ESNEK ÜRETİMDE İŞÇİLER VE SENDİKALAR
(POST-FORDİZM'DE ÜRETİM ESNEKLEŞİRKEN İŞÇİYE NELER OLUYOR?)

Doç. Dr. Hacer ANSAL

2000'li yıllara yaklaştıkça, bilim ve tekniğin belirleyici etkisi her alanda gözle görülür hale gelmektedir.
Bilimin ve bilginin önemi artıyor...
Bu nedenle sendikamız, faaliyetlerini bilimsel verilere dayandırmak gerektiğini tesbit etmektedir.
Bu yönde çalışmalarımız gözle görülür biçimde artıyor.
Elinizde bulunan bu kitap da aynı çabanın ürünü.
Sn. Doç.Dr. Hacer Ansal'ın bu çalışmasında, teknolojik gelişmenin seyri, bugün ulaşmış bulunduğu düzey ve genel olarak çalışanların durumu özenli bir araştırma ile ortaya konulmuştur.
Verdiği emek için Sn. Doç. Dr. Hacer Ansal'a teşekkürü borç biliriz.
Çalışmanın "Sunuş" bölümünde ise, esnekliğe ilişkin ülkemizdeki tartışmalar incelenmiş, ve ülkemiz koşullarında hangi sonuçları doğurabileceği, Sendikamız Eğitim uzmanı Hasan Aktaş tarafından hazırlanmıştır.
Esneklik, ülkemizde uzun yıllar tartışma konusu olmaya devam edecektir.
Üyelerimize ve işçi sınıfına yararlı olması dileklerimizle.

Birleşik Metal-İş Sendikası
Genel Yönetim Kurulu

SUNUŞ
GİRİŞ
1- KAPİTALİZMDE TEKNOLOJİK GELİŞMELER
1.1- Teknolojinin Taraflılığı ve Teknolojik Gelişme
1.2- Kapitalist Emek Süreci
1.3- Taylorizm
1.4- Fordizm
1.5- Fordizmin Krizi
2- POST-FORDİST ESNEK ÜRETİM ORGANİZASYON SİSTEMLERİ
2.1- Esnek Uzmanlık
2.2- Yalın Üretim
2.2.1- Toplam Kalite Kontrol
2.2.2- Tam Zamanında Üretim
2.2.3- Kalite Kontrol Çemberleri
2.2.4- Ana- Yan Sanayi İlişkisi
2.2.5- Yeni Dünya Düzeninin Hakim Üretim Organizasyon Modeli
2.3- Esnek Üretimde Emek Piyasası
3- POST - FORDİST ÜRETİMDE SERMAYE / ÜCRETLİ EMEK İLİŞKİSİ
3.1- İşletmecilik Yaklaşımıyla Yalın Üretimin Getirdiği Avantajlar
3.1.1- İşçilerin Artan Becerisi ve İş güvencesi
3.1.2- Sistemin Kırılganlığı
3.1.3- Ekip Çalışması
3.1.4- İşçi-İşveren İlişkisinde Uyum
3.2- Emek Açısından Yalın Üretim
3.2.1- Artan Beceri ve İş güvencesi
3.2.2- İş Yoğunluğu ve Çalışma Süreleri
3.2.3- Emek Sürecinde Rotasyon ve Ekip Çalışması
3.2.4- İşçi Motivasyonu
4- POST-FORDİZMDE SENDİKAL HAREKET
4.1- Japonya'da Sendikalar
4.2- Diğer Ülkelerdeki Uygulamalarda Sendikal Tavır
5- SONUÇLAR VE SENDİKAL TALEPLER
KAYNAKÇA

SUNUŞ

Teknolojik gelişme, küreselleşme, yüksek rekabet ve ekonomik bunalımların yoğunlaştığı son yıllarda çalışma yaşamının gündemine yeni bir konu getirildi: Esneklik...
"Esneklik", işverenler ve sendikaları tarafından müzakere masalarına da getirilmeye başlanmıştır.
Esneklik çerçevesinde hayata geçirilen uygulamalardan sadece birinin taşeronluk olduğu göz önüne alınırsa, konunun önemi ortaya çıkıyor.
İddia edildiği gibi, esneklik teknolojik gelişmenin ***"kaçınılmaz"*** bir sonucu mu, yoksa, gelişen ve değişen koşullar karşısında elde bulunan bir alternatif midir?..
Uygulanması halinde çalışanların kazanılmış hakları nasıl etkilenecektir?.
Yasalar değişecek midir, değişecekse meydana gelebilecek hak kayıpları nasıl telafi edilecektir?.
Ve Endüstri İlişkilerinin bu gelişmelerden nasıl etkileneceği sorularına net bir yanıt üretmeden konu gündeme girmiştir.

TARTIŞMALARIN ELE ALINIŞ BİÇİMİNİN ELEŞTİRİSİ

Esneklik tezi; dünyada nitelikleri ülkemize göre büyük farklılıklar gösteren ülkelerinde ***"görece"*** başarılı bulunduğu ve ülkemizde de aynı başarının elde edileceği varsayımı üzerine bina edilmiştir.
Tarafların görüş ve önerileri alınmadığı gibi, bunlar önemsenmemektedir.
Sistemin tamamlayıcı unsurları olan teknolojik alt yapı, kalifiye eleman, mesleki eğitim, yasalar ile piyasanın ve ekonominin özellikleri gözönüne alınmamaktadır.
Tartışmalar, *"esnekliğin olmaması halinde işletmelerin batacağı, rekabet gücünü yitireceği"* gibi kanıtlanması çok zor bulunan bir tez ile birlikte ortaya konulmuştur.
Oysa *"esnekliğe geçersek kurtuluruz"* tezinin değeri ne ise, *"esnekliğe geçmezsek batmayız"* tezinin değeri eşittir. Çünkü her iki yaklaşımın da kanıtlanması -bugün için- mümkün değildir.
Çok farklı özelliklere sahip olan ülkelerde elde edilmiş *"görece"* başarılara(?) sığınarak, ülkemizde de mutlaka aynı başarının elde edileceği varsayımı objektif dayanaklardan yoksun bulunmaktadır.
Kaldı ki, Japonya dışında esnekliğin uygulandığı iddia edilen İsveç, İtalya, Almanya gibi ülkelerin uygulamaları çok önemli farklılıklar taşımaktadır.
Öte yandan Esneklik, toptancı bir anlayışla gündeme getirilerek sendikaların bu önerilere evet veya hayır denilmesi istenmekte, adeta buna zorlanmaktadır.
Konunun yeterince tartışılmaması hem konuyu, hem de etkilerini küçümsemektir.
Ayrıca Esneklik, bir kavram kargaşası içinde tartışılmaktadır. Anlam ve içeriğe ilişkin bir fikir birliği mevcut değildir.
Bu çalışma ile görülecektir ki, ülkemizde gündeme getirilen 3 öneri, esnekliğin sadece çok sınırlı bir bölümüdür. Nitekim, çeşitli ülkelerdeki uygulamaların nasıl gerçekleştiği Sn. Ansal'ın çalışmasında yer almaktadır.
Rahatlıkla söylenebilir ki, bugün ülkemizde esneklik, sosyal tarafların birbirlerini ikna etmekten çok, kendi doğrularını ***"belletme-dayatma"*** şeklinde gündemdedir.
Oysa, endüstri ilişkilerinde sosyal kesimlerin temsilcileri olan kurumlar demokratik bir tutum içinde olmalı ve diğer tarafların haklarına da saygı gösterme konusunda kuşku bırakan bir tutum içinde olmamalıdır.

ESNEKLİK MUTLAKLAŞTIRILMASIN...

Ülkemiz insanının bir özelliğidir. Herhangi bir gelişme karşısında çok tartışmadan, ülkemiz gerçekleri ile ne kadar uyumlu olduğunu iyi hesaplamadan ***"yeni"*** sandığımız yaklaşımlara sıkıca sarılır, zaman ve emek harcar, sonra da gerekli olmadığı sonucuna ulaşırız.
Bu da bir tutumdur ama ülkemizin bu denli kaynak, zaman ve emek israfına tahümmülü yoktur.
Bunun örneklerini her alanda görmek mümkündür.
Özelleştirme bunun en çarpıcı örneğidir. Ekonominin tek kurtuluş yolu olarak empoze edildikten sonra bugün artık yeni kaynak arayışları başlamıştır.
"Süper Emeklilik", eğitimde *"Kredi sistemi"*, dış ticarette Azeri petrolleri vb.. bunun örnekleridir.
Görüşlerimizi, bilimsel yaklaşımlar, ülke gerçekleri ve kendi gerçekleştirme kapasitemiz yerine, rüzgarın yönüne göre belirlediğimizde, yanılgılara düşmek kaçınılmazdır.

KONU SADECE TEKNİK DEĞİL, SOSYAL BOYUTU DA VARDIR.

Üretim, sadece teknik bir konu değildir.
Üretim, toplumsal ilişkiler alanının en önemli kesitlerinden biridir.
Üretim sürecinde elbette makinalar vardır ama bununla beraber iş ilişkileri, üretim ilişkileri, yönetim ve bölüşüm ilişkileri de sözkonusudur.
Teknik bir konuyu konuşurken esasen insan ve toplumsal ilişkiler unsurunu da konuşmakta olduğumuzu kabul etmeliyiz.
Oysa ülkemizde esneklik konusu adeta çalışanlar ve örgütlerini gözardı ederek gündeme getirilmektedir.

Böyle bir tutum çalışanlar açısından kabul edilebilir değildir.
Öte yandan sendikalar elbette üyelerinin hak ve çıkarlarını korumak görevlerini eksiksiz yerine getirme çabası içinde olacaklardır. Kuşkusuz yüzyıllık kazanımların yok edilmek istenmesine rıza gösterilemez.
Esneklik şu unsurları ile ortaya konulmaktadır :

1- Sayısal Esneklik Nedir?
"Dış esneklik de denilen esneklik, işletmelerin kullanacakları işgücü miktarını ve niteliğini belirleyebilme serbestisini ifade eder."
"İşletmelerin işçi alma ve çıkarmada çalıştıracakları işçilerin niteliklerini belirlemede yasal sınırlamalara ne kadar az takılırsa, sayısal esneklik o kadar sağlanmış olur" diyorlar.
Prof. Can Tuncay; *"sayısal esneklik uygulamasının önündeki uluslararası engel ise, ILO'nun 158 sayılı sözleşmesidir"* demek suretiyle sayısal esneklik uygulamasının evrensel ufkunu da ortaya koyuyor.
Dr. Arif Yavuz; *"part-time çalışma, iş paylaşımı, geçici çalışma gibi A-tipik istihdam şekilleri, sayısal esnekliğin uygulanmasını kolaylaştırmakta ve arttırmaktadır."* derken sendikasız, toplu sözleşmesiz ve sosyal güvencesiz bırakılan işgücünün mevcut bulunduğu bir çalışma yaşamına işaret etmektedir.
Açıkça daha da özgür bir biçimde ***"işçi atma hakkı"*** talep eden bu yaklaşımın İnsan Hakları ile ne kadar uyumlu olduğunu ise ilgililerin takdirine bırakıyoruz.

2- Zamana Göre Esneklik Nedir?
Bu konuda ortaya konulan görüşler farklı...
"Çalışma süresini esnekleştiren pek çok işletmede çalışan işçi sayılarında artışlar kaydedilmektedir. (...) Kısmi süreli çalışma.. sayesinde kadınların, özürlülerin, öğrenci ve emeklilerin daha kolay iş bulmaları sağlanmaktadır." görüşlerine karşın;
Prof. Can Tuncay, *"işçi sendikalarının iş sürelerinin kısaltılması taleplerine, işverenler iş sürelerinin kayganlaştırılmasını teklif etmektedirler. (...) part-time çalışma hakkındaki sınırlamaların kaldırılması, günlük ve haftalık çalışma azami çalışma sürelerinin yumuşatılması ve daha uzun bir zaman dilimine yayılması, işe başlama ve paydos saatlerini kendilerine göre belirleyebilme serbestisi tanınması zamana göre esnekleşmeye örnek verilebilir."* diyor.
Zaman itibariyle esnekliğin, **Kayan iş süreleri**, **Vardiyalı çalışma, Telafi Edici Çalışma, Yoğunlaştırılmış İş Haftası** biçimlerinde uygulanacağı iddia edilmektedir.
Bu uygulamaların gerekçesinin, ***"rekabet gücünün korunması"*** olduğu belirtilmektedir.
Açıkça belirtilmeyen amaç ise, normal çalışma süresi dışında yapılacak olan ve toplu sözleşme ve yasalar ile *"fazla çalışma"* kapsamında değerlendirilerek *"zamlı"* ödemeye bağlanan çalışmaların ortadan kaldırılmasıdır.
Daha genel bir değerlendirmeye göre ise, ne sebeple olursa olsun işbaşında bulunulmayan süreler için ücret verilmeyecektir.
Zaman itibariyle esnekliğin, işkolumuzdaki tartışmalarda öne çıkan biçimi, Telafi Edici Çalışma'dır. *"Burada sözkonusu olan iki tatil arasında kalan işgününde ya da zorlayıcı bir nedenle üretimin durması sonucu, hatta işçinin işverenden izin alıp çalışmadığı günlerde kaybedilen çalışma sürelerinin belli bir zaman dilimi içinde fazla çalışma yaparak telafisidir. Ancak bu durumda yapılan fazla çalışma **'zamlı ücrete'** hak kazandırmaz."*
Görüldüğü gibi, Telafi Edici Çalışmanın birinci amacı, iki tatil arasında kalan bir günlük izin süresinin ileride zamsız olarak çalışılarak telafi edilmesidir.
Amaç, fazla çalışma ücretinden kurtulmaktır.
İkinci amaç ise, ***"zorlayıcı"*** bir nedenle üretimin durması halinde bunun da ileri bir tarihte yine fazla çalışma ücreti ödemesi yapılmadan telafi edilmesidir.
Her iki amacın ortak unsuru ***"zorlayıcılık"*** tır. Bu son derece subjektif bir kavram olması nedeniyle, hangi hallerin ***"zorlayıcı"*** olup olmadığının tesbiti çok kolay olmadığından ***"keyfi"*** değerlendirmelere de açık bulunmaktadır.

3- Fonksiyonel Esneklik Nedir?
Fonksiyonel esneklik, işgücünün esnek kullanımı, yeni istihdam modelleri, belirli süreli hizmet akdi, kısmi süreli hizmet akdi, iş paylaşımı biçiminde ele alınmaktadır.
Konumuz ve işkolumuz açısından öneme sahip olanlar üzerinde duracağız.
İşgücünün Esnek kullanımı: *"işçilerin iş tanımlamalarının değişen üretim metodlarına, teknolojik şartlara, iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmesi, bir başka ifade ile işletmelerde çalışanların değişik alanlarda görev ve sorumluluk yüklenebilmesi"* demektir.
Burada çok açık ifade edildiği gibi, işyerlerinde her işçinin işin akışına göre değişik tezgahlarda ve normal performansının çok üzerinde çalıştırılabilmesi amaçlanmaktadır.
Yeni İstihdam Modelleri: Teknolojik gelişmenin kaçınılmaz bir sonucu olarak ifade edilen yeni çalışma biçimlerinin ilki Belirli Süreli Hizmet Akdi ile çalışma biçiminde ifade edilmektedir.

Biz bu çalışma biçimini ***"geçici işçi"*** uygulamasından biliyor ve çalışma yaşamı üzerinde yarattığı olumsuz etkileri yaşıyoruz.
Kısmi Süreli Hizmet akdi ise, part-time olarak bilinen çalışma biçimidir. Kısmi süreli çalışanların başında ise öğrenciler, emekliler ve özürlüler gelmektedir. Esneklik ile birlikte bu tür istihdam biçimlerinin ağırlık kazanacağı anlaşılmaktadır.
İş Paylaşımı, işin normal süresi içinde paylaşılarak bir kaç kişi tarafından yapılmasıdır. Bu, ülkemizde yaygın bir çalışma biçimi değildir.
Çağrı üzerine çalışma, Tele çalışma ve Uzaktan çalışma biçimleri işkolumuzun ana üretim alanları üzerinde belirleyici etki yapabilecek çalışma biçimleri olmamasına karşın hizmet işkolunda öneminin artacağı tahmin edilebilir.
Evde Çalışma da, metal işkolu açısından ana üretim bölümlerinde uygulanabilir bir çalışma biçimi değildir. Buna rağmen kimi ürünlerin paketleme, basit montajlar vb.. özellikle mikro-elektronik sektörü açısından söz konusu olabilir.
Ödünç İş İlişkisi, bir işverenin kendisine hizmet akdi ile bağlı bulunan bir işçinin, iş görme ödevini geçici bir süreyle bir başkasının emrine verilmesidir. Bu ilişki özellikle servis hizmetleri, bakım işleri gibi alanlarda sözkonusu olabileceği iddia edilmektedir.

4- Ücret Esnekliği Nedir?
"Ücret esnekliği, işletmelerin ücret yapısını ve düzeyini değişen işgücü piyasasına ve karmaşık piyasa ekonomisi şartlarına göre ayarlayabilme serbestisini ifade eder." "devletin vergi, fon, prim adı altındaki kesintilerinin de ücret esnekliğine pek imkan tanımadığı..." ifade edilmektedir.
Bu ifadeler dahi, işyerinde bir toplu sözleşme ve sendika bulunduğu gerçeğini -ister istemez- yok saymaktadır.
Her halde bu yaklaşımın örnek göstereceği işyerleri sendikasız, sigortasız ve kayıtdışı işyerleri olabilir.
Çünkü bu işyerleri, yukarıdaki tanımlara göre TAM esnek işyerleri durumundadır.
Halen sendikalı ve toplu iş sözleşmeli bulunan işyerlerinde nasıl bir uygulama içine girileceği hususunda bir açıklık yoktur.
Görülüyor ki, işçi sayısını özgürce değiştirme hakkı ile birlikte ücretlerin de istenildiği gibi belirlenmesi hakkı elde edilmek istenmektedir.

5- Uzaklaştırma Stratejileri Nedir?
"... hizmetin ya da üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işçi çalıştırarak maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir."
Bu uygulamanın başında Taşeronluk, Kaçak ve Çocuk işçi çalıştırma gelmektedir.
Taşeronluk ve kaçak işçi çalıştırmayı esneklik kapsamında değerlendirilmesi, sendikaların bu konu üzerinde hassasiyetle durmaları gerektiğini gösteriyor.
Sendikamız, Taşeronluk kurumunun çalışma hayatına, sanayimize ve ülkemize getirdiği tehlikelerin korkunç boyutlarını***;*** ***"Çalışma Yaşamı üzerinde Bir Karabulut: Taşeronluk"*** isimli broşürde ortaya koymuştur.
Kaçak işçi çalıştırmayı meşrulaştırma girişimlerine ilişkin olarak devletin de bir değerlendirme yapması zorunludur. Böyle bir değerlendirme Ülkemizde sosyal hukuk devleti ilkelerinin halen geçerli olup olmadığı hususuna da açıklık getirecektir.
Salt düşük ücret ödeme, maliyetleri düşürme amacıyla çocuk işçi çalıştırmak yasalara ve uluslararası sözleşmelere de aykırıdır.
Çalışma hayatına mafyalaşmayı da sokan taşeronluk üretimde kalitesizlik, vergi ve primlerde kaçaklık, çalışma yaşamında anti-sendikal bir uygulama, kayıtdışı ekonominin ise en önemli yuvasıdır.
Bu konuya duyarlılık göstermek ise, devletin, sosyal güvenlik örgütlerinin, işçi ve işveren sendikaların ortak ödevi olmalıdır.

KAYGI UYANDIRAN KİMİ SONUÇLAR...
Yukarıda anlatılanlar ışığında Esneklik aşağıdaki konularda işçi sendikaları ile üyelerini tedirgin etmektedir.
1- Esnekleşme sendikasızlık- örgütsüzlük demektir, aksi yönde hiç bir ipucu tesbit edilememektedir.
2- Esneklik ile, toplu sözleşme düzeni ortadan kaldırılmak istenmektedir.
3- Esneklik, mevcut yasa ve toplu sözleşme güvencesi altında hakların güvencesi kalmayacaktır.
4- Esneklik, çalışanların yüzlerce yıllık çabalarının sonucu olan ILO sözleşmeleri ve diğer uluslararası belgeleri "engel" olarak görmekte ve ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.
5- Sistem çalışanları sosyal güvenceden yoksun bırakacaktır.
6- Sistem, konuyu sadece teknik düzeyde ele almıştır. Çalışma barışı, toplumsal huzur ve istikrar gibi unsurları göz ardı etmiştir.
7- Esneklik, endüstri ilişkilerini yok saymaktadır.
8- Yukarıdaki genel özellikleri dikkate alındığında esnekliğin ***"demokrasi"*** fikrini de içermediğini söylemek mümkündür.

DEĞERLENDİRME

Esnekliğin tam uygulanması halinde işletmelerde kar patlamaları yaşanabilecektir. Çünkü işyerinde sendika ve toplu sözleşme olmayacaktır. Olasılıkla herkes asgari ücretle çalışacaktır. İşletme vergi, prim, sosyal ve yan yardımlardan kurtulabileceği gibi, fazla mesai ücreti ve ücretli tüm izinler ortadan kalkacak, hatta yemek ve servis uygulamalarına bile gerek duyulmayabilecektir.

Bunun faturası ise, sosyal devlet ilkelerinin ortadan kaldırılması, örgütsüz kitle, düşük ücret, çalışanların dayanışması yerine çatışması, yüksek işsizlik, kayıtdışı ekonomi, toplumda yüksek güvensizlik duygusu ve bunların sonucu olarak kaos içinde olan bir toplumdur.

Böyle bir ortamda da, yasalardan, kurallardan, demokrasi ve toplumsal barıştan sözedilemez. Belki de esnekliğin neden olacağı en önemli tehlike buradadır.

Kısaca esneklik demek, ülkemiz koşullarında kuvvetli bir biçimde sendikasız, toplu sözleşmesiz bir çalışma yaşamı anlamına gelmektedir.

Ülkemiz koşullarında esneklik uygulamasını gündeme getiren işveren örgütlerinin en azından şimdiye değin, *"amacımız sendikasızlaştırma ve toplu sözleşmesiz bir düzen değildir."* biçiminde bir açıklamalarına rastlanılmamıştır.

NE YAPILMALI?..

Teknolojik gelişme ve yüksek rekabet nedeniyle gündeme gelen yeniden yapılanma arayışlarının tümden haksız ve gereksiz olduğunu söylemek mümkün değildir.

Yüksek bir uluslararası rekabet piyasası içinde olduğumuzu biliyoruz.

Teknolojik gelişmenin kaçınılmaz olduğunu da biliyoruz.

Bilimsel gelişmelerin sonuçlarının ***"tüm insanlık için"*** yarar getirdiği inancımızı koruduğumuzdan, asla gelişmelere karşı olmak gibi ***"geri"*** bir tutum içinde değiliz.

Bu nedenlerle Sendikamıza göre;

1- Ülkemizde endüstri ilişkilerinin en temel özelliklerinden birisi, ***"güvensizliktir".*** Bunun aşılması için taraflar samimi çaba içine girmeli ve fırsatçı davanışlardan kaçınmalıdırlar.

2- Çağımız diyalog ve mutabakat çağıdır. Sorunlar böyle ele alınarak çözüme kavuşturulmalıdır.

3- Gelişme ve yapılanma gereksinimleri işyerleri düzeyinde olduğuna göre, çözüm yolları da işyerleri düzeyinde kurulacak KURULLAR marifeti ile olmalıdır. Çünkü işyeri ihtiyaç ve gerçeklerini en iyi işyerlerinde bulunanlar bilmektedir.

4- Bu girişimlerin sağlıklı sonuçlar üretmesi için tarafların karşılıklı olarak

- işgüvencesini başa alarak,
- işyerinin devamlılığına özen göstererek,
- hak ve menfaatlere saygı göstererek,
- ortaya çıkan sorunlarla ilgili zorlukların aşılması için önerilen değişikliğin ***"kaçınılmaz olduğunu"*** birlikte tesbit ve yapılması gerekenler üzerinde birlikte tartışarak, yapılması gerekenlere birlikte karar vermelidirler.

Çünkü, Birleşik Metal-İş Sendikası'nın Prensibi; işyerlerini, çalışanları ile birlikte korumaktır.

GİRİŞ

1970'lerden bu yana dünya kapitalizminin içine girdiği kriz, özellikle Batı ülkelerinde üretkenlik artışında büyük bir yavaşlama, imalat sektöründe fazla kapasite (ya da kapasite kullanım oranlarında düşüş), artan enflasyon ve rekor düzeylere ulaşan işsizlik oranları biçiminde kendini göstermiştir. Yaşanan bu ekonomik bunalım, uluslararası pazarlarda rekabeti de büyük ölçüde şiddetlendirmiştir. İstikrarsız pazarlar karşısında ülkeler, kendi iç pazarlarını korumaya çalışırken dış pazarlarda da pay kapma mücadelesine girmişlerdir. Artan rekabet Batılı ülkelerin sanayilerini bir yeniden yapılanmaya zorlamıştır.

Özellikle dünya pazarına üretim yapan firmalarda, bir yandan rasyonalizasyona gidilir ve üretim kapasitelerinde dolayısıyla istihdamda düşüşler sağlanırken, bir yandan da büyük yatırımlara gidilmekte, en son teknolojiler üretim süreçlerine adapte edilmekte, böylece de dalgalanan ve sürekli değişen talebe karşı esneklik kazanmaya çalışılmaktadır. Bu iki şekilde sağlanmaktadır: 1) Mikroelektronik bazlı teknolojilerin giderek daha yoğun bir şekilde üretim süreçlerine adaptasyonu ile, 2) Post-Fordist denilen iki esnek üretim organizasyon biçiminin uygulanması ile. Temelde farklı bu iki yeni, esnek üretim sisteminin, yani esnek uzmanlık ve Japon post-Fordizmi olarak bilinen yalın üretimin, ortaya çıktıkları ülkelerde kriz döneminde sermayenin kar oranlarını yükseltmesi açısından büyük başarı sağladığı görülmektedir.

Üretkenlik artışındaki tıkanıklığın büyük ölçüde aşılmış olması Batı ülkelerindeki firmalarda da bir yandan taşeronlaşma, bir yandan da Japonizasyon diye nitelendirilen bir süreç başlatmış ve son derece önemli üretim organizasyonu değişikliklerine gidilmesine yol açmıştır. Türkiye de dahil dünyanın her yerinde firmalarda yalın üretimin çeşitli öğeleri uygulanmaya konmaya çalışılmaktadır.

Diğer yandan, ekonomik bunalım dönemlerinde, sermaye sahiplerinin ya da yöneticilerinin krizin kaynağı olarak, üretkenlikten daha fazla artan işçi ücretlerini göstermesi gelenek haline gelmiştir. Bu görüşe göre, işçi ücretlerinin artması yüzünden sanayide kar oranı düşmekte, yeni yatırımlar yapılamamakta, yeni teknolojilerin adaptasyonu ile üretimde modernizasyona gidilememekte, buna bağlı olarak firmalar rekabet edemez hale gelmekte ve bu da ekonomik bunalıma yol açmaktadır. Bu yoldaki iddialar, çoğu zaman ekonomik krizin bütün yurttaşların hep birlikte gayret göstererek, fedakarlıklarda bulunarak alt edebilecekleri bir ulusal kriz olduğu biçimindeki propaganda ile birlikte sürdürülür. Ücret artışları genel olarak, emekle sermaye arasındaki mücadelede tarafların güçlerine göre belirlenmekle birlikte, kriz dönemlerinde uygulanan rasyonalizasyonun sonucu olarak çok yaygınlaşan işsizlik korkusu bu mücadelede emeğin gücünü zayıflatıcı bir rol oynamaktadır.

Kriz döneminde emeğin bu zayıflayan konumu ve son dönemlerde ortaya çıkan esnek üretim sistemleri ile birlikte, yetkili ağızlardan artık çalışma hayatında katı kural ve uygulamalar yerine, günümüz şartlarına uygun esnek uygulamaların şiddetlenen rekabetin kaçınılmaz gereği olduğunu sık sık işitir olmamız hiç de rastlantısal değildir. Evet, esnek üretim organizasyon sistemleri uygulamaları sonucu, kapitalist üretimde emeğin konumu değişime uğramaktadır ve buna bağlı olarak çalışma hayatı da yeniden şekillendirilmeye çalışılmaktadır. Emeğin bu dönüşümde kaybeden ya da zarara uğrayan taraf olmaması, emek sürecinde olup bitenin çok iyi anlaşılması ve gerekli taleplerin zamanında geliştirmesi ile mümkündür.

Dünyada ekonomik kriz koşulları ile birlikte üretim süreçlerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanmanın elektronik teknolojisinin uzun süren bir gelişme sürecinin sonunda, artık ürünlerini vermeye hazır hale geldiği bir dönemde ortaya çıkışı 1970'li yıllardan itibaren teknolojik gelişmelere giderek artan bir hız kazandırmıştır. Bunun yansımaları, çeşitli yeni ürünlerde olduğu gibi, üretim süreçlerinde de ortaya çıkmış, sınai üretimde teknolojik bir dönüşüme yol açmıştır.

Nedir aslında bu üretim süreçlerinde ortaya çıkan, kimilerinin teknolojik devrim diye de nitelendirdiği teknolojik dönüşüm? Aslında çoğumuz bu gelişmeleri çok iyi kavrayamamanın tedirginliğini yaşıyor ve yol açacağı sonuçlardan ürküntü duyuyoruz. Ama en çok da emekçiler, üretimde ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin, özellikle de esnek üretim sistemlerinin kendilerinin konumunu nasıl etkileyeceğini merak ediyor ve çalışma hayatının artık kaçılmaz zorunluğu haline geldiği söylenen esneklik konusunda haklı bir endişe taşıyorlar. Bu nedenle, esnek üretim sistemlerinin kendileri açısından ne getirip ne götüreceğini açık bir şekilde görmek ve bilmek istiyorlar.

Emekçilerin endişelerini gidermek, özellikle de onlara bu teknolojik yenilikleri ve yeni, esnek üretim sistemlerini benimsetmek için pek çok şey yazılıyor ve söyleniyor. Bu gelişmelerin emekçilerin, dolayısıyla işçi sınıfının niteliğini değiştirdiği, kapitalist üretimin temelinde bulunan sınıflar arası çatışmayı ya da, emek ile sermaye çelişkisini ortadan kaldırdığı iddia ediliyor. Buna bağlı olarak, esnek üretim sistemlerinin hem işçi hem de işveren açısından ortak çıkarlar doğrultusunda işliyor olması, işçi-işveren çelişkisini ortadan kaldırdığı, dolayısıyla sendikaların da işlevlerini yitirdiği söyleniyor.

Ne oluyor aslında, nedir bu teknolojik gelişmeler? Niçin ortaya çıkıyor, kim geliştiriyor bu teknolojileri ve kimin çıkarına hizmet ediyor? İşçilerin emek sürecindeki konumlarını nasıl etkiliyor? Bu çalışmanın temel amacı işte bu soruları yanıtlamaya çalışmak ve özellikle post-Fordist diye adlandırılan esnek üretim sistemlerinin, gelişmiş kapitalist ülkelerde ortaya çıktığı biçimleri ile nasıl çalıştığını, emek sürecinde ne gibi değişiklikler yarattığını, bunların emeğin konumunu nasıl etkilediğini ve sendikal etkilerini irdelemek olacaktır. Buna yönelik olarak, önce, kapitalizmde

teknolojik gelişmelerin doğası üzerinde durulacak ve kapitalist emek sürecindeki gelişmeler ele alınacaktır. Taylorizm ve Fordizm'in özellikleri üzerinde durulduktan sonra, ikinci bölümde post-Fordist olarak nitelendirilen esnek organizasyon biçimleri, esnek uzmanlık ve yalın üretim incelenektir. Üçüncü bölümde, bu esnek üretim sistemlerinin emek açısından bir değerlendirmesi yapılmaya çalışılacak, dördüncü bölümde esnek üretimin özellikle de yalın üretimin sendikalara etkisi irdelenecektir. Son bölümde ise, bu uygulamalar karşısında sendikaların üzerinde durması gereken noktalar ve geliştirilecek talepler üzerinde durulacaktır.

1- KAPİTALİZMDE TEKNOLOJİK GELİŞMELER

1.1- Teknolojinin Taraflılığı ve Teknolojik Gelişme

Neoklasik iktisatın teknolojiye yaklaşımında genellikle yapılan varsayım, teknolojinin kendine özgü bir mantık içinde, doğrusal bir gelişim gösterdiği ve bu gelişimin tamamen tarafsız olduğu yönündedir. Yani 1933 Dünya Fuarı'nın sloganının ifade ettiği gibi, *"Bilim Bulur, Sanayi Uygular, İnsanlar Uyar"*. Bilimciler ve mühendisler toplumsal sistemden bağımsız olarak, üretim tekniklerini sürekli yenilemek üzere buluşlar yaparlar, yöneticiler bu buluşları en verimli biçimde uygulamaya geçirirler ve işçiler de bu değişikliklere uyarlanırlar. Bu anlayışı kapitalist gelişmeyi teknik ilerleme ve buluşlarla açıklamaya çalışan çeşitli çalışmalarda bulmak mümkündür. Örneğin, ünlü iktisatçı Schumpeter, kapitalist sistemin işleyiş mekanizmasını teknolojik değişikliklere bağlamış, rekabet içindeki şirketlerin bu yolla kar maksimizasyonu amacına ulaşmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Sadece rekabet ilişkileri içinde açıklanmaya çalışılan teknolojik gelişme, makro düzeyde, üretim sistemi için tamamen tarafsız bir girdi niteliğindedir. Yine bu görüşe göre, teknolojik gelişmelerin işçiler üzerinde iyi veya kötü çeşitli etkileri olmaktaysa da bu kaçınılmaz bir şeydir.
Aynı bakış açısının uzantısını, teknolojinin mikro düzeyde işçiler üzerinde yaptığı etkileri inceleyen araştırmalarda, örneğin *"yabancılaşma"* yı ele alan Blauner'in çalışmasında da görmek mümkündür. Blauner'e göre teknolojiyi biçimlendiren üç etken vardır: 1) Teknik bilgi düzeyi, 2) Üretilen ürünün niteliği, 3) Şirketlerin ekonomik ve teknik kapasiteleri (Blauner, 1964). Teknolojiyi biçimlendirebilecek bir etken olarak üretim yerindeki ilişkiler ve çelişkilerden, üretimin örgütlenme biçiminin hatta makinaların belirli bazı sosyal amaçları içlerinde barındırabileceğinden hiç söz edilmemektedir. Oysa emek sürecinin tarihsel maddeci analizi teknolojik gelişmelerin üretim ilişkileri açısından hiç de öyle tarafsız olmadığını açık bir şekilde göstermektedir. O halde, önce emek süreci yaklaşımını, sonra da kapitalist emek sürecinde ortaya çıkan teknolojik gelişmeleri ve buna bağlı olarak Taylorist ve Fordist üretim örgütlenme biçimlerini kısaca irdelemeye çalışalım.

1.2- Kapitalist Emek Süreci

İnsan gereksinim duyduğu şeyleri üretirken, ya da başka bir deyişle, kendisi için gerekli olan kullanım değerleri yaratırken, doğa ile bir ilişkiye girer. Marx'a göre, tarihi belirlenimlerinden soyutlayarak ele alındığında, emek süreci herşeyden önce insanla doğa arasında bir ilişkidir. İhtiyacı olan şeyleri üretirken insan doğayla olan bu ilişkisini kendisi düzenler ve yönetir. Üretici insan yapacağı işi, hem ortaya çıkaracağı ürün açısından hem de üretimin süreci açısından kafasında önceden planladığı emek süreci sonunda, tüm yeteneklerini kullanarak, bir kullanım değeri yaratır ve bu ona büyük bir haz ve doyum verir. İnsan emek süreci içinde doğa ile birlikte kendini, kişiliğini, yeteneklerini ve bilincini de dönüştürür.
İnsan emeğinin çok önemli bir özelliği de, insanın yapacağı işi henüz yapmadan önce kafasında tasarlamasıdır. Bu tasarım gücü üretici insanın emeğini yönlendirir ve her emek süreci sonunda onun kafasında daha önce kavramlaştırılmış olan şey elde edilir. Süreç içinde birtakım araç gereçler de kullanıldığından emek süreci, üretim güçlerinin gelişmişlik aşamasına göre de belirlenen bir ilişki haline gelir. Öyle ise emek sürecinde üç temel öğe vardır: 1) Bir amaca yönelik insan eylemi - emek, 2) İşin nesnesi - üretilecek olan şey, 3) üretim araç ve gereçleri.
Emek sürecinin ikinci ve üçüncü öğeleri üretimin nesnel koşullarını belirler. Birinci öğe ise üretimin öznel koşulunu oluşturur. Buna göre, teknoloji sadece üretim araçları ya da makinaların gelişmişlik düzeyi olarak algılanamaz. Emeğin üretimi gerçekleştirmek amacı ile, üretim araçları etrafında örgütleniş biçimini, üretim bilgi ve becerisini nasıl kullandığını da kapsamalıdır teknoloji kavramı. Ancak böyle bir kavrayışla kapitalist emek sürecinde ortaya çıkan değişiklikleri ve bunun emek açısından ne anlama geldiğini doğru bir şekilde değerlendirmek mümkün olabilir.
Tarihi olarak baktığımızda, emeğin bu üç öğesinin birbiriyle ilişkiye geçiş biçiminin düzenlenmesi üretim tarzlarına göre değişiklikler göstermekle kalmamış, aynı üretim tarzı içinde de zamanla büyük değişikliklere uğramıştır. Emek sürecinin üretici insanın yaratıcılığını potansiyel olarak ortaya çıkarabileceği bir alan olmaktan çıkması kapitalizmin gelişmesi ile birlikte olmuştur. Çünkü kapitalizmde üretimin amacı üretici insanın kullanım değerleri üretmek değil, sermayedarın pazarda karla satması için mübadele değerleri üretmektir. Yani, üretim doğrudan doğruya sermayenin büyümesi, artık-değer elde etmesi amacı ile yapılır. Sermayedar emek sürecinin çeşitli öğelerini satın alır, bir araya getirir ve işçileri belirli bir üretim organizasyonu ile öbür öğeler üzerinde çalıştırır.
Kapitalist üretimde üretici emeğin, ya da işçinin fiziki ve zihni kapasitesi tamamen sermaye ile olan ilişkisine göre belirlendiğinden iş veya emek yerine, emek gücü kavramı geliştirilmiştir. Çünkü sermaye sahibi aslında belli bir miktar

emeği değil, emeğin belli bir süre için kullanım hakkını satın almaktadır. Dolayısıyla sermayedar belli bir süre için kullanım hakkını satın aldığı emeğin bu kapasitesinden sonuna kadar yararlanmaya çalışacak, bu nedenle de sermaye emek sürecini en fazla artık değer gerçekleştirecek biçimde dönüştürme yollarını arayacaktır. Yaratılan artık değer miktarı, üretim süreci içinde tarafların göreli güçlerine göre belirleneceğinden, kapitalizmde emek süreci, kaçınılmaz olarak daha karlı üretim mücadelesinin bir arenası haline gelmiştir. Bu yüzden de sermayedar sadece üretim için gerekli en son ulaşılan teknolojik düzeye uygun üretim araçlarını, malzemeyi ve binayı temin etmekle kalmaz, emek gücü üzerinde tam bir denetim kuracak biçimde emek sürecini kendi kontrolü altına almaya çalışır.
Sermaye emek sürecinde işçinin işi yapış yöntemleri, hızı, becerilerini ve bilgisini kullanma biçimi üzerinde -iş örgütlenmesi alanında- tam bir denetim elde ederek yaratılan artık-değer miktarını maksimize etmeye, başka bir deyişle işin yoğunluğunu arttırarak emeğin verimlilik oranını yükseltmeye çaba gösterir. Ayrıca, işin yapılış biçimini kurallara bağlıyarak, yaratılmaya çalışılan maksimum artık değer miktarının sürekliliğini de aynı şekilde garanti altına almaya çalışır. Bu amaca yönelik olarak, modern sanayi döneminde sermayenin emeğin bilgi, beceri ve yargılarına bağımlılığını en aza indirecek şekilde makinalar ve iş örgütlenme metotları geliştirilmeye çalışılmıştır.
İşçi çeşitli nedenlerle grev, iş yavaşlatma gibi bazı sendikal mücadele yollarına başvurduğunda, artık değer üretiminin sürekliliği tehlikeye girdiğinden semaye emeğe olan bağımlılığından mümkün olduğu kadar kurtulmaya çalışır. Makinaların giderek emeğin yerini alacak şekilde geliştirilmesi rastlantısal değildir. Tarihi olarak, çeşitli teknik buluşların ve makinaların işçi direnişlerine bağlı olarak nasıl geliştirildiğini, belirli dönemlerde grevlerin ya da grev tehlikesinin icatların başlıca nedenini oluşturduğunu çeşitli kaynaklarda görmek mümkündür (örneği, Rosenberg, 1976). Dolayısıyla, kapitalist emek sürecindeki bütün bu teknolojik gelişmeler toplumsal yapıyı, sınıf ilişki ve çelişkilerini içinde barındırmaktadır. Kapitalist emek sürecinde ortaya çıkan değişikliklerin emek açısından bu gözle değerlendirilmesi gerekir. Tarihi olarak bu perspektifle bakıldığında, bir köşe taşı olarak Taylorizmin büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

1.3- Taylorizm

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1880-1890 yıllarında ortaya *çıkan "sistematik yönetim hareketi"*nden doğmuştur. Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilmiş ve kapitalist üretimin organizasyonunda dünya çapında etkileri olmuş bir yönetim yaklaşımıdır. Taylor hem ideolojik olarak geliştirdiği, hem de deneyler yaparak uygulamaya koyduğu işin örgütleniş biçimi ve yönetimi konusundaki yaklaşımını 1911 yılında *"Bilimsel Yönetimin İlkeleri"* kitabında toplamış ve Taylorizm denilen kapitalist emek sürecinin organizasyonu ve kontrolundaki temel ilkeleri oluşturmuştur. Taylorist ilkelere göre organize edilen emek sürecinde ortaya çıkan sorunlarla, özellikle de işçinin bu yeni sürece uyum sorunu ile, kendisinden sonra, endüstriyel psikoloji ve sosyolojinin kuruluşunu hazırlayan bilimciler ilgilenmişlerdir. Çünkü Taylorizm işçilerin büyük çaplı direnişlerine yol açmış, sendikacılığın gelişmesini hızlandırmıştır.
Taylorizm 20. yüzyıl başlarında, hızla büyüyen kapitalist işletmelerde giderek karmaşıklaşan emeğin kontrolu sorununa çözüm getirmek üzere, kullanılan üretim teknolojisinin doğasından bağımsız olarak uygulanabilecek bilimsel yöntemler geliştirme çabasıdır. İşin organizasyonu ve işçi konusunda geliştirmiş olduğu sistematik felsefe, çalışmalarında da ifade ettiği gibi, işçinin doğuştan günahkar ve aptal olduğuna inanışına dayanmaktadır. Ona göre insanın doğal içgüdüleri ve eğilimleri işi kolaydan alma ve kaytarma yani çalışıyor gözüküp dalga geçme yönündedir. Bu yüzden, yöneticiler ya da herhangi bir denetleyici bulunmadığı zamanlarda bile, işçilerin işlerini hiç aksatmadan ve yavaşlatmadan yürütmelerinin sağlanması şarttır.
Ayrıca, işçiler yaptıkları işleri bilimsel bir şekilde geliştirerek en iyi yapılış biçimini bulmak için yeterli zekaya sahip olmadıklarından, üretimdeki rollerinin pasifleştirilmesi gerekir. Taylorist yönetim anlayışında emek kavramı, kapitalizm öncesi sınai üretimin ilk zamanlarından itibaren, fabrikaların ilk oluşması dönemlerini de kapsayan süre içinde, üretim süreçlerindeki tek yaratıcının zanaatkarın ya da vasıf sahibi üreticinin kendisinin olması olgusundan çok büyük bir sapma göstermiştir. Taylor kapitalist emek sürecinde emek gücünün, aptallık ve kaytarmacılık gibi bazı doğal özelliklerinden dolayı, tamamen pasifize edilmesi ve makinanın basit bir uzantısı durumuna indirgenmesi gerekliliğini savunmuştur.
"Bilimsel Yönetim" hem emek konusunda temel bazı kavramları, hem de kolayca uygulanabilir yönetim araç ve tekniklerini içerir. Taylorizmin işyerinde işin örgütlenmesi konusunda geliştirdiği bir dizi yönetim pratiğini genel olarak üç farklı düzeyde toplayabiliriz: 1) İşin tasarımı, 2) işin yapılışının kontrol edilme biçimi ve 3) bu kontrol biçiminin içerdiği istihdam ve ücret politikası.
İşin tasarımı açısından ilk yapılması gereken şey, üretim sürecinin sistematik bir analizinin yapılması ve bazı ilkeler doğrultusunda küçük parçalara ayrılmasıdır. İşin sistematik analizi, üretim sürecindeki her parça işin nasıl ve ne kadar zamanda yapılacağının standartlaştırılmasının ve buna bağlı olarak da, teşvik edici bir ücret sistemi olarak parça başına ücret sisteminin temellerini oluşturmuştur. Üç ayrı düzeyli bir yönetim paketi oluşturması dolayısıyla Taylorizm, sadece Batı dünyasında kapitalist üretim ideolojisine yapılan en güçlü ve en uzun ömürlü katkı olarak kalmamış ve de sadece sanayileşmiş ülkelerin sermayedarları ve yöneticileri arasında büyük bir popülerlik kazanmamış, Sovyetler Birliğinde bile etkili olabilmiş ve uygulamaya konmuştur.
Taylor'un işin yapılışı ile ilgili yürüttüğü deneyleri ve teorik *çalışmaları "işin bilimi"* olarak algılamak son derece yanlış olur. Çünkü onun çalışmalarının odağı işin en iyi, en az gayret sarfederek nasıl yapılacağı değil, kapitalist emek

sürecinde yabancılaşmış emeğin en iyi nasıl kontrol edileceğine yöneliktir. Kontrol öğesi kendisinden önceki yönetim çalışmalarında da her zaman gerekli bir unsur olarak var olmuşsada, Taylor'la birlikte emsali görülmemiş boyutlara ulaşmıştır.

Taylor'dan önce de genellikle yönetimin kontrol hakkının olduğu varsayılmış, fakat bu hak pratikte işçinin işi nasıl yapacağına doğrudan müdahale etme biçiminde değil, işlerin yapılışının genel bir planlaması biçiminde anlaşılmış ve uygulanmıştır. Ancak Taylorizm'de kontrol kavramı yepyeni bir düzleme taşınmış, işçiye işin tam olarak nasıl yapılacağının dikte ettirilmesinin, iyi bir yönetim için mutlak bir zorunluk olduğu ileri sürülmüştür. En basitinden en karmaşık olanına kadar her parça işin nasıl yapılacağı konusunda yönetim tam bir kontrole sahip olmalıdır.

İşin analizini yapmakta Taylor'un amacı, emek gücünden bir günde elde edilebilecek maksimum işi elde edebilmekti. Bunun karşısındaki en büyük engel, işçilerin yavaşlığı ve iş sırasında dalga geçmeleriydi. Bunu iki nedene bağlıyordu. İlki, insanların doğal içgüdülerinden ve rahata olan düşkünlüklerinden kaynaklanan *"doğal kaytarma"*, ikincisi ise *"sistematik kaytarma"* idi ki, bunu işçilerin sistematik olarak işin ne kadar hızda yapılabileceğini yönetimden saklamasına bağlıyordu. İşçiler kasıtlı olarak yavaş bir tempoyla çalışıyor ve bunun iyi bir hız olduğu konusunda yönetimi kandırabiliyordu, çünkü işçilerin emek sürecindeki kontrolleri hala sürüyordu. İşin yapılışını işçinin inisiyatifine bırakmak çok yanlıştı. Bunun önüne geçilmesi, işin, gerçekten ne kadar sürede yapılabileceğinin *"bilimsel olarak"*, hareket ve zaman etütleri ile tesbit edilmesi ve böylece emek sürecinde kontrolun tam anlamıyla yönetimce ele geçirilmesi gerekmekteydi. Taylor'a göre *"Bilimsel Yönetim"* böyle olurdu.

İşçilerin emek süreci üzerindeki kontrolleri devam ettiği sürece emek gücünün potansiyelinden tam olarak yararlanmak söz konusu olamazdı. Yönetimin emek gücünden bir günde elde edebileceği iş konusundaki cehaletinden kurtulması gerekliydi. Bu da ancak her parça işin nasıl ve ne kadar zamanda yapılacağının tesbit edilip işçiye dikte ettirilmesi ile mümkündü. Ayrıca işçinin daha çok çalışması, iş performansı ile kazancı arasında sıkı bir ilişki kurulması ile sağlanabilecekti. Parça başı ücret sisteminin temelinde yatan budur. Taylor kendisinin bir takım deneylerle belirlediği nicel bir maksimuma göre işçilerden en iyi performansı almayı nasıl gerçekleştirdiğini *"Bilimsel Yönetimin İlkeleri"* kitabında anlatmış, örneğin Bethlehem Çelik Şirketinde pik demir taşıyan işçilerin taşıma kapasitelerini günde 12.5 tondan 47 tona nasıl çıkarttığını detaylı bir şekilde vermiştir (Taylor, 1911).

Taylor'un geliştirdiği bilimsel yöntemin ilkeleri şunlardır: 1) Emek sürecinin işçilerin becerilerinden tamamen arındırılması, yönetimin işçinin sahip olduğu zanaata yani hem üretim bilgisine, hem de fiziksel becerilerine olan bağımlılığından kurtulması gerektir. 2) Üretim sürecinde tasarımın uygulamadan ayrılması gerektir. Tüm zihinsel faaliyet işçilerden koparılıp, yönetimin fabrika düzeni ve üretim planlama bölümlerinde toplanmalıdır. Taylor'a göre, yönetimin işçinin sahip olduğu üretim bilgisini ele geçirmesi, tasarımın işçinin faaliyeti olmaktan çıkarılması iki açıdan gerekliydi. Böylece, hem işlerde vasıflı işçiye gerek kalmayacak ve vasıfsız ucuz işçi çalıştırılabilecek, hem de yönetim emek süreci üzerinde tam kontrola sahip olabilecekti. İşçilere sadece basit parçalara ayrılmış iş sürecindeki işlerin nasıl ve ne kadar sürede yapılacağı talimatı verilmeliydi. İşçilerin işleri anlamasına gerek kalmadan ve arkasında yatan teknik nedenleri ya da verileri düşünmeden, sadece bu talimatlara uymaları sağlanmalıydı. 3) Üretim bilgisi tümüyle yönetimde toplanmalı, bu bilgi yönetim tarafından emek sürecinin her aşamasının kontrolu, geliştirilmesi ve işlerin nasıl yapılacağının kontrolu için kullanılmalıydı. Üretim teknolojisinin geliştirilmesi tamamen yönetimin istekleri ve gereksinimleri doğrultusunda, mühendisler, teknisyenler ve bilimciler tarafından yapılmalıydı (Braverman, 1974).

Sonuçta, Taylorizm uygulaması ile, kapitalist emek sürecinde işçi her türlü beceriden, üretim bilgisinden ve zihinsel faaliyetten koparılıyor, vasıfsızlaştırılıyor, farksızlaştırılıyor, her türlü küçük parça işi yapar hale getiriliyor ve değersizleştiriliyordu. Dolayısıyla, tüm bu yönetim pratiği kapitalist ideoloji ve amaçlar etrafında şekillenmiştir. Bu nedenle, iş yerindeki verimliliği arttırıcı etkisinden çok, içinde barındırdığı ideoloji nedeni ile kapitalist üretimde büyük önem kazanmış ve uygulama alanı bulmuştur.

1.4- Fordizm

Henry Ford tarafından 1900'lü yılların başında geliştirilmiş ve ilk kez Ford otomobil fabrikasında uygulanmasına geçilmiş bir üretim organizasyon biçimidir. Kapitalist emek sürecinde Taylorist iş örgütlenmesi yöntemlerinden tamamen bağımsız bir teknik buluş değildir. Emek sürecinde yönetimin işçilerin becerilerine olan bağımlılığını ortadan kaldırıp, işçileri vasıfsızlaştıran bir dizi adımın mekanize olmuş bir bileşimidir.

Fordist iş organizasyonunda Taylorist ilkelere göre üretim sürecindeki küçük parçalara bölünen işler, yapılış sırasına göre bir hatta dizilmekte, işçilerin üretim sırasında işi gereği parça almak ya da alet/makina kullanmak için gidiş-gelişleri önlenmektedir. Bunun yerine, işin nesnesinin, üretim sürecinin gerektirdiği işlem sırasına göre dizilmiş makinalar ve iş istasyonları boyunca hareket etmesi sağlanmakta ve böylece Fordist montaj hattı (akar band) ortaya çıkmaktadır.

Bu yeni fabrika düzenlemesinin geliştirilmesi, zamanlama olarak her işlem için ayrı bir tezgah ayrılabilecek ölçekte büyük hacimli üretim gerektiren pazarların oluşmasıyla denk düşmektedir. Çünkü, her işlem için üretim hattına özel amaçlı makina yerleştirilmesinin yüksek maliyeti, üretimin karlı olabilmesi için büyük hacimlerde gerçekleştirilme gerekliliğini doğurmakta, yani ölçek ekonomilerini çok önemli kılmaktadır. Makinaların çoğu üretilen standart bir ürün tipine/modeline göre tasarlanmış olduğundan bir modelden ya da ürün tipinden öbürüne geçmek ya çok güç, ya da olanaksız hale gelmiştir. Bu nedenlerle, Fordist üretimde esneklik yoktur, katı bir sistemdir. Ayrıca, üretimin sürekliliği

büyük hacimlerde ana stoklar ve iş istasyonları arasında tampon stoklar oluşturarak sağlanmaya çalışıldığından, Fordizmde stok maliyetleri yüksek düzeylere ulaşmaktadır.
Fordist kitle üretiminin temel öğeleri ayrıntılı iş bölümü, seri hareket ve sürekliliktir. Tüm bu öğeler 20. yüzyıl başı kapitalist üretimine yabancı olmamakla beraber, ABD'de bu yeni üretim organizasyon biçiminin ortaya çıkışı, kitle üretimiyle elde edilen yüksek ürün miktarının tüketilebileceği büyüklükte pazarların oluşmasına bağlı olmuştur. Üretim artışı ile birlikte ortaya çıkan yeterli sayıda vasıflı işçi bulamama sıkıntısı, emek tasarrufu sağlayan, özellikle de vasıflı emek gereksinimini ortadan kaldıran üretim tekniklerini son derece çekici kılmıştır.
Bu yüzden, Fordist üretim organizasyonu uygulanabileceği bütün sektörlerde uygulamaya konulmaya başlanmış, sağladığı üretkenlik artışı nedeni ile 2. Dünya Savaşından sonra Avrupa'da yaygınlık kazanmış ve hatta teknoloji transferi yoluyla Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere de yayılarak dünya çapında egemen üretim organizasyon biçimi haline gelmiştir. Ancak 1980'li yıllarda kapitalist ekonomiler kitle üretiminden esnek olarak uzmanlaşmış imalat teknolojisine doğru bir dönüşüm geçirmektedirler. Giderek yaygınlaşmaya başlayan esnek üretimin Fordizmin üretim organizasyon biçimi olarak egemenliğine son vereceği ileri sürülmektedir (Piori ve Sabel, 1984).
Fordist montaj hattının ilk kez uygulanmaya konduğu Ford otomobil fabrikasında, kuruluşundan bu yana emek sürecinin geçirdiği değişikliklere kısaca bakmak, somut olarak kapitalist emek sürecinde ortaya çıkan dönüşümleri görmek açısından ilginçtir. Ford fabrikası, 1903 yılında Henry Ford tarafından, diğer oto fabrikaları gibi bir atölye ölçeğinde kurulmuştu. Kendisi dahil sadece 8 kişi çalışmakta idi. Parçalar civardaki makina atölyelerinden alınıyor, fakat düzgün ve standart olmadığından, eğitim ve beceri sahibi bu 8 kişilik ekip tarafından işlenerek birbirine uyduruluyor, sonra da montajı yapılıyordu. Bu ekip tüm emek sürecini tasarlıyor, uygulamada çıkan sorunları çözüyor ve sabit bir birim halinde duran otomobilin tamamını monte ediyordu.
Çeşitli parçaların depodan taşınması, işlemler için tezgahlara gidip gelinmesi, kullanılan aletlerin atölye içinde getirilip götürülmesi vakit alıcı olmakla birlikte, ilk yıllarda üretim arttıkça bu üretim tekniği değişmemiş, sadece ekip sayısı çoğaltılmıştı. 1906'da çeşitli parçaların fabrika içinde üretimine geçilmesiyle, Ford'un zaten kıt bulunan vasıflı işgücüne bağımlılığı daha da arttı. İlk iş bölümü, parçaları taşıyanlarla, onları işleyip monte edenler arasında gerçekleştirildi. Taşıma işleri için o sırada ABD'de bol ve ucuz bulunan göçmen işçiler alınmış, vasıflı işçilerin fabrika içinde dolaşmaları engellenerek sabit bir noktada çalışmaları sağlanmıştı. Böylece, hem denetlenmeleri kolaylaşmış hem de yüksek ücretli işçinin vakit kaybı önlenmişti.
Bir sonraki adım, üretim sürecini daha küçük parçalara bölmek yolunda atılmış, montajın küçük bir bölümünü yaptırarak işçilerin çok daha seri hareket etmeleri sağlanmış, böylece de emek üretkenlikleri arttırılmıştı. Fabrika içinde üretilen parçaların giderek standartlaştırılması, montajlarını kolaylaştırmış ve üretim sürecinin daha çok sayıda vasıfsız işçi arasında parçalanabilmesine olanak vermiştir. Bundan sonra Ford'un üzerinde durduğu konu üretimin akış hızını arttırmak olmuştur. Belirli bir işlemi yapan tezgahların bir araya toplanması, bölümler arası taşıma sorunları doğurunca, bunlar üretimin gerektirdiği işlem sırasına dizilmiş, bu da akış hızını artırmakta çok etkili olmuştur. Zincirleme ve kesintisiz yapılan üretimde işçilerin çalışma hızını artırmak için de en hızlı işçilerin primle ödüllendirilmesi yoluna gidilmiştir. Ancak Ford yöneticileri için bu da yeterli olmamış, işçilerin hızlarını gönüllü olarak arttırmalarını beklemek yerine, hızın kendilerince belirlenebileceği bir sistem geliştirmeye yönelmişlerdir.
İlk olarak, 1913'te titizlikle yapılan zaman ve hareket etütleri sonucu, yaklaşık 50 metrelik bir üretim hattında üretim süreci 140 montaj işçisi arasında bölünmüştür. Montajı yapılan şasi, tekerlekler üzerinde, belli aralıklarla bir halat yardımı ile çekilmeye başlanmıştır. Böylece bir şasinin montajı için gerekli olan 12 saat 28 dakikalık süre, 5 saat 50 dakikaya indirilebilmiştir. 1914 yılında mekanik olarak hareket eden ünlü montaj hattı ya da akar band üretime sokulduğunda bu süre 1.5 saate düşürülmüştür. 11 yıllık bir zaman aralığında Ford fabrikasında gerçekleştirilen tüm bu teknolojik değişikliklerle, artık emek sürecini düşünen, tasarlayan ve uygulayan ustalar gitmiş, yerlerini sadece küçük bir parça-işi biteviye tekrarlayan vasıfsız işçiler almıştır. Dolayısıyla, sermaye vasıflı işçiye olan bağımlılığını ortadan kaldırabilmiş, emek sürecinde tüm kontrolu ele geçirerek üretimin hızını belirleyebilmiş ve büyük bir üretkenlik artışı sağlamıştır (Gartman,1979:193-205).
Fordist üretim organizasyonu tüm dünyada büyük bir yaygınlık kazanmasına rağmen, sermaye için bu kolay bir başarı olmamıştır. Ford'un montaj hattı, başta Ford otomobil fabrikasında olmak üzere, işçilerin büyük çapta direnişlerine yol açmış ve sendikacılığın gelişmesini hızlandırmıştır. İşin bunaltıcı niteliği ve artan yoğunluğu yüzünden, işçiler dayanamayıp işlerini kısa sürede terketmeye yönelmiş, 1914 yılında yıllık işgücü devri (turnover) oranı yüzde 400'e ulaşmıştır. Bu kabaca, yüz işçisi olan bir işyerinde işgücünün bir yılda dört kez yenileniyor olması demektir. Bunun dışında, makinalara sabotaj olayları, kasıtlı olarak hatalı üretim, fire artışı ve işten kaytarma gibi sorunlar yanında sendikacılığın da güçlenmesi Ford'un yöneticilerini çare bulmaya itmiştir. Bu yüzden,2.34 dolar dolayında olan işçi gündeliği 5 dolar gibi o gün için çok yüksek bir rakama çıkarılmış, işçiler böyle yüksek bir ücretin özendiriciliği ile elde tutulabilmiştir.
Fordist üretim organizasyonunda akan bir montaj hattı ile bir yandan üretim sürekli kılınır ve emek üretkenliğinde büyük artışlar sağlanırken, diğer yandan bu kesintisiz üretim sisteminin getirdiği işçiler arası karşılıklı bağımlılık bir avuç işçiye tüm üretimi durdurabilme olanağını da vermiştir. Bu yüzden, Fordizm'de sendikal mücadele gücünü daha ziyade büyük ölçekli fabrikalarda yapılan toplu üretimin kesintisizlik özelliğinden almıştır. Ancak sendikalar genellikle işçilerin

Fordist emek sürecinde becerilerine dayanan gücü ve kontrolu korumaya değil, vasıfsızlaştırılmış işlerini korumaya, çalışma koşullarını ve ücretlerini iyileştirmeye yoğunlaşmıştır.
Sendikaların izlediği politikalar kuşkusuz sektörden sektöre ve ülkeden ülkeye farklılıklar göstermiş olmakla beraber, işçilerin genel olarak sektör/iş kolu bazında örgütlenmeye gittiklerini, Fordizme karşı sendikaların sınıf temeline dayanmayan politikalar izlediklerini ve ücret sendikacılığının egemen olduğunu söylemek mümkündür. Bu eksende gelişen ve federatif bir yapı kazanan sendikal hareketin genellikle tek işlevi, toplu pazarlıklara girerek toplu iş sözleşmeleri bağıtlamak ve üye sendikaların sözleşme sisteminin getirdiği haklardan yararlanmasını sağlamak olmuştur.

1.5- Fordizmin Krizi

Dünya ekonomisinin 1970'lerde girdiği krizle birlikte sınai üretimde gözlenen yeniden yapılanma ve teknolojik dönüşüm, krizin nedenleri, bir kitle üretimi olarak Fordizmin özellikleri ve yeni ortaya çıkan üretim örgütlenmelerinin yapısı hakkında geniş tartışmalara kaynaklık etmiştir. Bu gelişmeleri irdelemeyi ve kuramsallaştırmayı amaçlayan çeşitli çalışmalar, *"neo-Fordizm", "global Fordizm", "post-Fordizm"* ve *"esnek uzmanlık"* gibi kavramlar geliştirmişlerdir. Bu çalışmaların herbiri ortaya çıkan değişikliklerin ayrı bir unsurunu ön plana çıkarmışlarsa da, hemen hepsinin kavramsal olarak Fransız Düzenleme okulunun ekonomi politik yaklaşımından etkilendiklerini söylemek mümkündür. Bu yaklaşımda ise, Fordizm yalnızca kapitalist emek sürecinde bir üretim organizasyon biçimi değil, sermaye birikimi rejimidir ve kriz Fordist birikim rejiminin krizidir.
Çeşitli kriz kuramlarından da bildiğimiz gibi, kapitalist ekonomilerde sermaye birikimi zaman zaman tıkanıklığa uğrar ve ekonomiler krize girer. Krizin yarattığı ortam bir yandan sistemin kendini sürdürmesini, yeniden üretmesini tehdit ederken, bir yandan da sistemde yapısal değişikliklere yol açarak, sermaye birikiminin tıkanıklıklarını giderme ve ekonomik canlanma koşullarını yaratabilmektedir. Kriz ancak köklü ve genel bir yeniden yapılanma ile aşılabileceğinden, üretim tarzının kendini ayakta tutabilmesini sağlamak, yani sermaye birikiminin genişleyerek sürmesinin önündeki engelleri aşmayı sağlayacak ya da engelleri aşmaya katkıda bulunacak biçimde, toplumsal ilişkilerde, süreçlerde, yapılarda ve kurumlarda dönüşüm gerekmektedir.
Kapitalist düzenleme kuramı esas olarak kapitalist üretim tarzının belirleyici yapısının kendini yeniden üretebilmesi koşullarının zaman içinde nasıl dönüştüğünün analizini yapar. Bu ekolün kriz tahlili, özünde kar haddinin düşme eğilimine dayanarak üretim sürecinin belirleyici rolü üzerine odaklanır. Kapitalist gelişmeyi anlayabilmek için tarihsel olarak ortaya çıkmış büyüme ve sermaye birikimi sistemlerini incelemek gerekir. Buna göre, 2. Dünya Savaşı sonrası dönem, Fordizm dönemi olarak nitelendirilir ve bu dönemde yoğun birikim rejiminin ve tekelci düzenleme biçiminin egemen olduğu ileri sürülür. Fordizm aynı zamanda ABD'nin dünya kapitalist ekonomisinde hegemonya kurmasını ifade eder. Kitlesel üretim teknolojileri ABD'nin hegemonyası altında ileri kapitalist ülkelere yayılır ve esas olarak ulusal temelde gelişir.
Fordizm ile kitlesel üretim ve kitlesel tüketim arasındaki eklemlenme sonucu, artık değer üretimi, dolaşım, bölüşüm ve tüketim ilişkileri özgül biçimler almıştır. Ford'un mekanik montaj hattı emek sürecinin örgütlenme biçimidir ve sürekli olarak emek gücünün verimliliğini arttırarak görece artık değeri arttırmak esastır. Emek sürecinde üretim ilişkilerinin dönüştürülüp verimlilik artışı sağlamak üzere verilen mücadele ile, dolaşım sürecinde diğer sermayelere karşı kar oranını düşürmemek için verilen mücadele yoğun birikimin birbirinden ayrılmaz parçalarıdır. Bu süreç büyük tekellerin ortaya çıkmasına ve tekelleşmenin giderek güçlenmesine neden olur.
Fransız Düzenleme okulunun yaklaşımına göre, Fordist birikim rejiminde kitle üretimi kitle tüketimini de gerekli kıldığından, tüketicinin büyük hacimlerde üretilen standart malları almaya teşvik edilmesi gerekmiş, bu amaçla geliştirilen çeşitli reklam ve pazarlama teknikleri kitle tüketimi normlarının yerleştirilmesinde çok önemli rol oynamıştır.
Fordizmin bir özelliği de iş örgütlenmesinin ve işletme yönetiminin son derece bürokratik, merkeziyetçi ve hiyerarşik oluşudur. İşletmelerde bölümler arası ilişkiler merkezden geçerek oluşmakta, herşey çok ayrıntılı olarak hazırlanmış işletme yönetmenliklerine göre yürütülmektedir. Ara malı ya da parça üreten işletmeler için de durum aynıdır. Bu sektörler de düşük maliyetlerde, çizimleri/teknik özellikleri verilmiş, standart ürünler üretmekle yükümlü tutulmuşlardır. Fordizmde rekabet tamamen düşük maliyetlere dayandırılmış bir rekabettir.
Fordist sanayileşme biçiminin 2.Dünya savaşı sonrası kültürünü de büyük ölçüde belirlediği ileri sürülmektedir. Amerikan futbolundan klasik baleye, Coca-cola makinasının yerinin bile standartlaştırıldığı fabrika tasarımından, modern mimariye kadar yaşamın çeşitli alanlarında Fordizmin etkisi görülmüştür. Fakat bu katı, kuralcı yaklaşım çeşitli tepkilere de yol açmış, işçilerden politik partilere, Hipilerden üniversitelerdeki akademik çalışmalara kadar değişik muhalefet biçimleri oluşmuş, 1968 öğrenci hareketleri ile de tam bir patlama yaşanmıştır. Bu yıllarda Fordizmin ilkeleri, üretim ve tüketim normları çeşitli muhalefet grupları tarafından geniş biçimde sorgulanmış, eleştirilmiş ve bazılarınca da reddedilmiştir. Tüm bu gelişmelerin Fordist üretimde üretkenlik artışının sınırlarına gelinmesinde büyük rolü olmuştur.
Düzenleme kuramına göre, 2.Dünya savaşı sonrasında sermaye, tüketim malları kesimindeki verimlilik artışı ile kitlesel satın alma gücünü 20 yıl kadar dengeleyebilmiş, diğer bir deyişle, verimlilik artışı ile ücret artışları arasında bir denge sağlayabilmiştir. Bu dengenin sağlanmasında sendikaların merkezi bir rolü olmuştur. Ücretler ve çalışma koşulları toplu pazarlık ve toplu sözleşmelerle düzenlenmektedir. Fordizmde, çalışanların örgütlü mücadelesi tamamen bastırılmak yerine yasal kurallarla düzenlenmiş, kurumsallaşmış, sendikal mücadele bir toplu pazarlık biçimini almıştır. Buna ek olarak, çalışanlar sosyal güvenlik kurumları aracılığıyla işsizlik, hastalık, sakatlık, emeklilik gibi çalışamayacakları

durumlarda da gelir sağlayabilmekte ve tüketim normlarını kısmen de olsa sürdürebilmektedir. Devlet, Fordist birikim rejiminin çelişkilerini hafifletmeye yönelik bir *"refah ve güvenlik"* devletidir.
Fakat 1960'ların sonuna doğru, makinaların sürekli ve giderek daha yoğun kullanımının, verimlilik arttırıcı potansiyelinin tükenmeye başlaması ile üretim ile tüketim arasındaki denge bozulmaya başlamıştır. Emek sürecinde Fordizmin sınırlarına gelindiğinden, verimlilik artışı ile ücret artışı arasındaki üretken döngü artık işlemez olmuştur. Fordist emek süreci yapısının krizi, onun organizasyonel-politik üst yapısının da krizi demektir (Palloix, 1976; Aglietta, 1979; Blackburn ve diğerleri, 1985)
Dolayısıyla, üst yapı kurumları olan sendikalar ve sosyal sigortalar sistemi de birikim rejiminde engel oluşturmaya başlar. Sosyal taleplerin kurumlaştığı, ücretli emeği disipline eden sendikal yapı, artık rejimin karşılaştığı zorluklar ve düşen gelişme hızı karşısında sisteme tehdit oluşturmaya başlamıştır. Bu da, rejim açısından hızla sendikasızlaştırmaya gidilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.
1970'lerde ekonomik krizle birlikte ortaya çıkan üretim fazlası, ürün kalitesine daha fazla önem verme gereğini ortaya çıkarmış, bu da tüketim normlarının değişmesine neden olmuştur. Diğer yandan, üretimin uluslararasılaşması ile birlikte dünya pazarına üretim yapmak büyük belirsizlikler içermeye başlamıştır. Çünkü, çok daha farklılaşmış ürünlerin büyük talep dalgalanmalarına maruz kalınmaktadır. Fordist üretim sisteminin katı yapısı böyle bir pazarın gerektirdiği esnekliğe uygun değildir. Bu yüzden de sermaye, içinde bulunduğu krizden yeni iş örgütlenme ilkeleri uygulayarak, Fordizmi daha esnek kılmaya çalışarak ve talep değişikliklerine adapte olabilen yeni üretim sistemleri yaratarak çıkmaya çalışmaktadır (Piori ve Sabel, 1984).

2- POST-FORDİST ESNEK ÜRETİM ORGANİZASYON SİSTEMLERİ

2.1- Esnek Uzmanlık

Hem birbirleriyle rekabet eden, hem de uzmanlık ve üretim bilgisi alışverişinde işbirliğine giden küçük ve orta boy işletmelerin oluşturduğu esnek uzmanlık modelinin örneklerine 1970'lerde Kuzey İtalya'da 3.İtalya denen Bologna bölgesinde ve Güney Almanya'da yaygın olarak rastlanmakta, daha sonra giderek diğer Batı Avrupa ülkelerine de yayaldığı görülmektedir. Bu yeni tür üretim organizasyonu, tasarımcılarla yeniden vasıflandırılmış/zanaatkar bazlı işçilerin işbirliği içinde, genel amaçlı tezgahlarda çok çeşitli mal üretebilme temeline oturmaktadır. Öğrenme, yeni teknolojilere uyarlanabilme, teknolojik yenilikleri hızla adapte edebilme ve yeni teknolojiler yaratabilme bu küçük işletmelerin ortak özelliğini oluşturmaktadır (Piore ve Sabel, 1984).
Tarihi olarak baktığımızda, esnek uzmanlık biçiminin ortaya çıkışı 1960'ların sonu ve 70'lerin başlarında İtalya'da yaşanan güçlü bir işçi sınıfı mücadelesi dönemine rastgelmektedir. İtalyan sermayesinin bu mücadeleye tepkisi adem-i merkeziyetçi bir üretime geçme şeklinde ortaya çıkmış ve üretimin bir çok bölümü taşeronlara devredilmiştir. İtalyan sermayesi fason üretimle bir yandan maliyetleri düşürürken, bir yandan da örgütlü emek ile direkt çatışmaya girmekten kurtulmuştur. İşverenin güvenini ve mali desteğini kazanmış pek çok işçinin küçük ölçekli üretim birimleri/atölyeler açtığı gözlenmiştir (Brusco,1982).
Üretimde böyle bir desentralizasyona gidilmesi doğal olarak küçük ölçekli şirketlerin önem kazanmasına yol açmaktadır. Üretimin ortadaki ***"çekirdek"*** konumundaki büyük şirketlerle, etraflarında halkalar oluşturan ***"uydu"*** konumundaki tedarikçi firma ağları biçimindeki organizasyonunun giderek yaygınlaşmakta olduğu görülmektedir.
İlk zamanlar bu işletmeler daha ilkel ve büyük/çokuluslu şirketlere bağımlı iken, zamanla son teknolojileri çok amaçlı bir şekilde kullanarak ve birbirleriyle işbirliğine giderek değişik mallar, modeller üretip dünya pazarına ihraç edebilen ve böylece de sürekli değişen talebe kendini kolaylıkla uyarlayabilen bir sanayi ağı oluşturmuşlardır. Ancak bunda kitle üretiminin standart ürün pazarlarının giderek parçalanmasının ve çeşitli sınıflara, yaşa, cinsiyete, hatta değişik ırktan insan gruplarına hitap eden bir mal çeşitlemesinin ortaya çıkmasının büyük bir rolü olmuştur. Böylece küçük işletmeler bu pazarlara girme fırsatı yakalayabilmişlerdir. Aslında, ayrışmış talebe büyük bir esneklikle cevap verebilme yeteneği, post-Fordist üretimin doğasının kavranmasında anahtar rolü oynamaktadır (Murray, 1988).
Bu yeni üretim türünü inceleyen bazı araştırmacılar, yerel idarelerin bu sanayi ağlarının oluşmasında büyük rol oynadıklarına, örneğin meslek okulları açarak bölgede vasıflı eleman yetiştirmeye çalıştıklarına ve bunun teknik yenilik yaratma potansiyeli yaratmak açısından son derece önemli olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu küçük iş yerlerinin başarıları büyük ölçüde farklı işler yapan zanaatkar bazlı girişimcilere bağlanmış, buralarda tasarım ve uygulama birliğinin ya da kafa ve kol emeği entegrasyonunun yeniden sağlanabilmiş olması ve işçilerin karar mekanizmalarına geniş biçimde katılıyor olması, çeşitli sol çevrelerde kapitalist emek sürecinde olumlu bir gelişme olarak yorumlanmasına neden olmuştur (Kern ve Schumann, 1987).
Esnek uzmanlık sahibi işletmelerin esnekliğinin temelinde, ***"çekirdek"*** işçi olarak nitelendirilen işçilerin vasıflı ve zanaatkar bazlı olması, çeşitli ve çok sayıda beceri isteyen işin bu işçiler tarafından yapılıyor olması ve bir ölçüde tasarım ve uygulamanın birleştirilebilmiş olması yatmakla birlikte, pek çoğunda da esneklik, işçilerin ırk, cinsiyet ve vasıf düzeyine dayanan ayrımcılığın sonuna kadar sömürülmesine dayanmaktadır. Vasıfsız işler yapan ya da ileri teknolojileri sadece kullanabilen, hiçbir sosyal güvenliği olmayan ***"çevre"*** işçilerin küçük iş yerlerinde kolayca işe alınıp atılmalarıyla talep dalgalanmalarına karşı esneklik kazanılabilmektedir. Dolayısıyla, pek çok işçi dünya pazarlarının tüm belirsizliklerine açık bulunmakta, bu da çalışma koşullarını ve ücretleri büyük ölçüde etkilemektedir. Yani, bu küçük

işletmelerde dağınık ve örgütsüz olarak çalışan işçilerin birlikte hareket etme olanağının bulunmayışı, sermayeye büyük bir esneklik kazandırdığı kesindir (Pollert, 1988).
Bu yüzden, 1970'lerden bu yana dünya kapitalizminin yeniden yapılanmasında küçük ölçekli firmalara önemli bir rol düştüğü açıktır. Bu gelişmeye bağlı olarak, çeşitli yazarlar çağdaş ekonomik kalkınmanın motor gücünü çok büyük esnekliğe sahip küçük ölçekli firmaların oluşturduğunu ileri sürmekte ve bunların giderek büyük şirketlerin yerini alacaklarını öngörmekte iselerde (Piori ve Sabel, 1984), bu aslında büyük şirketlerin, özellikle Japonya'da sergiledikleri gibi, esneklik kazanma konusundaki yeteneklerini gözardı etmek anlamına gelmektedir. Uluslararası ya da ulusal düzeyde çeşitli sektörlere bakıldığında, büyük firmaların egemenliklerini hala kuşku götürmeyecek şekilde sürdürmekte oldukları görülmektedir (Harrison, 1994). O halde üzerinde asıl durulması gereken şey, büyük firmaların esneklik kazanma konusunda neler yaptıkları, emek sürecinde ne gibi farklı uygulamalar ortaya çıkardıkları ve bunların işgücü niteliğini nasıl etkiledikleridir.
Bununla birlikte, ülkemizde de hızla yaygınlaşmakta olan taşeronlaşma, yani üretimin belirli aşamalarının işletme dışındaki başka şirketlere ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işçiler çalıştırılarak yaptırılması, bir yandan emeğin maliyetini düşürmeyi, bir yandan da sendikasızlaştırmayı hedeflemektedir. Taşeronluk uygulamaları, kaçak işçi çalıştırma, sözleşmesel ve yasal yükümlülüklere uymama, yeterli sağlık ve güvenlik koşullarından yoksun çalışma ortamı anlamına gelmektedir. Ayrıca, hızla üye kaybına yol açmaları nedeniyle sendikalar tarafından göz ardı edilemeyecek bir olgudur.

2.2- Yalın Üretim

Fordist emek sürecinin belirgin olarak nasıl ABD'nin sosyo-ekonomik koşullarına uygun olarak ortaya çıktığı ileri sürülüyorsa (yani geniş bir pazarın olduğu fakat üretimin arttırılmasında vasıflı emek kıtlığının çekildiği bir ortamda, sermayenin vasıflı emeğe bağımlılığını azaltmaya yönelik çabalarla nasıl Fordist emek süreci şekillendi ise), Japon üretim tekniği ile ortaya çıkan emek süreci de 2.Dünya Savaşı sonrası Japonya'sının sosyo-ekonomik koşulları içinde şekillenmiştir.
Fordist kitle üretimi Japonya'nın savaş sonrası dar pazar koşullarına uymamış, bu nedenle de, daha küçük kümeler halinde, dolayısıyla daha esnek üretim yapacak biçimde dönüştürülmeye çalışılmıştır. Bu dönüşüm uzun seneler içinde, üretimde israfı ve savurganlığı ortadan kaldıracak şekilde 0-hatalı üretimi gerçekleştirmek hedefi ve işçilerin kapasitelerini, üretim deneyimlerini ve zihinsel potansiyellerini sonuna kadar kullanmak ilkesi ile gerçekleştirilmiştir. Başarısı, parçalarının büyük bir uyum içinde çalışmasından kaynaklanan bir teknoloji ortaya çıkmıştır (Sayer, 1986). Dolayısıyla, yalın üretim mikroelektronik teknolojisinin değil, çok farklı bir fabrika üretim organizasyonu ve yönetim anlayışının şekillendirdiği bir üretim sistemidir. Mikroelektronik teknolojisi ise bu üretim sisteminin başarısını arttırmakta etkili olmuştur.
Japon üretim tekniğinin önce teknik açıdan firma bazında nasıl çalıştığını anlamaya çalışırsak, aslında birbirini tamamlayan ve sistemin büyük bir uyum içinde çalışmasını sağlayan üç temel öğe olduğunu görürüz. Bunlar, bütünsel ya da toplam kalite kontrolu, tam zamanında üretim (just-in-time/JIT) ve kalite kontrol çemberleridir.

2.2.1- Toplam Kalite Kontrol

Toplam kalite kontrol, üretimde hatalı üretimi ya da ürünü daha ortaya çıkmadan önlemeye, dolayısıyla tamamen ortadan kaldırarak 0-hatalı üretimi gerçekleştirmeye yöneliktir. Her işçi yaptığı işin kalitesinden sorumlu olmakta, ayrıca yapılan işin kalitesi hemen bir sonraki işin yapılışı sırasında da kontrol edilmekte, böylece de bütünsel ya da toplam kalite kontrol sistemi ortaya çıkmaktadır.
Fordist sistemde üretim ile kalite kontrolünün ayrı ayrı işlevler sayılması ve ayrı departmanlar tarafından yerine getirilmesi, üretimde fire oranının çok yüksek olmasına yol açmaktadır. Nihai ürünün kayda değer bir kısmı ya hatalı olduğu için fire kabul edilmekte ve atılmakta, ya da hatanın düzeltilmesi cihetine gidilmektedir. Sonuçta ikisi de büyük maliyet artışına neden olmaktadır. Hatalı ürünlerin tamiri ya da düzeltilmesi için oluşturulan rektifiye birimleri üretim alanının yaklaşık % 25'i kadar yer tutmakta ve bu da sistemde verimlilik artışının önünü kesen önemli bir unsur oluşturmaktadır (Womack ve diğerleri, 1990).
Toplam kalite kontrol yaklaşımı, kaliteyi kontrol etme işlevini üretim hattı işçisine delege etmekte ve böylece üretimde kalite kontrolu Fordist üretimde olduğu gibi üretimin belirli aşamalarında ve belirli bölümlerinin sorumluluğu altında değil, sürekli olarak yapılmaktadır. Böylece hatalı ürünün ortaya çıkması daha kaynağında önlenebilmektedir.
Toplam kalite yaklaşımına göre, üretimin çeşitli aşamalarında hatalı ürünler çıkarılıyorsa en sıkı muayene ile bile bu engellenememektedir. Oysa muayeneye güvenmek yerine hatalı ürünlere yol açan faktörler kontrol altına alınırsa, muayene için yapılan çok miktarda giderden de kurtulmak mümkün olabilmektedir (Ishıkawa, 1990:23). Bu yöntemle bir yandan kalite yükselirken, diğer yandan prodüktivite artırılabilmektedir.
Toplam kalite yönetimi, bir işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflemekte ve böylece her aşamada oluşması sözkonusu hatalar önlenebilmektedir. Hataların önlenmesi ile israf azalmakta; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılmaktadır (Kavrakoğlu, 1992).

Fakat bunun da ötesinde, toplam kalite yönetimi iddia edildiğine göre*: "müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir"* (Aydınceren, 1993:33). Ayrıca, *"toplam kalite yönetimi her konuda sürekli gelişmeyi öngören, dinamik, insan faktörünü ve katılımı ön planda tutan bir anlayıştır"* (Kantarcı,1995:18).
Dolayısıyla, toplam kalite yönetiminin gerçekleştirilebilmesi üretim işçisinin kalite bilincinin oluşmasına, ayrıca kaliteyi kontrol edebilme eğitimi görmüş olmasına ve bu konuda gerekli duyarlılık ve titizliği gösterebilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, 0-hatalı üretim ve üretim akışının kesintiye uğramamasının sağlanmasında işçilere büyük iş düşmektedir. İşçiler, Fordist üretimde olduğu gibi yalnız belirli bir parça işi değil, çok değişik işler yapabilecek vasıftadır. Herhangi bir hatalı üretim ya da makinaların arızalanması durumunda, orada bulunan işçinin duruma derhal müdahale edip hatalı üretime neden olan sorunu çözmesi beklenmektedir (Schonberger, 1982).
Sistemin çalışabilmesi için üretim hattındaki işçiye yetki, sorumluluk ve inisyatif verilmektedir -ki bu da Fordizmden radikal bir sapma demektir-. İş yerinde işçiler yoğun bir eğitime tabi tutularak üretim bilgisine sahip kılınmakta ve işçilerin çok çeşitli becerilere sahip olması istenmektedir.

2.2.2- Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim (JIT), bütün hammadde, ara girdi veya yarı mamüllerin üretim sürecine tam gerekli oldukları zaman ulaşıp stoklamaya gerek kalmadan hemen üretime sokulması anlamına gelmektedir. Bu sistemde ana girdi stoklarının kalkmasının yanında iş istasyonları arasındaki tampon stokların da kalkması maliyetlerin büyük ölçüde aşağıya çekilebilmesini sağlamıştır. Bir istasyonda yapılan işin bekletilmeden hemen yandaki istasyona geçirilmesi ile üretimde büyük bir akıcılık sağlanmakta, hem ana girdilerde hem de üretim sırasında ortaya çıkan hatalı üretim bir sonraki üretim aşamasında derhal farkedilebilmektedir.
Fordist sistemde ise, üretim hattının yüksek tampon stoklarla çalışması gerek ölü sermaye, gerekse depolama giderlerini arttırmakta, sistemin eldeki stoklara bağlı olarak arz yönlü işmesine ve talep değişikliklerinden tamamen kopmasına neden olmaktadır (Roobeek, 1984).
Tam zamanında üretim, bir ***"talebe göre üretim"*** sistemidir. *"Bir ürünü ihtiyaç duyulduğunda üretmek ve sadece müşteriler tarafından talep edilen miktarda üretmek temel unsurlarındandır. Talep, üretim süreci boyunca ürünleri çeker. Her faaliyet, talebi karşılamak için gerekli üretimi yapar. Mevcut üretim sürecinden, üretime ihtiyaç olduğu konusunda sinyal gelmeden hiçbir üretim yapılmaz. Ara mamul ve hammaddeler tam üretimde kullanılacağı sırada işletmeye ulaşır"* (Tanış, 1994:100).
İşletmecilere göre, *"tam zamanında üretim sisteminin amacı, firmalarda stok havuzcuklarının ortadan kaldırılmasıyla, tedarikçi ile müşteri arasındaki mesafede pürüzsüz ve kesintisiz bir malzeme akışının sasğlanmasıdır. Tam zamanında üretim sistemi, bütün ekonomi bakımından verimi artıran, maliyetleri düşüren, piyasaya yeni ve kaliteli ürünler getiren yeni bir teknolojik sistem getirmiştir. Başka bir deyişle geleneksel üretim biçimi ve anlayışı yerine, modern sanayi üretim biçimine uygun yeni bir ekonomik ideoloji getirmiştir"* (Dikmen, 1995:54).
Toplam kalite ve tam zamanında üretimin başarı ile uygulanabilmesi üretim sürecindeki farklı birimler arasında iletişim ve bilgi akışına bağlıdır. Daha önceleri birbirinden ayrı olarak kabul edilen ürün tasarım, stok kontrol, pazarlama, bayilikler, finans, satın alma (yan sanayiden malzeme tedariki) gibi çok çeşitli birimler, çoğu zaman içiçe geçerek sistemik bir entegrasyon sağlanmıştır. Üretim sisteminin değişik işlevlerini yerine getirenler arasında ve karar ile üretim arasında geliştirilen iletişim ağı ve bilgi akışı yalın üretimin önemli bir öğesini oluşturmaktadır.
Tekil, yukarıdan aşağıya emir-komuta, dikey haberleşme ve bilgi akışının olduğu, denetimin bürokratik ve merkezi olarak yapıldığı Fordist organizasyon yapısının yerini, yalın üretimde çok yönlü haberleşme ağı, aşağıdan yukarıya ve yatay bilgi akışı ve otokontrol almıştır. Birimler arasında kurulan bu iletişim, değişen talep yapısı ile bağlantı kurulmasına olanak sağlamakta ve sistemi bir ***"talep çekme"*** sistemi haline getirmektedir.
Ancak bu sistemin başarısını ve esnekliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri, ürün cinsi veya modeli değiştikçe üretim sürecinde değiştirilmesi gereken şeylerin çok büyük bir hızla yapılabilmesidir. Toyota otomobil fabrikasından verilen bir örnek bunu çarpıcı bir şekilde göstermektedir: Kaporta yapımında, düz çelik plakaların otomobil gövdesinin parçaları haline gelmeleri, kalıplar üzerine yerleştirilerek yaklaşık 400 tonluk preslerle preslenmesi ile olmaktadır. Her yeni model için bu ağır kalıpların değiştirilmeleri gerektiğinden, Fordist üretimde aynı üretim hattında bir-iki modelden fazla otomobil üretilememektedir. Çünkü kalıp değiştirme işlemi özel bir ekip tarafından ancak sekiz saatte yapılmaktadır. Oysa, Toyota'da aynı işlem 1970'de 40 ila 150 dakika arasında yapılmakta iken, bu süre 1980'de 5 ila 15 dakikaya indirilebilmiştir (Hoffman ve Kaplinsky, 1988). Buna bağlı olarak Toyota 1974 ile 1980 yılları arasında büyük bir model çeşitlemesine gitmiş, aynı üretim hattında üretebildiği temel model sayısını 24'ten 50'ye çıkarmıştır.

2.2.3- Kalite Kontrol Çemberleri

İşyerindeki sorunları belirlemek ve çözüm yolları önermek amacıyla belirli kurallara göre toplanan, ***"gönüllü katılıma dayanan"*** ve üretim sürecinde bizzat çalışan işçilerden oluşmaktadır. Üzerinde çalışılacak konu ya da sorun, çember üyeleri tarafından belirlenmekte, incelemesi yapılmakta, araştırılıp çözülmektedir. Seçilen konular yalnız üretimde hataların ya da aksaklıkların giderilmesine yönelik değil, verimliliğin arttırılması, üretim ve denetleme maliyetlerinin azaltılması, koruyucu bakım konusunda ilerleme veya üretim programı gibi konular olabilmektedir.

İşletmeci yaklaşımı ile kalite kontrol çemberlerine üye olmanın sağladığı yararlar şöyle sıralanmaktadır:
1) Küme üyeliği varolan bazı kişisel yeteneklerin gelişmesini sağlar. Önderlik, sorun çözme, sorunları görebilme, sorunlara karşı tarafın gözü ile bakabilme gibi yetenekler gelişmektedir.
2) Küme üyeliği yeni birtakım yeteneklerin kazanılmasına da olanak sağlayabilmektedir.
3) Kalite kontrol çemberleri uygulaması ile çalışanlar kendi işlerini planlar, kontrol eder ve uygularlar. Böylece işlerinin bütününe vakıf olurlar. Bu süreçte de kesintisiz bir biçimde yönetimin kontrolu ve planlaması sürmektedir. Ancak, burada yönetim tezgahın başındaki sorunlarla uğraşmaktan kurtularak kendi asli görevi olan politika üretme ve yenilikleri izleme fırsatına kavuşmaktır.
4) Kalite kontrol çemberleri, kişilerin hergün karşılaştıkları ve birlikte çözümlenecek sorunların çözümlenmesi için olanaklar sağlar. Kişilere biraraya gelip sorunlar hakkında düşünme ve çözümlemede kendi fikirlerini deneme olanağı verir ve aynı zamanda onlara, işletmenin bir parçası olduklarını hissettirir (Dicle, 1995:150).
Kısacası, tamamen üretim hattında çalışan işçilerin bilgi, beceri ve iş deneyimlerinden yararlanmak üzere oluşturulan kalite kontrol çemberleri kanalı ile üretim teknolojisi işçilerin önerileri ile sürekli olarak, adımsal bir biçimde geliştirilebilmekte, aynı zamanda da üretimde büyük tasarruflar sağlanabilmektedir. Yani, başka bir görüşe göre, işçilere çok çeşitli işler yaptırılarak ve onların zihinsel potansiyellerinden de yararlanılarak iş yoğunluğu, dolayısıyla emek üretkenliği büyük ölçüde arttırılabilmektedir (Tomaney, 1990).

2.2.4- Ana- Yan Sanayi İlişkisi

Yalın üretimde ana firmalarla, onlara girdi tedariki yapan yan sanayi firmaları arasındaki ilişkilerde de Fordist sisteme göre büyük farklılık göstermektedir. Japonların geliştirmiş olduğu sadece talebi olan maldan, hatta sipariş edilen maldan, talep edilen miktar kadar üretim yapma yaklaşımı, girdi sağlayan yan sanayi firmaları ile de yepyeni bir ilişkiler ağı gerektirmiştir.
Fordist üretimde ana-yan sanayi ilişkileri son derece gevşek bir yapı göstermektedir. Ara malı ya da parça üreten yan sanayi firmaları mümkün olan en düşük maliyetlerde, çizimleri ve teknik özellikleri verilmiş ürünler üretmekle yükümlü tutulmuşlardır. Ana- yan sanayi firmaları arasındaki ilişkiler genellikle mali ya da teknik işbirliği içermeyen, en düşük fiyatı veren şirketlerle yapılan kısa süreli sözleşmelere dayandırılmıştır.
Tam zamanında, sıfır hatalı ve üründe esnekliğe dayanan yeni ilişkiler ağında ise, ana ve yan sanayi firmaları arasında çok yakın bir işbirliği bulunmaktadır. Bu işbirliğinin, mali, yönetsel ve teknik (tasarım ve bilgi akışı) boyutları bulunmaktadır. Ana sanayi yan sanayiden doğrudan monte edilebilecek komple parçalar satın almakta, dolayısıyla daha az sayıda yan sanayi firması ile sıkı bir ilişki kurmaktadır. Diğer yandan, yalın üretimde minimum stokla çalışma ilkesi yan sanayi girdilerinin sürekli tedarikini gerektirmekte, bu da firmaların coğrafi olarak ana firmaya yakın olma avantajını hatta zorunluluğunu doğurmaktadır.

2.2.5- Yeni Dünya Düzeninin Hakim Üretim Organizasyon Modeli

Bu bölümde incelemiş olduğumuz post-Fordist üretim sistemleri - hem küçük işletmeciliğe dayalı esnek uzmanlık, hem de kitle üretimi yapan yalın üretim - küçük ve istikrarsız pazarlara ve değişken tüketici tercihlerine uyum sağlayabilecek esneklikte üretim yapma amacı doğrultusunda, giderek daha yoğun mikroelektronik bazlı teknolojileri üretim sürecine adapte etmektedir. Bir maldan başka bir malın üretimine geçişte çok az ayar süresi gerektiren, işlem süresini büyük ölçüde azaltan, çok çeşitli işler ve ürünler için programlanabilen mikroelektronik bazlı makinalar sisteme büyük bir esneklik sağlamaktadır. Sonuç olarak, satış noktasındaki siparişden üretimdeki çeşitli aşamalara ve oradan tedarikçi firmalara kadar uzanan enformasyon teknolojisi ile kurulan bilgi akışı ve enformasyon ağı, talep yapısı ile bağlantı kurulmasını sağlamakta ve verimliliği büyük ölçüde arttırmaktadır.
Yeni dünya düzeninde tek süper güç olarak kalmış olan ABD'nin kendi yaratmış olduğu ve 1970'lere kadar kapitalist üretimde hegemonyasını sürdürmüş olan Amerikan tipi Fordist üretim organizasyonu ve yönetimi ironik bir şekilde artık gücünü yitirmiş gibi görünmektedir. Esnek uzmanlık modelinin de özellikle bazı bölgelerde ve sektörlerde alternatif oluşturduğu düşünülebilmekle beraber, yalın üretimin yeni dünya düzeninde daha etkili ve güçlü olacağı konusunda kuvvetli izlenimler edinilmektedir (Itoh, 1992).
Japonya'ya özgü sosyo-ekonomik ve kültürel ortamda ortaya çıkan yalın üretim modelinin, koşulları çok farklı ülkelere transferinin ne kadar başarılı olacağı, hem Japon kapitalizminin tüm dinamiklerini, hem de yalın üretimin uygulanmaya çalışıldığı ülkenin koşullarını sistematik bir incelemeye tabi tutmayı gerektirmektedir ki, bu çalışmanın çerçevesi dışına çıkan çok daha geniş bir araştırmanın konusu olabilir.
Ancak, emek üretkenliğinin büyük ölçüde arttırılabildiği böyle bir üretim organizasyonunun sermaye tarafından olumlu karşılanıp uygulamaya konmaya çalışılması doğaldır. Teknik olarak işleyiş biçimini yukarıda açıklamaya çalışmış olduğumuz bu sistemin genel olarak emek açısından ne anlama geldiği konusunun doğru bir değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir ve bundan sonraki bölümde bu yapılmaya çalışılacaktır.
Fakat Japon işçisinin refah durumu sistemin emek açısından ne gibi kazanımlara yol açtığı konusunda genel bir fikir edinmekte yardımcı olabilmektedir. Japon işçilerinin ele aldığımız tüm bu işbirliği, bağlılık ve çalışkanlığı sonucunda artan prodüktiviteden ne kadar pay aldıklarına bakıldığında, bunun 1975'den bu yana olumsuz bir gelişme gösterdiği dikkat çekicidir. Yıllık emek üretkenliği artışları 1974' e kadar tümüyle olmamakla birlikte reel ücretlere yansıtılmışsa

da, Japon imalat sektöründe prodüktivite 1975-85 yılları arasında % 117.3 artarken reel ücret artışı sadece % 5.9 olmuştur. Reel ücret artışlarındaki bu durgunluk 1988'e kadar devam etmiş, 1989'da % 4'lük bir artış görülmüş fakat 1990'da, ekonomik durgunluk henüz Japonya'yı etkilemeye başlamadan önce bile, ücret artışları % 2.1 ile sınırlı kalmıştır (Itoh,1992:203).

Prodüktivite artışları Japon işçilerine ücret artışları biçiminde dönmediği gibi, ünlü uzun çalışma saatlerinin kısaltılması sonucunu da doğurmamıştır. Japon imalat sektöründeki üretim işçilerinin 1985'deki yıllık çalışma süresi olarak resmen ilan edilen 2168 saat İngiltere'deki işçilerin çalışma saatlerinden % 11, ABD'dekilerden % 13 ve Batı Alman işçilerden % 31 daha fazladır. Ayrıca bu süreye ücrete tabi tutulmayan kayıtsız fazla mesailer de dahil edilmemiştir (Itoh, 1992:204). Ayrıca, kalite çemberleri uygulamalarının da parası ödenmemiş fazla mesailer olarak düşünülmemesi için hiç bir neden yoktur.

Sonuç olarak, yeni, esnek bir üretim organizasyon biçimi olarak ortaya çıkan, ancak esnekliği ve başarısı büyük ölçüde işçilerin uzun çalışma saatlerine, yüksek düzeyde iş yoğunluğuna, fedakarlık, bağlılık ve çalışkanlık temeline oturtulan Japon post-Fordizminin, çalışanların sosyo-ekonomik koşullarına bakıldığında hiç de parlak bir sosyal düzen yaratmadığı görülmektedir. Fakat sendikacılığın ve işçi sınıfı hareketlerinin son derece gerilediği mevcut kriz koşullarında, transfer edildiği diğer ülkelerde sermayenin çıkarlarına uygun biçimde yeniden üretilmeye çalışılacağı ve Fordizme alternatif bir üretim organizasyon biçimi olarak yeni dünya düzeninin üretim paradigmasını oluşturacağını söylemek mümkün gibi gözükmektedir.

2.3- Esnek Üretimde Emek Piyasası

Yukarıda incelemiş olduğumuz post-Fordist üretim organizasyon sistemlerinin Fordist sisteme göre emek piyasasında farklı eğilimlere yol açtığı görülmektedir. Şirketlerin dışarıya iş vermesinin yaygınlaşması, esnek uzmanlık modeli çerçevesinde küçük ve orta boy işletmelere dayalı bir üretim ağının oluşturulması, büyük şirketlerin kimi bölümlerini kapatarak üretim sürecinin bazı aşamalarını taşeronlara devretmesi gibi gelişmeler emek piyasasında ikili bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Merkezdeki şirketler kendi çevrelerinde oluşturdukları esnek, parçalı bir emek piyasası ile dünya pazarında sürekli değişen talebe karşı esneklik sağlamakta, böylece de rekabet güçlerini ve kar oranlarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

Diğer yandan, yalın üretimin giderek yaygınlaşmasına paralel olarak teknolojik donanımı yüksek ama ücret düzeyleri görece daha da düşük, sosyal haklarının ise pek olmadığı küçük şirketler yaygınlaşmaktadır. Esnek uzmanlık modelinde de Benetton gibi bilgisayar destekli tasarım ve organizasyon yapan şirketlerin etrafında bir kısmı esnek organizasyon teknikleri ve enformasyon sistemi kullansalar da son derece ilkel yöntemlerle üretim yapan küçük atölyelerin yanı sıra evde parça başı üretim yapan tekil üreticiler ağı bulunmaktadır. Dolayısıyla emek piyasası giderek parçalanmakta ve kayıt dışına çekilmektedir.

Buna bağlı olarak, bazı işçiler merkezdeki şirketin tam zamanlı elemanı olarak, çeşitli sosyal haklara (sağlık sigortası, ücretli izin vb.), göreli olarak iş güvencesine, bazı eğitim olanaklarına ve şirket içinde yükselme şansına sahip olurken, çevre şirketlerdeki işçiler ya da aynı şirketlerdeki yarım zamanlı ve/veya sözleşmeli çalışanlar bütün bu haklardan mahrum kalmakta ve çok düşük ücretlere razı olmak zorunda bulunmaktadırlar. Çevre şirketlerde çalışanların durumu genellikle bu şirketlerin işin merkezindeki büyük şirketle olan ilişkisinin yakınlığına ve aldığı mali desteğe göre değişmektedir.

Buna bağlı olarak esnekliğin emek piyasasına yansıması çalışanların üç temel gruba bölünmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır:

1- Tam gün çalışan, iş güvencesi ve ücretleri görece yüksek, yaptığı işle sınırlı olarak niteliklerinin gelişebilmesi söz konusu olan, çok işlevli olması, kolay uyum sağlayabilmesi beklenen, yeni teknolojilerle donanmış, merkez firmalarda istihdam edilen işçiler,

2- Tam gün çalışmakla birlikte, birinci gruptakilere göre daha kolay bulnur niteliklere sahip olan, çoğunlukla rutin işlerde çalışan işçilereden oluşan, işten atılma oranının yüksek olduğu işçiler,

3- Yarı-zamanlı, geçici, sabit süreli sözleşme kapsamında, esnek uzmanlık modelinde çevre ya da taşeron firmalarda, veya evde parça başı iş üzerinden çalışan işçilerden oluşan, iş güvencesinin düşük olduğu ya da hiç olmadığı, dolayısıyla sayısal esnekliğin en yoğun olduğu işçi grubu.

Cinsiyet ve etnik grup temelli ayrımcılığın da belirlediği bu parçalanma sonucu birinci gruptaki işçilerin sahip göründüğü tüm ayrıcalıklar ikinci ve özellikle de üçüncü gruptaki işçilerin maruz kaldığı yoğun sömürü ile sağlanabilmektedir (Onaran, 1996).

Amerika'da 1976-1990 arasında haftada 35 saatten az çalışan, yarım-zamanlı işçilerin sayısında % 7 artış görülürken, toplam istihdam artışı sadece % 2 olmuştur (Harrison,1994:201). 1981-87 arasında İngiltere'de toplam istihdamdaki artışın % 97'si yarım zamanlı işlerden kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda yarım zamanlı işlerin toplam istihdamdaki payı % 25 oranında artmıştır. Yarım zamanlı ya da geçici işlerde çalışanların bir kısmının bu işleri kendilerinin tercih ettikleri iddia edilmekle beraber, bunun çoğunlukla ev kadınlığı, öğrencilik, yaşlı ve emekli olmak gibi, toplumsal zorunluluklardan kaynaklandığının gözardı edilmemesi gerekir (Casey, 1991:180-187).

Öte yandan, Amerika'da gönülsüz yarım zamanlı işlerin sayısındaki artış ise hiç de azımsanacak düzeyde bulunmamaktadır. Sigortası olmadan gönülsüz yarım-zamanlı çalışanların diğer yarım zamanlı çalışanların oranı diğer

yarım-zamanlılara göre de artmaktadır. En hızlı büyüyen yarım zamanlı işler haftada 8 saatten fazla olmayan işler olmuştur. 16 saatten uzun olmayan işler de diğer yarım zamanlı işlerden daha hızlı büyümüştür. Sonuç olarak, yarım-zamanlı emek piyasası da kendi içinde giderek daha fazla marjinal işlere doğru genişlemektedir. Yine Amerika'da 1982'den bu yana geçici işler ise toplam istihdam artışından üç kat daha hızlı artmıştır (Harrison, 1991:201).
Ayrıca, 1983-1992 yılları arasında yasadışı olarak çalıştırılan 14 yaşından küçük çocukların sayısı yaklaşık üç katına çıktığı söylenmektedir (Harrison, 1991:205).
Tüm bu gelişmelerin yanında, iş yasalarında yapılan ya da gündemde bulunan çeşitli düzenlemeleri ve bunun sosyal güvenlik sistemine ve sendikal haklara yapacağı olumsuz etkileri göz önünde bulundurursak, esnekleşmenin emek piyasasına yansımalarının olumsuzluğu açık olarak görülmektadir.

3- POST - FORDİST ÜRETİMDE SERMAYE / ÜCRETLİ EMEK İLİŞKİSİ

Modern işletmecilik yayınlarına göre yalın üretim, tüm tarafları yani; işletme yönetimini, işçileri ve tüketicileri ortak çıkarlar etrafında uyumlu bir şekilde birleştirmektedir. Mevcut uluslararası rekabet koşullarında yalın üretim uygulamasının bütün firmalar için rekabet gücü kazanabilmek için zorunlu olduğu vurgulanırken, bu tür baskıların aynı zamanda ***"sihirli bir el gibi"*** hem işveren hem de işçi çıkarlarının karşılanmasını gerektirmektedir. Çünkü, sermaye sahipleri veya yöneticilerinin rasyonel öz çıkarları, çalışanların çıkarları lehine de olmak üzere iş ilişkilerini iyileştirmeye, ilerletmeye yöneliktir (Smith, 1994:13). Bu bölümde, aşağıda özetlenmeye çalışılan modern işletmeci yaklaşımın bazı iddiaları daha sonra emek açısından irdelenmeye çalışılacaktır.

3.1- İşletmecilik Yaklaşımıyla Yalın Üretimin Getirdiği Avantajlar

3.1.1- İşçilerin Artan Becerisi ve İş güvencesi

Esnek imalat sistemleri genel olarak oldukça yüksek sofistikasyon ya da karmaşıklık düzeyinde olan teknolojik sistemleri kapsamaktadır. Bu kadar karmaşık bir sistemde, üretim sürecindeki tüm işleyişin ve sonuçlarının sistemi tasarlayan mühendisler ve teknik personelce önceden görülmesi mümkün olamayacağından, kaçınılmaz olarak bazı istenmeyen sonuçlar ve acil durumlar ortaya çıkacaktır. Bu acil durumlarda işçilerin duruma derhal müdahale edip aksaklığı düzeltebilmeleri gerekmektedir. Ancak işçiler meraklı, uyanık, işini benimsemiş ve özverili olurlarsa, yüksek kalifikasyon ve çok çeşitli becerilere sahip iseler sistemin başarıyla çalışma şansı artacaktır. Yoksa, pratikte görüldüğü gibi, pekala felaketler ortaya çıkabilmektedir. Çünkü yüksek teknoloji kullanılan sistemlerin durması, yapılan büyük yatırımlara bağlı olarak son derece pahalıya malolmaktadır. Bu yüzden de, sermaye sahiplerinin yüksek vasıflı ve çok becerili işgücü geliştirmeye ve onları firmaya bağlı tutmaya çalışacağı açıktır (Hirschhorn, 1984).
Kalite kontrol çemberleri yoluyla yaratılan, üretim sürecinde aksaklıkların giderilmesi, sürekli gelişim ve toplam kalite yaklaşımı, kafa ve kol emeği ayrımının ortadan kalktığı, ücretli emeğin zihinsel potansiyelinin, aklının/zekasının harekete geçirildiği, işçilerin sürekli olarak yaratıcılığını zorlayıcı bir emek sürecine yolaçar. Sürekli gelişim için de üretim hattı işçisinin çok becerili olması gereklidir. Bu da emeğin çıkarları doğrultusunda bir gelişmedir (Kenny ve Florida, 1993:68).
Diğer yandan, basit makina tamir ve bakımı, etrafın temizlik ve düzeni, malzeme siparişi, kalite kontrolu gibi üretim işçisine delege edilen işler ya da ilave görevler nihai ürünün değerini arttırmayan dolayısıyla sermayenin azaltmaya çalışacağı işlerdir. Bu işlerin üretim işçisine yüklenerek bu işleri yapan farklı bölümlere gereksinim ortadan kaldırılabilmekte, üretim süreci yalınlaştırılabilmektedir. Bu üretim işçisi açısından işinin zenginleşmesi anlamına da gelen bir gelişmedir. Ancak bunun için üretim işçisinin çok (multi) becerili olması gereği vardır ve bu yüzden de, yalın üretim Fordist detay işçisinin sonu anlamına gelmekte olup, emeğin çıkarları doğrultusunda bir gelişmedir (Koike,1988).

3.1.2- Sistemin Kırılganlığı

Müşteri siparişinden başlayarak, malzeme tedarikine kadar her şeyin hızla ve tam zamanında yapılmasını hedefleyen JIT sistemi stok maliyetini mümkün olan en düşük düzeye çekmektir. Böylece belli bir ürün ailesi içinde bir üründen ya da modelden diğerine hızla geçmek de mümkün olabilmektedir. Ancak ana girdilerin ve yarı mamüllerin ana stoklarının olmaması ve üretimde tampon stokların kaldırılması, tüm sistemi son derece kırılgan hale de getirmektedir. Sistemin herhangi bir yerindeki durma, bütün sistemin hemen durması anlamına gelmektedir. Yalın üretimin bu kırılganlığı sistem içindeki tüm işçileri üretimi durdurma gibi bir istek ya da niyet taşımama zorunluluğunu getirmektedir. İşçilerin üretimi durdurmak için planlar yapma gibi bir motivasyon taşımaması, yönetim ile tam bir uyum içinde çalışıyor olması, bu tür durmalar karşısında derhal gerekeni yapıp durmaya neden olan şeyi ortadan kaldırmasının garantilenmesi gerekmektedir. Bu yüzden sermaye sahipleri emeğin çıkarını kollamak zorundadır. Sermaye yalın üretimde vasıflı emeğe bağımlı hale gelmiştir.

3.1.3- Ekip Çalışması

Yalın üretimde kalite çemberleri yoluyla, işçinin çeşitli becerilerinden yararlanılacak, zihinsel gücü harekete geçirilecek, onun merakı ve uyanıklığı ayakta tutulacaksa buna ulaşmanın en iyi yolu onun çeşitli işlerin rotasyonla yapıldığı bir ekibe katılmasını sağlamaktır. Böylece yönetim onları daha verimli olmaya yöneltebilmektedir. Kalite artmakta, mazereti dolayısıyla gelmeyen işçinin yerini doldurmak kolaylaşmakta, ayrıca acil durumlar için fazla mesaiye kalacak daha geniş bir beceri havuzu olanaklı hale gelmektedir. Ancak daha da önemlisi, ekipler toplu zihinsel potansiyeli ve zekayı harekete geçirerek teknik gelişmeleri ve iyileştirmeleri hızlandırabilmektedir. Bunlar işçiye de çeşitli yararlar sağlamaktadır: Ekipdekiler işleri rotasyonla yaptığından, ekip üyelerinin kapasiteleri gelişir, işin sıkıcılığı böylece ortadan kalkar ve tekrara dayanan hareketlerden kaynaklanan iş kazaları olasılığı azalır.
Yine yalın üretimin erdemlerine inananlara göre, ekip yapısının alt kademe yönetim ve süpervizörlerle ilgili dolaylı etkileri de vardır. İşletmede ekiplerin verimli olması için, bir zamanlar yönetim kademesinin tekelinde bulunan işletme ile ilgili her çeşit bilgiye ulaşabilir olması gerekir. İşçilerin bu bilgiye sahip olması ile birlikte, ekipler artık bazı yönetim işlevlerini de üstlenir ve kendi kendilerini yönetir duruma gelirler. Bu da alt kademe yönetici ve denetleyicilerle ilgili dolaylı maliyetlerin azalması sonucunu doğurur (Zuboff, 1988:265).

3.1.4- İşçi-İşveren İlişkisinde Uyum

Yönetimin geleneksel olarak gücü ve statüsü bilgiye sahip olma imtiyazına dayandığından, yalım üretimde bu ortadan kalktığında eski, yukarıdan aşağıya otorite kullanımına dayanan işyeri yapılanması, yerini diyaloğa göre organize olmuş işyerlerine bırakmaktadır (Kenney ve Florida, 1993:42). Bu da emek ile yönetim arasında yeni bir konsensus ve uyum doğmasına yol açar. Amaç, işyerinde bu hiyerarşi ötesi (post-hiyerarşik) öğrenme ortamında eşit ilişkiler yaratmakdır. Bu, işyerinde tüm güç, sorumluluk ve bilgilenme farklarının ortadan kalktığı anlamına gelmemekle beraber, artık eski ilişkilerin veri alınamayacağını, ilişkinin karakterinin taraflara, işe ve duruma göre değişebileceğini göstermektedir (Zuboff, 1988:309, 401).
Tüm bu iddiaların ışığında, yalın üretimin başarısı için beceri sahibi, dikkatli ve itinalı işçiler mutlak bir zorunluluk ise, sermayenin işçiye Fordist sistemde olduğu gibi değiştirilebilir parçalar olarak davranarak bu amacına ulaşamayacağı açıktır. Bu nedenle, sermaye işçinin işyerine bağlılığını sağlamak için onu bir ortak gibi işe ortak etmeye, iş güvencesi vermeye ve kar paylaşımına katmaya mecburdur (Shimada ve MacDuffie, 1986). Bu da iki tarafında çıkarınadır. Ancak bu Fordizmde olduğunun çok ötesinde bir iş güvencesi demektir. Ortaya çıkan sonuç, karşılıklı düşmanlık yerine karşılıklı yükümlülük ortamıdır (Womack ve diğerleri, 1990:102).

3.2- Emek Açısından Yalın Üretim

Yalın üretimdeki işletmeci yaklaşımıyla ileri sürülen bu avantajlara ve emek sermaye arasında ortay çıkan uyum ile ilgili iddialara karşın, birinci bölümde ele aldığımız emek süreci analizine göre, kapitalist üretimde eşitsiz mülkiyet ilişkisine dayalı, artık değeri maksimize etmeye yönelik, yapısal bir emek-sermaye çelişkisi vardır. Kapitalist emek sürecinde sürekli emek üretkenliğini arttırmayı hedefleyen bu yapısal zorlama ortadan kalkmışsa, sömürü ve yabancılaşmadan artık sözedilemiyorsa emek-sermaye arasındaki yapısal çelişki de ortadan kalkmış demektir. Yalın üretimi şimdi bir de bu açıdan ele almaya, emek sürecinde ortaya çıkan değişiklikleri emeğin konumu açısından irdelemeye çalışalım.

3.2.1- Artan Beceri ve İş güvencesi

Yalın üretimin, yukarıda sözü edildiği gibi, tüm öğelerinin uyum içinde çalışması ve başarıya ulaşması için, işçilerde yüksek kalifikasyon ve eğitim gerekiyorsa, ayrıca da işçinin sürekli dikkati, merakı, firmaya bağlılığı ve işbirliği hatta adanmışlığı şart ise, bunun en iyi şekilde ömür boyu istihdam ile karşılanabileceği açıktır.
Ancak Japonya'da emek piyasasına bakıldığında, ömür boyu iş güvencesinin sadece ***"çekirdek"*** işçi olarak nitelendirilen görece küçük bir grup işçi için, yani ana ya da ***"merkez"*** fabrikalarda (başlıca da montaj fabrikalarında ve genel müdürlük ofislerinde) söz konusu olabildiği görülmekte ve bu da aslında toplam işgücünün sadece % 20'sini oluşturmaktadır (Sayer, 1989:17). Ana firmaların çok yakın ilişki içinde çalıştığı sürekli vurgulanan yan sanayideki küçük taşeron şirketlerde çalışan ***"çevre"*** işçileri için ömür boyu iş garantisi söz konusu olmadığından, işçilerin büyük çoğunluğu için böyle bir garanti yok demektir.
Ayrıca, merkez işletmelerdeki ***"çekirdek"*** işçiler için bile, prodüktivite artışının talep artışını aştığı, yani pazarda bir talep fazlası oluştuğu zaman, ya da emeği ikame eden bir yeni teknoloji uygulamasına geçildiği zaman, işten çıkarılmayacaklarına dair hiç bir güvence bulunmamaktadır. O halde iş güvencesi tamamen firmanın karlılığına bağlıdır. 1990'ların başında Japonya' da görüldüğü gibi ekonomik kriz ya da talep daralması durumunda iş güvencesi ***"çekirdek"*** işçiler için de ortadan kalkabilmektedir.
Dolayısıyla, yalın üretimde de yönetim işten atma hakkını korumakta, istihdam edecekleri işçi sayısında esnekliğin (sayısal esneklik) sınırlanacağı gerekçesi ile sözleşmelere iş güvencesi garantisi vermekten kaçınmaktadır. O halde, iş güvencesi yalın üretimde yapısal bir özellik değil, tamamen bir yönetim politikasıdır (Smith, 1994:17).
Aslında yalın üretimin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan işçinin firmaya olan bağlılığı işçiye iş güvencesi vererek değil, firmadan ayrılmasını imkansız kılarak sağlanmaktadır. İşçi çalıştığı işyerinden ayrılması durumunda çok ağır bedel ödemek durumunda kalmaktadır. Bu ağır bedel Japonya'da uygulanmakta olan ücret sisteminden, emeklilik sisteminden ve emek piyasasının ikili yapısından kaynaklanmaktadır.

Merkez firmalarda ***"çekirdek"*** işçiler için geçerli ücret sistemi hem kıdem esasına, hem de işçi değerlendirme sistemine dayanmaktadır. Bu işçiler çalıştıkları firmanın adamı sayıldıklarından, işyerini terkeden işçiye hain gözüyle bakılmakta ve başka bir merkez firmada iş bulamamaktadır. Ayrıca, yeni bir iş bulsa dahi yeni işinde otomatikman ücret skalasının en altından başlayacağından, ücreti eski işinde aldığı ücretin çok altında olmaktadır.
Ücretlendirme kıdem dışında bir de işçi değerlendirme sistemine dayandırılmıştır. Bu sistemle, yalın üretimin başarısı için elzem olan işçinin beceri kazanması teşvik edilirken, bunun yanı sıra, işçinin işyerindeki tutum ve davranışları, firmaya angaje olma durumu, çalışma saatleri dışında ücret talep etmeden kalite çemberleri faaliyetlerine katılma payı ve hevesi de değerlendirmeye alındığından, işçileri işletmenin bir parçası olmaya zorlayan ve başka bir seçenek bırakmayan bir yapı oluşturulmaktadır.
Emeklilik haklarının son derece sınırlı olduğu Japonya'da özellikle şehirlerdeki evlerin pahalılığı, çocukların giderek artan eğitim masrafları ve hayat pahalılığı işçileri çalıştıkları firmaya sıkı sıkıya bağlamakta, onları iteatkar, çalışkan ve yaratıcı olmaya zorlamaktadır. Hemen hemen tüm Japon işçileri emekli olduklarında sadece belirli bir miktar ikramiye almakta, emeklilik maaşı verilmemektedir. İşçinin işyerinden istifa etmesi durumunda, hak kazandığı emeklilik ikramiyesini ya alamamakta, ya da sadece çok az bir kısmını alabilmektedir.
Büyük merkez firmaların oluşturduğu, sosyal güvenliği olan modern sektörden atılan bir işçi ancak informal sektör diye de nitelendirilen, hiç bir sosyal hakkın olmadığı küçük işletmelerde iş bulabilmektedir (Dohse ve diğerleri, 1984). Japonya emek pazarının bu ikili yapısının yalın üretimin başarısında çok büyük payı olduğu düşünülmektedir. Büyük ana firmalarla onun etrafında çeşitli halkalar teşkil eden tedarikçi firmalar üzerine yapılan bir araştırmada, Japon otomobil sanayinde 11 montajcı firmaya direkt olarak parça veren 400 tedarikçi firma bulunduğu ve bu firmalardaki çalışma sürelerinin, ana firmalara göre % 10 daha fazla olduğu görülmüştür. Bir dıştaki halkada yer alan tedarikçi firma sayısı 5 000 iken, daha sonraki halkada 40 000 küçük tedarikçi firma bulunmaktadır. Buralarda resmi çalışma süresi yılda 2 500 saattir ve bu da ana firmadan atılan ya da ayrılan bir işçi için, buralarda % 33-44 oranında daha düşük ücretle, % 25 daha fazla çalıştırılmak zorunluluğu anlamına gelmektedir (Altman, 1992:27-28). Bu nedenle yalın üretim sisteminde iş değiştirmek kesinlikle bir olanak değil, bir kabus halini almaktadır.
İşçinin performansının değerlendirilmesindeki öznel kriterler, ücret artışlarını veya yükselmeyi belirlediğinden, yönetim işten ayrılmasını istediği bir işçiye düşük prim vererek onu bezdirme, yola getirme veya ayrılmaya zorlama şansına sahiptir. Ayrıldığı zaman iyi bir alternatifin olmaması işçileri yönetimin onayını ve beğenisini kazanmak için sürekli çaba göstermeye itmektedir. Dolayısıyla, Japon işçilerinin firmaya bağlılıklarında ve yüksek çalışma motivasyonunda aslında iş güvencesinin değil, sosyo-ekonomik koşulların zorlayıcılığının son derece büyük etkisi olduğu açıktır. Bu yüzden, işçiler geliştirdikleri yeteneklerini emek pazarında satma olanağından yoksun bırakılmışlardır. Vasıflılık bu anlamda işçi için bir değişim değeri olma özelliğini de yitirmiştir.

3.2.2- İş Yoğunluğu ve Çalışma Süreleri

Birinci Bölümde ele aldığımız gibi, kapitalist üretimin doğası gereği, sermaye emek sürecinde artık değer üretimini mümkün olduğunca arttırmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin bir yolu üretim süresinin ya da çalışma saatlerinin mümkün olduğunca uzatılmasıdır. Fakat Fordist üretim döneminde güçlenen sendikal mücadele ile çalışma sürelerine belirli sınırlamalar getirilmiştir. Bu nedenle, sermaye emek sürecinin tüm konrtrolünü ele geçirip, işin yoğunluğunu, dolayısıyla emeğin üretkenliğini artırma yoluna başvurmuştur. Üretkenlik artışı bazen işin örgütleniş biçimine müdahalelerde bulunarak, bazen de üretim araçlarının da bu yönde geliştirilmesi sağlanarak yani, üretim teknolojisi dönüştürülerek elde edilmiştir.
Yalın üretimde artık değer üretimini artırmanın her iki yolu da uygulamaya sokulmaktadır. Sekiz saatlik iş günü uzun bir sendikal mücadelenin en önemli hedefi olmuş ve kazanılmış bir hak olmuşken, Japonya'da çalışma saatlari esneklik adı altında uzatılabilmiş ve belirsizleşmiştir. Görevler tam olarak tanımlanmamış, çok çeşitlenmiş ve fonksiyonel olarak esnekleştirilmiş olduğu için, çalışma sürelerinin de belirlenmiş ve kesin bir başlangıç ve bitiş noktaları yoktur. İşçiler işgünü daha resmi olarak başlamadan önce, makinalarının ayar ve bakımını yaparak çalıştırmaya başlamak zorundadır. İşgünü bitiminde de belirlenmiş tek şey olan üretim kotası dolmadıysa ücretsiz mesai yapmak, iş istasyonunun etrafını temizlemek ve düzene sokmak, mesai dışı kalite çemberi toplantılarına katılmak zorundadırlar. Kalan zamanda da yine düzenlenen şirket toplantıları ve şirket-içi sosyal faaliyetlerle işçinin işle bağlantısının kesilmesi engellenmektedir.
Diğer yandan, yönetimce belirlenen üretim kotaları her koşulda doldurulmak zorundadır. Gün içinde makina arızaları veya hastalık nedeniyle işe gelemeyen bir ekip üyesi, kotanın doldurulmadan işin tatil edilmesi için bir gerekçe olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenle, herhangi bir hatalı üretim, makina arızası ya da kalıp değiştirme nedeniyle üretim durduğunda, işçiler ekip halinde büyük bir hızla sorunu elbirliği ile çözmeye çalışmaktadırlar. Buna bağlı olarak da işin temposu yükselmektedir. Yalın üretimde işçilerin şirketin verimliliğini arttımak konusundaki işbirliğinin altında böyle bir zorunluluk ve baskı yatmaktadır.
Ayrıca, işçi sayısının üretim hatlarında en alt sınırda tutulduğu bilinen Japonya'da, fazla mesailerden (yalın üretime esneklik sağlayıcı mekanizmalardan biri olarak), Batıya göre çok daha yaygın biçimde yararlanılmakta olduğu görülmektedir. Örneğin, Almanya'da alışılmış fazla mesai düzeyi ayda 4-6 saat dolayında iken, Japonya'da 1984 yılında ayda kişi başına ortalama 14.2 saat fazla mesai düşmektedir (Deutschmann ve Weber, 1987:3). Ayrıca, kalite çemberleri uygulamalarının da parası ödenmemiş fazla mesailer olarak düşünülmemesi için hiç bir neden yoktur. Bu tür ***"gönüllü"***

toplantılar ve rapor edilmemiş fazla mesailer de dahil edildiğinde bu rakamın 2430 saate yükseldiği belirtilmektedir. Bu süre Almanya'dakinden % 50 daha uzundur (Berggren, 1993:29).
Artan iş yoğunluğuna gelirsek, yalın üretim uygulamasını yerinde görmek üzere Japonya'daki işletmeleri ziyarete giden Batılıları büyük hayrete düşüren bir şekilde, işçilerin iş istasyonları arasında koşar gibi gidip gelmelerine bakılırsa, böyle bir çalışma ritminin işçiler açısından cennet olamayacağı açıktır. Toyota'dan verilen bir örneğe göre, bir işçi 8 dakika 26 saniyelik bir üretim çevriminde 35 tane farklı iş yapmakta ve bu süreç içinde gün boyunca 6 millik bir yol katetmektedir. Başka bir araştırmaya göre, geleneksel Fordist fabrikalardaki emek sürecinde işçiler dakikada yaklaşık 45 saniye üretken faaliyette bulunurken, yalın üretim uygulamasında bu süre 57 saniyeye çıkmaktadır. Bu, normal bir çalışma haftasında bir işçinin bir iş günü kadar daha fazla emek sarfediyor olması anlamına gelmektedir (Smith, 1994:19).
Tüm bunların sonucu olarak, çok çalışmaktan ölüm vakaları, tam otomasyon sistemlerinin yaygın olarak kullanıldığı, ileri refah düzeyine ulaşmış bir ülke olarak görünen Japonya'da hemen hemen bütün sanayi dallarında giderek artmaktadır. Şubat 1992'de Birleşmiş İnsan Hakları Komisyonuna Japonya'da senede on bin dolayında çok çalışmaktan ölüm vakası rapor edilmiştir (Itoh, 1992:205). Japon sendikacılığı geleneksel olarak sadece iş yerindeki ücret müzakareleri ile ilgilendiğinden işçileri çok ağır fazla mesai yükünden korumak konusunda etkili olamamaktadır.
Sonuçta da, hem iş süresinin uzatılması hem de iş yoğunluğunun uzatılması, ikinci bölümde yalın üretim kısmında bahsettiğimiz gibi, işçiye daha yüksek ücretler şeklinde geri dönmediği için, artık değer üretiminde Japon sermayesi büyük bir başarı kazanmış olmaktadır.

3.2.3- Emek Sürecinde Rotasyon ve Ekip Çalışması

Yalın üretimde ekip çalışması hem üretim sürecinde yürütülen faaliyetlerin tek başına değil, ekip halinde yürütülmesi anlamına, hem de grup odaklı, ***"gönüllü"*** olarak sürdürülen kalite çemberleri türü faaliyetler anlamına gelmektedir. Ekip çalışmasının daha önceki kısımda (3.1) ele aldığımız işletmecilik yaklaşımıyla öne sürülen avantajlarının ötesinde, emek açısından ne gibi yansımaları olduğunu irdelemeye çalışalım. Bu çalışma modelinde grubun kendine özgü görev dağılımı yapıyor olması, emek sürecinde zaman bağımsızlığı olması, yani hareket serbestisi ve kısmi otonomisi olması emek sürecinde kısmi bir kontrol anlamına gelebileceği düşünülse de, günlük yönetimce belirlenmiş günlük üretim kotaları, emek açısından kazanım gibi görünen bu avantajları anlamsızlaştırabilmektedir.
Diğer yandan, yalın üretimdeki ekip çalışması ve rotasyon işçiden beklenen işlerin tanımlarını ve iş sınıflandırmasını tamamen önemsizleştirmekte, bu da yönetimi işçilere iş vermekte ya da görevlendirmede özgür kılmaktadır. Davranışları beğenilmeyen, yeterince özverili çalıştığına inanılmayan işçiler en berbat işlerle görevlendirilebilmekte ve istifaya zorlanabilmektedir.
Kalite çemberleri ekipleri içinde işçiler, yönetimin benimseyebileceği, üretim sürecini iyileştirici ve geliştirici önerilerde bulunmaya teşvik edilirken, ***"kendilerini de geliştirmeleri"*** ve yeni işler öğrenmeleri için cesaretlendirilirler. Yeni beceriler kazanmak, işçilerin ücret skalasını da etkilemekte, aynı işi yapan işçilerin diğer işlerle ilgili daha farklı bilgilere sahip olması, farklı ücret almalarına yol açmaktadır. Ayrıca, ücretlendirme sisteminin kıdem esası ile birlikte personel değerlendirmesine dayandırılması, ekip içinde işçilerin kendini öne çıkarmaya çalışmasına yol açmakta, bu da hem ekipler arası bir rekabete, hem de aynı ekip içindeki işçilerin birbirleri ile rekabet etmeleri ve yarışmaları sonucunu doğurmaktadır. Böylece de, bir yandan aynı işi yapan işçiler arası dayanışma parçalanmakta, öte yandan sendikaların belli ve eşit bir iş için ücret pazarlığı yapmaları zorlaşmaktadır.
Ayrıca, ekip çalışmasının tekil işçileri Fordist sisteme göre çok daha yoğun iş baskısı altında tuttuğu görülmektedir. Örneğin, günlük üretim kotası belli olan üretim hatlarında, Batıya göre daha az işçi çalıştırıldığı zaten bilinen Japonya'da, işçinin hastalığı nedeniyle gelememesi, genellikle aynı üretim hattındaki mesai arkadaşlarının daha fazla çalışması sonucunu doğurmakta, bu da hastalanan işçilerde büyük bir suçluluk hissi ile birlikte yoğun baskı yaratmaktadır. Bu yüzden Japon işçilerin işten hemen hemen hiç kaytarmadıkları (dolayısıyla devamsızlık oranının çok düşük olduğu), hasta olduklarında hastalık izni yerine yıllık izinlerini kullandıkları ve hatta yıllık yasal ücretli izinlerinin de tamamını kullanmadıkları bilinmektedir. Fakat, Japon işçisinin hastalık v.b. nedenlerle işe gelmedikleri günleri yıllık izinlerine saydırmalarının bir başka nedeni de, ancak bu yolla tam ücret alabilmeleri aksi halde, prim ödedikleri özel sigortanın kendilerine ücretlerinin sadece % 60' ını ödemekte olduğudur (Deutschmann ve Weber, 1987).
Burada emek açısından çok önemli olan nokta, ekipte işe gelmeyen olduğunda ekipteki diğer işçilerin daha fazla çalışarak kotayı doldurmak zorunda olması mesai arkadaşlarının birbiri üzerinde baskı oluşturmasına yol açarak işçiler arası dayanışmayı tamamen ortadan kaldırmasıdır. Hatta bazı durumlarda ekip arkadaşlarının birbirlerine verdikleri cezalar, yönetimin verebileceklerinden daha ağır olabilmektedir. Örneğin, Meksika'da yalın üretim uygulanan bir otomobil fabrikasında bir gün önce işe gelmemiş olan bir işçi, ertesi gün çalışırken başına, üzerinde ***"Bay/Bayan Kaçak (absentee)"*** yazan bir bant takmak zorunda bırakılmaktadır (aktaran, Humprey, 1994:343). Hatta bazı işyerlerinde işçiler çalışma arkadaşlarının işe dönmelerini sağlamak için kendisiyle direk iletişime geçmektedirler.
Yalın üretimde ekip çalışması ve rotasyon modelinin doğası ve ortaya çıkardığı baskıyla birlikte, çalışanlar arasındaki dayanışmanın yok olması, işçilerin yaşlandıkça fiziksel ve psikolojik olarak daha az zorlayıcı işlere doğru kayma şansını da ortadan kaldırmaktadır. İşin hızlı temposunu sürdürme konusunda bir işçinin yavaşlığı ya da hata yapıyor olması, ekibin istasyonundaki işlerin aksamasına yol açmaktadır. İlaveten, son derece hassas zamanlanmış tam zamanında üretim sisteminde, bir ekibin işleri aksatmasıyla sıradaki bütün ekiplerin işleri etkilenmektedir. Bu yüzden, kendi kendini

düzenleyen (oto düzenleyici) ekip sisteminde herkes herkesin işine karışıyor hale gelmektedir. Dolayısıyla, 50-60 yaşına geldiklerinde artık başa çıkamayacakları kadar yoğun işlere mahkum edilen işçiler için ömür boyu istihdam garantisinin de pek bir anlamı kalmamaktadır.
Sonuç olarak, yalın üretimde emek-sermaye çelişkisi ortadan kalkmamakta, buna ilave olarak işçilerin kendi aralarında çıkacak sürtüşmelere ve işçi sınıfının kollektif örgütlülüğünün önüne set çekebilecek olan çelişkilere de yol açacak bir biçimde yaşanır hale gelmektedir (Smith, 1994:21).

3.2.4- İşçi Motivasyonu

Yalın üretim gerçekten işçilerin becerilerine dayanan, onlardan fedakarlık, çalışkanlık ve bağlılık isteyen bir sistemdir. İşçinin samimi olarak işbirliğini talebeder. Yönetimin işgücünün uyumunu ve işbirliğini kaybederse, işçiler iyileştirme önerileri geliştirmekten vazgeçiverirler ya da düşük stokla çalışan tam zamanında üretimde ince dengeleri bozacak şekilde davranıverirler. Bu yüzden yönetim çok dikkatli davranmak zorundadır.
Ancak bu durum iddia edildiği gibi, yönetimin kendiliğinden işçi çıkarlarını gözetmeyi getirmez. Fordist üretim sisteminde emek sürecinde sermaye (birinci bölümde ele aldığımız gibi Taylorist ve Fordist üretim organizasyon teknikleri ile) emeğe bağımlılığını en aza indirmeye çalışılırken, yalın üretimde işçilerin iteati,özverisi, işi benimsemesi ve firmaya bağlılığı çeşitli yönetim stratejileri ile sağlanmaya çalışılır.
Endüstriyel eyleme son derece duyarlı olan sistem tarafından uygulandığı ülkenin sosyo-ekonomik koşullarına çok bağlı olarak da geliştirilen bu stratejileri kabaca, baskıya ya da ideolojiye dayanan olmak üzere iki grup içinde düşünebiliriz. İki strateji de güçlü sendikal hareketin olmadığı ve yüksek düzeyde bir işçi sınıfı bilincinin oluşmadığı durumlarda son derece başarılı olduğu ispatlanmış stratejilerdir. Sermaye bu nedenle -doğal olarak-, yalın üretim organizasyon sisteminin çalışmasına veya başarısına olumsuz yönde etkili olabilecek sendikal hareketi minimuma indirgemeye ve esnek bir işgücü yaratmaya çalışmaktadır.
Daha önceki bölümde ücret sistemi, ekip çalışması modeli gibi, sistem çalışırken aynı zamanda baskı da oluşturan stratejileri ele almıştık. Ancak yalın üretimde sisteme uygun işçilerin yaratılabilmesinde ideolojinin çok önemli bir rolü vardır: Herşeyden önce, son derece şiddetlenen rekabet karşısında firmalarının ayakta kalabilmesi için yalın üretim zorunludur. Ayrıca şiddetlenen bu rekabet ortamında firmanın başarısı için gerekli olan her türlü esneklik sağlayıcı yöntem ve araçların benimsenmesi kaçınılmazdır.
Yalın üretimin Fordizmden farklı olarak, işçiyi insan yerine koyuyor olmasının (personel bölümlerinin bundan böyle ***"insan kaynakları bölümü"*** olmasının) büyük etkileyiciliğine rağmen, sendikalar veya işçiler yalın üretim uygulamalarına karşı çıkarlarsa, bu teknikleri uygulayamadıkları için rekabet karşısında yenik düşecek olan firmalarının kapanma riskini de göze alıyo demektirler. Böyle bir şeyin vebali tamamen onların boynunda olacaktır. O yüzden işçiler ve sendika firmanın rekabet gücünü artırmak için ne lazımsa yapması ve firmayı kapanmaktan koruması gerekmektedir.
Post-Fordist üretimde ***"esneklik", "kalite"*** ve ***"müşterinin seçim hakkı"*** sürekli tekrarlanan anahtar kavramlar haline gelmişlerdir. Uygulamaya karşı çıktığınız takdirde tanım itibariyle ve otomatikman ***"kötü kalite"*** ve ***"katı üretim"*** yanlısı ilan edileceksiniz demektir. Bu da müşterinin seçme hakkını, ona ucuz ve kaliteli mal sunmayı red etmek anlamına gelmektedir. Halbuki müşteriyi sürekli olarak en ön planda düşünmeniz ve onun isteklerini bütün diğer çıkarlardan üstün tutmanız gerekmektedir.
Genel olarak bu ideolojinin benimsetilmesinin yanı sıra bir işyerinde yalın üretimin başarı ile uygulanabilmesi için şirket-içi bir kültürel dönüşüm gerekmektedir. İşçi, ortak bir şirket kültürü, şirket marşı ve şirket bayrağı gibi çeşitli ideolojik unsurlar ya da yöntemlerle motive edilip, böylece iteatkar, fedakar, çalışkan ve şirketine bağlı işçiler haline getirilmektedir. Şirketle özdeşleşme sonucu, işçiler ürettikleri ürünün kalitesinden ve şirketin başarısından gurur duymaktadır. Tek başına bu bile işçiler için memnuniyet kaynağı olabilmektedir (Berggren, 1993:27)
Ancak, işçilerin yalın üretimdeki koşullardan memnuniyetleri kısa bir süre sonra değişebildiği de görülmektedir. Örneğin, Kanada'nın Ontorio eyaletindeki General Motors-Suzuki ortak girişiminde yürütülen iki turlu, iki yıl süren bir araştırmanın bulgularına göre, işçiler birinci turda öneri geliştirme faaliyetlerine % 71 oranında katıldıklarını ve çoğunluğunun kalite çemberi uygulamalarını destekliklerini ifade etmişlerdir. Araştırmanın ikinci turunda ise, ekip çalışmasının işçilerin birbirleri üzerinde baskı kurmalarının bir aracı olarak gören işçi sayısı sekiz aylık bir sürede % 19'dan % 41'e yükselmiş olduğu gözlenmiştir. İşçilerin % 78'i fabrikada bütün gücün hala yönetimin elinde olduğuna inanmaktadır (Richardson ve Kilmister, 1994:64).
Başka bir çalışmada, yalın üretimin diğer ülkelerde başarı ile uygulanıp yüksek verim elde edilmesinde personel seçiminin son derece belirleyici olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu iş yerlerinde işçi adaylarına zeka ve el becerisi testlerinin dışında, hırs, insiyatif,yaratıcılık, grup liderliği ve uyumluluk gibi özelliklerde ölçüt oluşturabilecek kişilik testleri, tıbbi kontrol ve uyuşturucu testleri uygulanmaktadır. Bu testlerin sonucunda işe alınmaya hak kazanan elemanlar kişisel hırsları ve grubun en iyisi olma yönünde rekabet etme dürtüleri yüksek olan kişiler olmaktadır (Berggren,1993:26).
İş koşullarını işçilere cazip hale getiren unsurlardan biri de, kendilerinin geliştirdikleri önerilere değer verilmesidir. Her ne kadar ilgi gösterilen öneriler daha çok verimlilik artışı ile ilgili olanlar ise de, işçiler fikirlerine değer verilmesinden çok memnun olmaktadırlar. Sorunları keşfetmek, kökenlerini ortaya çıkarmak ve çözüm geliştirmek, beyin güçlerini kullanma fırsatı yaratıyor olmasından dolayı işçilere doyum vermektedir (Necef, 1994:259).

Çoğu işçi memnuniyetini ***"insan yerine konuyoruz"*** şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca, ***"açık ofis kapısı", "patronla sabah kahvaltısı"*** gibi uygulamalar işçilerin motivasyonunu artırmak ve huzursuzluklara sendikadan önce el atmak açısından son derece önemli uygulamalardır. Bu yöntemler gelişmekte olan ülkeler için daha da etkili olabilmektedir (Brezilya örneği için, bkz. Humprey, 1994:342).
Türkiye'de Sabancı Holding'in Endüstri İlişkileri Daire Başkanının ağzından kalite çemberleri yoluyla yaratılan motivasyonu izlemek ilginçtir: *"Çemberlerin başarısında bir takım sloganların büyük faydası vardır. Önce* ***'Değişelim'*** *demişlerdi, sonra* ***'Daha fazla Değişelim'*** *sloganını buldular. 1993'de* ***'Şirket Biziz'*** *dediler.* ***'Etkili Çalışalım, Etkili Olalım'*** *gibi sloganlar da buldular. Çemberler kendilerine ilginç isimler de koyuyorlar:* ***'Fırtına', 'Özveri', 'Atılgan'*** *gibi..."* (TOBB,1995).

Ülkemizde yalın üretimin yeniliğine ve hatta çoğunlukla yanlış anlaşılmasına ve eksik uygulanmasına rağmen, özellikle kalite çemberlerinin kazandığı yaygınlık ve ***"firma kültürü"*** adı altında ***"insan kaynakları"*** yöneticilerinin yarattığı ideolojik etkinlik önemli boyutlara ulaşmış bulunmaktadır (Ansal ve Necef, 1994).

4- POST-FORDİZMDE SENDİKAL HAREKET

Kapitalist üretimde sanayinin yeniden yapılanması ile ortaya çıkan post-Fordist dönüşüm karşısında, sendikaların bu dönüşüm süreciyle nasıl başedebildiklerine baktığımızda, sendikaların başarılı bir sendikacılık hareketi geliştirdiklerini söylemek pek mümkün olamamaktadır. Sendikaların toplumsal görevi, işletmelerin rasyonelleşme stratejilerinin hayata geçmesinin kolaylaştırma işlevine indirgenemeyeceğine göre, sendikaların başarısı, en azından toplumda elde edilen üretkenliği, iş güvencesinin çalışanlar arasında belirgin bir şekilde yaygınlaştırılmasına dönüştürmesi, ücretlerin ve çalışma koşullarının sürekli olarak iyileştirmesi ile ölçülebilir.
Ancak, sendikaların bu dönemde genel olarak hızla üye kaybettikleri gözlenmiştir. Gelişmelere bu açıdan baktığımızda, ikinci bölümde ele aldığımız esnek uzmanlık modeli, üretim sürecinin desantralize edilerek bazı üretim aşamalarının ya da üretimin bazı kısımlarının küçük ve orta boy taşeron şirketlere dağıtılması sendikasızlaşmayı da beraberinde getirmekte, hatta ekonomik krizle birlikte bu önemli bir hedef haline gelmektedir.

4.1- Japonya'da Sendikalar

Japon sendikalarının yalın üretim uygulamaları karşısında nasıl bir örgütlenme perspektifi geliştirdiklerini incelediğimizde, karşımıza çıkan ilk önemli özellik, bu sendikaların toplumda tüm çalışan kesimlerin örgütlendiği kurumlar olmayıp, sadece ***"çekirdek"*** işçiler diye tanımlanan sınırlı bir kesime dayalı örgütlülükler olduklarıdır. Japon sendikaları 1950'lili yıllara kadar, özellikle işten atılmalara karşı yürüttükleri aktif mücadeleden sonra, iş güvenliği sorununun bütün işçiler açısından çözümünün olanaksız olduğunu ve ***"çekirdek"*** işçiler ve ***"geçici"*** işçiler biçiminde bir ayrışmanın varlığını kabul etmişler ve işletme ya da işyeri sendikalarına dönüşmüşlerdir.
Yalın üretimde işyeri sendikacılığı işveren açısından bir uzlaşma zemini yaratılması açısından çok daha uygundur. Çünkü yalın üretime geçmek isteyen işverenin daha önce ele aldığımız yalın üretime özgü uygulamaları gerçekleştirmek, yani hem işin yoğunlaşmasını sağlayarak emek üretkenliğini arttırmak, hem de çalışma sürelerini uzatmak, işkolu bazında bağıtlanan toplu iş sözleşmeleri çerçevesinde mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla, yalın üretimin doğası gereği, bir işyeri sendikacılığı dayatması ile karşı karşıya kalınmaktadır.
İşyeri sendikaları ise, işyerinin piyasa başarısına ve verimliliğine çok daha fazla bağımlı olmaktadır. Bu da, üyelerinin çıkarlarını en iyi şekilde korumayı getirmemektedir. Piyasa işleyişinin kendine özgü mantığı ile çelişkili olabilecek taleplerden kaçınılmakta, karşılıklı çıkar birliği aranmaktadır. Çalışma koşulları ve iş yoğunluğu tamamen gündem dışı tutulmakta, ancak iş güvenliği ve sosyal güvence alanında bazı haklar ve olanaklar tartışma konusu edilebilmektedir. Bu da şirketin adanmış işçilerini yaratma hedefiyle çok uyumlu olmaktadır. Şimdiki durumda, işyeri sendikalarının işyeri temsilcileri çoğunlukla şirketin anahtar elemanlarından oluşmaktadır. Sonuç olarak, sendika şirket politikalarından bağımsız bir şekilde üyelerinin haklarını korumakta yetersiz kalmaktadır.
Japon sendikalarının dikkat çeken bir diğer özelliği de, verimlilik ve üretkenliğe ilişkin politikalara destek vermeleridir. Mikroelektronik bazlı teknolojik yenilikleri ve üretim yatırımlarını sorgusuz olarak desteklemişler, üyelerinin buna uygun eğitim almaları için yardımcı olmuşlardır. Kalite çemberleri, sıfır fire gruplarının faaliyetlerine arka çıkmışlar, bu faaliyetlerin çalışma saatlerinin dışına taşmasına ve ücretsiz olmasına da karşı çıkmamışlardır. Ancak böyle tavır alırlarsa kendi işletmelerinin rekabet koşullarında ayakta kalacağına, bunun da iş güvenlikleri üzerinde olumlu etki yapacağına inanmışlardır (Deutschmann, 1988:241).
Japon sendikalarının ücret politikalarını belirlemede de bir gücünün olmadığı görülmektedir. İkinci bölümde belirttiğimiz gibi, Japon imalat sektöründeki reel ücret artışları sektörde gerçekleştirilmiş olan prodüktivite artışlarının çok gerisinde kalmıştır. Tekil işletmelerin pazarlarda elde ettiği güç ücretleri belirleyen temel faktör olmuştur (Tokunaga, 1983:97). Bunun bir nedeni de, resmi toplu sözleşme görüşmelerinin yanısıra sendika ile işletme arasındaki informel ilişkilere dayanan dialogdur. Bu ilişki, ulusal düzeydeki sendikal talepleri göz önüne alma konusunda işyeri sendikalarını zor durumda bırakmaktadır.

İşletme düzeyinde bağıtlanan sözleşmelerin bir diğer sonucu, aynı işkolunda dahi çeşitli işletmeler arasındaki farklı uygulamalardır. En büyük ayrım, büyük,orta ve küçük işletmeler arasında gözlemlenmektedir. Büyük işletmelerde nispeten tek tip ücret düzenlemelerine gidilse de, işletmenin ekonomik durumuna göre esnek düzenlemlere de rastlanmaktadır. Örneğin pirim sistemi ile ücret artmakta veya azalabilmektedir (Jürgens, 1992 :26).

İşyeri sendikalarına, düzenli yani "çekirdek" işçiler, memurlar ve alt kademe yöneticiler üye olabilmekte, kısmi süreli, geçici işçiler ile, başka firmadan (özellikle çok yakın ilişkiler içinde bulunulan yan sanayi firmalarından) dönemsel olarak aktarılmış işçiler üye olamamaktadır. Sendikal örgütlenmenin hemen hemen hiç görülmediği küçük işletmelerde, daha önce de bahsetttiğimiz gibi, ücretler % 33-44 daha düşükken, çalışma saatleri de daha uzundur. Örneğin bunlardan %60'ı haftada 6 tam gün çalışmaktadır. Tedarikçi küçük boy yan sanayi işletmelerinde çalışanların sendikalaşma çabalarına, mevcut işyeri sendikaları destek vermemiş hatta karşı çıkmıştır. Bunun nedeni ise, üyeleri olan merkez işletmelerdeki "çekirdek" işçilerin sahip olduğu güvencenin temelinde, bu "çevre" işçileri kanalı ile sağlanan esnekliğin yatmasıdır. (Deutschmann, 1988:227; Altmann, 1992:31).

Japonya'da "sendikal katılım" Batı'da ifade ettiğinden çok daha değişik bir anlam ifade etmektedir. Japonya'daki sendikal katılım, işçilerin işyerinde önceden tasarlanmış süreçlere, belirlenen işyeri amaçlarına ulaşmak doğrultusunda katılım anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile, öne sürülen ya da uygulanan rasyonelleşme biçimleri, çalışanlar tarafından veri olarak kabul edilmektedir (Altmann, 1992:31).

Sendikalar, henüz son zamanlarda, iş yoğunluğundaki artış, düşen işletme karları ve özellikle otomobil sektöründeki sendikaların pazarlık koşullarındaki çelişkilerin baskısıyla, çalışma şartlarına ilişkin genel bir eleştiri geliştirmeye, ekolojik tahribata ve ürüne yönelik eleştiriler ifade etmeye ve ana firma ile sevkiyatçı firmalar arasındaki problemlere yönelik eleştiriler getirmeye başlamışlardır.

İşçiler çalışma saatlerinin uzunluğuna karşı, artık giderek daha fazla karşı çıkmaya başlamışlardır. Bunun yanı sıra, işletme yöneticileri de çalışma saatlerinin uzunluğu ile, düşen verimlilik ve yaratıcılık arasında kalmaktadırlar. Japon Otomobil İşçileri Sendikası (JAW), çalışanların tamamen tükenmiş durumda olmasından dolayı, aşağıda belirtilen düzenlemelerin yapılmaması halinde ülke içindeki otomobil sektörünü zor günlerin beklediğini bildirmektedir.

- Model sayılarının indirilmesi,
- geniş çaplı olarak çalışma sürelerinin kısaltılması,
-işverenlerce sosyal sorumluluk bilinci taşıyan yeni bir üretim anlayışının geliştirilmesi (Unterweger, 1992:42).

Japon Otomobil İşçileri sendikasının üyeleri arasında yaptığı bir araştırmada, "Çocuklarınıza, otomobil sektöründe bir iş önerirmisiniz?" sorusuna, işçilerin sadece % 4,5'u evet cevabını vermiş, % 40'ı hayır cevabını vermiş, geri kalan % 52,2 ise cevaplaması zor demiştir. Buna neden olarak gösterilen şeylerin başında, düşük ücretler, işlerin ağırlığı ve uzun çalışma saatleri gelmektedir. İşçi sendikası, değişen koşullar altında geleneksel rasyonelleşme politikalarının artık işleyemeyeceğini düşünmektedir. Sendikaya göre, yalın üretim ne üretim hattında çalıştırılan düşük işçi sayısında sınıra gelinmişliği, ne de çalışma sürelerinin kısatılması sorununu çözebilmekte, aksine bu sorunları daha da derinleştirmektedir (Masami, 1992:55).

Fakat eleştiriler ve tedirginlikler arttıkça sistemin sürekliliğini sağlamak için işverenlerde de bir yenileme ve geliştirme çabası ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Toyota en yeni fabrikasında ücret sisteminde performansın payını azaltmayı, yaşa bağlı bir ödenek geliştirmeyi, abartılı bir "0" stok ilkesi yerine bir miktar stok taşımayı, ürün çeşitliliğini biraz azaltmayı, yeni projelerde grup önderleri yerine uzman mühendisler çalıştırmayı tasarlamaktadır (Masami,1992). Toyota'nın gerçekleştirmeye çalıştığı bu değişikliklerde, hükümetin giderek artan "fazla çalışmaktan ölüm" olayları karşısında, toplumda yalın üretim konusunda gelişmeye başlayan olumsuzluğu değiştirme yönünde yaptığı önerilerin de büyük rolü olmuştur.

Çalışan sayısındaki artışa rağmen, bugün Japon sendikalarının üye sayısı 1970'li yıllardaki sayının altındadır. Bu gerilemenin birçok nedeni vardır. Bir neden, istihdam biçimlerindeki değişimdir. Büyük ve sendikalaşmanın yoğun olduğu işletmelerde çalışan sayısı düşerken, kısmi süreli, geçici işçilerinin sayısı yükselmiştir. Kısmi süreli çalışan işçi sayısında, 1976-1982 arasında, imalat sektöründe % 3,2den % 7,2ye, ticaret sektöründe % 5,6'dan % 12'ye, hizmet sektöründe % 4,2'den % 5,6'ya bir artış görülmüştür (Deutschmann, 1989:232).

Sendikalaşma oranındaki düşüş ve Japon sendikal hareketinin gerilemesi bize bir başka gerçeği göstermektedir: İşletme ile bütünleşme ve ona uygun sendikal politikalar geliştirme taktiği sendikalı sayısının artmasına yaramamıştır. İşçilerin işletme ile bütünleşip, sendikalı olmayı önemsememelerine yol açmıştır. Dolayısıyla, işletme çıkarlarına uyum gösterme politikası sendikalara bir şey kazandırmadığı gibi çok şeyi de yitirmelerine neden olmuştur.

Japon deneyimden elde edilebilecek belki de en önemli çıkarsama, sendikaların mevcut gelişmeleri bütünsel olarak değerlendirmelerinin gerekliliğidir. Bu anlamda oluşturulacak politikaların taşıyacağı özellikler, konunun araştırmacıları tarafından literatürde şöyle özetlenmektedir:

1) Sendikanın tabanı oluşturan işçiler heterojen bir yapıya sahip olmaya başlamışlardır. Farklı çıkarları var gibi gözüken bu kitleyi taleplerdeki farklılaşmayı dikkate alarak kucaklamak, sendikaların en önemli görevi olacaktır.

2) İşçilere yönelik yeni katılım politikaları ve personel politikaları bağlamında yaratılmak istenen " endüstriyel demokrasi" kanalları zorlanmalı ancak, bunların işçi sınıfını bölen parçalayan, bireyselleştiren yönleri açığa çıkartılmalıdır.

3) Yeni muhafazakar ve yeni liberal partilerin öngördüğü sosyal devleti ortadan kaldırma operasyonlarının, mevcut kurumsal yapıları, sosyal güvenlik sistemini ve endüstri ilişkileri sistemini sarsmaması için mücadele edilmelidir. (Jentsch, 1988:11).
4) Hem ulusal düzeyde, hem de uluslararası düzeyde yaratılmaya çalışılan merkez ve çevre işçiler sistemine, bu anlamda işçilerin birbirlerine karşı rekabet unsuru olarak kullanılmaları takdiğine, hem ulusal düzeyde, hem de uluslararası düzeyde bir bütünleşme çabası ile karşı çıkılmalıdır (Kempe, 1990:145).

4.2- Diğer Ülkelerdeki Uygulamalarda Sendikal Tavır

Japonların çeşitli ülkelerde yerli ortaklarla birlikte gerçekleştirdikleri girişimlerdeki yalın üretim uygulamalarına bakıldığında, yönetimin sendikasız bir işyerini tercih ettiği gibi bir ortak nokta görülmektedir. Sendikanın girebildiği sayılı işyerinde de, bütün sendika birimlerinin başlangıçta yönetimle yoğun bir işbirliği içinde olduğu dikkat çekmektedir. Bu gelişmede işverenin tehditkar tavrı da belirleyici olmaktadır. Örnek olarak, Henkel Yürütme Kurulu üyesi Roland Schulz'un TİSK'in davetlisi olduğu bir toplantıda yaptığı konuşma bu açıdan ilginçtir: "Dünya tabii ki değişiyor ve her işveren daha avantajlı üretim imkanlarını araştırıyor. Sorun sadece ücretler değil tabii. Başka sebepler de var, kuralların sıkılığı gibi meseleler var. BMW ABD'ye gidiyor ve orada üretim yapıyor, Mercedes Fransa'ya, Macaristan'a ve Çekoslavakya'ya gidiyor. Bu durum Alman sendikaları açısından çok zor bir ders oldu. Sendikalar işçiye düşen payın nasıl artacağını tartışmak yerine işçi ve işveren arasında paylaşılan pastanın nasıl büyütüleceğini düşünmelidir" (TOBB,1995).
Sendikaların izlediği uzlaşma politikasının üye işçilerin tercihlerinden yani ücreti görece olarak iyi olan işlerini kaybetme korkusundan da kaynaklanmakta olduğunu gözardı etmemekle beraber, sendikaların başlangıçta Japon yöneticilerle iyi geçinmenin, bu yeni işyerlerinde örgütlenmenin bir önkoşulu olarak görmelerinin de uzlaşma politikalarında büyük etkisi olduğu açıktır.
ABD'de General Motor-Toyota ortaklığının NUMMI işyerinde örgütlü olan Amerikan Otomobil Sendikası (UAW) ile gerçekleştirdiği ilk toplu sözleşme, işçi-işveren uzlaşması açısından örnek alınması gereken, geleceğin toplumunun bir simgesi olarak gösterilmiştir. Fakat şimdi, bütün sendika birimlerinde deneyim arttıkça yalın üretimin getirdiği yeni üretim ve yönetim tekniklerine karşı yapılan eleştiriler ve gösterilen direnç de artmaktadır. UAW'nin NUMMI sendika temsilcisi gelişmeleri şöyle ifade etmektedir: "...birinci toplu sözleşme görüşmesinde, üyeler bize çok uzlaşmaz olmamamızı söylemişti. Ana tema, işler yani istihdam güvencesi idi. Bütün işçiler, tıpkı bizim gibi, şirkete inanmak istiyordu. Bugün bakış açısı tamamen değişti. İnsanlar, doğruyu söylediklerinde bile yönetime güvenmiyor" (Berggren, 1993:32). İşte böyle bir deneyimden geçtikten sonra, NUMMI'de 1991'deki yerel sendika seçimlerini yıllar sonra, yönetimle uzlaşmaya karşı çıkan muhalafet eğiliminin kazandığı görülmektedir.
Yine ABD'de Mazda'nın Detroit yakınlarındaki fabrikasında da, UAW başlangıçta son derece uyumlu bir sendikal çizgi izlemiş, fakat işçilerin artan rahatsızlığı sonucu 1989 yılındaki yerel sendikal seçimlerde daha radikal bir önderlik seçimi kazanmıştır. Bunun üzerine 1991'de diğer Japon fabrikalarına örnek oluşturabilecek çok önemli bir toplu sözleşme imzalanmış ve üyelerin de yoğun desteğiyle ilk kez yalın üretimin temel ilkelerinde yönetime bazı şeyleri kabul ettirmek mümkün olabilmiştir. Fabrika planı ve iş süreci dahil, yeni teknolojik uygulamalarla ilgili bütün değişiklik planlarından sendikanın önceden bilgilendirilmesi, dışarıya iş verilmesi ve taşeron kullanımına dair kararlarda sendikanın daha etkili olması, geçici işçi kullanımının sendika denetiminde gerçekleşmesi ve tam zamanlı işçi alımını engellemek amacıyla kullanılmaması, sağlık ve güvenlik gibi konularda sendikal taleplerin daha etkin kılınması, bu yeni sözleşmedeki önemli maddelerdendir (Berggren, 1993:31).
Yine Mazda'da UAW ile 1991'de yapılan toplu sözleşme, daha önceki bölümlerde sözünü ettiğimiz, yalın üretimdeki ince işçi-işveren dengesinin kırılganlığına iyi bir örnek oluşturmaktadır. Sendika 1991 sözleşmesinde diğer maddelerin yanı sıra önemli bir başarı elde ederek, dört günlük ücretli izin hakkı elde etmiştir. Bu izinleri kullanmak için işçilerin sadece birkaç saat önceden amirlerine bildirmeleri yeterli olabilmektedir. Onca "karşılıklı işbirliği" söylemine rağmen, işçiler, öncelikle Cuma günleri olmak üzere bu haklarını derhal kullanmaya başlamışlar ve hatta kimi bölümler Cuma'ları kapanma noktasına gelmiştir. Yönetim bu hakkın kullanımını kısıtlamak amacıyla özellikle Cuma günleri için prim ödemeyi önerdiyse de işçiler kazandıkları bu tek özgürlük alanlarını feda etmek istememişlerdir. Bunun üzerine yönetim anlaşmayı tek taraflı olarak bozmuştur (Berggren, 1993:30). Anlaşılan Japon yöneticiler, Mazda'da Japon işçileri düzeyinde bir motivasyon oluşturmakta zorluk çekmektedirler.
İş yoğunluğunun azaltılması ise, diğer ülkelerdeki yalın üretim uygulamalarında gerçekleştirilen toplu sözleşmelerin hemen hepsinde dokunulmazlık içeren bir alan olarak kalmaktadır. Yalın üretimde emeği kuşatan temel faktörlere karşı bütünlüklü ve kökten bir muhalafet henüz gelişememiştir (Richardson ve Kilmister, 1994:61). Ancak böyle kökten bir muhalefetin koşullarının ülkelerin diğer sosyo-ekonomik güç dengeleriyle de belirleneceği gözardı edilmemelidir.
Bu açıdan, yalın üretimde İsveç deneyimi farklı bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. İsveç'te ekonomik krizin işyerlerine esnekleşme zorunluluğu gereği olarak yansımasıyla birlikte, sendikaların işverenin yalın üretim uygulamaları ile ilgili önerilerini kabul etmekten başka bir seçeneği kalmamıştır. Bu öneriler toplu sözleşme pazarlıklarında işyeri bazında esnekleşme ihtiyacını karşılamak üzere ekip çalışması ve rotasyonu içermekteydi. Sendikaların işverene göre konjonktürel olarak daha edilgin durumda olmasına rağmen, İsveç'in güçlü sendikal geleneklerinin etkisi ile; a) işyerlerinde çalışanlar arasında Japon tarzına göre daha dayanışmacı bir ilişki kurulması, b) ücretlerin daha dayanışmacı

bir şekilde belirlenmesi ve c) iş hızının daha düşük tutulması, sendikal hedefler arasına girebilmiştir. Diğer yandan, İsveç sendikalarının, işin zenginleşmesi veya kuralların çalışanlarla ortak olarak belirlenmesi koşuluyla, esnek iş normlarına bir itirazı olmamıştır (Thompson ve Sederlad, 1994:245-248).
Japon şirketlerinin diğer ülkelerdeki yalın üretim uygulamalarında bu özgül sistemin özünden çok sapamayacakları ortadadır. Ancak, sendikaların daha güçlü olmasının sistemi emekçiler açısından daha yaşanabilir hale getirdiği de bir gerçektir. Hiyerarşinin daha az katı olması, iş örgütlenmesinin daha dayanışmacı olması buradan kaynaklanmaktadır.

5- SONUÇLAR VE SENDİKAL TALEPLER

Yalın üretimin sendikalara etkisini ele alırken, öncelikle değerlendirilmesi gereken konu, işçilerin üretimden gelen güçlerinin artmış olup olmamasıdır. Daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi, üretim sürecinin işleyişinin çok hassas noktalarda işçilere bağımlı hale gelmiş olması, onların pazarlık güçlerini yükseltici bir faktör olarak değerlendirilebilir. "Kaizen" olarak adlandırılan sürekli iyileştirmeye dayanan sürecin, gerçekten bir yerde başlayıp biten bir süreç olmayışı, işçilerin sürekli dikkat, merak, çaba ve yaratıcı emeklerine duyulan ihtiyacın dönemsel değil, yapısal olduğu anlamına gelmektedir. Böylesi bir süreçte, işçilerin üretimi aksatma güçleri de yeniden tarif edilebilir.
Japon işverenler, işçilerin grev yaparak üretimi geçici olarak durdurmalarından fazla endişeye kapılmadıklarını ve bu kayıpları telafisi mümkün kayıplar olarak değerlendirdiklerini, ancak işçilerin öneri getirmeyi, yaratıcı emeklerini ve dikkatlerini üretimde seferber etmeyi durmaları halinde Japon sanayiinin çökeceğini söyleyebilmektedirler. Bu anlamda yalın üretimin sendikal hareket açısından değerlendirilmesi gereken en önemli özelliklerinden birinin işçilerin üretimden gelen güçlerinin, dolayısıyla pazarlık güçlerinin artması olduğu söylenebilir (Herlitzius,1995; Kern ve Schumann, 1985; Jürgens, 1987; Brödner,1985; Womack ve diğerleri, 1990).
Yalın üretim ile ortaya çıkan bir başka gelişme ise, bu sistemin işçilerinin Fordist emek sürecinde olduğu gibi yerlerinin kolayca bir başkası ile değiştirilebilecek özellikler taşımamasıdır. Sistemin ihtiyaç duyduğu motive olmuş, işletmesiyle bütünleşmiş işçi profilini oluşturabilmek için, onlara asgari düzeyde iş güvencesi vermenin gereğine inanılmaktadır. Aksi takdirde Japonya'da olduğu gibi işçiyi işe bağlıyacak makro düzeyde başka sosyo-ekonomik dinamiklerin (yan sanayide iş bulabilme, emeklilik ve sosyal güvenlik haklarında sınırlılıklar gibi...) harekete geçirilmesi gerekmektedir.
Bunun ötesinde, yalın üretim işletme içi sürekli bir eğitimi hedef aldığı için, işçileri sabit sermaye olarak değerlendirmek durumundadır. Çünkü her işçi, üzerine yatırım yapılmış, eğitilmiş bir unsur olmaktadır. Japonya'da çekirdek işçiler düzeyinde görülen ömür boyu istihdam olgusunun mantığı burada yatmaktadır. Eski sistemde, sendikal mücadeleler ile elde edilmeye çalışılan iş güvencesi, şimdi sistemin kendi mantığı için gerekli hale gelmiştir. Diğer ülkelerde yalın üretim uygulanan işletmelerde işgücü devir oranlarında önemli bir düşüş gözlenmektedir (Lang, 1992:54, Necef, 1994:270). Bu anlamda iş güvencesi sistemi desteklenirken, işçilerin elde ettikleri kalifikasyonları bir değişim değeri olarak pazarda sunabilecekleri toplumsal yapının ortadan kalkmaması konusunda da dikkatli olmak gerekmektedir.
Yalın üretim sisteminin işleyişindeki -daha önce ele aldığımız- ince dengelerden dolayı, sistemin kırılganlığı işçilerin motivasyonunu çok önemli kılmaktadır. İşçilerden işlerini, başkasının işyerinde emek gücünü satan biri gibi değil, işletmenin sahibi gibi yapmaları istenmektedir. Bu bir illüzyondur. Yapılmak istenen de bu illüzyonu gerçek gibi göstermektir. "Bu fabrika bizim" diye slogan atan işçiler, fabrikada sizi en mutlu edecek şey nedir diye sorulduğunda, "iş güvencesi" cevabını vermektedirler (Necef, 1994:268).
Bu anlamda, işverenlerin ideolojik propagandaları daha da belirginleşmekte ve bir yanılsama ortamı yaratılmak için her türlü çareye başvurmaktadırlar. Sağlanan görece önemli imkanlar -yüksek ücretler, iş güvencesi vb-, bu yanılsamanın temelini oluşturabilmektedir. Sendikaların bu süreçteki en önemli görevi, "Bu fabrika bizim" diyen işçiye bunun bir yanılsama olduğunu sürekli hatırlatmaktır. Toplumda zaten var ideolojik bombardımana, birde işletme-içi bütünleşme mekanizmaları eklenmiştir. Emek sürecinde emeğin reel olarak düzenlenmesinden başka, şimdi de ideolojik olarak düzenlenmesi gündeme gelmiştir (Jentsch, 1988:5).
Sendikalar bu süreçte, işçilerin bu yanılsama dünyasından çıkabilecekleri, hem kendi çıkarları hem de tüm toplumun çıkarlarını bütünsel biçimde değerlendirebilecekleri bir bilinç dünyası yaratmak durumundadırlar. Aksi takdirde, ülkemizdeki son derece kötü çalışma koşulları ve yedek sanayi ordusunun hacmi karşısında, kendi işletmelerinin gözlüklerinden dünyaya bakan ve kendi işletmesinin karlılığından başka bir perspektifi olmayan parçalanmış, bireyselleşmiş bir işçi sınıfı oluşacaktır.
Yalın üretimin en önemli farklılıklarından birinin işlevsel esneklik, toplam kalite yönetimi gibi uygulamalarla, iş yoğunluğunda büyük bir artış sağlandığını daha önce dile getirmiştik. İşçiler, bu yeni emek sürecinde bakımcıların, yöneticilerin veya başka arkadaşlarının birçok görevini üstlenmekte olduklarını söylemektedirler (Necef, 1994:233). Empoze edilen bu iş yoğunluğunun azaltılmaya çalışılmasının yanı sıra, işçilerin üstlendikleri yeni sorumluluklara uygun ek ücretler talep edilmesi için, sendikaların elinde çok somut veriler bulunmaktadır. Yapılan işlerin kapsamının genişletilmesi ve işbölümünün değişmesi yönündeki gelişmeler karşısında, işlerin kapsamı ve niteliğine ilişkin daha net tanımlar toplu sözleşmelere sokulmalı ve buna uygun ücretler talep edilmelidir (Herlitzius, 1995:49).
İş tanımlarında yapılan esnemeler titizlikle değerlendirilmeli, rotasyon, iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesi süreçleri ayrı ayrı tahlil edilmelidir. İşçilere daha çok beceri kazandıracak, üretim süreci konusunda daha fazla bilgilenmelerini

sağlayacak, üretimin yönetimine de katılabilmeyi getirecek iş zenginleştirilmesinin yanı sıra, işletme yönetimin sadece rotasyon ve iş genişletilmesine yönelik uygulamaları, iş yoğunluğunu arttırmak dışında işçilerin kalifikasyonlarının artmasına hizmet etmeyen uygulamalardır. Bu anlamda iş zenginleştirilmesi yönündeki uygulamaların var olup olmadığı denetlenmeli ve bunlara ağırlık verilmesi talep edilmelidir.

Bu sistemin en önemli özelliklerinden biri olarak ileri sürülen işçilerin kendi kendilerini yönetme sürecinin ve aldıkları sorumluluklarının, işletme içi hiyerarşik yapıyı dönüştürmesi için çaba sarfedilmelidir. Japonya'da işletmelerde hiyerarşik bir düzenin ve üretim alanında çok sayıda amirin var olduğu ifade edilmektedir.(Jürgens,1992 b:48) Yalın üretim ile ortaya çıkan, işlerin bütünleşmesi süreci, Japonya dışındaki başka uygulamalarda, hiyerarşik yapılar üzerinde çok daha radikal düzenlemelere yol açabilmiştir. Örneğin, yalın işletmelere örnek olarak gösterilen İsveç'deki Toledo otomobil fabrikasında bütün yönetici fonksiyonlar fabrikadan tasviye edilmiştir. Üst düzeyde uzman işçiler büyük oranda otonomiye sahip oldukları gruplar içerisinde, çalışma saatlerine varıncaya kadar, işletme yönetiminin fabrika bünyesinde yaptığı bütün işlemleri yapmaktadırlar (Spigel, 1993:101).

İşletme yönetimi ile işçiler arasındaki ilişkileri yumuşatmayı amaçlayan biçimsel uygulamaların yerine, işletme içerisindeki mevcut hiyerarşik mekanizmaların eleştirel analizi yapılmalı, üretken olmayan emeğin (beyaz yakalılar filosu) üretimden aldığı büyük pay da irdelenmelidir. İşçiler ve yöneticiler arasındaki ücretlendirme farkı Japonya'da 1:8 iken, Almanya'da bu oran 1:20 dolayındadır (Steinkühler, 1992:20). Hiyerarşik kademelerin ortadan kalkabilmesi için, işçilerin geniş çaplı bütünsel eğitimi ile, planlama ve karar alma süreçlerinde insiyatiflerinin ve deneyimlerinin kullanılması imkanı tanınmalıdır.

Yalın üretim ile gündeme gelebilen bir çalışma modeli de ekip çalışmasıdır. Böyle bir ekip modeli çalışması, Batı'da çalışma yaşamının insanileştirilmesi araştırmaları çerçevesinde de ele alınmış ve sendikalar tarafından işverene önerilmiş çalışma biçimleri arasında yer almaktadır (Wachtler, 1979:137). Ancak Japonya'da uygulanan ekip çalışması modelinin bu model ile birçok açıdan farklılıklar taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

Japon ekip çalışmasında, inceltilmiş hiyerarşik düzenlemeler ve personel değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı, bunun da işçilerin birbirleri ile rekabet etmeleri ve yarışmaları sonucunu doğurduğu görülmektedir. Personel değerlendirme sisteminde, tek tek işçilerin, yöneticiler tarafından bireysel performanslarının değerlendirmeye alınması ile, Japonya'daki birçok gerçeğin açıklanabileceğine dikkat çekilmektedir. Ekip içerisinde kendini öne çıkarmaya dayalı bu sistem ile, Japon işçilerin yüksek performansını, esnek çalışma biçimlerini, büyük oranda işçinin yaratıcılık süreçlerine aktif katılımını, buna bağlı olarak ortaya çıkan "aşırı çalışma" ve "psikolojik yükler"i, ayrıca Japon işçilerin neden tatil yapmadıklarını ve hastalık nedeniyle işe gelmeme oranının sıfırlara nasıl yaklaştığını açıklamak mümkün olabilmektedir (Jürgens, 1992(a):60; Dohse v.d., 1984:39).

Bu anlamda Japonya'da ortaya çıkan sorunlar ile karşılaşmamak için ekip çalışmasının koşulları konusunda işveren ile görüşmeler yapılmalı ve bir konsensus çerçevesinde bu modelin devreye sokulmasına çalışılmalıdır. Alternatif bir ekip çalışması modelinin özellikleri şöyle sıralanabilir:

-Yapılan işlerin içeriği tüm grup üyeleri için bütünsel olarak zenginleştirilmelidir.

- İş eğitimleri, ekip içerisindeki bütün üyelerin, ekip içi bütün işleri yapabilecek konuma gelmeleri hedeflenerek yürütülmelidir.

- Ekibin yükümlü olduğu işler, bu işlerin ekip içinde işbölümü, ekibin çabasına dayalı ödüllendirme sistemi çok dikkatle ele alınmalı ve ekip üyelerinin tek tek ödüllendirilmesine ekip içinde dayanışmayı bozacak şekilde rekabet yaratma tehlikesinden dolayı karşı çıkılmalıdır.

- Ekibin iş yükü ve personel sayısı, ekip içerisinde hastalık v.b. nedenler ile gelemeyecek işçiler göz önüne alınarak hesaplanmalıdır. Ayrıca, bu hesaplamada verimi düşük işçilerin, yaşlı işçilerin katılım potansiyelleri göz önüne alınmalıdır.

- Ekibin, çalışma koşullarına, iş yüklerine, kalifikasyon süreçlerine ve personel sayısı meselelerine itiraz hakkı saklı tutulmalıdır.

- Ekip içi görüşmeleri için yeterli bir süre, iş saatleri içerisinde değerlendirilmek üzere ayrılmalıdır.

- Ekip çalışmasının koşulları düzenlenirken, mutlaka dayanışmacı bir personel istihdam ve çalışma biçimi için çaba harcanmalıdır. Eğitim programları, ücret sistemi böyle bir bakış açısıyla ele alınmalıdır (Lang, 1992:55).

Yalın üretim hedefi doğrultusunda hareket eden işletmeler, işçilerin vasıflı hale gelmesine büyük bir önem vermektedirler. Bu da sendikaların ücret politikası, vasıf ve eğitim konularında daha geniş imkanlar elde etmelerinin yolunu açmaktadır. 1985 de çıkarılan bir yasa uyarınca, İsveç'de 150.000 DM'ın üzerindeki kazançların % 10'nunun eğitim yada araştırma geliştirmeye ayrılması kararlaştırılmıştır. Bu fonun kullanılış biçimi sendikalarla tartışılacaktır. Volvo'da bu fon miktarı 180.000.000. DM civarındadır (Auer, 1988:22).

Eğitim politikaları saptanırken, sendikaların üzerinde durması gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

-Sadece seçilmiş belirli işçi grupları için değil, tüm işçiler için geniş kapsamlı eğitim çalışması yapılmalıdır.

- Eğitim saatlerinin iş saatlerinin içerisinde değerlendirilmesi, vasıf düzeylerinin, vasıflılaşma çabalarının ayrıca ücretlendirilmesi talep edilmelidir.

- Kalifikasyonlarını geliştirmeye yatkın olmayan veya istekli olmayan işçilerin dıştalanması engellenmelidir (Lang, 1992:5).

- Mevcut uygulamalarda, en yüksek kalifiyelik düzeyine sahip olanlar, en yüksek eğitim şansına, en düşük kalifiyelik düzeyine sahip olanlar da, en az eğitim şansına sahip olmaktadırlar. Sendikalar, özellikle yaşlı işçiler ile kadınların iş alanlarını kaybetme risklerini, bu kesimlerinin kalifiyelik düzeylerinin yükseltilmesi ve emek pazarındaki şanslarının böylece arttırılması yoluyla azaltmayı hedeflemelidirler (Riester, 1992:97). Volvo'da sendikalar, eğitim harcamalarına ayrılan fonun % 80'ninin düşük kalifiyelik düzeyindeki çalışanlara ayrılmasını sağlamışlardır (Auer, 1988:22).

Yeni üretim organizasyonları ile ortaya çıkan birtakım düzenlemeler, örneğin kalite çemberleri, işçilerin hem kendi aralarında hem de amirleri ile girdikleri ilişkilerde değişiklikler yaratmıştır. Eski sistemde, işçiler ne kendileri ile ilgili, ne de üretim süreciyle ilgili birtakım problemleri direkt olarak kendileri çözme yoluna gitmiyorlardı. İş yeri temsilcileri onları temsilen bu tip sorunlarla ilgileniyordu. İşçilerin üretim süreci içerisinde değişen konumlarına paralel olarak, işyeri temsilcilerine duyulan ihtiyacın düzeyi de değişmiştir.

Bu güne dek, endüstri ilişkileri, işveren sendikası- işçi sendikası- iş yeri temsilcisi biçiminde yürüyen üçgen oluşturmuştur. İşyeri temsilcisinin daha önceki süreçteki klasik görevlerinin yanında, yeni görevler üstlenmek zorunda kalacağı düşünülmektedir. Bu anlamda profesyonel biçimde bir işyeri temsilciliğine, özellikle iş yükü denetimi açısından büyük ihtiyaç vardır (Klitze, 1993:132).

Bu yeni organizasyon biçimleri, herzaman işyeri temsilcilerinin gücünün zayıflatılması anlamına gelmemektedir. Aksine bunlar yeni birtakım sorumluluklar ve görevler ile donatılmaktadırlar. Birçok yerde bunlar yenileşme hareketinin içinde görevlendirilmektedir. O zamana kadar yöneticilerin görev alanı içerisinde bulunan birçok konuya kafa yormak durumunda kalmaktadırlar. Bu durumda işyeri temsilcileri, Fordist dönemden çok daha fazla, işletme içerisindeki değişimlere karşı uyanık olmak durumundadırlar. Mevcut duruma teslim olmak veya değişimlerin gerisinde kalmak yerine, değişimlerin önünde gitmek durumundadırlar. İşçiler bu süreçte herzamankinden daha fazla sendikanın desteğine ve yönlendirmesine ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir (Dörre, 1995:16).

Yalın üretim sisteminde kafa emeği ve kol emeğinin birlikte kullanımı ve işlerin geniş ölçüde bütünselleşmesi süreci, beyaz yakalı ve mavi yakalı işçi tanımlarının iç içe geçmesi sonucunu doğurmuştur. Bu tür süreçlerin ileri bir düzeye vardığı ülkelerde, İsveç gibi, beyaz yakalı işçilerin ve mavi yakalı işçilerin birlikte örgütlenmesi, bir zorunluluk olarak gündeme gelmeye başlamıştır. Japonya uygulamasında da memurlar ve işçiler aynı sendikada birlikte örgütlenmektedirler (Steinkühler, 1992 :20).

Sendikalar esnek üretim uygulamalarının istihdamı azaltıcı etkilerine karşı mutlaka bir taslak geliştirmelidirler. Kısa vadede, eğitim zamanlarının, dinlenme zamanlarının ve toplantı zamanlarının iş saatlerinin içerisine dahil edilmesi, orta vadede çalışma saatlerinin kısaltılması çalışmaları sendikaların bu süreçte ortaya çıkan en önemli görevidir. Teknik ve örgütsel bazda ortaya çıkan değişimi ve bu süreçte açığa çıkacak emek fazlasını, çalışma saatlerindeki kısaltılma ile değerlendirmek ve bu yolla emek yoğunluğunu kontrol altına almak gerekmektedir (Lang, 1992:55).

Yalın üretim ile bütün dünyanın gündemine daha yoğun biçimde gelen bir başka konu da ekoloji konusudur. Endüstri toplumunun ekolojik yenilenmesinin işletme içerisinde başlayacağı unutulmamalıdır. İşçilerin bu konudaki görüşlerini dile getirecek kanalları açmak, yeni fikirlerin doğmasını teşvik etmek çok önemlidir. Çevre koruması, geri dönüşümlü ürünler, ekolojik gelişim ve ürünlerin yaratacağı sonuçlar ile ilgili olarak sendikanın görüşlerinin ortaya konulması gerekmektedir (Steinkühler, 1992:21).

Sonuç olarak, yalın üretimin emeğin üretkenliğini arttırarak verimlilik artışına neden olduğu açıktır. Ancak, işletme içerisinde elde edilen tasarruflar toplumsal gelişmeye hizmet edecekse ve işletme içerisinde düşürülen maliyetler, çeşitli toplumsal maliyetlere yol açmayacaksa bir anlam ifade eder. Sendikaların bu konuların da takipçisi olmaları ve baskı gücü fonksiyonlarını yerine getirmelerine bu süreçte her zamankinden daha çok ihtiyaç vardır. Post-Fordist üretim sistemlerinin uygulanmasında emekten yana doğru taleplerin geliştirilmesi sendikaların gündemindeki en önemli konu olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aglietta, M., A Theory of Capitalist Regulation: the US Experience, New York Books, 1979.
- Altmann, R., "Japonische Arbeitspolitik- eine Herausforderung", in: Lean Production, Dialogtagung der Hans Böckler Stiftung und IG Metall, Frankfurt/M, 30 Juni-1 Juli 1992, Baden-Baden, 1992.
- Ansal, H. ve Necef, Ş., "Japon Post-Fordizmi ve Türkiye'ye Uygulanması", Petrol-İş 1993-1994 Yıllığı, İstanbul,
- Aydınceren, A., "Toplam Kalite Yönetimi", Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Ocak 1993.
- Auer, P., Gruppenarbeit bei VOLVO: Aktuelle Tendenzen und Hintergründe, WZB, 1988.
- Berggren, C., "Lean Production- The End of History?", Şubat 1993.
- Blackburn, P., Coombs ve R., Green, K., Technology, Economic Growth and Labour Process, New York, St.Martins, 1985.
- Blauner, R., Alienation and Freedom, Chicago University Press, Chicago, 1964.
- Braverman, H., Labor and Monopoly Capital, Monthly Review Press, New York, 1974.
- Brödner, P., Fabrik 2000,Bohn, Sigma Verlag, 1985.
- Brusco, S., "The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration", Cambridge Journal of Economics, Vol.6, No.2, 1982.
- Casey, B., "Survey Evidence in Non-Standard Employment", Pollert, A. (Ed.),
Farewell to Flexibility?, Blackwell, Oxford, 1991.
- Deutschmann, C. ve Weber, C., Das japanische "Arbeitsbienen-Syndrom", Berlin, WZB, 1987.
- Deutschmann, C., "Sind dezentralisierte Formen der Interessenvertretung überlegen? Zur Lage der japanischen Gewerkschaften", in: Zukunft der Gewerkschaften, Hg. Jentsch-Walter Müller, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1988.
- Dicle, Ü., Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayını No:320, Ankara, 1995.
- Dikmen, N., "JIT Sisteminde Üretim Prosesinin Basitleştirilmesi", Standart Dergisi, Yıl:34, Sayı:397, Ankara, Ocak 1995.
- Dohse, K., Malsch, T. ve Jürgens, U., Vom "Fordismus" zum "Toyotismus", Berlin, WZB, 1984.
- Dörre, K., "Bewegung in die Arena!" Die Mitbestimmung, November 11/95.
- Gartman, D., "Origins of the Assembly Line and Capitalist Control of Work at Ford", A. Zimbalist (Ed), Case Studies on the Labor Process içinde, Monthly Review Press, New York, 1979.
- Harrison, B., Lean and Mean:athe Changing Landscpe of Corporate Power in the Age of Flexilibility, Basic Books, New York, 1994.
- Herlitzius, S., Lean Productıon- Arbeitsrechtfragen bei Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit, Nomos Verlaggesellschaft,Baden-Baden, 1995.
- Hirschhorn, L., Beyond Mechanization: Work and Technology in the Post- Industrial Age, Cambridge MA:MIT Press, 1984.
- Hoffman, K. ve Kaplinsky, R., Driving Force, UNCTC Study, Westview Press, 1988.
- Humprey, J., "Japanese Methods and the Changing Position of Direct Production Workers: Evidence From Brazil", Elger, T. ve Smith, C. (Ed.), Global Japanization?, Routledge, Londra ve New York, 1994.
- Ishıkawa, K., Toplam Kalite Kontrol, Çeviri:Şişe Cam Eğitim Müdürlüğü, 1990.
- Itoh, M., "Japan in a New World Order", The Socialist Register 1992, London.
- Jensch-Walter,M., "Flexibler Kapitalismus und kollektive Interessenvertretung", in: Zukunft der Gewerkschaften, Hg. Jentsch-Walter Müller, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1988.
- Jürgens, U., Gegenwaertige technisch-organisatorische Wandlungsprozesse im Betrieb in arbeitspolitischer Perspektive, WZB, 1987.
- Jürgens, U., "Mythos und Realitaet", in: Lean Production-Schlanke Produktion, Hans-Böckler-Stiftung, Tagungsband vom 22/23 Januar 1992, Düsseldorf, 1992 a.
- Jürgens, U., "Ein schlankes Produktionssystem beseitigt jeden Spielraum-darum ist es schlank", Die Mitbestimmung, April 1992(b).
- Kantarcı, H., "Toplam Kalite Yönetimi", Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, İstanbul, Ocak 1995.
- Kavrakoğlu, İ., Kalder Yayınları, İstanbul, Ekim 1992.
- Kenney, M. ve Florida, R., Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the U.S., Oxford University Press, 1993.
- Kern, H. ve Schumann, M., Das Ende der Arbeitsteilung, München, 1985.
- Kern, H. ve Schumann, M., "Limits of the Division of Labour: New Production Concepts in West German Industry", Economic and Industrial Democracy, No.8, 1987.
- Kempe, M., Die Kraft kommt von den Wurzeln. Perspektiven der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland, Frankfurt, 1990.
- Klitze, U., "Lean Production: Brauchen wir eine neue gewerkschaftliche Betriesbpolitik?", in: Schlanke Productıon, Regionalentwicklung und Industriepolitik, Hrsg. Peter Strutyski, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 1993.

- Koike, K., Understanding Industrial Relations in Japan, New York, St. Martin's Press, 1988.
- Lang, K., "Toyotismus ist eine Rationalisierungs- und keine Humanisierungsstrategie", Die Mitbestimmung, April, 1992.
- Masami, N., "Toyotismus am Ende?", in: Lean Production, Dialogtagung der Hans Böckler Stiftung und IG Metall, Frankfurt/M, 30 Juni-1 Juli 1992, Baden-Baden, 1992.
- Murray, R., "Life after Henri (Ford)", Marxism Today, October 1988.
- Necef, Ş., "Yeni Üretim Organizasyonları ve Emeğin Değişen Konumu", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.
- Onaran, Ö., "Emekçilere Karşı Saldırının 'Esnek' Biçimi", Söz Dergisi, 9 Mart 1996.
- Palloix, C., "The Labour Process from Fordism to Neo- Fordism", The Labour Process and Class Struggle içinde, Stage 1, London, 1976.
- Piore, M. ve Sabel, C., The Second Industrial Divide, New York, Basic Books, 1984.
- Pollert, A., "Dismantling Flexibility", Capital and Class, No.34, 1988.
- Richardson, T. ve Kilmister, A., "New Management Techniques:The British Experience", International Marxist Review, 15, 1994.
- Riester, W., "Die alten Strukturen den tayloristischen Arbeitsorganization veraendern", in: Lean Production-Schlanke Produktion, Hans-Böckler-Stiftung, Tagungsband vom 22/23 Januar 1992, Düsseldorf, 1992.
- Roobeek, A., "The Crises of Fordism and the Rise of New Technological Paradigm", Futures, April 1984.
- Rosenberg, N., Perspectives on Technology, Cambridge university Press, 1976.
- Sayer, A., "New Developments in Manufacturing: The 'Just-in-Time' System", Capital and Class, No.30, 1986.
- Sayer, A., "Post-Fordism in Question", International Journal of Urban and Regional Reseach, 1989.
- Schonberger, R.J., Japanese Manufacturing Techniques, New York, The Free Press, 1982.
- Shimada, H. ve MacDuffie, J., Industrial Relations and "Humanware", Cambridge MA,1986.
- Smith, T., Lean Production: A Capitalist Utopia?, International Institute for Research and Education, Amsterdam, 1994.
- Steinkühler, F., "Für eine demokratische und soziale Unternehmensreform- gewerkschaftliche Antworten auf die Japanische Herausforderung", in: Lean Production, Dialogtagung der Hans Böckler Stiftung und IG Metall, Frankfurt/M, 30 Juni-1 Juli 1992, Baden-Baden, 1992.
- Tanış, N., "Maliyet Muhasebesi Açısından Sıfır Stokla Üretim Sistemi (JIT)", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, No.4, Ankara, 1994.
- Taylor, F.W., Principles of Scientific Management, New York, 1911.
- Thompson, P. ve Sederblad, P., "The Swedish Model of Work Organization in Transition", Elger, T. ve Smith, C. (Ed.), Global Japanization?, Routledge, Londra ve New York, 1994.
- Tokunaga, S., "Die Beziehungen zwischen Lohnarbeit und Kapital in japanischen Grossunternehmen", Leviathan, Heft 1, 1983.
- Tomaney, J., "The Reality of Workplace Flexibility", Capital and Class, No.40, 1990.
- Unterweger, P., "Toyota und die Weltautomobilindustrie: Blebit alles beim Alten?", in: Lean Production, Dialogtagung der Hans Böckler Stiftung und IG Metall, Frankfurt/M, 30 Juni-1 Juli 1992, Baden-Baden, 1992.
- Wachtler, G., Humanisierung der Arbeit und Industriesoziologie, Stutgart, Berlin, Köln, Mainz, Verlag W. Kohlhammer, 1979.
- Womack, J., Daniel, J. ve Roos, D., The Machine That Changed the World, Macmillan, New York, 1990.
- Zuboff, S., In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power, Basic Books, New York,