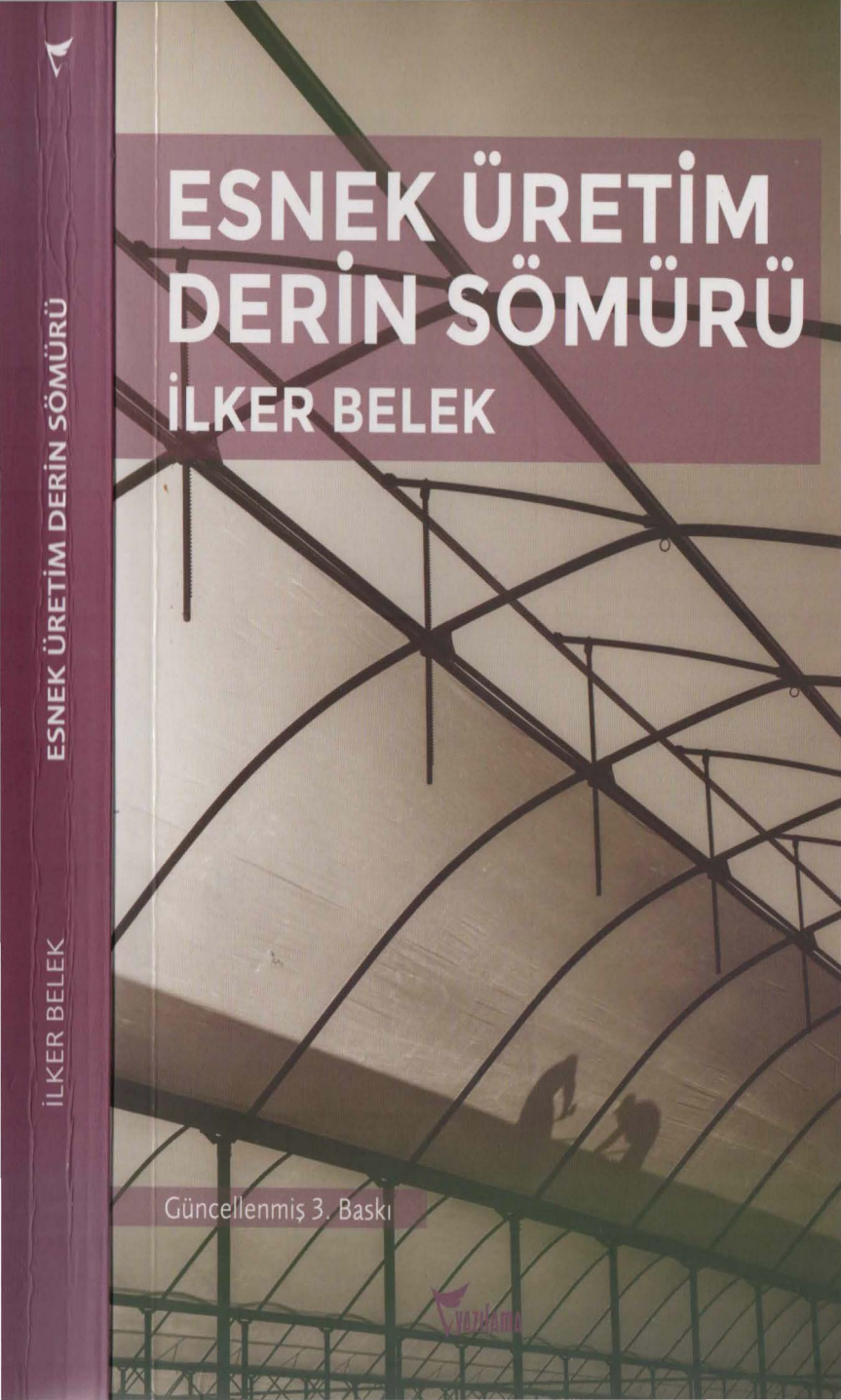

ESNEK ÜRETİM
DERİN SÖMÜRÜ
İLKER BELEK
Güncellenmiş 3. Baskı
İLKER BELEK
ESNEK ÜRETİM DERİN SÖMÜRÜ

Esnek Üretim Derin Sömürü

Yazılama Yayınevi: 45
Teorik Bakış: 10

Esnek Üretim Derin Sömürü

İlker Belek

Düzelti: Yaşar Uzunlar
Kapak Tasarımı: Levent Karaoğlu
Sayfa Düzeni: B.Barış Koç
ISBN: 978-605-5892-37-1
Birinci Baskı: Ekim 2004, NK Yayınları
İkinci Baskı: Ocak 2010
Üçüncü Baskı: Mayıs 2018

© Yazılama Yayınevi

Baskı: Mutlu Basım Yayın - Bahri Mutlu
Davutpaşa Cad. Güven İş Merkezi
C Blok No: 256 Topkapı - İSTANBUL
Tel: 0212 577 72 08
Sertifika no: 18569

Yazılama Yayınevi Hizmetleri Ltd. Şti.
Serasker Cad. Osmancık Sokak
Betül Han 9/13 Kadıköy - İstanbul
0216 338 52 59
Sertifika no: 12411
iletisim@yazilama.com
www.yazilama.com

Esnek Üretim Derin Sömürü

İlker Belek

YAZILAMA

İlker Belek: 1961 doğumlu. 1984 yılında Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden mezun oldu. 1990 yılında yine aynı fakültenin Halk Sağlığı Anabilim Dalı'ndan, sağlık antropolojisi alanındaki teziyle, uzmanlık aldı. 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 ödülü'nü aldı.

Çok sayıda kitabı bulunuyor, 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), Eleştirel Sağlık Sosyolojisi Sözlüğü (2006), Marksizm ve Sınıf Bilinci (2007), Sosyal Devletin Çöküşü ve Sağlığın Politik Ekonomisi (3. Baskı, 2009), Küba'da Sağlık (3. Baskı, 2015), Esnek Üretim: Derin Sömürü (2. Baskı, 2011), Sağlıkta Dönüşüm: Halkın Sağlığına Emperyalist Saldırı (2012), Kapitalizmde Sınıf (3. Baskı, 2017), Dinin Toplumsal Kökenleri (2015), Din, Toplum, İktidar: İmanın Siyasi Ontolojisi (2016), Din, Bilim, Felsefe: Aklın Dogmayla Savaşı (2017).

İÇİNDEKİLER

Önsöz 7

Esnek Üretim 13
I. Üretim Sistemleri ve Üretim Sistemlerindeki Değişim 13
II. Fordist Üretim Sisteminden Esnek Üretim Sistemine 21
III. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması 36
IV. Esnek Üretimle İlgili Üç Farklı Modelleme:
Esnek Üretimin Farklı Türleri 44
IV.1. Esnek uzmanlaşma 47
IV.2. Esnek firma 49
IV.3. Yalın üretim - Japon üretim sistemi 52

Esnek Teknoloji 73
I. Esnek İmalat Sistemi 73
II. Esnek Fabrika-Esnek Şirket 83

Esnek Yönetim 87
I. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) 87
I.1. TKY'nin amaç ve ilkeleri 87
I.2. TKY uygulaması için gereken koşullar 89
I.3. TKY'nin sonuçları 95
I.4. TKY – İşçi sınıfı üzerindeki ideolojik tahakküm aracı 98
II. İnsan Kaynakları Yönetimi 101
II.1. Kaliteli iş yaşamı kavramı ve sosyoteknik sistem yaklaşımı 101
II.2. İnsan kaynakları yönetiminin anlamı ve içeriği 104
II.3. İnsan kaynakları yönetiminin hedefleri 107
II.4. İnsan kaynakları yönetiminin sonuçları 110
III. Esnek Organizasyon 115
IV. Ekip Çalışması 122
V. Kalite (Kontrol) Çemberleri 130
VI. Sözleşme Sistemlerindeki Değişim 138
VII. İş Değerlendirme - Performansa Göre Ücretlendirme 145

Esnek İstihdam 157
I. Çalışma Sürelerinde Esneklik 157
II. Çalışma Sürelerinin Esnetilmesiyle İlgili Modeller 168
II.1. Vardiyalı çalışma 168
II.2. Kısa süreli çalışma 170
II.3. Yarı süreli çalışma 170
II.4. Dönüşümlü esnek çalışmada kısmi süreli çalışma 172
II.5. Tam gün çalışma ile yarı süreli vardiyalı çalışma 172
II.6. Kaydırılmış çalışma 174
II.7. Kaydırılmış ara dinlenmeler ile vardiyalı çalışma 175
II.8. Cari hesap modeli 176
II.9. Dönüşümlü esnek çalışma 176
III. Yarı Süreli Çalışma 177
III.1. Yarı süreli çalışmanın nedenleri 179
III.2. Yarı süreli çalışmanın yaygınlığı 182
III.3. Mecburi yarı sürelilik 185
III.4. Yarı süreli çalışmanın sonuçları 186
IV. Evde Çalışma 190
V. Tele Çalışma 194
VI. Geçici Çalışma 200
VII. Esnek İstihdam Biçimleri İçin Öne Çıkan Noktalar 204

Esnek Üretimin İşçiler ve İşçi Sınıfı Üzerindeki Etkileri 207
I. Esnek Üretim Koşullarında Sınıflar ve İşçi Sınıfının Durumu 207
I.1. Günümüz toplumunun sınıflı karakteri:
Esneklikle rijidite iç içe 209
I.2. Kuşaklar arası sınıfsal hareketlilik gerçek bir olgu mu ? 213
I.3. Esnek teknoloji ve yönetimin işçi üzerindeki etkileri:
Mutluluk, yaratıcılık, gerilim, tükenme ? 219
II. Esnek Üretimin Sendikalara Etkisi 230
II.1. Sendikasızlaşma ve nedenleri 230
II.2. Devletin ve burjuvazinin sendikasızlaştırma stratejileri 232
II.3. Sendikalaşmada durum 238
II.4. Sendikalaşmanın etkileri 246
III. Yeni Dönemde Çalışma Süreleri:
Haftada 50 Saate Doğru Esneme 248
IV. Esneklik Döneminin Yapısal Özelliği: İşsizlik 255

V. Ücretler, Gelir, Gelir Dağılımı, Yoksulluk:
Esneklik Durumu Kötüleştiriyor 265
VI. Esneklik Ve Sağlık İlişkisi: Stres, Kalp Krizi Ve Karoshi 274
VI.1. Esnekliğin genel sağlık durumu üzerindeki etkisi 274
VI.2. Karoshi 280

Sosyalizm Perspektifi **291**

Önsöz

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

Kapitalist üretim tarzında sömürüyü sınırlayan tek güç emekçi sınıfların mücadelesidir. Kapitalizm ancak böyle ehlileşir ve ancak bu basınçla 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 katılımlarını bulundukları birimlerden başlayarak bütün kanallarla teşvik ediyordu.

Böyle bir ortamda Batılı ülke halklarının sosyalizmden, onun sağladıklarından, onun yarattığı insani, yaratıcı kültürden etkilenmemeleri, 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 uluslar arası faktörün etkisiyle sosyalleşmek zorunda kaldı.

Aynı süreci başka öğeler de etkiledi. Örneğin savaş sonrası dönemde kapitalizm genişleyen bir uzun iktisadi çevrimin içine

girmişti. Halkların beklentilerini özel mülkiyet rejimi içinde belli ölçülerde de olsa karşılamak, sosyalist sistemin yarattığı çekim gücüne yanıt vermek, işçi sınıfının yaşam koşullarını geliştirecek sosyal düzenlemeler gerçekleştirmek olanaklı hale gelmişti.

En nihayetinde, Batı ülkelerinin işçi sınıfları, savaş sonrasında siyaset sahnesinin etkin bir aktörü olarak örgütlüydüler. Savaş yıllarında faşizme karşı yer altı 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 etmektir, bunun için sömürünün en vahşi araçlarını kullanır.

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 arttırmak açısından, yeni teknolojileri devreye sokmak, yeni emek örgütlenme biçimlerini dayatmak, 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 robotik 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 burjuvaların 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, kısaca kapitalizmin finansallaşmasının, kumarhaneleşmesinin nedeni budur.

Bu gelişme aynı zamanda kapitalist üretim ilişkilerinin kırılganlığını da arttırdı. 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 artı değer oranını istenilen düzeyde arttıramıyor, bu sorun artı değer oranını yükseltmek için üretim ortamı dışında mali mekanizmaların şişirilmesi yönünde iştah kabartıyor ve bu kez bu köpüğün kendisi bir kriz dinamiği olarak etki göstermeye başlıyorsa, buradan iki sonuç çıkar:

Bunlardan ilki kapitalizmin artık krizden kurtulamayacağı, insanlığa eşitsizlikten, adaletsizlikten, mutsuzluktan, tedirginlikten, belirsizlikten, işsizlikten ve savaştan 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. AB'nin parçalanma sürecine girmesi, İngiltere'nin çıkış kararı alması, bir dizi başka ülkede aynı tercihin dillendirilmeye başlanmış olması kapitalizmin kırılganlığındaki tamir edilemezliğin kanıtı olarak okunmalıdır.

İkinci sonuç ise şu: Kapitalistlerin artık artı değer oranını yükseltebilmelerinin tek yolu; emekçi sınıflara daha fazla derecede saldırmaları, onların haklarını iyice sınırlamaları, hatta tamamen yok etmeleridir.

Son 40 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, emeğin istihdamı, ücretlendirilmesi, çalışma saatleri, vb bakımlardan sosyal devletçi dönemde kabul etmek zorunda kaldıkları bütün 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. Kapitalistlerin esnekliği, işçi sınıfı içinde tam bir rijiditedir.

Bütün bunların somut karşılıklarını görmek isteyenlerin, yalnızca 2007 yazından beri yaşanılanlara bakması bile yeterli olacaktır. Aslında krizin derinleştirdiği dinamikler son 30 yıldır egemen. Buralarda görülecek tek şey; işsizlik, ücretsiz çalışmaya bile razı edilmiş yığınlar, ücretsiz zorunlu izinler, işten çıkarmalar, sendikalaşma oranlarındaki dramatik azalma, ortalama çalışma sürelerindeki uzama, hafta sonu çalışmanın (Pazar günleri bile) bir norm haline gelmesi, işle bağlantılı yeni hastalıkların yaygınlaşmasıdır.

Adına ne denilirse denilsin; ister 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. Bu baskıda bütün bunları kullanmaya çalıştım.

Üçüncü baskı ikincisinin yenilenmiş biçimidir. Bütün veriler gözden geçirildi, eskiler ayıklandı. Avrupa Birliği'nin ilgili komisyonlarının, Avrupa Sendikalar Kurumu'nun iş yaşamıyla, sendikalarla, çalışma süreleriyle, grevlerle, istihdam biçimleriyle ilgili olarak artık düzenli biçimde gerçekleştirmeye başlamış bulunduğu araştırmalara ulaştım. Kitabın içindeki her alt bölümle ilgili yeniden kaynak taraması yaptım. Artık zamanı geçmiş, işe yaramaz nitelikteki verileri içeren kaynakları ayıklasam da kaynaklar bölümü başlı başına bir küçük broşür hacmine ulaşmış oldu.

Esnek üretim tamamen ideolojik içerikli, burjuvazinin niyetlerini içselleştirmiş ve o niyetlerin gerçek içeriğini gizleme amacı taşıyan bir kavram. Dolayısıyla kapitalizmin esneklik retoriğinin ideolojik olarak deşifre edilmesi bana kalırsa önemli bir görev. 2004 yılında bu bilinçle kitap üzerinde çalışmaya başlamıştım.

Esneklik nedir, kendisine yüklenen anlam ve işlev nereye oturur, üretim sistemi denildiğinde ne anlaşılır, üretim sistemleri nasıl, hangi faktörlerin etkisiyle değişir, bu süreç içinde gerçekten de niyetleri, yapısı farklı, üretim ortamını insanileştirme potansiyeli taşıyan yeni bir üretim sistemi mi ortaya çıkmaktadır ? Bu soruların tümümün yanıtlarını ilk bölümde aradım.

Esneklik; teknoloji, emek gücü yönetimi, istihdam biçimleri için söz konusu edilir. Yani üretim ortamının bütün bileşenleri kapsama sokulur. Bu alanlardaki esnekleşme neyi ifade eder ? Bu soruyu ise ayrı ayrı bölümler halinde ele aldım.

Burjuvazi üretimin esnekleşmesinin işçinin çıkarına olduğunu iddia eder. Ama o zaten başka ne söyler ki ? Siz patronların ne zaman doğruyu söylediğine şahit oldunuz ki ? "İşçiyi daha derin sömürmek, sömürüyü ona kabullendirmek, kazancımı arttırmak için bunları yapıyorum" diyecek hali yok şüphesiz. Peki gerçeklik

nedir? Sömürü derecesi, insanın işiyle alakası, yabancılaşma, iş memnuniyeti, işle aile ortamında sorumlulukların dağılımı, çalışma süreleri, işsizlik, yoksulluk, gelirin dağılımı, işçinin sağlığı nasıl etkilenmektedir ? Bu soruların yanıtları ise beşinci bölümde yer alıyor.

Kitabın tamamında esnek üretim paradigmasının iç yüzünü deşifre ediyoruz. Kapitalizmde değişen bir şey olmadığını, işlerin eski tas eski hamam mantığıyla yürütüldüğünü, sınıfların ve sınıfsal çelişkilerin devam ettiğini, kapitalizmin kendisini aşma imkan ve niyetinin olamayacağını, ama eski şarabın yeni şişede pazarlanmaya çalışıldığını gösteriyoruz.

Dolayısıyla son bölümde teknolojideki gelişmelerin sosyalizme nasıl yeni olanaklar sunduğunu tartışıyor ve sosyalizmde üretimin nasıl yeniden yapılandırılması gerektiğine, yeni insanın ne anlama geldiği noktasına odaklanıyoruz.

İnsan üreterek insan oldu, üretmeden insani özelliklerini koruması olanağı yoktur, ancak kapitalist iş ortamı insanı öldürür. Karoshi denilen özel hastalık budur. İşi bir gereklilik, zorunluluk olmaktan çıkarmak, zevk haline getirmek, işle sosyal yaşamı entegre edecek yeni bir yaşam tarzı oluşturmak, bilimi üretimin içine sokmak, üretimi bilimselleştirmek, zorunlu çalışma süresini kısaltarak insanı çok yönlüleştirmek gerekli ve artık tamamen mümkündür. Buna olanağı yeni teknolojiler sağlıyor. Kapitalizm şimdilerde Avrupa'da bile insanı haftada yedi gün, ortalama 43 saat çalışmaya mecbur bırakıyor, ama aslında işsizler de dahil hepimizin günde 4 saat çalışarak aynı toplumsal üretimi gerçekleştirme ve bunu eşit paylaşma olanağı var.

Bunu engelleyen tek şey, kapitalist üretim tarzıdır. Avrupa'da genç işsizliği %20'yi aşmış, buna karşılık işçilerin yaklaşık yarısı hafta sonu ve geceleri de çalışmak zorunda. Kapitalizm bu. Akım ve vicdanın kabul edemeyeceği bir düzen. O halde önümüzde onu yıkmak ve insanın içindeki yaratıcı enerjiyi serbestleştirmek bakımından yerine sosyalizmi kurmak gibi çok önemli, insani bir görev var.

Şubat 2017

BİRİNCİ BÖLÜM

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 (teknoloji) 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. Bütün bunların zaman içinde değişim göstermesi kaçınılmazdır. Özellikle teknolojideki gelişmeler göz alıcıdır. Gelişen teknoloji, emek gücünde de bu teknolojiyi kullanmaya olanak verecek yöndeki gelişmeleri koşullar. Öte yandan teknolojiyi geliştiren de emek gücüdür. O halde emek gücünün bir bölümü araştırma geliştirme faaliyetleriyle teknolojiyi geliştirirken, gelişen teknoloji de, kendisini kullanacak emek gücü bölümünde belli niteliklerin bulunmasını zorunlu kılar.

Buradan hareketle, üretici güçlerdeki (teknoloji ve emek gücü) gelişmelerin üretici güçlerin teknik ve sosyal organizasyonunda da değişiklik gerektireceği 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 dayatabilir.

Örneğin teknolojide makineleşme yönündeki gelişmelerle tanımlı süreç bunun örneğidir. Dışarıdan yüklenen bir hammaddeyi işleyerek, nihayetinde mamul mal elde etmeye dayalı olan ve fonksiyonları birbirini tamamlayan bir dizi makineyi içeren üretim bandı teknolojisinin gelişmesi, üretkenlik artışının yanı sıra, emek gücünün niteliğinin değişmesine, emek gücü ile üretim araçları arasındaki ilişkinin yeniden düzenlenmesine, işin parçalanmasına, iş bölümünün derinleştirilmesine olanak tanımış, organizasyonel nitelikteki bu değişiklikler de (makine teknolojisinin kendisinin ötesinde) üretkenliği ayrıca arttıran bir işlev görmüştür.

İşin basitleştirilmesinin üretkenlik artışına neden olduğu Babbage zamanından beri biliniyordu. Babbage, işin hızlı ve hatasız biçimde yapılabilmesi için basitleştirilmesi gerektiğini 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 kılması gibi. Bir yandan makinelerin, bir yandan emek organizasyonunun değiştirilmesinin amacı üretkenliği ve kârlılığı arttırmaktır. 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 gelişmelerin 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, değişim üzerinde başka dinamiklerin mi etkili olduğu temasına odaklanır.

Bu konuda 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 geleneksel Japon üretim sisteminin değiştirilmesi yönünde baskı yaratmıştır. Yalın üretim o koşullarda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla 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 baskın karakter kazanabilir. Bu nedenle bugün egemen olan sistemin yerini alacak olan tek bir üretim sisteminden söz etmenin olanağı bulunmadığı gibi, değişik seçeneklerin hangisinin egemen olacağını önceden kesin olarak tahmin etmek de olanaksızdır.

Üretim sistemleri konusundaki üçüncü tez farklı bağlamlarda farklı üretim modelleri tezidir. Bu ikinci teze benzemekle birlikte, ikinci tezdeki belirsizliği reddeder. 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 sistem alabilir. Alman sistemi kaliteli emek gücü ve taraflar arasında sosyal uzlaşma gerektirir. İsveç sosyoteknik üretim sistemi pek çok bakımdan Alman sistemine benzerdir, ancak eğitim, 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.

Fordist üretim sisteminin en önemli sorunu işçinin üretim hedeflerini öğrenme ve becerilerini geliştirme yönündeki gereksinimlerini göz ardı etmesiydi. İş stresi, işe yabancılaşma ve saldırganlık gibi sorunlar işçinin kendisini geliştirememesiyle bağlantılı olarak ortaya çıkıyordu. Bunları aşmak bakımından geliştirilen sistem sosyoteknik sistem ya da antroposentrik sistem olarak isimlendirilir. Becerili insan kaynaklarına odaklanır. Fordist sistemden işçilerin niteliğini geliştirmesi, ekip çalışmasını kullanması, ekip çalışanlarına otonomi ve yetki vermesiyle ayrılır. İşçilerin çok yönlüleştirilmesi, iş rotasyonu, işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi bu amaçla uygulamaya sokulur. Bu özelliklerin tamamı Fordist mantığa aykırıdır. İşin genişletilmesi, eskiden makine bazında parçalanmış olan iş amaçlarının birleştirilmesidir. İşin zenginleştirilmesi ise işçiye daha geniş bir iş tanımı üzerinden daha fazla sorumluluk verilmesi anlamına gelir. Sosyoteknik sistemde çalışanlar ekipler halinde organize edilirler. Bunlar kendi kendilerini yönetecek ekiplerdir. Ekibin üyeleri o ölçekteki kararları birlikte alırlar. İş amaçlarını ve onları nasıl yerine getireceklerini birlikte kararlaştırırlar. Bu model, en tipik biçimde uygulandığı yer 1970'lerde Volvo olduğu için, Volvoizm olarak da isimlendirilir. Bütün bunlardan anlaşılacağı üzere esnek ya da yalın üretim olarak isimlendirilen üretim sistemi, sosyoteknik üretim sisteminin bilgisayar teknolojileriyle desteklenmiş biçimidir. Yalın üretimin ekibi bir hücresel üretim biriminin işletilmesinden sorumludur. Dediğimiz gibi, bunlardan birisi koşullara göre Fordizm'in yerini alacaktır.

Üretim sistemlerinin izleyeceği sürece ilişkin 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 sistemleri arasındaki farklar silikleşecek ve bunları içerip, aşan yeni formlar gelişecektir.

Beşinci tez ise yeni bir paradigmanın geliştiğini ileri 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 tanımlanan sistemler ise, özü aynı olan planlama ve yönetim ilkelerinin farklı biçimlerinden başka şeyler değildir. Hepsindeki temel hedef kalitenin arttırılması, maliyetin düşürülmesidir. Bu beşinci teze yakınlaşan Bartezzaghi (1999) üretim ortamında stratejik esnek üretim yönünde bir gelişme olduğunu vurgulamaktadır. 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 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 kazanamayacağını, özellikle otomobil endüstrisinde çeşitli üretim sistemlerinin birlikte uygulanmasıyla hibrit formların ortaya çıkacağını savunanlar da vardır (Biazzo S, Panizzolo R, 2000; Arezes PM ve diğ, 2015). Bu son görüşü yukarıda özetlenen dördüncü tezle ilişkilendirmek olanaklı görünmektedir.

Yukarıdaki beş tezin arasındaki temel farklılık üretim sistemlerindeki (somutlarsak örneğin Fordist üretim sistemindeki) değişimin kaçınılmaz biçimde tek bir yöne (örneğin Japon üretim sistemine) doğru olup olmadığına ilişkindir. Bazı görüşler 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 dahil hepsi, Fordist

sistemin yerini giderek esnekleşen bir üretim sisteminin almakta olduğu konusunda hem fikirdirler. 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, yerini bir biçimde, 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 yapısını 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 tür görüşleri kabul etmek olanaklı olabilirdi. Ancak kapitalizm her şeyden önce ve her şeyiyle bir sömürü sistemidir. Üretimin mikro ve makro ölçekli bütün süreçlerini de bu dürtü belirler. Üretim sistemindeki değişim; kâr maksimizasyonu, bunun için de işçi sınıfının ekonomik, sosyal, ideolojik ve siyasal bakımlardan kontrol altına alınması amacına dayanır. Kontrol mekanizmasına ilişkin gereksinimlerin dönemsel farklılıkları üretim sistemlerindeki değişimi de şekillendirir. Bütün bu nedenlerle üretim sistemlerindeki gelişmeleri anlayabilmek için sınıf mücadelesi dinamiklerini mutlaka dikkate almak gerekir. Bu genel saptamaları sonraki bölümde Fordizmden esnek üretime geçiş için somutlamaya çalışacağız. Daha sonraki bölümlerde ise bu somutluğu değişik verilerle zenginleştireceğiz.

Bu düzen içi tezlerdeki teknolojik determinizm kendisini iki şekilde ortaya koyuyor. Bunlardan birincisi teknolojik gelişmeyi

yalnızca üretim verimliliğini arttırmaya 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 yöntemleri bu şekilde ele alınır. Yani teknoloji her şeyi belirler.

Ancak gerçek durum hiç böyle değildir. Zira 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. Burada sınıf mücadelesi devreye girer.

Marx Kapital'de teknolojik yatırımların, kâr oranını arttırmak ve diğer sermaye gruplarına karşı rekabet üstünlüğü sağlamak bakımından vazgeçilmez bir burjuva sınıf stratejisi olduğunu belirtmişti. Aynı zamanda da, teknolojik gelişmeyle üretim araçları kitlesindeki, yani sabit sermaye miktarındaki artışa, bağlantılı olarak da emek üretkenliğindeki yükselişe bağlı olarak; ortalama kâr oranlarının düşme eğilimi yasasına ulaşmıştı. Kapitalizmi krizli bir sistem haline getiren de ortalama kâr oranlarındaki bu düşme eğilimiydi. Buradan hareketle kapitalizmin kendi yıkılışını otomatik biçimde hazırladığını ileri sürenler bile oldu. Kapitalist işlerlikle ilgili sürecin bir yönü budur. Madalyonun diğer yüzünde ise artan sabit sermaye yatırımları ile kâr oranlarının azaldığını gören burjuvaların, verili teknolojik gelişme ve yatırım ortamında kâr oranını arttırmaya yönelik ve özellikle de emek gücünü hedefleyen sınıfsal stratejilere yönelmeleri yer alır. Böylece teknolojik yatırımlar, emek gücünün fiyatının düşürülmesini (emek gücünün değeri, emek gücünün yeniden üretimine yarayan sektörlerdeki teknolojik yatırımlar sonucunda zaten ucuzlamaktadır) hedefleyen 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 arttırılması, 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 arttırmak 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 arttıracak 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, teknolojinin emek gücünü ikame etmesine bağlı olarak, kapitalistler açısından önemini yitirmektedir); 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 kullanacak işçi için daha güvenilir bir çalışma ortamı yaratacak olan üretim araçlarının geliştirilmesi olmalıdır. Ancak böyle bir şeyi burjuvaziden beklemek boştur.

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

İşçi sınıfının buna tepkisi, bir zamanların Luddist hareketinde ortaya çıktığı üzere dağınık ve hatta işe yaramaz bir tarzda olabildiği gibi, örgütlü de olabilir. İşçi sınıfı daha Luddizm döneminde,

teknolojiyi teknik bir yapı olarak 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 yetinmemeli, daha ötesinde, teknolojinin eşlik edeceği emek organizasyon biçimlerinin de demokrasi düzeyini geliştirecek şekilde yeniden biçimlendirilmesini savunmalıdır.

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 belirliyordu. Hedef, üretkenliği arttırmaktı. Bunun yolu iş amaçlarının parçalanması ve yönetim ile üretimin birbirinden ayrılması, işin standardize edilmesinde bulundu. Taylor'un bilimsel yönetiminin dört önemli amacı vardı. Taylor'un mühendisleri; 1- İş sürecini incelediler ve optimal dinlenme aralarıyla en verimli üretim yolunu bulmaya çalıştılar. 2- İşçileri iş sürecini tam dolduracak şekilde yeniden dizdiler. 3- Ücret sistemini işçileri en yoğun şekilde çalışmaya motive etmek üzere değiştirdiler. 4- Yönetimi yeniden yapılandırdılar. Arz, insan kaynakları, üretim, kalite kontrol departmanları oluşturdular. Taylorizm işçilere düşünmeden çalışmalarını emrediyordu. Bunun gereği olarak iş amaçları olabildiğince parçalanmış, basitleştirilmişti. Fordizm, Taylorizm'in üzerine inşa edildi ve 1918 ile 1968 arasında hakim üretim sistemi oldu (Janoski T, 2015).

Kütlesel üretimde; 1) Maliyeti azaltmak için üretilen mal hacminin arttırılması hedeflenir. Kütlesellik buradan doğar. 2) Gelişme dendiğinde üretim sisteminin geliştirilmesi anlaşılır. Bu da genellikle az sayıda ve büyük projelerin sonucu olarak ortaya çıkan ve profesyonel uzmanlar ve yöneticiler tarafından yönlendirilen gelişmelerle karakterizedir. 3) Üretim sürecini yöneticiler denetler. Yönetenler ve üretenler ayrımı net ve keskindir. Üretici emeğin yönetim süreçlerinde etkisi yoktur. 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; 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 gücü fiyatının düşürülmesine ve emeğin yakından denetimine dayanıyordu. Merkezileşme ve bürokratikleşmenin anlamı işin ileri derecede parçalanması, yakından denetlenmesiydi (Ruysseveldt JV, 1995: 1-9). Merkezi yönetim iş ortamının standardizasyonunu ve denetimini sağlayan bir stratejiydi. Üretim ve yönetim kesin sınırlarla ayrılmıştı. 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 akan bir bant sistemi üzerinde 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 grubunun gerçekleştireceği şekilde parçalandı. Her bir iş parçasını tamamlamak üzere bir ya da birkaç işçi istihdam edildi. İşçinin görevi makineyi kullanmaktı. Bu organizasyon üretkenliği arttırdı. İşe devamsızlık hızını azaltmak için ücretler arttırıldı (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 artışının yarattığı maliyet, üretkenlik artışı ve kütlesel tüketim ile karşılandı. Üretkenlik artışı kütlesel üretim sağladı.

Kütlesel üretim mal fiyatlarının düşürülmesine, bu kütlesel tüketime, bu da nihayetinde ücretlerin arttırılmasına olanak verdi. Olumlu bir döngü söz konusuydu. 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, bunları farklı fiyatlarla piyasaya sundu. Ancak sektörde artan rekabet nedeniyle, üretkenlik artışının karşılayamayacağı fiyat kırma noktasına gelindiğinde, ürün fiyatlarındaki düşüş durdu, bununla birlikte işçi ücretlerinin artışı da durdu. Böylece kütlesel üretimin kütlesel tüketim ayağı kırılmış oldu. Bu gelişmenin 1929 büyük bunalımının başlaması açısından önemli rolü olduğu belirtilmektedir. Fordizm, ancak 2. Dünya Savaşı sonrasında bütün Batı dünyası için evrensel bir üretim sistemi modeli olarak yaygınlaştı (Dankbaar B, 1995: 294304).

Savaş bütün dünyayı yıkmış, dev yatırım olanakları doğmuştu. Fordist sistemin yaygınlaşmasında bu ortam belirleyici oldu. Ama birbirini pozitif olarak besleyen kütlesel üretim-tüketim sarmalı 20 yıl sonra yeniden kırılmaya başladı. 1965'lerde ABD ekonomisinin büyüme hızı savaş sonrası dönem düzeyine düştü ve 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 şunlar da Fordist sistemi bunalıma sokan faktörler arasında sıralanır: 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 ilişki uyumunun sağlanmasındaki yetersizlikler (Ruysseveldt JV, 1995: 1-9).

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. Aslında bunlar, 19. yy sonunda ortaya çıkan ve adına Bilimsel Yönetim denilen Taylorist iş organizasyonunun stratejileridir. Ford'un yaptığı, Taylorizmi geniş ölçekli uygulamak ve üretkenlikteki yükselmeyle 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 ölçekte bir üretim patlamasına 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 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 karakter edinmesiyle birlikte ortaya çıkmıştı. Bunun işçi sınıfının iş ortamındaki konumu ile iş dışı yaşamı arasındaki açının büyümesine neden olduğunu da söyleyebiliriz. İşçinin iş ortamındaki yabancılaşması, işinden memnuniyetsizliği tabloyu tamamlayan unsurlardı. İşçi tüketim olanağı elde ettiği malları, yabancılaştığı bir iş ortamında tükenerek üretiyordu.

3- Ayrıca, artan üretkenlik emek gücünün yeniden üretim maliyetini düşürmüş, bu da ortalama kâr oranını yükseltmişti. Kapitalist sistem açısından önemli olan da, işçinin tüketim olanaklarının görece artması değil, buydu. İşçinin tüketim olanaklarındaki artış, talep artışıyla kâr oranını yükseltici etki gösterdiği için kapitalistler açısından anlam kazanıyordu.

4- 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. Bu 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.

5- 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. Tüketim kalıplarının zenginleşmesi ve tek başına "dayanıklı tüketim malı" olarak nitelenen mal kategorisinin piyasa hacminin yükselmesi bile bunu ifade eder. Dayanıklı tüketim malları kapitalizmin Fordist garantisidir. Daha da ötesinde, işçi sınıfının bizzat kendisi, 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 sağladığı üretkenlik artışı bir noktadan sonra yetersiz kalmıştır.

Sonuç olarak Fordist üretim sistemi kâr oranlarındaki artışın durduğu, hatta azalmaya başladığı noktada, kendisi bir kriz başlığı haline gelmiştir. Artık yapılması gereken Fordist üretim sistemini oluşturan teknik ve yönetsel bileşenlerin tümünün yeni baştan sorgulanmasıdır.

Ruysseveldt'e göre (1995: 1-9) bu ortamda ilk ortaya çıkan gelişmeler geçici ve yarı süreli işlerin yaygınlaştırılması, yani esnek çalışmanın yerleştirilmesi oldu. Ücret pazarlık sistemi desantralize edildi. Düşük becerili emek gücü için, işsizliğe neden olduğu gerekçesiyle, asgari ücret düzenlemesinin ortadan kaldırılması yönünde çalışmalar başlatıldı. Ücretler birey ve grup performansına bağlandı. 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. Bu kapitalist ekonomi açısından uzun bir durgunluk döneminin başlangıcıdır. Aynı zamanda kâr oranlarının yeniden artırılması arayışlarıyla karakterize olan her uzun ekonomik durgunluk (daralma) döneminden çıkış, bu nedenle bir yandan üretkenlik artışını, bir yandan da gerçek ücretlerin düşürülmesini gerektirir. Üretkenlik artışı birim zamanda üretilen mal miktarını arttıracak, 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 arttıracağı için, en azından kısa vadede kâr oranını düşürücü bir etki bile yaratabilir. O nedenle ekonomik durgunluktan çıkış açısından ve en azından kısa vadeli bir müdahale olarak; ücretlerin düşürülmesi, işçi sınıfının baskılanması, örgütlülüğünün dağıtılması burjuvazi açısından yaşamsal önem taşır. Hele hele teknolojik yenilenmenin maliyeti ile yaratacağı

üretkenlik artışı üzerinden sağlayacağı artı değer yükselmesi 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 yeni teknolojileri sistematik biçimde üretime sokamadığı için emek gücünün üzerine arsız ve gaddar biçimde saldırmak 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. Çoğunlukla daha küçük işyerleri olarak organize olmuştur. İmalat sanayisindeki 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. Bu nedenlerle, ekonominin hizmetleştirilmesinin özel olarak manipüle edildiğini bile söyleyebiliriz. Finansal spekülasyonları ve sanayisizleşmeyi de bu başlık altında değerlendirebiliriz.

Kütlesel üretimin sorunlarına ABD endüstrisi kaliteli iş yaşamı programları, kalite 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 bu biçimi Esnek Üretim (Flexible Production) olarak tanımlanıyor. Üretimdeki esnekleşme, çalışma saatlerinde ve düzeninde, yönetimde, ücretlendirmede ve teknolojide söz konusu ediliyor.

1970'lerde başlayan global ekonomik kriz, Fordist üretim sisteminin sürükleyici sektörü olan otomobil endüstrisinin de bir takım yeni stratejileri geliştirmesine yol açtı. Bunlar, üretimin düşük ücretli bölgelere kaydırılması, otomasyon, 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. Otomobil sektöründeki bu çevreleşme Fordizmin yüksek ücret sözünün

çöpe atılmasını ifade etmektedir. Otomasyon ise, gerek oldukça, aynı üretim hattında farklı modellerin üretilmesine olanak sağlayacak düzenlemeler şeklinde hayat bulmaktadır (Dankbaar B, 1995: 294304).

Fordizmin krizini belirleyen global ölçekli faktörler de vardır: Artan uluslar arası rekabet, sermayenin uluslar arası hareketindeki artış, bunlara bağlı olarak tam zamanında üretim yönündeki baskı ve yeni teknolojilerin gelişimi ile birlikte üretim sistemini değiştirme olanağının ortaya çıkması gibi (Bielenski H, Eberhard K, 1999: 204).

Eaton'a (2000: 2-7) göre uluslar arası rekabet, yüksek gelirli ülkelerin işçilerini bile düşük ücretle, daha kötü koşullarda çalışmaya zorlamaktadır. Çünkü artık uluslar arası 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 sanayiinden hizmetlere kayışı endüstriyel ilişkilerdeki değişimin ana bileşenleridir.

Global ölçekli seyreden ve her türlü sermaye hareketini merkez kapitalist ülkelerin ve uluslar arası 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 bilgisayarlaşma bu olanağı sağlamıştır. İkinci aşamada ticaret küreselleştirilmiş, bunun gereği olarak da ticaretteki ulusal engeller ortadan kaldırılmıştır. Günümüzde ise üçüncü küreselleşme aşaması 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 alma ve iletişim

süreçlerini entegre edecek şekilde yeniden düzenlenmekte ve bütün yönetim süreçleri standardize edilmektedir.

Radcliffe ve Cassell (2015) esnek çalışma düzeninin, esas olarak, küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşullarına yanıt vermek zorunda olan sermaye sınıfının bir tercihi olduğunu belirtirler. Hükümetlerin esnek çalışma düzenini neredeyse bir norm haline getirmeyi hedefleyen düzenlemeleri de bunun dışa vurumudur. İşçiler, giderek, işsiz kalmakla esnek çalışmayı kabul etmek arasındaki bir tercihe zorlanmaktadır. Oysa esnek çalışma daha düşük ücret ve işteki gelişme olanaklarının yitirilmesi anlamındadır.

Küreselleşme sürecinde rekabet için talepteki farklılıkları dikkate almak gerekir. Bu da yeni ve daha fazla enformasyonun toplanmasını, değerlendirilmesini zorunlu kılar. Geleneksel sistemlerdeki planlama ve üretim bölmelerini ayıran yaklaşım burada yetersiz kalır. Zira üretim farklı mekanlarda farklı kaynakların kullanılmasıyla yapılmak zorundadır. Bütün bu gereklilikler karmaşık bir üretim sürecini gerektirir. Yeni teknolojiler bu bakımdan avantaj sunmaktadır. Bu tip teknolojik yapılara Çok Ajanlı Sistemler (Multiagent Systems) denilmektedir (Timm IJ, Scholz T, Herzog O, 2006).

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 uluslar arası zeminde tıkanmıştır. Şöyle: a) İşyeri ölçeğinde, işçinin işine yabancılaşması üretkenliği düşürmektedir. b) Ulusal ölçekte, Fordist dönemin tüketim kalıplarına alışmış, bu tüketimin sürekliliğini sendikal mücadelesi ile garantiye almış işçi sınıfı radikalliği kâr oranlarını düşürmektedir. c) Uluslar arası ölçekte ise, ülkelerin hukuki ve siyasi yapıları, merkez ülkelerde biriken sermayenin çevreye yayılmasını engellemektedir. 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 programları uygulamaya koymak, işçi sınıfı üzerinde ideolojik hegemonyanın bir aracı olmak üzere kalite programlarını, yeni iş değerlendirme tekniklerini devreye sokmak, b)

ulusal ölçekte işçi sınıfı örgütlülüğünü kırmak üzere, işyeri ve en iyisi bireysel ölçekli sözleşme sistemlerini kullanmak, c) uluslararası ölçekte de merkez kapitalist ülkelerde sıkışan sermayenin uluslar arası hareketini serbestleştirecek, dünyanın bakir alanlarını sermayenin ekonomik ve siyasal hegemonyasına açacak düzenlemeleri yaşama sokmak (gerekirse savaşlarla) 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 arttırılması, üretim hatalarının minimize edilmesi (sıfır hata), talebin zamanında karşılanması (tam zamanında üretim), 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 bölümünün niteliği yükselirken, bir bölümü eski düşük niteliğini korumaya devam eder. Böyle olsa bile, bu gelişme kapitalizmin sözcülerine, emeğin niteliğindeki gelişmenin emeğin bütün sektörlerini kapsayan genel bir eğilim olduğu yönünde 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 (işyeri, ulusal ve global) işçiler arasındaki bireysel rekabeti arttırmak, işçi sınıfını örgütsüzleştirmek ve siyasetsizleştirmektir. Fordist dönemdeki işçi sınıfının mücadeleci karakteri burjuvazinin başına yeterince bela olmuş ve bundan gereken ders alınmıştır. Burjuvazi artık sosyal devleti hatırlamak bile istememektedir.

Son 30 yıldır şekillenmekte olan bu sisteme Esnek Üretim Sistemi denildiğini biliyoruz. Esneklik, ister esnek teknoloji, ister esnek emek, ister esnek ücret, isterse esnek yönetim adıyla olsun, çok amaçlılığı, çok işlevliliği tanımlamak için kullanılıyor. Esnek

teknoloji birden fazla işi aynı anda yapabilen teknoloji anlamına geliyor. Esnek yönetim işçilerin yönetime katılımını ifade ediyor. Benzer şekilde esnek emek gücü de çok amaçlı işçiyi tanımlıyor, vb. Ancak, bunlar olgusal düzeyde doğru olabilseler de, esnekliğin esas olarak işyeri, ulusal ve global ölçeklerdeki ilişkilerde ve üretim ortamındaki ilişkileri organize eden yönetim anlayışında tam bir düzensizliği ifade ettiği açıktır. Düzensizlik Fordist dönemde sınıf mücadelesi dinamiklerinin eseri olan işçi sınıfı kazanımlarının ve bütün sosyal standartların yok edilmesini, her şeyin burjuvazi lehine yeniden düzenlenmesini ifade eder. Hatta, bu yeni dönemde burjuvazi üretimin bütün unsurlarını kârını arttıracak şekilde istediği gibi kullanma olanağını yakalamak ister. Bu anlamıyla esnek üretim düzensizliğin burjuva sınıf çıkarları lehine bir düzen olarak inşa edilmesidir. Burjuvazinin düzensiz, kuralsız davranışlarının bütünü yeni bir düzeni tanımlar

Düzensizlik ve kuralsızlıkta ifadesini bulan şey kârın maksimizasyonu çabalarının güncel görünümüdür.

1970'lere kadar Fordist düzenlemeler kar maksimizasyonunun uygun yolu iken, bugün esnekleşme bu açıdan en uygun yoldur. Fordist sistemde, işçi sınıfı mücadelesi ile sistemin kâr maksimizasyonu gereksinimi, kapitalizmi dinamik kılacak yönde şaşırtıcı bir harmoni sergiliyordu. Şimdi ise bu harmoni kâr maksimizasyonunun temel engeli durumuna gelmiştir. İşçi sınıfının mücadele kapasitesindeki düşme burjuvaziye Fordist düzenlemeleri hallaç pamuğu gibi atma olanağı vermektedir. Üretim sistemlerinin Fordizm sonrasındaki düzenlenmesine Post-Fordizm ya da Esnek Üretim denilmektedir.

Post-Fordizm pek çok teknik, sosyal ve politik bileşen içerir: Kütlesel üretim ve uzmanlaşma, yeni teknolojilerin esnek üretimi uygulayacak şekilde üretime sokulması, esnek organizasyon yapısı üzerinden üretim kontrolü, sendikaların çöküşü ve toplu pazarlık sistemi yerine bireysel sözleşme sisteminin geçirilmesi ve tamamen farklı tarzda bir emek gücü yönetim rejimi. Bu gelişmeler bir yandan da Keynezyen sosyal devletçi düzenlemelerin çöpe atılmasıyla birlikte seyreder. Şirketlerin Fordist hiyerarşik yapısı düzleştirilmeye çalışılır. Bu ise üretimin belli bölümlerinin taşeronlaştırılması ve geçici istihdamla sağlanır. Janoski (2015) bütün

bunları dikkate alarak söz konusu olanın yalnızca üretimin değil, birikim rejiminin de esnekleşmesi olduğunu belirtir.

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 (Yang S, Reid M, 2004).

Esnek çalışma, çalışma saatlerinde ve çalışma yerinde, iş-ev dengesini sağlayacak şekilde esneklik sağlanması olarak sunulur. Şüphesiz bu ancak yönetimin kabul etmesi durumunda hayata geçirilebilecek bir seçenektir. Kategorik olarak bu düzenlemenin bir zorlamaya dayandırılamayacağı, çalışma süresinin arttırılması ya da azaltılması anlamına gelmediği belirtilse de gerçekteki durum hiç böyle değildir (Wynes MD, 2012).

Radccliffe ve Cassel (2015), yaptıkları araştırmada, esnek çalışmanın iş ve ev yaşamı arasındaki dengesizliklerden kaynaklı sorunların çözümü konusunda kadına daha fazla sorumluluk yükleyeceğine dair somut bulgular elde etmişlerdir. Bu, özellikle kadının esnek çalıştığı durum için geçerlidir. Kadın esnek çalıştığında erkek ev içindeki sorunların çözümündeki sorumluluğu tamamen kadına bırakma eğilimi geliştirmektedir. Bu durum da esnek çalışmanın kadın ile erkek arasındaki rol eşitsizliklerini arttırıcı bile olabileceğini ima etmektedir.

Esnek çalışmanın kadınların ikincil toplumsal konumlarını pekiştiren bir etki yarattığına ilişkin başka önemli veriler de vardır. Örneğin istihdamda kadın çalışan oranının artması yarı süreli çalışmanın artışıyla paraleldir. Yarı süreli işlerin yüksek nitelikli işler dışında yoğunlaşması kadınların kendi beceri düzeylerinden daha düşük işlere mecbur kalmalarına yol açabilmektedir. Yine yarı sürelilik kadınların erken ebeveynlik dönemleri boyunca gereksiz biçimde daha kısa süreli çalışmalarına ve hatta sonraki yaşam dönemlerinde de buna mecbur kalabilmelerine yol açabilmektedir. Bu olumsuzluklar Almanya, Fransa, İspanya, Hollanda, İsveç, İngiltere ve Polonya'da somut olarak saptanmıştır. Nitekim yarı süreli çalışan kadınların toplamdaki oranı İngiltere'de %80'e ulaşmaktadır ve en düşük oran %50'nin üzerinde olmak üzere İspanya'dadır. Yarı süreli çalışan kadın oranının en yüksek olduğu

ülkeler, aynı zamanda kadınlarda istihdam oranının en yüksek olduğu ülkelerdir. Kadınlara sunulan yarı süreli iş seçeneklerine rağmen 2013 itibariyle bile Avrupa'da erkek-kadın istihdam oranları arasında %12'lik fark bulunmaktaydı. Bu oran eskisine göre daha düşüktür. Ancak bunun nedeni istihdamdaki kadın sayısının artışı değil, global kriz nedeniyle erkeklerin istihdam dışında kalmış olmalarıdır. İngiltere'de kadınların %42'si, Hollanda'da %34'ü çocuk bakma zorunluluğu nedeniyle ve İspanya'da %58'i tam süreli iş bulamadığı için yarı süreli çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu veriler kadın yarı süreliliğinin iş ve ev yaşamları arasındaki barışı tesis edecek bir tercih olmaktan çok, kadın üzerine iki sorumluluğu birden yükleyen zorunluluk olarak belirdiğini ortaya koymaktadır. Yarı süreli işlerin niteliksiz grupta bulunması kadınlar açısından bir başka dezavantajlı noktadır. Yarı süreli çalışan kadınlar aslında bugün çalıştıklarından daha uzun süre çalışmak istemektedir. Oran Hollanda'da üçte ikiye ulaşmaktadır. Bu da yarı süreli çalışmanın popüler bir seçenek olsa bile, ailelerin ihtiyaçlarını karşılayamadığını göstermektedir. Öte yandan erkekler arasında bugünkü çalışma süresinin azaltılmasını isteyenlerin oranı daha fazladır. Yani kadınlar bugünkünden daha fazla, erkekler ise daha kısa süreli çalışmak arzusundadır. Buna göre bugünkü iş düzenlemeleri toplumsal taleplerle uyumsuzdur (Silim A, Stirling A, 2014). Esnek çalışma denilen şey işte budur.

Esnek üretimin yukarıdaki bağlamı içinde söz konusu edilen yansıması Esnek İşyeri Politikaları olarak isimlendirilir. Bu da, en genel anlamıyla, işçilere nerede, ne zaman ve ne kadar süre çalışacakları konusunda tercih hakkı verilmesini ifade eder. Esnek işyeri politikalarına göre işçi evde çalışabilir, çalışma süresini esnek belirleyebilir. Bu düzenlemelerin ev ve iş yaşamı arasındaki gerilimi azaltacağı belirtilir. Buna karşılık, enformasyon teknolojilerini kullanıyor olsalar bile, küçük firmaların bu tür politikaları yaşama geçirmesi büyük olanlarına göre daha zordur. Bunun bir nedeni küçük ölçekli firmalarda patronun aynı zamanda yönetici konumunda olmasıdır. Bu durumda patronun kişisel karakteristikleri, iş ve ev yaşamı arasındaki dengeye kendisinin ne derecede önem verdiği, geçmiş iş deneyimleri yönetim politikalarının ortaya çıkmasında belirleyici olmaktadır. Gordon ve arkadaşları

(2015) Kanada'da yaptıkları bir araştırmada küçük işyerleri içinde esnek işyeri politikalarını uygulayanların üretimde daha çok enformasyon teknolojisi kullanan firmalar olduklarını ve genç ve yüksek eğitimli patronların bu politikaları daha çok tercih ettiklerini saptamışlardır.

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 bölümlerini ve belli bölgeleri hedefler. Bu ikisinden hangisinin hakim olacağını eski 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 bölgelerinin yaratılması, firmaların düzenli istihdam biçimlerinden kaçışı ve genel olarak ekonominin düzensizleştirilmesi kolay olur. 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 formlarda istihdam edilenlere bazı haklar verirken, düzenli işlerde çalışanların haklarını kısıtladılar, böylece atipik istihdamın yayılmasını sağladılar (Circia R, 2005).

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 arttıracaktır. 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 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 (Duguay CR, Landry S, Pasin F, 1997; Dyer S, 1998).

Fordist üretimin yerini alan 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.

Esnek üretim sistemini Kuzey İtalya'daki Esnek Uzmanlaşma (Flexible Specialization) yönündeki gelişmeyle başlatanlar vardır. Bu firmalar aile temelinde örgütlenmiş ve zanaatkârlık türünde üretim yapan firmalardı. Uzun süre araştırmacıların dikkatinden kaçtılar. 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 bu tür üretimin dünyanın başka bölgelerinde de ortaya çıktığını gösterdi. Tüketici taleplerinin hızla değişmesi, kütlesel piyasaların çöküşü kütlesel üretimin dezavantajı oldu. Bu ortamda tek amaçlı makineler fazla pahalı ve işe yaramaz hale geldi. Aynı ortamda küçük üreticilerin oluşturduğu ağsı yapılar (ki bu ağın temelinde yoğun girdi-çıktı ilişkisi vardır) gelişti (Essletzbichler JR, 2003).

Esnek iş düzenlemelerinin hem patronun hem de işçinin çıkarına olduğu belirtilir. Her iki tarafın işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağı konusunda uzlaştığı sistemi tanımlar. Firmalar rekabet avantajı sağlamak bakımından bu stratejiyi özel olarak yaygınlaştırmaktadır. Esnek iş düzenlemelerinin iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkiyi olumlu etkileyeceği, bunun da çalışanların motivasyonunu arttıracağı beklenmektedir. İşin eve taşınmasının patron açısından maliyet azaltıcı avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin kadınların çocuk bakımı nedeniyle ortaya çıkan absenteizmi bu şekilde önlenebilecektir. Çoğu kez zaman esnekliği

(flextime) ile mekan esnekliği (flexplace) aynı anda uygulansa da, kimi zaman bunlardan birisi öne çıkabilir. Örneğin giderek yaygınlaşan tele çalışma, zaman ve mekan esnekliklerini kombine eden bir çalışma düzenidir. Flextime çalışana iş saatleri üzerinde kontrol veren çalışma düzeni olarak sunulur. Patronlar ise yüksek nitelikli personeli istihdam etmek amacıyla esnek çalışmayı tercih ederler. Bu da bu personelin kuruma ve işe olan uyumunu geliştirir. Esnek iş düzenlemeleri her iki cinsi de etkilese bile bu konuda uygulamaya sokulan politikaların içeriği cinsiyetlere göre farklılaşmaktadır. Evli çiftlerde kadınlar erkeklere göre daha fazla oranda esnek çalışmayı tercih etmektedir. Bunun nedeni muhtemelen kadınların iş ve ev yaşamı arasındaki gerilimi daha fazla derecede yaşamalarıdır. Buna karşılık esnek çalışma olanağı yakalayamamanın iş ve ev sorumlulukları arasındaki gerilim nedeniyle yol açacağı çatışma erkeklerde daha belirgin olabilmektedir. Çocuklarına ya da yaşlılara evde bakım vermek zorunda olan ailelerde esnek çalışma düzeni daha aranan bir şeydir. İş ve iş dışı rollerini entegre etmek isteyen bireyler, kadın ya da erkek fark etmeksizin, bu rollerini birbirinden ayrı düşünen bireylere göre, zaman ve mekan esnekliği tanıyan firmalarda çalışmaya daha fazla derecede yönelimlidir (Shagvaliyeva S, Yazdanifard R, 2014; Thompson RJ, ve diğ, 2015; Brown M, Catsouphes MP, 2016).

Fordizm'den esnek üretime geçişe ilişkin bu görüşlerin beklentilerini ileride açacağız.

III. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

Üretim sistemleri, üretimin bileşenlerine ve bu bileşenlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesine (yani üretici güçlerin gelişmişlik düzeyi ve üretici güçlerin teknik organizasyonuna) göre şu dört unsur dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır (Melcher AJ, Khouja M, Booth DE, 2002): 1) Uzmanlaşma derecesi, 2) Makinelerin ve personelin gruplanma biçimi, 3) Üretimde ve 4) Enformasyon sisteminde kullanılan teknolojilerin gelişmişlik düzeyi. Bunlardan ilk ikisi kurumsal, son ikisi ise teknolojik unsur olarak nitelenir. Aslında emek gücünün uzmanlaşma derecesi ve teknoloji, üretici güçleri; makineler ile işçilerin organize edilmesi ise iş organizasyon yapılarını ifade eder.

Uzmanlaşma Taylor'dan beri söz konusu edilen bir boyuttur. Amaçların parçalanması ve iş bölümüyle tanımlıdır. Esnekleşme uzmanlaşma derecesini azaltıp işçiyi çok yönlüleştirir. Bunun için işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi programları uygulanır.

Makine ve personelin gruplanması, uzmanlaşmış aktivitelerin fiziksel ve kurumsal temelde bir araya getirilmesini, mekanizasyonu tanımlar. Burada iki seçenek söz konusu olabilir: Benzer uzmanlıklar ve üretim cihazları ya da farklı uzmanlıklar ve üretim cihazları bir araya getirilebilir. 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 çalışmaya olanak verir.

Teknoloji kullanımı ise üretimin tamamen insan eliyle gerçekleştirildiği aşamadan, bilgisayarlarla tam otomatize edildiği aşamaya kadar uzanabilir. Teknoloji kullanımının en son aşamasında ürün dizaynı, imalatı, iş akışı ve kalite kontrolü, yani bir malın üretiminin bütün aşamaları 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 Tablo 1.1'de gösterilmiştir (Melcher ve arkadaşlarının sınıflaması).

Üretim sistemleri ürün miktarına ve üretim stratejisine göre de sınıflandırılabilir. Bu durumda da dört grup ortaya çıkar. Bunlardan 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-Roys ve Mercedes-Benz kişilerin özel istekleri üzerine ileri derecede özelleşmiş, az sayıda otomobil üretirler.

Tablo 1.1: Üretim sistemlerinin sınıflandırılması (Melcher ve arkadaşları)

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

Buna karşılık Ford, Volswagen, Citroen ve Renault daha çok standardize üretim yaparak, sürümden kazanmayı hedeflerler. Bazı ürünler ilk tür piyasa bileşeni içine girer. Örneğin kimya sanayiinin 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 az miktarda ve özelleşmiş üretim yapan üreticileri kapsar. İkinci bileşeni zanaatkârlık 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 hacimli ürün miktarını kalite ile birleştirir. Ayrımlaşmış Kaliteli Üretim denilen bu sonuncu üretim türü yatırım malları üreticilerinde görülür. Bunlar ağır makineler, tekstil ve baskı makineleridir. Kompleks üretim yapıları zanaatkârlık türü üretim ve ayrımlaşmış üretim için uygun değildir. Buna karşılık, talepteki dalgalanmalar ve kaliteli ürün talebi, ürün spektrumunun genişlemesi yönünde bir basınç yaratır. İşte bu eğilimi tanımlamak için Esnek Uzmanlaşma (Flexible Specialization) gibi terimler kullanılmaktadır. Şirketler, ürünlerinin bir kısmını taşeron ilişki üzerinden dışarıya sipariş etmek yoluyla 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 otomasyonu idi. Son yıllarda esnek uzmanlaşma yönündeki giderek artan vurguya rağmen, pratikteki durumun farklı olduğu da izlenmektedir. Zira üretimin bilgisayarlaşması, hiyerarşik organizasyon yapısından vazgeçme anlamına gelmeyebilmektedir (Sorge A, 1995: 267-292).

Tablo 1.2: 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

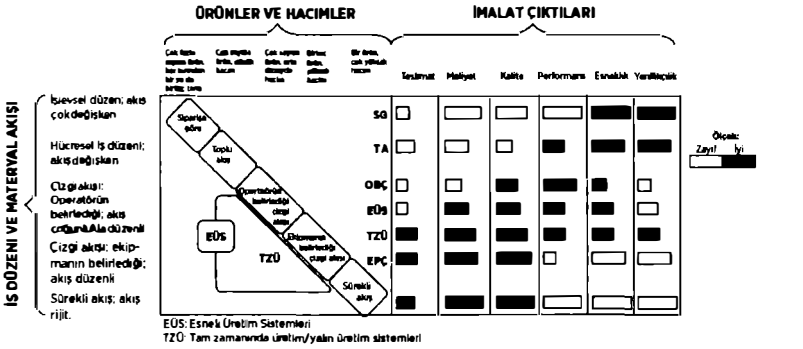
Kaynak: Sorge A, 1995: 281

Miltenburg'un (aktaran Jonsson H, Rudberg M, 2014) sınıflaması ise Tablo 1.2'dekilere benzer bir mantığa sahip olsa bile üretimin çıktılarını da dikkate aldığı için incelemeye değer niteliktedir. Miltenburg da üretim sistemlerini iki eksen üzerinde sınıflandırır. İlk eksen ürün ve hacim eksenidir (product-volum PV). İkincisi ise işyeri düzeni ve materyal akışı (düzen-akış; layout-matireal flow LM) eksenidir. Ürün-hacim ekseni beş alt gruba ayrılır: Çok değişik çeşitte ürünün her birisinden çok az sayıda üretim yapılan durumdan, tek bir çeşitteki ürünün çok yüksek hacimde üretildiği kütlesel üretim sistemine kadar. Buna karşılık düzen-akış ekseni de beşe ayrılır: 1- İşlevsel düzen; akış çok değişken. 2- Hücresel iş düzeni; akış değişken. 3- Çizgi iş düzeni; akış çoğunlukla düzenli. 4- Operatörün belirlediği çizgi iş düzeni; akış düzenli. 5- Sürekli akışa dayalı iş düzeni; akış rijit. İmalat sürecinin çıktıları ise şunlardır: Ürün, maliyet, kalite, performans, esneklik, gelişim. Bu çıktıların her birisi iyiden kötüye doğru puanlanır. Aşağıdaki şema bu kavramsallaştırmayı görsel olarak ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi, çok değişik çeşitteki ürünün çok az sayıda üretilmesine dayalı olan (muhtemelen sipariş üzerine üretim yapılan) üretim sitemi teknolojik olarak akışın çok değişken olduğu işlevsel düzende hayata geçirilebilmektedir. Miltenburg'un kavramsallaştırmasının bu seçeneği Melcher ve arkadaşlarının esnek uzmanlaşmasına; Sorge'un ise ayrımlaşmış kaliteli üretimine denk geliyor gibidir. Miltenburg'un şemasında kütlesel üretim hacmine doğru yaklaşıldıkça iş akışı rijitleşmektedir. Buna karşılık esnek uzmanlaşma durumunda, sonuç kriteri olarak, ürün esnekliği ve gelişimsellik önem kazanırken; kütlesel üretim seçeneğinde maliyet, ve üretim miktarı gibi sonuç kriterleri öne çıkmaktadır.

Dolayısıyla, bu şematizasyon üretimde kullanılan teknolojinin esneklik derecesiyle, ürünün esneklik derecesi arasında olumlu yönde doğrusal ilişki gören esnek üretim kavramsallaştırmasıyla tam bir uyum sergilemektedir.

Şekil 1.1: Ürün-hacim ve iş düzeni-materyal akışı modeli



Gerek Melcher ve arkadaşlarının üretimin bileşenlerini, gerek Sorge'un üretim stratejileri ve ürün miktarını, gerekse Miltenburg'un ürün miktarı ve iş düzeni ile akışını esas alarak gerçekleştirdikleri üretim sistemi gruplamaları bizim ilk bölümde yaptığımız bir saptamayı açık biçimde destekliyor: Üretim sistemlerinin gelişimi, Fordizm'den esnek üretime doğru tek yönlü, doğrusal bir süreç izlemez ve buna bağlı olarak bugün üretim sistemleri türdeş bir yapı sergilemez. Tam tersine bu alanda 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 teknolojilerini yüksek derecede uzmanlaşmış emek gücü ile birleştirerek küçük ölçekli ya da kütlesel hacimde (ama kaliteye odaklanmış) esnek üretim (esnek uzmanlaşma ya da yalın üretim türünden) 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. Emek gücünün esnekleştirilmesi, bütün üretim sistemlerinin benzer içerikteki ortak stratejisi olduğu

için, üretim sistemlerinin sınıflandırılmasına ayırt edici bir kriter olarak dahil edilmez.

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 özellikleri (örneğin yatırım malları üretimi ya da kütlesel tüketime uygun meta üretimi ya da lüks gereksinimleri karşılamaya yönelik sipariş üzerine üretim gibi) ve üretilen metanın piyasadaki talep kapasitesi; üretim sisteminin yapısını belirleyici, sınırlayıcı yönde etkiler gösterir. 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 belirlenmişliklere rağmen, uzmanlaşma derecesinin ve işin parçalanma düzeyinin tanımlanması ve işin bu düzeyde parçalanmasına izin verecek teknolojinin geliştirilmesi, tamamen, üretim sisteminin içine sinmiş siyasal dolayımlar üzerinden ortaya çıkan değişiklikler olmaktadır. Dünyanın hiçbir yerinde kapitalistlerin işine yaramayacak, kapitalist üretim sisteminde kullanılmayacak yeni bir teknolojinin geliştirilmesi olanağı yoktur. Kimi kez teknolojideki kendiliğinden buluşlar kapitalistler açısından ufuk açıcı, onlara uzmanlaşma derecesine, makinelerin ve emek gücünün gruplanmasına karar vermek bakımından yol gösterici, fikir verici olabilir. Ancak bu tesadüfi teknolojik gelişmeler, emeğin sermayeye daha üst düzeyde tabi kılınmasını sağlayacaklarsa, yalnızca bu koşuda, üretime yaygın biçimde dahil edilme şansı bulabilirler. Sınıflı toplumlarda, üretim sistemlerinin gelişimi (bütün teknik bileşenleriyle birlikte) emeğin kontrolüne ve kâr maksimizasyonuna odaklanmış sınıfsal bir strateji olarak ortaya çıkar.

Bütün bunlar bize sermayenin kar gereksiniminin üretim sistemlerinin yapılanmasını belirlediğini gösteriyor. Belirleyici faktör tek başına teknolojik gelişme değildir. Teknoloji (bizim terminolojimizde üretim araçları) yalnızca kâr maksimizasyonunun aracıdır. Teknoloji kullanmanın amacı kârdır. Bu amaca yönelik olarak teknolojinin nasıl gruplanacağı, emek gücüyle hangi

formda ilişkiye sokulacağı, emek gücünün nasıl organize edileceği ve emeğin uzmanlaşma derecesi; üretim sistemlerinin yapısını esas olarak belirleyen faktörlerdir.

Üretim sistemlerinin uluslar arası ölçekteki dağılımı ise emperyalist sermaye birikimi koşullarınca belirlenir. Niteliksiz emek gücü kullanarak üretim araçları üreten sektörlere ara malı üreten sektörlerle, yerine göre sipariş üzerine özelleşmiş mal üreten, ama emek gücünün çok da nitelikli olmasının gerekmediği tekstil gibi emek yoğun sektörlerin, emek gücü daha ucuz olan çevre ülkelere devri emperyalist uluslar arası hiyerarşiyle tamamen uyumludur.

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

Türkiye özelinde bu ilişkinin nasıl yürüdüğünü Ahmet Dikmen (2001) Denizli'de gerçekleştirdiği bir araştırmada çok çarpıcı biçimde saptamıştı. 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 bozulmasına neden olmaktaydı. Üretimin ve stokta tutulacak malın miktarı 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 2001'de de değişmemişti. Köylülerin herhangi bir örgütlülüğü yoktu. Bu nedenle krizlerden doğrudan etkilenmekteydiler. 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 (Dikmen A, 2001).

Üretim sistemlerinin sınıflandırılmasında Melcher, Sorge ve Miltenburg iki boyut kullanmışlardı. Bunlar Melcher'de iş akış uyumu (uzmanlaşma derecesi ve üretici güçlerin gruplanmasından oluşan) ve teknoloji düzeyi olarak; Sorge'da ürün miktarı ve üretim stratejisi (talebe göre küçük ölçekli ya da kütlesel üretim stratejileri) olarak; Miltenburg'da ürün-hacim ve iş yeri düzeni-materyal akışı olarak belirlenir. Şimdi biz bu iki boyuta, yapıyı global ölçekte tamamlayabilmek için bir üçüncüsünü eklemiş oluyoruz: Global ölçekte çevre-merkez ilişkilerini tanımlayan emperyalist hiyerarşideki konum boyutu.

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

Üretim sistemlerinin esnekleşmesiyle ilgili görüşlerin tamamı esnekleşmenin nedenleri konusunda hem fikirdir. Fordist üretim sistemi, kapitalizmin güncel sorun ve gereksinimlerine yanıt veremediği için önemini yitirmiştir. Böylece, ekonominin bütün sektörlerinde ve global ölçekte Fordizm'den esnek üretime doğru türdeş bir dönüşüm yaşandığı belirtilir. Bu düşünceye göre üretim sistemlerindeki esnekleşme bütün sektörler için geçerli olan, bilgisayar teknolojilerinin uyardığı ve önü alınamaz bir gelişmedir. İncelediğimiz üzere Bartezzaghi'nin konumu tam böyledir. O, esnek üretim sistemi içinde yalın üretim (lean production) diye tanımlanan bir seçeneğin giderek belirginleştiğini ileri sürer.

Buna karşılık bazıları, daha temkinli davranarak, esnekleşmenin koşullara bağlı olarak şekilleneceğini, bu nedenle de global ölçekte tek bir seçenekten söz edilemeyeceğini söylerler. Bu temkinin nedeni, esnek üretim sistemini tanımlamak için kullanılan kriterlerin hepsinin aynı anda bir arada bulunamıyor olmasıdır. Örneğin bir firmanın ileri teknoloji ile birlikte yüksek nitelikli emek gücünü istihdam ediyor olmasına karşılık, kendi taşeronunun niteliksiz

emek gücüyle, geçici istihdam modeliyle ve rijit biçimde kontrol edilen düzenli akışlı makine sistemlerinde üretim yapıyor olması, hem bu firmanın da esnek olarak nitelenmesi konusuna hem de esnek üretimin global ölçekte ne derecede genel geçer bir eğilim olduğu noktasına soru işareti takmaktadır.

Fordist üretim sisteminin geleceği ve yerini alacak seçenekler konusundaki görüş ayrılıkları ne olursa olsun, üzerinde anlaşılan noktalar, değişimi uyaran faktörler ile değişimin temel bileşenleridir. Buna göre Fordizm'in değişimi teknolojideki gelişmelerle, bilgisayar teknolojilerinin sunduğu büyük olanaklarla uyarılmaktadır. Teknolojik gelişmeler bir yandan emek gücünün niteliğini yükseltmekte, bir yandan da hizmet sektörünün gelişmesine neden olmaktadır. Bu gelişmeler 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 sisteminde yer aldığı iddia edilen temel unsurlar şunlardır: Sanayi sektörünün küçülmesi, toplumsal yaşamın sanayiye bağımlılığının azalması, hizmet sektörlerinin öne çıkması, bilgisayar ve enformasyon teknolojilerinin yaygınlaşması, üretenlerin yönetime katılımı, insana verilen değerdeki artış, toplumsal zenginliğin eşit dağılımı, insanın artan entelektüel kapasitesine bağlı olarak bilgideki, bilimdeki büyük sıçrayış, esnek çalışma düzenlerinin etkisiyle iş ve aile yaşamının barışması.

Üretim sistemlerindeki esneklik bir üretim sisteminin bütün bileşenlerini kapsayan bir gelişme olarak duyurulur. Buna göre emek gücü, emek araçları ve yönetim bileşenleri bütün veçheleriyle esnekliğin konusu haline gelirler. Bu kapsamda, çalışma saatlerinin standardizasyonu bozularak işçiye tercih hakkı verilir, ev çalışması, tele çalışma gibi işyeri dışına çıkan çalışma biçimleri yaygınlaştırılır, ücretlerde performansı dikkate alan düzenlemeler yapılır, çalışma ve ücret sözleşmeleri kişiye göre belirlenir, iş zenginleştirme ve genişletme programları oluşturulur, üretim kaliteye odaklanır, kalite kontrol programları devreye sokulur, kalite için sıfır hata, tam zamanında üretim gibi üretim felsefeleri hayata geçirilir, bilgisayar teknolojileri bütün üretim süreçlerini kontrol edecek kapsamda kullanılır, iş ekipler halinde organize edilir, ekiplerin işle ilgili kararlara katılımları teşvik edilir. Böylece iş ve ev

yaşamının barışacağı, işçinin entelektüel kapasitesinin gelişeceği, işe yabancılaşmasının azalacağı, işçi ile işletmenin bütünleşeceği, çalışma motivasyonunun yükseleceği, yaratıcılığın gelişeceği, üretim hatalarının ortadan kalkacağı, tüketici tatmininin artacağı ileri sürülür. Bütün bunların sonucunda ise hem tüketiciler hem işçiler hem de işletme kazanacaktır. Söz konusu olan herkesin çıkarına olan postkapitalist bir sıçramadır.

Konuya propagandif yaklaşan yazarlar bu eğilimlerin tamamının bugünün üretim sistemlerini tanımlayan unsurlar olduğunu, bugünün üretim sistemlerinin bu eğilimlerin tümünü aynı anda içerdiğini iddia ederler. Hatta Toffler, Drucker ve Masuda gibilerinin bu gelişmeleri kutsayacak derecede benimseyerek, yüceltikleri görülür. Bu üç yazar aralarındaki kimi farklılıklara karşın, kapitalizmin kapitalizm olmaktan çıktığını, işçi sınıfının ve sınıf çatışmalarının ortadan kalktığını, mülkiyetin bütün toplum zemininde yaygınlaştığını iddia ederler. 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 (Ayrıntısı için bkz. Belek İ, 1999: 151-176).

Oysa yukarıda da gördüğümüz gibi yaşanılan süreç ne sektörler düzeyinde ne de global ölçekte böylesi türdeş bir gelişmeye işaret etmektedir. Dolayısıyla esnek üretimin genel geçer karakterli evrensel bir eğilim olduğu yönündeki görüşler propagandif bir niteliğin ötesinde herhangi bir anlam ifade etmez. Şöyle ki: 1- Öncelikle esneklik olarak tanımlanan süreç, içerdiği bileşenlerin tümü bakımından ekonomik ve toplumsal yaşamda hakim karakterde değildir. 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 uygulamaları önümüze koymaktadır.

Biz, ilerleyen bölümlerde, esnek üretimle ilgili gerçek durumu hem emek gücü hem üretim araçları hem de yönetim boyutlarıyla ilişkili olarak tek tek ayrıntılı biçimde inceleyeceğiz. Böylece esnek üretimin burjuvazinin sınıfsal çıkarlarıyla ilişkisi net olarak ortaya çıkmış olacak. Örneğin emek gücünün esnekleşmesi olarak kutsanan gelişmeler, gerçekten emek gücünün niteliğinde artış sağlamakta mıdır, iş güvencesini sağlamlaştırmakta mıdır, işçi sınıfının refah ve sağlık düzeyini arttırmakta mıdır ? Bütün bu soruların yanıtları esnek üretim sistemleri içinde istihdam edilen emek gücüne odaklandığımızda ortaya çıkmış olacak.

Ancak buna geçmeden önce üretim sistemlerinin esnekleştiğini ileri süren ve aralarında kimi nüanslar bulunan yaklaşımları ele almamız gerekiyor. Bunları üç başlık altında toplayabiliriz: Esnek uzmanlaşma (Flexible Specialization), Atkinson'ın esnek firma modeli ve yalın üretim (Lean Production).

IV.1. Esnek uzmanlaşma

Esnek Uzmanlaşma (Flexible Specialization) Piore ve Sabel'in (1984) İkinci Endüstriyel Bölünme (The Second Industrial Divide) isimli kitaplarında tanımladıkları modeldir. Yazarlar bu kitapta kütlesel üretimin 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 piyasalarda fiyat belirsizliklerine, bu da talep belirsizliğine neden olmuştur. Talebin belirsizleşmesi kütlesel üretimin zeminini zayıflatmıştır. Bu nedenle, Piore ve Sabel'e göre, firmalar kütlesel üretimden 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 (zanaatkârlık) türü, küçük ölçekli, ama ileri derecede uzmanlaşmış üretim yapan fabrikalar. Solar firma bir ana firmayı ve bu firmaya fason ve/veya taşeron üretim yapan bir dizi yan firmayı içeren geniş bir yapıdır. Esnek uzmanlaşmanın son iki tipi üretim ölçeği ve maliyeti bakımından ilk ikisinden

farklıdır. Burada küçük firmalar daha yakın olarak çalışırlar ve sermayelerini birlikte kullanarak etkinliklerini arttırırlar.

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 zanaatkâr emek gücü yaratacağını, işçinin yaratıcılığını geliştireceğini, emek gücünün çalışma koşullarında ve ücretlerinde iyileşme sağlayacağını belirtirler ve bu yapıyı toplumların geleceği olarak kutsarlar. Bu Onlar'ı Proudhoncu çizgiye yakınlaştırır. Fordist sistemin emek gücü ileri derecede parçalanmıştır ve tek yönlüdür. Piore ve Sabel ise teknolojik gelişmenin, üretim hattını top yekûn gören, çok amaçlı üretim yapan, yüksek nitelikli bir emek gücünü yeniden yarattığını belirterek, bu anlamda ve üst düzeyde gelişkin bir zanaatkârlaşmadan söz ederler. Örneklerini de Kuzey İtalya'dan seçerler. Böylece Piore ve Sabel'in esnek uzmanlaşma modelini esas ifade eden seçenek atölye tipi küçük işyerlerinde bilgisayarlar yardımıyla zanaatkâr tarzı üretim yapan ve belli bir ürün üzerinde uzmanlaşmış firmalardır. Ancak Kuzey İtalya'da faaliyet gösteren küçük firmalardaki çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretlerin düşüklüğü ve emek gücünün çoğunluğunun sıradan işleri yapan işçilerden oluşması modellerinin zayıf noktasını oluşturur. Emek gücünün nitelikleri bakımından varsaydıkları olumlu değişimin gerçekle alakasının bulunmadığını gösterir (Dyer S, 1998). Nitekim, Kuzey İtalya'daki bu gelişme, büyük ölçekli üretim yapan şirketlerin, üretimlerinin belli bölmelerini ellerinden çıkarmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Yani Kuzey İtalya'nın küçük firmaları aslında büyük ölçekli başka firmaların taşeronudur. Bu strateji büyük firmalara talep dalgalanmaları karşısında esneklik, işçi örgütlülüğünden kaçınma ve maliyetleri düşürme olanağı vermiştir. Taşeronların bir kısmı ise ileri teknoloji ile küçük ölçekli uzmanlaşmış üretim yapısına geçiş yapmıştır (Şenkal A, 1991: 64; Essletzbichler JR, 2003).

İtalya'nın Brescia bölgesindeki küçük ve orta ölçekli (250'den az çalışanı olan) firmalarda yapılan bir araştırma bu firmaların esnekliğe yaklaşımının çevresel koşullarca belirlendiğini gösterir. Sonuç olarak Brescia'da iki firma-strateji tipi ortaya çıkar. Bunlardan ilki

kütlesel tüketim ölçekli esneklik uygulayan firma tipidir. Bunlar yüksek derecede rekabetçi, buna karşılık belirsizliklerin orta derece olduğu piyasalara üretim yapan firmalardır. Bu firmalar için esneklik, talep ile arz arasındaki 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 çalışmasının sağlanması (emek gücünün çok yönlüleştirilmesi) amacıyla eğitim çalışmaları yapılır. Firmaların önemli hedeflerinden birisi ürün çeşitliliğini arttırmaktır. 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 (Petroni A, Bevilacqua M, 2002).

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 ile Melcher ve arkadaşlarının yaptığı sınıflandırmalar hatırlanacak olursa, Piore ve Sabel'in esnek uzmanlaşma modelinin, sözü edilen değişik seçeneklerden yalnızca birisi olduğu anlaşılır. Üstelik esnek uzmanlaşmanın, bu üretim sistemini savunanların söylediklerinin aksine, yayılma ve genelleşme eğilimi göstermediğini belirtenler de (Essletzbichler JR, 2003) vardır.

IV.2. Esnek firma

Esnek firma Atkinson'ın kavramsallaştırmasıdır. Esnek firma modelinde 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 firmaların 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, Toffler ve Piore-Sabel gibi pek çok postkapitalist yazarın aksine, esneklik yönündeki gelişmelerin kapitalist üretim sistemini doğrudan heterojenize ettiğini, yeni çelişki ve sorunlara neden olduğunu da saptamış olur. Ancak insanlık için öngördüğü gelecek de budur. Atkinson için geleceği belirleyecek olan teknolojidir. 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 kavramsallaştırır: 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. 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 modeli, Piore ve Sabel'in esnek uzmanlaşmasına göre gerçeğe daha yakın düşse de, pek çok haklı eleştiriye maruz kalmaktan kurtulamamıştır. Eleştirilerin bir kısmı, Atkinson'ın, son derece doğru biçimde saptadığı çelişkilerin boyutunu küçümsemesiyle ilişkilidir. Örneğin merkez emek gücü de, Atkinson'ın ileri sürdüğünün 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. Oysa 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, 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 ediliyor olabilir. Öte yandan artan işsizlik oranları yüksek niteliklilerin iş güvencesini de ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle de merkez emek gücünün iş güvenceli ve yüksek ücretli olarak görülmesi olanaklı değildir. (Atkinson'ın tezine yönelik eleştiriler hakkında bkz Kalleberg AL, 2001).

Atkinson'ın yaklaşımındaki bir başka eksiklik merkez kadronun işletme içinde, çevre kadronun ise sözleşmeli olarak işletme dışında, evde, taşeron firmada çalışacağı beklentisidir. Oysa pekâlâ 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. Emek gücünün niteliği patronun yerleşim esnekliği stratejisini belirleyebilir. Örneğin yüksek nitelikli merkez kadro yerleşim esnekliği içinde istihdam edilebilir. 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 arttırmayı hedefleyen işyeri düzenleri tercih edilir (Gibson V, 2003). Yerleşim esnekliğinin işyeri ortamındaki iletişim ve etkileşimi olumlu yönde etkileyeceği düşünülür.

Tablo 1.3: 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 (1994: 28-3), bu eleştirilere katılmakta birlikte, Atkinson'ın bu kavramsallaştırmasının işe yarar olduğunu belirtir. Üstelik Atkinson yukarıda incelediğimiz yaklaşımıyla egemen esnekleşme kuramına eleştiri de yöneltmiş, açıklarını ortaya koymuştur. Nitekim 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 bölümünü tanımlamaktadır. Bu yaklaşım üretimdeki esnekleşmenin emekçiler açısından her yönüyle olumlu anlam ifade ettiğini iddia eden postkapitalist tezlere karşıt bir konumlanışı ifade eder ve gerçeği daha tutarlı biçimde kavrar.

IV.3. Yalın üretim - Japon üretim sistemi

Esnek üretim sistemi konusundaki üçüncü model Yalın Üretim (Lean Production) ya da Japon Üretim Sistemidir. Kavram

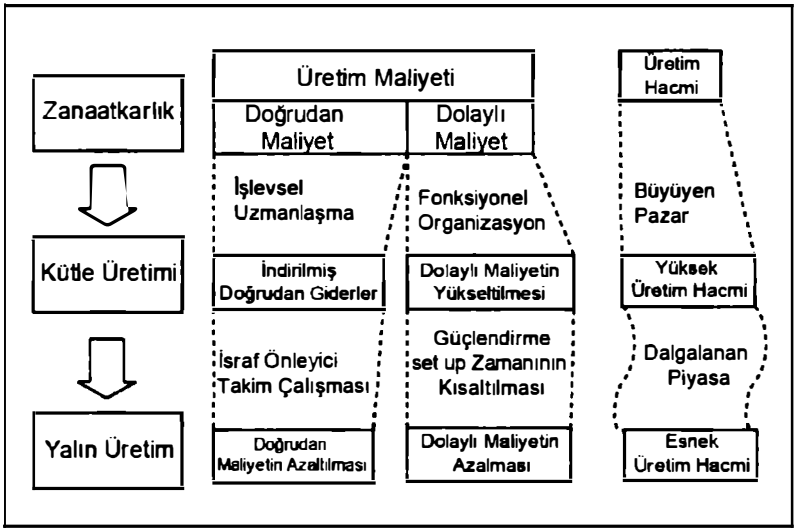
ilk kez 1988 yılında Krafcik tarafından Japon otomobil şirketlerinin ABD'deki iş yerlerinde kullandıkları üretim organizasyon sistemini tanımlamak üzere kullanılmıştır. Ayrıca Toyota üretim sistemi olarak da isimlendirilir. Nedeni Toyota'nın Japonya'daki işyerlerinde 1973 petrol krizinden sonra uygulamaya başlamış olmasıdır. Toyota'nın amacı daha az sayıda işçiyle daha kısa süre içinde üretim yapmaktı. Bunun için de işyerinde yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi temel alınıyordu (Arezes PM ve diğ, 2015; Huxley C, 2015).

Monden'e göre, Toyota 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 değişime, ancak, ürünlerin doğru sırada ve küçük paketler halinde üretilmesi halinde yanıt verilebilir. 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 (Salem O ve diğ, 2008). Dyer'e (1988) göre ise yalın üretimde sürekli gelişme, kalite ve yönetime katılım önemlidir. Sürekli gelişme ve yönetime katılım kalite çemberleriyle sağlanır.

Yalın üretim en tipik tanımını Womack'de bulur. Womack yalın üretimin evrensel bir süreç olduğunu, zanaatkârlık türü üretim ile kütlesel üretimin 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 arttırmak için esastır (Cooney R, 2002). Boscari ve arkadaşlarının (2016) belirttiği gibi yalın üretimin başarılı olması bu bileşenlerin tümümün koordineli biçimde uygulanmasına bağlıdır. Başarıda özellikle sosyal faktörlerin önemi büyüktür. Bunlar arasında da yüz yüze açık iletişim, yönetimin çalışanlarla uzun dönemli ilişkisi başta gelir.

Womack ve arkadaşları üretim sistemlerinin değişiminde maliyet azaltmaya yönelik kaygıların belirleyici olduğunu düşünürler. 1900'lerde zanaatkâr türü üretimden kütle üretimine ve sonradan da kütle üretiminden yalın üretime geçişte rekabet avantajı elde etme kaygısının belirleyici olduğunu söylerler.

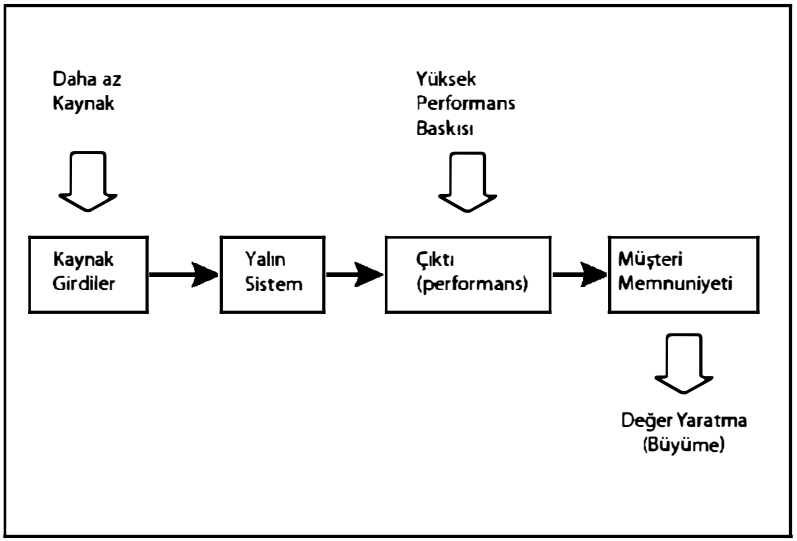
Şema 1.2: Üretim sistemlerinin değişimi



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. Organizasyonel 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. Böyle bakıldığında yalın üretim tam olarak esnek üretimin karşılığı olmaktadır.

Şekil 1.3: Yalın üretim sistemi



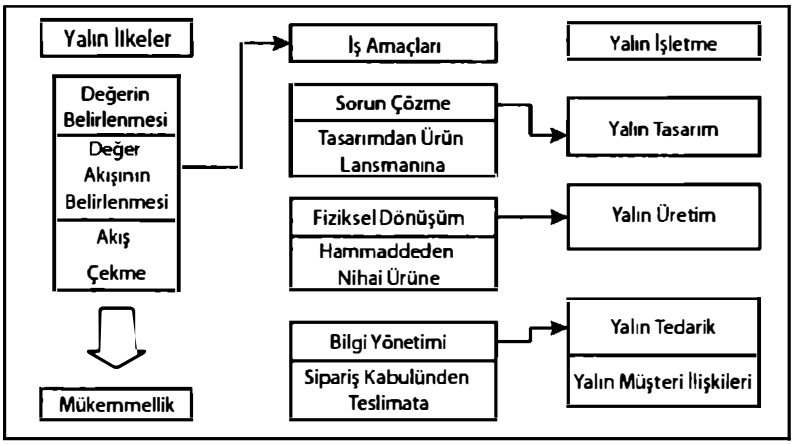
Kaynak: Womack ve arkadaşlarından aktaran: Paez O ve diğ, 2004

Womack ve Jones (1996) Yalın Düşünmek adlı çalışmalarında yalın üretim ilkelerinin zayiatı önlemeye odaklandığını belirtirler. Zayiatı (waste) azaltmak ise şunları gerektirir: 1- Zayiat değersiz herhangi bir şey anlamına geldiğine göre, ilk adım değerin tanımlanması olmalıdır. Bu da ancak tüketicilerle yakın ilişki içinde olunarak başarılabılır. Çünkü değeri belirleyen tüketicidir. 2- Tüketici tarafından özelleştirilen değerin üretim akışının tanımlanması. Bu adım endüstri ölçeğinde hayata geçirilir. 3- Akış: Değer yaratma sürecindeki etkileşimleri tanımlar. Böylece süreç odaklı verimlilik anlayışının yerini ürün odaklı verimlilik anlayışı alır. 4- Çekme: Bu tam zamanında üretim denilen ilkedir. Değerin akışını sağlayan dinamiktir. Değerin üretilmesi ile tüketici gereksinimlerinin karşılanmasının eş zamanlı hale getirilmesini sağlar. 5- Kesinlik: Değer sistemi 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:

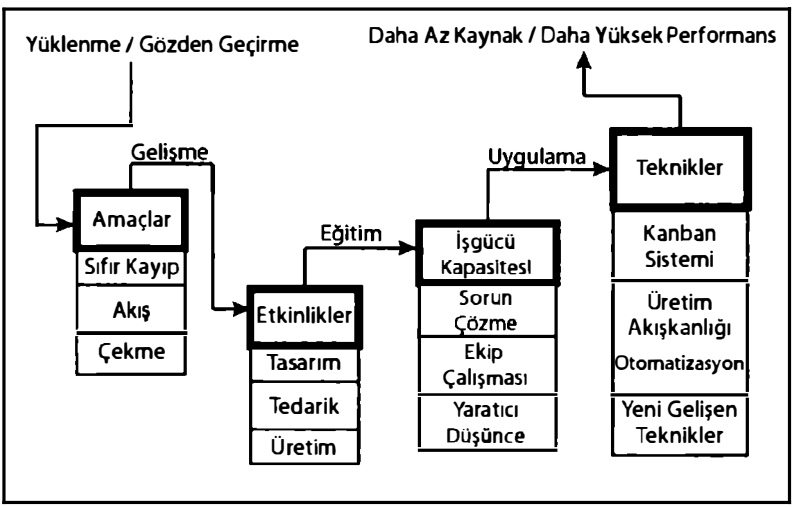
1- İlk aktivite dizayndır, yeni ürünler için dizayn timi olmalıdır. Yönetim, sorumluluk ve yetkiyi buna devretmelidir. 2- İmalat: Amaçlar basitleştirilmiştir, üretim daha küçük bir alanda gerçekleştirilir. Üretim hattının sürekliliği esastır. O nedenle sistemin kurulma (set-up) zamanları kısaltılmalıdır. 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. Womack yalın üretimin dünyanın her yerinde ve her koşulda uygulanabileceğini iddia ederken, değişik araştırmalar değişik bağlamlarda farklı sorunların ortaya çıktığını göstermektedir. Zhang'in (2015) Çin'deki 7 otomobil fabrikasında yaptığı kapsamlı bir araştırma bu gerçeği açık biçimde doğrulamakta ve sendikaların güçsüz olduğu ortamda yalın üretimin iş yoğunluğunun arttırılmasıyla sonuçlandığını açık biçimde göstermektedir. Çin otomobil fabrikalarının yalın üretimi tercih etmelerinin nedeni maliyetlerin düşürülmesidir. Bu amaçla, maliyetleri düşüren ve kaliteyi arttıran yalın üretim teknikleriyle, ölçek ekonomisi hedeflerine öncelik veren ve bu amaçla düşük ücretli emek gücünün sömürüsüne dayalı geleneksel Fordist üretim tekniklerini birleştiren bir üretim yapısı oluşturulmuştur. Yalın üretim ile Fordist rejimin sürekliliğini sağlayan bir emek rejimi söz konusudur. Çin otomobil firmalarında iş güvencesi de büyük sorundur. Zira düşük ücretle çalışmaya razı işsizler ordusu formal çalışanların iş güvencesi üzerinde büyük basınç yaratmaktadır. Sonuç olarak emek gücü merkez ve çevre olarak keskin biçimde ikiye ayrılmıştır.

Şekil 1.4: Womack ve arkadaşlarında yalın düşünme ve yalın firma



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

Şekil 1.5: Yalın işletme dinamikleri



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

Yalın üretimin şirket performansını arttıracağı beklenir. Kimi yazarlar, çok işlevli ekipler, üretime değer katmayan etkinliklerin ortadan kaldırılması ve şirkete ara malı veren tedarikçi 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 onarım gereksinimleri, üretilenlerin iç ortamda transportu böyledir. Sürekli gelişme bütün personelin sürece katılımını gerektirir. Çalışanların ürün kalitesini arttırmak 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 halinde 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 başarısını değerlendirmek amacıyla kullanılan iyi göstergelerdir. Ara mal sağlanan firmadan tam zamanında teslim alınan ara malların oranı, şirketin enformasyon sistemi ile ara mal veren firma arasındaki entegrasyon, tam zamanında üretilen mal oranı, tam zamanında üretimin göstergeleri olarak kullanılabilir (Sanchez AM, Perez MP, 2001).

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 baş mühendisi 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 karlılığı temelinde prim sistemi gibi politikalar Toyota içinde bir aile havasının yaratılmasında ve motivasyonun arttırılmasında 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 arttırır ve gelişmeyi hızlandırır. 4) Sürekli ve çok yönlü öğrenme. Öğrenme iş rotasyonu içinde kurumsallaştırılır (Sorge A, 1995: 267-292; Jacobs L, Herbig P, 1998). Böylece Japon üretim sistemi de denilen yalın üretim, sıfır hata ve kalite odaklı "insani" üretim ile yığın üretiminin avantajlarını birleştirmiş bir sistemdir.

Toyota'da üretim sistemi sayıları 5-12 arasında değişen üretim bölümü ile sınırlanmıştır. Her üretim hattının uzunluğu 100 metre ya da 20 iş istasyonu kadardır. Üretim sisteminde hiyerarşinin azaltılması ve entegrasyonun arttırılması hedeflenmiştir. Her üretim bölümünde yaklaşık 20 işçi çalışır ve işçiler iş rotasyonu ile o bölüm içinde dönerler. Bölüm liderlerinin işlevsel yetkileri arttırılmıştır. Böylece sorunların bölüm içinde çözülmesi hedeflenir. Her bölmenin iş yükünü ve performansını değerlendirmek için kriterler geliştirilmiştir. Üretimin birbirlerinden kısmen bağımsız bölümler şeklinde organize edilmesi çalışma gruplarına büyük ölçüde otonomi sağlar, grupları kendi sonuçlarından sorumlu duruma getirir ve kaliteyi arttırır (Biazzo S, Panizzolo R, 2000).

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 (Eaton J, 2000: 36-42).

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 (Peaucelle JL, 2000).

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, sistemi kurma zamanlarının kısaltılması, grup teknolojisi, toplam koruyucu bakım, çok yönlü işçiler, türdeş iş yükü, kanban (üretim hattının sürekli ve tam zamanlı akışının sağlanması), toplam kalite kontrolü, kalite çemberleri ve tam zamanında satış. Tam zamanında üretim, üretim süresini kısaltır, kaliteyi ve üretkenliği arttırır, çalışanların davranışlarını geliştirir, birim maliyeti düşürür (Chong H, White RE, Prybutok V, 2001). Beklentiler bunlardır: Teknoloji, üretkenliği arttırır, talebe odaklı üretim imkanı tanır.

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 yaratacak yeni ürünlerin dizaynını olanaklı kılar. Bugün teknoloji değişik imajları gereksinim biçiminde topluma kabul ettirmenin aracı olarak çalışmaktadır. 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 özellikle tam zamanında üretim, sıfır hata, tüketici beklentilerinin karşılanması ve zayiatın minimize edilmesi gibi hedefleri, bu üretim organizasyonunun çok geçmeden imalat sektörü dışında da uygulama şansı yakalamasını sağladı. Bu bakımdan sağlık ve eğitim sektörlerini özellikle anmak gerekir. Amerika'da yalın üretimin maliyetleri azaltıp, kaliteyi arttıracağına dair yüksek beklenti vardır. Özellikle özel hastanelerde popülaritesi yüksektir (Huxley C, 2015).

Son dönemlerde yalın üretimin hastanelerde nasıl uygulanacağına ilişkin rehber broşürler yayınlanmaktadır (Toussaint JS, Berry LL, 2013). İsveç hastanelerde yalın üretim uygulaması bakımından öncü görünmektedir. Son 7 yıl içinde hastanelerin %85'i yalın üretimi uygulamaya koymuştur. Gerekçe hizmet maliyetlerindeki yükselmenin engellenmesidir. Amaç yine aynıdır: Zayiatın önlenmesi, hasta (tüketici diyorlar) tatmininin yükseltilmesi ve iş hatalarının azaltılmasıdır. İsveç hastanelerinde yalın üretimin en önemli stratejisi personele kendi birimlerindeki sorunların çözümü için öneri geliştirme olanağının verilmesidir. Sürece en fazla derecede katılan personel hemşireler olurken, hekimlerin ilgisi yetersizdir. Bu uygulamalarda sağlık hizmet maliyetlerini azaltmaya odaklanan yalın üretim stratejilerinin personelin iş yoğunluğunda ve stresinde artmaya neden olabildiği ortaya çıkmaktadır. Belki de bu nedenle çalışanların yalın üretim ekiplerine katılımı zaman içinde azalmaktadır (Eriksson A ve diğ, 2016).

Toparlayalım. Yalın üretimin ortaya çıkardığı-çıkaracağı varsayılan etkileri şöyle özetleyebiliriz:

1) Bilgisayarlı teknoloji kullanımı: Bilgisayarlı teknolojilerin grup oluşturacak şekilde tasarımı ve dizimi. Bu üretkenliği arttırmakta, üretim zamanını kısaltmakta, üretim sorunlarını ve zayiatı minimize etmekte, tüketici tercihlerine uygun ürün tasarımı ve üretimi olanağı vermekte ve emek gücüne gereksinimi azaltmaktadır.

2) Emek gücünün çok yönlüleşmesi: Bu doğrudan teknolojiyle ilişkilidir. Çok yönlüleşme, çok becerilileşme, çok amaçlılaşma

anlamına gelir ve eğitim, ekip çalışması ve iş rotasyonuyla sağlanır. Üretim hatalarını ve maliyetlerini azaltır. Talebin anında karşılanmasını sağlar. İş gücünün yaratıcılığını, entelektüel kapasitesini, motivasyonunu, mutluluğunu arttırır.

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

4) Tüketici memnuniyetinde artış: Tüketici isteğine özel ürün tasarımı ve üretimi, tam zamanında üretim ve sıfır hata bu sonucu sağlar.

Sonuç olarak yalın üretimin çalışan-işçi, yönetici-şirket sahibi ve tüketici açısından olumlulukları aynı anda ve ileri derecede geliştiren bir üretim sistemi olduğu düşüncesi yaygındır. Ancak bütün bu uygulamaların şirket kârlarını maksimize etmeyi hedeflediğini ve buna bağlı olarak da pek çok olumsuz sonucun ortaya çıktığını kanıtlayan sayısız bulgu 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 arttırılır 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 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 (Dyer S, 1998; Francisco W, 2008).

Yalın üretim işçiler üzerinde büyük bir stres yaratır. Bunun nedeni tam zamanında üretim baskısıdır. İş rotasyonlarına rağmen iş yineleyicidir. İşçilerde carpal tunnel sendorumu, sırt ağrısı gibi sorunlar ve iş kazaları sık yaşanır. Yalın üretimde işçileri memnun eden yegane uygulama ekip çalışması olabilir. Ancak bunun

da geçici çalışan işçiler için söz konusu olamayacağı akılda tutulmalıdır. Yalın üretimin farklı ülkelerdeki uygulamaları çok farklı sonuçlara işaret etmektedir. Sonuçta bunun nedeni ise farklı ülkelerin yönetim kültürünün Japonya'dakinden farklı oluşudur. Sonuçta yalın üretim neoliberal ekonominin yönetim sistemidir. Dolayısıyla değişik muhafazakâr yönetimlerce farklı şekillerde değerlendirilebilmektedir (Janoski T, 2015).

Pek çok araştırmacı yalın üretimin iş yoğunluğunu arttırdığı saptamasında bulunmaktadır. Hatta bu durum kimi araştırmacılar tarafından "yönetim tarafından stres" kavramıyla tanımlanmaktadır. Nissan'ın İngiltere'deki, Subaru-Isuzu'nun Hindistan ve ABD'deki ve GM-Suzuki ortaklığı olan Cami otomotivin Kanada Ontario'daki işyerlerinde yapılan araştırmalar yalın üretim uygulamasının işçiler üzerindeki olumsuz etkilerini açık biçimde belgelemektedir. Sendikalar bu nedenle yalın üretimden yeni bir iş yoğunlaştırma tekniği olarak söz etmektedir. İşin yineleyici karakterine bağlı olarak, aynen Fordist üretimde olduğu gibi, iş gerilimi ve kazalarında artış bildirilmektedir. İş gerilimini azaltacağı ileri sürülen iş rotasyonu programlarının ise, yapılan işe adaptasyonu azaltarak, iş kazalarını artırdığı belirtilmektedir. İşçilerin iletişim kanallarını açan en kritik uygulama ekip çalışmasıdır. Yapılan araştırmalar işçilerin bu uygulamadan memnuniyetini ortaya koysa da, ilerleyen dönemlerde değerlendirmeler ters yönde değişmektedir. İşçiler ekip çalışmasının, yönetim tarafından ekip üzerine toplam bir basınç uygulamak amacıyla kullanıldığını düşünmektedir. Sendikaların zayıflaması yalın üretimin yaygınlaşması için uygun bir ortam oluşturmuştur. Halen sendikaların ortaya koyduğu önemli dirence rağmen ABD ve Kanada'daki önemli otomotiv üreticilerinde sendikalar organize değildir. İşsizliğin arttığı ortamda işçiler yalın üretimde aynı ücrete daha yoğun çalışmayı kabullenmektedir. Kanada'da Cami otomotivde iki yıllık bir dönem içinde işçilerin yalın üretim tekniklerine yönelik ilgisi azalmıştır. Kendiliğinden işçi direnişleri ve periyodik sendika eylemleri izleyen yıllarda da devam etmiştir. Gelişen ülkeler içinde en etkin yalın üretim mekanlarından birisi olarak bilinen Meksika'da Ford firmasında ücretler nedeniyle etkili grevler olmuştur. Şirket kimi zaman bu eylemlere sendika temsilcilerini işten çıkararak

yanıt vermiştir. Bu gibi durumlarda işçilerin kendiliğinden direnci işe devamsızlık şeklinde gelişmiştir (Huxley C, 2015).

Benzer bulguları Stewart ve arkadaşları (2016) da belgelemişlerdir. General Motors'un İngiltere ve Polonya'daki, BMW'nin İngiltere'deki ve Volkswagen'in Polonya'daki işyerlerinde yaptıkları araştırma önemlidir. BMW işyerinde sürekli gelişme olarak nitelenen şey, işçilere yalın üretim hattındaki makinelerin tamiri ve bakımı sorumluluğunun da verilmesidir. GM'un Polonya'daki fabrikasında iş amaçları giderek daraltılmaktadır. Bunun Taylorist modelden farkı, daraltılmış her bir iş amacından bir ekibin sorumlu tutulmasıdır. Yine aynı fabrikada işçiler yalın üretim sisteminin ancak %5 oranında tanımlandığı şekliyle uygulandığını belirtmektedir. Egemen olan şey yazılı olmayan, fiili kurallardır. Volkswagen fabrikasındaki işçiler iş amaçlarının %80'ini gerçekleştirecek şekilde eğitimden geçirilmektedir ve bu durum yalın üretim felsefesiyle daha uyumludur. Fakat bunun işçiler için ifade ettiği anlam karmaşıktır. Öte yandan durum işçilerin katılımı açısından daha da kötüdür. İşçilerin çoğunluğu yalın üretimin patronun çıkarına olduğunu düşünmektedir. Bütün fabrikalarda işçilerin en az %80'i iş hacminin, iş hızının, iş yoğunluğunun, iş basıncının eskisine göre artmış olduğunu düşünmektedir. İngiltere GM'daki bir işçi açısından ortam şöyledir: "Durum kesin olarak değişti. Her şey artık çok hızlı... Şakası yok anlıyor musun. Hiç kimseyle konuşamazsın, ancak merhaba diyebilirsin. Hep daha fazlasını yapmak zorundasın." Bütün işyerlerinde işçilerin en az %80'i bu işi 60 yaşına kadar sürdüremeyeceği, bu işten emekli olmasının mümkün olmadığı fikrindedir. Bel, boyun ve sırt ağrıları, varis en çok rastlanan sağlık sorunlarıdır. İşçilerin yarıya yakını hemen her gün fiziksel ağrı ya da rahatsızlık hissetmektedir. Dörtte üçü günün yarıdan çoğunu fiziksel açıdan uygun olmayan bir pozisyonda çalışarak geçirmek zorunda kalmaktadır. Omuz, boyun, baş, diz ve el ağrılarında, stres ve yorgunluk hissinde yalın üretim döneminde, öncesine göre belirgin artış vardır.

Yaşam boyu istihdam Japon üretim sisteminin çok sözü edilen bir ilkesi olmakla birlikte, 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 bu sistem de azınlık bir işçi grubu için geçerlidir. İşyerlerinde kararların ortak alınması sistemine Ringi denir. Gerçekte ise diğerleri gibi bu da tam anlamıyla yaşama geçmez ve üst düzey yönetimin aldığı kararların işçilere benimsetilmesi biçimine dönüşür (Eaton J, 2000: 25-28; Picard RR, Groth JC, 2001).

Daha 1990'ların sonunda Japon şirketlerinin %10'unun yaşam boyu istihdam stratejisinden tamamen vazgeçme niyetinin olduğu bildirilmekteydi. Örneğin Matsushita Elektrik Şirketi 50 yaş üzerindeki yönetim kadrosunu erken emekliliğe teşvik etmekte, bu amaçla 2.5 katlık emeklilik ikramiyesi önermekteydi. Sony bu stratejiyi 35 yaş üzerinde olup hizmetteki süresi de 10 yılı geçmiş olan bütün personeline uygulamakta ve 1.5 katlık emeklilik ikramiyesi önermekteydi. Sakura Bankası'nın stratejisi ise 45 yaşında olup, hizmetteki süresi 20 yılı geçenleri içermekteydi. Bu yolla Hitachi ve Toshiba çalışan sayılarını %5-6 azaltmıştı. Buna karşılık emeklilik maaşını hak etme yaşı 60'tan 65'e çıkarılmıştı (Kyotani E, 1999: 181-197).

Son yıllarda ücret sisteminde, statü yükseltmede önemli değişiklikler gerçekleşmektedir. Firmalar artık performansı dikkate almaktadır. Bugün firmaların %10'u yıllık ücret sistemi denilen bir 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 her iki sistemi kullanmaktadır. 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. Bu da iki şekilde gelişmektedir. Bunlardan ilki endüstriyel planlama ve çalışma koşullarıyla ilgili olarak yönetimle düzenli görüşmeler yapan iletişim birlikleridir. Diğeri ise sosyal çalışma gruplarıdır (Semler J, 2001). Yalın üretim uygulanan işyerlerinde sendikalaşmaya ancak sorun çıkarmayacak biçimde

lan verilmekte, hatta sendikasızlaştırma stratejisi izlenmektedir (Lewis MA, 2000). Kuzey Amerika ve Kanada'da yalın üretim uygulayan pek çok offshore işyeri sendikasız bir ortam halindedir. (Huxley C, 2015).

Japonya'daki ücret sistemi 1960'lara kadar o işyerindeki çalışma süresini, deneyimini 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 şeyi diğer firmalar da yaptılar. 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 toplam istihdam hacmindeki payı azaltıldı. Yapılan bir araştırma (1995) firmaların %82'sinin Nenko sistemi yerine performansa göre ücret sistemini uygulamayı 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.

Performansa göre ücret düzenli ücret artışını ortadan kaldırmaktadır. Japon işletmeleri zamana bağlanan düzenli ücret artışı stratejisinden giderek uzaklaşmaktadır. Yeni ücret sistemi kadınlarla erkekler arasındaki ücret farkını kadınlar aleyhine büyütmekte, hatta kadın ücretlerinin düşmesine bile 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 spikerleri de eklendi. Patronların talebi bütün beyaz yakalı mesleklerin geçici çalıştırılabilmesi şeklindedir. Aynı yöndeki değişim kadınların gece işleri için de geçerlidir. Eskiden yalnızca hemşirelik, telefon

operatörlüğü ve hosteslik için kadınların gece çalışmasına izin verilmekteydi. Sonradan kapsam bütün meslekleri içerecek şekilde genişletilmiştir. Bunlara ek olarak Japon patronlar çalışma süreleri ve iş sözleşmeleri üzerindeki hükümet denetiminin de zayıflatılmasını istemektedir (Kyotani E, 1999: 181-197).

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 ileri derecede uzundur (Eaton J, 2000: 30).

Sonuç olarak, Japonya'da işletme ölçekli sendikalizasyon, yaşam boyu istihdam ve işletme içinde kıdeme göre ilerleme biçiminde özetlenen endüstriyel ilişkiler gerçek 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 arttırmış 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 (Bamber GJ, Leggett CJ, 2001).

Yalın üretimde boş duran, dinlenen işçi bir israf olarak düşünülür. O nedenle fazla çalışma yalın üretimin tampon sistemidir. Sendikalar ise yalnızca, kurumsal uyumun sağlanmasında, üretkenliğin arttırılmasında sorumluluk üstlenecek destek kuruluşlar olarak görülürler. Nitekim General Motors'un Kanada ve İngiltere'deki işletmelerinde sendikalar ekip çalışmasını örgütleyerek yalın üretime destek olmuşlardır (Rutherford TD, 2004).

Yalın üretimle özdeşleştirilen teknolojinin becerilileşme üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalar 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, yüksek 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 (Carnoy M, 1997).

Bütün bu somut veriler nedeniyle, bazı yazarlar Japon üretim sistemini esnek bir kütlesel üretim sistemi olarak da nitelemektedir (Eaton J, 2000: 25-28; Picard RR, Groth JC, 2001).

Bir önceki bölümde ele aldığımız gibi, yalın üretimin evrenselliği de şüphelidir. Örneğin Cooney (2002) yalın üretimin eskisinin yerini almak yerine onu tamamlayıcı olarak geliştiğini belirtmektedir. 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. Nitekim otomobil endüstrisinde yalın üretim sisteminin uygulanması böyledir. Almanya'da lüks otomobil motoru üretiminde yalın üretim sisteminin beş önemli bileşeninden üçünün zanaatkâr türü çalışma sistemine entegre edildiği görülmektedir: Sorumluluğun uç noktadaki işçilere devredilmesi, ekip çalışması ve sürekli gelişim için çalışanların katılımı. Buna karşılık özellikle tam zamanında üretim bu sektördeki üretim pratiği açısından uygunsuz olarak değerlendirilmiştir.

Yalın üretim sisteminin evrenselliği ve sorunsuz gelişimi konusuna yöneltilen 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 tam manada benzeşmesinden söz edilemez.

Vidal'in (2007) ABD'de imalat sektöründeki dokuz firmada yaptığı bir araştırma, yalın üretimde sağlanan işçi katılımının mutlaka motivasyon artışıyla sonuçlanmadığını, yalın üretimin işçilerin sorumluluk alanını genişlettiğini, yapmak zorunda oldukları işlerin çeşitliliğini arttırarak amaç belirsizliği yarattığını, belirlenmiş

amaçların tam zamanında gerçekleştirilmesi zorunluluğunun iş gerilimine neden olduğunu göstermiştir. 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 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 arttıracağı beklentisi her zaman doğru değildir. Katılım iş gerilimini arttırarak iş tatmininin azalmasıyla, psikolojik sorunlarla 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 bir destek de Parker'ın (2003) ve Spencer ile Carlan'ın (2008) araştırmalarından gelir. Yalın üretim yapılan fabrikalarda işçilerin çoğu çalışma organizasyonuyla ve 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 arttırdığı için, iş kazalarını da arttırıyordu. 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.

Yalın üretimin uygulanmasının en önemli amacı üretkenliğin yükseltilmesidir. Bu bakımdan yalın üretimdeki özel iletişim kanallarının etkili olduğu söylenmektedir. Çünkü yüksek üretkenliğin gerek koşulu işçilerin yüksek düzeyli katılımıdır. Tüketici tercihlerinin belirleyiciliğindeki artış ve zayiatın azaltılması hedefi işçilerle yöneticiler arasındaki etkileşimi zorunlu hale getirir. Bu nedenle yönetimin, işçilerin ürün geliştirme konusundaki görüşlerinin alınmasına yarayacak iletişim kanallarını geliştirmesi, yalın üretimin üretkenlik konusundaki başarısı bakımından belirleyicidir. Bütün bunlar, çalışanlarıyla olumlu iletişim ortamı yaratmaya

özel çaba gösteren yeni bir lider tipinin gerekliliğine işaret eder. Gerçekten de ABD ve Kanada'da üretim yapan Toyota, Subaru, Suzuki, Mazda fabrikalarında uygulanan yalın üretimin başarısının yöneticilerin iletişim tekniklerini kullanmalarıyla doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur. Subaru, Suzuki ve Mazda fabrikalarındaki yalın üretim iletişim kanallarının ve bağlantılı olarak işçi katılımının zayıflığı nedeniyle başarısız olarak değerlendirilmiştir (Albenberg J, Scarbrough DP, 2016).

Yalın üretimin önemli bileşenlerinden birisi Kaizen (sürekli gelişim) felsefesidir. Bu, tüketici tatminine odaklanır. Esas olarak maliyet azaltmayı hedefler. Bunun için de sonuca değil, üretim süreçlerine odaklanır. Kaizene göre sistemin merkezi işçidir. Bu nedenle işçi eğitimi ve ekiplerin oluşturulması sürekli gelişimin temelidir. Kaizen maliyetleri azaltmak için yatırıma ve ürün çeşitlendirmeye öncelik verir. Tüketici tercihlerine odaklanmak tüketicinin talep ettiği ürünün onun talep ettiği zaman içinde üretilmesini zorunlu kılar. Böylece üretim ritmi ve çalışma temposu tüketici tercihi tarafından belirlenmiş olur. Böylece zaman israfının önüne geçilir. Eğer kullanılan teknoloji tam esnek değilse, işçinin bir makineden diğerine ulaşım için harcayacağı zaman bile bu kapsama girer ve minimize edilmeye çalışılır (Özdağoğlu A, Rebiş S, 2016). Bunun işçinin çalışma hayatının sıkı biçimde denetlenmesi sonucunu yaratacağı açıktır.

Yalın şirketlerin, üretkenlik kazançlarına rağmen, işçi refahı üzerine odaklanmadıklarına ve insan faktörünü göz ardı ettiklerine ilişkin çok sayıda veri mevcuttur. Yalın üretimde iş çevriminin 60 saniyeden daha kısa aralıklara sıkıştırılacak şekilde kısaltılması işi daha yineleyici ve yoğun hale getirebilir, iş kazalarını arttırabilir, işçinin genel iyilik halini olumsuz etkileyebilir, tükenmişliğe yol açabilir. Kimi araştırmalar yalın üretimin işe bağlı depresyonda artışa, iş kontrolünde ve iş becerilerinin kullanımında azalmaya neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kimi araştırmacılar ise bu sorunların yalın üretimin uygulanmasından kaynaklı olduğu görüşündedir. Yalın üretimde hedeflenen işçi katılımının göstermelik olduğunu ve iş yoğunluğundaki artışı gizlemeye yönelik bir strateji olarak kullanıldığını gösteren veriler mevcuttur. Üretimde işçilere tanınan otonominin çok rijit kurallara bağlı

olduğu durumlar yaygındır. Üstelik yalın üretimde işçi otonomisinin azaldığı da yaygın olarak bildirilmektedir (Arezes PM ve diğ, 2015).

*****

Sonuç olarak şunları söyleyebiliriz: 1- Üretim sistemlerinin, bütün sektörlerde ve global ölçekte Fordist üretim sisteminden esnek üretim sistemine doğru benzer içerikli bir gelişme sergilediği iddiası yanlıştır. 2- Üretim sistemleri kullanılan teknolojiye, üretilen ürün miktarına, makinelerin diziliş biçimine, üretim hattının hızına göre değişik türlerde sınıflandırılabilir. Bilgisayar teknolojilerinin kullanıldığı üretim sistemleri esnek ürün üretmeye daha müsait bir yapıdadır. Buna karşılık Fordist teknolojilerde emeğin niteliği, ürün çeşitliliği de Fordist özellikler sergiler. 3- Bırakın global ölçeği, aynı sektör ve hatta aynı firma içinde bile Fordist ve esnek üretim sistemlerinin aynı anda kullanılması yaygın rastlanan bir durumdur. 4- Dolayısıyla üretimin esnekleşmesi olarak tanımlanan gelişme genelgeçer bir eğilim değildir. 5- Üretimin esnekleşmesinin yaratacağı varsayılan sonuçlar da, bu nedenle, genel geçer nitelikte olmamaktadır. Genel bir eğilim olarak emek gücünün çok yönlüleşmesinden, entelektüalize olmasından, işin zenginleşmesinden ve yaratıcılık kazanmasından, işteki rutinizasyonun ortadan kalkmasından, üretime işçi katılımının artmasından söz etmek mümkün değildir. 6- Üretimin pek çok sektöründe ve esnekleştiği ileri sürülen aynı sektör içindeki pek çok firmada geleneksel Fordist emek gücünü ve geleneksel üretim biçimini bulmak mümkündür. 7- Japon üretim sisteminin tipik özellikleri arasında sıralanan yaşam boyu istihdam, deneyime göre ücretlendirme, ekip oluşumu, işçi katılımı gibi unsurlar bu sistemi uygulamakta olan Japon firmalarında bile hayat bulamamaktadır. 8- Özellikle tam zamanında üretim, tüketici odaklılık, sıfır hata gibi yalın üretim bileşenleri işçi sağlığında önemli sorunlara yol açmaktadır.

Bütün bunlara ilişkin somut durumu ikinci bölümden başlayarak inceleyeceğiz. İlk olarak esnekleşmenin ilk boyutu diyebileceğimiz esnek teknoloji olgusunu ele alacağız..

İKİNCİ BÖLÜM

Esnek Teknoloji

I. Esnek İmalat Sistemi

Esnek imalat sistemi (Flexible manufacturing system) 1983 yılında Stecke tarafından, adına CNC denilen (cumputer numerical controlled) karmaşık bilgisayar sistemleriyle, elle kontrol edilen otomatize sistemlerin entegre edildiği üretim yapıları için kullanılan bir terimdi. Böylece esnek imalat sistemi içinde aynı anda değişik ürün tiplerinin üretimi olanaklı oluyordu. Amaç ürünü en kısa süre içinde üretmek ve sistem kaynaklarını en optimum seviyede kullanmaktı. Esnek imalat hattı bilgisayarlarla sayısal olarak kontrol edilen ve çok fonksiyonlu bir dizi makineyi içerir. Her ürün farklı bir üretim dizgesi ve farklı üretim koşulları gerektirir. Bu dizge genellikle 10 adet bilgisayarla kontrol edilen çok amaçlı makineden oluşur ve böylece aynı dizge üzerinde, aynı anda 10 farklı ürünün üretilmesi mümkün olur. Bilgisayar sistemi bir makineyi bir ürünün üretimi için devreye sokarken, diğer makinede bir başka ürünün farklı bir parçasının imalatı sürüyordur (Toader FA, 2014).

Son 30 yıldır imalat sistemini değiştiren teknolojik gelişme enformasyon ve iletişim teknolojileri, otomasyon ve robotiklerdir. Bunlar endüstriyel rekabet avantajı sağlayan alt yapıyı oluşturmaktadır. Eğitim kurumları bile iş süreçlerini geliştirmek bakımından enformasyon teknolojilerini değişik yönleriyle adapte etmektedir. Enformasyon teknolojileri firmaların ekonomik

performansını arttırır. Üretkenliğe, karlılığa ve büyümeye yapısal katkı sağlar. İşletme maliyetlerini azaltır. Etkisi daha çok üretim süreçlerinin değiştirilmesi üzerinedir. Üretimde insan faktörüne olan gereksinimi azaltabilir. Enformasyon teknolojilerinin sağladığı otomasyon mekanizasyondan farklıdır. Mekanizasyonda insan kas gücüyle makineyi kullanır. Otomasyonda ise insanın mental yeteneklerine olan gereksinim bile azalmıştır. Enformasyon teknolojilerinin üretimde kullanıldığı esas alanlar ürün dizayn etme ve kontrol sistemlerinin izlenmesidir. Bu sistemler bilgisayar destekli dizayn (computer-aided desing CAD software) ve bilgisayar destekli imalat (computer-aided manufacturing CAM software) olarak isimlendirilmektedir. Bu bilgisayar destekli teknolojiler endüstriyel üretimde dizayn, uygulama ve izleme amaçlı olarak kullanılmaktadır. Bunların bir örneği de endüstriyel kontrol sistemleridir (programmable logic controller PLC). Bunlar özelleşmiş bilgisayar sistemleridir. Üretim sistemini, üretim hattına girdilerin alınması aşamasından başlayarak kontrol ederler. Bilgisayarlı endüstriyel kontrol sistemini kontrol eden emek gücü ise genellikle operatör olarak isimlendirilir (Casalino N ve diğ, 2015).

Kapitalist dünya ekonomisinin, 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 belirleyici 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. Birinci sanayi devriminin itici gücü buhar enerjisidir. İkinci devrim 1869'da Gramme makinesinin icadı ile başlar. Hemen sonrasında alternatörlerin, transformatörlerin ve dizel motorlarının icadı önemli teknik gelişmelerdir. Böylece ikinci sanayi devrimini tanımlayan gelişme elektrifikasyondur. 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 (Şenkal A, 1999: 9).

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. Özellikle bilim temelli sektörler merkez kapitalist ülkelerin elinde tekelleşmiştir.

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 üretirler. Çalışma yeni teknolojilerle 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 arttırmaktır. Sonraki aşamada ise bilgisayar kullanımı simülasyon, planlama modellerinin geliştirilmesi, karmaşık veri tabanlı yönetim sistemleri için olmuştur (Mukherji A, 2002).

Heilala ve Voho (2001)ise üretim sistemlerini teknolojinin kullanımı bakımından dörde ayırırlar: 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 fazla 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 arttırır.

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, kütlesel üretim hacminde üretim yapılır. Hammaddenin girişinin ve üretim hattının akışının kontrolü önemlidir. Uygun miktarda malzeme, uygun yer ve zamanda üretim hattına sokulmalıdır. Bunlar da üretimin bilgisayarlaşmasını gerektirir.

Esnek imalat sistemi 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 maliyetleri azalttığını,

%30'u piyasa gereksinimlerine daha hızlı yanıt verebildiğini, %15'i üretimde esneklik sağladığını 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 eğitimi ve çalışanlar arasındaki ya da işletme içindeki iletişim gibi konular 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 (Maighobadi M, Venkatesh K, 1994).

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. Yani set-up zamanı bilgisayarlarla minimize edilmiştir. 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 üretim süreci 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) terimi de kullanılabilmektedir. 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 (Ito Y, 1993: 1-2).

Bilgisayarla entegre imalat (computer aided manufacturing CIM) dizayn ve imalatın bilgisayarlar ve enformasyon teknolojilerinin kullanılması yoluyla rasyonalize ve entegre edilmesidir. CIM iş hücrelerini, robotları, otomatik depolamayı ve hammadde yükleme sistemlerini koordine ederek esnek imalatı tamamen ya da çok önemli oranda otomatize etme kapasitesine sahiptir. CIM, en genel manada, imalat yapan bir işletmeyi entegre etmek için bilgisayar sistemlerinin kullanılmasıdır. CIM yalnızca materyal transport sistemini otomatize etmekle kalmaz, aynı zamanda imalatın bütün aşamalarını entegre etmek üzere bir iletişim ağı da kullanır. CIM ile tam otomatize edilen bir sistem üç özellik gösterir: Yüksek derecede otomasyon, yüksek derece entegrasyon ve yüksek derecede esneklik. CIM için gerekli teknolojik alt yapı bilgisayar destekli imalattır (computer aided manufacturing CAM). Bilgisayarla destekli dizayn (computer aided design CAD) iş dizaynı ile üretim mühendislik ekiplerinin entegrasyonunu sağlar (Holubek R ve Ruzarovsky R, 2014).

Esnek (bilgisayarla kontrol edilen) teknoloji grupları basitten karmaşığa doğru gruplanabilir. 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 işleme hücresi, esnek işleme modüllerinin daha karmaşık ve gelişkin halidir.

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 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 edilmesini) 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 (Bonetto R, 1988: 42-52; Tempelmeier H, Kuhn H, 1993: 1-14; Mak KL, Lau HYK, 2000).

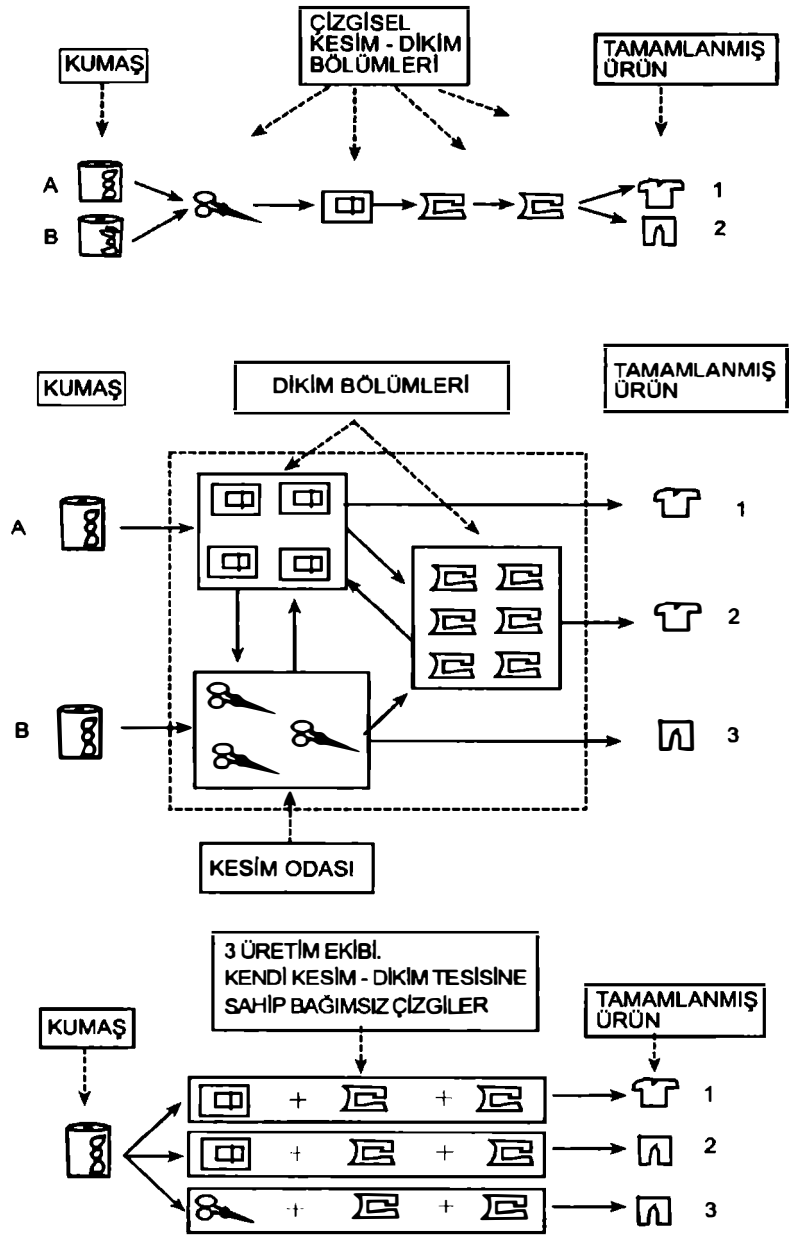
Esnek imalat sisteminde makineler grup oluşturacak şekilde bir araya getirilir. Koordinasyon ise bilgisayarlarla sağlanır. Bu gruplama hücresel imalat olarak tanımlanır. Hücresel imalat işlevsel olarak birbirine benzer olmayan makinelerin, bir ürünün farklı parçalarını üretmek üzere birbirini izleyecek şekilde art arda dizilmesinden oluşur. Makinelerin bu şekilde gruplanması makine hücreleri olarak bilinir. Hücresel imalatın en önemli amacı sistemi kurma (set-up) süresinin kısaltılmasıdır. 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 gelişmeleri sağlayan önemli faktör eğitimli emek gücüydü (Sohal AS, Fitzpatrick P, Power D, 2001).

Giysi ve metal endüstrisindeki esnek imalat sistemlerinin (toplam ürünün toplam maliyete bölünmesiyle ifade edilen)

üretkenliği 1.5 ile 10 kat arasında arttırdığı bildirilmiştir. Üretim zamanındaki kısalma ise %60-70 oranındadır. Esnek imalat sistemi daha 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 (Chen FF, 1996).

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 art arda 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 tipindeki 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 işlevsel üretim yapısının neden olduğu, makine grupları arasındaki uzun bekleme süresi bir sorunu yoktur. Grup üretim yapısında üretim sorumluluğu o makine grubunu kullanan ekibe verilir. Bu düzenleme sosyoteknik yaklaşımın bir ürünüdür. Amaç üretim yapısının basitleştirilmesi ve böylece de dışarıdan denetim zorunluluğunun en aza indirilmesidir (Dhondt S, Benders J, 1998).

Şekil 2.1.


KUMAŞ
ÇİZGİSEL KESİM - DİKİM BÖLÜMLERİ
TAMAMLANMIŞ ÜRÜN
A
B
1
2
KUMAŞ
DİKİM BÖLÜMLERİ
TAMAMLANMIŞ ÜRÜN
A
B
1
2
3
KESİM ODASI
3 ÜRETİM EKİBİ.
KENDİ KESİM - DİKİM TESİSİNE SAHİP BAĞIMSIZ ÇİZGİLER
KUMAŞ
TAMAMLANMIŞ ÜRÜN
1
2
3

Esnek imalat sisteminde, teknik donanımı açısından yukarıda özetlediğimiz çerçeve aynı kalmak koşuluyla, 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 (Terkaj W, Tolio T, Valente A, 2009). Odaklanmış esnek imalat mevcut olanaklar ve mevcut üretim sistemi çerçevesinde esnekleşmeyi ifade eder. Mevcut makinelerin ve teknik donanımın esnek biçimde dizilmesini, kullanılmasını amaçlar (Bruccoleri M, Lanza D, Perrone G, 2009: 87).

II. Esnek Fabrika-Esnek Şirket

Kurumsal esneklik konusundaki en önemli soru şirketlerin rekabet avantajlarını nasıl elde ederek geliştirecekleri, çevrelerini nasıl etkileyecekleri ve kaosu nasıl yönetecekleri konusudur. Volberda'ya (1998) göre firma içinde bir çatışma söz konusudur. Çünkü yönetim yetenekleri ve esnekliği geliştirmeye çalışırken, bunun mevcut organizasyonel form içinde nasıl çözüleceği sorun yaratabilir. Esneklik mevcut organizasyonel yapıyı bozucu etkiler gösterebilir. Firma yönetim süreçlerinde esnekliğin uygulanması şirket stratejilerinin ve yapılan işin doğasının değiştirilmesi anlamına gelir. Stratejik esneklik rekabet koşullarına uygun biçimde ürün portföyünün değiştirilmesini, yeni ürün-piyasa bileşimlerinin yaratılmasını, sendika aktivitelerini devre dışı bırakacak politik aktiviteleri gerekli kılar. Firma açısından en alt düzeydeki esneklik ise, yalnızca, piyasa gereksinimlerine göre üretilmekte olan ürünün üretim hacminin ayarlanmasını ifade eder. Firmanın esneklik kapasitesini geliştirmesi etkin yönetim kapasitesinin gerektirdiği teknolojik, yapısal ve kültürel değişikliklerin tanımlanmış olmasıyla ilişkilidir.

Volberda'nın kavramsallaştırmasmda esneklik de, kurumsal yapının korunması da firmanın piyasa koşulları içinde gelişebilmesinin gerekli koşullarıdır. Çatışma da zaten burada söz konusudur. Esneklik ile kurumsal yapının korunması arasındaki ilişki gerilimlidir. Bu sorun için önerilen çözüm ise piyasa koşullarının tam ve doğru biçimde öngörülebilmesidir. İşte tam bu noktada Sopelana ve arkadaşlarının (2012) itirazı gelir. Zira yaptıkları araştırma, piyasa koşullarını öngörmek için geliştirilen stratejilerin, değişimi başarılı biçimde yönetmek açısından yetersiz kalabileceğini göstermektedir. Yetersizliğin nedeni ise çevresel risklerin yeterince doğru biçimde öngörülemiyor olmasıdır. Eğer değişen koşullara kurumsal uyumu sağlayacak stratejik müdahalelerin hayata geçirilmesi uzun zaman alıyorsa ve değişim için kurumsal direnç söz konusu ise kurumsal esnekliğin uygulanması yetersiz kalacaktır.

Bütün bunlara rağmen, fabrikaların, işyerlerinin esnek hareket yeteneği kazanmak için uğraş vermeleri kaçınılmazdır. Esnek fabrika (flexifactory) ürettiği ürünün miktarını ve modelini düşük maliyet ve yüksek hızla değiştirebilen fabrikadır. Buna karşılık sabit fabrika (fixed factory) tek bir model üretir, model değişikliği gerçekleştirmesi zordur. Sabit fabrikanın model değiştirmesi üretimin uzun süre durdurulmasını gerektirir. Ayrıca bu fabrikada çalışanların iş amaçları kesin sınırlarla belirlenmiş ve sözleşmeyle saptanmıştır. Piyasalar coğrafi olarak sınırlı olduğu için katı şirketlerin üretimi tek bir ülke piyasasına yöneliktir. Katı firmanın piyasa dalgalanmalarına (örneğin talep artışına) yanıt verme yeteneği çok sınırlıdır.

Honda esnek fabrika sisteminin lideridir. 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 fabrikaları, Japon firmalarının politik nedenlerle ihracat yapamadığı Kore ve Tayvan gibi

ülkelere de otomobil pazarlayabilir. 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 (Mair A, 1994).

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 şirket değişik ülkelerdeki fabrikaları üretim kapasitelerini piyasaya göre ayarlamak üzere koordinedir (Mair A, 1994).

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

Esnek şirket aynı zamanda öğrenen şirkettir ve bu kurumsal bir duruma işaret eder. Gereklilikleri şunlardır: 1- Öğrenmeye yatkınlık: Öğrenmenin gelişme ve rekabet için anahtar olduğunu kabul etmek. 2- Paylaşılan vizyon: Öğrenme kültürünün bütün organizasyon tarafından benimsenmiş olması. 3- Açık görüşlülük: Kurumun operasyonel rutinlerini açık biçimde eleştirebilme yeteneği. 4- Kurum içi bilgi paylaşımı: Kurumun farklı birimlerinde öğrenilenlerin kurum içinde paylaşılması gerekliliği yönünde ortak bir kültür.

Görüldüğü gibi esnek fabrikanın teknolojik alt yapısı esnek teknolojidir. Esnek teknoloji bilgisayar destekli dizayn (CAD), bilgisayar destekli imalat (CAM), bilgisayarla entegre imalat (CIM) gibi değişik bilgisayarlı üretim sistemlerini içerir. Bu bilgisayarlı sistemlerin oluşturduğu yapı bilgisayarlı esnek imalat sistemi (FCIM) olarak isimlendirilir.

Esnek imalat sistemlerini kullanarak, piyasanın talep ettiği esnek ürün üreten esnek fabrikanın emek gücü de esnektir. Esnek emek gücü çok amaçlı ve işlevlidir. Bilgisayar hücrelerini denetler. Esnek imalat sisteminde üretimin bütün aşamaları, dizayndan kalite kontrolüne kadar, bilgisayarlaştırılmıştır.

Esnek fabrika piyasa dalgalanmalarına kısa süre içinde yanıt verebilen rekabetçi fabrikadır. Ancak bütün bunların bir noktadan sonra retorik düzeyde kaldığı da açıktır. Zira kapitalizmin krizi tekelleri bile etkiler. Bunalım-kriz döngüsü içinde en esnek firmalar bile işçi çıkarırlar, ücretleri düşürürler, sendikaları ekarte etmek için olmadık işler çevirirler. Krizler esnek firmaları, tekelleri bile batırabilir. Ve olağan koşullarda bile esnek firmanın esnek denilen yönetim anlayışı, aslında Fordist firmanınkinden farklı değildir. Burjuvazinin aklı hep sömürmek üzerine çalışır. Yönetimin amacı her zaman kar maksimizasyonudur. Hedefi belirleyen unsur firmanın esnek ya da katı bir yapı sergilemesi değil, kapitalist mülkiyet ilişkilerine tabi olmasıdır. Esnek yönetim, kâr maksimizasyonu hedefine, artan rekabet koşullarında ulaşma stratejisidir.

Görelim.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Esnek Yönetim

Esnek yönetim işletmeyi rekabetin arttığı global piyasalarda avantajlı hale getirmeyi hedefler. Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, organizasyonun esnekleştirilmesi, ekip çalışması, kalite çemberleri, esnek ücretlendirme, bireysel sözleşme gibi unsurları içerir. Esnek yönetim, bir yandan organizasyonel yapıların, bir yandan da emek gücünün, işletmenin planlama, üretim ve değerlendirme stratejileri çerçevesinde yeniden yapılandırılması anlamına gelir.

I. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

I.1. TKY'nin amaç ve ilkeleri

TKY firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerden birisi olarak düşünülmektedir. Nitekim kapitalist piyasada bir firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler; kalite, tam zamanında üretimle tüketici taleplerinin anında karşılanması, maliyetin düşürülmesi, ürün çeşitliliği ve bütün bunların alt yapısının oluşturulması anlamında gelişime açıklıktır. TKY felsefesinin ve esnek üretimin bu ortamın oluşturulmasında belirleyici önemi vardır (Olhager J, West BM, 2002).

TKY'nin yararları üretim hatalarının ortadan kaldırılması, gereksiz yeniden çalışmayı azaltması, maliyeti düşürmesi, verimliliği ve üretkenliği geliştirmesi, çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltmesidir. Örneğin Caterpillar traktör firması TKY'nin yedi

yıl içinde sağladığı kazancın 100 milyon dolar olduğunu bildirmiştir. TKY tüketici memnuniyetini de arttırır. Bu da talebe olumlu biçimde yansır (Walsh A, Hughes H, Maddox DP, 2002).

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 arttırmaktır. 5) Çalışanların sorumluluğu da kaliteyi geliştirmektir. 6) Üretim ekipler temelinde organize edilir. 7) Sürekli gelişme ve öğrenme organizasyonun felsefesidir. Başarı için bu ilkelerin tümünün eşgüdümlü biçimde uygulanması gerekir (Davig W, Brown S, Friel T, Tabibzadeh K, 2003).

Ancak TKY'de esas amacın maliyet düşürme olduğuna ilişkin bulgular vardır. Örneğin Kentucky'deki 250'den az çalışanı olan ve değişik endüstriyel sektörlerde yer alan (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 arttırılmasından 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 (Davig W, Brown S, Friel T, Tabibzadeh K, 2003).

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. TKY'nin beklenen en önemli etkisi emek üretkenliğinin arttırılmasıdır. Üretkenlik ise kârlılık, verimlilik, etkinlik, kalite, gelişme ve yaşam kalitesi gibi unsurları içerir (Chapman R, Al-Khawaldeh K, 2002). Yani TKY üretimin yalnızca niceliksel yönüne değil, niteliksel boyutuna da odaklanır.

TKY'nin önemli amaçlarından birisi yönetim ile çalışanlar

arasındaki uyumun arttırılmasıdır. Bunun üretkenliği, bilgi paylaşımını, organizasyonel öğrenme sürecini geliştireceği, yeni bilgi ve enformasyon yaratmaya olanak sağlayacağı belirtilir (Deakin S, Hobbs R, Konzelmann S, Wilkinson F, 2002).

TKY kurumsal kaynakların daha iyi kullanılması için herkese katılım, katkı ve geliştirme fırsatı yaratır. Çalışanların sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, ürün kalitesinin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi amaçlanır. Sürekli gelişme önemlidir. Yalnızca üretim sistemleri değil, yönetim ve muhasebe sistemleri de sürekli geliştirilmelidir. Personel, performans değerlendirmesi için gereken istatistik bilgisine sahip olmalıdır. Bu bağlamda 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 için gereklidir. Yönetim desteğinin alt düzey çalışanlara kaydırılması önemlidir (Seetharaman A, Sreenivasan J, Boon LP, 2006).

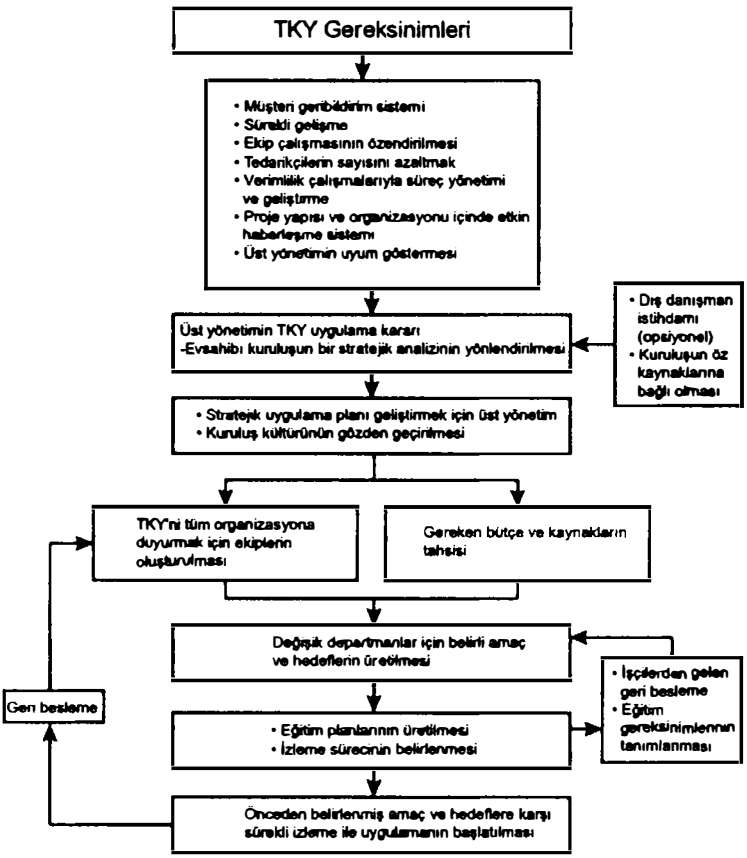
TKY söz konusu olduğunda bazı yazarlar devreye ergonomiyi sokmaktadır. Bu yazarlara göre ergonomi ile TKY'nin amaçları benzerdir ve ergonomiyi mikro düzeyde uygulamak yeterince başarılı olmadığı için makro düzeyde ele alınması gerekmektedir. TKY kalitenin arttırılması, maliyetlerin azaltılması, çalışanların memnuniyeti için ergonomiye gerek duyar. Ergonomi açısından ise TKY elverişli bir uygulama zemini sağlar. Ergonomi de TKY gibi ürün dizaynı, süreç dizaynı ve üretim aşamalarına uygulanabilir (Lee KS, 2005).

1.2. 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: TKY uygulamasının kendisi kaynak ve maliyet gerektirir. Gerekli kaynaklar yönetimce sağlanmalıdır. 7) Yönetim anlayışındaki değişim (Walsh A, Hughes H, Maddox DP, 2002).

Şekil 3.1: TKY uygulama çerçevesi



Kaynak: Pheng LP, Ann J, 2004

Kalite felsefesinin guruları arasında kabul edilen Deming TKY'nin geliştirilmesi bakımından 14 koşul önerir: 1- Ürün ve hizmet geliştirme yönünde bir amaç ortaklığının sağlanması. 2- Yeni bir felsefenin kabul edilmesi. 3- Kalitenin sağlanmasında kütlesel gözleme olan bağımlılığın yıkılması. 4- Firmanın fiyata

verdiği önceliğin sona erdirilmesi. 5- Üretim sisteminde sürekli gelişmenin sağlanması. 6- Eğitim ve yönetimde modern metotların kullanılması. 7- Liderliğin oluşturulması. 8- Korkunun dışlanması. 9- Bölümler arasındaki engellerin kaldırılması. 10- Sloganların yok edilmesi ve iş gücünün sıfır hata ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirilmesi. 11- Emek gücü ve yönetim için söz konusu olan sayısal kotaları belirleyen standartların ortadan kaldırılması ve onların yerine araçların ve destekleyici yönetim anlayışının geçirilmesi. 12- Saat başı ödeme yapılan işçilerle yöneticiler arasındaki engellerin kaldırılması. 13- Disiplinli bir eğitim programının yapılandırılması. 14- Üst yönetimin yukarıdaki 13 maddenin hayata geçirilmesi konusunda yapılandırılması (aktaran Kiran DR, 2016: 11). Anlaşıldığı üzere, TKY uygulaması ile ulaşılmak istenen hedeflerin bir kısmı, aynı zamanda uygulama için gerekli koşul durumundadır.

Hong-Kong'da yapılan bir 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 katılımındaki yetersizliğin TKY başarısızlığını belirleyen önemli faktörler olduğu saptanmıştır (Antony J, Leung K, Knowles G, 2002).

TKY uygulamasını etkileyen bir başka faktör ise firma büyüklüğüdür. Kalite uygulaması için gereken organizasyonel özelliklerin küçük firmalarda genellikle eksik olduğu bildirilmektedir (Davig W, Brown S, Friel T, Tabibzadeh K, 2003).

Tablo 3.1: 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 arttıracak 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 durumları (işin anlamlı görülmesi, iş sorumluluğu gibi) belirler. Bunlar da iş motivasyonu, iş doyumu, işteki etkinlik gibi temel sonuçlar üzerinde etkili olur. O nedenle TKY uygulamalarının kabulünde ve desteklenmesinde iş yapısı etkili olmaktadır. Gerçekten de ABD'de finansman sektöründe yapılan bir araştırma TKY'nin olgun biçimde uygulanmasının katılımcı, dayanışmacı, kalite yönelimli, gelişmeyi amaçlayan firma özellikleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. TKY'ni olgun düzeyde uygulayan organizasyonların çalışanları kalite programlarına daha olumlu yaklaşmakta, bu da organizasyonun performansını güçlendirmektedir (Fok LY, Hartman SJ, Patti AL, Razek JR, 2000).

Öte yandan, toplam kalite yönetiminde firmaların benimseyeceği değer ve stratejiler firmaların içinde bulunduğu daha genel ölçekli değerler sisteminden etkilenir. Örneğin dünyadaki 150 ülkede makine parçaları üreten çok uluslu 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 (Lagrosen S, 2003).

TKY yönetimi için kalite liderliği kavramından söz edilmektedir. Kalite lideri tüketiciler de dahil olmak üzere işletmenin bütün paydaşları arasında kurumsal performansı arttıracak ortak değerler üretmeye ve kurumsal öğrenmeyi geliştirmeye odaklanmıştır. Kalite liderliğiyle, çalışanlar kalite felsefesine bağlanmaya çalışılır. Yönlendirmekten ve denetlemekten çok, eğitime ve koçluğa önem verilir. Kurum içinde rekabet değil işbirliği öne çıkarılır (Kiran DR, 2016: 44).

TKY'nin başarısı için açık bir iletişim ortamı, çalışanların motive edilmesi, katılımcı karar mekanizmaları ve gelişkin sorun çözme süreçleri gerekir. Bütün bunlar da yönetim felsefesiyle ilgilidir. Burada "iç piyasa" kavramı devreye girer. 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 (Pheng LS, Ann J, 2004; Karasa A, Akıncı F, Esatoğlu AE, 2007).

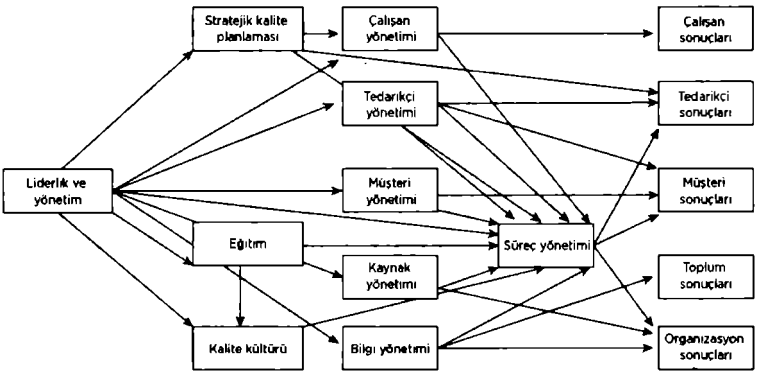
TKY uygulaması açısından gereken yönetsel değişimi gerçekleştirmek her sektörde aynı derecede kolay değildir. Örneğin sağlık sektöründe, sağlık çalışanlarının otonomisinin yüksekliği nedeniyle, yönetimin otoritesinin sağlanması; farklı birimlerden oluşan heterojen yapı nedeniyle de koordinasyonun gerçekleştirilmesi güçtür ve bunlar da TKY sürecini zorlaştırır (Grefori ve ark, 2009).

Üretim ortamında verilerin doğru, zamanında toplanması TKY için bir gerekliliktir. Bu da otomatize veri toplama sistemlerinin, yani enformasyon teknolojilerinin önemini ortaya çıkarır. Hastanecilik hizmetlerinde uygulamaya konulan barcode sistemi tam da bu gereksinime karşılık vermektedir. Barcode sistemi hem maliyetleri azaltmakta hem de malzemelerin zamanında temini üzerinden hasta memnuniyetini de arttırmaktadır (Smith AD, Offodile OF, 2008).

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 (2006) 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.

TKY uygulamasını etkileyen koşul ve stratejiler için Mosedeghrad'ın (2014) bulgularına bakmak toparlayıcı olabilir. Bu araştırma bir meta analiz çalışmasıdır. Mosedeghrad bunun için 1980-2010 yılları arasında TKY konusunda yapılmış araştırmaları tarayarak 95'ini meta analize dahil etmiştir. Sonuçlara göre, sağlık kurumlarında en çok tercih edilen kalite stratejileri şunlardır: Liderlik, çalışanların katılımı, süreç yönetimi, yönetici desteği, planlama, enformasyon analizi, insan kaynakları yönetimi ve tüketici odaklılık. Bu veriler ışığında Mosedeghrad liderlik ve yönetimden başlayan kalite yönetimi sürecini aşağıdaki gibi şemalaştırmıştır. Görüldüğü gibi TKY yönetiminin başarısı liderlikle çok yakından ilişkilidir. Nitekim yine Mosedeghrad (2014) TKY'nin İran hastanelerinde başarısız olmasında; TKY felsefesine uzaklık, yöneticilerin konu hakkındaki bilgisizliği, üst düzey yöneticilerin sık değişimi, kötü planlama, TKY'ni uygulamaya geçirmek için gereken yönetim-çalışan işbirliğindeki zayıflık, yetersiz kurumsal kültür, ekip oryantasyonundaki eksiklik, sürekli eğitimin olmayışı gibi faktörlerin belirleyici olduğunu bildirmektedir.

Şema 3.2: Toplam kalite yönetimi süreci



I.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: Motivasyon artışına, sorunların daha alt düzeylerde çözümlenmesine, çalışanların iş üzerinde yoğunlaşmalarına bağlı olarak kalite artar. 5) Tüketici tatminindeki yükselme. 6) Maliyetlerde azalma: Kalitesiz ürün miktarındaki azalma ve ürünlerin zamanında teslim edilmesi maliyetleri düşürür. 7) Rekabet gücündeki artış: Yukarıdaki gelişmelere bağlıdır (Antony J, Leung K, Knowles G, 2002).

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 83500 kişiyi çalıştıran Ernst-Young isimli bir finansman şirketinde bir araştırma yapıldı. 2000 yılındaki araştırma 2300 çalışanı kapsadı. 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. Bu bakımdan esas önemli olan unsurlar ise ücret, amaç ve hedeflerde açıklık, birimler arası koordinasyon, birim içi kooperasyon, liderlik ve tüketici yönelimlilikti (Boselie P, Van Der Wiele T, 2002).

Ürdün'de endüstri sektöründe yer alan şirketlerin tümünü içeren (toplam 76 şirket) bir araştırma ile kaliteyle üretkenlik ilişkisi araştırıldı. Şirketlerin üçte biri yüksek, %16'sı ise 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. Emek üretkenliği (yani işçi başına kârlılık) bu şirketlerde daha yüksekti. Düşük derecede TKY uygulayan firmalardaki emek üretkenliği diğerlerinin ancak %40'ı idi (Chapman R, Al-Khawaldeh K, 2002).

Bazı araştırmalar ise TKY programlarının %70'inin amaçlarına ulaşamadığını gösterir. Başarısızlık genellikle uygulama hatalarından kaynaklanır. 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 (Maman A, 1998). Ancak yukarıda söz edilen araştırmanın da gösterdiği gibi, bu başarısızlık faktörleri küçük firmalar için yapısal görünmektedir.

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. Buna karşılık bu firmalar uygulama için gerekli kaynaklara sahip değillerdir. Başarısızlıktaki en önemli faktörler çalışanların direnci, uygun olmayan kurumsal kültür ve yönetim desteğinin yetersizliğidir. En fazla oranda tercih

edilen TKY teknikleri ekip oluşturma (%89), eğitim ve geliştirme çalışmaları (%71), ortak yönetim komiteleri (%64), TKY koordinatörleri (%54), maliyet analizleri ve performans değerlendirmeleridir (%35). Firmalar TKY sonrasında kurumun kültürel havasında olumlu yönde değişiklik olduğunu belirtmiştir (McAdam R, Reid R, Saulters R, 2002).

Ankara'da bir hastanede yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlar şöyledir: Kurum içinde iletişim kanallarının açık olması ile çalışanların kurumun amaçları konusunda bilgilenmesi ve yönetime katılımı arasında olumlu ilişki vardır. Yönetime katılım ise çalışanların kuruma aidiyet hissini olumlu yönde etkilemektedir. TKY uygulaması yapılan bu hastanede çalışanların ancak %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 (Karasa A, Akıncı F, Esatoğlu E ve diğ, 2007).

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 (Claver E, Tar JJ, 2008).

Son yıllarda hastanelerde hem toplam kalite yönetimine uzanan sürecin bir adımı hem de bir kalite göstergesi olarak akreditasyon çalışmaları yaygınlık kazanmıştır. Ancak Almanya'da 73 hastanenin, 328 departmanında tedavi edilmiş 37 bin hasta üzerinde yürütülen bir araştırma, hastanenin kendisini akredite ettirmiş olmasıyla, hizmete yönelik hasta memnuniyeti arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur (Sack C ve diğ, 2011). Bu bulgu akreditasyonun göz boyamaya yönelik bir reklam faaliyeti olarak işlev gösterdiğini düşündürmektedir.

Yönetim felsefesinin TKY bakımından önemi sağlık sektörü için de geçerlidir. Talib'in (2011) geniş bir literatür taramasına dayanarak elde ettiği bulgulara göre hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulaması için en kritik faktör destekleyici liderlik ve yönetimin kalite felsefesini kabullenişidir. Bundan sonraki en kritik strateji

ise ekip çalışması ve çalışanların katılımıdır. Organizasyondaki bütün birimlerin ve herkesin kalite yönetimine katılımı esastır.

Kalite yönetimi eğitim kurumlarına da girmektedir. Norveç'te 2002 yılından beri ulusal bir kuruluş aracılığıyla liselerdeki kalite programları denetlenmekte ve bu amaçla öğrenciler ve okul personeliyle düzenli aralıklarla görüşülmektedir. Ülkedeki liselerin %77'sinde kalite kurumsal ajandaya dahil edilmiştir. 2007 yılında ülke ölçeğinde gerçekleştirilen bir araştırma sonuçlarına göre; kalite programının: eğitimin niteliği, personelin katılımı, yeni programların geliştirilmesi, eğitici kadronun işe alınma kriterleri, yönetici kadronun işe alınması, rutin prosedürler, kurumsal yönetim, iç kaynakların tahsisi, yönetici kadroyla eğitim kadrosu arasındaki ilişkiler, araştırma önceliklerinin belirlenmesi, öğrencilerin denetimi gibi konularda olumlu etkisinin olduğunu düşünenlerin oranı %16 ile % 40 arasındadır. Bu konularda kalite programının herhangi bir etkisinin bulunmadığını belirtenler de aynı düzeydedir (Langfeldt L ve diğ, 2010). Bu sonuçlar kalite yönetiminin olumlu etkileri konusunda estirilen fırtınanın eğitim sektöründe de önemli derecede gerçeklere dayanmadığını göstermektedir.

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

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

Roper'in (2000) 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 arttırır. Sendikanın gücünü azalttığı gibi, sendikanın gücünü azaltmaya yönelik başka stratejilerle birlikte de uygulanır. Temel amaçlarından birisi işçilerde sendikaya gerek kalmadığı izlenimini yaratmaktır. TKY'nin iş yükünü ve emek yoğunluğunu arttıran sonuçlar üretebildiği dikkate alındığında bu gelişmenin ne denli olumsuz olduğu ortaya çıkar.

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 ulaşmasında sorun mu var, suçlu bulmanın, suçu gizlemenin yöntemi kalite açısından sorgulama yapmaktır.

TKY'nin doğrudan ekonomik nitelikli stratejik bir işlevi de vardır: Kârı maksimize etmek, üretim ortamının hatalarını ortadan kaldırmak. Hatalar dolayımıyla emek gücüne, hammaddelere, yönetim sistemlerine, üretim 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.

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 esnek üretimle ilgili kavramların tamamını bu ideolojik bağlam içinde değerlendirmek 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 tanımlanır. Mallarda tek tipleşmeye son verilmesi, hataların üretim süreci içinde anbean saptanması, tüketici yönelimlilik, talebe göre küçük ölçekli üretim, esnek üretimin diğer unsurlarıdır. Buradaki temel hedef ürün çeşitliliği ve kalite üzerinden maliyetin düşürülmesi ile piyasadaki rekabet gücünün arttırılmasıdır. Kalitenin

süreçte kontrolü üretim hatalarını en az düzeye indirir.

TKY'nin üreten işçiye yönelik stratejileri de önemlidir. Müşteri odaklılık yalnızca tüketicileri değil, üretenleri de kuşatan bir anlama sahiptir. Üretenin işletme hedefleriyle bütünleştirilmesi kâr için zorunluluktur. Bunun için ise üretenin yaptığı işten ve 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 (örneğin yine dayanıklı tüketim malları) için 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 bütünleştirici bir anlam ifade eden paradigma olarak karşımızdadır. Hedef ortalama kar oranını yükseltmek, pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek, bunun için de kaliteyi arttırarak, maliyeti düşürmektir.

Böylece, esnek ve yüksek teknolojileri, esnek üretim sistemlerini, üretenlerin çok yönlüleştirilmesini, iş rotasyonlarını, esnek ücretlendirmeyi, değişik istihdam biçimlerini, tam zamanında üretimi, talebe odaklı üretimi, istihdamın güvencesizleştirilmesini, bütün bunların hepsini, işçi sınıfı ve tüketici olarak kodlanan toplum gözünde meşrulaştıran bütünlük TKY'dir. TKY işçiyi işletme felsefesine bağlar. Artı değer sömürüsünü görünmez kılan ideolojik bir işlev üstlenir.

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 idare etmek zorundalar. 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 boyutlardaysa, 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 toplu sözleşme sisteminin yerine insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ikame edilmeye başlandı. Bu, sendikaları endüstriyel ilişkilerden ekarte etmeyi amaçlayan özel bir müdahaledir. İnsan kaynakları yönetiminin önemini arttıran bir gelişme, üretimin emek yoğun olmaktan çıkarak bilgi ve teknoloji yoğun bir özellik kazanmış olmasıdır. 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. Yüksek ücret alır, günün önemli bölümünü iş başında geçirirler. Altın yakalıların hareketli bir iş yaşamları vardır ve sık iş değiştirirler, ancak işsiz kalmazlar, kendilerine olan talep üst düzeydedir (Matthews R 1998; Holland PJ, Hecker R, Steen J, 2002).

II.1. Kaliteli iş yaşamı kavramı ve sosyoteknik sistem yaklaşımı

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 yaklaşımının ortaya çıktığı döneme 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 örtüşürler 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 organizasyonu, 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 sosyoteknik grup çalışmalarıdır.

Norveç ulusal ölçekte iş ortamının yeniden düzenlenmesi projesine başlayan ilk ülkedir. Proje tarihi 1961'dir. 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 deneysel uygulamalar başlatıldı. Bunun içinde hizmet içi eğitimler de vardı. Deneyler katılım ve eğitimle üretkenliğin, işçi memnuniyetinin arttığını gösterdi. Bütün bu veriler, üretim sisteminin

yalnızca teknik değil, aynı zamanda sosyal bir sistem olarak da düşünülmesi gerektiğini savunanların tezlerini güçlendirdi. Bu nedenle de bu üretim sistemine "sosyoteknik sistem" adı verildi (Yousuf SMA, 1995: 3-14).

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 gelişebilmeli, alınan kararlara katılabilmeli, iş ile iş dışı yaşamı arasında anlamlı bir ilişki kurabilmelidir, yönetim ile üretim kademesindekiler arasındaki mesafe 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 üretim grup çalışması olarak organize edilmeli ve grup farklı amaçların yerine getirilmesinden sorumlu olmalıdır. Böylece grup içindeki işçiler değişik amaçlar için kendi aralarında rotasyon yaparlar. Sonuç olarak, yeni paradigma amaçların genişletilmesini, çalışanların çok becerilileştirilmesini ve çok amaçlılaştırılmasım (işlevsel esneklik) hedefler.

Sosyoteknik sistemin sosyal bileşeni mesleki rollerden ve bunların oluşturduğu yapıdan, ödeme yöntemlerinden, denetim ilişkilerinden ve iş kültüründen oluşur. Diğer yandan, teknik bileşeni 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. Grup içi ve gruplar arası işbirliği ve dayanışmaya önem verir. Böylece organizasyondaki teknokratik bürokrasi ortadan kalkacaktır. Bu yolla güvenin artacağını, üreticilerin organizasyonun hedeflerine kilitleneceğini varsayar (Yousuf SMA, 1995: 16-31).

Tablo 3.2: 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.

1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi bir dizi sosyoekonomik faktörün etkisiyle yeniden ele alınmıştır. Bunlar uluslar arası rekabet, endüstriyel sektörün ve organizasyonların rekabetçi tarzda yapılandırılmasıdır.

1980'lerin ekonomik resesyonu işsizliği arttırmış, 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 Reaganism'in de politik düzlemde etkili olduğu bilinmektedir.

II.2. İnsan kaynakları yönetiminin anlamı ve içeriği

İnsan kaynakları yönetimine araçsal ve insani olmak üzere iki tür yaklaşım bulunmaktadır. Araçsal yaklaşım, insan kaynakları

yönetimini bir dizi başka ekonomik faktör gibi kârlılığı arttıracak bir strateji olarak değerlendirir. Burada önemli olan insan kaynaklarının iş planlamasına entegrasyonudur. Amaç organizasyonun rekabet gücünü arttırmaktır. Bunun için çalışanların performansını ölçecek niceliksel araçlar geliştirilir.

İnsan kaynakları yönetiminin insani yaklaşımı ise araçsal yaklaşımı ileri derecede mekanik ve rasyonalistik olmakla suçlar. İnsan 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 (Goss D, 1994: 1-15, 111-119).

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 noktasına odaklanır.

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

Evrensel insan kaynakları yönetimi çalışanların yüksek derecede katılımını sağlayarak rekabet üstünlüğü kazanmayı 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, seçtikleri personelin kuruma uyumunu sağlamak amacıyla firma hedeflerinin öğretildiği eğitim programlarını ve rol-play oturumlarını hayata geçirirler. Çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında işyerinin bir aile ortamı olduğu hissinin verilmesi önemlidir (Hughes JMC, 2002; Stavrou-Costea E, 2002).

Zou ve arkadaşları (2013) insan kaynakları yönetiminin işletme kapasitesinin arttırılması bakımından iki türe ayrıldığını aktarırlar: Çalışanların uyumuna yönelik (commitment oriented) ve işbirliğine yönelik (collaboration oriented) olmak üzere. Bu terminoloji Atkinson'ın iç ve dış esneklik kavramsallaştırmasını andırır. Atkinson'ın iç esneklik dediği kavram burada firmada çalışanların uyumunu sağlamaya yönelik yönetim stratejisine karşılık gelir. Buna karşılık Atkinson'ın dış esneklik dediği kavram burada firmanın kendi dışındaki firmalarla ilişkiler geliştirmesini ifade eder.

Uyumu sağlamaya yönelik insan kaynakları yönetimi çalışanların işletmeyle uyumunu sağlamayı hedefleyen stratejileri kapsar. Klasik, yüksek yatırım/performans felsefesinden kökenlenir. Yatırımlarla çalışanların becerilerinin geliştirilmesini hedefler. Seçici işe alma, yaygın eğitim, performans temelli ücretlendirme, işin zenginleştirilmesi, ekip çalışması, çalışanlara kariyer olanaklarının sunulması, iş güvencesi ve iş rotasyonu temel stratejileridir. Uyumu sağlayan insan kaynakları yönetiminin üretkenlik ve kalite artışı sağladığını, işçilerin işten ayrılma hızını düşürdüğünü varsayar.

Buna karşılık işbirliğine yönelik insan kaynakları yönetimi başka şirketlerle işbirliğinin geliştirilmesini hedefler. Örneğin AT&T ve IBM temel araştırma çalışmaları için başka kurumlarla anlaşmış

durumdadırlar. İşbirliğine yönelik model insan kaynakları yönetimini firmanın içinden dışına taşımış olur. İnsan kaynakları yönetiminin firmanın gelişimi bakımından söz konusu edilen iki türünün aynı anda uygulanmasının kurumsal gelişimi ve yatırımları daha da olumlu etkileyeceği düşünülür.

İnsan kaynakları yönetimi 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 kullanımına sokulması, üreticilerle tüketiciler arasında güvene dayalı uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesidir (Patterson K ve diğ, 2008).

İnsan kaynakları yönetimi, işçileri sendikadan uzaklaştırmak, sendikayı iş ilişkileri içinde devre dışı bırakacak özel bir yönetim stratejisi olarak da görülebilir. 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 izleniminin verilmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin maliyeti azaltmayı hedefleyen araçsal bir yaklaşım türünden, iş kalitesini hedefleyen sosyoteknik yaklaşım türüne doğru uzanan içerik zenginliği onu her ortamda yenilebilecek bir muz durumuna getirir. Tanımdaki bu heterojen içerik nedeniyle kimi firmalar insan kaynakları yönetimini esas olarak maliyet minimizasyonu için kullanacaklardır. Kimileri ise, iş ortamının işçiler açısından insanileştirilmesi boyutuna önem verse bile, kendilerini bağlayan esas çerçeve en nihayetinde kar maksimizasyonu olacak ve bunun içinde de maliyet minimizasyonu yine önemli bir yer tutacaktır.

II.3. İnsan kaynakları yönetiminin hedefleri

İnsan kaynakları yönetimi şu özellikleri kapsar:

1- 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 düşünülmez. 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 değişiklikler gerekir. Örneğin işin içeriği ve akışı planlama ile 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 anlayışı terk edilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, bu amaca denk gelen bir yönetim stratejisi olarak değerlendirilir.

Yukarıda da görüldüğü gibi, çalışanın organizasyonla uyum derecesinin arttırılması insan kaynakları yönetiminin önemli stratejilerinden birisidir. Bu da değişik mekanizmalarla gerçekleştirilir: Katılımcı sistemler, enformasyon akışının güçlendirilmesi ve kapsamlı bir ödüllendirme sistemi bunların en önemlilerindendir (Goss D, 1994: 1-15, 111-119).

Yaşam boyu ya da neredeyse yaşam boyu istihdam işçiler arasındaki ve işçilerle yönetim arasındaki uyumu artırır. Buna karşılık yaşam boyu istihdamın şirketlere ek bir maliyet getirdiği de ortadadır. 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 arttırmak, yönetime karşı dirençlerini azaltarak alınan kararları kabul etmelerini sağlamak, üretim hattındaki sorunları saptamalarına ve bu sorunlarla ilgili çözümler geliştirmelerine olanak sağlamaktır. Sorunların çözümü için etkili öneriler geliştiren işçilere para ödülleri verilebilir.

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 (Haynes P, Fryer G, 2000).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından birisi de 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 arttırdığı 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 arttırmaktadır (Rosenblatt Z, Inbal B, 1999).

İnsan kaynakları yönetimi kavramının kapsamı içine giren diğer bir strateji yetkinlik temelli yönetimdir (competency-based management). İnsan kaynakları çalışmalarının organizasyonun iş stratejileriyle entegre edilmesi anlamına gelir. Emek gücünün çok becerilileştirilmesini hedefler. Buradaki yeterlilik kelimesi bilgi, beceri ve kişisel tutumları içeren bir anlamı ifade eder. Yeterlilik temelli yönetim Kanada'da 1995 yılında başlatılmış ve hızla özel ve kamu sektörlerine yayılmıştır. Daha sonra da kurumlara bu konuda destek sunmak üzere merkezi bir kurum oluşturulmuştur. Kurumun amacı her bir iş için gereken bireysel yeterliliklerin belirlenmesidir. Bu işin başlangıç adımı işin türü ne olursa

olsun temel düzeyde gerekli olan yeterliliklerin tanımlanmasıdır. Kanada'da kamu sendikaları bu çalışmaya tam destek vermiştir (Bonder A ve diğ, 2011).

II.4. İnsan kaynakları yönetiminin sonuçları

Kim'in (2012) ABD'de enformasyon teknolojilerini kullanan kamu çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırma, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin (kariyer olanağı, eğitim, iletişim, ücret artışı, ödüllendirme ve aile dostu iş politikaları gibi) çalışanların işi terk etme niyetini belirgin derecede azalttığını ortaya çıkarmıştır. Stratejiler içinde en etkili olanı çalışanlara gelişim imkanlarının tanınmasıdır. Kadın çalışanların işi terk etme niyetini en önemli derecede azaltan yönetim stratejisi aile dostu iş politikalarıdır. Ancak enformasyon teknolojilerini kullanan işler yapan bu bireylerde bile işten ayrılma niyeti 5 üzerinden 2.7'dir. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerine çalışanların verdikleri puan ise 2.6 ile 3.3 arasında değişmektedir. Kısacası, böyle bir sektörde bile insan kaynakları yönetimimin başarısı ortalama düzeyindedir.

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 (Dewe P, O'Driscoll M, 2002).

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 (Patterson K ve diğ, 2008).

Öte yandan, Haines ve arkadaşları (2010), insan kaynakları yönetimi stratejilerinin hiçbirisinin, eğitim hariç, çalışanların firmadan ayrılmasını (turnover) etkilemediğini saptamışlardır. Eğitimin etkisi ise ters yönlüdür. Yani firmaların çalışanlarına verdiği sürekli eğitim, beklentilerin tersine, firmayı bırakma hızını arttırmaktadır. Bunun nedeni muhtemelen eğitimle geliştirilen kapasitenin, çalışana, daha iyi iş bulma umuduyla ayrılma cesareti vermesidir. Bu veriler insan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak ileri sürülen tereddütsüz olumlu beklentilerin pek de gerçekçi olmadığını gösterir.

Zou ve arkadaşlarının (2013) Çin'de (Pekin ve Şanghay'da) yaklaşık 200 firmada yürüttükleri araştırma hem uyum sağlamaya hem de işbirliğine yönelik insan kaynakları yönetimi stratejilerinin firmanın gelişim kapasitesini olumlu etkilediğini göstermişlerdir. Uyumu hedefleyen stratejiler işçilerin yaratıcılığını geliştirerek ve firmayla uyumlarını sağlayarak etki göstermektedir. İşbirliğine yönelik stratejiler ise dış kaynaklarla sosyal ağlar geliştirilmesini ve buralardan bilgi ve deneyim aktarılma olanağını sağlayarak benzer sonuç vermektedir. Ancak aynı firmanın her iki yönetim tekniğini aynı anda uygulaması firmanın gelişme performansını olumsuz etkilemektedir. Bunun nedeni, iki farklı yönetimsel sürecin firmanın sınırlı kaynakları üzerinde rekabete girmesi ve sonuçta gelişim olanaklarının olumsuz yönde etkilenmesi olabilir. Aslında araştırmanın ulaştığı bu sonuç, esnek üretim paradigmasının teorik dayanaklarını sarsan bir bulgudur. Zira esnek üretim bir yandan emek gücünün esnekleştirilmesini (iş zenginleştirme, ekip çalışması, katılım, performans sistemi gibi stratejiler üzerinden), bir yandan da firmanın başka firmalarla ağsı ilişkiler kurmasını (taşeron ve fason ilişkilerin kurulmasıyla) içerir. İç ve dış esneklik sağlamayı hedefleyen bu stratejilerin verimliliği, rekabet gücünü, üretkenliği ve işçilerin işe uyumunu arttıracağı beklentisini dile getirir. Kısacası, esnek üretim paradigması uyumu ve işbirliğini sağlamaya yönelik yönetim stratejilerinin birbirlerini olumlu yönde besleyen bir dinamizm yaratacakları varsayımına sahiptir. Oysa sözünü ettiğimiz araştırma bu beklentilerin en azından Çin örneğinde geçersiz olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'de 1990'ların ortalarında 500 büyük endüstri şirketi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre (ki bunların adresleri bulunan 400'üne anket formu gönderilmiş ve 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 arttırmak (%84), kaliteyi geliştirmek (%84), çalışanların moralini geliştirmek (%73), etik nedenler (%35), çalışanın motivasyonunu arttırmak (%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'dan fazla oranda) çalışanlarla paylaşıyordu. Bu konuda çalışanlarına hiç bilgi vermeyen şirketlerin oranı ise %40'tı. Şirketlerin %49'u %60'dan 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 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'dan 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'dan 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'dan 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 arttırdığını 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 karlılığı, %71'i çalışanların işle ilgili yaşam kalitesini arttırdığını, %42'si de işe devamsızlığı azalttığını düşünüyordu. Şirketlerin %55'inde sendikalar katılım programlarına dahil olmuştu. Ancak sendikaların bu programlara önemli derecede katkı koyduğu şirket oranı yalnızca %11'di (Angın C, 1997).

Anlaşıldığı kadarıyla Türkiye'deki büyük endüstri şirketleri insan kaynakları yönetimini kuramsal olarak benimsemiş görünseler de, uygulamada durum çok farklıydı. Davranışları tamamen güncel ortam üzerinden şekilleniyordu. Üstelik en büyük 400 firmanın yalnızca 73'ü araştırmaya katılmıştı. Katılmayan diğerlerinde durum muhtemelen daha kötüydü.

Bir önceki bölümde de belirttiğimiz gibi toplam kalite yönetimi endüstri dışı sektörlerde de yaygınlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi de benzer bir eğilim sergilemektedir. Ancak Avustralya'da yapılan bir araştırma hastanelerdeki uygulamalara çalışanların desteğinin çok sınırlı olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni insan kaynakları yönetiminin bürokrasiyi arttırmak dışında işe yaramadığı yönünde değerlendiriliyor olmasıdır. Avustralya hastanelerindeki bu araştırma insan kaynakları yönetimi söyleminin retorik düzeyde kaldığını gösteren bir veri olarak okunabilir (Cogin JA ve diğ, 2016).

Benzer tıkanıklığı gösteren bir veri de Hassani ve arkadaşlarının (2013) İran'da 46 üniversite hastanesinde yaptıkları bir araştırmadan yansımaktadır. Hiyerarşik yapı, rijit bürokrasi, insan kaynakları yöneticilerinin yetersiz bilgi ve desteği, üniversitenin diğer alanlardaki politikalarıyla koordinasyonsuzluk önemli sorunlardır.

Avustralya ve İran hastanelerinden insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak bildirilen sorunlar ve bu sistemin retorik düzeyde kaldığını ima eden tablo, belki de, sektörün sınıfsal yapısıyla ilişkilidir. Yani, sağlık sisteminin liberalize edilmesi, sektördeki iş yükünün, iş yoğunluğunun artması, çalışmanın esnekleştirilmesi, kısacası sömürü derecesinin yükselmesi, muhtemeldir ki emekçilerin insan kaynakları yönetimi stratejisine bakışını olumsuz etkilemekte, yöneticilerin ifade ettikleri koordinasyon sorunları da belki yine aynı gerçeklikten, yani kurumların işletmeleştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak ne yazık ki araştırmalar bu konuyu hiçbir şekilde ilgi alanlarına dahil etmemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi şirket kârlılığını arttırmak hedefine yönelik yeni yönetim stratejilerinden birisidir. İşçi üretkenliğinin karlılık 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 saptayarak yola çıkmıştır. Ancak, nihai anlamda, bu insani yaklaşımını kapitalist sistemin egemenliğine sunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Şöyle de denilebilir, maddeci, parasalcı 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 yöntemlerinden, işçilerin kendilerini çalıştıkları şirkete ait hissetmelerini, adamalarını 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 derecede yapısal bir yönetim stratejisi olmaktan çıkar.

III. Esnek Organizasyon

Organizasyonlar etkinliklerini, sorun çözme yeteneklerini ve sürekli değişen çevresel koşullara uyumlarını arttırmak için yeniden yapılanmaya çalışıyorlar. Bu çabaları uyaran en önemli etkenler dış çevredeki dalgalanmalar (artan rekabet, endüstri yapısındaki değişim, ekonomik resesyon gibi) ve yeni enformasyon sistemlerinin üretim ortamına yaygın biçimde dahil olmasıdır. Organizasyonel düzenlemenin temel amacı organizasyona esneklik kazandırmaktır (Douglas C, 1999).

Organizasyonlarda temel olarak dört tür kontrol sistemi vardır: Bürokratik, çıktıya dayalı, kültürel ve piyasa kontrolü. Bürokratik kontrol en yaygın olanıdır. İşin standardizasyonuna dayanır. Çalışmanın niteliği 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 (Duberley J, Johnson P, Cassell C, Close P, 2000).

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 (tedarikçiler) ve toplumun tümüdür. Bunların talep ve ilgileri arasında dinamik bir denge kurulması gerekir ve enformasyon 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 gereklidir (Mutsaers EJ, Zee HV, Giertz H, 1998).

Organizasyon yapılarının değiştirilmesiyle birlikte organizasyon içinde ağsı ya da matriks bir yapıya yönelim gelişir. Bu da birimler ve çok amaçlı bireyler arasındaki etkileşimi arttırır. 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 (Englehardt CS, Simmons PR, 2002).

Son yıllarda üretkenliği arttırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kullanılan önemli stratejilerden birisi organizasyonu küçültme (downsizing) ve taşeronlaştırmadır (outsourcing). Küçülme organizasyonun eskiden yaptığı kimi işleri dışarıdan, başka firmalardan satın almaya başlamasıdır. Bu durumda söz konusu işin üretimi dışarıda gerçekleşir. Örneğin ünlü bir kot firmasının, fermuar üretimini başka firmaya, kot kumaşının üretimini bir başkasına ve kotun dikimini başka bir firmaya devretmesi küçülmenin örneğidir. Küçülmeye fason üretim de denilebilmektedir. Küçülme ile ana firmanın organizasyon boyutlarında ve işçi sayısında azalma olurken, beklenen işlerin hacmi aynı kalmaktadır. Buna karşılık taşeronlaştırmada kimi işler yine başka firmalardan satın alınmaktadır, ancak küçülmenin tersine taşeronlaştırılmış işler ana firmanın mekanı içinde üretilmektedir. Örneğin

temizlik, yemekhane işlerinin başka firmaya devredilmesi böyledir. Son yıllarda finansman, araştırma geliştirme gibi işlevler de taşeronlaştırılmaktadır.

Firmalar ticaret ve yatırım engellerini aşmak için fason üretime yönelirler. Ayrıca global iletişim alt yapısındaki gelişmeler fason üretimi olanaklı hale getirir. 2010 yılında fason üretimin sağladığı global gelir 500 milyar doları aşmıştır. Çin ve Hindistan bu gelişmeden en fazla pay alan ülkelerdir. Hindistan enformasyon teknolojileri alanındaki fasonlaşma gelirinin yarısını elde etmektedir. Firmaların tercih edecekleri fason firmada belirleyici unsurlar becerili ve düşük maliyetli emek gücü, üst düzeyde endüstriyel alt yapıdır (Liesch PW ve diğ, 2012).

Taşeronlaştırma yönündeki düzenleme son yıllarda sağlık sektöründe yayılmaktadır. Bu yalnızca temizlik gibi niteliksiz emek gerektiren işlerin değil, aynı zamanda radyolojik görüntüleme hizmetleri gibi hekim emeği gerektiren yüksek nitelikli işler için de söz konusudur. Radyolojik hizmetlerin taşeronlaştırılmasının nedeni kamu kurumlarındaki bekleme sürelerinin azaltılmasıdır. İsveç'te Karolinska Üniversitesi'nde, manyetik rezonans (MR) hizmetlerinin taşeronlaştırılması sonrasında yapılan bir araştırmada, özel taşeron firmanın sunduğu MR hizmetinin hem fiyatının hem de kalitesinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Kalite düşüklüğü nedeniyle, taşeron firmanın yaptığı tetkiklerin daha fazla oranı için yeniden inceleme gereği ortaya çıkmaktadır. Böyle olduğu için birim hizmet maliyetinin düşüklüğü yönündeki sonuç geçerliliğini yitirmektedir. Anlaşılan maliyet düşüklüğünün nedeni hizmet kalitesinin düşüklüğüdür. Bu bulgular görüntüleme hizmetlerinin taşeronlaştırılması tercihi bakımından soru işaretleri yaratmaktadır (Tavakol P ve diğ, 2011). Hastaneler ayrıca yüksek teknolojili tıbbi cihazlarının bakım hizmetini de özel firmalardan satın almak suretiyle küçülmektedir. Bu hizmet satın alma ilişkisinde kural ve standartların iyi belirlenmemesi kalite sorunlarına neden olmaktadır (Cruz AM ve diğ, 2013).

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 amaçların netleştirilmesi, sorumlu yöneticiler, performansın özendirilmesi, performansı destekleyecek bütçe ve yönetim sistemlerinin benimsenmesi, şeffaflık, uygun personel kapasitesi ve organizasyonel performansı destekleyen kültürel değerler (Halachmi A, 2002).

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 işletmeye bağlılıklarını geliştirmekte, böylece de bir bütün olarak performans yükselmektedir. Bütün bunlar işletmenin işlevsel esnekliğini arttırmaktadır. İşlevsel esneklik çalışanların çok yönlü becerilileşmesini sağlayarak, işletme hedefleri arasında hızla rotasyona tabi tutulmalarını olanaklı kılmaktadır. Bilgisayarlaşma işletme içindeki birimlerin otonomisini de arttırmaktadır. Böylece matriks yapıda organizasyonlar gelişmektedir. Desantralize organizasyonlarda merkezi bir kontrol yoktur, birimler aralarındaki iletişimi, veri paylaşımını kendileri düzenlerler. Desantralize yapı içinde etkinliği arttırmak için hibrid ya da matriks türü yapılanma en uygunudur (Mukherji A, 2002).

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 görülür. Bu ağlar stratejik işbirlikleri, ortaklıklar, taşeron ilişkiler üzerine kurulabilir. Amaç, firmaların kaynaklara olan bağımlılığını azaltmak, böylece risk seviyesini düşürmek, piyasa değişimlerine anında yanıt verebilmelerini sağlamaktır. 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.

Bu nedenle bu yapının, çalışanları düzenli ve yüksek ücretle istihdam edilenler ile düzensiz ve düşük ücretle istihdam edilenler şeklinde parçaladığı da belirtilmektedir. Bu tür istihdam biçimleri, esnek çalışma, piyasa yönelimli çalışma, 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 araştırmalar 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 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 edilmiştir. 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 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 Hon 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 (Kalleberg AL, 2001: 479-495).

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 (Fuss C, Wintr L, 2009).

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, özellikle, firma personelinin kendisini geliştirmesini engelleyen bir sonuç yaratabilir. Küçülme durumunda, firmaların kârlılıklarını arttırabilmelerinin 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 yükünün artışıyla sonuçlanacaktır (Griggs HE, Hyland P, 2003). 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.

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 ve çalışanları desteklediği, çalışanların becerilerini geliştirmeye çalıştığı organizasyondur. Bu amaçla İsveç hükümeti bir milyar Euro'luk bir fonla 25 bin projeyi desteklemiştir. Danimarka'da aynı amaçla birkaç yüz milyon Euro'luk bir fon ayrılmıştır (Gustavsen B, 2008). Öğrenen organizasyon sosyoteknik sistem yaklaşımının esnek organizasyonudur denilebilir. Yunanistan'da hastanelerde yapılan bir araştırma hastanenin öğrenen organizasyon özelliklerine sahip olmasının klinik şeflerin iş doyumunu arttırdığını göstermiştir (Pantouvakis A, Mpogiatzidis P, 2013).

Taşeronlaştırma politikası ilaç araştırmaları için bile söz konusudur. Novartis, Astra Zeneca, Pfizer gibi tekelci ilaç firmaları araştırma faaliyetlerini taşeronlaştırmaktadır. Bu tekellerin taşeronu durumundaki Hindistan 2003 yılında bu işten 70 milyon dolar kazanmıştır. Ancak aynı süreç içinde bu tür ülkelerin ilaç tekellerinin kobayı olduğu yönünde etik eleştiriler de gelmeye başlamıştır. İlaç araştırmalarının taşeronlaştırılmasının nedeni firmaların klinik araştırmalar için gereken sayıda denek bulmakta zorlanmasıdır. Bunun nedeni ise Batılı hükümetlerin klinik araştırmaları hasta güvenliğiyle ilişkili sıkı kurallara bağlamış olmasıdır. Öte yandan klinik araştırmaların maliyeti toplam ilaç geliştirme maliyetinin %60'ını oluşturmaktadır. Klinik deneylerin taşeronlaştırılmasının önemli nedenlerinden birisi de bu maliyeti azaltmaktır. Klinik deneylerin çevre ülkelere taşeronlaştırılması ilaç tekellerine hem Batı'nın sıkı kurallarından kurtulma hem de maliyetleri azaltma olanağı vermektedir (Adobor H, 2012).

Fason üretim tercihiyle küçülen firmaların üretkenlik artışı sağlayabilmelerinin tek yolu çalışanlarının moral ve sağlığına odaklanmalarıdır (Iverson RD, Zatzick CD, 2011). Ancak bunun kendi içinde çelişkili bir durum olduğu da ortadadır. Küçülen firmanın kalan çalışanlarına nasıl güven vereceği ve özellikle de nitelikli emek gücünü daha güvenceli iş arama eğiliminden nasıl vazgeçireceği konuları tartışmalıdır. Nitekim Boyd ve arkadaşları (2014), firmaların fason üretimle küçülmesinin, personel sayısının azaltılmasına, bunun da kalan personelin iş yükünün artmasına ve işe olan güvenlerinin, yaratıcılıklarının azalmasına, fiziksel ve ruhsal sağlıklarının bozulmasına yol açtığını tespit etmişlerdir.

Firmaların fason üretime geçerek küçülmelerinin en önemli gerekçesi maliyet tasarrufu sağlamaksa da, sonuçlar bu bakımdan tartışmalıdır. ABD'de değişik endüstriyel sektörlerde gerçekleştirilen bir araştırma firmaların %64'ünün fason üretimden vazgeçme kararı verdiklerini, %44'ünün fason üretimden tasarruf sağlayamadıklarını göstermiştir. Bir başka araştırma firmaların fason üretimi iki yıl içinde sona erdirdiğini ortaya çıkarmıştır (Cruz AM ve diğ, 2013).

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 farklılaştıran şey de 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 olanağı bu tür kazanımlar için örnektir. Ekip çalışmasıyla gerçekleştirilen üretimin geleneksel üretime göre %30-70 tasarruf sağladığı belirtilmektedir. Ekip çalışmasının olumlu etkilerinin zaman içinde dalgalanmalar göstereceği de düşünülmektedir. Ekibin ortaya koyduğu bir başarı ekip oluşumunun düzeyini arttıracağı gibi, ekip liderinin olumsuz bir davranışı tam tersi yönde etki gösterebilir (Costa PL ve diğ, 2014).

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.

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

Proje ekiplerinin amacı özelleştirilmiş belli bir projeye yöneliktir. Bu amaç gerçekleştirildiğinde dağılır. Planlama ve araştırma ekipleri 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 ve satın alma ekipleri, cerrahi ekipler örnektir. Kısa süreli olarak oluşmasıyla proje ekiplerinden ayrılır. Ekip üyeleri işlerinin uzmanıdır.

Bir de paylaşımcı ekip oluşumu vardır. 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 arttırabilir. Ancak bu yalnızca kolaylaştırıcıya değil, çatışanlara da bağlıdır. Kolaylaştırıcı, grubu motive eder. Ekip çalışması için gerekli kaynakların sağlanması da (kitaplar, yazı tahtaları, vb) kolaylaştırıcının görevidir (Irani Z, Choudrie J, 2002).

Ekip sorumluluğunun paylaşımı bakımından ise 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 yer alır. Burada bütün sorumluluk ekip liderindedir. Paylaşımcı ekiplerde bireysel katılım ve yeterlilik gelişir. Böylece ekibin performansı, üretkenlik artar, ürün kalitesi yükselir (Doorewaard H, Hootegem GV, Huys R, 2002).

Hangi tür olursa olsun ekibin işini yapabilmesi için ekip üyelerinin ilgili konuda bilgili ve becerili olması ve o konuda eğitilmesi gerekir (Stewart Gl, Manz CC, Sims HP, 1999: 3-10, 34-38). Bazen de farklı disiplinlerden, farklı kurumlardan bireyler bir ekip oluşturmak üzere bir araya getirilirler. Bu tür ekiplere disiplinler arası ekip denilir (Nancarrow SA ve diğ, 2015).

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 lider ise bu bireyi koordine etme yeteneğine sahip liderdir. Geniş lider yeni fikirlere açıktır ve sürekli olarak bunları uygulama arayışı içindedir. İşi gerçekleştirmek için bağlantıları nasıl kuracağını bilir. Fikirleri uygulamaya geçirmekte başarılıdır. Ancak bunu tek başına yapmaz, gerekli becerilere sahip olanları bir araya getirir (Diamante T, London M, 2002). Ekip liderinin sorumluluğu ekibin performansını arttırmaktır. Bunu çalışanlarla doğrudan temas ederek, çalışmayı koordine ve entegre ederek, çalışanların sosyoemosyonel gereksinimlerine destek sağlayarak yerine getirir. Ekip liderinin bu işlevleri başarıyla gerçekleştirmesi grup içi iletişim ve sosyalizasyon süreçlerini olumlu yönde etkiler. Ekip üyeleriyle bu tarzda ilişki kuran liderliğe destekleyici liderlik de denilmektedir (Du J ve diğ, 2015).

Ekip oluşumundan beklenen başarılar, ekip oluşumu aşamasındaki müdahalelerden etkilenmektedir. Ekibe alınacak üyelere ekibin ne olduğu ve ekip çalışmasının nasıl yürütüleceği konularında bir anlayışın kazandırılması onların ekip içindeki etkinliğini

olumlu yönde değiştirmektedir (Nancarrow SA ve diğ, 2015). O halde ekibi oluşturmak için de bir ekip çalışması gereklidir.

Ekibin sorumluluğu genel olarak 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 ? gibi), iş materyaliyle (Hangi girdilere gereksinim var ? Girdilerin kalite ve miktarını nasıl ve ne zaman denetlemeliyim ? gibi) ve iş ekipmanıyla ilgilidir. 2) Çalışma desteği: İş amaçlarıyla ilgilidir. Bu amaçlar iş bakımını, işin geliştirilmesini ve tüm iş sürecini kapsar. 3) İşin kontrolü: Bu da iş performans kriterleri, iş koordinasyonu ile ilgilidir.

Ekip çalışmasının ekibin ve içindeki çalışanların güç ve inisiyatifini arttıracağı 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 (Waters NM, Beruvides MG, 2009). Ekip çalışmasının iş doyumunu da olumlu yönde etkilediği düşünülür (Fairbrother K, Warn J, 2003).

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. 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 sistemindeki 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 arttıran bir tür stresle yönetim olduğu sonucuna varmışlardır (Thompson P, Wallace T, 1996).

Nitekim Grene ve arkadaşlarının (2001) İngiltere'de endüstrinin kalbi sayılan Batı Midland'de yüksek derecede sendikalı bir gemi imalat şirketinde yaptıkları araştırma da benzer bulgular vermektedir. 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. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi arttırmak amacıyla değişik kanallar geliştirildi. Tam zamanında üretime geçildi. Sonuçta şirketin üretkenliği arttı. Ancak kârlılık yönetimin beklediği kadar yükselmedi. Ekip üretkenliğine bağlı ödül sistemi planlandığı gibi iyi sonuçlar vermedi. Çoğu çalışan ödül sisteminden memnun değildi. Kendilerini daha çok çalıştırdığını, ancak yeterince ödüllendirmediğini düşünüyorlardı. Çalışanların çoğu bu nedenle eforlarının azaldığını belirtiyordu. Çalışma atmosferi bozulmuş ve 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. Bu bulgular ekip stratejisinin stresle yönetim olduğu yönündeki görüşleri desteklemektedir.

Ekip çalışmasının başarılı olabilmesi için "paylaşılmış liderlik" yapısının belirleyici olduğu belirtilmektedir. Paylaşılmış liderlik belirlenmiş amaçlara ulaşım bakımından ekipte yer alan bireyler arasındaki dinamik, interaktif etkileşim sürecidir. Katılımcı karar almadan tamamen farklıdır. Çünkü katılımcı karar alma mekanizmasındaki soru, bir liderin elindeki karar alma sürecine ekip

üyelerinin nasıl katılacağıdır. Paylaşılmış liderlikte ise ekip üyeleri yalnızca ekip liderinin karar alma süreçlerine katılarak liderlik konumunu paylaşmakla kalmazlar, aynı zamanda ekibin ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapısal önerilerde de bulunabilirler. Böylece, paylaşılmış liderlik işlevsel bir liderlik perspektifi sunar. Burada liderliğin temel amacı ekibin başarısını etkileyecek sorunların çözümüdür. Paylaşılmış liderliğin, iki kriter üzerinden ekip çalışmasının etkinliğini arttıracağı beklenir: İletişim stratejilerinin uygunluğu ve çevresel koşullara uyum ve koordinasyon düzeyi. İletişim stratejileri ekip üyelerinin tamamının performansını arttırıcı bir ortam yaratacaktır. Çevresel koşullara uyum ve koordinasyon yeteneklerinin gelişmesi ise verimliliği arttıracaktır. Muethel ve arkadaşlarının (2012) bilgisayar teknolojileri alanında yer alan ve Fortune 500 listesinde yer alan 36 şirketin software geliştirmekle sorumlu 96 proje ekibi (ortalama üye sayısı 8.3 olan) üzerinde yaptıkları bir araştırma paylaşılmış liderlik yapısının şirket performansı üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgu esnek üretim paradigmasının tezlerini destekler niteliktedir. Ancak araştırma nesnesinin çok spesifik bir karakter taşıdığı göz ardı edilmemelidir. Software üretimi yüksek nitelikli emek gücü gerektiren ve gerçekten de ekip çalışmasını zorunlu kılan bir karakterdedir. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip sektörlerde ekip çalışmasının aynı sonuçlar vereceğini varsaymak fazla iddialı bir yaklaşım olur. Öte taraftan farklı üretim alanlarında liderliğin paylaşılmasının gereğinin bulunmayabileceği de açıktır.

Ekip çalışmasında katılım, ekibin yerine getireceği işle ilgili kararların oluşturulmasına, ekip üyelerinin nasıl çalışacaklarının belirlenmesine katılım anlamına da gelecektir. Katılım değişime karşı mevcut bulunan direncin kırılmasına ve kurumsal kararların uygulanmasının desteklenmesine yarayacaktır. Katılımcı çevrede hem çalışanlar hem de yöneticiler birlikte öğreneceklerdir. Bu da iş ortamındaki ilişkilerin gelişmesini sağlayacaktır. Çalışanlar kararlara katıldıklarında kendilerini daha güçlü, otonom ve doyumlu hissedeceklerdir (Costa PL ve diğ, 2014). Ancak bu beklentilerin en azından tamamının her durumda gerçekleşmediği de görülmektedir. Örneğin Danimarka'da yaşlı bakım hizmetlerinde yapılan bir araştırma, alınan kararlara çalışanların katılımının otonomi

hissinde artış sağlamadığını, katılımla iş tatmini arasında ilişki olmadığını ortaya koymuştur (Nielsen K, Randall R, 2012).

Kimi sektörlerde, örneğin nükleer güç santrallerinde, bilgisayarla destekli üretim süreçlerinin ekip üyeleri arasındaki etkileşimi sınırladığı, bunun da ekip çalışmasını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için ana kontrol odalarında teknolojinin ekip yapısıyla entegre biçimde düzenlenmesi gereği doğmaktadır. Gao ve arkadaşlarının (2015) araştırması böyle bir çabanın gerçekten de ekip içi iletişimi geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Ancak bu bulgunun gösterdiği asıl önemli şey, bilgisayar teknolojileri ile ekip çalışmasının her zaman senkron gelişmiyor olmasıdır. Yani esnek teknoloji mutlaka ekip çalışmasıyla uyumlu bir üretim ortamı yaratmamaktadır. Bu ikisini uyumlu hale getirmek için özel bir üretim düzenlemesi gerekli olabilmektedir.

Huang ve arkadaşları (2012) öz disiplinle ilişkili Konfiçyüsçü değerlerin, ekip üyelerinde ihtiyaç duyulan aktif öğrenme, öz denetim, çalışkanlık gibi iş etiği koşullarını sağlamakta yardımcı olacağını düşünürler. Bu görüşe göre öz disiplin ekip üyelerinin birbirlerine bakışlarını, dayanışmayı olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Bütün bunlar iş performansının gelişmesini sağlayacaktır. Tayvan'daki şirketlerden seçtikleri 91 ekip üzerinde yaptıkları araştırma Konfiçyüsçü değerlerle, iş disiplini ve ekip üyelerinin bireysel iş performansı arasında gerçekten de böyle bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Bu araştırma, geleneksel Uzakdoğu kültürünün bile işletmelerin ekonomik çıkarlarına nasıl entegre edildiğini göstermesi bakımından ilginçtir.

Ekip oluşturma, diğer yönetim stratejileriyle birlikte, sendikaları dışlamanın aracı olarak işlev görmekte, ekip sendikanın yerine ikame edilmektedir. 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 ekip 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 arttırılması karşısında gösterdikleri tepkiydi. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında yönetimlerin sendikalara karşı tutum almalarının bir nedeni de budur. Çelik sektöründeki 157 firmada ekip çalışmasının tercih edilmesinin gerekçesi üretkenliğin arttırılmasıydı. Buna karşılık yöneticilerin, ekip çalışmasını uygularken, işçiler arasındaki dayanışmayı ve ücretleri arttırmak, 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 işe yönelik memnuniyetlerinin ve %40'ı da işe ilgilerinin azaldığını belirtmişti. Özellikle sendikaların onayı alınarak gerçekleştirilen ekip uygulamalarında işçilerin memnuniyeti daha yüksek orandaydı. Yönetimlerin tutumu ise sendikalara danışmamak yönündeydi (Bacon N, Blyton P, 2000).

Ekip çalışmasının iş yoğunluğunu arttıran, istihdam hacmini azaltan karakteri sendikaların karşıtlığının temel nedenleridir (McCabe D, Black J, 1997).

Eurofound 2016 (Thirion AP ve diğ.) araştırması Avrupa işçilerinin %58'inin ekip çalışması içinde yer aldığını, öte yandan işçilerin ancak %10'unun tam otonom ekipler içinde çalıştığını ortaya koymuştur. İşçilerin %20'si hiçbir şekilde otonom olmayan ekipler içinde çalışmaktadır. Ekip çalışması bakımından ülkeler arasında çok önemli farklılıklar vardır. Bulgaristan ve Arnavutluk'ta ekipte çalışanların oranı yalnızca %15'tir. Yani esnek üretim paradigmasının temel propaganda malzemelerinden birisi olan işçi katılımı ve işyeri demokrasisine zemin sağlayacak ekip gerçekliği uygulamada çok sınırlı bir alan kaplar.

Sonuç olarak, ekip çalışması toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulama stratejilerinden birisidir. İşçilere yaptıkları iş üzerinde daha denetleyici oldukları hissini verir. 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. İşçinin üretim sürecinde kontrol sahibi olmasının sağlanmasındaki ya da işçide bu algının yaratılmasındaki amaç, yönetimin hem üretim süreci hem de işçi üzerindeki kontrol derecesinin arttırılmasıdır. Bu nedenle ekip çalışması, yönetimce manipüle edilen çalışan güçlendirmesi olarak tanımlanabilir. Lashley bu senaryoyu şu şekilde analiz etmektedir: "Güçlendirilmiş ve uyumlandırılmış işçi, yönetime kontrol olanağı sunar. Kontrol ve uyum tezat iki kavram değildir. Güçlendirme, kontrolü dışsal bir müdahale olmaktan çıkarıp, işçinin kendisine uyguladığı içsel bir süreç haline getirir. Güçlendirme, kontrol odağının kaydırılmasıyla çalışan üzerindeki yönetim kontrolünün artması demektir." Değişik ekip oluşumları ise güçlendirmenin temel aracıdır (aktaran Rees C, 1999).

Daha önce katılımın kârlılığı arttırmanın 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 katılarak, 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, yönetim maliyetini düşürmüş olur. Sonuçta verimlilik ve artı değer oranı yükselir.

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 işçilerin karar süreçlerine katılımını sağlayarak işyerini insanileştirir. Bu süreçte yönetimin

geleneksel tutumunu değiştirmek, işçilerin tutumunu değiştirmekten daha zordur.

Kalite çemberlerinin uygulama alanı imalat sektörüyle sınırlı değildir. Eğitim sektöründe, öğrencilerin zaten kendilerini geliştirmek amacıyla yükümlü olmalarına bağlı olarak, daha etkin biçimde bile uygulanabileceği ve öğrencilerin öz gelişimlerine özellikle katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Khond MP ve diğ, 2012).

Kalite çemberleri, toplam kalite yönetimiyle paralel olarak hastanelerde de yaygınlaşmaktadır. Buradaki beklentiler de diğer sektörlerdekiyle aynıdır: Sorunların yerinde ve anında saptanması, üretimi gerçekleştirenden sorunlarla ilgili önerilerin alınması, çalışanların iş doyumunun ve yaşam kalitesinin arttırılması. Nitekim İran'da yapılan bir araştırma, acil tıp birimlerinde oluşturulan kalite çemberlerinin, çember üyelerinin iş motivasyon ve tatmininde, yaşam kalitesinde artış sağladığını göstermiştir (Hosseinabadi R ve diğ, 2012).

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 arttırmak 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. Bu anlamda grup yapısı homojendir. Örneğin bir üretim hattında yer alanlar, elektrikçiler ya da becerisiz işçiler, hastanenin hemşireleri, bir ofisin stenografları bir çember oluşturacak şekilde bir araya getirilirler. 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 katılanlara fazla mesai ücreti ödenmez. Konuşulan konular yalnızca işle ilgili olanlardır. Şikayetler, talepler sendikalara ve işyerindeki ilgili diğer komitelere bırakılır.

Kalite çemberleri ilk başlarda kaliteyi geliştirmek üzere oluşturuldular. Ancak sonraki yıllarda üretkenlik, maliyet, iş güvenliği gibi başka konularda da çalışmaya ve etkili olmaya başladılar. Kalite çemberleri, ürün komiteleri, birleşik işyeri komiteleri, kalite kontrol birimleri gibi başka yapıların yerine ikame edilmek üzere

oluşturulmazlar. Bunların her birisinin kendine özel yapısı ve işlevi vardır. Bugün kalite çemberleri toplam kalite yönetimi sisteminin içinde yer almaktadır.

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 arttırır. Bunun nedeni katılımcıların toplantılarda işle ilgili bilgileri almaları ve uzmanlarla konuşabilmeleridir. 4) Ekip çalışmasının etkinliğini arttırır. 5) Üretim hatalarını azaltır, kaliteyi arttırır. 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 (Jatt DR. 2016).

Kalite çemberleri yaklaşımı 1950'lerin başında Japonya'da başladı. O tarihlerde Dr Edward Deming istatistiksel kalite kontrol teknikleri konusunda dersler vermek üzere ABD'den Japonya'ya davet edilmişti. Ancak Japonlar'ın kalite yaklaşımı bunun ötesine geçti ve bir yönetim felsefesi 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 Uzakdoğu ülkelerine de yayıldı. Bu patlamanın nedeni işletmelerin karlılığına yaptığı katkıdır. 1980'lerde kalite çemberleri uygulamasıyla Japon firmaları yılda 5 milyar dolar, Amerikan firmaları ise 10-15 milyar dolar tasarruf sağlamıştır. Çember uygulaması için yapılan harcama firmaya 2 ile 14 kat oranında geri dönmüştür. İşçinin saatlik üretimi Japonya'da %9, Amerika'da ise %3 oranında yükselmiştir (Syla S, Rexhepi G, 2013).

Kalite çemberi 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. Çözüm önermek bu zeminde mümkün olacaktır.

Kalite kontrol çemberlerinin başarısı için birkaç faktör önemlidir: 1) Üst düzey yönetimin onay ve desteği. 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 uygulayabilmesi. 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.

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'in İngiltere'deki araştırmaları kalite çemberlerine yönelik beklentilerin uygulamalarda önemli oranda gerçekleşmediğini göstermiştir. 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 hiyerarşisine 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 tarafından da dile getirilir. Griffin yaptığı araştırmalarda kalite çemberlerine katılanların motivasyonunun 36. aydan itibaren düşmeye başladığını, aynı sürede yönetimlerin de işçilerden gelen önerilere duyarsızlaştığını saptamıştır. Griffin bunun nedenini şu faktörlerde görür: a) Kalite çemberlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, çemberlere katılan işçilerin kendilerinde gördükleri ayrıcalık hissinin 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. Kapitalist işletmelerin buna yanıt verebilmesi ise olanaklı değildir. Katılım yönetim tarafından belirlenmiş bulunan üretimle ilgili konularla sınırlandırılmıştır. Çemberlerin ve çember katılımcılarının bu konuların dışına taşmaları olanağı bulunmamaktadır. Ücretler ve çalışma koşullarıyla ilgili konular sendikal alana bırakılmıştır. Sendikalarla yönetim arasındaki ilişkiler ise çatışmalı bir karaktere sahiptir ve yönetim sendikanın yerine kalite çemberlerini ikame etme çabasındadır (Griffin RW, 1988: 238-258). Bu da pratik olarak ücretler, sosyal haklar gibi geleneksel çatışma alanlarının endüstriyel ilişkilerden dışlanmasıyla, görmezden gelinmesiyle eş anlamlıdır. Yönetimin bu tutumunun katılımcı işçilerin çemberden beklentileri üzerinde olumsuz etki göstereceği kesindir.

Kalite çemberleri uygulamasına ilişkin bir sıkıntı da çember üyelerinin çemberden beklenen işlevleri yerine getirecek zamanı bulamamalarıdır. Örneğin Sasaki (1984) daha 1980'lerin başı için, Nippon çelik şirketinde bu sorundan söz eder. Bunun nedeni günlük işlerin çember üyelerinin zamanlarının ve enerjilerinin önemli kısmını soğurmasıdır. Öte yandan grup çalışması için gereken güven ortamının da çember çalışmaları içinde yeterince oluşturulamaması bir diğer önemli sorun olarak belirir.

Hong-Kong'da yapılan bir araştırma, şirketlerin çalışan katılımını tercih etme nedenlerinin üretkenliği ve kaliteyi arttırmak,

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 (Wimalasiri JS, Kouzmin A, 2000). Demek ki çember uygulaması şirketin içine yerleştiği genel sosyoekonomik bağlam tarafından belirlenir, dolayısıyla mutlak bir anlamı yoktur.

Rhenman daha çember fırtınasının başında (1968: 75-77) aslında önemli olanın çemberlere katılan işçilere kararları kendilerinin aldığı imajının verilmesi olduğunu yazmıştı. Rhenman'a göre 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 yaratır. 4- Bu motivasyon şirketin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. 5- Emek yönetim ilişkileri güçlenir, bu da işyeri ortamındaki çatışmaları önler ya da zayıflatır.

Nitekim, kalite guruları arasında sayılan Iskhiava'nın 1985 yılında kalite çemberleriyle ilgili söylediği şu cümle esas amacı net olarak tanımlamaktadır: "Kalite çemberlerinin uygulanma nedeni.... İşçide, üretim kalitesini geliştirme yönünde bilinç yaratılmasıdır." (aktaran Blaga P, Jozsef B, 2014).

Kalite çemberlerinin önemli bir 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, işçilere kendi inisiyatiflerinin belirleyici olduğu izlenimi verilecek yeni bir alan oluşturulması gerekir. Kalite çemberlerinde katılımın öne çıkarılması bunun gereğidir.

Kalite çemberlerinin çalışanlara üretimde söz hakkı vereceği, bunun da üretkenliği ve performansı arttıracağı beklenir. Ancak

değişik araştırmaların (1966-2003 arasında yapılmış 36 adet) sonuçlarını meta analiz tekniğiyle birleştirerek yapılan değerlendirmeler 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. Bilgi, kendine güven, başarı isteği gibi bireysel faktörler; yönetim desteği, kurumsal yapının tipi gibi kurumsal faktörler sonuçlar bakımından önemlidir. Çember uygulamasının süresi de bir diğer önemli faktördür. Çünkü kısa süreli uygulamalarda sonuç alınamamaktadır. Kamu kurumlarındaki sonuçlar ise daha olumsuz yöndedir. Kalite çemberleri gerçek katılımı değil, katılım hissini ve iş performansını arttırmaktadır. Ayrıca çember uygulaması ile şirkette kalma isteği arasındaki ilişki de terstir ve bu, çemberlerin çalışanların şirkete aidiyetini arttıracağını ileri süren tezlerle uyumsuz bir bulgudur. Bu sonuçlarla çemberlerin beklenen sonuçları yarattığını söylemek oldukça zor görünmektedir (Pereira GM, Osburn EHG, 2007).

Kalite çemberlerinin temel hedefi şirket kârlılığını arttırmaktır. Kalite çemberleri toplam kalite yönetimi felsefesinin önemli stratejilerinden birisidir. Çemberlerin amacı kalitenin arttırılması, bunun için de hataların minimize edilmesidir. Ürün hatalarının azaltılması noktasında, kalite çemberleri, geleneksel istatistiksel kalite kontrol tekniklerinden ayrılarak, üreten insanın motivasyonunun arttırılmasına 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.

Nagamachi (2002) kalite çemberlerini toplam kalite yönetiminin bir unsuru olarak değerlendirir. Kalite çemberlerinin kaliteyi geliştirmedeki işlevi; işçilerin üretim ve yönetim süreçlerine katılımını, gereksiz amaçların elimine edilmesini, işin zenginleştirilmesini ve işçi sayısının azaltılmasını sağlamaktır. Nitekim Hiroşima'da üretim yapan bir Japon viski şirketi, işletme yöneticisinin 72 kişilik

işçi talebine karşı 54 işçiyle üretime başlamış ve kalite çemberlerinin uygulamaya konulmasından sonra işçi sayısını 19'a indirmeyi başarmıştır. Bunu sağlayan şey, çember içindeki işçilerin işlerinin genişletilmesidir. Örneğin elektrik mühendisi artık bütün elektrikli cihazların tamir ve bakım işlerini de yapmaktadır.

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 alman kararları etkileyip etkilemedikleri üzerinden) sorguladı. Bu firmaların yalnızca üçünde (ikisi büyük, birisi de küçük ölçekli olmak üzere) kalite kontrol çemberleri vardı, bunlar da katılımı sağlamak bakımından gerekli ölçüde kapsayıcı değildi. İşçilerin alınan kararları etkileme gücü açısından 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 (Mendeş F, 1998).

Kalite çemberleri öğrenen organizasyon kavramı içinde de anlamlandırılır. Öğrenen organizasyon; içinde çalışan insanların üretim hedeflerine ulaşmak için kapasitelerini gerçekten de sürekli olarak geliştirdikleri, öğrenmeyi öğrendikleri 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 bile, şirket kararları üzerinde bir etkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu yazarlar, kalite çemberlerinin iletişimin geliştirilmesine odaklandığını, sonuçlar üzerinde herhangi bir perspektifinin bulunmadığını düşünürler (Prado JC, 2001).

Kalite çemberlerinin ömrünün kısalığına ilişkin veriler, kapitalizmin keskin sınıfsal çelişkilerinin işletme ölçeğinde etki göstermeye devam ettiğini kanıtlar. Üretim araçlarının özel mülkiyeti

üzerinde şekillenen uzlaşmaz toplumsal çıkarlar devam ettikçe, endüstriyel ilişkilerdeki çatışmaların varlığını koruduğu, arzulanan pürüzsüz ortamın yaratılamadığı, bunun da ötesinde işçilerin sermayenin şekillendirdiği bu yapay kalite ortamının farkında olduğu anlaşılmaktadır. İşçilerin ilgilerindeki azalma geliştirdikleri 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 olanları ayırt etmek açısından yeterli olmaktadır. Bize göre, demokrasi imajı yaratmaya yönelik bu operasyonun, kapitalist işletme içinde tutma 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 kapasitesine sahip olmamalarıydı. Bu nedenlerle, çember uygulamalarının küçük ölçekli üretimin yaygın olduğu ülkelerde kısa bir süre için bile genellik kazanması şansı hiç yoktur.

VI. Sözleşme Sistemlerindeki Değişim

Son yıllarda toplu sözleşme sisteminin önemindeki azalma endüstriyel ilişkiler alanının en önemli gelişmelerinden birisidir. Giderek bireysel düzeye doğru kayan yeni sözleşme sistemleri gündeme getirilmektedir. Ara formlar ise işletme ve iş yeri düzeyli sözleşmelerdir (Eaton J, 2000: 63).

Buradaki temel amaç sendikanın devre dışı bırakılması, işçinin yalnızlaştırılması ve örgütsüzleştirilmesidir. Örgütsüzleştirmenin çalışma saatlerinin uzatılması, emek yoğunluğunun arttırılması ve gerçek ücretlerin düşürülmesi üzerinden mutlak emek sömürüsünü arttırmaya yönelik olduğu açıktır. 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 merkezileştirilmesinin, yani toplu sözleşme sisteminin yaygınlaştırılmasının önünde bazı nesnel kısıtlar yaratır: 1- İşçilerin görüşebilecekleri somut bir karşı taraf bulmak zor olabilir. Alt sözleşme ve taşeronluk ilişkilerinin yaygın olduğu sektörler için bu sorun özellikle geçerlidir. 2- İşçileri temsil edecek merkezi yapılar olmayabilir. 3- Varsa da bu yapıların toplu sözleşme görüşmelerini yürütebilecek kadar bile yeterli kapasitesi olmayabilir. 4- İşçilerin sorumluluk, sorun ve haklarını ortak olarak belirleyebilmek zor olabilir. 5- İnformal sektörde grev gibi ortak eylemleri örgütlemek zor olabilir. Bu gibi sorunlar emek-sermaye ilişkilerinin de düzensizleşmesine, birey ve işyeri ölçeğine desantralize olmasına, edilmesine olanak tanır (Horn P, 2005).

Dünyada toplu sözleşme sistemi ülkeler arasında büyük farklılık göstermektedir. Örneğin kuzey Amerika'da toplu sözleşme sistemi hala güçlü konumdadır. Kanada'da Yüksek Mahkeme'nin aldığı son bir karar toplu sözleşme haklarını güçlendirmiştir. Güney Amerika'da ise işletme ölçekli sözleşme sistemi ön plandadır. Brezilya'da toplu sözleşme belediyeler ölçeğinde gerçekleşir. Bankacılık sektöründe ise hem kamuda hem de özel sektörde ulusal ölçekli toplu sözleşme sistemi mevcuttur. Afrika'da Kenya ve Namibya gibi az sayıdaki ülkede toplu sözleşme sistemini güçlendirmeye yönelik gelişmeler vardır. Diğer ülkelerde ise sistem neredeyse yok düzeyindedir. Nijerya'da endüstri ölçekli toplu sözleşme süreci işler, ancak endüstriyel konuların çoğu şirket ölçeğine bırakılır. Güney Afrika'da toplu sözleşme sistemi ücret konularında işçilerin ancak üçte birini kapsar. Zimbabve'de ise toplu sözleşmeden eser yoktur. Asya ve Pasifik bölgesinde işletme ölçekli sözleşmeler egemendir. Sri Lanka, Hindistan, Kore bu kapsamdadır. Çin'de 150 milyon işçi (2008) toplu sözleşme sisteminin kapsamındadır. Bölgesel/sektörel sözleşme sistemi giderek ağırlık kazanmaktadır. Japonya'da sektörel sendikalar ücret görüşmeleri yapmaktadır. Pakistan, Kamboçya ve Endonezya'da beyaz yakalıların sendika üyeliği çok düşüktür, bu tabakalar performansa göre ücret almaktadır (Sharma RC, 2016: 138-139).

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 alamamakta, patron ile işçi teke tek 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 kuruluşların %50'si bireysel sözleşme yapmakta, %23'ü ise işçi konseyleriyle veya diğer işçi temsilcisi kurumlarla görüşme yaparak işletme ölçeğinde ücret belirlemekteydi. Sonuç olarak 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 tamamen 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 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'dan %25'e düştü.

Almanya'da ise 1990'larda endüstri ölçekli sözleşmeler halen belirleyiciydi. Makine üretimi endüstrisinde toplu sözleşme yapısı

bir dizi bölgesel sözleşme birimine ayrılmıştı. Bazı bölgelerde ücretin %40'ı şirket düzeyinde belirleniyordu (ya yönetimin tek yanlı kararı ya da yönetimle işçi temsilcilerinin vardığı anlaşma sonucunda). Birinci turda endüstriyel sendika ile patron birliği bir anlaşmaya varıyorlar, ikinci turda yönetim şirket ölçekli düzenlemeler için işyeri konseyiyle görüşüyordu. Bu ilişki bir yönüyle işyeri sendika birimini devre dışı bırakmaya yönelikti. Örneğin IBM'de işyeri konseyiyle yönetim Pazar günü çalışması için anlaşmaya varırken, işyeri sendika birimi bu anlaşmanın endüstri ölçekli sendika-patron birliği anlaşmasına aykırı olduğunu belirtmişti (Huiskamp R, 1995: 136-146).

Almanya'da bugün üç tip sözleşme sistemi vardır: Sektörel ve firma ölçeğinde geçerli olan toplu sözleşme sistemi ile bireysel sözleşme sistemi. 22 bin firmayı (toplam çalışan sayısı 850 bin olan) kapsayan bir araştırmada firmaların %56.5'inde sektörel toplu sözleşme, %7.5'inde firma ölçekli toplu sözleşme, %36.0'sında ise bireysel sözleşme sisteminin kullanıldığı saptanmıştır. Ayrıca firmalara, ekonomik sorunlarla baş etmelerini sağlamak için, sektörel ölçekli toplu sözleşmeyle belirlenen kuralları esnetme hakkı verilmektedir. Bunun nedeni toplu sözleşme sisteminin ücretlerde yüksek düzeyde rijitlik yaratarak, istihdamı azalttığı düşüncesidir. Esnek düzenlemelerle firmalar ücretlerle oynarken, yeni istihdam olanakları yaratabileceklerdir. Nitekim kimi araştırmalar bu sistemin ücretlerde %11'lik bir düşüş yarattığını göstermektedir. Buna karşılık bu esnekliği kullanan firmalarda istihdamdaki artış, diğer firmalardan yalnızca binde 7 oranında daha fazladır. Esneklik sendikaların üye sayısını da azaltmaktadır. Oysa Almanya'da sendikaların güçlü olduğu işyerlerinde ücretlerin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bireysel sözleşme sisteminin yaygınlaşması ücretleri düşürdüğü gibi, işletme içindeki ücret farklılıklarını da arttırmaktadır. Bu olumsuz etki özellikle yüksek gelir grubu içinde daha belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır. (Brandle T, Heinbach WD, 2013; Fitzenberger B ve diğ, 2013).

Otomobil endüstrisindeki artan uluslararası rekabet Avustralya'da bu sektörün kârlılığını düşürünce, şirketler merkezi endüstriyel ilişkilerden desantralize formlara kaydılar. Artık 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 (Lansbury RD, Wright CF, Baird M, 2006).

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 özel bir yasa kabul edildi. Aynı yasada, işçilere, aralarından seçecekleri bir gruba patronla görüşmek için yetki verebilmelerini sağlayan bir madde konularak sendika devre dışı bırakılmış oldu (Buultjens J, 2006).

ABD'de de özel sektörde iş ilişkileri önemli derecede değiştirildi. Sürecin itici faktörleri artan uluslararası rekabet, 1980'lerde ortaya çıkan ciddi resesyon ve temel endüstrilerdeki deregülasyondu. Firmalar bu basınçla hem yatırımlarını yabancı ülkelere taşıdılar hem de içeride sendikaları zayıflatacak farklı iş yönetimi yöntemlerine yöneldiler. Sözleşme sisteminin desantralize edilmesi bireysel sözleşme modeline geçişle sağlandı. Özellikle çok uluslu şirketler üretimlerini sendikaların daha zayıf olduğu ülkelere kaydırma olanağını buldular. Bu da genel olarak bütün dünyada sendikaların gücünü zayıflatan bir işlev gördü. Hükümetlerin özel sektör üzerindeki etkisinin sınırlılığı bu düzenlemelerin etki alanını genişletti (Katz HC, 2013).

ABD'de otomobil endüstrisindeki dönüşüm de aynı yönde oldu. 1940-1970 arasında otomobil endüstrisinde sendikaların stratejisi iş kontrolü yönündeydi. Bu çerçevede 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. İşçiler de ekip içinde günlük üretim sorunlarıyla ilgili görüş bildirmeye başladılar. 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 gibi konular 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 arttırma konularında yönetim stratejilerine uyumlandırılmasıyla sonuçlanmış oldu. Örneğin General Motors'un işletmelerinde işyeri ölçeğindeki toplu sözleşmede, sendika, ekiplerin sürekli gelişimini desteklemek ve denetlemek gibi görevleri de üstlenmiştir. Yönetimin istihdam güvencesi vermesi karşılığında sendika da kalite ve maliyet azaltıcı programlara işçilerle birlikte destek vermek konusunda güvence vermiştir (Block RN, Berg P, 2009).

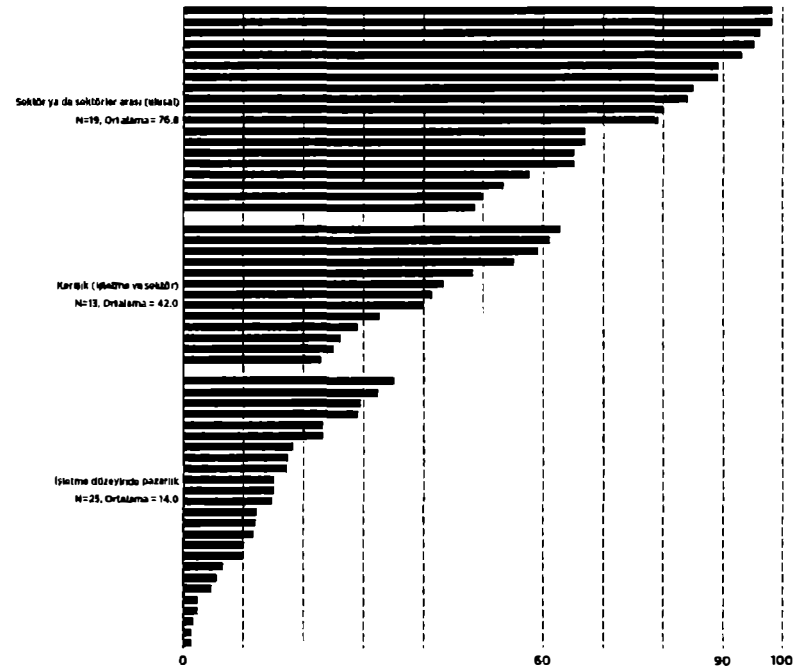
Danimarka'da üç yılda bir yapılan toplu sözleşmelerde asgari ücret ve refah programlarının içeriği belirlenirken, diğer konular işletme ölçeğindeki ilişkilere bırakılmıştır (Ebbinghaus B, 2004).

Hindistan'da toplu sözleşme sistemi endüstriyel ilişkilerin yalnızca bir bileşenidir. Kâr paylaşımı, işçilerin yönetime katılımı (ki temel beklenti işçilerin işletmeye aidiyetinin geliştirilmesidir), işletme, endüstri ve ülke ölçeğinde oluşturulan birleşik organların (patron, işçi ve sendika taraflarının birlikte çalışmasını hedefleyen iş komiteleri, birleşik yönetim konsülleri) görevleri arasındadır. Amaç endüstriyel çatışmaların önlenmesi ve üretkenliğin arttırılmasıdır. Firmaların sendikaları tanıma zorunluluğu yoktur. Artan uluslararası rekabet sendikaları zayıflatmış, yöneticilerin elini güçlendirmiştir (Sharma RC, 2016: 75-76).

Ülkelerin sözleşme sistemini, sektör ya da sektörler arası düzeyden, işletme düzeyine doğru çekmesi, çok açık biçimde sözleşme

sisteminin kapsamına giren işçi oranını azaltmaktadır. Ayrıca, 2008 krizi sonrasında dünyanın pek çok ülkesinde (Norveç, İsveç, Almanya, İngiltere, ABD, Yeni Zelanda gibileri de dahil) toplu sözleşme sisteminin kapsamındaki işçi oranı azalmıştır. Azalma Romanya'da %60'ın, Yunanistan'da %40'ın, Portekiz'de %10'un üzerindedir. Bunun nedeni hükümetlerin bu dönemde işyeri düzeyli sözleşme sistemlerine yönelmeleri ve sendikaların karşısına işyeri kurumlarını çıkarmalarıdır. Örneğin Romanya, İrlanda, Yunanistan ve Slovenya 2009'da ulusal ücret belirleme sistemine son verdiler. Yunanistan, Portekiz, İspanya'da şirket anlaşmaları öne çıkarıldı. Ancak kimi ülkelerde toplu sözleşme sisteminin erozyonu 2008'den önce başlamıştı. Örneğin Almanya'da, iki Almanya'nın birleşmesi bunun miladıydı. ABD, İngiltere ve Japonya için bu sürecin en azından birkaç on yıllık geçmişi vardır. Toplu sözleşme sistemindeki erozyonun ana nedeni alt düzey sözleşme mekanizmalarını gündeme getiren yasal düzenlemeleridir. Aşağıdaki grafik sözleşme düzeyiyle sözleşme kapsamındaki işçi oranının ne kadar sıkı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.3: Baskın sözleşme düzeyi ve sözleşme kapsamındaki işçi oranı



Kaynak: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_409422.pdf

VII. İş Değerlendirme - Performansa Göre Ücretlendirme

İş değerlendirme (job evaluation) çoğu ücret sisteminin temelini oluşturur. Buradaki mantık, bir organizasyondaki işlerin, organizasyon açısından taşıdıkları değere göre bir sıraya konulmasıdır. Bu sıralama ücretin temelini oluşturacaktır. İş değerlendirme ile ücretin ilişkilendirilmesi performansa göre ücret sistemini yaratır (Gupta M, 2016). Buradaki temel sorular şunlardır: Kurumdaki ücret düzeyleri objektif kriterlere mi dayanmaktadır? Bireylerin kalifikasyonları, piyasa koşulları dikkate alınmış mıdır? Örneğin çalışan yaptığı işe göre aşırı nitelikli olabilir ve bu nedenle kendisine gereksiz şekilde fazla ücret ödeniyor olabilir. İşlerin nasıl sınıflandığı da önemlidir. İş ismine göre mi yoksa içeriğine göre mi sınıflandırılmıştır? Böylece iş değerlendirme süreci işlerin uygun

biçimde sınıflandırılarak, uygun şekilde ücretlendirilmesi amacını güder. Bu amaçla öncelikle iş tanımı netleştirilmeli ve sonrasında da ücret sistemi, kuruma rekabet avantajı sağlayacak ve kurum içinde ücret eşitliği yaratacak şekilde belirlenmelidir.

İş analizinin amacı, organizasyonda farklı işler arasındaki ücret farklılıklarının tanımlanması, ücret eşitsizliklerinin ortadan kaldırılması, uygun ücret politikasının geliştirilmesi, rasyonel temelli bir ödüllendirme ve motivasyon sisteminin kurulması, ücretlerin uygun aralıklarla değerlendirilmesine fırsat verecek bir çerçevenin oluşturulması, sendikalarla yapılacak ücret görüşmeleri için temel oluşturulması, yaş, cinsiyet, kadro ve bölgeye bağlı olarak ortaya çıkmış bulunan ücret haksızlıklarının minimize edilmesi, yönetimin ücret maliyetlerini kontrol gücü elde etmesidir (Kalpana R)

En çok kullanılan iş değerlendirme tekniklerinden birisi Hay metodudur. Organizasyonun ve oradaki işlerin tanımlanmasıyla başlar. Sonra her iş kendi içerisinde parçalanarak derecelendirilir. Bu işlemde kullanılan kriterler şunlardır: 1- İş ya da rol organizasyonel bağlam içinde nasıl bir katkı sunmaktadır: Sorumluluk. 2- Bu sorumluluğun yerine getirilmesi bilgi, beceri ve deneyimlere bağlıdır: Know-how. 3- Bu know-how işin gerekliliklerinin yerine getirilmesi için kullanılmalıdır: Problem çözme. Bütün iş ve roller bu üç kavramın çevresinde sınıflandırılacaktır. 1- Know-how üç bileşenden oluşur: a) Pratik/teknik bilginin derinlik ve kapsamı: Belli bir işi gerçekleştirmek için gereken uzmanlıktır. b)- Planlama, organizasyon ve entegrasyon bilgisi. c) İletişim ve etkileme becerileri: Bu bileşen diğerleriyle birlikte çalışma yeteneğini ifade eder. 2- Problem çözme: a) Çevre: Politika, prosedür, denetim ve diğer rehberlik gösteren unsurları kapsar. b) Zorluklar: İlgilenilmesi gerekli sorunlardır. 3- Sorumluluk: a) Davranışlarda özgürlük: Herhangi birisinin referansı olmadan işle ilgili karar alabilme yetkisidir. b) Etki alanı: İşin etkilediği ortalama organizasyon alanıdır. c) Etki tipi: İşin etkili olduğu organizasyon alanı üzerindeki etki derecesidir. Böylece iş değerlendirme sürecinde toplam 8 faktör belirlenmiş olur. İş bu faktörlerin her birisinin kendi içerisinde derecelendirilmesiyle bir puan alır. Bu puan da ücreti belirleyen skala olarak işlev görür. Amaç işe uygun ücretin belirlenmesidir (Gracieuse G, 2014). Görüldüğü gibi bu ve benzeri yaklaşımlar

işçinin mesleğini hiç dikkate almaz. Yaklaşım tamamen kurumsal yapı içindeki sorumluluklar ve bu sorumlulukların gerektirdiği bilgi, beceriler temelindedir.

Performansa göre ücret (performance related payment; pay for performance) sistemi de bu yaklaşımın türevlerinden birisi olarak ortaya çıkar. Performans ücreti birey, grup ya da şirket düzeyinde belirlenebilir.

a) Bireysel performansa göre ücretlendirme: Burada bireyin şirketin hedefleriyle ilişkilendirilmiş performansı ücretinin de temelini oluşturur. Böylece çalışanın motivasyonu da arttırılır, çünkü çalışan performansını yükselttikçe, yani şirket amaçlarını gerçekleştirdikçe, daha fazla ücret alacağını bilir. Bireysel performansa göre ücretlendirmenin daha adil bir sistem olduğu da belirtilmektedir. Sorunu ise performans değerlendirmesinde tek yetkilinin yönetim olmasıdır. Ek olarak, 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 bu noktaya ilişkin olarak, 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 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, performansa göre ücretlendirmenin çalışanların yalnızca %6'sının performansını arttırdığı bulunmuştur. Çalışanların %50'si uygulamayı adaletsiz bulmakta ve %60'ı dağıtılan primlerin ölçülebilir sonuçlara dayandırılmadığım, %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. İşçilerde, performans sisteminin, performansı gerçekten de ölçtüğü algısının

yaratılması, sistemin etkinliği bakımından önemlidir.

Bireysel performansa göre ücretlendirmenin başarısızlık faktörleri ise; bireylerin performansının şirket amaçlarıyla uyumsuz olması, sistemin güveni ve organizasyon amaçlarına yönelik birlikte sorun çözme motivasyonunu zedeleyecek bir iklim yaratması, çalışanları amaçlara uygun çalışanlar ve amaçlara karşı çıkanlar şeklinde bölebilmesidir. Öte yandan yönetimin taraflılığı, performans kriterlerinin amaçlarla uyumsuzluğu da başarısızlığa yol açan faktörlerdir. Örneğin sağlık hizmetleri gibi ekip çalışmasına dayalı iş ortamlarında hemşirelerin bireysel zeminde performansa göre ücretlendirilmesi ekip ruhunu zedeleyebilmektedir.

b) Grup performansına göre ücretlendirme ve kar 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 sistemi kullanan 470 firmada yapılan analizler satışların arttığını göstermiştir. Fakat ters yönde bulgular da vardır. Örneğin kar paylaşımı programları işçilerin işletmeye bağlanmalarına yaramamakta, işletmeye maddi çıkar güdüsüyle yakınlaşmalarına yol açabilmektedir (Goss D, 1994: 91-97).

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 (Lansbury BD, Wright CF, Baird M, 2006).

Performansa göre ücret görece kâr oranını arttırma stratejisidir. Klasik ücretlendirme sisteminde, ücret yapılan işin sonucundan bağımsız olarak zamana göre, örneğin saatlik, haftalık ya da aylık olarak belirlenir. Ücrete konu olan süre içinde herkesin teknolojinin ve emek gücünün gelişmişlik düzeyiyle orantılı aynı nitelik-nicelikte ve toplumsal koşullarla ilişkili olarak beklenen bir işi yapacağı, emek sarf edeceği, 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. Makine başında işi 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, hatta böyle yapılsa bile önlenmesi olanaksız, en sık görülen bireysel kaçış, direnç mekanizmalarıdır. Ek olarak bireysel yetenekler de aynı sürede yapılan işi nicel ve nitel olarak etkiler.

Performansa göre ücretlendirme son yıllarda sağlık sektöründe, özellikle hastanecilik hizmetlerinde de yaygınlaşmaktır. Amaç maliyetlerin düşürülmesi ve hasta memnuniyetinin arttırılmasıdır. Ancak sonuçlar bunu pek desteklememektedir. Bu konuda Ogundeji ve arkadaşlarının (2016) geniş bir literatür taramasına dayandırarak yaptıkları bir meta analiz çalışması sağlam veriler sunmaktadır. Bu çalışma 96 araştırmayı, bu araştırmaların kullandığı 270 performans kriteri üzerinden taramıştır. Araştırmacılar performans sisteminin bu sonuç kriterleri üzerindeki etkisinin zayıf olduğunu bulmuşlardır. Özellikle hizmet sonuçlarına bağlanmış ödemenin etkisi, sürece bağlanmış ödemeninkinden daha düşüktür. Performans ödemesinin kişiye ya da gruba yapılmasının sonuç üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Hastanelerin performans sistemini değerlendirmeye yönelik çabaları genellikle düşüktür. Bütün bunlar performansa göre ödemenin daha çok, retorik düzeyinde kaldığını düşündürmektedir. Yine sağlık hizmetleriyle ilgili daha önemli bir bulguyu Sherry (2016) ortaya çıkarmıştır. Buna göre, bir hizmete ilişkin bir sürecin ya da sonucun performansa konu edilmesi, o hizmetin içine yerleşmiş bulunduğu daha geniş hizmet hattında kopukluklara, personelin yalnızca performans ödemesi yapılan hizmet bileşenine önem vermesine yol açmaktadır. Buna karşılık Eijkenaar (2013) sağlık hizmetlerinde

ekip çalışmasının söz konusu olduğu hizmetler için ekibe, bireysel işin ön plana çıktığı hizmet alanlarında ise bireye yönelik performans sisteminin tercih edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Emmert ve arkadaşları (2012) performansa göre ücretlendirmenin sağlık sektöründe ortaya çıkardığı ekonomik sonuçları araştırmak üzere 2000-2010 yılları arasında İngilizce, Almanca, İspanyolca ve Türkçe yazılmış araştırmaların tümünü taramışlardır. Bu araştırmalar değişik sağlık programlarının maliyet etkinliğini ve verimliliğini sorgulamaktadır. Bu kapsamlı değerlendirmenin gösterdikleri şunlardır: Hizmet kalitesindeki artış ancak hizmet maliyetinin artışıyla sağlanabilmektedir. Hizmet kalitesindeki artış ile maliyetlerin düşüşü aynı anda gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla, performans temelli ödemenin verimliliği arttıracağı beklentisi tamamen boştur.

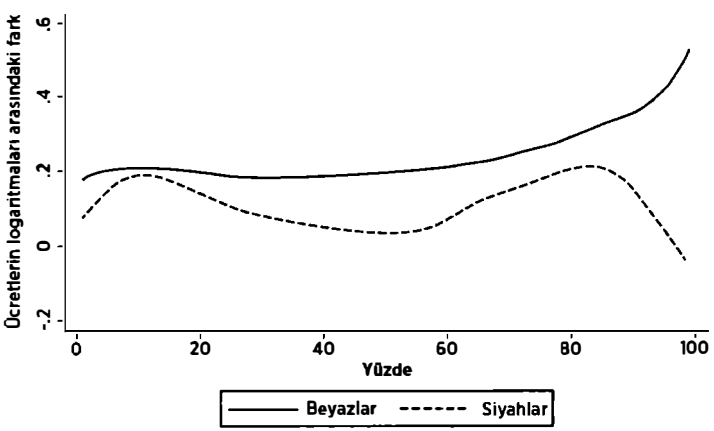
Springer ve arkadaşları (2012) eğitimdeki performans sistemine ilişkin olarak da benzer bulgular vermişlerdir. Teksas'ta, üç kentte, 665 ortaokul öğretmenini kapsayan bir araştırmada, öğretmenlere iki yıl boyunca öğrencilerinin not ortalamalarına göre verilen maddi ödülün, gerek öğrencilerin ortalama başarısı gerekse öğretmelerin eğitimle ilgili tutumları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Bunun nedeni, belirlenen ödüllerin öğretmenler açısından yetersiz bulunmasıdır.

Moriones ve arkadaşları (2013) performansa göre ödemenin mesleklere ve işyeri tipine göre değişim gösterip göstermediğini İspanya'da 50'den fazla işçi çalıştıran işyerlerinde araştırmışlardır. Sistemin uygulaması mesleklere göre gerçekten de değişmektedir. Buna göre satış elemanları arasında bu ücretlendirme sistemi daha yaygındır. Bu grubu üst düzey yöneticiler izlemektedir. Buna karşılık işçiler için daha nadir olarak uygulanmaktadır. Ayrıca firmanın çokuluslu bir şirket olması ve içinde ayrı bir insan kaynakları birimini barındırması da sistemin yaygınlığını arttırmaktadır. Bu bulgular performans sisteminin uygulamasını sınırlayan objektif faktörleri de belirlemiş olmaktadır.

Amerika'da gelir eşitsizliklerindeki artışın merkezinde performansa göre ücretlendirme sisteminin yer aldığını saptayan araştırmalar vardır. Sistemin ırksal gelir eşitsizliklerini de arttırdığı belirtilmektedir. Beyazlarda performansa göre ücretlendirilen

işlerdeki ücret, performansın dikkate alınmadığı işlere göre %31 yüksekiken, siyahlarda bu fark yalnızca %12'dir. Yani performans sistemi beyazları daha çok ödüllendirmektedir. Ayrıca beyazlar arasında performansa göre ücretlendirilen işlerde çalışanların oranı siyahlara göre belirgin derecede yüksektir. Beyazlar ve siyahlar arasında performans ücretinden kaynaklanan bu gelir farkı özellikle üst gelir gruplarında çok belirgindir. Bu veri aynı zamanda, üst gelir gruplarında performansa göre ödeme yapılan işlerin daha çok beyazlara ait olduğunu göstermektedir (Heywood JS, Parent D, 2012). Performansa göre ödeme sisteminin ırksal eşitsizlikleri derinleştiren etkisi; hem performansa göre ücretlendirilen işlerde daha çok beyazların istihdam edilmesiyle hem de aynı performansa göre ücretlendirilen işi yapan beyazlara siyahlardan daha çok ücret verilmesiyle ilgilidir.

Şekil 3.4: ABD'de beyaz ve siyahlar arasında performansa göre ödemeden kaynaklı gelir eşitsizliğinin gelir dilimlerine göre durumu



Kapitalistler açısından kar oranını artırmanın 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 ve/veya 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 arttırmanın da bir sınırı vardır. Teknolojik yenilenme ise emek yoğunluğunu düşürerek de, yükselterek de üretkenliği arttırabilir.

Zamana göre ücrette, işçiyi daha çok ve hatasız üretmeye yönlendirmenin tek yolu dışarıdan denetimdi. Üreten işçileri denetlemek amacıyla ilk düzey denetçilerinin 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 daha çok kazanmak istiyorsa, aynı sürede artık daha çok ve daha hatasız üretim yapmak zorundadır. Denetleyicisi şimdi 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." (Marx K, 1978: 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. Bu ikisi 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 değişkeni sabit kalmak koşuluyla, emek yoğunluğundaki artışla sağlanan üretkenlik artışı tek başına değişim değerinin azalmasına neden olmaz.

Parça başı ücrette işçi ürettiği parça başına ücret aldığı için çalışma süresinin uzatılması artık işçinin de çıkarına olan, talep ettiği bir düzenleme olur. 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, işçiler arasında "terletme sistemi" denildiğini aktarır.

Böylece, parça başı ücret sistemi hem mutlak sömürü (çalışma süresini uzatması ve emek yoğunluğunu arttırması nedeniyle) hem de görece sömürü (işçinin hızlı ve hatasız üretim yapma güdüsüne bağlı üretkenlik ve verimlilik artışı nedeniyle) yükselmiş olur.

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." (Marx K, 1978: 569). 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 arttırsa bile, parça başına toplam ücretin, eski, zamana göre ücret düzeyinde tutulması işçiler tarafından kabul edilmiş olur. Yani emek gücünün değeri artmış olsa da fiyatı gerçek anlamda düşürülmüştür. Ya da parça başına ödemeyle, zamana göre ücrete göre sağlanan gelir artışı, emek gücünün değerindeki artıştan daha düşük tutulmuştur. 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) sekiz birim mal üretiyordu. Bu durumda bu malın bir birimi içinde somutlanmış toplumsal olarak gerekli ortalama emek zamanı; (toplam çalışma süresi (diyelim sekiz saat) / bu sürede üretilen toplam mal sayısı) bir saat idi. Bu bir 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 ücret) ise, kullanılan teknoloji aynı kalmak ve emek gücünün niteliği değişmemek üzere, sekiz saatlik günlük çalışma süresinde üretilen mal miktarı (örneğin) 16 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 (bu bakımdan) 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 katma 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 ise ikiye katlanmıştır. Aynı şekilde emek gücünün değeri de ikiye katlanır.

Şimdi artık kapitalist kendi iki katlık kazancına karşılık, işçiye emek gücünün karşılığı olarak zamana göre ücretin 1.5 katı ödeme yaparsa, bu, işçi tarafından da büyük bir hoşgörü ve teveccühle kabullenilir olur.

Burada parça başı ücretin patron açısından yarattığı ek kazanç açık biçimde görülür: Patron eskisine göre iki kat ürüne, aynı sayıda işçiyi şimdi daha yoğun ve uzun süre çalıştırarak (işçiler rekabet nedeniyle ve biraz daha yüksek ücret almak için artık buna razıdırlar), buna karşılık işçiye, zamana göre ücrete aşağı yukarı denk gelen toplam bir ücret ödeyerek ya da emek gücünün değerindeki artışı karşılamayan bir ücret artışı sağlayarak el koyar. Kazanç buradadır. Bütün bu söylediklerimizi Tablo 3.3'de özetlemeye çalıştık. İşçinin işgününün uzatılmasını gönüllü olarak kabullenişini bu denkleme dahil etmedik.

Tablo 3.3: Ücret sistemlerinin yapısı konusunda örnek

	Günde üretilen parça miktarı a	Günlük çalışma süresi b	Birim mal için gerekli emek zamanı, yoğunluğu c= b/a	Birim değer d	Günlük toplam değer e= axd	İşçi ücreti f	Artı değer g= e-f	Artı değer oranı h= g/f *100
Zamana göre ücret	8	8	8/8=1	1	8*1=8	4	8-4=4	4/4= %100
Parça başı ücret	16	8	8/16=0.5 (ama yoğunluk 2 katma çıktı)	1	16*1=16	6 (%50 artış)	16-6=10	10/6= %160

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 arttırır. İşte parça başı ücrette sömürünün derinleşmesinin, kapitalistin zamana göre ücretin yerine parça

başı ücretteki değişimin, 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 zamanı uzamıştır. 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 artı değer oranı ile kapitalistin kârı artar.

Bütün bu nedenlerle performansa göre ücrete karşı çıkmak gerekir. Performansa göre ücret hem mutlak hem de görece sömürüyü arttırır. Bu düzen, kapitaliste çalıştırdığı işçilerden tasarruf sağlama olanağı da verir. Toplam üretim ile üretimi gerçekleştiren işçi sayısı arasındaki orantı işçi sayısı aleyhine bozulur. Bu da işsizliği arttıran, işsizleri ve işçileri kendilerine verilen her ücrete razı olmaya zorlayan bir etki yaratır. Performansa göre ücret bu nedenle, yalnızca tek tek işçileri değil, işsizlik üzerinden kolektif işçiyi de ilgilendirir. Kolektif üretim hattı üzerindeki bütün duygu, tutum ve davranışları patronun hegemonyası altına alır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

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. Sendika, düzeninin belirlenmesinde, ücret ve çalışma yaşamıyla ilgili diğer konularda olduğu gibi, devredeydi. Her şey toplu pazarlık sistemiyle düzenleniyor, çözümsüzlük durumunda greve gidiliyordu. İşçiler arkalarında örgütlerinin desteğini sonuna kadar hissediyorlardı. İşçi sınıfının örgütlü gücü, çalışma biçimlerinin düzensizleştirilmesini ya da patron tarafından istismar edilmesini engelleyen faktördü.

İstihdamın düzensizleştirilmesi Fordist üretim sisteminin krizi ile birlikte ortaya çıkmış bir gelişmedir. Sistemin ekonomik krizi, istihdamda da, kriz dinamiklerinin gerektirdiği yeni hukuksal,

pratik düzenlemelerin gerçekleştirilmesini gerektirmiştir. İstihdamın yeniden düzenlenmesini ilgilendiren gelişmeler, toplam çalışma sürelerinin günlük bazda piyasa gereksinimlerine göre değiştirilmesi olanağının patrona verilmesi yönünde olmuştur. Ortalama kâr oranlarının kriz ortamında düşmesi, patronları, çalışma saatleri konusunda da, kâr oranlarını göreli ve mutlak anlamda arttıracak mekanizmaların arayışına itmiştir.

Kâr oranlarının göreli olarak yükseltilmesinin yolu, ücretlerin önemli derecede sabit tutulduğu ortamda emek üretkenliğinin arttırılmasıdır. Üretkenliğin arttırılması bir yandan teknolojik gelişmeyle, bir yandan da esnek yönetim uygulamalarıyla sağlanır.

Kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, performansa göre ücret gibi yönetim stratejileri hem üretim sürecinin denetlenmesini sağlar hem de işçileri işletme hedeflerine ideolojik olarak kilitler. Esnek yönetim stratejileri geleneksel, bürokratik yönetim anlayışından farklı olarak, işçiyi, başına denetçi dikerek, yani dışarıdan değil, öz denetim mekanizmalarıyla denetlemeye 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, mal ve hizmet kalitesi arttırılır. İşçinin kapitalist işletmenin hedefleriyle uyumlandırılması kapitalist sistemin ideolojik kazanımlarından birisidir. Sınıf çatışmasının düzeyini düşürmeye, işçi sınıfını ehlileştirmeye yarar.

Görece sömürüyü arttırmanın bir diğer yolu yeni teknolojilerin üretime sokulmasıdır. Daha önceki bölümlerde incelenen esnek teknolojiler emek üretkenliğini şimdiye kadar görülmemiş derecede yükseltmektedir. Gelişen teknoloji bir yandan birim zamanda üretilen ürün miktarını arttırır, 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, üretkenliğin, verimliliğin, kalitenin, kâr oranının ve sonuç olarak görece sömürünün yükseltilmesine katkıda bulunur.

Öte yandan, gelişen teknoloji emek ile teknoloji ilişkisini iki yoldan daha etkileyerek maliyetlerin minimize edilmesini sağlar. Bunlardan birisi teknolojik gelişmeyle birlikte daha az sayıda

işçinin daha fazla sayıda makineyi denetleyebilir, kullanabilir duruma gelmesidir. Bunu sağlayan 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 işin zenginleştirilmesini de sağlamaktadır. Bu da bir makine grubunu kontrol eden işçinin, aynı makine grubunun bakım ve onarımıyla da uğraşması anlamına gelmektedir. Makinelerin üretim hattında kontrolü ile onarım ve bakım süreçleri birleşmektedir. Bakım ve onarım hizmetleri için ayrı departman, ayrı kadro gereksinimi ortadan kalkmaktadır. Maliyetleri azaltan ikinci teknolojik unsur da budur.

Sonuç olarak, gelişen teknolojilerin, bu teknolojilerle bağlantılı olarak ortaya çıkan emek organizasyon biçimlerinin (işin zenginleştirilmesi ya da işlevsel esneklik, grup teknolojilerinin kullanımı gibi) kâr oranlarını arttırmak amacıyla kullanılan esnek yenilikler olduğunu saptayabiliriz.

Kâr oranlarının yükseltilmesinin bir diğer yolu ise mutlak sömürünün derinleştirilmesidir. Bu da iş yoğunluğunun arttırılması, çalışma sürelerinin uzatılması ve düzensizleştirilmesi, ücretlerin düşürülmesi ve/veya üretkenlik artışından daha az oranda arttırılmasıyla sağlanabilir. Çalışma sürelerinin uzatılması esasen vahşi kapitalizmin stratejisiydi. Sonradan, 19. yüzyıl boyunca yaşanan grevler zorunlu çalışma sürelerinin 10-12 saate indirilmesini sağlamıştı. 20. yy içinde ve özellikle de İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki uluslararası düzenlemelerle süre sekiz saate indirildi. Bu gelişmede Sovyet sosyalizminin belirleyici etkisi vardı. Fazla mesailer ise, işçi sınıfının uzun süreli ve gece çalışmasının 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 bırakılabiliyorlar. Talebin düştüğü aylarda çalışma süresi sekiz saatin de altında gerçekleşse, hatta kimi haftalar hiç çalışılmasa bile, fazla mesai uygulaması pratik olarak 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 tazmin edememiş oluyorlar. Üstelik talebin düştüğü zamanlarda işsiz ya da düşük ücrete mecbur da kalabiliyorlar.

Talep artışı durumunda mevcut emek gücünün daha uzun süre çalıştırılması hem maliyeti arttırır hem de çalışanların direncine neden olabilir. Buna karşılık aynı durumda geçici işçi çalıştırılması, alman yeni işçilerin deneyimsizliği ve niteliksizliği nedeniyle üretim kalitesini etkileyebilir, ayrıca ek maliyet yaratabilir. Yıllık çalışma saati gibi mevcut işçilerin çalışma süresini esneten uygulamalar, bu sorunlarla baş etmek, talep artışına emek maliyetini yükseltmeden yanıt vermek amacıyla uygulamaya sokulmuştur. Yıllık çalışma saatine karşı çıkanlar, fazla mesai için yüksek ücret alan işçiler olmaktadır. Sendikalar ise esnek çalışma saati yönündeki düzenlemeleri, ücretleri düşürmeden sabitlemenin ve iş güvencesi sağlamanın yolu olarak görmektedir. Yıllık çalışma saati uygulamasında çalışma süresinden bağımsız ücretlendirme yapılır. Her çalışanın çalışmak zorunda olduğu yıllık 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. Şirketlerin yıllık çalışma saatini tercih etme nedenleri; çalışma sürelerinin düzenlenmesi fırsatı ve talep

değişimlerini yanıtlama olanağı vermesi, planlama ve kontrol gücünü arttırması, emek maliyetlerini stabilize etmesidir (Rodriguez M, 2003).

Bu bölümde esnek istihdam biçimlerini ayrıntılı olarak ele alacağız.

Esnek çalışma standart dışı atipik istihdam olarak da isimlendirilir. Bunun nedeni Fordist düzenlemelerin dışına çıkılıyor olmasıdır. İstihdamın standart olmayan biçimleri aşağıda kısaca tanımlanmıştır:

Esnek zaman (filextime): İşçinin günün istediği zaman dilimi içinde çalışabilmesi.

Aşırı çalışma (overtime): İşçinin isteğiyle ya da zorunlu olarak normal çalışma süresinin üzerinde çalışması. Bu çalışmanın daha fazla ücretlendirilmesi gerektiği belirtilir.

Sıkıştırılmış saatler (compressed hours): İşçi normal çalışmasını haftalık bir periyod içinde daha kısa ya da daha uzun bloklar halinde gerçekleştirir. Örneğin normal çalışması pazartesiden cumaya kadar 9-17 arasındaysa, sıkıştırılmış çalışma halinde pazartesi ile çarşamba arasında 9-18, cumaya kadar ise 9-13 çalışabilir. Bir diğer seçenek şu olabilir: İlk 10 günlük periyoda kesintisiz 9 gün 9-18 çalışıp, çalışma saati olarak alacağını sonra telafi edebilir.

Sıfır çalışma saati sözleşmesi (zero hours contract): Burada ne patron ne de işçi birbirlerine karşı herhangi bir çalışma süresi sözü vermezler. Genellikle kısa sürede gerçekleştirilecek işler için geçerlidir.

Sıcak oturma (hot desking): Evde çalışmanın yaygınlaşmanın sonucudur. Evde çalışanlar ofisteki çalışma masalarını paylaşırlar, böylece ofis içinde sabit çalışma mekanı kaldırılmış olur.

Geçici (temporary) çalışan: Tanımlanmamış, ancak görece daha kısa bir süre için istihdam edilenler.

Düzensiz (occasional/causal) çalışan: Gereksinim çıktıkça, gereksinim duyulan süre kadar işe alınanlar. Mevsimlik işçiler, gündelikçiler.

Sürekli (permanent) çalışan: Tüm sene boyunca çalışan ve sonrasında da çalışmaya devam edeceği varsayılanlar.

Ev çalışanları (homeworkers): Kendi evlerinde patron için iş yapanlar.

Yarı süreli çalışanlar (part-time workers): Haftada 30 saatten daha az süre çalışanlar (Allan C, Brosnan P, Horwitz F, Walsh P, 2001; ACAS, 2015).

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 arttırılması olanağını veren stratejilerdir. Saat bankası kavramı burada devreye girer. 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; rekabet üstünlüğü, çalışma süresinin gereksinilen süre ile uyumlandırılması, personel, makine, ekipmanların kapasite kullanımının arttırılması, hizmet ve teslimat süreleri konusunda müşteri memnuniyetinde artış, çalışanların işe devamsızlığında azalma, iş motivasyonlarında artış, vasıflı çalışanların işletmeye uyumlarında artış, çalışanların işi terk etme hızında (turnover) azalma, piyasaya odaklı çalışma sonucunda maliyetlerde azalmadır. Avrupa'da 2012'de yapılan bir araştırmaya göre, patronların %72'si esnek çalışma düzeninin işçilerin çalışma motivasyonunda ve şirkete uyumlarında olumlu etki yarattığı düşüncesindedir.

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. İş ve özel yaşam arasında olumlu bir dengenin sağlanmasının çalışanın iş motivasyonunu arttıracağı beklenir (ACAS, 2015).

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

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 esnekleşme yönündeki düzenlemeler olmuştur.

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 yılında 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 (MESS, 2002).

2003 yılında Airbus'ta şirket yönetimi ile işyeri konseyi bir iş güvenceli esneklik (flexicurity) uygulaması olarak 2012'ye kadar emekçilere, saat 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 sürelerinin esnetilmesiyle ilgili düzenlemeler, aşırı çalışmanın parayla tazmin edilmesi yerine, çalışanın biriktirdiği fazla çalışma sürelerini izin olarak kullanmasına olanak tanımaktadır (Pillinger J, 2006).

Güvenceli esneklik denilen politika açısından öncü ülkeler Hollanda ve Danimarka'dır. Amaç esneklikle birlikte istihdam güvencesi sağlamaktır. Eğitim, erken emeklilik, çalışma dışı gelir desteği, istihdam destekleri gibi politikalar bu paket içine sokulmaktadır. Aslında bu strateji bu haliyle esneklik ile iş güvencesi arasındaki uzlaşmaz çelişki karşısındaki çaresizliği de ifade etmektedir. Danimarka bu gerilim bakımından güzel bir örnek teşkil eder. Bu ülkede güvenceli esneklik bir yandan istihdamı koruyucu politikaların zayıflatılması ama öte yandan da işsizlik yardımlarının arttırılması anlamına gelir. Ancak işsizlik yardımlarının artırılması çalışanların ücret artışlarının sınırlanmasıyla birlikte seyreder. Hollanda'da ise politika daha farklıdır. Burada geçici istihdam gibi standart olmayan istihdam biçimleri yaygınlaştırılır ve emek piyasaları düzensizleştirilirken, düzensiz istihdam edilenleri korumaya yönelik önlemler alınır (Arndt C, Horisch F, 2015). Bu örneklerin de gösterdiği gibi, güvenceli esneklik herkes için esneklik anlamına gelirken, esnek çalışanlara ve işsizlere tanınan güvencelerin çok sınırlı olduğunu ortaya koyar.

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 süreli 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. (Lewis S, 2001). Bütün bunlar standart dışı işler için uygun görülen aile dostu sıfatının sorgulanmasını gerektirir.

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 etkendir. Kadın istihdam oranının düşük olduğu ülkelerde aynı zamanda doğurganlık hızı da düşüktür. Eski sosyalist ülkelerde ise bu faktörden bağımsız biçimde, sosyalist dönemin kalıntısı olarak kadın istihdamı yüksektir. İskandinav ülkelerinde çocuk bakımını sağlayan kamusal programların varlığı kadınların istihdamdaki oranını arttırmaktadır. 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 (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007: 8)

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. Üç yaşından küçük çocuklu yüksek nitelikli beyaz yakalı annelerde uzun çalışanların oranı %42'dir. Kısaca, küçük çocuk bir yandan bakım gereksinimi nedeniyle anneyi 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 (European Foundation, 2007). Böylece ev çalışması, çalışma süresinin uzatılması sonucunu vermektedir. Bunun iş aile dostluğu olmadığı açıktır.

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 olmalarının bunun nedeni olduğu belirtilmektedir (Yang S, Reid M, 2004).

Avustralya, düzensiz, geçici, yarı süreli gibi esnek istihdam politikalarının egemen olduğu ülkelerden birisidir. Dixon ve arkadaşları (2014) ilginç bir soruyu gündemlerine alarak, bu ülkedeki esnek çalışmanın beslenme kültürü üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bunun için, üç kuşağı temsil eden ulusal bir örneklem üzerinde çalışmışlardır. Kuşaklar boyunca esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştığını, buna karşılık geleneksel yemek kültürünün de değiştiğini, genç kuşaklarda hazır gıdalara dayalı, tek başına, sağlıksız yeme alışkanlığının ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Araştırmacılar bunun, zaten çok yüklü Avustralya kronik hastalıklar havuzunu daha da büyüteceğini belirtmişlerdir.

Block ve arkadaşlarının (2012) enformasyon teknolojilerini kullanarak hizmet üretimi gerçekleştiren bir işyerinde yaptıkları araştırma da çalışma yerinde ve saatlerinde gerçekleştirilen esneklikle, çalışanlara uzaktan ve istedikleri saat dilimi içinde çalışma fırsatının tanınmasının; iş doyumu, bilgi paylaşımı, iş arkadaşları arasındaki işbirliği, iş amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik motivasyon gibi işle ilgili ölçütlerde olumlu gelişmeler sağlamaya yaramadığını göstermiştir. Hatta Higgins ve arkadaşları (2014) 16145 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada, tele çalışma ve esnek zamanlı çalışma gibi uygulamaların, özellikle iş yoğunluğunun fazla olduğu durumlarda, iş ve ev yaşamları arasındaki çatışmayı daha da arttırdığını bulmuşlardır.

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, iş eve taşınıyorsa iş sorumlulukları açısından gerginlik ortaya çıkmaktadır ve bu sorun tabi ki daha çok beyaz yakalılar (ki ABD'de firmaların %55'i beyaz yakalılara işlerini evlerinde tamamlama esnekliği tanımaktadır) için geçerlidir (Gricel MM, McGovern PM, Alexander BH, 2008).

Esnek çalışma düzeni, iş ve ev yaşamı arasındaki dengenin geliştirileceği gerekçesiyle giderek yaygınlaştırılsa da, AB28 bölgesinde işçilerin %18'i çalışma saatleriyle aile ve sosyal yaşamları arasında kötü derecede ilişki olduğunu belirtmektedir. İş ve aile yaşamının uyumsuzluğunun en yüksek oranda olduğu sektörler, aynı zamanda çalışma saatlerinin atipik ve düzensiz olduğu sektörlerdir: Transport, depolama, gıda sektörleri gibi. yani mevcut düzensiz istihdam politikaları iş aile dostluğunu, iddia edilenin tersine, daha da bozmaktadır. Buna karşılık uyumun yüksek olduğu sektörler tipik ve düzenli çalışma biçimlerinin hakim olduğu sektörlerdir: Eğitim, bilgisayar programcılığı gibi (Eurofound, 2014: 25).

Eurofound'un 2012 yılında gerçekleştirdiği Avrupa Şirket Araştırması'na göre 27 ülkede esnek yarı süreli çalışmanın kullanılma oranı %33 idi. Pazar günleri çalışmanın mevcut olduğu şirket oranı ise %41'e ulaşıyordu. Hafta sonu ve gece çalışmaları esnek çalışma saati olarak kabul ediliyordu. Bu tür düzenlemeleri gerçekleştirmiş firmaların oranı Hollanda'da %60'ı buluyordu. İmalat sektöründe bile her hafta çalışılan gün sayısının değiştirilmesine dayalı esnek çalışma düzeni şirketlerin %18'inde mevcuttu. Şirketlerin %59'unda (imalat sektöründeki şirketlerde %70'inde) esnek çalışma saati düzenlemeleri tamamen yönetimin inisiyatifiyle belirleniyordu. İşçilerin belli sınırlar içinde bu düzenlemeleri değiştirebildikleri şirket oranı %16 idi. Esnek çalışmanın tamamen işçiler tarafından belirlendiği şirket oranı ise %17 idi. 2015 araştırmasında ise erkeklerin %55'i, kadınların %58'i çalışma saatlerine tamamen yönetimin karar verdiğini söylüyordu (Cabrita J, 2016). Bu veriler esnek çalışmanın neredeyse tamamen şirket stratejilerinin gereği olarak belirlendiğini gösterir. Esnek çalışma saati düzenlemesinin iş ve ev yaşamları arasındaki ilişkiyi geliştirme amaçlı uygulandığı iddiasını yalanlar. Eurofound 2012 araştırmasının ortaya çıkardığı sonuç esnek çalışma düzeninin maliyetlerin

azaltılmasını sağladığı yönündedir. Anlaşılan esnek çalışma saati tercihini belirleyen temel gerekçe de budur. Esnek çalışma düzeni açısından şirketlerin öncelikli hedefi iş ve ev yaşamları arasındaki uyumun ya da işçi sağlığının geliştirilmesi değildir.

Esnek düzende çalışan işçilerin sosyal hakları daha kısıtlıdır. Kore'de düzenli çalışanlarda emeklilik hakkı olanların oranı %77 iken atipik çalışanlarda %39'dur. Sağlık sigortası bakımından oranlar %78'e %42'dir. ABD'de yarı süreli çalışanların %19'u sağlık sigortasına sahipken, tam sürelilerde oran %72'dir. Esnek çalışanların sendikalaşması sorunludur. Filipinler'de inşaat sektöründe esnek çalışanlar toplu sözleşme yapamazlar. Litvanya'da geçici süreli sözleşmeli çalışanlar işçi konsüllerinin seçimlerinde oy kullanamazlar. Esnek çalışanların grev hakları fiilen ileri derecede sınırlanmıştır. Esnek çalışanların ücretleri daha düşüktür. Ayrıca bu grubun ücretleri neredeyse düzenli biçimde azalmaktadır. Böylece emek piyasasında ücret polarizasyonu gelişmektedir. Geçici süreli işçi çalıştırmanın firmaların araştırma geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkilediğini bulgulayan araştırmalar vardır. Almanya ve İtalya'da geçici işçi çalıştırmak işçi üretkenliğini ve firmanın rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir (ILO, 2015: 27).

II. Çalışma Sürelerinin Esnetilmesiyle İlgili Modeller

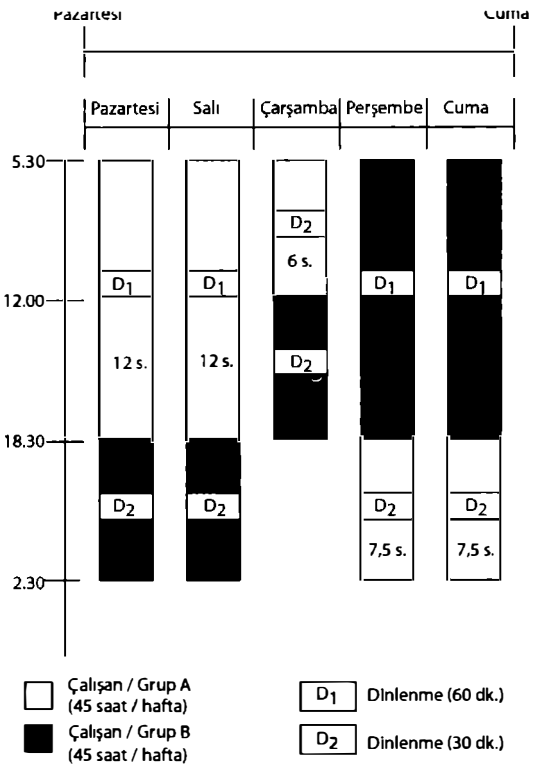
Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi açısından değişik modeller mevcuttur: Vardiyalı çalışma modeli, yarı süreli çalışma modeli, kısa süreli çalışma modeli, kaydırılmış çalışma modeli, dönüşümlü çalışma modeli, cari hesap modeli gibi.

II.1. Vardiyalı çalışma

Bu model Şekil 4.1'de 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.

Şekil 4.1: Vardiyaların hafta içindeki dağılımı

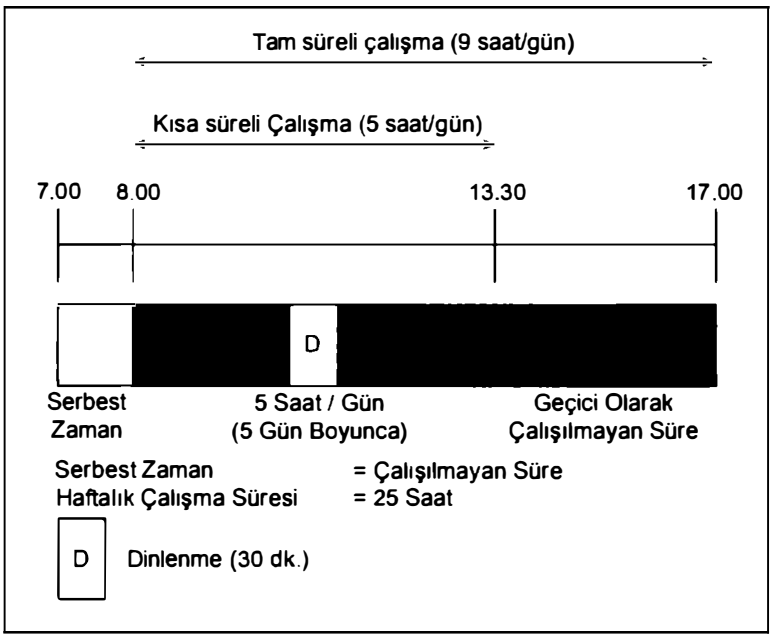


Haftalık Ortalama Çalışma Süresi: 45 Saat

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.

Şekil 4.2: Kısa süreli çalışma



II.3. Yarı süreli çalışma

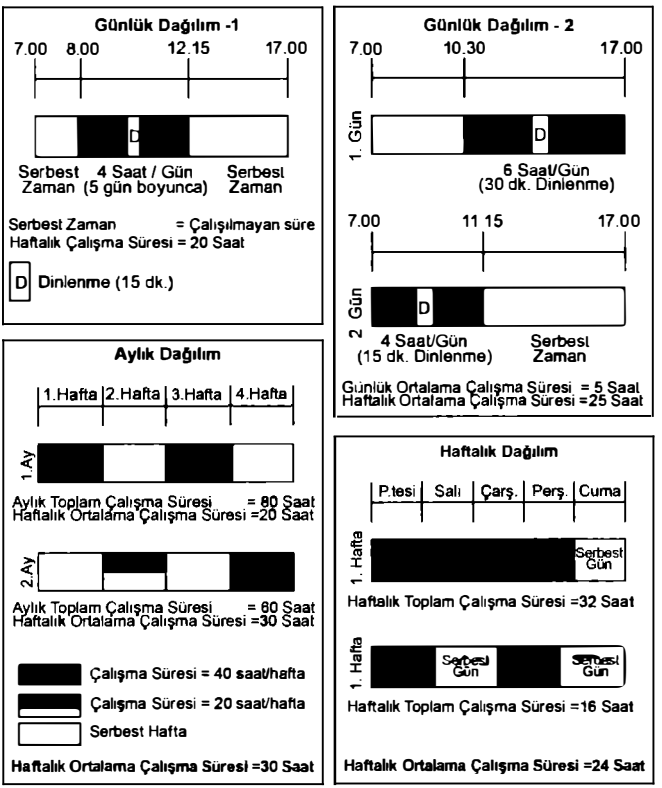
Normal çalışma saatlerinden daha az süreyle yapılan çalışmadır. Yarı süreli çalışmanın günlük, haftalık, aylık dağılımları olabilir. Günlük dağılıma ilişkin ilk modelde, örneğin, haftalık çalışma süresi toplamı 20 saattir. Mesai günleri hafta içinde 8.00-12.15'tir. Dört saatlik günlük çalışma süresi 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.

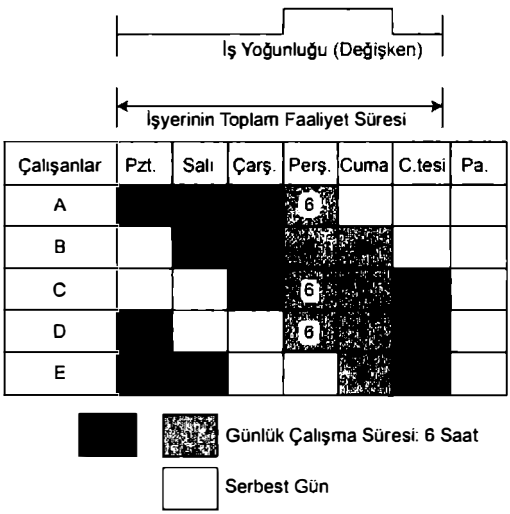
Şekil 4.3: Yarı süreli çalışma



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.

Şekil 4.4: Dönüşümlü esnek çalışmada yarı süreli çalışma

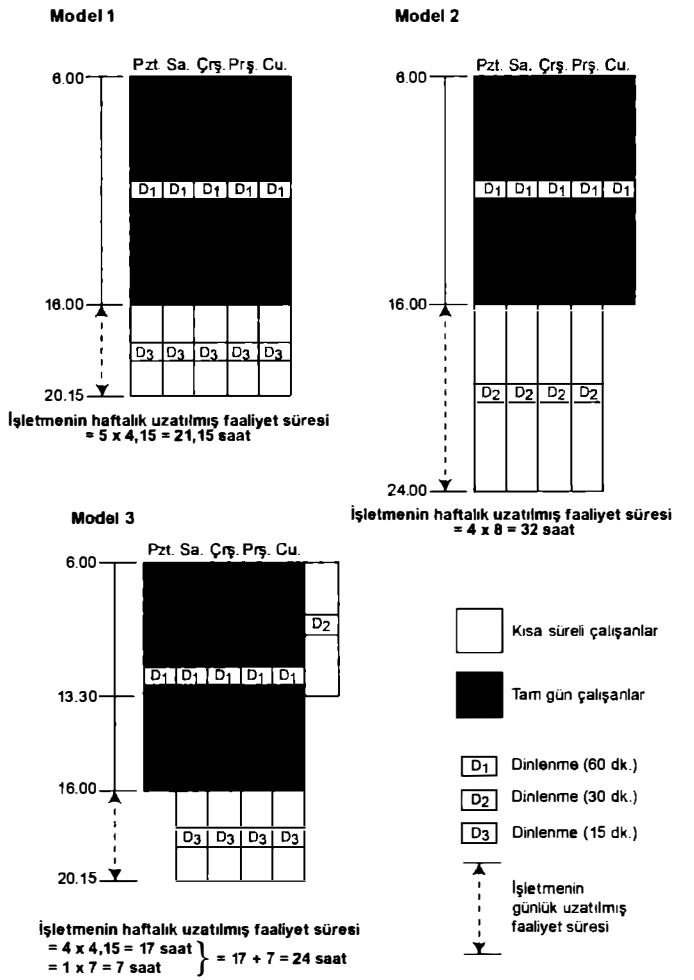


II.5. Tam gün çalışma ile yarı süreli vardiyalı çalışma

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. Şekildeki 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.

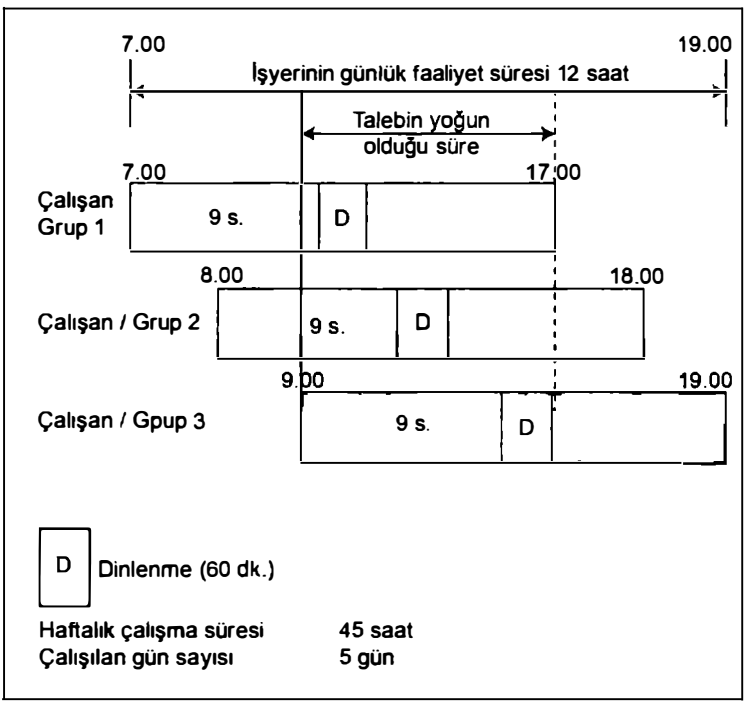
Şekil 4.5: Tam gün çalışma ile yarı süreli vardiyalı çalışma



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.

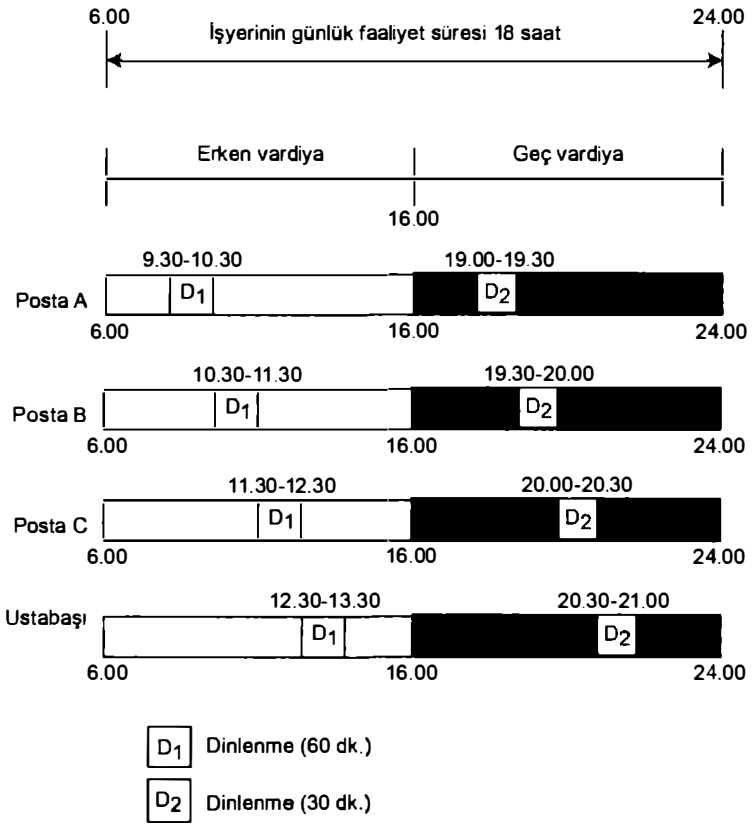
Şekil 4.6: Kaydırılmış çalışma



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 art arda 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.

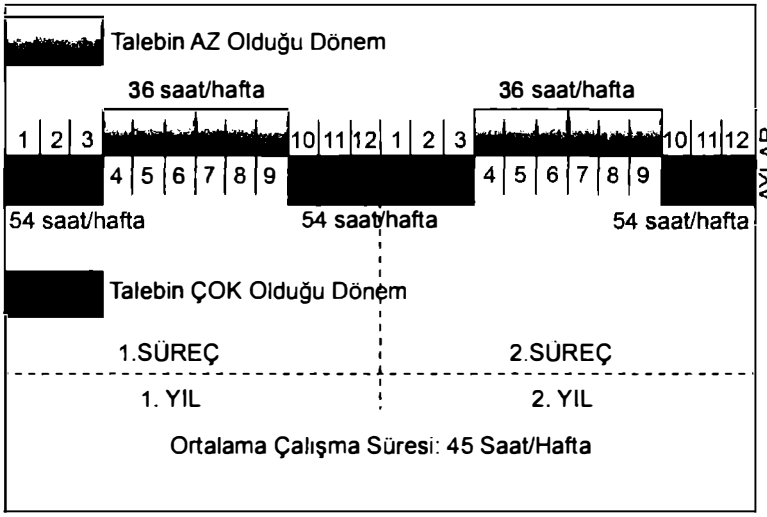
Şekil 4.7: Kaydırılmış ara dinlenmeler ile vardiyalı çalışma



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.

Şekil 4.8: Cari hesap modeli



II.9. Dönüşümlü esnek çalışma

İşin yoğun, haftalık çalışma süresinin yetersiz olduğu durumlarda uygulanır. Haftada çalışılan gün sayısı arttırılır. 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 ard arda izin kullanma olanağına da sahip olurlar. Bir makinenin kullanım süresi de 45 saatten 54 saate uzamış olur (MESS, 2002).

Şekil 4.9: 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 belirlendi.

Bunlara göre yarı süreliler örgütlenme, toplu sözleşme yapma, işçi temsilcisi olarak çalışabilme, iş sağlığı ve güvenliği açısından korunabilme, iş ayrımcılığına uğramama bakımlarından tam sürelilerle eşit olmalı, tam sürelilerin aldığı asgari ücreti alabilmeli, onlarla aynı sosyal güvenlik haklarına sahip olabilmelidirler (Zeytinoğlu IU, 1999: 219-228). Ancak göreceğimiz gibi gerçek durum tamamen farklıdır.

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 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 isteklerini dikkate almaları ve yarı süreli çalışmayı kolaylaştırmaları gerektiğini belirtmektedir (MESS, 2002).

Sermayenin kimi nitelikli işleri yaptırmak için merkezi bir emek gücüne gereksinimi vardır. Diğer işler için ise maliyetin düşürülmesi esas hedeftir. Çalışma düzeni bu amaçla esnekleştirilir. Nitekim Hollanda'da eczacılık sektöründe yarı süreli istihdamın firma karlılığını artırdığı saptanmıştır (Künn-Nelen A ve diğ, 2013). Yarı süreli çalışanların önemli kısmı düşük nitelikli işlerde istihdam edilirler 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 ödeme, iş tazminatı 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. Yarı

süreli işler pek çok ülkede kadınlara yöneliktir (Fagan C, O'Reilly J, 1998: 1-19).

Yarı süreli çalışma genellikle haftada 30 saat veya daha kısa süreli çalışmayı ifade eder. 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 birkaçı aynı anda bir arada 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, çalıştıkları kurumda daha az zaman geçirmeleri, bu nedenle de kurumsal sosyalleşmelerinin yetersiz kalmasıdır. Buna karşılık yarı sürelilerin iş ve ev yaşamlarını istedikleri gibi birleştirmeleri nedeniyle işlerine uyum ve bağlanmalarının daha üst düzeyde olacağını ileri süren tezler de gündemdedir. Bu durum ancak yarı süreli çalışmayı isteyerek tercih edenler için geçerli olabilir. O nedenle zorunlu yarı süreli çalışanların işletmelere bağlanmalarını arttıracak 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 faktör ise katılımdır. Şirkete bağlılığın yüksek düzeyde olması işçinin başka iş arayışını engeller (Jacobsen DI, 2000).

Yarı sürelilikteki başka bir kavram çok kısa süreli çalışanlardır ve bu bakımdan sınır haftada 15 saattir. Danimarka, Almanya, Hollanda ve İngiltere'de firmaların en azından %40'ı bu kurala tabi işçi çalıştırmaktadır (ILO, 2015: 16).

III.1. Yarı süreli çalışmanın nedenleri

Smith ve arkadaşları (1998: 35-50), yarı süreli çalışmanın yaygınlaşmasını belirleyen en önemli faktörlerden birisinin talebe göre ortaya çıkan emek gücü gereksinimini karşılama zorunluluğu olduğunu belirtirler. Bu, yarı süreliliği belirleyen talep yönlü faktör olarak tanımlanır. Yarı süreli çalışmayı yaygınlaştıran bir diğer talep yönlü etken endüstri yapısındaki yapısal değişimdir ve bu imalat sanayiinden hizmetler sektörüne doğru olmaktadır.

Hizmet sektörünün beklenmedik talep dalgalanmalarına muhatap kalması çalışma düzen ve süresinin de esnekleştirilmesini gerektirmektedir. Patronların maliyet azaltmayı hedefleyen iş stratejileri de 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 ve eğitim olanaklarından mahrumdurlar (Hill EJ, Martinson V, Ferris M, 2004; Gallagher DG, 1999: 59-74).

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. Buna karşılık yöneticiler ve beceri isteyen sanayi işleri arasında oran düşüktür. 1994 yılında Avrupa Birliği üyesi olan 12 ülkede otelcilik, lokantacılık, 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 (Simith M, Fagan C, Rubery J, 1998: 35-50).

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 (Hill EJ, Martinson V, Ferris M, 2004; Gallagher DG, 1999: 59-74).

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 (McCoy S, Smyth E, 2007).

Avustralya'da yapılan bir araştırma yaşlı çalışanların yarı süreli çalışma olanağı tanındığında emekli olmayı erteleyeceklerini, ancak bunun bir koşulunun da yarı süreli çalışma durumunda alacakları ücret olduğunu göstermektedir (Oakman J, Howie L, 2013).

Avrupa Sağlık, Yaşlanma ve Emeklilik araştırmalarının (2004 ve 2007) gösterdiği kadarıyla yetiyitimi olan yaşlılar, sağlıklı yaşlılara göre daha fazla oranda yarı süreli çalışmaktadır. Yetiyitimlilerin bu yönelimi, yarı süreli işlerin daha düşük ücretli olmasına, daha az derece eğitim ve kariyer olanağı vermesine rağmen söz konusudur (Pagan R, 2012). Bu durum sağlık sorunlarının istenmeyen istihdam biçimlerine mecburiyet yaratabildiğini ve tam süreli işlerin sağlıklılara tahsis edildiğini düşündürür.

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 (jobsharing) denilmektedir. Özellikle İskandinav ülkelerinin işsizlikle mücadele stratejisi budur. Bunun için emeklilik yaşma 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 yarım emeklilik ikramiyesi ödenmektedir. Bu stratejiye de yarım ikramiye ile yarı süreli çalışma denilmektedir (Miyakoshi T, 2001).

Aşağıdaki tablodan görüldüğü gibi yarı süreliliğin nedeni kadınlar için ailevi sorumluluklar ve çocuk, yaşlı bakımı iken, erkekler tam süreli bir iş bulamadıkları için yarı süreliliğe mecbur kalmaktadır.

Tablo 4.1: AB28 ülkelerinde yarı süreliliğin kadın ve erkekler için nedenleri (%)

	Erkek	Kadın
Tam süreli iş bulamama	40.2	26.3
Kendi hastalığı ya da yetiyitimi	6.4	3.4
Çocuk ya da bağımlı bir yetişkine bakma zorunluluğu	4.2	27.1
Diğer ailevi ya da kişisel sorumluluklar	7.3	15.1
Eğitim alıyor olma	19.1	7.5
Diğer nedenler	22.8	20.6

Kaynak: Budginatie I ve diğ, 2016: 50

III.2. Yarı süreli çalışmanın yaygınlığı

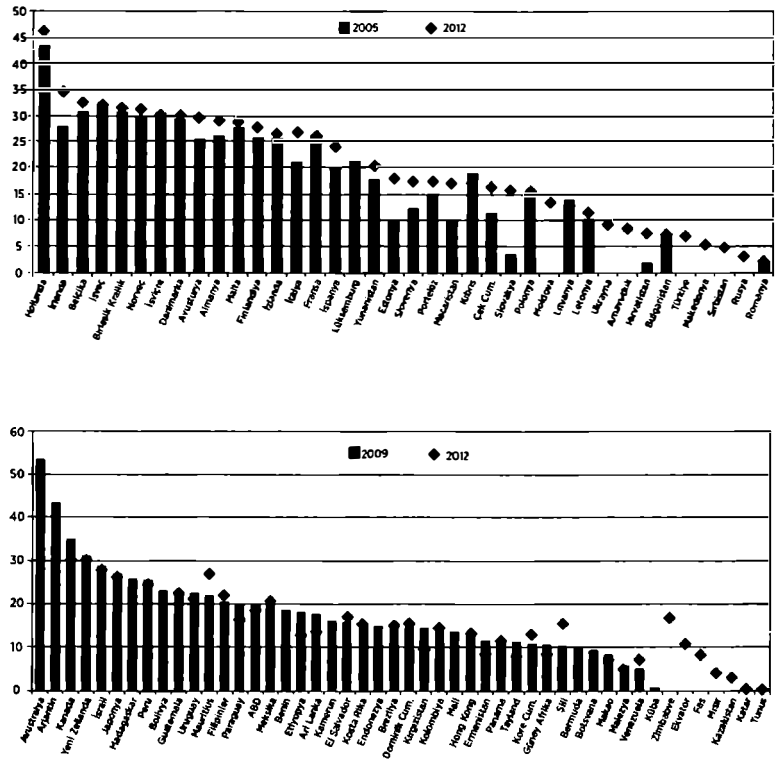
AB28 bölgesinde yarı sürelilik oranı 2005'te %18 iken 2015'te 20'ye yükselmiştir. Erkeklerde %7-10, kadınlarda %31-33 olmak üzere (Eurofound, 2016: 19).

AB bölgesinde 2012 için yarı sürelilik 15-24 yaş gençlerde %29, 65 yaş üzerindeki aktif emek gücü içinde ise %55'dir. Erkeklerde yarı sürelilik gençler ve yaşlılar için tipik çalışma biçimi iken, kadınlarda böyle bir yaş ilişkisi yok gibidir. Yarı süreli çalışanların %28'i aslında daha uzun süre çalışmayı istemektedir. AB27 bölgesinde 2013 için 5.7 milyon genç işsizdir: Oran %24. Genç işsizliği giderek artmaktadır. Yarı süreli çalışma ve diğer atipik istihdam biçimleri Avrupa'da genç işsizliğiyle mücadele stratejisi olarak düşünülmektedir. Ancak sonuçta çok parçalı ve eşitsiz karakterli bir emek piyasası şekillenmesine hizmet etmektedir. Atipik ve yarı süreli çalışma biçimlerindeki istihdam işçi sınıfının zayıf bölümlerini (gençler, yaşlılar ve kadınlar) hedefleyen bir özellik kazanmaktadır (Lang C ve diğ, 2013).

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 yetersizliği nedeniyle yarı süreliliği tercih etmektedir. Kadın yarı sürelilerin dörtte biri bu konuma gönülsüz rıza göstermektedir. Yarı sürelilik kadın beyaz yakalılarda %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 (Cartron D, 2009: 39). Görüldüğü gibi esas olarak beyaz yakalılar yarı süreliliğe geçmektedir.

Şekil 4.10: Değişik ülkeler için haftada 35 saatten az çalışan yarı sürelilerin toplam istihdamdaki oranı (%)

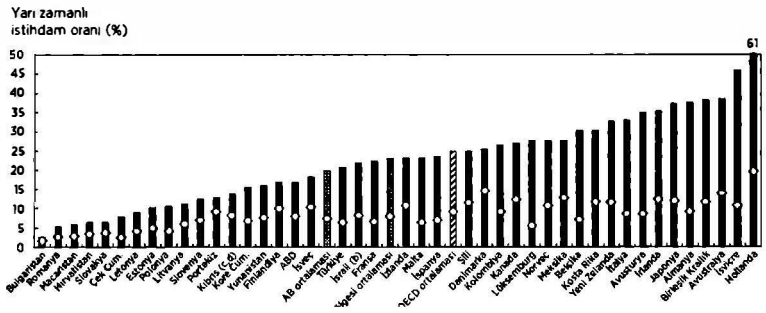


Kaynak: ILO, 2015: 16

OECD bölgesinde erkeklerin istihdam oranı kadınlara göre %12 daha yüksektir. Meksika ve Türkiye'de %30'a yakındır. Buna karşılık yarı süreli istihdam edilenler daha çok kadınlardır. Yarı sürelilikteki kadın erkek farkı eski sosyalist ülkelerde çok belirgindir.

İskandinav ülkelerinde ise azdır. Almanya, Avusturya, Belçika, Lüksemburg ve Hollanda'da kadınlardaki oran erkeklerin üç dört katıdır. OECD ülkelerinin yarısında kadınlardaki yarı sürelilik 2004-2014 arasında azalırken, diğer yarısında artmıştır.

Şekil 4.11: OECD ülkelerinde erkek ve kadınlarda yarı süreli çalışanların oranı (%), 2014



Kaynak: OECD, http://www.oecd.org/els/family/database.htm.htm

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 arttırmaktadır. Yarı süreli çalışanların en fazla olduğu sektör sağlıktır. Son 10 yıl içinde artışın en yüksek oranda olduğu sektör de budur. Oran %52'den 68'e yükselmiştir. Avrupa'nın diğer ülkelerinde hükümetlerin yarı süreli çalışmayı patronlar için çekici hale getirmeye çalışmalarına karşılık, Hollanda'da tersinin geçerli olduğu ve çalışanlar için yarı süreliliğin çekici hale getirilmeye çalışıldığı belirtilmektedir. Hollanda'da yarı süreli çalışanlara tam sürelilerle aynı hakların veriliyor olmasına rağmen, patronların yarı süreli çalıştırmayı tercih etmeleri ilginçtir. Bunun nedeni iş döngüsünde esneklik 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 (Euwals R, Hogerbrugge M, 2006; Booth AL, Van Ours JC, 2013).

Kadınlarda yarı sürelilik oranı İskandinav ülkelerinde yüksektir. İzlanda'da %37, İsveç ve Danimarka'da %40, Norveç'te %44, Finlandiya'da %20 kadardır. Bu ülkelerde erkeklerdeki yarı sürelilik oranı da Avrupa ortalamasının üzerindedir. İskandinav ülkelerinde yarı süreli çalışanların oranındaki artış kadınların istihdama katılımındaki artışla ilişkilendirilmektedir. Bu arz yönlü bir açıklamadır. Talep yönlü açıklamalar ise hizmetler sektöründeki genişlemeye odaklanmaktadır. Talep yönlü faktör olarak özellikle isteğe bağlı yarı süreli çalışanların istihdam edildiği hastanecilik sektöründeki genişleme önemlidir. Ayrıca bu ülkelerde hükümetlerin ya da yerel yönetimlerin evlerinde ebeveynlerine ya da çocuklarına bakan annelere bakım ücreti ödemesi de yarı süreli çalışmayı bir seçenek olarak öne çıkarmaktadır (Drange I, Egeland C, 2014).

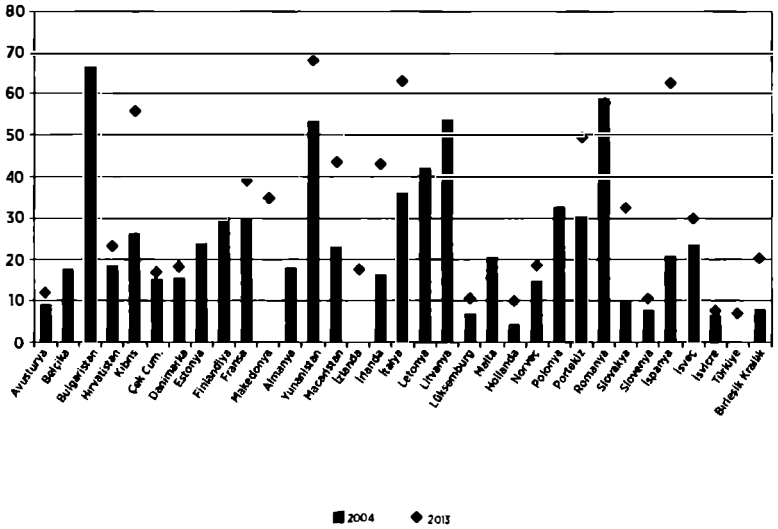
Norveç'te kadınların yüksek eğitimli olması yarı süreli çalışma tercihini azaltmaktadır. Anlaşıldığı kadarıyla ekonomik faktörler kadınların yarı süreli çalışmasını belirleyen önemli bir faktördür. Nitekim eşinin kazancı yüksek olan kadınlar yarı süreli çalışmayı daha az tercih etmektedir. Çocuk bakımı sorumluluğunun kadında olması kadının tam süreli çalışmasını engellemektedir (Kitterod RH ve diğ, 2013).

III.3. Mecburi yarı sürelilik

Yarı süreli çalışanlar içinde bu konuma mecbur kalanların oranı giderek artmaktadır. İngiltere'de 2008-2013 arasında toplam istihdam %0.4 oranında artarken, yarı süreli istihdamdaki artış %5.5 olmuştur. Aynı dönemde mecburi yarı sürelilerin oranı %11'den %20'ye yükselmiştir. Yunanistan'da ise istihdam %24 oranında azalırken, yarı süreli işler %18 oranında artmıştır. Buna bağlı olarak mecburi yarı sürelilerin oranı %44'den %68'e yükselmiştir. Yarı ve tam süreli çalışanların saatlik ücretleri arasındaki farklılık yarı süreliliğe mecburiyetin olumsuz etkilerini belirginleştiren bir sorundur. Yunanistan'da ücret farklılığı çok büyüktür. Mecburi yarı süreliler daha fazla oranda düşük nitelikli işlerdedir. Kadınların çocuk sayısının artması onları yarı süreliliğe mahkûm eden bir faktördür (Veliziotis M ve diğ, 2015).

Bulgaristan, Kıbrıs, İtalya, Romanya, İspanya'da yarı süreli çalışanların yarıdan fazlası bu statüye isteksiz biçimde razıdır. ABD'de bu oran %27'dir.

Şekil 4.12: İsteksiz yarı sürelilerin toplam yarı süreli istihdamdaki oranı (%), 2004 ve 2013 için



Kaynak: ILO, 2015: 20

III.4. Yarı süreli çalışmanın sonuçları

Yarı ve tam süreli çalışanların sendikalaşma oranları 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 sendikal 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 yaş çalışanların sendikalaşmaya ilgisi de azdır. 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 çok görünür olduğu yaş dilimi ise 25-64'tür. Aynı derecedeki farklılık düşük eğitimliler için de söz konusudur. Üniversite eğitimli yarı ve tam süreli çalışanlar arasında ücret eşitsizliği 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 (Gallagher DG, 1999: 59-74).

1990'larda 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 (Delsen R, 1998: 57-69).

Avrupa'da, 1990'larda, 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 (Dearden SJH, 1995).

AB27 bölgesinde (2009 için) erkeklerin saatlik ücreti kadınlardan %10-30 daha yüksektir. Fark Almanya, İngiltere ve Kuzey Avrupa ülkelerinde daha belirgindir. Buna karşılık tam süreli çalışan kadınlar yarı süreli hemcinslerine göre saat başına %5-20 daha fazla kazanmaktadır. Dolayısıyla kadınlarda yarı süreliliğin yaygınlaşması cinsler arasındaki gelir farklılığını daha da görünür kılan bir etki göstermektedir. Yarı süreli çalışmanın yaygın olduğu ülkelerde cins temelli ücret eşitsizliği de belirgindir. Matteazzi ve arkadaşları (2013), yarı ve tam sürelilerin saatlik kazançları arasındaki farklılığın yapılan işin niteliğiyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Zira yarı süreli işler genellikle daha niteliksiz ve buna bağlı olarak daha düşük ücretlidir. Buna karşılık Avrupa'daki kadın erkek ücret eşitsizliği ancak yarı yarıya yarı süreli çalışma ve işin niteliğiyle açıklanabilmektedir. Kadın erkek ücret eşitsizliğinin kalan yarısı tamamen kadının kadın olmasından kaynaklı gibi görünmektedir (ILO, 2015: 16).

Yarı süreli çalışmanın iş ve ev dengesini sağlamada etkili olacağı belirtilmesine karşın, Hollanda ulusal verileri, tersine, yaşam memnuniyetinin haftalık çalışma süresinin 40 saate yaklaşmasıyla arttığını göstermektedir. Bu hem erkekler hem de kadınlar için geçerlidir. Kadınların yarı süreli çalışma durumunda yaşam memnuniyetlerindeki düşüş gelirlerinin azalmasıyla ilgilidir. Yarı süreli çalışan kadınların önemli kısmının yüksek eğitimli olması insan kaynaklarının verimsiz kullanıldığı eleştirilerine yol açmaktadır (Booth AL, Van Oours JC, 2013). Buna karşılık Belçika'da 26-29 yaş çalışan kadınlarda iş ve ev sorumlulukları arasındaki çatışmayı çözmenin yolu iş saatlerinin azaltılması olarak ortaya çıkmaktadır (Laurijssen I, Glorieux I, 2013).

Finlandiya'da 14-16 yaş arasındaki sekizinci-dokuzuncu sınıf öğrencilerinde yapılan bir ulusal okul sağlığı araştırmasında yarı süreli çalışmanın alkol kullanımıyla ilişkisi incelendi. 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. Ağır iş yapan çocuklarda alkol kullanma sıklığı (cins, yaş, anne-baba eğitimi, anne-baba iş statüsü gibi değişkenlerin kontrolü sonrasında) üç kat daha fazlaydı (Kouvonen A, Lintonen T, 2002).

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 notları %20 düşmektedir (Holloway JH, 2001).

Çin'de üniversite öğrencileri daha çok deneyim kazanmak için yarı süreli çalışmaktadır. İkinci sıradaki etken para kazanmaktır. İş deneyimi kazanma isteği ise Çin'in rekabetçi piyasa koşullarıyla ilişkilidir. Yani öğrenciler rekabetçi ortamda iş bulma fırsatını arttırmak için öğrencilikte çalışmaya yönelmektedir. Nitekim firmalar da öğrenciliklerinde çalışmış olanları işe almayı tercih

etmektedir. Buna karşılık öğrencilerin %11'i yarı süreli çalışmanın akademik başarılarını olumsuz etkilediğini söylemiştir ve çalışmayanların notları çalışanlara göre daha yüksektir (Tam Oi B, Morrison K, 2005). Yine Çin'deki bir başka araştırmada yarı süreli çalışmanın üniversite öğrencilerinin okula aidiyet hislerini azalttığı, bunun da okul başarısını düşürdüğü bulunmuştur (Tao VYK, Iong CWI, Wu AMS, 2008).

İrlanda'da çalışan öğrencilerin başarı düzeyi daha düşük, okulu bırakma oranları daha yüksektir. Çalışan öğrencilerin okulu bırakma oranı, çalışmayanlara göre, başka faktörler kontrol edildikten sonra, 1.4 katıdır. Okulu bırakma hızı haftalık çalışma süresiyle de ilişkilidir. Süre 20 saati geçtiğinde bırakma hızı 2.6 kat olmaktadır (McCoy S, Smyth E, 2007).

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 gıda sektöründedir. Yarı süreli çalışmanın temel nedeni geçim sıkıntısıdır. Öğrencilerin %68'i öğrenim borçlusudur ve bir biçimde başka borcu olanların oranı da %49'dur. %79'u da borçlarından kaygılıdır. Çalışmak öğrencilerin fiziksel, ruhsal sağlıklarını ve genel sağlık algılarını olumsuz etkilemiştir. Sağlık durumları genel toplum ortalamasından daha kötüdür. Yarı süreli çalışanların akademik başarı düzeyi de düşmektedir (Carney C, McNeish S, McColl J, 2005).

Kore'de ulusal bir veri tabanı üzerinde yapılan bir araştırma, etkili olabilecek diğer bütün faktörlerin kontrol edilmesi sonrasında, yarı süreli çalışan ortaokul öğrencilerinin intihara eğiliminin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Jo SJ ve diğ, 2015). Benzer bir bulguyu Page ve arkadaşları (2013) Avustralya için sunarlar. Avustralya'da 2009'dan itibaren ortaya çıkan erkeklerdeki intihar artışının (salgın diye niteliyorlar) yaygınlaşan yarı süreli çalışma ve işsizlikle ilişkili olduğunu gösterirler.

Tam süreli çalışmanın erişkin grup için de sağlık bakımından ne denli önemli olduğu konusunda Rosenthal ve arkadaşları (2012) Connecticut'tan kanıt sunarlar. Tam süreli çalışanların yarı süreli çalışanlara ve işsizlere göre hem fiziksel hem de ruhsal bakımdan

daha sağlıklı olduğunu gösterirler. Tam süreli çalışanlarda stres daha yüksek olsa bile, yarı süreli çalışanların ve işsizlerin daha çok sigara içmeleri ve daha sağlıksız beslenmeleri bu sonucu yaratan faktördür.

IV. Evde Çalışma

Evde çalışma (home at work) ya da 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 arttırmasıdır. Ayrıca işe ulaşım sorununu ortadan kaldırması gibi olumlu yanları da vardır. Ulaşım sorununun ortadan kalkması çalışma sırasındaki kesintileri yok edip, işe konsantrasyonu arttırabilir.

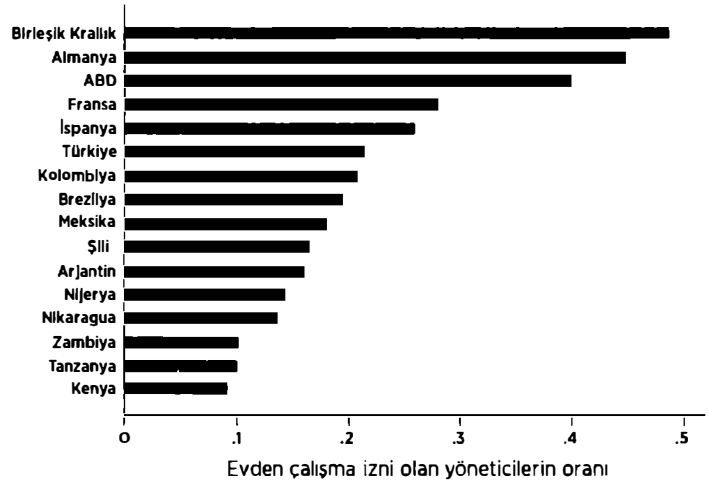
1990'ların sonunda ev çalışanlarının önemli bölümü (%90-95) kadındı. Çoğu ev çalışanı için bu biçim, emek piyasasına katılmanın tek yoluydu. Ayrıca bu grupta göçmenlerin, azınlıkların ağırlığı da fazlaydı. Ev çalışmasının yaygınlaşması üzerine ILO 1996 yılında ev çalışması ile ilgili bir Öneri ve Sözleşme 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 (Zeytinoğlu IU, 1999: 228-230).

Amerika'da Ulusal İstatistik Bürosu'nun verilerine göre evde çalışanların sayısı 1998'de 1.3 milyon iken 2014'te 4.2 milyona yükselmiştir. Bunların üçte birinden fazlası bir firmanın çalışanı durumundadır. Kalanları ise kendi hesabına çalışan ya da aile işletmesinin çalışanıdır (ACAS, 2014: 3).

Ev çalışması bugün çok geniş bir spektrumdaki meslekler için söz konusudur. Satış asistanlarından, yöneticilere ve software mühendislerine kadar. Grafik 4.13, 2012 için normal mesai saatleri içinde evden çalışan yöneticilerin oranını göstermektedir. Ev

çalışmasının yaygınlaşmasının nedenlerinden birisi çocuklu çalışan sayısındaki artıştır. ABD'de son 30 yıl içinde evden çalışanların toplam çalışanlar içindeki oranı üçe katlanmıştır: 1980'de %0.75, 2010'da %2.4 (Bloom N ve diğ, 2015).

Grafik 4.13: Normal çalışma saatleri içinde evlerinde çalışan yöneticilerin oranı (%)



Kaynak: Bloom N ve diğ, 2015

ABD'de ev çalışmasının artış nedenlerinin başında çalışma yaşamının feminizasyonu gelmektedir. Çocuk sahibi kadınlar 1965 yılında haftalık zamanlarının %8.4'ünü ücretli bir işte çalışarak geçirirken 2012'de bu oran %21.7'ye yükselmiştir (The Council of Economic Advisers, 2014: 6). Çalışma düzeninin esnekleşmesi bu gerçekle alakalıdır. ABD'de haftada en az bir gün evde çalışanların oranı 1997'de %7 iken 2010'da 9.5'e yükselmiştir. Tamamen evde çalışanların oranı ise %4.8'den 6.6'ya çıkmıştır. 2010 için 65 yaş üzerindeki grup içinde tamamen evde çalışanların oranı %10'dur. Evde çalışanların dörtte biri yönetim, iş ve finansal mesleklerdedir. Eğitim ve sağlık sektöründe de evde çalışma yükseliştedir. 2000-2010 arasında evde çalışan mühendislerin, bilgisayarcıların ve bilim üretimiyle ilgili meslek sahiplerinin oranı %70 artmıştır.

Son bir hafta içinde herhangi bir nedenle en az bir gün evde çalışmış olanların sayısı 5.8 milyondur (toplamdaki oranı %4.3). Evde çalışanların %43'ünün kazancı yıllık 25 bin doların altındadır. 50 bin dolardan az geliri olanların oranı ise %73'tür. ABD'de evde çalışanların sınıfsal karakteri değişmektedir. 1960'larda evde çalışan denildiğinde anlaşılan kendi hesabına çalışanlardı. 2010 araştırmasında bu sınıf %45 oranıyla yine ilk sırada ise de ağırlığı giderek azalmaktadır. İkinci sırada yer alan sınıf ise %41 ile ücretli ve maaşlı olanlardır. Haftanın bazı günleri evde çalışanlar arasında ise maaşlıların oranı %72'ye çıkmaktadır (Mateyka PJ ve diğ, 2012).

Ev çalışmasının çalışanlar açısından dezavantajlı yanları 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.

Ev çalışmasının 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 düşürmesidir.

Ev çalışmasının işletmeler açısından dezavantajları; çalışanın doğrudan denetim olanağının yitirilmesi, performans değerlendirmenin güçlüğü, evde yapılan iş için veri güvenliğinin düşüklüğü, şirketlerin piyasa rekabet güçlüğü içine girebilmeleridir (yukarıdakilerle bağlantılı olarak) (Lim VKG, 2000).

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 sorumluluklarından kurtulmalarına olanak sağlar. Böylece kendi hesabına çalışanlar olarak kabul edilenler iş sağlığı yasalarının kapsamı dışına çıkarılır, hastalık, işsizlik, iş göremezlik sigortalarından mahrum bırakılırlar (Zeytinoğlu IU, Muteshi JK, 1999: 10).

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 ortaya

koymaktadır. Farkın nedeni kadınların iş performansının yetersizliği olmayıp, ev çalışması sırasında işlerine daha az zaman ayırabilmeleridir. Bunun nedeni ise kadının ev içindeki sorumluluğunun fazlalığıdır. Evde çalışan erkek ev işlerinden sorumlu olmazken, evde çalışan kadınlar gelir getiren işlerinin yanı sıra ev işlerini de tamamlamak zorundadır (Bond S, Sales J, 2001;Stratton LS, 2001).

Singapur'da yaklaşık 300 ev çalışanı üzerinde yapılan bir araştırma ev çalışmasını daha çok kadınların tercih ettiğini göstermekteydi. Ev çalışanları arasında evli olanlar 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 (Lim VKG, 2000).

Barber ve Jenkins (2014) esnek teknolojilerle işin eve taşınmasının çalışanların uyku kalitesinde bozulmaya neden olduğunu saptamışlardır.

Çin'in en büyük seyahat firmalarından birisi olan Ctrip International'da yapılan bir deneysel çalışma, evde çalışmayı gönüllü olarak kabul eden çağrı merkezi çalışanlarında %13 performans artışı gerçekleştiğini göstermiştir. Bunun %9'u daha uzun süre çalışmaktan (daha az dinlenme arası vermeye ve daha az hastalanmaya bağlı olarak) ve kalan %4'ü de her dakikada daha fazla sayıda telefon görüşmesi yapmaktan kaynaklanmıştır. Ev çalışanları ayrıca iş doyumlarının arttığını belirtmişlerdir (Bloom N ve diğ 2015). Buna göre ev çalışması emek yoğunluğunu arttıran, çalışma süresini uzatan bir işlev görmektedir.

Gallup'un 2013 yılında finansman sektöründe global ölçekli yaptığı bir araştırma, firmaların çağrı merkezlerini ev çalışması usulüyle yapılandırmasının, çalışanların haftalık çalışma süresini 4 saat uzattığını, üretkenliklerini arttırdığını göstermektedir. Ayrıca ev çalışması bu sektörde de kapalı alan maliyetlerinden tasarruf sağlamaktadır. Kimi büyük şirketlerin bu şekilde elde ettikleri kazanç yıllık 10 milyon dolar kadardır. Ev çalışması çalışanın işine

bağlanmasını arttırırken, işe devamsızlığını ve hastalık sıklığını azaltmaktadır (PWC, 2014: 9).

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. Patron böylece, esasen düzensiz ve 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 gerçekleştirmek zorundadır. Ev çalışması kadının üzerindeki sorumlulukları katlamıştır. Ev çalışmasında emek yoğunluğu, iş ritmi artmış, çalışma süresi uzamıştır. Ev çalışması aynı zamanda yarı süreli ise ücret düşmüştür.

V. Tele Çalışma

Tele çalışma (tele working) bir çalışanın, işinin en azından bir kısmını işyerinin dışında gerçekleştirmesidir (Beasley RE, Lomo-David E, Seubert VR, 2001). Bu anlamda evde çalışma ile çok yakından ilişkilidir.

Tele çalışma enformasyon teknolojilerinin olanaklı kıldığı yeni bir çalışma düzenidir. 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) iş yapmak üzere 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.

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 (Templer A ve diğ, 1999).

Özellikle bilgisayarlı üretimin gelişmesi bilgisayarlar üzerinden gerçekleştirilen işlerin (bilgisayar programcılığı, veri toplama, veri girişi, veri analizi, rapor yazımı gibi) evde tek başına yapılmasını olanaklı hale getirmiştir.

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 olduğunu 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 (Beasley RE, Lomo-David E, Seubert VR, 2001).

Kadınların tele çalışmayı bir diğer tercih nedeni ev işlerine zaman ayırabilmektir. Erkeklerde ise hedef boş zamanın artırılabilmesidir. Yani kadın açısından tele çalışma iş yoğunluğunun artması, çalışma süresinin uzaması anlamına gelirken, durum erkeklerde tam tersidir. 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 (Hilbrecht M ve ark, 2008).

ABD'de 1997'de en büyük 1000 şirketin üçte ikisinin tele çalışma programı vardı. 1990-1995 arasında tele çalışanların sayısı 2.4 milyondan 7.6 milyona yükselmişti. Sonraki beş yıl içinde ise sayının 25 milyona yükseleceği tahmin edilmekteydi (Templer A, Armstrong-Stassen M, Devine K, Solomon N, 1999: 77-84). 2005 yılında ABD'de 45 milyon tele çalışan vardı (Major DA, Verive JM, 2008).

Avrupa Birliği ülkelerinde 1998 yılı için tele çalışanların sayısı 1.1 milyondu (toplam emek gücünün binde 8'i). 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 (Sparrow PR, 2000).

Tablo 4.2: 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

Polonya'da kamu fonları tele çalışmanın yaygınlaştırılması için özel destek vermektedir. İngiltere'de işçilerin çalışma mekanlarını değiştirme hakları olduğunu belirleyen yasal düzenlemeler vardır. Hollanda'da işyerlerinin %56'sı tele çalışma olanağı sunar. Belçika'da işçilerin %13.3'ü bir şekilde tele çalışırlar. Bunlar 2013 verileridir. Tele çalışmadaki esas amaç ise kadınların düzensiz, yarı süreli, düşük ücretli olarak istihdama girişini arttırmaktır (Budginaite I ve diğ, 2016: 52)

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 (Patrickson M, 2002).

Tele çalışmanın en önemli sonuçlarından birisi çalışma sürelerini uzatmasıdır. Çalışma süresinin haftada yedi gün ve 115 saate (günlük 16-18 saat) kadar uzayabildiğini gösteren yayınlar vardır (Armstrong NJF, 1999: 43-47).

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 azalmasıyla %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 arttırabilmektedir. 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 (Templer A, Armstrong-Stassen M, Devine K, Solomon N, 1999: 77-84; Solano MT, Kleiner BH, 2001).

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. Çok çocuklular tele çalışmayı daha çok "tercih" etmektedir. Tele çalışma yaşla artmaktadır. Tele çalışma önemli derecede ücretlendirilmemektedir. Bu da ev ve iş yaşamları arasındaki gerilimi arttırıcı bir unsurdur (Tremblay DG, Paguet R, Najem E, 2006).

Tablo 4.3: Kanada'da evde tele çalışmayı "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

Tablo 4.4: Kanada'da meslek gruplarına göre tele çalışma ve "tercih" 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 çalışmada çalışanların izolasyonu önemli bir sorundur. İzolasyon sosyal ilişkileri ortadan kaldırdığı, çalışanın işletmeye aidiyetini engellediği için önemlidir (McNaughton D ve diğ, 2014). 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 arttıracağı 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 kontrollerinin arttığını belirtmişlerdi. Buna karşılık patronların %80'i üretkenliğin ve işe devamsızlığın azaldığını bildirmişti. 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 ise izolasyon (%90), ekip duygusunun yokluğu (%70), kontrol güçlüğü (%40), motivasyon güçlüğü (%67), sosyal etkileşimde sorun (%80) (Ward N, Shabha G, 2001).

2005'de 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 arttırır. 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 (Golden T, 2007). ABD'deki sonuçlar da benzerdir (Sharit ve diğ, 2009).

Tele çalışma dinlenme ve çalışma zamanları arasındaki geçişkenliği arttırır. Avustralya'da yapılmış bir araştırma da işin eve alınmasının evdeki yoğunluğu arttırdığını göstermiştir. Bu özellikle kadınlar için geçerlidir. Tele çalışma işle çocuk bakımı sorumluluğu arasında gerilim yaratmaktadır. Oysa tele çalışmayı savunan en güçlü argüman iş ve ev yaşamları arasındaki uyumun artacağı şeklindedir (Hollowey D, 2007).

ABD'de yapılan bir araştırma tele çalışmada çalışanların karar hakkının önemli olduğunu göstermektedir. Olumlu sonuçlar ancak çalışanlar nasıl, nerede, ne zaman çalışacaklarına kendileri 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 (Kossek EM, Lautsch BA, Eaton SC, 2006).

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 arttırdığını, istirahat süresini kısalttığını, çalışanları sosyal olarak izole ettiğini, yalnız çalışma nedeniyle stres ve iş yükü yarattığını, iş kazası bildirim oranında azalmaya neden olduğunu (çalışanların tele çalışmadaki iş kazalarını işle ilgili olarak değerlendirmemeleri nedeniyle) göstermiştir (Montreuila S, Lippet K, 2003).

Bazı araştırmalar ise, tele çalışmanın iş aile yaşamı arasındaki çatışmayı azaltmasının, ancak toplam çalışma süresinin azalmasıyla olanaklı olabileceğini göstermektedir (Sakamoto Y, Spinks WA, 2008).

VI. Geçici Çalışma

Geçici istihdam (temporary employment) ya da geçici çalışma (temporary working) işçinin belirli, tanımlı, sınırlı bir süre boyunca istihdam edilmesidir. Sabit süreli sözleşmeleri, proje ya da amaç temelli sözleşmeleri, mevsimlik istihdamı, günlük istihdamı içerir. Sabit süreli sözleşmeler patrona talepteki dalgalanmaları yanıtlama olanağı verir. Yanı sıra, firmalar artık belirli süreli projeler için geçici istihdama yönelmektedir. Bu durumda aynı işi yapan, ancak farklı şekillerde istihdam edilen işçilerin yönetimi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca geçici istihdam eğitime daha az kaynak ayrılması nedeniyle firma üretkenliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Sabit süreli sözleşmeli işçilerin çoğu bu konumu isteyerek seçmiş değildir. Bu da üretkenliği azaltan bir etki yaratır. Mevsimlik ya da günlük istihdam ise esnek çalışmanın, enformel istihdamın en tipik biçimidir ve özellikle çevre ülkelerde yaygındır. Merkez ülkelerde de giderek yaygınlaşmaktadır (http://www.

ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS_534826/lang--en/index.htm).

ILO'nun yayınladığı bir alan araştırması (2016: 24) çevre ülkelerdeki firmaların geçici çalışmayı tercih nedeninin maliyetleri düşürmek olduğunu göstermiştir.

Geçici çalışma ekonomik kriz dönemlerinde artış göstermektedir. Dünyaya bakıldığında firmaların %40'ı geçici işçi çalıştırmaktadır. Geçici işçi çalıştıran bu firmalardaki geçici işçi oranı %30 kadardır. Geçici çalışanların toplamdaki oranı Doğu Asya'da %35, Latin Amerika'da %30, Afrika'da %25, Güney Asya'da %20 'dir (Aleksynska M, Berg J, 2016: 6-12).

Hindistan'da mevsimlik çalışanlar toplam istihdamın %30'udur. Avrupa'da belirli süreli sözleşmeyle istihdam edilenler kadınlar arasında (%13), düşük eğitimlilerde (%16), düşük mesleki statülü gruplarda (%21) daha fazla orandadır. Bangladeş ve Afganistan'da hizmet sektöründeki kadın geçici çalışanlar erkeklerin dört katı orandadır. Gençler arasında diğer yaş gruplarının dört katıdır. Geçici ya da sabit süreli istihdam yazılı ya da sözel sözleşmelere dayalı olabilir. Çevre ülkelerde yazılı sözleşme daha nadirdir. Yazılı sözleşmeyle bağlanan geçici çalışma durumu Ekvador'da %47, Guatemala'da %17, Meksika'da %24, Panama'da %21'dir. Kadınlar daha çok sözel sözleşmeye muhataptır. Yine bütün dünyada geçici istihdam hizmet sektörlerinde daha yaygındır. Geçici istihdam çalışma ajansları üzerinden de gerçekleştirilebilir. Ancak bu şekilde istihdam edilen geçici çalışanların, toplam geçici çalışanlar içindeki oranı merkez kapitalist ülkelerde bile beşte bir düzeyinde değildir (ILO, 2015: 4-10).

AB28 coğrafyasında geçici çalışanların toplamdaki oranı 2005 ile 2015 arasında değişmeden kalmıştır: %12. Oran Kıbrıs'ta üçte bir, Malta, Yunanistan, İrlanda ve Polonya'da ise dörtte bir düzeyindedir. Gençlerdeki oran ortalamanın üzerindedir: %20 (Eurofound, 2016: 20).

AB'de geçici çalışmada kadın ve erkekler arasında önemli fark yoktur. Belçika, Lüksemburg ve Hollanda'da kadın geçici çalışanların oranı erkeklerin iki katıdır. Gençler arasında 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. 1994'de Fransa ve İspanya'da çalışan adolesan gençlerin %80'i geçici işlerdeydi. Bu oran Almanya'da %70, Avusturya ve İsveç'te %60 idi (Delsen L, 1999: 99-113; The European Trade Union Institute, 2009). İspanya'da 2000 yılı içinde gerçekleştirilen iş sözleşmelerinin %91'i geçici nitelikteydi ve en fazlasından birkaç yıllıktı (Peiro JM, Montalvo JG, Gracia F, 2002: 57).

OECD coğrafyasında geçici çalışanlar 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 (ILO, 2003: 105).

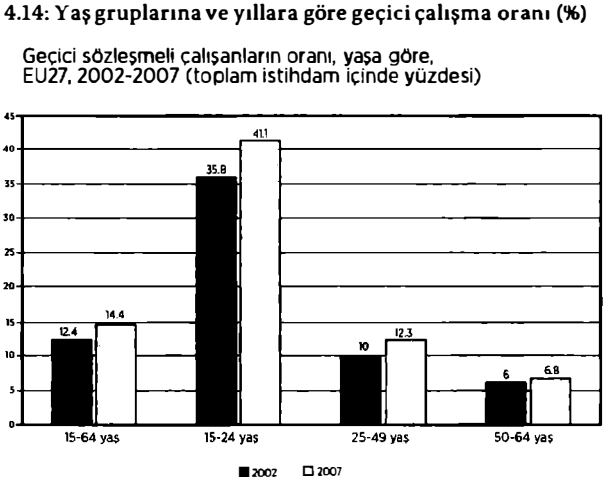
Tablo 4.5: Avrupa Birliği ülkelerinde geçici çalışanların yıllara göre oranı (%)

	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).

Şekil 4.14: Yaş gruplarına ve yıllara göre geçici çalışma oranı (%)



Kaynak: Giaccone M, Colleoni E, 2009

ABD'de geçici çalışanların ancak %9'unun şirket temelli sağlık sigortası vardır, standart tam süreli çalışanlarda oran %72 iken emeklilik sigortasına sahip olanların oranı ise bu iki grup için %4 ve 76'dır. Avrupa'da geçici işçilerin işyerindeki riskler konusundaki bilgisi daha azdır. Bu sorun işe girişte verilen eğitimin yetersizliğiyle ilişkilidir. İş kazası sıklığı geçici çalışanlar arasında daha yüksektir. Fransa'da geçici işçilerde %13.3 iken ülke ortalaması %8.5. İspanya'da geçici çalışanlarda iş kazası sıklığı sürekli çalışanlardaki sıklıktan 2.5 kat fazladır. Ölümcül iş kazalarındaki fark ise 1.8 kattır. Belçika'da da geçici çalışanlardaki iş kazası sıklığı sürekli çalışanların iki katıdır. Sendikaların geçici işçileri örgütlemesi daha zordur. İspanya'da kriz döneminde düzenli çalışanların %2.5'u işlerini kaybetmişken, geçici işçilerde oran %15 olarak saptanmıştır. Ekonomik kriz geçici istihdamı tetiklemiştir (ILO, 2015: 25-33).

Battisti ve Vallanti'nin (2013) İtalya'da küçük işletmelerde yaptıkları bir araştırma geçici süreli sözleşmeli istihdamın işçilerin firmaya bağlılığını, motivasyonunu ve üretime yönelik çabalarını olumsuz etkilediğini, iş ortamını bozduğunu göstermiştir. Firma üretkenliği ile geçici istihdam arasındaki nefatif ilişki ILO tarafından da değişik ülkeler için bildirilmiştir (ILO, 2015: 31).

İspanya'da ulusal ölçekli bir veri tabanı üzerinde yapılan bir araştırma, geçici istihdam edilen kadınların, bu çalışmanın ev ve iş yaşamı arasındaki dengeyi bozması nedeniyle, kendi hesabına çalışan konumuna geçmeyi tercih ettiklerini göstermiştir (Bonet R ve diğ, 2013).

İngiltere'de ulusal veri tabanından seçilen bir örnek 1997-2001 yılları arasında izlenmiştir. Sonuçta ruhsal sağlığı bozuk olan düzenli çalışanların, ruhsal sağlığı iyi olanlara göre daha fazla oranda geçici çalışma biçimine geçtiklerini ortaya koymuştur. Ancak geçici istihdama bu geçişi yetiyitimli işçilerin kendileri mi tercih etmişlerdir, yoksa firmaların zorlamasıyla mı buna mecbur kılınmışlardır, bu nokta belirsizdir (Dawson C ve diğ, 2015). Avustralya'da yine ulusal ölçekli bir veri tabanında yapılan araştırma ise geçici çalışanların ruhsal sağlığının düzenli çalışanlara göre daha kötü olduğunu göstermiştir (La Montagne AD ve diğ, 2014).

İtalya'da 16-64 yaş arasındaki tüm çalışan nüfusta 2007-2010 arasında yürütülen uzunlamasına bir araştırma geçici çalışmanın çalışanın sağlığını olumsuz etkilediğini, bu etkinin sağlıksız bireylerin başlangıçta geçici işlerde istihdam edilmesine bağlı olmadığını, geçici çalışma süresinin uzaması durumunda bu olumsuzluğun daha da belirginleştiğini, geçici çalışmanın sağlık üzerindeki olumsuz etkisinin erkeklerde değil, kadınlarda ve çok güçlü biçimde geçerli olduğunu göstermiştir (Pirani E, Salvini S, 2015).

VII. 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 esnek istihdam biçimlerinin yaygınlaşmasından sorumludur.

2- Esnek çalışma düzeni kadınlar arasında daha yaygındır. Ancak son yıllarda erkeklerdeki artış daha belirgindir. 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 vahşileşen 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 çalışanda yarattığı mecburiyet, 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 harcamasından kurtulma olanağı elde eder.

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 arttırır. 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 yalandır. Denge denilen şey, iş yaşamı içinde şekillenen sınıfsal baskının (düşük ücret, niteliksiz iş gibi) ev ortamında da işçi sınıfı tarafından zorunlu kabulünden başka bir şey değildir. Kapitalist sistem önce çocuk bakım hizmetlerini, kreşleri, okulları özelleştirmekte, sonra da tam süre çalıştıklarında

bile çocuklarını bu özel kurumlara (kazançları yetersiz olduğu için) gönderemeyecek durumda olan aileleri, evde, tele, yarı 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 arttırma kaygılarının ötesinde, esnek istihdam biçimleri işçi sınıfının örgütlülüğünü kırmak için de tercih edilir. 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 süreli ve kalıcı 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 hizmet etmek, itaatkar olmak, az kazanmak, işsiz kalmak demek olduğunu 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.

10- Esnek istihdam aynı zamanda işsizliği gizlemenin, kalkınma izlenimi yaratmanın yoludur. Oysa istihdamın esnekleştirilmesi eşitsizlikçi, kutuplaşan bir toplum yapısı yaratmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Esnek Üretimin İşçiler ve İşçi Sınıfı Üzerindeki Etkileri

I. Esnek Üretim Koşullarında Sınıflar ve İşçi Sınıfının Durumu

Her şeyin esnekleştiğini varsayan postkapitalist paradigma teknolojik determinist bir mantığa sahiptir. Günümüzdeki bütün gelişmelerin bilgisayar teknolojilerindeki ilerlemeyle belirlendiğini öne sürer. Buna göre teknolojik gelişme, çıplak emek gücüne gereksinimi azaltmakta, emek gücünün niteliğini yükseltmektedir. İşçi sınıfını tanımlayan mavi 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, teknolojideki gelişmelerle bağlantılı biçimde, hem sanayi hem de hizmet sektörlerinde emek gücünün niteliğindeki yükselmedir.

Hatta artık üretimde emek gücüne gereksinim bile kalmamakta, bütün üretim hattı bilgisayarlarla donatılmakta, eskiden insanın yerine getirdiği işleri bilgisayarlar üstlenmektedir.

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. Artık ortada sınıf denilebilecek bir yapı kalmamaktadır. Ayrıca,

sermaye mülkiyetinin değişik finansal araçlarla tabana yayılması da bu sürece katkı koymaktadır.

Oysa biz daha önceki bölümlerde gördük ki, teknolojik gelişme bir yandan emek gücünün içine yeni çelişkiler sokmakta, bir yandan da burjuvaziye işçi sınıfına tahakküm uygulamak konusunda yeni imkanlar sunmaktadır. 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. Pekâlâ yüksek eğitimli ve nitelikli işçiler çevre emek gücü konumunda bulunup, iş güvencesinden yoksun kalabilirler. Teknolojinin yarattığı yeni tahakküm biçimi ise, burjuvaziye sunduğu yakından denetim olanağıyla ilişkilidir. Zira bilgisayarlar çalışanların çok daha sıkı biçimde denetlenmesine yaramaktadır. Öte yandan, teknolojik gelişmeyle ilişkilendirilen yeni yönetim biçimleri de çalışma yoğunluğunu arttırmakta, çalışma süresini uzatmakta, sömürüyü derinleştirmekte, işçiyi şirkete ve sisteme bağlayan ideolojik bir işlev görmekte, 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, herkese 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 olgunun eşliğinde artıyor. Artık toplumun kalıcı bir bölümü çalışma, gelir elde etme, insanca yaşama olanağını çok önemli derecede yitirmiş durumda. İşsizlik yoksulluğu da derinleştiriyor, kalıcı kılıyor. İşi olan kesim ise esnek yönetim stratejilerine tabi durumda bir yandan düzensiz, yarı süreli, sözleşmeli, yani iş güvencesiz, yarı gelirli biçimde, dönem dönem işsizler katına düşerek çalışmak zorunda kalıyor, bunlarla bağlantılı olarak kendi içinde son derece heterojen bir yapı sergiliyor. Sömürgen bir azınlıkla, bütün zenginlikleri, değerleri üreten çoğunluk arasındaki kutuplaşma derinleşiyor. Emekçi karakterli toplumsal yapıyla, kalan asalak sınıf arasında açık ve/veya gizli çatışma dinamikleri her yerde boy veriyor.

Sonuç olarak işçi ve emekçi sınıflarla, (şimdi çok daha gelişkin olan, dolayısıyla sömürmek bakımından kendi sahiplerini çok daha güçlü kılan) üretim araçlarını elinde tutan kapitalistler arasındaki çelişkiler derinleşiyor. Toplumsal eşitsizlik ve çelişkilere ilişkin sayısız 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 bu alt bölümde sınıfın yapısına ilişkin kimi verileri aktararak az önce yaptığımız saptamaları bir ölçüde renklendireceğiz. Esnek üretim denilen yeni birikim rejiminde işçi sınıfının somut durumunu değişik açılardan yansıtmaya çalışacağız. İşçi sınıfının kendi iç yapısını, üretim ortamındaki konumunu, yeni teknolojilerin ve emek örgütlenme biçimlerinin işçi sınıfını yaratıcılık, yabancılaşma, memnuniyet gibi özellikler açısından nasıl etkilediğini ele alacağız.

I.1. Günümüz toplumunun sınıflı karakteri: Esneklikle rijidite iç içe

Üretimin yapısı, teknoloji, yönetim ve istihdam biçimleri esnekleştiriliyor, ancak aynı şey sınıfsal yapılar ve sınıf ilişkileri için kesinlikle söz konusu değil.

Sınıf toplumsal yapıyı ve ilişkileri belirleyen en önemli gerçekliktir. Sınıfın ne olduğuna ilişkin tartışmalar esas olarak 19. Yüzyılda Marx ve Weber zamanında başlamış, bununla birlikte sınıf konusunda Marksist ve Weberci ekoller gelişmiş, sonrasında ise tartışma Yeni Marksist ve Yeni Weberci ekoller arasında devam etmiştir.

Marx sınıfı üretim araçları mülkiyeti üzerinden tanımlar. Toplumu üretim araçlarına sahip olan burjuvazi-kapitalistler ve başka herhangi bir mülkiyete sahip olmadığı için emek gücünü burjuvaziye satmak zorunda kalan işçiler-proleterler olarak ikiye ayırır. Marx bununla da kalmaz, burjuvazi ile işçi sınıfı arasına bir de orta sınıf yerleştirir. Bu toplumsal bölmenin, üretim araçlarındaki

gelişmeler, sermayenin merkezileşmesi ve tekelleşmesiyle birlikte proleterleşerek eriyeceğini, buna bağlı olarak da kapitalist toplum yapısının daha polarize bir karakter kazanacağını ileri sürer.

Dolayısıyla postkapitalist tezlerin, esnek üretim paradigmasının esas itirazı Marksizmin bu görüşünedir. Bu nedenle esnek üretim sistemiyle birlikte sınıfsal yapıların başına ne geldiğini incelemek, birbirine aykırı postkapitalist ve Marksist görüşleri sınamak ve gerçeği anlamak bakımından yaşamsal öneme sahiptir.

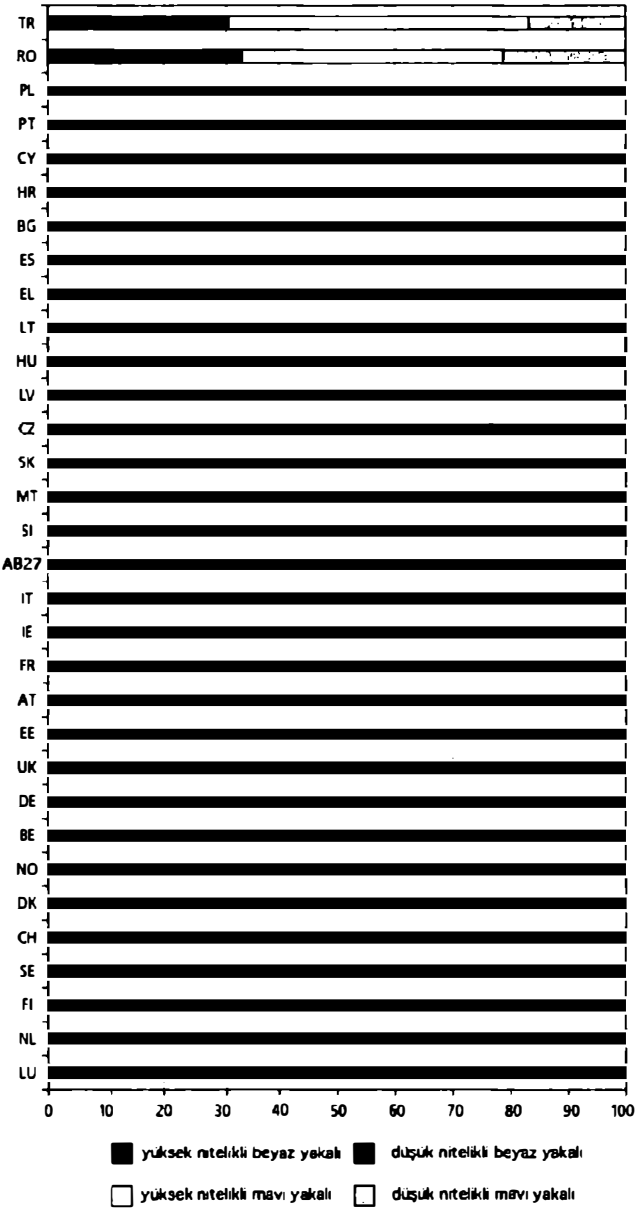
27 AB ülkesinde yüksek becerili beyaz yakalılar toplam çalışan nüfus içinde %37, düşük becerili beyaz yakalılar %25, yüksek becerili mavi yakalılar %18, düşük becerili mavi yakalılar %20 pay tutmaktadır. Bölge dokuz merkez AB ülkesine sınırlandığında yüksek becerili beyaz yakalıların oranı %40'ın üzerine çıkmaktadır (Thirion AP ve diğ, 2007). Bu verilere göre çalışan nüfusun en az %45'i işçi-emekçi sınıfların alt tabakaları içinde konumlanmaktadır.

Çalışan nüfusun durumuna ilişkin daha yeni bir veri Eurofound'un 2015'de gerçekleştirip, 2016'da yayımladığı 6. Çalışma Koşulları Araştırması'ndan (Thirion AP ve diğ, 2016: 19) gelir: İstihdamdaki ilk üç sektör ticaret (%19), diğer hizmetler (%18) ve endüstridir (%17). Bunları sırasıyla sağlık (%11), eğitim (%8) ve kamu yönetimi hizmetleri (%7) sektörleri izlemektedir. Bu tablo bize işçi sınıfının artık esas olarak hizmetler sektörüne yerleştiğini gösterir. Dikkat edilmesi gereken bir durum kendi hesabına çalışanlar diye tanımlanan sınıfsal yapıdır. Bu yapının içinde yalnızca kendi hesabına çalışanlar ve hatta, bireylerin üretim ortamındaki konumlarını yanlış bildirmelerine bağlı olarak, ücretli çalışanlar da yer alabilir. Kendi hesabına çalışanların ağırlığı Avrupa için %15'tir ve bu durum 2005'den beri böyledir. Ancak burada yapılması gereken esas sınıfsal ayrım kendi hesabına çalışanların işçi istihdam edip etmedikleridir. Zira bu veri bize burjuvazinin büyüklüğünü verecektir. Burjuvazinin, yani sahip oldukları üretim araçlarının kütlesinin hacmiyle bağlantılı olarak değişen sayılarda işçi istihdam eden kendi hesabına çalışanların toplumsal büyüklüğü yalnızca %5'tir. Bu tablo da postkapitalist iddiaların aksine, işçi sınıfının bütün haşmetiyle toplumsal yapıya hakim olduğunu, üretim araçlarının sahibi olan yapının gerçekten azınlık teşkil ettiğini ve sınıfsal çelişkilerin sürdüğünü ortaya

çıkarır. Toplumsal yapı ileri derecede polarizedir. Marx haklıdır. İşçi sınıfının artık ancak %21'i kamu sektöründe çalışmaktadır. Özel sektörün en belirgin olduğu ülkeler arasında, ikinci sırada, Türkiye de vardır: %77.

Avrupa'da, 2015'de 15-64 yaş grubu içinde istihdam oranı %71'dir ve 2005'den beri değişmemiştir. Kadınlardaki istihdam oranı %56'dan %60'a yükselmiştir. Kadın istihdamı halen erkek istihdamının %11 altında olsa da çalışan nüfus daha kadın bir görüntü kazanmıştır. Bir diğer önemli gelişme, aynı dönemde 50 yaş üzerindeki çalışanların toplamdaki oranında gözlenen dramatik artıştır: %24'ten 31'e. Böylece ilk kez 50 yaş üzerindekilerin istihdamdaki payı 35 yaş altındaki genç çalışanları geride bırakmıştır (Thirion AP, 2016: 18). Bu bir yandan nüfusun yaşlanmasıyla, ama öte yandan da yaşlıların ekonomik nedenlerle daha uzun süre çalışmak zorunda kalmalarıyla ve ayrıca hükümetlerin emeklilik yaşını ötelemesiyle ilgilidir. Kapitalizm bugün işçi sınıfını neredeyse mezara kadar çalışmaya mecbur bırakacak denli vahşileşmiştir.

Şekil 5.1: Ülkelere göre çalışan nüfusun temel sınıfsal kategorilere dağılımı (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ, 2007

I.2. Kuşaklar arası sınıfsal hareketlilik gerçek bir olgu mu ?

Avrupa halen sınıflı bir toplumdur. Yukarıdaki veriler bunu net olarak gösteriyor. Ama şu soru da önemlidir: Acaba sınıflar arasında, sınıfsal yapıyı üst toplumsal yapıların karakterine doğru homojenize etmeye yarayacak bir geçişkenlik söz konusu mudur? Bu soru, üretim ortamındaki gelişmelerin (esnek üretim yapısının) sınıfları ortadan kaldırdığını iddia eden postkapitalist tezlerin doğruluğunu sınamak bakımından mutlaka yanıtlanmalıdır.

Aşağı sınıflardan yukarı sınıflara doğru zaman içinde gerçekleşen yükselmeye dikine hareketlilik (vertical mobility), genel olarak sınıfsal-toplumsal yapılar arasındaki kaymaya ise sosyal hareketlilik, mesleki hareketlilik, sınıfsal hareketlilik gibi isimler verilir. Sosyal hareketlilik kuşaklar boyunca ya da aynı bireyin kendi öz yaşam serüveni içinde yaşanabilir. Kuşaklar arasındaki hareketlilik, bir bireyin kendi ebeveynlerinin sosyal konumundan ayrı bir konuma doğru hareketlenmesini tanımlar. Örneğin babası mavi yakalı olan birisinin yüksek nitelikli beyaz yakalı bir mesleğe sahip olması gibi. Buna karşılık kuşak içi sosyal hareketlilik bireyin çalışma yaşamı içine girdiği andan itibaren geçirdiği sosyal konum değişikliğini ifade eder. Çalışma yaşamına beyaz yakalı olarak başlayan ve işsiz olarak tamamlayan bir kamu yönetimi mezununun serüveninde olduğu gibi.

Sınıfsal hareketlilik konusunda sosyal bilimler alanındaki araştırmaların odaklandığı nokta, genellikle dikine hareketliliktir. Bu yaklaşım esnek üretim paradigmasının iddialarının sınanması bakımından daha uygun veriler sağlar. Zira postkapitalist görüşler esnek üretimle birlikte, toplumun eğitim olanaklarının arttığını, genel olarak yüksek eğitimli sınıfa doğru bir kayma olduğunu, düşük eğitimli ve statülü mesleklerin bu kaymayla birlikte yok olmaya doğru meylettiğini, bu gelişmenin de sınıfsal çelişkileri yok ettiğini ileri sürerler. Toplumun çoğunluğunun orta sınıf bölümü içinde kaynaştığını ileri süren iddialar da buradan kökenlenir.

Bakalım.

Bu konuya özel araştırmaları ele alarak devam edelim.

Çok sayıda ülkede eş zamanlı olarak gerçekleştirilmiş bir araştırmaya göre, mavi yakalılar 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. Üniversite mezunu mavi yakalılar ise yalnızca Çin ve İspanya'dadır. Şirket içinde yürütülen eğitim programlarına katılımın en düşük olduğu sınıf da budur. Ülkelerin çoğunda mavi yakalılar belirsiz bir süre için sözleşme yapmış geçici çalışanlardır. Japonya, Almanya, İsveç ve Finlandiya'da mavi yakalılar imalat dışında kalan işlerle de ilgilenmekte ve onarım, bakım ve kalite kontrolü görevlerini de üstlenmektedir. 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 çalıştırırlar. 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.

Mavi yakalıların imalat faaliyeti dışında kalite kontrolü gibi başka sorumlulukları da üstlenmeleri iyi mi yoksa kötü müdür ? Bu da sorgulanması gereken bir konudur. Zira, işçinin sorumluluklarının genişletilmesi (işin zenginleştirilmesi) patronun genellikle maliyet düşürmek için özel olarak uygulamaya soktuğu, ama işin entelektüalize edilmesi olarak pazarlanan bir stratejidir. Genellikle de işçinin iş yoğunluğunu, sorumluluklarını, gerginliğini arttıran bir işlev görür.

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 oram 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 %5'ten %15'e yükseldi. Bu bakımdan da en çarpıcı gelişmeler sırasıyla Almanya, Japonya, Macaristan ve Slovenya'da gözlendi. Almanya'da mavi yakalılıktan yöneticiliğe yükselenlerin oranındaki artış, belki de yöneticilik görevinin tanımındaki bu gelişmeyle ilgilidir (Mako C, Novoszath P, Vereb A, 2000: 139-156). Bu veriler bir şirkette yönetici olabilmenin belli bir eğitim düzeyini, kalifikasyonu gerektirdiğini, böylece işçi sınıfı içindeki dikine hareket olanaklarının sınıfsal özlü sosyoekonomik belirleyiciler tarafından sınırlanmış olduğunu kanıtlar. Sonuç olarak, mavi yakalılar kendi içine en kapalı sınıfsal bölümdür. Bu yapının kaderi mavi yakalılıktır. İşçi sınıfının içindeki üst bölümlere doğru hareketlenme kabiliyeti sınırlıdır. Esnek teknolojiler ve organizasyon tarzı, yöneticiliği de dekalifiye etmiştir, mavi yakalıların yöneticilik pozisyonu yakalayabilmelerinin nedeni budur.

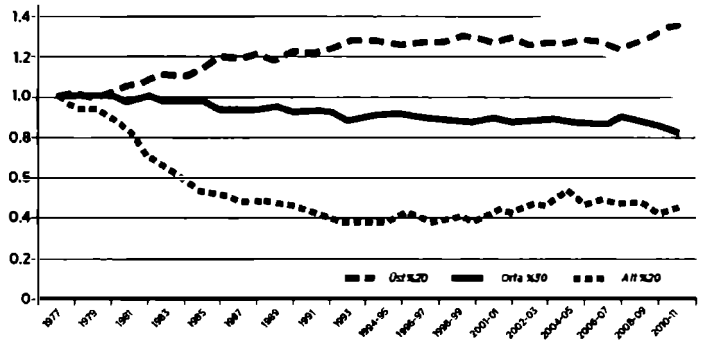
Schultz da (2012) Amerikan toplumunda düşük sosyoekonomik sınıfta yer alan bireylerin yukarıya tırmanma ihtimalinin çok zor olduğunu belirtir. Orta sınıf aileler açısından çocuklarına bu olanağı sunmanın tek yolu, onları özel üniversitelere göndermektir. Azalan finansal destekler bu yolu mavi yakalılar için kapamaktadır. Amerika'da üniversitelerin çok belirgin derecede tabakalı bir yapı kazanmış olması işçi sınıfı çocuklarının yukarı tabakalara geçisini engellemektedir.

Gelir bakımından 10 grup oluşturulduğunda, Amerika'da en yüksek gelirli bir babanın oğlu, en yüksek sekizinci gelir diliminin altına düşmemekte ve en düşük gelir grubundaki bir babanın oğlu da en düşük üçüncü gelir grubunun üstüne çıkamamaktadır. Aynı

durum, ABD'deki kadar olmasa da Kanada için bile geçerlidir. Bunun nedeni ancak yüksek gelirli ailelerin, çocuklarının gelişimi için yüksek harcama yapabilmeleridir (Corak M, 2013). Bütün bu veriler bize dikine hareketliliğin ebeveynlerin sınıfsal ve sosyal konumu tarafından ileri derecede belirlendiğini gösterir. Demek ki toplumların sınıflı yapısı hem varlığını devam ettirmektedir hem de aynı toplum ileride de sınıfsal karakterini koruyacaktır. Yani sınıflı karakteri olan bir toplumun teknolojik faktörlerin etkisiyle bu sınıflı karakterini aşması olanağı söz konusu olamamaktadır.

İngiltere'de Goldthorpe'un sınıf şemasını kullanarak yapılacak değerlendirmeler 2. Dünya Savaşı sonrası dönemde kuşaklar arasındaki dikine geçişkenliğin sabit kaldığını, buna karşılık gelir üzerinden yapılan değerlendirmeler 1958-1970 döneminde geçişkenliğin ani biçimde düşerek bir düzeyde sabitlendiğini ve sonraki yıllarda da herhangi bir gelişme göstermediğini ortaya koymaktadır. Goldthorpe sınıflamasına göre, işçi sınıfı bir ailenin çocuğu olarak dünyaya gelen bir birey en iyi ihtimalle düşük ücretli bir orta sınıf üyesi konumuna yükselebilmektedir. Bunun nedeni İngiltere'de yıllar içinde artan gelir eşitsizliğidir. Gelir eşitsizliğindeki artış, alt gelir grubundaki ailelerin, çocuklarına üst gelir gruplarına tırmanmaları için gerekli olan eğitim olanaklarını sağlamalarını engellemektedir. Zira eğitim dikine sosyal hareketliliği sağlayan en önemli faktördür, oysa aynı süreçte eğitim kurumları da sınıfsal bir karakter kazanmaktadır. Bireylerin, toplumda dikine hareketlilik imkanlarının düşük olduğuna inanmaları ise bu kez tersinden bir mekanizmayla etki göstermektedir: Yükselemeyeceğine inananlar eğitimlerine daha az yatırım yapmaktadır. (Gaffney D, Baumberg B, 2015). Yani, düşük gelir algısı da (buna subjektif gelir faktörü diyebiliriz) düşük gelirli aile çocuklarının eğitim yönündeki motivasyonunu kırmaktadır. Kearney ve Levine'in (2016) yine ABD'de yaptıkları bir araştırma da subjektif gelir faktörünün lise eğitimini engellediğini kanıtlamaktadır.

Grafik 5.2: İngiltere'de en üst, orta ve en alt gelir gruplarının gelirlerindeki değişim (1977=1)

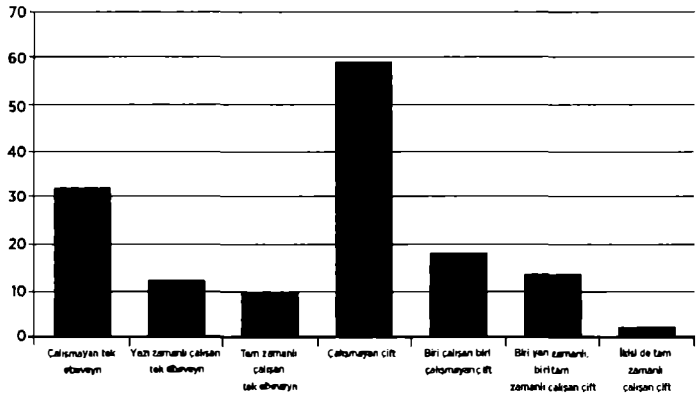


Kaynak: Gaffney D, Baumberg B, 2015: 11

İngiltere'de dikine sosyal hareketliliği belirleyen eğitim dışındaki en önemli faktör, kadınların tam süreli çalışabilmesidir. Evrensel refah devletine sahip olan, piyasanın orta derecede düzenlendiği, kadın istihdam oranının yüksek olduğu, gelir eşitsizliğinin çok düşük seviyede seyrettiği İskandinav ülkelerinde dikine hareketlilik yüksektir. Bu durumda, eşitsizliklerin giderek belirginleştiği, refah devletinin yıkıldığı, esnek istihdam biçimlerinin yaygınlaştığı günümüz için dikine hareket imkanlarının da azaldığını düşünmek yanlış olmayacaktır. Bir zamanların en güçlü refah devletine sahip ülkelerinden birisi İngiltere'nin durumu bugün maalesef böyledir. İngiltere'de çocuk yoksulluk oranının sınıfsal görüntüsü çocukların ebeveynlerinin sınıfsal konumuna mahkûmiyetini açıklayan önemli bir bulgudur (Gaffney D, Baumberg B, 2015). Dolayısıyla, bu gerçekten hareketle, çocukların sınıfsal konumunun sülale boyu bir kalıcılık sergilemesi gerektiği de tahmin edilebilir. Böyledir ve Chan ile Boliver (2013). İngiltere'de çocukların sınıfsal konumunun dedelerinin sınıfsal konumu tarafından belirlendiğini bulmuşlardır. İskandinav ülkelerinin, uyguladıkları sosyal politikalarla, düşük gelirli aile çocuklarına sundukları dikine hareketlilik olanağı, eğitim kriteri bakımından da geçerlidir. Bu coğrafyada eğitim düzeyi düşük ebeveynlerin çocukları zaman içinde daha yüksek eğitimli gruba sıçrayabilmektedir. Avrupa'nın orta ve

güney kuşağında yer alan ülkelerde ise bu geçişkenlik hemen hemen hiç yoktur (Paolo AD ve diğ, 2013).

Grafik: İngiltere'de çocuk yoksulluk oranının ebeveynlerin çalışma biçimine göre oranı (%)



Kaynak: Gaffney D, Baumberg B, 2015: 24

İsveç'te 1950'lere doğru, orta ve lise eğitiminden katkı payının kaldırılması, okullarda öğrencilere bedava yemek verilmesi ve parasız sağlık hizmetinin organize edilmesi, ilk ve ortaokul kitaplarının parasız dağıtılması, eğitim olanağını ailenin gelirine bağlı olmaktan çıkarmış, esas olarak sosyalizme ait olan bu tür politikalar 1960'larda da sürdürülmüştür. Dolayısıyla İsveç'te hem eğitim sistemine özel hem de daha genel politikalar sonucunda kuşaklar arasındaki eğitim eşitsizlikleri azalmış, dikine hareketlilik artmıştır (Breen R, 2010).

Bu veriler kapitalist sistemde eğitimde sınıfsal eşitsizliklerin azalmasının, dolayısıyla, düşük statülü sınıflarda yer alan ailelerin çocuklarının yukarıya tırmanmasının, kamucu politikalara bağlı olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle işçi sınıfının durumunun düzelmesi, teknolojik değil, politik müdahalelere bağlı olduğunu gösterir. Esnekleşen günümüz kapitalizmi ise giderek bu noktadan daha da uzağa düşmektedir. Nedeni bizzat esnek üretim rejiminin işçi sınıfını koruyan bütün sosyal politikaları geçersizleştiren sınıfsal tercihleridir.

I.3. Esnek teknoloji ve yönetimin işçi üzerindeki etkileri: Mutluluk, yaratıcılık, gerilim, tükenme ?

Esnek teknolojilerin ve esnek yönetim biçimlerinin işçinin iş üzerindeki denetimini ve yönetim süreçlerine katılımını arttıracağı; bunların da işçinin işinden memnuniyetini, entelektüel kapasitesini yükseltip, işe yabancılaşmasını, hastalanma, işe devamsızlık ve işi terk etme hızlarını düşüreceği söylenir. Sonuç olarak işçi kendisini daha mutlu, özgür ve üretken hissedecektir. Teknoloji ve yönetim süreçleri işçiyi yalnızca sınıfsal bakımdan yukarılara taşımakla kalmayacak, aynı zamanda subjektif iyilik halini de geliştirecektir.

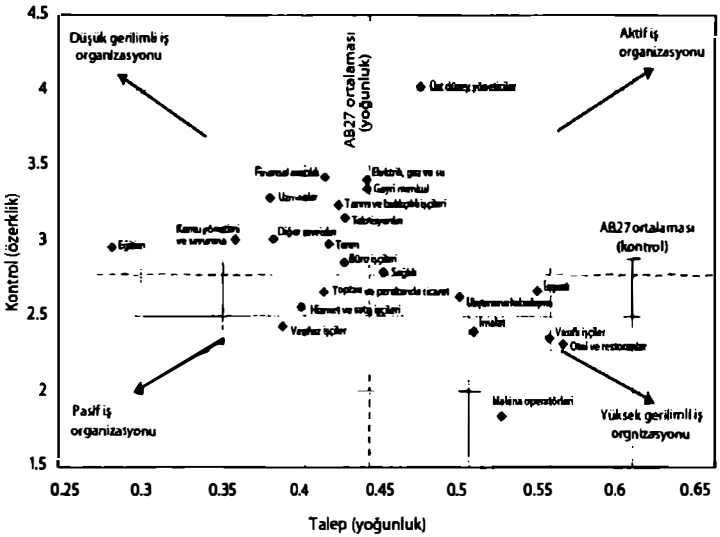
Eurofound'un 2005'den beri düzenli olarak gerçekleştirdiği Avrupa ölçekli araştırmalar bu konuya da ışık tutacak zengin bir veri seti sunuyor. Bu verilerin ortaya çıkaracağı bütünlüklü tablo, 1990'lardan itibaren açık biçimde uygulamaya sokulmuş bulunan esnek üretim stratejilerinin etkilerinin aydınlatılması bakımından işlevseldir. Bunu da inceleyelim.

Bugün, çalışma düzenindeki ve teknolojideki değişikliklerin işçiler üzerindeki etkileri en sık Karasek modeli kullanılarak araştırılıyor. Karasek modeli iş ortamıyla ilişkili iki temel bileşen üzerine kurulmuştur. Bunlardan birincisi yapılan işin çalışandan beklentilerini tanımlayan "talep", diğeri ise çalışanın yaptığı iş üzerindeki kontrol derecesini ölçen "kontrol" bileşenidir. Karasek bu iki bileşene göre işleri dört temel gruba ayırır: 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 hem kontrol derecesi hem de iş talebi yüksektir. Becerili ve yarı becerili endüstriyel çalışanlar, otel ve restoran işçileri ve imalat sanayiinde çalışanlar ise yüksek gerilimli gruplardır. Yani bunlarda işçinin kontrol derecesi düşük, işin işçiden talebi (stres) yüksektir. Profesyoneller ve finansal işlerdeki

orta düzey yöneticiler 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 (Thirion AP ve diğ, 2007: 60). Kısaca, işçi emekçi sınıflar, Karasek'in kontrol-gerilim modeline göre de çok heterojen bir yapı sergilerler ve bilgisayarlaşma bu heterojeniteyi gidermek yerine yeni katkılar sunar.

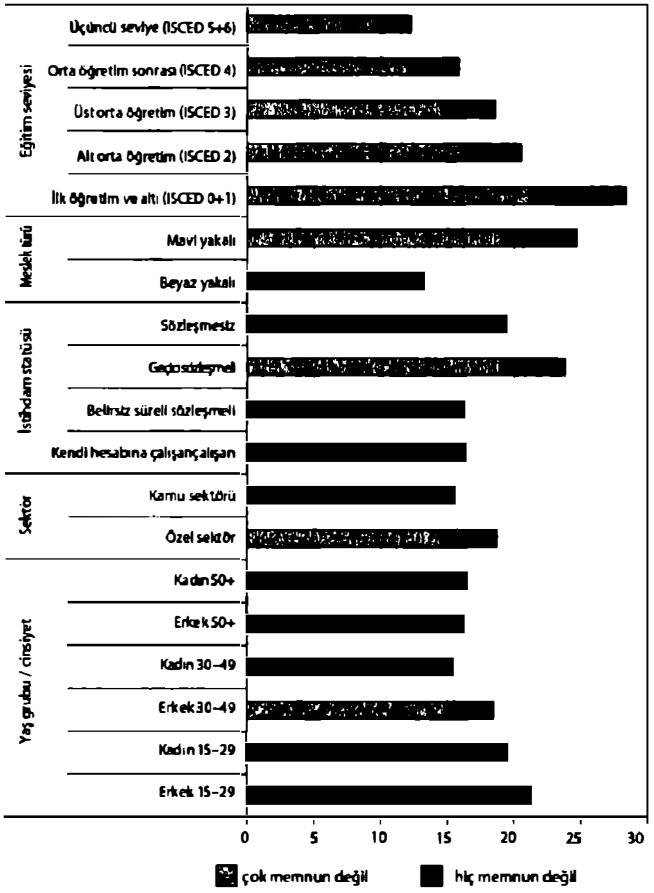
Şekil 5.4: Sektörlere ve sınıfsal konuma göre işin çalışan üzerindeki talebi ve çalışanın iş kontrol derecesi



Kaynak: Thirion AP ve diğ, 2007: 60

Esnek üretimin işçi sınıfını özgürleştirdiğine ilişkin olumlu varsayımlara rağmen 2005 yılında AB üyesi 25 ülkede işçilerin %46'sı işlerinde sıkı biçimde denetlenmekteydi. Oysa aynı oran 1990 yılında (12 üye ülke için) %35'ti (ETUC, 2007).

Şekil 5.5: Çalışma koşullarından memnuniyetsizlik oranı (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ, 2007: 80

İşin yoğunluğunu ölçmek üzere üç kriteri içeren bir indeks oluşturulmuştur: Yüksek hızda çalışmak, ileri derecede tanımlı başlıklarda çalışmak (amaç ve işe bağlılık açısından) ve işi bitirmek için yeterli zamana sahip olmamak. Bu indekse göre, Avrupa'da 1991-2005 döneminde 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

arttırırken, otonomi azaltmaktadır (Thirion AP ve diğ, 2007: 58-59).

2005 yılında Türkiye'yi de kapsayan AB coğrafyasında yapılan bir başka araştırmada çalışanların iş yoğunluğunun arttığı saptanmıştır. 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) ve artan rekabet ortamıdır. Tüketici tercihlerinin belirleyiciliği de yoğunluğu arttıran 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 rijit 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. Yani gençler daha yüksek ritimde çalışmaktadır. Örneğin 2005 için 15-24 yaşta %55, 55-64 yaşta %43. İş hızındaki artış mavi yakalılarda belirgindir (Cartron D ve diğ, 2009: 27-30).

Esnek üretim sistemlerinin işçi sınıfını nasıl etkilediğine ilişkin kapsamlı bir araştırma da Finlandiya'da yapılmıştır. 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 bölümlerini gayet farklı düzeylerde etkilediğini göstermektedir. Beyaz yakalıların yeni iş ortamına yönelik değerlendirmesi mavi yakalılardan daha olumludur. Ancak bütün işçilerin işi genişlemiş, sorumlulukları artmıştır. Yeni teknolojiler işçileri bir açıdan zora sokarken, onlara kendilerini geliştirme açısından yeni olanaklar da yaratmıştır. Ancak işçiler eskisine göre daha stresli ve yorgundur. Bu durum özellikle beyaz yakalılarda belirgindir. Denetici sayısının azalması, deneticilerin görevlerinin beyaz yakalılara yüklenmesi, 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

bölümlerinde rutinizasyon derecesini arttırarak memnuniyetsizlik yaratmıştır. Dört işletme içinde taşeron uygulamasına geçilen ve ara düzey denetçi sayısının azaltıldığı işletmelerde yakınmalar daha fazladır. Taşeronlaştırma yönetime karşı güvensizlik ve tatminsizlik yaratmıştır (Seppala P, Klemola S, 2004).

Tablo 5.1: 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

Tablo 5.2: 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

Kaynak: Seppala P, Klemola S, 2004

Avrupa'da 2015 için çalışan nüfusun aylık ortalama geliri satın alma gücü paritesi cinsinden 1460 Euro'dur (Thirion AP ve diğ, 38). İşçilerin %27'si (2005'de %30) çalışma gününün en az dörtte birinde yanındaki bir arkadaşına sesini duyurabilmek için bağırmak zorundadır. %14'ü (2005'te %19 idi) çalışırken toz, duman solumak zorunda kalmaktadır. %18'i (2005'te %14) elleriyle zararlı kimyasallara; %14'ü (2005'de %9) kirli, enfeksiyöz materyallere temas etmektedir. %10'u (2005'de %8) ağrılı pozisyonlarda çalışmaktadır. %32'si (2005'de %35) ağır malzemeleri taşımak zorunda kalmaktadır. %62'si (2005'de de %62) yineleyici el ve kol hareketleri yapmaktadır (Thirion AP ve diğ, 43). Bu veriler yapılan işin fiziksel koşullarının 10 yıl içinde pek değişmediğini, hatta bazı risk faktörleri bakımından koşulların kötüleştiğini göstermektedir. Çalışma postürüyle, biyolojik ve kimyasal risklerle ilgili risk durumu imalat sanayiinde, tarımda ve daha geri statülü mesleklerde en az %30 oranındadır.

Esnek üretim teknolojilerinin ve esnek yönetimin iş yoğunluğunu azaltacağı iddia ediliyordu. Yine Eurofound 2016 raporundan bakalım. Tablo 5.3. iş yoğunluğunda, iş ritminde, makinelerin işleyiş ve üretim hattının akış hızında, geçen 10 yıl içinde önemli bir değişiklik olmadığını, buna karşılık işçinin üretim ortamına ilişkin duygularının bozulduğunu göstermektedir. İş akışıyla ilgili sorunlar daha çok imalat sektörü için geçerliyken, müşterilerle ilgili sorunlar hizmet sektöründe ön plandadır.

Tablo 5.3: İş yoğunluk indeksi içindeki bileşenler bakımından durum (%)

		2005	2015
Niteliksel talepler	Günün en az dörtte üçünde çalışma ritmi çok hızlı	35	34
	Günün en az dörtte üçünde iş çok sıkı tanımlanmış	37	37
İşin belirleyicileri	İş akışı tüketiciler, kullanıcılar tarafından doğrudan belirlenir	68	67
	İş akışı sayısal üretim hedefleriyle belirlenir	42	42
	İş akışı doğrudan patron tarafından belirlenir	36	36
Duygusal talepler	Çalışırken duyguları daima saklamak zorunda kalan	25	31
	Günün en az dörtte üçünde sinirli tüketicilerle, kullanıcılarla muhatap olan	10	17
	Günün en az dörtte üçünde rahatsız edici duygu durumu içinde olan		31

Kaynak: Thirion AP ve diğ, 2016: 48

Tablo 5.4, Avrupa işçilerinin üretimde kullandıkları bilişsel yetenekleri ve işin katılımcı yapısı hakkında fikir veriyor. İlginç bir nokta, üretim sırasında bilgisayar kullananların oranının son 10 yıl içinde %36'dan 56'ya çıkmış olmasına karşılık, karmaşık iş

amaçlarını yerine getirenlerin ve iş sırasında yeni şeyler öğrenenlerin oranının hemen hemen sabit kalmış olmasıdır. Bu veri bilgisayarın üretim yapısını entelektüalize ettiğini ileri süren postkapitalist tezleri bir kez daha çürütür. Burada tek dikkat çekici gelişme işle ilgili önemli kararları çoğu kez etkileyebilen işçi oranındaki yükseliştir: %40'dan 47'ye. Ancak işçilerin işle ilgili kararlara katılım oranı halen %50'nin altındadır.

Tablo 5.4: Beceriler ve olanaklar bakımından Avrupa işçilerinin durumu (%)

		2005	2010
Bilişsel boyut	Öngörülemeyen problemleri çözenler	81	84
	Karmaşık amaçları gerçekleştirebilenler	60	61
	Günün en az dörtte üçünde bilgisayarla çalışanlar	36	56
	Yeni şeyler öğrenenler	69	71
	Yaptığı işte kendi fikirlerini, en azından "bazen" sıklığında uygulama fırsatı bulanlar	77	78
Karar verme yetkisi	Amaçları belirleyebilenler ya da sırasını değiştirebilenler	63	68
	İşin hızını belirleyebilenler, değiştirebilenler	69	71
	İşin metodunu belirleyebilenler, değiştirebilenler	67	69
Kurumsal katılım	İş amaçları belirlenmeden önce en azından "çoğu kez" kendisine danışılanlar	47	46
	İş organizasyonunun ya da iş sürecinin geliştirilmesine katılanlar	47	50
	İşle ilgili önemli kararları en azından "çoğu kez" etkileyebilenler	40	47

Kaynak: Thirion AP ve diğ, 2016: 80

Tablo 5.4 konusunda mesleksel ve sınıfsal farklılıklara özel olarak dikkat etmek gerekir. Çünkü Eurofound araştırmasında burjuvazi de çalışanlar arasında sınıflandığı için özellikle işle ilgili kararların alınması boyutunda ortalamayı yukarıya çeken bir etki göstermektedir. Ayrıca yönetici konumdakilerin işle ilgili kararlarda etkili olması zaten beklenen durumdur. Burada önemli olan nokta, diğer toplumsal yapıların kararları etkileme derecesidir. Tablo 5.5 bu durumu netleştiriyor. Veriler doğrudan işi gerçekleştiren işçilerin işi etkileme derecesinin son derece düşük olduğunu gösteriyor.

Tablo 5.5:

	İş hızını değiştirebilen	İş amaçlarını değiştirebilen	İş metodunu değiştirebilen	İşi geliştirmeye katılabilen
Kendi hesabına çalışan ve işçi çalıştıran (burjuva)	90	91	91	
Kendi hesabına çalışan, işçi çalıştırmayan	89	87	88	
İşçi, sınırsız süreli sözleşmeli	69	66	67	
İşçi, sabit süreli sözleşmeli (geçici işçi)	63	57	56	
Yönetici	86	90	88	81
Profesyonel	78	78	80	60
Teknisyen	75	75	74	53
Memur	73	72	68	45
Hizmet ve satış elemanı	67	61	63	46
Zanaatkâr	72	62	67	50
Makine operatörü	50	38	43	32
Aşağı statülü meslekler	65	61	62	31

Kaynak: Thirion AP ve diğ, 2016: 82

Eurofound 2016'ya göre (s: 92-96) yaptıkları işin kendilerine iyi derecede kariyer olanağı sunduğunu söyleyen çalışanların oranı %38'dir. Bu oran 2005 yılında %31 idi. Buna karşılık bu olanaklarının bulunmadığını söyleyenlerin oranı da %38'dir. Sektörler arasında bu bakımdan önemli farklılık vardır. İyi derecede kariyer olanağı sunan işleri yapanlar finansal hizmetlerde %55 iken, ulaştırmada %33'e inmektedir. Yöneticilerde %50'nin üzerindeyken, teknisyenlerde %40, makine operatörlerinde %30 kadardır. İzleyecek altı ay içinde işlerini kaybetme ihtimalinin bulunduğunu düşünenlerin oranı %17'dir (2005'de %16). Oranın en yüksek olduğu yaş grubu 35 yaş altıdır: %20. İş kaybetme korkusu düşük statülü mesleklerde daha yüksektir. İşlerini kaybetmeleri durumunda benzer ücretli benzer bir işi kolayca bulabileceğini düşünenlerin oranı ise ancak %36'dır ve bu bakımdan da 35 yaş altı grup daha kötü durumdadır: %31.

Yanında işçi çalıştıran kendi hesabına çalışanların (burjuvalar) %23'ü, işçi çalıştırmayan kendi hesabına çalışanların %40'ı, sınırsız süreli sözleşmeli çalışan işçilerin %32'si, süreli sözleşmeli çalışan işçilerin %50'si gelirlerinin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediğini bildirmiştir (Thirion AP ve diğ, 2016: 107). Avrupalı çalışanların %26'sı işlerinin sağlıklarını olumsuz etkilediğini düşünmektedir (2010'da %25 idi). Oran makine operatörleri arasında %40'a, zanaatkarlar arasında %38'e, tarım işçilerinde %32'ye çıkmaktadır. Bu bakımdan en avantajlı meslekler yöneticiler ve profesyonel meslek sahipleridir. Bu gruplarda işlerinin sağlıklarını olumsuz etkilediğini düşünenlerin oranı %14 ve 15'dir (s: 109).

Çalışanların %40'ı haftada 48 saatten fazla çalışmaktadır. Mevcut durumundan daha az süre çalışmak isteyenlerin oranı haftada 48 saat ve daha uzun süre çalışanlar arasında %66, 41-47 saat arasında çalışanlarda %58, 35-40 saat çalışanlarda bile %25'dir. AB28 ortalaması %30'dur. Daha az süre çalışmak isteyenlerin oranı, ilginç biçimde, en yüksek gelir grubunda en yüksektir: %44 (s: 116).

Çalışanların %21'i işleri bittikten sonra evdeki sorumluluklarını yerine getirmek için kendisini çok yorgun hissetmektedir. Ev ve aile yaşamı arasında en fazla oranda çatışma yaşayanlar yönetici konumda olanlardır: %33'ü. Makine operatörlerinde oran %9'a inmektedir (s: 118). Çalışanların %19'u yaptıkları işi düşük,

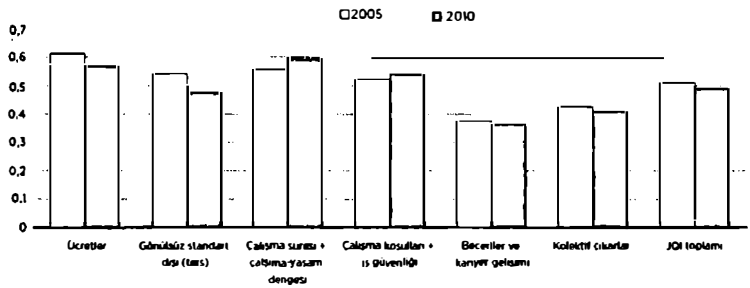
%20'si ise yüksek kaliteli olarak nitelemektedir. Düşük kaliteli işlerde çalışanların aylık kazancı yüksek kaliteli işlerde çalışanların üçte biri kadardır. Düşük kaliteli işlerdekilerin %45'i gelecek altı ay içinde işlerini kaybetme korkusu içindedir. Düşük kaliteli işler yapanların %27'si geçici statüde çalışmaktadır ve yaptıkları işlerde yeni şeyler öğrendiğini söyleyenlerin oranı ancak %17'dir. Düşük kaliteli işlerde çalışanların oranı ilkokul düzeyinde eğitimli grupta %47, ticaret sektöründe %30, ulaştırmada %28'dir. Oran yöneticiler arasında %1'e, profesyonellerde %2'ye inmektedir (s: 130-132).

Bütün bu verilerin işaret ettiği gerçekliği toparlayalım: Üretimde yer alan nüfus kendi içinde oldukça heterojen bir yapıya sahiptir. Toplam kütlenin ancak %5 kadarı burjuva statüsündedir. Toplamın %85'ini ise işçi sınıfı oluşturmaktadır. İşçi sınıfının kendi içi de heterojendir. Mavi yakalılar sınıf atlama potansiyeli bakımından en dezavantajlı yapıdır. Üretim ortamında bilgisayar kullanımı hızla yaygınlaşmıştır. Buna karşılık işin çalışana sunduğu kariyer olanağı, işçinin iş amaçlarını belirleme şansı, vb. değişmemiştir. İşçi-emekçi sınıfların yöneticiler dışında kalan tabakaları her bakımdan en dezavantajlı gruptur.

Konuyla ilgili bir başka değerlendirme Avrupa Sendikalar Enstitüsü'nden (ETUI) (Leschke J ve diğ, 2012) gelir. Bu kuruluş iş kalitesi indeksini değerlendirir. Burada altı farklı gösterge ve en nihayetinde bu göstergelerin bileşiminden oluşan yaşam kalitesi puanı niceliksel olarak hesaplanır. Bu göstergeler şunlardır: 1- Ücret: Hem satın alma gücü paritesi cinsinden ortalama işçi ücreti hem de işçi yoksulluk oranıdır. 2- Standart dışı istihdam: Tam süreli iş bulamamış yarı sürelilerin oranı ile düzenli istihdam bulamamış geçici sözleşmelilerin oranıdır. 3- Çalışma süresi ve iş-ev yaşamı dengesi: Haftada 48 saatten çok, şift usulü, hafta sonu, gece, tam süreli çalışmak istemeyen yarı süreli çalışanları ve çalışma süresinden memnun olanları içerir. 4- Çalışma koşulları ve iş güvencesi: İş yoğunluğu, fiziksel iş riskleri, çalışma otonomisi, gelecek altı ay içinde iş kaybetme riski hissetme gibi bir dizi göstergenin bileşik halidir. 5- Beceriler ve kariyer gelişimi: İşle ilgili eğitime katılma bunun için göstergedir. Ayrıca işlerinin kendilerine kariyer gelişimi bakımından iyi fırsat sunduğunu düşünen

işçi oranı da dikkate alınır. 6- Kolektif temsiliyet olanağı: İşçilerin çalışma ortamlarıyla ilgili seslerini duyurma olanağını yansıtır ve iş tatmininin önemli bir kaynağı olarak kabul edilir. Genel iş kalitesi indeksi ise bu altı alt göstergenin birleştirilmesiyle elde edilir. Anlaşıldığı üzere burada ele alınan göstergelerin tamamı Eurofound'un da tek tek izledikleridir. Bu bakımdan ETUI'nin yaklaşımı daha genelleyici bir görüntü sunması bakımından kullanışlıdır. ETUI AB27 bölgesi için 2005 ve 2010 yıllarını iş kalitesi ölçekleri açısından karşılaştırmıştır. Şekil 5.6, iki alt gösterge dışında durumun olumsuz yönde değiştiğini ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 5.6: AB27 bölgesinde iş kalitesi indeksinin ve alt bileşenlerinin 2005 ve 2010 için durumu



Kaynak: Leschke J ve diğ, 2012: 21

Sonuç: Esneklik iş kalitesini, beceriyi, katılımı, düzenli çalışmayı, geliri olumsuz etkilemektedir.

II. Esnek Üretimin Sendikalara Etkisi

II.1. Sendikasızlaşma ve nedenleri

Esnek üretim-yönetim stratejileri bir yönüyle de işyerindeki sendika gücünü azaltmaya, işçi mücadelesini baskılamaya ve yönetimin kontrolünü geliştirmeye yöneliktir (Stewart P, 1998).

Dünyada endüstri ilişkilerinin gelişiminde, sendikaların işlevindeki değişim bakımından, 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. 2) Müdahaleci dönem: Büyük depresyonun yol açtığı sosyal çalkantı bir yandan işçi ve sermaye sınıfları arasındaki sınıfsal çelişkileri arttırdı, 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. Sendikalar 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 ön plana çıkaran, bireysel sözleşme sistemini yaygınlaştıran bir biçim kazanmıştır (Şenkal A, 1999: 22-25). 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. Sendikal mücadelenin gerilemesi sermayenin kâr oranını arttıran bir etki yaratmaktadır. ABD'de 1973-1995 arasında tarım dışı sektörlerde çalışan işçilerin üretkenliği %25 artmışken, gerçek saatlik ücretler %12 azalmıştır

ve bu zıtlık sendikaların güç kaybetmesiyle açıklanmaktadır (Eaton J, 2000: 45-58).

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 düşmesi, işyerinin mekansal bütünlüğünü yitirerek coğrafi olarak dağılması, patronların sendikaları zayıflatmak amaçlı baskıları, hükümetlerin çıkardıkları sendika karşıtı yeni yasalar ve özelleştirme politikalarıdır. Özelleştirilen işyerlerinde işçi sayısı azaltılmakta, işten çıkarılanlar ise öncelikle sendikalı işçiler olmaktadır. İzleyen dönemde ise firmanın yeni sahibi işyerinde sendikal faaliyetleri engelleyen her tür tedbiri almaktadır.

Burjuvazi değişik stratejilerle istihdamı düzensizleştirip, işsizliği arttırıp, 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 (Kelly, 1997).

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 (örneğin Cardinalli R 2000).

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.

II.2. Devletin ve burjuvazinin sendikasızlaştırma stratejileri

Schmitt ve Mitukiewicz (2011) zengin ülkeler için sendikalaşma oranlarındaki düşüşü belirleyen faktörün küreselleşme ya da teknoloji değil, ulusal politikalar olduğunu belirtirler. Danimarka, Finlandiya, Norveç, İsveç gibi sosyal demokrat olarak nitelenen ülkelerde sendikalaşma yüksektir. Avustralya, Kanada, İrlanda, Japonya, Yeni Zelanda, İngiltere, ABD gibi liberal piyasa ekonomisi olarak nitelenen ülkelerde ise oranlar çok düşüktür. Bu ülkelerin politikalarını tanımlayan bileşenler; iş yasaları, endüstriyel ilişki pratikleri, politik partilerin yapılarıdır. Bir önceki bölümde sendikasızlaşmanın makro ölçekli ve iktisadi içerikli belirleyicilerinden söz etmiştik. Bunlar ise sendikasızlaşmayı belirleyen daha mikro ölçekli ve politik içerikli etkenlerdir.

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 Yüksek Mahkeme, 1987 yılında, 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 işlerini 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.

Esnek üretimde sendikalar ekip çalışmasını destekleyecek kuruluşlar olarak değerlendirilir. Bunun dışında pek çok firma sendikanın yerini tutacak işyeri komitelerini oluşturma stratejileriyle

işletmelerini sendikasızlaştırmaya çalışır. Örneğin Avrupa ve Japonya firmaları Kuzey Amerika'daki operasyonlarında işçilere çekici gelen bazı maddi ödüllendirme sistemlerini uygulamaya koyarak bunu yaptılar (Rudherford TD, 2004).

Böylece giderek güçsüzleşen sendikalar işyeri düzeyinde yeni yönetim biçimlerinin, insan kaynakları yönetiminin, toplam kalite yönetiminin destekçisi konumuna gelmektedir. Amerikan çok uluslu tekellerinin, insan kaynakları yönetimi stratejilerini hayata geçirmesinin sendikaların çalışmalarını zorlaştırdığı belirtilmektedir (Lawler JJ ve diğ, 2013). Yani sendikaları gereksizleştirmek için hayata geçirilen esnek yönetim stratejileri, sendikaları esnek yönetime entegre eden bir işlev de görmektedir.

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. 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.

Şirketlerin sendikasızlaştırma için uyguladıkları stratejilerden birisi de taşeronlaştırmadır. Örneğin İtalyan tekstil firması Benetton 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. Taşeronlaştırma, taşeron firmalardaki esnek istihdam biçimlerinin yaygınlığına, iş güvencesinin düşüklüğüne bağlı olarak sendikal örgütlenmeyi engellemektedir (Şenkal A, 1999: 60-80).

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 belirtmiştir.

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 firma yönetimi görüşmelerde üçüncü tarafları dışarıda tutarak doğrudan işçilere ulaşmayı hedeflemektedir. b) Yüksek derecede kaliteli yönetim yapısı içinde işçilerin hak ve çıkarlarını koruyacak üçüncü tarafa gerek kalmamaktadır. (Goss D, 1994: 140-147).

Esnek üretim sisteminin sendikalar üzerinde yarattığı dezavantajlar şunlardır : 1) Amaç esnekliği özellikle mesleki zeminde örgütlenmiş sendikaların çalışmasını zorlaştırmaktadır. Bunun nedeni, mesleklere özel amaçların parçalanmasıyla değişik türde mesleklerin ortaya çıkmasıdır. 2) Çalışma süresindeki esneklik günün, ayın, yılın değişik ve düzensiz zamanlarında çalışma gerekliliği yarattığı 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 patrona sendikaya üye olmayacakları sözünü vermiş olmaları bu nedenlerin en önemlileridir (Croucher R, Brewster C, 1998).

Yalın üretimin vazgeçilmez unsurlarından olan ekip çalışması, 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 (Lansbury BD, Wright CF, Baird M, 2006).

Japonya'da sendikalaşma oranı yüksekse de sendikal anlayış 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 sendikayı işlevsizleştirir. İşyerlerindeki işçi-patron danışma kurulları çalışma yaşamıyla ilgili her konuyu ele alırlar ve böylece toplu pazarlık işlevini de yerine getirmiş olurlar.

İşyeri ölçeğinde sendikanın karşısına çıkarılan işyeri konseyi, iş komitesi gibi değişik yapılar sendikaların içini boşaltmaktadır. Örneğin 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 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 etmektedir. Bu kazanım konseylerin yönetimle anlaşmaya vardıkları performans ücreti ve prim sistemi sayesinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum sendikalar ile iş konseyleri arasındaki gerilimi arttırmaktadır. Patronlar da ücret görüşmelerinde iş konseylerini taraf olarak almakta daha isteklidir. Böylece ücret esnekliği sağlanmaktadır. Toplu sözleşme sisteminin işyeri ölçeğine desantralize edilmesi işyeri ölçeğinde üretkenlik koalisyonunun oluşmasını, işçilerin işe uyumlarının artmasını sağlarken, 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 (French S, 2001).

İşyeri konseyleri AB düzenlemeleriyle bütün Avrupa'da yaygınlaşmaktadır. Ancak bunlar genellikle işlevsizdir ve karar alma yetkisi fiilen yönetimin elindedir. Örneğin Nokia Almanya'daki fabrikasını kapatıp Romanya'ya taşımaya karar verdiğinde bundan konseyin haberi bile olmamıştı (The European Trade Union Institute, 2009).

İngiltere'de 1998 İşyeri Çalışan İlişkileri Araştırması'nın sonuçlarına göre, son beş yıl içinde işyerlerinin üçte birinden azında

yöneticiler işyerindeki önemli değişiklikler konusunda sendikalara danışmışlardı. Buna karşılık işyerlerinin %57'si önemli değişiklikler konusunda doğrudan çalışanlarına danışmıştı. Böylece işyerlerinde sendikaların yerine başka yapıların çalışanların temsiliyetini yüklenmesi konusunda müdahalede bulunulduğu anlaşılmaktadır (Bacon N, Blyton P, 2000).

İngiltere'de ulusal sağlık sistemi (NHS) içindeki hastane işletmeleri için de, 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 (Corby S, Blundell B, 1997).

Türkiye'de sendikasızlaştırma politikaları kapsamında taşeronlaştırmadan özel olarak söz etmek gerekir. 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. Diğer bir sendikasızlaştırma stratejisi esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılması, bir diğeri ise 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.

Hindistan'da işçiler sendika liderlerinin patronlar tarafından damgalandığını düşünmektedir. Mahkemelerin iş davalarında sendikaların aleyhinde karar vermeleri, iş yasalarının uygulanmaması işçilerin sendikalara olan güvenini sarsmaktadır (Singh IS, Kulkarni V, 2013). Heidecker (2013) işçilerin iyi zamanlarda, yani ücretleri yüksekken sendikalara ihtiyaç duymadıklarını, kötü zamanlarda ise sendikaların işçileri koruyacak hali kalmadığı için işçiler tarafından dikkate alınmadığını söylerken haklıdır. Bu belki de kendisini kısa erimli hedeflerle sınırlamış sendikaların çözümsüzlüğüdür ve aynı zamanda da farklı nitelikli sendikal mücadele perspektifinin gerekliliğine işaret eden bir sorundur.

II.3. Sendikalaşmada durum

Dünyada genel olarak işçi sınıfının sendikalaşma oranı düşmektedir. OECD ortalaması 1999'da %21.0 iken 2014'de %16.7'ye gerilemiştir. Bu bölgede durumu en kötü olan ülke Türkiye'dir: 1999'da %29.3, 2014'de %6.3.

Sendikalaşmadaki düşüş 1970'lerden beri geçerli olan bir gerçektir. Dikkat edilirse bu, kapitalizmin son depresyonunun başlangıcına denk gelen tarihtir. Aşağıdaki tablo 10 yıllık aralıklar halinde bu dönemdeki değişimi gösteriyor. İzlendiği gibi düşüş trendi zaman içinde giderek belirginleşiyor.

Tablo 5.6: OECD bölgesinde sendikalaşma oranları (%)

	1999	2014
ABD	13.4	10.7
Almanya	25.3	18.1
Avustralya	25.4	15.5
Belçika	54.3	27.8
Çek Cumhuriyeti	30.0	12.7
Danimarka	74.0	66.8
Fransa	8.1	7.7
Hollanda	24.7	17.8
İngiltere	30.1	25.1
İrlanda	38.7	27.4
İsveç	80.6	67.3
İtalya	35.4	37.3
Japonya	22.2	17.6
Kanada	28.0	26.4
Lüksemburg	43.3	32.8
Norveç	54.8	52.1
Portekiz	22.4	18.9
Şili	12.7	15.5
Türkiye	29.3	6.3
Yunanistan	26.8	21.5
OECD	21.0	16.7

Kaynak: OECD https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN

Tablo 5.7: Değişik ülkelerde ve 24 üyeli AB'de yıllara göre sendikalaşma oranlarındaki % değişim

	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
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	
Slovekya			-21.2	
Polonya			-18.2	

Kaynak: Visser J, 2006

ABD'de 2016 yılı sendikalaşma oranı %10.7'dir. Bu da sayı olarak 14.6 milyon işçiye karşılık gelmektedir. 2015'e göre 240 bin işçi daha sendikal örgütlülükten çıkmıştır. Kamuda oran 34.4 iken özel sektörde yalnızca 6.4'tür. Sağlık, eğitim sektörlerinde sendikalaşma en yüksektir. Sendikalı işçilerin median ücreti (1004 dolar) sendikasız işçilerinkinden (802 dolar) %25 daha yüksektir. Özel sektörde sendikalaşmanın en düşük olduğu alanlar finansman, tarım, gıda ve profesyonel ve teknik hizmetlerdir: Ancak %1-2 düzeyinde. Oran 45-64 yaş grubunda ortalamanın üzerindedir: %13.3. Tam süreli çalışanlarda %11.8, yarı süreli çalışanlarda ise %5.7'dir (Bureau of Labor Statistics January 26 2017).

ABD'de sendikalaşma oranı 1983 yılında %20.1 idi ve 17.7 milyon kişi sendikalıydı. Özel sektörde kamudakinin beş katı işçi çalışmasına karşın, özel sektördeki sendikalı oranı daha düşüktür (Bureau of Labor Statistics January 22, 2010).

ABD'de sendika karşıtı tutum 20. yüzyılın başından beri mevcuttur. Daha 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 yasadışı ilan ederek, onlarla görüşmemesiydi. ABD'de taşeronlaştırma ile sendikalaşma arasında ters ilişki olduğu düşünülür. Zira 1973-1993 döneminde taşeronlaştırma oranı %8'den 10'a yükselirken, sendikalaşma oranı %44'den 21'i inmiştir. Aynı dönemde istihdam aynı kalmış, emek üretkenliği ise yükselmiştir. Emek üretkenliğindeki artış, taşeronlaştırmanın emek maliyetlerini azaltmasıyla ilişkilidir (Magnani E, Prentice D, 2009).

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, geleneksel olarak sendikaların güçlü oldukları üretim sektörlerinin 1980'lerden itibaren 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 (Goss D 1994; Şenkal A, 1999).

İngiltere'de özel sektörde sendikalaşma oram 1995 yılında %21.4 iken, 2007 yılında 16.1'e, 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 yalnızca %10.1'dir. 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 %31.0'dir. Toplu sözleşme sisteminin en yaygın olduğu sektör eğitim (%63.8) iken en düşük olduğu otel ve restoran sektörüdür (%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 olmuştur ve bu da sendikalaşmadaki gerilemeye bağlanır (Mercer S, Natley R, 2008).

Tablo 5.8: 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 5.9: 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 5.10: 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 5.11: 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

Kanada'da sendikalaşma oranlarındaki düşüş 1980'ler ve 1990'larda belirginleşti. 1981'de %37 iken 2014'de %29'a düştü. Sendikalaşmadaki düşüş erkeklerde daha belirgindir. Aynı dönemde %42'den %27'ye. Bu haliyle erkeklerin sendikalaşma oranı kadınlardan düşüktür. Genç işçilerde hem sendikalaşma oranı daha düşüktür hem de zaman içinde gerçekleşen düşüş daha belirgindir. Gençlerde sendikalaşma oranının düşüklüğünün nedeni gençlerin daha çok hizmetler sektöründe yer almalarıdır. Ayrıca yeni açılan iş alanlarının özel sektörde yer alması da sendikalaşmayı düşürmektedir (Statistics Canada).

2000'lerin başında İspanya ve İngiltere'yi ulusal ölçekte değerlendiren bir araştırmanın sonuçlarına göre, geçici sözleşmelilik ve yarı sürelilik sendikasız işyerlerinde daha sıktı. Sendikasız işyerlerinde esnek çalışma düzeni daha belirgindir. Sendikasız kadınların çoğu haftada 48 saatten daha uzun çalışmaktaydı. Sendikal aktivite geçici sözleşmelilikte, yarı sürelilikte, mevsimlik çalışanlar arasında daha düşüktü. Çok değişkenli analizlere göre İngiltere'de geçici süreli sözleşmelilik sendikalılıkla azalmaktaydı. Sendikalılık düzenli çalışmayı olumlu etkilemekteydi. Haftada 16 saatin altında ve 48 saatin üzerinde çalışanlar arasında sendikalılık oranını düşüktü. Yarı süreliliğin yaygın olduğu sektörlerde, işyerlerinde sendikaların pazarlık gücü de zayıflamaktaydı (Francesconi M, Serrano CG, 2004).

Sendikaların zayıflamasıyla ilişkili bir diğer veri grev, greve katılan işçi sayısı ve grevde kaybedilen iş günü sayılarındaki düşmedir. İşçi sınıfı üzerindeki artı değer sömürüsü ve bir önceki alt bölümde somutladığımız çalışma ortamına dair sınıfsal sorunlar devam ettiği sürece, hangi nedene bağlı olarak ortaya çıkmış olursa olsun grev etkinliğindeki azalma da, esnek üretim politikalarının hak arama mücadelesini gerileten etkisi olarak okunmalıdır. Tablo 5.12'de Avrupa'da grevlerin etkinliğindeki düşük bu gösterge üzerinden veriliyor.

Tablo 5.12: Avrupa ülkelerinde grev nedeniyle çalışılmayan yıllık gün sayısı

	1990-1999	2000-2009	Değişim %
Almanya	11	4	-62
Avusturya	4	40	+895
Belçika	95	71	-26
Danimarka	162	97	-40
Finlandiya	176	61	-65
Fransa	66	108	+65
Hollanda	22	8	-63
İngiltere	28	26	-6
İrlanda	118	44	-63
İspanya	263	126	-52
İsveç	48	19	-61
İsviçre	2	3	+52
İtalya	136	70	-48
Norveç	81	46	-43
Portekiz	34	20	-43
ORTALAMA	83	39	-49

Kaynak: Vandaele K, 2011: 8

Grevlerdeki düşüş önemli oranda ekonominin sektörel yapısındaki değişimle ilgilidir. Kütlesel üretimin gerçekleştirildiği, madencilik ve imalat sanayii gibi alanların küçülmesi belirleyicidir. Üstelik bu sektörler geleneksel olarak sendikaların güçlü olduğu yerlerdir. Hizmetler sektörü ise sendikasızdır ve bağlantılı olarak işçi sınıfının daha örgütsüz olduğu bölümdür. Dolayısıyla, Avrupa için imalat sanayiindeki grevlerin toplamdaki oranı 1990-1994 aralığında %46 kadarken 2005-2009 için %33'e gerilemiştir. Bunun nedeni ise sendikasızlaştırmanın bu sektörü de etkilemiş olmasıdır. Sonuç olarak 1970'lerde her 1000 işçiden 97'si grevlere katılmışken, sayı 2000'lerin sonunda 20'ye düşmüştür (Vandaele K, 2011: 27-29).

Tablo 5.13 daha yeni bir zaman dilimine kadar endüstrinin (madencilik, elektrik, gaz, su üretimi, inşaat, atık yönetimi gibi) toplam ekonomi içindeki payının azalmasıyla, bu sektörlerde grevde geçirilen çalışma günü sayısının toplam payındaki azalmanın nasıl birlikte seyrettiğini gösteriyor.

Tablo 5.13: Endüstrinin toplam istihdamdaki payı ve endüstride grevde kaybedilen çalışma günlerin toplam grevde kaybedilen çalışma günleri içindeki payı (%)

	Endüstrinin istihdamdaki payı		**Endüstrinin grevde kaybedilen çalışma günündeki payı**	
Güney Avrupa	1995-2004	2005-2014	1995-2004	2005-2014
Portekiz	38	31	55	35
İspanya	33	25	50	46
Az grevli ülkeler				
Almanya	35	30	80	25
Hollanda	22	17	46	29
Norveç	23	21	50	36
Karışık grup				
Belçika	28	24	53	52
Danimarka	26	21	67	43
Finlandiya	29	25	43	63
İrlanda	30	22	21	38
İngiltere	25	19	19	10

Kaynak: Vandaele K, 2016

II.4. Sendikalaşmanın etkileri

Baccaro (2008) gerçekleştirdiği bir dizi istatistik analiz sonrasında, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde sendikalaşmadaki düşüşün ve toplu sözleşme sisteminin işletme ölçeğine doğru desantralize edilmesinin gelir eşitsizliğindeki artışın doğrudan sorumlusu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna karşılık aynı ilişki diğer bölgelerdeki ülkeler için geçerli değildir. Diğer ülkelerde becerili emek gücünün kullanımı, ticari liberalizasyon gibi ekonomik faktörler gelir eşitsizliğindeki artışın sorumlusudur. Enformel ekonominin

yaygın olduğu Latin Amerika gibi bölgelerde sendikaların güçlü olmasının gelir eşitsizliğini azaltmak yönünde hiçbir etkisi yoktur. Avrupa'nın merkez kapitalist ülkelerinde ise sendikalaşma oranları düşse bile sosyal devlet yapısının güçlü olmasına bağlı olarak gelir eşitsizliğinde artış olmamıştır. Bu araştırma sendikasızlaşmanın etkilerinin daha genel bir bağlamda ele alınması gerektiğini gösterir.

Fitzenberger ve arkadaşlarının (2013) Almanya'da yaptıkları araştırmaya göre, sendikalaşma oranının yüksekliği ücretleri arttırırken, aynı sektör içindeki ücret eşitsizliklerini azaltmaktadır. Öte yandan, bir sektörde sendikalaşma oranının yüksek olması, sendikasız sektörlerdeki ücretlerin düşmesine yol açmaktadır. Bu veri ücret artışı için sendikaların gerekliliğini ortaya koyar.

ABD'de sendika üyeliği politik eylemliliğin değişik biçimlerini olumlu etkilemektedir: Oy verme, değişik protestolara katılım, dernek üyeliği gibi. Sendika üyeleri başkanlık seçimlerinde üye olmayanlara göre %18 daha fazla oranda oy kullanmaktadır. Protestolara katılımdaki fark ise %93'e kadar çıkmaktadır. Bu etki daha az eğitimli işçiler arasında beş kat daha belirgindir. Sendika üyesi olmaması durumunda bu dezavantajlı grubun bu tür politik eylemlere katılmayacağı anlaşılmaktadır (Kerrissey J, Schofer E, 2013). Durum Çin'de de benzerdir. Sendikalaşma oranının yüksekliği ücretleri yükseltmekte, emeklilikle ilgili hakları ve bireysel sözleşmelerde elde edilen kazanımları geliştirmektedir (Yao Y, Zhong N, 2013).

ABD'de sendikalaşmadaki azalma ücret eşitsizliklerinin nedenidir. 1973-2007 arasında sendikalaşmadaki azalma erkeklerdeki ücret eşitsizliklerinin üçte birinden, kadınlardaki eşitsizliklerin ise beşte birinden sorumludur (Brady B, 2014).

ABD'de ebeveynleri sendikaya üye olan işçilerin geliri, ebeveynleri sendikasız olan işçilerin gelirinden daha yüksektir. Bunu ortaya çıkaran araştırma 26-37 yaş arasındaki tam süreli çalışan işçilerde yapılmıştır. Farklılık eğitim düzeyi daha düşük olan ebeveynlerin çocuklarında daha belirgindir. Ebeveynleri liseyi bitirmemiş ancak sendikalı olan 26-37 yaş grubundaki tam süreli işçiler, ebeveynleri liseyi bitirmiş ancak sendikasız olan sınıfdaşlarına göre %16 daha yüksek gelire sahiptir. Nedeni ebeveynleri sendikalı

olan işçilerin daha uzun süre eğitim almış olmalarıdır. Yani eğitimi düşük ama sendikalı işçi aileleri, daha eğitimli ama sendikasız işçi ailelerine göre çocuklarını daha uzun süre okutmaktadır. Bu sonuç, yaş, ırk, etnik yapı, iş durumu gibi değişkenlerin kontrol edilmesinden sonra geçerlidir (Bliss L, 2015).

III. Yeni Dönemde Çalışma Süreleri: Haftada 50 Saate Doğru Esneme

Esnek üretim döneminde çalışma sürelerinin de esnetildiğini biliyoruz. Bu, Fordist dönemin standart düzeninin bozulduğu ve atipik diye tanımlanan çalışma saatlerinin kurumsallaştırıldığını ifade ediyor: Gece çalışması, hafta sonu çalışması, yarı süreli çalışma, geçici çalışma gibi. Acaba bu düzenleme çalışma süresini nasıl etkiliyor? Bu alt bölümde konunun bu yönünü ele alıyoruz.

Avrupa'nın kimi ülkeleri maksimum çalışma süresini uygulamayı tercih etti. Bunu yasal düzenlemelerle ve yıllık ya da haftalık çalışma süresini maksimize ederek gerçekleştirdiler. Çalışma sürelerinin uzatılmasının bir yolu maksimum çalışma süresi sınırını arttırmak, diğer yolu ise fazla mesai süresinin uzatılmasıdır (Lang C ve diğ, 2013).

Maksimum çalışma süresinin değiştirilmesi konusunda, Yunanistan haftada beş gün, 40 saat düzenini iptal etti ve yerine haftada altı gün çalışma düzenini getirdi. Eskiden dinlenme süresi her 24 saat için 12 saat iken, yeni düzenlemeyle bu 11 saate indirildi. Böylece burjuvaziye emekten tasarruf olanağı tanındı. Oysa Yunanistan'da işsizlik oranı çok yüksektir. Portekiz ve İrlanda'da devlet memurlarının haftalık çalışma süresi 35 saatten 40 saate çıkarıldı. Eski sosyalist ülkelerde de benzer gelişmeler oldu. Litvanya'da haftalık maksimum süre 48 saatten 78'e (ortalamanın yine 48'de tutulması sağlanmak koşuluyla), maksimum günlük süre ise 8'den 13'e çıkarıldı. ILO bu düzenlemelerin hem işçi sağlığını olumsuz etkileyeceğini hem de istihdam olanaklarını daraltacağını belirtmektedir.

Fazla mesai konusunda ise örneğin Belçika üç aylık dönemler için yasal fazla mesai süresini 65 saatten 76'ya çıkardı. Polonya fazla mesai ücretlerini indirdi. Slovakya'da yıllık fazla mesai süresi işçinin isteği halinde 1500 saate uzatıldı. Ancak toplu sözleşmede

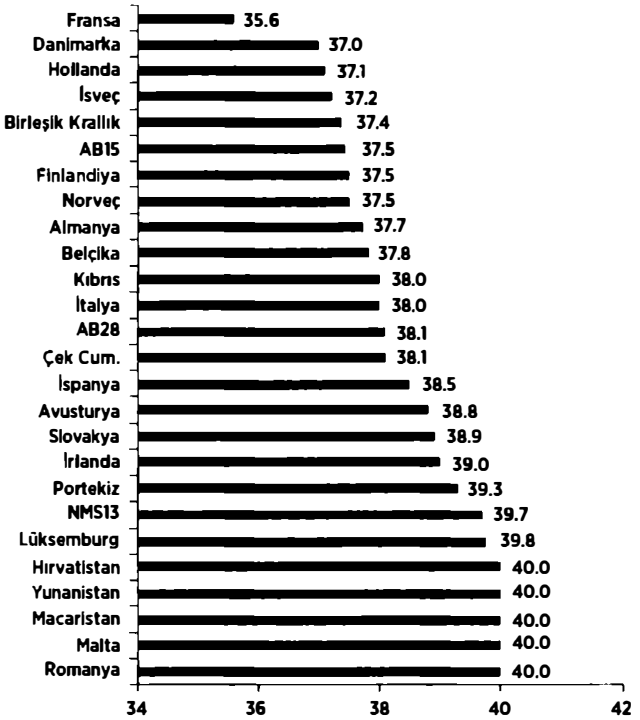
anlaşılması durumunda sürenin 250 saate çıkarılması olanağı da tanındı. Fazla mesai Avrupa'da en çok tartışılan iş konularından birisidir, çünkü patrona çalışma düzeninin esnekleştirilmesi bakımından büyük olanak sağlar (Lang C ve diğ, 2013).

Çalışma sürelerinin uzatılması konusundaki bir diğer uygulama serbest zamana el konulmasıdır. Böylece işçi, eskiden tatil günü olarak bilinen cumartesi, Pazar günlerinde, yıllık izin ya da değişik tatil günlerinde çalışır hale getirilir. Örneğin, bugün pek çok ülkede ticaret sektöründeki pek çok işyeri artık Pazar günleri de mesai halindedir.

Çalışma sürelerini uzatan bu düzenlemelerin karşısında yarı süreli ya da geçici çalışanlar için çalışma süresinin kısalması seçeneği yer alır. Ancak daha önceden de gördüğümüz gibi, atipik düzende istihdam edilenler açısından bu mecburen kabullenilen bir durumdur ve bu statüdekilerin önemli kısmı aslında daha uzun süre çalışmak isteğindedir. Bunun nedeni ise atipik çalışmada gelirin düşük olmasıdır.

Avrupa'da, eski sosyalist ülkeler dışında, çalışma sürelerinin belirlenmesinde toplu görüşme sisteminin rolü büyüktür. AB28 bölgesi için ortalama haftalık çalışma süresi 2014 için 38.1 saattir ve son birkaç yıldır değişmemiştir. Buna karşılık İngiltere'de 2014 haftalık çalışma süresi 2013'den 0.3, İspanya'da 0.5, İsveç'te 0.1 saat daha uzundur. Avrupa'nın merkezinde (AB15 bölgesi) süre AB28'e göre haftada 30 dakika, eski sosyalist ülkelere göre ise 90 dakika daha kısadır.

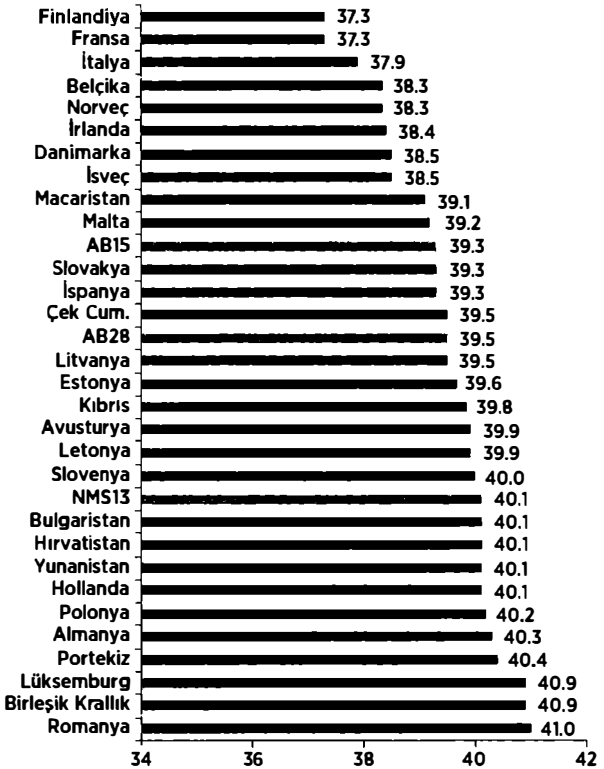
Şekil 5.7: Avrupa'da tam süreli çalışanlar için toplu sözleşmeyle kararlaştırılmış haftalık çalışma süreleri, saat, 2014



Kaynak: Eurofound, 2015: 3

Ancak Avrupa'da gerçek çalışma süreleri toplu sözleşmeyle anlaşma sağlanmış sürelerden daha uzundur. Üstelik gerçek çalışma süresi hesaplanırken iş ile ev arasında ulaşım için harcaman zaman, ana yemek araları çalışma süresine dahil edilmez. Böyle incelendiğinde AB28 için tam sürelilerin ortalama haftalık çalışma süresi 39.5 saattir. En uzun süre çalışılan ülkeler Romanya (41.0 saat) Lüksemburg, İngiltere (40.9 saat), Portekiz (40.4 saat), Almanya (40.3 saat) ve Polonya (40.2 saat)'dır. Bu, Romanyalı bir işçinin Fransız bir işçiye göre yılda tam 4.3 hafta daha uzun süre çalıştığı anlamına gelir.

Şekil 5.8: Avrupa'da tam süreli çalışanların gerçek haftalık çalışma süresi, saat, 2014

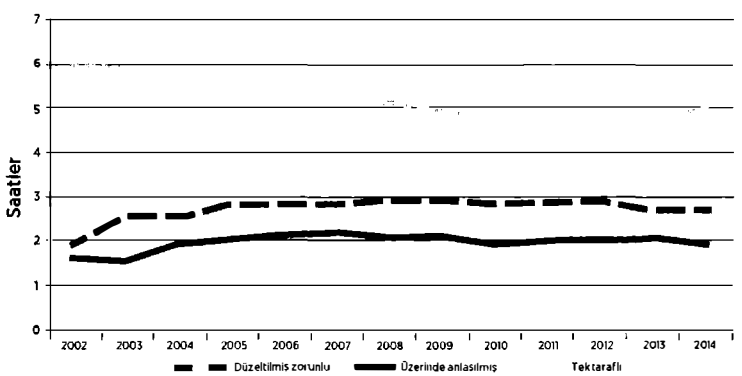


Kaynak: Eurofound, 2015: 20

AB28 için 2002 ile 2014 arasında tam sürelilerin haftalık gerçek çalışma süresi 40.3 ile 40.5 saat arasında değişmeden kalmıştır. Aynı dönem içinde Fransa'da 37.7'den 39.1'e, Portekiz'de 40.2'den 41.7'ye uzamıştır (en çok artışın olduğu iki ülke). Erkeklerin çalışma süresi kadınlardan 1.7 saat daha uzundur. En uzun süre çalışanlar yönetici konumdaki erkek ve kadınlardır. Çok önemli bir nokta, gerçek ve bir şekilde belirlenmiş haftalık çalışma süreleri arasındaki farkın endüstriyel ilişki ortamıyla yakından ilişkili olmasıdır. Nitekim, gerçek çalışma süresinin belirlenmiş süreyi en fazla saat aştığı grup, çalışma sürelerinin bireysel sözleşme ile belirlendiği, yasal sınırlamaların neredeyse olmadığı ülkelerdir.

Burada inisiyatif neredeyse tamamen burjuvazinin elindedir: Uniletaral (tek taraflı) ülke grubu (İngiltere burada). Buna karşılık farkın en az olduğu grup ise çalışma sürelerinin endüstriyel ölçekli toplu sözleşmeyle belirlenip, şirket ölçekli görüşmelerle düzeltildiği ülkelerdir. Bu grupta sendikaların gücü önemlidir: Negotiated (anlaşılmış) ülkeler (Belçika, Danimarka, Finlandiya, Estonya, Norveç, İtalya burada). Bu ikisinin arasında ise çalışma sürelerinin belirlenmesinde ulusal ölçekli yasal düzenlemeler ile değişik düzeylerdeki toplu görüşmelerin eşit derece etkili olduğu ülkeler yer alır: Adjusted mandated (düzeltilmiş) (Fransa, Macaristan, Portekiz, Slovakya, Çek Cumhuriyeti burada). Bu sonuç bize şunu gösterir: Sendikaların etkinliği çalışma süresini kısaltmakta, burjuvazinin hakimiyeti ise beklendiği gibi uzatmaktadır. Devletin yasalarla araya girmesi ise, yine beklendiği gibi, iki tarafı yakınlaştırıcı bir etki göstermektedir (Cabrita J ve diğ, 2016).

Şekil 5.9: Gerçek ve haftalık çalışma süreleri arasındaki saatlik farkın ülke gruplarına göre durumu, 2002-2014 için



Kaynak: Cabrita J ve diğ, 2016: 59

Eurofound çalışma sürelerinin kalitesini değerlendirmek üzere dört bileşeni olan bir indeks geliştirmiştir: 1- Çalışma süresi: Uzun çalışma sürelerini (haftada en az 48 saat çalışma), uzun çalışma günlerini (günde en az 10 saat çalışma) ve çalışma günleri arasında yetersiz dinlenme süresini içerir. 2- Atipik çalışma zamanı: Hafta sonu, gece ve şift çalışmasını içerir. 3- Çalışma düzeninin

belirlenme biçimi: Çalışma saatlerini kim düzenler, işçiler düzen değişikliklerinden ne ölçüde haberdar edilir ? 4- Esneklik: Çalışma saatlerinin düzenlenmesinde bireysel ve ailevi gereksinimlerin dikkate alınma derecesini ifade eder. Kadınlarda ve yaşlı işçilerde çalışma süresi kalitesi daha yüksektir. Yöneticiler ve makine operatörlerinde en düşüktür. Çalışma kalitesine ilişkin ilk üç bileşenin sağlık üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu iyi şekilde bilinmektedir (Thirion AP ve diğ, 2016: 52).

Tablo 5.14: AB28 için çalışma süresi kalitesine ilişkin olarak çalışan nüfusun durumu (%)

		2005	2010	2015
Çalışma süresi	Uzun çalışma	19	17	16
	Yetersiz dinlenme arası (ayda en az bir kez)			26
	Uzun çalışma günü	36	32	32
Atipik çalışma zamanı	Gece çalışması	19	18	19
	Cumartesi çalışması	53	51	52
	Pazar çalışması	28	28	30
	Şift çalışma	17	17	21
Çalışma süresinin düzenlenmesi	Şirket tarafından düzenlenir	56	59	56
	İşçi farklı seçenekleri tercih edebilir	9	8	9
	İşçi çalışma saatlerini adapte edebilir	17	16	18
	İşçi tamamen kendisi düzenler	18	17	16
Esneklik	Bireysel ya da ailevi ihtiyaçlar için çalışma günü içinde 1 saat izin bile çok zordur			26
	Şirketin ihtiyacı için dinlenme zamanlarında bile çalışmak gerekir ve bu ayda birkaç kez olur			22

Kaynak: Thirion AP ve diğ, 2016: 53

Aynı araştırma esnek üretimin, bilgisayar teknolojilerinin emek gücünü geliştireceğini, iş ortamını daha insani kılacağını, işçiyi özgürleştireceğini ileri süren iddiaların aksini gösteren pek çok bulgu içeriyor. Örneğin işçilerin %30'u Pazar günleri bile çalışıyor. Çalışma saatlerinin şirket tarafından belirlenme oranı %56, günde

10 saatten uzun süre çalıştığını belirtenlerin oranı ise %32. Yöneticilerin %37'si, profesyonellerin %13'ü, tarım işçilerinin %36'sı haftada 48 saatten uzun çalışıyor. Buna karşılık haftada 20 saatten az çalışanların %69'u en düşük gelirli %20'lik dilim içinde yer alıyor (Thirion Ap ve diğ 2016: 55-56). Kısacası bazılarını uzun çalışmak, bazılarını ise çalışamamak hayattan koparıyor.

Tablo 5.15: AB28 bölgesinde haftalık çalışma süresi ile çalışma ortamının değişik yönleri arasındaki ilişki

	Çok kısa çalışanlar (haftada 20 saat ve daha kısa) içinde %	Kısa çalışanlar (haftada 34 saat ve daha az) içinde %	35 saat ve daha uzun süre çalışanlar içinde %
En düşük %20 'lik gelir dilimi içinde olma	69	51	8
Mevcuttan daha uzun süre çalışmayı tercih etme	43	35	5
Bireysel ya da ailevi konularda çok kolay izin alabilme	34	30	23
İş iyi kariyer olanağı sunar	28	31	41
Önümüzdeki 6 ay içinde iş kaybetme riski var	20	19	15
Gece çalışması	11	12	22
Çalışma sağlığı olumsuz etkiler	16	19	28

Kaynak: Thirion AP, 2016: 56

Avrupa bölgesinde haftalık çalışma süresi en uzun ülke hem 2005 hem de 2015 için Türkiye'dir ve Türkiye'de sürenin değişkenliği de en yüksektir. 2015 için çalışanların %56'sı haftada 48 saatten daha uzun çalışmaktadır. Türkiye günde 10 saatten uzun süre çalışma bakımından da Avrupa lideridir. 2015 için her ayın 5 günü Türkiyeli işçiler günde 10 saatten uzun çalışmaktadır. 2005 yılında Türkiye'de işçilerin %50'si haftanın yedi, %75 ise altı günü çalışmaktaydı (Thirion AP ve diğ, 2007: 17; Thirion Ap ve diğ, 2016: 57).

ABD'de tam süreli çalışanların haftalık fiili çalışma süresi 2014 için 47 saattir ve bu süre son 10 yıl boyunca değişmemiştir. Amerikalıların tam %32'si halen haftada 50-59 saat ve %18'i de 60 saat ve daha uzun çalıştığını belirtmektedir. Bu kadar uzun süre çalışmanın en önemli nedeni ise geçim sıkıntısı nedeniyle birden fazla işte çalışmaktır (McCarthy N, 2014).

Çevre ülkelerin işçileri merkezdekilere göre daha uzun çalışmaktadır. Arjantin, Brezilya, Şili, Meksika, Fas, Peru, Filipinler, Suudi Arabistan, Güney Afrika işçileri arasında haftada 48 saatten uzun çalışanların oranı %20'nin üzerindedir ve durum 2000'li yıllar boyunca değişmemiştir. Çevre ülkelerde uzun çalışmanın nedeni ücretlerin düşüklüğüdür. İşçiler bunu kompanse etmek için mecburen uzun çalışmaktadır. Sendikaların zayıflığı da uzun çalışmayı belirleyen önemli bir faktördür (Messenger JC, Ray N, 2013).

IV. Esneklik Döneminin Yapısal Özelliği: İşsizlik

İşsizlik günümüzün yapısal özelliğidir. Esnek üretimin ve teknolojik gelişmelerin yarattığı en önemli sonuçlardan birisidir. Örneğin Motorola üretim sistemini, yönetim ve dağıtım yapısını yeniden düzenlediğinde 10 bin çalışanının (toplam sayının %10'u) işine son vermişti (1998). 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, Nissan, Toyota, Ford, Levis, AT&T ve Alman otomobil imalatçıları) bir yandan, ileri teknolojinin kullanılması da öte yandan, Batı için özel işsizlik riski yaratmıştır (Shah V, Mehta KT, 1998).

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 yol açtı. Nedeni bir yandan yeni üretim tekniklerinin kullanılması iken, bir yandan da Alman çok uluslu şirketlerinin, yatırımlarını emek gücü fiyatının ucuz olduğu deniz aşırı ülkelere kaydırmalarıydı. 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 (Bloch B, 1998).

İşsizliğin kapitalist sistem açısından yapısal bir gereklilik olduğu görülür. Dikkat edilirse burada sorun değil, gereklilik diyoruz. Çünkü kapitalist sistem kâr maksimizasyonu hedefine kilitlenmiştir. 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 metalara yönelik talebin düşmesi sonucunu verir. İşsizliğin kapitalist sistem açısından sorun olan karakteri de buradan ileri

gelir. Dolayısıyla, işsiz büyüme tanımı içindeki işsizlik kesin, buna karşılık büyüme çok şüphelidir.

Bilgisayar temelli esnek teknolojilerin işsizliğe getirdiği yeni boyut, (gerçekleşse bile) ekonomik büyümenin artık işsizliği tamponlayamamasıdır. Tam tersine, bilgisayar teknolojileriyle ortaya çıkan büyüme işsizliğin artmasıyla birlikte gerçekleşmektedir. O halde önümüzdeki dönemde kâr oranlarının yükseltilmesi dürtüsü bilgisayar teknolojilerinin daha fazla oranda üretime entegre edilmesini gerektirecek, bu da işsizliğin daha da artmasına yol açacaktır.

Günümüzde işsizliği arttıran 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. Yineleyen ekonomik krizler şirket kapanmalarına, bu da işsizliğin artmasına neden olmaktadır. Ancak durgunluğun uzamasının nedeni de işsizliğin, yani talep eksikliğinin yapısal ve kronik hal almış olmasıdır. Dolayısıyla işsizlik-bunalım ilişkisinde tam bir kısır döngü söz konusudur.

İşsizliği belirleyen diğer faktör ise işçi sınıfı mücadelesindeki düşüştür. Bunun sonucunda şirketler emek gücüne gereksinimlerinin artması durumunda istihdam hacmini arttırmak yerine, istihdam ettikleri emek gücünün çalışma süresini uzatmayı ve emek yoğunluğunu arttırmayı tercih etmektedir. Emek yoğunluğunun arttırılması 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 ek sosyal güvenlik harcamalarından, işyerini büyütme gereğinden, vb. kurtulma şansı da vermektedir.

ETUI (European Trade Union Institute) AB28 bölgesi için 2008 krizi döneminde işsizliği belirleyen en önemli faktörlerden birisinin inşaat sektöründeki ani daralma olduğunu belirtir. İnşaat sektöründeki istihdamın yüksek olduğu ülkelerde kriz sonrası

dönemde genel işsizlik oranında gerçekten de patlama gerçekleşmiştir. AB28 için 2008-2013 döneminde 15-64 yaş arasındaki toplam istihdam kaybı 6.3 milyonken, yalnızca inşaat sektöründeki kayıp 3.7 milyonu bulmuştur (Myant M, Piasna A, 2014: 11).

İşsizlik gerçeği değerlendirilirken akılda tutulması gereken önemli nokta, ilgili verilerin hiçbir zaman sağlıklı olmadığıdır. Çünkü işsizlik 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 bilinmesi 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. Resesyon dönemlerinde uzun dönemli işsizlerin toplamdaki oranı genellikle azalır. Bunun nedeni kısa süreli işsiz sayısının ani artışıdır. Ekonomik iyileşme başlayınca kısa dönemli işsizler yeniden iş bulurlar ve uzun dönemli işsizlerin oranı yeniden yükselir (ILO, 2001-2002).

Esnek üretim paradigmasının ortaya atıldığı ilk yıllarda, düzensiz, esnek istihdam biçimlerinin, ekonomik krize bağlı olarak ortaya çıkan işsizlik sorununu çözeceği iddiası etkiliydi. Oysa durum tam tersidir. İşsizlikteki global yükseliş bu iddiayı kesin olarak çürütmüştür. Örneğin 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 dahil olarak 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 sağlayacaktır.

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." (aktaran Cousins C, 1999: 114).

Kimilerine göre işsizlikle mücadelede ücretlerin düşürülmesi gerekir. Ücretlerin düşürülmesinin işten çıkarmaları engelleyeceği ileri sürülür. Oysa AB28 coğrafyası verileri bu varsayımın da tamamen gerçek dışı olduğunu göstermektedir. Yunanistan'da 2008 krizi sonrasında sağlık ve eğitim sektörlerinde ücretlerin çok ciddi derece düşürülmesi aynı sektörlerde işsizlikteki artışı engelleyememiştir. Aynı durum İngiltere ve İtalya için de geçerlidir. Tersine Almanya'da işsizlikteki azalma ile ücretlerdeki artış paralel seyretmiştir (Myant M, Piasna A, 2014: 12-17). Zaten 2008 krizinde ayakta kalabilen tek Avrupa ekonomisi Almanya'dır. Ama Almanya bu başarısını Avrupa'nın kalanının zayıflamasına borçludur. Demek ki işsizlik ile ücretler arasındaki ilişki daha genel kapsamlı başka dolayımlar üzerinden kurulmaktadır.

İşsizlik ve iş güvencesizliği ile ücretler arasındaki ilişki gerçekte tam ters yöndedir. AB coğrafyasında işsizlikteki %1'lik artış ücretlerde %19'luk azalmaya neden olmaktadır (Pacelli L, 2008). Bunun nedeni işsizliğin işçi sınıfı mücadelesini baskılayan etkisidir.

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, 2014'de %10'un üzerine çıktı. Zaman içinde giderek daha çok insan daha uzun süre işsizliği yaşadı. 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, 2014 için %47) uzun süreli işsizler (12 aydan daha uzun süreli işsizlik) oluşturmaktaydı (ILO, 2003: 97-102; https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm).

AB28 bölgesinde 2000'lerin başında 20.5 milyon insan işsizdi,

toplam iş gücünün %9.2'si. 2013 yılında sayı 26.5 milyona, oran ise %11'e ulaştı. Sonrasında düşüşe geçti ve 2015'de yeniden %9'a düştü. Bugün Avrupa'nın işsizlik konusundaki esas sorunları genç işsizliği ve uzun süreli işsizliktir (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Recent_developments_in_unemployment_at_a_European_and_Member_State_level).

2010'dan sonra kısa süreli işsizlik azalırken, uzun süreli işsizlik, özellikle de 18 aydan daha uzun süreli olan işsizlik artışını sürdürmektedir. Kısa süreli işsizlikteki azalmanın nedeni 2008 krizi sonrasında ekonomik toparlanmanın bir derece de olsa başlamış olmasıdır. Bu gelişmenin uzun süreli işsizliği etkilememiş olması, uzun süreli işsizlik konusunda ayrı özel önlemlerin gerekliliğine işaret eder (ETUI, 2016: 30-32).

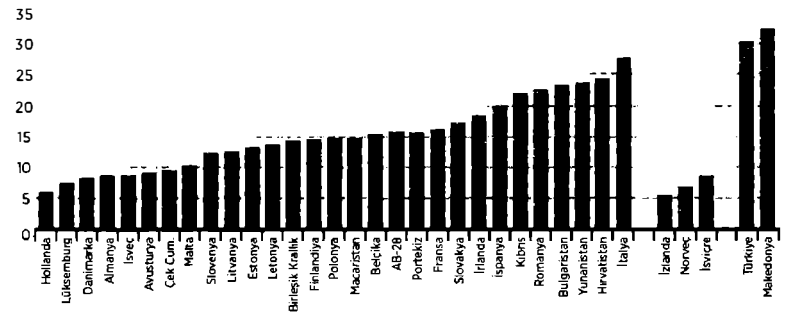
Tablo 5.16: Değişik ülkelerde işsizlik oranları, 15-64 yaş için, (%)

	1990	1995	2000	2008	2014	Uzun süreli işsizlik 2014	Genç işsizlik oranı 2015
ABD	5.6	5.6	4.0	9.4	6.1	25.9	
AB	8.1	10.5	7.8		10.1 (AB28)	46.9 (AB28)	20.4 (AB28)
Almanya	4.8	8.2	7.5		5.0	44.7	7.3
Avustralya	6.7	8.2	6.3		6.2	19.1	13.1
Avusturya	4.0	3.9	4.7		5.7	24.6	10.6
Belçika	6.6	9.7	6.9	8.0	8.5	46.0	22.1
Danimarka	7.2	6.8	4.4	6.7	6.4	25.5	10.8
Finlandiya	3.2	15.2	9.8	8.5	8.7	21.2	22.0
Fransa	8.6	11.4	9.4	10.3	10.4	40.5	24.7
Hollanda	5.9	6.6	2.6	3.7	7.3	35.6	11.3
İngiltere	6.9	8.5	5.5		5.9	36.2	14.6
İrlanda	13.4	12.3	4.3	12.4	11.1	60.6	20.9
İspanya	16.1	22.7	11.4	18.9	24.2	49.7	48.4
İsveç	1.7	8.8	4.7		7.9	17.0	20.3
İsviçre	2.0	3.5	2.0		4.8	33.2	8.6
İtalya	8.9	11.5	10.7	8.5	12.8	56.9	40.3
İzlanda	2.7		1.4		4.7	21.9	8.8
Japonya	2.1	3.1	4.7	5.0	3.6	41.2	5.6
Kanada	8.1	9.4	6.8		7.0	12.9	13.2
Lüksemburg	1.7	2.9	2.6	5.7	6.4	30.4	17.3
Norveç	5.3	5.0	3.4		3.6	9.2	9.9
OECD					7.3	35.1	13.9
Portekiz	4.8	7.3	4.0		13.5	56.4	31.9
Türkiye	8.2		6.4		10.2	24.4	18.5
Yeni Zelanda	7.8	6.3	6.0		5.2	12.2	13.7
Yunanistan	10.5	10.5	11.2	10.3	26.2	67.1	49.8

Kaynak: ILO, 2003: 99; Giaccone M, Colleoni M, 2009; https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm

Gençlerin durumu gerçekten de kötü görünüyor. 18-24 yaş arasında olup, eğitimde ve istihdamda olmayan genç nüfusun oranı yükseliyor. Oran 2008'de %14.0 iken 2015'de %15.8'e ulaşmış durumda. Türkiye bu bakımdan Makedonya ile birlikte başı çekiyor: %30 ve %33 (European Union, 2016: 75).

Şekil 5.10: Avrupa Birliği bölgesinde 18-24 yaş arasında eğitimde ve istihdamda olmayanların oranı (%), 2015



Kaynak: EU, 2016: 75

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) (ILO, 2003: 105).

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. Sonuç olarak esnek ve güvenilir sözleşme modelleri, kapsayıcı yaşam boyu öğrenme, etkin aktif emek piyasası politikaları, modern sosyal güvenlik sistemleri öncelikler arasına alınmıştır (Giaccone M, Colleoni E, 2009). Ama anlaşılan bunların gerçeklik üzerindeki etkisi çok zayıftır.

1990'dan beri OECD ülkelerinde istihdamı koruma yasalarının gücünü somut olarak ölçebilmek için niceliksel bir gösterge hesaplanmaktadır. Buna göre istihdam güvencesi giderek

kötüleşmektedir. Eski koruma mekanizmaları tahrip olurken bunların yerini neyin alacağı hâlâ meçhuldür. İstihdamı korumanın gücü özellikle esnek istihdam biçimlerinde zayıftır. Üstelik OECD verileri 2006'ya kadardır ve 2008 krizi sonrasını kapsamamaktadır.

Tablo 5.17: 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 5.18: 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

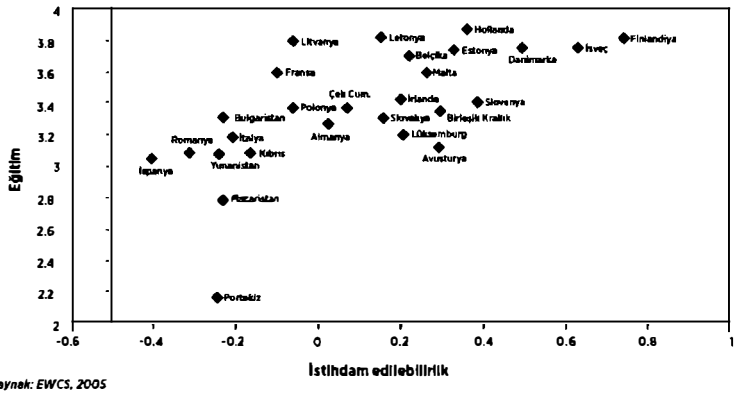
Kaynak: Streeck W, 2009: 11

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 (The European Trade Union Institute 2009). Avrupa artık yaşlıları daha çok çalıştıran, gençleri işsiz bırakan bir kıtadır.

İstihdamda kalma ile eğitim düzeyi arasında doğrusal ilişki vardır. Sonuç olarak, eğitimdeki eşitsizlikler çalışma yaşamındaki eşitsizlikleri belirlemektedir.

Şekil 5.11: Ortalama istihdamda kalma puanı ile eğitim arasındaki ilişki



Kaynak: EWCS, 2005

Kaynak: Pacelli L ve diğ, 2008: 17

İşsizlikteki artışa rağmen ülkelerin işsizler için yaptığı harcamalar azalmaktadır. Daha da kötüsü, artık işsizlik düzeyiyle işsizlik ödenekleri arasında negatif bir ilişkinin ortaya çıkmış olmasıdır. Yani işsizlik düzeyi yüksek olan ülkeler (Almanya, Yunanistan, Fransa, Belçika, Portekiz gibi) işsizler için daha az harcama yapmaktadır (Lefrense F 2010: 9-44). İşsizlik harcamaları Keynesyen ekonominin en önemli gerekliliklerinden ve tanımlayıcı kriterlerinden birisiydi. İşsizlik sigortası sistemleri özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında hem işsizleri hem de talebi korumanın bir aracı olarak kapitalist ekonomiye dahil olmuştu. Son yıllarda ise kapitalist sistem bunu bile yapamaz hale gelmiştir.

V. Ücretler, Gelir, Gelir Dağılımı, Yoksulluk: Esneklik Durumu Kötüleştiriyor

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. Ancak işin niteliği ve çalışma düzeni aynı olsa bile kadınların ücreti erkeklere göre düşüktür. Üretim dünyasındaki esneme kadının ikincil konumunu pekiştirmektedir.

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 da işçide, 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 arttırıcı bir yapıya sahiptir: Marx'ın, performans ücretinin, ücretlerin ortalamasını düzenli olarak düşürmesi dediği olgu budur.

Bireysel sözleşme sisteminde emek gücünün merkezdeki bölümüne tatmin edici ücret verilirken, çevre bölümünde çalışanlar verilene razı olmak konumunda bırakılırlar.

Özelleştirme politikaları da ücret eşitsizliklerine neden

olmaktadır. Kamu sektöründe ücretler genellikle daha yüksektir. Bunun nedenleri şunlardır: 1- Kamu kurumlarının genellikle rekabet mantığı ile çalışmamaları. Kamu kurumlarının kendi sektörlerinde monopol karakterde olmaları. 2- Kamu kurumu yöneticilerinin kurum bütçesini maksimize etme yönünde bir mantığa sahip olmaları, bununla bağlantılı olarak çalışanların ücretlerini de artırma eğilimi içinde bulunmaları. 3- Kamu sektöründe kadın istihdamının daha fazla olması ve kamu kurumlarının cinsiyet eşitliği sağlama yaklaşımıyla kadın çalışanların ücretlerini de yükseltmeleri. 4- Kamuda yüksek eğitimli emek gücünün fazlalığı. 5- Kamu çalışanlarının ücretlerin arttırılması yönündeki mücadelesi, yüksek sendikalaşma oranları. En yüksek gelirli 15 ülke için kamudaki sendikalaşma oranı özel sektördekinin 2.2 katıdır. 6- Kamuda ve özel sektörde ücretlerin farklı yöntemlerle belirleniyor olması (Anton JI, Bastillo RM, 2015).

Çalışma düzeninin ücreti nasıl etkilediği Kanada örneğinde çarpıcı biçimde yansır. Kanada'da sendikalı kadın yarı süreli çalışanlar, sendikalı kadın tam süreli çalışanların aldığı saatlik ücretin %94'ünü almaktaydılar (1997). Sendikasız kadın yarı süreli çalışanlar için ise oran %76 idi. Yine aynı yıl için sendikalı tam süreli 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 şansı ise yalnızca %7'ydi (Hinton L, Moruz J, Mumford C, 1999: 171-180).

Tablo 5.19: Kanada'da çalışma düzenine göre ortalama ücretler ve işle ilgili sosyal yardımlardan yararlanma oranı (%)

	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.

Tablo 5.20: 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

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 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. Gençlerin kaderi artık işsizlik ve düşük ücretle çalışmaktır. 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 (EU, 2003: 61; Barrieri P, 2009). Özel sektörde fark daha belirgindir. Örneğin İngiltere kamu sektöründe kadınlar erkeklerden %19.7 daha az kazanırken, özel sektörde fark %24.5'tir. İsviçre'de bile %13.3'e karşılık %21.1. İspanya'da da düşük becerili işçiler için kamu sektörü belirgin bir ücret avantajı sağlamaktadır. Kamu sektöründe kadın erkek ücret eşitsizliği

daha azdır. Ancak 2008 krizi sonrasında geliştirilen iş politikaları sonucunda kamu sektörü küçültülmüş, toplu sözleşme sistemi desantralize edilmiştir. Dolayısıyla kamuya ilişkin ücret avantajı giderek erozyona uğramaktadır. Amaç da zaten budur (Anton JI, Bustillo RM, 2015).

Tablo 5.21: Ülkelere göre ücretlerdeki cinsiyet eşitsizliği (%)

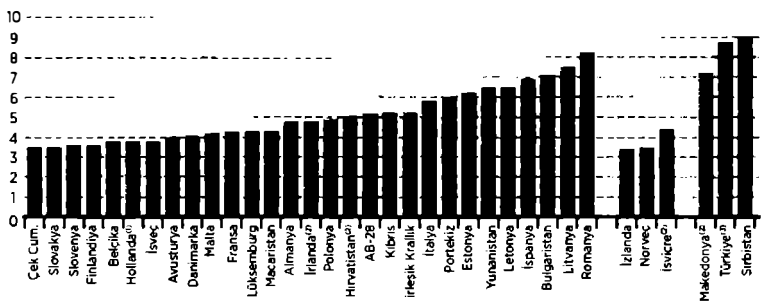
	1996	2001	2004	2012
Malta		10	4	6.1
İtalya	8	6	6	6.7
Portekiz	6	10	9	15.7
Slovenya	15	11	9	2.5
Polonya		15	10	6.4
Yunanistan	15	18	10	
İrlanda	21	17	11	14.4
Macaristan	21	19	11	20.1
Belçika	10	12	12	10.0
Fransa	13	14	12	
Letonya	20	16	15	13.8
İspanya	14	17	15	17.8
25 AB ortalaması	18	17	15	16.4 (AB28)
Litvanya	22	16	16	12.6
İsveç	17	18	17	15.9
Avusturya	20	20	17	123.4
Danimarka	15	15	18	14.9
Hollanda	23	19	19	16.9
Çek Cumhuriyeti	23	26	19	22.0
Finlandiya	17	17	20	19.4
İngiltere	24	21	22	19.1
Almanya	21	21	23	22.4
Slovakya	19	20	24	21.5
Estonya	27	24	24	30
Kıbrıs	28	26	25	16.2

Kaynak: ETUC, 2007; Pillinger J, 2014: 7

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 olduğu fikrine sahiptir ve böyle düşünenler mavi yakalılar arasında daha yüksektir (http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/union-membership-falling.asp).

Siyasi, ekonomik gelişmelerle bağlantılı olarak AB bölgesindeki 25 ülkede 2000 yılından beri gelir eşitsizliği de artmıştır. En yüksek gelirli %20'lik nüfusun ortalama gelirli ile en düşük gelirli %20'lik nüfusun geliri arasındaki fark 2000 yılında 4.5 kat iken, 2007'de 4.8 kata, 2015'de ise 5.2 kata yükselmiştir. 2015 için nüfusun en zengin %20'si toplam gelirin %39'unu, en yoksul %20 'si ise yalnızca %8'ini alabilmektedir. G20 ülkeleri içinde en zengin %20'nin ulusal gelirden aldığı pay %40'ı aşmaktadır. Yani bu bölgede sorun daha belirgindir ve yalnızca Hindistan, Kanada ve Avustralya'da durum AB düzeyindedir. Dünyada en zengin %20 'lik nüfus diliminin toplam gelirden en çok pay aldığı, yani eşitsizliğin en belirgin olduğu ülkeler Güney Afrika (%69), Brezilya (%57), Meksika (%54)'dır. (The European Trade Union Institute, 2009; EU, 2016: 91).

Şekil 5.12: AB28 bölgesinde toplumun en zengin %20'lik diliminin ulusal gelirden aldığı payın, en yoksul %20'lik diliminin aldığı paya oranı, 2015

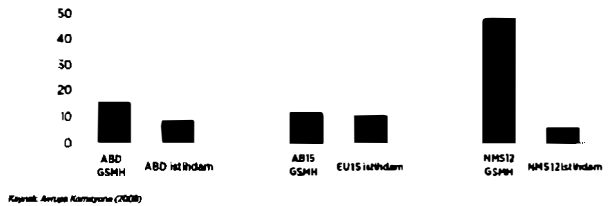


Kaynak: EU, 2016: 91

2008 sonrasında OECD ülkelerinde en yüksek kazanan %10'luk dilimdeki ücretlilerin geliri, en az kazanan %10'luk dilimdeki ücretlilerin gelirinden daha fazla artmıştır. Bu gelişme ücretler arasındaki eşitsizliği belirginleştirmiştir. Kişi başı yıllık çalışma süresi azalmasına rağmen artık çalışma süresinin daha uzun bir kısmı düşük ücretli işlerde geçirilmektedir (OECD, 2011).

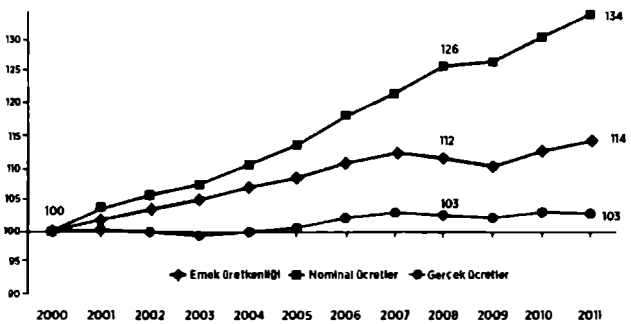
Ulusal gelirdeki artış ile istihdam artışının orantısızlığı, işçi başına üretilen gelir ile işçi başına satın alma gücü paritesi arasındaki orantısızlığı yaratmaktadır. Bu da işçi sınıfının refah düzeyini düşürmekte, gelir eşitsizliğini derinleştirmektedir. Aşağıdaki iki grafik bu durumu ifade ediyor (The European Trade Union Institute, 2009).

Şekil 5.13: 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: 19

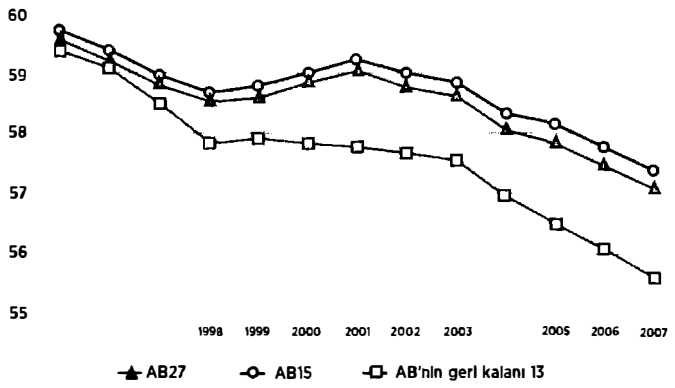
Şekil 5.14: AB27 bölgesi için endüstriyel sektörde nominal ve gerçek ücretler ile saatlik emek üretkenliğinin değişimi



Kaynak: IndustriAll European Trade Union, 2014: 18

AB ülkelerinde ücretlerin ulusal gelir içindeki payı düzenli olarak düşmektedir.

Şekil 5.15: AB bölgesinde yıllara göre ücretlerin ulusal gelir içindeki oranı (%)



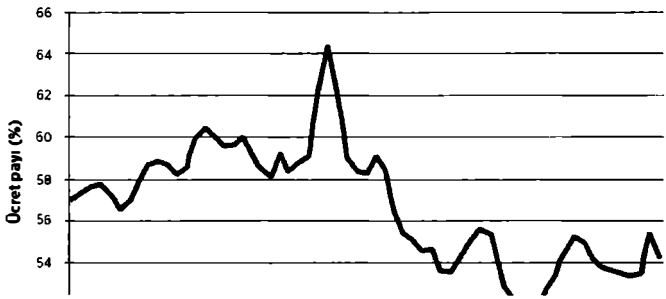
Kaynak: Etuc. Org

ABD'de ücretlerin ulusal gelirdeki payı 1970'lerden beri azalmıştır: %50'nin üzerinden %43 seviyesine. Bu azalma, 1980'lerdeki finansallaşma balonu, 2000'lerin başındaki internet patlaması ve 2000'lerin sonundaki konut balonu dönemlerine denk gelen çok hafif kıpırdanmalar dışında düzenli biçimde gerçekleşmiştir. Nedeni iş garantisindeki düşüş, gelir eşitsizliğindeki patlayıcı artıştır (Smitih CH, 2015). ABD'de 1980 ile 2014 arasında ulusal gelir 1.8 kat artarken, gerçek haftalık ücret aynı düzeyde kalmıştır (An Economic Sense).

Aynı gelişme İngiltere için de söz konusudur. 1970'lerin sonunda ücretlerin ulusal gelirdeki payı %65 kadarken 2000'lerin sonunda %54'e gerilemiştir. Aynı zamanda gelir dağılımı da bozulmuştur. Nitekim en yüksek gelirli %10'luk tam süreli çalışanların geliri 1978-2008 arasında ikiye katlanırken, dipteki %10'luk tam sürelilerin geliri yalnızca %25 artmıştır. Bu gelişmenin nedenleri arasında, yüksek niteliklilerin işine yarayan teknolojik gelişmeler, küreselleşme, OECD tarafından da güdülenen esnek emek piyasası düzenlemeleri ve diğer neoliberal ekonomik yaptırımlar

(sendikaların zayıflatılması, toplu sözleşme sisteminin desantralizasyonu gibi) sayılmaktadır. Ekonominin finansallaşması gelirin üst gelir gruplarında toplanmasının nedenleri arasındadır (Reed H, 2013).

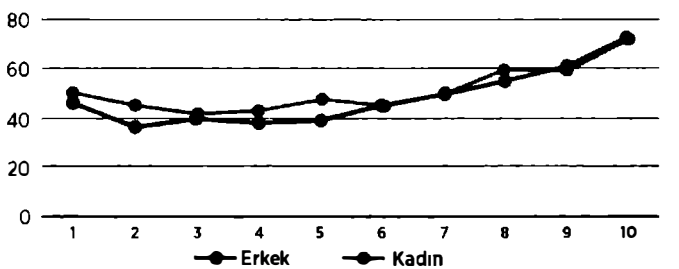
Şekil 5.16: İngiltere'de ücretin ulusal gelirdeki payı (%)



Kaynak: Reed H, 2013

Yalnızca ücretin kendisi değil, işçinin ücreti hakkındaki algısı da önemlidir. Nitekim, ücretinin işi için sarf ettiği çabaya denk gelmediğini düşünenlerin stresi artmakta ve sağlığı bozulmaktadır. AB28 bölgesindeki işçilerin yaklaşık yarısı ücretlerinin çabalarını ve başarılarını karşıladığını düşünürken, gelir grupları arasında bu algı bakımından çok önemli farklılıklar vardır. Yüksek gelir gruplarında denklik algısı %80'e yaklaşırken, düşük gelir gruplarında %40'ın altına inmektedir (Thirion AP ve diğ, 2016: 97-98).

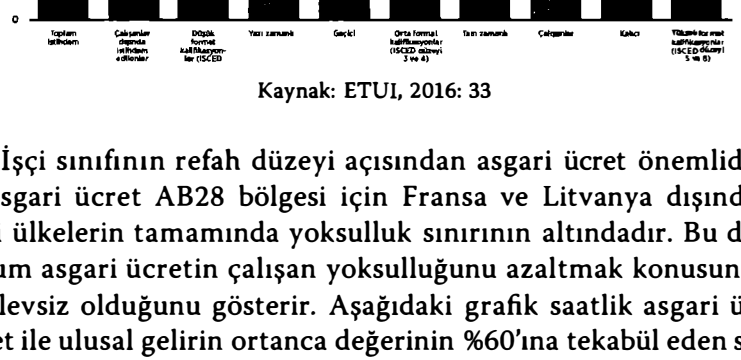
Şekil 5.17: AB28 için işteki başarısının ve çabasının uygun olarak ücretlendirildiğini düşünenlerin gelir gruplarına göre oranı (%)



Kaynak: Thirion AP ve diğ, 2016: 98

AB28 bölgesinde, 2014 için 18-74 yaş nüfusun %24'ü yoksulluk riski altındadır. Yoksulluk ulusal gelirin ortanca değerinden %60 daha az geliri olanları ifade eder. Yoksulluk oranı 2010 için %22 idi. İşsizler arasında ise oran üçte ikidir. İşsizler arasındaki yoksulluk genel nüfusa göre %50 daha fazla artmıştır. Bunun nedeni işsizlik sigortası sistemlerinin kapsamının daraltılmış olmasıdır. Öte yandan bir başka çok önemli sorun çalışan nüfustaki yoksulluktur ve bu durum çalışan yoksulluğu olarak tanımlanmaktadır. Çalışan yoksulluğu medyan hane halkı gelirinin %60'ından az kazanan çalışan haneleri ifade eder. Oran 2010 için %8.3 iken 2014'de 9.6'ya yükselmiştir: %15.7 artış. Çalışan yoksulluğu düşük becerililer arasında %18.8, yarı süreli ve geçici çalışanlarda ise %15.7'dir. 2010 ve 2014 arasında çalışan yoksulluğundaki artış bakımından da yarı süreliler ve geçici çalışanlar başı çekmektedir: %25.6 ve %19.8 artış oranlarıyla (EU, 2003: 67; ETUI, 2016: 33).

Şekil 5.18: İstihdam tiplerine göre çalışan yoksulluğunun 2010 ve 2014 için oranı ve değişim hızı

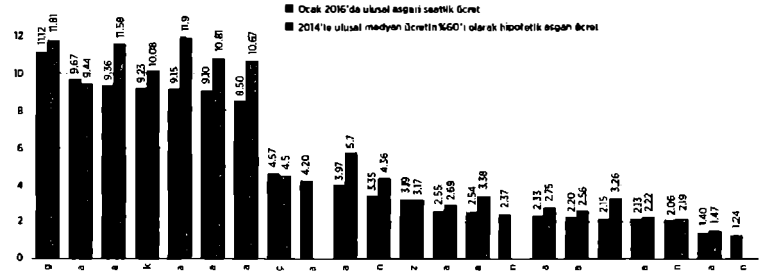


Kaynak: ETUI, 2016: 33

İşçi sınıfının refah düzeyi açısından asgari ücret önemlidir. Asgari ücret AB28 bölgesi için Fransa ve Litvanya dışındaki ülkelerin tamamında yoksulluk sınırının altındadır. Bu durum asgari ücretin çalışan yoksulluğunu azaltmak konusunda işlevsiz olduğunu gösterir. Aşağıdaki grafik saatlik asgari ücret ile ulusal gelirin ortanca değerinin %60'ına tekabül eden saatlik ücreti gösteriyor. Fransa, Slovenya ve Portekiz dışındakilerin tamamında Ocak 2016'nın mevcut saatlik asgari ücreti

yoksulluk sınırını aşmak için gereken hipotetik değerin altın dadır (ETUI, 2016: 44-45). (OECD ,2011:

Şekil 5.19: AB28 için Ocak 2016 saatlik asgari ücret ve yoksulluk sınırını geçmek için gerekli olan saatlik asgari ücret, Euro olarak



Kaynak: ETUI, 2016: 45

VI. Esneklik Ve Sağlık İlişkisi: Stres, Kalp Krizi Ve Karoshi

VI.1. Esnekliğin genel sağlık durumu üzerindeki etkisi

Esnek üretim ve teknoloji kapitalist üretim ilişkileri içinde işsizliği artıran bir yapıya sahiptir. Bunu ayrıntılı biçimde görmüş olduk. İşsizlik ise kendisi bir sağlık sorunu olduğu gibi; stres, anksiyete, kalp damar sistemi hastalıkları gibi bir dizi hastalığın da doğrudan nedenidir.

Esnek istihdam biçimleri ayrıca; çalışma koşullarını kötüleştirerek, ücreti düşürerek, işi güvencesizleştirerek, geleceği belirsizleştirerek, kariye ve iş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerini engelleyerek, çalışmayı düzensizleştirerek, iş yoğunluğunu artırarak, çalışma süresini uzatarak aynı sağlık sorunlarına yol açar.

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 işçi sayısının artmasına neden olur. Ekonominin bütün sektörlerini etkileyen bu gelişme McDonaldizasyon olarak tanımlanmaktadır. Böylece

fast-food sektörünü belirleyen kurallar ekonominin diğer sektörlerine de yaygınlaştırılır. Toplam kalite yönelimi, sıfır hata ve tam zamanında üretim stratejileri 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 seyreder. Esnek üretim iş yoğunluğunu arttırır. Özellikle emek yoğun sektörlerde çalışanlar doğrudan tüketicilerin denetimi altındadır. Bütün bunlar işe bağlı stresi arttırır. Çalışanlar belli bir sürede hizmeti tamamlamak zorundadır. Sürekli gelişme felsefesi işçilerin tam denetimine dayanır, iş ritmi hızlanır, boş zaman azaltılır. Üretimin bilgisayarlaşması da çalışanlar üzerindeki kontrolün arttırılmasına 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 arttırdığını göstermiştir (Spithoven AHGM, 2001).

Niteliksel ve niceliksel esneklik türleri çalışanların günlük yaşamını güçleştirici olabilir. 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 gelişmemesi, düşük düzeydeki otonomi, düşük statü konumu, sıkı denetim altında bulunma, arkadaşlık ilişkilerinin

geçiciliğine bağlı olarak düşük sosyal destek (Schabracq MJ, Cooper CL, 2000).

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 kadınların ve kronik hastalığı olanların piyasa konumları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla Burnstrom ve arkadaşları (2003) 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 sağlıklı kadınların istihdam oranında artış olmuştu. Ancak, bu iki ülkede de becerisiz el işçisi konumundaki kadınların istihdam oranındaki artış, 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, yüksek becerili konumdan 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.

Tablo 5.22 : 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 oram 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 işçi çalıştıran 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. Bütün bunlar dezavantajlı

durumda olanların esnek piyasalar içinde daha da dezavantajlı konuma kaydıklarını göstermektedir (Burnstrom B, Holland P, Diderichsen F, Whitehead M, 2003).

İngiltere, İtalya ve İsveç'te değişik sektörlerde (finansman, demiryolu taşımacılığı ve beyaz eşya üretimi) üretim yapan firmalarda yapılan bir araştırma, işçilerin esnek istihdamın iş yüklerini arttırdığını düşündüğünü 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 arttırırken, 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 (Creag M, Brewster C, 1998).

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 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. Mahkemelerde aşırı ve uzun çalışmayla sağlık sorunu arasındaki ilişkinin kanıtlanması zorunluluğu işçilerin tazminat elde edebilmelerinin önündeki en önemli engeldir (Kobayashi T, Middlemiss S, 2009).

Bütün bu nedenlerle presenteeism kavramı (absenteizmin-işe devamsızlık- karşıtı olarak) türetilmiştir. Bu kavram işe devam

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 araştırmasının 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 bileğinde sinir sıkışması) imalat sektöründeki firmalarda tam zamanında üretim ve kalite çemberi uygulamalarıyla ilişkilidir. Yine bu ikisi genel hastalık hızının %50'sinden sorumludur (Brenner MD, Fairris D, Ruser J, 2004).

Fransa'da ulusal veri tabanında yapılan bir araştırma yalın üretim tekniklerinin (sorumlulukların işçilere delege edilmesi, sorun çözme, iş standardizasyonu ve rotasyonu gibi) iş doyumu, mevcut işte kalma niyeti ve sağlık üzerinde olumsuz etkide bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Bouville G, 2014).

Koukoulaki (2014) son 20 yıl içinde yalın üretim ile sağlık ilişkisini inceleyen 36 araştırmayı birleştirerek yaptığı analizde, özellikle tam zamanında üretim sisteminin, dinlenme molalarını azaltması nedeniyle, strese, psikolojik sorunlara ve kas iskelet sistemi rahatsızlıklarına yol açtığını bulmuştur. Yazar, bu olumsuz sonuçların, yalın üretimin yapısıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir sonucu 1996-2014 arasında madencilik sektöründe yapılmış araştırmaları taramak suretiyle Nadeau ve ardaşları da (2015) saptamışlardır. Yalın üretim işçi katılımını arttırmasına, iş amaçlarını genişletmesine, otonom ekipler oluşturmasına rağmen; iş yükünü arttırmakta, kas iskelet sistemi sorunlarına yol açmakta, stres, yorgunluk, iş yoğunluğu, yakın denetim yaratmakta ve otonomiyi azaltmaktadır. Yazarlar bu olumsuz sonuçların uygulama hatalarından kaynaklanmış olabileceği vurgusunu yaparlar. Bu yaklaşımın görmediği şey tam zamanında üretim, ekip çalışması, iş genişletme, amaç zenginliği gibi Japon tarzı üretim sistemi bileşenlerinin bu gibi olumsuz sonuçlara yol açacak bir üretim ortamı yarattığıdır. Ne yazık ki bundan farklı bir yalın üretim sistemi yoktur. İsveç'te de yalın üretimin imalat sektöründe çalışan işçilerde kas iskelet sistemi hastalıklarını arttırdığı saptanmıştır (Brannmark M, Hakansson M, 2012).

Ekip çalışmasının ekip üyelerinin sağlık ve motivasyonu üzerindeki etkileri üzerine odaklanan 55 araştırmanın (2000-2005 arasında yapılmış) değerlendirilmesinin ortaya çıkardığı sonuçlar ekip çalışmasına ilişkin kesin olumlu beklentileri sarsar niteliktedir. Bu araştırmaların hemen tamamı ekip oluşumunun iş tatminini geliştirdiğini saptamıştır. Ancak izleme dayalı olarak gerçekleştirilmiş sekiz araştırma (ki daha değerlisi bunlardır) yüksek gerilim, belirsizlik, iş tatmininde düşüş, işi bırakma niyetinde artış gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Tam zamanında üretimin neden olduğu en önemli sağlık sorunları burada da kas iskelet sistemi hastalıkları, streste ve depresyonda artıştır. Rekabet avantajı elde etme amaçlı gerçekleştirilen üretim rasyonalizasyonu düzenlemelerini araştıran 144 araştırmayı meta analizle birleştiren bir başka araştırma ise rasyonalizasyonunun kas iskelet sistemi hastalıklarına, strese, iş gerilimine ve tatminsizliğine yol açtığını bulmuştur. Yalın üretim teknikleri ve tam zamanında üretimin yanı sıra üyelerine otonomi sağlamayan ekip çalışması da aynı sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Oeij P ve diğ, 2013).

VI.2. Karoshi

Esnek üretim tamamen kendisine bağlı 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 çalışmaya bağlı ölüm" şeklinde çevrilebilir. Karoshinin önemli tıbbi nedenleri kalp krizi ve felç (%18.4), beyin kanaması (%17.2), serebral tromboz (beyin damarları tıkanması), enfarktüs (%6.8), kalp krizi (%9.8) ve diğer nedenlerdir (%29.1). Japon Çalışma Bakanlığı Karoshi istatistiklerini ancak 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. Rapor ayrıca aile üyelerinin işçilerin kendilerinden daha fazla oranda korku içinde olduklarını da 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.

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 yıl süreyle 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 İşçi Tazminat sistemi aracılığıyla Karoshi'nin 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 ortaya çıkan 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. Oysa 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 tazminat girişiminden caydırmaktadır.

İşletmeler tarafından geliştirilen korunma önlemleri görece yüzeyseldir, varsa da nadiren Karoshi'nin mesleki belirleyicileri üzerinde odaklanmaktadır.

Bazı araştırmacılar Karoshi'nin 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 şey 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. Bunun ötesinde, "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 araları. Üretim olmayan bir gece de israftır. İsrafı azaltma çabaları, işe, çalışma süreçlerine ve çalışma alanlarına yönelik değer üretmeyen etkinliklerin ortadan kaldırılması ve çalışma yoğunluğunun arttırılması 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 (paketlenmiş iş) olarak adlandırılmaktadır.

Japonya'da çalışma saatlerinin uzunluğu Karoshi'nin 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 sonrasında 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 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, işçilerin 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.

Karoshi, dinlenme aralarını bile israf olarak değerlendiren yalın üretimin kaizen sisteminin bir sonucudur. Bu yaklaşım maliyet minimizasyonunu her şeyin önüne geçiren sınıfsal bir stratejidir. Ancak Japonya'da yine sermaye sınıfı tarafından bir iş kültürü olarak da inşa edilmeye çalışılır. Bu kültür işçiyi kesintisiz biçimde planla-yap-kontrol et-yap döngüsü içinde tutmayı hedefler. Bu döngünün dışına düşen her şey israf olarak kodlanır. İşçinin şirket hedefleriyle bütünleştirilmesi temel amaçtır (Kincaid A, 2014).

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 görevi, Hiroşima'da Toyo Endüstri Şirketi'nin (sonradan Mazda Motor Şirketi olan) yeni üretim metotlarıyla çalışan örnek bir 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. Toyoto'da üretim yöntemi şunları içermekteydi: a) Senkronize üretim: Tam zamanında üretim, parça birikmemesi ve zayiat olmaması. b) Değer organizasyonu: Her işçi tarafından kullanılan boş zamanın israf edilmiş zaman olarak tanımlanması. c) Tamamlayıcı üretim: Stok azaltmak için gerekli en az miktardaki parçanın tedarikçilerden alınması.

Üretimin hızını arttırmak 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 hamstera benzer. Bu sistem her şeyiyle Taylorizmden beter bir Taylorizmdir.

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 işçileri kontrol etmek için onları 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.

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, neredeyse tamamen şirketlerin çıkarlarına odaklandığını göremektedir. Japon üretim yönetimi esas olarak yönetim kontrolünü arttırmakta 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 artışını ve işi bırakma (turnover) ve işe devamsızlık hızlarının azaltılmasını hedefleyen amaçlara yönelen ciddi bir kayış söz konusudur. Bazı Japon bilim insanları 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 yaşama ve bu hastalıklardan ölme 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 arttırdığı 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. 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 salımının 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.

Japon üretim yönetimi kısa erimde gerçekten de üretkenlikte artış sağlasa bile, bu ancak, emek gücüne daha büyük maliyet bindirmek pahasına gerçekleşebilmektedir. Değişik araştırmalara göre Kuzey Amerika'daki yalın üretim yapan işletmelerde çalışan işçiler, 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 (Karoshi konusunda Nishiyama K, Jeffrey V, 1997'den geniş yararlanıldı.)

İş obsesyonunun ABD'de de bir salgın halini aldığı belirtilmekte ve insanları öldüren, aileleri parçalayan bu olgu workalcoholism olarak adlandırılmaktadır. 1980'ler ile 2000'ler arasında Japonya'da 30 binden fazla kişiye Karoshi tanısı konmuştur (Reis M, 2002).

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 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 (Uchiama S, Kurasawa T, 2005).

Japonya'da Karoshi vakalarının tipik örnekleri vardır. Örneğin Nisan 2015'de reklamcılık devi Dentsu'nun çok parlak çalışanlarından birisi olan Takahashi 24 yaşında iken haftada 40 saatlik normalinin üzerine her ay 105 saat fazla mesai yaparken depresyona

girdi. Buna şirket yönetiminin yanıtı onu yetersiz olmakla suçlamak biçiminde olunca Takahashi şirket binasının tepesinden atlayarak intihar etti. İşçileri aşırı çalıştırma Japon şirketlerinin olağan stratejisidir. Bunun nedeni 1990'ların başında ekonominin durgunluğa gömülmesi ve şirketlerin maliyet düşürmek için tam süreli çalışan sayısını azaltarak onları geçici çalışma statüsüne geçirmek olmuştur. Sonuç olarak işçilerin daha çok çalışmasının nedeni iş ve gelir güvencesizliğidir (Ryall J, 2016).

Japon emek gücü yalın üretim sisteminin sonucunda ikiye ayrılmıştır. Toplamın %38'i düzensiz istihdam edilenlerden oluşur ve bunların da %68'i kadındır. Oysa atipik istihdamın toplamdaki oranı 1990'da %20 idi. Atipik çalışanlar genellikle geceleri ve hafta sonları çalışırlar. Fazla mesaiyi reddetme, belirlenmiş mola süresine itiraz etme hakkı yoktur. Sözleşmeler altı ayda bir yenilendiği için, itirazın sonucu kesin olarak işten çıkarılma olur (Beyaz S, 2016).

Japon hükümeti her beş işçiden birinin aşırı çalışmaya bağlı ölüm riski altında olduğunu kabul etmektedir. Japonya'da her yıl aşırı çalışmaya bağlı felç, kalp krizi ve intiharlar nedeniyle yüzlerce ölüm gerçekleşiyor. 2016 yılında şirketlerin %23'ü işçilerine ayda en az 80 saat fazla mesai yaptırıyordu. Japon işçilerinin %21'i haftada en az 49 saat çalışıyorlar. Oysa aynı süre çalışan işçilerin oranı ABD'de %16, İngiltere'de %13, Fransa'da ise %10 (McCurry J, 2016).

Japon işçilerinin yıllık ücretli izin süresi yalnızca 18.5 gündür. Buna rağmen Çalışma Bakanlığı'nın verilerine göre işçilerin kullandıkları izin süresi bunun yarısıdır. Japonya'daki yıllık izin süresi Almanya ve İngiltere'de 20, Fransa'da ise 25 gündür. Ve bunlar çalışma gününe göre düzenlenmiş izin süreleridir. Bu aşırı çalışma salgınının genç işçilerin evlenmesini engellediği, bunun ise Japonya'daki hızlı nüfus azalmasının nedeni olduğu belirtilmektedir. Japonya'da Karoshi'ye bağlı yıllık ölüm sayısı 200-400 olarak bildirilmektedir. Uzmanların tahmini, gerçek sayının 20 bin olduğu yönündedir. (Carney M 2015; McCurry J, 2015).

Gönüllü kuruluşların, sendikaların, Karoshi mağdurlarının kurduğu derneklerin ve sosyalist partilerin uzun süren mücadeleleri sonunda Japon Parlamentosu Karoshi'ye karşı ciddi önlemler içeren bir yasayı Haziran 2014'de kabul etti (North S, 2014). Buna karşılık Japon üretim sistemi gerçekliğinde henüz herhangi bir değişiklik yok.

ALTINCI BÖLÜM

Sosyalizm Perspektifi

Esnek üretimi oluşturan bileşenlerin sömürüyü derinleştirmeye, işçileri şirket hedeflerine bağlamaya yönelik olduğunu saptadık. Esnek teknoloji kapitalistlerin elinde emek yoğunluğunu ve üretkenliğini arttırmanın aracı haline geliyor, istihdamı daraltıyor. Esnek istihdam biçimleri mutlak sömürüye katkı koyar. 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 bölümünün yararına da olabiliyor. Bu kesimin merkez olarak tanımlanan dar bir katman 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 herhangi bir avantajdan söz etme olanağı bulunmuyor. Sisteme merkezde entegre olmuş bölümü verili haliyle işçi sınıfının bir bileşeni olarak görmek belki doğru bile olmayacaktır. Öte yandan merkezdeki bölümün de sözleşmeli statüde istihdam edilebilmesi, onun, çevredeki bölümle geçişkenliğini sağlayan esnek bir düzenlemedir.

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 çalışacağız.

1- İlk olarak ele alınması gereken unsur teknolojik gelişmeyle birlikte zorunlu çalışma süresinin kısaltılması olanağının iyice gerçeklik kazanmış olmasıdır. 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 üretimde yer alanlar arasında yeniden dağıtılmasını sağlayacaktır. Böyle bir düzenleme kapitalistler dışında hepimizin çıkarınadır. Gelirin, şimdi üretim ortamına dahil edilmiş olan eski işsizler kitlesine dağıtılmasına da olanak tanıyacaktır. Ancak kapitalistlerin el koyduğu artı değer de genel amaçlı kullanılacağı için, eski işsizler de gelire ortak olsalar bile, işçilerin ve emekçilerin kişi başı 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 daha önemli derecede kısaltılmasına olanak verecektir.

Ancak belirttiğimiz gibi, çalışma sürelerinin kısaltılması olanağı veren esas unsur sosyalist bir düzenlemeyle işsizlerin üretime dahil edilmesi değil, teknolojik gelişmelerdir. Teknoloji üretimde insanın yerini alıyor. Bilgisayar teknolojileri, robotlar sayesinde

üretim insansızlaştırılıyor, tüm fabrikanın bilgisayar donanımıyla idare edilme olanağı gerçeklik kazanıyor. Bunların yanı sıra teknoloji sayesinde üretkenlik de aynı derecede artıyor. Dolayısıyla bu gelişmeleri kâr oranını arttırmak için kullanmakta olan sömürü mekanizması yok edildiği taktirde, zorunlu çalışma süresinin bugünkü düzeyinin yarısının bile altına inmesini beklemek hiç hayalci olmayacaktır. Düşününüz: Daha 1920'lerde Sovyet sosyalizmi zorunlu çalışma süresini ağır ve tehlikeli işler için 6 saate indirmişti. 1930'lara gelindiğinde ise normal işlerde bile süre 6 saatti. Dolayısıyla işsizliğin yok edildiği, herkesin çalıştığı, ama herkesin bugünküne göre çok daha kısa süre çalıştığı bir düzeni kurmak üretici güçlerin bugün ulaştığı gelişme seviyesi içinde tam olarak mümkündür. Yapılması gereken tek şey, kapitalist sömürü düzeninin yıkılması ve yerine insani ve bilimsel bir yapının kurulmasıdır. İşsizliğin, çalışma sürelerinin uzunluğunun nedeni bilimsel kısıtlar değil, sömürü hırsıdır.

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 diğer 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 teknoloji, malların dayanıklılığını da arttıran bir etkiye sahiptir. Kapitalizm ise bunu istemez. Demek ki sosyalist toplum daha dayanıklı mal üretimini ilk hedeflerinden birisi olarak belirleyecek, sonuç olarak bir de bu şekilde çalışma sürelerini kısaltıcı bir başka olanak yakalayacaktır.

2- Teknolojik gelişme ve üretimin sektörel dağılımı (hizmet, imalat, vb.) gibi olgular ele alındığında değerlendirilmesi gereken bir diğer konu üretimin bileşim olarak nasıl yeniden 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. Ayrıca 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. Örneğin, 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 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 pekâlâ 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.

Kapitalist sistemin 1970'lerden itibaren ekonomik durgunluk içine girmesinin nedeni imalat sanayiinde kâr oranlarını arttırmanın sınırlarına dayanılmış olmasıydı. Patron sınıfı bunun üzerine ekonomiyi finansallaştırdı, paradan para kazanmanın araçlarını geliştirdi, bu dönemde mali oligarşi öne çıktı, kapitalizm kumarhaneleşti. Artık üretmeyen, ileri derecede finansallaşmış bir kapitalizm söz konusu. Sosyalist bir dönüşüm bu akıl ve vicdan dışı çılgınlığı ortadan kaldıracağı için ekonomik üretkenliği arttıracak, geliri eşit paylaştıracak, eşitlik üretkenliğin artışına kendi başına katkı koyacaktır. Bu nedenle eşitlik ve ekonomik gelişme için finans sektöründen kaynaklı çarpıklığın mutlaka düzeltilmesi gerekir.

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 karayolları, yıpranan

karayollarının tamiri, otomobil satışlarını arttırabilmek 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 karayolu yapımı, çevreyi kirleten enerji kaynaklarına bağımlılık 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. Bu kısır döngünün kırılması için otomobile bağımlılığın yok edilmesi zorunludur.

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 azaltılması, kimilerinin ortadan kaldırılması mümkün. Örneğin çocuk felci hastalığı yok edildi. Şimdi kızamık için uğraşılıyor. Sırada başkaları da var. Üstelik bütün bu işler çok 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 arttırılması için ellerinden gelen gayreti de gösteriyorlar. Türkiye'de, bir dönemler, 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, mikroorganizmaların ilaçlara direnç kazanmasına, kronik hastalıkların salgın halinde yaygınlaşmasına neden oluyor. Bu tam bir kısır döngüdür. Yeni hastalıklar, dirençli mikroorganizmalar, yeterli önlem alınmadığı için ağırlaşan vakalar, hastalıklar için yapılan büyük harcamaların daha da yükselmesine neden oluyor. En büyük yatırımlar, tedavisi en pahalı hastalıklara yapılıyor. Dengeli ve yeterli beslenmeyle osteoporoz (kemik erimesi) en azından bir derecede 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 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 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 yazılımlar aslında halen işe yaramakta olan eski bilgisayar hardware yapısıyla kasıtlı biçimde uyumsuz üretiliyor. 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 birebir 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 zayıflıklarını alabildiğine kullandı. Daha çok ve daha hızlı tüketen bir insan tipi yaratıldı. Ne olursa olsun tükettirilmek için üretildi ve reklam yapıldı. 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" dönmeyi 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 arttırmak 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, doğayla dost enerji kaynaklarının yaygınlaştırılmasını sağlayacak, konutlardaki enerji kaybını önleyecek yeni binaları inşa edecek, vb. teknolojilerin geliştirilmesi, bunun için de araştırma geliştirmeye yatırım yapılması gerekiyor. Ancak herhalde yılda kişi başı bir iki çift ayakkabıdan daha fazlasının edinilmesi, vb. gerekmiyor.

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 düzenlemenin 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 etkinlik 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, yaratma, 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 zaman 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 geliştirme yollarının, sağlık kurumları da yeni tanı, tedavi ve korunma yöntemlerinin araştırıldığı, uygulandığı mekanlar olmalı. Aynı zamanda, eğitim ve sağlık kurumlarında öğrenci-öğretmen, hasta-sağlıkçı meclisleri oluşturulmalı, katılımı, demokrasi, toplumsal sorumluluk bilincini yaşama geçirmek üzere. Fabrikalarda verimliliği arttırmanın teknik yollarını işçiler, mühendisler hep birlikte 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 tam süreli 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, robotlar 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 olasılıklar dahilinde görmek zorundayız. O halde bu pis işleri belli profesyonel meslek sahiplerinin üzerine yıkmaktan vazgeçerek, onları herkesin biraz biraz devraldığı yeni bir toplumsal düzenlemeye gitmek zorundayız.

5- Bu büyük ve heyecanlı projenin başlangıçta işyeri ortamında uygulamaya konulacağını söyleyebiliriz. Ancak bu klasik kapitalist işyerinden farklı bir işyeri olmak durumundadır. Kapitalist işyeri bugün aileyi parçalayan, insan yaşamını ileri derecede doğal sınırlarının ötesinde zorlayan 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 kardıktan sonra bir araya gelmek üzere, kilometrelerce uzaktaki işyerlerine, okullarına, kreşlerine ulaşmak için birbirlerinden ayrılırlar. 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, birbirine denetlettiren, rekabeti kızıştıran, dayanışmayı yok eden, iş yoğunluğunu ve süresini artıran bir karaktere sahiptir. 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 ve tüketime yetişmek için otobüsleri yarışarak dolduran işçileri, işyerlerine ve tüketime yetiştirmek için birbirleriyle yarışırlar.

Bütün bu karmaşayı ortadan kaldırmak için çalışma ortamıyla, aile ortamını ve sosyal yaşantıyı iç içe geçirecek bir üretim ve sosyal yaşam yapısı düşünmeliyiz. Bu nedenle sosyal yaşam olabildiğince işliklerin çevresinde kurulabilir. Fabrikaların çevreyi kirletmelerine karşı gerekli önlemler alındıktan sonra okullar, konutlar, lojmanlar, kreşler pekâlâ fabrikaların yanında konuşlandırılabilir. Eskiden 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 ve çoğu kez Taylorizmden farksız bir üretim hattı oluşturduğunu 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; üretim ortamını çalışanların etkileşimini, dayanışmasını arttıracak şekilde düzenlemeye gayret göstermeliyiz. 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 kolektifliğe dayanan yeni oyun türleri geliştirmek gerekecektir.

Hem işyeri hem de sosyal ortamda (ki bu ikisinin önemli oranda iç içe geçmesi gerektiğini düşünmüştük) rekreasyon alanlarını alabildiğine zenginleştirmek ve yaygınlaştırmak ihtiyacı var. Her köşeye oyun ve 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 arttırmak olmalıdır.

6- **Kapitalizm yönetim boyutunda hep ölçek küçültür.** Ekonomik olarak dünyanın en ücra köşelerine kadar istila etme eğilimi taşırken, yönetimi şirket ölçeğinde odaklar. Sermaye birikimi, sermayenin merkezileşmesi ve tekelleşmesi, piyasa ekonomisinin gereksinimleri 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 arttıracak şekilde uygulanır. Performans ücretlendirmesinin amacı iş yoğunluğunun arttırılması ve çalışma süresinin uzatılması üzerinden işçinin üretkenliğini yükseltmek 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 Karoshi'nin 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 sömürerek, ölüme yürümesi. 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 en verimli (en az kaynakla en fazla çıktı elde etmek) biçimde karşılanmasıdır. Kapitalizmde başka her şeye karşı şirketin kârlılığı temel güdü iken, sosyalizmde herkesin gereksinimlerinin karşılanması temel amaçtır. Kapitalizmde ekonomik iç güdüler yön verici iken, sosyalizm bu

iç güdüleri merkezi planlamayla denetim altına almak zorunda dır. Aksi halde ortadakine sosyalizm demek olanaklı olmaz. Sosyalizm, sosyal anlamda, her şeyden önce eşitlikçilik demek olduğu için. Sosyalizm 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 şirket mantığıyla terstir şüphesiz. Bir zamanlar Sovyetler Birliği'nin Küba'dan aldığı şeker için dünya piyasa fiyatının iki katını ödemiş ve Küba'ya sattığı benzini de dünya piyasa fiyatının 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 motive etmesi gerekli, ancak tek başına yeterli bir strateji olmayacaktır. Bunun en tipik örneği Yugoslav tarzı "sosyalist piyasa ekonomisi"dir. 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 kendi gelirleriyle gerçekleştiriyorlardı. Sonuç tam bir kapitalist piyasa karmaşası oldu. Şirketler birbirleriyle yarışırlarken, bunu birbirlerinin ve ülkelerinin zararına yapıyor olduklarını gözden kaçırdılar, görmezden geldiler, yalnızca kendi muhasebelerini düşünür oldular, 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. Yugoslavya'daki "şirket sosyalizmi" o nedenle sosyalizm değildi.

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 nüfusu, 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 güvenilir bir enformasyon sistemi gerektirir. Bunu da ancak merkezi yönetim ve planlama sağlayabilir. Bu sorunların tümünün ölçeği tek tek şirketlerin sorunlarını, kaygılarını, planlarını aşar ve tam tersine tek tek şirketlerin planlarının yöneltilmesi gereken ana doğrultuyu belirler. 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 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, yerelliklerin gereksinim ve olanakları merkezi planı şekillendirecek, nihayetinde bir optimum 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 işçinin verimliliği ve üretkenliğiyle ölçülür. İşçi ne kadar şirkete kilitlenirse performansı o kadar yüksektir. Şirketin performansı ise işletme kârlılığıdır. Tabii üretilen meta piyasada satılabildiği taktirde.

O halde sosyalizmde performans ulusal ve global ölçekli insani gereksinimlere odaklanmıştır. 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 refahıyla ölçülen başarı düzeyinin gerisinde kalacaktır. Sosyalist sistem açıktan geri bölge ve ülkeleri desteklemek zorunda olduğu için. Kapitalizmin ekonomik rasyonalitesinin içinde eşitsizlikler, bazılarının yoksulluğu, vb. zaten vardır. Eşitsizlik ve sömürü kapitalist

ekonomik rasyonalitelerdir. Sosyalizm ise bunları kabul edemediği için ekonomik açıdan rasyonel davranamaz.

Yani, sosyalist toplumu ve sosyalizmin bireylerini çalışmaya yönlendirmek bakımından ekonomik güdüleyiciler kesinlikle yetmeyecek, hatta, tam tersine bunlar, en azından başlangıçta, sosyalizmin insani, dayanışmacı 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 bireylere ihtiyaç duyar.

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 başlangıçta ve belki de uzun süre bu siyasal bilinçteki işçilerle iş yapmak zorunda kalacaktır. O nedenle işin en başında işçilerden, toplumsal refahı arttırmak 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 işçileri verimliliği, üretkenliği yükseltmeye ikna etmek için ekonomik motivatörler kullanma 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 arttırabilmek için parayı bir araç olarak kullanmak zorunda kalmış, işçilere rekabet güdüsü yaratmak gereği duymuştu.

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 başlangıç için doğru olsa bile, sosyalizmin tarihsel hedeflerine tamamen terstir.

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 karakterli zeminin tahrip edici etkilerini 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, toplumsal çıkarlara göre hareket eden 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 yaratır.

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 halklara destek ihtiyacı sürüyorken, yani hep birlikte çok ve hatta ölürcesine çalışmak zorunluluğu varken bile çalışma arzusu körelebilir. Kapitalistlerin "iş ve yaşam garantisi işçileri tembelleştirir" yönündeki taraflı argümanlarının etkili olmasına da bu sorun olanak tanır. 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 besleyici 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 bağlıdır.

8- **Kapitalizm demokraside de ölçek küçültür. Endüstriyel demokrasinin anlamı işyeri ölçeğinde kâr maksimizasyonu amaçlı katılım mekanizmalarıdır.** Katılım, fikir belirtme serbestliği ise sorun yoktur. O zaman endüstriyel demokrasiye demokrasi diyebiliriz. Nasıl olsa, katılanlardan, katılanların söylediklerinden, vb. bağımsız olarak birileri karar almaktadır. Ancak katılımda neyin konu edildiği, hangi konularda yeniden düzenleyici kararlar alındığı, bu kararların bağlayıcılık derecesi ve bütün bunların kimin çıkarına olduğu 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, kapitalist üretim dinamiklerinin üretimine katılımdır.

Sosyalizmin demokrasisi, üretim araçlarının kamulaştırıldığı, zenginliğin toplumsallaştırıldığı nesnel bir zemin üzerinde refahın yükseltilmesini, dolayısıyla boş zamanın arttırılarak, 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-ulusal gereksinimlerin fırsat tanıdığı olanaklar çerçevesinde yaşama geçirilmesi, eşitlik ve demokrasinin kendisidir.

O halde sosyalizmde demokrasi çok yönlüleştirme aracı olduğu gibi, kendisi bu çok yönlüleşmenin en önemli göstergelerinden birisidir. Sosyalist bireyler, dayanışma halinde, eşitlik kültürünü geliştirecek şekilde, etkileşmeyi, tartışmayı, çalışmayı, yerel sorunları düşünmeyi, yerel ölçeği ülkenin ve dünyanın genel durumu içinde ele almayı, yaratıcılığı, evrensel değerleri yeniden üretmeyi, paylaşmayı ve eğlenmeyi hep birlikte deneyimlerler. 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 "istismarı" söz konusu olabilir. Ancak uygun ideolojik ve siyasal araçlar kullanılarak yerel ile genelin iç içe ele alındığı sosyalist bilincin gelişmesi bakımından vazgeçilmez oldukları açıktır.

9- **Kapitalizm sendikaları devre dışı bırakıyor** ve insan **kaynakları yönetimi ile işçileri şirket çıkarlarına kilitliyor.** Siyasete olan **ihtiyaç artıyor.** 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. Bu mekansal dağınıklık işçilerde örgütlenme bilincini de 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 bilinçli 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 önemdedir. 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 çekmeye çalıştığım sorun sendikaların örgütlenme çabalarını yoğunlaştırmaları ile aşılabilecek gibi durmuyor. Sendikal var oluşun ontolojisiyle alakalı bir mesele var. Sendikalar mücadele etme

perspektiflerinden bağımsız olarak ekonomik yaşamın dışına itiliyorlar ve yalnızca işçi sınıfının halen önemli kitleler halinde bir arada üretim yapmakta oldukları sektörlerle sınırlanıyorlar. Bu sektörlerin genel ekonomi içinde kapladığı alan ise giderek daralıyor.

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" diyorlar. 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. Bu mekansal bir sorun değildir. Zira, evde yalnız çalışanı sendikaya bağlamak ontolojik manada neredeyse olanaksızdır. Ancak bu işi siyasal oluşum pekâlâ 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 yegane araç olarak ortaya çıkıyor.

Bütün bunlar sendikal mücadelenin küçümsenmesi anlamına gelmiyor. Ancak siyasal partilerin ve siyasetin işlevinin günümüzde daha da önem kazandığına 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 sınıfının etki düzeyi yüksek kendiliğinden bir hareketlenme sergilemesinin ya da olsa bile bu hareketlenmenin siyaset olmaksızın iz bırakmasının olanağı kalmamıştır.

10- Kısacası teknolojik gelişme iş ortamının, sosyal ve genel olarak toplumsal yaşamın yeniden örgütlenmesi bakımından büyük olanaklar sunuyor. Kapitalizmin elinde ise bir kar ve sömürü makinesi haline geliyor.

Sosyalizm teknolojik gelişmenin olanaklarıyla; mesleki yapıları, mesleklerin içeriğini, ihtiyaçların ve tüketimin nitelik ve niceliğini, sosyal yaşamın bileşimini yeniden tanımlamak zorundadır. Bunun için yeterli fırsatlara 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 arttırılması ve buna bağlı olarak tüketim düzeyinin yükseltilmesi demek değildir. Teknolojinin sosyalist devrimin hizmetinde olması demek, onun olanaklarıyla, üretim sisteminin ve insan da dahil üretici güçlerin tamamının sosyalist bir perspektifle yeniden inşa edilmesi demektir.

Sosyalizmin en temel hedefi toplumsal gereksinimlerin karşılanması açısından eşitlikçi bir toplumsal yapının yaratılmasıdır. Ancak bu kadarı yetmez. Sermayenin teknoloji aracılığıyla gerçekleştirdiği düzensizleştirici operasyona karşı yeni bir düzen kurmak 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 arttıracak, işyeri hiyerarşisini azaltacak, işçilerin karar süreçlerindeki belirleyiciliğini geliştirecek ve bilim üretimini gerçekleştirmelerini sağlayacak şekilde kullanması olacaktır. Şimdi bilgisayarlar, bütün bunlar için, zamanında 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

ESNEKLİKLE İLGİLİ TANIMLAR

-Bileşik güvenlik (combination security): İşçinin aldığı gelirle sosyal ve özel yaşamı arasında sağlayabileceği dengeyi ifade eder.

-Çalışma süresinde (work time) esneklik: 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 düzenlemelerin 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 arttırmak, 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): 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 (functional) esneklik: 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 arttırır. 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 (procedural) esnekliği: 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 arttırmak 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 arttırılması 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 arttırır. Dolayısıyla, esnek istihdam biçimlerinin işçilerin güvensizliğini arttıracağı 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 (wage) esnekliği: Ekonomik koşullara göre ücretlerin azaltılıp, arttırılmasıdır.

-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 yükseltme sistemleriyle gerçekleştirilebilir.

(Bu kavramlar için şu yayınlanrdan 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).

KAYNAKLAR

ACAS (2014) Homeworking- A Guide for Employers and Employees.

ACAS (2015) Flexible working and work-life balance.

Adobor H (2012) Ethical issues in outsourcing: The case of contract medical research and the global pharmaceutical industry, J Bus Ethics, 105: 239-255.

Aleksynska M, Berg J (2016) Firms' Demand for Temporary Labor in Developing Countries: Necessity or Strategy, ILO.

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.

An Economic Sense (2015) Why wages have stagnated while GDP has grown, https://aneconomicsense.org/2015/02/13/why-wages-have-stagnated-while-gdp-has-grown-the-proximate-factors/

Alpenberg J, Scarbrough DP (2016) Exploring communication practices in lean production, Journal of Business Research, 4959-4963.

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.

Anton JI, Bustillo RM (2015) Puslic-private sector wage differantials in Spain, Investigacion Economica, 74(292): 115-157.

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 employment. International Journal of Social Economics, 25(2/3/4): 399-409.

Arezes PM ve diğ (2015) Workplace ergonomics in lean production environments: A literature review, Work, 52: 57-70.

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.

Arndt C, Horisch F (2015) Flexicurity Policies in Europe, Cupesse Working Paper, Germany.

Baccaro L (2008) Labour, Globalization and Inequality: Are Trade Unions Still Redistributive ? International Institute for Labour Studies, Geneva.

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.

Barber LK, Jenkins JS (2014) Creating technological boundries to protect bedtime: Examining work-home boundry management, psychological detachment and sleep, Stress Health, 30: 259-264.

Barrieri P (2009) Flexible employment and inequality in Europe. European Sociological Review 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.

Battisti M, Vallanti G (2013) Flexible wage contracts, temporary jobs. And firm performance: Evidence from Italian firms, Industrial relations, 52(3).

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.

Beyaz S (19 April 2016) Death by overwork on rise among Japan's vulnerable workers, Business News.

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.

Blaga P, Jozsef B (2014) Human resources, quality circles and innovation, Economics and Finance, 15: 1458-1462.

Bliss L (2015) How union participation affects the next generation, http://www.theatlantic.com/politics/archive/2015/10/how-union-participation-affects-the-next-generation/433254/

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).

Bloch B (1998) Globalisation's assault on the labor market: A German perspective. European Business Review, 98(1): 13-24.

Block MM ve diğ (2012) New ways of working: Does flexibility in time and location of work change qork behavior and affect business outcomes ? Work, 41: 2605-2610.

Bloom N ve diğ, (2015) Does working from home work ? Evidence from a Chinese experiment, Tpe Quarterly Journal of Economics, 165-218.

Bond S, Sales J, (2001) Household work in the UK: An analysis of the British Household Panel Survey 1994. Work, Employment and Society, 15(2): 233-249.

Bonder A ve diğ, (2011) Competency-based management: An integrated approach to human resource management in the Canadian public sector, Public Personnel Management, 40(1).

Bonet R ve diğ, (2013) Temporary contracts and workfamily balance in dual labor market, ILR Review, 66(1): 55-87.

Bonetto R, (1988) Flexible Manufacturing Systems in Practice. Hemisphere Publishing Corporation, USA.

Booth AL, van Ours JC (2013) Part time jobs: What women want ? Journal of Population Economics, 26(1): 263-283.

Boscari S ve diğ, (2016) Implementation of lean production in multinational corporations: A case study of the transfer process from headquarters to subsidiaries, International J Production Economics, 176: 53-68.

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.

Bouville G (2014) The effects of lean organizational practices on employee's attitudes and worker's health: Evidence from France, The International Journal of Human Resource Management, 25(21).

Boyd CM ve diğ (2014) Perceived effects of organizational downsizing and staff cuts on the stress experience: The role of resources, Stress Health, 30: 53-64.

Brady B (2014) The influence of union membership on political participation and social capital, https://journalistsresource.org/studies/economics/workers/union-membership-political-participation-social-capital

Brandle T, Heinbach WD (2013) Opening clauses in collective bargaining agreements: More flexibility to save jobs ? Review of Economics, 64: 159-192.

Brannmark M, Hakansson M (2012) Lean production and work-related musculoskeletal disorders: Overviews of international and Swedish studies, Work, 41: 2321-2328.

Breen R (2010) Educational expansion and social mobility it the 20th century, Social Forces, 89(2): 365-388.

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).

Brown M, Catsouphes MP (2016) A meditational model of workplace flexibility, work-family conflict and perceived stress among caregivers of older adults, Community Work & Family, 19(4): 379-395.

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.

Budginaite I vi değ (2016) Sustainable Work Throughout the Life

Course: National Policies and Strategies, Eurofound.

Bureau of Labor Statistics (January 26 2017) Union members 2016.

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) Labor flexibility in the hospitality industry: Questioning the relevance of deregulation. International Journal of Comtemporary Hospitality Management, 13(2): 60-69.

Buultjens J (2006) A comparison of wage determination in New South Wales and Queenland (Australian) Clubs. Club Management Issues in Australia and North America.

Cabrita J (2016) Realising the Potential of the Working Time Directive, Focus, 19.

Cabrita J ve diğ (2016) Working Time Developments in the 21st Century: Work Duration and Its Regulations in the EU, Eurofound, Luxemburg.

Cardinali R (2000) The cyberknights vs trade unions: 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.

Carney M (20 July 2015) Karoshi: Stroke, heart attacs and suicide attributed to overwork killing hundreds of Japanese employees, News.

Carnoy M (1997) The new information technology-international diffusion and its impact on employment 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.

Casalino N ve diğ, (2015) Human resource training through flexible production systems aimed at enhancing the competitiveness of SMEs, The IUH Journal of Knowledge Management, Vol.

XIII, No 4: 29-42.

Chan TW, Boliver V (2013) The grandparents effect in social mobility: Evidence from British birth cohort studies, American Sociological Review, 78(4): 662-678.

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.

Cogin JA ve diğ, (2016) Controlling healthcare professionals: How human resource management influences job attitudes and operational efficiency, Human Resouorces for Health, 14(55).

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

Corak M (2013) Income inequality, equality of opportunity, and intergenerational mobility, The Journal of Economic Perspectives, 27(3): 79-102.

Corby S, Blundell B (1997) Trade unions and local bargaining in the NHS. Health Manpower Management, 23(2): 49-54.

Costa PL ve diğ, (2014) Team work engagement: A model of emergence, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87: 414-436.

Cousins C (1999) Changing regulatory frameworks and nonstandart employment: 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.

Cruz AM ve diğ (2013) Measuring the performance of maintenance service outsourcing, Biomedical Instrumentation & Technology, November/December: 524-535.

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.

Dawson C ve diğ, (2015) Is temporary employment a cause or consequence of poor mental health ? Social Science and Medicine, 134: 50-58.

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) Stress management interventions: What do managers actually do ? Personel Review, 31(2): 143-165.

Dhar RL (2012) Trade unionism in the information technology industry: An employee's perspective, Work, 42: 481-493.

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.

Dixon J ve diğ (2014) Flexible employment, flexible eating and health risks, Critical Public Health, 24(4): 461-475.

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.

Drange I, Egeland C (2014) Part-time Work in the Nordic Region II, Nordic Council of Ministers, Denmark.

Du J (2015) Convergent perceptions of organizational efficacy among team members and positive work outcomes in organizational teams, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88: 178-202.

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) Flexible models: A critical analysis. International Journal of Manpower, 19(4): 223-233.

Eaton J (2000) Comparative employment 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. Individual Differences Research 4(2): 78-105.

Eijkenaar F (2013) Key issues in the design of pay for performance programs, Eur J Health Econ, 14: 117-131.

Emmert M ve diğ (2012) Economic evaluation of pay for performance in health care: A systematic review, The European Journal of Health Economics, 13(6): 755-767.

Englehardt CS, Simmons PR (2002) Organizational flexibility

for a changing world. Leadership and Organization Development Journal, 23(3): 113-121.

Eriksson Ave diğ, (2016) Case study of three Swedish hospitals' strategies implementing lean production, Nordic Journal of Working Life Studies, 6(1): 105-131.

Essletzbichler JR (2003) From mass production to flexible specialization: the sectoral and geographical 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

ETUI (2016) Benchmarking Working Europe, Brussels.

European Communities (2007) The Social Situation in the European Union 2005-2006. Office for Official Publications of the European Communities, Belgium.

European Union (2003) Living Conditions in Europe, Luxembourg, 2004.

European Union (2016) Sustainable Development in the EU, Luxemburg.

Eurofound (2014) Working Conditions and Job Quality: Comparing Sectors in Europe, Ireland.

Eurofound (2015) Development in Collectively Agreed Working Time 2014.

Euwals R, Hogerbrugge M (2006) Explaining the growth of part-time employment: Factors of Supply and Demand. Labor 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 labor and nor-standard employment: An agenda of issues. (Global trends in flexible labor, Editörler Felstead A, Jewson N, MacMillan Pres Ltd., London içinde), s. 1-20.

Fitzenberger B ve diğ, (2013) Union density and varieties of coverage: The anatomy of union wage effects in Germany, ILR Review,

66(1): 169-197.

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.

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 employment 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 labor compensation and flexible employment ? firm-level evidence with regard to productivity for Belgium. European Central Bank, Working Paper Series, No 1021.

Gaffney D, Baumberg B (2015) The Dismantling Barriers to Social Mobility, Touch Stone Extra.

Gallagher DG (1999) Part-time employment and the worker. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 59-74.

Gamage PN (2013) Multiplicity of trade unions: Issues and challenges in Sri Lanka, Indian Journal of Industrial Relations, 49(1): 22-34.

Gao Q ve diğ, (2015) An integrated computer-based procedure for teamwork in digital nuclear power plants, Ergonomics 58(8): 1303-1313.

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.

Gordon C ve diğ, (2015) Flexible small firms ? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies, Canadian Journal of Sociology, 40(1): 1-24.

Goss D (1994) Principles of human resource management. Routledge Pub., London.

Goudswaard A ve diğ (2012) Organization of Working Time: Implications for productivity and working conditions, Eurofound, Ireland.

Gracieuse G (2014) The importance of jom evaluation to organizational success, HRVoice.org

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) Flexible 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.

Gupta M (2016) Job evaluation: How to set pay ? http://akroninc.net/job-evaluation-how-to-set-pay/

Gustavsen B (2008) Learning organization and the process of regionalization. International Journal of Action Research 2(3): 319-342.

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

Hassan SA ve diğ, (2013) Right place of human resource management in the reform of health sector, Iranian JPublic Health, 42(1): 56-62.

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

Heidecker P (2013) Four reasons for the decline in union membership,

http //www.cleanlink.com/cp/article/Four-Reasons-For-The-Decline-In-Union-Membership--15514

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

Heywood JS, Parent D (2012) Performance pay and white-black wage gap, Journal of Labor Economics, 30(2): 249-290.

Higgins C ve diğ (2014) The relationship between work arrangements and work-family conflict, Work, 48: 69-81.

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 employment 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 organizational 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.

Holubek R, Ruzarovsky R (2014) On the analysis of direct production alternatives within the fleşible production system ICIM 3000, Scientific Bulletin, No XXVIII, 48-53.

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

Hosseinabadi R ve diğ, (2012) The effect of quality circles on job

satisfaction and quality of work-life of staff in emergency medical services, International Emergincy Nursing, 21: 264-270.

Howard R (2013) How can the UK boost the wage share ? http://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/how-can-the-uk-boost-the-wage-share/

http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Recent_developments_in_unemployment_at_a_European_and_Member_State_level

https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm

Huang MP ve diğ (2012) Confucian dynamism work values and team performance, Asian Journal of Social Psychology, 15: 178-188.

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 employment relations, Editörler Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 135-154.

Huxley C (2015) The decades of lean production: Practice, ideology, and resistance, International Jorunla of Soviology, 45: 133-151.

ILOb (2001-2002) Key indicators of the labor market. www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 1.8.2003.

ILOe (2001-2002) Key indicators of the labor market: Long-term unemployment. www.ilo.org, internetten ulaşım tarihi: 7.8.2003.

ILO (2003) Labour Statistics, Geneva.

ILO (2015) Non-standart Forms of Employment. Geneva.

IndustriAll European Trade Union (2014) Wages and Collective Bargaining During the European Economic Crisis, Brussels.

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) What is human-intellegence-based manufacturing. (Human-intellegence-based manufacturing, Editör Ito Y, Springer-Verlag London Limited, Great Britain içinde), s. 1-28).

Iverson RD, Zatzick CD (2011) The effects of downsizing on

labor productivity, Human Resource Management, 50(1): 29-44.

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.

Janoski T (2015) The new division of labor as lean production, International Journal of Sociology, 45: 85-94.

Jatt DR (2016) The importance of quality circles in an organization, PARIPEX - Indian Journal of Research, 5(5).

Jo SJ (2015) Korean youth risk behavior surveillance survey: Association between part-time employment and suicide attempts, Asia-Pasific Journal of Public Health, 27(3): 323-334.

Jonsson H, Rudberg M (2014) Classsification of production systems for industrialized building: A production strategy perspective, Construction Management and Economics, 32(1-2): 53-69.

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.

Kalpana R (tarihsiz) Job evaluation: Objectives, principles and methods of job evaluation, http://www.businessmanagementideas.com/job/job-evaluation-objectives-principles-and-methods-of-job-evaluation/2537

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.

Katz HC (2013) Is US public sector labor relations in the midst of a transformation ? ILR Review 66(5): 1031-1046.

Kearney MS, Levine PB (2016) Income inequality, social mobility, and the decision to drop out of high school, Brookings Paper on Economic Activity, Spring: 333-380.

Kelly J (1997) Tne future of trade unionism: Injustice, identity and attribution. Employee Relations, 19(5): 400-414.

Kerrissey J, Schofer E (2013) Union membership and political participation in the United States, Social Forces, 91(3): 895-928.

Khond MP ve diğ (2012) Quality circle: An approach to solve instutional problems, Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, July 3-6.

Kim S (2012) The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions, Public Personnel Management, 41(2): 257-278.

Kincaid A (28 December 2014) Worked to death-Karoshi and Japan's deadly work culture, Japan Powerd.

Kiran DR (2016) Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies, BS Publications, India.

Kitterod RH ve diğ, (2013) Mobilizing female labor market reserves: What promote women's transitions between part-time and full-time work ? Acta Sociologica, 56(2): 155-171.

Kobayashi T, Middlemiss S (2009) Employers' liability for occupational stress 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, control, and boundary management. Journal of Vocational Behavior 68: 347-367.

Koukoulaki T (2014) The impact of lean production on musculoskeletal and psychological risks: An examination of sociotechnical trends in oven 20 years, Applied Ergonomics, 45: 198-212.

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

Kufidu S, Mihail D (1999) Decentralization and flexibility in Greek industrial relations. Employee Relations, 21(5): 485-499.

Künn-Nelen A ve diğ (2013) Is part-time employment beneficial for firm productivity ? ILR Review, 66(5): 1172-1191.

Kwun CM (2013) Garment workers, Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing.

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.

Lang C ve diğ, (2013) Atypical Forms of Employment Contracts

in Times of Crisis, European Trade Union Institute, Brussels.

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

LaMontagna AD ve diğ, (2014) Employment arrangements and mental health in a cohort of working Australians, American Journal of Epidemiology, 179(12): 1467-1476.

Lang C ve diğ, (2013) Working Time Reforms in Times of Crisis, European Trade Union Institute.

Langfeldt L ve diğ, (2010) Tre role of peer review in Norwegian quality assurance, High Education, 59: 391-405.

Lansbury BD, Wright CF, Baird M (2006) Decentralized bargaining in a globalizing industry. Industrial Relations 61(1): 70-92.

Laurijssen I, Glorieux I (2013) Balancing work and family: A panel analysis of the impact of part-time work on the experience of time pressure, Soc Indic Res, 112: 1-17.

Lawler JJ ve diğ, (2013) Going abroad: HR policies, national IR systems, and union activity in foreign subsidiaries of US multinationals, ILR Review, 66(5): 1149-1171.

Lee KS (2005) Ergonomics in TQM: How can we sell ergonomics to management ? Ergonomics 48(5): 547-558.

Lefrense F (2010) A Comparative Overview of Unemployment Benefit, (Unemployment Benefitt Systems in Europe and North America: Reforms and Crisis, ETUI, IRES, Brussels içinde), s: 9-44.

Leiva F (2012) Flexible workers, gender, and contending strategies for confronting the crisis of labor in Chile, Latin American Perspectives, 39(4): 102-128.

Leschke J ve diğ, (2012) Job Quality in Crisis- An Update of the Job Quality Index, ETUI, Brussels.

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.

Liesch PW ve diğ, (2012) Organizing the modern firm in the worldwide market for market transactions, Manag Int Rev, 52: 3-21.

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 labor flexibility strategies in The Netherlands: an institutional perspective. Employee Relations, 20(5): 461-482.

Magda I ve diğ, (2012) Collective agreements, wages, and firm's cohorts: Evidence from Central Europe, ILR Review, 65(3): 607-629.

Magnani E, Prentice D (2009) Outsourcing and Unionization. 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: Examining 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.

Mateyka PJ ve diğ, (2012) Home-based Workers in the United States: 2010, US Department of Commerce, US Census Bureau.

Matteazzi E ve diğ, (2013) Does Part-Time Employment Widen the Gender Wage Gap, Evidence from Twelve European Countries,

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.

McCarthy N (2014) A 40 hours week in the US actually lasts 47 hours, http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2014/09/01/a-40-hour-work-week-in-the-united-states-actually-lasts-47-hours/#483238e54ef1

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.

McCurry J (22 February 2015) Clocking off: Japan calls tile on long-hours work culture, Theguardian.

McCurry J (18 October 2016) Death from overwork: Japan's karoshi culture blamed for young man's hearth failure, Theguardian.

McKay S (2001) Between flexibility and regulation: Rights, equity, and protection at work. British Journal of Industrial Relations, 39(2): 285-303.

McNaughton D ve diğ, (2014) "Home is at work and work is at home": Telework and individuals who use augmentative and alternative communication, Work, 48: 117-126.

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.

Messenger JC, Ray N (2013) The Distribution of Hours of Work in Developed and Developing Countries: What are the Main Differences and Why ? ILO.

Metaxiotis KS, Ergazakis K, Psarras JE (2001) An elaborate analysis of production systems in industry. Industrial 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 empirical study and regulatory implications. Safety Science 41: 339-358.

Moriones AB ve diğ (2013) The diffusion of a pay for performance across occupations, ILR Review, 66(5): 1115-1148.

Mosedeghrad AM (2014) Essentials of total quality management: A meta-analysis, International Journal of Health Care Quality Assurance, 27(6): 544-558.

Mosedeghrad AM (2014a) Why TQM does not work in Iranian healthcare organizations ? International Journal of Health Care Quality Assurance, 27(4): 320-335.

Muethel M ve diğ, (2012) Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management, Human Resource Management, 51(4): 525-548.

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.

Myant M, Piasna A (2014) Why Have Some Countries Become More Unemployed than Others ? ETUI, Brussels.

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.

Nadeau S ve diğ, (2015) The contextualization of lean production in the mining sector: Foreseeable challenges to occupational health and safety, Proceedings 19th Triennial Congress of the IEA, 9-14 August 2015.

Nagamachi M (2002) Relationships among job design, macroergonomics, and productivity, (Macroergonomics, Ed by Hendrick HW, Kleiner BM, Lawrens Erlbaum Associations, London içinde), s: 111-132.

Nancarrow SA ve diğ, (2015) Qualitative evaluation of the implementation of the interdisciplinary management tool, Health and

Social Care in the Community, 23(4): 437-448.

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.

Nielsen K, Randall R (2012) The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention, Work & Stress, 26(2): 91-111.

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.

North S (16 September 2014) Japanese workers fight against karoshi, http://www.redpepper.org.uk/japanese-workers-fight-against-karoshi-death-from-overwork/

Oackman J, Howie L (2013) How can organizations influence their older employees' decision of when to retire ? Work, 45: 389-397.

Ogundeji YK ve diğ, (2016) The effectiveness of payment for performance in health care: A meta analysis and exploration of variation in outcomes, Health Policy, 120: 1141-1150.

OECD (2011) Growing Income Inequality in OECD Countries, Paris.

OECD (2014) http://www.oecd.org/els/family/database.htm.htm

Oeij P ve diğ, (2013) Work teams and psychological risks and work stres, OSH WIKI, https://oshwiki.eu/wiki/Work_teams_and_psychosocial_risks_and_work_stress

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.

Özdağoğlu A, Rebiş S (2016) Applications of kaizen and cycle time reductions as lean production techniques in a semi-flexible PCC film producer, Uluslar arası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12 (28): 25-37.

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.

Pagan R (2012) Transitions to part-time work at older ages: The case of people with disabilities in Europe, Disability and Society, 27(1): 95-115.

Page A ve diğ, (2013) The role of under-employment and unemployment in recent birth cohort effects in Australian suicide, Social Science and Medicine, 93: 155-162.

Pantouvakis A, Mpogiatzidis P (2013) The impact of internal service quality and learning organization on clinical leader' jos satisfaction in hospital care services, Leadership in Health Services, 25(1): 34-49.

Paolo AD ve diğ, (2013) A new proposal to gauge intergenerational mobility: Educational mobility in Europe as a case study, Social Indicators Research, 114(3): 947-962.

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 Engineering 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 organizing working time: The role of unions. Report of ETUC Conference.

Pillinger J (2014) Bargaining for Equality, ETUC.

Piore MJ, Sabel CF (2984) The Second Industrial Divide, Basic Books Inc, USA.

Pirani E, Salvini S (2015) Is temporary employment damaging to health ? A longitudinal study on Italian workers, Social Science and Medicine, 124: 121-131.

Prado JC (2001) Beyond quality circles and improvement teams. Total Quality Management, 12(6): 789-798.

PWC (2014) A Flex-able Future: Integrating Flexibility at Financial Institutions.

Quinlan M, Mayhew C (1999) Changing work relationships in Australia. (Changing work relationships in industrialized economies, John Benjamins Publishing Company, USA içinde), s. 147-167.

Radcliffe LS, Cassell C (2015) Flexible working, work-family conflict, and maternal gatekeeping: The daily experiences of dual-earner couples, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88: 835-855.

Rees C (1999) Teamworking and service quality: The limits of employee involvement. Personnel 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.

Rodriguez M (2003) Flexible working patterns using annualized hours. Work Study, 52(3): 145-149.

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

Rosenblatt Z, Inbal B (1999) Skill flexibility among school teachers: Operationalization and organizational implications. Journal

of Educational Administration, 37(4): 345-366.

Rosenthal L ve diğ, (2012) The importance of full-time work for urban adults' mental and physical health, Social Science and Medicine, 75: 1692-1696.

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

Ruysseveldt JV (1995) Growing cross-national diversity or diversity tout court ? An introduction to comparative industrial and employment relations. (Comparative industrial and employment relations, Editörler Ruysseveldt JV, Huiskamp R, Van Hoof J, Sage Publications, London içinde), s. 1-15.

Ryall J (22 October 2016) Karoshi cnisis: Why are Japanese working themselves to death ? http://www.scmp.com/week-asia/business/article/2039064/karoshi-crisis-why-are-japanese-working-themselves-death

Sachs BI (2013) The unbundled union: Pılitics without collective bargaining, The Jale Law Journal, 123(1): 148-207.

Sack C ve diğ, (2011) Is there an association between hospital accreditation and patient satisfaction with hospital care ?A survey of 37000 patients treated by 73 hospitals, International Jdurnal for Quality in Health Care, 23(3): 278-283.

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.

Sasaki N (1984) Cases of QC Circle, (The Japanese Approach to Product Quality, Ed by Sasaki N, Hutchins D, Pergamon Press içinde), s: 15-26.

Schabracq MJ, Cooper CL (2000) The changing nature of work and stress. Journal of Hamangerial Psychology, 15(3): 227-241.

Schmitt J, Mitukiewicz A (2011) Changes in Unionization Rates in Rich Countries, CEPR, Washington.

Schultz D (2012) Blue-collar teaching in a white-collar university, Journal of Public Affairs Education, 18(1): 67-86.

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.

Shagvaliyeva S, Yazdanifard R (2014) Impact of flexible working hours an work-life balance, American Journal of Industrial and Business Management, 4: 20-23.

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.

Sharma RC (2016) Industrial Relations and Labour Legislation, PHI Learning Private Limited, Delhi.

Sherry TB (2016) A note on the colparitive statistics of pay for performance in health care, Health Economics, 25: 637-644.

Silim A, Stirling A (2014) Women and Flexible Working, Improving Female Employement Outcomes in Europe, Institute for Public Policy Research, UK.

Singh IS, Kulkarni V (2013) Trade unionism in India, Indian Journal of Industrial Relations, 49(1): 35-43.

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 school 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).

Smith CH (2015) Here's why labor's share of GDP has been declining for 40 years, http://www.businessinsider.com/why-labors-gdp-share-is-on-decline-2015-9

Sodhi JS (2013) Trade unions in India, Indian Journal of Industrial Relations, 49(2): 169-184.

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 organizational behaviour. Management Research News, 24(2/4): 123-126.

Sopelana A ve diğ, (2012) Towards a dynamic model of organizational flexibility, Syst Pract Action Res, 27: 165-183.

Sorge A (1995) New production technologies and changing work systems. Comparative industrial and employment 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. Positive 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.

Springer MG (2012) Team pay for performance: Experimental evidence from the RRP Project on team incentives, Educational Evaluation and Policy Analysis, 34(4): 367-390.

Statistics Canada http://www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2015005-eng.htm

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.

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.

Stewart P ve diğ, (2016) Lean as ideology and practice: A comparative study of the impact of lean production on working life in automotive manufacturing in the United Kingdom and Poland, Competition&Change, 20(3): 147-165.

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

Syla S, Rexhepi G (2013) Quality circles: What do they mean and how to implement them ? International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(12): 243-251.

Şenkal A (1999) Sendikasız Endüstri İlişkileri, Ankara.

Talib F (2011) Best practices of total quality management implementatiton in health care settings. Health Marketing Quarterly, 28: 232-252.

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 school belonging among university students in Macao. Journal of Psychology in Chinese Societies 9(1): 67-84.

Tavakol P (2011) Effects of outsourcing magnetic resonance examinations from a public university hospital to a private agent, Acta Radiologica, 52: 81-85.

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 Council of Economic Advisers (2014) Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility, USA.

The European Trade Union Institute (2009) Benchmarking working Europe. Brussels.

Thirion AP ve diğ, (2007) 4th European Working Conditions Survey. Eurofound, Luxemburg.

Thirion AP ve diğ, (2016) 6th European Working Conditions Survey, Eurofound, Luxemburg.

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

Thompson RJ ve diğ, (2015) Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88: 726-749.

Timm IJ, Scholz T, Herzog O (2006) Capability-based emerging organization of autonomous agents for flexible production control. Advanced Enginering Informatics, 20: 247-259.

Toader FA (2014) A genetic algoritm for production scheduling in flexible manufacturing systems, Buletinul, LXVI (2): 75-80.

Toussaint JS, Berry LL (2013) The promise of lean in health care, Mayo Clinic Proceedings, 88(1): 74-82.

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.

Tüselman HJ (2001) The new German model of employee relations. Flexible collectivism or Anglo-Saxonisation ? International Journal of Manpower, 22(6): 54-559.

Uchiama 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.

Vandaele K (2011) Sustaining or Abandoning 'Social Peace' ? Strike Developments and Trends in Europe since the 1990s, European Trade Union Institute.

Vandaele K (2016) Interpreting strike activity in western Europe

in the past 20 years, Transfer, 22(3): 277-294.

Volberda HW (1996) Towards the flexible firm: How to remain vital in hypercompetitive environments, Organizational Science, 7(4): 359-387.

Waters NM, Beruvides MG (2009) An Empirical Study Analyzing Traditional Work Schemes Versus Work Teams. Engineering Management Journal 21(4).

Veliziotis M ve diğ, (2015) Involuntary Part-Time Employment: Perspectives from Two European Labour Markets, IMPROVE.

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 employment 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.

Walsh A, Hughes H, Maddox DP (2002) Total quality 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.

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.

Wynes MD (2012) Flexible Working Arrangements in the United Nations System Organizations, Geneva.

www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/TN0403105U.htm Trade Union Membership 1993-2003

www.ilo.org/public/libdoc/jobcrisis/download/statistics/UNER_TOT_EN.xls Unemployeent Rate.

www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_409422.pdf

www.management-issues.com/2006/8/24/research/union-membership-falling.asp

Yang S, Reid M (2004) Adoption and Implementation of Flexible

Work Programs: A Cross-Level Study, Conference Paper.

Yao Y, Zhong N (2013) Unions and workers' welfare in Chinese firms, Journal of Labor Economics, 31(3): 633-667.

Yousuf SMA (1995) Quality of working life as a function of socio-technical system. Mittal Publications, New Delhi.

Zhang L (2015) Lean production "with Chinese characteristics": A case study of China's automobile industry, International Journal of Sociology, 45: 152-170.

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.

Zou Y ve diğ, (2013) International commitment or external collaboration ? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance, Human Resource Management, 52(2): 263-288

Yazılama

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 zeminini hazırladığı ileri sürülüyor.

Oysa esnemenin temel amacı kâr oranlarını artırmak, sömürüyü derinleştirmektir. Kapitalizm aslına dönüyor, vahşileşiyor, toplumsal 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 konular ayrıntılı biçimde inceleniyor; kapitalist ülkelerin yöneldikleri ve sömürüyü derinleştirmek amacını taşıyan yeni stratejiler güncel verilerle somutlanıyor.



25 TL
9 786055 892371