistemine entegrasyonunda sorunlar yaşanabilmektedir.[13]

Özetlemek gerekirse, esnek üretimi felsefi düzeyde tanımlayan sekiz özellik vardır: 1) Temel amaç kalite, zaman ve maliyetler konusunda gelişme sağlamaktır. Kalite maliyet düşürmeye yarayacak, tam zamanında üretim kaliteyi artırıp, maliyetleri düşürecektir. 2) Temel yönelim tüketici tatminidir. 3) Sürekli gelişme esastır. Esnek üretimin temel yönelimi gelişmeleri olabildiğince hızlı biçimde uygulamaktır. 4) Emek gücü ekipler biçiminde organize edilir. Ekip çalışanlarının tümü entelektüel yeteneklerini kullanmak üzere cesaretlendirilir. Çalışanların çok amaçlı işlevleri yerine getirmek üzere çok becerili olarak eğitilmeleri hedeflenir. 5) Firmaya ürün sunanlarla (tedarikçiler) uzun

---

[11] Timm IJ, Scholz T, Herzog O (2006) *Capability - Based Emerging Organization Of Autonomous Agents For Flexible Production Control.* Advanced Enginering Informatics, 20: 247 - 259.

[12] Circia R (2005) *Varieties of Flexible Labor Market Regimes in European Advanced Economies: Factors of Variability in National Paths over Labor Market Reforms.* Conference Paper.

[13] Cantarnessa M, Capello C (2009) "Flexibility in Manufacturing - An Ampirical Case Study Research", *Design of Flexible Production Systems* içinde, ed. by Tolio T, Springer - Verlag Berlin.

süreli ilişkiler geliştirilir. 6) Organizasyon, çevresiyle (tüketiciler ve firmaya mal satanlar) dengeli ve uyumlu ilişkiler geliştiren açık bir yapı olarak görülür. 7) Teknoloji organizasyonel gelişmelerle ilişkilendirilir. 8) Performans değerlendirme her alandaki gelişmeleri izlemenin temel aracıdır ve sürekli gelişmeyi hedefleyerek gerçekleştirilir. Performans değerlendirmede finansal verilere ek olarak diğer niceliksel göstergeler ve çok değişkenli analizler kullanılır.[14]

Fordist üretim parçalanırken ortaya çıkan esnek üretim sistemi; a) bütün bileşenleriyle (teknoloji, emek gücü, iş yönetimi) üretim ortamını, b) dolaşım ortamını, dolayısıyla sermaye hareketlerini ilgilendiren hukuksal, siyasal, vb. üst yapıya ilişkin her tür düzenlemeyi, c) kalite paradigması ve marka ve imaj tüketimi üzerinden tüketim kalıplarını değiştirmektedir.

Artık, Fordist üretim sisteminin karakteristiği olan büyük, vertikal entegre olmuş şirketler değişen ekonomik koşullarla başa çıkamamaktadır.

Esnek üretim sistemini Kuzey İtalya'daki Esnek Uzmanlaşma (Flexible Specialization) yönündeki gelişmeyle başlatanlar vardır. Bu firmalar aile temelinde örgütlenmiş ve zanaat benzeri üretim yapan firmalardı. Uzun süre araştırmacıların dikkatinden kaçtı. 1970'lerin ekonomik krizinde hızlı ekonomik gelişme gösterdiler. Bu bölge Üçüncü İtalya olarak adlandırıldı. Tokyo, Baden - Württemberg (Almanya) ve Slikon Vadisi'nde (Los Angeles) yapılan araştırmalar vertikal entegrasyonun parçalandığı ve esnek uzmanlaşmaya dayalı bir üretimin dünyanın farklı bölgelerinde ortaya çıktığını gösterdi. Tüketici taleplerinin hızla değişmesi, kitlesel piyasaların çöküşü kitlesel üretimin dezavantajıdır. Bu ortamda tek amaçlı makineler fazla pahalı ve işe yaramaz hale gelir. Aynı ortamda küçük üreticilerin oluşturduğu ağsı yapılar (ki bu ağın temelinde yoğun girdi - çıktı ilişkisi vardır) gelişti.[15]

III. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

Üretim sistemleri, üretimin bileşenlerine ve bileşenlerin birbirleriyle ilişkilenmesine (yani üretici güçlerin gelişmişlik düzeyi ve üretici güçlerin organizasyonuna) göre şu dört unsur dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır.[16] Uzmanlaşma derecesi, makinelerin ve personelin gruplanması, üretimde ve enformasyon sisteminde kullanılan teknolojilerin gelişmişlik düzeyi. Bunlardan ilk ikisi kurumsal, son ikisi ise teknolojiktir.

---

[14] Duguay CR, Landry S, Pasin F (1997) *From mass production to flexible/agile production.* International Journal of Operations and Production Management, 17(12): 1183 - 1195.; Dyer S (1998) *Flexibiliey models: A critical analysis.* International Journal of Manpower, 19(4): 223 - 233.

[15] Essletzbichler JR (2003) *From Mass Production to Flexible Specialization: The Sectoral and Georaphical Extend of Contract Work in US Manufacturing*, 1963 - 1997. Regional Studies 378: 753 - 771.

[16] Melcher AJ, Khouja M, Booth DE (2002) *Toward a production classification system.* Business Process Management Journal. 8(1): 53 - 79.

Uzmanlaşma Taylor'dan beri söz konusu edilen bir boyuttur. Amaçların parçalanmasını, iş bölümünü ifade eder. Makine ve personelin gruplanması uzmanlaşmış aktivitelerin fiziksel ve kurumsal temelde gruplanmasını, mekanizasyonu tanımlar. Burada iki seçenek söz konusu olabilir: Benzer uzmanlıklar ve üretim cihazları bir araya getirilebilir ya da farklı uzmanlıklar ve cihazlar bir arada gruplanabilir. Süreç ya da işlevsel gruplama homojen birimler yaratır ve benzer uzmanlar arasında yüksek etkileşim sağlar. Farklı uzmanların gruplanması ise ortak bir ürün ya da proje için gruplanmaya olanak verir.

Teknoloji kullanımı ise üretimin tamamen insan eliyle gerçekleştirildiği aşamadan tam otomatize edildiği aşamaya kadar uzanabilir. Teknoloji kullanımının en son aşamasında ürün dizaynı, imalatı ve iş akışı enformasyon sistemleri ile entegre edilmiştir. Enformasyon teknolojileri bütün bu işlerin uzaktan kontrol edilmesine ve gerçekleştirilmesine yarar. Başka bir ülkedeki iş makinesinin bir sorunu, bilgisayar ağları aracılığıyla uzaktan giderilebilir.

Uzmanlaşma derecesi ve gruplama biçimi arasındaki ilişki iş akış uyumu, buna karşılık, üretim ve enformasyon teknolojilerinin birlikteliği teknoloji düzeyi olarak tanımlanır. İş akış uyumu ile teknoloji düzeyi ikisi birlikte üretim sistemlerinin çeşitliliğini ortaya çıkarır. Bu çeşitlilik aşağıdaki şemada gösterilmiştir (Melcher ve arkadaşlarının sınıflaması). Şemada sol üst göz seçeneği düşük teknolojik düzeyi ve süreç gruplaması ile birlikte sınırlı uzmanlaşmaya denk gelen düşük teknolojili iş birimlerini tanımlar. Beşinci sütun bilgisayarla entegre imalat sistemlerini, dördüncü sütun esnek imalat sistemlerini, üçüncü sütun çok amaçlı üretim sistemlerini, ikinci sütun kısmen otomatize hücresel sistemleri ve birinci sütun da düşük teknolojili sistemleri gösterir. İkinci sütunda tanımlanan kısmen otomatize hücresel sistemler düşük teknolojiden orta derecede teknolojiye yaklaşırken, aynı zamanda orta derecede düşük uzmanlaşmayı ifade eder.

Şema: Üretim sistemlerinin sınıflandırılması

Teknolojik düzey → / İş akış uyumu ↓	Düşük teknolojik düzey (düşük)	Kısmen otomatize hücresel sistemler (kısmi düşük)	Çok amaçlı üretim sistemleri (orta)	Esnek imalat sistemleri (kısmi yüksek)	Bilgisayarla entegre imalat sistemleri (yüksek)
Yüksek	Düşük teknoloji odaklı üretim (gıda işleme)				Bilgisayarla entegre imalata göre düzenlenmiş fabrika
Kısmen yüksek	Kısmen düşük teknoloji odaklı üretim	Geleneksel bant tipi		Kısmen esnek imalat sistemi odaklı üretim (jet motoru)	Kısmen bilgisayarla entegre imalat yapan fabrika (General Motors)
Orta	Düşük teknoloji hücresel sistem		Kısmi otomasyonla çok amaçlı üretim sistemi		Bilgisayarla entegre üretim yapan hücresel otomatize fabrika (bilgisayar donanımları)
Kısmen düşük	Düşük teknoloji kısmi hücresel sistem		Makine aletleri		Bilgisayarla entegre üretim yapan küçük ölçekli fabrika
Düşük	Düşük teknolojili imalathane				Bilgisayarla entegre üretim yapan imalathaneler (özel tekstil ürünleri)

Kaynak: Melcher AJ, Khouja M, Booth DE 2002: 68

Üretim sistemleri ürün miktarına ve üretim stratejisine göre de sınıflandırılabilir. Bu durumda da dört grup ortaya çıkar. Üretim stratejilerinden birincisi bireysel talebe göre üretim yapan ve ürünün kalite ve özelleşmesi üzerinden rekabet edenidir. İkincisi ise yüksek miktarda standardize mal üreten ve ölçek (scale) ekonomisi üzerinden rekabet edenidir. Bunlardan ilkine "esnek uzmanlaşma" denilirken, ikincisi klasik "Fordist kütlesel üretim" olarak isimlendirilir. Bu stratejilerin her ikisini de hemen her piyasada görmek olanaklıdır. Örneğin otomobil endüstrisi için Rolls - Royce ve Mercedes - Benz kişilerin özel istekleri üzerine ileri derecede özelleşmiş, az sayıda otomobil üretirler. Buna karşılık Ford, Volkswagen, Citroen ve Renault daha çok standardize üretim yaparak, sürümden kazanmayı hedeflerler. Bazı ürünler ilk tür piyasa bileşeni içine girer. Örneğin kimya sanayinin büyük ve ağır yatırım araçları böyledir. Buna karşılık tüketim malları ikinci tiptedir. Piyasa ve üretim stratejilerinin bu iki türü ürün miktarının çok ya da az olmasına göre dört tür iş sınıflaması ortaya çıkarır (Sorge'un sınıflaması).

Bu dörtlünün ilk bileşeni küçük ve özelleşmiş üretim yapan üreticileri kapsar. İkinci bileşeni zanaatkarlık türü üretimdir. Burada her bir ürün özel olarak sipariş üzerine üretilir. Küçük ölçekli bilgisayar yazılım firmaları bu gruptadır. Üçüncü bileşen büyük ölçekli imalat endüstrisidir ve kütlesel üretim (Fordizm) yapar. Dördüncü bileşen yüksek ürün miktarını kalite ile birleştirir. Bu tür üretim yatırım malları üreticilerinde görülür. Bunlar ağır makineler, tekstil ve baskı makineleridir. Kompleks üretim yapıları zanaatkarlık türü üretim ve ayrımlaşmış üretim için uygun değildir. Buna karşılık, talepteki dalgalanmalar ve kaliteli ürün talebi, ürün spektrumunun genişlemesi yönünde bir eğilim vardır. İşte bu eğilimi tanımlamak için esnek uzmanlaşma (flexible specialization) gibi terimler kullanılmaktadır. Şirketler operasyonlarını entegre ederek, ürünlerinin bir kısmını taşeronlaşma ile dışarıya sipariş ederek organizasyon yapılarını düzleştirmekte ve basitleştirmektedir. Ayrımlaşmış kaliteli üretimin organizasyon yapıları üzerindeki etkisi gücün yerelleştirilmesi (desantralizasyonu), iş zenginleştirme, ekip çalışması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Oysa, 1950 ve 1960'larda üretim ortamının sloganları ürün özelleşmesi, kütlesel üretim, akılcı (rasyonel) organizasyon, formalleşme, el operasyonlarının otomatizasyonu idi. Ancak esnek uzmanlaşma yönündeki vurgulara rağmen pratikteki durumun farklı olduğu da izlenmektedir. Örneğin Fransız şirketleri, üretimin bilgisayarlaşmasına rağmen, hiyerarşik organizasyon yapısından vazgeçmiş değildir.[17]

[17] Sorge A (1995) *New production technologies and changing work systems.* Comparative industrial and employement relations, Editörler Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 267 - 292.

Şema: Sorge'un iş sistemleri sınıflaması

		Standardize üretim, fiyat rekabeti	Geleneksel üretim, kalite rekabeti
Ürün Miktarı	Düşük	1 Özelleşmiş parça ürünler	2 Zanaatkarlık türü üretim
	Yüksek	3 Kütlesel üretim (Fordizm)	4 Ayrımlaşmış kaliteli üretim

Kaynak: Sorge A 1995: 281

Gerek Melcher ve arkadaşlarının üretimin bileşenlerini esas alarak, gerekse Sorge'un üretim stratejileri ve ürün miktarı üzerinden yaptıkları üretim sistemi gruplamaları bizim ilk bölümde yaptığımız bir saptamayı açık biçimde destekliyor: Üretim sistemlerinin gelişimi, tek yönlü, doğrusal bir süreç olarak tarif edilen Fordizmden esnek üretime doğru değildir ve bugün var olan üretim sistemleri de türdeş bir yapı sergilemez. Tam tersine, üretim sistemlerinde halen oldukça heterojen bir yapı egemendir. Yer yer kimi sektör ve ülkelerde Fordizm, hatta klasik bant tipi üretim, düşük teknolojili imalathane üretimi varlığını sürdürmektedir. Kimi sektör ve ülkelerde ise bilgisayar teknolojilerinin yüksek derecede uzmanlaşmış emek gücü ile birleşerek küçük ölçekli ya da kütlesel hacimde (ama kaliteye odaklanmış) esnek üretim yapan şirketler hakimdir. Ancak bu heterojenlik içinde ortak olan bir nokta vardır. O da emek gücüne yönelik politikaların düzensizleştirilerek, esnekleştirilmesidir: Esnek istihdam gibi, bireysel sözleşme gibi.

Buradan bir saptamamıza daha geri dönebiliriz: Üretim sistemlerinin değişimi siyasi bir karakter taşır. Kapitalistler, teknolojiyi, emeğin niteliğini, emeğin uzmanlaşma derecesini, emeğin organizasyonunu (yani işçilerin diğer işçiler ve makineler karşısındaki düzenlenişini) tamamen, kâr oranını maksimize etmek amacıyla geliştirip değiştirirler. Şüphesiz burada sektörün ürettiği malın özelliklerinin (örneğin yatırım malları üretimi ya da kütlesel tüketime uygun meta üretimi ya da lüks gereksinimleri karşılamaya yönelik sipariş üzerine üretim gibi) ve üretim yapılan sektörün tüketim kapasitesinin belirleyici, sınırlayıcı, nesnel etkileri vardır. Sorge'un sınıflamasında da görüldüğü gibi, örneğin, üretim araçları üretimi kütlesel ölçekte olabilse bile kaliteye odaklanmak, buna uygun emek gücü istihdam etmek zorundadır. Ancak bu sınırlarla birlikte uzmanlaşma derecesinin ve işin parçalanma düzeyinin saptanması ve işin bu düzeyde parçalanmasına izin verecek teknolojinin geliştirilmesi, tamamen, üretim sisteminin içine sinmiş siyasal süreçlerle ortaya çıkan değişiklikler olmaktadır. Dünyanın hiçbir yerinde kapitalistlerin işine yaramayacak, kapitalist üretim sisteminin içine girmeyecek yeni bir teknolojinin geliştirilmesi olanağı yoktur. Kimi kez teknolojideki kendiliğinden buluşlar kapitalistler açısından ufuk açıcı olabilir, onlara uzmanlaşma derecesi, makinelerin ve emek gücünün gruplanması bakımından yol gösterici, fikir verici olabilirler. Ancak bü-

tün bunlar, yalnızca, emeğin sermayeye tabiyeti açısından işe yarar olacaklarsa kabul edilip, onaylanabilirler. Sınıflı toplumlarda, üretim sistemlerinin gelişimi (bütün teknik bileşenleriyle birlikte) emeğin kontrolüne ve kâr maksimizasyonuna odaklanmış sınıfsal bir strateji olarak ortaya çıkar.

Bu olguyu biraz daha somutlamak için daha önceden Postkapitalist Paradigmalar adlı kitabıma aldığım bir sınıflandırmayı buraya da aktarıyorum. Sektörlere göre emek gücünün niteliği, uzmanlaşma derecesi, üretim kapasitesi ve teknoloji düzeyi bakımlarından şöyle bir manzara gözleniyor:

1) Emek yoğun esnek uzmanlaşma: Elbise imalatı, deri işlemeciliği, bazı metalürjik sanatlar, film yapımı endüstrileri için söz konusudur. Bunların tümünde yüksek rekabet ve hızlı ürün farklılaşması vardır. Emeğin her birimi için sermaye yatırımı diğerlerine göre daha düşüktür ve üretim özelleşmiş kurumlar arasında parçalanmıştır. Emek gücü, becerili zanaatkar türü işçiler ile becerisiz işçilerden oluşur. Endüstrinin durağan olmayan durumu nedeniyle becerili işçiler sık sık iş değiştirebilmekte, buna karşılık düşük ücretli işlerde çalışma, iş güvencesizliği ve kronik işsizlik gibi sorunları becerisiz olanlar yaşamaktadır.

2) Teknoloji yoğun esnek uzmanlaşma: Bunlar orta ya da küçük ölçekli yığın üretimi yapan (batch production) bilgisayarlı endüstrilerdir. Yarı iletken endüstrileri böyledir. Emek gücü hem becerili hem de becerisiz sektörlerden oluşur.

3) Yarı akışkan sistemli seri üretim: Bunlar orta ölçekli yığın üretimi yapan sektörlerdir. Yeniden düzenlenen eski kitlesel üretim sektörleri, uçak ve bilgisayar ekipmanı imal eden endüstriler bu gruptadır. Becerisiz işçiler geniş olarak iş rotasyonu programlarına tabi tutulurlar ve işten atılabilirler. Bu mesleki güvencenin ve emek piyasası güvencesinin düşük olduğu anlamına gelir.

4) Sistem haneleri imalatı: İleri teknoloji ürünleri (karmaşık iletişim sistemleri gibi) üreten sektörler bu gruptadır. Bu ürünlerin üretiminde genellikle bir merkez firma vardır. Bu firma yüksek oranda yönetsel, teknik ve araştırma geliştirme kadrosu ile az sayıda mavi yakalı istihdam eder. Personelin çoğu çalışma ekiplerinde özel beceriler elde edebilir. İş güvencesi yüksektir. Gerektiğinde diğer hizmetleri ya da daha düşük teknoloji gerektiren ya da küçük ölçekli firmalarda becerili emek gücü ile üretilebilen ürünleri sözleşmeyle dışarıdan alır.

5) Becerisiz hizmet üretimi: Büyük işletmelerin arka ofis işleri, çok miktarda yemek hazırlayan firmalar buradadır. İş Taylorizedir, beceri düzeyi düşüktür. Adolesanlar,[18] yarı kentli kadınlar, azınlıklar bu sektörün temel emek gücüdür. Yarı süreli ve geçici çalışma biçimleri yaygındır.

6) Profesyonel ve yönetsel ekip çalışması: Bu işler finansal hizmetlerle, araştırma

[18] Ergenlik çağındaki gençler - y.n.

geliştirme aktivitelerinde ve büyük işletmelerin ön ofislerinde bulunmaktadır. İşçiler arasında yüksek koordinasyonlu ve bilgi yoğun etkileşimler vardır. Bu açıdan imalat sektöründeki sistem haneleri imalatına benzer. Emek gücünün çoğu becerili, yüksek ücretli beyaz yakalıdır. Bunların çevresinde ise çoğu kadın olmak üzere el becerisine dayalı işleri yapanlar yer alır.[19]

Global piyasanın artan baskısı imalat firmalarını esnek yapılanmaya yönlendirdi. Bu firmalar stratejik parçaları kendileri üretmeyi sürdürürken, diğerlerini dışarıdaki firmalara devrettiler. Sürekli maliyet azaltma sürecinde bu dış firmalar bazı parçalar üzerinde uzmanlaşarak ölçek ekonomisi elde etmeyi hedeflediler. Özellikle otomobil, yarı iletkenler ve elektronik cihaz üretiminde durum böyledir. Amaç ürün değişimi hızıyla baş edebilmektir. Üretim zamanının kısaltılması, ürün kalitesi, piyasaya reaksiyon yeteneği ve maliyet azaltma hedefleri arasında optimum bir dengenin tutturulması gerekir.[20]

Bütün bunlar bize sermayenin kâr gereksiniminin üretim sistemlerinin yapılanmasını belirlediğini gösteriyor. Belirleyici faktör tek başına teknolojik gelişme değildir. Teknoloji (bizim terminolojimizde üretim araçları) yalnızca kâr maksimizasyonunun aracıdır. Teknoloji kullanımının amacı kârdır. Bu amaca yönelik olarak nasıl gruplanacağı, emek gücüyle hangi formda ilişkiye sokulacağı, emek gücünün nasıl organize edileceği üretim sistemlerinin yapısını esas olarak belirleyen faktörlerdir.

Bu üretim sistemlerinin uluslararası ölçekteki dağılımı ise emperyalist sermaye birikim koşullarınca belirlenir. Daha fazla miktarda niteliksiz emek gücü kullanarak üretim araçları üreten sektörlere ara malı üreten sektörler ile, doğrudan yoğun emek gerektiren ve yerine göre sipariş üzerine özelleşmiş mal üreten tekstil gibi sektörlerin, emek gücü daha ucuz olan çevre ülkelere devri emperyalist uluslararası hiyerarşiyle tamamen uyumludur.

Bir başka ifade ile üretim sistemlerinin yapılanması bakımından tam bir uluslararası taşeronlaştırma ilişkisi söz konusudur. Emperyalist sistemin çevresindeki ülkeler merkezin taşeronu olarak yapılandırılmaktadır.

Türkiye özelinde bu ilişkinin nasıl yürüdüğünü Ahmet Dikmen, Denizli'de gerçekleştirdiği bir araştırmada saptamıştı.[21] Denizli'nin kırsal kesiminde, köylüler en ilkel bilgisayar teknolojisiyle donatılmış tezgahlarında kumaş dokumaktaydı. Köylüler ipliği tüccardan almakta ve dokunmuş kumaş olarak tüccara geri vermekteydi. Tezgahlar genellikle 24 saat çalıştırılmaktaydı. Birisinin mutlaka tezgah başında bulunması gerekiyordu. Çünkü ip koptuğunda tezgah çalışmaya devam etmekte, bu da makinenin bo-

[19] Storper M, Scott AJ (1990) *Work Organization and Labor Markets in an Era of Flexible Production.* International Labor Review, 129(5), sf: 576 - 588

[20] Terkaj W, Tolio T, Valente A (2009) "Designing Manufacturing Flexibility in Dynamic Production Contexts". *Design of Flexible Production Systems* içinde, ed by Tolio T, Springer - Verlag Berlin.

[21] Dikmen A (2001), "Teknolojiyi ararken", *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, Cilt: XXV: 153 - 166.

zulmasına neden olmaktaydı. Üretimin miktarı ve ne kadar stoğa yönelineceği tüccar tarafından belirlenmekteydi. Bu haliyle dokumacıların durumu giderek kendi hesabına çalışan olmaktan çıkmakta ve tam bir işçileşme süreci gözlenmekteydi. Tüccar kumaşı çarşaf ve nevresim üretimi için kullanabildiği gibi, yabancı markalara fason üretim yapan yerli fabrikalara da satabilmekteydi. 1999 yılı için dokumacı köylüye metre başına yapılan ödeme 6,4 centti ve bu para TL karşılığı olan 25 milyon TL olarak 1999'dan beri değişmemişti. Köylülerin herhangi bir örgütlülüğü yoktu. Bu nedenle krizlerden doğrudan etkilenmekte ve herhangi bir koruma mekanizması da geliştirememekteydiler. Sistem genel olarak sipariş üzerine kurulmuştu. Türkiye'nin tekstil üretiminin çok büyük kısmı yurt dışına ihraç edilmekteydi. Türkiyeli tekstil ve hazır giyim üreticisi firmaları birinci ya da ikinci el fasoncu olarak çalışmaktaydı. Örneğin Altınyıldız bile üretiminin % 70'ini yabancı markalar için fason olarak üretmekteydi. Bu senaryo içinde üreticilerin doğrudan piyasaya girmelerinin olanağı da bulunmamaktaydı. Aynı şey Çin'de de gözlenmekteydi. Intel ve Microsoft için klavye, disk, kablo, bağlantı araçları, vb. üreten Çinli firmaların toplam kârdan aldıkları pay oranı yalnızca binde 4 iken, hiçbir şey üretmeyen Intel ve Microsoft'un payı % 60 idi.[22]

Üretim sistemlerinin sınıflandırılmasında Melcher ve Sorge iki boyut kullanmışlardı. Bunlar Melcher'de iş akış uyumu (uzmanlaşma derecesi ve üretici güçlerin gruplanmasından oluşan) ve teknoloji düzeyi olarak, Sorge'da ise ürün miktarı ve üretim stratejisi (talebe göre küçük ölçekli ya da kütlesel üretim stratejileri) olarak ortaya çıkar. Şimdi biz bu iki boyuta, yapıyı global ölçekte tamamlayabilmek için bir üçüncüsünü eklemiş oluyoruz: Emperyalist sistemi ve çevre - merkez hiyerarşisini tanımlayan emperyalist hiyerarşideki konum boyutu.

IV. Esnek Üretimle İlgili Üç Farklı Modelleme: Esnek Üretimin Farklı Türleri

Üretim sistemlerinin esnekleşmesiyle ilgili tezlerin tümü şu noktadan hareket eder: Fordist üretim sisteminin, kapitalizmin güncel sorun ve gereksinimlerine yanıt verememesine bağlı olarak değişmekte olduğu. Aralarındaki fark değişim sonrasında ortaya çıkan esnek üretim sisteminin ne olduğu konusundadır. Bazıları, esnekleşmenin koşullara bağlı olarak şekilleneceğini, bu nedenle de global ölçekte tek bir seçenekten söz edilemeyeceğini söylerken, özellikle Bartezzaghi'nin de katıldığı sonuncusu, gelişmelerin, yalın üretim (lean production) sistemi olarak nitelenebilecek tek bir seçeneği giderek belirginleştirdiğini ileri sürer.

Fordist üretim sisteminin yerini alacak seçenekler konusundaki görüş ayrılıkları ne olursa olsun, üzerinde anlaşılan noktalar, değişimi uyaran faktörler ile değişimin temel bileşenleridir. Buna göre Fordizmin değişimi teknolojideki gelişmelerle, bilgisayar

[22] Dikmen A., *age*, (2001).

teknolojilerinin sunduğu büyük olanaklarla uyarılmaktadır. Teknolojik gelişmeler bir yandan emek gücünün niteliğini artırmakta, bir yandan da hizmet sektörünün gelişmesine neden olmaktadır. Bu gelişme de, sosyal ve siyasal alanlarda, sonuç itibariyle sınıf denilen toplumsal yapının ortadan kalkmasına kadar uzanan bir dizi radikal değişimin tetiğini çekmektedir. Yeni ortaya çıkmakta olan üretim sisteminin temel bileşenleri ise sanayi üretiminin azalması, daha doğrusu toplumsal yaşamın sanayiye bağımlılığının azalması, üretenlerin katılımı, insana verilen önemdeki artış, toplumsal zenginliğin eşit dağılımı, insanın artan entelektüel kapasitesine bağlı olarak bilgideki, bilimdeki büyük sıçrayış gibi unsurlardır.

Konuyla ilgilenen yazarların hemen tamamının Bartezzaghi ile benzer düşündüklerini söyleyebiliriz. Hatta Alvin Toffler ve Peter Drucker gibilerinin bu gelişmeleri kutsayacak derecede benimseyerek, yücelttikleri görülmektedir. Toffler, Drucker ve Masuda aralarındaki kimi farklılıklara karşın, kapitalizmin kapitalizm olmaktan çıktığını, işçi sınıfının ve sınıf çatışmalarının ortadan kalktığını, mülkiyetin bütün toplum zemininde yaygınlaştığını ileri sürerler. Aynı tür vurgulara, toplumsal gerilim ve eşitsizlikleri saptasa da Daniel Bell'in Endüstri Ötesi Toplum kuramında da rastlanır. Jerald Hage ve Charles Power ise aynı şeyi, yine aynı isimle, ancak harmonik unsurları ileri derecede abartarak ele alırlar. Piore ve Sabel'de ise bu kez yine aynı anlama gelmek üzere *İkinci Endüstriyel Bölünme* kavramıyla karşılaşırız.[23]

Bütün bunlara karşılık gerçeğin birkaç bakımdan epey farklı olduğunu yukarıdaki bölümlerde görmüştük: 1- Öncelikle esneklik olarak tanımlanan süreç, en azından içerdiği bileşenlerin tümü bakımından ekonominin sektörleri ve global ölçekte de uluslararasında türdeş bir hakimiyet taşımaz. 2- Esnek üretim sistemi olarak nitelenen ilişkiler üretime girmiş olsa bile, bu gelişme, ancak teknolojik gelişme boyutuyla ve yine ancak kimi üretim sektörlerinde esnek üretimi savunanların saptamalarıyla uyumlu bir yapı sergilemektedir. Buna karşılık özellikle emek gücü ile bağlantılı noktalarda bütün yaşananlar emek gücü sömürüsünün derinleştirildiği uygulamalara işaret etmektedir.

Üretim sistemlerinin esnekleştiğini ileri süren yaklaşımları üç grupta toplayabiliriz: Esnek uzmanlaşma (flexible specialization), Atkinson'ın esnek firma modeli ve yalın üretim (lean production).

IV.1. Esnek uzmanlaşma (flexible specialization)

Esnek uzmanlaşma Piore ve Sabel'in İkinci Endüstriyel Bölünme isimli kitaplarında dile getirdikleri bir modeldir. Yazarlar bu kitapta kütle üretiminin beş faktörün etkisiyle krizde olduğunu ileri sürmüşlerdir: 1960 ve 1970'lerin sosyal rahatsızlıkları, petrol krizi, değişen ticaret hızları, dünya ekonomik krizi ve borç krizi. Bu faktörler piyasa-

[23] Ayrıntısı için bkz. Belek İ (1999) *"Postkapitalist Paradigmalar"*. Sorun Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, sf: 151 - 176

larda fiyat belirsizliklerine, bu da talep belirsizliğine neden olmuştur. Talebin belirsizleşmesi kitle üretiminin zeminini zayıflatmıştır. Bu nedenle, Piore ve Sabel'e göre, firmalar kütlesel üretiminden esnek uzmanlaşmaya dayanan daha küçük ölçekli üretime kaymaya başlamışlardır. Küçülerek uzmanlaşma firmaların talepteki belirsizliklere verdikleri yanıt olmuştur. Esnek uzmanlaşmanın da dört tipi vardır: 1) Uzmanlaşmış endüstriyel bölgelerde ortaya çıkan bölgesel şirket ağları. Bunların arasındaki ilişkiler kısa sürelidir. 2) Finansal ilişkilerle birbirlerine bağlı federe şirketler. 3) Solar firmalar ve 4) Atölye (zanaatkarlık) türü, küçük ölçekli ama ileri derecede uzmanlaşmış üretim yapan fabrikalar. Son ikisi üretimin ölçeği ve maliyeti bakımından diğerlerinden farklıdır. Burada küçük firmalar daha yakın olarak çalışırlar ve sermayelerini birlikte kullanarak etkinliklerini artırırlar.

Esnek uzmanlaşma bir yandan esnekliğe, bir yandan da uzmanlaşmaya dayanır. Üretimin bütün bileşenlerinde esnekliğe (ileri teknolojiyle, emek gücünün çok yönlüleştirilmesiyle) gidilirken, firma belli bir ürünün üretiminde uzmanlaşır. Piore ve Sabel esnek uzmanlaşmanın yeni tür bir zanaatkar emek gücü yaratacağını, emek gücünün çalışma koşullarında ve ücretlerinde iyileşme sağlayacağını belirtirler ve bunu toplumların geleceği olarak kutsarlar. Bu onları Proudhoncu bir çizgiye yakınlaştırır. Fordist sistemin emek gücü ileri derecede parçalanmıştır ve tek yönlüdür. Piore ve Sabel ise teknolojik gelişmenin, üretim hattını topyekun gören, çok amaçlı üretim yapan, yüksek nitelikli bir emek gücünü yeniden yarattığını belirterek, bu anlamda ve bir üst düzeyde yeniden zanaatkarlaşmadan söz ederler. Örneklerini de Kuzey İtalya'dan seçerler. Ancak bu bölgede faaliyet gösteren küçük firmalardaki çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretlerin düşüklüğü ve emek gücünün çoğunun sıradan işleri yapanlardan oluşması modellerinin zayıf noktasını oluşturur. Esnek uzmanlaşma denilen sürecin, endüstriyel yapılanma açısından genel bir gelişme doğrultusu sunmadığını gösterir (Dyer S 1998). Nitekim, Kuzey İtalya'daki bu gelişme, büyük ölçekli üretim yapan şirketlerin, üretimlerinin belli bölmelerini taşeron firmalara devretmeleriyle ortaya çıkmıştır. Bu strateji büyük firmalara talep dalgalanmaları karşısında esneklik, işçi örgütlülüğünden kaçınma ve maliyetleri düşürme olanağı vermiştir. Taşeronlar ise yer yer ileri teknoloji ile küçük ölçekli uzmanlaşmış üretim yaparlar.[24]

İtalya'nın Brescia bölgesindeki küçük ve orta ölçekli (250'den az çalışanı olan) firmalarda yapılan bir araştırma bu firmaların esnekliğe yaklaşımının çevresel koşullarca belirlendiğini gösteriyor. Buna göre değişik firma tipleri - stratejileri ortaya çıkıyor. Bunlardan ilki kütlesel tüketim ölçekli esneklik uygulayan firma tipidir. Bunlar yüksek derecede rekabetçi ortamda bulunan, buna karşılık piyasa belirsizliğinin orta derecede seyrettiği ortamda hareket edenlerdir. Bu firmalar için esneklik, talep ile arz arasındaki

[24] Şenkal A 1991: 64; Essletzbichler JR, *age*, (2003).

dalgalanmalara yanıt verme ve rekabet avantajı sağlayan bir strateji olarak gündemdedir. Bağlantılı olarak üretim hattı odaklı esneklik türleri (makine esnekliği, esnek imalat teknolojileri gibi) performansı yükseltmek açısından tercih edilir. Ayrıca emek gücü esnekliği de önemlidir. Bu nedenle işçilerin değişik departmanlarda çalışması (emek gücünün çok amaçlılığı) hedefiyle eğitim çalışmaları yapılır. Firmaların önemli hedeflerinden birisi ürün çeşitliliğini artırmaktır. İkinci grup ise gelişime odaklı esnekliği tercih eden firmalardır. Bunlar çoğunlukla orta ölçekli imalat firmalarıdır. Ürünleri genellikle yüksek derecede karmaşıktır, çevresel ortam hem rekabetçi hem de belirsizliklerle doludur. Firmaların ilgi odağı imalat sürecini geliştirmek, ürünlerin işlevsel ve yapısal karakteristiklerine yatırım yapmaktır. Bu amaçla radikal organizasyonel değişiklikler gerçekleştirirler.[25]

Yukarıdaki örnekten de anlaşıldığı gibi Piore ve Sabel'in tezlerini üzerine oturttukları Kuzey İtalya'da bile firmaların esneklik ve/ya da esnek uzmanlaşma bakımından durumu türdeşlik sergilemez. Emek gücünün niteliği, ileri teknoloji kullananların taşeronluğunu yapan firmalarda düşüktür. Esnek uzmanlaşmış olan firmalar piyasaya uyum neyi gerektiriyorsa o şekilde davranırlar. Esneklik piyasa hakimiyeti açısından gerekli olan pragmatik stratejiler kümesi olarak ortaya çıkar. Sorge ve Melcher ve arkadaşlarının sunduğu sınıflandırmalar hatırlanacak olursa, Piore ve Sabel'in esnek uzmanlaşma modelinin, değişik seçeneklerden yalnızca birisi olduğu anlaşılır. Üstelik esnek uzmanlaşmanın, bu üretim sistemini savunanların söylediklerinin aksine, yayılma ve genelleşme eğilimi göstermediğini belirtenler de[26] vardır.

IV.2. Atkinson'ın modeli

Atkinson'ın esnek firma modelinde ise üç esneklik türü vardır. 1) İşlevsel esneklik: Yönetimin işçileri çok amaçlı olarak kullanması anlamındadır. İşlevsel esneklik işletmedeki merkezi kadroya ilişkindir. Bunların iş güvenceleri vardır, yüksek nitelikli ve eğitimlidirler, vb. Esnek piyasalara yönelik olarak, enformasyon teknolojileriyle, ileri teknoloji ürünleri üreten firmanın merkezinde bunlar bulunur. 2) Sayısal esneklik: Bu da çevre emek gücüyle ilgili olan esneklik türüdür. Bu gurubun eğitim düzeyi düşüktür, ücretleri azdır, niteliksiz işleri yaparlar, iş güvenceleri yoktur. Esnek firma için taşeron üretim yapan firmalarda çalışırlar. Böylece kapitalist piyasa gereksinimlerine göre uzmanlaşan esnek ve taşeron firmalar emek gücünü de işlevsel ve sayısal esnekliğe tabi kılarak bölerler. Atkinson bu görüşüyle, Drucker ve Toffler gibi pek çok esnek üretim, postendüstriyel, enformasyon toplumu yazarının aksine, esneklik yönündeki gelişmelerin kapitalist üretim sistemini doğrudan heterojenize ettiğini, yeni ayrışmalara neden

---

[25] Petroni A, Bevilacqua M (2002) *Identifying manufacturing flexibility best practices in small and medium enterprises.* International Journal of Operations and Production Management, 22(8), sf: 929 - 947.

[26] Essletzbichler JR, *age,* (2003).

olduğunu da saptamış olur. Ancak insanlık için öngördüğü gelecek de budur. Geleceği de teknolojik gelişme belirlemektedir. Bu kapitalist sınıflı sistemin her boyutuyla yeni bir yapılanmasıdır. Eğer esnek üretim denilen bir bütünlükten söz edilecekse, geleneksel vahşi kapitalist üretim sistemleri mutlaka fark edilmek zorundadır. Atkinson bu gelişmeleri merkez ve çevre olarak kavramlaştırır: Merkez emek gücü ve çevre emek gücü gibi. 3) Finansal esneklik: Emek gücü fiyatının piyasa koşullarına, talebe ve emek gücü arzına göre ayarlanması anlamına gelir. Böylece finansal esneklik işlevsel ve sayısal esnekliğin uygulanmasını destekler. Esnek firmanın amacı Fordist firma ile aynıdır: İşçiler üzerinde yönetim kontrolünün sağlanması ve kârın maksimize edilmesi. Bunun için işçiler ikiye bölünür ve merkez işçi grubu yönetime entegre edilir.

Atkinson'ın bu modeli pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Eleştiriler, Atkinson'ın, son derece doğru biçimde saptadığı çelişkilerin boyutunu küçümsemesiyle ilişkilidir. Örneğin merkez emek gücü Atkinson'ın modelinde belirtildiğinin tersine zor çalışma koşulları içinde olabilmektedir. Whitaker, Aktinson'ın merkez emek gücü içinde saydığı araştırma ve geliştirme bölümlerinde çalışan bilim insanlarının, bu sektörün piyasa yönelimli kâr merkezi haline getirilmesine bağlı olarak, iş güvencelerinin ortadan kalktığını, otonomilerinin azaldığını ve iş yoğunluklarının arttığını belirtmektedir.

Atkinson'a yönelik bir başka eleştiri de, O'nun modelinin, mevcut gerçeğin oldukça kaba ve basit bir yorumu olduğu yönündedir. Atkinson çevre (perifer) iş düzenlemelerinin değişik formlarını dikkate almış olsa da, merkezi homojen bir yapı olarak düşünmüştür. Oysa merkez emek gücü için de sayısal esneklik söz konusu olabilir ve işlevsel esneklik sözleşmeli ya da diğer dışsal emek gücü kategorilerinden sağlanabilir. Tüm bu emek gücü formları aynı işletmede, aynı departman içinde, aynı meslek grubunda ve hatta aynı işleri yapacak şekilde birlikte de bulunabilirler. Atkinson'da ise çevre emek gücü mutlaka firma dışındaki emek gücünü tanımlamak için kullanılmıştır. Demek ki, çevre, merkezin içinde de oluşturulabilir. Daha da ötesinde merkez, yani yüksek nitelikli emek gücü çevreleştirilebilir. Öte yandan Atkinson'ın modelinde çevrenin, merkezi emek gücünü baskılamak, etkisizleştirmek amacıyla kullanıldığı tezi vardır. Oysa ilişki çok daha başka yollarla kuruluyor olabilir. Örneğin işletmeler işlevsel ve sayısal esneklik biçimlerini Atkinson'ın ileri sürdüğünden daha başka amaçlar için ve daha karmaşık biçimde bir arada kullanabilirler. Way'e göre, organizasyonların işlevsel ve sayısal esnekliği birlikte kullanmalarının amacı, yeterli çalışan sayısı (düzenli ya da geçici) ile maliyeti minimize edip üretkenliği maksimize etmeye yönelik optimizasyon çabalarıdır. Bu iç içe geçmiş durum özellikle yüksek beceri gerektiren işler için geçerlidir. Çünkü bu tip işlerde yüksek becerili geçici istihdam edilenlerin üretkenliği, sürekli istihdam edilenler kadar yüksektir. Bu nedenle Atkinson'ın merkez olarak tanımladığı yüksek nitelikli emek gücü sözleşmeli, yani sayısal esneklik statüsünde istihdam edilebilir. Öte yandan artan işsizlik oranları yüksek niteliklilerin iş güvencesini

de ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle merkez emek gücünün iş güvenceli ve yüksek ücretli olarak görülmesi olanaklı değildir.[27]

Atkinson'ın yaklaşımındaki bir başka eksiklik merkez kadronun işletme içinde, çevre kadronun ise sözleşmeli olarak işletme dışında, evde, taşeron firmada çalışacağı beklentisidir. Oysa pekala merkez kadro sözleşmeli olarak evde, buna karşılık çevre kadro da tam süreli olarak fabrikada çalışıyor olabilir. Buradan bir başka esneklik türü daha ortaya çıkar. O da yerleşim (locational) esnekliğidir. Evde çalışma, tele çalışma gibi biçimler bu esneklik türü içinde yer alır. Yerleşim esnekliği çalışanların kendilerine en uygun yerde çalışması - çalıştırılmasıdır. Bu da ev çalışması biçiminde olabileceği gibi, işyerinde de olabilir. Yerleşim esnekliği, aynı zamanda, çalışma biriminin, bir koridor çevresinde dizilmiş küçük çalışma odalarından oluşan geleneksel yapısının değiştirilmesini de ifade eder. Bunun için duvarlar kaldırılarak, değişik departmanlardan çalışanları bir araya getirerek, etkileşimi artırmayı hedefleyen işyeri düzenleri tercih edilir.[28] Yerleşim esnekliğinin işyeri ortamındaki iletişim ve etkileşimi olumlu yönde etkileyeceği düşünülür.

Tablo: Esneklik türleri (Atkinson'a göre)

	İç esneklik	Dış esneklik
Niceliksel esneklik	Zaman esnekliği	Sözleşmeye dayalı esneklik
Niteliksel esneklik	İşlevsel esneklik	Sözleşmeye dayalı esneklik

Kaynak: Peiro JM, Montalvo JG, Gracia F 2002: 46

Goss, bu eleştirilere katılmakta birlikte, Atkinson'ın bu kavramlaştırmasının işe yarar olduğunu belirtir.[29] Üstelik Atkinson yukarıda incelediğimiz yaklaşımıyla esnekleşme kuramına eleştiri de yöneltmiş, açıklarını ortaya koymuştur. Çünkü Atkinson çevre emek gücü derken sözleşmeli ve düşük ücretle niteliksiz işleri yapmak üzere istihdam edilen, sözleşmesine son verildiğinde ise bir başka yerde iş bulma olanağı son derece sınırlı olan emek gücü bölmesini tanımlamaktadır.

IV.3. Yalın üretim (lean production) - Japon üretim sistemi

Esnek üretim sisteminin gelişimiyle ilgili üçüncü model yalın üretim ya da Japon üretim sistemi denilenidir. Bu model en tipik tanımını Womack'de bulur. Womack yalın üretimin evrensel bir süreç olduğunu, zanaatkarlık türü üretim ile kütlesel üretimin

---

[27] Atkinson'ın tezine yönelik eleştiriler hakkında bkz: Kalleberg AL (2001) *Organizing flexibility: The flexible firm in a new century*. British Journal of Industrial Relations, 39(4), sf: 479 - 504.

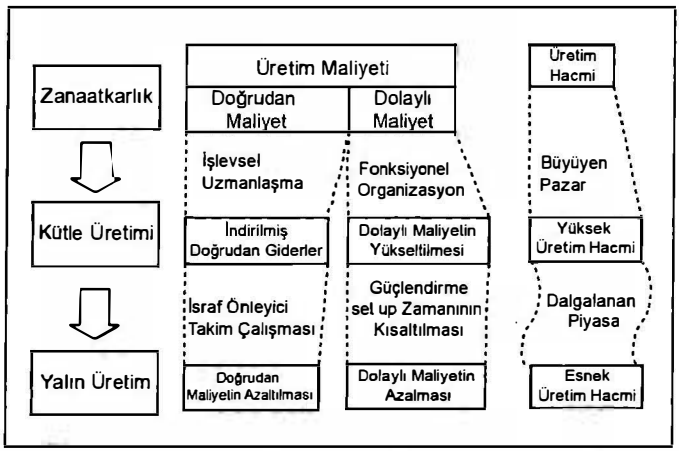
[28] Gibson V (2003) *Flexible working needs flexible space?* Journal of Property Investment and Finance, 21 (1), sf: 12 - 22.

[29] Goss D (1994) *Principles of human resource management*. Routledge Pub, London.

avantajlı yanlarını birleştirdiğini savunur. Yalın üretimin beş önemli özelliği vardır: 1) Sorumluluğun uç noktada üretim yapan işçiye devredilmesi, 2) ekip çalışması, 3) sürekli gelişmeye çalışanların katılımı, 4) görsel fabrika kontrol sistemlerinin kullanımı, 5) tam zamanında üretim. Sonuncusu israfın azaltılması, sürekli gelişme ve kaliteyi artırmak için esastır.[30]

Womack ve arkadaşları üretim sistemlerinin değişiminde maliyet azaltmaya yönelik kaygıların belirleyici olduğunu düşünürler. 1990'larda zanaatkar türü üretimden kütle üretimine ve sonradan da kütle üretiminden yalın üretime geçişte rekabet ortamında bu faktörün belirleyici olduğunu söylerler.

Şema: Üretim sistemlerinin değişimi



Kaynak: Womack ve arkadaşlarından aktaran: Paez O ve diğ. 2004

Womack ve arkadaşlarına göre yalın üretimin felsefi, organizasyonel, bilimsel ve teknik bileşenleri vardır. Felsefi bileşen bu sistemin sürekli gelişime ve tüketici tatminine odaklanmasıdır. Organizasonel bileşen ürün geliştirme, üretici ile tüketici arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, şirket içindeki bütün yapıların koordinasyonudur. Bilimsel teknik bileşen ise tam zamanında üretim ve bilgisayarlı teknolojileri içerir.

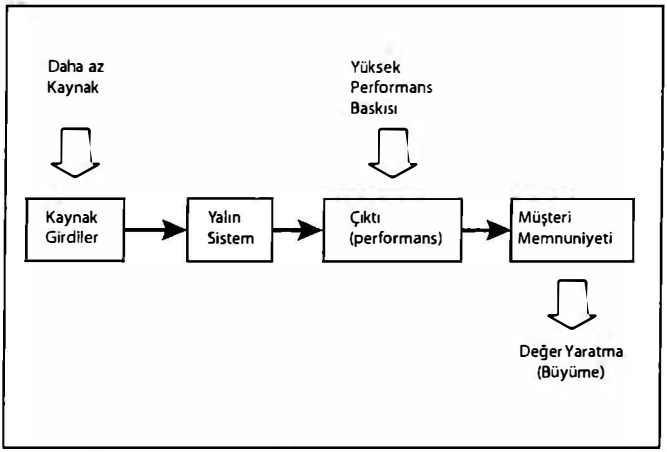
Womack ve Jones *Lean Thinking* (Yalın Düşünmek) adlı çalışmalarında yalın üretim ilkelerinin zayiatı önlemeye odaklandığını belirtirler.[31] Zayiatı azaltmak ise şunları gerektirir: 1- Waste değersiz herhangi bir şey anlamına geldiğine göre, ilk adım değerin tanımlanması olmalıdır. Bu da ancak tüketicilerle yakın ilişki içinde gerçekleştirilir.

---

[30] Cooney R (2002) *Is "lean" a universal production system?* International Journal of Operations and Production Management, 22(10): 1130 - 1147.

[31] Womack ve Jones (1996)

Şekil: Yalın üretim sistemi

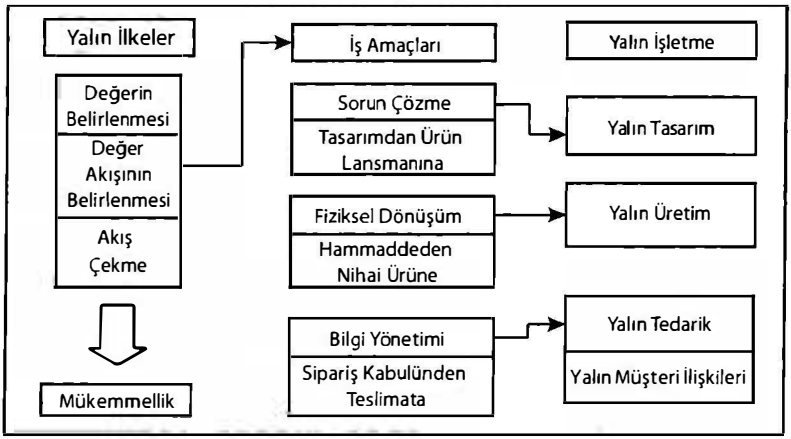


Kaynak: Womack ve arkadaşlarından aktaran: Paez O ve diğ. 2004

Çünkü değeri belirleyen tüketicidir. 2- Tüketici tarafından özelleştirilen değerin üretim akışının tanımlanması. Bu adım endüstri ölçeğinde tanımlanır. 3- Akış: Değer yaratma sürecindeki etkileşimleri tanımlar. Böylece süreç odaklı verimlilik anlayışının yerini ürün odaklı verimlilik alır. 4- Çekme: Bu tam zamanında üretim denilen ilkedir. Değer sisteminin akışını sağlayan dinamiktir. Değer sisteminin üretilmesi ile tüketici gereksinimlerinin eş zamanlanmasını sağlar. 5- Kesinlik: Değer sisteminin üretimi herhangi bir nedenle kesintiye uğradığında ya da bir hata ortaya çıktığında, sorunun giderilmesi için işin tamamlanması beklenmez, anında müdahale edilir.

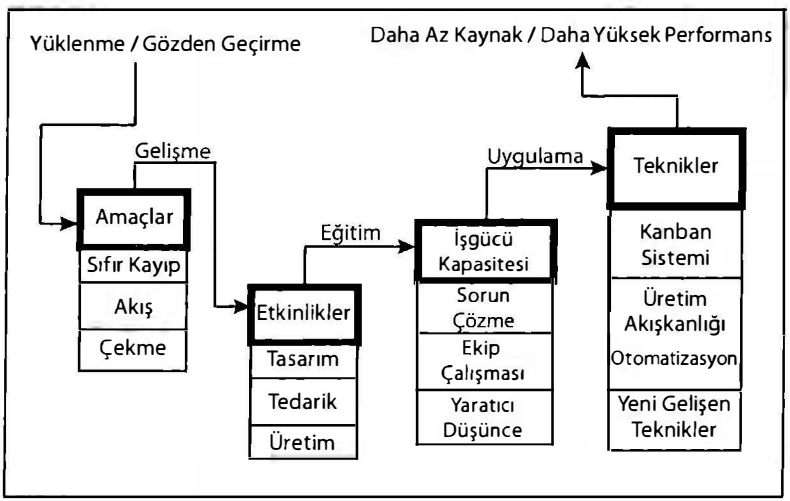
Womack, *Dünyayı Değiştiren Makine* (1990) adlı eserinde ise bu kez yalın şirketi tanımlar. Yalın şirket dört farklı aktiviteyi etkiler: 1- İlk aktivite dizayndır, yeni ürünler için dizayn timi olmalıdır. Yönetim sorumluluk ve yetkiyi buna devretmelidir. 2- İmalat: Amaçlar basitleştirilmiştir, üretim daha küçük bir alanda gerçekleştirilir. Üretim hattının sürekliliği esastır. O nedenle sistemin kurulma zamanları kısaltılmalıdır. Bu nedenle de çalışanlar sorun çözme yeteneğine sahip olmalıdır. 3- Arz: Arz edenler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi için yalın üretim sınırlı sayıda arz ediciye gerek duyar. 4- Tüketici ilişkileri: En iyisi her tüketiciyle iyi ilişki kurulmasıdır.

Şekil: Womack ve arkadaşlarında yalın düşünme ve yalın firma



Kaynak: Womack ve arkadaşlarından aktaran: Paez O ve diğ. 2004

Şekil: Yalın işletme dinamikleri



Kaynak: Womack ve arkadaşlarından aktaran: Paez O ve diğ. 2004

Yalın üretimin şirket performansını artıracağı beklenir. Kimi yazarlar, çok işlevli ekipler, üretime değer katmayan etkinliklerin ortadan kaldırılması ve şirkete ara malı veren firmalarla entegrasyon gibi özellikleri de vurgularlar. Yalın üretimin temel amacı değersiz etkinliklerin ortadan kaldırılmasıdır. Örneğin stok üretimi, makine sistemlerinin akışının kesintiye uğraması, kesintilere bağlı olarak ortaya çıkan bakım ve ona-

rım gereksinimleri, üretilenlerin iç ortamda transportu böyledir. Sürekli gelişme bütün personelin sürece katılımını gerektirir. Çalışanların ürün kalitesini artırmak için yaptıkları önerilerin sayısı, bunların içinde uygulamaya konulanların oranı ve üretim işçilerinin hatalı ürünlerin saptanmasına katılımı sürekli gelişmenin iyi göstergeleridir. Çok amaçlı ekipler esnekliği sağlar. Ekip üyeleri çok işlevlidir, değişik konularda sorumluluk üstlenirler. Bu da eğitimle sağlanır. Ekip içinde çalışanların toplam çalışanlara oranı, ekiplerin gerçekleştirdiği amaçların sayı ve yüzdesi, şirket içinde değişik amaçlar arasında rotasyon yapan işçilerin oranı, amaç rotasyonlarının ortalama sıklığı ekip çalışmasının başarısı için iyi göstergelerdir. Ara mal sağlanan firmadan tam zamanında teslim edilen ara malların oranı, şirketin enformasyon sistemi ile ara mal veren firma arasındaki entegrasyon, tam zamanında üretilen mal oranı, tam zamanında üretimin göstergeleri olarak kullanılabilir.[32]

Yalın üretim Japonya'da Toyota otomobil firmasının geliştirdiği üretim sistemidir. Bu nedenle Japon üretim sistemi de denir. Japon üretim sistemi 1945 - 50'lerde düşük ücretlerin sağladığı maliyet avantajına dayanıyordu. Ücretlerin yükselmesiyle birlikte bu strateji geçerliliğini yitirdi ve Japonlar büyük ölçekli sermaye yoğun üretim sistemine geçtiler. Bundan sonra ise, 1980'lerde ürün çeşitliliğine dayalı, tam zamanında mal teslimini hedefleyen esnek üretim ortaya çıktı. 1950'lerde Toyota'nın başmühendisi Ohno üretimin yığın (batch) ölçeği temelinde örgütlenmesinin maliyetleri azaltacağını keşfetti. Ayrıca kalite ve sıfır hata üzerinde odaklandı. Ancak bunlar için emek gücünün yüksek nitelikli ve motive olması gerekiyordu. Yaşam boyu iş güvencesi garantisi, meslekteki süreye göre ücretlendirme, şirket kârlılığı temelinde prim sistemi, Toyota içinde bir aile havasının yaratılmasında ve motivasyonun artırılmasında etkili oldu. Böylece Japon emek politikaları ortaya çıktı. Şu faktörler Japon üretim sisteminin gelişiminde belirleyicidir: 1) Üst düzey yönetimin katalizör işlevi vardır. Yeni ürün geliştirmede stratejik rol buradadır. 2) Proje ekipleri: Bunlar değişik birimlerde çalışanlardan oluşur. Yönetim yeni bir şeyler geliştirmek konusunda ekibe özgürlük verir. Ekip tamamen otonomdur. Ekip üyelerinin çok yönlü olması istenir ve buna göre ücretleri artar. Sorumluluk bütün ekibindir. 3) Emek bölümlemesi azaltılır. Değişik gruplar aynı anda aynı program üzerinde çalışabilirler. Bu da enformasyon paylaşımını, esnekliği artırır ve gelişmeyi hızlandırır. 4) Sürekli ve çok yönlü öğrenme. Öğrenme iş rotasyonu içinde kurumsallaştırılır.[33] Böylece Japon üretim sistemi de denilen yalın üretim, sıfır hata ve kalite odaklı "insani" üretim ile yığın üretiminin avantajlarını birleştirmiş yalın üretim sistemidir.

---

[32] Sanches AM, Perez MP (2001) *Lean indicators and manufacturing strategies.* International Journal of Operations and Production Management, 21(11), sf: 1433 - 1451.

[33] Sorge A., *age,* (1995) sf: 267 - 292; Jacobs L, Herbig P (1998) *Japanese product development strategies.* Journal of Business and Industrial Marketing, 13(2): 132 - 154.

Monden'e göre, Toyoto üretim sisteminin özellikleri tam zamanında üretim, otomasyon, iş gücü esnekliği ve yaratıcı düşünmedir. Tam zamanında üretim şu üç teknikle sağlanır: 1- Üretim akışının sürekliliğinin sağlanması (kanban). 2- Talepteki değişim, ancak, ürünlerin doğru sırada ve küçük paketler halinde üretilmesi halinde sağlanabilir. 3- Sistemi kurma (set-up) aktivitelerinin sayısının azaltılması, böylece gereksiz zaman kayıplarının ortadan kaldırılması. Otomasyon, hataların yok edilmesi ve geleneksel kalite kontrol yöntemlerinin değiştirilmesidir. Bu da işlevsel bir yönetimle sağlanabilir. Ayrıca hatalı parça akışı üretim hattında engellenmelidir. Esnek emek ise esnek makine düzenlemeleri ve standart işlemlerle sağlanabilir. Bütün bunlarda üretimde çalışan insana duyulan güven vardır.[34]

Tam zamanında üretim ve taşeron firma üretimiyle üretim maliyetleri azaltılır. Yalın üretim taşeron firmalarla yakın ilişkiye, kaliteye, yönetime katılım anlayışına, esnek emek kullanımına, çok amaçlı makinelere ve sistemi kurma (set-up) süresinin kısaltılmasına dayanır. Sürekli gelişme için kalite çemberleri oluşturulur ve işçilerin katılımı desteklenir. Toyota'daki yalın üretim kütlesel üretim ile zanaatkar tarzı üretimi birleştirir.[35]

Toyota'da üretim sistemi sayıları 5 - 12 arasında değişen üretim bölmesi ile sınırlanmıştır. Her üretim hattının uzunluğu 100 metre ya da 20 iş istasyonu kadardır. Böylece üretim sisteminde hiyerarşinin azaltılması ve entegrasyonun artırılması hedeflenmiştir. Her üretim bölmesinde yaklaşık 20 işçi çalışır ve iş rotasyonu ile o bölme içinde dönerler. Bölme liderlerinin işlevsel yetkileri artırılmıştır. Böylece sorunların bölme içinde çözülmesi hedeflenir. Her bölmenin iş yükünü ve performansını değerlendirmek için kriterler geliştirilmiştir. Üretimin birbirlerinden kısmen bağımsız bölmeler şeklinde organize edilmesi çalışma gruplarına büyük ölçüde otonomi sağlar, grupları kendi sonuçlarından sorumlu duruma getirir ve kaliteyi artırır.[36]

Yalın üretimde işin zenginleştirilmesi programlarında ve yarı otonom çalışma gruplarında sendikalar da yer alırlar. Sendikalar özellikle İsveç ve Almanya'da ulusal düzeydeki program geliştirme çalışmalarına da katılırlar. Amerikan firmaları ise sorundan kaçınmak amacıyla işyerinde sendikal örgütlenmeye açıkça karşı tutum alırlar. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkiler kavramları ideolojik olarak birbirlerine zıt kavramlar olarak kullanılırlar. İngiltere'de de patronların eğilimi sendikalizmi yok etmek yönündedir. Teknolojik gelişme ve organizasyonel değişiklikler bu amaçla kullanılır. Japon şirketleri ise grev yapmayacağı sözü veren sendikaların işyerine girmesine izin verirler.[37]

---

[34] Salem O. ve diğ. (2006) *Lean construction: From theory to implementation.* Journal of Management in Engineering October.

[35] Dyer S., *age,* (1998).

[36] Biazzo S., Panizzolo R., *age,* (2000)

[37] Sorge A., *age,* (1995) sf: 267 - 292

Yalın üretimi benimseyen firmaların özellikleri şunlardır: 1) İmalat sürecine ilişkin olan özellikler: İstatistiksel kalite kontrol, tam zamanında üretim, hücresel imalat sistemi, kalite geliştirme ekipleri, sistemin kurulma (set-up) zamanının kısaltılması, üreten işçinin kaliteden sorumlu kılınması. 2) İnsan kaynaklarıyla ilişkili özellikler: Performans değerlendirme, ekip toplantıları, performansa dayalı ücret, kâr paylaşım programları, yöneticiler için iş rotasyonu, şirket konseylerinin oluşturulması. 3) Şirkete hammadde ya da ara malı veren şirketlere ilişkin özellikler: Tam zamanında teslimat, kalite garantisi, mal veren firma için sürekli gelişme zorunluluğu, mal veren firmanın şirketteki düzenlemelere katılımı, daha az sayıda firma ile mal alış ilişkisine girilmesi. Gerçekte firmaların tümü bu stratejileri yaşama geçirememekte, ancak bunun için çaba harcamaktadır. Böylece yalın üretimin uygulanması açısından (süre, kapsam bakımından) firmalar arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Firmaların ellerindeki teknoloji ve insan kaynağı başlangıç düzeyini, bu da süreç içindeki başarıyı ve gelişme düzeyini belirlemektedir. Üstelik yalın üretime geçiş ve bununla bağlantılı olarak örneğin sistemi kurma ya da yeni ürün geliştirme zamanının kısaltılması doğrudan finansal performansın artışına neden olmayabilmektedir. Burada önemli olan nokta firmanın diğer yapısal değişikliklerle birlikte bütün olarak finansal yapısını geliştirebilmesi ve piyasadaki alanını büyütebilmesidir. Yani kârlılık çevresel faktörlerden de etkilenen bir sonuçtur.[38]

Esnek üretim karar alma düzeyinin aşağı seviyelere çekilmesiyle, üretim sürecinin yönetimiyle, amaçların entegrasyonuyla, grup çalışmasının oluşturulmasıyla, iletişimde yatay sistemlerin geliştirilmesiyle sağlanabilir. Esneklikte çalışanların katılımının sağlanması en önemli stratejilerden birisidir (Biazzo S, Panizzolo R 2000).

Yeni çalışma formlarının ekonomiye ve geniş kitlelere üç boyut üzerinden yarar sağlayacağı söylenmektedir: 1- İş paylaşımı (job sharing) yarı süreli çalışmayı geliştirecek, bu da var olan iş ve gelir hacminin daha geniş bir kesime yeniden dağıtılmasını sağlayacaktır. 2- Düzensizleştirme (deregulation) patronları yeni işçiler almaya cesaretlendirecektir. 3- Esneklik (flexibility) çalışma saatlerinin talebe göre düzenlenmesi üzerinden rekabet gücünü artıracak, bu da istihdamı genişletecektir. Bu üç düzenleme esasında birbirini destekleyen niteliktedir.[39]

Batılı firmaların da giderek Japon üretim sisteminin pratiklerini benimsediği görülüyor. Bunlar şunlardır: 1) Ekip çalışması: Ekip çalışmasını uygulayan Batılı şirketlerde işçilere kalite kontrolü konusunda sorumluluk veriliyor ve işlevsel esneklik sağlanıyor. Ancak ekip çalışmasının verimliliği açısından zorunlu olan yaşam boyu istihdam Batılı şirketlerde daha az uygulama şansı bulabiliyor. Batılı işçiler Japon işçilere göre altı kat ya da daha fazla oranda iş değiştiriyor. Ekip çalışması işlevsel esnekliği gerektiriyor.

---

[38] Lewis M.A. (2000) *Lean production and sustainable competitive advantage.* International Journal of Operations and Production Management, 20(8), sf: 959 - 978.

[39] Bielenski H., Eberhard K., *age,* (1999) sf: 204

Bu da hizmet içi eğitimlerle sağlanıyor. İşlevsel esneklik ise Batılı işçilerin piyasada yeni iş bulma olanaklarını azaltıyor. 2) Kalite çemberleri: Batılı şirketlerde de yayılıyor. Benzer şekilde tam zamanında üretim, hücresel imalat da yayılıyor. Bütün bunlar Japon üretim sisteminin pratik uygulamalarının Batı için de uygun olduğunu gösteriyor.[40]

Japon üretim sisteminin yaygınlaşması Japonizasyon (Japanization) olarak tanımlanır. Japon üretim sistemini kullanan ABD'li şirketlerin yönetim stratejisi yedi başlık altında toplanmaktadır: 1- Çalışanların okuldan seçimi, 2- yeni işçilerin uyum eğitimi, 3- ekip çalışması, 4- sürekli geliştirme, 5- organizasyonun yukarıdan aşağıya manipülasyonu, 6- üretimin bilgisayarlaştırılması, 7- tam zamanında üretim. Bu firmaların çoğu sendikaya ve sendikalaşmaya karşıdır. İşçilerin şirket hedefleriyle uyumlandırılmasının bir yolu kalite çemberleridir. Ancak örneğin Singapur'da üretim yapan Japon firmalarında işçilerin kalite çemberlerine ilgisiz oldukları saptanmıştır.[41]

Tam zamanında üretim beş unsurun sıfırlanması hedefine yöneliktir: a) İmalat döngüsü içinde sıfır bekleme süresi, b) sıfır hata, c) sıfır stok ve talebin anında üretimle karşılanması, d) üretim hattında sıfır kesinti - duraklama, e) yönetimde sıfır yazılı çalışma, böylece bürokrasinin azaltılması. Tam zamanında üretim post - Fordist üretim sisteminin önemli unsurlarındandır. Fordist üretim sisteminde eğitimsiz emek gücü üretimi gerçekleştirmek için yeterliydi. Hatta, üretim emek yoğun olduğu için maliyeti düşürmenin en kolay yolu emek gücünün fiyatını düşürmekti. Emek gücünün niteliklerinin düşüklüğü bu amaca uygundu. Oysa post - Fordist üretim sisteminde eğitimli, nitelikli emek gerekir. Fordist üretimde üretkenlik derin iş bölümüyle, kütlesel üretim ve büyüme de formel operasyon prosedürlerinin uygulanması, emek zaman hesaplamaları, mekanizasyon ve niteliksiz emek gücü ile sağlanıyordu. Buna karşılık post - Fordist üretim sisteminde üretkenlik çok amaçlılıkla; esneklik otonom çalışma gruplarıyla, kalite çemberleriyle; çeşitlilik de toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, bilgisayarlaşma, proje yönetimi, ağsı yapılanma, bilgi yönetimiyle sağlanır.[42]

Tam zamanında üretim, yalın üretimin önemli unsurlarından birisi olduğu gibi, tek başına yalın üretim olarak da isimlendirilebilmektedir. Buradaki en önemli rol işçilere düşer. İşçilerin ekip halinde çalışarak sürekli gelişmeye en önemli katkıyı sağladıkları belirtilir. Tam zamanında üretimin 10 önemli pratik uygulaması şunlardır: Fabrika odaklılık, sistemin kurulma zamanlarının kısaltılması, grup teknolojisi, toplam koruyucu bakım, çok yönlü işçiler, türdeş iş yükü, kanban (üretim hattının akışının sürekli ve zamanında sağlanması), toplam kalite kontrolü, kalite çemberleri ve tam zamanında

---

[40] Naylor D.M. (2000) *Should Western managers be encouraged to adopt JMPs ?* Employee Relations, 22(2), sf: 160 - 178.

[41] Eaton J (2000) *Comparative employement relations.* Polity Press, UK, sf: 36-42.

[42] Peaucelle J.L. (2000) *From Taylorism to post - Taylorism.* Journal of Organisational Change Management, 13(5), sf: 452 - 467

satış. Tam zamanında üretim üretim süresini kısaltır, kaliteyi ve üretkenliği artırır, çalışanların davranışlarını geliştirir, birim maliyeti düşürür.[43]

Tam zamanında üretim, talebin sıfır hatayla anında karşılanması ve stoklara izin verilmemesi demektir. Kalite yönetimi, kalite çemberleri, uygun teknoloji kullanımı, sürekli gelişme, insan kaynakları yönetimi gibi stratejiler bu vesileyle devreye girer. Teknolojik gelişmeler tam zamanında üretim için zemin hazırlar. Özellikle bilgisayar teknolojileri ürün dizaynı açısından talebe odaklanmayı, hatta talep dalgaları yaratacak yeni ürünlerin dizaynını olanaklı kılar. Bugün teknoloji değişik imajları gereksinim biçiminde topluma kabul ettirmenin aracı olarak çalışmaktadır. Aynı şekilde üretim zamanı, birim zamanda üretilen ürün miktarı talebe göre ayarlanabilir. Üretim zamanındaki kısalma stoğa üretim gerekliliğini ortadan kaldırır. Hatta, bilgisayarlaşma, üretimin kimi aşamalarının (dizayn, montaj, uzaktan kontrol gibi) ulaşım sırasında (örneğin denizyollarında gemide) gerçekleştirilmesine izin verir. Bütün bunlar tam zamanında üretim için büyük fırsatlardır.

Yalın üretimin ortaya çıkardığı varsayılan etkileri şöyle özetleyebiliriz:

1) İleri teknoloji kullanımı. Teknolojinin grup oluşturacak şekilde tasarımı ve dizimi. Bu hem üretkenliği artırmakta, üretim zamanını kısaltmakta, hem de emek gücüne gereksinimi azaltmaktadır.

2) Emek gücünün çok yönlüleşmesi. Bu doğrudan teknolojiyle ilişkilidir. Çok yönlüleşme, çok becerilileşme, çok amaçlılaşma, eğitim, ekip çalışması ve iş rotasyonuyla sağlanır. Üretim hatalarını ve maliyetleri azaltır. Talebin anında karşılanmasını sağlar. İş gücünün yaratıcılığını, entelektüel kapasitesini, motivasyonunu, mutluluğunu artırır.

3) Yönetimde katılımcı yapı. Teknolojinin yarattığı olanakla, ekip çalışmasının örgütlenmesiyle, hiyerarşinin azaltılmasıyla, kalite kontrol çemberleriyle gerçekleştirilir.

4) Tüketici memnuniyetinde artış. Tam zamanında üretim, sıfır hata bu sonucu sağlar.

Sonuç olarak yalın üretimin çalışan -işçi, yönetici- şirket sahibi ve tüketici açısından olumlulukları ileri derecede geliştiren bir üretim sistemi olduğu düşüncesi yaygındır. Ancak bu konuda da, uygulamaların tamamen şirketlerin kâr maksimizasyonuna yönelik olduğu ve buna bağlı olumsuz sonuçların ortaya çıktığını gösteren bulgular vardır.

Örneğin yalın üretim bir yandan da işçilerin çalışma süresini uzatır, birbirleriyle konuşmalarına bile izin vermeyecek bir iş yoğunluğu yaratır. Sonuç işe bağlı ani ölümlerdir. Japon firmalarının küçük miktarda üretimle çekirdek piyasalara üretim yaptıkları belirtilir. Gerçek ise bunun tam tersidir. Burada da yüksek miktarlı üretim yapılır. Ancak model çeşitliliği artırılır ve modelin yaşam süresi kısaltılır. Teknoloji ise değişik modelleri aynı anda üretecek şekilde yapılandırılır. Taşeron firmalardaki ortamı düşük ücretler ve stok için üretim belirler. Bu firmalar aynı anda tam zamanında

[43] Chong H., White R.E., Prybutok V. (2001) *Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance.* Industrial Management and Data Systems, 101 (6). sf: 273 - 280.

üretime de zorlanırlar. Taşeronlarla yapılan sözleşmelerin pratikte bir anlamı yoktur. Kendilerinden sözleşme dışı hizmetler de beklenir. Bu sektörde kütlesel üretim egemendir. Yalın üretimin 21. yüzyılın baskın modeli olacağı tezinin aksine bugün firmaların çoğu düşük ücretli, iş güvencesiz emek gücüyle kütlesel üretime devam etmektedir. Kaliforniya'daki Japon şirketlerinin pek çoğunun durumu da böyledir.[44]

Yaşam boyu istihdam Japon üretim sisteminin çok sözü edilen bir ilkesi olmakla birlikte, bugün, işçilerin yalnızca % 25'i bu konumdadır. Dünya çapındaki ekonomik rekabet ortamı Japon şirketlerini de bu konuda radikal kararlar almaya yöneltmektedir. İşletmeler yeni işe alacakları personeli doğrudan meslek okullarından ya da üniversitelerden seçerler. Deneyime dayalı ücret sistemi Nenko olarak bilinir. Ancak bugün bu sistem de azınlık bir işçi grubu için geçerlidir. İşyerlerinde kararların ortak alınması sistemine Ringi denir. Gerçekte diğerleri gibi bu da tam anlamıyla yaşama geçmez ve üst düzey yönetimin aldığı kararların işçilere benimsetilmesi biçimine dönüşür.[45]

Japon şirketlerinin % 10'unun yakın gelecekte yaşam boyu istihdam stratejisinden vazgeçme niyetleri vardır. Örneğin Matsushita Elektrik Şirketi 50 yaş üzerindeki yönetim kadrolarını erken emekliliğe teşvik etmekte, bu amaçla 2,5 katlık emeklilik ikramiyesi önermektedir. Sony bu stratejiyi 35 yaş üzerinde olup hizmetteki süresi de 10 yılı geçmiş olan bütün personeline uygulamakta ve 1,5 katlık emeklilik ikramiyesi önermektedir. Sakura Bankası'nın stratejisi ise 45 yaşında olup, hizmetteki süresi 20 yılı geçenleri içermektedir. Bu yolla Hitachi ve Toshiba çalışan sayılarını % 5 - 6 azaltmıştır. Buna karşılık emeklilik maaşını hak etme yaşı 60'tan 65'e çıkarılmıştır.[46]

Son yıllarda ücret sisteminde, statü yükseltmede önemli değişiklikler gerçekleşmektedir. Artan piyasa riskleri yaşam boyu istihdam güvencesini riske sokmaktadır. Yaşlanan nüfusun da aynı konu üzerinde risk yaratıcı etkisi vardır. Yaşlanan nüfus, sürekli istihdam ve ücret sisteminin kıdemle bağlantılı yapısı firmaları ücretleri giderek artan, ancak daha az üretken bir emek gücüyle karşı karşıya bırakmaktadır. Eskiden emek gücü daha gençti ve ücret yükü bununla bağlantılı olarak daha düşüktü. Son yıllarda otomatik ücret artışı sağlayan sistem de değişiyor. Firmaların çoğu performansı dikkate almaktadır. Bugün firmaların % 10'u yıllık ücret sistemi denilen bu sistemi kullanmaktadır. Sistem özellikle yöneticiler için uygulanmaktadır. Ancak çalışanlar arasındaki dayanışmanın yıkılması riski yöneticileri korkutmaktadır. Firmaların çoğunluğu ise (% 57) halen meslekteki süreye dayalı otomatik ücret artışı sistemini, kalanları da

---

[44] Dyer S., *age*, (1998); Francisco W. (2008) *The advantages of integration for social systems: Evidence from automobile industry*. Industrial Journal of Social Sciences 3(4).

[45] Eaton J., *age*, (2000), sf: 25 - 28; Picard R.R, Groth J.C. (2001) *Japan's journey to the future*. Management Decision, 39(4), sf: 315 - 322.

[46] Kyotani E. (1999) *New managerial strategies of Japanese corporations*. (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A, Jewson N, MacMillan Pres Ltd, London içinde), s. 181 - 197.

her iki sistemi uygulamaktadır. Japon üretim sisteminde sendikalar, şirket yönetimleri ve keiretsu (büyük üretim tekelleri) ağları arasında bir endüstriyel anlaşma vardı. Bu üçlü ücretler, yaşam boyu istihdam gibi konularda anlaşmışlardı. Artık değişen üretim koşulları bu dengeyi de bozmuştur. Firmalar sendika dışı mekanizmalarla işçilerin yönetime katılımını sağlamaya çalışmaktadır. Sendika dışı katılım yolları iki şekilde gelişmektedir. Bunlardan ilki endüstriyel planlama ve çalışma koşullarıyla ilgili olarak yönetimle düzenli görüşmeler yapan iletişim birlikleridir. Diğeri ise sosyal çalışma gruplarıdır.[47] Daha önce de değinildiği gibi yalın üretim uygulanan işyerlerinde sendikalaşmaya ancak sorun çıkarmayacak biçimde izin verilmekte, hatta sendikasızlaştırma stratejisi izlenmektedir.[48]

Japonya'daki ücret sistemi 1960'lara kadar o işyerindeki çalışma süresini dikkate alan bir sistemdi (Nenko). Uzun süredir işletmede çalışanların ücretleri daha fazlaydı. Bu ücret sistemi 1920'lerde Japon işçi sınıfının militan karakterinin de etkisiyle ortaya çıkmıştı. 1960'larda ise çalışma süresine ek olarak, iş performansı ve işteki başarı kriterleri de ücret belirlemede etkili kılındı. Japonya'nın en büyük bilgisayar firmalarından olan NEC toplam ücretler içinde Nenko'nun payını % 61,4'ten % 51,7'ye indirdi. Aynı uygulamayı diğer firmalar da gerçekleştirdiler. Ücret sistemindeki bu değişiklik Japon işçilerini daha çok, daha yoğun, daha uzun süreli çalışmaya zorladı.

1990'larda firmaların tutumu daha da netleşti. Nenko ücretinin toplam ücretlerdeki ve yaşam boyu istihdamın da (shuskin koyo) toplam istihdam hacmindeki payı azaltıldı. Yapılan bir araştırma (1995) firmaların % 82'sinin Nenko sistemi yerine performansa göre ücret sistemini getirmeyi planladığını ortaya koydu. Ücret sistemindeki değişim özellikle yönetim kadrosunda çalışanları içerdi. Yine bir araştırma firmaların % 10'unun yönetim kadrosunda çalışanlara yıllık performansa göre ücret vermekte olduğunu ve % 30'unun bu sisteme geçmeyi planladığını gösterdi. Yıllık ücret uygulaması özellikle büyük işletmeler tarafından benimsenmişti.

Ücretin performansa göre belirlenmesi düzenli ücret artışını ortadan kaldırmaktadır. Nitekim Japon işletmeleri zamana bağlanan düzenli ücret artışı stratejisinden giderek uzaklaşmaktadır. Sendikaların ise üçte biri ücretin performansa göre belirlenmesinin kendi güçlerini azaltacağını, üçte biri güçlerine herhangi bir etkisinin bulunmayacağını belirtmektedir. Yeni ücret sistemi kadınlarla erkekler arasındaki ücret farkını kadınlar aleyhine büyütmekte, hatta kadın ücretlerinin düşmesine neden olmaktadır.

Japonya'da geçici işçi çalıştırma eskiden sekreterlik, çevirmenlik, bilgisayar programcılığını da içeren 15 iş için geçerliydi. 1996 yılındaki değişiklikle bu listeye araştırma geliştirme personeli, reklam sektöründe çalışanlar, satış mühendisleri, haber spikerle-

---

[47] Semler J 2001.

[48] Lewis M.A., *age*, (2000).

ri de eklendi. Patronların talebi bütün beyaz yakalı mesleklerin geçici çalıştırılabilmesi yönündedir. Aynı yöndeki değişim kadınların gece işleri için de geçerlidir. Eskiden yalnızca hemşirelik, telefon operatörlüğü ve hosteslik için kadınların gece çalışmasına izin verilmekteydi. Şimdi bu sınır bütün meslekleri içerecek şekilde genişletilmiştir. Bunlara ek olarak Japon patronlar çalışma süreleri ve iş sözleşmeleri üzerindeki hükümet denetiminin de zayıflatılmasını istemektedir. Haftalık çalışma süresini 40 saat olarak belirleyen merkezi düzenleme, ücretlerin performansa ve iş sonuçlarına göre belirlenmesini isteyen yeni düzenlemeyle ve patronların talepleriyle çelişmektedir. Şu anda ise yalnızca araştırma geliştirme personeli, editörler ve avukatlar için haftalık çalışma saati düzenlemesi kaldırılmıştır. Yukarıda da değinildiği gibi Japon patronların 3 - 5 yıllık sözleşmeli personel çalıştırma isteklerine karşın mevcut yasal düzenlemeler süreyi bir yıl ile sınırlamaktadır.[49]

Japonya'da toplam istihdamın % 40'ını oluşturan kadınlar ayrımcı bir politikaya tabidir. Genellikle düşük beceri gerektiren işlerde çalışırlar. Genel olarak, işlerin tehlikesine, zorluğuna, çalışma koşullarının kötülüğüne yönelik yakınmalar artmaktadır. Çalışma saatleri aşırı derecede uzundur. 1991 yılı verilerine göre Karoshi hastalığına ya da aşırı çalışmaya bağlı ölümlerin sayısı yılda 10 bindi. Karoshinin nedeni ise aşırı stres, uzun çalışma saatleri, zorunlu ekip çalışmasıydı. Buna karşılık bu hastalık halen bir meslek hastalığı olarak tazmin edilmemektedir.[50]

Sonuç olarak, Japonya'da işletme ölçekli sendikalizasyon, yaşam boyu istihdam ve işletme içinde kıdeme göre ilerleme biçiminde özetlenen endüstriyel ilişkiler şu anda var olan durumu oldukça kaba olarak tasvir edebilmektedir. Özellikle yaşam boyu istihdam bugün ancak genel bir sosyal norm olarak işlev görebilmektedir. 1990'larda Japon ekonomisinin yaşadığı önemli sorunlar işsizliği artırmış ve Japon endüstri ilişkilerinin klasik yapısını olumsuz etkilemiştir. Firmaların pek çoğu işçi azaltma yoluna gitmiştir. Bu nedenle klasik Japon endüstri ilişkilerini ekonomik genişleme dönemiyle sınırlı görmek daha mantıklıdır.[51]

Yalın üretimde boş duran, dinlenen işçi bir zayiat olarak düşünülür. O nedenle fazla çalışma yalın üretimin tampon sistemidir. Sendikalar ise kurumsal uyumun sağlanmasında, üretkenliğin artırılmasında sorumluluk üstlenecek destek kuruluşlar olarak görülürler. Nitekim General Motors'un Kanada ve İngiltere'deki işletmelerinde sendikalar ekip çalışmasını örgütleyerek yalın üretime destek olmuşlardır.[52]

---

[49] Kyotani E., *age*, (1999) sf: 181 - 197.

[50] Eaton J., *age*, (2000), sf : 30

[51] Bamber G.J., Leggett C.J. (2001) *Changing employment relations in the Asia - Pasific region.* International Journal of Manpower, 22(4), sf: 300 - 317.

[52] Rudherford T.D. (2004) *Convergence, the institutional turn and workplace regimes: The case of lean production.* Progress in Human Geography 28(4): 425 - 446.

Gelişen teknolojinin emek gücünün bütün sektörlerinin beceri düzeyini artırdığı da doğru değildir. Bazen teknolojik gelişme ve organizasyonel değişim becerisiz iş türlerini artıracak biçimde el ele gelişir. Bu durum özellikle saat, elektronik cihazlar, daktilo, telefon cihazları gibi ürünlerde geçerlidir. Bu sektörlerde kompleks elektromekanik cihazların yüksek derecede elektronik cihazlarla değiştirilmesi becerili ve zanaatkar emek gücüne gereksinimi azaltır.[53]

Nitekim teknolojinin becerilileşme üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalar da aynı teknolojik gelişmenin-yenilenmenin işçilerin becerileri üzerinde farklı etkiler yarattığını ve bu durumun teknolojiyi kullanan firmanın stratejileriyle ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Baran'ın sigorta endüstrisindeki araştırması bilgisayarlaşmayla birlikte bu sektörde kimi alt düzey işlerin ortadan kalktığını, ancak buna üst düzey işlerin ortadan kalkmasının da eşlik edebildiğini, yeni tür işlerin ortaya çıktığını, üst düzey yöneticilerin bu gelişmeler içinde orta düzey yöneticilerin işlerini yapar hale geldiklerini göstermektedir. Singapur, Kore ve Sri Lanka'da bankalarda bilgisayarlaşma elektronik veri işlemciliği gibi yeni işler yaratırken, örneğin Kore'de uzmanlaşma olarak tanımlanan olgu becerisiz kadın işçilerin istihdam edildiği aşırı bir işbölümü olarak ortaya çıkmıştır. Aynı durum bu ülkelerdeki elektronik endüstrisi için de geçerlidir. Böyle durumlarda en kolay işten çıkarılan işçiler de becerisizler olmaktadır.[54]

Tam zamanında üretim de sorunsuz değildir. Tam zamanında üretimin algılanışı ve yarattığı sonuçlar işçiler ve yöneticiler açısından farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Kuzey İrlanda'da çok uluslu bir imalat fabrikasında yapılan bir araştırmada yöneticiler tam zamanında üretimin üretkenliği artırdığını belirtirlerken, işçiler iş yükünde artış olduğunu söylemişlerdir. İşteki artan etkinlik işçilerin çalışma hızına bağlıdır. Ayrıca tam zamanında, üretim işçilerin arkadaşlarıyla etkileşimini azaltmakta, onları bütün gün makinelerin başına bağlamaktadır. İleri teknoloji özellikle ağır fiziksel çalışmayı azaltsa da, işten çıkarmaya neden olmakta ve iş üzerindeki işçi kontrolünü azaltmaktadır. İş üzerinde teknoloji aracılığıyla kontrolün artması, esasen işin işçi üzerindeki kontrolünün artması anlamına gelmektedir. Bu bir tür, işçinin üretim sürecinin sıradan bağımlısı kılındığı, katı üretim sistemidir. Aynı işyerinde işlevsel esneklik uygulaması ise tamamen şirketin pratik gereksinimleriyle ilişkilidir. İşlevsel esneklik çoğu kez değişik becerisiz işlerin bir araya toplanması ve işçilerin birden çok becerisiz işi yapmaları anlamındadır. Bu tür çok amaçlılaşma çoğu kez çok becerilileşme ve işin zenginleşmesi anlamında kullanılsa da, esasen, sorumluluğun bir dizi becerisiz işi içerecek şekilde genişletilmesinden (çok becerisizleşme) başka bir şeyi ifade etmemektedir. Oluşturulan ekipler ise işçiler tarafından yönetimin kârı artırmaya yönelik stratejisi ola-

---

[53] Biazzo S., Panizzolo R., *age*, (2000).

[54] Carnoy M. (1997) *The new information technology - international diffusion and its impact on employement and skills, a review of the literature.* International Journal of Manpower, 18(1/2): 119 - 159.

rak değerlendirilmektedir.[55]

Bütün bu somut veriler nedeniyle, bazı yazarlar Japon üretim sistemini esnek bir kütlesel üretim sistemi olarak da nitelemektedir.[56]

Bir önceki bölümde ele aldığımız gibi, yalın üretimin evrenselliği de şüphelidir. Cooney yalın üretimin eskisinin yerini almak yerine onu tamamlayıcı olarak geliştiğini belirtmektedir.[57] Var olan üretim sistemi yalın üretimin kimi ilkelerini kullanmakta, ancak bu durum toptan bir değişim anlamına gelmemektedir. Çünkü yalın üretim her koşulda bütün firmalar için uygun bir sistem değildir. Hangi sistemin benimseneceğine firmalar karar vermektedir. Örneğin otomobil endüstrisinde yalın üretim sisteminin uygulanması böyledir. Almanya'da lüks otomobil motoru üretiminde yalın üretim sisteminin beş önemli bileşeninden üçünün zanaatkar türü çalışma sistemine entegre edildiği görülmektedir: Sorumluluğun uç noktadaki işçilere devredilmesi, ekip çalışması ve sürekli gelişim için çalışanların katılımı, uygulamaya sokulan yalın üretim unsurlarıdır. Buna karşılık özellikle tam zamanında üretim bu sektördeki üretim pratiği açısından uygunsuz olarak değerlendirilmiştir.

Yalın üretim sisteminin evrenselliği ve sorunsuz gelişimi konusundaki eleştirilerden birisi de bu sistemin genel iş koşulları, piyasa durumu, sosyal ve politik kurumların ilişkileri gibi daha kapsayıcı bir ortamın içinde işlerlik gösterdiğidir. Tam zamanında üretim piyasa koşulları ilişkisi içinde arz talep dengesine göre şekillenecektir. Cooney'e göre bütün bu faktörler ülkeler arasında farklılık gösterdiği için üretim sistemlerinin mutlak benzeşmesinden söz edilemez.

Vidal'in ABD'de imalat sektöründeki dokuz firmada yaptığı bir araştırma, yalın üretimde sağlanan işçi katılımının mutlaka motivasyon artışıyla sonuçlanmadığını, yalın üretimin işçilerin sorumluluğunda artışa neden olduğunu, zorunlu oldukları işlerin çeşitliliğini artırarak amaç belirsizliği yarattığını, belirlenmiş amaçların tam zamanında gerçekleştirilmesi zorunluluğunun gerilime neden olduğunu göstermiştir.[58] Ayrıca Fordist üretim de mutlaka yineleyici olmak zorunda değildir. Pekala yaratıcılık gerektirebilir. Bütün bu nedenlerle bu yalın işletmelerde çalışan pek çok işçi eski Fordist işlerine geri dönmek isteğini belirtmiştir. Performansa bağlanan yeni ödeme mekanizmaları ve sürekli gelişim (kaizen) baskısı işçileri rahatsız etmektedir. Çoğu işçi için sorun çözmeye katılım değil, işin öngörülebilirliği, insanlar arasındaki iyi ilişkiler, yönetimle iyi iletişim ve iş güvencesi daha önemlidir. Kısaca, katılımın iş tatminini artıracağı bek-

---

[55] Haynes A. (1999) *Effects of world class manufacturing on shop flor workers.* Journal of European Industrial Training. 23(6), sf: 300 - 309.

[56] Eaton J., *age*, (2000), sf: 25 - 28; Picard R.R., Groth J.C., *age*, (2001).

[57] Cooney R., age, (2002).

[58] Vidal M. (2007) *Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: A qualitative analysis and critique.* Critical Sociology 33: 247 - 278.

lentisi her zaman doğru değildir. Katılım iş gerilimini artırarak iş tatmininin azalmasıyla da sonuçlanabilir. Zaten, yalın üretimin bir tür kütlesel üretim ya da neo-taylorizm olduğu yönündeki görüşlerin temelinde de bu tür olumsuz sonuçlar vardır.

Yalın üretimin neo-taylorizm olduğunu ileri sürenlerin görüşlerine Parker'ın[59] ve Spencer ile Carlan'ın[60] araştırmasından da destek geldi. Yalın üretim yapılan fabrikalarda işçilerin çoğu çalışma organizasyonuyla, şirkete uyumlarıyla ilgili olumsuz görüş bildirdiler. Ayrıca iş otonomilerinin azaldığını belirttiler. Araştırmalar, bu fabrikalardaki esnek üretim düzenlemelerinin psikolojik gerilim yaratarak, işçilerin sağlığını ve işe motivasyonlarını azaltabileceğini gösterdi. Yalın üretim, üretim hattının hızını artırdığı için, iş kazalarını da artırıyordu. Bu gibi riskler daha küçük ölçekte üretim yapan ve hatta kayıt dışına da kayabilen tedarikçi firmalarda daha belirgindi. Üstelik yalın üretimin bant tipi üretimle entegre edilerek uygulandığı seçenek de gayet sıktır ve bu seçenek işçiler üzerindeki olumsuz etkiler bakımından en riskli tercihtir.

[59] Parker S.K. (2003), *Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics.* Journal of Applien Psychology 88(4): 620 - 634.

[60] Spencer D., Carlan N. (2008), *The complexities of the automotive industry. Pozitive and negative feedbacks in production systems.* Canadian Journal of Sociology 33(2).

2. Esnek Teknoloji

I. Esnek İmalat Sistemi

Dünya ekonomisinin, sanayileşme sürecinde (ya da kapitalist üretim ilişkileri döneminde) yirminci yüzyılın ikinci yarısına kadar olan dönem boyunca üç sanayi devrimi geçirdiği belirtilmektedir: Birincisi veya büyük sanayi devrimi 18. yüzyılda İngiltere'de başlamıştır. Bu dönemdeki teknik gelişmeler 1735'te Derby'nin eritme fırınlarında odun kömürü yerine kok kömürünü kullanarak çeliği üretmesi, 1733'te Kay, 1767'de Arckwright ve 1785'te Cartwright adlı üç İngiliz'in tekstil üretiminde ilk kez makineleri kullanmalarıdır. İkinci devrim 1869'da Gramme makinesinin icadı ile başlar. Hemen sonrasında alternatörlerin, transformatörlerin ve dizel motorlarının icadı önemli teknik gelişmelerdir. Yürüyen bant sistemi olarak bilinen Taylorist, Fordist üretim tarzı da bu dönemdedir. Üçüncü devrimin başlangıcı İkinci Dünya Savaşı sonrasına rastlar. Termonükleer enerjinin kullanılması ve mikroelektronik alanındaki gelişmeler bu dönemde olmuştur.[61]

Teknolojik gelişme üretkenliği artırır, kaliteyi geliştirir, yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi olanağını verir. Pavitt teknoloji yenilenmesi bakımından endüstrileri dört gruba ayırmaktadır: 1) Arz egemen sektörler: Tarım ve tekstil bu gruptadır. Bu sektörlerdeki yenilikler genellikle, yeni makineler ve üretim teknikleri olarak diğer sektörlerden gelir. 2) Makine ve cihaz gibi uzmanlaşmış ürün arz eden sektörler: Bu sektörlerdeki gelişmelerin uyarıcısı işçi ve mühendislerin bilgileridir. 3) Ölçek yoğun sektörler: Otomobil ve elektronik cihazları üreten sektörler böyledir. Bu sektörlerde yeni üretim organizasyonları, yeni ürünler ve maliyeti düşürecek teknolojiler üretmek yönünde içsel bir dinamik vardır ve kaynakların önemli kısmı araştırma geliştirmeye gider. 4) Bilim temelli sektörler: Bunlar araştırma geliştirme laboratuarları gibi kendisi bilimsel araştırma yapan sektörlerdir. Bunlardan özellikle sonuncusunun merkez kapitalist ülkelerin elinde tekelleştiği görülmektedir.

Yukarıdaki sektörel sınıflama aslında teknolojinin gelişimindeki evrimsel dizge olarak da görülebilir. Bu gelişim içinde emek gücünün genel niteliğinde de bir artış olmuştur. Teknolojideki gelişme böylece eğitim ve sağlık sistemlerinin de gelişmesini gerektirir. Her ikisi de, sanayinin kullanacağı gerekli nitelikteki emek gücünü üretir-

[61] Şenkal A 1999: 9

ler. Çalışma daha karmaşık bir durum alır, rutinlikten kurtulur. Emek gücü esnekleşir, becerilileşir, çok yönlüleşir. Bu tezlere karşılık (örneğin) Braverman ve Atkinson'dan gelen eleştiriler vardır. Bu yazarlar kapitalizmin eşitsiz gelişim yasasının becerilileşme konusunda da işlediğini ve emek gücünün bazı sektörlerinde beceri düzeyinin artışına karşın, büyük çoğunluğun yine eski Taylorist özelliklerini koruduğunu belirtirler.

Bilgisayarların kurumlardaki kullanımı veri işleme amaçlı başlamıştır. Bu aşamadaki kullanımları merkezidir. Amaç maliyeti azaltmaktır. Sonradan bilgisayarların kurumlardaki kullanımı üretim planlama, satın alma, program yapma ve maliyet kontrolü amacıyla gerçekleşmiştir. Amaç departmanlarda yönetim kontrolünü artırmaktır. Sonraki aşamada ise bilgisayar kullanımı simülasyon, planlama modellerinin geliştirilmesi, karmaşık veri tabanlı yönetim sistemleri için olmuştur.[62]

Üretim sistemleri teknolojinin kullanımı bakımından dörde ayrılır: El emeğine dayalı dizgeli üretim hattı, el emeğine dayalı paralel bağlanmış üretim hattı, yarı otomatik üretim hattı, otomatik üretim hattı.

El emeğine dayalı dizgeli üretim hattı küçük üretim istasyonlarına bölünmüştür. Emek fiyatının düşük olduğu ülkeler için iyidir. Gerekli beceri düzeyi düşüktür ve üretim döngüsü kısadır. Bu da gerekli becerilerin öğrenilmesini kolaylaştırır. Amaçlar basit olduğundan büyük bir otomasyon potansiyeline sahiptir.

El emeğine dayalı paralel bağlanmış üretim hattında üretim elle bir yerde tamamlanır. Böylece bütün iş amaçları aynı iş istasyonunda bitirilmiş olur. Bu sistem emek maliyetinin yüksek ve küçük miktarlarda yüksek esneklik derecesinde üretim yapılan koşullar için uygundur. Üretim döngüsü uzun zaman alır ve gereksinim duyulan beceri düzeyi yüksektir. Bu nedenle çok yönlü becerili emek gücüne gereksinim vardır. Her istasyondaki üretimin tamamlanmasından orada çalışan operatörler sorumludur. Bu da iş motivasyonunu, doyumunu ve ürünün kalitesini artırır.

Yarı otomatik üretim hattında bütün süreç otomatize edilmiştir. Kalite kritiktir, ergonomik açıdan kötü işler makinelere devredilmiştir. Eğer üretim bir dizge içinde gerçekleştiriliyorsa ve üretim döngüsünün süresi kısaysa otomasyon için büyük potansiyel var demektir. Üretim hattı çok sayıda küçük ve kolay adımlara parçalanmıştır.

Esnek imalat sistemlerinde ise otomasyon tamdır. Burada emek maliyeti yüksektir, üretim yüksek hacimlidir. Kütlesel üretim hacminde üretim yapılır. Hammaddenin girişinin ve üretimin akışının kontrolü önemlidir. Uygun miktarda malzeme, uygun yer ve zamanda üretim hattına sokulmalıdır. Bunlar da üretimin bilgisayarlaşmasını gerektirir.[63]

---

[62] Mukherji A. (2002) *The evolution of information systems: Their impact on organizations and structures.* Management Decision, 40(5): 497 - 507.

[63] Heilala J, Voho P (2001) *Modular reconfigurable flexible final assembly systems.* Assembly Automation, 21(1): 20 - 28.

Esnek imalat sistemi (flexible manufacturing system) konusunda en bilinen tanım Ranky'ninkidir. Buna göre esnek imalat sistemi bilgisayar kontrollü makinelerle, hücresel teknolojiyle, endüstriyel robotlarla, vb. hammadde akışının otomatize edilmesi ve üst düzeyde veri dağıtımının sağlanmasıdır. Bileşenleri; bağımsız sayısal kontrollü araçlar, otomatize hammadde ve ara ürün yükleme ve nakil sistemi ve bu ilk iki sistemi koordine eden bir yöntemdir. Bir araştırmada (ABD) esnek imalat sistemi kullanan firmaların % 55'i maliyetlerde azalma, % 30'u piyasa gereksinimlerine daha hızlı yanıt verme olanağı, % 15'i üretimde esneklik sağladıklarını belirtmişlerdir. Esnek imalat sistemi özellikle, üretim hacmi saatte iki birimi aştığında, bir iş parçasını tamamlamak için ikiden fazla makine gerektiğinde, toplamda ise beşten fazla makine gerektiğinde tercih edilmesi gereken bir sistemdir. Öte yandan, çalışanların eğitim sorunu ve çalışanlar arasındaki ya da işletme içindeki iletişim sorunu esnek imalat sisteminin uygulanması sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardandır. Yetersiz ölçüm sistemi, yetersiz fiziksel olanaklar, yetersiz veri tabanı, teknik becerilerin yetersizliği, yönetimin genel felsefesindeki değişiklik esnek imalat sisteminin yetersiz kalmasına neden olabilmektedir.[64]

Esnek imalat sistemi bir dizi benzer ya da birbirini tamamlayan, birbirlerine otomatik bir nakil sistemi ile bağlanmış sayısal kontrollü makinelerden (numerically controlled machines) oluşan bir üretim sistemidir. Esnek imalat sistemi içindeki her işlem bir bilgisayar tarafından kontrol edilir ve bu bilgisayara esnek imalat sistemi hücre bilgisayarı denilir. Esnek imalat sistemi bir iş dizgesi içinde birbirini ardışık olarak izleyen işlerden birisini makine kurma için gerekli olan ihmal edilebilir bir zaman (set-up time) gecikmesiyle gerçekleştirir. Bilgisayarla kontrol edilen makineler işlem dizgesinin bir önceki aşamasında işlenmiş olan parçaya kolayca ulaşır, bu da sistemin kurulması ve nakil için gereken zamanı minimize eder. Ayrıca işlem sırasında gerekli olan alet değiştirme işlemleri de makine operasyonda iken gerçekleştirilir. Bu işlem de bilgisayar kontrollü olarak yapılır.

Esnek imalat sistemi terimi yerine bilgisayarla entegre esnek imalat yapısı (flexible computer-integrated manufacturing structure-FCIMS) da denilmektedir. 1970'lerde bu sistemin bileşenlerini oluşturan bilgisayar yardımlı dizayn (computer aided design-CAD), bilgisayar yardımlı imalat (computer aided manufacturing - CAM) ve esnek imalat sistemi birbirinden bağımsız olarak gelişti. Bu yapılar, üretimi, bilgisayarlar üzerinden, ileri derecede entelektüalize ettikleri için, bu üretime insan aklı temelli imalat (human - intelligence - based manufacturing) da denilmektedir.[65]

Esnek (bilgisayarla kontrol edilen) teknoloji grupları basitten karmaşığa doğru grup-

---

[64] Kaighobadi M., Venkatesh K. (1994) *Flexible manufacturing systems: An overview.* International Journal of Operations and Production Management, 14(4), sf: 26 - 49.

[65] Ito Y. (1993) *What is human-intellegence-based manufacturing.* (Human-intellegence-based manufacturing, Editör Ito Y, Springer-Verlag London Limited, Great Britain içinde), sf: 1 - 28).

lanabilir. En basiti esnek işleme modülü, en karmaşığı esnek imalat sistemi olarak isimlendirilir. Esnek işleme modülü (flexible machining modules) sayısal kontrollü tek bir makine içerir. Bu makine de bir alet ya da iş parçasını değiştirmeye yarayan bir mekanizma ile donatılmıştır. Bu otomatize alet değiştirme mekanizması, son derece kısa alet değiştirme zamanıyla, aynı anda birden çok operasyonun gerçekleştirilmesine olanak tanır. Sistemin girdi ya da ürün depolama kapasitesi sınırlıdır. Bu nedenle de dışarıdan beslenmediği sürece ancak çok kısa bir süre işleme devam edebilir. Entegre üretim sistemlerinin temel birimi esnek işleme modülüdür.

Esnek işleme hücresi (flexible machining cell) esnek işleme modülüne bir set-up (kendini kurma - ayarlama) istasyonu, makineden bağımsız bir depolama ünitesi ve otomatik alet ulaştırma sisteminin eklenmesinden oluşur.

Esnek imalat sistemi (flexible manufacturing system) ise benzer ve/ya da birbirini tamamlayan işlem merkezlerinin yanı sıra bağımsız bir alet depolama birimini kapsar. Bütün bileşenler işlenmiş parça, alet ve enformasyon akışını sağlayan otomatize bir sistemle birbirine bağlanmıştır. En son aşamada, esnek imalat sistemi farklı esnek işlem modüllerini, yıkama makinelerini, ölçme makinelerini de içerir. Bu sistem tam bir işleme süreci olarak tanımlanabilir.

Bir esnek imalat sistemi yakından birbirine bağlı alt sistemlerden oluşur: Bunlar teknik sistem, insan operatör sistemi ve enformasyon sistemidir.

a) Teknik sistem (technical system) işleme sistemini, yükleme sistemini ve alet değiştirme sistemini içerir. Ayrıca enerji sistemi, atık boşaltım sistemi gibi lojistik sistemleri de vardır. Esnek imalat sisteminin işleme sistemi makinelerden, yerel alet değiştirme ve depolama sistemlerinden, kalite kontrol istasyonlarından ve yıkama makinelerinden oluşur. Makineler genellikle sayısal kontrollü makinelerdir. Makinelerde işlenecek parçaya pozisyon verilmesi ve aletin bu parçaya yönlendirilmesi de bilgisayarla kontrol edilir. Sayısal kontrollü makine esnek imalat sisteminin bilgisayarına bağlıdır. İşlenen parçanın değiştirilmesi gerektiğinde, bu işlemi yapacak sayısal kontrollü programın yüklenmesi saniyeler içinde gerçekleştirilir. Bu program değişikliği gereksinimi sık olursa o zaman bir gecikme ortaya çıkabilir.

Teknik sistemin işlem parçası yükleme sistemi, aktarma sisteminden, depolama sisteminden, set-up sisteminden ve kavrama sisteminden oluşur. Aktarma sistemi işlem parçalarının makine istasyonları, depolama sistemi ve set-up sistemi arasındaki akışını sağlar. İşlem parçaları paletler üzerinde nakledilir. İşlem parçası depolama sistemi bu parçaların saklanmasına yarar. İşlem parçası set-up sistemi işlem parçalarının paletler üzerinde ya da dışında kavranmasını (klempe edilmesine) gerçekleştirir. Set-up tabloları işlem parçalarının paletlerde yönlendirilmesi amacıyla da kullanılır. İşlem parçası kavrama sistemi işlem parçalarının pozisyonlarında özel değişiklikler yapılmasını sağlar. Aktarma sistemi işlem parçalarının lokalizasyonunda değişiklik gerçekleştirirken,

kavrama sistemi oryantasyonlarında ilave değişiklik yapar.

Teknik sistemin son bileşeni olan alet değiştirme sistemi, işlem parçası yükleme sistemi gibi, işlem parçalarının işlenmesi için gerekli olan aletlerin hazırlanmasına ve depolanmasına yarar. Alet değiştirme sırasında işlem süreci kesintiye uğrar ve gecikmeler olur. Bu gecikme, birbirine benzer işlem yapan aletlerin bir hücre içinde yakınlaştırılmaları (yığınlaştırılması) ile azaltılabilir. Ayrıca alet yüklemenin bilgisayarla kontrol edilmesi de yükleme süresini kısaltmaktadır.

b) İnsan operatör sistemi (human operator system): Esnek imalat sisteminin işletilmesi için gereken bütün insanları kapsar. Bu da esnek sistemlerin de insansız işleyemeyeceğini gösterir. İnsan operatör sisteminin işlevi, işlem parçalarının ve aletlerinin hazırlanması, operasyon sisteminin denetimi, mekanik sistemin ve bilgisayarla kontrol edilen sistemin bakım ve onarımıdır. Örneğin bir işlem parçasının bir sonraki makineye aktarılması kararı, genellikle, grafik bir bilgisayar terminali üzerinden sistemi kontrol eden sistem denetçisinin görevidir.

c) Enformasyon sistemi (information system): Üretim sisteminin kontrolü için gereken bütün enformasyondan oluşur. Planlama için gerekli bilgiler de bunun içindedir.[66]

Esnek imalat sisteminde makineler grup oluşturacak şekilde bir araya getirilir. Koordinasyon ise bilgisayarlarla sağlanır. Bu gruplama hücresel imalat olarak tanımlanır. Hücresel imalat işlevsel olarak birbirine benzer olmayan makinelerin, bir ürünün farklı parçalarını üretmek üzere birbirini izleyecek şekilde ardı ardına dizilmesinden oluşur. Makinelerin bu şekilde gruplanması makine hücreleri olarak bilinir. Hücresel imalatın en önemli amacı sistemi kurma (set-up) süresinin kısaltılmasıdır. Böylece daha fazla zaman doğrudan üretim için kullanılabilir. Hücre sistemi aynı zamanda farklı işlevleri olan değişik makineleri aynı anda denetleyebilecek beceride çok yönlü emek gücü gerektirir. Bu da işçi eğitimine daha fazla yatırım yapılmasını zorunlu kılar. Nitekim ahşap pencere ve kapı üretimi yapan Dowell Remcraft şirketinde (ABD) hücresel teknolojiye geçiş sonrasında sistemi kurma (set-up) zamanı altı saatten 90 saniyeye indi, stoklar yaklaşık % 50 oranında azaldı ve ürün kalitesinde önemli artış sağlandı. Bu gelişmelerin önemli etkeni eğitimli emek gücüydü.[67]

Giysi ve metal endüstrisindeki esnek imalat sistemlerinin (toplam ürünün toplam maliyete bölünmesiyle ifade edilen) üretkenliği 1,5 ile 10 kat arasında artırdığı bildirilmektedir. Üretim zamanındaki kısalma ise % 60 - 70 olmaktadır. Esnek imalat sistemi daha

---

[66] Bonetto R (1988) *Flexible manufacturing systems in practice.* Hemisphere Publishing Corporation, USA. sf: 42 - 52; Tempelmeier H, Kuhn H (1993) *Flexible manufacturing systems.* John Wiley and Sons Inc, New York. sf: 1 - 14; Mak KL, Lau HYK (2000) *An object - oriented specification of a flexible manufacturing cell.* International Journal of Operations and Production Management, 20(5), sf: 534 - 548.

[67] Sohal AS, Fitzpatrick P, Power D (2001) *A longitudinal study of a flexible manufacturing cell operation.* Integrated Manufacturing Systems, 12(4), sf: 236 - 245.

çeşitli ürünlerin üretilmesine olanak vermektedir. Makinelerin kapladığı alan önemli ölçüde azalmaktadır. Bunun nedeni makinelerin grup oluşturacak şekilde dizilmesi ve makine esnekliği ile aynı makinede farklı amaçların gerçekleştirilebilmesidir.[68]

Üretim ortamında makinelerin dizimi açısından üç tür üretim yapısı vardır. Bunlardan ilkinde makineler gerçekleştirdikleri operasyonun benzerliğine göre gruplandırılırlar. Buna işlevsel üretim yapısı denir. İkincisinde makineler operasyonların sırasına göre ardı ardına dizilirler. Buna çizgi tipinde üretim yapısı adı verilir. Üçüncü üretim yapısında ise makineler özel bir ürünü üretmeye elverişli olanların gruplanması şeklinde bir araya getirilir. Bu üçüncü form birinci ile ikinci arasında yer alır ve grup ya da ürün yönelimli üretim yapısı adını alır. Çizgi yapısındaki üretim yapısında olduğu gibi makinelerin basit koordinasyonuna ve üretimin akışına izin verir (ki bunu birinci tip sağlayamaz), ancak aynı anda da çizgi üretim yapısının monotonluk, düşük beceri gibi dezavantajlarından muaftır. Buna karşılık birinci üretim yapısında ortaya çıkan gruplar arasındaki uzun bekleme süresi gibi bir sorunu da yoktur. Grup üretim yapısında üretim sorumluluğu o grup makineleri kullanan ekibe verilir. Bu düzenleme sosyoteknik yaklaşımın bir ürünüdür. Amaç üretim yapısının basitleştirilmesi ve böylece de dışarıdan denetim zorunluluğunun en aza indirilmesidir.[69]

Esnek imalat sisteminin teknik donanımı açısından yukarıda özetlediğimiz çerçeve aynı kalmak koşuluyla, esnek imalat sisteminde, esneklik düzeyi ile verimlilik arasındaki dengenin optimize edilmesine yönelik yeni arayışlar söz konusudur. Aksi taktirde esnemenin yaratacağı maliyet daha yüksek olabilir. İşte bütün bu kaygılarla geliştirilmiş yeni üretim sistemlerine Odaklanmış Esnek İmalat Sistemleri (Focused Flexibility Manufacturing Systems) denilmektedir. Makine sistemlerinin yenilenmesi, yeni parçaların ana gövdeye eklenmesi, makinelerin tümüyle yenilenmesi ya da tamamen eski makinelerin yeni tarzda dizilimiyle sağlanabilir. Burada yeniden şekillendirilebilirlik önemli bir avantajdır. Bu kavram bir üretim sisteminin ya da cihazın minimal çaba ve gecikmeyle, küçük fonksiyonel elementlerin eklenmesi ya da çıkarılması yoluyla başka bir işi yapma becerisini kazanmasını tanımlar.[70] Odaklanmış esnek imalat mevcut olanaklar ve mevcut üretim sistemi çerçevesinde esnekleşmeyi ifade eder. Mevcut makinelerin ve teknik donanımın esnek biçimde dizilmesini, kullanılmasını amaçlar.[71]

---

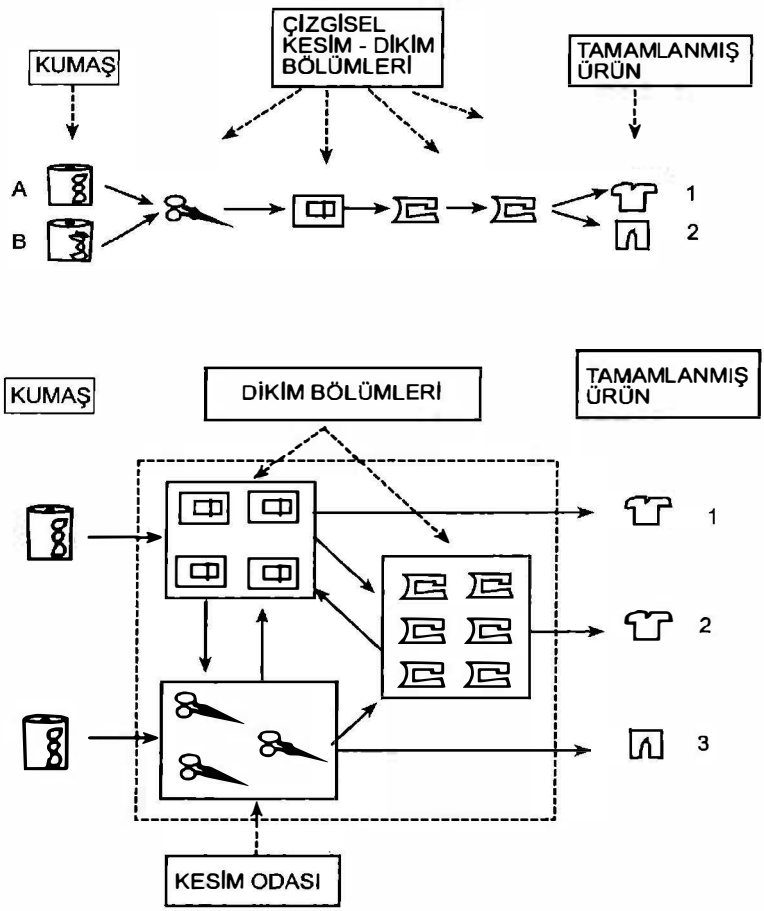
[68] Chen F.F. (1996) *Flexible production systems for the apparel and metal-working industries: A contrast study on technologies and contributions.* International Journal of Clothing Science and Technology, 10(1): 11-20.

[69] Dhondt S., Benders J. (1998) *Missing links, production structures and quality of working life in the clothing industry.* International Journal of Operations and Production Management. 18(12): 1189-1201.

[70] Terkaj W., Tolio T., Valente A., *age,* (2009).

[71] Bruccoleri M., Lanza D., Perrone G. (2009) *Manufacturing Strategy: Production Problem Analysis for Assessing Focused Flexibility.* Design of Flexible Production Systems içinde, ed by Tolio T, Springer - Verlag Berlin, sf: 87

Şema: Çizgi, makine ve ürün yönelimli üretim sistemlerinin yapısı



II. Esnek Fabrika

Artık fabrikalar esnekleşiyor. Esnek fabrika (flexifactory) düşük maliyetle ve büyük bir hızla ürettiği ürünün miktarını, modelini, doğasını değiştirebilen fabrikadır. Buna karşılık sabit fabrika (fixed factory) tek bir model üretir, model değişikliği gerçekleştirmesi zordur ve bu üretimin uzun süre durdurulmasını gerektirir; çalışanların iş amaçları kesin sınırlarla belirlenmiştir ve sözleşmeyle saptanmıştır; piyasalar coğrafi olarak sınırlıdır ve şirketlerin üretimi tek bir ülkeye yöneliktir; piyasa dalgalanmaları, örneğin talep artışı aşırı çalışmaya neden olur.

Honda esnek fabrika sisteminin lideridir. Honda Japonya'da Nagoya (adı Suzuka) ve Tokyo'da (adı Sayama) olmak üzere iki otomobil fabrikasına sahiptir. Sayama ve Suzuka işyerlerinde değişik modeller aynı anda üretilebilir. Örneğin Sayama'da yedi farklı otomobil gövdesi (Accord, Prelude ve Legend, iki kapılı Legend, vb.) aynı anda üretilir. Bazı modeller birden fazla üretim hattında aynı anda üretilir. Bu da bir modeldeki talep dalgalanmasının diğerinin üretim hacminin değiştirilmesiyle karşılanmasına olanak verir. Aynı fabrikada dönem dönem farklı modellerin üretilmesi de olanaklı olur. Honda'nın Kuzey Amerika'daki üretimi, politik nedenlerle ihracat yapamadığı İsrail, Kore ve Tayvan gibi ülkelere de otomobil satmasını sağlar. Esnek üretim yalnızca model değişikliğinde değil üretim hacmindeki büyük değişikliklerde de ortaya çıkar. Esnek fabrika talep daralmalarında işçi atmamak için işçileri eğitime alabilir, diğer fabrikalara nakledebilir. Ancak aynı anda birkaç piyasada birden daralma olursa bu durumda yaşam boyu istihdamı sürdürmek olanaklı olmaz.[72]

Esnek fabrikanın özellikleri şunlardır: 1) Fabrika aynı anda değişik modelleri üretebilir. 2) Yeni modellerin üretilmesi kısa aralıklarla (dört yıl gibi) gerçekleştirilir ve bunun için büyük yatırım gerekmez. 3) Daha uzun dönemde ise üretilen ürün çeşidi değiştirilebilir, örneğin Honda'nın motosiklet üretiminden otomobil üretimine geçmesi gibi. 4) Emek gücü esnektir. 5) Değişik ülkelerde değişik ürün modellerinin üretilmesiyle coğrafi esneklik sağlanır. 6) Esnek fabrikanın değişik ülkelerdeki fabrikaları üretim kapasitelerini piyasaya göre ayarlamak üzere koordinedir.[73]

Esnek fabrika esnek imalat sistemlerini kullanır. Fabrikanın esnekleşmesi şirketin piyasa talebine göre üretim kapasitesini ve ürün türünü ayarlamasının teknik zeminini oluşturur.

---

[72] Mair A. (1994) *Honda's global flexifactory network*. International Journal of Operations and Production Management, 14(3), sf. 6 - 23.

[73] Mair A., *age*, (1994).

3. Esnek Yönetim

I. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

I.1. TKY'nin amaç ve ilkeleri

TKY rekabetin arttığı piyasalarda firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerden birisi olarak düşünülmektedir. Nitekim kapitalist piyasada bir firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler kalite, üretim hızı, tam zamanında üretimle tüketici taleplerinin zamanında karşılanması, maliyetin düşürülmesi, ürün çeşitliliği (özellikle endüstriyel müşteriler gereksinimleri olan değişik ürünleri aynı firmadan almayı tercih ederler) ve bütün bunların altyapısının oluşturulması anlamında gelişime açıklıktır. TKY felsefesinin ve esnek üretimin bu ortamın oluşturulmasında belirleyici önemi vardır.[74]

TKY'nin yararları üretim hatalarının ortadan kaldırılması, gereksiz yeniden çalışmayı azaltması, maliyeti düşürmesi, verimliliği ve üretkenliği artırması, çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltmesidir. Örneğin Caterpillar traktör firması TKY'nin yedi yıl içinde sağladığı kazancın 100 milyon dolar olduğunu bildirmektedir. TKY tüketici memnuniyetini de artırır. Bu da talebe olumlu biçimde yansır.[75]

Toplam kalite yönetimi yaklaşımında: 1) Amaç kalite gelişimiyle maliyetleri düşürmektir. 2) Kalite tüketici tatmini olarak değerlendirilir. 3) Tüketiciler ve üreticiler organizasyonun parçaları olarak görülür. 4) Yönetimin asıl sorumluluğu kaliteyi artırmaktır. 5) Çalışanların sorumluluğu da kaliteyi geliştirmektir. 6) Üretim ekipler temelinde organize edilir. 7) Sürekli gelişme ve öğrenme organizasyonun felsefesidir. Başarı için bu ilkelerin tümünün uygulanması gerekir. [76]

Ancak maliyet düşürmenin esas amaç olduğuna ilişkin bulgular vardır. Örneğin Kentucky'deki 250'den az çalışanı olan ve değişik endüstriyel sektörlerde yer alan

---

[74] Olhager J, West BM (2002) *The house of flexibility: Using the QFD approach to deploy manufacturing flexibility.* International Journal of Operations and Production Management, 22(1), sf: 50 - 79.

[75] Walsh A, Hughes H, Maddox DP (2002) *Total qualitiy management continuous improvement: Is the philosophy a reality ?* Journal of European Industrial Training, 26(6), sf: 299 - 307.

[76] Davig W., Brown S., Friel T., Tabibzadeh K. (2003) *Quality management in small manufacturing.* Industrial Management and Data Systems, 103(2), sf: 68 - 77.

(yiyecek, elektronik, makine, ağaç işlemeciliği, oto parçaları gibi) 75 küçük firmada yapılan bir araştırma bu tür bulgular ortaya çıkarmıştır. Bu firmaların % 68'i önemli kalite prosedürlerini uyguluyordu. Uygulayanların % 84'ü önemli yararlar (tüketici tatmini, maliyet düşürme gibi) sağlamıştı. Ancak uygulama gerekçeleri arasında maliyetin düşürülmesi, kalitenin artırılmasından daha önemliydi. Firmalar toplam kalite yönetiminin gereği olan eğitim, ekip oluşturma gibi ilkelere az oranda uyum gösteriyordu. Firmaların yalnızca % 43'ü ekip liderlerini eğitmişti. Ancak yarısı ekip oluşturmuştu. Ekip çalışmaları içinde geçirilen zaman ise çok sınırlıydı. Asıl amaç maliyetin düşürülmesi ve ürünün zamanında teslim edilmesiydi.[77]

TKY'nin sekiz kritik bileşeni vardır: Çalışanların katılımı, eğitim, organizasyonel iletişim, tüketici odaklılık, karar oluşturmaya bilimsel yaklaşım, kalite kontrolü için istatistiksel tekniklerin kullanımı, organizasyonun kalite ve sürekli gelişme yönündeki uyumu ve amaç birliği. Böylece TKY'nin beklenen en önemli etkisi emek üretkenliğinin artırılmasıdır. Üretkenlik ise kârlılık, verimlilik, etkinlik, kalite, gelişme ve yaşam kalitesi gibi unsurları içerir.[78] Yani TKY üretimin yalnızca niceliksel yönüne değil, niteliksel boyutuna da odaklanır.

TKY'nin önemli amaçlarından birisi yönetim ile çalışanlar arasındaki uyumun artırılmasıdır. Bunun üretkenliği, bilgi paylaşımını, organizasyonel öğrenme sürecini geliştireceği, yeni bilgi ve enformasyon yaratmaya olanak sağlayacağı belirtilir.[79]

TKY kurumun kaynaklarının daha iyi kullanılması için herkese katılım, katkı ve geliştirme fırsatı yaratır. Amaçları üretim maliyetlerinin azaltılması, kurum kültürünün değişmesidir. Çalışanların sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, ürün kalitesinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi amaçlanır. Bileşenleri, sürekli ürün geliştirme, tüketicilere odaklanma, çalışanların katılımı ve yönetimin TKY'ne uyum ve desteğidir. Yalnızca üretim sistemleri değil, yönetim ve muhasebe sistemleri de sürekli geliştirilmelidir. Personel performans değerlendirmesi için gereken istatistik bilgisine sahip olmalıdır. Yönetimin desteği, çalışanların eğitimi için gereken bütçenin ve kaynakların ayrılması, işyerindeki verilerin açık bir ortama sunulması (vizüel yönetim), kalite çemberlerinin uygulanması ve bu yöntemle çalışanların eğitim ve becerilerinin geliştirilmesi, işyeri kültürünün değiştirilmesi başlıklarında gereklidir. Yönetimin desteğini alt düzey çalışanlara kaydırması önemlidir.[80]

---

[77] Davig W., Brown S., Friel T., Tabibzadeh K., age, (2003).

[78] Chapman R, Al-Khawaldeh K (2002) TQM and labour productivity in Jordanian companies. The TQM Magazine, 14(4): 248 - 262

[79] Deakin S., Hobbs R., Konzelmann S., Wilkinson F. (2002) *Partnership, ownership and control.* Employee Relations, 24(3), sf: 335 - 352.

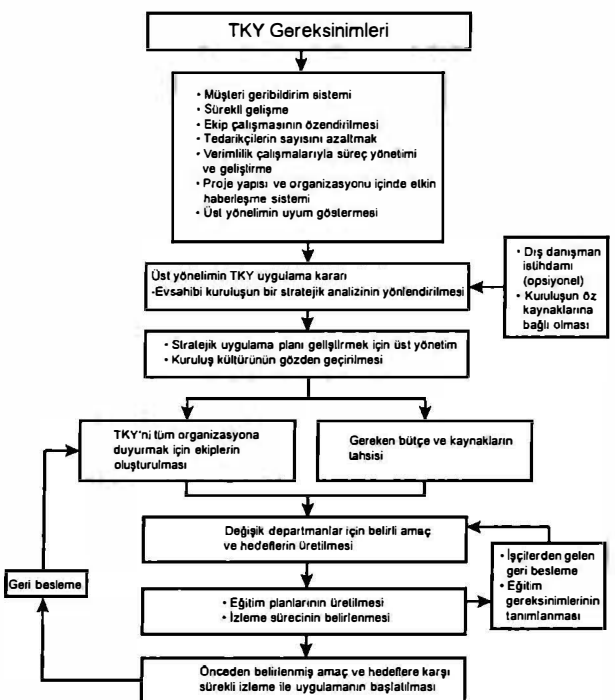
[80] Seetharaman A., Sreenivasan J., Boon L.P. (2006) *Critical Success Factors of Total Quality Management.* Quality and Quantity 40, sf: 675 - 695.

TKY söz konusu olduğunda bazı yazarlar devreye ergonomiyi sokmaktadır. Bu yazarlara göre ergonomi ile TKY'nin amaçları benzerdir ve ergonomiyi mikro düzeyde uygulamak yeterince başarılı olmadığı için makro düzeyde ele almak gerekmektedir. TKY kalitenin artırılması, maliyetlerin azaltılması, çalışanların memnuniyeti için ergonomiye gerek duyar. Ergonomi açısından ise TKY bir uygulama alanı sağlar. Ergonomi de TKY gibi ürün dizaynı, süreç dizaynı ve üretim aşamalarına uygulanabilir.[81]

I.2. TKY uygulaması için gereken koşullar

TKY'nin yaşama geçirilebilmesi için gerekli bazı koşullar vardır. Bunların içinde önemlileri şunlardır: 1) Başlangıç için uygun bir planlama. 2) Eğitim: Çalışanların TKY teknikleri açısından eğitilmesi önemlidir. 3) Motivasyon ve şirket uyumu: Çalışanların uygulama yönünde motive edilmesi yönetimin görevidir. 4) Enformasyon: Çalışanlara TKY uygulaması açısından gerekli enformasyon sağlanmalıdır. 5) Zaman: Çalışanlara TKY'ni benimsemeleri için gereken zaman verilmeli, aceleci davranılmamalıdır. 6) Maliyet:

Şekil: TKY uygulama çerçevesi



Kaynak: Pheng LP, Ann J 2004

[81] Lee K.S. (2005) *Ergonimcs in Total Quality Management: How Can We Sell Ergonimcs to Management?* Ergonomics 48(5), sf: 547 - 558.

TKY uygulamasının kendisi kaynak ve maliyet gerektirir. Gerekli kaynaklar yönetimce sağlanmalıdır. 7) Yönetim değişimi.[82]

Hong-Kong'da yapılan bir başka araştırma TKY'nin başarısı açısından, çalışanların eğitiminin ve ekip çalışmasının, işletme içinde aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı iletişim kanallarının gelişmişliğiyle tanımlanan kültürel açıklığın ve yönetimin TKY'ne verdiği önemin en önemli faktörler olduğunu göstermiştir. Buna karşılık yönetimin TKY konusundaki bilgisizliğinin ve çalışanların yönetime katılımının zayıflığının TKY başarısızlığını belirleyen önemli faktörler olduğu saptanmıştır.[83]

TKY uygulamasını etkileyen bir başka faktör ise firma büyüklüğüdür. Kalite uygulaması için gereken organizasyonel özelliklerin küçük firmalarda genellikle eksik olduğu bildirilmektedir.[84]

Tablo: Değişik ülkelerde yapılan araştırma sonuçlarına göre toplam kalite yönetiminin başarısını etkileyen faktörler

ABD	İngiltere	Hong-Kong
1. Üst düzey yönetimin desteği 2. Kalite departmanının işlevi 3. Eğitim 4. Ürün dizaynı 5. Ara ürün veren firmadan alınan ürünün kalitesi 6. Süreç yönetimi 7. Veri bildirim kalitesi 8. Çalışanların ilişkileri	1. Organizasyonel uyum 2. İnsan kaynakları yönetimi 3. Ara ürün veren firmayla entegrasyon 4. Kalite politikası 5. Ürün dizaynı 6. Kalite departmanının işlevi 7. Veri bildirim kalitesi 8. Teknoloji kullanımı 9. İşletme prosedürleri 10. Eğitim	1. Eğitim 2. Veri bildirim kalitesi 3. Yönetimin uyumu 4. Tüketici tatminine yönelim 5. Kalite departmanının işlevi 6. İletişim 7. Sürekli gelişim

Kaynak: Antony J, Leung K, Knowles G 2002: 561

TKY'nin başarısı için işçilerin ve yöneticilerin bakışı da önemlidir. Kimi durumlarda işçiler TKY'ni kendi iş yüklerini ve üzerlerindeki denetimi artıracak bir araç olarak görebilirler. Beceri çeşitliliği, amaç uyumu ve netliği, otonomi, yapılan işe ilişkin geri besleme mekanizmalarının varlığı gibi işle ilgili nitelikler, önemli psikolojik ara durum-

[82] Walsh A., Hughes H., Maddox D.P. (2002) *Total qualitiy management continuous improvement: Is the philosophy a reality?* Journal of European Industrial Training, 26(6), sf: 299 - 307.

[83] Antony J., Leng K., Knowles G. (2002) *Critical success factors of TQM implementation in Hong-Kong industries.* International Journal of Quality and Reliability Management, 19(5): 551 - 566.

[84] Davig W., Brown S., Friel T., Tabibzadeh K., age, (2003).

ları (işin anlamlı görülmesi, iş sorumluluğu gibi) belirler. Bunlar da iş motivasyonu, iş doyumu, işteki etkinlik, yüksek derecedeki genel doyum gibi temel sonuçlar üzerinde etkili olur. O nedenle TKY uygulamalarının kabulünde ve desteklenmesinde iş yapısının da etkin olması kaçınılmazdır. Gerçekten de ABD'de finansman sektöründe çalışanlar arasında yapılan bir araştırma TKY'nin olgun biçimde uygulanmasının katılımcı, dayanışmacı, kalite yönelimli, gelişmeyi amaçlayan firma özellikleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. TKY'ni olgun düzeyde uygulayan organizasyonların çalışanları oradaki uygulamalara daha olumlu yaklaşmakta, bu da organizasyonun performansını güçlendirmektedir.[85]

Toplam kalite yönetiminde firmaların benimseyeceği değer ve stratejiler firmaların içinde bulunduğu daha genel ölçekli değerler sisteminden etkilenir. Örneğin dünyadaki 150 ülkede makine parçaları üreten bir İsveç firmasında yapılan bir araştırmaya göre (30 ülkedeki temsilciliklerinden örnek seçilmişti), genel olarak daha kolektivist yönde ulusal değerlere sahip olan kültürler içinde çalışan yöneticiler, tüketicilerin eğilim ve tercihlerine daha çok önem vermekteydiler.[86]

TKY'nin başarısı için açık bir iletişim ortamı, çalışanların motive edilmesi, katılımcı karar mekanizmaları ve gelişkin sorun çözme süreçleri gerekir. Bunun için iç piyasa önemlidir. Bu kavram patronla çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini ve kültürel ortamın değiştirilmesini anlatır. İç piyasa, güçlü yönetim desteği ve iç iletişim ortamı anlamına gelir. Kurumların misyon ve amaçları açıkça tanımlanmalı, çalışanların gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Bütün çalışanların TKY'ne katılması önemlidir. Katılım çalışanların kuruma aidiyetini geliştirecektir.[87]

Üretim ortamında verilerin doğru, zamanında toplanması TKY için bir gerekliliktir. Bu da otomatize veri toplama sistemlerinin önemini ortaya çıkarır. Hastanecilik hizmetlerinde uygulamaya konulan barkod sistemi tam da bu gereksinime karşılık vermektedir. Araştırmalar, ABD'de bu sistemin uygulamaya konulmasının arz yönlü maliyetlerde yıllık 11 milyar dolarlık azalma sağlayacağını göstermektedir. Barkod sistemi malzemelerin zamanında temini üzerinden hasta memnuniyetini de artırmaktadır.[88]

TKY başarısı için yönetimin uyumu, desteği ve liderliği zorunludur. Özellikle hatalı çalışan birim ve bireylere dikkat edilmelidir. Çalışanlar zaman ve enerjilerini ekip çalışması içinde kullanmaları gerektiği yönünde eğitilmelidir. Kalite zihniyeti kurumdaki

---

[85] Fok L.Y., Hartman S.J., Patti A.L., Razek J.R. (2000) *Human factors affecting the acceptance of total quality management.* International Journal of Quality and Reliability Management. 17(7), sf: 714 - 729.

[86] Lagrosen S. (2003), *Exploring impact of culture on quality management.* International Journal of Quality and Reliability Management, 20(4), sf: 473 - 487

[87] Karasa A., Akıncı F., Esatoğlu E. ve diğ. (2007) *An Evaluation of the Opinions of Hospital Employees Regarding the Contribution of Internal Marketing to the Application of TQM in Turkey,* Health Marketing Quarterly, 24 (3/4), sf:167 - 188

[88] Smith A.D., Offodile O.F. (2008) *Data Collection Automation and Total Quality Management: Case Studies in the Health-Service Industry.* Health Marketing Quarterly 25(3).

herkese içselleşmiş olmalıdır. Kurum ayrıca tedarikçilerini de kalite anlayışına entegre etmelidir.[89]

TKY uygulaması açısından gereken yönetsel değişimi gerçekleştirmek her sektörde aynı derecede kolay değildir. Örneğin sağlık sektöründe sağlık çalışanlarının otonomisinin yüksekliği nedeniyle yönetimin otoritesinin sağlanması, farklı birimlerden oluşan heterojen yapı nedeniyle de koordinasyonun gerçekleştirilmesi zordur ve bunlar da TKY sürecini zorlaştırır.[90]

TKY'ne uyum ve katılım ile bireysel özellikler arasında da ilişki vardır. Bir başka deyişle TKY belli kişisel özelliklerin varlığını da gerektirir. Ehigie ve Akpan[91] bir saha araştırmasıyla extroversion (kendine aşırı güven, dışa dönüklük ve telaşlılık gibi özellikleri içinde barındıran), neuroticism (sinirlilik, olumsuz duygu durumu) ve psychoticism (psikoza meyilli kişilik) türündeki kişilik özelliklerinin TKY açısından olumsuz olduğunu saptamışlardır. Bu nedenle de TKY uygulamasında bu kişilik özelliklerinin değişimini hedefleyen eğitimin gerekli olduğunu düşünürler.

1.3. TKY'nin sonuçları

TKY uygulamasından beklenen sonuçlar şunlardır: 1) Çalışanların katılımında artış: TKY işletmedeki bütün çalışanlara yaptıkları işin işletmenin geneliyle ilişkisi konusunda açık mesajlar verir. Ekip çalışması sağlanır, çalışanlar kontrol, yönetim ve süreç geliştirmeye motive edilirler. 2) Artan iletişim. 3) Üretkenlik artışı: TKY işletme kültürünü değiştirir ve mutlu bir iş ortamı yaratır. Sorunlar daha alt düzeylerde tanımlanarak çözümlenir. İş süreci etkinleşir. Sonuçta üretkenlik yükselir. 4) Kalitede artış: Çalışanların motivasyon artışına, sorunların daha alt düzeylerde çözümlenmesine, çalışanların iş üzerinde yoğunlaşmalarına bağlı olarak kalite artar. 5) Tüketici tatmindeki yükselme. 6) Maliyetlerde azalma: Kalitesiz ürün miktarındaki azalma, ürünlerin zamanında teslim edilmesi maliyetleri düşürür. 7) Rekabet gücündeki artış: Yukarıdaki gelişmelerin sonucunda işletmenin rekabet gücü artar.[92]

TKY firma performansını olumlu etkiler. Bu da sonuçta işçilere iş güvencesi, yüksek ücret, yönetime katılım olarak yansır. Dünyanın 130 değişik ülkesinde, 700 farklı bölgede organizasyonu olan ve yaklaşık 83.500 kişiyi çalıştıran Ernst-Young isimli bir finansman şirketinde bir araştırma yapıldı. 2000 yılındaki araştırma 2300 çalışanı kapsadı.

---

[89] Pheng L.S., Ann J. (2004) *Implementing Total Quality Management in Construction Firms.* Journal of Management in Engeniring January.

[90] Gregory D. ve ark. (2009) *Knowledge, Practice and Faith or TQM Principles Among Workers in the Health Care System: Evidence From Italian Investigation.* Journal of Evaluation in Clinical Practice 15, sf: 69 - 75.

[91] Ehigie B.O., Akpan R.C. (2006) *Roles of Personality Attributes in the Practice of TQM.* Inoivivudal Differences Research 4 (2), sf: 78 - 105.

[92] Antony J., Leung K., Knowles G., *age,* (2002)

Amaç TKY'nin çalışanların iş doyumu ve organizasyonu terk etme niyetleri üzerindeki etkisini ölçmekti. TKY'nin çalışanların tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulundu. Özellikle liderlik tipi, ücret, amaç ve hedeflerde açıklık etkili olan TKY unsurlarıydı. Buna karşılık TKY işçilerin organizasyonu terk etme niyetini azaltıyordu. Burada esas önemli olan unsurlar ise ücret, amaç ve hedeflerde açıklık, birimler arası koordinasyon, birim içi kooperasyon, liderlik ve tüketici yönelimlilikti.[93]

Ürdün'de endüstri sektöründe yer alan şirketlerin tümünü içeren (toplam 76 şirket) bir araştırmada kalite ile üretkenlik ilişkisi araştırıldı. Şirketlerin üçte biri yüksek derecede TKY uygularken, % 16'sı düşük derecede TKY uygulamasına sahipti. Yüksek derecede TKY uygulayanlar büyük şirketlerdi. Kimya, inşaat, yiyecek-içecek, paketleme gibi alanlarda hizmet veriyorlardı. Düşük derecede TKY uygulayanlar ise tersine küçük şirketlerdi. Yüksek derecede TKY uygulayanlarda kalite ekipleri, periyodik iş değerlendirme toplantıları yaygındı. Kararlar bilimsel temelde alınıyordu. Düşük derecede TKY uygulayan şirketlerde ise kalıcı kalite ekipleri ve iş toplantıları yoktu. Kararlar yöneticilerin deneyimlerine göre belirleniyordu. Kısacası yüksek derecede TKY uygulayanlarda TKY'nin sekiz ilkesine uyulduğu anlaşılıyordu. Beklendiği gibi emek üretkenliği (yani işçi başına kârlılık) bu şirketlerde daha yüksekti. Düşük derecede TKY uygulayan firmalardaki emek üretkenliği diğerlerinin ancak % 40'ı idi.[94]

Buna karşılık bazı araştırmalar da TKY programlarının % 70'inin amaçlarına ulaşamadığını gösteriyor. Başarısızlık genellikle uygulama hatalarından kaynaklanıyor. Örneğin yönetimin desteğinin olmaması ya da yönetimin yaklaşımının kalite felsefesi ile uyumlu olmaması, çalışanların ya da sendikanın temsiliyetinin sağlanamaması ya da görüşlerinin alınmaması en önemli başarısızlık nedenleridir.[95]

ABD'de 500 imalat firmasında yapılan bir araştırma da, firmaların ancak üçte birinin TKY uygulamasından belirgin biçimde yarar sağladığını göstermiştir. İrlanda'da yapılan bir araştırma büyük firmaların TKY uygulamalarını daha fazla oranda tercih ettiğini ortaya çıkarmıştır. Küçük firmaların ise uygulama için gerekli kaynaklara sahip olamadığı anlaşılmaktadır. Yine aynı araştırma firmaların ancak % 7'sinin TKY uygulamasında başarısız olduklarını düşündüklerini saptamıştır. Başarısızlıktaki en önemli faktörler çalışanların direnci, uygun olmayan kurumsal kültür ve yönetim desteğinin yetersizliğidir. En fazla oranda tercih edilen TKY teknikleri ekip çalışması (% 89), eğitim ve geliştirme çalışmaları (% 71), ortak yönetim komiteleri (% 64), TKY koordinatörleri (% 54), kalite maliyet analizleri ve performans değerlendirmeleridir (% 35).

---

[93] Boselie P., Van Der Wiele T. (2002) *Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave.* Managing Service Quality, 12(3), sf: 165 - 172.

[94] Chapman R., Al-Khawaldeh K., *age*, (2002).

[95] Maman A. (1998) *Waking up to the reality of the "new workplace".* Team Performance Management, 4(3), sf: 83 - 92.

Firmalar TKY sonrasında kurumsal kültürel havada olumlu yönde değişiklik olduğunu belirtmiştir.[96]

Almanya, İtalya, Japonya ve ABD'de otomobil, elektronik ve makine üretimi sektörlerindeki işyerlerini kapsayacak şekilde yürütülen (toplam 136 işyerinde) ortak bir araştırmada toplam kalite yönetiminin işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkisi araştırıldı. Sonuç olarak bir yandan kalite stratejilerinin (müşteri odaklılık, işletme performansı hakkında üretim hattındaki işçilere geri besleme yapılması, üretim sürecinin istatistiksel kalite kontrol teknikleriyle denetimi ve firmaya ara ürün veren diğer üretici firmaların ürün geliştirme sürecine katılımının sağlanması gibi) bir yandan da işçilerin işe alınması sürecinde bireyin kişisel özelliklerinin dikkate alınmasının, işletmenin (birim maliyette azalma, ürün kalitesinde artış, zamanında üretim ve üretim hacminde esneklik ile ölçülen) rekabet gücü üzerinde olumlu yönde etkide bulunduğu saptandı.[97]

Ankara'da bir hastanede yapılan araştırmada şu sonuçlar elde edildi: Kurum içinde iletişim kanallarının açık olması ile çalışanların kurumun amaçları konusunda bilgilenmesi ve yönetime katılımı arasında olumlu ilişki vardır. Yönetime katılımla çalışanların kuruma aidiyet hissi arasında olumlu ilişki saptanmıştır. Ancak, TKY uygulaması yapılan bu hastanede çalışanların % 55'i kendilerini kuruma ait olarak hissetmişlerdir. Çalışanların çoğu iş yüklerinin (ortak toplantılar, ekip çalışmaları, öneri sistemleri gibi) iç piyasa etkinliklerine katılımlarını engellediğini söylemiştir. Bu etkinliklere katılım oranı yöneticiler arasında daha yüksektir.[98]

İspanya'da 250'den az sayıda işçi çalıştıran ve ISO 9000 belgesi olan firmalarda yapılan bir araştırma, TKY'nin, beklendiği gibi, tüketici tatmininde, çalışanların motivasyonunda, kalitede, üretkenlikte artış, üretim maliyetlerinde tasarruf sağladığını göstermiştir. Büyük firmalarda bu tip sonuçlar daha beklendiktir. O nedenle küçük firmalarda da benzer sonuçların elde edilmiş olması TKY'nin firma çıkarları açısından uygun bir strateji olduğunu göstermektedir.[99]

I.4. TKY – İşçi sınıfı üzerindeki ideolojik tahakküm aracı

Kalite bugün şirketlerin kârını artırmaya yönelik en önemli felsefi bütünleştiricidir. Kapitalist işletme yaşamının anlamıdır. Kapitalist üretim faktörlerini (emek gücü, üretim araçları, bilgi, vb. olarak) bir arada tutan, bu faktörleri belli bir hedefe bağlayarak

---

[96] McAdam R., Reid R., Saulters R. (2002) *Sustaining quality in the UK public sector.* International Journal of Quality and Reliability Management, 19(5), sf: 581 - 595.

[97] Ahmad S., Schroeder R.G. (2002) *The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management.* International Journal of Quality, 19(5), sf: 540 - 550.

[98] Karasa A., Akıncı F., Esatoğlu E. ve diğ., *age,* (2007)

[99] Claver E., Tar J.J. (2008) *The Individual Effects of TQM on Customers. People and Society Results and Quality Performance in SMEs.* Quality Reliab. Engng. Int. 24, sf: 199 - 211.

anlamlı kılan, üretim ortamını kapitalist ideoloji doğrultusunda ifade eden paradigmadır. Kapitalist üretim sisteminin yeniden yapılandırılmasının en önemli ideolojik motifidir.

Roper'in[100] TKY'ni yeni sağ ideolojinin ideolojik bir projesi olarak nitelemesi anlamlıdır. Roper'e göre TKY işyeri yönetiminin güçlendirilmesinin bir aracıdır. Yöneticilerin işe alma, personel geliştirme gibi konulardaki esnekliğini artırır. Sendikanın gücünü azalttığı gibi, sendikanın gücünü azaltmaya yönelik başka stratejilerle birlikte de uygulanır. Temel amaçlarından birisi işçilerde sendikaya gerek kalmadığı izlenimini yaratmaktır. TKY uygulamasıyla birlikte işçiler iş yüklerinin arttığını belirtmektedir.

Üretim ortamında insanın yabancılaşması, işinden soğuması, işten kaçma isteği mi söz konusu, bütün bunları gidermenin en etkili yolu ve işçinin yaşamına anlam katan şey kalitedir. Toplumun ürünlere ulaşımında sorun mu var, suçu gidermenin, gizlemenin yöntemi kalite açısından sorgulama yapmaktır.

Ayrıca stratejik bir işlevi de vardır: Kârı maksimize etmek, üretim ortamının hatalarını ortadan kaldırmak. Hatalar dolayımıyla emek gücüne, hammaddelere, yönetim sistemlerine, üretimin yapısına, emek organizasyon biçimlerine yönelik söyledikleri de vardır. Ancak bütün bunların öncesinde ve üstünde her şeyi (kâr amacını gözlerden saklayarak) anlamlandıracak bir felsefi işleve sahiptir.

Bütün bu nedenlerle toplam kalite yönetimini; esnek üretim sistemlerini, değişik ücretlendirme biçimlerini, yeni emek organizasyon türlerini de içeren yeni kapitalist ideolojik paradigma olarak ele almak ve diğerlerini bu anlamlılığın içinde açmak gerekli görünüyor.

Fordist üretim sisteminin dayandığı önemli stratejilerden birisi ürünlerin standardizasyonudur. Standardizasyon üretimin her aşamasının makineleştirilmesi ve el emeğinin işlevinin makinelerin kontrolü düzeyine indirilmesiyle sağlanmıştır.

Fordist üretim sistemi standart ürünlerin, kütlesel üretimine dayanır. Teknolojik gelişmenin ürün fiyatlarını düşürmesi bu olanağı yaratmıştır. Kalite kontrolü ise üretimin son aşamasında, basit istatistiksel teknikler aracılığıyla gerçekleştirilir. Bitmiş ürünlerden alınan örneklerin, baştan belirlenmiş ürün standartlarına uygunluk derecesinin belirlenmesi en önemli kalite kontrol yöntemidir. Böylece üretim sürecindeki, hattındaki herhangi bir hatanın neden olduğu kalitesizliğin saptanması da ancak en son aşamada olanaklı olabilir. Fordist sistemin kalite anlayışı sonuca odaklanır. Yetersizliği de buradadır.

Esnek üretimde ise kalite sürece ilişkin olarak yeniden düzenlenir. Mallarda tek tipleşmeye son verilmesi, kalite hatalarının üretim süreci içinde an be an saptanması, tüketici yönelimlilik, talebe göre küçük ölçekli üretim, esnek üretimin diğer unsurlarıdır. Buradaki temel hedef ürün çeşitliliği, kalite üzerinden maliyetin düşürülmesi ile

[100] Roper I. (2000) *Quality management and trade unions in local government*. Employee Relations, 22(5), sf: 442 - 466.

piyasadaki rekabet gücünün artırılmasıdır. Kalitenin süreçte kontrolü üretim hatalarını en az düzeye indirir.

TKY'nin üreten işçiye yönelik stratejileri de önemlidir. Bilindiği gibi müşteri odaklılık yalnızca tüketicileri değil, üretenleri de kuşatan bir anlama sahiptir. Üretenin işletme hedefleriyle bütünleştirilmesi kâr için zorunluluktur. Bunun için ise üretenin ürettiğinden, içinde çalıştığı üretim ortamından memnun olması gerekir. En azından kaliteyi öncelikli hedef olarak belirleyen firmalar (sayıları toplamın içinde az da olsa) ve ürün çeşitliliğinin rekabet açısından vazgeçilmez avantaj unsuru olduğu ürünler için (örneğin yine dayanıklı tüketim malları) bu böyledir.

İşte bu nedenlerle Fordist üretimin değiştirilmesine yönelik stratejilerin kapsamı oldukça geniştir. Bir yandan ürünü, bir yandan üreten işçiyi, bir yandan üretim ortamını, bir yandan da tüketiciyi kuşatır, ilgilendirir, aralarında bağlantılar kurar. TKY bütün bu alanlardaki stratejiler açısından anlam ifade eden bir paradigma olarak karşımızdadır. Hedef, ortalama kâr oranını artırmak, pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek, bunun için de kaliteyi artırarak maliyeti düşürmektir.

Böylece daha şimdiden esnek ve yüksek teknolojileri, esnek üretim sistemlerini, üretenlerin çok yönlüleştirilmesini, iş rotasyonlarını, esnek ücretlendirmeyi, değişik istihdam biçimlerini, tam zamanında üretimi, talebe odaklı üretimi, iş güvencesizleştirmeyi, bütün bunların hepsini, işçi sınıfı ve tüketici olarak kodlanan toplum gözünde meşrulaştıran bütünlük TKY'dir. TKY işçiyi işletme felsefesine bağlar.

Öte yandan, TKY uygulamasının gerektirdiği maddi olanaklar bütün şirketlerin sahip olabileceği şeyler değildir. Az önce verilerini sunduğumuz araştırmalar bu noktanın ayrıntılarını saptıyor. Ancak büyük firmalar insan kaynakları denilen yönetişim uygulamalarına kaynak ayırabiliyorlar. Ek olarak, ancak büyük firmaların gerçekleştirdikleri üretimin niteliği şirket amaç, hedef ve felsefesiyle uyum sağlamış özel bir işçi tipine gerek gösteriyor. Geleneksel tüketim malları üreten, halen Fordist üretim sisteminin egemen olduğu, küçük ölçekli şirketler daha kaba sömürü mekanizmalarıyla işi götürebiliyorlar. Günümüz kapitalist üretimi halen önemli derecede niteliksiz emek gücüne dayanıyor. İşsizlik oranının yüksekliği işçi sınıfının beklenti ve talep düzeyini düşürüyor. Şirketler verilen her şeyi kabul etmeye hazır olan işçileri memnun etmek çabasına hiç girmiyorlar. İşçileri işletme ile uyumlandırma ideolojisi olarak kaliteye ancak yüksek nitelikte emek gücüne gereksinim gösteren belli üretim alanlarında nesnel anlamda gerek duyuluyor. İşsizlik yaygınsa işletmeye uyum gereği olarak kalitenin işlevi yok denecek kadar düşüktür. Yoksulluk büyük boyutlarda, gelir dağılımı ileri derecede bozuksa ürünü pazarlamak için kaliteye dikkat etmek gerekmez. Kaliteli ürün arayışı ancak üst-orta ve yukarı sınıfların davranış biçimi olabilir. O halde eşitsizliklerin giderek arttığı kapitalist piyasada kalitesiz emek gücüyle üretilen, kalitesiz ürünlerin de rahatça alıcısı olacak demektir.

II. İnsan Kaynakları Yönetimi

Son 20 yılda sendikaların endüstri ilişkileri içindeki gücünün azalmasıyla, toplu sözleşmenin yerine insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ikame edilmeye başlandı. İnsan kaynakları yönetiminin önemini artıran bir gelişme üretimin emek yoğun olmaktan çıkarak bilgi yoğun bir özellik kazanmasıdır. Bu da özellikle entelektüel kapasitesi yüksek emek gücünün yönetiminde yeni stratejilerin kullanılmasını gerektirmektedir. Teknolojideki gelişme altın yakalılar (gold-collars) adı verilen bir emek gücü kategorisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar beyaz yakalılar içinde entelektüel düzeyleri ve becerileri en yüksek seviyede olanlardır. Bu grup yüksek ücret alır, günün önemli bölümünü iş başında geçirir. Altın yakalıların ileri derecede hareketli bir iş yaşamları vardır ve sık iş değiştirirler, ancak işsiz kalmazlar, kendilerine olan talep üst düzeydedir.[101]

İş yaşamının kalitesine ilişkin gelişmeler iş ilişkilerindeki, iş yönetimindeki değişimi etkiledi. Kaliteli iş yaşamı; yeterli ve adil ücret, güvenli çevre, iş ortamında eşitlik, insan kapasitesinin gelişimi, insan ilişkileri, iş ile aile yaşamının dengelenmesi, çalışanların kendilerini etkileyen kararlara katılımı ile ilişkilendirilmektedir.

Kaliteli iş yaşamı için gerekli olan psikolojik ortamın özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır: 1- İş içinde öğrenme olanağı, 2- çalışanın kendi kararlarını alabilmesi, 3- işyerinde sosyal destek, 4- bireyin iş yerindeki performansına göre taktir edilmesi, 5- işin bireyin geleceği açısından arzu edilir olması.

Kaliteli iş yaşamı kavramının kökeni tarihsel olarak sosyoteknik sistem araştırmalarına kadar uzanır. Bu konudaki ilk araştırma Trist ve Bamforth tarafından yapılmış ve 1951'de yayımlanmıştır. İngiltere'deki kömür madenlerine ilişkin ampirik verileri içermektedir. Sosyoteknik yaklaşım iki öncüle dayanır. Bunlardan birincisi insanın belli bir organizasyon içindeki çalışmalarının, teknik olduğu kadar, sosyal bir bağlam içine de oturduğudur. Teknik ve sosyal ortamlar birbiriyle örtüşür ve organizasyonun başarısı bunların bileşkesinin fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Böylece sosyoteknik yaklaşım üretim ortamındaki sosyal sistemin teknik sisteme doğrudan bağlı olduğunu belirten klasik görüşlerden ayrılır. İkinci öncül iş çevresinin kültürel değerlerden etkilendiğidir. Kültürel çevre organizasyonun, grupların ve bireylerin belli davranışlarına izin verir. Bu nedenle çalışan insanın geliştirilmesi ve insanileştirilmesi sürecinde dört sorunun aşılması gerekir: Politik (güvensizlik), ekonomik (eşitsizlik), psikolojik (yabancılaşma) ve sosyolojik (anomi). Sorunun ekonomik boyutuyla mücadele anlamında ortaya çıkan kurumlar sendikalar, politik yönüyle mücadele için ortaya çıkan kurumlar siyasi partiler, psikolojik yönüyle mücadelede değişim ajansları ve sosyal yönüyle mücadelede

---

[101] Holland P.J., Hecker R., Steen J. (2002) *Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers.* Journal of European Industrial Training, 26(2), sf: 72 - 80.; Matthews R. (1998) *The myth of global competition and the nature of work.* Journal of Organizational Change Management, 11(5), sf: 378 - 398.

sosyoteknik grup çalışmalarıdır.

Norveç ulusal ölçekte iş ortamının yeniden düzenlenmesi projesine başlayan ilk ülkedir. Proje 1961 yılında başlatılmıştır. Norveç Patronlar Konfederasyonu ile İşçi Konfederasyonu arasındaki bir uzlaşmazlığın çözümü sürecinde sosyal bilimcilerden yardım istenmesi uyarıcı olmuştur. Projenin ilk ayağı bir araştırmaydı. Bu araştırmanın sonucunda işyerlerindeki işçi katılımının son derece sembolik düzeyde kaldığı, bunun da üretimi olumsuz etkilediği ortaya çıktı. Bunun üzerine değişik işyerlerinde işçi katılımını sağlayan deneyler yapıldı. Bunun içinde hizmet içi eğitimler de vardı. Deneyler katılım ve eğitimle üretkenliğin, işçi memnuniyetinin arttığını gösterdi. Bütün bu veriler, üretim sisteminin yalnızca teknik bir sistem olarak değil, aynı zamanda sosyal bir sistem olarak da düşünülmesi gerektiğini savunanların tezlerini güçlendirdi. Bu nedenle de bu üretim sistemine sosyoteknik sistem adı verildi.[102]

Sosyoteknik yaklaşıma göre iş amaçlarının optimum çeşitliliği sağlanmalıdır, iş döngüsünün optimum bir süresi olmalıdır, üretimin kalite ve niceliği konusunda çalışana geri bildirim yapılmalıdır, çalışan iş içinde gelişebilmelidir, alınan kararlara katılabilmelidir, çalışan iş ile iş dışı dünya arasında anlamlı bir ilişki kurabilmelidir, yönetim ile üretim kademesindekiler arasındaki uzaklık azaltılmalıdır. Bunları sağlayabilmek için bir dizi strateji geliştirildi. Bunlardan birisi işin yeniden düzenlenmesiydi. Buna göre çalışanlar değişik amaçları olan işleri gerçekleştirmelidirler (işin zenginleştirilmesi). Bunun için de çalışma grup çalışması olarak organize edilmeli ve grup değişik amaçların gerçekleştirilmesinden sorumlu olmalıdır. Böylece grup içindeki işçiler değişik amaçlar için kendi aralarında rotasyon yaparlar. Öte yandan yeni paradigma amaçların genişletilmesini, çalışanların çok becerilileştirilmesini ve çok amaçlılaştırılmasını (işlevsel esneklik) hedefler.

Sosyoteknik sistemin sosyal bileşeni mesleki rollerden ve bunların oluşturduğu yapıdan, ödeme yöntemlerinden, denetim ilişkilerinden ve iş kültüründen oluşur. Diğer yandan, teknik sistem mekanizasyon ya da otomasyon düzeyini, birim operasyonlarını, üretimde kullanılan cihazları, materyalleri, üretim operasyonlarının merkezileşme düzeyini, bakım, onarım faaliyetlerini içerir. Yeni organizasyonel paradigma otonom grupların dış denetim olmaksızın üretimle ilgili bütün fonksiyonları kendilerinin gerçekleştireceğini söyler. Böylece organizasyondaki teknokratik bürokrasi ortadan kalkacaktır. Grup içi ve gruplar arası işbirliği ve dayanışmaya önem verir. Bu yolla güvenin artacağını, üreticilerin organizasyonun hedeflerine kilitleneceğini varsayar.[103]

---

[102] Yousuf S.M.A. (1995) *Quality of working life as a function of socio-technical system.* Mittal Publications, New Delhi, sf: 3 - 14

[103] Yousuf S.M.A. , *age,* (1995), sf: 16 - 31

Tablo: Organizasyonel paradigmalar

Eski Paradigma	Yeni Paradigma
Teknolojiye ileri bağımlılık	Teknik ve sosyal bileşenlerin optimizasyonu
İnsan, makinenin uzantısı	İnsan, makinenin tamamlayıcısı
İnsan, harcanan kıt bir üretim bileşeni	İnsan, geliştirilecek bir kaynak
Amaçlarda maksimum parçalanma, en basit-dar derecede beceri	Amaçların optimum gruplanması, çok amaçlı-geniş beceri geliştirme
Dıştan kontrol (denetçiler, uzmanlarca)	İç kontrol (öz denetim mekanizmaları)
Otokratik organizasyon	Düz organizasyon ve katılımcı tarz
Rekabet	Birbirini tamamlama
Yalnızca organizasyonun amaçları	Üyelerin ve toplumun amaçları
Yabancılaşma	Uyum, anlamlılık
Düşük risk üstlenme	Yatırım ve gelişme

Kaynak: Yousuf SMA 1995: 27

Sosyoteknik yaklaşım insan kaynaklarının geliştirilmesini hedefler. İnsan kaynakları yönetimi, sosyoteknik sistem yaklaşımının bu kuramsal çerçevesini kullanır. Sosyoteknik yaklaşım çalışanların memnuniyet ve doyumunu insani bir boyutta öne çıkarırken, insan kaynakları yönetimi bunu işyerindeki çatışmaları önlemek için kullanmıştır.

İnsan kaynakları olarak söz edilen stratejiler karar verici inisiyatifin yöneticilerden çalışanlara ve/veya ekiplere devredilmesi, eğitim, ekip çalışması, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, bilgisayarlı imalat teknolojilerinin kullanıma sokulması, üreticilerle tüketiciler arasında güvene dayalı uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesidir.[104]

İnsan kaynakları yönetimi, işçileri sendikadan uzaklaştıracak, sendikayı iş ilişkileri içinde devre dışı bırakacak özel bir yönetim stratejisi olarak da görülebilir. İnsan kaynakları yönetiminin esas amacı işyeri ortamındaki gerilimleri ve çelişkileri ortaya çıkmadan ve yine sermaye lehine önlemektir. Bu nedenle işçilerle sermaye arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi esasına dayanması kaçınılmazdır. Temel hedef işçilere yönetime katıldıkları, sorunlarının kendi lehlerine çözüldüğü imajının verilmesidir.

1980'li yıllarda insan kaynakları yönetiminin gelişimi bir dizi sosyoekonomik faktörün etkisiyle ortaya çıkmıştır. Bunlar uluslararası rekabet, endüstriyel sektörün ve organizasyonların yeniden yapılandırılmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon düzeyindeki yönetsel ilişkilerin değiştiği bir

[104] Patterson K. ve diğ. (2008) *The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study.* Personal Psychology 61, sf. 467 - 501.

dönemde gelişmiştir. 1980'lerin ekonomik resesyonu işsizliği artırmış, bu da sendikaların gücünde çok ciddi bir erimeye neden olmuştur. Böylece yönetim tarafı iş yeri ortamında, hemen hiçbir önemli dirençle karşılaşmaksızın radikal değişiklikler gerçekleştirme fırsatı bulmuştur. Yönetimin tek taraflı olarak başlattığı bu operasyonda Thatcherism ve Reaganismin de politik düzlemde etkili olduğu bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi şu özellikleri kapsar:

1- İnsan kaynakları yönetimi hiyerarşinin azaltılmasına ve organizasyonlarda yataylaşmaya, yöneticilerle yönetilenler arasındaki ayrımların azaltılmasına vurgu yapar.

2- Merkezi düzeydeki yöneticilerin yetkileri daha aşağı düzeylere devalüe edilir. Üst düzey yöneticilerin görevi uç noktadaki yöneticileri kontrol etmek değil, desteklemek ve önlerini açmaktır.

3- Çalışanlar büyüme ve gelişme potansiyeli taşıyan özneler olarak algılanır, yönetimin amacı bu potansiyeli tanımlamak ve organizasyonun gereksinimlerine uyumlandırmaktır.

4- İnsan kaynakları yönetimi yönetenleri ve yönetilenleri organizasyonun başarısı için ortak bir yola sokmayı, amaçları ortaklaştırmayı hedefler.

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon, grup dinamikleri ve uyum önemlidir. Motivasyon yalnızca finansal araçlarla sağlanacak bir gelişme olarak düşünülmemelidir. İş ortamı içinde birey olarak tanınma, karar alma süreçlerine katılım motivasyon sağlamanın önemli araçlarındandır. Kurumsal uyum-bağlanma (organizational commitment) üç önemli faktörü içerir: Organizasyonun amaç ve değerlerine güçlü inanç, organizasyon için ciddi efor harcama isteği ve organizasyonun üyesi olmaya devam etme yönünde güçlü arzu. Bütün bunların sağlanabilmesi için iş ortamında uygun değişikliklerin gerektiği açıktır. Örneğin işin içeriği ve akışı, planlama ve uygulamanın entegre edileceği biçimde yeniden düzenlenmelidir. Bireylere değil, ekibe performansı yükseltme sorumluluğu verilmelidir. Yönetim hiyerarşisi düzleştirilmeli ve statü farklılıkları minimize edilmelidir. Kısacası geleneksel Taylorist yönetim terk edilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, bu amaca denk gelen bir yönetim stratejisi olarak değerlendirilir.

Yukarıda da görüldüğü gibi çalışanın organizasyonla uyum derecesinin artırılması insan kaynakları yönetiminin stratejilerinden birisidir. Bu da değişik mekanizmalarla gerçekleştirilir: Katılımcı sistemler, enformasyon akışının güçlendirilmesi ve kapsamlı bir ödüllendirme sistemi bunların en önemlilerindendir.[105]

Organizasyonla uyum için çalışanların aynı işyerinde uzun süre çalışabilecekleri garantisini almaları önemlidir. Böylece yaşam boyu ya da neredeyse yaşam boyu istihdam işçiler arasındaki ve işçilerle yönetim arasındaki uyumu artırır. Buna karşılık yaşam boyu istihdamın bazen şirketlere ek bir maliyet getirdiği de ortadadır. Yaşam boyu

[105] Goss D., *age*, (1994), sf: 1 - 15, 111 - 119

istihdam işletmede bulunan bireyler arasındaki iletişimi artırdığı için de uyumu geliştirir. Böylece yaşam boyu istihdam hem çalışanların ekonomik beklenti ve davranışlarını hem de psikolojilerini olumlu yönde etkileyerek şirkete yarar sağlar (Arai K 1998).

Çalışanların yönetime katılımı değişik mekanizmalarla sağlanabilir. Düzenli bilgilendirme toplantıları, öneri programları, kalite çemberleri bunlardan bazılarıdır. Tümünün ortak amacı organizasyon içindeki bilgi akışını hızlandırmak, çalışanların yaptıkları işe ve işletmeye uyumunu artırmak, yönetim kararlarına dirençlerini azaltarak alınan kararları kabul etmelerini sağlamak, üretim hattındaki sorunları saptamalarını ve bu sorunlarla ilgili çözümleri geliştirmelerini sağlamaktır. Öneri programlarında sorunların çözümü için etkili öneriler geliştiren işçilere para ödülleri verilebilir.

İnsan kaynakları yönetimine araçsal ve insani olmak üzere iki tür yaklaşımın bulunduğu gözlenmektedir. Araçsal yaklaşım, insan kaynakları yönetimini bir dizi başka ekonomik faktör gibi kârlılığı artıracak bir strateji olarak değerlendirir. Burada önemli olan insan kaynaklarının iş planlamasına entegrasyonudur. Amaç organizasyonun rekabet gücünü artırmaktır. Bunun için insan kaynakları performansını ölçecek niceliksel araçlar geliştirilir.

İnsan kaynakları yönetiminin insani yaklaşımı ise araçsal yaklaşımı ileri derecede mekanik ve rasyonalistik olmakla suçlar. İnsani yaklaşım insan kaynakları yönetiminin yumuşak yönüne vurgu yapar, organizasyon kültürü, çalışanların uyumu gibi unsurları öne çıkarır. Burada dört kavram önem kazanır: Çalışanların yeterliliği, çalışanların uyumu, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarının örtüşmesi, yönetim pratiklerinin maliyet etkinliği.[106]

İnsan kaynakları yönetiminde tüketici tatmininin ve şirketin finansal performansının geliştirilmesinin esas olarak (fiziksel donanım gibi dışsal faktörlerden daha çok) insan kaynaklarının geliştirilmesine bağlı olduğu varsayımı hakimdir. İnsan kaynaklarına ilişkin faktörler ise eğitim, iletişim, güçlendirme ve performans değerlendirmedir. Bütün bunlar çalışanların şirket hedeflerine bağlanma düzeylerini, işlerinden duydukları tatmini ve işlerine yönelik yeterliliklerini, becerilerini geliştirecektir. Sonuçta ise tüketici tatmini ve şirket kârı artacaktır. Nitekim Yeni Zelanda'da beş yıldızlı bir otelde yapılan bir araştırma bu varsayımın geçerliliğini kanıtlayan veriler sunmaktadır. Otelde insan kaynakları yönetimi sürecinde personel eğitimi gerçekleştirilmiş, iş ortamı personelin iş doyumunu artıracak, müşterilerin gereksinimlerine yönelik inisiyatif kullanmalarını sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. Bütün bunların sonucunda otel müşterilerinin hizmetten tatmin puan ortalaması % 13,2 oranında yükselmiş ve otelin kârlılığı artmıştır.[107]

---

[106] Goss D., *age*, (1994), sf: 1 - 15, 111 - 119

[107] Haynes P., Fryer G. (2000) *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), sf: 240-248.

İnsan kaynakları yönetimi uygulayan firmaların temel hedefi rekabet güçlerini artırmaktır. Bunun için de bu firmaların üç stratejiyi kullanabildikleri belirtilmektedir: Gelişmeye yönelik strateji, kalite yönelimli strateji ve maliyet düşürmeye öncelik veren strateji. Çin'de İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği ile İnsan Geliştirme Birliği üyesi 873 firmada yapılan bir araştırma (ki bunların % 36'sından yanıt alınabilmişti) bu firmaların birinci önceliğinin gelişme yönelimli strateji, ikinci önceliğinin ise maliyet düşürücü strateji olduğunu göstermiştir. Kalite geliştirmeye yönelik stratejiye öncelik veren firma ise yoktu. Ancak gelişmeye ve maliyet azaltmaya yönelik stratejileri benimseyen firmaların temel hedefi kalite üzerinden rekabet üstünlüğü sağlamaktı.[108]

İnsan kaynakları yönetiminin geleneksel, entegre, stratejik ve evrensel olmak üzere dört tipi vardır.

Geleneksel insan kaynakları yönetimi kökenini personel yönetimi anlayışından alır. Odaklandığı nokta işçinin üretkenliğidir. Bu da personel seçme teknikleri, iş düzenlemesi ve motive edici ücret sistemleri ile sağlanır. Araştırmalar bu uygulamalarla çalışanların davranışları ve üretkenlik arasında olumlu yönde ilişki olduğunu saptamaktadır. Ancak organizasyonlar karmaşıklaştıkça geleneksel yöntem yetersiz kalır.

Entegre insan kaynakları yönetimi değişik insan kaynakları yönetimi pratikleri arasında uyum noktasında odaklanır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun dışındaki faktörler ile insan kaynakları yönetimi politika ve pratikleri arasındaki uyumun organizasyonun etkinliğini artıracağını belirtir. Bu yaklaşıma göre maliyet azaltmaya yönelik stratejilere öncelik veren firmalar personel eğitimine daha az önem verirken maliyetleri minimize etmeye yönelecektir. Buna karşılık gelişmeye öncelik veren firmalar da yatırım ve yaratıcılığa önem vereceklerdir. Esneklik bu tür firmalarda önde gelen hedef olacak, iş tanımları yeniden yapılacak, çalışanların etkileşimleri artırılmaya çalışılacak, performans değerlendirmeleri öne geçecek, ekip çalışması sağlanacaktır.

Evrensel insan kaynakları yönetimi çalışanların yüksek derecede katılımını sağlayarak rekabet üstünlüğü oluşturmayı hedefler. Kurumun personel seçme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme çalışmaları kaliteyi doğrudan etkiler. Araştırmalar bu stratejinin pratik uygulamaları ile kurumsal sonuçlar arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Bu pratikler şunlardır: 1) Kurumsal kültür. 2) Liderlik: Değerlendirme stratejileri ve çalışanlara gelişme için sunulan fırsatlar. 3) Seçme: Personel seçiminde eğitim düzeyi kadar, firmanın hedeflerini paylaşma, dışa açıklık, yaratıcılık gibi özellikler de önemlidir. 4) Eğitim. 5) İletişim ve koordinasyon. 6) Çalışanların katılımı. 7) Ödüllendirme sistemleri. Evrensel insan kaynakları yönetimi uygulayan firmalar personel seçiminden sonra, seçilenlerin uyumunu sağlamak amacıyla firma hedeflerinin öğretildiği eği-

[108] Huang T.C. (2001) *The effects of linkage between business and human resource management strategies.* Personel Review, 30(2). sf: 132 - 151.

tim programlarına ve rol-play oturumlarına katılırlar. Çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında işyerinin bir aile ortamı olduğu hissinin verilmesi önemlidir.[109]

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından birisi emek gücünün esnekleştirilmesidir. Buradaki beklenti performansın artmasıdır. İsrail'de öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırma bu beklentileri doğrulayan sonuçlar sergilemiştir. Rol (öğretmenlerin doğrudan eğitim faaliyetleri dışında başka sorumlulukları da üstlenmeleri) ve işlev (birden fazla konunun dersini vermeleri) esnekliğinin çalışma performansını, iş yerine uyumu ve iş üzerindeki kontrol hissini artırdığı bulunmuştur. Kontrol hissinin artması ise güçsüzlük hissinin azalması ve yüksek düzeyde işyeri uyumuyla birliktedir. Eğiticilik dışında üstlenilen ek işlevler öğretmenlerin öğrencilerle ilişkilerini geliştirmekte, bu da öğrencilerin başarısını artırmaktadır.[110]

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi çalışanların organizasyona uyumunu artırmaktır. Çünkü işe ve organizasyona uyum çalışma isteğini artırmaktadır. Organizasyona uyumu artırmanın önemli araçlarından birisi ise personelin eğitimidir. Eğitim çok kaynak gerektiren bir strateji olsa da uzun erimde kendi maliyetini kurtarmaktadır. Buna karşılık, Kıbrıs'ta en az 100 çalışanı bulunan şirketlerde ülke ölçeğinde yapılan bir araştırma, şirketlerin insan kaynakları yönetimi anlamında tercih ettikleri stratejilerin çoğunluğunun, emek istihdamının esnekleştirilmesi yönündeki tercihler olduğunu göstermiştir.[111]

Yeni Zelanda'da yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin çalışanların iş stresini azaltmak için en sık başvurduğu yöntemler iletişim ve enformasyon paylaşımı (% 70,1), çalışanların katılımını sağlamak (% 67,5), performans değerlendirme ve geri bildirim (% 67,2) ve çalışanlara iş otonomisi vermektir (% 63,4). Buna karşılık işin yeniden planlanması ve iş yükünün azaltılması en az sıklıkta tercih edilen stratejilerdir. Öte yandan yöneticilerin, stresle mücadelede asıl sorumluluğun çalışanlara düştüğünü düşündükleri de anlaşılmıştır. Araştırmayı yapanlar, bu durumun, sorumluluğu organizasyondan uzaklaştırdığını ve stres yaratan organizasyonel ortamın değişmeden kalmasına neden olduğunu belirtmişlerdir.[112]

Türkiye'de 1990'ların ortalarında 500 büyük endüstri şirketi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre (ki bunların adresleri bulunan 400'üne anket formu gönderilmiş ve

---

[109] Hughes J.M.C. (2002) *HRM and universalism: Is there one best way?* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14(5), sf: 221 - 228.

[110] Rosenblatt Z., Inbal B. (1999) *Skill flexibility among schollteachers: Operationalization and organizational implications.* Journal of Educational Administration, 37(4), sf: 345 - 366.

[111] Stavrou-Costea E. (2002) *The role of human resource management in today's organizations: The case of Cyprus in comparison with the European Union.* Journal of European Industrial Relations, 26(6), sf: 261 - 268.

[112] Dewe P., O'Driscoll M. (2002) *Stres management interventions: What do managers actually do?* Personel Review, 31(2), sf: 143 - 165.

ancak 73'ü anketi doldurarak geri göndermişti ve anketleri dolduranlar tamamen yönetim kademesinden insanlardı), şirketlerin bir insan kaynakları yönetimi stratejisi olan işçi katılımını uygulamadaki amaçları şunlardı: Üretkenliği artırmak (% 84), kaliteyi geliştirmek (% 84), çalışanların moralini geliştirmek (% 73), etik nedenler (% 35), çalışanın motivasyonunu artırmak (% 78), çalışanların becerilerini geliştirmek (% 69), işyerinde gerekli değişiklikleri daha kolay gerçekleştirmek (% 68), işyerinde yönetimi güçlendirmek (% 78) ve maliyetleri azaltmak (% 71). Katılım programının başlatılması ise çok önemli oranda yönetim tarafından istenmişti. Sendikaların bu yöndeki talebi yalnızca % 14 düzeyindeydi. Katılım programına rağmen şirketlerin yalnızca % 27'si operasyonel sonuçları yüksek düzeyde (% 60'tan fazla oranda) çalışanlarla paylaşıyordu. Bu konuda çalışanlarına hiç bilgi vermeyen şirketlerin oranı ise % 40'tı. Şirketlerin % 49'u % 60'tan daha fazla oranda (yeterli kabul edilen düzey) çalışanlarına plan ve amaçları konusunda bilgi veriyordu. Şirketin genel operasyonel sonuçları, birimin operasyonel sonuçları, ücretlendirme politikaları, yeni teknoloji uygulamaları, iş plan ve amaçları, diğer rekabetçi firmaların görece performansı gibi temel alanlar gözetildiğinde, şirketlerin yalnızca % 4'ü bu konuların yarısı hakkında çalışanlarını yeterli derecede bilgilendiriyordu. Katılımın önemli unsurlarından birisinin hizmet içi eğitim olduğu literatürde belirtilmesine karşın çalışanların % 60'tan çoğu son üç yıl içinde ekip çalışması becerilerinin ve teknik analitik becerilerin geliştirilmesi konularında eğitim almamıştı. Şirketlerin yalnızca % 6'sı son üç yıl içinde çalışanlarının % 60'ını finansal raporlarının ve iş sonuçlarının anlaşılması konusunda eğitmişti. Liderlik yetenekleri konusunda çalışanlarının % 60'ından çoğuna eğitim veren şirketlerin oranı yalnızca % 11 idi. İş becerileri konusunda bile çalışanlarının % 60'ından çoğunu son üç yıl içinde eğiten şirket oranı yalnızca % 44 idi. Şirketlerin % 59'unda kalite çemberi, % 44'ünde sendika-yönetim toplam kalite yönetimi komitesi uygulaması vardı. Ancak, yalnızca % 19'unda işçilerin % 60'tan fazlası kalite çemberlerinin, % 12'sinde de sendika-yönetim toplam kalite yönetimi komitelerinin içindeydi. İş zenginleştirme programları daha yaygındı (şirketlerin % 77'sinde), ancak yalnızca % 22'sinde işçilerin % 60'tan çoğu bu programların içindeydi. Şirketlerin % 88'i parasal olmayan ödüllerin şirket performansını ileri derecede olumlu yönde etkilediğini söylediler. Buna karşılık aynı oran ücretle ilişkili ödüllendirme sistemleri için % 4 idi. Aynı şekilde organizasyon içinde güç paylaşımına yönelik programların da (kalite çemberleri, geri besleme mekanizmaları, katılım grupları, sendika-yönetim toplam kalite yönetimi komiteleri gibi) önemli oranda başarılı olduğu belirtiliyordu. Şirketlerin % 77'si katılım programlarının enformasyon akışını orta ve ileri derecede artırdığını düşünüyordu. Benzer durum çalışanların becerilerinin gelişimi (% 70) ve karar oluşturma gücünün aşağı kademelere kaydırılması (% 80) bakımından da söz konusuydu. Şirketlerin % 75'i çalışan katılımının üretkenliği geliştirdiğini, % 83'ü ürün ve hizmet kalitesini, % 69'u işçi doyumunu, % 37'si iş çevrimini, % 64'ü rekabet gücünü,

% 46'sı kârlılığı, % 71'i çalışanların işle ilgili yaşam kalitesini artırdığını, % 42'si de işe devamsızlığı azalttığını düşünüyordu. Şirketlerin % 55'inde sendikalar katılım programlarına katılmıştı. Ancak sendikaların bu programlara önemli derecede katkı koyduğu şirket oranı yalnızca % 11'di.[113]

Anlaşıldığı kadarıyla Türkiye'deki büyük endüstri şirketleri insan kaynakları yönetimini kuramsal olarak benimsemiş görünseler de, uygulamada durum çok farklıydı. Davranışları tamamen günceldi.

İnsan kaynakları yönetimi şirket kârlılığını artırmak hedefine yönelik yeni yönetim stratejilerinden birisidir. İşçi üretkenliğinin kârlılık açısından önemli olduğu eskiden beri bilinmektedir. Bu nedenle, işçinin işyerine ve işine yabancılaşmasını azaltacak, ortadan kaldıracak (katılımcı yönetim teknikleri gibi) uygulamalar insan kaynakları yönetiminin önemli bileşenlerindendir. Kapitalist sistemin insan kaynakları yönetimini şekillendirirken ortaya koyduğu bu son derece maddi tutum, İskandinav ülkelerinden kökenlenen sosyoteknik yaklaşımın içine yedirilmektedir. Sosyoteknik yaklaşım işyerinin insanileştirilmesinin ve Taylorist katı formundan kurtarılmasının önemli bir gereksinim olduğunu belirterek yola çıkmıştır. Ancak, nihai anlamda, bu insani yaklaşımını kapitalist sistemin egemenliğine sunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Şöyle de denilebilir, maddeci insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, sosyoteknik yaklaşımın yardımıyla kendisini işçilere ve topluma kabul ettirmenin olanağını yakalamıştır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminin temel hedefi çalışanların şirket hedeflerine uyumlandırılmasıdır. Bu ise işe alma ve işe insan seçme aşamasından, çalışanların çalıştıkları şirkette kendilerini bulmalarını sağlayacak stratejilere kadar çok geniş yelpazedeki süreçlerde yapısal değişikliklerin gerçekleştirilmesini gerektirir. Çalışanların katılımı, daha doğrusu karar süreçlerine katıldıklarını sanacakları yapıların oluşturulması bunun için son derece önemlidir.

Burada da TKY için söylediklerimizi yineleyebiliriz: İşsizliğin yaygınlığı işçiyi işe bağlamayı ne kadar gereksiz bir lüks haline getiriyorsa ve yoksulluğun boyutu mal satmak için kalite unsurunu ne kadar gereksizleştiriyorsa, insan kaynakları yönetimi de kapitalist işletme için o kadar yapısal bir yönetim stratejisi olmaktan çıkar.

İngiltere'de insan kaynakları yönetimini uygulayan firmaların oranı % 52'den (1996) % 60'a (2000) yükselmiştir. Patterson ve arkadaşlarının (2008) İngiltere'de 308 firmada 22 yıl boyunca yürüttükleri bir araştırma insan kaynakları yönetimi içinde yer alan stratejilerin tümünün üretkenlikte etkili olmadığını göstermiştir. Etkili stratejiler karar verme inisiyatifinin çalışanlara aktarılması ve sürekli eğitimdir.[114]

---

[113] Angın C. (1997) *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Turkey 500 companies.* A Thesis Submitted to the Graduated School of Social Sciences of the Middle East Technical University, Ankara.

[114] Patterson K. ve diğ. (2008) *The impact of human resource and operational management practices on*

Öte yandan, Haines ve arkadaşları,[115] insan kaynakları stratejilerinin, eğitim dışında, hiçbirisinin çalışanların firmadan ayrılmasını (turnover) etkilemediğini saptamışlardır. Eğitimin etkisi ise ters yönlüdür. Yani firmaların çalışanlarına verdiği sürekli eğitimin, beklentilerin tersine, firmayı bırakma hızını artırmaktadır. Bunun nedeni muhtemelen eğitimle geliştirilen kapasitenin, çalışana, daha iyi iş bulma umuduyla ayrılma cesareti vermesidir. Bu veriler bize insan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak ileri sürülen tereddütsüz olumlu beklentilerin pek de gerçekçi olmadığını gösterir.

III. Esnek Organizasyon

Organizasyonlar etkinliklerini, sorun çözme yeteneklerini ve sürekli değişen çevresel koşullara uyumlarını artırmak için yeniden yapılanmaya çalışıyorlar. Yeniden yapılanmayı uyaran en önemli etkenler dış çevredeki dalgalanmalar (artan rekabet, endüstri yapısındaki değişim, ekonomik resesyon gibi), yeni enformasyon sistemlerinin kullanımıdır. Organizasyonel düzenlemenin temel amacı organizasyona esneklik kazandırmaktır.[116]

Organizasyonlarda temel olarak dört tür kontrol sistemi vardır: Bürokratik, çıktıya dayalı, kültürel ve piyasa kontrolü. Bürokratik kontrol en yaygın olanıdır. İşin standardizasyonuna dayanır. Çalışma organizasyonu sürekli, standardize ve homojen olduğunda en etkilisi budur. Ancak çevresel koşulların giderek belirsizleştiği, rekabetin arttığı günümüz koşullarında bürokratik kontrol sorunlu hale gelmektedir. Üretim sistemi değiştikçe kontrol sisteminin de uygun biçimde değiştirilmesi gerekir. Örneğin parça başına ödemenin yapıldığı bir imalat firmasında işlevsel (işçilerin çok yönlüleştirilmesine dayanan) esneklik üzerine oturtulan yeniden yapılanmanın etkisi olmayacaktır. Bunun nedeni parça başı ödemenin belli bir işte ileri derecede uzmanlaşmayı gerektirmesi ve işçilerin işlevsel esnekliğin gerektirdiği farklı işler arasındaki rotasyon konusunda isteksiz davranmalarıdır. Çünkü işlevsel esneklik uzmanlaşmayı, bu da belli sürede çok parça üretimini engeller.[117]

Organizasyonların enformasyon çağında geçirdiği değişiklikler şunlardır: 1) Küçülme: Bu kimi üretim alanlarının ya da hizmetlerin taşeron firmalara devredilmesi ile gerçekleştirilir. 2) Şirketi ilgilendiren taraflar arasında denge oluşumu. Bir şirketin en önemli tarafları hissedarlar, tüketiciler, çalışanlar, şirkete mal verenler ve toplumun tümüdür. Bunların talep ve ilgileri arasında dinamik bir denge kurulması gerekir ve enformas-

---

company productivity: A longitudinal study. Personal Psychology 61, sf: 467 - 501.

[115] Haines V.Y. ve diğ. (2010) *The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector.* Industrial and Labor Relations Review 63(2) January.

[116] Douglas C. (1999) *Organization redesign: The current state and projected trends.* Management Decision, 37(8), sf: 621 - 627.

[117] Duberley J., Johnson P., Cassell C., Close P. (2000) *Manufacturing change: The role of performance evaluation and control systems.* International Journal ofOperations and Production Management, 20(4), sf: 427 - 440.

yon akışının hızlanması buna olanak vermektedir. 3) Piyasa garantisi. Bunu sağlayacak olan mal ya da hizmetlerin kalitesidir. 4) Tüketici taleplerine odaklanma. Tüketicilerin talepleriyle ilgili gerçek zamanlı enformasyonun sağlanması üretilenlerin kütlesel satılmasında önemlidir. Bu da entegre enformasyon sistemlerini, esnek üretim teknolojisini ve mal verenlerle dağıtım kanalları arasında ağ oluşturulmasını gerektirir. 5) Global bakış açısı. Firmanın rekabet üstünlüğü sağlaması ve geleceğini garanti altına alması için gerekir.[118]

Organizasyon yapılarının değiştirilmesiyle birlikte organizasyon içinde ağsı ya da matriks bir yapıya yönelim gelişir. Bu da birimler ve çok amaçlı bireyler arasındaki etkileşimi artırır. Sonuçta hem bilgi paylaşımı hem de değişikliklere adaptasyon yeteneği artar. Ağsı yapılar bağımsız uzmanlaşmış firmalar arasındaki dikine ağlarla, endüstriler arasındaki yatay ilişkilerin geliştirilmesine dayalı piyasa içi ağlarla, tüketicilerin en iyi tercihi bulmalarına yardımcı olacak fırsat ağlarıyla oluşturulabilir.[119]

Son yıllarda üretkenliği artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kullanılan önemli stratejilerden birisi organizasyonu küçültme (downsizing) ve taşeronlaştırmadır (outsourcing). Ancak ABD'de 1005 adet taşeron firmada yapılan bir araştırma, bunların üçte birinden azında arzulanan üretkenlik artışına ulaşılabildiğini ortaya çıkarmıştır. Üstelik firmaların çoğunda çalışanların moralinde azalma, işe devamsızlık (absenteizm) ve iş bırakma hızında (turnover) artış olmuştur. Küçülme ile organizasyon boyutlarında ve işçi sayısında azalma olurken, beklenen işlerin hacmi aynı kalmaktadır. Taşeronlaştırma ise eskiden firma içinde yapılmakta olan bazı işlerin dışarıdan satın alınmaya başlanmasına bağlı olarak personel azaltma stratejisidir. Örneğin temizlik, yemekhane işlerinin başka firmaya devredilmesi böyledir. Son yıllarda finansman, araştırma geliştirme gibi işlevler de dışarıya devredilmektedir. Küçülme, özellikle, firma personelinin kendisini geliştirmesini engelleyen bir sonuç yaratabilir. Küçülme durumunda, firmaların kârlılıklarını artırabilmelerinin yolu, ekip çalışması ile çalışanlara işlevsel esneklik sağlamak, çalışanları çok yönlüleştirmek, firma içindeki hiyerarşik yapıyı düzleştirerek enformasyon akışını hızlandırmak ve çalışanların yönetime katılımını sağlamaktır. Bu durumda işlevsel esneklik iş yükünü artırmaya hizmet eder[120]. Bu veriler Atkinson'ın teziyle uyumlu bir gelişmeyi tanımlamaktadır. Atkinson da taşeronlaştırmadan söz etmiş ve merkez-çevre emek gücü tanımlarını bu gelişme ekseninde ele almıştı.

---

[118] Mutsaers E.J., Zee H., Giertz H. (1998) *The evolution of information technology.* Information Management and Computer Security, 6(3), sf: 115 - 126.

[119] Englehardt C.S., Simmons P.R. (2002) *Organizational flexibility for a changing world.* Leadership and Organization Development Journal, 23(3), sf: 113 - 121.

[120] Griggs H.E., Hyland P. (2003) *Strategic downsizing and learning organizations.* Journal of European Industrial Training, 27(2 - 4), sf: 177 - 187.

Kamu yönetim mekanizması da rekabet ve piyasa temelli bir yaklaşım çerçevesinde değişmektedir. Buradaki temel stratejiler şunlardır: 1) Etkinlik, verimlilik, kalite odaklı üretim esastır. 2) Yerelleştirmeyle (desantralizasyon) yönetimin üretim kademesine yakınlaştırılması hedeflenmektedir. 3) Tüketici odaklı üretim. 4) Esneklik. 5) Riskten kaçmak yerine, risk yönetimi. Hükümetlerin çoğu artık performans yönelimli yönetim sistemlerini benimsemektedir. Bunun için ise şu kavramlar öne çıkmaktadır: Rol ve amaç belirginliği, sorumlu yöneticiler, performansın özendirilmesi, performansı destekleyecek bütçe ve yönetim sistemlerinin benimsenmesi, şeffaflık, uygun personel kapasitesi ve organizasyonel performansı destekleyen kültürel değerler.[121]

Gelişmelerin Taylorist-Fordist organizasyonun hiyerarşik yapısının yerine daha yatay bir organizasyon yapısının ortaya çıkmasını sağladığı belirtilmektedir. İddia edildiğine göre bu yapı içinde işçilerin karar alma süreçlerine katılımı artmakta, bu da onların işletme hedeflerine uyumunu geliştirmekte, böylece de bir bütün olarak performans yükselmektedir. Bütün bunlar işletmenin işlevsel esnekliğini artırmaktadır. İşlevsel esneklik çalışanların çok yönlü becerilileşmesini sağlayarak, işletme hedefleri arasında hızla rotasyona tabi tutulmalarını olanaklı kılmaktadır. Bilgisayarlaşma işletme içindeki birimlerin otonomisini de artırmaktadır. Böylece matriks yapıda organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. Desantralize organizasyonlarda merkezi bir kontrol yoktur, birimler aralarındaki iletişimi, veri paylaşımını kendileri düzenlerler. Desantralize yapı içinde etkinliği artırmak için hibrid ya da matriks türü yapılanma en uygunudur.[122]

Ancak aynı yapının, çalışanları, düzenli ve yüksek ücretle istihdam edilenler ile düzensiz ve düşük ücretle istihdam edilenler şeklinde parçaladığı da belirtilmektedir. Bu tür istihdam biçimleri esnek personel düzenlemeleri, piyasa yönelimli çalışma düzenlemeleri, güvencesiz çalışma, standart dışı çalışma, atipik çalışma gibi isimlerle tanımlanmaktadır. Esnek istihdamı oluşturmanın en kolay yollarından birisi sözleşmeli işçi çalıştırmak ya da taşeron ilişkiler geliştirmektir. Bu tür işçiler taşeron firmanın çalışanları olurlar. Bunların arasında becerisiz işçilerin yanı sıra yüksek becerililer (danışmanlar, profesyonel meslek sahipleri, vb.) de bulunur. Esnek istihdam biçimleri maliyeti azaltmaya yarasa da firmanın merkez emek gücüyle, kısa süreli sözleşmeli çalışanları arasında sürtüşmelere de yol açabilir.

Çeşitli araştırmalar yüksek performans gerektiren çalışma pratiklerinin yaygın olduğu organizasyonlarda geçici ve düzensiz işçilerin daha az kullanıldığını, uzun süreli ilişkilere gerek duyan firmaların taşeron ilişkiler kullanmadığını göstermektedir. 1998 yılında İngiltere'de yapılan ulusal araştırma standart dışı iş düzenlemeleri ile işlevsel esneklik arasında ters ilişki olduğunu göstermiştir. İskandinav ülkelerindeki araştır-

---

[121] Halachmi A. (2002) *Performance measurement and government productivity*. Work Study, 51 (2), sf: 63 - 73.

[122] Mukherji A. , *age*, (2002).

malar da benzer sonuçları ortaya koydu. Finlandiya'da işlevsel esneklik kullanan özel sektör işyerlerinde uzun süreli sözleşmeler tercih ediliyordu. Bu nedenle taşeron ilişkiler ile işlevsel esnekliğin birbirinin alternatifi olarak kullanılabileceği, ancak birbirlerinin yerine geçemeyeceği belirtilmektedir. Tersine, taşeron ilişkiler ile işlevsel esnekliğin aynı anda başarıyla kullanılabileceğini gösteren araştırmalar da vardır. Örneğin Japonya'da hazır gıda hizmetleri sektörü bunun örneğidir. 1999'da ABD'de yapılan bir ulusal araştırma ve OECD ülkelerini kapsayan bir başka araştırmada da aynı sonuçlar elde edildi. Avrupa ülkelerinde işlevsel esneklik stratejilerinin kullanımı yarı süreli istihdam, geçici istihdam ve taşeron istihdam biçimleriyle aynı anda uygulamaya konulmaktadır. Bu veriler merkez-çevre istihdam biçimi modelinin kullanılmasının, belli ölçülerde patronların istihdamdaki tercihlerine bağlı olduğunu düşündürmektedir.

Organizasyonların sayısal esnekliği sağlamak amacıyla kendi dışlarındaki organizasyonlarla kurdukları ilişkiler hibrid organizasyonlar, esnek uzmanlaşmaya dayalı üretim sistemleri, ağsı (network) organizasyonlar olarak isimlendirilir. Organizasyonel ağlar bürokratik örgütlenmenin alternatifi olarak da görülebilir. Bu ağlar stratejik işbirlikleri, ortaklıklar, taşeron ilişkiler üzerine kurulabilir. Amaç, firmaların kaynaklara olan bağımlılığını azaltmak, böylece risk seviyesini düşürmek, piyasa değişimlerine anında yanıt verebilmektir. Ağlar aracılığıyla, büyük firmaların esnekliği temel olarak düzensiz istihdam biçimleri üzerine oturtulmuş olur. Düzensiz çalışanlar genellikle başka firmalardan temin edilir. İtalya'nın Emilia-Romagna bölgesi ile ABD'de Kaliforniya'daki Silikon Vadisi bu ilişkiler bakımından örnektir. Bazen de aynı firmanın uluslararası kurumları arasında merkez-çevre ilişkisi söz konusu olabilir. Nike'ın durumu böyledir. Görüldüğü gibi merkez-çevre parçalanması ileri teknoloji bölgelerinin (Silikon Vadisi gibi) ve esnek üretim yapan firmaların içine kadar girmiştir.

Organizasyonların sayısal esneklik stratejilerini uygulaması ülkelerindeki emek piyasası yasalarına bağlıdır. Bu nedenle ABD'li firmalar, Japon ve Avrupa firmalarına göre daha fazla oranda dışsal esneklik stratejilerini kullanabilmektedir. İspanya'da geçici çalışmayı serbestleştiren düzenlemeler 1980'lerde gerçekleştirilmiştir. Almanya'da sendikaların gücü ve güçlü mesleki eğitim sistemlerinin varlığı firma içinde çevre emek gücünün kullanımını 1980'lerde engellemiştir. Doğu ve Güney Doğu Asya ülkelerinde ise sayısal esnekliğin önü yine yasal düzenlemelerle açıldı ya da Hong-Kong, Tayland, Malezya gibilerinde sayısal esnekliği denetleyecek-engelleyecek hükümet yapılarının bulunmaması süreci hızlandırdı. Bu durum zaman içinde sendikaları zayıflattı. Bu ülkelerdeki esneklik uygulamaları oldukça otokratik bir yapı içinde gerçekleşti.[123]

Esnekleşen firmalarda merkezdeki kalıcı kadro aynı zamanda firmanın hafızasını, kültürünü temsil edecektir. Bunun yanında özel amaçları gerçekleştirmek-üretmek

[123] Kalleberg A.L., age, (2001), sf: 479 - 495.

üzere sözleşmeli çalışanlar ile hem sayıca hem de çalışma saatleri olarak değişim gösterecek geçici çalışanlar olacaktır. Giderek artan miktardaki aktivite dışarıdaki firmalardan ya da geçici çalışanlardan satın alınacaktır.[124]

Belçika'da işletmeler açısından esnekleşmenin anlamı şu verilerde gizlidir: Ekonomik bir şok durumunda firmaların % 60'ı istihdamı azaltmayı, % 14'ü ücret ayarlaması yapmayı tercih edeceğini belirtmektedir.[125]

İskandinav ülkelerinde 1990'larda öğrenen organizasyon (learning organisation) kavramı ortaya atıldı. Öğrenen organizasyon çalışanların neyin, ne zaman, nasıl yapılacağına daha özgürce karar verebildikleri, birey ve grupların daha çok otonomiye sahip oldukları, yönetimin bunun önünü açtığı organizasyondur. Bu amaçla İsveç hükümeti bir milyar euroluk bir fonla 25 bin projeyi desteklemiştir. Danimarka'da aynı amaçla birkaç yüz milyon euroluk bir fon ayrılmıştır.[126] Öğrenen organizasyon sosyoteknik sistem yaklaşımının esnek organizasyonudur denilebilir.

IV. Ekip Çalışması

Ekip, birbirleriyle bir biçimde etkileşen bir ya da birkaç kişiden oluşan gruptur. Ekibin paylaşılan bir amacı, hedefi vardır. Bu paylaşım onu gruptan ayırır. Ekip sosyal bir sistem içinde hareket eder. Kendisini sosyal sistemin diğer bileşenlerinden ayıran şey de yine bu ortak amaç ve hedefleridir. Amaç ve hedef ortaklığı ekibin kendisini ayrı bir birim olarak algılamasını sağlar ve üyelerini birbirine yakınlaştırır. Bireylerin bir ekibe katılımı kimi ekonomik ve sosyal kazanımlara bağlıdır. Daha iyi kalitede mal ya da hizmet üretme, yüksek ücret, dostluk ortamı, kendini gerçekleştirebilme bu tür kazanımlar için örnektir. Ekip çalışmasıyla gerçekleştirilen üretimin geleneksel üretime göre % 30 - 70 tasarruf sağladığı belirtilmektedir.

Ekipler amaçlarına göre dört grupta sınıflandırılmaktadır: Öneri ekipleri, üretim ekipleri, proje ekipleri, eylem ekipleri.

Öneri ekiplerinin amacı öneri geliştirmek, karar almak ve öneri sunmaktır. Bunun en tipik örneği kalite çemberleridir. Burada ekip üyelerinin farklı departmanlardan olmasının yararı olabilir. Bu durumda ekibin yapısı organizasyonun genel yapısıyla paralellik gösterir. Ekip belli amaçları gerçekleştirme yetkisine sahip değildir.

Üretim ekiplerinin amacı mal ve hizmet üretimidir. Üretim hattı ekipleri, bakım ekipleri bunun örneğidir. Üretim ekipleri kendi çalışmalarını diğer ekiplerle koordine etmek zorundadır.

---

[124] Anell B.I., Wilson T.L. (2000) *The flexible firm and the flexible coworker.* Journal of Workplace Learning, 12(4), sf: 165 - 170.

[125] Fuss C., Wintr L. (2009) *Rigid Labour Compensation and Flexible Employment ? Firm-Level Evidence With Regard to Productivity for Belgium.* European Central Bank, Working Paper Series, No 1021.

[126] Gustavsen B. (2008) *Learning organization and the process of regionalization.* International Journal of Action Research 2(3), sf: 319 - 342.

Proje ekibinin amacı özelleştirilmiş belli bir projeye yöneliktir. Bu amaç gerçekleştirildiğinde dağılır. Planlama ekipleri, araştırma grupları bu yapının örnekleridir. Bu ekipler ilgili projeye yönelik olarak veri toplar, analiz yapar ve önemli kararlar alırlar. Ekip üyeleri de bunları yapabilecek beceridedir. Ekip bu çalışmalarını kendi dışındaki birimlerle koordine etmek zorundadır.

Eylem ekipleri yüksek derecede özelleştirilmiş bir amaç için anlık performans göstermek üzere bir araya gelen bireylerden oluşur. Sözleşme ekipleri, cerrahi ekipler örnektir. Kısa süreli olarak oluşmasıyla proje ekiplerinden ayrılır. Ekip üyeleri işlerinin uzmanıdır.

Hangi tür olursa olsun ekibin işini yapabilmesi için ekip üyelerinin ilgili konuda bilgili ve becerili olması ve o konuda eğitilmesi gerekir.[127]

Üretim ekiplerine bir örnek İskoçya'dan verilebilir. İskoçya'da mikroçip üreten bir fabrikada hücresel ekip çalışmasına geçildi. Ekip oluşumu toplam kalite yönetimi ile desteklendi. Otonom ekipler oluşturuldu. Genel olarak iş tanımları, beceriler değiştirildi. Değişikliklerin dört temel boyutu vardı: Otonom hücrelerin oluşturulması, denetimden desteklemeye geçiş, destek gruplarının rollerinin değiştirilmesi ve yönetim yapısındaki değişim. Değişim yaygın bir eğitim programı ile desteklendi. Üretim akışı iki üretim hattından oluşuyordu. Her bir hatta 12 hücre ve her bir hücrede de dört ile altı işçi çalışıyordu. Her hücre üretim süreci içinde önemli bir aşamayı temsil ediyordu. Hücrelerin amaçları şunlardı: Programa göre üretimi yapmak, kendi performansını değerlendirmek, iç kararları oluşturmak, personel gelişimi, hücre gelişimi, sorun çözme, sürekli gelişme, eğitim, önleyici bakım, kayıt. Hücredeki üyelerin tümünün bu amaçlar konusunda beceri kazanması hedefleniyordu. Ekip üyelerinin akşam yemeği gibi ortamlarda zaman geçirmesi sağlanıyordu. Hücre denetimi üç kişilik bir ekiple gerçekleştiriliyordu. Bu denetim ekiplerinde bir üretim operatörü, bir kalite sorumlusu bir de teknik mühendis yer alıyordu. Hücrelerin asıl denetim işlevi kendilerine aitti.[128]

Ekip oluşturma ve diğer esnek yönetim teknikleri liderliğe de ayrı bir önem kazandırmaktadır. Gelişen teknolojinin geniş-kapsayıcı (expansive) birey ve liderlik gereksinimi ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Geniş birey sürekli öğrenen, gelişen, ileri teknoloji kullanan bireydir. Geniş liderler ise bu bireyleri koordine etme yeteneğine sahip liderlerdir. Geniş liderler yeni fikirlere açıktırlar ve sürekli olarak bunları uygulama arayışı içindedirler. İşi gerçekleştirmek için bağlantıları nasıl kuracaklarını bilirler. Fikirleri uygulamaya geçirmekte başarılıdırlar. Ancak bunu tek başlarına yapmazlar,

---

[127] Stewark G.L., Manz C.C., Sims H.P. (1999) *Team work and group dynamics*. John Wiley and Sons Inc, USA, sf: 3 - 10, 34 - 38

[128] McCalman J. (1998) *Self managing teams in high technology manufacture: Overcoming technological barriers*. Team Performanca Management, 4(3), sf: 93 - 112.

gerekli becerilere sahip olanları bir araya getirirler.[129]

Ekibin sorumluluğu iş düzenlemesidir. Bu da üç önemli amaç üzerinden şekillenir: 1) İşin hazırlanması: İşle ilgili asıl amaç belirlenmeden önce gerçekleştirilmesi gereken aktivitelerdir. İş standartlarıyla (Ne yapılmalı? Ne zaman ve nasıl yapılmalı? Hangi sırada yapılmalı? vb.), iş materyaliyle (Hangi girdilere gereksinim var? Girdilerin kalite ve miktarını nasıl ve ne zaman denetlemeliyim? vb.) ve iş ekipmanıyla ilgilenir. 2) Çalışma desteği iş amaçlarıyla ilgilidir. Bu amaçlar iş bakımı, işin geliştirilmesi ve tüm iş süreciyle ilgilidir. 3) İşin kontrolü: Bu da iş performans kriterleri, iş koordinasyonu ile ilgilidir. Ekip sorumluluğunun paylaşımı bakımından iki tür ekip vardır. Bunlardan birisi sorumluluk paylaşan ekip tipidir. Burada sorumluluk bütün ekip üyelerince paylaşılır. Ekip üyeleri işin hazırlanması, çalışmanın desteklenmesi ve kontrolü ile ilgili kararları kendileri alırlar. Diğer uçta ise hiyerarşik yapılı ekip tipi vardır. Burada bütün sorumluluk ekip liderindedir. Paylaşımcı ekiplerde bireysel katılım ve yeterlilik gelişir. Böylece ekibin performansı, üretkenlik artar, ürün kalitesi yükselir.[130] Ekip çalışmasının iş doyumunu da olumlu yönde etkilediği düşünülür.[131]

Paylaşımcı ekibe kendi kendini yöneten çalışma ekibi (self-directed work team) de denmektedir. Burada ekip bütün üretimden ya da belli bir diliminden sorumludur. Üyeler birlikte çalışıp, işlerini birlikte planlayıp, denetlerler. Böylece ekip üyeleri arasındaki iletişim de gelişir. Bu ekip türü, bu özellikleriyle belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelenlerden oluşan kalite çemberlerinden, ürün geliştirme ekiplerinden ayrılır. Grup çalışmalarını kolaylaştırmakla görevli kişi ekibin, kendi belirlediği amaçlara ulaşmasını, bunun için sorunları çözmesini ve sorunların şirket kültürüyle uyumlu biçimde ele alınmasını sağlar. Kolaylaştırıcının en önemli görevlerinden birisi enformasyonun bütün ekip üyeleri arasında dağılımını ve herkesin öneri geliştirme sürecine katılımını sağlamaktır. Burada önemli nokta kolaylaştırıcının ekibi belli amaçlar için bir tarafa doğru çekmesi değil, bu konuda tarafsız davranması ve ekibin sorumluluğunu kendi üzerine almamasıdır. Aksi taktirde ekip ruhu bozulur. Ancak kolaylaştırıcının tarafsızlığının derecesi, ekibin gelişim aşamasına, belirlenen amacın karmaşıklık düzeyine ve ekip bileşimine göre de değişir. Kolaylaştırıcının önemli işlevlerinden birisi çatışmaları kontrol etmektir. Nitekim, amaçla bağlantılı olduktan sonra çatışmaların yararı bile olabilir. Çatışmalar bazen grup kaynaşmasını artırabilir. Ancak bu yalnızca kolaylaştırıcıya değil, çatışanlara da bağlıdır. Kolaylaştırıcı grubu motive

---

[129] Diamante T., London M. (2002) *Expansive leadership in the age of digital technology.* Journal of Management Development, 21(6): 404 - 416.

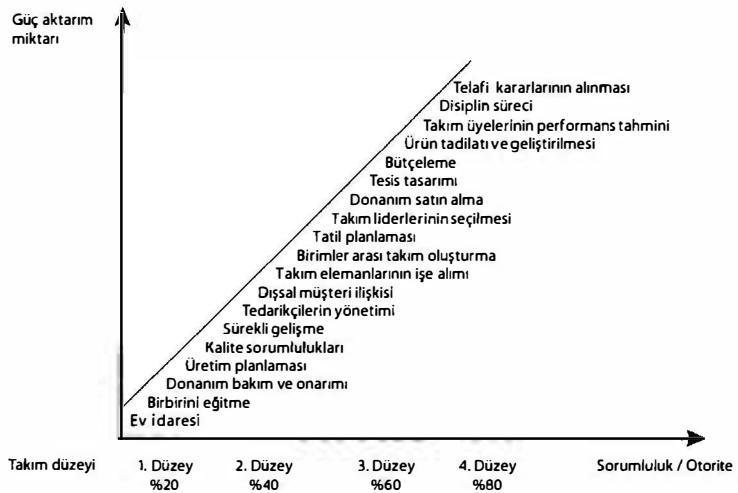
[130] Doorewaard H., Hootegem GV, Huys R (2002) Team responsibility structure and team performance. Personel Review, 31(3), sf: 356 - 370.

[131] Fairbrother K., Warn J. (2003) *Workplace dimensions, stress and job satisfaction.* Journal of Managerial Psychology, 18(1), sf: 8 - 21.

eder. Ekip çalışması için gerekli kaynakların sağlanması da (kitaplar, yazı tahtaları, vb. kolaylaştırıcının görevidir.[132]

Ekip çalışmasının ekibin ve içindeki çalışanların güç ve inisiyatifini artıracağı beklenir. Bu anlamda güç aktarımının dört düzeyi vardır: Birinci düzeyde ekibin sorumluluğu minimal artar. Ekip üyeleri birlikte çalışır, ancak sorumluluğun küçük kısmını üstlenmişlerdir. Üstlenilen sorumluluk tek kişinin o işi yaptığı duruma göre çok az farklıdır. Dördüncü düzeyde ise ekip kendi kendini yöneten bir ekip olarak tanımlanır ve sorumluluğun da % 80'ini üstlenmiştir.[133]

Grafik: Güç aktarımı dizgesi



Kaynak: Waters NM, Beruvides MG 2009

Ekip çalışmasının temelinde çok yönlü iş amaçlarının birleştirilmesi ve işlevsel esneklik, sorumluluk dağıtımı, özdenetim gibi mekanizmalar bulunur. Ekip çalışmasının grup teknolojisi temelinde oluşturulması daha kolaydır. Ekip üyeleri çok amaçlı sorumluluklar üstlenirler. Örneğin Volvo'nun İsveç'teki fabrikasında her ekip 50 üyeden oluşur. Ekip belli bir alandan sorumludur. O alanın her tür işi (üretimle ilgili işlere ek olarak temizlik gibi bakım işleri de) ekibin sorumluluk alanındadır. Volvo'da ekip çalışmasına geçildikten sonra üretkenlikte artış olmuştur. Yönetim bunu ücret sistemin-

[132] Irani Z., Choudrie J. (2002) *Sustaining TQM through self-directed work-teams.* International Journal of Quality and Reliability Management, 19(5), sf: 596 - 609.

[133] (Waters NM, Beruvides MG 2009).

deki ve iş organizasyonundaki değişime bağlamaktadır. İşe devamsızlık iki yıl içinde % 14,6'dan % 11,9'a inmiştir. Ekibin sorumlu olduğu iş alanı içinde rotasyon esastır. Her dört beş saatte bir üyeler rotasyon yaparlar. Ancak uzmanlık gerektiren işlerde rotasyon sık değildir. Pek çok araştırmacı değişik işyerlerindeki araştırmaları sonucunda, ekip çalışmasıyla işçilere verilen otonominin, yönetim tarafından son derece sıkı biçimde denetlenen bir otonomi olduğunu saptamışlardır. Bu nedenle de ekip çalışmasının iş yoğunluğunu artıran bir tür stresle yönetim olduğu sonucuna varmışlardır.[134]

Ekip çalışması bir yönüyle katılımı sağlama aracıdır. Merkez kapitalist ülkelerin tümünde kalite çemberi, amaç grupları gibi değişik ekip oluşumları çalışanların katılımını sağlamanın araçları olarak kullanılmaktadır.[135]

Ekip çalışmasının amacı çalışanların organizasyona uyumunun geliştirilmesi ve iç çatışmaların engellenmesidir. Ancak bunlar tamamen koşullara bağlı olup, genel geçer nitelikte değildir. Grene ve arkadaşlarının İngiltere'de endüstrinin kalbi sayılan Batı Midland'de yüksek derecede sendikalı bir gemi imalat şirketinde yaptıkları araştırma bu konuda somut veriler sunuyor. Şirkette yönetim eskiden beri sendikalaşmayı destekliyordu, buna karşılık sendika nadiren greve başvuruyordu. 1988 yılında yönetim tarzı değişti. Yeni teknolojiler hücresel bir biçimde uygulandı. Üretkenlik temelinde ücretlendirmeye geçildi, geleneksel iş ayrımları kaldırıldı. Üretkenlik hesabı ekipler zemininde yapıldı. 1500 olan çalışan sayısı 450'ye düşürüldü. Ekip çalışması oluşturuldu, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi artırmak amacıyla değişik kanallar geliştirildi. Tam zamanında üretime geçildi. Sonuçta şirketin üretkenliği arttı. Ancak kârlılık yönetimin beklediği kadar yükselmedi. Ekip üretkenliğine bağlı ödül sistemi beklendiği kadar iyi çalışmadı. Çoğu çalışan ödül sisteminden memnun değildi. Kendilerini daha çok çalıştırdığını, ancak yeterince ödüllendirmediğini düşünüyorlardı. Çalışanların çoğu bu nedenle eforlarının azaldığını belirtiyordu. Buna karşılık çalışma atmosferi bozulmuş ve daha fazla oranda bireyselleşmişti. Bir kadın çalışana göre bunun nedeni yönetimin çalışanları birbirlerine izlettirmesiydi. Ekibin performansının yükseltilmeye çalışılması ve ücretlendirmenin ekip temelinde yapılması ekip üyelerini birbirlerini izlemeye, denetlemeye, boşluklarını yakalamaya yöneltiyordu. Çalışanlar yönetimle ilişkilerin geliştirilmesi için düşünülmüş olan çeşitli toplantıların işe yaramadığını belirtiyordu. Çünkü toplantılarda önerilenler genellikle dikkate alınmıyordu. Çalışanların düşüncesi yönetimin kendilerinden gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmalarını istediği şeklindeydi.[136]

---

[134] Thompson P., Wallace T. (1996) *Redesigning production through teamworking.* International Journal of Operations and Production Management, 16(2), sf: 103 - 118.

[135] Wimalasiri J.S., Kouzmin A. (2000) *A comparative study of employee involvement initiatives in Hong-Kong and the USA.* International Journal of Manpower, 21(8), sf: 614 - 634.

[136] Grene A.M., Ackers P., Black J. (2001) *Lost narratives ? From paternalism to team-working in a lock*

Ekip oluşturma, diğer yönetim stratejileriyle birlikte, sendikaları dışlamanın aracı olarak işlev görmektedir. İşletme ölçeğinde ekip sendikanın yerine ikame edilmeye çalışılır. İngiltere'de İşyerlerinde Çalışanların İlişkileri Anketi (1998), çalışanların % 65'inin formal olarak oluşturulmuş ekipler içinde çalıştığını göstermektedir. Ancak, bunların çok küçük bir azınlığı otonom çalışma ekibi biçimindeki yapılar içindedir. Çalışanların yalnızca % 3'ü birlikte çalışan ekip üyelerine belli bir ürün ya da hizmet konusunda sorumluluk verildiğini, nasıl çalışacaklarını birlikte kararlaştırdıklarını ve kendi ekip liderlerini kendilerinin atayabildiklerini belirtmiştir.

İşyerinde sendika, yönetim ve çalışanları kapsayan ekiplerin oluşturulması esnek iş düzenlemelerinin çalışanlara kabul ettirilmesi açısından önemlidir. İngiltere'de çelik endüstrisinde 1980'lerde yaşanan büyük grev dalgası sonrasında endüstri ilişkilerinde önemli değişikliklere gidildi. Özellikle endüstriyel düzenlemeler desantralize edildi ve istihdam hacmi yarıdan fazla azaltıldı. Üretim grup çalışması biçiminde yeniden yapılandırıldı. Ekip çalışmasına geçişin en önemli gerekçesi üretim operatörlerinin iş alanlarını genişletmek ve işteki sıradanlığı azaltmaktı. Aynı uygulama içinde işçilere kalite geliştirme konusunda daha fazla sorumluluk verildi, makinelerin bakım ve onarımını da içeren iş içi eğitimleri sağlandı. Uygulama sürecindeki önemli noktalardan birisi sendikaların, işçilerin iş sorumluluğunun artırılması karşısında gösterdikleri tepkiydi. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında yönetimlerin sendikalara karşı tutum almalarının bir nedeni de budur. Çelik sektöründeki 157 firmada ekip çalışmasının tercih edilmesinin nedeni işçi kullanımının ve üretkenliğin artırılmasıydı. Buna karşılık yöneticilerin, ekip çalışmasını uygularken, işçiler arasındaki dayanışmayı ve ücretleri artırmak, fiziksel gerilimi azaltmak, işi zenginleştirmek gibi amaçları yoktu. Bu da ekip çalışmasındaki asıl hedefin kârlılık olduğunu göstermektedir. Buna karşılık ekiplerde çalışanların % 85'i, yeni uygulama sürecinde, işyerlerindeki işçi sayısının azaltıldığını, % 58'i işçilerin işlerine yönelik memnuniyetlerinin azaldığını, % 40'ı işçilerin motivasyonunun ve işe ilgilerinin azaldığını belirtiyordu. Özellikle sendikaların onayı alınarak gerçekleştirilen ekip uygulamalarında işçilerin memnuniyeti daha yüksek orandaydı. Yönetimlerin tutumu ise sendikalara danışmamak yönündeydi.[137]

Öte yandan sendikaların ekip çalışmasına yaklaşımı ekonomik bir zeminde gerçekleşmektedir. Ekip çalışmasının iş yoğunluğunu artıran, istihdam hacmini azaltan karakteri sendikaların karşıtlığının temel nedenleridir. Ekip çalışması özellikle denetici kadroların azaltılması olanağı verir. Bunun nedeni denetimin ekibin kendisine bırakılmasıdır. Bu tür durumlar da sendikaların karşıtlığının nedeni olabilir.[138]

---

manufacturing firm. Economic and Industrial Democracy, 22, sf. 211 - 237.

[137] Bacon N., Blyton P. (2000) *Industrial relations and the diffusion of teamworking: Survey evidence from the UK steel industry.* International Journal of Operations and Production Management, 20(8): 911 - 931.

[138] McCabe D., Black J. (1997) *"Something's gotta give": Trade unions and the road to team working.* Employee

Ekip çalışması toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulama stratejilerinden birisidir. Sermayenin ve üretimin yeniden yapılandırıldığı günümüz koşullarında, yönetimin yeniden yapılandırılmasının önemli unsurlarındandır. İşçilere yaptıkları iş üzerinde daha denetleyici oldukları hissini verir. Buna karşılık iş doyumlarında azalmaya neden olabilir. Yönetimin ekip oluşumundan temel beklentisi belirlenmiş amaçlara ulaşmada daha fazla oranda müdahaleci olabilmektir. Böylece çalışanların onayının alındığı, çalışanların kendilerini işyeri ortamında daha etkili hissettikleri bir senaryo içinde yönetimin güçlendirilmesi hedeflenir. Bu nedenle ekip çalışması, yönetimce maniple edilen çalışan güçlendirmesi olarak tanımlanabilir. Lashley bu senaryoyu şu şekilde analiz etmektedir:

> "Güçlendirilmiş ve uyumlandırılmış çalışan yönetime kontrol olanağı sunar. Kontrol ve uyum tezat iki kavram değildir. Güçlendirme kontrolü dışsal bir müdahale olmaktan çıkarıp, çalışanın kendisine uyguladığı içsel bir süreç haline getirir. Güçlendirme, kontrol odağının kaydırılmasıyla çalışan üzerindeki yönetim kontrolünün artması demektir."

Değişik ekip oluşumları ise güçlendirmenin temel aracıdır.[139]

Daha önce katılımın kârlılığı artırmanın ve işçi sınıfını mikro ölçekte sermayenin hedeflerine kilitlemenin yolu olduğunu belirlemiştik. Ekip oluşumu bir yandan katılımı sağlamanın bir aracıdır. Böylece ekip sermayenin ideolojik manipülasyonunun gerçekleştiği zemini oluşturur. Öte yandan ise, ekip, denetimi işçilere yaptırmanın da ortamını hazırlar. Ekip içinde işçiler kendi kendilerini ve birbirlerini denetleyerek, kimi kararlara katıldıklarını sanarak, şirketin kârlılık hedefine ulaşmasına hizmet ederler. Nitekim bütün ekip türlerinin ara düzey deneticilere olan gereksinimi azaltması da bunu gösterir. Firma bir yandan işçilerde öz denetim davranışını koşullar, öte yandan da deneticilere olan gereksinimini azaltır.

V. Kalite (Kontrol) Çemberleri

Kalite (kontrol) çemberlerine (quality control circles) yönelimin arkasındaki düşünce işçiyi motive eden temel faktörlerin kendini gerçekleştirme, başarı hissi, kararlara katılım gibi olgular olduğu ve maddi ödüllerin motivasyonda yetersiz kaldığıdır. İleri sürüldüğüne göre, kalite çemberleri karar süreçlerine üreticilerin katılımını sağlayarak işyerini insanileştirir. Bu süreçte yönetimin geleneksel tutumunu değiştirmek, işçilerin tutumunu değiştirmekten daha zordur.

Relations, 19(2), sf: 110 - 127.

[139] Rees C. (1999) *Teamworking and service quality: The limits of employee involvement.* Personel Review, 28(5 - 6), sf: 455 - 473.

Kalite çemberleri şu bakımlardan diğer katılım organlarından farklıdır: Öncelikle katılım isteğe bağlıdır. Yönetimin direktifiyle kurulmaz, ancak çalışmaları yönetimce desteklenir. Homojen grup etkinliğidir. İşle ilgili sorunların çözümünde etkilidir. Aşağıdan yukarıya etki gösterir.

Kalite çemberi aynı iş alanında çalışan işçilerden oluşan küçük bir gruptur. Grup isteğe bağlı olarak oluşur ve haftada bir kez, işle ilgili sorunları tanımlamak, analiz etmek ve çözmek için toplanır. Amaç toplam performansı artırmak ve iş yaşamını zenginleştirmektir. Üye sayısı 8 - 10'dur. Ancak 5 - 15 sınırları arasında olabilir. Üyeler ya aynı çalışma alanında birbirini tamamlayan işleri yapanlar ya da aynı işi yapanlardır. Böylece çemberler aynı ya da farklı disiplinlerden bireyleri içerebilir. Toplantılar çalışma saatlerinin içinde ya da dışında olabilir. İkinci yol yönetim açısından tercih edilenidir. Normal çalışma saatlerinin dışında çalıştığında fazla mesai ücreti ödenmez. Konuşulan konular yalnızca işle ilgili olanlardır. Şikayetler, talepler sendikalara ve işyerindeki ilgili diğer komitelere bırakılır. Kalite çemberleri 1960'larda kaliteyi geliştirmek üzere kuruldular. Ancak sonraki yıllarda üretkenlik, iş güvenliği gibi başka konularda da çalışmaya ve etkili olmaya başladılar.

Kalite çemberlerinin beklenen etkileri şunlardır: 1) Değişik disiplinlerden ya da çalışma alanlarından insanları bir araya getirerek insan ilişkilerini geliştirir ve çalışma ortamı moralini yükseltir. 2) Katılım kültürünü geliştirir. 3) İşe ilgiyi artırır. Bunun nedeni katılımcıların toplantılarda işle ilgili bilgileri almaları ve uzmanlarla konuşabilmeleridir. 4) Ekip çalışmasının etkinliğini artırır. 5) Üretim hatalarını azaltır, kaliteyi artırır. 6) Maliyet azaltıcı, iş güvenliğini geliştirici önlemleri almak olanaklı olur. 7) Sorun çözme kapasitesi gelişir. Bu hem bireyler hem de ekip için geçerlidir. Sorun çözme kapasitesindeki gelişmeyi belirleyen faktörler istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin kullanımı, veri toplama, uzmanlarla etkileşimdir. 8) Sorunları önlemeye yönelik tutum gelişir. 9) İletişim artar. 10) Liderlik gelişir, ayrıca bireysel düzeyde gelişim sağlanır. 11) Tutum ve davranış değişiklikleri kolaylaşır. 12) Üretkenlik artar. Bu gelişme yukarıda sıralananların bir sonucudur.

Kalite çemberleri yaklaşımı 1950'lerin başında Japonya'da başladı. O tarihlerde Dr. Edward Deming ABD'den Japonya'ya davet edildi ve bu ülkede istatistiksel kalite kontrol teknikleri konusunda dersler verdi. Ancak Japonların kalite yaklaşımı bunun ötesine geçti ve bir yönetim yaklaşımı düzeyine ulaştı. 15 yıl içinde kayıtlı kalite çemberlerinin sayısı 10 bini aştı. 1990'ların başında ise bir milyondan fazla çemberde 10 milyondan fazla işçi etkinlik gösteriyordu. Kalite çemberleri 1970'lerde Avrupa ve Uzak Doğu ülkelerine de yayıldı.

Kalite çemberleri yalnızca kalite sorunlarını ele almazlar. Bunun dışında üretkenlik, maliyet, iş güvenliği gibi konular da gündemlerindedir. Kalite çemberleri aynı işyerindeki, ürün komiteleri, birleşik işyeri komiteleri, kalite kontrol bölümleri gibi başka

yapıların yerine ikame edilmek üzere oluşturulmazlar. Bunların her birisinin kendine özel yapısı ve işlevi vardır. Kalite çemberleri işçilerin yakınmalarının ele alınacağı organlar da değildir.

Bugün kalite çemberleri toplam kalite yönetimi sisteminin içinde yer almaktadır.

Kalite çemberleri oluşturulduktan sonra üyeleri eğitime alınır. Bu eğitimin amacı kalite çemberlerinin tanıtılması, felsefesinin anlatılması, sorun çözme tekniklerinin öğretilmesi, iletişim becerilerinin ve liderlik özelliklerinin geliştirilmesidir. Örneğin, sorun çözme ve veri analizi tekniği olarak beyin fırtınası, veri toplama, tabakalama, pareto analizi, balık kılçığı diagramı, çizgi grafik, noktalama grafiği, çubuk grafik gibi teknikler öğretilir. Böylece üyeler veri toplama, analiz etme ve bulguları gösterme gibi temel teknikleri öğrenmiş olurlar.

Kalite kontrol çemberlerinin başarısı için birkaç faktör önemlidir: 1) Üst düzey yönetimin onay ve desteği olumlu yönde etki gösterir. 2) Çember liderlerinin ilgisi. 3) Orta düzey yöneticilerin desteği. Genellikle bu yönetim kademesi kalite çemberlerini kendi yetki alanlarına müdahale olarak algılamaktadır. 4) Çember önerilerinin zamanında uygulamaya konulması. 5) Çember etkinliklerinin düzenliliği. 6) Çemberlerin basit, ancak temel sorun çözme tekniklerini uygulayıp uygulamadığı. 7) Çember üyelerinin bir kısmının etkinliklere katılmaması. 8) Çemberlere üye olmayanların çemberlere karşı olumsuz yaklaşımı. 9) Çemberlerin çözemeyecekleri kadar karmaşık sorunları ele alması. 10) Çemberlerle bölüm yöneticileri arasındaki iletişimsizlik. 11) Yönetim değişikliği. 12) Sendikanın direnci. Sendikalar da çemberlerin kendi etkinlik alanlarını sınırlayacağı izlenimi içinde olabilir. Ayrıca sendikalar üretkenlik artışının işçilerin iş güvencesini tehlikeye sokacağını da düşünebilir.

Hindistan'da yapılan bir araştırma çember üyelerinin değişik bireysel özelliklerinde olumlu değişim olduğunu göstermiştir. Örneğin çembere üye olan işçilerde ekip ruhunda, işletmeye aidiyet hissinde, analitik yeteneklerde, karar oluşturma yeteneklerinde, planlama yeteneklerinde, kendini ortak amaçlara entegre etme durumunda, etkili iletişim kurabilme yeteneklerinde, yaratıcı yeteneklerde, maliyet etkinlik analizi gerçekleştirme yeteneklerinde gelişme olmuştur. Aynı işçilerin iş doyumu artmış, işlerine karşı yabancılaşma düzeyleri azalmıştır. Çember üyelerinin organizasyona karşı olumlu yönde değişen tutumlarına bağlı olarak organizasyon içi iklim daha uyumlu olmuştur.[140]

Kalite çemberlerinde çalışanlara üretimle ve kendileriyle ilgili kararları belirledikleri izleniminin verilmesi önemlidir. Bu imaj yaratma sürecinin ayrıntıları şu şekilde işlemektedir: 1- Katılımla işletme içinde enformasyonun yaygınlaşmasına yönelik bir kanal açılır. 2- Bu kanalla işçilerin üretimle ilgili düşünce ve önerileri alınır. 3- Güç dengelerinin (aslında yalnızca enformasyonun) yeniden dağılımı işçilerde olumlu bir hava ya-

[140] UDPA SR (1992) *Quality circles: Progress through participation.* Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.

ratır. 4- Bu motivasyon şirketin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. 5- Emek yönetim ilişkileri güçlenir, bu da işyeri ortamındaki çatışmaları önler ya da zayıflatır.[141]

Tartışmalarla geliştirilen öneriler yönetime iletilir. Yöneticiler grubun üyesi olamaz, ancak kendi deneyimlerini aktarmak üzere özel toplantılara davet edilebilirler. Çemberlerden ürün ve hizmet kalitesini ve güvenilirliğini geliştirmesi, maliyet azaltıcı öneriler yapması, çalışanların ilgilerini artırması ve işe uyumlarını geliştirmesi, sorunlara esnek yanıt üretme kapasitesini ve liderlik becerilerini artırması beklenir.

Kalite çemberleri 1980'li yıllarda patlayıcı tarzda arttıysa da sonrasında gerileme göstermiştir. Bunda bir dizi faktör etkilidir. Bunların arasında çember yapısının organizasyonun genel yapısıyla uyumsuzluğu ve toplam kalite yönetimi felsefesinin kalite çemberinin yerini alması gösterilebilir. Hill 1980'lerde kalite çemberlerinin sayısındaki hızlı artışı iki etkenle açıklamıştır. Birincisi üretkenlik önündeki önemli engellerden birisi olarak değerlendirilen endüstriyel çatışma ortamıdır. İkincisi ise Japon üretim sisteminin büyük başarılarıdır. Hill'in İngiltere'deki araştırmaları kalite çemberlerine yönelik beklentilerin uygulamalarda önemli oranda gerçekleşmediğini göstermektedir. Örneğin çemberlere katılım oranı % 2 - 25 arasında kalmıştır. Bazı gruplar uygulamaya açıkça karşı çıkmaktadır. Katılanların iş doyumu, şirkete uyumu, yönetim ile işçiler arasındaki ayrımın azaldığı yönündeki hisleri katılmayanlarla fark göstermemektedir. Yönetim çember çalışmalarını zaman israfı olarak değerlendirebilmektedir. Ayrıca çember yapısı işletme içindeki hiyerarşik yapıya ek ikinci bir hiyerarşi yaratabilmektedir. Çemberlerin koordinasyonu için oluşturulan yapılar, çemberlerde üretilen fikirlerin ele alınacağı komiteler bu hiyerarşinin kurumları olmaktadır. Bütün bunlara bağlı olarak Hill çemberlerin hiçbir zaman kurumsallaşamadığını, deney aşamasında kaldığını ve zaman içinde de kendilerine yönelik ilginin azaldığını kaydetmiştir.

Kalite çemberlerinin akıbetine ilişkin benzer bulgular Griffin'in çalışmalarında da bulunabilir. Griffin yaptığı araştırmalarda kalite çemberlerine katılanların motivasyonunun 36. aydan itibaren düşmeye başladığını, aynı sürede yönetimlerin işçilerden gelen önerilere duyarsızlaştığını saptamıştır. Griffin bunun nedenini şu faktörlerde görür: a) Kalite çemberlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, çemberlere katılan işçilerin kendilerinde gördükleri ayrıcalık durumunun ortadan kalkması ve b) yönetimin de heyecanını yitirmesi ve gelen öneriler altında yorulması. Öte yandan, kalite çemberlerinin yarattığı katılımcı ortam, işçilerde daha fazla oranda katılım yönünde bir talep yaratabilmektedir. Buna karşılık kapitalist işletmelerin artan katılım talebine yanıt verebilmesi olanaklı değildir. Katılım öncelikle yönetimlerin belirlediği üretimle ilgili konularla sınırlandırılmıştır. Çemberlerin ve çember katılımcılarının bu konuların dışına taşmaları olanağı bulunmamaktadır. Ücretler ve çalışma koşullarıyla ilgili konular sendikal alana

[141] Rhenman E. (1968) *Industrial democracy and industrial management*. Tavistock Pub. Limited, London, sf: 75 - 77).

bırakılmıştır. Sendikalarla yönetim arasındaki ilişkiler ise çatışmalı bir karaktere sahiptir ve yönetim sendikanın yerine kalite çemberlerini ikame etme çabasındadır.[142] Bu da pratik olarak ücretler, sosyal haklar gibi geleneksel çatışma alanlarının endüstriyel ilişkilerden dışlanmasıyla, görmezden gelinmesiyle eş anlamlıdır.

Hong-Kong'da yapılan bir araştırma şirketlerin çalışan katılımını tercih etme nedenlerinin üretkenliği ve kaliteyi artırmak, morali ve motivasyonu geliştirmek, maliyetleri düşürmek olduğunu göstermiştir. Aynı araştırmada ABD'li şirketlerin Hong-Kong şirketlerine göre katılım programlarını daha fazla oranda tercih ettikleri ve katılımın yararlarının daha fazla oranda farkında oldukları da anlaşılmıştır. Araştırmacılar bunu ABD piyasasının daha fazla oranda rekabete açık olması ile açıklamışlardır. Hong-Kong'da ise işsizlik daha fazladır, emek daha ucuzdur ve şirketler katılımı önemli bir strateji olarak değerlendirmemektedir.[143]

Kalite çemberlerinin temel hedefi şirket kârlılığını artırmaktır. Kalite çemberleri toplam kalite yönetimi felsefesinin önemli stratejilerinden birisidir. Çemberlerin temel hedefi kalitenin artırılması, bunun için de hataların minimize edilmesidir. Ürün hatalarının azaltılması noktasında, kalite çemberleri, geleneksel istatistiksel kalite kontrol tekniklerinden ayrılarak üreten insanın motivasyonunun artırılmasına ve insanın bütün ilgisinin üretime odaklanmasına vurgu yapar. Bu noktada da katılım stratejisi öne çıkar.

Katılım, çember uygulamasında, kalitenin önemli güvencesidir. Yoksa kalite çemberi tek başına demokrasi kültürüne katkı yapacak bir organ olarak düşünülmez. Her şeyde olduğu gibi katılım da piyasa mantığına, şirket kârına hizmet eder, ona göre yapılandırılır.

Kalite çemberlerinin bir diğer önemli hedefi sendikaların gücünün zayıflatılmasıdır. İşyeri ölçeğinde emek ile sermaye arasındaki ilişki, Fordist dönemde ortaya çıkmış, geleneksel-çatışmacı sınıf kimliğinden, yani sendikal alandan dışarıya çıkarılmaya ve sınıfsız-çatışmasız bir alana çekilmeye çalışılır. Sendikal çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi, sendikal alanın içinin boşaltılması için, işçilerin kendi iradelerinin geçerli olduğu izlenimi verilecek yeni bir alan oluşturulması gerekmiştir. Kalite çemberlerinde katılımın öne çıkarılması bunun gereğidir.

Ancak, kalite çemberlerinin ömrünün kısalığına ilişkin veriler, kapitalizmin keskin sınıfsal çelişkilerinin işletme ölçeğinde etkili olmaya devam ettiğini göstermektedir. Üretim araçlarının özel mülkiyeti üzerinde şekillenen uzlaşmaz toplumsal çıkarlar devam ettikçe, endüstriyel ilişkilerdeki çatışmaların ortadan kalkmadığı, arzulanan pürüzsüz ortamın yaratılamadığı, bunun da ötesinde işçilerin sermayenin şekillendirdiği bu yapay ortamın farkına vardığı anlaşılmaktadır. İşçilerin ilgilerindeki azalma geliş-

[142] Griffin R.W. (1988) *Consequences of quality circles in an industrial setting: Longitudinal assessment.* Academy of Management Journal, 31 (2), sf: 238 - 258.

[143] (Wimalasiri J.S., Kouzmin A., *age*, sf (2000).

tirdikleri önerilerin bir süre sonra yeterince dikkate alınmamasından, şirketle ilgili stratejik konularda kendi düşüncelerinin hiç sorulmamasından, çember sayısının az olduğu dönemde çember katılımcılarına gösterilen özel ihtimamın, çember sayısının artmasıyla birlikte ortadan kalkmasından kaynaklanır. Dolayısıyla, ortamın yapay olduğunun anlaşılması keskin bir sınıf bilinci gerektirmemekte, sıradan işçinin sezgileri bile olanların ayırdına varmak açısından yeterli olmaktadır. Bize göre, demokrasi imajı yaratmaya yönelik bu operasyonun tutması olasılığı bulunmamaktadır.

Toplam kalite yönetimini ele aldığımız bölümde kalite stratejilerinin küçük firmalarda yaşama geçirilme şansının neredeyse bulunmadığını da belirtmiştik. Bunun nedenleri küçük firmaların gerekli kaynaklara, yönetim altyapısına sahip olmamalarıydı. Bu nedenlerle, çember uygulamalarının küçük ölçekli üretimin yaygın olduğu ülkelerde kısa bir süre için bile genellik kazanması şansı hiç yoktur.

Türkiye'de yapılan bir araştırma yukarıda yaptığımız saptamaya ilişkin somut veriler sunuyor. Araştırmayı Funda Mendeş 1994 yılında Ankara'da sayısal kontrollü makineleri kullanan 24 firmada gerçekleştirdi. Yeni teknolojilerin yarattığı üretim ortamında işçilerin katılım düzeylerini de (kalite çemberlerinin varlığı ve değişik mekanizmalarla firma içinde değişik konularda alınan kararları etkileyip etkilemedikleri üzerinden) sorguladı. Bu firmaların yalnızca üçünde (ikisi büyük, birisi de küçük ölçekli olmak üzere) kalite kontrol çemberleri vardı ve bunlar katılımı sağlamak bakımından gerekli ölçüde kapsayıcı değildi. İşçilerin alınan kararları etkileme gücü bakımından ise Türkiye'ye özgü bir sonuç saptanmıştı. Küçük firmalarda çalışan işçiler kararları daha fazla derecede etkileme gücüne sahip olduklarını belirtmişlerdi: Yüksek derecede etkileme oranı büyük firmalarda % 6, küçük firmalarda ise % 50 idi. Ancak küçük firmaların bu ayrıcalığı, genellikle firma sahipleriyle, çalışanların aynı aileden ya da akraba olmalarıyla ilgili bir durumdu.[144]

Kalite çemberleri Öğrenen Organizasyon kavramı içinde de anlamlandırılıyor. Öğrenen organizasyon içinde çalışan insanların gerçekten istenilen sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni ve değerli düşünme yapılarının geliştirildiği, kolektif düşüncenin yaratıldığı ve içindeki insanların öğrenmeyi sürekli olarak öğrendiği kurumdur. İşte bu amaç için kalite çemberlerinin önemli işlevinin bulunduğu belirtilmektedir. Öte yandan, Davenport (1993), Wilkinson (1994), Godfrey (1997), Monden (1998) gibi yazarlar artan katılımın, iletişim kanallarını geliştirse de, şirket kararları üzerinde bir etkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu yazarlar, kalite çemberlerinin iletişimin geliştirilmesine odaklandığını, sonuçlar üzerinde herhangi bir perspektifinin bulunmadığını düşünürler.[145]

---

[144] Mendeş F. (1998) "Türkiye'de esnek otomasyon pratiğinin etkileri". *Toplum ve Bilim Dergisi*, Sayı 77, sf: 160-173.

[145] Prado J.C. (2001) *Beyond Quality Circles and Improvement Teams*. Total Quality Management,

Kalite çemberlerinin çalışanlara üretimde söz hakkı vereceği, bunun da üretkenliği ve performansı artıracağı beklenir. Ancak değişik araştırmaların sonuçlarını meta analiz tekniğiyle birleştirerek yapılan analizler kalite çemberleriyle katılım ve iş tatmini arasındaki ilişki açısından (olumlu ve olumsuz yönde) değişik sonuçlar saptamaktadır. Bu farklılık çemberlere katılanların bireysel özelliklerine, yöneticilerin tutumlarına bağlanmaktadır. Örneğin, bilgi, kendine güven, başarı isteği gibi bireysel faktörler, yönetim desteği, kurumsal yapının tipi gibi kurumsal faktörler önemlidir. Çember uygulamasının süresi önemlidir. Çünkü kısa süreli uygulamalarda sonuç alınamamaktadır. Kamu kurumlarındaki sonuçlar ise daha olumsuz yöndedir. Pereira ve Osburn 1966-2003 arasında yapılmış 36 araştırmayı meta analize tabi tutarak kalite çemberlerinin etkilerini saptamaya çalıştılar. Buna göre, kalite çemberleri gerçek katılımı değil, katılım hissini ve iş performansını artırmaktadır. Ayrıca çember uygulaması ile şirkette kalma isteği arasındaki ilişki de terstir ve bu, çemberlerin çalışanların şirkete aidiyetini artıracağını ileri süren tezlerle uyumsuz bir bulgudur. Bu sonuçlarla çemberlerin beklenen sonuçları yarattığını söylemek oldukça zor görünmektedir.[146]

VI. Sözleşme Sistemlerindeki Değişim

Toplu sözleşme sisteminin terk edilmesi bu alandaki en önemli gelişme olmuştur.[147] Bunun yerine giderek bireysel düzeye doğru kayan yeni sözleşme sistemleri geçirilmektedir. Ara formlar ise işletme ve iş yeri düzeyli sözleşmelerdir.

Buradaki temel amaç sendikanın devre dışı bırakılması, işçinin yalnızlaştırılması ve örgütsüzleştirilmesidir. Örgütsüzleştirmenin hem çalışma saatlerinin uzatılması, emek yoğunluğunun artırılması ve gerçek ücretlerin düşürülmesi üzerinden mutlak, hem de üretkenliğin artırılması üzerinden görece emek sömürüsünü artırmaya yönelik olduğu açıktır. Ayrıca bireysel sözleşme sistemi işçiler arasında rekabet yaratma amacını da taşır. Rekabet, işçide, çalışma süresinin uzaması, iş yoğunluğunun artması yönünde "gönüllü" bir eğilim-rıza yaratır. Özellikle performansa dayalı ücretlendirmeyle birleştirildiğinde bu etki daha açık biçimde ortaya çıkar.

Esnek üretim sistemleriyle birlikte gelişen informal ekonomi emek sermaye ilişkilerinin merkezi düzeyde işletilmesinin önünde bazı nesnel kısıtlara sahiptir: 1- İşçilerin görüşebilecekleri somut bir karşı taraf bulmak zor olabilir. Bu özellikle alt sözleşme ve taşeronluk ilişkilerinin yaygın olduğu sektörler için geçerlidir. 2- İşçileri temsil edecek merkezi yapılar olmayabilir. 3- Varsa da bu yapıların yeterli kapasitesi olmayabilir. 4- İşçilerin sorumluluk, sorun ve haklarını ortak olarak belirleyebilmek zor olabilir.

12(6), sf: 789 - 798.

[146] Perreira G.M., Osburn E.H.M. (2007) *Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-Analysis.* Journal of Business Psychology 22, sf: 145 - 153.

[147] Eaton J., age, (2000), sf: 63

5- Sektörün esnek karakteri, üzerinde anlaşmaya varılmış konuların ortak olarak uygulanmasını olanaksız kılıyor olabilir. 6- İnformal sektörde grev gibi ortak eylemleri örgütlemek zor olabilir. Bu gibi sorunlar emek sermaye ilişkilerinin de düzensizleşmesine, birey ve işyeri ölçeğine desantralize edilmesine neden olur.[148]

Avrupa'da tüm endüstriyel firmaları kapsayan ve hükümetçe düzenlenen merkezi sözleşmelerin yerini, 1990'larda, üç tip alternatif aldı: 1) Merkezi toplu sözleşme sistemi yüzeysel olarak geçerli görünse de, özellikle küçük firmalarda bunun dışında çeşitli sözleşmeler yapılabilmektedir. 2) Geleneksel endüstri düzeyli sözleşmenin yerini, işletme ve şirket ölçekli sözleşmeler alabilmektedir. 3) Toplu sözleşme bireysel sözleşmeler lehine toptan ortadan kaldırılabilmektedir. Bu durumda sendikalar ve diğer işçi organları süreçte yer alamamaktadır. Yalnızca patron ile işçi karşı karşıya gelmektedir. Özellikle yeni gelişen sektörlerde toplu sözleşme oranı düşüktür. Örneğin 1990'larda bilgisayar hizmetlerinde ve bilgisayar yazılım endüstrisinde firmaların ancak % 27'si toplu sözleşme sisteminin içindeydi. Büyük işletmelerden oluşan kimya endüstrisinde bile işletmelerin % 50'si bireysel sözleşme yapmakta, % 23'ü ise işçi konseyleriyle veya diğer işçi temsilcisi kurumlarla görüşme yaparak ücret belirlemekteydi. Matbaacılık, tekstil, tütün, metal gibi ilk aşama endüstrilerinde endüstri ölçekli toplu sözleşme sistemi modeldi. Kimya ve petrol gibi ikinci aşama endüstriyel alanlarda şirket ölçekli sözleşmeler yaygındı. Bilgisayar endüstrisi gibi üçüncü aşama endüstrilerde ise sendikayı dışlayan bireysel sözleşme modeli egemendi.

İngiltere'de makine üretim endüstrisi endüstri ölçekli sözleşmelerin öncüsü olarak kabul edilir. Buradaki sözleşmeler ücret, çalışma saatleri gibi konuları kapsar. Bunun öncesinde ise işyeri temsilcileri şirket düzeyindeki sözleşmelerde önemli roller üstlenmiştir. 1960-1970'lerde ikili bir sözleşme yapısı gelişti. Önce endüstri düzeyli, sonra şirket düzeyli sözleşmeler yapılmaya başlandı. Endüstri düzeyli sözleşmeler, şirket düzeyliler için zemin oluşturmak amacıyla gerçekleştirildi. Ancak özellikle büyük şirketler buna karşı çıktılar ve endüstri ölçekli sözleşme kurallarının uygulanmasında esneklik talep ettiler. Zamanla giderek şirket ölçekli sözleşmeler öne çıkmaya başladı. İngiltere'de sendikaları tanıyan işyerlerinin oranı 1980'den 1990'a üçte ikiden, % 50'nin altına indi. Bununla paralel olarak endüstri ölçekli sözleşmelerin kapsamına giren işyerlerinin oranı da % 40'tan % 25'e düştü.

Almanya'da ise 1990'larda endüstri ölçekli sözleşmeler halen belirleyiciydi. Makine üretimi endüstrisinde toplu sözleşme yapısı bir dizi bölgesel sözleşme birimine ayrılmıştır. Bazı bölgelerde ücretin % 40'ı şirket düzeyinde belirlenir (ya yönetimin tek yanlı kararı ya da yönetimle işçi temsilcilerinin vardığı anlaşma sonucunda). Birinci turda endüstriyel sendika ile patron birliği bir anlaşmaya varırlar, ikinci turda yönetim şirket

[148] Horn P. (2005) *New forms of collective bargaingn: Adapting to the informal economy and new forms of work.* Capital and Society 38(1/2).

ölçekli düzenlemeler için işyeri konseyiyle görüşür. Bu ilişki bir yönüyle işyeri sendika birimini devre dışı bırakmaya yöneliktir. Örneğin IBM'de işyeri konsülüyle yönetim Pazar günü çalışması için anlaşmaya varırken, işyeri sendika birimi bu anlaşmanın endüstri ölçekli sendika-patron birliği anlaşmasına aykırı olduğunu belirtmiştir.[149]

Otomobil endüstrisindeki artan uluslararası rekabet Avustralya'da bu sektörün kârlılığını düşürünce, şirketler merkezi endüstriyel ilişkilerden desantralize formlara kaydılar. Şu anda merkezi düzenlemeler asgari standartları (asgari ücret gibi) belirlemektedir. Pek çok konuyla ilgili düzenleme ise işyeri ya da bireysel sözleşmelere bırakılmıştır. Endüstriyel ilişkilerdeki bu gelişme, dünya ölçeği dikkate alındığında yalın üretimin yaygınlaşması açısından benzeşme (convergence), buna karşılık emek sermaye ilişkilerinin desantralize edilmesi açısından ayrışma (divergence) olarak tanımlanmaktadır. Benzeşme eğilimlerinden birisi emek sermaye ilişkilerinin desantralizasyonudur. Bu eğilimin sonucu olarak Avustralya'da sendikalaşma oranı 1982 yılında % 49 iken. 2002'de % 23'e inmiştir.[150]

Avustralya'da 2002 yılında özel sektör çalışanlarının yalnızca % 22'si merkezi yasal düzenlemelerin kapsamındaydı. Yine aynı sektörde işçilerin % 37'sinin ücreti merkezi yasal düzenlemelerle belirlenirken, % 42'si bireysel sözleşmeyle ücret alıyordu. Aynı dönemde sendikaların da sözleşme süreçlerine katılımı sınırlandı. 1980'lerin sonunda işçilerin % 85'i için sendikalar görüşmelerde taraf olmuştu, 2000'de ise bu oran % 65'e inmişti. 1990 yılında ilk kez, bir çalışana, araya sendikayı sokmaksızın patronuyla yüz yüze görüşme ve sözleşme yapma olanağı veren bir yasa kabul edildi. Yine aynı yasada, işçilere, aralarından seçecekleri bir gruba patronla görüşme için yetki verebilmelerini sağlayan bir maddeye yer verildi.[151]

ABD'de de otomobil endüstrisinde, iş organizasyonunun değiştirilmesiyle birlikte, benzer gelişmeler oldu. 1940 - 1970 arasında otomobil endüstrisinde sendikaların stratejisi iş kontrolü yönündeydi. Yani ücretlerin belirlenmesi, fazla mesai kurallarının standardize edilmesi temel hedeflerdi. Ücretler baştan belirleniyor ve performans herhangi bir biçimde değerlendirmeye alınmıyordu. Esneklikle birlikte sözleşme düzenlemeleri firma ölçeğine kaydı. Ekip çalışması sendika ve işçi temsilcilerinin değişik karar süreçlerine katılımını sağladı. Deneticilerin yanına bir de sendika temsilcisi verilmeye başlandı. İşçiler de ekip içinde günlük üretim sorunlarıyla ilgili görüş bildirmeye başladı-

---

[149] Huiskamp R. (1995) *Institutional and organizational change, collective bargaining in transition.* Comparative industrial and employement relations, Editörler Ruysseveldt J.V., Huiskamp R., Van Hoof J., Sage Publications, London içinde), s: 136- 146.

[150] Lansbury B.D., Wright C.F., Baird M. (2006) *Decentralized bargaining in a Globalizing Industry.* Industrial Relations 61(1), sf: 70 - 92.

[151] Buultjens J., Howard D. (2001) *Labour flexibility in the hospitality industry: Questioning the relevance of deregulation.* International Journal of Comtemporary Hospitality Management, 13(2), sf: 60 - 69.

lar. Ancak bu uygulamalar kısa süre içinde samimi, verimli ve maliyet düşürücü bulunmadığı için kesintiye uğradı. Sektördeki istihdamın 782 binden (1978) 575 bine (1980) inmesiyle birlikte toplu görüşmelerde ücretin yerini kalite, verimlilik, istihdam aldı. Ve bu konuların görüşülmesi doğal olarak işyeri ölçeğine transfer edildi. Sendikalar bu dönüşüme razı oldular, hatta destek verdiler. Kalite ve üretim hatalarıyla ilgili sorunların yönetime iletilmesi işçi sorumluluğu olarak değerlendirilmeye başlandı. Böylece artan rekabet sendika ve işçilerin maliyet düşürme, verimliliği artırma konularında yönetim stratejilerine uyumlandırılmasıyla sonuçlanmış oldu. Örneğin General Motors'un işletmelerinde işyeri ölçeğindeki toplu sözleşmede, sendika, ekiplerin sürekli gelişimini denetlemek, ekiplerin oluşturulmasına katkıda bulunmak, ekip gelişmesini ve büyümesini sağlamak gibi görevleri de üstlenmiştir. Yönetimin istihdam güvencesi vermesi karşılığında sendika da kalite ve maliyet azaltıcı programlara işçilerle birlikte destek vermek konusunda güvence vermiştir.[152]

Tablo: Üretim işçilerinin sorun çözmedeki sorumlulukları (GM'de)

Geleneksel üretim İşçi herhangi bir sorunu saptama ve çözme sorumluluğuna sahip değil, denetici sorunlara dikkat çeker ve hiyerarşi içinde yöneticinin dikkatine sunar.
Sınırlı katılım İşçi sorunlar hakkında deneticiyi bilgilendirir. Denetici, hiyerarşi içinde, sorunu çözme konusunda esas sorumluluk sahibi olan yöneticiye gider.
Katılımcı ekip üretimi Operatör ekip liderini bilgilendirir, sorunu çözme konusundaki sorumluluk, yönetimin desteğiyle, ekibindir.

Kaynak: Block RN, Berg P 2009

Pazarlık sürecinin desantralize edilmesiyle İngiltere'de merkezi toplu sözleşme sisteminin kapsamındaki işçi oranı % 70'ten (1980'lerde) üçte bire (2000'lerde) indi. Merkezi sözleşmelerin halen yaygın olduğu (% 70 oranlarında) ülkeler İskandinav ülkeleridir. Bu durumda bile, örneğin Danimarka'da üç yılda bir yapılan toplu sözleşmelerde asgari ücret ve refah programlarının içeriği belirlenirken, diğer konular işletme ölçeğindeki ilişkilere bırakılmıştır. Almanya ve Avusturya'da sendikalar, sektörel bazda merkezi olarak asgari ücret görüşmelerine katılmaktadır. Ücret dışı konuları ise işletme ölçeğindeki iş konseyleri görüşmektedir. Ayrıca, beş ve daha fazla işçi çalıştıran her 10 firmadan yalnızca birisinde iş konseyi vardır. Bu da işyeri ölçeğine bırakılan konuların önemli derecede patronun inisiyatifine terk edildiğini düşündürür. Nitekim özel sektörde işçi-

[152] Block RN, Berg P 2009.

lerin ancak yarısı iş konseylerinde temsil edilmektedir. Hollanda'da ücret görüşmeleri de firma ölçeğine bırakılmıştır.[153]

VII. İş Değerlendirme - Performansa Göre Ücretlendirme

İş değerlendirme (job evaluation) çoğu ücret sisteminin temelini oluşturur. Buradaki esas mantık, bir organizasyondaki işlerin, organizasyon açısından taşıdıkları değere göre bir sıraya konulabileceğidir. Bu sıralama ücretin temelini oluşturur. İş değerlendirme ile ücretin ilişkilendirilmesi performansa göre ücret sistemini yaratır.

Performansa göre ücret (performance related payment) birey, grup ya da şirket performansına göre belirlenebilir.

a) Bireysel performansa göre ücretlendirme: Burada bireyin şirketin hedefleriyle ilişkilendirilmiş performansı ücretinin de temelini oluşturur. Böylece çalışanın motivasyonu da artırılır, çünkü çalışan performansı çoğaldıkça, şirket amaçlarını gerçekleştirdikçe daha fazla ücret alacağını bilmektedir. Bireysel performansa göre ücretlendirmenin daha adil bir sistem olduğu da belirtilmektedir. Sorun performans değerlendirmesinde tek yetkilinin yönetim olmasıdır. Öte yandan performans kriterlerinin belirlenmesi her zaman kolay olmayabilir. Performansın bireysel düzeyde ölçülerek ücretlendirilmesi grubu parçalayıcı etki yaratabilir. Performansın yönetim tarafından değerlendirilmesi çalışanlarda adaletin zedelendiği yönünde algıya yol açabilir. Bunun bir nedeni de performans değerlendirmesinin çıktılara göre değil girdilere (örneğin harcanan çabaya) göre yapılmasıdır ve burada da, işçilerde, yönetimin taraflı davranabileceği yönünde güçlü duygular vardır. British Telecom'da yapılan bir araştırmanın sonuçları bu çekinceleri doğrular niteliktedir. 1991'de 36 bin çalışanı olan kurumun yaklaşık 20 bin çalışanında yapılan araştırmada, performansa göre ücretlendirmenin çalışanların yalnızca % 6'sının performansını artırdığı bulunmuştur. Çalışanların % 50'si uygulamayı adaletsiz bulmakta ve % 60'ı dağıtılan primlerin ölçülebilir sonuçlara dayandırılmadığını, % 70'i de keyfi dağıtıldığını düşünmektedir. % 90'ı ise uygulamanın ekip ruhunu geliştirmediği kanısındadır.

Bireysel performansa göre ücretlendirmenin başarı faktörleri; bireylerin performansları arasındaki farkın ölçülebilir derecede olması, yönetimin performans farklarını değerlendirebilmesi, organizasyon kültürünün bu sisteme uygun olması, yönetim ile çalışanlar arasındaki güvenin yüksek olmasıdır. Performansa bağlı ücretlendirme sonucunda ortaya çıkan ücret farklılıklarının, çalışanlar tarafından önemli derecede bulunması sistemin etkinliği bakımından önemlidir.

Bireysel performansa göre ücretlendirmenin başarısızlık faktörleri ise; bireylerin performansının şirket amaçlarıyla uyumsuz olması, bu sistemin güveni ve organizasyon amaçlarına yönelik birlikte sorun çözme motivasyonunu zedeleyecek bir iklim yaratma-

[153] Ebbinghaus B. (2004) *The changing union and bargaining landscape: Union concentration and collective bargaining trends.* Industrial Relations Journal 35(6).

sı, çalışanları amaçlara uygun çalışanlar ve amaçlara karşı çıkanlar şeklinde bölebilmesidir. Öte yandan yönetimin taraflılığı, performans kriterlerinin amaçlarla uyumsuzluğu da başarısızlığa yol açan faktörlerdir.

b) Grup performansına göre ücretlendirme ve kâr paylaşımı: Bireysel performansa göre ücretlendirmenin ortaya çıkardığı sorunlar grup performansını öne çıkarmıştır. Bu tercihin avantajları şu şekilde sıralanmaktadır: Birey ve organizasyonun çıkarları arasında yakın ilişki kurması, bunu izleyerek işçilerle yönetim arasındaki "biz ve onlar" ayrımının azaltılması, çalışanlar arasında maliyet bilincinin gelişmesi, işi terk etme hızında azalma. İngiltere'de bu sistemleri kullanan 470 firmada yapılan analizler satışların arttığını göstermiştir. Kâr paylaşımı programlarının işçilerin işletmeye bağlanmalarını sağlamadığı, işletmeye finansal anlamda çıkarcı biçimde yakınlaşmalarına yarayabildiği de belirtilmektedir.[154]

Otomobil firmaları, yıllar içinde, ücreti performansla ilişkilendirmiş ve esnek istihdam biçimlerini de yaygınlaştırmıştır. Örneğin Mitsubishi 1998'de çalıştırdığı emek gücünün %15'ini geçici statüye geçirmiştir. Mitsubishi'de çalışan işçiler performansla bağlantılı ücret sistemini, adaletsiz, kötü yönetilen ve istismara açık olarak değerlendirmektedir.[155]

Sendikasız işyerlerinde toplu sözleşme yerine bireysel sözleşme sistemi uygulanır. Ayrıca çalışanların ücretlendirilmesinde prim, kârdan pay dağıtımı gibi ek ödemeler yapılır. Sendikasız firmalarda hastalık süresinin belli zamanı geçmesi durumunda ücret kesintisi uygulanır. Sık hastalanan işçiler sorunlu işçi olarak tanımlanır. Performans ücretinde ise şirketin saptadığı standartlara uyum gösterenler daha çok ücret alır. Performans ücreti böylece, yapısal nedenlerle iş yoğunluğunu artırmaya yarar. Kimi sendikasız firmalarda halen otomatiğe bağlanmış ödeme sistemi devam etmektedir. Bu sistemde ücret belirlemede baz alınacak kişi firmanın en üst yöneticisi ya da en alt düzeydeki çalışanıdır.[156]

Performansa göre ücret görece kâr oranını artırma stratejisidir. Klasik ücretlendirme sisteminde ücret, yapılan işten bağımsız olarak zamana göre, örneğin saatlik, haftalık ya da aylık olarak belirlenir. Ücrete konu olan süre içinde herkesin aynı ve teknolojinin, emek gücünün gelişmişlik düzeyiyle orantılı ve toplumsal koşullarla ilişkili olarak beklenen bir işi yapacağı, emek gerçekleştireceği, ürün üreteceği varsayılır. Oysa, bilindiği gibi, aynı süre içinde yapılan iş, aynı sektörde, hatta aynı işyerinde bile işçiden işçiye (diğer koşulların tümü sabit kalmak koşuluyla) değişebilmektedir. Bunun nedeni işçilerin içinde bulundukları kapitalist üretim ilişkilerine, bireysel düzlemde, bireysel çıkar ve güdülerle karşı koyma eğilimleri ile farklı yetenekleridir. İşçi kendisini sıkan, boğan, öldüren işinden kaçma, iş yerinde olabildiğince az iş yüklenme eğilimi gösterir.

---

[154] Goss D., *age*, (1994), sf: 91 - 97.

[155] Lansbury B.D., Wright C.F., Baird M., *age*, (2006).

[156] Şenkal A. (1999)

Makine başında iş savsaklama, dinlenme aralarını uzatma, iş sırasında arkadaşlarıyla zaman öldürme, sık hastalanma, hastalık numarası yapma, sağlık kurumunda geçirdiği zamanı uzatma, hastalık raporu alma, hatta kasıtlı olarak hatalı üretim yapma, makineleri bozma, bütün bunlar bir biçimde denetlenmediği, cezalandırılmadığı sürece, en sık görülen bireysel kaçış, direnç mekanizmalarıdır. Ek olarak bireysel yetenekler de aynı sürede yapılan işi nicel ve nitel olarak etkiler.

Kapitalistler açısından bu sorunlarla baş etmenin yollarından birisi performansa göre ücretlendirmedir. Marx'ın kendi döneminde görece kâr oranını yükseltme stratejisi olarak saptadığı parça başı ücret sistemi de performansa dayalı bir ücretlendirme sistemidir. Parça başı ücretlendirmede, ücret zamana göre değil, belirlenmiş toplam çalışma süresi içinde üretilen parça sayısına göre belirlenir. Herkes yine aynı süre çalışır, ancak aynı sürede üretilen hatasız ürün miktarı ya da parça sayısı ücreti belirler.

Bilindiği gibi birim zamanda üretilen ürün miktarı (örneğin parça sayısı) üretkenlik olarak tanımlanır. Emek gücünün niteliği ve teknoloji aynı kaldığı sürece üretkenliği belirleyen faktör emek yoğunluğudur. Birim zamana sıkıştırılmış emek miktarı arttıkça üretkenlik de artar. Ancak emek yoğunluğunu artırmanın da bir sınırı vardır. Teknolojik yenilenme ise emek yoğunluğunu düşürerek de, yükselterek de üretkenliği artırabilir.

Zamana göre ücrette, işçiyi daha çok ve hatasız üretmeye yönlendirmenin tek yolu dışarıdan denetimdi. Üreten işçileri denetlemek amacıyla ilk düzey denetçilerin ortaya çıkmasının gerekçesi de buydu. Kaytaran işçiye karşı geliştirilen çözüm ise tehdit etmek, dinlenme aralarını kaldırmak, ücretinden kesinti yapmak ya da işine son vermekti. Bütün bunlar üretkenliği denetlemenin dışsal ve kaba mekanizmalarıydı.

Parça başı ücret sistemi ise denetimi işçinin kendi üzerine kaydırdı. İşçi artık daha çok kazanmak istiyorsa, aynı sürede daha çok ve daha hatasız üretim yapmak zorundadır. Denetleyicisi yine kendisidir. Aksi taktirde daha az kazanacaktır. Parça başı ücret sisteminin, bir önceki kategori olarak tanımladığımız dışsal-kaba denetim mekanizmasıyla birleştirilmesi de olanaklıdır. Bu durumda belli bir sürede belli miktardan daha az üretenlerin ücretleri kesilir, işlerine son verilir. Ancak bu, parça başı (performansa dayalı) ücret sisteminin özünü değiştirmez. Parça başı ücret sistemi bir yandan kendi içsel mekanizmalarıyla, finansal bir güdülemeyle işçiyi daha çok üretmeye teşvik eder, bir yandan da işçiyi kendi kendisine denetlettirir. Marx bunu şöyle betimliyor:

> "Burada emeğin niteliği ile yoğunluğu bizzat ücret tarafından denetlendiği için, işin ayrıca gözetlenmesi büyük ölçüde gereksiz hale gelmektedir. Parça başı ücret, (...) bu nedenle kademeli olarak örgütlenen sömürü ve ezme sisteminin de temelini atar."[157]

[157] Marx K. (1978) *Kapital* Cilt 1. Çev. Bilgi A. Sol Yayınları, 2. Baskı, Ankara, sf: 567.

Sonuçta birim zamanda üretilen ürün miktarı artar. Malın değerini belirleyen şey, onun içinde somutlanmış toplumsal açıdan gerekli ortalama emek zamanı ve emek yoğunluğudur. Mallar içlerinde birikmiş bu ortalama emek zamanı ve yoğunluğu üzerinden değişime sokulurlar. Bunlar malın değişim değerini belirler. Fiyatın temelinde de bu değişim değeri bulunur. Parça başı üretimde de malı üretmek için gereken emek zamanı yine işçi tarafından harcanmıştır. Ancak bu kez burada, emek yoğunluğu artmış, işçi aynı süre içinde daha çok mal üretmiş, ya.da birim mal üretimi için harcadığı zamanı, teknoloji aynı olduğu halde, azaltmıştır. Birim malın üretimi için gereken ortalama emek zamanının kısalması malın birim değerini düşürürken, bunu gerçekleştiren işçinin emek yoğunluğundaki artış, bir yandan işçinin daha fazla oranda bedensel ve zihinsel yıpranmasına neden olur, bir yandan da emek yoğunluğuna bağlı olarak birim malın değerini yükseltme eğilimi gösterir. O halde teknoloji değişmedikçe salt emek yoğunluğundaki artışla sağlanan üretkenlik artışı değişim değerinin azalmasına neden olmaz.

Parça başı ücrette işçi ürettiği parça başına ücret aldığı için çalışma süresinin uzatılması artık işçinin de çıkarınadır. Zamana göre ücrette sınıf mücadelesinin en önemli teması zorunlu çalışma süresinin kısaltılmasıydı. Şimdi ise işçi gönüllü olarak daha uzun süre ve daha çok çalışmak ister. Böylece hem çalışma süresi hem de emek yoğunluğu gönüllü olarak artar. Marx *Kapital*'de parça başı ücrete, bu özelliği nedeniyle, "terletme sistemi" denildiğini aktarır.

Parça başı ücret işçiler arasında ücret farkları yaratır. Bunun nedeni aynı sürede üretilen parça sayısının işçilerin becerilerine, direngenliklerine, yani kişisel özelliklerine göre değişmesidir. Bu durum işçiler arasındaki rekabeti de kamçılar. Bu nedenle "...parça başı iş, bireysel ücreti ortalamanın üzerine çıkarmakla birlikte, ortalamanın kendisini düşürme eğilimi taşır."[158] Marx parça başı ücretin kapitalist sistemin gerçek ödeme biçimi olduğunu ve 1797-1815 yılları arasında işgününün uzatılmasında ve ücretlerin düşürülmesinde bir kaldıraç olarak kullanıldığını belirtiyor. "...Dokuma sanayinde, parça başı ücret o derece düşmüştür ki, işgünündeki çok büyük uzatmalara karşın, gerçek ücretler eskisinden daha düşük kalmıştır" diyor. Bunun nedeni parça başı ödeme sisteminin işçileri daha uzun süre, daha yoğun çalışmaya ve birbirleriyle yarışmaya zorlayan karakteridir. Daha uzun süre ve daha yoğun olarak çalışmak emek gücünün üretimi için gereken zamanı, yani emek gücünün değerini artırsa bile, parça başına toplam ücretin, eski, zamana göre ücret düzeyinde tutulması işçiler tarafından kabul edilmiş olur. Yani emeğin ve emek gücünün değeri artmış olsa da fiyatı gerçek anlamda düşürülmüştür. Ya da parça başına ödemeyle, zamana göre ücrete göre sağlanan ücret artışı, emek gücünün değerindeki artıştan daha düşük tutulabilir. Bunun

[158] Marx K., *age*, (1978), sf: 569.

zemininde de bir yandan rekabet, bir yandan da ücretteki mutlak artış olgusu vardır. İşçi bunu gönüllü olarak benimser. Çünkü daha en başından "ne kadar çok çalışırsan, o kadar çok kazanırsın" anlayışını kabul etmiştir.

Zamana göre ücret sisteminde işçi toplam çalışma süresi içinde (örneğin) dört birim mal üretiyordu. Bu durumda bu malın birimi içinde somutlanmış toplumsal olarak gerekli ortalama emek zamanı; (toplam çalışma süresi (diyelim sekiz saat) / bu sürede üretilen toplam mal sayısı) yani iki saat idi. Bu iki saat üzerinden bu mal toplumsal ürünler piyasasında değerleniyor ve değişime giriyordu. Malın değerinin piyasadaki gerçekleşmesi anlamına gelen fiyatı da bu ilişki belirliyordu.

Performansa göre ücrette (parça başı üretim) ise, kullanılan teknoloji aynı kalmak ve emek gücünün niteliği değişmemek üzere, sekiz saatlik günlük çalışma süresinde üretilen mal miktarı (örneğin) sekiz adede çıkar. Bu durumda aynı malın değeri bir saatlik birikmiş emeğe karşılık gelir yani yarıya iner. Ancak bunun tam tersine emek yoğunluğu iki katına çıkmış, böylece malın değeri aynı kalmıştır. Diğer tüm faktörler aynı kalmak ve aynı malı üreten diğer üreticilerin de üretim zamanının azaltılmasını sağlayan aynı üretkenlik artışını gerçekleştirmeleri koşuluyla malın değeri ve satış fiyatı da değişmez. Böylece patronun bütün malların satışıyla elde ettiği kazanç ya da toplam ürünlerin toplam değeri-fiyatı iki katına çıkar.

Yukarıdaki örnekte toplam çalışma süresi, teknoloji, emeğin niteliği değişmemiş, buna karşılık birim malın üretim zamanı yarıya inmiş, emek yoğunluğu ikiye katlanmış, birim malın değeri aynı kalmış, toplam zamanda üretilen mal miktarı ve değeri de ikiye katlanmıştır. Aynı şekilde emek gücünün değeri de ikiye katlanır. Şimdi artık kapitalist kendi iki katlık kazancına karşılık, işçiye emek gücünün karşılığı olarak 1,5 katlık ücreti parça başına verirse, bu, işçi tarafından da büyük bir hoşgörü ve teveccühle kabullenilir olur.

O halde parça başı ücretin patron açısından kazancı nerededir? Bu sorunun yanıtını şu şekilde verebiliriz: Patronun kazancı doğrudan doğruya artan emek yoğunluğuyla ilişkilidir. Aslında işçi aynı çalışma süresi içinde iki kat mal üreterek ve çalışma süresinin uzatılmasına gönüllü biçimde razı olarak daha uzun sürede iki kattan da çok ürün üreterek emek yoğunluğunu, yıpranmasını, yorgunluğunu da önemli derecede artırmıştır. Bir başka ifade ile parça başı ücrete razı olan işçinin emeğinin değeri daha fazladır. Çünkü daha yorgun, yıpranmış işçinin emek gücünün yeniden üretimi daha zordur. Buna karşılık parça başı ücrette de işçinin zamana göre elde ettiği ücret (ister günde dört parça, isterse sekiz parça ürün üretmiş olsun) aynı kalır ya da emek gücünün gerçek değeriyle orantısız biçimde hafif artar. Örneğin işçi zamana göre ücret sisteminde zamanının yarısını kendi ücretini elde etmek, kalan yarısını da patrona artı değer sunmak için harcar. Patron eskisine göre iki kat ürün miktarını, aynı sayıda işçiyi daha yoğun ve uzun süre çalıştırarak (işçiler rekabet nedeniyle, daha çok parça üret-

mek için emek yoğunluğunun, iş yükünün ve çalışma süresinin artırılmasına gönüllü olarak razı olurlar), ancak zamana göre ücrete aşağı yukarı denk gelen bir ücret ödeyerek ya da emek gücünün değerindeki artışı karşılamayan bir ücret artışı sağlayarak elde edebilir. Bütün bu söylediklerimizi aşağıdaki tabloda özetlemeye çalıştık.

Tablo: Ücret sistemlerinin yapısı konusunda örnek

	Günde üretilen parça miktarı	Günlük çalışma süresi	Birim mal için gerekli emek zamanı, yoğunluğu	Günlük toplam değer	Birim değer	İşçi ücreti	Artı değer	Artı değer oranı
Zamana göre ücret	8	8	1	8	1	4	4	4/4
Parça başı ücret	16	10	1 (yoğunluk arttı)	16	1	6	10	10/4

Yukarıdaki örnekten de anlaşılacağı gibi, performansa dayalı ücret ya da parça başı ücret işçinin kendi (artık daha yoğun ve yorgun olan) emek gücünü üretmek için gereken zorunlu emek zamanını görece olarak azaltırken, artı değerin üretilmesine kayan artı emek zamanını artırır. İşte parça başı ücrette sömürünün derinleşmesinin, kapitalistin zamana göre ücretin yerine parça başı ücreti tercih etmesinin, parça başı ücrette ücretlerin orta ve uzun vadede düşme eğilimi göstermesinin nedeni budur. Üstelik parça başı üretimde işçinin emek yoğunluğu artmıştır, buna bağlı olarak da yıpranma payı büyümüştür. Bu durumda emek gücünün ertesi gün için yeniden üretilmesinin gerektirdiği zorunlu emek miktarı da artmıştır. Kapitalist emek gücünün yeniden üretimi için gereken zorunlu payın büyüdüğü gerçeğini görmezden gelerek işçiye, neredeyse, zamana göre ücretteki emek yoğunluğuyla çalışıyor muamelesi yapar. Sonuç olarak işçi daha emek yoğun çalışıp, daha çok yıpranırken bunun karşılığını alamaz. Aynı anda da ürettiği artı emek miktarı büyür, böylece kapitalistin kârını artırır.

Bütün bu nedenlerle performansa göre ücrete karşı çıkmak gerekir. Performansa göre ücret görece olarak hem mutlak hem de görece anlamda işçinin çalışma süresini uzatan bir işlev görür. Esasen aynı süre çalışılmış olsa bile, emek yoğunluğunun artmasına bağlı olarak, yukarıdaki örnekte 1 işçi, 2 işçilik iş yapmaktadır. Bu değişiklik, kapitaliste çalıştırdığı işçilerden tasarruf sağlama olanağı da verir. Toplam üretim ile üretimi gerçekleştiren işçi sayısı arasındaki orantı işçi sayısı aleyhine bozulur. Daha çok işi, daha az sayıda işçi yapmaktadır. Bu da işsizliği artıran, işsizlerin ve işçilerin

kendilerine verilen her ücrete razı olmalarını sağlayan yani mutlak sömürüyü de derinleştiren bir etki yaratır. Performansa göre ücret bu nedenle, yalnızca tek tek işçileri değil, işsizlik üzerinden kolektif işçiyi de ilgilendirir.

4. Esnek İstihdam

I. Çalışma Sürelerinde Esneklik

Esneklik dünyasının en önemli bileşenlerinden birisi çalışma sürelerindeki esnekliktir. Bunu esnek istihdam olarak da adlandırabiliriz. Fordist dönemin istihdam biçimi, özellikle merkez kapitalist ülkelerde ve sanayi sektöründe düzenliydi. Haftalık çalışma süresi ortalama 40 saatti. Hafta sonu çalışması yoktu, en fazlasından cumartesi yarım gün çalışılırdı. Bu düzenlemenin ötesine geçen çalışma biçimleri fazla mesai olarak isimlendirilir ve daha yüksek katsayıyla ücretlendirilirdi. Vardiyalı çalışmanın gerektiği işyerlerinde, iş kollarında ise gündüz çalışması dışındaki vardiyaların ücretlendirilmesi yine daha yüksek katsayı üzerinden gerçekleştirilirdi. İşyerinin, fabrikanın üretim kapasitesi ne olursa olsun bu düzen değişmiyordu. Bu çalışma tarzının düzenli istihdam olarak isimlendirilmesinin nedeni de buydu. Çalışma düzeninin belirlenmesinde sendika, ücret ve çalışma yaşamıyla ilgili diğer konularda olduğu gibi, devredeydi. Her şey toplu pazarlık sistemiyle belirleniyor, çözümsüzlük durumunda greve gidiliyordu. İşçiler arkalarında kolektif güçlerinin desteğini sonuna kadar hissediyorlardı. İşçi sınıfının örgütlü gücü, çalışma biçimlerinin düzensizleştirilmesini ya da piyasa koşullarına göre patron tarafından istismar edilmesini engelleyen faktördü.

İstihdam biçimlerinin düzensizleştirilmesi Fordist üretim sisteminin krizi ile birlikte ortaya çıkmış bir gelişmedir. Sistemin ekonomik krizi, burada da, kriz dinamiklerinin gerektirdiği yeni hukuksal, pratik düzenlemelerin gerçekleştirilmesini gerektirmiştir. İstihdam biçimlerinin düzenlenmesinin ekseni, toplam çalışma sürelerinin günlük bazda piyasa gereksinimlerine göre değiştirilmesi olanağının patron tarafına verilmesidir.

Ortalama kâr oranlarının kriz ortamında düşmesi, patronları, çalışma saatleri konusunda da, kâr oranlarını göreli ve mutlak anlamda artıracak mekanizmaların arayışına itmektedir.

Kâr oranlarının göreli olarak artırılmasının yolu, ücretlerin önemli derecede sabit tutulduğu ortamda emek üretkenliğinin artırılmasıdır. Üretkenliğin artırılması bir yandan teknolojik gelişmeyle, bir yandan da esnek yönetim uygulamalarıyla sağlanır. Kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, performansa göre ücret gibi stratejiler bir yandan üretim sürecinin denetimini, bir yandan da çalışanların kapitalist üretimin hedeflerine

ideolojik olarak kenetlenmesini amaçlar. Esnek yönetim stratejileri geleneksel, bürokratik yönetim anlayışından farklı olarak, denetimi, işçinin başına denetçi dikerek, yani dışarıdan değil, öz denetim mekanizmalarını geliştirerek yapmaya çalışır. Böylece hem orta düzey deneticilerin gerekliliğine son verilerek maliyetler düşürülmüş olur, hem de öz denetim üzerinden en iyi denetim sağlanır, işçi işletmeye entegre edilir. İşçinin kapitalist işletmenin hedefleriyle uyumlandırılması ise kapitalist sistemin en önemli ideolojik kazanımlarından birisidir. Sınıf çatışmasının düzeyini düşürmeye, işçi sınıfının kapitalist sınıfla uyumunu geliştirmeye, işçi sınıfını ehlileştirmeye, işçi sınıfının sistem üzerindeki siyasal hedeflerinin zayıflatılmasına yarar.

Görece sömürüyü artırmanın bir diğer yolu yeni teknolojilerin üretime sokulmasıdır. Üretim araçlarındaki, teknolojideki gelişme emek üretkenliğini yükseltir. Daha önceki bölümlerde incelenen esnek teknolojiler günümüzde emek üretkenliğini, şimdiye kadar görülmemiş derecede artırmaktadır. Gelişen teknoloji bir yandan birim zamanda üretilen ürün miktarını artırır, yani birim ürünün üretimi için gereken üretim zamanını kısaltır, böylece birim ürünün fiyatını düşürür, bir yandan da emek gücünü ucuzlatır. Ayrıca teknolojinin ürün çeşitlenmesine, kalite geliştirmeye ve yeni talepler yaratmaya da etkisi vardır. Sonuçta değişik yollardan kâr oranlarının yükseltilmesine katkıda bulunur.

Öte yandan gelişen teknoloji emek ile teknoloji ilişkisini iki yoldan daha etkileyerek maliyetlerin minimize edilmesini sağlar. Bunlardan birisi daha az sayıda işçinin daha fazla sayıda makineyi denetleyebilir, kullanabilir duruma gelmesidir. Bunu sağlayan da bilgisayarlı teknolojilerdir. Fordist üretim sisteminin klasik üretim hattı, birbirine akan bir bantla bağlı, her birisinin başında en az bir işçinin bulunduğu makinelerden oluşuyordu. Kaba bir hesapla, üretim hattında makine sayısı kadar işçi gerekiyordu. Esnek teknolojiler, teknolojinin esnek kullanımı, grup teknolojisi düzenlemeleri ise bilgisayarlar üzerinden işçilere birkaç makineyi aynı anda kullanma, denetleme gücü vermektedir. Hatta artık kimi sektörlerde, üretim neredeyse tamamen bilgisayarlarla gerçekleştirilebilmektedir. İnsan gücü teknoloji ile ikame edilmektedir. Böylece teknoloji ile işçi arasındaki Fordist sayısal birebir ilişki kırılmıştır. Bu emek gücünden tasarruf sağlayan büyük bir olanaktır. Öte yandan, yine aynı teknolojik gelişme kimi üretim dallarında makinelerin kullanımını da basitleştirmektedir. Bu da bir makine grubunu kontrol eden işçinin, aynı makine grubunun bakımıyla, onarımıyla görevlendirilmesi olanağını da yaratmıştır. Makinelerin üretim hattında kontrolü ile onarım ve bakım süreçleri birleşmiştir. Bakım ve onarım için gereken ayrı departmanlar, ayrı kadrolar ortadan kalkmaktadır. En azından bu gereksinimler Fordist üretim sistemindeki kadar belirgin değildir. Maliyetleri azaltan ikinci teknolojik unsur da budur.

Sonuç olarak, gelişen teknolojilerin, bu teknolojilerle bağlantılı olarak ortaya çıkan emek organizasyon biçimlerinin (işin zenginleştirilmesi, grup teknolojilerinin kullanı-

mı, işlevsel esneklik olarak tanımlanan emeğin çok amaçlılaştırılması gibi) kâr oranlarını artırmak amacıyla kullanılan esnek yenilikler olduğunu saptayabiliriz.

Kâr oranlarının yükseltilmesinin bir diğer yolu ise mutlak sömürünün derinleştirilmesidir. Bu da iş yoğunluğunun artırılması, çalışma sürelerinin uzatılması ve düzensizleştirilmesi, ücretlerin düşürülmesi ve/veya üretkenlik artışından daha az oranda artırılmasıyla sağlanabilir. Çalışma sürelerinin uzatılması esasen vahşi kapitalizmin stratejisiydi. Sonradan, 19. yüzyıl boyunca yaşanan grevler zorunlu çalışma sürelerinin 10-12 saate indirilmesini sağlamıştı. 20. yüzyıl içinde ve özellikle de İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki uluslararası düzenlemelerle süre sekiz saate indirildi. Fazla mesailer ise, işçi sınıfının uzun ve geceleri çalışmanın yarattığı yıpranmayı tazmin için geliştirdiği talepler sonucunda, normalin üzerinde ücretlendirildi.

Esneme döneminde, bu kez düzensizleştirme ile çalışma sürelerinin yeniden uzatıldığını görüyoruz. Enformel sektörde ve geri teknolojilerin kullanıldığı emek yoğun üretim alanlarında çalışma sürelerinin vahşi kapitalist üretim tarzının yöntemleriyle uzatıldığını zaten biliyoruz. Formel ve ileri teknoloji kullanan sektörlerde ise bu şu şekilde gerçekleştiriliyor: Yıllık çalışma süresi günlük sekiz saat üzerinden yapılan hesaplamaya denk getirilse de, piyasadan gelen talebe göre işçiler kimi haftalar, hatta aylar günde 15-16 saat çalışmak, ancak bütün çalışma saatleri için aynı saatlik ücreti almak zorunda kalabiliyorlar. Talebin düştüğü aylarda çalışma süresi sekiz saatin de altında gerçekleşse, hatta kimi haftalar hiç çalışılmasa bile, pratik olarak fazla mesai kavramı ortadan kaldırılmış oluyor. İşçiler yıllık aynı süre çalışıyorlar, ancak fazla mesai alamamış, uzun süreli çalışmanın, gece çalışmasının, hafta sonu çalışmanın yarattığı fiziksel ve zihinsel yıpranmalarını maddi olarak telafi edememiş oluyorlar. Üstelik talebin düştüğü zamanlarda işsiz de kalabiliyorlar.

Talep artışı durumunda mevcut emek gücünün daha uzun süre çalıştırılması hem maliyeti artırır hem de çalışanların direncine neden olabilir. Buna karşılık aynı durumda geçici işçi çalıştırılması, alınan yeni işçilerin deneyimsizliği ve niteliksizliği nedeniyle üretim kalitesini etkileyebilir, ayrıca ek maliyet yaratır. Yıllık çalışma saati gibi mevcut işçilerin çalışma süresini esneten uygulamalar, bu sorunlarla baş etmek, talep artışına yanıt vermek amacıyla başlatılmıştır. Yıllık çalışma saatine karşı çıkanlar, fazla mesai için yüksek ücret alan işçiler olmaktadır. Sendikalar ise esnek çalışma saatini, ücretleri düşürmeden sabitlemenin ve iş güvencesi sağlamanın yolu olarak görmektedir. Yıllık çalışma saati uygulamasında çalışma süresinden bağımsız ücretlendirme yapılır. Her çalışanın çalışmak zorunda olduğu bir süre vardır. Bu saat bankası olarak isimlendirilir. Yıl içinde bu sürenin tamamlanması gerekir. Dönemlik olarak işçiler hiç çalışmayabilir. Ancak gerektiğinde de kesintisiz uzun süre çalışırlar. İngiltere'de her 20 çalışandan birisinin böyle bir program dahilinde olduğu belirtilmiştir. Şirketlerin yıllık çalışma saatini tercih etme nedenleri; talep değişimlerini yanıtlama olanağı vermesi,

planlama ve kontrol yeteneğini artırması, emek maliyetlerini stabilize etmesi, çalışma sürelerinin düzenlenmesini sağlamasıdır (Rodriguez M 2003).

Bu bölümde esnek istihdam biçimlerini ayrıntılı olarak ele alacağız.

Esnek çalışma standart olmayan, standart dışı, atipik istihdam olarak da isimlendirilir. Bunun nedeni Fordist düzenlemelerin dışına çıkılıyor olmasıdır. İstihdamın standart olmayan biçimlerine tabi olmanın değişik çeşitleri aşağıda kısaca tanımlanmıştır:

1. Geçici (temporary) çalışan: Tanımlanmamış, ancak görece daha kısa bir süre için istihdam edilenler.
2. Düzensiz (occasional/causal) çalışan: Gereksinim çıktıkça, gereksinim duyulan süre kadar işe alınanlar.
3. Sürekli (permanent) çalışan: Tüm sene boyunca çalışan ve sonrasında da çalışmaya devam edeceği varsayılanlar.
4. Sözleşmeli (contractors) çalışanlar: Patrona doğrudan emek hizmeti sunmayanlar.
5. Ev çalışanları (homeworkers): Kendi evlerinde patron için iş yapanlar.
6. Yarı süreli çalışanlar (part-time workers): Haftada 30 saatten daha az süre çalışanlar.[159]

1970'lere kadar merkez kapitalist ülkelerde haftada 40 saatlik ve yılda 52 haftalık çalışma süresinin yanı sıra yaşam boyu iş güvencesi de tipikti. 1990'larda bu iş ilişkileri sistemi bir dizi faktörün etkisiyle sarsıldı. Arz yönünde kadın emek gücü sayısında artış oldu ve kadınlar yarı süreli çalışan olmak durumunda kaldılar. Öğrenciler de yarı süreli ya da hafta sonları çalışmayı "tercih" ettiler. Ekonomik kriz sendikaların pazarlık gücünü zayıflattı, işsizlik yükseldi ve pek çok işsiz istemedikleri koşullara razı olmak zorunda kaldılar. Öte yandan talep yönünde de patronlar daha esnek istihdam biçimlerini yaygınlaştırmayı tercih ettiler ve bunu işçilere dayattılar.

Çalışma sürelerinde esneklik, talepten kaynaklanan dalgalanmalar karşısında çalışma sürelerinin ayarlanabilmesidir. Yani talepte daralma olduğunda toplam çalışma süresinin kısaltılması, talepte artış olduğunda da artırılması olanağını veren stratejilerdir. Bu uygulama aynı zamanda sayısal esneklik olarak da adlandırılır. Sayısal esneklik firmanın mevcut emek gücü üzerinden sağlanabileceği gibi, geçici işçi çalıştırma, taşeronlaştırma gibi stratejilerle dışsal emek gücüne dayanarak da sağlanabilir.

Esnek çalışma sürelerinin hem patronlara hem de işçilere kimi avantajlar sağladığı belirtilir. Patronlara sağladığı avantajlar; kriz dönemlerinde ayakta kalabilme olanağı, çalışma süresinin gereksinilen süre ile uyumlandırılması, personel, makine, ekipmanların kapasite kullanımının artırılması, hizmet ve teslimat süreleri konusunda müşteri

[159] Allan C., Brosnan P., Horwitz F., Walsh P. (2001) *From standart to non-standart employment, Labour force change in Australia, New Zealand and South Africa.* International Journal of Manpower, 22(8), sf: 748 - 763.

memnuniyetinde artış, çalışanların işe devamsızlığında azalma, iş motivasyonlarında artış, vasıflı çalışanların işletmeye uyumlarında artış, çalışanların işi terk etme hızında azalma, piyasaya odaklı çalışma sonucunda maliyetlerde azalmadır.

Esnek çalışma sürelerinin işçilere sağladığı belirtilen avantajlar ise şunlardır: Kriz dönemlerindeki talep dalgalanmalarında istihdam güvencesi, iş yoğunluğuna göre çalışma sürelerini programlama özgürlüğü, iş ve özel yaşamı dengeleme olanağı, kriz dönemlerini eğitim ile değerlendirme fırsatı.

Çalışma süreleri AB ülkelerinde yeni yasal düzenlemelerle ve hızla esnekleştirilmektedir. Avrupa Birliği (AB) Komisyonu'nun hazırladığı 23 Kasım 1993 tarihli Çalışma Süresinin Düzenlenmesi Hakkındaki Yönerge üye devletlerde Kasım 1996'da yürürlüğe girmiştir. 1987 yılına kadar AB düzeyinde iş ilişkileri alanında bağlayıcı herhangi bir düzenlemeye gidilmemişti. Temmuz 1975'te kabul edilen bir Bakanlar Konseyi tavsiye kararı ile haftalık çalışma süresinin 40 saat, yıllık ücretli izin süresinin dört hafta olması gerektiği ve üye devletlerin bu hükümlere 1978 yılı sonuna kadar uymaları tavsiye edilmişti. 1987 yılında kabul edilen Avrupa Tek Senedi ve 1989 yılındaki Strassbourg Zirve Toplantısı sonucunda kabul edilen Temel Sosyal Haklar Şartı bu konudaki ilk gelişmelerdir.

Temel Sosyal Haklar Şartı'nın Hayat ve Çalışma Şartlarının Geliştirilmesi isimli bölümünde çalışma sürelerinin yeniden düzenlenmesi için yeni bir yönergenin çıkartılması öngörülmüştür. Yönergeyi biçimlendirmekle görevli AB Komisyonu İstihdam, Endüstriyel İlişkiler ve Sosyal İşler Genel Müdürlüğü Mart 1990 tarihinde çalışma sürelerinin düzenlenmesi konusunda bir çalışma belgesi hazırlayarak sanayinin taraflarına sunmuştur. Yoğun tartışmalardan sonra bu taslak Kasım 1993'te AB Bakanlar Konseyi toplantısında kabul edilmiş ve Kasım 1996 tarihinde de üye devletlerde uygulamaya girmiştir. AB Komisyonu Aralık 2000'de üye devletlerdeki uygulamaları inceleyen bir rapor hazırlamıştır.

Yönergeye göre hafta sonu tatilinin süresi kesintisiz olarak 35 saattir. Ancak bu konuda işletmelere esneklik tanıyan hükümler de bulunmaktadır. Örneğin İspanya'da asgari haftalık dinlenme süresi 24 saattir ve iki haftada bir 35 saat olarak kullanılabilmektedir. İtalya'da bu süre 24 saattir. Hollanda'da yedi günlük süre için 24 saat, dokuz günlük süre için 60 saatlik dinlenme dönemi uygulanmaktadır. Ancak dokuz günlük dönemdeki dinlenme süresi her beş haftada bir kere 32 saate indirilebilmektedir. Finlandiya'da yedi günlük çalışma haftasında dinlenme süresi 35 saat olarak uygulanır ve bu sürenin 24 saatin altına inemeyeceği belirtilir. Ya da dinlenme süresi 14 günlük dönem için ortalama 35 saati bulacak şekilde uygulanabilir (MESS 2002).

Çalışma sürelerindeki esneklik ile sayısal esnekliği değişik faktörler etkilemektedir. İspanya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerde yapılan bir araştırma endüstri tipinin yarı süreli ve geçici olarak sözleşmeli çalışan işçi oranını belirlediğini göstermiştir.

Konservecilik, ayakkabı imalatı gibi sektörlerde yarı süreli çalışanların oranı yarıdan fazla iken, lastik, plastik ve tekstil sektörlerinde oran dörtte birin altına inmektedir. Sektörün rekabete daha kapalı olması sözleşmeli personel çalıştırmayı artıran bir faktördür. Şirketin büyüklüğü etkili bir diğer faktördür. 10'dan daha az çalışanı olan şirketlerde yarı süreli çalışanların oranı daha azdır. Beceriye ve bilgiye daha az önem veren şirketlerde sözleşmeli çalışanların oranı yüksektir. Eğitime daha çok zaman ayıran şirketlerde geçici ve yarı süreli sözleşmelilerin oranı daha düşüktür. Beceriye dayalı küçük ölçekli üretim yapan şirketlerde sayısal esneklik daha az tercih edilmek durumunda kalınmaktadır.[160]

Veriler bir ülkedeki emek piyasası düzenliliği ile standart dışı işlerin yaygınlığının ilişkisiz olduğunu göstermektedir. Örneğin ABD'de kendi hesabına çalışanların oranı diğer ülkelere göre daha düşük, yarı süreli çalışanların oranı ortalama düzeyinde ve geçici çalışanların oranı da diğer ülkelere göre daha yüksektir. Yani ABD esnek istihdam modelleri bakımından aşağılarda yer alan bir ülkedir. Buna karşılık ABD'de emek piyasası ileri derecede düzensizleştirilmiştir. İskandinav ülkelerinde ise durum tam tersidir. Bu ülkelerde emek piyasaları hükümetlerce ileri derecede düzenlenir. Ancak esnek emek istihdam modelleri ABD'ye göre daha yaygındır. Özellikle geçici süreli çalışma emek piyasasının ileri derecede düzenlenmesinin getirdiği yüklerden kaynaklanıyor olabilir. Buna karşılık yarı süreli çalışmanın fazlalığı emek piyasasının daha düşük derecede düzenlenmesiyle ve kadınların bu piyasaya daha fazla girmesiyle ilişkili olabilir. Zorunlu yarı süreli çalışma ise açık biçimde emek piyasasının düşük derecede düzenlenmesiyle ilişkilidir.[161] Bu veriler bize emek piyasasının düzenlendiği ülkelerde, yasaların esnek istihdamı engelleyemediğini ya da esnek çalışmanın yasalarla düzenlendiğini göstermektedir. Kapitalist sistem esnekleşme gereksinimini bir biçimde karşılamaktadır.

Almanya'da şirketlerin % 67'si çalışma süresi bankası düzeniyle istihdam sağlamaktadır. Böylece işçilerin çalıştıkları süreler kendi hesaplarında biriktirilmekte ve ömür boyu maksimum çalışma süresi hesaplanmaktadır.

2003 yılında Airbus'ta şirket yönetimi ile işyeri konseyi bir iş güvenceli esneklik (flexicurity) uygulaması olarak 2012'ye kadar emekçilere, çalışma süresi bankası yöntemiyle iş garantisi sağladılar. Buna göre uzun çalışma süreleri emekçinin banka hesabında biriktirildi ve nakit bir bonusla ödüllendirildi. Her çalışan 100 saate kadar çalışma süresi biriktirebilmekte ve 50 saate kadar da şirkete borçlanabilmektedir. Çalışma

---

[160] Ruiz-Santos C., Ruiz-Mercader J. (2003) *The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs.* Personel Review, 32(2), sf: 164 - 186.

[161] Robinson P. (1999) *Explaining the relationship between flexible employement and labour market regulation.* (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A., Jewson N., MacMillan Pres Ltd, London içinde, sf: 84-99)

sürelerinin esnetilmesiyle ilgili düzenlemeler, aşırı çalışmanın parayla tazmin edilmesi yerine, çalışanın biriktirdiği fazla çalışma sürelerini izin olarak kullanmasına olanak tanımaktadır.[162]

Çalışma sürelerindeki esneklik özellikle kadınların iş yaşamına artan oranda katılımı ile birlikte aile dostu (family-friendly) çalışma olarak nitelenmektedir. Çünkü yarı süreli çalışma ya da evde çalışma gibi standart dışı formlar, çalışanlara, çalışırlarken aile sorunlarıyla da ilgilenme olanağı yaratmaktadır. Aile dostu çalışma özellikle yüksek eğitimli, becerili ve evde bilgisayarı başında iş yapabilen emek gücü için daha uygun görülmektedir. Öte yandan, geçici sözleşmeli çalışanların oranındaki artışın çalışma ortamında risk ve belirsizlikleri patronlardan çalışanlara yıktığı, böylece çevre emek gücünün genişlediği, bütün bunların aile dostu ilişkilerin gelişmesini engellediği de belirtilmektedir. Bu nedenle aile dostu ilişkiler sınırlı bir merkez emek gücü için geçerlidir. Ek olarak, yarı süreli çalışma genellikle ikinci sınıf bir statüdür. Yarı süreli çalışanların ücretleri daha düşüktür, iş güvenceleri yoktur, sosyal yardımlardan daha az yararlanabilirler, kariyer olanakları yok denecek kadar azdır, vb.[163] Bütün bunlar standart dışı işler için uygun görülen "aile dostu" sıfatının sorgulanmasına neden olmalıdır.

Çalışma sürelerinin esnetilmesini özellikle ev ve iş ortamları arasındaki gerilim etkilemektedir. Bu faktör aynı zamanda kadınların istihdama katılımı üzerinde de etkilidir. Böylece kadınların çalışma ortamına girişi çalışma sürelerinin esnetilmesini etkileyen önemli bir faktördür. Kadın istihdam oranının düşük olduğu ülkelerde aynı zamanda doğurganlık hızı da düşüktür. Eski sosyalist ülkelerde ise bu faktörden bağımsız olarak kadın istihdamı yüksektir. İskandinav ülkelerinde çocuk bakımını sağlayan kamusal programların varlığı kadınların istihdamdaki oranını artırmaktadır. Uzun ve düzensiz çalışma, çalışma düzeninin ev yaşamını gözetecek şekilde esnetilmemesi, ev işinin kadın ve erkek üzerindeki dengesiz dağılımı kadınların istihdama katılımını belirlemektedir. İspanya, Portekiz ve Estonya'da kadınların önemli yakınma konusu çalışma saatlerinin çocuk bakımını dikkate alacak biçimde esnetilmemesidir.[164]

Esnek iş düzenlemeleri, çalışanların iş saatleri üzerinde kontrol sahibi oldukları anlamına gelmez. Ayrıca iş saatlerinin denetimi açısından yönetim işlerinde çalışanlarla imalat işlerinde çalışanlar arasında önemli farklılık da vardır. Esnek iş programı uygulayan işyerlerinde çalışanlar arasında esnek düzenlemelerden, iş aile yaşamı uyumu açısından yararlananların önemli kısmı yönetici konumunda olanlardır. Yönetim ve denetim işlerinde çalışanların üretimle ilgili konularda daha çok enformasyona sahip

---

[162] Pillinger J. (2006) *Challenging Times, Innovative Ways of Organising Working Time: The Role of Unions.* Report of ETUC Conference.

[163] Lewis S. (2001) *Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge?* Women in Management Review, 16(1), sf: 21 - 29.

[164] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007: 8.

olmalarının bunun nedeni olduğu belirtilmektedir.[165]

2004 yılında AB'den seçilen 2811 firmalık bir örneklem üzerinde yapılan bir araştırma çalışma sürelerinin esnetilmesi konusunda somut fikir verebilir: Avrupa'da en çok tercih edilen çalışma düzeni yarı sürelilik olup onu geçici çalışma ve sabit süreli çalışma izlemektedir. Ev çalışması ve tele çalışma ise en az orandadır. Çalışma sürelerinin esnetilmesinde, en çok, şu dört esnek düzenleme paketi tercih edilmektedir: 1- Yıllık çalışma saati sözleşmesi, yarı sürelilik, iş paylaşımı ve sabit süreliliği içeren standart olmayan çalışma düzeni. 2- Hafta sonu çalışma, şift çalışma ve fazla süreli çalışmayı içeren ofis dışı çalışma diye adlandırılan düzen. 3- Geçici istihdam ve taşeron sistemini içeren ve standart olmayan çalışma saati denilen düzen. 4- Taşeron üretim de denilen dışarıda çalışma. Yapılan araştırma birinci paketin iş değiştirme hızını azalttığını; ikinci paketin performansı artırıp, işe devamsızlığı azalttığını; üçüncü paketin iş değiştirme hızını artırdığını ve sonuncusunun (yalnızca kamuda) iş bırakma hızını artırdığını göstermiştir. Buradan farklı esnek düzenleme türlerinin etkilerinin de farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Esnek düzenlemeleri tercih ediş sıklığı açısından firma büyüklüğünün bir önemi yoktur. Küçük firmalar bu tercihi yaptıklarında büyükler kadar rekabet avantajı elde etmektedirler. Çalışanlar arasında kadın sayısının fazlalığı esnek düzenlemeleri tercih açısından kolaylaştırıcı değildir. Ancak hizmet sektöründe esneklik daha yüksektir.[166]

Çalışma sürelerinin esnetilmesinde pozitif ve negatif esneklikten söz edilebilir. Pozitif esneklik çalışanın yaşamını olumlu etkilerken, negatif esneklik patronun ve yöneticinin çıkarlarını karşılar.

Finlandiya'da tam süreli çalışan çocuklu ebeveynlerin % 60'ı iş ve ev yaşamı arasında çatışma yaşamaktadır. Çocuksuz ailelerde çatışma oranı % 40'a inmektedir. İspanya'da üç yaşından küçük çocuğu olan erkeklerin % 23'ü uzun çalışmaktadır. Çocuk yaşı büyüdüğünde oran % 20'ye inmektedir. Annelerde ise oranlar % 6 ve % 15'tir. Finlandiya'da durum tersidir. Özellikle üç yaşından küçük çocuklu yüksek nitelikli beyaz yakalı annelerde uzun çalışanların oranı % 42'dir. Kısaca, küçük çocuk bir yandan bakım gereksinimi nedeniyle ebeveynleri (özellikle anneleri) evde kalmaya zorlamakta, işin eve taşınmasına, ev çalışmasına ve iş ve ev yaşamları arasında çatışmaya neden olmakta, öte yandan da getirdiği ekonomik yükler nedeniyle ebeveynleri uzun çalışmaya itmektedir.[167]

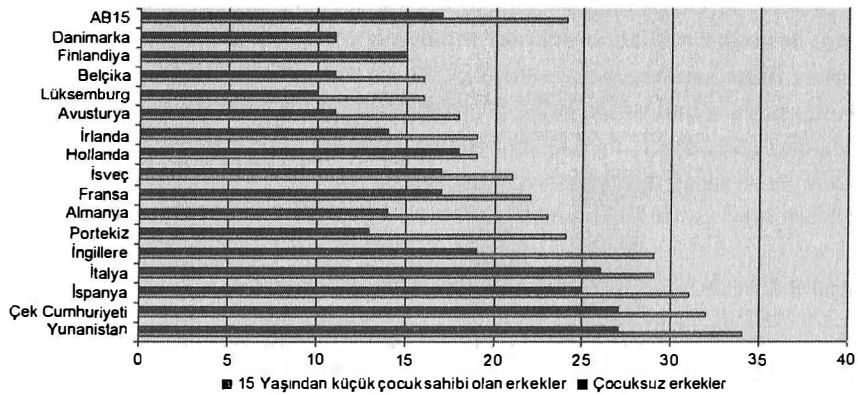
---

[165] Yang S., Reid M., *age*, (2004).

[166] Stavrau E.T. (2005) *Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: A Cross-National Study of the European Work Context*. Journal of Organizational Behavior 26. sf: 923 - 947.

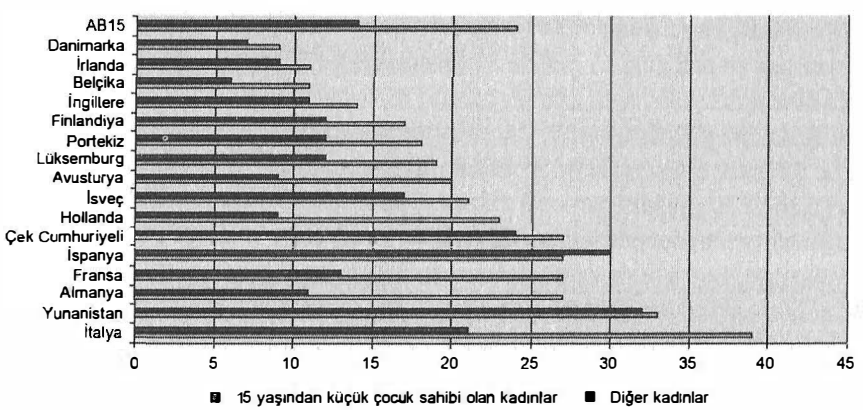
[167] European Foundation, age, (2007).

Grafik: Tam süreli çalışan erkeklerde iş sosyal yaşam dengesindeki kötülük sıklığı (%)



Kaynak: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007: 11

Grafik: Tam süreli çalışan kadınlarda iş sosyal yaşam dengesindeki kötülük sıklığı (%)



Kaynak: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007: 11

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinin, çalışma sürelerini çalışanların kendilerinin belirleyebilmesinin, iş aile yaşamları arasındaki uyumu artırdığını, iş aile uyumunun iş doyumunu artırırken, işi bırakma niyetini azalttığını belirten saha araştırmaları vardır.[168]

[168] Mc Nall L.A. (2010) *Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Endirchment.* The Journal of Psychology 144(1), sf: 61 - 81.

Ancak yukarıdaki olumlu sonucun tersine işaret eden araştırma bulguları da vardır. Örneğin ABD'de yeni doğum yapmış kadınlar üzerinde yapılan bir araştırma, bu kadınların çalışma sürelerini kendilerinin ayarlayabilmelerinin, az önceki araştırmanın bulgularını destekler şekilde, evdeki sorumlulukların yarattığı gerilimi azalttığını göstermektedir. Buna karşılık, iş eve taşındığında, evdeki sorumluluklar, eve alınan işin tamamlanmasında sıkıntı ve gerginlik yaratmaktadır. Yani, çalışma düzeni esnekse ev sorumlulukları açısından, iş eve taşınıyorsa iş sorumlulukları açısından gerginlik ortaya çıkmaktadır ve bu sorun tabii ki daha çok beyaz yakalılar (ki ABD'de firmaların % 55'i beyaz yakalılara işlerini evlerinde tamamlama esnekliği tanımaktadır) için geçerlidir.[169]

II. Çalışma Sürelerinin Esnetilmesiyle İlgili Modeller

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi açısından değişik modeller mevcuttur: Vardiyalı çalışma modeli, yarı süreli çalışma modeli, kısa süreli çalışma modeli, kaydırılmış çalışma modeli, dönüşümlü çalışma modeli, cari hesap modeli gibi.

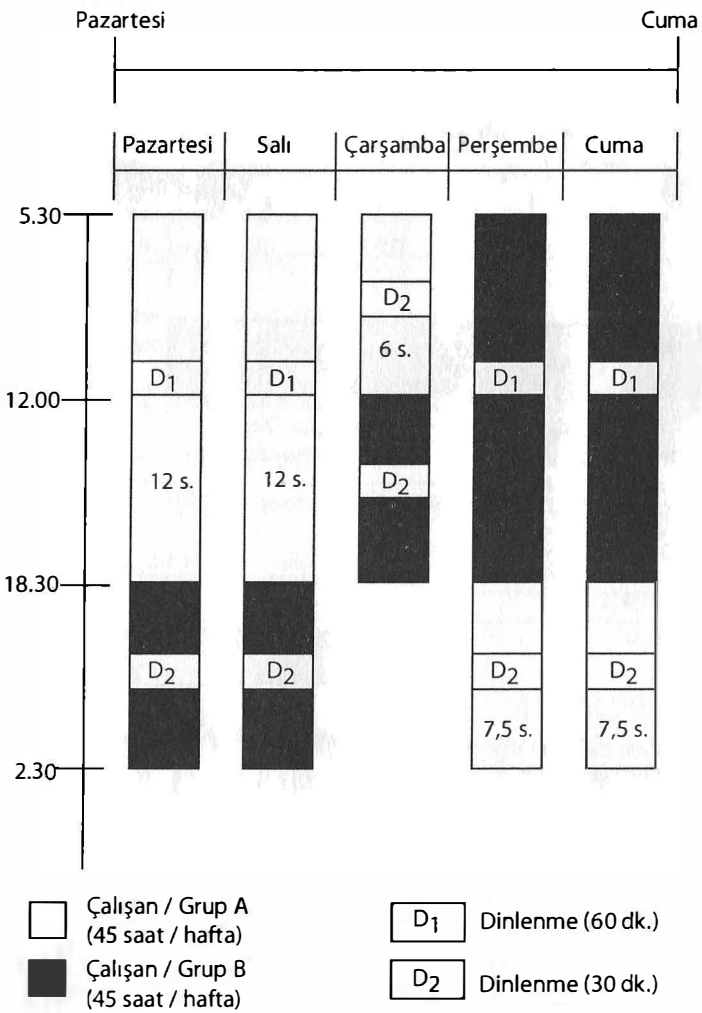
II.1. Vardiyalı çalışma

Bu model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu işyerinde haftada beş iş günü çalışılmaktadır. Hafta içindeki günlerde karşılaşılan farklı talep yoğunluğuna göre çalışma sürelerinde esneklik uygulanmaktadır. Çarşamba günleri siparişler daha azdır. A çalışma grubu Pazartesi ve Salı günleri 5.30-18.30 çalışmakta ve 12 saatlik çalışma günü içinde 60 dakika dinlenmektedir. Aynı grup Perşembe ve Cumaları geç vardiyada 7,5 saat çalışmakta ve 30 dakika dinlenmektedir. Pazartesi ve Salıları B çalışma grubu 18.30'da işbaşı yapmakta, 7,5 saat çalışmakta ve 30 dakika dinlenmektedir. Aynı grup Perşembe ve Cumaları 5.30-18.30 çalışmakta ve 60 dakika dinlenmektedir. Çarşamba dışındaki günlerde yoğun sipariş nedeniyle toplam çalışma süresi 21 saat olmaktadır. Çarşamba ise A grubu 5.30-12.00, B grubu da 12.00-18.00 arasında altışar saat çalışmaktadır. Çarşamba günleri bu kısa çalışma süresi nedeniyle 12'şer saat çalışılan diğer günlerde fazla mesai ödenmemektedir. Çünkü her iki vardiya için de haftalık çalışma süresi 45 saat olmaktadır. Haftalık çalışma süresi yasalarda belirlendiği gibi 45 saat olsa da buradaki düzenleme esnekleştirmeye olanak tanımakta, patronu fazla mesai ödeme sıkıntısından kurtarmaktadır.

---

[169] Gricel M.M., McGovern P.M., Alexander B.H. (2008) *Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict After Childbirth.* Occupational Medicine 58, sf: 468-474.

Şema: Vardiyaların hafta içindeki dağılımı

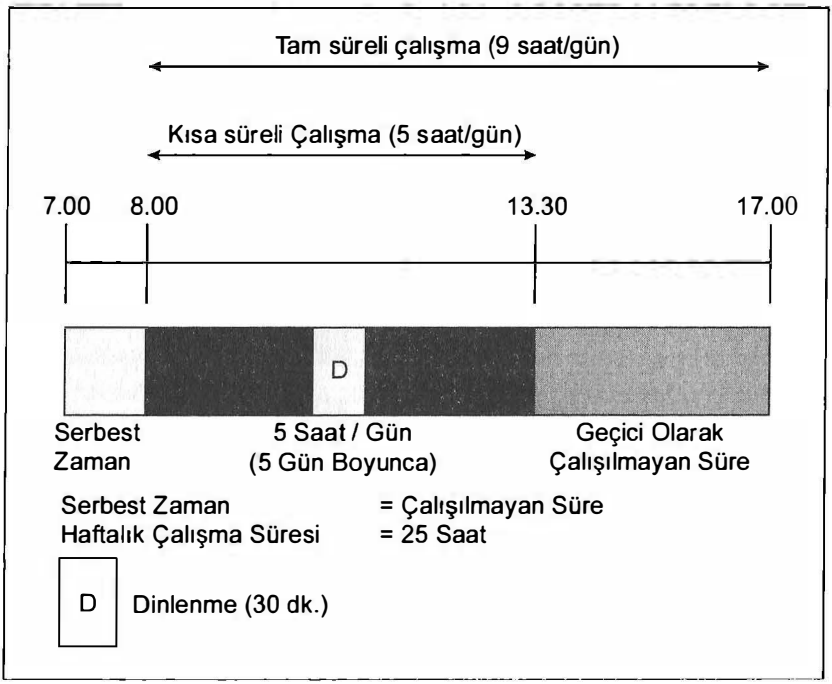


Haftalık Ortalama Calısma Süresi: 45 Saat

II.2. Kısa süreli çalışma

Kısa süreli çalışmaya ekonomik kriz, talep-sipariş daralması, makinelerin arıza yapması gibi durumlarda başvurulabilir. Bu uygulamada günlük ve haftalık çalışma süreleri normalin altına çekilir ve ücretlendirme çalışılan süreye göre yapılır. Bu, patronun işçilerini ücretsiz zorunlu izne çıkarmasıyla eşdeğer bir uygulamadır.

Şema: Kısa süreli çalışma



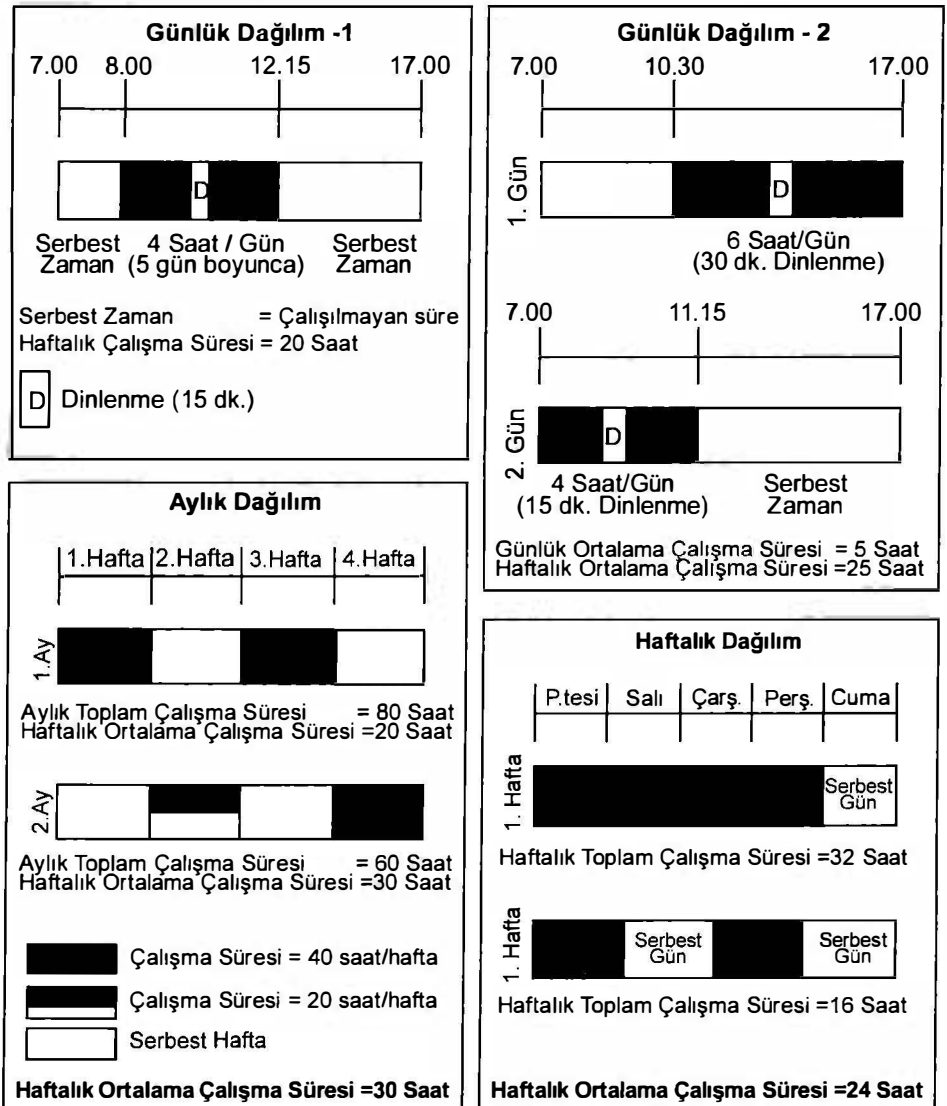
II.3. Yarı süreli çalışma

Normal çalışma saatlerinden daha az süreyle yapılan çalışmadır. Yarı süreli çalışmanın günlük, haftalık, aylık dağılımları olabilir. Günlük dağılıma ilişkin ilk modelde, örneğin, haftalık çalışma süresi toplamı 20 saattir. Mesai günleri hafta içinde 8.00-12.15'tir. Dört saatlik günlük çalışma süresi içinde 15 dakikalık dinlenme kullanılır. Günlük dağılımın ikinci modelinde, ilk gün 10.30-17.00 saatleri arasında 30 dakikalık dinlenme süresi ile, ikinci gün 7.00-11.15 arasında 15 dakikalık dinlenmeyle çalışılır. Modelde ortalama günlük çalışma süresi beş saat ve haftalık çalışma süresi de 25 saattir.

Yarı süreli çalışmanın haftalık modelinde birinci hafta Pazartesi, Salı, Çarşamba ve Perşembe günleri günde sekiz saat olmak üzere toplam 32 saat çalışılırken, ikinci hafta sadece pazartesi, Çarşamba günleri olmak üzere toplam 16 saat çalışılmaktadır. Bu şekilde haftalık ortalama çalışma süresi 24 saat olarak düzenlenmiş olmaktadır.

Aylık modelde ise birinci ayın birinci ve üçüncü haftalarında 40'ar saatten toplam 80 saat çalışılmaktadır. Aynı çalışan ikinci ayın ikinci haftasında 20 saat ve dördüncü haftasında 40 saat olmak üzere toplam 60 saat çalışmaktadır. Bu şekilde haftalık ortalama çalışma süresi 25 saat olmaktadır.

Şema: Yarı süreli çalışma

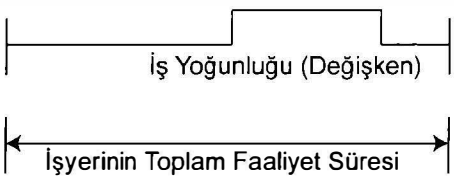


II.4. Dönüşümlü esnek çalışmada kısmi süreli çalışma

İşçinin haftalık çalışma süresi daha az sayıdaki işgününe sıkıştırılır. Böylece Cumartesileri de değerlendirilmektedir. Makinelerin hafta sonlarındaki bekleme süreleri azaltılabilmekte, çalışanlar haftada dört gün çalışıp, üç gün izin kullanmaktadır.

Aşağıdaki modelde her çalışan haftada dört gün ve altı saat üzerinden 24 saat çalışmakta ve cumartesi de çalışma günü olarak kullanılmaktadır. Böylece çalışanlar haftada üç gün izin yapmakta, işletmede Perşembe ve Cumaları işlerin yoğunluğu nedeniyle dört çalışan bulundurulmaktadır. Diğer günler ise beş çalışan yerine üç çalışan ile işler idare edilebilmektedir. Bu model sayesinde işyerinin çalışma süresi, işgücü maliyetlerinde bir artış olmaksızın bir gün uzatılmıştır.

Şema: Dönüşümlü esnek çalışmada yarı süreli çalışma



Çalışanlar	Pzt.	Salı	Çarş.	Perş.	Cuma	C.tesi	Pa.
A	6	6	6	6			
B		6	6	6	6		
C			6	6	6	6	
D	6			6	6	6	
E	6	6			6	6	

Günlük Çalışma Süresi: 6 Saat

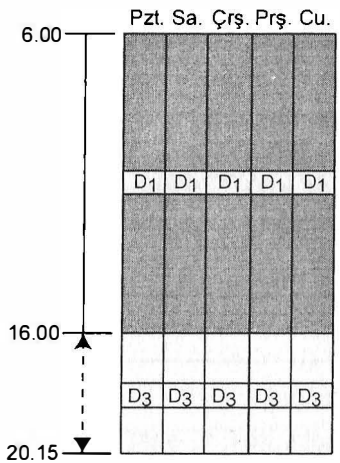
Serbest Gün

II.5. Tam gün çalışma ile yarı süreli vardiyalı çalışma

Aşağıda bu uygulamanın üç modeli gösterilmiştir. Talep yoğunluğu durumunda işletmeler normal çalışma süreleri yanında, fazla mesai ödenmeyen, sürekli ve sistematik olarak uygulanan yarı süreli ek vardiyalar düzenleyerek çalışma sürelerini uzatabilmektedir. Aşağıdaki ilk modelde işletme 6.00-16.00 saatleri arasında bir saatlik dinlenme süresi ile günde dokuz saat, haftada 45 saat çalışan tek bir vardiyaya sahiptir. Ancak sipariş yoğunluğu üzerine 16.00-20.15 arasına 15 dakikalık dinlenme süresiyle bir vardiya daha eklenmiştir. Bu şekilde haftalık çalışma süresi toplam 21,15 saat uzatılmakta ve işletmenin toplam haftalık çalışma süresi de 66,15 saat olmaktadır.

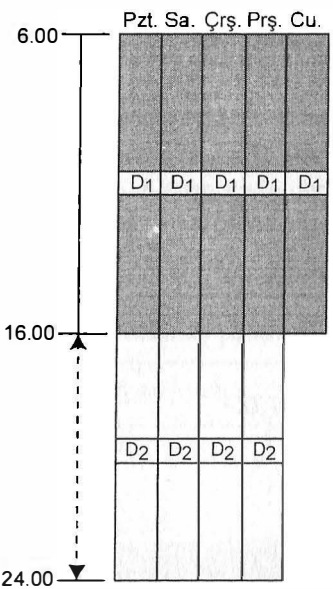
Şema: Tam gün çalışma ile yarı süreli vardiyalı çalışma

Model 1



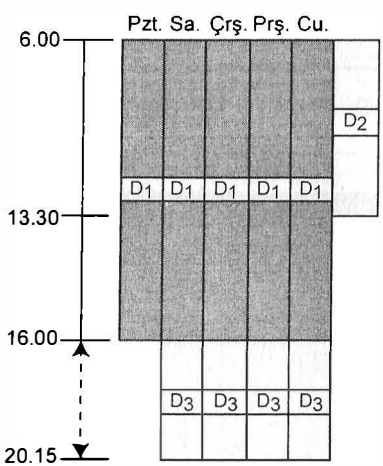
İşletmenin haftalık uzatılmış faaliyet süresi
= 5 x 4,15 = 21,15 saat

Model 2

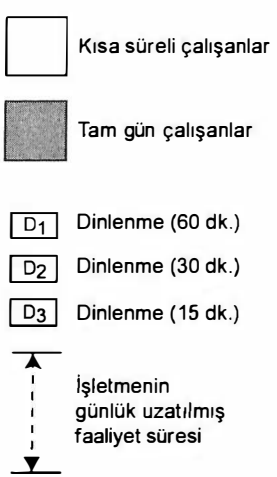


İşletmenin haftalık uzatılmış faaliyet süresi
= 4 x 8 = 32 saat

Model 3



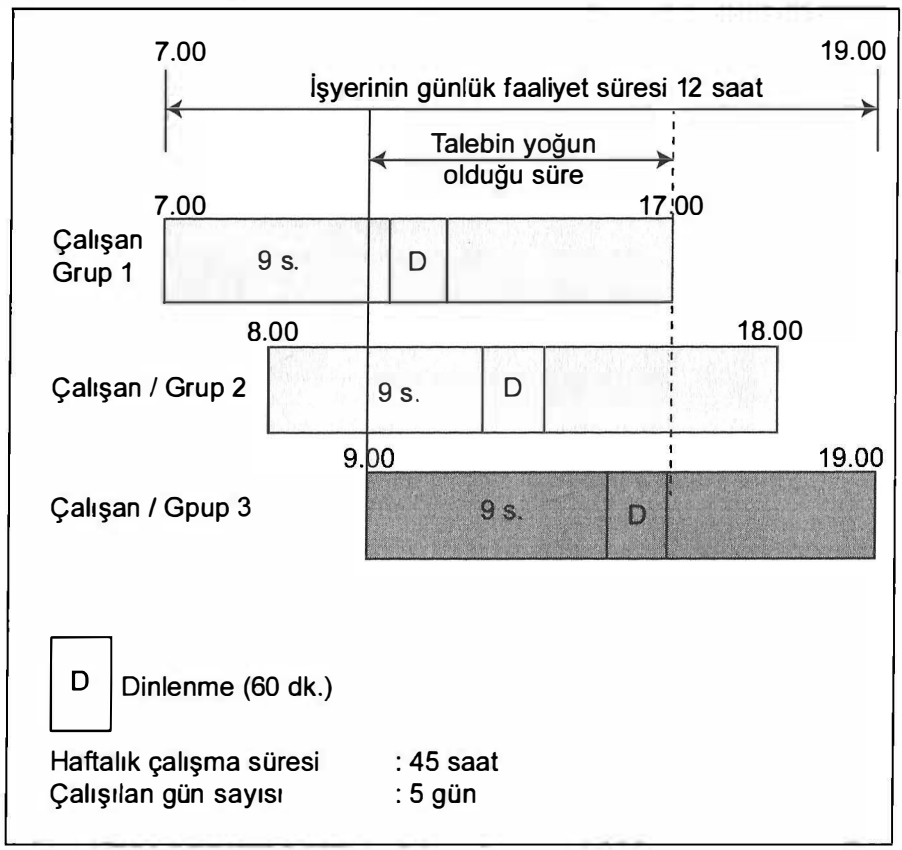
İşletmenin haftalık uzatılmış faaliyet süresi
= 4 x 4,15 = 17 saat
= 1 x 7 = 7 saat } **= 17 + 7 = 24 saat**



II.6. Kaydırılmış çalışma

Fazla mesai ödenmeden günlük çalışma süresinin uzatılması, talep yoğunluğunun fazla olduğu çekirdek sürelerin belirlenmesi ve pahalı makine ve ekipmanların bekleme sürelerinin azaltılmasıyla daha yüksek kapasitede kullanılabilmesi amacıyla uygulanır. Aşağıda belirtilen modelde talep yoğunluğu ile karşı karşıya olan işyeri 7.00-19.00 saatleri arasında toplam 12 saat çalışma süresine gereksinim duyar. İşyerinde üç ayrı çalışma grubu vardır. Her grubun günlük çalışma süresi dokuz, haftalık süre de 45 saattir. Birinci grup 7.00-17.00 arasında çalışırken, talebin 9.00.17.00 arasında yoğunlaşmasına bağlı olarak ikinci grup 8.00-18.00, üçüncü grup da 9.00-19.00 arasında çalışır. 60'ar dakikalık dinlenme süreleri uygulanır, ancak bu süreler çalışma sürelerinin kayması nedeniyle aynı dilime denk gelmez.

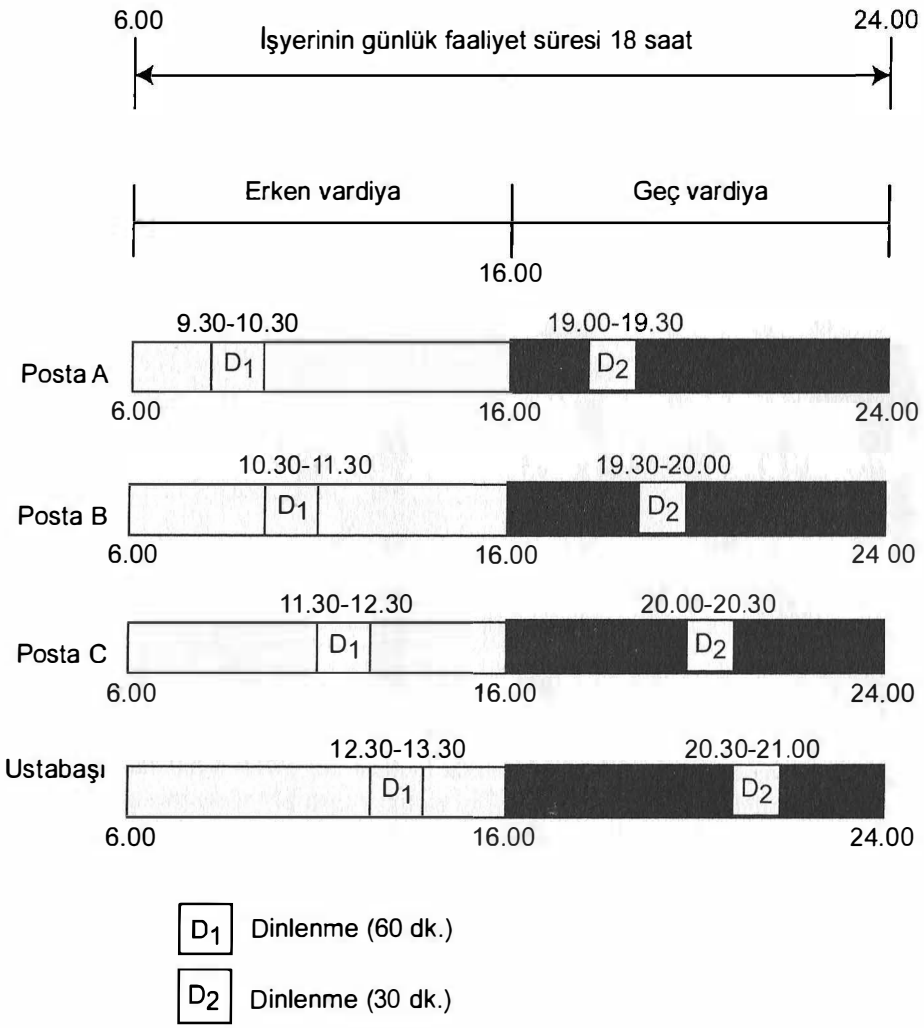
Şema: Kaydırılmış çalışma



II.7. Kaydırılmış ara dinlenmeler ile vardiyalı çalışma

Bu model üretimin kesintisiz sürdürülmesi gereken durumlarda kullanılır. İşyerinde iki vardiyalı çalışılır. Aynı mesai saatlerinde çalışan üç posta farklı ve ardı ardına gelen ara dinlenme sürelerini kullanır. Bir posta ara dinlenmesine çıkarken diğer ikisi çalışmayı sürdürür. İşyerinin günlük faaliyet süresi 6.00-24.00 arasında olmak üzere toplam 18 saattir.

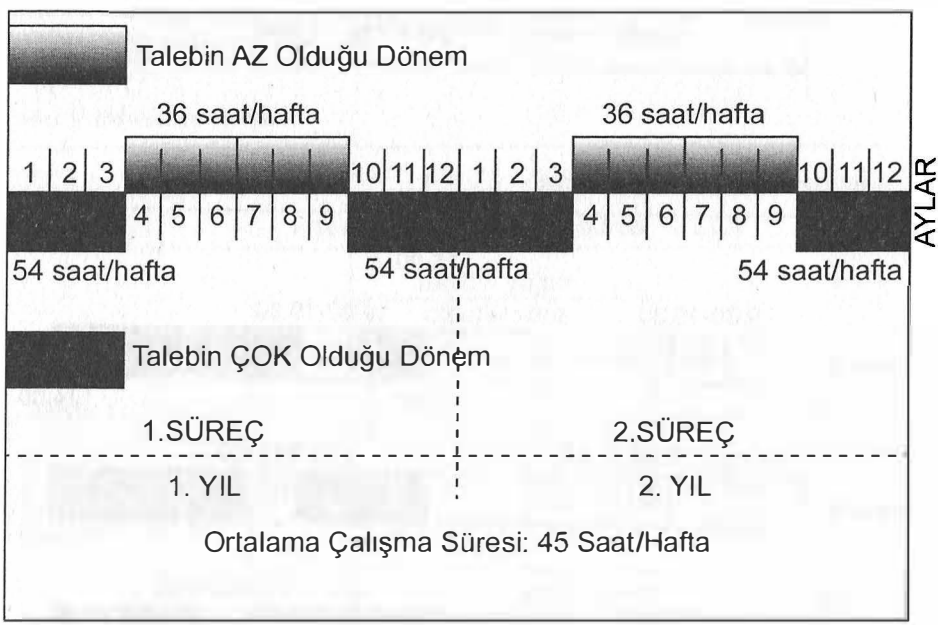
Şema: Kaydırılmış ara dinlenmeler ile vardiyalı çalışma



II.8. Cari hesap modeli

Burada yıllık çalışma süresinin dengelenmesi hedeflenir. Haftalık çalışma süresi 45 saattir. Talebin yoğun olduğu aylarda 45 yerine 54 saat, talebin az olduğu aylarda ise 36 saat çalışılır. Çok çalışılan aylarda fazla mesai ücreti ödenmemiş olur. İşletmede talebin çok ya da az olduğu aylarda bir çekirdek ekip bulundurulur. Talebin yüksek olduğu dönemlerde ise çalışma sürelerinin uzatılması nedeniyle yeni çalışanların istihdamına gerek kalmaz.

Şema: Cari hesap modeli



II.9. Dönüşümlü esnek çalışma

İşin yoğun, haftalık çalışma süresinin yetersiz olduğu durumlarda uygulanır. Haftada çalışılan gün sayısı artırılır. Klasik durumda haftada beş günden toplam 45 saat çalışılır. Toplam altı adet makine varsa toplam çalışma saati 270 olur. Dönüşümlü esnek çalışmada ise işçilerin çalışma süresi yine 45 saattir. Ancak dinlenme günü dönüşümlü olarak Pazar dışı günlerine kaymaktadır. Bu şekilde çalışma gün sayısı altıya çıkarılır. İşyerinde her gün artık beş çalışan bulunmaktadır. Böylece bir makine günde dokuz saat ve haftada altı iş gününden 54 saat kullanılarak, işletmedeki makine çalışma süresi yine 270 saat olmaktadır. Ancak bu şekilde bir makine üretimden kaldırılmaktadır. Böylece sermaye maliyeti azalmakta, makine başına haftalık kapasite kullanım oranı

artmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar altı haftalık periyodlarla üç gün ardı ardına izin kullanma olanağına da sahip olurlar. Bir makinenin kullanım süresi de 45 saatten 54 saate uzamış olur.[170]

Şema: Dönüşümlü esnek çalışma

	1. Hafta							2. Hafta							3. Hafta						
Çalışanlar	Pzt	Sa	Çrş	Prş	Cu	Cts	Pz	Pzt	Sa	Çrş	Prş	Cu	Cts	Pz	Pzt	Sa	Çrş	Prş	Cu	Cts	Pz
1	■	X	X	X	X	X	■	X	■	X	X	X	X	■	X	X	■	X	X	X	■
2	X	■	X	X	X	X	■	X	X	■	X	X	X	■	X	X	X	■	X	X	■
3	X	X	■	X	X	X	■	X	X	X	■	X	X	■	X	X	X	X	■	X	■
4	X	X	X	■	X	X	■	X	X	X	X	■	X	■	X	X	X	X	X	■	■
5	X	X	X	X	■	X	■	X	X	X	X	X	■	■	■	X	X	X	X	X	■
6	X	X	X	X	X	■	■	X	X	X	X	X	X	■	X	■	X	X	X	X	■

	4. Hafta							5. Hafta							6. Hafta						
Çalışanlar	Pzt	Sa	Çrş	Prş	Cu	Cts	Pz	Pzt	Sa	Çrş	Prş	Cu	Cts	Pz	Pzt	Sa	Çrş	Prş	Cu	Cts	Pz
1	X	X	X	■	X	X	■	X	X	X	X	■	X	■	X	X	X	X	X	■	■
2	X	X	X	X	■	X	■	X	X	X	X	X	■	■	■	X	X	X	X	X	■
3	X	X	X	X	X	■	■	■	X	X	X	X	X	■	X	■	X	X	X	X	■
4	■	X	X	X	X	X	■	X	■	X	X	X	X	■	X	X	■	X	X	X	■
5	X	■	X	X	X	X	■	X	X	■	X	X	X	■	X	X	X	■	X	X	■
6	X	X	■	X	X	X	■	X	X	X	■	X	X	■	X	X	X	X	■	X	■

III. Yarı Süreli Çalışma

Yarı süreli çalışmayı (part time work) ILO 1990'ların başında gündemine aldı. 1992 yılında yarı süreli çalışmanın önemi konusunda taslak bir doküman hazırladı. *Yarı Süreli Çalışma Sözleşme ve Önerisi*'ni 1994 yılında yayımladı. Bunlar 1998 yılında uygulamaya konuldu. Bu düzenlemelerle yarı süreli çalışanların haklarının tam sürelilerle eşitlenmesi yönünde kimi kurallar getirildi. Bunlara göre yarı süreliler örgütlenme, toplu söz-

[170] MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) (2002) *Çalışma sürelerinde esneklik*. MESS Yayını, No 378, İstanbul.

leşme yapma, işçi temsilcisi olarak çalışabilme, iş sağlığı ve güvenliği açısından korunabilme, iş ayrımcılığına karşı korunabilme bakımlarından tam sürelilerle eşit olmalı, tam sürelilerin aldığı asgari ücreti alabilmeli, onlarla aynı sosyal güvenlik haklarına sahip olabilmelidirler.[171]

Yarı süreli çalışma konusunda Avrupa'daki gelişmeler, 1992 yılında Maastricht Zirvesi'nde imzalanan Sosyal Politikaya İlişkin Anlaşma sosyal taraflara kendiliğinden diyalog başlatma olanağı tanıdığında hız kazandı. İşçi ve patron kuruluşları (Avrupa Sanayi ve İşveren Patron Konfederasyonları Birliği, Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Avrupa Kamu Kuruluşları Birliği) 1997 yılında bu konuda AB kurumlarının herhangi bir müdahalesi olmadan uzlaşmaya (Çerçeve Anlaşma) vardılar. Anlaşma'da yarı süreli çalışanlar aleyhine mevcut bulunan ayrımcılığın kaldırılması ve yarı süreli çalışanların niteliğinin yükseltilmesi gereği vurgulandı. Anlaşma, patronların, yarı süreli çalışmaya geçmek isteyen işçilerin isteklerine ve yarı süreli çalışmanın kolaylaştırılması için gereken önlemlerin alınmasına önem vermeleri gerektiğini belirtmektedir.[172]

Sermayenin kimi nitelikli işleri yaptırmak için merkezi bir emek gücüne gereksinimi vardır. Diğer işler için ise maliyetin düşürülmesi esas hedeftir. Yarı süreli çalışanların önemli kısmı bu türdendir ve emek gücünün en ucuz bölmesini temsil ederler. Yarı süreli çalışanların ücretlerinin düşüklüğünün nedeni kendilerinin düşük ücretli iş ve sektörlerde istihdam edilmeleridir. Benzer işlerde çalıştıklarında ise yarı süreli çalışanlara tam süre çalışanlara verilen fazla mesai ücreti, sosyal ödemeler, iş tazminatı gibi haklar verilmez. İsveç, Fransa, Belçika, Hollanda'da bu farklılıkların giderilmesi yönünde yasalar bulunmakla birlikte, yarı süreli işler bu ülkelerde de geçici, mevsimsel niteliklidir ve yüksek derecede sayısal esnekliğe muhataptır. Öte yandan ekonomik kriz koşullarında pek çok ülkede emek piyasasına ilk kez girenler ancak yarı süreli iş bulabilmekte ve esnek çalışmaya razı olmak zorunda kalmaktadır. Ekonomik büyümenin yüksek olduğu dönemlerde bile istihdam yaratmaya yönelik özel müdahaleler olmadığı sürece işsizlikte azalma olmamaktadır. Bunun nedeni bu tür dönemlerde yaratılan istihdam olanaklarının mevcut işsizleri istihdam etmeye değil, ilk kez piyasaya girecek olan genç ve yaşlıları istihdam etmeye yönelik olmasıdır. Yarı süreli işler pek çok ülkede kadınlara yöneliktir.[173]

Yarı süreli çalışma sürekli ya da geçici, yıllık ya da mevsimlik, asıl iş için ya da ikinci iş için, isteğe bağlı ya da zorunluluk gereği olabilir. Sıralanan seçeneklerden birka-

---

[171] Zeytinoğlu I.U. (1999) *International policy making: The ILO standarts on changing work relations.* (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), sf: 219 - 228.

[172] MESS, *age*, (2002)

[173] Fagan C., O'Reilly J. (1998) *Conceptualizing part-time work.* (Part-time prospects, Editörler: O'Reilly J, Fagan C., Routledge Pub., London içinde), s. 1 - 31, sf: 1 - 19.

çı aynı anda bulunabilir ve o zaman yarı süreli çalışma bakımından ortaya zengin bir spektrum çıkar. Yarı süreli çalışanların şirkete bağlanmalarında, şirket hedefleriyle bütünleşmelerinde yetersizlik olacağı yönünde tahminler vardır. Bunun nedenleri yarı süreli çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanmaları, daha kötü, tatminsiz işlerde istihdam edilmeleri, organizasyon içinde daha az zaman geçirmeleri, böylece de organizasyon içindeki sosyalleşmelerinin yetersiz kalmasıdır. Buna karşılık yarı sürelilerin iş ve ev yaşamlarını istedikleri gibi birleştirmeleri nedeniyle işlerine uyum ve bağlanmalarının daha üst düzeyde olacağını bekleyen tezler de gündemdedir. Bu sonuncu durum yarı süreli çalışmayı isteyerek tercih edenler için geçerli olabilir. O nedenle zorunlu yarı süreli çalışanların işletmelere bağlanmalarını artıracak özel yönetimsel stratejiler gerekir. Gerçekten de, araştırmalar, yarı süreli çalışma ile karar alma süreçlerine katılım arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir. Şirkete bağlanmanın sürekliliğini en fazla derecede belirleyen faktörler karar alma süreçlerine katılım ve çalışanın eğitim düzeyidir. Şirkete yüksek düzeyde bağlanma çalışan bireyin başka iş arayışını engellemektedir.[174]

Kimi yazarlar yarı süreli çalışmayı çekici kılan unsurlardan birisinin aile ve iş yaşamı arasında denge sağlayan karakteri olduğunu vurgulamaktadır. Yarı süreli çalışma cinsler arasında belirgin bir eşitsiz dağılım gösterir. Tam süreli ve iş güvenceli işler erkekler içinken, yarı süreli ve iş güvencesiz işler kadınlar içindir.[175]

Yarı süreli çalışma verileri incelenirken iki ölçüt kullanılır: Toplam istihdam içinde yarı süreli çalışanların oranı ve kadınlarda yarı süreli çalışanların oranı.[176]

Smith ve arkadaşları, yarı süreli çalışmanın yaygınlaşmasını belirleyen en önemli faktörlerden birisinin talebe göre ortaya çıkan emek gücü gereksinimini karşılama zorunluluğu olduğunu belirtirler.[177] Yarı süreli çalışma hem çalışma süresinin uzatılmasına, hem de çalışmanın yoğunlaştırılmasına olanak tanır. AB ülkelerinde yapılan araştırmalar, patronların yarı süreli çalışmayı tercih nedenlerinden birincisinin rekabet gücünü artırmak, ikincisinin de ortaya çıkan iş yükünü karşılamak olduğunu göstermektedir. Kimi ülkelerdeki yasal düzenlemeler de yarı süreli çalışma üzerinde etkilidir. Örneğin İsveç'te yeni doğum yapan bir kadının, sekiz yıla kadar bir dönem için, normal çalışma süresinin % 75'i kadar saatlik çalışma süresiyle çalışabilmesi mümkündür. İrlanda'da

---

[174] Jacobsen D.I. (2000) *Managing increased part-time: Does part-time work imply part-time commitment?* Managing Service Quality, 10(3), sf: 187 - 200.

[175] Zeytinoğlu I.U., Muteshi J.K. (1999) *Changing work relationships, enacting gender, race/ethnicity and economic class.* (Changingwork relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), sf: 1 - 9.

[176] ILOa (2001 - 2002) *Key indicators of the labour market: Part-time workers.* www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 1.8.2003.

[177] Smith M., Fagan C., Rubery J. (1998) *Where and why is part-time work growing in Europe.* (Part-time prospects, Editörler: O'Reilly J, Fagan C, Routledge Pub, London içinde), sf: 35 - 54.

ve İngiltere'de kamusal çocuk bakım hizmetlerinin sınırlılığı ve özel sektörde pahalılığı çocuk sahibi anneleri emek piyasasına çekmek için yarı süreli istihdamın kullanılmasına neden olmaktadır. Danimarka'da kadınların iş ortamındaki artan kariyer beklentileri onları yarı süreli çalışmadan uzak tutmaktadır. ABD'de ise ekonomik sorunlara bağlı olarak erkeklerin gelirlerindeki erime, çocuk sahibi kadınları tam süreli iş arayışına yöneltmektedir.

Yarı süreli çalışmayı çevre ya da marjinal olarak görmemek gerekir. Çünkü bugün yarı süreli çalışanlar şirketlerin merkezi çalışan kadrosunun önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Yarı süreli çalışmayı asıl belirleyen olgunun arz yönlü faktörler olduğunu belirtenler de vardır. Örneğin 16-24 yaş arasındaki gençler için emek piyasasına ilk adımı atmanın yolu yarı süreli çalışmadır. Yarı süreli çalışma bu grup için iş, okul, çalışma, gelir arasında "denge" sağlamaktadır. Öte yandan yaşlılar da yarı süreli çalışmayı tam gün çalışma ile tam gün emeklilik arasındaki geçiş olarak kullanmaktadır. Kadınlar için ise yarı süreli çalışma bireysel kariyer beklentileri ile ev ve çocuk bakımı sorumlulukları arasındaki "denge"nin ifadesidir. Yarı süreli çalışmayı yaygınlaştıran bir diğer etken (talep yönlü) endüstri yapısındaki yapısal değişimdir ve bu imalat sanayinden hizmetler sektörüne doğru olmaktadır. Hizmet sektörünün beklenmedik talep dalgalanmalarına muhatap kalması çalışma düzen ve süresinin de esnekleştirilmesini gerektirmektedir. Patronların maliyet azaltmayı hedefleyen iş stratejileri esnek istihdam arayışlarını öne çıkarmaktadır. Çünkü yarı süreli çalışanların saatlik ücretleri daha düşüktür ve bu grup sağlık, emeklilik, iş göremezlik sigortası, aile sigortası gibi sosyal haklardan mahrumdurlar. Yarı süreliler iş kariyerindeki gelişim açısından tam süreli çalışanların belirgin olarak gerisindedir.[178]

Yarı süreli çalışmayı artıran bir faktör kadınların emek piyasasındaki ağırlığının artışıdır. Bu özellikle evli kadınlar için geçerlidir. Kadınların çalışma yaşamına girişlerinin nedeni ise aile gelirinin artırılması kaygısı, ailelerdeki çocuk sayısının azalması, cinslerin değişen rolleri gibi sosyal faktörlerdir. Ailede çocuk varsa kadının yarı süreli çalışma olasılığı artmaktadır. Ancak çocuklu kadının yarı süreli çalışması o ülkedeki çocuk bakım düzenlemeleriyle yakından ilişkilidir. Genç ve yaşlıların yarı süreli çalışmasının nedeni ise gelir elde etme kaygısıdır. Yaşlılar emeklilik döneminde yarı süreli çalışmaktadır. Emeklilikte yarı süreli çalışma aynı zamanda emeklilik şokunu atlatmanın da yolu olmaktadır. Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Hollanda ve İskandinav ülkelerinde yaşlılar tam emekli olmak yerine, kısmi ikramiye alarak ve iş göremezlik yardımlarından

178 Hill E.J., Martinson V., Ferris M. (2004) *New Concept Part-Time Employement as a Work Family Adaptive Strategy fo Women Professionals With Small Children.* Family Relations 53(3), sf: 282 - 292.; Gallagher D.G. (1999) *Part-time employement and the worker.* (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), sf: 59 - 74

kısmi yararlanmayı kabul ederek aynı işte yarı süreli olarak devam etmektedir.[179]

Yarı ve tam süreli çalışanların sendikalaşma oranları da farklıdır. 1990'larda Kanada'da sendikalaşma oranı tam sürelilerde % 38, yarı sürelilerde % 26 iken, aynı oranlar ABD'de % 18 ve % 8 idi. Yarı sürelilerde oranın düşüklüğünün nedeni, yarı sürelilerin çalıştıkları işyerlerinin önemli kısmının küçük ve dağınık olması, bunun da örgütlenme çalışmalarını zorlaştırmasıdır. Öte yandan yarı sürelilerin çalışma saatlerinin kısalığı ve düzensizliği, işi bırakma hızlarının yüksekliği de sendikaların örgütlenme çalışmalarını engellemektedir. Ayrıca yarı sürelilerin yoğunlaştığı genç ve ileri yaşların sendikalaşmaya ilgisi de azdır. Bu yaştakiler kendi konumlarını geçici değerlendirir. Esas çalışma yaşında olup, yarı süreli konumlarını yaşam boyu sürecek bir süreç olarak algılayanların sendikalaşmaya olumlu bakacakları beklenebilir. Sendikalı yarı süreli çalışanların ücretleri ve diğer ekonomik kazanımları sendikasız yarı sürelilere göre daha yüksektir.

Yarı ve tam süreli çalışanların saatlik ücret farkı ilerleyen yaşlarda daha belirgin hale gelmektedir. Ücret eşitsizliğinin en ileri derecede olduğu yaş dilimi ise 25-64'tür. Aynı farklılık düşük eğitim grubu için de vardır. Üniversite eğitimlilerde ise eşitsizlik daha azdır. 1990'larda ABD'de yarı sürelilerin ancak üçte biri patronca sağlanan bir sağlık sigortasına sahipti. Tam süreli çalışanların % 65'i patronca sağlanan emeklilik sigortasına sahipken, bu oran yarı sürelilerde % 16'ya iniyordu.[180]

Aynı dönemde Avrupa ve Japonya'da da aynı işte yarı süreli çalışanların ücreti tam süre çalışanlardan % 15-20 daha azdı. Bunun nedeni yarı sürelilerin pek çok sosyal yardımdan, emeklilik ikramiyesinden yararlanamamasıydı. Üstelik bu grup toplu sözleşme sistemlerinin de dışındaydı.[181]

Avrupa'da yarı süreli çalışanlar arasında düşük ücret alanların sıklığı tam süre çalışıp düşük ücret alanların iki katıydı. İngiltere'de saatlik ücreti ortalamanın üçte ikisinden az olan yarı sürelilerin oranı % 60'tı. Buna karşılık bu oran tam süreliler arasında % 17 idi. Aynı oranlar İrlanda için % 33 ve 19, Hollanda için de % 23 ve 11'di. İspanya'da geçici çalışanların % 51'i ortanca gelir düzeyinin % 80'inden daha az gelire sahipken, bu oran tam sürelilerde % 32'ydi.[182]

1994 yılında çalışan kadınlar içinde yarı süreli çalışanların oranı Hollanda, İsveç ve İngiltere'de % 40'tan fazlaydı, Danimarka ve Almanya'da üçte birdi, Finlandiya, İtalya, Portekiz ve Yunanistan'da % 12 kadardı. Çalışan erkeklerin ise ancak % 5-10'u yarı süreliydi.

---

[179] Delsen R. (1998) *When do men work part-time?* (Part-time prospects, Editörler: O'Reilly J., Fagan C., Routledge Pub, London içinde), sf: 57 - 69.

[180] Gallagher D.G., *age*, (1999), sf: 59 - 74.

[181] Delsen R., *age* (1998), sf: 57 - 69.

[182] Dearden S.J.H. (1995) *European Union social policy and flexible production.* International Journal of Manpower, 16(10), sf: 3 - 13.

Avrupa ülkelerinde 1983 ile 1994 arasında yaratılan yeni işlerin dörtte üçü yarı süreli işlerdi. Kadınlardaki istihdam artışının % 62'si, erkeklerdekinin ise % 20'si yarı süreli işlere bağlıydı.

Pek çok ülkede yarı süreli işler hizmet sektöründedir. Örneğin satış, yemek, temizlik işleri yarı süreli çalışmaya en açık işlerdir. Bu işler aynı zamanda toplumsal statüsü ve ücret düzeyi en düşük olanlardır. Satış, hizmetler ve büro memurluğu işlerinde çalışanların en azından dörtte biri yarı sürelidir. Buna karşılık yöneticiler ve beceri isteyen sanayi işleri arasında oran düşüktür. 1994 yılında Avrupa Birliği üyesi olan 12 ülkede ticaret ve satış işlerinde çalışanların beşte birini yarı süreli çalışanlar oluşturmaktaydı. Yarı süreli çalışan kadınların yoğunlaştığı ikinci ve üçüncü sektörler ise sağlık ve eğitim iken, erkek yarı süreli çalışanlar için bunlar imalat ve tarım sektörleriydi. Sağlık ve eğitim sektörlerinin imalat ve tarım karşısında artan ağırlığı, kadın yarı süreli çalışan oranının artışının önemli nedenlerinden birisidir.

1983-1992 arasında dokuz Avrupa ülkesinde yarı süreli çalışanların oranı % 13,4'ten 16,6'ya yükselmişti. Aynı dönemde ticaret ve hizmetler sektörleri yeni yaratılan yarı süreli işlerin % 70'inden sorumluydu: Kadınlar için % 73, erkekler için % 60 olmak üzere. 1980'lerde kadın yarı süreli çalışanların en yüksek oranda arttığı sektörler otelcilik, lokantacılık, temizlik sektörleriydi.[183]

[183] Simith M., Fagan C., Rubery J., *age*, (1998), sf: 35 - 50.

Tablo: OECD ülkelerinde yarı süreli çalışma oranları (%)

	Toplam		Erkekler						Kadınlar					
			Toplam		15-19 yaş		65 yaş		Toplam		15-19 yaş		65 yaş	
	1986	1995	1986	1995	1986	1995	1986	1995	1986	1995	1986	1995	1986	1995
ABD	17,3	18,6	10,2	11,0	59,6	62,7	46,2	9,5	26,1	27,4	66,6	74,4	59,4	-
Almanya	12,9	16,3	2,1	3,6	1,8	5,5	39,9	40,8	29,8	33,8	3,6	8,0	58,4	60,6
Avustralya	20,0	24,8	7,4	11,1	30,8	49,4	35,0	43,5	39,2	42,7	43,5	72,3	58,3	66,6
Belçika	9,4	13,6	2,1	2,8	13,7	27,9	20,9	22,4	22,6	29,8	26,6	28,9	33,8	23,2
Danimarka	23,7	21,6	8,7	10,4	47,6	61,5	30,6	40,7	41,9	35,5	62,1	76,4	66,5	74,5
Fransa	10,8	15,6	3,4	5,0	20,6	18,7	35,8	39,1	23,2	28,9	37,3	41,9	43,4	44,7
Hollanda	25,3	37,4	10,1	16,8	33,2	81,8	51,7	67,2	55,2	89,0	43,3	49,0	64,5	-
İngiltere	21,6	24,1	4,6	7,7	21,4	45,6	66,2	66,5	45,0	44,3	32,8	56,0	80,7	87,5
İrlanda	6,2	11,3	2,5	5,1	9,2	21,7	5,7	10,8	14,2	21,7	11,8	35,2	23,5	28,6
İsveç	25,2	24,3	6,7	9,4	28,4	50,5	-	40,3	45,1	73,3	51,5	40,9	-	-
İtalya	5,0	6,4	2,8	2,9	5,9	5,9	20,5	15,3	9,5	12,7	8,8	11,3	27,6	15,9
Japonya	16,6	20,1	7,3	10,1	18,2	-	35,2	-	30,5	34,9	25,0	-	53,3	-
Kanada	15,2	18,6	7,6	10,6	55,0	66,7	27,6	34,5	25,3	28,2	65,4	76,5	47,2	58,7
Lüksemburg	6,6	7,9	1,8	1,1	23,8	17,5	16,7	11,0	15,4	20,3	22,0	20,9	-	18,8
Norveç	23,1	21,2	7,9	9,4	46,2	64,7	40,9	38,5	45,0	46,6	63,5	81,8	75,0	66,7
Portekiz	6,0	7,5	3,4	4,3	4,4	6,8	23,3	27,3	10,0	11,6	8,0	9,1	25,4	38,7
Yunanistan	5,8	4,8	3,4	2,8	9,8	11,1	18,0	12,9	10,4	8,4	11,4	17,3	32,3	26,1

Kaynak: Delsen L 1998: 58-59.

Yarı süreli çalışan erkeklerin yaş dağılımı U biçimi gösterir: Erken ve ileri yaşlarda yüksek, orta yaşlarda düşük oranda. Avrupa ve Japonya'da yoğunlaşma ileri yaşlarda iken, Kanada, ABD ve Avustralya'da erken yaşlardadır. Buna karşılık Avrupa Birliği ülkelerinde 25-49 yaş arasındaki erkeklerde yarı süreli çalışanların oranında 1991-95 arasında % 50 artış olmuştur.

Erkeklerin tersine kadınlarda yarı süreli çalışanların yaş dağılımı daha dengelidir. Ancak U biçimi yine geçerlidir. Kanada, Danimarka, Norveç ve ABD'de genç yarı süreli çalışanlar çoğunluktadır. Öte yandan yaşlı yarı süreli kadın çalışanlarda da artış vardır. 1990'larda, Belçika, İrlanda, Fransa, Almanya, Hollanda, Yeni Zelanda, Portekiz ve İngiltere'de toplam istihdam artışından esas sorumlu olan yarı süreli çalışmaydı. Avustralya, Norveç, Japonya ve ABD için de durum benzerdi.

Yarı sürelilik lise öğrencileri arasında giderek yayılmaktadır. İrlanda'da 1991'de lise öğrencilerinin % 7'si yarı süreli çalışırken, bu oran 1999'da % 40'a yükselmiştir. Bu nedenle 1996 ve 2001 yıllarında yarı süreli çalışan lise öğrencilerinin haftalık çalışma sürelerine sınır getiren yasalar çıkarılmıştır. İrlanda'da 1994 yılında liseye yeni başlamış öğrencilerin dörtte biri, lise sondakilerin de üçte biri düzenli yarı süreli çalışıyordu. Liseye yeni başlayanlarda oran 1999'da % 51, 2002'de 61'di.[184]

Yarı süreli çalışma işsizliğe çözüm olarak da önerilmektedir. Bu durumda tek bir işte birden fazla kişi istihdam edilerek, bireylerin çalışma süreleri kısaltılmaktadır. Bu uygulamaya iş paylaşımı (job-sharing) denilmektedir. Özellikle İskandinav ülkelerinin işsizlikle mücadele stratejisi budur. Bunun için emeklilik yaşına gelmişlere emekli olduktan sonra aynı işte yarı süreli çalışma olanağı tanınmakta, aynı işin diğer yarı süreli kısmında ise genç birisi istihdam edilmektedir. Emekli olup yarı süreli çalışmaya devam edene ise yarım emeklilik ikramiyesi ödenmektedir. Bu stratejiye de "yarım ikramiye ile yarı süreli çalışma" denilmektedir.[185]

Hollanda yarı süreli çalışmanın en yüksek olduğu ve yarı süreli çalışanlardaki artış hızının da en fazla olduğu ülkedir. 1990'larda erkeklerde yarı süreli çalışanların oranı % 8, kadınlarda 52 iken, 2000'lerde erkeklerde % 12, kadınlarda % 63 olmuştur. Hükümet yarı sürelilere avantajlar sağlayacak yasal düzenlemeler yapmış ve yarı süreli çalışanlara tam süreliler kadar ücret ve fazla mesai vermiştir. Bunlar yarı süreli çalışmanın isteyerek tercihini artırmaktadır. Yarı süreli çalışanların en fazla olduğu sektör sağlıktır. Son 10 yıl içinde artışın en büyük oranda olduğu sektör de budur. Oran % 52'den 68'e yükselmiştir.[186]

---

[184] McCoy S., Smyth E. (2007) *So Much to do, so Little Time: Part-Time Employment Among Secondary Students in Ireland.* Work Employment Society 21 (2), sf: 227 - 246.

[185] Miyakoshi T. (2001) *The efficacy of job-sharing policy.* Applied Economics Letters, 8, sf: 437 - 439.

[186] Euwals R., Hogerbrugge M. (2006) *Explaining the Growth of Part-Time Employment: Factors of Supply and Demand.* Labour 20 (3), sf: 533 - 557.

Tablo: Hollanda'da 15-64 yaş arasındakilerde yarı süreli çalışanların sektöre göre oranı (%)

	Yarı süreli çalışanların oranı (%)		Toplam istihdamdaki payı (%)	
	1991	2001	1991	2001
Toplam	23,6	32,7	100,0	100,0
Sağlık bakımı	51,6	67,6	13,2	14,6
Hizmetler	28,9	31,9	14,9	17,7
Hükümet	22,8	34,6	14,8	13,7
Ticaret	22,5	33,4	15,8	15,6
Finans ve sigorta	17,3	25,0	4,5	5,6
Ulaşım ve iletişim	14,7	22,3	6,4	6,4
İmalat ve tarım	14,0	18,5	23,4	19,0
İnşaat	6,4	8,1	7,0	7,3

Kaynak: Euwals R, Hogerbrugge M 2006

Hollanda'da yarı süreli çalışanlara tam sürelilerle aynı hakların veriliyor olmasına rağmen, patronların yarı süreli çalıştırmayı tercih etmeleri ilginçtir. Bunun nedeni iş döngüsündeki esnekliği sağlamaktır. Çünkü, yarı süreliler piyasanın iyi olduğu zamanlarda daha uzun çalışmayı gönüllü olarak tercih ederler. Kötü zamanlarda ise daha az zaman çalışırlar ve yerlerine yeni yarı süreliler alınır. Öte yandan emek piyasasına kadınların girişindeki artış. Hollanda'da yarı süreliliğin artışındaki (bütün arz ve talep yönlü faktörler istatistiksel olarak kontrol edildiğinde) temel nedendir.[187]

Norveç'te 2000'li yılların başında liseyi bitirenlerde yapılan ulusal bir araştırma gençlerin daha çok geçici işlerde işe başladıklarını göstermiştir. Mezunların % 61'i ilk işlerini kamuda bulmuşlardır ve bu işlerin % 70'i esnek işlerdir. Kamudaki bu yaygınlığın nedeni geçici süreli işlerin çokluğudur. Kariyerine yarı süreli olarak başlayanların oranındaki yıllık artış % 2'dir. Aynı durum geçici statüde başlayanlar için de geçerlidir. Bu artışta kadın istihdamındaki artışın ve kamuda esnek iş düzenlemelerine geçişin etkisi vardır. Esnek işler diğerlerine göre daha kötüdür. Profesyonellik ve ücret düzeyi daha düşüktür.[188]

[187] Euwals R., Hogerbrugge M. (2006) *Explaining the Growth of Part-Time Employment: Factors of Supply and Demand.* Labour 20(3), sf: 533 - 557.

[188] Try S. (2004) *The Role of Flexible Work in the Transition From Higher Education into the Labour Market.* Journal of Education and Work 17(1).

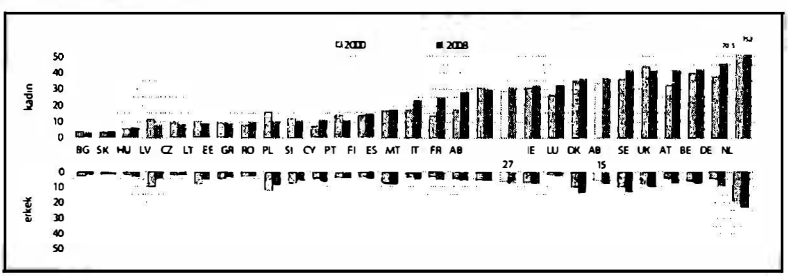
Tablo: AB ülkelerinde yıllara göre yarı süreli çalışanların oranı (%)

	Erkek	Kadın	Toplam
2002	5,8	26,2	15,7
2003	6,1	26,7	16,1
2004	6,4	28,7	16,7
2005	6,7	30,5	17,3
2006	7,0	30,7	17,5
2007	7,0	30,7	17,6

Kaynak: Mario Giaccone and Elanor Colleoni 2009

AB bölgesindeki 25 üye ülkede yarı sürelilik kadınlarda 2000 yılında % 28,7 iken, 2008'de 30,7'ye yükselmiştir. Erkeklerde ise 1,2 puan artarak 7,1'e ulaşmıştır. İngiltere ve İsveç de dahil eski üye ülke konumundaki sekiz ülkede yarı sürelilik kadınlarda % 40'ın üzerindedir. Hollanda'da kadınların üçte ikisi erkeklerin de beşte birden fazlası yarı sürelidir.[189]

Grafik: 2000 ve 2008 için yarı süreli istihdamdaki toplamdaki oranı (cinsiyete göre, %)



Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

AB bölgesinde kadınların yarı süreliliği tercih nedeni (2005 araştırması sonucuna göre) çocuk bakımıdır. Erkek yarı süreliler genellikle öğrencilerdir. Yaşlı erkekler ise emeklilikteki maaşlarının ve sağlık güvencelerinin kötülüğü nedeniyle yarı süreliliği tercih etmektedir. Kadın yarı sürelilerin dörtte biri bu konuma gönülsüz rıza göstermektedir. Kadın beyaz yakalılarda yarı sürelilik % 33'ten (1995) % 41'e (2005), kadın mavi yakalılarda % 32'den % 36'ya, erkek mavi yakalılarda % 4,5'ten % 5,3'e, erkek beyaz yakalılarda % 7,6'dan % 10,5'e yükselmiştir.[190]

---

[189] The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels.

[190] Cartron D. ve diğ. (2009) *Working Conditions in the European Union: Working Time and Work Intensity.* European Union, Denmark.

Tablo: Japonya'da emek gücü istihdamının değişen yapısı (%)

	Düzenli çalışanlar			Yarı süreli çalışanlar			Geçici çalışanlar		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
1987	83,2	60,6	74,9	0,7	26,3	10,1	0,1	0,3	0,2
1992	81,4	58,3	72,4	1,6	11,3	0,2	0,2	0,6	0,3

Kaynak: Kyotoni E 1999: 184

Avrupa'da yarı sürelilik oranı 1999'da % 16,1 iken, 2004'te % 17,7 oldu. 2004 için: Belçika, Danimarka, Almanya, Avusturya ve İngiltere'de oran % 20'nin üzerindedir. Hollanda'da % 45'in üzerindedir. Kadınların % 31,4'ü, erkeklerin ise % 7'si yarı sürelidir. Hollanda'da kadınların dörtte üçü yarı sürelidir. İngiltere'de ise oran % 44'tür.[191]

Finlandiya'da 14-16 yaş arasındaki sekizinci-dokuzuncu sınıf öğrencilerinde yapılan bir ulusal okul sağlığı araştırmasında yarı süreli çalışmanın alkol kullanımıyla ilişkisi araştırıldı. Öğrencilerin % 15'i yarı süreli çalışmaktaydı. Kızların % 11'i, erkeklerin % 23'ü için haftalık çalışma süresi 10 saatin üzerindeydi. Okurken çalışanlarda aşırı alkol kullanımı sıklığı (% 45), çalışmayanlardan (% 25) daha fazlaydı. Alkol kullanma sıklığı ayrıca işin ağırlığıyla da pozitif yönde ilişkiliydi. Haftada en az bir kez alkol alan çocuklar arasında ağır iş yapanların oranı, daha az sıklıkta alkol alanlardan altı kat fazlaydı. Bu farklılık alkol alımını etkileyebilecek cins, yaş, anne-baba eğitimi, anne-baba iş statüsü gibi başka değişkenlerin kontrolü sonrasında da kalıcıydı, ancak kontrol sonrasında yukarıdaki oran üçe iniyordu.[192]

Okuyan gençlerin yaptıkları yarı süreli işlerin çoğu (ABD) okulda öğrenilenlerle ilgisizdir ve gençlere ileride kariyerlerini geliştirmek için gereken bilgi birikimini de sağlamamaktadır. Özellikle haftada 30 saatten fazla çalışan gençler çalışmaya ayırdıkları süreyi okuldaki zamanlarından çalmaktadır. Gençlerin yarı süreli işlerdeki çalışma süreleri okul başarıları ile ters ilişkilidir. Haftada 20 saatten daha uzun süre çalışan gençlerin okul notlarında % 20 düşmektedir.[193]

Çin'de üniversite öğrencileri daha çok deneyim kazanmak için yarı süreli çalışmaktadır. İkinci sırada para kazanmak gelmektedir. İş deneyimi kazanma isteği ise Çin'in rekabetçi piyasa koşullarıyla ilişkilidir. Yani öğrenciler rekabetçi ortamda iş bulma fırsatını artırmak için öğrencilikte çalışmaya yönelmektedir. Nitekim Çin'de öğrencilik yıllarındaki böyle bir deneyim firmaların tercihinde önemli yer tutmaktadır. Buna karşılık öğrencilerin % 11'i yarı süreli öğrencilik deneyiminin kendi akademik başarılarını olum-

---

[191] European Communities (2007) *The Social Situation in the European Union 2005-2006*. Office for OfficialPublications of the European Communities, Belgium, sf: 71.

[192] Kouvonen A., Lintonen T. (2002) *Adolescent part-time work and heavy drinking in Finland*. Addiction, 97, sf: 311 - 318.

[193] Holloway J.H. (2001) *Part-time work and student achievement*. Educational Leadership, April: 83 - 84.

suz etkilediğini söylemiştir ve çalışmayanların notları çalışanlara göre daha yüksektir.[194] Yine Çin'deki bir başka araştırmada yarı süreli çalışmanın üniversite öğrencilerinin okula aidiyet hislerini azalttığı, bunun da okul başarısını azalttığı bulunmuştur.[195]

İrlanda'da çalışan öğrencilerin başarı düzeyi daha düşük, okulu bırakma oranları daha yüksektir. Çalışan öğrencilerin okulu bırakma oranı, başka faktörler kontrol edildikten sonra, 1,4 kat fazladır. Okulu bırakma hızı haftalık çalışma süresiyle de ilişkilidir. Süre 20 saati geçtiğinde bırakma hızı 2,6 kat olmaktadır. Haftada 10 saatten uzun çalışan yarı süreli öğrencilerin başarı puanı da daha düşüktür.[196]

İskoçya'da bir üniversitede yapılan bir araştırmayla öğrencilerin yarısının yarı süreli çalıştıkları ve % 10'unun da birden fazla işte çalıştığı saptanmıştır. İşi olmayan öğrencilerin de % 37'si iş aramaktadır. Çalışanların haftalık çalışma süresi 14,2 saattir. Yapılan işler genellikle ticaret ve yiyecek sektöründedir. Yarı süreli çalışmanın temel nedeni finansal zorluklardır. Öğrencilerin % 68'i öğrenim borçlusudur ve bir biçimde başka borcu olanların oranı da % 49'dur. % 79'u da borçlarından kaygılıdır. Çalışma öğrencilerin fiziksel, ruhsal sağlıklarını ve genel sağlık algılarını olumsuz etkilemiştir. Sağlık durumları genel toplum ortalamasından daha kötüdür. Yarı sürelilik akademik performansı da düşmüştür.[197]

IV. Ev Çalışması

Ev çalışması (home working) işin tamamının ya da bir kısmının evde yapılması ve esas işyeriyle telefon, bilgisayar, faks aracılığıyla bağlantı kurulması demektir. Bu anlamda tele çalışmayla iç içe geçer. Daha çok evli kadınlar tarafından aile ile iş sorumluluklarını dengelemek için tercih edileceği varsayılmaktadır. Tele çalışmanın çalışan açısından avantajları zamanı esnekleştirmesi, iş içinde otonomi vermesi, bunların da iş doyumunu, sonuçta da üretkenliği artırmasıdır. Ayrıca işe ulaşım sorununu ortadan kaldırması gibi olumlu yanları da vardır. Ulaşım sorununun ortadan kalkması çalışma sırasındaki kesintileri yok edip, işe konsantrasyonu artırabilir.

Tele çalışmanın çalışanlar açısından dezavantajlı yanları ise yarı süreli çalışmanınkilere benzerdir: Sürekli iş ortamında bulunulmamasına bağlı olarak işyerine aidiyette azalma, kariyer olanaklarının azalması, sosyal ilişkilerin ortadan kalkması, ekip havasının oluşamaması, bunlara bağlı olarak stres ve verimlilikle ilgili sorunlar.

---

[194] Tam Oi B., Morrison K. (2005) *Undergraduate Students in Part-Time Employment in China.* Educational Studies 31(2), sf: 169 - 180.

[195] Tao V.Y.K., Iong C.W.I., Wu A.M.S. (2008) *Part-Time Employment and Sense of Scholl Belonging Among University Students in Macao.* Journal of Psychology in Chinese Societies 9(1), sf: 67 - 84

[196] McCoy S., Smyth E., *age,* (2007).

[197] Carney C., McNeish S., McColl J. (2005) *The Impact of Part Time Employment on Students' Health and Academic Performance: A Scottish Perspective.* Journal of Further and Higher Education 29(4), sf: 307 - 319

Tele çalışmanın işletme açısından avantajlı yönleri; çalışma ve araçların park yeri yüzeyini azaltması, özellikle kadın bilgisayar kullanıcılarının istihdam edilmesi olanağı yaratması, çalışanların iş değiştirme ve işe devamsızlık hızlarını azaltmasıdır.

Tele çalışmanın işletmeler açısından dezavantajları; doğrudan denetim olanağı bulunmaması, performans değerlendirmenin güçlüğü, evde yapılan iş için veri güvenliğinin düşüklüğü, şirketlerin piyasa rekabet güçlüğü içine girebilmeleridir (yukarıdakilerle bağlantılı olarak).[198]

Ev çalışmasının en önemli sorunu, evde çalışanların kendi hesabına çalışan olarak kabul edilmesidir. Oysa bu durumdakilerin çoğu bir şirketle sözleşmeli olarak işlerini evlerinde yapan ücretlilerdir. Onların kendi hesabına çalışan sınıfına sokulması, patronların, istihdam ettikleri işçilere karşı yükümlü oldukları yasal haklarından kaçmalarına olanak sağlar. Böylece kendi hesabına çalışanlar olarak kabul edilenler iş sağlığı yasalarının kapsamı dışına çıkarılır, hastalık, işsizlik, iş göremezlik sigortalarından yararlanamazlar.[199]

1990'ların sonunda ev çalışanlarının önemli bölümü (% 90-95) kadındı. Çoğu ev çalışanı için bu biçim emek piyasasına katılmanın tek yoluydu. Ayrıca bu grupta göçmenlerin, azınlıkların ağırlığı da fazlaydı. Ev çalışmasının yaygınlaşması üzerine ILO 1996 yılında ev çalışması ile ilgili bir *Öneri ve Sözleşme* hazırlamıştır. Bu düzenlemelerde ev çalışanlarının durumlarının düzeltilmesi ve standartlara bağlanması hedeflenmiştir. Buna göre ev çalışanlarının düzenli çalışanlarla aynı tedavi, gelir, sosyal yardım, iş güvencesi, sosyal güvenlik, sağlık ve güvenlik, sendikalaşma olanaklarına sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Ancak bütün bunlar o dönemde öneri durumundaydı.[200]

ABD ve İngiltere'de yapılmış araştırmalar, evde çalışan kadınların, aynı eğitim düzeyindeki, aynı derecede deneyim sahibi ve aynı tür işi yapan kadınlara göre daha az gelir elde ettiklerini bildirmektedir. Farkın nedeni kadınların iş performansının yetersizliği olmayıp, ev çalışması sırasında işlerine daha az zaman ayırabilmeleridir. Bunun nedeni ise kadının ev içindeki sorumluluğunun erkeğe göre fazlalığıdır. Evde çalışan erkek ev işlerinden sorumlu olmazken, evde çalışan kadınlar gelir getiren işlerinin yanı sıra ev işlerini de tamamlamak zorundadır.[201]

Singapur'da yaklaşık 300 ev çalışanı üzerinde yapılan bir araştırma ev çalışmasını daha çok kadınların tercih ettiğini göstermekteydi. Ev çalışanları arasında evli olan-

---

198 Lim V.K.G., Teo T.S.H. (2000) *To work or not to work at home.* Journal of Managerial Psychology, 15(6), sf: 560 - 586

199 Zeytinoğlu I.U., Muteshi J.K., *age,* (1999), sf: 10

200 Zeytinoğlu I.U., *age,* (1999), sf: 228 - 230

201 Stratton L.S. (2001) *Why does more housework lower women's wages?* Social Science Quarterly, 82(1), sf: 67 - 76.; Bond S., Sales J. (2001) *Household work in the UK: An analysis of the British Household Panel Survey 1994.* Work, Employement and Society, 15(2), sf: 233 - 249

lar çoğunluktaydı. Ev çalışmasında iş güvencesizliğinin yüksek olduğunu görenler evde çalışmayı daha az tercih etmekteydi. Evde çalışanların kurumsal aidiyetleri belirgin derecede daha azdı. Zamandan, ulaşım masraflarından tasarruf sağlayacaklarını düşünenler ve kendilerini evde daha otonom hissedenler evde çalışmayı daha çok tercih etmekteydi. Evde çalışanların en önemli sorunu işyeri ortamıyla ilişkilerinin bulunmamasıydı.[202]

Avustralya istatistikleri emek gücünün % 20'sinin her hafta en azından birkaç saat süreyle evde çalıştığını gösteriyor. Sürekli evde çalışanların oranı giderek artıyor ve % 11'e ulaşmış durumda. Ev çalışanlarının % 35'inin haftalık çalışma süresi 35 saati geçiyor.[203]

Ev çalışmasının iş ve aile yaşamı arasındaki uyumu artıracağı beklentisi tam olarak doğru değildir. Avrupa çapında yapılmış bir araştırma ev çalışmasının eşin yaşam kalitesini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Evde çalışma çalışanın genel yaşam kalitesini etkilemez. Ancak çalışanın şirkete aidiyet hissini (güvenlik, mahremiyet, komşuluk, arkadaşlık ilişkileri, grup ilişkileri gibi boyutları olan) artırır. İş kontrolü, işe konsantrasyon, iş doyumu üzerinde etkisi yoktur. Eşin işe aidiyet hissini ise azaltır, evdeki iş yükünü artırır. Çalışanlar da zaten evde çalışmayı haftanın ancak belirli günleri için istemektedir.[204]

Ev çalışanları bugün halen önemli sorunlar yaşamaktadır. Ev çalışmasının sendikasız olması kolektif mücadele ortamını, olanağını yok eder. Ev çalışanları çoğu kez kendi hesabına çalışan olarak sınıflandırılır. Böylece patron, esasen düzensiz, sözleşmeli ücretli olarak istihdam ettiği işçilerinin sosyal haklarını ödemek yükümlülüğünden kurtarılmış olur. Bu da ücretin gerçek anlamda düşürülmesini sağlar. Ev çalışanlarının ellerine geçen net ücret, düzenli ve tam süre çalışıp aynı işi yapanlara göre daha düşüktür. Ev çalışmasıyla, patron, işyeri, park yeri, üretim aracı gibi sabit sermaye yatırımlarından kurtulmuş olur. İşyeri artık çalışanın evidir. Üretim için gerekli her türlü mekansal, teknolojik düzenlemeyi çalışanın kendisi yapmak zorundadır.

V. Tele Çalışma

Tele çalışma (tele working) bir çalışanın, işinin en azından bir kısmını işyerinin dışında gerçekleştirmesidir.[205]

---

[202] Lim V.K.G., Teo T.S.H., age, (2000)

[203] Patrickson M. (2002) *Teleworking: Potential employment opportunities for older workers ?* International Journal of Manpower, 23(8), sf: 704 - 715.

[204] Vitter J., Akselsen S., Evjemo B. ve diğ. (2003) *Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners.* Quantitative and Qualitative Results from a European Survey. Journal of Happiness Studies 4, sf: 201 - 233.

[205] Beasley R.E., Lomo-David E., Seubert V.R. (2001) *Telework and gender: Implications for the management of*

Bilgisayarların ortaya çıkardığı yeni bir üretim biçimidir. Tele çalışmanın çoğu evde gerçekleşir. Bu haliyle ev çalışması için söylenecek her şey tele çalışma için de geçerlidir. Ancak bilgisayarlar ev dışındaki çok değişik mekanlarda da (seyahat sırasında, otelde, ikinci bir işin dinlenme aralarında) üretim amacıyla kullanılabilir. Böylece ev çalışması tele çalışmanın özel bir biçimi halini alır. Her ev çalışması bir tür tele çalışma iken, her tele çalışma ev çalışması olmak zorunda değildir.

Ev çalışmasının en önemli sorunlarından birisi çalışma sürelerini uzatmasıdır. Çalışma süresinin haftada yedi gün ve 115 saate (günlük 16-18 saat) kadar uzayabildiğini gösteren yayınlar vardır.[206]

Özellikle bilgisayarlı üretimin gelişmesi bilgisayarlar üzerinden gerçekleştirilen işlerin (bilgisayar program yapımcılığı, veri toplama, veri girişi, veri analizi, rapor yazımı gibi) evde tek başına yapılmasını olanaklı hale getirmiştir.

Tele çalışma dört grupta sınıflanabilir: Ev ofisi, tele çalışma merkezi, mobil ofis ve otel çalışması olarak.

Evdeki tele çalışma en yaygın olanıdır. Çalışma aile ortamındadır. Tele çalışma merkezlerinde çalışanlar genellikle yarı sürelidir. Mobil ofis bir otomobil olabilir. Böylece çalışma hareketli ortamlarda da sürdürülebilir. Otel tipi tele çalışma ise bulunulan herhangi bir yerde çalışmanın gerçekleştirilmesini ifade eder.

Tele çalışmanın patronlarca tercih nedeni yine maliyetten tasarruf sağlamaktır. Los Angeles'taki özel bir bilgisayar araştırma enstitüsü tele çalışma ile üretkenlik artışı üzerinden yıllık % 8,8, ofis alanının sınırlanması üzerinden % 5, hastalık izinlerinin getirdiği maliyetten % 0,5, işi bırakma, eğitim gibi masraflardan da % 50 kadar tasarruf sağlamıştı.

Tele çalışma işe devamsızlık ve iş bırakma oranlarını belirgin derecede azaltmaktadır. Evde çalışma iş doyumunu ve bunun üzerinden üretkenliği artırabilmektedir. Öte yandan işe uyumu azaltmakta ve kariyer gelişimini engellemektedir. Tele çalışma ayrıca çalışan açısından izolasyona, daha fazla sigara içmeye ve daha az egzersiz yapmaya da neden olmaktadır.[207]

ABD'de enformasyon teknolojileri alanında çalışan yüksek düzeyde eğitimli bireyler arasında yapılan bir araştırma, bu alanda çalışanların (kadın ya da erkek) tele çalışmayı tercih etmelerindeki en önemli nedenin çocuklarıyla daha çok zaman geçirmek olduğu-

---

information technology professionals. Industrial Management and Data Systems, 101(9), sf: 477 - 482.

206 Armstrong N.J.F. (1999) *Flexible work in the virtual workplace: Discources and implications of teleworking.* (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A, Jewson N, MacMillan Pres Ltd, London içinde), sf: 43 - 47

207 Templer A., Armstrong-Stassen M., Devine K., Solomon N. (1999) *Telework and teleworkers.* (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), sf: 77-84; Solano M.T., Kleiner B.H. (2001) *Effects of telecommuting on organisational behaviour.* Management Research News, 24(2/4), sf: 123 - 126.

nu göstermişti. Bunu daha esnek çalışma zamanı isteği izlemekteydi. Bu ikisini izleyen diğer nedenler ise işe ulaşım zamanını azaltmak ve eşiyle daha çok zaman geçirme isteğiydi. Çocuklarla daha çok zaman geçirme isteği kadınlarda erkeklere göre yaklaşık 8 kat daha fazla orandaydı. Kadınların çocuk bakımı konusundaki geleneksel sorumluluğu, yarı süreli çalışmada olduğu gibi, onları bu tür bir tercihe yönlendirmektedir.[208]

ABD'de 1997'de en büyük 1000 şirketin üçte ikisinin tele çalışma programı vardır. 1990-1995 arasında tele çalışanların sayısı 2,4 milyondan 7,6 milyona yükselmişti. Sonraki beş yıl içinde ise sayının 25 milyona yükseleceği tahmin edilmekteydi.[209]

2005 yılında ABD'de 45 milyon tele çalışan vardı. Tele çalışmanın esas tercih nedenleri üretkenliğin artırılması, maliyetin azaltılmasıdır. Maliyette % 35 azalma, ekip üretkenliğinde % 17 artış, işi terk etme hızında % 20 azalma, eğitim maliyetlerinde % 25 azalma sağlamaktadır. Tele çalışmanın evdeki sorumlulukların yerine getirilmesini kolaylaştıracağı belirtilir. Oysa kamu kurumları tele çalışanlarına evlerinde çocuk ve yaşlı bakımını yasaklamaktadır. Bu da çalışma süresinin fiilen uzamasına neden olmaktadır. ABD'de 2006 yılında yapılan bir araştırmaya göre çalışanların % 52'si çocuklarıyla daha uzun zaman geçirebilmek adına ücretlerinden kesinti yapılmasına razıdır. Bu araştırmaya katılanların hemen hepsi tele çalışmanın evdeki sorumluluklarını rahatlattığını, performanslarını artırdığını belirtmiştir. Bütün bunlara rağmen, tele çalışmanın, çalışanlar açısından, toplumsal sıkışmanın sonucu olduğunu unutmamak gerekir.[210]

Avrupa Birliği ülkelerinde 1998 yılı için tele çalışanların sayısı 1,1 milyondu (toplam emek gücünün binde sekizi). Tele çalışma tanımı, hangi tür işi yaparlarsa yapsınlar, evde çalışanları da içerecek şekilde genişletildiğinde sayı 4,4 milyona (toplam emek gücünün % 3,1'i) yükselmektedir. Tele çalışmanın yaygınlığı bakımından ülkeler arasında önemli farklılıklar vardır. Örneğin oran Danimarka'da % 10'a, İngiltere'de % 7'ye yükselmektedir. Tele çalışanların % 75'i tele çalışmanın üretkenliklerini, % 60'ı işe konsantrasyonlarını artırdığını, % 66'sı morallerini yükselttiğini düşünmektedir. Buna karşılık tele çalışmanın olumsuz yönlerini belirtenler de yaygındır. Örneğin tele çalışanların % 62'si iş yüklerinin arttığını, % 40'ı iş ile ev yaşantısı arasındaki dengeyi kurmakta güçlük çektiklerini belirtmişlerdir.[211]

---

[208] Beasley R.E., Lorno-David E., Seubert V.R., *age*, (2001)

[209] Templer A., Armstrong-Stassen M., Devine K., Solomon N., *age*, (1999), sf: 77 - 84

[210] Major D.A., Verive J.M. (2008) *Telework as a Dependent Care Solution: Examinig Current Practice to Improve Telework Management Strategies.* The Psychologist-Manager Journal 11, sf: 65 - 91

[211] Sparrow P.R. (2000) *New employee behaviours, work designs and forms of work organization.* Journal of Managerial Psychology, 15(3), sf: 202 - 218

Tablo: Avrupa ülkelerinde tele çalışanların oranı (1994 için)

	Tele çalışanlar %	Tele çalışmayla ilgilenen bireyler %	Tele çalışmayla ilgilenen kurumlar %
İngiltere	7,4	43,5	34,4
Fransa	7,0	49,8	39,3
Almanya	4,8	40,5	40,4
İspanya	3,6	54,6	29,6
İtalya	2,2	45,4	41,8

Kaynak: Tremblay DG, Paguet R, Najem E 2006

Kanada'da ulusal bir araştırmaya göre kadınların dörtte biri haftalık işlerinin en azından bir kısmını evlerinde gerçekleştiriyor. Bunların ise yalnızca üçte biri ücretlendiriliyor. Tele çalışanların üçte ikisi bunu patronun ya da işyerinin zorlamasıyla gerçekleştirdiğini belirtiyor. Kendi özel nedenleriyle tercih edenlerin oranı yalnızca % 5. Ev çalışmasının haftalık süresi 6 saat kadardır. Daha çok çocuklu olanlar ev çalışmasını tercih etmektedir. Tele çalışma yaşla artmaktadır. Tele çalışma önemli derecede ücretlendirilmemektedir. Bu da ev ve iş yaşamları arasındaki gerilimi artırıcı bir unsurdur.[212]

Tablo: Kanada'da evde tele çalışmanın tercih nedenleri

	Kadın 1999	Erkek 1999	Kadın 2002	Erkek 2002
Evde tele çalışma	% 24,7	% 29,0	% 24,5	% 26,7
Evde haftalık çalışma süresi	5,34	5,60	6,14	6,13
Ücretlendirilen evde tele çalışma	% 31,2	% 29,9	% 36,3	% 33,0
Evde tele çalışmanın nedenleri				
Patron ya da işin zorlaması	% 66,8	% 64,6,8	% 65,34,6	% 62,3
Ailevi zorunluluk	% 6,1	% 2,3	% 4,7	% 6,8
Diğer*	% 27,1	% 33,1	% 30,0	% 31,0

*Daha iyi çalışma ortamı, zaman kazanma, ulaşım için daha az harcama yapma gibi.
Kaynak: Tremblay DG, Paguet R, Najem E 2006

[212] Tremblay D.G., Paguet R, Najem E. (2006) *Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict.* Canadian Journal of Communication 31, sf: 715 - 731.

Tablo: Kanada'da meslek gruplarına göre tele çalışmanın nedenleri (2002)

	Yöneticiler	Profesyoneller	Teknik	Ticari	Ofis çalışanı	Üretim
Evde tele çalışma %	54,7	48,1	16,9	10,9	15,9	2,0
Ücretlendirilen evde tele çalışma %	30,1	32,9	36,4	33,3	47,4	37,2
Tele çalışmanın nedeni %						
Patron ya da işin zorlaması	59,4	67,8	63,4	42,0	70,2	75,6
Ailevi zorunluluk	5,4	8,0	3,7	6,5	4,1	8,9
Diğer*	35,3	24,3	32,9	51,5	25,7	15,5

Kaynak: Tremblay DG, Paguet R, Najem E 2006

Tele çalışma özellikle yaşlılar ve çocuklu kadınlar gibi eve bağlı olan gruplar için avantajlı olabilir. Evde tele çalışmanın ileri teknoloji kullanımına dayanan sekiz saatlik bir çalışma biçimi olduğu yönündeki düşünceler doğru değildir. Avrupa'da evde çalışanların çoğu yarı sürelidir ve ek bir gelir elde etmek isteyenlerden oluşur. 1999 yılı için IBM'in 12500, AT&T'nin de 14000 tele çalışanı vardı.[213]

Tele çalışmada çalışanların izolasyonu önemli bir sorundur. İzolasyon sosyal ilişkileri ortadan kaldırdığı, çalışanın işletmeye aidiyetini engellediği için çalışan açısından önemli bir sorundur. Çalışanın motivasyonunu azaltabilir. Öte yandan çalışanın izolasyonu onun kontrol edilmesini de güçleştirir. Bu nedenle izolasyon patron açısından da tele çalışmanın bir olumsuzluğu olarak değerlendirilir. Tele çalışanın denetimi hiç olmazsa haftalık düzenli toplantıları gerektirir. Tele çalışmanın ev ve iş yaşamı arasındaki uyumu artıracağı beklenmesine karşın bunun tersi de olabilir. İşin eve taşınması evin diğer üyeleriyle gerilimlere neden olabilir. İş, ev ortamını hem fiziksel hem de sosyal ilişkiler açısından işgal edebilir. Birmingham'da tele çalışmayı kullanan küçük ve orta ölçekli işletmelerde yapılan bir araştırmada tele çalışanların % 62'si streslerinin azaldığını, % 77'si özgürlüklerinin arttığını, % 85'i aile etkileşimlerinin arttığını, % 52'si iş üzerinde bireysel kontrolün arttığını belirtmişlerdi. Buna karşılık patronların % 80'i üretkenliğin, % 85'i üretim etkinliğinin arttığını, % 80'i işe devamsızlığın azaldığını belirtmişti. Yine aynı çalışmanın ortaya koyduğu dezavantajlar ise şöyleydi. Patronlar açısından personelin izolasyonu (% 40), ekibin bozulması (% 75), eğitim verme güçlüğü (% 45), kontrol güçlüğü (% 47), motivasyon verme güçlüğü (% 51); çalışanlar açısından izolasyon (% 90), ekip duygusunun yokluğu (% 70), kontrol güçlüğü (% 40), motivasyon

[213] Patrickson M., *age,* (2002)

güçlüğü (% 67), sosyal etkileşimde sorun (% 80).[214]

2005'te İngiltere'de 2,4 milyon kişi tele çalışmaktaydı. İngiltere'de 240 adet eğitimli profesyonel çalışanı olan şirkette yapılan bir araştırmada şunlar saptandı: Tele çalışma çalışanın şirket ve şirket çalışanlarıyla uyum ve aidiyetini bozar, iş yerinde çalışanların iş yükünü artırır. Tele çalışma tele çalışanların iş üzerindeki kontrollerini ve otonomilerini azaltır. Tele çalışanlarla çalışmaktan memnun olmayan diğer çalışanların iş değiştirme hızları artabilir. Tele çalışmayanlar, tele çalışanların kazandıkları avantajlardan yararlanamadıklarını düşünerek çalışma motivasyonlarını ve iş tatminlerini yitirirler. Tele çalışanlarla tele çalışmayanların temaslarının artırılması bu sorunları hafifletir. Çalışma arkadaşlarından memnuniyet ise iş değiştirme hızını azaltır.[215]

Tele çalışma dinlenme ve çalışma zamanları arasındaki geçişkenliği artırır. Avustralya'da yapılmış bir araştırmanın gösterdiği gibi, işin eve alınması evdeki yoğunluğun artırmaktadır. Bu özellikle kadınlar için geçerlidir. Tele çalışma işle çocuk bakımı sorumluluğu arasında gerilim yaratmaktadır. Oysa tele çalışmaya yönelik en önemli varsayım iş ve ev yaşamları arasındaki uyumun artacağı yönündedir.[216]

Kadınların tele çalışmayı tercih nedeni ev işlerine zaman ayırabilmektir. Erkeklerde ise hedef boş zamanın artırılabilmesidir. Yani kadın açısından tele çalışma iş yoğunluğunun artması, çalışma süresinin uzaması anlamına gelir. Nitekim Kanada'da yapılan bir araştırma tele çalışmanın aile içinde cinslerin rolleri açısından bir değişiklik yaratmadığını, hatta kadının geleneksel rolünü belirginleştirdiğini göstermiştir. Tele çalışma kadın açısından kesintisiz çalışma düzeni yaratmaktadır.[217]

ABD'de yapılan bir araştırma tele çalışmada çalışanların karar hakkının önemli olduğunu göstermektedir. Olumlu sonuçlar ancak çalışanlar nasıl, nerede, ne zaman çalışacaklarına karar verdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda tele çalışma çalışana iş kontrolü hissi verir, bu da ev ve iş ortamı arasındaki çatışmayı ve işi terk etme oranını azaltır.[218]

Kanada'da sağlık, iletişim ve telekomünikasyon sektörlerinde tele çalışanlarda yapılan araştırma, tele çalışmanın çalışma süresini uzattığını, evde yoğun bilgisayar kullanımına bağlı olarak kas iskelet sistemi rahatsızlıklarını artırdığını, istirahat süresini

---

[214] Ward N., Shabha G. (2001) *Teleworking: An assessment of socio-psychological factors.* Facilities, 19(1/2), sf: 61 - 70.

[215] Golden T. (2007) *Co-workers Who Telework and the Impact on Those in the Office: Understanding the Implications of Virtual Work for Co-worker Satisfaction and Turnover Intentions.* Human Relations, 60(11), sf: 1641 - 1667.

[216] Holloway D. (2007) *Gender, Telework and the Reconfiguration of the Australian Family Home.* Journal of Media and Cultural Studies 21(1), sf: 33 - 44.

[217] Hilbrecht M. ve ark. (2008) *"I'm Home for the Kids": Contradictory Implications for Work-Life Balance of Teleworking Mothers.* Gender, Work and Organization 15(5)

[218] Kossek E.M., Lautsch B.A., Eaton S.C. (2006) *Telecommuting,Ccontrol, and Boundary Management.* Journal of Vocational Behavior 68, sf: 347 - 367.

kısalttığını, çalışanları sosyal olarak izole ettiğini, yalnız çalışma nedeniyle stres ve iş yükünü artırdığını, iş kazalarında bildirim oranının düştüğünü (çalışanların tele çalışmadaki iş kazalarını işle ilgili olarak değerlendirmemeleri nedeniyle) göstermiştir.[219]

ABD'de yöneticiler tele çalışmanın şirket açısından yararlı olduğunu düşünmekte, ancak tele çalışmanın tele çalışanlarla çalışmayanlar arasında çatışma yarattığına da dikkat çekmektedir. Yaşlılar söz konusu olduğunda ise yöneticiler tele çalışma seçeneğine uzak bakmaktadır. Bunun temel nedeni yaşlıların bilgisayar kullanımındaki beceri yetersizliğidir.[220]

Bazı araştırmalar ise tele çalışmanın iş aile yaşamı arasındaki çatışmayı azaltmasının, toplam çalışma süresini azaltmasına bağlı olduğunu göstermektedir.[221]

VI. Geçici Çalışma

Geçici çalışma (temporary work) toplam istihdamın daha küçük bir dilimini oluşturur. Yarı süreli çalışmadan çok daha azdır. Avrupa Birliği ortalaması % 15 kadardır. Kadın ve erkekler arasında önemli fark yoktur. Belçika, Lüksemburg ve Hollanda'da kadın geçici çalışanların oranı erkeklerin iki katıdır. Gençler arasında da geçici çalışma sıklığı artmaktadır. 2002-2008 döneminde en büyük artış (% 18'in üzerindeki bir artış oranıyla) Hollanda, Portekiz ve İspanya'dadır. Endüstriden hizmetler sektörüne kayış, yönetim biçimlerindeki değişim artışta önemli rol oynamaktadır. Fransa ve İspanya'da adolesan dönemdeki gençlerin % 80'i geçici işlerdeydi (1994). Bu oran Almanya'da % 70, Avusturya ve İsveç'te % 60 idi.[222] İspanya'da 2000 yılı içinde gerçekleştirilen iş sözleşmelerinin % 91'i geçici nitelikteydi ve en fazlasından birkaç yıllıktı.[223]

OECD ülkelerinde geçici çalışanların oranı erkeklerde % 10, kadınlarda % 12'dir. Bu grup genellikle genç, düşük eğitimli ve küçük işletmelerde çalışanlardan oluşmaktadır. Geçici çalışanlar toplu sözleşmenin dışındadırlar, sürekli çalışanlara göre % 15 daha az kazanırlar, iş güvenceleri yoktur. OECD ülkeleri için 1990'larda toplam istihdam artışının üçte biri geçici işlere bağlıydı.[224]

---

[219] Montreuila S., Lippet K. (2003) *Telework and Occupational Health: A Quebec Ampirical Study and Regulatory Implications.* Safety Science 41, sf: 339 - 358

[220] Sharit ve ark. (2009) *The Employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study.* Human Factors and Ergonimics in Manufacturing 19(5), sf: 457 - 477

[221] Sakamoto Y., Spinks W.A. (2008) *The Impact of Home-Based Telework on Work-Family Conflict in the Childcare Stage.* The Journal of eWorking 2(2), sf: 144 - 158

[222] Delsen L. (1999) *Changing work relations in the European Union.* (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), sf: 99 - 113; The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels.

[223] Peiro J.M., Montalvo J.G., Gracia F. (2002) *How do young people cope with job flexibility?* Applied Psychology: An International Review, 51(1), sf: 57

[224] (ILO 2003: 105)

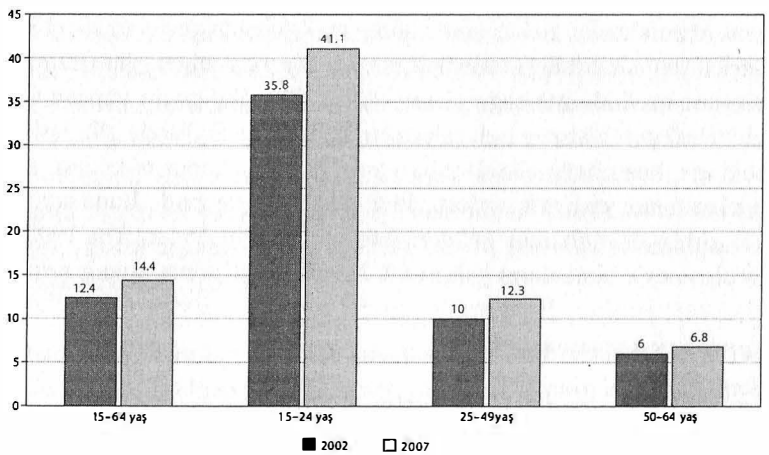
Tablo: Avrupa Birliği ülkelerinde geçici çalışanların yıllara göre oranı (%)

	Kadın	Erkek	Toplam
1985	9,7	7,5	8,3
1990	11,8	9,2	10,3
1994	12,4	10,2	11,1
1998	13,8	12,0	12,8
1999	14,2	12,4	13,2
2004	13,9	12,6	13,2
2007	15,2	13,8	14,4

Kaynak: McKay S 2001: 291; Mario Giaccone and Elanor Colleoni 2009

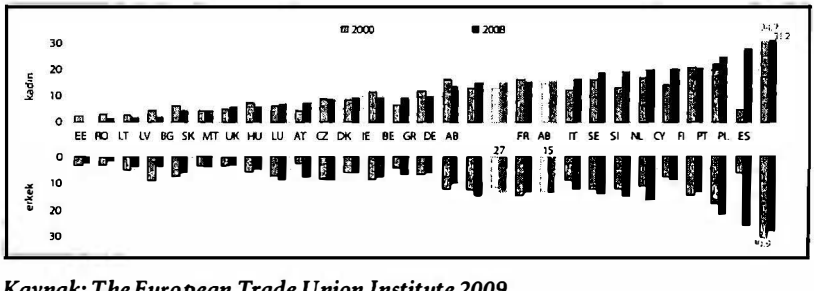
Geçici çalışma bütün yaş gruplarında artmaktadır. En yüksek olduğu yaş 15-24'tür (% 41,1) ve bu gruptaki artış hızı da (2002'den sonra) en yüksektir (% 5,3).

Grafik: Yaş gruplarına ve yıllara göre geçici çalışma oranı (%)



Kaynak: Mario Giaccone and Elanor Colleoni 2009

Grafik: AB coğrafyasında (ülkelere göre) 2000 ve 2008 için geçici çalışmanın, 15-64 yaş için, toplam istihdamdaki payı (%)



Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

VII. Sözleşmeli Çalışma

Bütün dünyada sözleşmeli çalışma (contractual working) yaygınlaşmaktadır. AB ülkelerinde sözleşmeli çalışanların % 90'ı kalıcı nitelikli sözleşme yapmışken, belli süreli sözleşmelilerin oranı % 10'du. Buna karşılık sözleşmeli olarak yeni işe alınanların ancak üçte biri sabit olarak alınmaktadır. Belirli süreli sözleşmeli çalışma geçici ve sürekli işler için olabilir. Geçici işler işin özelliği nedeniyle geçici süre yapılabilen işler (mevsimlik işler) ya da çalışanın özelliklerine bağlı olarak (öğrencilik gibi) geçici yapılan işler biçiminde olabilir. Belirli süreli sözleşmeli çalışanlar İspanya ve Hollanda gibi işsizlik oranının yüksek olduğu, buna bağlı olarak çalışanların her koşula razı oldukları, aynı zamanda da işten çıkarmanın yasalarla zorlaştırıldığı ülkelerde yaygındı. Buna karşılık sürekli sözleşme iş güvencesi anlamına gelmemektedir. Örneğin Almanya'da 1992 yılında işe sürekli sözleşmeyle alınanların yalnızca % 71'inin bir yıl sonra aynı işyerinde çalışmakta oldukları saptanmıştır. Bu durumda geçici ve sürekli sözleşmeli istihdam arasında pratik olarak fark kalmamaktadır.[225]

VIII. Esnek İstihdam Biçimleri İçin Öne Çıkan Noktalar

Esnek istihdam biçimleri konusunda aşağıdaki noktaların altını çizebiliriz:

1- Esnek istihdam zaman içinde belirgin biçimde artmıştır. Bu eğilim halen devam etmektedir. Ekonomide hizmet sektörlerinin alanının genişlemesi; bu genişlemenin daha çok kadın emeğini çekmesi; kadınların evdeki sorumlulukları; artan işsizlik, gelir eşitsizliği ve yoksulluk nedenleriyle gençlerin ve yaşlıların çalışmak zorunda kalmaları; sendikaların zayıflaması gibi faktörler bu gelişmenin sorumlusudur.

2- Kadınlar arasında daha yaygındır. Ancak son yıllarda erkeklerdeki artış daha belir-

[225] Bielenski H, Köhler E (1999) *Atypical forms of work in the European Union: Experiences at the establishment level.* (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), sf: 211-216.

gindir. Kadınlardaki yaygınlık 1960'lardan itibaren değişik faktörlerin etkisiyle kadınların çalışma yaşamına girişiyle ilişkilidir. Esnek istihdam kadınların istihdam modeli olarak ortaya çıkmıştır. Bunda ev içi sorumluluğun kadının üzerinde bulunmasının ve kadının iş ve ev yaşamını birlikte sürdürmek zorunluluğunun etkisi vardır. Son yıllarda erkeklerin esnek istihdam biçimlerinin içine çekilmesi ise artan işsizlik olgusuyla ilişkilidir. Bu ortamda erkekler de esnekliğe boyun eğmek zorunda kalmaktadır.

3- Erkeklerde daha belirgin olmak üzere, yaş dağılımı U biçimindedir: 25 yaşından önce ve 60-65 yaşından sonra daha yaygın olmak üzere. Bu dağılım, doğrudan, okul ya da emeklilik yaşamında ek gelir elde etme zorunluluğuyla ilişkilidir.

4- Esnek çalışanların çoğu bu konumlarına isteksiz biçimde katlanmaktadır. O halde esnek çalışma zorunlu bir dayatmadır. Çalışanların esnek çalışmaya mecburiyetlerinin nedeni kapitalist piyasanın giderek artan vahşi karakteridir.

5- Esnek istihdam sermaye açısından maliyet düşürme, emek gücünü ucuzlatma yoludur. Yer yer çalışma süresini de uzatır. Aynı iş esnek istihdam edilenlerce daha ucuza üretilir. Esnek çalışanların sendikasızlığı, esnek işin başka bir işin üzerine ek olarak yapılıyor olmasının çalışana verdiği kabullenme tutumu, işsizlik baskısı gibi faktörler esnek çalışmayı burjuvazi açısından bir fırsat durumuna getirir. Fazla mesai uygulaması fiilen ortadan kaldırılır. Ayrıca duruma göre (ev çalışmasında olduğu gibi) patron pek çok sabit sermaye yatırımından ve sosyal güvenlik harcamalarından kurtulmuştur.

6- Esnek istihdam, çalışan açısından zorunlu olarak boyun eğilen bir konumdur. Boyun eğilen şey, aynı nitelikli olsa bile daha düşük ücretli, daha kötü ortamlı, sendikasız, iş güvencesiz, geçici bir iş konumudur. Esnek istihdam, az sayıdaki nitelikli esnek çalışan dışında, yabancılaşmayı artırır. Patronları kârlılık açısından ilgilendiren olumsuz bir noktadır bu.

7- Esnek istihdamın özellikle çocuklu kadınlar için ev ve iş yaşamı arasında denge sağladığı tezi tam bir ideolojik bulamaçtır. Denge denilen şey iş yaşamı içinde şekillenen sınıfsal baskının (düşük ücret, niteliksiz iş gibi) işçi sınıfı tarafından da zorunlu kabulünden başka bir şey değildir. Kapitalist sistem önce çocuk bakım hizmetlerini, kreşleri, okulları özelleştirmekte, sonra da tam süre çalıştıklarında çocuklarını bu özel kurumlara (kazançları yetersiz olduğu için) gönderemeyecek aileleri, esnek süreli ve aynı nitelikteki işlerde tam süre çalışanlara göre daha ucuza çalışmaya mecbur etmekte, buna da "denge", "aile dostu" iş demektedir.

8- Esnek çalışma biçimleri özel bir sendikasızlaştırma stratejisidir. Teknolojinin getirdiği olanakların, kârlılığı artırma kaygılarının ötesinde, tek başına işçi sınıfının örgütlülüğünü kırmak için de esnek istihdam biçimleri tercih edilebilir. Bunun nedeni sendikaların esnek çalışanları örgütlemelerinin son derece zor olmasıdır. Evde çalışanlara, geçici (özellikle bir yıldan daha kısa süre çalışanlara), yarı süreli (özellikle haftada 10 saatten daha az) çalışanlara sendikaların ulaşması neredeyse olanaksızdır.

Olanaksızlık bir yandan da mekansal sorunlardan kaynaklanır. Öte yandan bu tür çalışanların örgütlenmeye yönelik siyasal bilinç düzeylerinin yetersizliği de belirgindir. Kendisini o andaki işinde geçici gören işçi orayı örgütlemeye çalışan sendikaya da uzak durmaktadır.

9- Esnek istihdamın önemli bölümü post-Fordist dönemin, fast-food (hızlı yeme) gibi hizmet sektörlerindedir. Bu anlamıyla esnek istihdamı maliyet azaltmaya yönelik neoliberal saldırının bir sonucu olmasının yanı sıra, yeni ekonomik sektörler yaratan bir araç olarak da değerlendirebiliriz. Esnek istihdam, bugün, kapitalist ekonominin en dinamik, muhtemelen emek sömürüsü en derin sektörlerine kan vermektedir. Bu sektörlerde tam ve uzun süre çalışanların sayısı yok denecek kadar azdır. Fast-food sektörü, gençleri yarı süreli ve düşük ücretli çalışma yaşamına sokarken, ideolojik olarak da biçimlendirmektedir. Böylece geleceğin işçi sınıfı, gençliğindeki düzensiz ve düşük ücretli çalışma düzeninin, çalışma yaşamının standart normu olduğunu kabullenmekte, iyi ve işini bilen vatandaş olmanın yolunun çocukluk yaşından itibaren sömürüye tabi olmaktan geçtiğini içgüdüsel olarak kavramakta, örgütsüzlük bilincini benimsemektedir. ABD'deki çocuklar okullarıyla ilişkilerini ve derslerini olumsuz etkileyen, son derece düşük ücretli işlerde "yaşamın gerçeğini" öğrenmekte ve bu yaşam tarzı diğer ülkelere de örnek olarak gösterilmektedir.

5. Esnek Üretimin İşçiler ve İşçi Sınıfı Üzerindeki Etkileri

I. Değişen İş Koşullarında Sınıfların Karakteri

Her şeyin esnekleştiğini varsayan postkapitalist tezler teknolojik determinist bir mantığa sahiptir. Günümüzdeki bütün gelişmelerin bilgisayar teknolojilerindeki baş döndürücü ilerlemeyle belirlendiğini öne sürer. Buna göre teknolojik gelişme, çıplak emek gücüne gereksinimi azaltmakta, kalan emek gücünün niteliğini de en az kendisi düzeyinde artırmaktadır. Mavi yakalılar ve beyaz yakalılar biçimindeki geleneksel parçalanma eskide kalmaktadır. Bunun bir nedeni sanayi sektörünün hem mutlak hem de (genel ekonomi içinde) görece olarak küçülmesi ise, bir diğer nedeni de hem sanayi hem de hizmet sektörlerinde çalışanların niteliğindeki yükselmedir.

Mavi ve beyaz yakalılar biçimindeki ayrımın ortadan kalkması ve bütün çalışanların entelektüel kapasite, nitelik, eğitim düzeyi bakımından çok daha üst bir seviyede birbirlerine yakınlaşması, endüstriyel dönemin sınıfsal çelişkilerini ortadan kaldırmaktadır. Çünkü artık ortada sınıf kalmamaktadır.

Oysa biz daha önceki bölümlerde gördük ki, teknolojik gelişme bir yandan emek gücünün içine yeni çelişkiler sokmakta, bir yandan da burjuvazinin çalışanlar üzerinde yeni bir tahakküm biçimi uygulamasına olanak vermektedir. Artık şirketlerin çalıştırdığı personel merkez ve çevre olarak ikiye parçalanmaktadır. Merkez daha iş güvenceli, yüksek gelirli, eğitimli iken, çevre tam tersi özellikler sergiler. Ancak bu genel bir kural da değildir. Pekala yüksek eğitimli, nitelikli çalışanlar çevre emek gücü konumunda bulunup, iş güvencesinden yoksun olabilirler. Teknolojinin yarattığı yeni tahakküm biçimi ise burjuvaziye sunduğu yakından denetim olanağıyla ilişkilidir. Bilgisayarlar çalışanların çok daha sıkı biçimde denetlenmesine de yarayabilmektedir. Öte yandan, teknolojik gelişmeyle ilişkilendirilen yeni yönetim biçimleri de çalışma yoğunluğunu artırmakta, çalışma süresini uzatmakta, sömürüyü derinleştirmekte, işçiyi şirkete ve sisteme bağlayan yeni ideolojik mekanizmalar üretmekte, boş zaman olgusunu neredeyse tamamen ortadan kaldırmakta, bu nedenle de stresle yönetim tanımını hak etmektedir.

Bütün bunlar günümüz kapitalizminin, postkapitalistlerin varsayımlarının tersine kapitalizm olmaktan çıkmadığını, sömürgen karakterini yitirmediğini, bütün insanla-

ra toplumsal zenginliklerden yararlanma bakımından eşit olanaklar sunmadığını zaten gösteriyor. İşsizlik, işsiz büyüme denilen ve doğrudan doğruya bilgisayar teknolojilerinin kapitalist kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan yeni bir fenomenin eşliğinde artıyor. Artık toplumun kalıcı bir bölmesi çalışma, gelir elde etme, insanca yaşama olanağını tamamen yitirmiş durumda. Aynı şey yoksulluk için de geçerli. İşi olan kesim ise esnek yönetim stratejilerine tabi biçimde bir yandan düzensiz, yarı süreli, sözleşmeli, yani iş güvencesiz, yarı gelirli biçimde, dönem dönem işsizler bölmesini besleyerek çalışmak zorunda kalıyor, bir yandan da kendi içinde son derece heterojen bir yapı sergiliyor.

Teknolojik gelişmeler kapitalistlerin elinde güçlü bir tahakküm aracı olarak işlev görüyor. Sonuç olarak işçi ve emekçi sınıflarla (şimdi çok daha gelişkin olan, dolayısıyla sömürmek bakımından kendi sahiplerine çok daha büyük ölçekli bir güç sunan) üretim araçlarını elinde tutan kapitalistler arasındaki çelişkiler derinleşiyor. Bu saptamalara ilişkin binlerce veri bulunabilir. Ülkeler ve bölgeler arasındaki gelir farklılıkları, yoksulların, evsizlerin, açların, eğitimsizlerin oranı, vb. Dünya bolluk içinde yokluk yaşıyor.

Bütün bu gerçeklere rağmen insanlığın, herkes için ortak ve zengin bir yeni kapitalizme yöneldiğini iddia edenlerin amacı yalnızca ideolojik bir yanılsama yaratmak ve sisteme karşı gelişebilecek tepkileri azaltmaktır.

Biz burada sınıfın yapısına ilişkin kimi verileri aktararak az önce yaptığımız saptamaları bir ölçüde renklendireceğiz. İşçi sınıfının somut durumunu değişik açılardan yansıtmaya çalışacağız.

Çok sayıda ülkede eş zamanlı olarak gerçekleştirilmiş bir araştırmaya göre, mavi yakalılar halen durumu en durağan olan sınıftır. Çoğu kariyerlerine şu anda çalışmakta oldukları işyerinde ve aynı işte başlamışlardır. Yalnızca % 4'ü çalışma yaşamına herhangi bir yönetim ya da denetim pozisyonundan girmiştir. Aldıkları en yüksek eğitim zorunlu eğitimdir. Güney Kore, Japonya, Çek Cumhuriyeti, Çin, Polonya ve Slovakya için durum böyledir. Orta okul mezunu mavi yakalıların en yüksek oranda bulunduğu ülkeler Polonya, Slovakya, İsveç, Macaristan, İtalya ve İspanya'dır. Üniversite mezunu mavi yakalılar ise yalnızca Çin ve İspanya'dadır. Şirket içinde yürütülen eğitim programlarına katılımın en düşük olduğu sınıf da budur (% 45-73). Ülkelerin çoğunda mavi yakalılar belirsiz bir süre için sözleşme yapmış çalışanlardır. Ancak Macaristan, Slovenya ve İsveç'te sözleşme süresi % 10-11 oranında belirlidir. Japonya, Almanya, İsveç ve Finlandiya'da mavi yakalılar doğrudan imalat üretimi dışındaki işlerle de ilgilenmekte ve onarım, bakım ve kalite kontrolü de yapmaktadır. Buna karşılık eski sosyalist ülkeler olan Macaristan, Slovenya ve Polonya'da iş tanımı oldukça belirlidir ve mavi yakalılar en fazla bir ya da iki işi gerçekleştirirler.

Alman ve Japon işyerleri en fazla oranda kalite kontrolüyle ilgilenen mavi yakalı çalıştırır. Kalite kontrolü yapan mavi yakalıların oranı İsveç, Finlandiya, Kore, Macaristan ve İtalya'daki işyerlerinde de yüksektir. Bu ülkelerde mavi yakalıların üçte biri kalite

kontrolünden sorumludur. Buna karşılık kalite kontrolü yapan mavi yakalıların oranı Slovakya, İspanya, Polonya ve Fransa'da çok düşüktür.

1985-1995 döneminde mavi yakalıların iş tanımındaki (kalite kontrolünü de içerecek yöndeki) genişleme çarpıcıdır. Bu eğilim özellikle Japonya, Almanya, Macaristan'da belirgindir. Bu ülkelerde 1995'te kalite kontrolü yapan mavi yakalıların oranı 1985'e göre dört beş kat daha yüksektir (1995 yılı oranları % 50 kadar).

Sonuçta mavi yakalılar kendi içlerine en kapalı gruptur.

Aynı ülkelerdeki yöneticilerin durumunu incelemek de ilginç bir tablo ortaya çıkarmaktadır. Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve İsveç'teki işyerlerinde yöneticilerin çoğunluğu kariyerlerine mavi yakalı ya da teknik eleman olarak başlamıştır. Fransa, İtalya, Güney Kore, İspanya'da ise yöneticilerin kariyerlerine başlama basamağı yine yöneticilik ya da deneticiliktir. Japonya, Polonya, Slovakya, Slovenya ve Çin'de yöneticilerin kariyerlerine mavi yakalı bir işçi ya da teknik veya denetleyici personel olarak başlama şansları eşittir. Finlandiya'da yöneticilerin çoğunluğu yönetici olarak çalışmaya başlamıştır.

Zaman içinde mavi yakalıların ve teknik elemanların yöneticilik şansı elde etmelerinde ortaya çıkan değişime gelince: Fransa'da 1985 yılında yöneticilerin % 25'i mesleklerine teknik eleman ve % 2'si de mavi yakalı işçi olarak başlıyordu. 1995 yılında teknik elemanlıktan yöneticiliğe yükselenlerin oranı % 48'e çıkarken, mavi yakalılıktan yöneticiliğe yükselenlerin oranı % 0'a indi. Macaristan'da 1985'te yöneticilerin beşte biri kariyerlerine yine aynı konumdan başlıyordu. 1995'te yöneticiliğe yönetici pozisyondan başlayan yönetici kalmamıştı. Buna karşılık teknik elemanlıktan yöneticiliğe yükselenlerin oranı % 28'den % 48'e çıkmıştı. Almanya'da yöneticiliğe mavi yakalılıktan gelenlerin oranı aynı 10 yıl içinde % 35'ten % 43'e yükselmişti. İtalya'da ise tam tersi bir gelişme söz konusuydu. Yöneticiliğe mavi yakalılıktan başlayanların oranı % 50'den % 7'ye inmişti. Yöneticilerin iş tanımında da 10 yıl içinde değişiklik oldu. Kalite kontrolüyle ilgilenen yöneticilerin oranı 1985'te % 4 iken, 1995'te % 32'ye yükseldi. 1995 için oranın en yüksek olduğu ülkeler Almanya ve Japonya idi (% 83 ve 48). Aynı artış ürün ve süreç geliştirmeyle ilgilenen yöneticilerin oranında da oldu. Ürün geliştirenlerin oranı 1985'te % 7'den, 1995'te % 20'ye, süreç geliştirenlerin oranı da aynı yıllarda % 5'ten % 15'e yükseldi. Bu bakımdan da en çarpıcı gelişmeler sırasıyla Almanya, Japonya, Macaristan ve Slovenya'da gözlendi.

Aynı araştırmada işçilerin şirketlerine uyumları da (commitment) araştırıldı. Beklenenin tersine Japon işçiler arasında şirkete moral uyum ("şirketin başarısı için en iyi çabamı sarf etmeliyim" diyenler) oldukça düşüktü: % 20. Buna karşılık finansal uyum oranı ("şirket beni ödüllendirdikçe onun için verdiğim çabayı artırırım" diyenler) % 55'ti ve bu bütün ülkelerin ortalama oranından da (% 47) yüksekti. Şirketlerine yönelik hiçbir duygu beslemeyen Japon işçilerin oranı da ortalamadan yüksekti: % 24 ve % 16. Bu veriler Japon

üretim sistemine yönelik olumlu beklentilerin gerçekçi bir zemine oturmadığını gösterir. Şirketle en fazla oranda moral uyum gösterenler Finlandiyalı (% 66), Çinli (% 55), Alman (% 52) ve İspanyol (% 50) işçilerdi. Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Japonya, Slovenya, Fransa, İtalya, Güney Kore ve İsveç'te maddi faktörler şirketle uyum yaratırken, yalnızca İspanya, Almanya, Çin ve Finlandiya'da moral uyum mekanizmaları daha güçlüydü.

Çalışanlar arasında şirkete uyumu en yüksek olan grup yöneticilerdi. Mavi yakalıların şirketle uyumu finansal ödüller üzerindendi. Buna karşılık Finlandiya, Çin ve Fransa'da bu grupta da moral uyum dikkati çeker derecedeydi.[226]

Esnek üretimin işçi sınıfına yararlarına ilişkin varsayımlara rağmen 2005 yılında AB üyesi 25 ülkede işçilerin % 46'sı işlerinde sıkı biçimde denetlenmekteydi. Oysa aynı oran 1990 yılında.[227] (12 üye ülke için) % 35'ti (ETUC 2007).

Esnek çalışma düzeni şirketler ilişkiler, çalışma biçimi, sözleşme türü, vb. kriterler açısından oldukça heterojen yapıda bir işçi sınıfı ortaya çıkarmıştır.

Tablo: Avustralya'da esnek çalışma biçimlerinin yaygınlığı (%) (2003)

	Kadın	Erkek	Toplam
İstihdam durumu			
Tam süreli	37,9	94,2	66,6
Yarı süreli	62,8	5,8	33,4
Sözleşme türü			
Kalıcı	60,0	81,7	71,0
Belli süreli	10,5	8,7	9,6
Geçici	29,5	9,7	19,4
Haftalık çalışma düzeni			
Düzenli	73,6	70,2	71,9
Hafta sonu	11,9	17,6	14,8
Değişken	14,5	12,2	13,3
Günlük çalışma saatleri			
Düzenli gündüz	74,9	78,0	76,4
Düzenli gece	6,7	3,5	5,1
Düzensiz	18,4	18,6	18,5

Kaynak: Hosting A 2004

[226] Mako C., Novoszath P., Vereb A. (2000) *Changing patterns of skill and manpower use: Improving labour flexibility 139 - 156-an international comparison.* (Workers, firms, and unions, Editörler: Ishikawa A, Kartin R, Morawski W, Rus V, Peter Lang GmbH, Berlin, sf: 139 - 156

[227] ETUC (2007) *The Coordination of Collective Bargaining*. Etuc.org

Tablo: Avrupa'da istihdama ilişkin temel göstergeler (%)

	Cinsler arasında istihdam oranı farkı	Geçici sözleşmelilerin oranı	Yarı sürelilerin oranı	Kadın çalışanlarda yarı süreliler
Belçika	14,6	8,6	21,5	40,5
Almanya	11,5	12,4	22,3	41,6
Fransa	11,2	12,6	16,9	30,3
Lüksemburg	21,8	4,9	17,8	40,2
Avusturya	14,2	8,7	19,7	38
Yunanistan	28,3	11,7	4,6	8,5
Estonya	25	32,9	8,7	17,7
İtalya	24,3	12	12,8	25,2
Kıbrıs	21,2	12,6	8,5	13,4
Malta	40,8	5,1	8,9	20,6
Portekiz	11,8	19,4	11,5	16,5
Danimarka	7,8	8,8	22,1	33,2
Hollanda	13,9	15,1	45,8	74,6
Finlandiya	3,9	14,7	14,4	19,7
İsveç	3,2	15,2	24	36,7
İrlanda	18,8	3,6	16,7	31,4
İngiltere	12,3	6	25,3	42,9
Çek Cumhuriyeti	16,7	9,1	4,8	8,3
Estonya	8,5	2,4	7,7	9,4
Litvanya	6,8	5,8	8	10,1
Letonya	7,2	8,9	11,1	14,1
Macaristan	12,3	7,1	4,7	6,4
Polonya	11,9	24	11,1	14,5
Slovenya	10,6	17,7	8,8	10,3
Slovakya	12,9	5,7	2,6	4,2
Bulgaristan	7,7	6,9	1,9	2,2
Romanya	11,6	2	9,2	9,5
Hırvatistan	14,5	12,4	8,7	11,1
Türkiye	47	?	16,6	30,8
Norveç	5,6	10,1	29,4	45,7
İsviçre	16,9	?	31,7	56,9

Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007

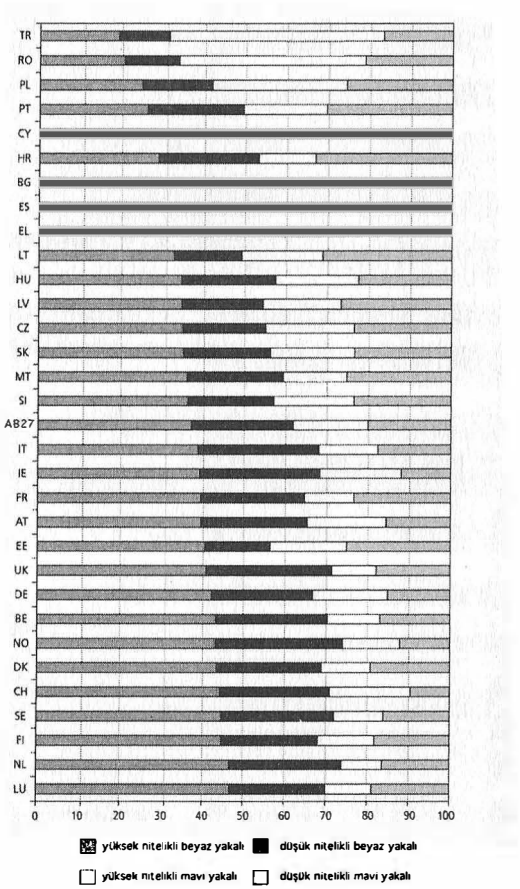
Tablo: Çalışmanın bilişsel yönleri, 27 AB üyesi ülke için (%)

	Öngörülemeyen problemleri kendisi çözen	Karmaşık amaçlar	Yeni şeyler öğrenme	Yineleyici amaç	1 dk'dan kısa sürede yineleyici amaç gerçekleştirme zorunluluğu	10 dk'dan kısa sürede yineleyici amaç gerçekleştirme zorunluluğu
27 ülke ortalaması	80,8	59,4	69,1	42,9	24,7	39,0
Erkek,15-29 yaş	75,6	57,3	72,6	49,0	30,4	44,0
Erkek, 30-49 yaş	86,0	67,2	71,3	40,9	22,5	35,1
Erkek, 50 + yaş	85,4	63,9	65,8	37,3	21,1	36,8
Kadın, 15-29 yaş	72,7	50,3	69,0	48,0	30,8	44,8
Kadın, 30-49 yaş	79,4	55,6	70,9	44,3	25,6	39,8
Kadın, 50 + yaş	77,6	51,1	59,2	41,0	21,6	39,5
Eğitim						
İlk ve daha az	69,1	36,5	46,3	61,1	34,7	48,4
Orta	73,3	48,0	54,7	45,7	28,0	45,4
Lise	78,3	56,7	66,5	47,2	26,0	40,8
Üniversite	91,0	74,5	86,5	30,9	18,8	28,2
Sınıfsal konum						
Yönetici	90,7	67,5	77,5	34,9	16,7	29,2
Profesyonel	90,7	78,9	89,6	28,2	17,4	27,2
Teknisyen	86,4	75,3	83,7	32,3	21,9	35,1
Memur	80,0	57,5	71,5	45,2	25,6	39,4
Becerili işçi	78,8	67,3	67,4	49,8	30,6	48,5
Becerisiz işçi	67,2	32,6	44,6	55,8	28,7	44,6
Makine operatörü	69,6	45,0	49,7	58,2	30,8	47,3
Sektör						
İmalat	73,8	60,8	67,1	49,1	28,2	42,9
Sağlık	85,9	69,7	83,0	36,5	24,9	43,4
Kullanılan Teknoloji						
Bilgisayar	88,8	72,8	85,2	31,6	17,5	30,7
Bilgisayar ve makine	89,8	75,8	82,6	49,2	33,0	46,8
Makine	75,3	57,3	60,5	57,8	33,5	50,5
Teknoloji baskın değil	72,1	38,7	51,0	43,8	24,4	38,3

Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 47

27 AB ülkesinde yüksek becerili beyaz yakalılar toplam çalışan nüfus içinde % 37, düşük becerili beyaz yakalılar % 25, yüksek becerili mavi yakalılar % 18, düşük becerili mavi yakalılar % 20 pay tutmaktadır. Bölge 9 merkez AB ülkesine sınırlandığında yüksek becerili beyaz yakalıların oranı % 40'ın üzerine çıkmaktadır.[228] Bu verilere göre çalışan nüfusun % 45'i işçi-emekçi sınıfların alt tabakaları içinde konumlanmaktadır. İşçi-emekçi sınıfların bileşimi açısından ülkeler arasında büyük farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

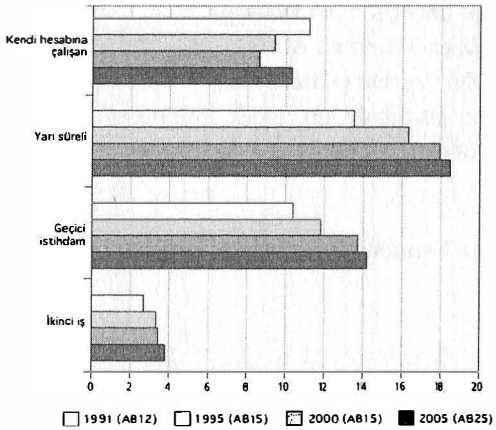
Grafik: Ülkelere göre çalışan nüfusun temel sınıfsal kategorilere dağılımı (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007

[228] Thirion AP ve diğ (2007).

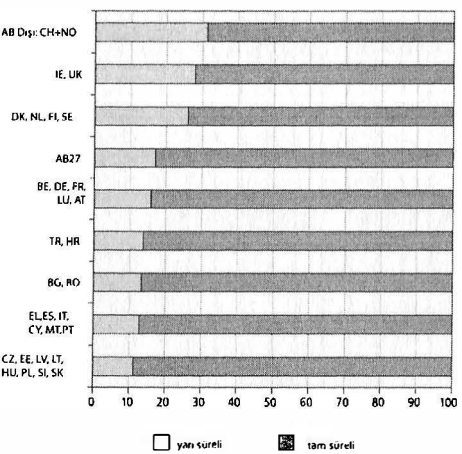
Grafik: AB'de standart dışı istihdam (1991-2005) (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007

27 üye ülkede emek gücünün % 17'si yarı sürelidir. Oran kadınlarda % 29, erkeklerde % 7'dir. En yüksek oranlar İrlanda ve İngiltere'dedir: % 28. İskandinav ülkeleri ve Hollanda'da % 26 iken en az oranlar Doğu Avrupa ülkelerindedir: % 11. Yarı sürelilerin % 22'si tam süreli çalışmak istemektedir. Bu bakımdan en yüksek oranlar yarı süreliliğin sınırlı olduğu Doğu Avrupa ülkelerindedir.

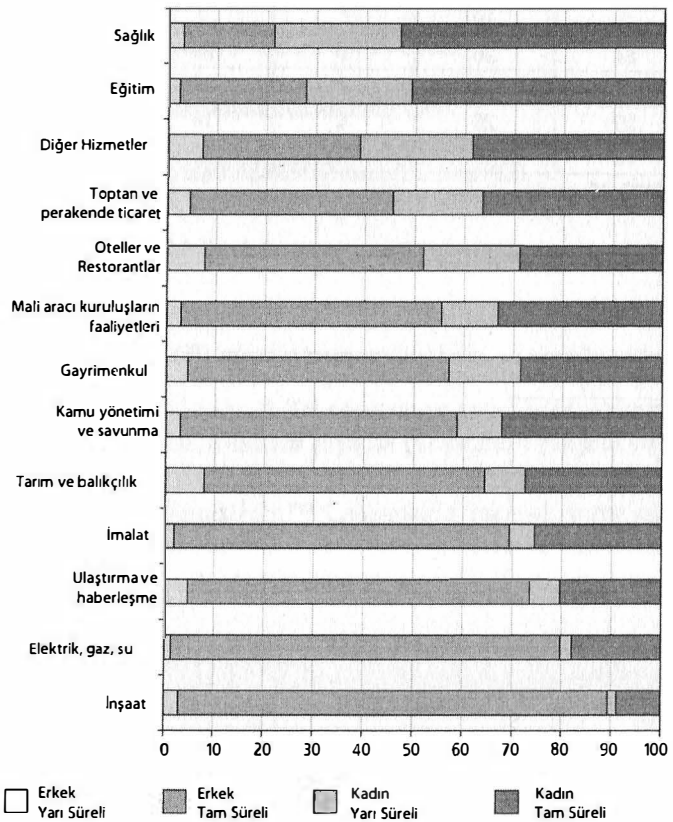
Grafik: Ülke gruplarına göre yarı süreli ve tam sürelilerin oranı (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007

Yarı sürelilik en çok hizmetler sektöründe (% 30), otel ve restoran hizmetlerinde (% 27), eğitim ve ticarette (% 24 ve % 23)'dir. Becerisiz emek gücünde % 29, becerililerde % 5 oranındadır. Avrupa'da eğitim tamamlandıktan sonra emek piyasasına giriş için ortalama bekleme süresi dört yıldır ve yeni işe başlayanların % 40'ı geçici sözleşmeyle başlamaktadır.[229] Çalışma düzeni açısından sektörler, iş kolları, yaş kuşakları, cinsler arasında büyük farklılıklar vardır.

Grafik: İstihdamın sektörlere göre yarı süreli ya da tam süreli olma durumu (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 13

Esnek istihdam biçimleri özel sektörde çok daha yaygındır.

[229] Thirion AP ve diğ (2007).

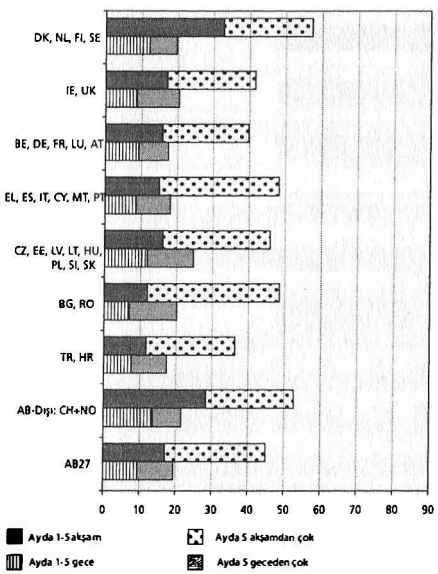
Tablo: İstihdamın, 27 AB üyesi ülkede işletmenin mülkiyetine ve büyüklüğüne göre durumu (%)

	Erkek			Kadın		
	Yarı süreli	Tam süreli	Toplam	Yarı süreli	Tam süreli	Topla
İşletme mülkiyeti						
Özel	5	70	75	18	44	62
Kamu	1	19	20	8	23	31
İşletmenin büyüklüğü						
1 kişi	1	9	10	3	7	10
Mikro	2	24	26	9	20	29
Küçük	2	25	27	8	21	29
Orta	1	19	20	4	14	18
Büyük	1	16	17	3	10	13

Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 15

Günümüzde işçi sınıfı için gece ve akşam çalışması normal denilebilecek kadar yaygınlık kazanmıştır.

Grafik: Ülke gruplarına göre akşam ve gece çalışmasının oranı (%)

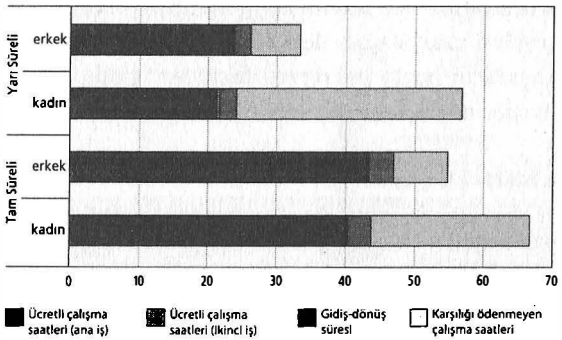


Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 21

Çalışanların % 7 kadarı birden fazla iş yapmaktadır. Norveç'te oran % 15'in üzerindedir. İskandinav ülkelerinde ve Hollanda'da bu oran en yüksektir. Çalışanlar her gün ortalama 40 dakikalarını işe gidiş dönüş için harcamaktadır. Çalışma süresi uzadıkça bu süre de uzamaktadır.[230]

Hem yarı süreli hem de tam sürelilerde karşılıksız çalışma yaygınlaşmaktadır.

Grafik: Yarı ve tam süreli çalışanlarda bileşik çalışma saatleri indikatörü



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 27

Çalışanların % 50'si yalnızca şirkete ait işyerinde, % 12'si şirket işyerinde ve dışarıda, % 10'u yalnızca dışarıda, % 2'si dışarıda ve evde, % 2'si yalnızca evde, % 6'sı şirkette ve evde çalışmaktadır. Yalnızca şirkette çalışanların çalışma süresi en kısadır. Evde çalışanlarda süre en değişkendir, yani esneklik en yüksek düzeydedir. % 8'i herhangi bir biçimde tele çalışmaktadır.[231] Çalışanların yaklaşık yarısı işlerinde yineleyici amaçların bulunduğunu belirtmektedir. Yineleyici amaçlar yalnızca bilgisayarla teknolojilerin kullanıldığı işletmelerde bile üçte bir oranındadır.

Tablo: İstihdamdaki konuma göre çalışma otonomisinin oranı (%)

	Kendi hesabına çalışan	Ücretli-maaşlı
Amaçları seçme ya da değiştirme şansı olan	87	59
Çalışma metodunu seçme ya da değiştirme şansı olan	87	63
Çalışma hızını seçme ya da değiştirme şansı olan	89	65
Çalışma arkadaşlarını seçme şansı olan	64	32
İstediği zaman çalışmaya ara verme şansı olan	90	58

Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 51

[230] Thirion AP ve diğ (2007), sf: 24 - 25.

[231] Thirion AP ve diğ (2007), sf: 41.

27 ülkede % 50 oranında işlevsel esneklik tanımlanmaktadır. Çalışanların % 60'ı ekip içindedir. % 78'i farklı becerilere sahiptir. Ancak becerilerin nasıl bölüneceğini % 72 oranında patron belirlemektedir. İşlevsel esnekliğin en yüksek olduğu sektör sağlıktır. İşin hızı % 60 çalışan tarafından, % 19 makinenin otomatik hızı tarafından belirlenmektedir. Servis sektöründe işin hızını belirleyenler % 70 müşterilerdir. Makinenin otomatik hızı imalat sektöründe % 41 oranında hızın belirleyicisidir. İnşaatta oran % 24'tür. Becerili mesleklerde bile oran % 33'tür.[232] Kısaca esnekliğin ve üretimdeki bilgisayarlaşmanın, çalışanın iş üzerindeki denetimini artıracağını, işin monotonluğunu gidereceğini, patronun iş ve çalışan üzerindeki kontrolünü azaltacağını ileri süren tezler önemli derecede gerçeği yansıtmamaktadır. Çalışmanın hızını belirleyen faktörler içinde sınıfsal konumu değişse bile patron ve müşterilerin talepleri yüksek oranda belirleyicidir.

Tablo: Çalışmanın hızını belirleyen faktörler (%)

	İnsanların direkt talebi	Arkadaşların yaptığı iş	Sayısal üretim hedefleri	Patron direkt denetimi	Makinenin otomatik hızı
27 AB üyesi	68,1	42,2	42,1	35,7	18,8
İstihdamdaki konum					
Patron	83,4	35,6	45,2	3,7	18,5
Kendi hesabına	69,9	16,5	32,8	6,4	12,6
Sürekli çalışan	68,0	46,0	45,5	40,8	19,9
Geçici çalışan	64,5	47,8	36,5	45,7	20,1
Sınıfsal konum					
Yönetici	83,0	39,8	45,3	21,4	15,0
Profesyonel	76,2	37,8	41,5	27,4	7,9
Teknisyen	74,8	41,7	43,1	35,9	12,4
Memur	72,4	44,3	34,4	42,0	13,0
Becerili işçi	59,6	51,6	55,7	44,8	33,7
Becerisiz işçi	53,4	38,9	33,2	40,9	19,7
Makine operatörü	55,1	51,7	56,1	48,5	49,6

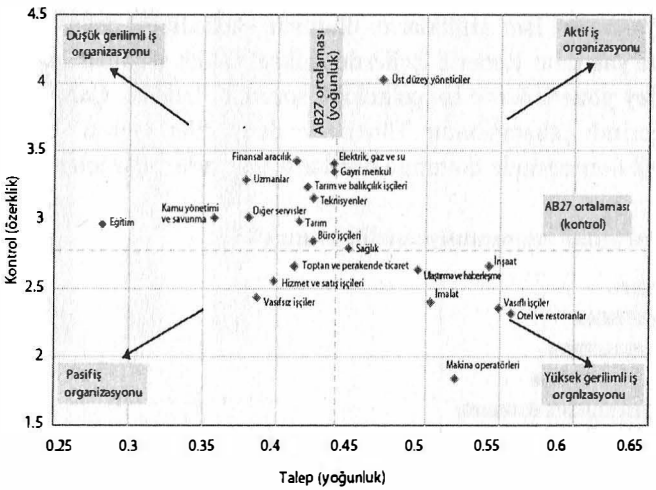
Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 54

İşin yoğunluğunu ölçmek üzere üç kriterden bir indeks oluşturulmuştur: Yüksek hızda çalışmak, sıkı başlıklarda çalışmak (amaç ve iş bağlılığı açısından) ve işi bi-

[232] Thirion AP ve diğ. (2007) *Fourth European Working Contditions Survey.* Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, sf: 54..

tirmek için yeterli zamana sahip olmamak. Bu indekse göre 1991-2005 dönemine iş yoğunluğunda artış vardır. Yoğunluğun en yüksek olduğu ülkeler Avusturya, Kıbrıs, Danimarka, Finlandiya, Yunanistan, Slovenya ve İsveç'tir. Restoran hizmetleri ve eğitim sektörü yoğunluğun en yüksek olduğu sektörlerdir. Makine kullanımı yoğunluğu artırırken, otonomi azaltmaktadır.[233]

Grafik: Sektörlere ve sınıfsal konuma göre işin çalışan üzerindeki talebi ve çalışanın iş kontrol derecesi



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 60

Bugün, çalışma düzenindeki ve teknolojideki değişikliklerin işçi sınıfı üzerindeki etkileri Karasek modeli üzerinden araştırılıyor. Karasek modeli iş ortamıyla ilişkili iki temel bileşen üzerine kurulmuştur. Bunlardan birincisi yapılan işin çalışandan beklentilerini tanımlayan "talep", diğeri ise çalışanın yaptığı üzerindeki kontrol derecesini ölçen "kontrol" bileşenidir. Bu iki bileşene göre işleri dört temel gruba ayırmak olanaklıdır: 1- İşin çalışandan talebinin (iş hızının, ritminin, yaratıcılığın) düşük olduğu pasif işler. 2- İşin çalışandan talebinin yüksek, buna karşılık çalışanın kontrolünün düşük olduğu yüksek gerilimli işler. 3- İşin çalışandan talebinin düşük, çalışanın kontrol derecesinin yüksek olduğu düşük gerilimli işler. 4- Hem işin çalışandan talebinin hem de çalışanın kontrol derecesinin yüksek olduğu aktif işler.

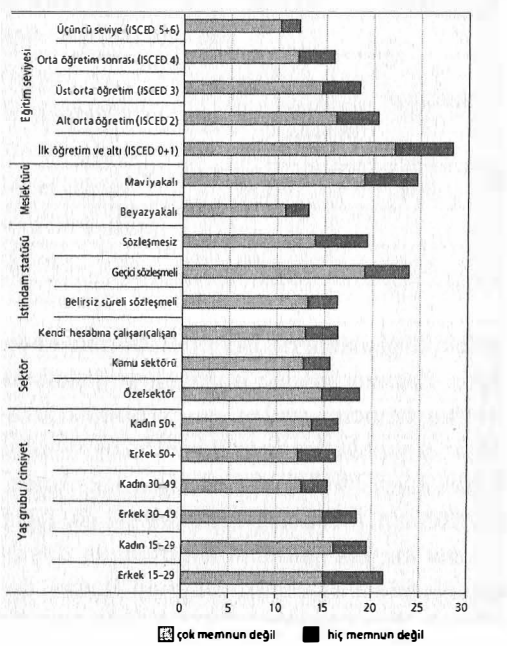
Karasek modeline göre yöneticiler aktif iş durumundadırlar. Yani bu gruptakilerde

[233] Thirion AP ve diğ (2007), sf: 58 - 59

hem kontrol derecesi hem de iş talebi yüksektir. Becerili ve yarı becerili endüstriyel çalışanlar ve otel ve restoran işçileri ve imalat sanayinde çalışanlar yüksek gerilimli gruplardır. Yani bunlarda kontrol düşük, işin talebi (stres) yüksektir. Profesyoneller ve finansal işlerdeki orta düzey çalışanlar düşük gerilimli gruptadırlar, yani işin bu gruptakiler üzerindeki talebi düşüktür. Becerisiz işçiler ve hizmet ve ticaret sektöründe çalışanlar pasif iş konumundadırlar, yani bu gruptakilerin işleri üzerindeki kontrol düzeyleri ile birlikte yaptıkları işin kendilerinden talebi de düşüktür.[234] İşçi emekçi sınıflar, Karasek'in kontrol-gerilim modeline göre de çok heterojen bir yapı sergilerler ve bilgisayarlaşma bu heterojeniteyi gidermek yerine yeni katkılar sunar.

Çalışanların % 27'si yaptıkları işin sağlıklarını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Oran Türkiye'de % 50'ye yakındır. Becerili işçilerde fiziksel sağlık sorunları, profesyonellerde ve yüksek düzey yöneticilerde ise psikolojik sorunlar öndedir. Çalışanların % 9'u haftada 48 saatin üzerinde çalışmaktadır. Yönetici ve deneticilerde oran % 25'e ulaşmaktadır. İşlerinden çok derecesinde doyumlu olanların oranında yıllar içinde azalma

Grafik: Çalışma koşullarından memnuniyetsizlik oranı (%)

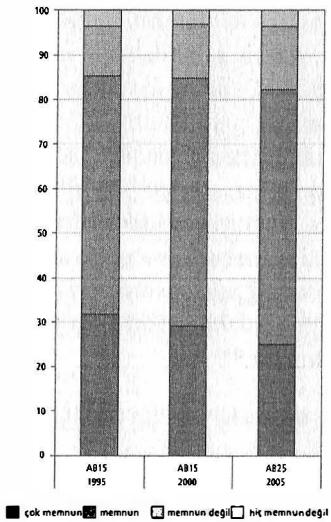


Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 80

[234] Thirion A.P. ve diğ. (2007) *Fourth European Working Contditions Survey*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, sf: 60

vardır. Erkeklerde ve özellikle de genç erkeklerde işten memnuniyetsizlik ön plandadır. Mavi yakalılarda beyaz yakalılara göre, özel sektör çalışanlarında, kamu sektörü çalışanlarına göre, düşük eğitimlilerde memnuniyetsizlik belirgindir.[235]

Grafik: Yıllara göre iş tatminsizliğinin oranı (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 77

2005 yılında Türkiye'yi de kapsayan AB coğrafyasında yapılan bir araştırma çalışanların iş yoğunluğunun arttığını saptamıştır. İş yoğunluğunun nedenleri yeni iletişim ve enformasyon teknolojilerinin kullanımı, işsizlik düzeyinin yüksekliği ve işsiz kalma korkusu, insan kaynakları yönetiminin değişik teknikleri (performansa göre ücretlendirme gibi), artan rekabet ortamıdır. Tüketici tercihlerinin belirleyiciliği de yoğunluğu artıran bir faktördür. Yaptığı işin aşırı hızlı olduğunu düşünenlerin oranı 1995'te % 43,3 iken, 2005'te % 48,5'e yükselmiştir. Yaptığı işteki çalışma başlıklarının çok sıkı belirlendiğini belirtenlerin oranı da % 46'dan, % 50'ye çıkmıştır. Tüketici tercihlerinin daha belirleyici hale geldiğini düşünenlerin oranı 1995'te % 66 iken 2005'te % 69 olmuştur. İş akışının, çalışma süresinin en az yarısında aşırı hızlı olduğunu düşünenlerin oranı yaş küçüldükçe artmaktadır. Örneğin 2005 için 15-24 yaşta % 55, 55-64 yaşta % 43. İş hızındaki artış mavi yakalılarda belirgindir.[236]

---

[235] Thirion A.P. ve diğ., *age*, (2007), sf: 64 - 77

[236] Cartron D. ve diğ., *age*, (2009), sf: 27 - 30

Esnek üretim sistemlerinin işçi sınıfını nasıl etkilediğine ilişkin kapsamlı bir araştırma da Finlandiya'dandır. 1999-2001 arasında bu ülkenin dört büyük imalat şirketinde (tıbbi cihaz, kamyon, traktör, robot üreten) yapılan bir araştırma yalın üretim teknoloji ve tekniklerinin işçi sınıfının farklı bölmelerini gayet farklı düzeylerde etkilediğini göstermektedir. Beyaz yakalıların yeni iş ortamına yönelik değerlendirmesi mavi yakalılardan daha olumludur. Ancak bütün çalışanların işi genişlemiş, sorumlulukları artmıştır. Yeni teknolojiler çalışanları bir açıdan zora sokarken, onlara kendilerini geliştirme açısından yeni olanaklar da yaratmıştır. Ancak çalışanlar eskisine göre daha stresli ve yorgundur. Bu durum özellikle beyaz yakalılarda belirgindir. Denetici sayısının azalması, alt düzeyde çalışan sayısının artması, taşeron uygulaması, yeni teknolojiler ve iş uygulamalarıyla ilgili olarak yeni şeyler öğrenme zorunluluğu beyaz yakalıların işini zorlaştıran faktörlerdir. Sorunlar zaman sıkıntısı, mental zorlanma, strestir. Ancak bunlara rağmen beyaz yakalılar yeni sistemden daha memnun da görünmektedir. Ayrıca, yeni düzenlemeler mavi yakalıların kimi bölmelerinde rutinizasyon derecesini artırarak memnuniyetsizlik yaratmıştır. Dört işletme içinde taşeron uygulamasına geçilen ve ara düzey denetçi sayısının azaltıldığı işletmelerde yakınmalar daha fazladır. Taşeron uygulama yönetime karşı güvensizlik ve tatminsizlik yaratmıştır.[237]

Tablo: Finlandiya'da değişik sınıflarda işin özelliklerine işçilerin verdiği puan (5 üzerinden)

	Beyaz yakalı		Mavi yakalı				
	Üretim	Diğer	Esnek imalat	Sayısal kontrollü makine	Diğer	Bant tipi üretim	Bakım
İşin değişikliği	4,2	4,1	2,8	3,2	3,2	3,1	3,9
Bilgi ve becerilerini kullanabiliyor mu?	4,0	4,2	3,1	3,4	3,3	2,9	3,9
İşte yeni şeyler öğrenebiliyor mu?	3,7	3,7	2,6	3,0	2,8	2,8	3,3
İşte gelişme fırsatı	3,4	3,4	2,4	2,5	2,3	2,3	2,9
İş amaçlarına kendisi karar verebiliyor mu?	4,1	4,2	3,2	3,7	3,2	3,2	3,7
İşle ilgili konulardaki etkisi	3,8	3,6	2,9	3,3	2,8	2,8	3,1
İşin hızı	3,7	3,7	3,3	3,3	3,4	3,4	3,4
Amaçları gerçekleştirmek için zaman sıkıntısı	3,4	3,4	2,7	2,5	2,8	2,8	3,1
Gerçekleştirilmemiş amaçlar hakkında sıkıntı hissi	3,4	3,4	2,6	2,8	2,5	2,5	3,6

Seppala P, Klemola S 2004

[237] (Seppala P, Klemola S 2004)

Tablo: Finlandiya'da değişik sınıflarda iş özelliklerinin zaman içindeki değişimine işçilerin verdiği puan (5 üzerinden)

	Beyaz yakalı		Mavi yakalı				
	Üretim	Diğer	Esnek imalat	Sayısal kontrollü makine	Diğer	Bant tipi üretim	Bakım
İlginç iş amaçları	3,7	3,5	2,7	3,3	3,2	3,0	3,3
İşin değişkenliği	3,6	3,5	2,7	3,2	3,3	3,2	3,3
Yeni şeyler öğrenme fırsatı	3,7	3,5	2,9	3,4	3,2	3,2	3,4
Bağımsız karar verme fırsatı	3,8	3,6	3,1	3,5	3,3	3,2	3,4
İşin nasıl yapılacağına karar verme fırsatı	3,7	3,5	3,0	3,6	3,4	3,3	3,7
İşin niteliği	4,0	3,7	3,7	3,7	3,6	3,6	3,7
İş amaçlarının miktarı ve sorumluluk alanı	3,8	3,7	3,4	3,5	3,4	3,3	3,7
İş amaç ve sorumluluklarının açıklığı	3,3	3,0	3,2	3,2	3,3	3,1	3,1

Seppala P, Klemola S 2004

Tablo: Finlandiya'da değişik sınıflarda mental gerilim, stres ve iş tatmin ortalama puanları (5 üzerinden)

	Beyaz yakalı		Mavi yakalı				
	Üretim	Diğer	Esnek imalat	Sayısal kontrollü makine	Diğer	Bant tipi üretim	Bakım
İş mental açıdan gerilimli mi?	3,3	3,3	2,8	2,6	2,6	2,7	3,2
Bugünlerde stres hissediyor mu?	2,8	2,6	2,2	2,0	2,3	2,1	2,7
Son zamanlarda yorgun hissediyor mu?	3,2	3,1	3,2	3,1	2,8	3,2	3,2
İşinden ne derece tatmin duyuyor?	4,0	3,9	3,6	3,6	3,4	3,5	3,9

Seppala P, Klemola S 2004

Türkiye'de de sınıflar arasındaki farklılıkları saptayan araştırmalar var. Örneğin Korkut Boratav'ın İstanbul ve Anadolu'dan sınıf profilleri kitabı bu bakımdan zengin verileri ortaya koyuyor. Sınıfların eğitim düzeyleri arasında belirgin farklılık var. Mavi yakalıların % 60'ı ilk okul ve daha düşük eğitimli iken, aynı oran yüksek niteliklilerde % 8, orta ve büyük burjuvalarda % 30. Sınıflar belirgin derecede babalarının sınıflarıyla aynı sınıfsal konumu ediniyorlar. Yine aynı araştırmaya göre mavi yakalılar, yüksek nitelikliler ve beyaz yakalılar (bu son iki sınıf emekçilerin eğitimli bölmesini oluşturuyor) ömür boyu aynı sınıfsal konumlarını koruyorlar. İşsizler ise, yaşamları boyunca, işsizlikle, marjinal sektörde buldukları işler ya da niteliksiz hizmet işleri arasında gidip geliyorlar. Orta ve büyük burjuva yönünde yükselme şansına sahip olanlar ise yalnızca kentli esnaflar.[238] Bütün bu veriler bize sınıfların çok önemli oranda kendi içine kapalı bir yapıya sahip olduğunu, sınıfsal geçişmelerin ancak sınıfların kendi içindeki tabakalar içinde olanaklı olabildiğini gösteriyor. O halde Türkiye'de de sınıfsal homojenleşmeden, sınıfsızlaşma olgusundan söz etmenin olanağı bulunmuyor.

Sınıflar arasındaki maddi farklılıklara ilişkin verileri ben de Antalya'da yaptığım beş yıllık bir araştırmada saptadım. Bu araştırmanın amacı sınıfların sosyoekonomik ve sağlık durumlarını saptayarak uzunlamasına izlemekti. İzlemeyi bireylerin hareketliliği nedeniyle ancak beş yıl (1997-2002 dönemi) gerçekleştirebildik. Buna rağmen elde ettiğimiz veriler sınıfsal çelişkiler ve bu çelişkilerin seyri konusunda oldukça zengin bir tabloyu ortaya koymaya yetiyor. Bu araştırmada toplumun % 42'sini işçiler oluştururken, burjuvaların oranı (yanında en az birisini çalıştıranlardan başlamak üzere küçük-büyük hepsi) yalnızca % 12'dir. Mavi yakalılar ve niteliksiz emekçiler arasında okur yazar olmayanların oranı % 10 iken, yüksek niteliklilerde ve büyük burjuvalarda okur yazar olmayan yoktur. Mavi yakalı ve niteliksiz emekçilerin % 32'sinin aylık kişi başı geliri 50 doların altındadır. Yüksek nitelikli ve büyük burjuvaların geliri ise kesinlikle bu düzeyin üzerindedir. Mavi yakalıların ve niteliksiz emekçilerin sağlık durumları da belirgin derecede kötüdür. Örneğin sağlıklarını kötü olarak algılayanlar bu iki sınıfta sırasıyla % 46 ve % 56 iken, yüksek niteliklilerde % 27, büyük burjuvalarda % 29'dur. Hastalık durumunda değişik sağlık kurumlarının kullanımı bakımından belirgin sınıfsal farklılıklar vardır. Yüksek nitelikliler ve burjuvalar hastalandıklarında diğer sınıflara göre belirgin biçimde daha fazla oranda özel sağlık kurumlarını ve fakülte hastanesini kullanmaktadır. Kamu sağlık kurumlarını en az derece kullanan sınıf burjuvalardır. Aynı araştırmada, ilginç bir bulguyla birlikte, sınıfsal eşitsizliklerin beş yıl içinde varlığını koruduğunu da saptadık. İlginç bulgu 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden hem sağlık göstergeleri hem de sosyoekonomik göstergeler açısından özellikle burjuva sınıfların (olumsuz yönde) daha çok etkilendiğidir. Bunun nedeni belki de işçi sınıfının

[238] Boratav K. (1995) *İstanbul ve Anadolu'dan Sınıf Profilleri*. Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul

değişik katmanlarını oluşturan mavi yakalılar, niteliksiz emekçiler, yüksek niteliklileri ve beyaz yakalıların, Antalya'da, kamu güvencesinden yararlanabiliyor oluşları ile özellikle ilk iki tabakanın gelirlerinin ekonomik krizden görece daha çok oranda etkilenemeyecek derecede düşük olmasıdır. Bu da bize Türkiye'de burjuva sınıf dediğimiz yapının da kendi içinde oldukça heterojen bir tablo oluşturduğunu düşündürüyor. Öyle ki bu sınıfsal yapı bir kriz ortamında gelirinden ve sağlığından ciddi derecede kaybedecek kadar güvenceli sınıf olanaklarına sahip olmayan tabakaları da içeriyor.[239]

II. Yeni Gelişmelerin Sendikalara Etkisi

Esnek üretim-yönetim stratejileri bir yönüyle de işyerindeki sendika gücünü azaltmaya, işçilerin, emekçilerin tepkilerini yumuşatmaya ve yönetim kontrolünü geliştirmeye yöneliktir.[240]

Dünyada endüstri ilişkilerinin gelişimi bakımından, sendikaların işlevindeki değişim göz önüne alındığında, dört önemli aşama söz konusudur: 1) Kütlesel üretim dönemi: Başlangıç dönemidir, sanayileşmenin ilk aşamalarına denk gelir. Sendikalar zayıftır, toplu sözleşme sistemi gelişmemiştir. İşçi ve burjuva arasında bugünkü anlamda sözleşme ilişkisi yoktur. Buna karşılık çalışma koşulları kötü, çalışma saatleri uzun, işsizlik fazladır. Ekonomik yaşamda liberal felsefe egemendir. 2) Müdahaleci dönem: Büyük depresyonun yol açtığı sosyal çalkantı bir yandan işçi ve sermaye sınıfları arasındaki sınıfsal çelişkileri artırdı, bir yandan da devleti, ekonomik ve sosyal yaşamda, özellikle de çalışma yaşamında işçi sınıfını koruyucu hukuksal düzenlemeleri gerçekleştirmesi için endüstri ilişkileri ortamı içine çekti. İşçi sınıfı örgütlenerek sermayenin karşısına çıktı, devlet de sınıfsal ilişkileri düzenlemek üzere rol üstlendi. Keynesçi politikalar da bu zeminde gelişti. 3) Liberal dönem: Kapitalizmin altın çağı olarak da bilinen sosyal devlet döneminde gelişmiştir. Devlet sınıflar arasındaki ilişkileri düzenlemek üzere devrededir. Ancak çalışma yaşamıyla ilgili asıl düzenlemeler toplu pazarlık ve toplu sözleşme süreci ile belirlenir. Devletin asıl işlevi taraflar arasında denge sağlamaktır. Sendikaların işlevi ise yalnızca çalışma yaşamı ile sınırlı kalmamış, ayrıca genel olarak kamu politikalarının oluşmasında da etkin olmuştur. 4) Sendikasız endüstri ilişkileri dönemi: 1970 sonrasında küreselleşme denilen dönemle birlikte neoliberal akımlar güç kazanmıştır. Bir yandan da kapitalizmin eski çelişkili sınıf yapısından arınarak postendüstriyalist, postkapitalist yeni bir döneme açılmakta olduğu tezi ortaya atılmıştır. İşte bu dönemde sendikalar devre dışı bırakılarak, endüstri ilişkileri birey olarak çalışanı

---

[239] Belek İ. (2004) *Sınıfsal Eşitsizlikler: Antalya'da Beş Yıllık Bir Araştırma.* Türk Tabipleri Birliği Yayını, Ankara.

[240] Stewart P. (1998) *Out of chaos comes order: From Japanization to lean production.* Employee Relations, 20(3), sf: 213 - 223

ön plana çıkaran, bireysel sözleşme sistemini yaygınlaştıran bir biçim kazanmıştır.[241] Bu gelişme pek çok yazar tarafından bilimsel gelişmelerin, bilgisayarlaşmanın koşulladığı teknik bir süreç olarak sunulsa bile, özünde tamamen sınıfsal bir karakter taşır. Sendikaların devre dışı bırakılması burjuvazinin yönettiği bir sınıf operasyonudur.

Bugün bütün dünyada sendikalar düşüş halindedir. Bunun nedeni uluslararası rekabetin yoğunlaşmasıdır. Rekabet artışı emeğin ucuzlatılması baskısını yaratmakta, işçi sınıfı buna direnemediği ölçüde de sendikaların gücü kırılmaktadır. Sendikalaşma oranlarının düşmesi sermayenin kâr oranını artıran bir etki yaratmaktadır. ABD'de 1973-1995 arasındaki dönemde tarım dışı sektörlerde çalışan işçilerin üretkenliği % 25 artmışken, gerçek saatlik ücretler % 12 azalmıştır ve bu zıtlık sendikaların güç kaybetmesiyle açıklanmaktadır. ABD'de patronlar sendikaların gücünü zayıflatmak için yasal ya da yasal olmayan değişik yolları kullanmaktadır. İşçilerin önemli kısmı da patronlarının sendikaya açık destek verenleri işten çıkaracağını düşünmektedir. İsrail'de sendikalaşma oranı çok ciddi derecede azalmamış olsa da toplam emek gücünün % 80'ini üye olarak barındıran Histadrut sendikasının üyelerine sağladığı sağlık sigortası gibi olanaklar bu sendikanın tercih edilmesini sağlamaktadır. İsveç ve Danimarka'daki yüksek oranlar ise bu ülkelerde kamu sektörünün yaygınlığıyla ilişkilidir. Bunda önemli üretim alanlarının kamuda yoğunlaşmış olmasının da etkisi vardır. Kamu daha sendika dostu bir sektördür. Nitekim kamu sektöründeki grev sayıları daha fazladır. Asya Kaplanları denilen ülkelerde ekonomi düzensizleştirilirken, sendikalar çok sıkı biçimde düzenlenmektedir.[242]

Sendikaları zayıflatan nedenler; ekonomik kriz ve buna bağlı olarak ortaya çıkan işsizlik, bu gelişmeler karşısında sendikaların gereken sınıf tepkisini örgütleyememeleri, sendika üyesi işçilerin sendikalara yönelik beklenti ve umutlarının azalması, hizmet sektörünün genişlemesine karşılık geleneksel olarak sendika üyelik oranının yüksek olduğu sanayi sektörünün daralması ve mavi yakalıların oranındaki azalma, esnek istihdam modelleri, esnek istihdama bağlı olarak sürekli, düzenli ve belli bir mekanda çalışan işçi sayısının azalması, işçilerin çalışma mekanlarında ortaya çıkan coğrafi dağınıklık, patronların sendikaları zayıflatmak amaçlı baskıları, hükümetlerin çıkardıkları sendika karşıtı yeni yasalardır.

Kısacası burjuvazi değişik stratejilerle istihdamı düzensizleştirip, işsizliği artırıp, ücretleri azaltırken, işçi sınıfının buna kolektif tepkisi son derece yetersiz kalmıştır. Ortada kalan boşluk burjuva siyaseti tarafından doldurulmuş, bu da sendika karşıtı politikaların daha da güçlenmesiyle sonuçlanmıştır. İşçi sınıfı siyasetinin yetersizliği yenilgiyi pekiştirmektedir.

---

[241] Şenkal A., age (1999), sf: 22-25.

[242] Eaton J., *age*, (2000), sf: 45 - 58

Kelly ekonomik resesyon, işsizlikteki artış, standart olmayan çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, patronların bireysel sözleşmeleri tercih etmesi, performansa dayalı ücret sistemine geçiş, hizmet sektörünün genişlemesi ve böylece geleneksel olarak sendikaların tabanını oluşturan mavi yakalıların oranının görece olarak küçülmesi gibi etkenlerin sendikaların gücünün zayıflamasına ve işçi sınıfının sendikalara yönelik beklentilerinin düşmesine neden olduğunu belirtir.[243] Kimi yazarlar ise sendikayı esas olarak mavi yakalılara ilişkin bir örgüt olarak değerlendirmekte, sendikalaşma oranındaki düşüşle, mavi yakalıların oranındaki azalma arasındaki ilişkiyi de bu saptama üzerinden kurmaktadır.[244]

Sendikasızlaşmanın aynı zamanda işçilerin genel yakınmalarının arttığı bir ortamda ortaya çıkması ilginçtir. İşçilerin yakınmalarındaki ve memnuniyetsizliklerindeki artışın sendikasızlaşmanın bir sonucu olduğu düşünülebilir. İngiltere'de 1990'lar boyunca sendikalaşma oranı belirgin biçimde düşmüştür. Buna karşılık yine aynı ülkede işçilerin iş ve ücretleriyle ilgili memnuniyetsizlikleri de artmıştır.[245]

Tablo: İngiltere'de işçilerin değişik konulardaki düşünceleri

	1985	1987	1989	1991	1993	1995
Düşük ve yüksek gelirliler arasındaki farkın çok geniş olduğunu düşünenler (%)						
	77	79	80	80	85	87
Ücretinin geçim mallarının fiyatından daha az artacağını düşünenler (%)						
	56	54	56	63	60	58
İşyerinde alınan kararlar üzerinde etkili olabildiğini düşünenler (%)						
	62	51	50	54	52	
İşyerinde yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkileri çok iyi ve iyi olarak tanımlayanlar (%)						
Çok iyi	38	34	32	34	31	30
İyi	45	48	49	45	47	45
Genel olarak işyerinizdeki yönetim nasıldır? (%)						
Çok iyi	28	26	26	25	26	23
İyi	53	54	54	55	52	54
İyi değil	18	20	18	20	21	23

Kaynak: Kelly J 1997

[243] Kelly J. (1997) *The future of trade unionism: Injustice, identity and attribution.* Employee Relations, 19(5), sf: 400 - 414

[244] Cardinali R. (2000) *The cyberknights vs tradeunions: Determining workplace futures.* Work Study, 49(6), sf: 223 - 228.

[245] Kelly J., age, (1997)

Üretimde sanayinin payının azalması, hizmetler sektörünün payının artması sendikalaşma açısından önemlidir. Çünkü hizmet sektörü daha dağınık ve enformel bir karaktere sahiptir. Bu ortamda sendikaların örgütlenme çalışmalarını yürütmeleri son derece zordur. Öte yandan teknolojik gelişim üretkenlik artışı sağlayarak özellikle sanayide istihdam hacmini daraltmaktadır. Örneğin Almanya'da 1970-1977 arasındaki dönemde bilgi işlem sektöründe üretim % 49 artarken, istihdam artışı % 28'de kalmıştır. Japonya'da TV üretiminde 1972-76 arasında üretim % 25 artmış, ancak toplam istihdam 480 binden 250 bine düşmüştür. Bu gelişmeler sendikal tabanı mutlak anlamda bile daraltmaktadır.[246]

Üretimin sektörel dağılımının değişimi ile birlikte mesleklerin çeşitlenmesi, sanayi ve hizmet üretiminde yer alan emek gücünün vasıfsal özellikleri bakımından çok daha heterojen bir yapı kazanması da sendikaların örgütlenme faaliyetlerini zorlaştırmaktadır. Çünkü bu çeşitliliğin ortak sendikal talepler peşinde örgütlenmesi eskisine göre daha zordur. Öte yandan evde çalışma, tele çalışma, yarı süreli çalışma, geçici çalışma gibi esnek istihdam biçimleri de sendikaların çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Bu modellerde emek gücünün coğrafi tabanı dağılmaktadır.

Sendikaların güç kaybetmesi firmaların içinde patronların ve yönetimlerin tek taraflı bir güç haline gelmelerine neden olmaktadır. Bu durumda sendikalardan boşalan alanı insan kaynakları yönetiminin değişik stratejileri, kalite çemberleri, değişik endüstriyel demokrasi biçimleri doldurmaktadır. Hükümetler de doğrudan sendikaların gücünü azaltacak yasal değişiklikler gerçekleştirmektedir. Örneğin Kanada'da 1987 yılında Yüksek Mahkeme, Haklar ve Özgürlükler Sözleşmesi'nin grev ve toplu pazarlık haklarını garanti etmediğini belirten bir karar almıştır. Yine aynı yıl British Columbia hükümeti yeni bir iş yasası kabul ederek sendikalı işletmelerin işleri kaydırabilmeleri için sendikasız işletmeler kurabilmelerine izin vermiştir. ABD'de Yüksek Mahkeme sendikalı işçilere, bağlı oldukları sendikaları, kendilerini iyi temsil edemedikleri gerekçesiyle dava edebilme, herhangi bir süre beklemeden sendikalarından istifa edebilme hakkı tanımıştır. Pek çok ülkede, özellikle hizmetler sektöründe çalışanlara bireysel sözleşme olanağının tanınması da sendikaların gücünü azaltan bir etkendir. Bu durumda özellikle yüksek vasıflı işçiler haklarını aramak için sendikalara başvurmak yerine bireysel başvuru yollarını kullanmaktadır.

Patronların sendikaları zayıflatmaya yönelik politikaları arasında yatırımlarını sendikalı işyerlerinden, hatta bölgelerden sendikasız olanlara doğru kaydırmak, sendikalı işyerlerini satmak, toplu pazarlık dönemlerinde sendikanın yetkisini oylama ile düşürmeyi fiilen teşvik etmek gibi uygulamalar sayılabilir. Öte yandan insan kaynakları yönetimi felsefesi içinde sendikaların gereksiz olduğu da işçilere özellikle anlatılmakta ve

[246] Şenkal A 1999: 60; Croucher R., Brewster C. (1998) *Flexible working practices and the trade unions.* Employee Relations, 20(5): 443 - 452

işçilerin sendikalardan uzaklaşmaları amaçlanmaktadır. Sendikalaşmış bazı firmaların sendikadan kaçınmak için izledikleri yollardan bir diğeri de işyerinde kasıtlı olarak grev ortamı yaratmak, daha sonra sendikalı işçileri işten atıp, yerlerine sendikasız yenilerini almaktır.

Amerika'da patronlar yatırımlarını emek gücünün daha ucuz ve sendikalaşma oranlarının da daha düşük olduğu güney ve güneybatı bölgelerine kaydırmaktadır. Öte yandan başta Meksika olmak üzere özellikle yakındaki çevre ülkeler de Amerikalı patronların yeni yatırım bölgeleridir. Aynı kayış İngiltere'de de gözlenmektedir. General Motors bu tür çabalarıyla tanınan bir şirkettir. Bu şirket 1980'lerde Fitzgerald, Georgia, Clinton ve Brookhaven gibi güney eyaletlerinde ve şehirlerinde bir dizi sendikasız işyeri açmıştır.

Şirketlerin sendikasızlaştırma için uyguladıkları stratejilerden birisi de taşeronlaştırmadır. Örneğin İtalyan tekstil firması Benetton artık taşeron firmalardan oluşan bir şirkettir. Ayakkabı üreticisi Nike için de aynı şey söz konusudur. Nike artık doğrudan üretim yapmamakta, araştırma yapan, model geliştiren ve pazarlayan bir şirket olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim ise Nike adına dünyanın değişik bölgelerinde taşeron firmalarca gerçekleştirilmektedir. Taşeronlaşma, taşeron firmalardaki esnek istihdam biçimlerinin yaygınlığına, iş güvencesinin düşüklüğüne bağlı olarak sendikal örgütlenmeyi engellemektedir.[247]

İngiltere'de insan kaynakları yönetiminin sendikaları zayıflatmak ve yeni sendikalaşmaları önlemek amacıyla kullanıldığı da bilinmektedir. Örneğin Greiner (1988) Johnson ve Johnson'ın ABD'deki üretim merkezlerindeki gözlemlerine dayanarak, üretim ekiplerinin ve kalite çemberlerinin yönetim tarafından işçilerin davranışlarını kontrol etmek ve sendika karşıtı kampanyayı güçlendirmek amacıyla bilinçli olarak kullanıldığını belirtmektedir.

Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin sendika karşıtı tutumunun daha yumuşak ve dolaylı mekanizmalarla geliştiğini ileri sürenler de vardır. Söz konusu edilen mekanizmalar iki grupta toplanmaktadır: a) İnsan kaynakları yönetimi sendikaları görmezden gelen bir yapıya sahiptir. Bu durumda yönetim iletişim ve görüşmede üçüncü tarafları dışarıda tutarak doğrudan işçilere ulaşmayı hedeflemektedir. b) Yüksek derecede kaliteli yönetim yapısı içinde işçilerin hak ve çıkarlarını koruyacak üçüncü tarafa gerek kalmamaktadır.[248]

Esnek üretime geçiş de sendikalar için çeşitli dezavantajlar yaratmaktadır. Şöyle ki: 1) Amaç esnekliği özellikle mesleki zeminde örgütlenmiş sendikaların çalışmasını zorlaştırmaktadır. Bunun nedeni, mesleklere özel amaçların parçalanmasıyla değişik

[247] Şenkal A 1999: 60 - 80

[248] Goss D., *age*, (1994), sf: 140 - 147

türde mesleklerin ortaya çıkmasıdır. 2) Çalışma süresindeki esneklik günün, ayın, yılın değişik ve düzensiz zamanlarında çalışma durumu ortaya çıkardığı için sendikaların üyelerine ulaşmaları ya da üye olmayanları üye yapmaları zorlaşmaktadır. 3) Sözleşme esnekliği sendikalar için en sorunlu esneklik türüdür. Geçici çalışan işçilerin sendikalara ilgisi değişik nedenlerle azdır. Çalışma sürelerinin belirli olmaması, iş güvencelerinin bulunmaması, işe girerken patronla zaten sözleşme yapmış olmaları bu nedenlerin en önemlileridir.[249]

Dünyada sendikasız işyerleri çoğu kez küçük ve aile işletmesi niteliğindeki kurumlardır. Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri üretimlerini genellikle evlerde ya da küçük atölyelerde gerçekleştirirler. Bir diğer grup sendikasız işletme tipi ise ileri teknoloji kullanan işyerleridir. Buralarda uygulanan toplam kalite teknikleri sendikaları devre dışı bırakmaktadır.

Japon endüstri ilişkilerinde sendikaların rolü zayıftır, bu nedenle bu sistem sendikasız olarak nitelenebilir. İşçilerin sendikalaşma oranı yüksekse de Japonya'daki sendikacılık klasik Batı sendikacılığından farklıdır. Sendikalar işyeri ölçeğinde örgütlüdür. Sendika yönetimle işbirliği içinde çalışmak üzere kurgulanır. Amaç işletmenin ekonomik performansını yükseltmektir. Japon üretim sistemi içinde iş konseyleri, kalite çemberleri sendikasız sistemin önemli yapılarıdır. İşyerlerindeki işçi-patron danışma kurulları çalışma yaşamıyla ilgili her konuyu ele alırlar ve böylece toplu pazarlık işlevini de yerine getirmiş olurlar.

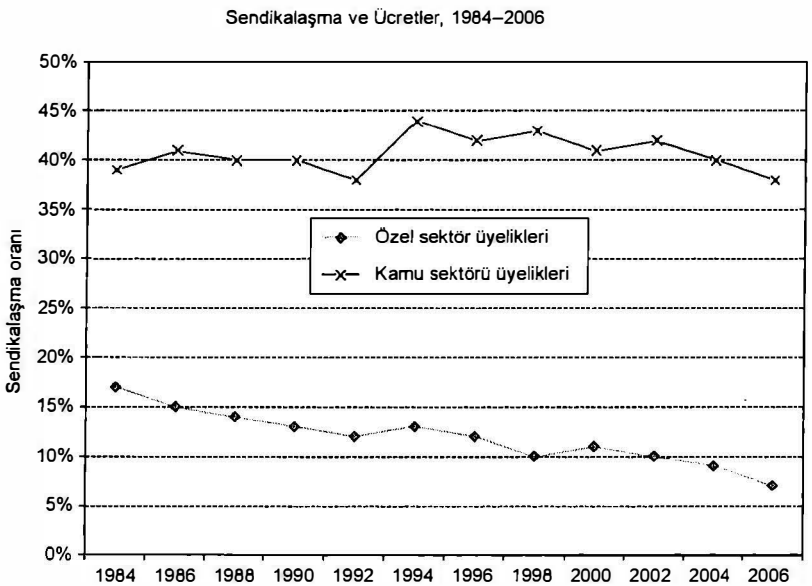
ABD'de tarım dışı emek gücü için sendikalı işçilerin oranı yarı yarıya azalmıştır. Sendikasız sektör özel beyaz yakalıları, elektronik sektörünü, küçük firmaları, tekstil endüstrisinin çoğunu, hizmet sektörünün çoğunu kapsar. ABD'deki sendikasızlaşmada patronların sendika karşıtı tutumlarının, sendikasız işyeri açma girişimlerinin etkisi olmuştur. İşyerlerinde sendikaların yerini yönetimlerce kurulan ortak konseyler almaktadır. ABD'de sendika karşıtı tutum 20. yüzyılın başından beri mevcuttur. 1930'larda patronlar yeni işe alacakları işçilere sendikaya üye olmayacaklarına ilişkin bir belge (Yellow Dog Contract) imzalatıyordu. Aynı dönemin bir diğer politikası ise patronların sendika temsilcilerini yasa dışı ilan ederek, onlarla görüşmemesiydi. ABD'de % 35,5 olan sendikalaşma oranı, düzenli biçimde azalarak 1992'de % 15,8'e inmişti.

ABD'de sendikalaşma oranı azalmaya devam etmektedir ve bunun nedeni özel sektördür. Kamu sektörü sendikalaşma oranı ise aynı oranda seyretmektedir. Öte yandan, en üst üçte birlik gelir diliminde yer alanların sendikalaşma oranı yükselmiştir. Bu da sendikaların da sınıfsal yapısının değiştiği biçiminde yorumlanmaktadır. Sendikalaşma oranıyla ücretler arasında yakın ilişki vardır. Özel sektörde ücretler de azalmakta, kamu sektöründe ise sabit seyretmektedir.

---

[249] Croucher R., Brewster C., *age*, (1998)

Grafik: ABD'de özel ve kamu sektörlerinde sendikalaşma oranları ve ücretler



Kaynak: Rosenfield J 2010

ABD'de taşeronlaştırma ile sendikalaşma arasında ters ilişki olduğu belirtilmektedir. 1973-1993 döneminde taşeronlaştırma oranı % 8'den % 10'a yükselirken, sendikalaşma oranı % 44'ten 21'e inmiştir. Aynı dönemde istihdam aynı kalmış, emek üretkenliği ise yükselmiştir. Emek üretkenliğindeki artış, taşeronlaştırmanın emek maliyetlerini azaltmasıyla ilişkilidir.[250]

ABD'de sendikalaşma oranı 1983 yılında % 20,1 idi ve 17,7 milyon kişi sendikalıydı. 2009 yılında oran % 12,3'e, sendikalı sayısı da 15,3 milyona indi. Özel sektörde kamudakinin beş katı ücretli çalışmasına karşın, özel sektördeki sendikalı oranı daha düşüktür: Kamuda 7,9 milyon sendikalıya karşılık özel sektörde 7,4 milyon sendikalı vardır. Kamuda sendikalaşma oranı % 37,4, özel sektörde % 7,2'dir. Sendikalıların median haftalık geliri 908 dolar iken, sendikasızların 710 dolardır. Tam sürelilerin % 15'i, yarı sürelilerin ise % 7,8'i sendikalıdır.[251]

ABD'de sendikalar yüksek ücretli işçileri ve geleneksel imalat sektörünü örgütlemekte başarısızdır. Sendikalar imalat sektöründe üye kaybederken, sağlık, eğitim sek-

[250] Magnani E., Prentice D. (2009) *Outsourcing and Unionnization.* Economic Inquiry 48(2), sf: 460 - 482

[251] Bureau of Labor Statistics (January 22 2010) Union Members 2009. News Release

törlerinde daha çok örgütlenmektedir.[252]

Türkiye'de de sendikasızlaştırma politikaları yaygın olarak uygulanmaktadır. Bunlardan birincisi taşeronlaştırmadır. Taşeronlaştırmanın nedenleri toplu sözleşme sistemini ortadan kaldırmak, sendikalaşmayı engellemek, düşük ücretli ve iş güvencesiz işçi çalıştırmak, grevi engellemektir. Enformel istihdamın yaygınlaşması da sendikasızlaşmayı sağlamaktadır. Çünkü enformel sektörde sendikalaşmak yasal olarak olanaksızdır. Türkiye'de enformel sektörün ekonomi içindeki payı % 50'ye ulaşmaktadır. Sözleşmeli personel istihdamı sendikasızlaştırmanın diğer bir ayağıdır. Türkiye'de sözleşmeli personelin tüm çalışanlara oranı % 0,5'den (1985), % 30,6'ya (1992) çıkmıştır. Ayrıca 1984 yılında çıkarılan bir kanun hükmünde kararname ile sözleşmelilerin sendika üyelikleri yasaklanmıştır. Diğer bir sendikasızlaştırma stratejisi esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılmasıdır. Diğer strateji çırak ve stajyer çalıştırmadır. Stajyerler sendikalar ve toplu sözleşmeyle ilişkili yasalara tabi değildir. Çıraklar için de benzer bir durum söz konusudur. Özelleştirme de sendikasızlaştırmaya hizmet etmektedir. Çünkü Türkiye'de özelleştirme sonrasında, özelleştirilen işletmelerdeki işçilerin yarıdan fazlasının işine son verilmektedir. İşine son verilen işçiler genellikle sendikalılardır.

Türkiye'de kendi sektörlerinde önemli yeri olan Toyotosa, Dusa ve Shell'de yapılan bir araştırma bu işletmelerde sendikalaşma oranının çok düşük olduğunu göstermiştir. Bunun önemli nedenlerinden birisi uygulanan insan kaynakları yönetimi stratejilerine (iş güvencesine dikkat etme, ücretlendirmede prim, vb. ek yöntemlerin kullanılması ve ücret düzeylerinin sendikalı işyerlerinin üzerinde tutulması, sorun çözmede işçi-yönetim ortak komitelerinin kullanılması gibi) bağlı olarak bireysel davranışların öne çıkması ve işçilerin sendikaya gerek duymamasıdır. Ayrıca bu firmalardaki emek gücünün genç olması, sendika deneyimlerinin azlığı, örneğin Dusa'da emekli olan işçilerin yeniden işe alınmaları da sendikalaşma önündeki önemli engellerdir. Nitekim bu şirketlerde çalışan işçilerin % 80 gibi büyük çoğunluğu kendilerine verilen ücretten, ücret dışı sosyal olanaklardan, terfi ve ilerleme olanaklarından, yöneticilerinin tutumlarından memnundurlar. Buna karşılık % 90 gibi bir oranda sendika gereksiz bulunmaktadır.[253]

Almanya'da 1952 yılında çıkarılan İş Yasası ile beş veya daha fazla sayıda işçi çalıştırılan işyerlerinin tümünde iş konseyi kurulması zorunlu tutulmuştu. 1972'deki yasal bir değişiklikle konseylerin yetkileri genişletildi. Konseyler o işyerindeki bütün işçilerin oylarıyla seçilir. İşyerindeki sendika örgütü konsey için aday gösterebilir. Adayların işyerinde çalışanlar arasından olması gerekir. Konseylerin enformasyon elde etme, danışma ve birlikte karar alma sürecine katılma hakları vardır. Son yıllarda küçük işletme sayısındaki artışa bağlı olarak iş konseylerine üye işçi sayısı azalmaktadır. Yasal olarak

[252] Jeremy S. (2008) *Unions Reverse Decline.* Workforce Management 87(2), sf: 1 - 3.

[253] Şenkal A. (1999)

toplu sözleşme ile ücret belirleme yetkisi sendikalara aittir. Buna karşılık iş konseyleri pratik olarak kendi ölçeklerinde ücret görüşmeleri gerçekleştirmekte ve çoğu kez de toplu sözleşmelerde sağlanan ücret artışlarından daha fazlasını elde etmektedirler. Bu kazanım konseylerin yönetimle anlaşmaya vardıkları performans ücreti ve prim sistemi sayesinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum sendikalar ile iş konseyleri arasındaki gerilimi artırmaktadır. Patronlar da ücret görüşmelerinde iş konseylerini taraf olarak almakta daha isteklidirler. Böylece ücret esnekliği sağlanmaktadır. Toplu sözleşme sisteminin işyeri ölçeğine desantralize edilmesi işyeri ölçeğinde üretkenlik koalisyonunun oluşmasına, işçilerin işe uyumlarının artmasına neden olurken, işçilerin iş güvencesinden ve stratejik karar alma süreçlerine katılımdan vazgeçmeleri anlamını taşımaktadır. Sendikaların gücünün zayıflamasına ve patronların daha fazla esneklik yönündeki girişimlerinin yaşam bulmasına neden olan faktör Almanya'nın içinde bulunduğu ekonomik krizdir. Böyle bir ortamda sendikaların üye kaybetmesi patronların iş konseylerini öne çıkarmasında yardımcı olmuştur.[254]

AB tarafından önerilen ve içinde sendika temsilcilerinin de yer aldığı çalışma konseyleri (work councils) giderek yayılmakla birlikte bunlar genellikle işlevsizdir ve kararlar yönetim tarafından alındıktan sonra haberleri olmaktadır. Örneğin Nokia Almanya'daki fabrikasını kapatıp Romanya'ya taşımaya karar verdiğinde bundan konseyin haberi bile olmamıştı.[255]

İngiltere'de 1980'ler ve 1990'lar arasındaki 10 yıl içinde sendikalı işçi sayısı % 31 oranında azalmıştır: Toplam sendikalı işçi sayısı 1979'da 13,3 milyon, 1990'da 9,9 milyon olmak üzere. Bu gerilemede hükümetlerin olumsuz tutumu, sendikanın tanınması ile ilgili oylama hakkı, 1980'lerden itibaren geleneksel olarak sendikaların güçlü oldukları üretim sektörlerinin gerilemesi ve bu sektörlerdeki işyeri kapanmaları, eski sanayi alanlarındaki yüksek işsizlik oranları etkili olmuştur. Avrupa'da sendikasız sektördeki en fazla artış İngiltere'dedir. İngiltere'de de, Japon firmalarının da etkisiyle, sendikanın yerine insan kaynakları yönetimi ikame edilmektedir.[256]

---

[254] French S. (2001) *Works councils in unified Germany: Still loyal to the trade unions?* International Journal of Manpower, 22(6), sf: 560-578.

[255] The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels.

[256] Goss D., age, (1994); Şenkal A. (1999)

Tablo: Avrupa ülkelerinde sendikalaşma oranları (1995) ve oranlardaki değişim (1985-1995)

	Sendikalaşma oranı (%)	1985-1995 değişimi (%)
Almanya	28,9	-17,6
Avusturya	41,2	-19,2
Çek Cumhuriyeti		-44,3
Danimarka	80,1	+2,3
Finlandiya	79,3	+16,1
Fransa	9,1	-37,2
Hollanda	25,6	-11,0
İngiltere	32,9	-27,7
İspanya	18,6	+62,1
İsrail	23,0	-77,0
İsveç	91,1	+8,7
İsviçre	22,5	-21,7
İtalya	44,1	-7,4
İzlanda	83,3	+6,3
Macaristan	60,0	-25,3
Malta	65,1	+35,3
Norveç		+3,6
Polonya	33,8	-42,5
Portekiz	25,6	-50,2
Yunanistan	24,3	-33,8

Kaynak: Eaton J 2000: 50.

İngiltere'deki en önemli değişiklik emeğin kolektif organizasyonlarının zayıflatılmasıdır. Sendikalı işçi sayısının azaltılması bu süreçte kolaylaştırıcı olmaktadır. Bununla bağlantılı olarak işyeri ölçeğinde örgütlü bulunan ve asgari ücret düzeylerini belirleme yetkisi bulunan ücret konseyleri (wages councils) ortadan kaldırılmıştır. Standart dışı emek kullanımı yaygınlaştırılmıştır.[257]

İngiltere'de sendikaları tanıyan işyerlerinin oranı % 45'e inmiştir. 1998 İşyeri Çalışan İlişkileri Araştırması'nın sonuçlarına göre son beş yıl içinde işyerlerinin üçte birinden azında yöneticiler işyerindeki önemli değişiklikler konusunda sendikalara danışmışlar-

[257] Cousins C. (1999) *Changing regulatory frameworks and non-standart employement: A comparison of Germany, Spain, Sweden and the UK.* (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A., Jewson N., MacMillan Pres Ltd, London içinde), sf: 111

dır. Buna karşılık işyerlerinin % 57'si önemli değişiklikler konusunda doğrudan çalışanlarına danışmıştır. Böylece işyerlerinde sendikaların yerine başka yapıların çalışanların temsiliyetini yüklenmesi konusunda müdahalede bulunulduğu anlaşılmaktadır.[258]

İngiltere'de ulusal sağlık sistemi (NHS) içinde yer alan hastane işletmeleri için, sendikaları dışlayan ve hastane ölçeğine doğru kayan bir yerel sözleşme sistemi gelişmiştir. Sendikalar doğrudan ortadan kaldırılmasa bile, yöneticilerin sendika temsilcileri yerine çalışanlarla görüşmeyi tercih etmeleri, özel sözleşmelerle toplu pazarlık sisteminin parçalanması, çalışanlara performansa göre ödeme yapılması sendikaların gücünü zayıflatmıştır. Sendikalar ile hastane yönetim kurulları arasındaki görüşmeler esnek emek uygulamaları konusuna odaklanmış ve ücret konularından uzaklaşılmıştır. Örneğin hemşireler için vardiya çalışmasının değiştirilmesi, personel azaltılması sonucunda kalan personelin iş amaçlarının zenginleştirilmesi bu görüşmelerin en önemli konularıdır. İngiltere'nin kuzey batısında yer alan ve her biri 400 yataktan fazla kapasiteli olan üç hastane işletmesinde yapılan bir araştırma çalışanların bu esnek uygulamalardan ve yönetimin geliştirdiği ortak görüşme ortamlarından memnun olmadıklarını, yönetimin kendi yapmak istediklerini çalışanlardan duymak istediğini düşündüklerini göstermiştir.[259]

Hong-Kong ve İngiltere'de hükümetler sendikaların harcamalarını sıkı denetime almışlardır. Her iki ülkede de hükümetlerin sendika harcamalarını denetlemek üzere dışarıdan gözlemci atama yetkisi vardır. Hong-Kong'da hükümet, sendikaları politik amaçlı harcama yapmakta yasaklamıştır. Benzer kısıtlamalar İngiltere'de de vardır. İngiltere'de sendikaların politik harcamalar için oluşturacağı bütçe ayrı olmak zorundadır ve bu fonlar üyelerin kararıyla oluşturulmalıdır. Hong-Kong'da sendika üyeliği aynı endüstri alanında ya da meslekte çalışanlar ile sınırlıdır. Bu da kaçınılmaz biçimde sendika sayısını artırmakta ve genel örgütlülüğü parçalamaktadır. Sendika üyelik oranı % 20'lerde iken (toplam üye sayısı 567 bin), mevcut sendika sayısı 565'tir.

İngiltere'de gerçekleştirilen yeni düzenlemelerle sendikaların endüstri ölçekli eylem yapmaları son derece uzun prosedürlere bağlanmıştır. Muhafazakar hükümetlerin amaçlarından birisi politik olarak ortada duran ve daha az derecede militan olanların sendika lideri seçilmelerini sağlamaktır. Bunun için sendika başkanı seçilme hakkı üst düzey yöneticilerle sınırlanmıştır. Hong-Kongda hükümet ekonomiyi olumsuz etkileyeceğini düşündüğü eylemlere izin vermeme yetkisine sahiptir.[260]

---

[258] Bacon N., Blyton P. (2000) *Industrial relations and the diffusion of teamworking: Survey evidence from the UK steel industry*. International Journal of Operations and Production Management, 20(8), sf: 911 - 931

[259] Corby S., Blundell B. (1997) *Trade unions and local bargaining in the NHS*. Health Manpower Management, 23(2), sf: 49 - 54.

[260] Fosh P. (1997) *The future of Hong-Kong trade unions: What can they learn from the British trade unions' experience of adversity 1979 to 1997?* Employee Relations, 19(5), sf: 466 - 495.

İngiltere'de sendikalaşma oranı 2006 için % 28'dir. 2007 yılında ise % 28,3 idi. Oran kadınlarda % 29,6, erkeklerde % 26,4'tür. Erkeklerdeki oran 1995 yılında % 8,6 daha yüksekti. Özel sektördeki oran 1995 yılında % 21,4 iken, 2007 yılında % 16,1'e geriledi. Kamu sektöründe 2006 yılında % 58,7 iken 2007'de % 50'ye geriledi. Oran 20 yıldan uzun süredir çalışanlarda % 56,1, bir yıldan daha kısa süredir çalışanlarda ise % 10,1'dir.

İngiltere'de kamuda tam süreli kadınlarda sendikalaşma oranı % 64,4, yarı sürelilerde % 48,3, kamuda tam süreli erkeklerde % 64,6, yarı sürelilerde % 33,2'dir. Sendikaların örgütlü olduğu işyerlerinin oranı 1996'da % 50,2, 2007'de % 46,6'dır. Ücretlerin toplu sözleşmeyle belirlendiği işyerlerinin oranı kamuda % 72, özelde % 20'dir. Toplu sözleşme sistemine dahil olan tam sürelilerin oranı % 35,8, yarı sürelilerinki % 31'dir. Toplu sözleşme sisteminin en yaygın olduğu sektör eğitim (% 63,8) iken en düşük olduğu otel ve restoranlardır (% 7,3). Sendikalıların saatlik ücreti 12,74 pound iken, bu sendikasızların ücretinden % 15,6 daha yüksektir. Ancak genelde saatlik ücretlerde 2006'dan 2007'ye % 16,3 azalma vardır.

Tablo: İngiltere'de sendikalaşma verileri (2007)

	Toplam	Tam süreli		Yarı süreli	
		Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Yaş					
16-24	9,8	11,8	14,7	3,9	4,2
25-34	22,3	19,7	26,8	9,4	23,1
35-49	33,5	32,3	38,5	18,3	30,9
50 ve +	35,2	37,4	43,4	18,2	27,6
Sektör					
Özel	16,1	19,9	14,2	6,5	11,0
Kamu	59,0	64,6	64,4	33,2	48,3

Kaynak: Mercer S, Notley R 2008: 35

Tablo: İngiltere'de sendikalaşma verileri (2007)

	Toplam	Erkek	Kadın	Tam süreli	Yarı süreli
Toplam	28,0	26,4	29,6	30,1	21,9
Yaş					
16-24	9,8	9,5	10,1	13,1	4,1
25-34	22,3	19,2	25,7	22,5	21,1
25-49	33,5	31,7	35,2	34,6	29,9
50 ve +	35,2	34,7	35,8	39,6	25,5
Etnik grup					
Beyaz	28,3	27,0	29,7	30,4	22,5
Siyah ve Siyah İngiliz	23,2	19,9	27,8	26,0	14,8
Çinli ve diğer	16,7	13,0	21,2	17,6	13,5
Esneklik durumu					
Esnek saat	36,5	34,1	38,4	38,8	28,0
Yıllık saat	40,9	42,3	39,4	42,7	35,1
Esas olarak evde	12,8	16,0	10,2	17,5	?
Çalışma süresi					
1 yıldan -	10,1	9,6	10,7	11,8	6,8
1-2 yıl	15,1	14,2	15,8	17,4	9,3
2-5 yıl	22,1	19,9	24,3	23,8	17,2
5-10 yıl	32,0	28,8	35,0	32,5	30,2
10-20 yıl	41,8	37,9	45,6	42,6	39,2
20 yıl +	56,1	55,5	56,9	58,0	47,7
Çalışma statüsü					
Sürekli çalışan	28,7	27,2	30,2	30,6	22,7
Geçici çalışan	16,3	12,3	19,8	17,0	15,7

Kaynak: Mercer S, Notley R 2008: 39

Tablo: İngiltere'de işyerlerinde sendika ve toplu sözleşme varlığı (2007)

	İşyerinde sendika var	Ücretler toplu sözleşmeden etkileniyor
Toplam	48,6	34,6
Özel sektör	31,5	20,0
Kamu sektörü	86,2	72,0

Kaynak: Mercer S, Notley R 2008: 41

Tablo: Avustralya'da çalışma biçimlerine göre sendikalaşma oranları (%) (1994)

	Sürekli çalışma		Geçici çalışma		Toplam
	Tam süreli	Yarı süreli	Tam süreli	Yarı süreli	
Erkek	43,2	35,5	15,7	14,1	37,9
Kadın	38,5	39,8	9,9	15,3	31,3
Toplam	41,6	39,1	14,0	14,9	35,0

Kaynak: Quinlan M, Mayhew C 1999: 152

2000'lerin başında İspanya ve İngiltere'yi ulusal ölçekte değerlendiren bir araştırmanın sonuçlarına göre, İspanya'da sözleşmelerin % 49'u işletme ölçeğinde gerçekleştirilmekte ve işçi temsilcileri de görüşmelere katılmaktadır. İşçilerin % 23'ü sözleşmeli, % 5'i yarı sürelidir. İşyerlerinin % 73'ünde uzun süre çalışılmaktadır. Geçici sözleşmelilik ve yarı sürelilik sendikasız işyerlerinde daha sıktır. İngiltere'de erkeklerin % 7'si, kadınların % 10'u geçici sözleşmelidir. Erkeklerin % 33'ü, kadınların % 45'i standart olmayan saatlerde çalışmaktadır. Bu düzensizlik sendikasız işyerlerinde daha sıktır. Sendikasız kadınların çoğu haftada 48 saatten daha uzun çalışmaktadır. Sendikal aktivite geçici sözleşmelilikte ve yarı sürelilikte daha düşüktür. Çok değişkenli analizlere göre İngiltere'de sabit süreli sözleşmelilik sendikalılıkla azalmaktadır. Geçici çalışma sendikalılıkla azalmaktadır. Mevsimsel çalışma arttıkça sendikalılık azalmaktadır. Sendikalılık düzenli saat çalışmayı olumlu etkilemektedir. Haftada 16 saatin altında ve 48 saatin üzerinde çalışmak sendikalılık oranını azaltmaktadır. Yarı sürelilik sendikalaşma önünde engeldir ve yarı süreliliğin yaygın olduğu durumlarda sendikaların pazarlık gücü de zayıflamaktadır. Sendikaların daha çok uzun süreli çalışanları örgütledikleri anlaşılmaktadır.[261]

İspanya'da patronlar 1977'den beri işçi alma ve atma konusundaki sınırlamaların kaldırılması ve esnek istihdam biçimlerinin kullanılması konularında ısrarcıydılar. Ülke 1986 yılında Avrupa Birliği ile birleşip, 1992'de de tek pazar uygulaması başladığında diğer ülkelerin rekabeti ile karşı karşıya kaldı. Böylece patronların istekleri kendi açılarından aciliyet kazandı. 1980'lerde sendikalar emek düzenlemeleri hakkındaki reform süreçlerinden dışlandılar. Bunların sonucu olarak işten atma tazminatının azaltılmasını kabul etmek zorunda kaldılar. Kısa ve sabit süreli sözleşmeli çalıştırma kolaylaştırıldı. 1994 yılında çıkarılan bir yasayla yarı süreli çalışanların yasal hakları sınırlandı. Örneğin haftada 12 saatten az çalışanlar işsizlik durumunda kendilerine tanınan bütün hakları ve geçici hastalık ödentilerini yitirdiler.

İsveç'te 1970'lerde endüstriyel ilişkilerde işçi katılımını sağlayan değişiklikler gerçekleştirilmişti. Değişimin odaklandığı noktalar işyeri temsilciliği, ortak karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi, çocuk bakımı ve analık-babalık izinleri idi. Bunlar

[261] Francesconi M, Serrano CG (2004) Unions and Flexible Employment in Britain and Spain. 43(4).

İsveç'in iyi bilinen ve tam istihdam, merkezi toplu pazarlık sistemi ve dayanışmacı ücret politikalarının oluşturduğu sosyal ortam içinde şekillenmişti. 1970'lerde kadınların yarı süreli olarak çalışma ortamına katılımı arttı. Yine aynı yıllarda sendikalarla hükümet arasında çalışma sürelerinin azaltılması konusunda görüşmeler oldu. Sonuçta yalnızca kadınlar için ve çalışmadıkları saatlerin ücretleri kesilmek üzere 6 saatlik iş günü kabul edildi. 1990'larda ise muhafazakar hükümetler bir dizi olumsuz değişiklik gerçekleştirdiler. Bunlarla patronların işçileri işe alma ve işten çıkarma konularındaki kısıtlamaları gevşetildi. Son yıllarda, geçici çalışma yaygınlaştırılmaktadır. Toplu sözleşme sistemi yerine sektörel sözleşmeler getirilmektedir. Sendikaların korkusu, yerel düzeydeki sendika örgütlerinin, işçilerin işten atılması tehdidine bağlı olarak işçi haklarını yeterince savunamayacakları yönündedir.[262]

Özellikle ileri teknoloji kullanan bilgisayar program yazılımı (software) sektöründe yönetimlerin sendikalara mesafeli yaklaşımının bir örneği İrlanda'dır. Üstelik İrlanda, ücret, sosyal haklar konularında sendikaların belirleyiciliğinin oldukça yüksek olduğu bir ülkedir. Ancak 1990'larda bu ülkede de sendikalardan kaçış başlamıştır. Bu sektörde 1987-1992 arasında yapılan araştırmalar sendikalara karşı konulan mesafenin ABD'li şirketlerle sınırlı olduğunu gösteriyordu. Oysa sonraki araştırmalar bu eğilimin bütün firmalara yaygınlaştığını ortaya koymuştur. Firma yöneticileri artık İrlanda'da yatırım yapma nedenleri içinde sendikaların sorun oluşturmamasını ilk sıralarda saymaktadır. Sendikadan kaçışa neden olan stratejiler arasında insan kaynakları yönetimi yaklaşımı (işe almadaki seçme teknikleri), iş sistemleri (iş düzenlemesi ve ekip çalışması gibi), ödüllendirme sistemleri ve çalışanların katılımını sağlayan düzenlemeler yer almaktadır. Buna karşılık yüksek ücret stratejisi sendikadan kaçış amacıyla kullanılanlar arasında değildir. Hatta sendikalı işyerlerinde ücretler diğerlerine göre daha yüksektir. Çalışanların katılımı ise genellikle bir danışma ilişkisi olarak işlemektedir. Yönetimlerin ancak üçte biri karar almadan önce çalışanlara danışmaktadır. Üstelik firmaların hiçbirisi karar alma süreçlerinde çalışanlara eşit söz hakkı vermemektedir. Ücret belirleme mekanizması giderek işletme düzeyine kaymakta, bu noktada da performansa dayalı ücretlendirme öne çıkmaktadır. Bir araştırma firmaların % 74'ünün yöneticiler, % 57'sinin de el emekçisi konumundaki çalışanlar için performansa dayalı ücretlendirme yaptığını göstermektedir. Performansa dayalı ücretlendirme yapan firmaların tümü sendikasızdır.[263]

Sendikaların zayıflamasıyla ilişkili bir diğer veri grev, greve katılan işçi sayısı ve grevde kaybedilen iş günü sayılarındaki düşmedir. Aşağıdaki tablo bu durumu 1986-1997 dönemi için açık biçimde göstermektedir.

---

[262] Cousins C., age, (1999) sf: 110 - 111

[263] Gunnigle P., MacCurtain S., Morle M. (2001) *Dismantling pluralism: Industrial relations in Irish greenfield sites.* Personel Review, 30(3), sf: 263 - 279

Tablo: Ülkelere ve yıllara göre grevlerle ilgili durum

	Belçika	İngiltere	Fransa	Almanya	Yunanistan	İtalya	Hollanda	Portekiz	İspanya
1986									
1		1074	1469		213	1469	35	363	999
2		720	297	116	1106	3607	17	231	896
3		1920	725	28	1263	5644	39	382	2427
1988									
1	64	781	1898		532	1769	38	181	1279
2	23	709	104	33	449	2712	5	155	6728
3	194	3702	1242	41	6541	3315	9	198	11839
1990									
1	33	630	1558		480	1094	29	271	1312
2	10	298	74	257	1304	1634	25	129	977
3	103	1903	694	364	23441	5181	207	146	3740
1992									
1	49	253	1345		824	23	23	409	1360
2	22	148	139	598	243	52	52	132	5192
3	199	528	490	1545	2830	85	85	190	6333
1994									
1	30	205	1671		215	861	17	300	908
2	6	107		401	74	2613	22	94	5437
3	71	280	521	229	666	3373	47	97	6276
1996									
1	60	244			171	791	12	274	830
2	20	364		166	76	1689	8	50	1087
3	146	1303	1133	98	765	1930	7	53	1580
1997									
1		216			125		18	273	744
2		130			45		7	46	651
3		235	838		391		14	80	1837

1: Grev sayısı, 2: Grevé katılan işçi sayısı (bin), 3: Grevde kaybedilen iş günü sayısı (bin)

Kaynak: Gall G 1999:362.

Yeni endüstriyel ilişkilerin toplu pazarlık sisteminin yapısını da değiştirdiği belirtilmektedir. Buna göre artık dağıtımcı pazarlıktan (distributive bargaining), entegre pazarlığa (integrative bargaining) geçilmektedir. Dağıtımcı pazarlıkta taraflar birbirlerinin aleyhine mücadele ederken ve birisi mutlaka kaybederken, entegre pazarlıkta birbirine eşit derecede olmasa bile her iki tarafın da kazanacağı varsayılmaktadır. Entegre pazarlıkta, sendika işletmenin başarısına odaklanmıştır, çalışanların güvenliği patron tarafının önemli ilgi odaklarından birisidir, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması hedeflenir, şeffaflık esastır. Buna karşılık, değişik yazarlar entegre pazarlıkta gücün patron tarafına kaydığı konusunda hemfikirdir. Benzer biçimde sendikaların bu sürece dahil olmasının onların güçlerinde erimeye neden olduğu da düşünülmektedir. Bunun bir nedeni sendika üyelerinin örgütlerinden beklentilerinin azalmasıdır.[264]

1990'lardan beri sendikalar daha çok işçilerin iş eğitimi konusunda sorumluluk üstlenmektedir. Bu eğilim patronlar tarafından da desteklenmektedir. Bunun nedeni üretim ortamının daha becerili, çok işlevli emek gücüne olan gereksinimidir. Sendikaların eğitim konusundaki beklentisi ise, eğitimin işçiye daha fazla oranda iş güvencesi ve işsizler için de iş olanağı sunacağı yönündedir. Sendikaların eğitim sorumluluğunu üstlenmesi yönetim-sendika ilişkilerini geliştiren bir araç olarak da görülmektedir.[265]

Yalın üretimde sendikalar ekip çalışmasını destekleyecek kuruluşlar olarak değerlendirilir. Bunun dışında pek çok firma sendikanın yerini tutacak (union substitution) stratejilerle işletmelerini sendikasızlaştırmaya çalışır. Örneğin Japon firmaları Kuzey Amerika'daki operasyonlarında işçilere çekici gelen bazı maddi ödüllendirme sistemlerini kullanarak bunu yaptılar. Avrupa firmaları ise yeni açtıkları ve sendikayı sokmadıkları işletmelerindeki bu tür stratejilerden elde ettikleri deneyimleri, sendikaların güçlü biçimde örgütlenmiş bulunduğu işletmelerine aktardılar.[266]

Yalın üretimde oluşturulan ekipler, hem sendikalı hem de sendikasız işçileri bir araya getirdiği ve ücretler de belli ölçülerde ekibin performansına bağlandığı için, sendikalı ve sendikasız işçilerin ücretleri arasındaki farklılık ortadan kalkma eğilimindedir. Bu gelişme de yalın üretimin uygulandığı işyerlerinde işçilerin sendikalara bakışının olumsuz yönde değişmesine neden olmuştur.[267]

Böylece giderek güçsüzleşen sendikalar işyeri düzeyinde yeni yönetim biçimlerinin, insan kaynakları yönetiminin, toplam kalite yönetiminin destekçisi konumuna gelmek-

---

[264] Roper I .(2000) *Quality management and trade unions in local government*. Employee Relations, 22(5), sf: 442 - 466.

[265] Costine P. (1997) *Trade unions take up the issue of training*. Management Development Review, 6(7), sf: 222 - 224.

[266] Rudherford T.D., age, (2004)

[267] Lansbury B.D., Wright C.F., Baird M. (2006) *Decentralized bargaining in a Globalizing Industry*. Industrial Relations 61 (1), sf: 70 - 92

tedir. Bu sonuç her haliyle teslimiyettir.

Visser'in gerçek çalışabilir nüfus (iş gücünden işsizler, kendi hesabına çalışanlar, tam süreli öğrenciler, yetiyitimliler ayıklandıktan sonra kalan işgücü) üzerinde 24 ülkede yaptığı bir değerlendirmeye göre bu ülkelerin 18'inde sendika üyeliği azalmıştır. Yalnızca Kanada, İrlanda, Norveç, Hollanda, Belçika ve İspanya'da artış vardır. AB ortalaması olarak da sendikalı sayısı azalmıştır. Oysa 1970'lerde Fransa dışındaki bütün Avrupa ülkelerinde, ABD'de ve Kanada'da artış olmuştu. Kanada'daki artış % 50'den fazlaydı. AB bölgesi, 1980'lerde bir önceki on yıl boyunca kazanılmış üyelerini kaybetti. 1990'larda geçiş sürecindeki ülkelere ek olarak Avustralya, Yeni Zelanda, ABD, Japonya, Almanya, İtalya, İsveç, Avusturya ve İsviçre'de büyük kayıplar oldu. Düşüş özellikle Fransa'da belirgindi. İrlanda, Hollanda, İspanya ve Belçika'da ise belirgin üye kazancı oldu. 2002-2003 döneminde sendikalaşma oranı 1970'lerin altına inmişti. Tek istisna sendikaların işsizlik sigortası yönetimlerine katıldığı Finlandiya, İsveç, Danimarka ve Belçika gibi küçük ekonomilerdi.[268]

Tablo: Değişik ülkelerde ve 24 üyeli AB'de yıllara göre sendikalaşma oranlarındaki % değişim (düzeltilmiş verilere göre hesaplanan)

	1970-1980	1980-1990	1990-2003	1970-2003
ABD	-2,5	-4,0	-3,1	-11,1
Kanada	3,3	-1,8	-4,7	-6,5
Avustralya	-0,7	-9,0	-17,6	-27,3
Yeni Zelanda	13,9	-18,1	-28,9	-33,1
Japonya	-4,0	-5,8	-5,6	-15,4
Kore	2,0	3,0	-6,5	-1,5
AB	1,9	-6,7	-6,7	-11,5
Almanya	2,9	-3,7	-6,6	-9,5
Fransa	-3,4	-8,1	-1,9	-13,4
İtalya	12,6	-10,8	-5,1	-3,3
İngiltere	5,9	-11,4	-10,0	-15,5
İrlanda	3,9	-6,1	-15,8	-17,9
Finlandiya	18,1	2,9	1,6	22,8
İsveç	10,3	2,8	-2,8	10,3
Norveç	1,5	0,2	-5,2	-3,5

[268] Visser J. (1995) *Interest organizations and industrial relations in a changing Europe.* Comparative industrial and employement relations, Editörler Ruysseveldt J.V., Huiskamp R., Van Hoof J., Sage Publications, London içinde), sf: 37 - 67.

Tablo: (Devam)

	1970-1980	1980-1990	1990-2003	1970-2003
Danimarka	18,3	-3,3	-4,9	10,1
Hollanda	-1,7	-10,4	-2,0	-14,2
Belçika	12,0	-0,2	1,4	13,3
İspanya		-0,3	3,7	3,4
İsviçre	2,2	-5,8	-6,5	-11,2
Avusturya	-6,0	-9,8	-11,5	-27,3
Macaristan			-43,6	
Çek Cum			-19,3	
Slovakya			-21,2	
Polonya			-18,2	

Kaynak: Visser J 2006

1993-2003 dönemi için AB üyesi 19 ülkede sendikalı sayısı altıda bir oranında azaldı. En büyük düşüşler Bulgaristan, Polonya ve Slovakya'da gerçekleşti. Almanya ve İngiltere gibi merkez kapitalist ülkelerde de sayı azaldı. Toplam 89 konfederasyondan 68'inden alınan bilgilere göre ise üyelerinin % 50'den çoğunu kaybedenler Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin konfederasyonlarıdır. Yunanistan, Almanya, Avusturya, İsveç ve İngiltere'deki konfederasyonlar ise üyelerinin % 10'dan fazlasını bu dönemde kaybettiler. Ancak şu da akılda tutulma ki, işgücünün özellikle sendikasız olan bölmeleri (askeri personel, yargı çalışanları, yöneticiler gibi) sendikalılık oranı hesaplanırken işgücü içine alınmadıkları için gerçek sendikalı oranları belirtilenlerin daha altındadır.[269]

III. Çalışma Süreleri

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) çalışma sürelerinin değerlendirilmesi bakımından üç ölçüt belirlemiştir: Kısa çalışma süresi, uzun çalışma süresi ve yıllık çalışma süresi. Kısa çalışma süresi haftalık 20 saatten daha az, uzun çalışma süresi haftalık 40 saatten daha çok çalışmayı ifade eder. Kısa süreli çalışmaya yarı süreli çalışma da denilmektedir. Pek çok ülkede kısa süreli çalışan erkeklerin oranı % 4'ün altındadır. Japonya, Grenada gibi birkaç ülkede bu oran % 10'un üzerine çıkar. Kadınlarda ise merkez kapitalist ülkelerde bu konumda olanların oranı % 20'yi geçer, geçiş ekonomisi olarak tanımlananlarda % 4'ün altındadır. Böylece kısa süreli çalışan kadın ve erkek oranları arasındaki farklılık merkez kapitalist ülkelerde daha belirgindir. Kısa süreli çalışanların oranı hemen bütün ülkelerde süreç içinde artmaktadır. Günümüz kapitalizminde yarı süreli çalışma, işsizlikle birlikte,

[269] http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/TN0403105U.htm

çalışma hakkının yok edilmesi demektir. Hem erkekler hem de kadınlar için yeni yaratılan işlerin esas biçimi yarı sürelidir. Yarı sürelilerin pek çoğu işsizlik sigortasından da yararlanamadığı için, bu grup sefalet ücretiyle yaşamak zorunda kalmaktadır.[270]

2002 yılı itibariyle Avrupa Birliği ülkelerinde tam süre çalışanların ortalama haftalık çalışma süresi yaklaşık 42 saattir. Ancak bu süre İngiltere'de 47,3 saate çıkmaktadır. Tam süreli çalışanların % 15'inin 40 saatin üzerinde çalıştığı da bilinmektedir. Ortalama 48 saat çalışanların oranı % 6'dır. Bu oran İngiltere için % 15'e, İzlanda için de % 25'e ulaşmaktadır. Geceleri çalışanların oranı % 36, Cumartesi ya da Pazar günleri çalışanların oranı % 47'dir.[271]

Tablo: Avrupa Birliği ülkelerinde uzun çalışma süreleriyle ilgili veriler (2002) (%)

	Haftada 40 saatin üzerinde çalışanlar	Vardiyalı çalışanlar	Gece çalışanlar	Hafta sonu çalışanlar
Belçika	8	10	32	33
Danimarka	16	5	42	40
Almanya	8	15		
Yunanistan	24	19	46	47
İspanya	12	17	23	34
Fransa	10	10	32	47
İrlanda	10	17	26	50
İtalya	14	22	25	49
Lüksemburg	4	11	30	43
Hollanda	2			
Avusturya	5	18	28	42
Portekiz	15	18	100	43
Finlandiya	9	24	47	34
İsveç	6	24	41	37
İngiltere	37	19	52	59
Avrupa Birliği	15	16	36	47

Kaynak: EU 2003: 48

Bu veriler uzun süreli çalışmanın bütün kapitalist ülkelerde halen önemli sorun oldu-

[270] ILO (2001-2002) *Key indicators of the labour market: Hours of work.* www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 1.8.2003.

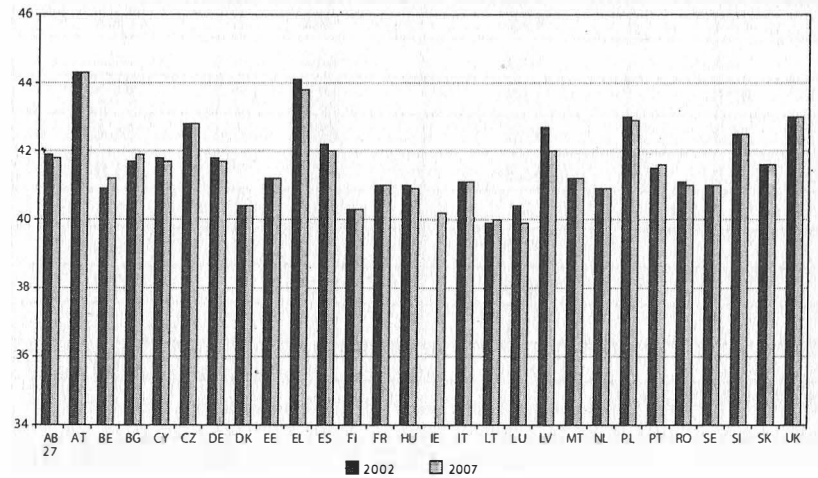
[271] European Union (2003) Living Conditions in Europe. Luxembourg, 2004, sf: 49

ğunu gösterir. Üstelik merkez kapitalist ülkelerin bir kısmında uzun süre çalışanların oranında artış da vardır. Uzun çalışmanın işsizlik ve yarı süreli çalışmayla birlikte mevcut olması ya da artması durumu daha da vahim kılmaktadır. Açıkçası, işçi sınıfının bir bölmesi çalışma hakkından mahrum bırakılırken, bir kısmı da neredeyse 19. yüzyıldaki kadar uzun çalıştırılmaktadır. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesine olanak tanıyan yasaların uzun çalıştırmayı kolaylaştırdığı söylenebilir. İşsizlik riski ve örgütsüzlük işçi sınıfını uzun süreli çalışmaya mecbur etmektedir.

Ortalama çalışma süresi bakımından ülkeler arasında önemli farklar vardır. Aslında ortalama çalışma süresi çalışma hakkına el konulması demek olan yarı süreli çalışma ile uzun süreli çalışmanın ortaya koyduğu yalın sömürüyü gizlemektedir. Üstelik ortalama çalışma süresi yalnızca çalışanların durumu dikkate alınarak hesaplanır ve çalışma yaşında olduğu halde işsiz olanları hiç hesaba katmaz. Bir ülkede yarı ve uzun süreli çalışanların çalışma süreleri ve sayıları dengeliyse ortalama çalışma süresi de normal sınırlarda çıkar. Uluslararası istatistiklerin resmi verilere dayandığını unutmamak gerekir. Özellikle enformel sektörde, inşaat sektöründe, vb, çalışma sürelerinin gerçek düzeyinden daha kısa bildirildiği akılda tutulmalıdır.

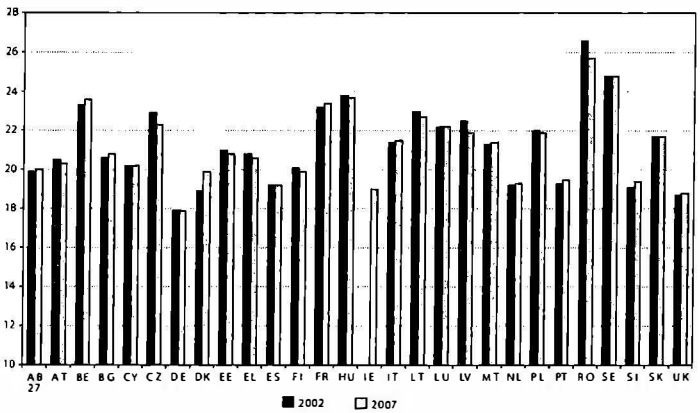
AB ülkelerinde tam süre çalışanların haftalık çalışma süresi 2002'de 41,9 saatti, 2007'de 41,8 oldu. Haftalık çalışma süresinin en kısa olduğu ülkeler Litvanya ve Lüksemburg (40 saat), en uzun olduğu ülkeler ise Avusturya (44,3 saat), Yunanistan (43,8 saat), İngiltere (47 saat)'dir. Yarı sürelilerin haftalık çalışma süresi ise 2002'de 19,9, 2007'de 20 saattir.

Grafik: AB ülkelerinde tam sürelilerin haftalık çalışma süreleri (saat olarak) (2006-07)



Kaynak: Mario Giaccone and Elanor Colleoni 2009

Grafik: AB ülkelerinde yarı süreli çalışanların haftalık çalışma süreleri (saat olarak) (2006-07)



Kaynak: Mario Giaccone and Elanor Colleoni 2009

Ortalama çalışma sürelerinde bazı ülkelerde yıllar içinde ortaya çıkan azalma standart dışı çalışma biçimlerinin ve yarı süreliliğin artışıyla ilişkilidir.

Tablo: Almanya'da, yıllara göre, kadın ve erkeklerde istihdama katılım oranları ve ortalama haftalık çalışma süreleri (saat olarak)

	Çalışma yaşamına katılma oranı %		Ortalama haftalık çalışma saati	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
1970	87,7	45,9	45,2	39,2
1975	93,1	46,4	42,2	35,9
1980	82,5	4,83	42,4	35,2
1985	76,3	47,0	41,4	34,4
1990	78,5	53,8	40,7	31,9
1995	74,7	55,1	40,8	33,1
2000	74,3	57,7	40,6	29,8
2005	73,3	59,5	38,2	27,9
2006	74,5	61,4	38,3	27,8
2007	76,0	63,1	37,9	27,6

Kaynak: Streeck W 2009: 12

Yoksulluk ve eşitsizliklerdeki artış da, istihdam artsa bile, çalışma sürelerinin kısalması ve standart dışı çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasıyla ilişkilidir.

Avrupa'da bugün çalışma süreleri, ücretlerden daha önemli bir konudur. Çünkü son bir iki on yıldır azalma eğiliminde olan çalışma süreleri yeniden artış eğilimi içindedir ve anne ve babasını göremeden büyümek günümüz çocuklarının önemli bir gerçekliğidir. ILO standartlarına göre çalışma süresi günde 8, haftada 48 saati geçmemeli, haftada en az 24 saatlik kesintisiz dinlenme aralığı tanınmalı ve yıllık izin süresi de en az üç hafta olmalıdır. Buna karşılık örneğin Çin'de emek gücünün % 41'i aşırı çalışmakta ve bu konumda olan emekçilerin yarıdan azı aşırı çalışmanın karşılığını alabilmektedir. ABD'de haftada 30 saatten az ve 48 saatten çok çalışanlarda artış vardır.[272]

ABD'de 2002 yılında yapılan ulusal araştırmanın sonuçlarına göre çoğu Amerikalı istediğinden çok çalışmaktadır. Erkeklerin haftalık çalışma süresi 46 saat ile yasal sınırın üzerindedir. İşçilerin % 36'sı esnek çalıştıklarında bunun kendileri açısından olumsuz sonuçlar doğuracağını düşünmektedir. Esnek iş düzenlemeleri genellikle kötü işler yaratmaktadır. İşçilerin % 25'i, ancak olumsuz sonuçları olmayacaksa esnek çalışmayı tercih edecektir. Kadınlar haftada 20, erkekler ise 30 saatten daha az çalışmak istemektedir. [273]

Avrupa bölgesinde haftalık çalışma süresi en uzun ülke Türkiye'dedir ve Türkiye'de sürenin değişkenliği de en yüksektir. Çalışanların % 50'si haftanın yedi, % 75'i ise altı günü çalıştığını belirtmektedir.[274]

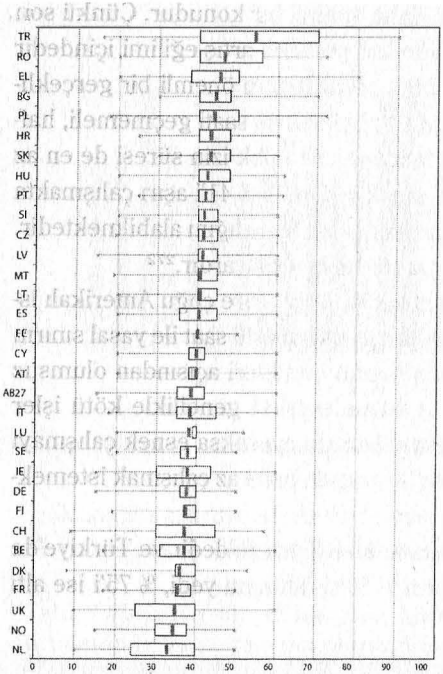
---

[272] Pillinger J. (2006) *Challenging Times, Innovative Ways of Organising Working Time: The Role of Unions.* Report of ETUC Conference.

[273] Fisher L.M., Sprinkle T.A. (2007) *Workplace Structure and Flexible Work Arrangements: Examining How Workplaces Fall Short and Why Workers Accept It.* Presented Paper at the American Sociological Association 2007 Meetings in NY City.

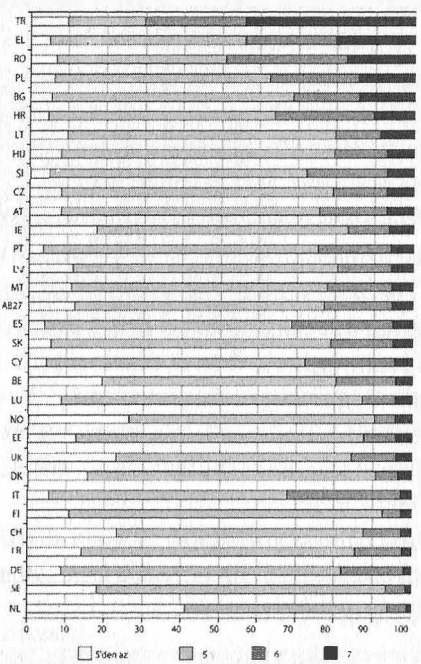
[274] Thirion A.P. ve diğ. (2007) *Fourth European Working Contditions Survey.* Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, sf: 17

Grafik: Ülkelere göre haftalık çalışma saatleri



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 17

Grafik: Ülkelere göre haftada çalışılan gün sayısı (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ 2007: 18

IV. Işsizlik

İşsizlik günümüzde üretim sistemlerinin yapısal bir özelliğidir. Esnek üretimin ve teknolojik gelişmelerin doğurduğu en önemli sonuç işsizliktir. Örneğin Motorola üretim sistemini, yönetim ve dağıtım yapısını yeniden düzenlediğinde 10 bin çalışanının (toplam çalışan sayısının % 10'u) işine son vermişti (1998). McDonald's daha rekabetçi hale gelmek için işgücünü % 25 azaltmayı planlamaktaydı. Bu gelişmeler "işsiz büyüme" (jobless growth) olarak nitelenmektedir. Yeni teknolojilerin bu süreçte önemli etkisi vardır. Yeni teknolojiler, iş akışının kontrolünden sorumlu olan orta düzey yönetim kademelerini gereksiz hale getirmektedir. Üretimin sektörel yapısındaki değişiklik işsizliği artırmaktadır. ABD'de 1950'lerde toplamdaki payı % 33 olan imalat sektörü yarı yarıya küçülmüştür. Buna karşılık aynı sektördeki üretkenlik % 35 oranında artmıştır. Üretimin çevre kapitalist ülkelere doğru kaydırılması (örneğin ABD-Meksika sınırına kayan Sony, Nisan, Toyota, Ford, Levis, AT&T, ve Alman otomobil imalatçıları)

bir yandan, ileri teknolojinin kullanılması da öte yandan, Batı için özel işsizlik riski yaratmıştır.[275]

İşsizliğin kapitalist sistem açısından yapısal bir gereklilik olduğu görülür. Dikkat edilirse burada sorun değil, gereklilik diyoruz. Çünkü kapitalist sistem kâr maksimizasyonu hedefine yöneliktir. Bunun için karşı konulmaz biçimde üretim araçlarını geliştirir. Üretim araçlarındaki gelişme teknolojinin emek gücünün yerine ikame edilmesiyle sonuçlanır. İşsizlik bu gelişmenin sonucudur. İşsizlik aynı zamanda yedek iş gücü olgusu üzerinden ücretlerin baskılanması işlevini de görür. Ücretlerin baskılanması ise üretilen metaların piyasadaki talebinin azalması potansiyeli demektir. İşsizliğin kapitalist sistem açısından sorun olan karakteri de buradan ileri gelir.

Bilgisayar temelli esnek teknolojilerin işsizliğe getirdiği yeni boyut, artık, ekonomik büyümenin işsizliği tamponlayamamasıdır. Tam tersine, bilgisayar teknolojileriyle ortaya çıkan büyüme işsizliğin artmasıyla birlikte gerçekleşmektedir. O halde önümüzdeki dönemde kâr oranlarının artırılması dürtüsü bilgisayar teknolojilerinin daha fazla oranda üretime entegre edilmesini gerektirecek, bu da işsizliğin daha da artmasına yol açacaktır.

Günümüzde işsizliği artıran faktörler yalnızca yeni teknolojiler ve çok uluslu şirketlerin üretimlerini emek gücünün ucuz olduğu ülkelere kaydırmaları değildir. Bunun dışında iki faktörün daha etkili olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan birisi 1970'lerden beri gözlenen son ekonomik durgunluğun öngörülenden daha fazla uzamış olması ve sık sık krizlerle kesilmesidir. Yinelenen ekonomik krizler şirket kapanmalarına, bu da işsizliğin artmasına neden olmaktadır.

İşsizliği belirleyen diğer faktör ise işçi sınıfı mücadelesindeki düşüştür. Bunun sonucunda şirketler emek gücüne gereksinimlerinin artması durumunda istihdam hacmini artırmak yerine, istihdam ettikleri emek gücünün çalışma süresini uzatmayı ya da emek yoğunluğunu artırmayı tercih etmektedir. Emek yoğunluğunun artırılması yeni emek organizasyon biçimleri ve yeni teknolojiler zemininde zaten son derece kolayca gerçekleştirilebilmektedir. Böylece eldeki mevcut işçilerle, artan talebe yanıt vermek olanaklı olmaktadır. Çalışma sürelerinin uzatılması, emek yoğunluğunun artırılması, burjuvaziye işçi sayısının artırılması durumunda ortaya çıkacak sosyal güvenlik harcamalarından, işyerini büyütme gereğinden, vb. kurtulma şansı vermektedir.

İşsizlik verileri değerlendirilirken akılda tutulması gereken önemli noktalardan birisi bunların hiçbir zaman sağlıklı olmadığıdır. İşsizlik verileri yalnızca halen iş arayanlara ilişkindir. Oysa işsizlik durumunun uzamasıyla pek çok işsiz iş bulma şansının ortadan kalktığını düşünerek emek piyasasından çekilir ve kayıtlarda da görünmez olur. Gerçek işsizlik düzeyiyle, saptanan arasındaki açının ne kadar olduğunun tam olarak

[275] Shah V., Mehta K.T. (1998) *Workforce, information technology and global unemployment.* Industrial Management and Data Systems, 98(5), sf. 226 - 231.

bilinmesi de hiçbir zaman mümkün değildir. Bunun için özel saha araştırmalarına gerek vardır. O nedenle işsizlikle ilgili durumu değerlendirirken en sağlıklı yol belki de verilerin zaman içindeki değişimini dikkate almak, yani mutlak değil, görece bir analiz gerçekleştirmektir.

Uzun dönemli işsizlik önemli ekonomik göstergelerden birisidir. Bir yıl ya da daha uzun süredir işsiz olanların durumunu tanımlar. 2000'lerin başında Avrupa Birliği üyesi sıfatını taşıyan Yunanistan, Almanya, Belçika ve İtalya'da uzun süreli işsizlerin toplamdaki oranı % 50'nin üzerindeydi. Buna karşılık ABD, Kore Cumhuriyeti, Meksika ve Norveç'te % 10'un altındaydı. Genellikle resesyon dönemlerinde uzun dönemli işsizlerin toplamdaki oranı azalır. Bunun nedeni kısa süreli işsiz sayısının ani artışıdır. Resesyon uzadıkça veya ekonomik iyileşme başlayınca kısa dönemli işsizler yeniden iş bulurlar ve uzun dönemli işsizlerin oranı yeniden yükselir.[276]

Düzensiz, esnek istihdam biçimlerinin, ekonomik krize bağlı olarak ortaya çıkan işsizlik sorununu çözeceği beklentisi hakimdi. Oysa durum tam tersidir. İspanya'da işsizlik esnekleşmeyle birlikte artmaya devam etti. İşsiz kalan işçilerin yalnızca % 15-17'si sabit süreli sözleşmeli olarak iş bulabildiler. Bu arada işsizlik 1990'ların ortasında % 25 düzeyine kadar yükseldi. İspanya'da işsizlik özellikle kadınlar arasında yaygındır. Uzun süreli işsiz olanlar ve ilk kez emek piyasasına çıkarak iş bulamayanlar ağırlıklı olarak kadınlardır. Sözleşmeli istihdam modeli işsizlik boyutunu azaltmada başarılı olamamıştır. Oysa hiç olmazsa aile üyelerinden birisinin merkez, sürekli işi olan konumda olması gerekir. Bu durum ailenin diğer üyeleri için gelirin yanı sıra sosyal haklardan yararlanma olanağı da sağlar. İşsizliğin bu denli yaygın olmasının emeğin geneli üzerindeki olumsuz etkilerini Milner (1995) şu şekilde betimliyor:

> "Şimdi şirketin dışındakiler hem işsizleri hem de firma içinde geçici olarak çalışanları içeriyor. Bunlardan hiçbirinin talepleri firma içindeki kalıcı işçilerin ücret pazarlık davranışlarını etkilemiyor. Aşırı ücret talebi (yani iş kaybı) artık, işten çıkarma maliyeti patron açısından düşük olan firma içindeki geçici işçilerle tamponlanabiliyor."[277]

İsveç'te son yıllardaki iş kayıplarının üçte ikisi yerel yönetimlerce sunulan bakım hizmetlerindeki azalmaya bağlı olarak kadınlar arasındadır. Bütün bunlara rağmen, uluslararası rekabet koşullarının etkisiyle, hükümetler sorunlara ilgisizdir.

İngiltere'de de emek piyasasının düzensizleştirilmesi işsizlikteki artışla birlikte seyretmiştir. İşsizlik ve yarı süreli çalışma kadınlarda yaygındır. Buna bağlı olarak aile için-

[276] ILOe (2001-2002) *Key indicators of the labour market: Long-term unemployment.* www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 7.8.2003.

[277] Cousins C., *age,* (1999), sf: 114

de ikili bir ücret yapısı gelişmiştir. Gelirin üçte ikisini erkeğin ücreti, kalanını kadının ücreti sağlayabilmektedir. 1990'ların sonunda İngiltere'de işsiz aile reislerinin % 71'i iki yıldan daha uzun süredir işsizdi.[278]

ABD'de 1991-1996 arasında makine endüstrisinde 500 bin, kimya endüstrisinde 180 bin ve otomobil endüstrisinde 300 bin iş kaybı olmuştu. Buna karşılık otomobil endüstrisindeki yıllık üretim aynı hızla devam ediyordu. Otomobil endüstrisindeki bu değişim emek maliyetlerinin azaltılması anlamına geliyordu ve Ford'un planı bunu yıllık % 7 hızıyla devam ettirmekti. 1995-1996 yıllarında 300 binden fazla Alman işini kaybetmişti. 1993-1994 arasında çelik endüstrisinde çalışanların sayısı % 14 azalmıştı. 1998'den beri Grundig Almanya'daki televizyon üretimini durdurmuş bulunuyor. 1980'lerde yalın üretim otomobil endüstrisinde iş kayıplarına neden oldu. İş kayıplarının nedeni bir yandan yeni üretim tekniklerinin kullanılması iken, bir yandan da Alman çok uluslu şirketlerinin emek gücü fiyatının ucuz olduğu deniz aşırı ülkelere yatırımlarını kaydırmalarıdır. Bankacılık sektöründeki istihdam bilgisayarlaşmanın etkisiyle yarı yarıya azaldı. Ancak bu sektörde çalışanların günlük çalışma süreleri uzadı. Hewlett-Packard, Motorola gibi firmalar Hintli uzmanları Almanlara göre tercih ediyorlar, çünkü Hintliler daha ucuza çalışıyorlar. Almanya'da IBM, Digital Equipment, Siemens 1990'larda 10 binden fazla işi elimine ettiler. Pek çok Alman bilgisayar firması Berlin Duvarı'nın yıkılmasından sonra, gerekli emek gücünü eski sosyalist ülkelerden ve on-line olarak sağlamaya başladılar. Kimi tahminler bu sektörde şu anda mevcut olan 200 bin işin 2010'a kadar 2 bine ineceği yönündeydi.[279]

Avrupa Birliği ülkelerinde 1970'lerde başlayan ekonomik kriz sonrasında işsizlik oranları sürekli arttı. Kriz başladığında % 2-3 düzeyindeydi, 1980'lerde % 6'ya, 1990'larda % 8'e çıktı. Zaman içinde giderek daha çok insan daha uzun süre işsizliği yaşadı. İrlanda, Hollanda, Norveç, Portekiz, İspanya ve ABD'de işsizlik oranları 1990-2000 arasında azaldı. Almanya, Finlandiya, İsveç'te yükseldi. Belçika ve Fransa'daki oranlar 1990'lar boyunca aynı seyretti. İşsizlik oranları bakımından cins farklılığı özellikle Güney Avrupa ülkelerinde, kadınlar aleyhine, belirgindir. Bu ülkelerde kadınlardaki işsizlik erkeklerin iki katıdır. Avrupa Birliği ülkeleri için işsizlerin yarıya yakınını (1990 için % 49 ve 2001 için % 44) uzun süreli işsizler (12 aydan daha uzun süreli işsizlik) oluşturmaktaydı.[280]

İşsizlik yoksullukla da yakından ilişkilidir. Avrupa Birliği bölgesinde hiç çalışanı olmayan konutlardaki yoksulluk riski, en az bir kişinin çalıştığı konutlara göre 2,3 kattır. İşsiz işçilerde yoksulluk oranı % 40'tır (çalışan işçilerde % 7 iken).[281]

---

[278] Cousins C., *age*, (1999), sf: 114 - 116

[279] Bloch B. (1998) *Globalisation's assault on the labour market: A German perspective.* European Business Review, 98(1): 13 - 24.

[280] ILO (2003). sf: 97 - 102.

[281] ILO (2003), sf: 105.

Tablo: Değişik ülkelerde işsizlik oranları (%)

	1990	1995	2000	2001	2002
ABD	5,6	5,6	4,0	4,8	5,6
AB	8,1	10,5	7,8	7,4	7,6
Almanya	4,8	8,2	7,5	7,9	7,8
Avustralya	6,7	8,2	6,3	6,7	6,6
Avusturya	4,0	3,9	4,7	3,6	5,6
Belçika	6,6	9,7	6,9	6,6	6,7
Danimarka	7,2	6,8	4,4	4,3	4,3
Finlandiya	3,2	15,2	9,8	9,1	9,4
Fransa	8,6	11,4	9,4	8,6	9,2
Hollanda	5,9	6,6	2,6	2,4	2,9
İngiltere	6,9	8,5	5,5	5,0	5,3
İrlanda	13,4	12,3	4,3	3,8	4,9
İspanya	16,1	22,7	11,4	13,0	10,7
İsveç	1,7	8,8	4,7	5,1	4,2
İsviçre	2,0	3,5	2,0	2,6	2,5
İtalya	8,9	11,5	10,7	9,5	9,1
İzlanda	2,7		1,4	2,3	2,5
Japonya	2,1	3,1	4,7	5,1	5,8
Kanada	8,1	9,4	6,8	7,2	7,6
Lüksemburg	1,7	2,9	2,6	2,4	2,9
Norveç	5,3	5,0	3,4	3,6	3,6
Portekiz	4,8	7,3	4,0	4,1	4,4
Türkiye	8,2		6,4	10,9	9,2
Yeni Zelanda	7,8	6,3	6,0	5,3	5,7
Yunanistan	10,5	10,5	11,2	7,6	10,3

Kaynak: ILO 2003: 99

Esnek istihdamın işsizliği artırması nedeniyle Avrupa Birliği içinde esneklik ve istihdamın korunması konusunda çalışmalar başlatılmıştır. Bu ikisi iş güvenceli esneklik (flexicurity) kavramıyla tanımlanmaktadır. 2008 yılında yapılan bir toplantıda Lisbon stratejisi gözden geçirilerek öncelikler yeniden belirlenmiştir. Buna göre esnek ve güvenilir sözleşme modelleri, kapsayıcı yaşam boyu öğrenme, etkin aktif emek piyasası politikaları, modern sosyal güvenlik sistemleri öncelikler arasındadır. 2008 yılında Avrupa Parlamentosu üye ülkelerin Lisbon Stratejisi'nde belirlenen hedefleri yakala-

maktan (kadınların çalışma yaşamına katılımı, çocuk ve yaşlıların bakımı, iş ve ev yaşamlarının uyumu gibi konularda) uzak olduğunu saptadı. 2008 Kasım ayında yayımlanan bir raporda ise yarı süreliliğin emekliler için uygun bir strateji olduğu belirtilerek, yaşlıların ekonomiye katılımının önemi vurgulandı. 2008 için 55-64 yaş grubundaki erkeklerin % 11'i, kadınların da % 38'i yarı süreli çalışıyordu. Emek piyasasından çıkış yaşı ortalama 61,2 (Slovalya 58,7 ve Hollanda 63,9 olmak üzere) idi. 2002 yılında belirlenen Barselona hedefleri ise 2010'a kadar bu sürenin en az beş yıl artırılmasını öneriyordu.[282] Bu veriler birlikte değerlendirildiğinde emeklilik kavramının fiilen çöpe atıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo: 2008 yılı için ülkelere göre işsizlik oranları (%)

	İşsizlik oranı (2009 sonu)	Gençlerde işsizlik oranı (2008)
Japonya	5,0	
ABD	9,4	
Belçika	8,0	18,0
Bulgaristan	7,9	12,7
Kıbrıs	6,3	9,5
Çek Cum	7,2	9,9
Danimarka	6,7	7,6
Estonya	15,5	12,0
Yunanistan	10,3	22,1
İspanya	18,9	24,6
Finlandiya	8,5	16,5
Fransa	10,3	18,9
Macaristan	10,4	19,9
İrlanda	12,4	13,3
İtalya	8,5	21,3
Litvanya	15,9	13,4
Lüksemburg	5,7	16,8
Letonya	19,7	13,1
Malta	7,1	11,9
Hollanda	3,7	5,3
Polonya	8,5	17,3

[282] Giaccone M., Colleoni M. (2009) *Annual Review of Working Conditions in the EU 2008-2009*. European Working Conditions Observatory, Luxemburg.

Tablo: (Devam)

	İşsizlik oranı (2009 sonu)	Gençlerde işsizlik oranı (2008)
Portekiz	10,3	16,4
Romanya	7,5	18,6
İsveç	7,5	20,0
Slovenya	6,4	10,4
Slovakya	13,9	19,0
İngiltere	7,5	15,
Türkiye	13,5	

Kaynak: Giaccone M, Colleoni E 2009; www.ilo.org/public/libdoc/jobcrisis/download/statistics/UNER_TOT_EN.xls

Gençlerdeki işsizlik oranı % 15,4 ile İspanya, Yunanistan ve İtalya'da en yüksektir.

1990'dan beri OECD ülkelerinde istihdamı koruma yasalarının gücünü somut olarak ölçebilmek için niceliksel bir gösterge hesaplanmaktadır. Bu göstergenin düzeyi düzenli olarak azalmaktadır. Eski koruma mekanizmaları tahrip olurken bunların yerini neyin alacağı halen meçhuldür. Esneklik konusunda en serbest ülkeler Danimarka ve Hollanda'dadır. Ancak Danimarka'da hükümet işsizlere yüksek ödemeler yaptığı için bu durum önemli bir sorun olarak görülmemektedir. İstihdamı korumanın gücü özellikle esnek istihdam biçimlerinde zayıftır.

Tablo: İstihdamı koruma yasalarının gücünün ülkelerde yıllara göre seyri

	1990	1998	2003	2006
Danimarka	2,3	1,4	1,4	1,4
Fransa	2,7	3,0	3,0	3,0
Almanya	3,2	2,5	2,2	2,2
İtalya	3,6	2,7	1,9	1,9
Japonya	2,1	2,0	1,8	1,8
Hollanda	2,7	2,1	2,1	1,9
İsveç	3,5	2,2	2,2	2,2
İngiltere	0,6	0,6	0,7	0,7
ABD	0,2	0,2	0,2	0,2

Kaynak: Streeck W 2009: 8

Tablo: Düzenli ve geçici istihdam biçimlerinde istihdamı koruma puanının 1990-2006 dönemindeki değişimi

	Düzenli istihdam	Geçici istihdam
Danimarka	0,0	-1,7
Fransa	0,2	0,5
Almanya	0,1	-2,0
İtalya	0,0	-3,3
Japonya	0,0	-0,5
Hollanda	-0,5	-1,2
İsveç	0,0	-2,5
İngiltere	0,2	0,1
ABD	0,0	0,0

Kaynak: Streeck W 2009: 11

Pek çok ana akım iktisatçı emek piyasasındaki rijit düzenlemelerin işsizliğin temel nedeni olduğunu belirterek esnekliği savunmuşlardır. Hollanda'da yapılan bir istatistiksel araştırma dışsal esnekliğin firmalara emek maliyetlerinden tasarruf olanağı verdiğini, buna karşılık üretkenlikte azalma yarattığını göstermiştir. İkinci olgunun nedeni muhtemelen çalışanların firmaya aidiyetlerinin azalmasıdır. Diğer yandan işlevsel esneklik özellikle Ar-Ge yapan firmalarda ek maliyete neden olsa da üretkenliği artırmaktadır. Hollanda'da esnek politikalar üzerinden istihdam yaratmak ulusal gelirde bir artışa neden olmamıştır. Bu nedenle esnek politikalar firmaların işçi çıkarmak amacıyla uydurdukları bir yalan olarak değerlendirilmektedir. Üstelik esnek istihdam edilen işçiler sosyal haklarından vazgeçmekte ve daha uzun süre çalışmaktadır.[283]

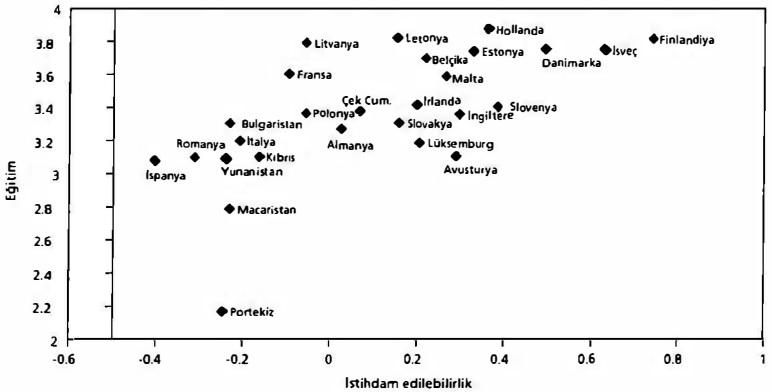
AB bölgesindeki 25 ülkede tam süreye eşit istihdam artışı 2001'den 2007'ye yalnızca % 1,7'dir. Aynı dönemde yaşlı istihdamı ise % 8 artmıştır. Artış yaşlı kadınlarda daha yüksektir. Bulgaristan, Letonya, Macaristan ve Slovakya yaşlı istihdamını ikiye katlamışlardır. İşsizlik en düşük eğitimli grupta % 11,3, orta eğitimli grupta % 6,3 ve yüksek eğitimli grupta % 3,6'dır.[284]

İstihdamda kalma ile eğitim düzeyi arasında doğrusal ilişki vardır.

[283] Kleinknecht A., OOstendorp R.M., Pradhan M.P., Naastepad C.W.M. (2006) *Flexible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle.* International Review of Applied Economics 20(2), sf: 171-187.

[284] The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels.

Tablo: Ortalama istihdamda kalma puanı ile eğitim arasındaki ilişki



Kaynak: Pacelli L ve diğ 2008

İşsizlik ve iş güvencesizliği ile ücretler arasında da ilişki vardır. AB coğrafyasında işsizlikteki % 1'lik artış ücretlerde % 19'luk azalmaya neden olmaktadır.[285]

V. Ücretler

Daha önceki bölümlerde ücretler konusunda şu eğilimlere dikkat çekmiştik: Esnek istihdam biçimleri çalışanlar arasında ücret eşitsizliğine neden olan bir faktördür. Yarı süreli çalışanlar, tam sürelilere göre; geçici çalışanlar, sürekli çalışanlara göre aynı işi yapsalar da daha az ücret alırlar.

Ücret eşitsizliğini belirleyen ikinci eksen cinsiyettir. Aynı iş yapılsa bile kadınların ücreti erkeklere göre daha düşüktür. Kadınlar sıklıkla yarı süreli ve sözleşmeli olarak çalışırlar. Bu da aynı işi yapan kadınların daha düşük ücret almasını açıklar. Daha niteliksiz ve düşük ücretli işleri yapanlar da daha çok kadınlardır.

Çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliğini belirleyen üçüncü faktör ise esnek yönetimle birlikte gündeme gelen sendikasızlaştırma stratejisidir. Sendikasızlaştırma ve yerine ikame edilen insan kaynakları yönetimi, bireysel sözleşmelerin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Bu da düşük ücretlere razı olma sonucunu yaratmaktadır. Aynı işi yapan sendikasızların ücreti sendikalılarınkinden daha düşüktür. Hatta aynı işi yapan sendikasız yarı sürelilerin saatlik ücreti, sendikalı yarı sürelilerinkinden; sendikasız tam sürelilerin saatlik ücreti, sendikalı tam sürelilerinkinden daha düşüktür. Bireysel sözleşme sisteminde ücretin diğer çalışanlara söylenmesi yasaktır. Bu yasaklama, işçide,

[285] Pacelli L. ve diğ. (2008) *Employment Security and Employability: A Contribution to the Flexicurity Debate.* Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, www.eurofound. Europa.eu

izlendiği, performansının sürekli değerlendirildiği ve diğer işçilerle karşılaştırıldığı bilincini yerleştirir. İşçiler arasındaki rekabet böylece uyarılır. Sonuçta patron ücretleri istediği gibi ayarlama şansını yakalar. Performans ücreti ise, kendi içinde, çalışma süresini ve emek yoğunluğunu artırıcı bir yapıya sahiptir: Marx'ın, performans ücretinin, ücretlerin ortalamasını düzenli olarak düşürmesi dediği olgu.

Bireysel sözleşme sisteminde emek gücünün merkezdeki bölmesine tatmin edici ücret verilirken, çevre bölmesinde çalışanlar verilene razı olmak konumunda bırakılırlar.

ABD'de 1973-1995 arasındaki dönemde tarım dışı sektörlerde çalışan işçilerin üretkenliği % 25 artmışken, gerçek saatlik ücretler % 12 azalmıştır.

Kanada'da sendikalı kadın yarı süreli çalışanlar, sendikalı kadın tam süre çalışanların aldığı saatlik ücretin % 94'ünü almaktaydılar (1997). Sendikasız kadın yarı süreli çalışanlar için ise oran % 76 idi. Yine aynı yıl için sendikalı tam süre çalışan işçilerin % 87'si, sendikalı yarı süreli çalışan işçilerin ise % 57'si bir emeklilik programının içindeydi. Sendikasız yarı süreli çalışan işçilerin bir emeklilik programının içinde olma oranı ise yalnızca % 7'ydi.[286]

Tablo: Kanada'da ortalama ücretler ve işle ilgili sosyal yardımlardan yararlanma oranları (%)

	Tam süre çalışan	Yarı süre çalışan	Sürekli çalışan	Geçici çalışan
Ortalama saatlik ücret (Dolar)	15,95	10,54	15,28	12,33
Şirketin sunduğu emeklilik sigortası	58,4	18,7	55,5	19,9
Kapsamlı sağlık sigortası	68,1	17,8	64,4	19,3
Ücretli hastalık izni	65,7	17,8	62,2	19,3

Kaynak: Zeytinoğlu, IU 1999: 45

İngiltere'de de yarı ve tam süreli çalışanların ücretleri arasında eşitsizlik vardır.

[286] Hinton L., Moruz J., Mumford C. (1999) *A union perspective on emerging trends in the workplace.* (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 171 - 180

Tablo: İngiltere'de yarı ve tam süreli çalışanların saatlik ücretleri (Sterlin)

	2000	1999	1998
Tam süreli çalışanların saatlik ücreti			
Erkek	11,0	10,7	10,3
Kadın	9,0	8,7	8,2
Asgari ücretin (saatlik 3,6 sterlin) altında kazanan tam süre çalışanların oranı (%)			
Erkek	0,3	0,9	1,9
Kadın	0,5	1,4	4
Yarı süreli çalışanların saatlik ücreti			
Erkek	7,7	7,4	7,0
Kadın	6,8	6,5	6,04
Asgari ücretin (saatlik 3,6 sterlin) altında kazanan yarı süreli çalışanların oranı (%)			
Erkek		7,3	20
Kadın		4,4	14

Kaynak: McKay S 2001: 288

Çoğu Avrupa ülkesinde imalat sanayindeki gerçek ücretler 1990'lar boyunca hafif artmıştır. 1990'lı yıllar boyunca, Finlandiya, Hollanda ve Portekiz'de artış % 20 kadardır. Danimarka, İzlanda, İrlanda, Norveç, İspanya ve İngiltere'de artış oranı % 10-20 arasındadır. İsveç ve Türkiye'de ise ücretler 1990 yılının altındadır. Bulgaristan, Romanya, Eski Yugoslavya ve Makedonya'da ücretlerde dramatik azalma vardır. Polonya, Çek Cumhuriyeti, Letonya ve Litvanya'da ise düşüş eğilimi tersine dönmüştür. Çin ve Kore Cumhuriyeti'nde belirgin artış olmuştur. Orta ve Güney Asya ülkelerinde, Hindistan'da, Tayland'da belirgin biçimde azalmıştır.

Latin Amerika ülkelerinden Brezilya, Guatemala, Nikaragua, Paraguay, Venezuela, Şili ve Peru'da azalma vardır. Kolombiya ve Kosta Rika'da ise kısmi bir düzelme gözlenmektedir. Şili'deki düşüş belirgindir. Sahra Altı Afrika ülkelerinde ise genel ve düzenli bir düşüş eğilimi geçerlidir. Kadın ücretleri erkeklerden daha düşüktür. Bunun önemli nedeni kadınların ikinci sınıf işlerde ve yarı süreli olarak çalışmalarıdır. Ancak aradaki fark İrlanda'da, Yeni Zelanda'da, Kore Cumhuriyeti'nde, Malezya'da ve Singapur'da kapanma eğilimindedir. Öte yandan ücretlerde düşme olursa, düşme kadın ücretlerinde daha az olmaktadır: Kenya, Ürdün, Mısır gibi.[287]

Bütün Avrupa Birliği ülkelerinde tam süreli kadınların ücretleri tam süreli erkeklerin ücretlerinden % 15 daha düşüktür (2004 için). Fark Estonya'da % 30,3, Hollanda ve Avusturya'da % 25,5 ile en yüksektir. Avrupa'da cinsler arasındaki ücret farklarının

[287] ILOc (2001-2002) *Key indicators of the labour market: Manufacturing wage indices.* www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 8.8.2003.

üç önemli nedeni vardır: Birinci olarak kadınlar ve erkeklerin yaptığı işler farklıdır. Kadınlar daha kötü ve düşük ücretli işlerde çalışır. İkincisi çalışan kadınlar daha gençtir. Son olarak da kadınların işyerindeki statüsü daha düşüktür. Yarı süreli çalışanların beşte dördü kadındır. Yarı süreli işlerde çalışan kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre % 15 daha az kazanırlar.[288]

Tablo: Ülkelere göre ücretlerdeki cinsiyet eşitsizliği (%)

	1996	2001	2004
Malta	-	10	4
İtalya	8	6	6
Portekiz	6	10	9
Slovenya	15	11	9
Polonya	-	15	10
Yunanistan	15	18	10
İrlanda	21	17	11
Macaristan	21	19	11
Belçika	10	12	12
Fransa	13	14	12
Letonya	20	16	15
İspanya	14	17	15
25 AB ortalaması	18	17	15
Litvanya	22	16	16
İsveç	17	18	17
Avusturya	20	20	17
Danimarka	15	15	18
Hollanda	23	19	19
Çek Cumhuriyeti	23	26	19
Finlandiya	17	17	20
İngiltere	24	21	22
Almanya	21	21	23
Slovakya	19	20	24
Estonya	27	24	24
Kıbrıs	28	26	25

Kaynak: ETUC 2007

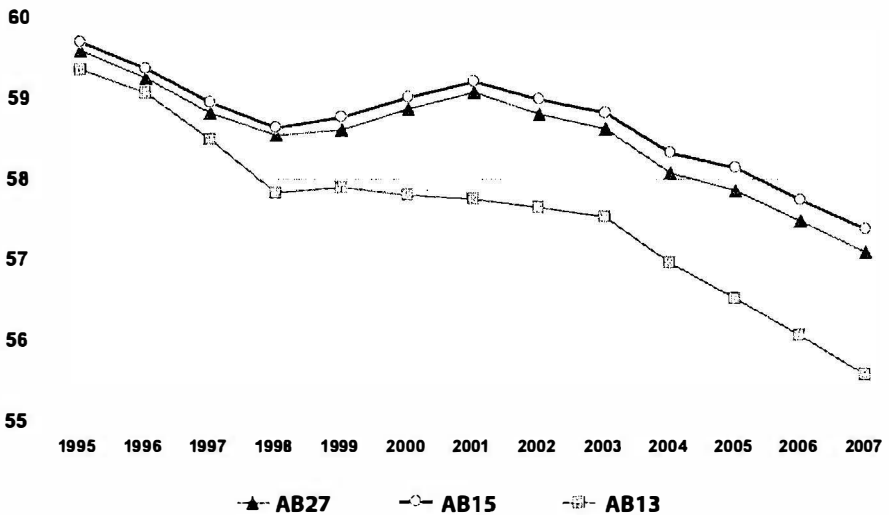
[288] European Union (2003) Living Conditions in Europe. Luxembourg, 2004, sf: 61; Barrieri P. (2009) *Flexible Employment and Inequality in Europe.* European Sociological Deview 25(6).

Avrupa Birliği ülkelerinde nüfusun % 15'i yoksulluk riski altındadır (yani yaşadıkları ülkenin ortanca gelirinden % 60 daha az geliri olanların oranı). Yoksulluk riski altındakilerin oranı İsveç'te % 9, Yunanistan ve Portekiz'de ise % 21'dir.[289]

Ulusal gelirin median değerinin % 50'sinden daha az gelire sahip olanlar yoksul kabul edildiğinde AB'de yoksulluk oranı % 9'dur. Sınır median değerin % 70'i olarak alındığında ise yoksulluk oranı % 24 olmaktadır.[290]

AB ülkelerinde ücretlerin ulusal gelir içindeki payı düzenli olarak düşmektedir. Yoksulların oranı Portekiz, ispanya, Yunanistan, Polonya, Litvanya, Macaristan'da % 10'un üzerindedir.[291]

Grafik: AB bölgesinde yıllara göre ücretlerin ulusal gelir içindeki oranı (%)



Kaynak: Etuc. Org

2007'ye kadar istihdamdaki artışa (bu artışın çoğu yarı süreli işlerdendir) ve sosyal transferlere rağmen yoksulluk da artmıştır. Yoksulluk özellikle Güney Avrupa'da yüksek, İskandinav ülkelerinde ise ortalamanın altındadır.[292]

---

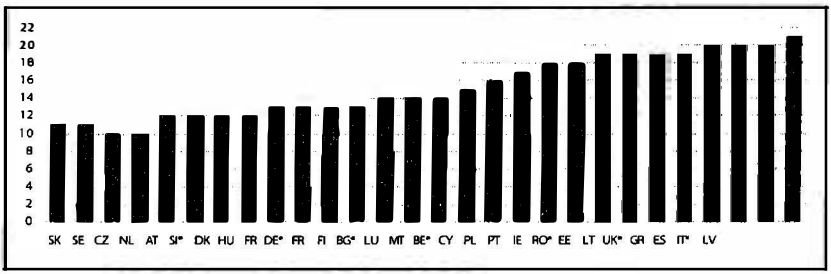
[289] European Union (2003) Living Conditions in Europe. Luxembourg, 2004, sf: 67

[290] European Communities (2007) *The Social Situation in the European Union 2005-2006*. Office for Official Publications of the European Communities, Belgium, sf: 38

[291] www.etuc.org

[292] The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels

Grafik: Sosyal transferlerden sonra yoksulluk riski altında yaşayanların oranı (2007)



Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

AB üyesi 25 ülkede çalışanların % 8'i yoksuldur. Çalışan yoksulluğu erkeklerde, geçici ya da yarı süreli çalışanlarda, eğitim düzeyi düşük olanlarda daha yüksektir.[293]

Asgari ücret çalışanları yoksulluktan korumaya yetmemektedir.

Tablo: Satın alma gücü paritesi cinsinden asgari ücret

	2000 (ilk yarı)	2008 (ikinci yarı)	Değişim (%)
Romanya	54	232	4,3
Bulgaristan	102	245	2,4
Letonya	156	351	2,3
Slovakya	268	381	1,6
Litvanya	225	388	1,7
Estonya	190	390	2,0
Macaristan	203	418	2,1
Çek Cumhuriyeti	238	460	1,9
Polonya	297	469	1,6
Portekiz	505	588	1,2
Slovenya	492	736	1,5
İspanya	499	753	1,5
Yunanistan	634	768	1,2
Malta	688	837	1,2
İrlanda	847	1160	1,4
İngiltere	851	1183	1,4

[293] The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels

Tablo: (Devam)

	2000 (ilk yarı)	2008 (ikinci yarı)	Değişim (%)
Fransa	981	1239	1,3
Belçika	1036	1268	1,2
Hollanda	1048	1316	1,3
Lüksemburg	1180	1532	1,3

Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

Asgari ücret konusunda AB ülkeleri arasında önemli farklılıklar vardır. Bazı ülkelerde asgari ücrete karşı çıkılmaktadır. Ayrıca asgari ücretin miktarı da büyük farklılık göstermektedir. Kasım 2008'de yayımlanan bir raporda ülkeler asgari ücret açısından üçe ayrılmıştır: 1- Dokuz ülkede en düşük asgari ücret 100-250 Euro arasındadır (Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Polonya, Romanya, Slovenya). 2- Beş ülkede 500-700 Euro arasındadır (Yunanistan, Malta, Portekiz, Slovenya, İspanya), 3- Altı ülkede 1150 Euro ve üzerindedir (Belçika, Fransa, Lüksemburg, Hollanda, İngiltere, İrlanda). Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Litvanya, Polonya, Romanya ve İngiltere'de asgari ücret aylık ortalama gelirin % 40'ından az, Lüksemburg ve Malta'da % 50'sine yakındır.

Grafik: AB ülkelerinde asgari ücret kazanan tam süre çalışanların oranı (2007, %)

Bulgaristan	12,4	Letonya	9,2
Çek Cumhuriyeti	2,2	Malta	2,1
Estonya	4,8	Hollanda	2,2
İspanya	0,8	Polonya	2,3
İrlanda	3,3	Portekiz	5,5
Fransa	12,9	Romanya	1,8
Macaristan	2,2	Slovenya	3,4
Litvanya	7,0	Slovakya	1,6
Lüksemburg	11,0	İngiltere	2,0

Kaynak: Mario Giaccone and Elanor Colleoni 2009

Avrupa'da firmalar ekonomik şoklarla baş edebilmek için bir yandan iş güvencesini azaltırken öte yandan da ücret eşitsizliğini artırabiliyorlar. Burada dezavantajlı olanlar düşük nitelik ve becerili olanlardır. Bütün bunlar da emek piyasasında Fordist düzenlemelerin son bulmasıyla ilişkilidir. Geçici işler Fransa'da yeni istihdamın % 50'sini, Hollanda'da % 40'ını, Almanya, İtalya ve Avusturya'da % 100'ünü oluşturmaktadır.

İşsizliğe ve geçici işlere maruz kalanlar genellikle geçmişte işsizlik yaşamış olanlar ve genç kuşaklardır.[294] Ücret açısından da dezavantajlı olanlar yine bunlardır.

Şema: Şirketlerin tercih ettiği emek stratejileri



Kaynak: Barrieri P 2009

Ücretlerdeki düşüş sendikalaşma eğilimini de olumsuz etkilemektedir. Örneğin İngiltere'de sendikalaşma oranındaki düşüşün nedenlerinden birisi, sendikalılar ve sendikasızlar arasındaki ücret farkının son yıllarda belirgin şekilde azalmasıdır. Buna rağmen, sendikalıların halen üçte ikisi sendikaların iş koşullarının iyileştirilmesinde etkili olduğunu düşünmektedir ve böyle düşünenler mavi yakalılar arasında daha yüksektir.[295]

AB bölgesindeki 25 ülkede 2000 yılından beri gelir eşitsizliği de artmıştır. En yüksek gelirli % 20'lik nüfus ile en düşük gelirli % 20'lik nüfus arasındaki fark 4,5 iken 4,8'e yükselmiştir. İtalya'da işçilerin haklarının deregüle edilmesine bağlı olarak oran 3,5'tan 4,1'e, Almanya'da 4,5'ten 5,5'e çıkmıştır.[296]

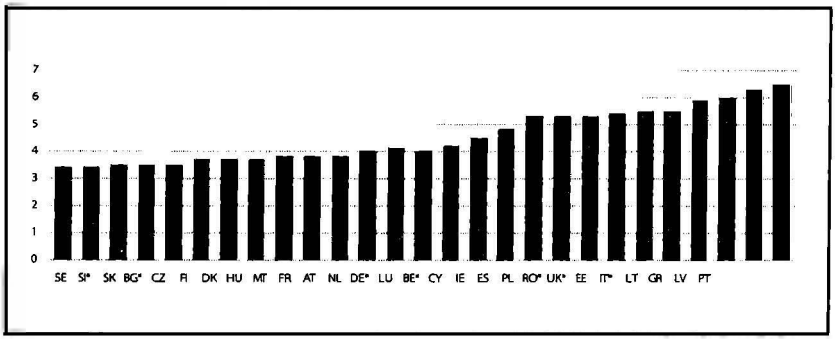
---

[294] Barrieri P., *age*, (2009)

[295] (http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/union-membership-falling.asp).

[296] The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels

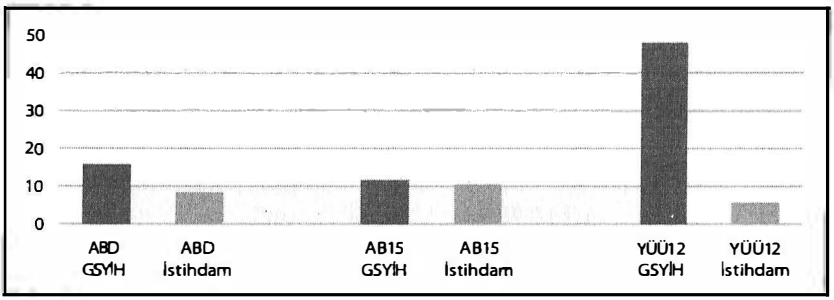
Grafik: En yüksek gelirli % 20'lik nüfus diliminin toplamdan aldığı gelir payının, en düşük gelirli % 20'lik dilimin gelir payına oranı (2007)



Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

Ulusal gelirdeki artış ile istihdam artışının orantısızlığı, işçi başına üretilen gelir ile işçi başına satın alma gücü paritesi arasındaki orantısızlığı yaratmaktadır.[297]

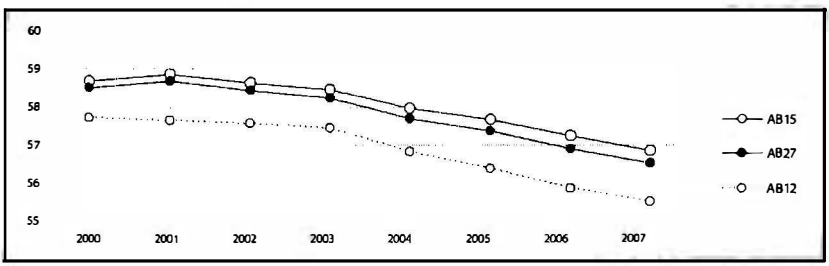
Grafik: ABD, 15 AB üyesi ve 12 yeni AB üyesi ülkede 1999-2008 arasında ulusal gelirdeki ve istihdamdaki değişim oranı (%)



Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

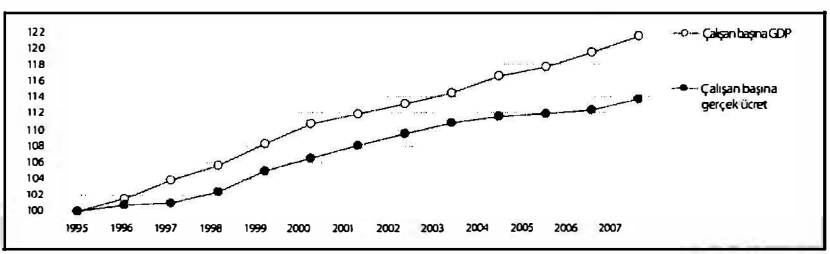
[297] The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels

Grafik: 2000-2007 arasında düzeltilmiş ücretin ulusal gelir içindeki payının değişimi



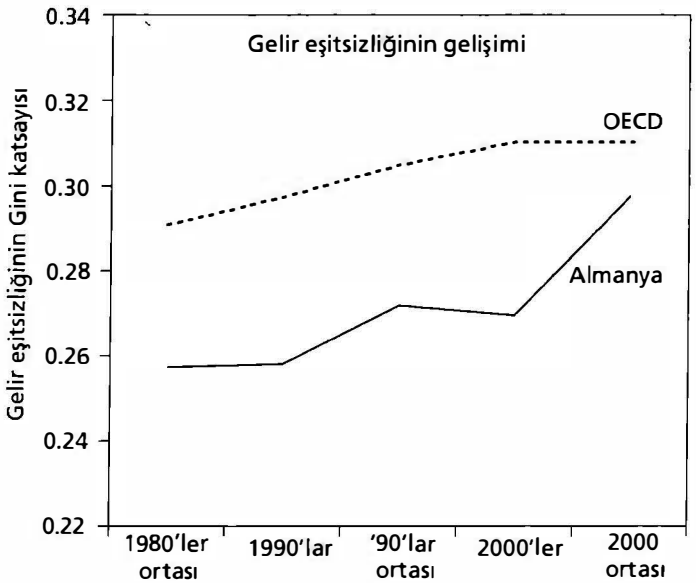
Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

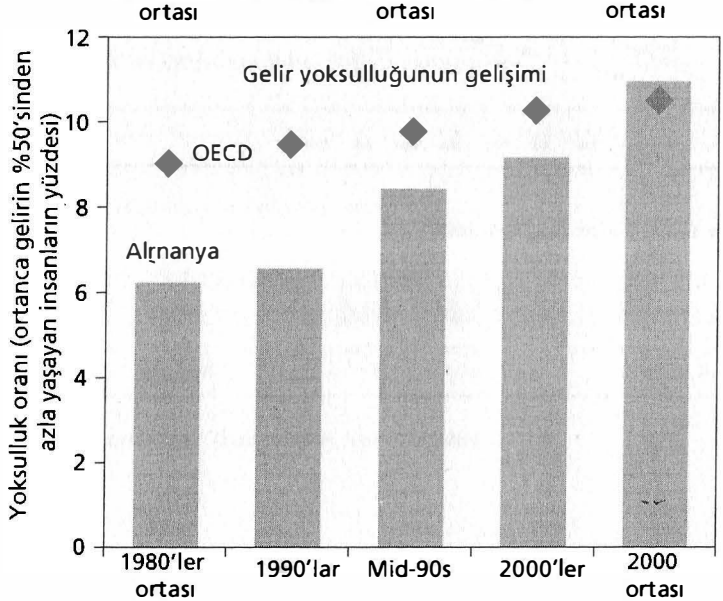
Grafik: 1995-2007 arasında üretkenlikteki ve işçi başına gelirdeki artış (1995=100)



Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

Grafik: Almanya ve OECD'de gelir eşitsizliği ve yoksulluk





Kaynak: Streeck W 2009: 13

VI. Esneklik ve Sağlık İlişkisi

Esnek üretim ve teknoloji kapitalist üretim ilişkileri içinde işsizliği artıran bir yapıya sahiptir. Bunu ayrıntılı biçimde daha önce görmüştük. İşsizlik ise kendisi bir sağlık sorunu olduğu gibi, stres, anksiyete, kalp damar sistemi hastalıkları gibi bir dizi hastalığa da doğrudan neden olur.

Esnek istihdam biçimleri ise kötü çalışma koşullarıyla, düşük ücretle, iş güvencesizliğiyle, gelecek belirsizliğiyle, kariyer geliştirme olanaklarından yoksunluğuyla, iş ortamının arkadaşlık ilişkilerinden uzaklığıyla, çalışma sürelerinin düzensizliğiyle, iş yoğunluğunu artıran yapısıyla aynı sorunlara yol açar. Üstelik, örneğin ev çalışmasında, çalışma ortamının fiziksel yapısının düzenlenmesiyle ilgili pek çok sorumluluk da çalışanın üzerine yıkılır. Bu da benzer sağlık sorunlarına neden olur.

Esnek üretim sisteminde maliyetin azaltılması ve üretkenliğin artırılması birincil hedeftir. Bu durum, varsayılanın tersine, işyerinin dehümanize edilmesine neden olabilir. Esnek üretimde patronlar işçilerin boş zamanlarını da kontrol etmeye yönelirler. Bu, boş zamanın tüketim zamanı haline getirilmesiyle gerçekleştirilir. Esnek emek politikalarının yaygınlaşması yarı süreli işçilerin artmasına neden olur. Ekonominin bütün sektörlerini etkileyen bu gelişme "McDonaldizasyon" olarak tanımlanmaktadır. Böylece fast-food sektörünü belirleyen kurallar ekonominin diğer sektörlerine de yaygınlaştırılır. Yüksek derecede etkinlik, üretimde kalite yönelimi ve tam zamanında üretim, işçilerin ve tüketicilerin insanın yerine teknolojiyi geçirerek kontrolü bu gelişmenin temel özellikleridir. Bu sistemde önce ürün fiyatı belirlenir. Sonra malı bu fiyata üretmek için üretim maliyetleri ayarlanır. Emek ve üretim süreci üzerindeki kontrolün derinleştirilmesinin nedeni budur.

Esnek üretim, üretimin kimi aşamalarının taşeronlaştırılmasına dayanır. Taşeronlaştırma ise ücret düşüklüğü, istihdam güvencesizliği ve üretim kapasitesinin zorlanmasına bağlı olarak iş yükü artışıyla birlikte uygulanır. Esnek üretim iş yoğunluğunu artırır. Özellikle emek yoğun sektörlerde çalışanlar doğrudan tüketicilerin denetimi altındadır. Bütün bunlar işe bağlı stresi artırır. Çalışanlar belli bir sürede hizmeti tamamlamak zorundadır. Sürekli gelişme felsefesi işçilerin zaman ve çalışmaları üzerindeki kontrolün artırılmasıyla sonuçlanır, iş ritmi hızlanır, çalışma süresi uzar. Üretimin bilgisayarlaşması da çalışanlar üzerindeki kontrolün artırılmasına yarar. Bu nedenle bilgisayarların, mobil telefonların kullanımı stres yaratır. Çalışma ve aile yaşamı arasındaki sınırlar belirsizleşir. Bunlar mental rahatsızlıklara neden olur. Hollanda'da yapılan bir araştırma esnek üretime geçişin mental rahatsızlıklara bağlı yeti yitimi sıklığını artırdığını göstermiştir.[298]

Niteliksel ve niceliksel esneklik türleri çalışanların günlük yaşamını güçleştirici ola-

[298] Spithoven AHGM (2001) *Lean production and disability. International Journal of Social Economics*, 28(9), sf: 725 - 741.

bilir. Esneklikle ilişkili şu faktörler yaşamı daha stresli duruma getirebilir: Çalışma saatlerinin uzaması, düzensizleşmesi, özellikle yüksek eğitimli esnek çalışanlar için uzun yolculuklar, çalışma amaçlarının yeterli derecede koordine edilememesi, rol çatışmaları, amaç, öncelik, prosedür ve geri bildirim belirsizlikleri, çok değişken iş amaçları, zor ve gerçekleştirilmesi güç amaçlar, yanlış yapma riskinin yarattığı gerilim, değişik insanlarla, değişik ortamlarda bir arada çalışma durumu.

Geçici çalışma ortamının da çalışanlar üzerinde stres yaratıcı yapısal özellikleri vardır: Görece daha düşük gelir, gelirin sürekliliğindeki belirsizlik, gelecek belirsizliği, çalışmanın daha monoton ve tekrarlayıcı karakteri ve buna bağlı olarak beceri düzeyinin düşüklüğü, becerilerin düşük kapasitede kullanımı ve gelişmeye kapalılığı, düşük düzeydeki otonomi, düşük statü konumu, sıkı denetim altında bulunma, arkadaşlık ilişkilerinin geçiciliğine bağlı olarak düşük sosyal destek.[299]

Esnekliğin emek piyasasında kadınlara daha çok olanak tanıyacağı belirtilmektedir. Özellikle çocuk bakmak zorunda olan kadınların standart olmayan işlerle ek gelir yolları bulabileceği öne sürülür. Aynı şey kronik hastalığı olanlar için de söylenir ve böyle insanların da esnek istihdam biçimleri içinde kendilerine iş bulabilecekleri varsayılır. Ancak durumun gerçekte böyle olmadığına ilişkin veriler vardır. Emek piyasasındaki esnekliğin kadınlar ve kronik hastalığı olanların piyasa konumları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla Burnstrom ve arkadaşları İngiltere ve İsveç'in ulusal verilerini karşılaştırdılar. İngiltere emek piyasasının esnekleştirildiği, buna karşılık İsveç devlet düzenlemesinin çok daha belirgin olduğu ülkeler olarak seçildiler. Her iki ülkede de, 1979-85 ile 1989-1995 dönemleri arasında (kabaca 1975-1995 arası denilebilir) sağlıklı kadınların istihdam oranında artış olmuştu. Ancak, bir yandan artış oranı açısından emek piyasası düzenlemesi bakımından farklı olan bu iki ülkede önemli bir farklılık yoktu, öte yandan da becerisiz el işçisi konumundaki kadınların istihdam oranı artışı, her iki ülkede de, daha üst sınıflardaki kadınlara göre çok daha sınırlıydı. Öte yandan kronik hastalığı olan kadınların her iki ülkedeki istihdam oranları sağlıklı kadınlara göre daha düşüktü. Bir de becerisiz el işçisi konumundaki kronik hastalıklı kadınların istihdam oranı söz konusu dönem için her iki ülkede de azalmıştı.

İngiltere'de kronik hastalıklı kadınlarda işsizlik oranı bakımından önemli sınıfsal farklar vardı. Kronik hastalıklı kadın işsizlerin oranı becerisiz el işçisi konumundaki kadınlara doğru artıyordu. Buna karşılık İsveç'te bu tür kadınlar arasındaki işsizlik oranı daha azdı ve yine İsveç'te işsizlik oranındaki sınıfsal farklılıklar belirgin değildi.

---

[299] Schabracq M.J., Cooper C.L. (2000) *The changing nature of work and stres.* Journal of Hamangerial Psychology, 15(3), sf: 227 - 241.

Tablo: İngiltere ve İsveç'te uzun dönemli kronik bir hastalığı olan kadınlarda yıllara göre istihdam oranları (%)

	Sağlıklı İngiliz kadınlar	Sağlıklı İsveçli Kadınlar	Kronik hastalıklı İngiliz kadınlar	Kronik hastalıklı İsveçli kadınlar
1979-85				
Profesyoneller	79	87	64	79
Diğer kafa emeği	65	93	52	83
Becerili el işçisi	64	75	46	56
Becerisiz el işçisi	63	90	44	76
1989-95				
Profesyoneller	83	95	69	84
Diğer kafa emeği	74	93	55	81
Becerili el işçisi	73	90	55	73
Becerisiz	66	92	38	74

Kaynak: Burnstrom B, Holland P, Diderichsen F, Whitehead M 2003: 203.

Yazarlar İsveç ve İngiltere arasındaki bu farklılıkları iki ülkenin değişiklik gösteren sosyoekonomik koşullarına bağlamaktadır. Örneğin İsveç'te erkekler ve kadınlarda kamu istihdamının oranı İngiltere'ye göre daha yüksektir. İsveç'te aynı zamanda kadınları koruyucu pek çok yasal düzenleme vardır (18 aylık ücretli analık izni, çocuk hastalandığında bakım izni kullanma hakkı, vb.). Bütün bunlar İsveç ekonomisinde kadınların emek piyasası içindeki konumunu, esnekliği savunanların tezlerinin aksine güçlendirmektedir. Ayrıca İsveç sendikaları daha güçlüdür. İsveç hasta bireylerin rehabilitasyonu amacıyla oluşturulmuş daha güçlü politikalara sahiptir. Hükümet sağlık sorunları nedeniyle üretkenliği düşük olan patronlara destek sağlamaktadır.

İngiltere ise emek piyasalarını en hızlı düzensizleştiren ülke oldu. Bu kapsamda istihdamı koruyucu önlemler kaldırıldı, sendikaların gücü kısıtlandı, işsizlik sigortası azaltıldı, düzensiz çalışma biçimleri yaygınlaştırıldı. Yarı süreli çalışanlar için asgari ücret uygulaması 1990'ların sonuna kadar yoktu. Analık durumunda geçerli olan pek çok hak kaldırıldı (örneğin çalışma süresi 26 haftadan az olanlar artık analık ücreti alamıyorlar, analık izin süresi kısaltıldı). Bütün bunlar dezavantajlı durumda olanların esnek piyasalar içinde daha da dezavantajlı konuma kaydıklarını göstermektedir.[300]

İngiltere, İtalya ve İsveç'te değişik sektörlerde (finansman, demiryolları taşımacılığı

[300] Burnstrom B., Holland P., Diderichsen F., Whitehead M. (2003) *Winners and losers in flexible labor markets: The fate of women with chronic illness in contrasting policy environments-Sweden and Britain.* International Journal of Health Services, 33(2), sf. 199 - 217.

ve beyaz eşya üretimi) üretim yapan firmalarda yapılan bir araştırma, işçilerin esnek istihdam biçimlerinin iş yüklerini artırdığını düşündüklerini göstermiştir. Buna bağlı olarak da iş gerilimi, fiziksel ve psikolojik gerilim artmakta, çalışma sırasındaki dinlenme süreleri azalmaktadır. İşin ve istihdamın esnekleştirilmesi özellikle yönetim kademelerindekilerin iş doyumunu artırırken, doğrudan üretim hattında yer alan işçiler için ters bir durum söz konusu olabilmektedir. Buna karşılık özellikle çalışma sürelerinin esnekleştirilmesine bağlı olarak kadınların çalışma olanağının artması kadınları memnun eden bir gelişme olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu gelişme çoğu kez düşük ücretli, yarı süreli, geçici, niteliksiz işler biçiminde olmaktadır.[301]

Esnek üretim kendi başına özgün bir hastalığa da neden olur. Karoshi olarak bilinen bu sorun bir tür ani tükenme sendromudur. Karoshi hastalığının hükümetlerce bir meslek hastalığı olarak tanınması süreci ilginçtir. Japonya gibi yüksek gelirli bir ülkede bile hükümetlerin işçi sağlığıyla ilgili olarak nasıl engelleyici olabileceğini gösterir.

İlk karoshi vakası 1969 yılında, Japonya'nın en büyük gazete şirketlerinden birisinin yükleme bölümünde çalışan 29 yaşındaki evli bir erkeğin, felç nedeniyle ölümü olarak rapor edilmiştir. Karoshi, kelimenin tam anlamıyla "aşırı çalışmadan ölüm" şeklinde çevrilebilir. Karoshinin önemli tıbbi nedenleri kalp krizi ve felç (% 18,4), beyin kanaması (% 17,2), serebral tromboz (beyin damarları tıkanması) ve infarktüs (% 6,8), kalp krizi (% 9,8), kalp yetmezliği (% 18,7) ve diğer nedenlerdir (% 29,1). Japon Çalışma Bakanlığı karoshi istatistiklerini 1987 yılında, kamunun artan ilgisi nedeniyle yayımlamaya başlamıştır.

Büyük bir yaşam sigortası şirketi, Tokyo'da en üst düzeydeki işletmelerde çalışan 500 beyaz erkek üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma, araştırmaya katılanların % 46'sının içinde bulundukları karoshi riski bakımından endişeli olduğunu göstermiştir. Yine katılanların dörtte biri kendi ailelerinde karoshi hakkındaki sıkıntılardan kaynaklanan yakınmaları yaşamışlardır. % 5-20'si bizzat kendileri, yüksek karoshi riskinden korkmaktadır. Rapor ayrıca aile üyelerinin işçilerin kendilerinden daha fazla oranda korku içinde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Artık karoshi kelimesinin anlamını bilmeyen işçi bulunmamaktadır. Japon işçilerinin ve ailelerinin çoğu karoshi endişesi içindedir.

Japon hükümetinin Ekonomi Enstitüsü içindeki Ekonomik Planlama Kurumu, karoshi vakalarının sayısını, 1994 için 1000 civarında (ya da 25-59 yaş grubundaki serebrovasküler ve kardiovasküler ölümlerin % 5'i) olduğunu tahmin etmişti.

1982'de üç hekim tarafından *Karoshi* adını taşıyan ilk kitap yayımlandı. Bu karoshi kelimesinin çıkış noktasıydı. Vaka analizi çalışmaları gösterdi ki karoshi uzun çalışma süreleri, vardiya usulü çalışma ve düzensiz çalışma programlarıyla birlikte gelişmektedir. Karoshi kurbanlarının çoğu ölümden önce, yıllık toplam 3000 saati aşan bir süreye eşit olan uzun saatler çalışmışlardı.

---

[301] Croucher R., Brewster C., *a.g.e.* (1998)

Sendikalar, hekimler ve akademisyenler, yerel düzeyde zaman zaman kurbanların ailelerine yardım eden ve koruma isteyen savunucular olarak rol oynadılar. Ancak karoshi hakkında kamuoyu ilgisinin uyanması neredeyse 20 yıl aldı. 1992'de Japon Endüstriyel Hijyen Birliği (iş sağlığı profesyonellerinin tek ulusal akademik organizasyonu), kendi üyelerinden gelen önerilere yanıt olarak iki yıllık bir İşle İlgili Damarsal Hastalıklar Komitesi kurdu. Komitenin en büyük etkinliği literatürü, karoshi vakalarını ve yasal durumu gözden geçirmek oldu.

Hükümet yalnızca ilgili araştırmaların yürütülmesi konusunda değil, aynı zamanda işçi tazminat sistemi aracılığıyla karoshinin tazmin edilmesi konusunda da gevşek davranmaktaydı. Tazminat politikası kaza sonucu ölümlere dayanmaktaydı ve böylece Japonya'daki işçi yaşantısının normal parçasını oluşturan uzun süreli risk temasları sonucunda oluşan sağlık sorunlarını gizlemek eğilimindeydi. 1987'ye kadar hükümet tazmin edilmiş ya da şüpheli karoshi vakalarına ait istatistikleri yayımlamadı. Çalışma Bakanlığı tazminat iddia edenlere, karoshi kurbanlarının (kalp atağının ya da felcin oluştuğu günde ya da olayın hemen öncesinde normal iş yükünü aşırı derecede aşan bir iş yükü altında oluşmuş) aşırı çalışma yüküne maruz kalmış olduklarını ya da bir kaza ile yaralanmış olduklarını kanıtlamalarını istedi. Çalışma Bakanlığı'nın gizli broşürü, yalnızca, ölümün hemen öncesinde işçinin sürekli 24 saat ya da ölümden önceki yedi gün boyunca günde aralıksız en az 16 saat çalışmış olması durumunda aşırı çalışmanın ölüme yol açacağını belirtmekteydi. Bu tür çalışma koşulları, oluştukları işletmelerde "tesadüf" başlığı altında geçmekteydi. Bir başka kural ölümün meydana geldiği hafta içinde işçinin yalnızca bir gün bile işinden izin almış olmasının (kalan altı gün boyunca normal çalışma süresinin iki katı kadar çalışmış olsa bile) karoshi tazminatı almasını engelleyeceğini belirtmekteydi. Bunlara ek olarak, tazminat talep edenlerin ölümün mesleki nedenini biomedikal olarak da kanıtlamaları istenmekteydi. Çalışma Bakanlığı 1987'de serebrovasküler ve iskemik kardiovasküler hastalıklar için tazminat kriterlerini revize etti. Bununla birlikte kriterlerin esası yine değişmedi.

Yeni kriterlerle ilgili esas sorun şu örnekte görülebilecektir. 1994 yılında, Çalışma Standartlarını Gözlem Ofisi, akut kalp krizi nedeniyle ölen 42 yaşındaki bir kamyon sürücüsünün tazminatını ödemeyi reddetti. Şoförün yıllık çalışma saati toplam 5700 saatti. 11 yıldır bu işi yapmaktaydı. Ofis bu süreleri normal günlük çalışma olarak kabul etti. Diğer şoförler de benzer çalışma sürelerine sahiptiler. Hükümet bu uzun çalışma sürelerini görmezden gelme eğilimi gösterdi.

Çalışma Bakanlığı'na karşı yapılan tazminat taleplerinin sayısının gerçek vaka sayısının altında olduğu düşünülmektedir. Ölümün tazmin edilip edilmeyeceğine karar verme sürecinin uzunluğu ve Çalışma Bakanlığı'nın kriterlerinin uygulamada çıkardığı güçlükler sıklıkla kurbanların ailelerini tazmin girişiminden caydırmaktadır.

İşletmeler tarafından geliştirilen korunma önlemleri görece yüzeyseldir, varsa da na-

diren karoshinin mesleki belirleyicileri üzerinde odaklanmaktadır.

Bazı araştırmacılar karoshinin yeni bir mesleksel hastalık tipi olabileceğini düşünmektedir ve bu Japonya'da gourika-byou yani rasyonalizasyon hastalığı olarak anılmaktadır.

Eğer karoshi üretimin rasyonalize edilmesine yönelik yöntemlerin bir sonucuysa, bu süreçte ani ölüme neden olan nedir? Bazı Japon araştırmacıları sorunun, Japon üretim yönetimi sisteminin kendisinde bulunduğunu belirtmektedir. Onlara göre Japon üretim yönetimi sistemi yalnızca en yüksek kalitede mal ve hizmet üretimi ve planlaması değildir. Gerçek anlamda, "israf" olarak değerlendirilen her tür şeyi elimine etmek yoluyla emek maliyetlerini azaltma noktasında odaklanır. Japon üretim yönetiminde israf, üretim için temel anlamda esas olmayan herhangi bir şey olarak tanımlanır. Değere herhangi bir şey eklemeyen her tür işlevle (non-value-added functions) birlikte olan tüm maliyetler israf türü olarak düşünülür: Yürüme zamanları, tatiller, dinlenme zamanları, işyerindeki yürüme aralıkları. Üretim olmayan bir gece de israftır. İsrafı azaltma çabalarının çoğu, işe, çalışma süreçlerine ve çalışma alanlarına yönelik değer üretmeyen etkinliklerin ortadan kaldırılması, maliyetin azaltılması ve çalışma yoğunluğunun artırılması amacını taşıyan ayrıntılı gözlemleri içerir. Bu anlamda, Japon üretim sistemi Tayloristik bilimsel yönetim tekniklerinin iş organizasyonunun bütün boyutlarına yaygınlaştırılması, hatta yoğunlaştırılmasıdır.

Bu iş yoğunlaştırma süreci gece vardiya çalışmasını, artan programlamayı, program dışı aşırı çalışmayı ve tatil çalışmasını, öneri programlarını gerçekleştirmek için isteğe bağlı ücretsiz çalışmayı ve çalışma dışı zamanlarda formal ve informal çalışmaları yaratmıştır. Düşük tabanlı ücret düzeyi, işçileri, ek ödenekler için daha çok çalışmaya zorlamaktadır. Aşırı ve gece çalışma için verilen düşük ücretler, işçileri uzun süre, gece ve tatil günleri çalışmaya yönlendirmektedir. Hem beyaz hem de mavi yakalı işçiler ev çalışması almak zorundadırlar ve bu da furoshiki zangyou (wrapped work; paketlenmiş iş) olarak adlandırılmaktadır.

Japonya'da çalışma saatlerinin uzunluğu karoshinin olası nedenlerinden birisi olarak düşünülmektedir. Nitekim, Japonya'daki çalışma saatleri herhangi bir diğer endüstrileşmiş ülkedekinden daha uzundur. Japonya'da yılda 3120 saatin üzerinde çalışan erkek işçi sayısı, bu haftada 60 saatten fazla çalışmak demektir, 1975'ten beri artmıştır. Sayı 1975 yılında 3 milyon kadardı (toplam çalışan erkeklerin % 15'i), 1988 yılında 7 milyona (toplamın % 24'ü) ulaştı.

Son zamanlarda, ulusal hükümet, yasaları değiştirmek ve uzun çalışma sürelerini daha maliyet-etkin biçimde kullanacak şirketlerin çıkarlarıyla uyumlu kılmak açısından uluslararası ticaretin baskı avantajını eline geçirmiş durumdadır. Ödenmemiş ve isteğe bağlı çalışma sık kullanılır olmuştur. Japon Çalışma Standartları emek ile yönetim arasında kolektif bir anlaşma olmadıkça aşırı çalışma süresini sınırlamamaktadır. Aşırı çalışma saatleri ve bunların toplam içindeki oranı büyük firmalarda küçüklerine göre

daha fazladır. Aşırı çalışmanın çoğu kooperatif işletme birlikleriyle yapılan anlaşmalar çerçevesinde çalışma gününün içine sokulmaktadır. Aşırı çalışma için yapılan ek ödemenin minimum standardı normal ücretten % 25 daha düşüktür.

Japonların uzun çalışmaya razı olmalarının bir nedeni kültürel değerleridir. Japon işçilerin niçin kendilerini işlerinin içine gömdükleri konusundaki bir diğer açıklama uzun süreli uluslararası rekabet tarafından yaratılan geleneksel pratiklerdir. Diğer açıklamalar Japon yönetiminin, mavi yakalıları da içerecek şekilde bütün çalışanlarda özel beceriler geliştirmek yerine, onların firmanın gereksinimlerine adaptasyonunu sağlamak yoluyla, yönetsel uyum yaratma konusunda becerili olduğunu ileri sürmektedir

Ancak vaka çalışmalarının gösterdiğine göre aşırı çalışma konusundaki asıl neden Japon üretim yönetimi sisteminin kendi doğasından kaynaklanmaktadır. Japon şirketler topluluğu, günde 24 saat çalışmayı örnek, hatta idealist bir davranış olarak gören Japon üretim yönetimi ideolojisi tarafından ele geçirilmiştir. Sosyal atmosfer öyledir ki bir farmasötik şirketi yeni bir içeceği televizyonda "Şirketin için 24 saat savaşabilir misin?" şarkısıyla tanıtmıştır.

Japonya'ya özgü yönetim uygulamalarının esası tek bir kelimeye indirgenebilir: Kaizen. Bu bağlamda, kaizen kelimesini kullanmak Japon endüstrisinde nelerin yaşanmakta olduğu hakkında oldukça açıklayıcıdır. Kaizen, son zamanlarda dünyaya yayılan Japonya'ya özgü uygulamalar için şemsiye niteliğinde bir kavramdır. Bu kavram, insanı da içerecek şekilde, organizasyonun bütün aşamalarında sürekli gelişme garantisi sunan stratejileri ifade eder.

Kaizen, yani "sürekli gelişme"; öneri programları ya da problem çözmeyi hedefleyen küçük grup aktiviteleri gibi programlar aracılığıyla işçilerin katkılarına dayanır. Amaç işçileri maliyetin azaltılmasını desteklemeye, iş süreçlerini ve uygulamalarını değiştirmek için yönetime katılmaya razı etmektir. Kaizen katılımdan daha fazla bir şeydir. İşçilerin birbirlerini, çalışma arkadaşı olarak değil, arz eden ve tüketici ya da rekabetçi olarak görmelerini sağlamaya çalışır.

Kaizen'in farklı yönlerinin karoshi üzerindeki bileşik etkileri, şu örnekte görülebilir. 1979'da (6 günlük aralıksız gece vardiyasını da içerecek şekilde ardı sıra 13 gün çalıştıktan sonra 45 yaşında ölen) karoshi işçisinin primer amacı, Hiroşima'da Toyo Endüstri Şirketi'nde (sonradan Mazda Motor Şirketi olan) "yeni üretim metotları"yla çalışan örnek işyerinde motor parçalarını birleştirmekti. Üretim hattının çizgi hızı her bir motor için iki dakikaydı. Vardiyalar arasında bu hız bakımından fark yoktu ve boş zaman bulunmamaktaydı. Bunun anlamı her 500 dakikada 250 otomobil için motor parçalarının birleştirilmesi demekti. Toyo'da üretim yöntemi şunları içermekteydi: a) Senkronize üretim: Tam zamanında üretim, parça birikmemesi ve israf olmaması. b) Değer organizasyonu: Her işçi tarafından kullanılan boş zamanın israf edilmiş zaman olarak tanımlanması. c) Tamamlayıcı üretim: Stoku azaltmak için gerekli en az miktar-

daki parçanın tedarikçilerden alınması.

Üretimin hızını artırmak için ABD'de kullanılan çalışma faktörü sistemi uyarlandı. Yönetim her temel hareket için gerekli olan standart zamanı tanımladı, çok becerili bir işçinin temel hareketlerinin sayısını belirledi ve her amaç için gerekli olan minimum sayıyı saptadı. Artık her işçinin bu standartlara uyması gerekiyordu. Bu yeni üretim yönetimi altında işçi, bir insana değil, elektrik şokundan kaçmak için dönen bir dolabın içinde çaresiz biçimde koşan bir fareye benzer.

Japon şirketleri işçilere, rollerinin firmanınkilerle ortak olduğunu, farklı bir işçi sınıfının üyesi olarak kendi ayrı çıkarları olan bireyler değil, yönetimle aynı amaçları paylaşan bireyler olduklarını kabul ettirmiştir. Şirketler, yönetim ile işçilerin aynı kaderi paylaştıkları ideolojisini yaymak için pek çok formal, informal ve/veya gizli aktiviteler organize etmektedir. Japon çalışma sosyologları şirketlerin sendikaları erozyona uğrattığını ve onları çeşitli formal ve informal araçlarla işçileri kontrol etmek için şirket amaçlarıyla uyumlu aygıtlar durumuna getirdiğini bildirmektedir. Çoğu Japon sendikası şirket düzeyinde organize edilmiştir. Bazı düşük düzey yöneticiler aynı zamanda şirket temelli sendika üyesidir. Şirketler sıklıkla, sendika üyesi bu yöneticileri egemenlikleri altına almakta ve sendikaları şirket organizasyonu ile uyumlu biçimde yapılandırmaktadır. Böylece, yönetimin görüşleri, diğer ülkelerde olandan çok daha kolay biçimde yaygınlaştırılabilmektedir. Aoki bunu "Toyota'nın insan yönetim yöntemi" ya da "şirket faşizmi" şeklinde tanımlamakta ve bu tür sendikal hareketleri bir "kamuflaj" olarak nitelemektedir. Emek hareketi, organizasyon ve grev sayılarından görüldüğü gibi ciddi biçimde zayıflatılmıştır.

Şirketler her yerde kalite yönetimi, israfın ortadan kaldırılması ve süreç geliştirme gibi işçilerin kendilerinin katıldıkları benzer programların uygulanmasına motive edilmektedir. Bununla birlikte, Japon üretim yönetimini öven pek çok insan bu sistemin, işçilerin çıkarı üzerinde değil, hemen tamamen şirketlerin çıkarlarına odaklandığını görememektedir. Japon üretim yönetimi esas olarak yönetim kontrolünü artırmakta ve sendikaların bağımsızlığının ve insan haklarının altını oymaktadır. Böylece Japon üretim yönetimi işçilerin kolektif direncini kırmak ve yönetim amaçları temelinde grup dayanışması oluşturmak için çeşitli araçlar kullanmaktadır. Şirketler, kamufle edilmiş isteğe bağlı çalışma ve çalışanların inisiyatifindeki aktiviteler olmaksızın ne kendi amaçlarını oluşturabilir ne de bu amaçlara ulaşabilirler. Küçük işçi grupları amaçlarla gerçek performans arasında bir boşluk bulunduğunda amaçları uygulamalıdır. Ancak bu, İskandinav ülkelerindeki otonom çalışma gruplarında görülen türden bir demokratizasyon süreci değildir. Japon üretim yönetimini uygulayan işyerlerinde, işlik düzeyindeki demokrasi hiç değilse bile çok az miktardadır. Bunun yerine, Gardell ve arkadaşlarının işaret ettiği gibi, insani ve sosyal boyutlardan uzaklaşarak üretkenlik artışı ve işi bırakma (turnover) ve işe devamsızlık hızlarının azaltılmasını hedefleyen

amaçlara yönelen ciddi bir kayış söz konusudur. Bazı Japon bilim adamları ve sendikalar bunu, kapitalist işletmelerdeki rasyonalizasyon sürecinin en son aşaması olarak tanımlamaktadır.

Son zamanlardaki uluslararası görüş, Japon üretim yönetiminin (yalın üretim) etkilerini genişletilmiş iş gerilim modelini oluşturan üç psikososyal bileşen üzerinden tartışmaktadır: Psikolojik iş talepleri, iş kontrolü ve işle ilgili sosyal destek. Yüksek derecede talep, düşük kontrol ve düşük sosyal destek içeren iş ortamlarında çalışan işçilerin kardiovasküler hastalıklar geliştirme ve bu hastalıklardan ölüme bakımından yüksek risk altında bulundukları belirtilmektedir. Ancak şu soru halen geçerliliğini korumaktadır: Japon üretim yönetimi sistemi iş çevresindeki bu üç temel psikososyal risk etkenine maruziyetin derecesini nasıl etkilemektedir? Bu soruyu yanıtlayabilmek için Landsbergis, Pahil ve Schnall temel olarak ABD ve Kanada'daki firmalarda gerçekleştirilmiş olan ve Japon üretim yönetiminin iş içeriği ve iş stresi üzerindeki etkisini araştıran 15 ayrı çalışmayı gözden geçirmişlerdir. Bulguların ortaya çıkardığı genel durum yalın üretim uygulayan işyerlerinde iş talebinin artması ve kontrolün azalması şeklindedir. Bunun ötesinde, bu çalışmaların bir kısmı yalın üretim sisteminin uygulanmasıyla birlikte yorgunluk, stres ve kas iskelet sistemi hastalıklarında artış bildirmektedir. Yazarların tartışması şu şekildedir: "Son çalışmalar, yalın üretim sisteminin iş yoğunluğunu ve iş taleplerini artırdığı ve karar verme otoritesinde ve beceri düzeylerinde artışın çok az olduğunu söyleyen önceki çalışmaların bulgularını doğrulamaktadır. Böylece bu üretim sistemi içinde gerçekleştirilen çalışmanın yüksek derecede iş gerilimi yarattığı düşünülebilir."

İş gerilimi modeli iş saatlerinin etkisini tam olarak değerlendirmemiştir ve gerçekten de çalışma çevresiyle ilgili Batılı modellerin çalışma saatlerinin uzunluğu üzerinde odaklanmaları enderdir. Rotasyonlu vardiya usulü çalışmanın olumsuz etkilerine daha fazla önem verilmektedir. Bununla birlikte İsveç'te gerçekleştirilen uluslararası çalışmada, uzun süreli çalışmaya maruz kalmış bireylerin, belirgin biçimde artmış stres hormon düzeylerine (adrenalin, noradrenalin ve kortizol) sahip oldukları gösterilmiştir. Marianne-Frankenhaeuser tarafından oluşturulmuş olan efor-stres modeli bu hormonların salınımının kalp damar sistemi hastalıklarına yol açan patofizyolojik sürecin bir bileşeni olduğunu önermektedir. Emosyonel stresle birlikte uzun süreli efor gerektiren işler (yoğun aşırı çalışma için tipik olan durum) insan organizmasını uzun süreli fonksiyonel ve yapısal değişiklikler bakımından en büyük risk altına sokmaktadır.

Son zamanlarda, Japon üretim sistemi ya da yalın üretim, hem işçiyi geliştirmenin hem de üretkenliği artırmanın yöntemi olarak sunulmaktadır. Japon üretim yönetimi kısa erimde gerçekten de üretkenlikte artış sağlasa da, bu emek gücüne daha büyük maliyet bindirmek pahasına gerçekleşebilmektedir. Değişik araştırmalara göre Kuzey Amerika'daki yalın üretim yapan işletmelerde çalışan işçiler, kendilerinin, geleneksel

imalat yerlerindeki işçilere göre belirgin biçimde daha çok çalıştıklarına inanmaktadır ve onların yöneticileri de bu değerlendirmeye katılmaktadır.

Gerçek tehlike Japon üretim yönetiminin Troya Atı türü bir çalışma organizasyonu olabilmesidir. Sıklıkla, Tayloristik otoriteryen yönetim tekniğinden katılımcı ve ekip çalışmasına doğru giderek artan ve görünür bir kayma olarak savunulduğu için, onun anti-demokratik yönleri çok iyi bir biçimde saklanmaktadır.[302]

İş obsesyonunun ABD'de de bir salgın halini aldığı belirtilmekte ve insanları öldüren, aileleri parçalayan bu olgu Workalcoholism olarak adlandırılmaktadır. 1980'lerden beri Japonya'da 30 binden fazla kişiye karoshi tanısı konmuştur. Sorunun yaygınlığı nedeniyle Japon hükümeti kurbanların ailelerini tazmin etmek için bir fon oluşturmuştur. Ne yazık ki benzer uygulama ABD'de halen yoktur.[303]

Oysa ABD'de haftalık çalışma süresi 40 saattin üzerindedir. İşçiler yıllık iki haftalık ücretli izinlerini işlerini kaybetme korkusuyla nadiren kullanırlar. Pek çok yönetici haftada 70 saatin üzerinde çalışır. 2004 verilerine göre yöneticilerin % 17'si haftada 60 saatin üzerinde çalışır. Ulusal İstatistik Bürosu'nun bildirdiğine göre iş stresinin yıllık maliyeti 300 milyar dolardır.

İngiltere'de haftalık çalışma süresi yasal olarak 48 saatin üzerindedir. 2004 yılı için dört milyon kişi bu sürenin üzerinde çalışmaktaydı. Oysa bu sayı 1992'de 700 bindi. Bir ulusal araştırma 2005 için 420 bin kişinin işe bağlı stres nedeniyle hastalandığını ortaya koymuştur. 2003 için işe bağlı intihar sayısı 100'dür. Her altı işçiden biri haftada 60 saatten uzun çalışır (2005 için). İşçilerin % 44'ü ekonomik kaygılarla yıllık ücretli izinlerini tam olarak kullanamaz. % 65'i günde yalnızca 27 dakika öğle yemeği molası verir. 2007'de yapılan bir araştırma 32 yaş üzerindeki işçilerin % 45'inde stresli işe bağlı depresyon ve anksiyete olduğunu saptamıştır. Mevcut yasalar 48 saatin üzerindeki çalışmayı pratik olarak engellememektedir. Çünkü çalışma süresinin üst sınırı yasalarda belirlenmemiştir. Tek sınırlama 17 haftalık bir dönemde haftalık 48 saatlik çalışma süresi sınırının aşılamayacağı yönündedir. Mahkemelerde aşırı ve uzun çalışmayla sağlık sorunu arasındaki ilişkinin kanıtlanması zorunluluğu işçilerin tazminat elde edebilmelerinin önündeki en önemli engeldir.[304]

Bütün bu nedenlerle Presenteeism kavramı (absenteizmin-işe devamsızlık-karşıtı olarak) türetilmiştir. Bu kavram işe devamlılık bağımlılığı anlamına gelmekte ve iş ve gelir kaybı endişesiyle işe devam etmemeyi gerektiren bir sağlık sorunu olmasına rağmen işe devam etmeyi anlatmaktadır.

ABD'de 1993 yılında 250 bin özel firmayı içerecek şekilde yapılmış iki saha araştır-

---

[302] Karoshi konusunda Nishiyama K., Jeffrey V. 'den (1997) geniş yararlanıldı.

[303] Reiss M. (2002) *American Karoshi*, New Internationalist, March, sf: 16 - 18.

[304] Kobayashi T., Middlemiss S. (2009) *Employers' Liability for Occupational Stres and Death From Overwork in the US and the UK*. Common Law World Review 38, sf: 137 - 169.

masının sonuçlarını 2003 yılında değerlendiren bir analiz esnek iş düzenlemeleri ve toplam kalite yönetimi ile değişik sağlık sorunları arasında ilişki saptamıştır. Örneğin karpal tünel sendromu (el bileğindeki sinir sıkışmasına bağlı ağrılı hastalık) imalat sektöründeki firmalarda tam zamanında üretim ve kalite çember uygulamalarıyla ilişkilidir. Yine bu ikisi genel hastalık hızının % 50'sinden sorumludur.[305]

Uchiama ve ekibi Japonya'da uzun çalışma sürelerinin hipertansiyonu olan hastalarda kalp krizini nasıl etkilediğini Karasek modeline göre araştırdılar. Karasek modelinde işin çalışan üzerindeki talebinin artması (yüksek gerilimli işler) ve çalışanın iş üzerindeki kontrolünün azalması (pasif işler) çalışanı olumsuz yönde etkilemektedir. İş talebinin derecesi 0 ile 4 arasında puanlandığında erkeklerin % 33'ü, kadınların ise % 16'sı iş talebinin 3-4 puan olduğu işler yapmaktadır. Buna karşılık erkeklerin % 26'sının, kadınların ise % 45'inin iş üzerindeki kontrolleri düşük-orta düzeydedir. Uzun süre çalışma oranları erkeklerde % 34, kadınlarda % 12'dir. Erkeklerin % 16'sı düşük gerilimli, % 50'si pasif, % 24'ü aktif, % 10'u yüksek gerilimli işlerdedir. Kadınlarda oranlar % 38, % 47, % 8 ve % 8 düzeyindedir. Uzun süreli çalışmanın kalp krizi riski üzerinde etkisi bulunamamıştır. Ancak Karasek modeline göre iş talebinin arttığı buna karşılık iş kontrolünün azaldığı durumlarda hem kadınlarda hem de erkeklerde kalp krizi riski artmaktadır. Aktif işlerdeki kalp krizi riski düşük gerilimli gruba göre 2,9 kat, yüksek gerilimli grupta düşük gerilimli gruba göre 2,4 kat fazladır.[306]

Avustralya'da ulusal düzeyde yapılan bir araştırmada iş güvencesizliği algısının uzun süreli (üç günden fazla) hastalık devamsızlığını artırdığı saptanmıştır. İşin talebinin yüksek, iş kontrolünün düşük olduğu durumlarda da uzun süreli devamsızlık artmaktadır (bu ilişkiler bütün karıştırıcı faktörler kontrol edildiğinde de kalıcıdır).[307]

Üretimin esnekleştirilmesinin etkilerini ölçmek açısından son yıllarda İş Kalitesi İndeksi adı verilen bir ölçüt kullanılmaktadır. Bu ölçüt ücret, istem dışı geçici ya da sınırlı süreli çalışma, iş ve sosyal yaşamın uyumu, iş koşulları ve iş güvencesi, eğitim ve kariyer gelişim olanakları, çalışma yaşamında temsiliyet gibi bir dizi değişkenin birleştirilmesiyle elde edilmektedir. İş kalitesi standart dışı işlerin yaygınlaşmasıyla bozulmaktadır. Kadınların durumu bu bakımdan daha kötüdür. Yıllar içinde kadınların indeks değerinde belirgin düşüş vardır. Erkeklerin durumu ise değişmemiştir. İş kalitesi işsizlikteki artışla bozulmaktadır.[308]

---

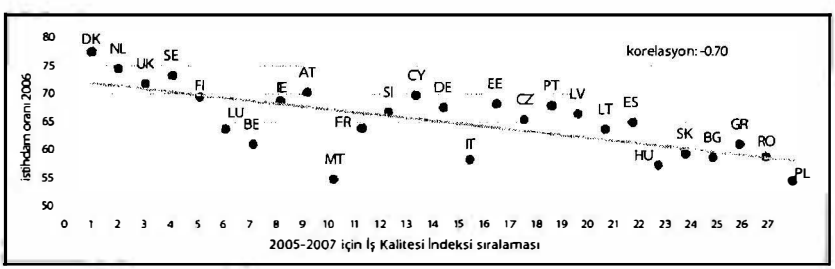
[305] Brenner M.D., Fairris D., Ruser J. (2004) *"Flexible" Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship Between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation.* Industrial Relations 43(1).

[306] Uchiama S., Kurasawa T. (2005) *Job Strain and Risk of Cardiovascular Events in Treated Workers: Hypertension Follow Up Study.* Journal of Occupational Health 47, sf: 102 - 111.

[307] D'Souza R ve diğ. (2006) *Work Demands, Job Security and Sickness Absence From Work. How Productive is the New, Flexible Labor Force ?* Australian and New Zealand Journal of Public Health 30(3).

[308] The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels.

Grafik: 27 AB üyesi ülke için istihdam oranıyla İş Kalitesi İndeksi arasındaki korelasyon



Kaynak: The European Trade Union Institute 2009

6. Sosyalizm Perspektifi

Esnek üretimi oluşturan bileşenlerin sömürü derecesini artırmaya, işçileri şirket hedeflerine bağlamaya yönelik olduğunu saptadık. Teknoloji kapitalistlerin elinde emek yoğunluğunu ve üretkenliğini artırmanın aracı haline geliyor. Esnek istihdam biçimleri mutlak sömürüyü derinleştiriyor. Esnek ücretlendirme ve sözleşme sistemleri işçileri yalnızlaştırıyor, örgütsüzleştiriyor, gönüllü olarak daha uzun süre ve emek yoğun çalışmalarını sağlıyor, aralarında derin bir rekabete yol açıyor.

Esnek teknoloji ve esnek emek düzenlemeleri işçi sınıfının bir bölmesinin yararına da olabiliyor. Bu kesimin merkez olarak tanımlanan dar bir kesim olduğunu saptamıştık. O nedenle yeni teknolojiler ve yeni emek düzenlemeleri işçi sınıfını bir de bu bakımdan bölüyor. Öte yandan üretimden dışlanan büyük bir kesim için bunların hiçbirisinin sözünü bile etmenin olanağı bulunmuyor. Sisteme merkezde entegre olmuş bölmeyi verili haliyle işçi sınıfının bir bileşeni olarak görmek belki doğru bile olmayacaktır. Öte yandan merkezdeki bölmenin de sözleşmeli statüde istihdam edilebilmesi, onun, çevredeki bölmeyle geçişkenliğini sağlayan unsurdur.

Bu bölümde ortadaki gelişmelerin geleceğin toplumu açısından ne gibi olanaklar sunduğunu ve bu gelişmelerle bağlantılı olarak geleceğin toplumu için söz konusu edilmesi gereken eğilimleri saptamaya çalışacağım.

1- Herhalde ilk olarak ele alınması gereken unsur teknolojik gelişmeyle birlikte ortaya çıkan çalışma süresinin kısaltılması olanağıdır. Yukarıda da saptadığımız gibi bugün teknoloji kapitalistlerin elinde bir sömürü aracı durumunda. Teknoloji işçinin yerini alıyor, bu da işsizlikle sonuçlanıyor. İşçinin daha yakın ve derin denetlenmesini sağlıyor. Oysa eşitlikçi bir toplumsal düzenleme içinde teknoloji zorunlu çalışma süresinin kısaltılması, işsizlerin üretim ortamına çekilmesi için kullanılabilir. Teknolojinin genel toplumsal çıkarlara hizmet edebilmesi bu nedenle sosyalist bir siyasal iradeyi gerektiriyor. Avrupa ülkelerinde işsizlik oranının % 10'un üzerinde olduğunu belirtmiştik. O halde çok basit bir mantıkla bütün işsizleri üretim ortamına çekerek çalışma sürelerini en azından % 10 kadar kısaltmak olanaklıdır. Bu toplam çalışma süresini aynı düzeyinde sabit tutacak, ancak çalışma süresinin işsizler ile üretim ortamında yer alanlar arasında yeniden dağıtılmasını sağlayacaktır. Böyle bir düzenleme kapitalistler dışında hepimi-

zin çıkarınadır. Gelirin, şimdi üretim ortamına dahil edilmiş olan eski işsizler kitlesine de dağıtılmasına olanak tanıyacaktır. Ancak kapitalistlerin el koyduğu artı değer de genel amaçlı kullanılacağı için, eski işsizler de gelire ortak olsalar bile, işçilerin ve emekçilerin gelirinde gerçek bir artış sağlanacaktır.

Çalışma sürelerinin azaltılmasına ilişkin olarak bir üst paragraftaki saptama Avrupa bölgesinin durumu dikkate alınarak yapılmıştı. Oysa işsizlik oranının dünyanın diğer bölgelerinde çok daha yüksek olduğunu, bu bölgelerde çalışan statüsünde görülenlerin büyük bölümünün tarım ve marjinal sektörlerde eksik istihdam edildiğini, yılın bütün döneminde kapasitelerini tam olarak kullanamadıklarını biliyoruz. O halde global ölçekli eşitlikçi bir düzenleme, daha büyük bir işsizler ve eksik çalışanlar kitlesini üretime çekecek, bu da toplam çalışma süresinde herhangi bir değişiklik yaratmasa bile, çalışan başına ortalama çalışma süresinin önemli derecede kısaltılmasına olanak verecektir.

Bir de tüketim kalıplarının yeniden düzenlenmesi konusu var. Buna aşağıda değineceğiz. Şimdiden şunu söyleyebiliriz: Kapitalizmin yarattığı aşırı-gereksiz tüketim çılgınlığının ortadan kaldırılması, kimi sektörlerdeki kaynakların toplumun ortak çıkarlarıyla uyumlu sektörlere kaydırılmasına olanak vereceği, bu da genel bir üretkenlik artışı sağlayacağı gibi, toplam tüketim hacminde ve talepte azalmaya da neden olabilir. Çalışma sürelerini kısaltacak bir diğer olanak bu olacaktır. Öte yandan bir de bilgisayar teknolojilerinin kullanımının yaratacağı üretkenlik artışı konusu akılda tutulmalı. Toplumsal yaşamın yeniden düzenlenmesiyle birlikte, örneğin, tarıma teknolojinin sokulması, insan gereksinimlerinin karşılanması için gereken toplam çalışma süresini azaltıcı bir etki yaratabilir. Teknoloji, malların dayanıklılığını da artıran bir etkiye sahiptir. Kapitalizm ise bunu istemez. Demek ki sosyalist toplum daha dayanıklı mal üretimini ilk hedeflerinden birisi olarak belirleyecek, sonuçta çalışma sürelerini kısaltıcı bir başka olanak yakalayacaktır.

2- Teknolojik gelişme, üretimin sektörel dağılımı (hizmet, imalat, vb.) gibi unsurlar ele alındığında değerlendirilmesi gereken bir diğer konu üretimin bileşim olarak nasıl yapılandırılacağıdır. Bugün hizmetler sektörünün genişlemesi, aynı zamanda, önemli oranda, insani gelişme bakımından gereksiz üretim alanlarının genişlemesi anlamına gelmektedir. Örneğin bankacılık sektörü, finansman sektörü, reklamcılık sektörü, fast-food sektörü gibi. Öte yandan imalat ve sanayi üretimi içinde yer alan otomobil, giyim, kozmetik, ilaç sektörleri ile bilgisayar donanımları ve yazılımları üreten sektörlerin durumu da önemli derecede böyledir. Dikkat edilirse, bunlar dünyanın en zengin şirketlerinin, patronlarının içinden çıktığı alanlardır. Dünyanın en büyük ilk 20 firmasının içinde, hep, en azından beş altı tane ilaç tekeli yer alır.

Kâr oranlarının düşmesi eğilimiyle paralel biçimde ortaya çıkan spekülatif mali sermaye hareketlerinin gereği olarak gelişen ve parayla ilgili olan bütün sektörler de esasen spekülatif karakterlidir. Üretimin kârı maksimize etmek hedefine değil de,

toplumsal, insani gereksinimlerin karşılanması hedefine yöneltildiği bir toplumda paranın önemi de azalarak-kalmayacaktır. Bu durumda örneğin bankacılık işlemlerinin tek elden merkezileştirilmesi pekala olanaklıdır. Sosyalizmde bankacılığın amacı ortak toplumsal yatırımlar için gereken fonların oluşturulmasıdır. Bu haliyle tam anlamıyla merkezi ve tek bir organizasyona gerek gösterir. Üstelik bilgisayar teknolojileri bugün bu fonun en rasyonel ve hızlı biçimde kullanımını tamamen olanaklı hale getirmiştir. Bankacılık işlemlerinin üretimi desteklemek amaçlı olarak kullanıldığı ve yalnızca para transferine indirgendiği bir düzenlemeden söz ediyoruz.

Otomobil sektörü tam bir baş belasıdır. Otomobilli yaşamın "kara delik" olarak nitelenmesi boşuna değildir. Yaşamı bir kez otomobilli kurgulamaya başladığınızda bu kısır döngünün dışına çıkmak için neredeyse hiçbir olanağınız kalmaz: Ulaşım için otomobil üretimi, otomobiller için kara yolları, yıpranan kara yollarının tamiri, otomobil satışlarını artırabilmek için toplu taşımadan ve alternatif ulaşım yöntemlerinden vazgeçme, daha çok otomobil üretimi, otomobilleri satabilmek için reklam ve bankacılık sektörlerinin devreye girmesi, daha çok otomobil için daha çok kara yolu yapımı, vb. Bu böyle sürer gider. Burada da kalmaz kapitalistler otomobilli yaşamın temel hammaddesi olan petrolü ucuza getirmek için savaşlar çıkarırlar, ülkeler işgal ederler, düşman yaratırlar.

Bugün giyim sektörü ile kozmetik sektörü de tamamen şişirilmiş, sahte gereksinimler üzerinden gelişmektedir. Kâr etme mantığı sahte gereksinimlerin çoğaltılmasını, sürekli beslenmesini, bunun için de sahte tüketim kalıpları yaratılmasını, dayanıksız ve hatta bir kerelik mal üretimini gerektiriyor. Giyim ve kozmetik endüstrilerinin tamamen sınırlanması, hatta (kozmetik için) ortadan kaldırılması hem olanaklı hem de doğanın kaynaklarının ve insan enerjisinin akılcı kullanımı bakımından gereklidir.

Dünya hastalık yükünün önemli kısmını bugün halen bulaşıcı ve önlenebilir hastalıklar oluşturuyor. Bunların koruyucu sağlık önlemleriyle sınırlanması, hatta ortadan kaldırılmaları mümkün. Örneğin çocuk felci hastalığı yok edildi. Şimdi kızamık için uğraşılıyor. Sırada başkaları da var. Üstelik bütün bu işler çok daha önceden de başarılabilirdi. Ancak kapitalist sağlık sektörüne hastalık gerekiyor. İlaç firmaları esas olarak bol kâr bırakan kimyasal maddelerin üretimi için yatırım yapıyorlar. Bunlar dünyanın en büyük tekelleri. Tekelci güçleri kendilerine fiyatları maliyetlerden koparma ve istedikleri düzeyde belirleme şansını da veriyor. Moleküler yapısı bir önceki kuşak ilaçla hemen hemen aynı olan, ama fiyatı 10 kat, 20 kat daha pahalı ilaçlar, tedavi üstünlükleri kanıtlanmadığı halde piyasayı dolduruyor. İlaç araştırmalarını hemen tamamen ilaç tekelleri finanse ediyor. Aynı ilaç firmaları ilaç tüketiminin denetimsiz biçimde artırılması için ellerinden gelen gayreti de gösteriyorlar. Türkiye'de, pazarlanan ilaçtan belli sayıda yazmaları karşılığında hekimlere kadın pazarladıklarını bile biliyoruz. Yüksek kâr bırakan ilaçların denetimsiz kullanımı, koruyucu sağlık hizmetlerinin arka plana

itilmesi, sağlığı bozan çevresel, sosyal, ekonomik faktörlerle hiç ilgilenilmemesi (ki bunlar aslında kapitalizmi oluşturuyor) yeni hastalıkların ortaya çıkmasına, değişik mikroorganizmaların direnç kazanmasına neden oluyor. Bu tam bir kısır döngüdür. Yeni hastalıklar, dirençli mikroorganizmalar, yeterli önlem alınmadığı için ağırlaşan vakalar, hastalıklar için yapılan büyük harcamaların daha da büyümesine neden oluyor. En büyük yatırımlar, tedavisi en pahalı hastalıklara yapılıyor. Dengeli ve yeterli beslenmeyle osteoporoz (kemik erimesi) engellenebilecekken, menopoz dönemindeki kadınların kullandığı osteoporoz ilaçları en çok kullanılanlar listesinde yer alıyor. Bu nedenle ilaç endüstrisinin bütünüyle yeniden değerlendirilmesi, piyasacı sağlık paradigmasının sorgulanması, eldeki kaynakların hastalıkların tedavisi için değil, önlenmesi için kullanılması gerekiyor. Bu, sağlık harcamalarını önemli derecede azaltacak, ilaç sanayi yatırımlarının düşürülmesi olanağını verecektir.

Reklamcılık ise tamamen yok edilmesi gereken bir sektördür. Temel mantığı firmaya rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Rekabetin gereksizleştiği bir üretim sisteminde reklama da gerek yoktur. Malların insan gereksinimlerini karşılayacak nitelikte üretilmesi garanti edildikten sonra değişik biçim, renkte, vb. mal üretimi de gereksizdir. En azından olayı bugünkü gibi abartmanın anlamı olmadığı konusunda hemfikir olunabilir. O halde geleceğin toplumu belli kalitede malın, değişik biçimlerinin üretimine dayanacak, bu da reklamı ortadan kaldıracaktır. Ancak bunun için üretimin kamusal zemine oturtulması gereği açıktır.

Çok sözü edilen, bilgi toplumunun temeli olduğu varsayılan bilgisayar sektörünün de, hem donanım hem de yazılım olarak aynı karaktere sahip olduğunu söylemeliyiz. Büyük bilgisayar tekelleri bugün sürekli model değiştiriyor, yeni modellerle aslında işe yaramakta olan eski modelleri kasıtlı biçimde uyumsuz üretiyorlar. Aynı şey bilgisayar programları için de geçerli. Pazarı dinamik tutabilmek için kullanılan bu stratejinin tam bir kaynak israfı olduğu açıktır.

Üretimin sektörel bileşiminin yeniden düzenlenmesiyle ilgili olarak yukarıda sıralananlar ilk elde akla gelen örneklerdir. En önemli nokta aslında tüketimin niceliksel ve niteliksel olarak yeniden düzenlenmesiyle ilgilidir ve bu örneklerin tümü bununla ilişkilidir. Günümüz kapitalizmi üretimi de tüketimi de insan gereksinimlerinden koparmıştır. İnsanlığın ilk aşamalarında üretim bire bir gereksinimlerle uyumluydu ve üretilenlerin önemli kısmı kısa sürede tüketilirdi. Feodalizmde bile bu neredeyse böyleydi. Kapitalizm ise daha çok kâr edebilmek için, daha çok tüketen bir insan karakterine ve toplum yapısına gerek duydu. Bunun için reklamcılıkla insanın içgüdülerini alabildiğine kullandı. Daha çok ve daha hızlı tüketen bir insan tipi yaratıldı. Önce tükettirilmek için üretildi ve reklam yapıldı. Sonradan artan gereksiz tüketim kalıpları üretimi uyarmaya başladı. Bu nedenle, tüketimin de üretimin de ne kadarının gerekli olduğu açısından bilimsel bir çalışmaya da gerek bulunuyor.

Tüketim hırsı doğa ile insan arasındaki dengeyi de bozdu. Doğanın hızlı ve aşırı tahribi, çevre kirlenmesi bunun örnekleridir. Kaba bir çevreci mantıkla "eski günlere" dönülmesini önerecek değiliz. Ancak tüketim kalıplarının gözden geçirilmesi gereğinin bulunduğu da ortadadır. Yalnızca doğayla dost yaşamak açısından değil. İnsan enerjisini de tasarruflu kullanmak ve boş zamanı artırmak açısından. Herkesin günde kilogram başına ortalama 1 gram protein, kişi başına günde ortalama 2000-3000 kalori, 500 miligram C vitamini, vb. tüketmesini sağlayacak bir üretim sisteminin oluşturulması, bunun eşitlikçi bir istihdam politikasıyla gerçekleştirilmesi, bütün çocukları aşılayacak, AIDS tedavisini olanaklı kılacak, değişik enerji kaynaklarının üretilmesini sağlayacak, konutlardaki enerji kaybını önleyecek yeni konut tasarımlarını yapacak, vb. teknolojilerin geliştirilmesi, bunun için de araştırma geliştirmeye yatırım yapılması gerekiyor. Ancak herhalde yılda kişi başı bir iki çift ayakkabıdan daha fazlasının edinilmesi gerekmiyor, vb.

Yukarıda sözünü ettiğim planlama hiç de zor değildir. Ama sosyalizmi gerektirir. Tüketim kalıplarının yeniden belirlenmesi, insani düzeyde gereksinimlerin gerçekçi bir zeminde tanımlanmasına, toplumsal düzeyde ise üretimin sektörel bileşiminin yeniden düzenlenmesine gerek gösterir.

3- Çalışma sürelerinin kısalması yönündeki gelişme sosyal yaşamın da yeniden düzenlenmesini gerektirecektir. Aslında bunun, çalışma sürelerinin kısaltılmasından sonra, belli ölçülerde kendiliğinden ortaya çıkacağı da varsayılabilir. Boş zamanın nasıl değerlendirileceği konusundan söz ediyoruz. Yaşamın çok yönlüleştirilmesi ve amatörleştirilmesi de diyebiliriz buna. Zorunlu çalışmanın dışında, bilimin, sanatın, edebiyatın, sporun sistematik, düzenli, eşit ve insanı çok yönlüleştirecek biçimde herkesin yaşamına dahil edilmesi. Bu gelişmenin öğrenmeye açık, yaratıcı yeni bir insan tipinin yaratılmasıyla ilişkili olduğu açık. Yaşamın çok yönlüleştirilmesi bir yandan böyle bir insanı yaratırken, bir yandan da kendisi böyle bir insan malzemesine gerek duyar. Aksi taktirde boşluktan maraza da çıkabilir. Kapitalizmin körleştirdiği, duygusuzlaştırdığı, kavgacılaştırdığı, uyuşturucu bağımlısı kıldığı, televizyon karşısında körleştirdiği insan malzemesinin ne öğrenmeye, ne spor yapmaya, ne okumaya, ne araştırmaya mecali ve niyeti bulunmuyor. O nedenle bilimin, sanatın, vb. amatörleştirilmesi, boş zamanın boş zaman olmaktan çıkartılarak yaratıcı faaliyetlerle dolu bir faaliyet alanı haline getirilmesi tam anlamıyla yaratıcı çaba gerektiren bir planlama işidir.

Bu planlama için herhalde başlangıçta sosyalizme inanmış eğitmenlere, sporculara, bilim insanlarına, sanatçılara, aslında içimizde bolca bulunan örgütleyici karakteri belirgin vatandaşlara çok büyük sorumluluklar düşecektir. Bu kadroların ülkemizin ve dünyanın her yerinde, araştırma, öğrenme, okuma, yardım etme, dayanışma, sorun çözme enerjisiyle dolu yeni sosyalist bireyi yaratmak için büyük çaba harcaması gerekecektir.

Yeni insan tipinin sayıca çoğalması boş zamanların aktif olarak değerlendirilmesini giderek kendiliğinden bir faaliyet haline getirecektir. İşte o zaman boş zaman bizim şimdiye kadar konuştuğumuz anlamını yitirecek ve yaratıcı faaliyetlerle dolu bir etkinlik dilimi halini alacaktır. O nedenle sosyalizm, sosyal yaşamın düzenlenmesini başlı başına planlı ve merkezi bir iş olarak önüne koymak zorundadır. Bunun için yeni eğitim, iletişim teknikleri geliştirmek zorundayız ve hep yeni şeyler denemeliyiz.

Özellikle bilimin amatörleştirilmesine işyerinden, üretimin içinden başlamalı ve işyerlerini bu amaçla yeniden düzenlemeliyiz. Okullar eğitimin etkinliğini artırma yollarının, sağlık kurumları yeni tanı, tedavi ve korunma yöntemlerinin araştırıldığı, uygulandığı mekanlar olmalı. Fabrikalarda verimliliği artırmanın teknik yollarını işçiler, mühendisler araştırmalı. Bu amaçla işyerlerine laboratuarlar, dershaneler açılmalı. İşçiler ortak sorun ve gereksinimler üzerine düşünmeye, konuşmaya, araştırmaya, okumaya özellikle özendirilmeli.

4- Çalışma sürelerinin kısaltılması ve sosyal yaşamın yeniden düzenlenmesiyle bağlantılı bir diğer nokta mesleklerdeki değişim konusudur. Bugün pek çok mesleğin insan doğasıyla barışık olmadığını, insana yakışmadığını, toplumun sınıflı karakteri gereği meslek olarak ortaya çıktığını biliyoruz. Temizlikçilik, atıkların uzaklaştırılmasıyla ilişkili olan çöpçülük, aşçılık, şoförlük, vb. türü meslekler tamamen böyledir. Esasen bireysel düzeydeki rekreatif uğraşların hiyerarşik düzende ayrı bir sorumluluk olarak kimilerinin üzerine yıkılmasıyla ortaya çıkmıştır bunlar. İlelebet sürmelerini beklemek insani olmaz. O nedenle bunların tamamen profesyonel bir uğraş olmaktan çıkarılmaları yönünde devrimci adımların atılması gerekir.

Çalışma sürelerinin kısaltılması yönündeki teknolojik gelişmeler bu bakımdan iki boyutlu olanak sunuyor. İlk olarak teknolojik gelişme kimi insani olmayan meslekleri insanın üzerinden alabilir. Örneğin yerin 800 metre altında kömür çıkarma işi akıllı makineler tarafından devralınabilir, kendi kendisini temizleyen helalar ise daha şimdiden yapılıyor. Zor yıpranan, buruşmayan kumaşlar da öyle. İkinci olarak ise boş zamanın artışı bireysel rekreasyon çalışmalarının yine amatör olarak bireyler ve kolektifler tarafından üstlenilmesini sağlar. İkinci durum tam bir grup, topluluk ve toplumsal organizasyon sorunudur. Kolektifler aşçılık, temizlik, atıkların uzaklaştırılması, mikro çevre düzenlemeleri gibi temel aktiviteleri amatör bir biçimde gerçekleştirmek açısından yeni bir iş bölümü geliştirmek zorundadır. Olayın bu ikinci yönünün tamamen teknolojinin üzerine devredilmesi beklenemez. Teknolojik gelişmenin kendisinin ortadan kaldıramayacağı pis işlerin varlığını sürdürmesini beklemek durumundayız. O halde bu pis işleri belli profesyonel meslek sahiplerinin üzerine yıkmaktan vazgeçerek, onları herkesin biraz biraz devraldığı yeni bir toplumsal düzenlemeye gitmek zorundayız.

5- Başlangıçta bu büyük ve heyecanlı projenin işyeri ortamında uygulamaya konulacağını söyleyebiliriz. Ancak bu klasik kapitalist işyerinden farklı bir işyeri olmak du-

rumundadır. Kapitalist işyeri bugün aileyi parçalayıcı, insan yaşamını ileri derecede doğal sınırlarının ötesinde zorlayıcı bir karaktere sahiptir. Bir kere işyeri ile bireylerin yaşadıkları konutlar birbirinden tamamen uzaktır. Çoğu kez ulaşım için servis olanağı da bulunmaz. Bütün bunlar günlük kent yaşamını dayanılmaz bir işkence haline dönüştürür. Çocuklar ve anne, baba sabahın köründe, hava karardıktan sonra bir araya gelmek üzere, kilometrelerce uzaktaki işyerlerine, okullarına, kreşlerine ulaşmak için birbirlerinden ayrılırlar. Patronlara para kazandırmak ve patronlara para kazandırmak amacıyla büyümek için...

Günümüz kentlerinin ve üretim ortamının bu yapısı çalışan aileleri işyeri dışında da halsiz bırakır. İşyerinde esnek üretim modelleri çalışanları birbirine düşüren, rekabeti kızıştıran, birbirine denetlettiren, dayanışmayı yok eden, iş yoğunluğunu ve süresini artıran bir karaktere sahipti. İş dışı ortam da böyledir. İş dışında da bireyler bu kez işlerine yetişmek, kendilerine sunulan tüketim nesnelerinden olabildiğince çok edinmek için birbirleriyle yarışırlar. Otobüs şoförleri, işlerine yetişmek için otobüsleri yarışarak dolduran işçileri işyerlerine yetiştirmek için birbirleriyle yarışırlar.

Bütün bu karmaşayı ortadan kaldırmak için çalışma ortamıyla, aile ortamını ve sosyal yaşantıyı iç içe geçirecek bir üretim yapısı düşünmeliyiz. Bu nedenle sosyal yaşam olabildiğince işliklerin çevresinde kurulabilir. Fabrikaların çevreyi kirletmelerine karşı gerekli önlemler alındıktan sonra okullar, konutlar, lojmanlar, kreşler pekala fabrikaların yanında konuşlandırılabilir. Eski Sovyetler Birliği'nde ve Türkiye'de (örneğin Karabük'teki demir çelik fabrikalarında) bunun değişik örnekleri vardı. Böylece iş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin sosyal ortamda pekişmesi de sağlanabilir. Böyle bir düzenleme kapitalizmin insan yaşamına getirdiği büyük izolasyonun da ortadan kalkmasına yardımcı olur.

Bugün ise değişik esnek istihdam biçimleriyle sosyal yaşam ile iş yaşamı arasındaki ilişki değişik bir biçimde düzenlenmekte ve parçalanmaktadır. Örneğin evde çalışma ev ortamını iş ortamı haline getirirken, çalışanın diğer çalışanlarla ilişkilerini tamamen ortadan kaldırmaktadır. Esnek istihdam tam bir insan izolasyonudur. Ekip çalışmasının önemli hedeflerinden birisinin bu izolasyonu ortadan kaldırmak olduğu söylense bile, Japon üretim sisteminin de yabancılaşma, iş gerilimi bakımlarından yeni sorunlar yarattığını görmüştük. Nedeni açıktır: Esnek üretimde ekip, rekabeti düzenlemek için inşa edilir.

O halde hedefimiz yeni teknolojilerin sağladığı olanakla işçileri evlerinde tek başına çalışmaya zorlayarak izolasyona izolasyon katmak olmamalıdır. Tam tersine çalışanları üretim ortamında daha çok birlikte olmaya, üretim ortamını çalışanların etkileşimini, dayanışmasını artıracak şekilde düzenlemeye çalışmalıyız. Yeni teknolojileri bu amaçla kullanabiliriz. Yeni teknolojiler ayrıca, iş dışındaki sosyal ilişkilerde hedeflenen yaratıcı etkinlikleri geliştirmek için de kullanılacaktır. Belki bütün bunlar için insanları iş dışı

yaşamlarında yine kendi başlarına bırakan bilgisayar oyunlarının dışında, yeni oyun türleri, birlikte proje üretmeye olanak verecek simülasyon programları geliştirmek gerekecektir.

Hem işyeri hem de sosyal ortamda (ki bu ikisinin önemli oranda iç içe geçmesi gerektiğini düşünmüştük) rekreasyon alanlarını alabildiğine geliştirmek gerekir. Her köşeye oyun alanları, spor alanları, birlikte zaman geçirmeye fırsat verecek sohbet köşeleri, bilim üretim parkları, tartışma mekanları, bilgisayar laboratuarları, vb. sosyalizmin hedefi insanlar arasındaki etkileşimi iş ortamında da, sosyal ortamda da artırmak olmalıdır.

6- Kapitalizm yönetim boyutunda hep ölçek küçültür. Ekonomik olarak dünyanın en ücra köşelerine kadar istila etme eğilimi taşırken, yönetimi şirket ölçeğinde odaklar. Sermayenin özel birikim tarzı, piyasa ekonomisinin gereksinimleri, sermayenin merkezileşmesi ve tekelleşmesi bireysel sermayeler üzerinden gerçekleştiği için. Temel amaç şirket kârının maksimizasyonudur. Bunun içinde komşu şirketlerin yutulması da bulunur.

Üretkenlik artışını hedefleyen bütün yönetim stratejilerinin de şirket odaklı olması bundandır. Performans ücreti de şirketin kârlılığını artıracak şekilde uygulanır. Performans ücretlendirmesinin amacı iş yoğunluğunun artırılması ve çalışma süresinin uzatılması üzerinden işçinin üretkenliğini artırmak ve işçiyi şirket hedeflerine kilitlemektir. İşçi işine ve şirket hedeflerine kilitlenirken kendi sosyal yaşamına, toplumsal olaylara karşı ilgisini kaybeder. Genel ilgisizlik kapitalist sistemin arzuladığı bir şeydir. Kapitalizm işçiyi şirkete karşı ileri derecede uyanık tutmaya çalışırken, genel olarak dünyaya ve kendisine karşı yabancılaştırır. İşçinin şirkete kilitlenmesi, genel yabancılaşma sendromu içinde gerçekleşir. Japonya'da ortaya çıkan karoshinin bir nedeni de budur: Yabancılaşma ve anlamsızlaşma içinde, bireyin kendisiyle yabancı olana bağlanması ve onu hayatının anlamı olarak anlamlandırması. Anlamsız bir şey anlam olmuştur. İşçinin yaşamının tek anlamı diğer şirketleri yutması, alt etmesi, yok etmesi gereken kendi şirketinin başarısıdır. Kapitalizm şirketi işçinin yaşamının anlamı haline getirmeye çalışır. Karoshi budur. İşçinin büyük bir iş yüküyle kendi kendisini sömürmesi. Karoshi aynı zamanda bir kabullenmişliktir.

Sosyalizmde de ekonomik başarı, üretkenlik artışı, insanın emek gücü de dahil bütün kaynakların verimli kullanılması önemli gerekliliklerdir. Ancak sosyalizmde başarının temel ölçütü şirket değil, en azından ulusal ölçek olmak zorundadır. Sosyalizm performansı, başarıyı, verimliliği en azından ulusal ölçekte değerlendirmelidir.

Yukarıdaki önerimizin önemli nedeni sosyalizmin kendi ekonomik rasyonaliteleridir. Kapitalizmin ekonomik rasyonalitesi kâr maksimizasyonu iken, sosyalizminki en azından ulusal ve giderek global ölçekte insan gereksinimlerinin en üretken (birim ürünün üretilmesi için en az zaman harcayarak) ve verimli (birim ürün üretimi için en az kay-

nak harcayarak) biçimde karşılanmasıdır. Kapitalizmde başka her şeye karşı şirketin kârlılığı temel güdü iken, sosyalizmde herkesin gereksinimlerinin karşılanması temel amaçtır. Kapitalizmde ekonomik içgüdüler yön verici iken, sosyalizm bu içgüdüleri merkezi planlamayla denetim altına almak zorundadır. Aksi halde ortadakine sosyalizm demek olanaklı olmaz. Sosyalizm, sosyal anlamda, her şeyden önce eşitlikçilik demek olduğu için. Sosyalizim bölgesel, etnik, vb. eşitsizliklere son vermek zorundadır. Bu nedenle de siyasal olarak üzerine oturduğu ülke ölçeğini ekonomik rasyonalitesinin de ölçeği yapması gerekir.

Sosyalizm bölgesel eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için, kapitalist değerlendirmelere göre verimsiz görünen yatırımlar yapmak, geri kalmış bölgelere, gelişmiş bölgelerden karşılıksız kaynak aktarmak zorunda kalabilir. Bütün bunlar ekonomik rasyonalite mantığıyla ters olsa bile. Bir zamanlar Sovyetler Birliği'nin Küba'dan aldığı şeker için dünya piyasa fiyatının iki katını ödemiş ve Küba'ya sattığı benzini de dünya piyasa fiyatlarının yarısına vermiş olması bunun tipik örneğidir. Burada bir gerilim olduğu da açıktır. O da karşılıksız kaynak aktarılan bölgelerin üretkenlik ve verimlilik kriterlerinden uzaklaşabilecek olmaları riskidir. Dolayısıyla sosyalist sistemin kendine özgün rasyonaliteleriyle, ekonomik rasyonaliteler arasında bir gerilim olduğunu da kabul etmek ve bu gerilimi bir tarafta sosyalist eşitlikçilik ilkesinin gereğini yerine getirecek, öte tarafta ise kaynakların üretken ve verimli kullanımı yönündeki en genel ekonomik ve insani ilkeyi akılda tutacak şekilde diri tutmak gerekir. Böyle olduğu sürece bu gerilim verimli bir gerilim olacaktır.

Bütün bu nedenlerle sosyalizmin, işçileri ve işçi sınıfını çalıştıkları işletmelerin ekonomik hedeflerine kilitlemesi gerekli, ancak tek başına yeterli bir strateji olmayacaktır. Bunun en tipik örneği Yugoslav tarzı sosyalist piyasa ekonomisidir. Yugoslavya'da ekonomik rasyonalite şirket ölçeğinde kurulmuştu. Katılım mekanizmaları, verimlilik analizleri, bunların tümü şirketler temelinde gerçekleştiriliyordu. Şirket yöneticilerini işçiler seçiyor, şirketler kendi gelir-gider muhasebelerini yaparak, bu muhasebenin sonuçlarına göre davranıyor, mal fiyatlandırıp satıyor ve yatırımlarını gerçekleştiriyorlardı. Sonuç tam bir kapitalist piyasa karmaşası oldu. Şirketler birbirleriyle yarışırlarken, kardeş şirketleri unuttular, bölgesel eşitsizlikler hızla derinleşti, tek tek şirket verimlilikleri artıp (kazananlar), azalırken (doğal olarak eş zamanlı biçimde kaybedenler) ülke ekonomisinin verimliliği bir bütün olarak ve düzenli bir eğilim göstererek düştü. Emperyalistler Yugoslavya'yı bu zeminde çökerttiler.

Sosyalizmde tek kilitlenme noktası, performansın, verimliliğin esas olarak değerlendirileceği ölçek o nedenle ulusal ölçek olmalıdır. Sosyalizmde ekonominin merkezi planlanması gereği de buradan çıkar. Sosyalizmin ekonomik planlamasını belirleyen temel faktörler şunlardır: 1) Toplumun, eğitim, sağlık, konut, beslenme, giyinme, ulaşım, eğlenme-kültür gibi gereksinimleri. 2) Değişik doğal, sosyal, kültürel farklılıklara

bağlı olarak sosyalist toplumun değişik kesimleri ve ülkenin değişik bölgeleri arasındaki ekonomik, sosyal eşitsizlikler, kısacası, karşılıksız kaynak aktarmak gereken bölgelerin büyüklüğü. 3) Aynı şekilde değişik faktörlerin etkisiyle eşitsiz ve geri karakter gösteren dost sosyalist ülkelerin varlığı ve bu ülkelerin gereksinimlerinin büyüklüğü. 4) Sosyalist toplumun ve diğer ülkeler sosyalist toplumlarının yapmak zorunda bulundukları tasarruf miktarı.

Dikkat edilirse yukarıdakilerin tümü, ilgili enformasyona, ancak merkezi planlamayı gerçekleştirecek merkezi yönetim organlarının sahip olabileceği türden sorunlardır. Bu sorunların tümünün ölçeği tek tek şirketlerin sorunlarını, kaygılarını, planlarını aşar ve tam tersine şirketlerin planlarının yöneltilmesi gereken ana doğrultuyu belirlerler. O nedenle sosyalist merkezi planlamada şirketlerin kendi planları merkezi planlamayı destekleyecek şekilde yapılandırılmak zorundadır. Aksi taktirde ortada eşitlik, dayanışma ve sosyalizm diye bir şey kalmaz.

Merkezi planlama ve yerel birimlerin bu planlara tabi kılınması aşırı bürokratik bir yapı yaratır ve ekonomik verimliliği düşürür mü? Böyle bir risk vardır ve bu riski önlemek bakımından ekonomi dışı faktörlerin kullanılması yaşamsal öneme sahiptir. Ancak çok sözü edilen yeni teknolojilerin ve bilgisayarların merkezi planlama ile yerel gereksinim ve olanaklar arasındaki ilişkiyi çok daha dinamik kılacağı da açıktır. Ulusal ve uluslararası bilgisayar ağları yerel olanak ve kaynakların merkezileştirilmesine, merkezi planlama direktiflerinin ise yerelleştirilmesine, böylece merkezi ve yerel kaynak, olanak ve zorunlulukların anında ve binlercesinin karşılaştırılmasına ve birbirlerine göre düzeltilmelerine de olanak sağlar. Bu aslında çok bileşenli bir bilgisayar oyunu olarak da düşünülebilir: Aynı anda binlerce birimin oyuna dahil olduğu, kendi kartlarını açık biçimde ortaya koydukları, ortak bir planlama gerçekleştirdikleri ve var olan merkezi planları buna göre değiştirdikleri bir süreç. Binlerce birim kendi olanak ve gereksinimlerini veri tabanına girecek, merkezi gereksinimlere göre yerellikler zorlanacak, olmadığı noktada senaryo kesilecektir. Aynı süreç her bir yerel birim içinde de işleyecektir. İşte işçilerin bilimi kendi yaşamlarına dahil etmelerinin başlangıç noktası. Bilim ve siyasal katılım.

Dikkat edilirse hep ekonomik rasyonalitenin dışında bir şeyden, toplumsal gereksinimlerden ve siyasal gerekliliklerden söz ediyoruz. Siyasal gereklilikleri sosyalist, eşitlikçi hedeflerimize göre gelişen toplumsal gereksinimlerimize göre belirliyoruz. Buradan hareketle de şirket ölçekli ekonomik rasyonalitenin gerekliliklerini saptıyoruz. Yalnızca şirket ölçekli ekonomik rasyonalitenin gerekliliklerine göre hareket edecek olsaydık, ne az gelişmiş bölgeleri ne de az gelişmiş dost sosyalist ülkeleri düşünecektik. Ama o da sosyalizm olmayacaktı.

Kapitalizmin performans ölçümü şirket hedeflerini gerçekleştirme kıstasına bağlanmış birey olarak işçi verimliliği ve üretkenliğiyle ölçülür. İşçi ne kadar şirkete kilitle-

nirse performansı o kadar yüksektir. Şirketin performansı ise sonuç olarak bireysel performansların bileşkesi olarak ortaya çıkacak şirket kârlılığıdır. Tabii piyasada realize olursa.

O halde sosyalizmde performans ulusal ve global ölçekli insani gereksinimlere kilitlenmek zorundadır. İnsani gereksinimlerin tatmin derecesi performansın ölçütüdür. İşçiler ve şirketler de yaptıklarını bu hedefe yöneltmek zorundadır. Bu eylemin ekonomik rasyonalitenin kuralları dışında ve ekonomik performans kriterlerinin tersine geliştiğini yukarıda vurgulamıştık. Bu nedenle, belki de, dünya kapitalist sistemi varlığını sürdürdüğü sürece, sosyalizmin ekonomik başarısı, kapitalizmin orta ve üst sınıflarının ekonomik durumunu ifade eden başarı düzeyinin gerisinde kalmak zorundadır. Sosyalist sistem açıktan geri bölge ve ülkeleri desteklemek zorunda olduğu için. Kapitalizmin ekonomik rasyonalitesinin içinde eşitsizlikler, bazılarının yoksulluğu, vb. zaten vardır. Eşitsizlik ve sömürü ekonomik rasyonalitelerdir. Sosyalizm ise bunları kabul edemediği için ekonomik açıdan rasyonel davranamaz.

O halde sosyalist toplumu ve sosyalizmin bireylerini çalışmaya yönlendirmek bakımından ekonomik güdüleyiciler kesinlikle yetmeyecek, hatta, tam tersine bunlar sosyalizmin insani zeminini alttan oyan bir işlev bile görebilecektir. O nedenle sosyalizmin, bireyleri, işletmeleri ve toplumları toplumsal refahın ortalama düzeyinin yükseltilmesi amacıyla çalışmaya ve bazı kesimlere açıktan kaynak aktarmaya razı edebilmesi için ekonomi dışı faktörleri yaratmaya gereksinimi vardır. Dünya ölçekli kapitalizm-sosyalizm ayrışması ve dünya ölçekli eşitsizlikler devam ettiği sürece, sosyalizmde ideoloji ve siyasete her zamankinden daha fazla oranda gereksinim bulunmasının nedeni budur. Sosyalizm o nedenle karşılıksız çalışacak bireyleri yaratmak zorundadır.

7- Sosyalizm karşılıksız çalışma bilincine sahip bireyi kapitalizmden devralamaz. Onu kendisi yaratmak zorundadır. Kapitalizm bireyleri hep yarışmaya sokar. Son yıllarda geliştirilen esnek yönetim biçimleri (esnek ücretlendirme, bireysel sözleşmeler) işçilerin tümünü amansız bir yarışa zorlar. Bu sistem içinde işçi diğer sınıfdaşlarıyla yarışabilmek için kendisiyle yarışmak zorundadır. Performans ücretinin işlevi de budur.

Sosyalizm büyük bir olasılıkla bu siyasal bilinçteki işçilerle iş yapmak zorunda kalacaktır. O nedenle işin en başında işçilerden, toplumsal refahı artırmak ve yoksullara, yoksul bölgelere karşılıksız kaynak aktarmak için özveriyle üretmelerini, çalışma sürelerinin kimi zamanlarda uzatılmasına gönüllü razı olmalarını beklemek sonuç vermeyebilir. Bunun en tipik örneğini Sovyetler Birliği'nde yaşamıştık. Lenin döneminde Sovyet ekonomisinin Yeni Ekonomik Politika'ya yönelmesinin nedeni buydu. Başta Lenin olmak üzere Sovyet yöneticilerinin, içleri kan ağlayarak, zamana göre ücret sisteminden, parça başı ücrete (performansa göre ücret) geçmelerinin nedeni de buydu: Henüz sosyalist bilinci edinememiş işçilere ekonomik motivatörler sağlama gereği. Ya da ekonomik rasyonaliteleri dikkate alma zorunluluğu.

Parça başı ücret kapitalist bir ücretlendirme modelidir. Emek değer teorisinin sosyalizm topraklarında kabul edilmesi anlamına gelir. Daha da ötesinde kullanılması zorunluluğudur. Sovyetler Birliği üretim tıkanıklığını aşabilmek, işçileri çalışmaya yönlendirebilmek, çalışma motivasyonunu artırabilmek için parayı bir araç olarak kullanmak zorunda kalmış, işçileri kendilerine denetlettirmek gereği duymuştur.

Emek değer teorisinin kullanılması açıkça sosyalist bilinci öldüren bir karaktere sahiptir. Ancak sosyalizmin kuruluş aşamasında başka çare de kalmayabilir.

Emek değer teorisi, yani para için çalışmak, daha çok para kazanmak için çalışmak, açıkçası, paranın egemen olduğu kapitalist dünya görüşünü besler. Bu durumda sistemin işçilere söylediği şey tam olarak şudur: Ne kadar çok çalışırsanız o kadar çok para kazanırsınız, çok para kazanmak için çok çalışmalısınız, refahınız paraya bağlı, para sosyalist ülkemizi ayakta tutacak. Bu strateji günlük açıdan doğru olsa bile, sosyalizmin tarihsel hedeflerine tamamen ters olduğu açıktır.

O halde sosyalizm bireyleri eşitlik, adalet, dayanışma, vb. kavramlarla somutlanabilecek olan sosyalizm idealine bağlayabilmek için ideolojik ve siyasal araçları devreye sokmak zorundadır. O nedenle bir önceki maddede dile getirdiklerimizi de gözeterek şunu söyleyebiliriz: Sosyalizm ekonomik rasyonalitelere göre değil, temel olarak ideolojik ve siyasal hedeflere göre hareket eder. İdeolojik ve siyasal araçların iki işlevi olacaktır. Bir yandan emek değer teorisinde yaşayan burjuva zemini tamponlamak, öte yandan ise toplum ve ülkesi için karşılıksız çalışma azmiyle dolu yeni sosyalist bireyler yetiştirmek.

Sosyalizm, ne olursa olsun, yanındaki arkadaşıyla dayanışma arzusunda olan, mağduru, mazlumu destekleyen insan tipine gerek duyar. Ancak böyle bir insan tipinin egemenliği sosyalizmi ayakta tutabilir. İnsanlar başarıyı, başarılarını gördükçe yaptıklarına sarılırlar. Karşılıksız çalışacak insan tipinin yaratılması da, o nedenle, sosyalizmin başarılarının ortaya çıkmasıyla, bu başarıların eşitlikçi biçimde yaygınlaştırılmasıyla yakından ilişkilidir.

Sosyalizmde özellikle eğitim, sağlık, konut, temel gıda maddeleri, ulaşım gibi gereksinimlerin belli bir standartta herkes için devletçe garanti edilmesi, para kazanmak için çalışmak anlayışını besleyen emek değer teorisinin gerekliliğini minimize eder. Temel gereksinimlerin devletçe karşılanması maddi kazanımlar için yarışma güdüsünü zayıflatır. Ekonomide devletin ağırlığının artması ve insan gereksinimlerinin giderek daha büyük kısmının devletçe karşılanması emek değer yasasının zeminini eritir. Bu da çalışmayı maddi ödüllerden giderek bağımsızlaştıran bir olanak sunar.

Ancak bu noktada bu kez başka bir sorun belirir: Çalışma arzusunun ortadan kalkması ve tembellik tutumu. Gereksinimler önemli derecede devletçe karşılanıyorsa, sosyalizmin kuruluş aşamasında olunsa bile, yoksul bölge ve halklar bulunsa bile çalışma arzusu körelebilir. Yine Sovyetler Birliği'nin özellikle 1960'lardan itibaren böyle bir

sorunu açık biçimde yaşadığını biliyoruz. Kapitalistlerin "iş ve yaşam garantisi işçileri tembelleştirir" yönündeki taraflı argümanlarının etkili olmasına da bu sorun olanak tanımıştı. Henüz kapitalizmin kirliliklerinden kurtulamamış bireyler devlet garantisini gördüklerinde tembelleşebiliyorlar. İşte maddi güdüleyiciler bu noktada da devreye girmek zorunda kalıyor.

Sosyalizmin maddi güdüleyicileri kabullenmek zorunda kalması kapitalizmin çıkarcı insan tipinin sürekliliği açısından olumlu etkide bulunurken, sosyalizmin içinde bulunduğu verimlilik ve üretkenlik krizini aşmak bakımından işlevsel olabilir. Aradaki gerilimin çözülmesi tamamen pratik bir iştir. Ancak bütün bunlar bize sosyalist ekonominin ekonomik rasyonalite mantığının ötesinde ideolojik ve siyasal bir zemine gereksinim duyduğunu bir kez daha açıkça gösteriyor. Sosyalist ekonominin verimliliği çok önemli oranda ideolojik ve siyasal araçların etkin biçimde kullanılmasına ve yeni ideolojik, siyasal araçlar yaratılmasına bağlıdır.

8- Kapitalizm demokraside de ölçek küçültür. Endüstriyel demokrasinin anlamı işyeri ölçeğinde kâr maksimizasyonu amaçlı katılım stratejileridir. Katılım fikir belirtmeye katılıp katılmamaktaki serbestlik ise sorun yoktur. O zaman endüstriyel demokrasiye demokrasi diyebiliriz. Nasıl olsa, katılanlardan, katılanların söylediklerinden, vb. bağımsız olarak birileri karar almaktadır. Ancak katılımda neyin düzenlendiği, hangi konularda yeniden düzenleyici kararlar alındığı ve bu kararların bağlayıcılık derecesi önemli ise o zaman endüstriyel demokrasinin siyasal demokrasi ile ilgisinin olmadığı açıktır. Çünkü endüstriyel demokraside işçilerin katılımı üretkenlik artışıyla ilintili konularla sınırlıdır ve eşitsizliklerin temelindeki sınıfsal çelişkilere ilişkin konular kesinlikle gündeme giremez. O halde kapitalizmin işyeri ölçekli ve sendikaları dışlayan endüstriyel demokrasisi eşitsizliklerin üretimine katılımdır.

Sosyalizmin demokrasisi, üretim araçlarının kamulaştırıldığı, zenginliğin toplumsallaştırıldığı nesnel bir zemin üzerinde refahın yükseltilmesini, dolayısıyla boş zamanın artırılarak, yaşamın çok yönlüleştirilmesini hedeflemek zorundadır. Demokrasi sosyalizmde yaşamın en küçük birimlerinden, sokaklardan, mahallelerden, işyerlerinden başlayacak ve yaşamı zenginleştirici bir işlev görecektir. Birimlerdeki sorunların ele alınması, bunlar için öneriler getirilmesi ve bu önerilerin merkezi planlama zorunluluğunun fırsat tanıdığı olanaklar çerçevesinde yaşama geçirilmesi demokrasinin kendisidir.

O halde sosyalizmde demokrasi birçok yönlüleştirme aracı olduğu gibi, kendisi bu çok yönlüleşmenin en önemli göstergelerinden birisidir. Sosyalist bireyler, dayanışma halinde, eşitlik kültürünü geliştirecek şekilde, etkileşmeyi, tartışmayı, birlikte çalışmayı, yerel sorunları düşünmeyi, yerel ölçeği ülkenin ve dünyanın genel durumu içinde ele almayı, yaratıcılığı, evrensel değerleri yeniden üretmeyi öğrenirler. Bu canlı bir süreçtir ve herkese zevk verir.

O nedenle işyerlerinde, üretim birimlerinde ilgili özel sorunları, genel olanak ve zorunluluklar içinde değerlendirmeyi, çözmeyi olanaklı kılacak katılım mekanizmalarının oluşturulması önemlidir. Bu tür mekanizmaların en azından başlangıç aşamasında yerel ve özel çıkarların abartılması yönünde bir etkisi olabilir. Ancak uygun ideolojik ve siyasal araçlar kullanılarak yerel ile genelin iç içe ele alındığı sosyalist bilincin gelişmesi bakımından zorunlu olduğu açıktır.

9- Kapitalizm sendikaları devre dışı bırakıyor ve insan kaynakları yönetimi ile işçileri şirket çıkarlarına kilitliyor. Bunu sendikaları kaba ve değişik ideolojik, siyasal mekanizmalarla dışlayarak ve/veya kendi perspektifine eklemleyerek gerçekleştiriyor.

Ancak sendikaların yaşadığı sorun bu kadar da değil. Yeni istihdam biçimleri sendikaların örgütlenmesini zorlaştırıyor. Ev çalışması, tele çalışma biçimleri işçileri işyerlerinden koparıyor, onları mekansal olarak dağıtıyor. Aynı olgu dağınık işçilerde örgütlenme bilincini köreltiyor. Yarı süreli çalışma, geçici çalışma gibi güvencesiz istihdam biçimleri işçilerin kendilerini o işte geçici görmelerine neden oluyor, bu da örgütlenme arayışlarının önünü tıkıyor.

Öte yandan işyeri ile yaşam alanı arasındaki coğrafi kopukluk, işyeri ve yaşam alanlarının sosyal ve kültürel farklılıkları da işçi sınıfını bölücü bir etki yaratıyor. İşyerinde gelişebilecek sınıf bilincinin önü, yaşam alanlarındaki akrabalık, hemşerilik ilişkilerinin, etnik dinamiklerin etkisiyle kesiliyor.

Belki de, bütün bu nedenlerle, kapitalizmin esnek istihdam biçimlerini, işyerlerini kentlerin dışına taşımasını ve işyeri ile sosyal yaşamı parçalamak için her şeyi yapmasını siyasal bir tercih olarak da görmek gerekir.

Parçalı, mekansal açıdan dağınık yapı sınıf bilincinde de parçalanmaya, sınıf bilincinin oluşamamasına neden oluyor. Bunun sermayenin yeniden yapılanması sürecinde artarak süreceğini bekleyebiliriz.

Kapitalizm için siyasetsizleştirme bugün her zamankinden büyük önem taşıyor. O nedenle siyasal partiler bile özel bir çabayla birbirlerine benzeşiyor. Siyasetin gereksizliği, geçersizliği imajı böyle yaratılıyor. Siyasetten kopan sınıf geleceğini terk ediyor. Sınıfı siyasetsizleştirmek açısından esnek istihdam, ücretlendirme ve yönetim biçimleri özel bir işlev görüyor. Bu boşluğu sendikalar dolduramıyor. Özel stratejilerle yaratılan siyasetsiz boşluk bir kara delik gibi bütün ekonomik, sendikal muhalefet tarzlarını yutuyor.

Eğer böyle ise, bu sorunun altından sendikal örgütlenme ile kalkmak olanaklı değildir. Sendikaların parçalı, dağınık yapı içinde kendilerine alan açmaları bile olanaksız görünüyor. Dikkat çekmek istediğim nokta sendikaların örgütlenme çabalarını yoğunlaştırmaları ile aşılabilecek gibi durmuyor. Ortada bu şekliyle aşılamaz gibi görünen objektif bir yapı var. Sendikalar siyaset yapma perspektiflerinden bağımsız olarak ekonomik yaşamın dışına itiliyorlar ve yalnızca işçi sınıfının önemli kitleler halinde bir

arada üretim yaptığı sektörlerle sınırlanıyorlar. Bu sektörlerin genel ekonomi içindeki ağırlığı ise giderek küçülüyor.

Bu olumsuzluğa bir de sendikaların düzen içi tutumlarını eklemek gerekir. Tartıştığımız konudan ayrı olsa bile. Sendikalar esnek yönetim stratejilerine yedeklenen bir siyasal tutum içindeler. Burjuva sosyal bilimcileri de buna "yönetişim" diyor. Sendikalar sınıfsal nitelikli muhalif çizgi benimsemek yerine, kara deliğe yem olmamak için sermayeye yedeklenmeyi tercih ediyor, kara deliğin enerjisini büyütüyorlar.

O zaman bu noktada işçi sınıfını ekonomik, siyasal ve ideolojik olarak örgütleyecek ayrı bir araç gerekiyor. Eskiden sendikalar işçi sınıfına siyasal bilinç kazandırmak bakımından önemli bir araç, bir ara halkaydı. Leninist literatürde bu ilişki "volan kayışı" gibi değişik kavramlarla tanımlanmıştı. Sendikalar işçi sınıfı ile siyaset arasındaki aktif, eylemli bağlantı noktasıydı. Şimdi bu konumlarını enerjilerinden, perspektiflerinden bağımsız olarak yitiriyorlar.

Bu nedenle, işçi sınıfına ulaşma bakımından sosyalist siyasetin ve siyasal partilerin doğal denilebilecek bir işlevle yükümlendiklerini söyleyebiliriz. Geçici çalışan bir işçiye sendika evinde ulaşamaz, ancak bu işi siyasal oluşum pekala yapabilir. Siyasal oluşum iş ile sosyal yaşantı arasındaki kopukluğu giderecek, dünyaya ve üretim ilişkilerine bütüncül bakışı sağlayacak, işçi sınıfını hem işyerinde hem de yaşam alanında ekonomik ve siyasal eylemin içine çekecek yegana araç olarak ortaya çıkıyor.

Bütün bunlar sendikal mücadelenin küçümsenmesi anlamına gelmiyor. Ancak siyasal partilerin daha önemli işlevlerle yüklendiklerine, işyeri ortamının yanı sıra yaşam alanlarına yüklenmeleri gereğine işaret ediyor. Bugün sendikal mücadeleyi diriltmek için bile sosyalist örgütlü siyasete gerek bulunmasının nedeni de budur. İş ilişkilerinin her alanda bu denli düzensizleştirildiği bir dönemde, işçi sınıfından etkili ölçekli kendiliğinden bir hareketlenme beklenmesinin de olanağı kalmamıştır.

10- Kısacası teknolojik gelişme iş ortamının, sosyal ve genel olarak toplumsal yaşamın yeniden örgütlenmesi bakımından büyük olanaklar sunuyor. Kapitalizmin elinde ise bir kâr ve sömürü makinesi haline geliyor.

Sosyalizm teknolojik gelişmenin olanaklarıyla mesleki yapıları, mesleklerin içeriğini, tüketim ve gereksinimlerin düzeyini, sosyal yaşamın bileşimini yeniden tanımlamak zorundadır. Bunun için yeterli olanaklara da sahip olacaktır. Dolayısıyla teknolojinin sosyalist kullanımı basit bir yeniden düzenleme ve üretkenlik artışı hedefine indirgenemez. Sosyalizmde insan gereksinimlerinin daha tam biçimde karşılanmasının anlamı, yalnızca ekonomik üretkenliğin artırılması ve buna bağlı olarak tüketim düzeyinin yükseltilmesi demek değildir. Teknolojinin sosyalist devrimin hizmetinde olması demek, onun olanaklarıyla, üretim sisteminin bütünüyle sosyalist bir perspektifle yeniden inşa edilmesi demektir.

Sosyalizmin en temel hedefi toplumsal gereksinimlerin karşılanması açısından eşit-

likçi bir toplumsal yapının yaratılmasıdır. Ancak bu kadarı yetmez. Sermayenin teknoloji aracılığıyla gerçekleştirdiği düzensizleştirici operasyona karşı yeni bir düzen gerekir. Yeni üretim sistemi bu sürecin önemli bileşenlerindendir. İşyerinin işçi için monoton karakteri, yalnızca yıllık üretim hedeflerinin tutturulmasını başarı olarak değerlendiren yönetim anlayışı sosyalizmi yaşatmaya elvermez. Sosyalizme yeni bir anlam gerekir. Teknolojinin bunun için sonsuz olanaklar sunduğu ortadadır. Yukarıda somutlamaya çalıştık.

Sosyalizmin üretim ortamında yapması gereken en önemli şey, teknolojiyi, işçilerin birbirleriyle üretim amaçlı etkileşimini artıracak, işyeri hiyerarşisini azaltacak, işçilerin karar süreçlerinde belirleyiciliğini artıracak ve bilim üretimini gerçekleştirmelerini sağlayacak şekilde kullanması olacaktır. Bilgisayarlar, bütün bunlar için, Sovyet sosyalizminin elinde olmayan büyük bir olanaktır. Bilinçli, yaratıcı, kendi toplumunu ve dünyayı her bakımdan daha eşitlikçi kılmak için mücadeleci ve katılımcı insanlar sosyalizmi yaşatabilir. O halde sosyalizme ayrı bir kültür gerekiyor. Bunun en kolay öğrenilebileceği yer üretim ortamıdır.

Sosyalist işyeri, eşitlik temelinde, çalışanların üretimi daha etkin ve verimli kılmak için, bilim üretimine ve planlama süreçlerine doğrudan katıldıkları bir organizasyon olarak düşünülmelidir.

Ek:
Esneklikle İlgili Tanımlar[309]

Bileşik güvenlik (combination security): İşçinin aldığı gelirle sosyal ve özel yaşamı arasında sağlayabileceği dengeyi ifade eder.

Çalışma süresinde esneklik (work time flexibility): Çalışma sürelerinin, fazla mesai, vardiya çalışması, başlama zamanının esnekleştirilmesi gibi düzenlemelerle gereksinime göre ayarlanmasıdır.

Dış esneklik (External flexibility): Organizasyonun kullandığı emek gücünü değiştirme yeteneğidir. Sayısal ya da sözleşmeye dayalı esneklikler dış esneklik türleridir.

Dış-sayısal esneklik (external-quantitative flexibility): Geçici istihdam, sözleşmeli istihdam gibi dış kaynakların kullanımındaki sayısal değişimlere dayanan esneklik türüdür.

Dış-niteliksel esneklik (external-qualitative flexibility): Danışmanlık hizmeti alma gibi dışarıya niteliksel bağlılığı ifade eden esneklik türüdür.

Esnek emek (flexible labour): Yarı süreli, geçici ve kendi hesabına çalışan emek olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca sözleşmeli çalışma, taşeronlaştırma, evde çalışma, tele çalışma, sıfır saat sözleşmesi, sabit süreli sözleşme, mevsimlik çalışma, danışman usulü çalışma da esnek emek kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Esnek çalışma formları içinde kadınlar, gençler, emekliler ve etnik azınlıklar daha fazla oranda temsil edilmektedir.

Finansal esneklik (financial flexibility): İşçilere yapılan standart ödeme biçimlerinin değiştirilmesidir. Performansa göre ücretlendirme gibi.

Geçici esneklik (temporal flexibility): Çalışma sürelerinin yapısal olarak değiştirilmesini ifade eder. Amaç ücretlendirilen çalışma süresinin optimum şekilde kullanılması, bağlantılı olarak etkin olmayan zamanın minimize ve üretken zamanın maksimize edilmesidir. Bunun için en açık yöntem işe hazırlık (makinelerin ayarlanması da dahil olmak üzere) ve ulaşım için geçen zamanın ücretlendirilmemesidir. Bu tür düzenle-

---

[309] Bu kavramlar için şu yayınlardan yararlanıldı: Bucki J, Pesqueux Y 2000; Buultjens J, Hoqard D 2001; Felstead A, Jewson N 1999: 1 - 6; Fuchs M 2002; Looise JC, Riemsdijk M, Lange F 1998; Narain R, Yadav RC, Sarkis J, Cordeiro J 2000; Peiro JM, Montalvo JG, Gracia F 2002: 46; Tempelmeier H, Kuhn H 1993: 16; Petroni A, Bevilacqua M 2002

melerin önemli tasarruf sağlayacağı bilinmektedir. Örneğin beş dakikalık üretken olmayan çalışma zamanının üretken kılınması, sekiz saatlik bir çalışma vardiyasında % 3'lük üretkenlik artışı sağlamaktadır. Geçici esnekliğin son yıllarda en çok uygulanan yollarından birisi yıllık saat (annual hours) sözleşmesidir. Bununla, çalışana, yıllık bir çalışma süresi için yıllık bir gelir garantisi sunulmakta, bunun yanı sıra talebin arttığı dönemlerde çalışma süresi uzatılırken, talebin düştüğü dönemlerde de çalışma süresi kısaltılmakta, hatta işe son verilebilmektedir. Yıllık saat uygulaması fazla mesai kavramını ortadan kaldırmakla maliyette büyük tasarruf sağlamaktadır.

Gelir güvencesi (income security): Hastalık, işsizlik, analık durumlarında gelirin sürmesidir.

Gerekli esneklik (necessary flexibility): Makinelerdeki, üründeki, materyal yüklemedeki ve hacimdeki esnekliği içerir. Gerekli esneklik kısa süreli, operasyonel esnekliktir. Kaliteyi artırmak, fiyat düşürmek, yeni ürün üretimini gerçekleştirmek amacında olan bütün imalat firmaları gerekli esnekliği sağlamalıdır. Gerekli esneklik gerekli sayıda makine sağlayarak, makineleri uygun biçimde gruplayarak, otomatize üretim planlaması ve kontrolü sağlayarak, bilgisayar kontrolüyle gerçekleştirilebilir.

Hacimde esneklik (volume flexibility): Üretim hacmi zaman içinde değişebilir. Bu da doğru zamanda, doğru teknolojinin kullanımını, stok yönetimini, sistemi kurma süresinin kısaltılmasını gerektirir.

İç esneklik (internal flexibility): Organizasyonların kullandıkları emek gücünü nitelik (iş rotasyonu) ve nicelik (fazla çalıştırma) olarak nasıl değişime tabi tuttuklarını gösterir. Zaman esnekliği bir iç esneklik türüdür.

İç-niceliksel esneklik (internal-quantitative flexibility): Uzun çalışma, değişen çalışma süresi, yarı süreli çalışma, vardiyalı çalışma gibi işletmenin kendi iç kaynaklarındaki süreye ya da işçi sayısına dayalı düzenlemelerle gerçekleştirilen esneklik türüdür.

İç-niteliksel esneklik (internal-qualitative flexibility): İş rotasyonu, çok amaçlılaştırma, çok yönlüleştirme gibi organizasyonun iç kaynaklarının niteliğinin geliştirilmesine dayalı esneklik türüdür.

İmalat temelli esneklik (production based flexibility): Makinelerdeki, materyal yüklemedeki, süreçteki, emek düzenlemelerindeki esnekliktir.

İstihdam güvencesi (employement security): İşçinin işte (farklı bir iş söz konusu olsa

bile) kalma konusundaki beklentisidir. İşçinin işini kaybetse bile iş bulabilme olanağını gösterir.

İş güvencesi (job security): Yüksek düzeyde işte kalabilme umududur. Mevut işin kaybedilme riskini de gösterir.

İşlevsel esneklik (functional flexibility): İşçinin gerçekleştirdiği amaçların fazlalaştırılmasıdır.

Makine esnekliği (machine flexibility): Bir makinenin değişik türde operasyonları, birinden diğerine geçmek için kesintiye neden olmaksızın yapabilmesi. Bu esneklik türünü belirlemenin ölçütleri bir makinenin gerçekleştirdiği farklı operasyon sayısı ve aynı makinede bir operasyondan diğerine geçerken neden olunan makine kurmalardan kaynaklı gecikme zamanı, üretim zaman kaybıdır.

Materyal kavrama esnekliği (material handling flexbility): Esnek imalat sisteminin materyal kavrama sisteminin farklı tip ve boyuttaki işlem parçalarını lokalize edebilmesi ve aktarabilmesidir. Makinenin kendi üzerine materyal alırken uygun pozisyonu etkin biçimde alabilmesidir.

Operasyonel esneklik (operational flexibility): Bir işlem parçasının farklı teknolojik aşamalardaki operasyonlarda işlenebilmesidir. Operasyonel esneklik esnek imalat sisteminin üretim hacmini artırır. Operasyonel esneklik işlem parçasının kalitesini gösterir. Sistemin değişik işlemleri gerçekleştirebilme yeteneğidir.

Operasyonel ya da kısa dönemli esneklik (operational or short term flexibility): Firmanın kendisini makinelerin bozulması, güvenilmez hammadde akışı gibi ani değişimlere adapte edebilmesidir.

Piyasa esnekliği (market flexibility): Şirketin kendisini değişen piyasa koşullarına adapte edebilmesidir.

Prosedür esnekliği (procedural flexibility): İşletmede işçilerle patron arasında görüşme ve danışmaya izin verecek şekilde bir prosedür çerçevesinin oluşturulmasıdır.

Rekabet esnekliği (competitive flexibility): Üretim esnekliğini, piyasaya yayılma esnekliğini içerir. Rekabet esnekliği stratejik, uzun dönemli esnekliktir. Rekabet esnekliği kapasiteyi artırmak amacıyla üretimin kesintisiz sürdürülmesi açısından zorunludur.

Gerekli ve yeterli esneklik türlerinin gerektirdiği uygulamalara ek olarak, modüler esnek imalat hücreleri ve fabrika enformasyon ve kontrol sistemlerinin geliştirilmesiyle sağlanır.

Sayısal esneklik (numerical flexibility): Çalışan sayısının piyasa talebine göre azaltılması ya da artırılması olanağını veren uygulamadır. Bu biçimiyle çalışma saatlerinin talebe göre düzenlemesiyle de ilişkilidir. Sayısal esneklik iş güvencesinin ortadan kaldırılmasını hedefler. Bu ise işçi ile organizasyon arasındaki uyumun, işçinin organizasyon hedeflerine bağlanmasının engelidir. Uzun süreli istihdam ise insan kaynaklarına yatırım yapmayı olanaklı kılar, böylece çalışanların becerilerinin geliştirilmesi sağlanır ve çalışanların iş bırakma hızını ve işe devamsızlıklarını azaltır. Bütün bunlar organizasyonun etkinliğini, üretkenliğini artırır. Dolayısıyla, esnek istihdam biçimlerinin işçilerin güvensizliğini artıracağı beklentisi vardır.

Stratejik ya da uzun dönemli esneklik (strategic or long term flexibility): Şirketin uzun dönemli stratejilerini rekabet ortamındaki beklenmeyen değişikliklere, örneğin talepteki değişime, teknolojideki değişime adapte edebilmesidir.

Süreç esnekliği (process flexibility): Çeşitli ürünleri üretebilme yeteneği. Bunun yerine bileşim (mix) esnekliği terimi de kullanılmaktadır. Bunun ölçütleri bir organizasyonun ürettiği ürün çeşit sayısı, ürün bileşimini değiştirmek için gereken zaman ve maliyet kaybıdır.

Ücret esnekliği (wage flexibility): Ekonomik koşullara göre ücretlerin azaltılıp, artırılmasıdır.

Ürün esnekliği (product flexibility): Aynı üretim hattında üretilen ürün çeşidini değiştirebilme, yeni ürün üretebilme yeteneğidir.

Yeterli esneklik (sufficient flexibility): Süreç esnekliğini, program esnekliğini içerir. Yeterli esneklik taktik ve orta dönemli esnekliktir. Ürün ömründeki azalmaya, işlenecek materyalin değişkenliğine, yatırım zorluklarına, kapasite kullanımındaki sorunlara ve üretimin kesintisiz sürmesi amacına yöneliktir. Yeterli esneklik esnek makine kullanımıyla, çok amaçlı makine merkezleriyle, esnek materyal yükleme sistemleriyle gerçekleştirilebilir.

Kaynaklar

- Ahmad S, Schroeder RG (2002) The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. International Journal of Quality, 19(5): 540 - 550.
- Allan C, Brosnan P, Horwitz F, Walsh P (2001) From standart to non-standart employment, Labour force change in Australia, New Zealand and South Africa. International Journal of Manpower, 22(8): 748 - 763.
- Anell BI, Wilson TL (2000) The flexible firm and the flexible coworker. Journal of Workplace Learning, 12(4): 165 - 170.
- Angın C, (1997) Employee involvement and total quality management: Practices and results in Turkey 500 companies. A Thesis Submitted to the Graduated School of Social Sciences of the Middle East Technical University, Ankara.
- Antony J, Leng K, Knowles G (2002) Critical success factors of TQM implementation in Hong-Kong industries. International Journal of Quality and Reliability Management, 19(5): 551 - 566.
- Arai K (1998) Values, co-operation and lifetime employement. International Journal of Social Economics, 25(2/3/4): 399 - 409.
- Armstrong NJF (1999) Flexible work in the virtual workplace: Discources and implications of teleworking. (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A, Jewson N, MacMillan Pres Ltd, London içinde), s. 43 - 61.
- Bacon N, Blyton P (2000) Industrial relations and the diffusion of teamworking: Survey evidence from the UK steel industry. International Journal of Operations and Production Management, 20(8): 911 - 931.
- Bamber GJ, Leggett CJ (2001) Changing employment relations in the Asia-Pasific region. International Journal of Manpower, 22(4): 300 - 317.
- Barrieri P. (2009) Fleşible Employment and Inequality in Europe. European Sociological Deview 25(6).
- Bartezzaghi E, Spina G, Verganti R (1997) Strategically flexible production and the extra-firm infrastructures: How regions become attractive ? Integrated Manufacturing Systems, 8(5): 333 - 346.
- Bartezzaghi E. (1999) The evolution of production models: Is a new paradigm emerging? International Journal of Operations and Production Management, 19(2): 229-250.
- Beasley RE, Lomo-David E, Seubert VR (2001) Telework and gender: Implications for the management of information technology professionals. Industrial Management and Data Systems, 101(9): 477 - 482.
- Belek İ. (1999) "Postkapitalist" paradigmalar. Sorun Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Belek İ. (2004) Sınıfsal eşitsizlikler: Antalya'da beş yıllık bir araştırma. Türk

Tabipleri Birliği Yayını, Ankara.
- Biazzo S, Panizzolo R (2000) The assessment of work organization in lean production: The relevance of the worker's perspective. Integrated Manufacturing Systems, 11(1): 6 - 15.
- Bielenski H, Köhler E (1999) Atypical forms of work in the European Union: Experiences at the establishment level. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 201 - 217.
- Bloch B (1998) Globalisation's assault on the labour market: A German perspective. European Business Review, 98(1): 13 - 24.
- Block RN, Berg P (2009) Joint Responsibility Unionism: A Multi-Plant Model Of Collective Bargaining Under Employment Security, Industrial and Labor Relations Review, 63(1).
- Bond S, Sales J (2001) Household work in the UK: An analysis of the British Household Panel Survey 1994. Work, Employement and Society, 15(2): 233 - 249.
- Bonetto R (1988) Flexible manufacturing systems in practice. Hemisphere Publishing Corporation, USA.
- Boratav K (1995) İstanbul ve Anadolu'dan sınıf profilleri. Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Boselie P, Van Der Wiele T (2002) Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. Managing Service Quality, 12(3): 165 - 172.
- Brenner MD, Fairris D, Ruser J (2004) "Flexible" Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship Between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation. Industrial Relations 43(1).
- Bruccoleri M, Lanza D, Perrone G (2009) Manufacturing Strategy: Production Problem Analysis for Assessing Focused Flexibility. Design of Flexible Production Systems içinde, ed by Tolio T, Springer-Verlag Berlin.
- Bucki J, Pesqueux Y (2000) Flexible workshop: About the concept of flexibility. International Journal of Agile Management Systems. 2(1): 62 - 70.
- Bureau of Labor Statistics (January 22 2010) Union Members 2009. News Release.
- Burnstrom B, Holland P, Diderichsen F, Whitehead M (2003) Winners and losers in flexible labor markets: The fate of women with chronic illness in contrasting policy environments-Sweden and Britain. International Journal of Health Services, 33(2): 199 - 217.
- Buultjens J, Howard D (2001) Labour flexibility in the hospitality industry: Questioning the relevance of deregulation. International Journal of Comtemporary Hospitality Management, 13(2): 60 - 69.
- Buultjens J (2006) A colparison of wage determination in New South Wales and

Queenland (Australian) Clubs. Club Management Issues in Australia and North America.
– Cantamessa M, Capello C (2009) Flexibility in Manufacturing-An Ampirical Case Study Research. Design of Flexible Production Systems içinde, ed by Tolio T, Springer-Verlag Berlin.
– Cardinali R (2000) The cyberknights vs tradeunions: Determining workplace futures. Work Study, 49(6): 223 - 228.
– Carney C, McNeish S, McColl J (2005) The Impact of Part Time Employment on Students' Health and Academic Performance: A Scottish Perspective. Journal of Further and Higher Education 29(4). 307 - 319.
– Carnoy M (1997) The new information technology-international diffusion and its impact on employement and skills, a review of the literature. International Journal of Manpower, 18(1/2): 119 - 159
– Cartron D ve diğ (2009) Working Conditions in the European Union: Working Time and Work Intensity. European Union, Denmark.
– Chapman R, Al-Khawaldeh K (2002) TQM and labour productivity in Jordanian companies. The TQM Magazine, 14(4): 248 - 262.
– Chen FF (1996) Flexible production systems for the apparel and metal-working industries: A contrast study on technologies and contributions. International Journal of Clothing Science and Technology, 10(1): 11 - 20.
– Chong H, White RE, Prybutok V (2001) Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance. Industrial Management and Data Systems, 101(6): 273 - 280.
– Circia R (2005) Varieties of Flexible Labor Market Regimes in European Advanced Economies: Factors of Variability in National Paths over Labor Market Reforms. Conference Paper.
– Claver E, Tar JJ (2008) The Individual Effects of TQM on Customers. People and Society Results and Quality Performance in SMEs. Quality Reliab. Engng. Int. 24: 199 - 211.
– Cooney R (2002) Is "lean" a universal production system ? International Journal of Operations and Production Management, 22(10): 1130 - 1147.
– Corby S, Blundell B (1997) Trade unions and local barganing in the NHS. Health Manpower Management, 23(2): 49 - 54.
– Costine P (1997) Trade unions take up the issue of training. Management Development Review, 6(7): 222 - 224.
– Cousins C (1999) Changing regulatory frameworks and non-standart employement: A comparison of Germany, Spain, Sweden and the UK. (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A, Jewson N, MacMillan Pres Ltd, London içinde), s. 100 - 120.
– Croucher R, Brewster C (1998) Flexible working practices and the trade unions.

Employee Relations, 20(5): 443 - 452.
- D'Souza R ve diğ (2006) Work Demands, Job Security and Sickness Absence From Work. How Productive is the New, Flexible Labor Force ? Australian and New Zealand Journal of Public Health 30(3).
- Dankbaar B (1995) The crisis of Fordism: Restructuring in the automobile industry. Comparative industrial and employement relations, Editörler Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 293 - 314.
- Davig W, Brown S, Friel T, Tabibzadeh K (2003) Quality management in small manufacturing. Industrial Management and Data Systems, 103(2): 68 - 77.
- Deakin S, Hobbs R, Konzelmann S, Wilkinson F (2002) Partnership, ownership and control. Employee Relations, 24(3): 335 - 352.
- Dearden SJH (1995) European Union social policy and flexible production. International Journal of Manpower, 16(10): 3 - 13.
- Delsen L (1999) Changing work relations in the European Union. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 99 - 113.
- Delsen R (1998) When do men work part-time ? (Part-time prospects, Editörler: O'Reilly J, Fagan C, Routledge Pub, London içinde), s. 57 - 76.
- Dewe P, O'Driscoll M (2002) Stres management interventions: What do managers actually do ? Personel Review, 31(2): 143 - 165.
- Dhondt S, Benders J (1998) Missing links, production structures and quality of working life in the clothing industry. International Journal of Operations and Production Management. 18(12): 1189 - 1201.
- Diamante T, London M (2002) Expansive leadership in the age of digital technology. Journal of Management Development, 21(6): 404 - 416.
- Dikmen A (2001) Teknolojiyi ararken. Mülkiyeliler Birliği Dergisi, Cilt: XXV: 153-166.
- Doorewaard H, Hootegem GV, Huys R (2002) Team responsibility structure and team performance. Personel Review, 31(3): 356 - 370.
- Douglas C (1999) Organization redesign: The current state and projected trends. Management Decision, 37(8): 621 - 627.
- Duberley J, Johnson P, Cassell C, Close P (2000) Manufacturing change: The role of performance evaluation and control systems. International Journal of Operations and Production Management, 20(4): 427 - 440.
- Duguay CR, Landry S, Pasin F (1997) From mass production to flexible/agile production. International Journal of Operations and Production Management, 17(12): 1183 - 1195.
- Dyer S (1998) Flexibiliey models: A critical analysis. International Journal of Manpower, 19(4): 223 - 233.

- Eaton J (2000) Comparative employement relations. Polity Press, UK.
- Ebbinghaus B (2004) The changing union and bargaining landscape: Union concentration and collective bargaining trends. Industrial Relations Journal 35(6).
- Ehigie BO, Akpan RC (2006) Roles of Personality Attributes in the Practice of TQM. Inoivivudal Differences Research 4(2): 78 - 105.
- Englehardt CS, Simmons PR (2002) Organizational flexibility for a changing world. Leadership and Organization Development Journal, 23(3): 113 - 121.
- Essletzbichler JR (2003) From Mass Production to Flexible Specialization: The Sectoral and Georaphical Extend of Contract Work in US Manufacturing, 1963 - 1997. Regional Studies 378: 753 - 771.
- ETUC (2007) The Coordination of Collective Bargaining. Etuc.org
- ETUC (2008) Wage Developments. Etuc.org
- European Communities (2007) The Social Situation in the European Union 2005 - 2006. Office for OfficialPublications of the European Communities, Belgium.
- European Union (2003) Living Conditions in Europe. Luxembourg, 2004.
- Euwals R, Hogerbrugge M (2006) Explaining the Growth of Part-Time Employment: Factors of Supply and Demand. Labour 20(3): 533 - 557.
- Fagan C, O'Reilly J (1998) Conceptualizing part-time work. (Part-time prospects, Editörler: O'Reilly J, Fagan C, Routledge Pub, London içinde), s. 1 - 31.
- Fairbrother K, Warn J (2003) Workplace dimensions, stress and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 18(1): 8 - 21.
- Felstean A, Jewson N (1999) Flexible labour and nor-standard employement: An agenda of issues. (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A, Jewson N, MacMillan Pres Ltd, London içinde), s. 1 - 20.
- Fisher LM, Sprinkle TA (2007) Workplace Structure and Flexible Work Arrangements: Examining How Workplaces Fall Short and Why Workers Accept It. Presented Paper at the American Sociological Association 2007 Meetings in NY City.
- Fok LY, Hartman SJ, Patti AL, Razek JR (2000) Human factors affecting the acceptance of total quality management. International Journal of Quality and Reliability Management. 17(7): 714 - 729.
- Fosh P (1997) The future of Hong-Kong trade unions: What can they learn from the British trade unions' experience of adversity 1979 to 1997 ? Employee Relations, 19(5): 466 - 495.
- Francesconi M, Serrano CG (2004) Unions and Flexible Employment in Britain and Spain. 43(4).
- Francisco W (2008) The advantages of integration for social systems: Evidence from automobile industry. Industrial Journal of Social Sciences 3(4).
- French S (2001) Works councils in unified Germany: Still loyal to the trade unions?

International Journal of Manpower, 22(6): 560 - 578.
- Fuchs M (2002) Changing employement relations, new organizational models and the capability to use idiosyncratic knowledge. Journal of European Industrial Training, 26(2 - 4): 154 - 164.
- Fuss C, Wintr L (2009) Rigid Labour Compensation and Flexible Employment ? Firm-Level Evidence With Regard to Productivity for Belgium. European Central Bank, Working Paper Series, No 1021.
- Gall G (1999) A review of strike activity in Western Europe at the end of the second millennium. Employee Relations, 21(4): 357 - 377.
- Gallagher DG (1999) Part-time employement and the worker. . (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 59 - 74.
- Giaccone M, Colleoni M (2009) Annual Review of Working Conditions in the EU 2008-2009. European Working Conditions Observatory, Luxemburg.
- Gibson V (2003) Flexible working needs flexible space ? Journal of Property Investment and Finance, 21(1): 12 - 22.
- Golden T (2007) Co-workers Who Telework and the Impact on Those in the Office: Understanding the Implications of Virtual Work for Co-worker Satisfaction and Turnover Intentions. Human Relations, 60(11): 1641 - 1667.
- Goss D (1994) Principles of human resource management. Routledge Pub, London.
- Gregory D ve ark (2009) Knowledge, Practice and Faith or TQM Principles Among Workers in the Health Care System: Evidence From Italian Investigation. Journal of Evaluation in Clinical Practice 15: 69 - 75.
- Grene AM, Ackers P, Black J (2001) Lost narratives ? From paternalism to team-working in a lock manufacturing firm. Economic and Industrial Democracy, 22: 211 - 237.
- Gricel MM, McGovern PM, Alexander BH (2008) Fleşible Work Arrangements and Work-Family Conflict After Childbirth. Occupational Medicine 58: 468 - 474.
- Griffin RW (1988) Consequences of quality circles in an industrial setting: Longitudinal assessment. Academy of Management Journal, 31(2): 238 - 258.
- Griggs HE, Hyland P (2003) Strategic downsizing and learning organizations. Journal of European Industrial Training, 27(2 - 4): 177 - 187.
- Gunnigle P, MacCurtain S, Morle M (2001) Dismantling pluralism: Industrial relations in Irish greenfield sites. Personel Review, 30(3): 263 - 279.
- Gustavsen B (2008) Learning organization and the process of regionalization. International Journal of Action Research 2(3): 319 - 342.
- Haines VY ve diğ (2010) The influence of numan resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector.

Industrial and Labor Relations Review 63(2) January.
- Halachmi A (2002) Performance measurement and government productivity. Work Study, 51(2): 63 - 73.
- Haynes A (1999) Effects of world class manufacturing on shop flor workers. Journal of European Industrial Training. 23(6): 300 - 309.
- Haynes P, Fryer G (2000) International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12(4): 240 - 248.
- Heilala J, Voho P (2001) Modular reconfigurable flexible final assembly systems. Assembly Automation, 21 (1): 20 - 28.
- Hilbrecht M ve ark (2008) "I'm Home for the Kids": Contradictory Implications for Work-Life Balance of Teleworking Mothers. Gender, Work and Organization 15(5).
- Hill EJ, Martinson V, Ferris M (2004) New Concept Part-Time Employement as a Work Family Adaptive Strategy fo Women Professionals With Small Children. Family Relations 53(3): 282 - 292.
- Hinton L, Moruz J, Mumford C (1999) A union perspective on emerging trends in the workplace. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 171 - 182.
- Holland PJ, Hecker R, Steen J (2002) Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers. Journal of European Industrial Training, 26(2): 72 - 80.
- Holloway D (2007) Gender, Telework and the Reconfiguration of the Australian Family Home. Journal of Media and Cultural Studies 21(1): 33 - 44
- Holloway JH (2001) Part-time work and student achievement. Educational Leadership, April: 83 - 84.
- Horn P (2005) New forms of collective bargaingn: Adapting to the informal economy and new forms of work. Capital and Society 38(1/2).
- Hosking A (2004) The Costs and Benefits of Flexible Employment for Working Mothers and Fathers.
- http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/TN0403105U.htm Trade Union Membership 1993 - 2003
- http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/union-membership-falling.asp
- Huang TC (2001) The effects of linkage between business and human resource management strategies. Personel Review, 30(2): 132 - 151.
- Hughes JMC (2002) HRM and universalism: Is there one best way ? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14(5): 221 - 228.
- Huiskamp R (1995) Institutional and organizational change, collective bargaining in transition. Comparative industrial and employement relations, Editörler Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 135 - 154.

– ILO (2001-2002) Key indicators of the labour market: Hours of work. www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 1.8.2003.
– ILOa (2001-2002) Key indicators of the labour market: Part-time workers. www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 1.8.2003.
– ILOb (2001-2002) Key indicators of the labour market. www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 1.8.2003.
– ILOc(2001-2002) Key indicators of the labour market: Manufacturing wage indices. www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 8.8.2003.
– ILOe (2001-2002) Key indicators of the labour market: Long-term unemployment. www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 7.8.2003.
– ILO (2003) Labour Statistics, Geneva.
– Irani Z, Choudrie J (2002) Sustaining TQM through self-directed work-teams. International Journal of Quality and Reliability Management, 19(5): 596 - 609.
– Ito Y (1993) Whatis human-intellegence-based manufacturing. (Human-intellegence-based manufacturing, Editör Ito Y, Springer-Verlag London Limited, Great Britain içinde), s. 1 - 28).
– Jacobs L, Herbig P (1998) Japanese product development strategies. Journal of Business and Industrial Marketing, 13(2): 132 - 154.
– Jacobsen DI (2000) Managing increased part-time: Does part-time work imply part-time commitment? Managing Service Quality, 10(3): 187 - 200.
– Jeremy S (2008) Unions Reverse Decline. Workforce Management 87(2): 1 - 3.
– Kaighobadi M, Venkatesh K (1994) Flexible manufacturing systems: An overview. International Journal of Operations and Production Management, 14(4): 26 - 49.
– Kalleberg AL (2001) Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. British Journal of Industrial Relations, 39(4): 479 - 504.
– Karasa A, Akıncı F, Esatoğlu E ve diğ (2007) An Evaluation of the Opinions of Hospital Employees Regarding the Contribution of Internal Marketing to the Application of TQM in Turkey, Health Marketing Quarterly, 24 (3/4):167 - 188.
– Kelly J (1997) Tne future of trade unionism: Injustice, identity and attribution. Employee Relations, 19(5): 400 - 414.
– Kleinknecht A, OOstendorp RM, Pradhan MP, Naastepad CWM (2006) Fleşible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle. International Review of Applied Economics 20(2): 171 - 187.
– Kobayashi T, Middlemiss S (2009) Employers' Liability for Occupational Stres and Death From Overwork in the US and the UK. Common Law World Review 38: 137 - 169.
– Kossek EM, Lautsch BA, Eaton SC (2006) Telecommuting,Ccontrol, and Boundary
– Management. Journal of Vocational Behavior 68: 347 - 367.

– Kouvonen A, Lintonen T (2002) Adolescent part-time work and heavy drinking in Finland. Addiction, 97: 311 - 318.
– Kufidu S, Mihail D (1999) Decentralisation and flexibility in Grek industrial relations. Employee Relations, 21(5): 485 - 499.
– Kyotani E (1999) New managerial strategies of Japanese corporations. (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A, Jewson N, MacMillan Pres Ltd, London içinde), s. 181 - 197.
– Lagrosen S (2003) Exploring impact of culture on quality management. International Journal of Quality and Reliability Management, 20(4): 473 - 487.
– Lansbury BD, Wright CF, Baird M (2006) Decentralized bargaining in a Globalizing Industry. Industrial Relations 61(1): 70 - 92.
– Lee KS (2005) Ergonimcs in Total Quality Management: How Can We Sell Ergonimcs to Management? Ergonomics 48(5): 547 - 558.
– Lewis MA (2000) Lean production and sustainable competitive advantage. International Journal of Operations and Production Management, 20(8): 959 - 978.
– Lewis S (2001) Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge? Women in Management Review, 16(1): 21 - 29.
– Lim VKG, Teo TSH (2000) To work or not to work at home. Journal of Managerial Psychology, 15(6): 560 - 586.
– Looise JC, Riemsdijk M, Lange F (1998) Company labour flexibility strategies in The Netherlands: an institutional perspective. Employee Relations, 20(5): 461 - 482.
– Magnani E, Prentice D (2009) Outsourcing and Unionnization. Economic Inquiry 48(2): 460 - 482.
– Mair A (1994) Honda's global flexifactory network. International Journal of Operations and Production Management, 14(3): 6 - 23.
– Major DA, Verive JM (2008) Telework as a Dependent Care Solution: Examinig Current Practice to Improve Telework Management Strategies. The Psychologist-Manager Journal 11: 65 - 91.
– Mak KL, Lau HYK (2000) An object-oriented specification of a flexible manufacturing cell. International Journal of Operations and Production Management, 20(5): 534 - 548.
– Mako C, Novoszath P, Vereb A (2000) Changing patterns of skill and manpower use: Improving labour flexibility 139-156-an international comparison. (Workers, firms, and unions, Editörler: Ishikawa A, Kartin R, Morawski W, Rus V, Peter Lang GmbH, Berlin.
– Maman A (1998) Waking up to the reality of the "new workplace". Team Performance Management, 4(3): 83 - 92.
– Marx K (1978) Kapital Cilt 1. Çev. Bilgi A. Sol Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
– Matthews R (1998) The myth of global competition and the nature of work. Journal

of Organizational Change Management, 11(5): 378 - 398.
- Mavin S, Bryans P (2000) Management development in the public sector – what roles can universities play ? Tne International Journal of Public Sector Management, 13(2): 142 - 152.
- McAdam R, Reid R, Saulters R (2002) Sustaining quality in the UK public sector. International Journal of Quality and Reliability Management, 19(5): 581 - 595.
- McCabe D, Black J (1997) "Something's gotta give": Trade unions and the road to team working. Employee Relations, 19(2): 110 - 127.
- McCalman J (1998) Self managing teams in high technology manufacture: Overcoming technological barriers. Team Performanca Management, 4(3): 93 - 112.
- McCoy S, Smyth E (2007) So Much to do, so Little Time: Part-Time Employment Among Secondary Students in Ireland. Work Employment Society 21 (2): 227 - 246.
- McKay S (2001) Between flexbility and regulation: Rights, equity, and protection at work. British Journal of Industrial Relations, 39(2): 285 - 303.
- Mc Nall LA (2010) Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Endirchment. The Journal of Psychology 144(1): 61 - 81.
- Melcher AJ, Khouja M, Booth DE (2002) Toward a production classification system. Business Process Management Journal. 8(1): 53 - 79.
- Mendeş F (1998) Türkiye'de esnek otomasyon pratiğinin etkileri. Toplum ve Bilim Dergisi, Sayı 77: 160 - 173.
- Mercer S, Notley R (2008) The Union Membership 2007. A National Statistics Population, London.
- MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) (2002) Çalışma sürelerinde esneklik. MESS Yayını, No 378, İstanbul.
- Metaxiotis KS, Ergazakis K, Psarras JE (2001) An elaborate analysis of production systems in industry. Industraial Management and Data Systems, 101 (4): 185 - 193.
- Miyakoshi T (2001) The efficacy of job-sharing policy. Applied Economics Letters, 8: 437 - 439.
- Montreuila S, Lippet K (2003) Telework and Occupational Health: A Quebec Ampirical Study and Regulatory Implications. Safety Science 41: 339 - 358.
- Mukherji A (2002) The evolution of information systems: Their impact on organizations and structures. Management Decision, 40(5): 497 - 507.
- Mutsaers EJ, Zee H, Giertz H (1998) The evolution of information technology. Information Management and Computer Security, 6(3): 115 - 126.
- Naadem S, Hendry C (2003) Power dynamics in the long-term development of employee-friendly flexible working. Women in Management Review, 18(1-2): 32 - 49.
- Narain R, Yadav RC, Sarkis J, Cordeiro JJ (2000) The strategic implications of flexibility in manufacturing systems. International Journal of Agile Management Systems,

2(3): 202 - 213.
– Naylor DM (2000) Should Western managers be encouraged to adopt JMPs ? Employee Relations, 22(2): 160 - 178.
– Nishiyama K, Jeffrey V (1997) Karoshi-death from overwork: Occupational health Consequences of Japanese production management. International Journal of Health Services, 27(4): 625 - 641.
– Olhager J, West BM (2002) The house of flexibility: Using the QFD approach to deploy manufacturing flexibility. International Journal of Operations and Production Management, 22(1): 50 - 79.
– Pacelli L ve diğ (2008) Employment Security and Employability: A Contribution to the Flexicurity Debate. Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, www.eurofound. Europa.eu
– Paez O ve diğ (2004) The lean manufacturing enterprise: An emerging sosyotechnological system integration. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 14(3): 285 - 306.
– Parker SK (2003) Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. Journal of Applien Psychology 88(4): 620 - 634.
– Patrickson M (2002) Teleworking: Potential employment opportunities for older workers? International Journal of Manpower, 23(8): 704 - 715.
– Patterson K ve diğ (2008) The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. Personal Psychology 61: 467 - 501.
– Peaucelle JL (2000) From Taylorism to post-Taylorism. Journal of Organisational Change Management, 13(5): 452 - 467.
– Peiro JM, Montalvo JG, Gracia F (2002) How do young people cope with job flexibility? Applied Psychology: An International Review, 51(1): 43 - 66.
– Perreira GM, Osburn EHM (2007) Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-Analysis. Journal of Business Psychology 22: 145 - 153.
– Petroni A, Bevilacqua M (2002) Identifying manufacturing flexibility best practices in small and medium enterprises. International Journal of Operations and Production Management, 22(8): 929 - 947.
– Pheng LS, Ann J (2004) Implementing Total Quality Management in Construction Firms. Journal of Management in Engeniring January.
– Picard RR, Groth JC (2001) Japan's journey to the future. Management Decision, 39(4): 315 - 322.
– Pillinger J (2006) Challenging Times, Innovative Ways of Organising Working Time: The Role of Unions. Report of ETUC Conference.

– Prado JC (2001) Beyond Quality Circles and Improvement Teams. Total Quality Management, 12(6): 789 - 798.
– Quinlan M, Mayhew C (1999) Changin wor relationships in Australia. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 147 - 167.
– Rees C (1999) Teamworking and service quality: The limits of employee involvement. Personel Review, 28(5 - 6): 455 - 473.
– Reiss M (2002) American Karoshi, New Internationalist, March: 16 - 18.
– Rhenman E (1968) Industrial democracy and industrial management. Tavistock Pub. Limited, London.
– Robinson P (1999) Explaining the relationship between flexible employement and labour market regulation. (Global trends in flexible labour, Editörler Felstead A, Jewson N, MacMillan Pres Ltd, London içinde), s. 83 - 99.
– Rodriguez M (2003) Flexible working patterns using annualised hours. Work Study, 52(3): 145 - 149.
– Roper I (2000) Quality management and trade unions in local government. Employee Relations, 22(5): 442 - 466.
– RosenblattZ, Inbal B (1999) Skill flexibility among schollteachers: Operationalization and organizational implications. Journal of Educational Administration, 37(4): 345 - 366.
– Rosenfield J (2010) Economic Determinants of Voting in an Era of Union Decline. Social Science Quarterly9(2).
– Rudherford TD (2004) Convergence, the institutional turn and workplace regimes: The case of lean production. Progress in Human Geography 28(4): 425 - 446.
– Ruiz-Santos C, Ruiz-Mercader J (2003) The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs. Personel Review, 32(2): 164 - 186.
– Ruysseveldt JV (1995) Growing cross-national diversity or diversity tout court ? An introduction to comparative industrial and employement relations. (Comparative industrial and employement relations, Editörler Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 1 - 15.
– Sakamoto Y, Spinks WA (2008) The Impact of Home-Based Telework on Work-Family Conflict in the Childcare Stage. The Journal of eWorking 2(2): 144 - 158.
– Salem O ve diğ (2006) Lean construction: From theory to implementation. Journal of Management in Engineering October.
– Sanches AM, Perez MP (2001) Lean indicators and manufacturing strategies. International Journal of Operations and Production Management, 21(11): 1433 - 1451.
– Schabracq MJ, Cooper CL (2000) The changing nature of work and stres. Journal of Hamangerial Psychology, 15(3): 227 - 241.

– Seetharaman A, Sreenivasan J, Boon LP (2006) Critical Success Factors of Total Quality Management. Quality and Quantity 40: 675 - 695.
– Selmer J (2001) Human resource management in Japan. International Journal of Manpower, 22(3): 235 - 243.
– Semler J (2001) Creating an Environment for Professional Growth, Journal of Public Administration, 28(10): 33-39.
– Seppala P, Klemola S (2004) How Do Employees Perceive Their Organization and Job When Compa nies Adopt Principles of Lean Production? Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 14 (2): 157–180.
– Shah V, Mehta KT (1998) Workforce, information technology and global unemployment. Industrial Management and Data Systems, 98(5): 226 - 231.
– Sharit ve ark (2009) The Employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study. Human Factors and Ergonimics in Manufacturing 19(5): 457 - 477.
– Smith M, Fagan C, Rubery J (1998) Where and why is part-time work growing in Europe. (Part-time prospects, Editörler: O'Reilly J, Fagan C, Routledge Pub, London içinde), s. 35 - 54.
– Singh K, Ozturk K (2000) Effect of part-time work on high scholl mathematics and science course taking. The Journal of Educational Research, 94(2): 67 - 74.
– Smith AD, Offodile OF (2008) Data Collection Automation and Total Quality Management: Case Studies in the Health-Service Industry. Health Marketing Quarterly 25(3).
– Sohal AS, Fitzpatrick P, Power D (2001) A longitudinal study of a flexible manufacturing cell operation. Integrated Manufacturing Systems, 12(4): 236 - 245.
– Solano MT, Kleiner BH (2001) Effects of telecommuting on organisational behaviour. Management Research News, 24(2/4): 123 - 126.
– Sorge A 81995) New production technologies and changing work systems. Comparative industrial and employement relations, Editörler Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 267 - 292.
– Sparrow PR (2000) New employee behaviours, work designs and forms of work organization. Journal of Managerial Psychology, 15(3): 202 - 218.
– Spencer D, Carlan N (2008) The complexities of the automotive industry. Pozitive and negative feedbacks in production systems. Canadian Journal of Sociology 33(2).
– Spithoven AHGM (2001) Lean production and disability. International Journal of Social Economics, 28(9): 725 - 741.Spithoven AHGM (2001) Lean production and disability. International Journal of Social Economics, 28(9): 725 - 741.
– Stavrou-Costea E (2002) The role of human resource management in today's organizations: The case of Cyprus in comparison with the European Union. Journal of European Industrial Relations, 26(6): 261 - 268.

- Stavrau ET (2005) Fleşible Work Bundles and Organizational Competitivness: A Cross-National Study of the European Work Context. Journal of Organizational Behavior 26: 923 - 947.
- Stewark GL, Manz CC, Sims HP (1999) Team work and group dynamics. John Wiley and Sons Inc, USA.
- Stewart P (1998) Out of chaos comes order: From Japanization to lean production. Employee Relations, 20(3): 213 - 223.
- Storper M, Scott AJ (1990) Work Organization and Labor Markets in an Era of Flexible Production. International Labor Review, 129(5): 573 - 591.
- Stratton LS (2001) Why does more housework lower women's wages ? Social Science Quarterly, 82(1): 67 - 76.
- Streeck W (2009) Flexible Employment, Flexible Families, and the Socialization of Reproduction. MPIfG Working Paper 09/13, www.mpifg.de
- Şenkal A (1999) Sendikasız Endüstri İlişkileri, Ankara.
- Tam Oi B, Morrison K (2005) Undergraduate Students in Part-Time Employment in China. Educational Studies 31 (2): 169 - 180.
- Tao VYK, Iong CWI, Wu AMS (2008) Part-Time Employment and Sense of Scholl Belonging Among University Students in Macao. Journal of Psychology in Chinese Societies 9(1): 67 - 84.
- Tempelmeier H, Kuhn H (1993) Flexible manufacturing systems. John Wiley and Sons Inc, New York.
- Templer A, Armstrong-Stassen M, Devine K, Solomon N (1999) Telework and teleworkers. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 77 - 95.
- Terkaj W, Tolio T, Valente A (2009) Designing Manufacturing Flexibility in Dynamic Production Contexts. Design of Flexible Production Systems içinde, ed by Tolio T, Springer-Verlag Berlin.
- The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking Working Europe. Brussels.
- Thirion AP ve diğ (2007) Fourth European Working Contditions Survey. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg.
- Thompson P, Wallace T (1996) Redesigning production through teamworking. International Journal of Operations and Production Management, 16(2): 103 - 118.
- Timm IJ, Scholz T, Herzog O (2006) Capability-based Emerging Onfanization of Autonomous Agents for Fleşible Production Control. Advanced Enginering Informatics, 20: 247 - 259.
- Tremblay DG, Paguet R, Najem E (2006) Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict. Canadian Journal of Communication 31: 715 - 731.

– Try S (2004) The Role of Fleşible Work in the Transition From Higher Education into the Labour Market. Journal of Education and Work 17(1).
– Tüselman HJ (2001) The new German model of employee relations. Felixible collectivism or Anglo-Saxonisation ? International Journal of Manpower, 22(6): 54 - 559.
– Üchiama S, Kurasawa T (2005) Job Strain and Risk of Cardiovascular Events in Treated Workers: Hypertension Follow Up Study. Journal of Occupational Health 47: 102 - 111.
– UDPASR (1992) Quality circles: Progress through participation. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
– Vidal M (2007) Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: A qualitative analysis and critique. Critical Sociology 33: 247 - 278.
– Visser J (1995) Interest organizations and industrial relations in a changing Europe. Comparative industrial and employement relations, Editörler Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 37 - 67.
– Visser J (2006) Union Membership Statistics in 24 Countries. Monthly Labor Review January.
– Vitter J, Akselsen S, Evjemo B ve diğ (2003) Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results from a European Survey. Journal of Happiness Studies 4: 201 - 233.
– Walsh A, Hughes H, Maddox DP (2002) Total qualitiy management continuous improvement: Is the philosophy a reality ? Journal of European Industrial Training, 26(6): 299 - 307.
– Ward N, Shabha G (2001) Teleworking: An assessment of socio-psychological factors. Facilities, 19(1/2): 61 - 70.
– Waters NM, Beruvides MG (2009) An Empirical Study Analyzing Traditional Work Schemes Versus Work Teams. Engineering Management Journal 21(4).
– Wimalasiri JS, Kouzmin A (2000) A comparative study of employee involvement initiatives in Hong-Kong and the USA. International Journal of Manpower, 21(8): 614 - 634.
– www.ilo.org/public/libdoc/jobcrisis/download/statistics/UNER_TOT_EN.xls Unemployement Rate.
– Yang S, Reid M (2004) Adoption and Implementation of Flexible Work Programs: A Cross-Level Study, Conference Paper.
– Yousuf SMA (1995) Quality of working life as a function of socio-technical system. Mittal Publications, New Delhi.
– Zeytinoğlu IU (1999) Flexible work arrangements, an overview of development in Canada. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 41 - 58.
– Zeytinoğlu IU (1999) International policy making: The ILO standarts on changing

work relations. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 219 - 237.
– Zeytinoğlu IU, Muteshi JK (1999) Changing work relationships, enacting gender, race/ethnicity and economic class. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 1 - 17

Ülke Kısaltmaları:	
AT	Avusturya
BE	Belçika
BG	Bulgaristan
CY	Kıbrıs
CZ	Çek Cumhuriyeti
DK	Danimarka
EE	Estonya
FI	Finlandiya
FR	Fransa
DE	Almanya
EL	Yunanistan
HU	Macaristan
IE	İrlanda
IT	İtalya
LV	Letonya
LT	Litvanya
LU	Lüksemburg
MT	Malta
NL	Hollanda
PL	Polonya
PT	Portekiz
RO	Romanya
SK	Slovakya
SI	Slovenya
ES	İspanya
SE	İsveç
UK	İngiltere
HR	Hırvatistan
NO	Norveç
CH	İsviçre
TR	Türkiye

Her şeyin esnediğinden söz ediliyor. Teknoloji, fabrikalar, istihdam biçimleri, yönetim anlayışı... Esnemenin, üretkenliği artırmanın yanı sıra, işçilerin becerilileşmesine, entelektüel yeteneklerinin gelişmesine de yaradığı, bütün bunların da sınıfsal çatışmaları ortadan kaldırdığı, uyuma dayalı yeni tür toplumsal ilişkilerin (enformasyon toplumu) zeminini hazırladığı ileri sürülüyor. İddia edilen, bir yönüyle, Marksizm'in geçersizleştiği, sınıf savaşının gereksizleştiği, hâlâ bunları düşünenlerin, bunlara göre hareket edenlerin ise marjinalleşmeye mahkum olduklarıdır.

Oysa esnemenin temel amacı kâr oranlarını artırmak, sömürüyü derinleştirmektir: Kapitalizm yeniden aslına dönüyor, vahşileşiyor, sosyal yüklerinden arınıyor. Esnek istihdam ve yönetim biçimlerinin ise bununla ilişkili, ama bunun dışında bir amacı daha bulunuyor: İşçileri kapitalist işletmelerin hedefleriyle, burjuvazinin sınıf çıkarlarıyla uyumlu hale getirmek. Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kalite çemberleri gibi stratejiler bunu amaçlıyor. Bu kitapta bu konuları ayrıntılı biçimde inceledik, kapitalist ülkelerin yöneldikleri ve sömürüyü derinleştirmek amacını taşıyan yeni stratejileri güncel verilerle somutladık.



22 TL

YAZILAMA

9 786055 892371