

ÜRETİMİN SINIRLANDIRILMASINDA SOSYAL - PSİKOLOJİK ETMENLER

Murat ŞEKER

Siyasal Bilgiler Fakültesi
Sosyoloji Kürsüsü Asistanı

GİRİŞ

Bu yazıya temel olan araştırma, imalat sanayiinde bir iş kolunda yeni teknolojinin getirdiği toplumsal çatışmayı ve bu sorun karşısında yönetimin ve sendikanın tutumlarını açıklamak üzere yapılmıştır. Yeni teknolojinin, toplumsal yapı üzerinde yapacağı etkiler önceden düşünülmemiş (ki bu durum yönetimin kendi içinde ve sendika ile arasında bulunan haberleşmenin yeterli olmamasından ortaya çıkmaktadır) örgüt kendisini bir toplumsal çatışma içinde bulmaktadır. Toplumsal çatışma, çalışanların kendilerini güven içinde görmemeleri, üretimin sınırlandırılması, kalitenin düşmesi gibi şekillerde ortaya çıkmakta ve grev ya da yasa dışı bir şekilde işi bırakma yolunda patlamaya hazır bir potansiyel oluşturmaktadır. Üretimin yapılmadığı böyle bir durum toplumsal çatışmanın son dönemidir; araştırdığımız örgütte zaman zaman buna yaklaşılmıştır.

Araştırılan örgütün 1978 yılına kadar geçerli olan Toplu İş Sözleşmesi gaye olarak, «...işveren ile sendika üyeleri arasında sağlam ve yapıcı temeller üzerinde ahenkli bir çalışma düzeni» (T.İ.S. m 1) kurmayı göstermektedir. «Taraflar karşılıklı olarak hak ve borçlarına gösterecekleri saygı ve tam işbirliği ruhunun müreffeh ve müstahsil bir istihdam ortamı meydana getireceği inancını teyid, bütün faaliyetlerini bu müsbet yolda birleştirmeyi taahhüt ederler» diyen toplu iş sözleşmesine karşın, görüşülen taraflar birbirleri için iyiniyetli olmama savını sürekli olarak öne sürmüşlerdir. Bu durumları açıklama yönünde bir öneri olarak alınabilecek «grup» yaklaşımının üzerine dayalı olduğu varsayımlar önümüzdeki sayfalarda araştırma bulgularının sınavından geçirilecektir.

Teknoloji, Örgüt ve Toplumsal Yapı İlişkisi;

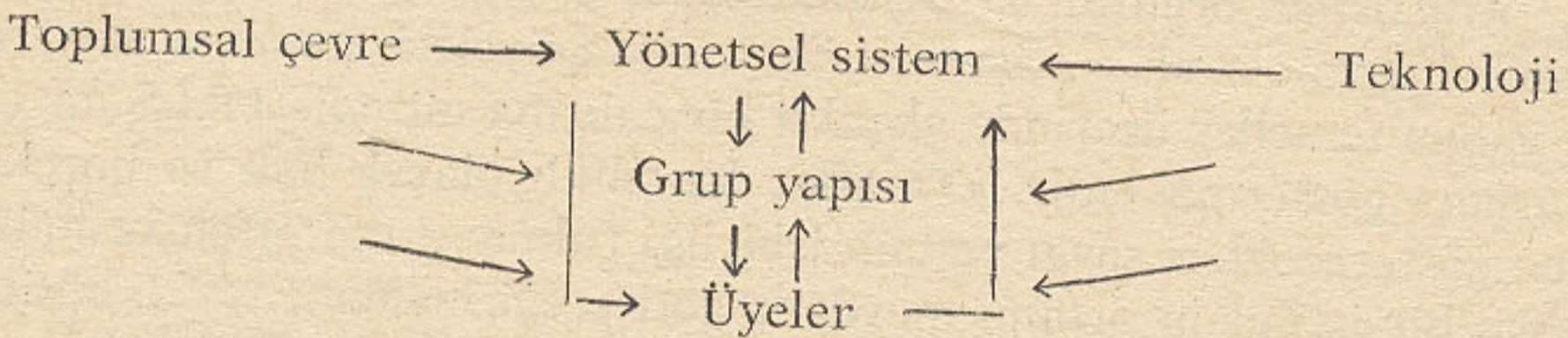
Önce Taylor'ın yüzyılımızın başında ortaya attığı bir soruna dikkati çekmemiz gereklidir; örgüt gerek hizmet gerekse mal üretsin, insanlardan oluşmuştur. Gerçi Taylor meta üretimi yapan örgütlerde yöneticilerin para harcayıp getirdikleri ve «gözlerinin gördüğü»¹ makinalara, gözlerinin görmediği yönetsel yapıyı tercih etmelerini eleştirmek için bunu yazmıştı. Sonuç olarak da kendisi de bir formel örgüt yapısından öte toplumsal yapıya pek önem vermemişti ama zamanı içinde düşünülürse bu, çağımız düşünürlerini toplumsal yapının önemine götürmüş önemli bir gelişmedir ve hatta yadsınması olanaksız olan formel yapının önemi de, günümüz Türkiye-sinde çoğu örgüt için bile geçerli bir dikkat çekme olmaktadır.

Çalışan bir fabrika biraraya getirilmiş alet ve makinalardan çok öteye bir şeydir. Fabrikanın teknolojik yapısı ile insan örgütü birbirleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşim nedeni ile, teknolojide bir değişiklik insan örgütünün buna uyum sorununu da birlikte getirecektir.

Bu durumda karşılıklı ilişki içinde bulunan teknik ve toplumsal yapıların birinde ortaya çıkacak bir değişikliğin diğerlerini etkilemesi olağandır. «...teknoloji ithal eden büyük endüstri kuruluşlarında işbölümü ve tanımı, işçinin hüner düzeyi, çalışma ortamı ve koşullarının, ithal edilen teknoloji türünün özelliklerini yansıtması beklenir»². Özellikle çalışan ortam ve koşullarının ise toplumsal yapı ile doğrudan ilgili olduğu ve bu alanda önemli etkiler yapacağı kuşkusuzdur.

Sonuç olarak örgüt içinde teknolojik ve toplumsal yapıların ilişkilerinin aşağıdaki şemada olduğu gibi gösterilmesi olanaklıdır;

ÖRGÜT³



(1) F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, Harpers, New York 1934, s. 62.

(2) Ayşe Öncü, Örgüt Sosyolojisi, Sosyal Bilimler Derneği Yayını G-7 1976, s. 76.

(3) Ayşe Öncü. Aynı Eser. S. 23.

Toplumsal Çatışma;

Teknik ve toplumsal yapılardan birinde yapılan bir değişikliğin diğerine yansıdığı belirtilmişti. Bu yansıma olgusu düşünülmeden ve planlanmadan yapılan değişiklikler, toplumsal çatışma ile sonuçlanırlar. «Çatışma değişim sonucudur ve değişim doğurur»⁴. Değişiklik yapılırken dikkatli davranılmazsa çıktı kalitesinde düşme ve çalışanların greve gitmesine değin varan sürtüşmeler olur⁵.

Teknolojik ve yönetsel sistemlerde yapılacak değişimler üzerinde düşünmüş olan Taylor sonuç olarak, geri zekâlı bir işçinin yeniliği daha kolay benimseyeceği sonucuna varmıştır. Ona göre sıradan bir işçiye en zor işleri yapması öğretilir ve böyle bir işçi tekdüzenlikten şikâyetçi olmaz⁶.

İnsanları birer makina sayacak olursak bu doğrudur. O zaman Taylor'ın dediği gibi işçinin tek amacı yüksek ücretler ve işverenin tek amacı düşük üretim giderleri olacak ve bu ikisi bir yerde karşılaşarak bir denge kurulacaktır. İşçi davranışlarının bu etkinlik düşüncesini doğrulamadığı günümüzde artık biliniyor. İşçiler bireysel ve toplu davranışları ile yönetimle böyle bir işbirliğinde bulunmaktansa formel örgüt plâncılarını yanıltarak çoğu zaman verimin düşmesine neden olmuşlardır⁷. «Geleneksel tarımsal topluluklarda, patronlar olsun, ırgatlar olsun, bütün topluluk üyeleri çıktı standartlarını kabûl ederlerdi... (Günümüz) sanayinin çoğunda ise bu tür bir görüş birliği yoktur.»⁸ Hele işçilerin ücretlerinin bir koz olarak kullanılması yolu ile emek-sermaye ilişkilerinin düzenlenebileceği düşüncesi hiçbir geçerlilik taşımamaktadır⁹.

«... Çalışmak üzere gelen bütün bir kişidir. Kendisiyle birlikte örgütün önceden kestiremediği ve örgüt planına açık olarak uymayan birçok tutum, duygu ve algılar getirmektedir.»¹⁰ Bu tutum, duygu ve algılar ile işe başlayan işçi, çalıştığı yerde kendisi gibi düşü-

(4) A. Handbook of Management, Ed. Thomas Kempner, Penguin Books, 1976 s. 93.

(5) F. W. Taylor, Aynı Eser, s. 60.

(6) F. W. Taylor, Aynı Eser, s. 28.

(7) Walter Buckingham, Automation, Mentor Books, New York, 1963, s. 121.

(8) George C. Homans, İnsan Grubu, Çev. Oğuz Onaran, Baskın Oran, Ünsal Oskay, TODAİE Yayını, Sayı 121, Sevinç Matbaası, Ankara 1971, s. 218.

(9) W. Buckingham, Aynı eser, s. 134.

(10) Edgar H. Schein, Örgüt Psikolojisi, TODAİE Özel Dizi no 3, Çeviren Mustafa Tosun, Ankara 1977 Teksir, s. 21.

nenleri bulmakta güçlük çekmemekte ve formel yapı içinde akla gelmeyen gruplaşmalar ortaya çıkmaktadır. «Bir işçinin iyi çalışıp çalışmaması, kazanacağı paradan, ya da üstünün onu zorlayıp zorlamamasından çok iş arkadaşının iyi çalışıp çalışmamasına bağlı olabilir. Örgüt içinde, hangi davranışların doğru ve uygun olduğu ve yapılacak işin cins ve miktarı ile ilgili normlar koyan birçok grupların bulunduğu»¹¹ gözden uzak tutulmamalıdır.

Gruplar «... Gerçeği saptama ve çözümleme aracıdır. Patronlarının köle gibi adam çalıştıran bir kimse olduğu konusunda birçok işçinin uyuşması ya da karşılıklı anlaşma yoluyla, daha fazla çalıştıkları takdirde yönetimin yaptıkları işte parça başına ücreti indireceği tarzında bir gerçeğin saptanmasında olduğu gibi, grup üyeleri arasında fikir birliği kurularak, sosyal çevrenin belirsiz kısımları «gerçek» ve «tutarlı» hale getirilebilir...» Grup, «ortak ve güçlü bir düşman ya da tehdide karşı güvenliği artıran ve güçlülük duygusu veren bir araçtır. Gruplar, sendikalar gibi pazarlık birimleri şeklinde birleşerek ya da çıktının sınırlanması konusunda aralarında anlaşarak yönetimin ayrı ayrı üyeler üzerindeki bazı etkilerini dengeleyebilirler»¹². Burada belirtmek gereklidir ki, grubun harekete geçmesi için böyle bir tehlikenin gerçekten var olup olmaması önemli değildir, çalışanların böyle bir tehlikenin varlığını düşünmeleri yeterlidir.

Grupların çalışma düzenine etkileri üzerine en önemli araştırmalardan biri kuşkusuz Hawthorne Araştırmalarıdır. Bu araştırmalarla, rasyonel işçi kavramının reddedilmesi mümkün olmuştur. Çalışanların «rasyonel» sayılamayacak gruplaşmalar içinde buldukları anlaşılmıştır. Nitekim... «bir bütün olarak grup, bazı «normlar»a, yani neyin nasıl yapılacağı hakkında bazı fikirlere sahipti. Bu normlardan birkaçı grubun üretim oranı ile ilgili idi; bunlar «alınan ücrete karşılık bir günde çıkarılması gereken iş miktarı» kavramıyla, en iyi biçimde açıklanabilir. Başka deyişle, grup ne miktar üretimin «uygun» olacağı hakkında bir norm koymuştu; norm 6000 birim olarak saptanmıştı; bu rakam yönetimi tatmin etmekle birlikte, yorgunluk sınırlayıcı tek etken olarak alınırsa işçilerin üretebileceği miktarın çok aşağısında bulunmaktaydı. Bu temel normla ilgili iki norm daha vardı; hiçbir üyenin grubun öbür üyelerinin çok üstünde üretimde bulunmaması gerektiğini ifade eden «gayretkeş olmayınız» normu ile hiçbir üyenin öbürlerinin göre çok az üretimde bulunmaması gereği-

(11) E. H. Schein, Aynı Eser s. 3.

(12) E. H. Schein, Aynı Eser s. 121.

ni belirten «dalgacı olmayınız» normu. Bu iki normdan sapma, şaka yollu azarlamalara, hizaya getirmek için sosyal baskıya, baskıdan da sonuç alınmaması halinde sosyal ilişkilerin kesilmesine yol açmaktaydı. İşçilerin kapasitelerinin altındaki bir düzeyde üretimde bulunmak üzere danişıklı hareketlerini ifade eden bu iki norm birarada «üretimin sınırlandırılması» sonucunu vermekteydi»¹³.

Ancak grupların etkileri üzerine bunları söyledikten sonra, belirtmek gereklidir ki, Hawthorne'da grup üyeleri «karşılıklı yardım, üretimi sınırlandırmak gibi bazı durumlarda işbirliğinde bulunmuşlarsa da başka durumlarda bölünmüşlerdir»¹⁴. Bu araştırmalarda, grubun örgütleniş biçimi ile davranışları arasındaki ilişkiler spontane olarak ele alınmıştır. Sendika olgusu ise hiç ele alınmamıştır. Nitekim bu araştırmaların okuyucusu «herhangi bir sendikanın grubun davranışlarına bir etkide bulunduğunu gösterecek bir açıklama... bulamayacaktır, bu da bugün işletmelerde sendikaların önemi gözönünde tutulursa tuhaf görünür»¹⁵.

Oysa sendikaların etkileri üzerine söylenecek çok şey vardır. Bu etkiyi olumsuz yönden alan bir görüşe göre; «işçiler için işveren karşısında birleşme, güvensizliği ve anarşizmi ifade etmektedir. İşçi işverenin adil muamelede bulunacağına ve onu koruyacağına inanmaktadır, ummaktadır. Türkiye'deki sendika üyesi işçilerin, toplam işçilere oranındaki düşüklük bunun güzel bir örneğidir»¹⁶. Yine aynı görüşe göre, işkolunda sendikanın varlığını kabul zorunlu ise bu örgütün etkilerinin sınırlandırılması gereklidir. Geniş etkili bir sendika işçiler için zararlıdır; örneğin sendikaların üretimi kısıtlaması uzun dönemde fabrikanın rekabet gücünü azaltarak işsizliğe neden olur, ayrıca da çalışanları tembelliğe alıştıırır¹⁷. Bu görüşleri doğrulayabilecek verilerle araştırma sırasında karşılaşılmasının belirtilmesi gereklidir. Araştırma sırasında, sendikanın, çalışanların zorunlu örgütlü davranışlarının düzenlenmesinde gerekli ve yararlı bir örgüt olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

Sendikaların ana ekonomik hedefleri bütün üyelerin ücretlerinin düşmesini engellemek ve mümkünse artırmaktır; çalışma saatlerini işin devamlılığını sağlamaktır. işçi - işveren ilişkilerini inceleyerek :

(13) E. H. Schein, Aynı Eser s. 44.

(14) G. C. Homans, Aynı Eser s. 51.

(15) G. C. Homans, Aynı Eser s. 36.

(16) R. Metin Türko, Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Cumhuriyetin 50 yılı Armağanı, Sevinç Matbaası, Ankara 1973, s. 79.

(17) F. W. Taylor, Aynı Eser, s. 188.

1. İşçilerin ve işverenlerin çıkarları genel olarak çatışır;
2. Ürünün bölüşümü üzerinde işçiler ve işveren arasında pazarlıkla ücret tayin edilir;
3. Ücret ve çalışma koşullarını bu pazarlık gücü tayin eder;
4. İşverenin pazarlık gücü tek tek işçilere karşı çok güçlüdür;
5. İşveren işçiye karşı bütün pazarlık gücünü kullanacaktır;
6. Bu nedenle bireysel pazarlıkta işçi kaybetmeye mahkûmdur;
7. İşveren bu nedenle işçilerin birbirleri ile yarışmasından ve çatışmasından kârlı çıkacaktır¹⁸.

İşte sendikanın işçi çıkarını savunmada önemi burada ortaya çıkmaktadır. Sendikalar yönetimin pazarlık gücüne karşı,

a. Benzeri çalışma koşulları altında aynı ücretin alınmasının sağlanmasına,

b. Çalışma koşullarında sık sık değişiklik yapılarak benzeri çalışma koşulları bulunan işler arasında değişiklik yaratılmasının engellenmesine çalışırlar¹⁹.

Bu nedenlerle, sendikanın, çalışma koşullarında değişiklik yapacak yeni alet, yöntem ve süreçlerin getirilmesinde kendisine danışılmasını istemesi olağandır. Yine bireysel pazarlığın gruptan uzaklaşmamasını sendika sağlamalıdır²⁰. Az işçi çalıştıran teknolojilerin ve otomasyonun, henüz işçi örgütlerinin bulunmadığı yeni kuruluşlarda ortaya çıkmasının bir nedeni de budur²¹.

Teknolojik Değişim;

Çoğu kimseler iyi bildikleri belirli işlerle uğraşmaktan zevk duyarlar. Çalışanların yapılan değişikliklere karşı çıkmalarının bir nedeni de bu alışılmış çalışma koşulunun yitirilmesi korkusudur. Bu bir ölçüde sanayi işçileri için de geçerlidir. Aletlerin ve çalışma koşullarının belirli bir biçimde ve düzende bulunmasının kendi belirli ustalıklarıyla bir arada bir iş güvenliği sağladığını düşünürler. Bu genellikle de doğrudur ve çalışanların çeşitli yöntemlerle teknolojik değişime karşı çıkmalarında etkin olur²².

(18) Trade Unions, Selected Readings, Ed. W. E. J. McCarthy, Penguin Books, 1972 s. 37.

(19) Trade Unions, s. 41.

(20) Trade Unions, s. 43.

(21) W. Buckingham, Aynı Eser, s. 132.

(22) W. Buckingham, Aynı Eser, s. 119.

Teknolojik değişimle beraber, çalışanların sayısı ve mallara olan talep sabit kabûl edilirse, artan işsizlik tehlikesi de vardır. Üstelik, yeni teknoloji, değişik nitelikte uzmanlara yol açarak o zamana kadar çalışanların yaptıkları işleri onların beceremeyecekleri bir hale sokabilir²³.

Diğer taraftan da, teknolojik gelişme ile sendikanın, pazarlık gücü artabilir. İleri teknikle çalışan işletmelerde işin durdurulmasının çok büyük zararı olacaktır, üstelik emek sermaye oranında emeğin oranı azalmış olacağından işçi ücretlerinin maliyet üzerine etkileri de düşmüş olacaktır²⁴. Böyle bir durumda, hem işkolu düzeyindeki dengenin sağlanması ile bütün ekonomi arasındaki organik bağ çok güçleneceğinden ve böylelikle sendikanın çalışma alanı bütün ekonomiyi ilgilendireceğinden, hem de gerek çalışanların yükselen sosyo-ekonomik statüsü gerekse sendikanın yönetim ile kısır çekişmelerden sorunlu uzaklığı nedeni ile sendikaların daha genel ve toplumsal - siyasal sorunlarla uğraşması kolaylaşır ve hatta bir zorunluk haline girer²⁵.

Yöntem;

Araştırma Kasım 1976 - Şubat 1977 tarihleri arasında aralıklı olarak yapılmıştır. Araştırma sırasında derinlemesine görüşme ve başka gözlem yöntemleri kullanılmıştır. Önce fabrikanın bağlı bulunduğu holding yöneticileri ile hem izin almak hem de araştırmanın bir bölümü olarak mülâkat yapmak için görüşülmüş, daha sonra da fabrika yöneticileri, sendika çevreleri ve işçilerle görüşülmüştür.

Ülkemizde gerek özel gerekse kamu kesiminde olsun fabrikalarda araştırma yapmak için yönetimin iznini almak bir zorunluk halinde görülmektedir. Aksi durumda işyerine girmek bile olanak dışıdır. Bazı Amerika'lı yazarlar böyle bir izin alma durumunu araştırmanın sağlığını zedeleyici bir unsur olarak görmektedirler. Gerçekten de yönetim izin verirken çok titiz davranmakta, araştırma-cıya adeta işyerini karıştırmaya, yasa dışı klikler örgütlemeye gelmiş biri gözüyle bakmaktadır. Yönetim bu kuşkucu tavrı ile araştırmacının çalışmasının kısıtlanmasını sağlamakla kalmamakta, haklı olarak da, işyerinde çalışmaların aksamamasını araştırmacı-

(23) D. M. Goordon, Social Mobility, Ed. A.P.M. Coxon, C.L. Jones, Penguin Books, Modern Sociology Readers, 1975, s. 234.

(24) W. Buckingham, Aynı Eser, s. 132.

(25) W. Buckingham, Aynı Eser, s. 135.

dan istemektedir ki bu da fabrika içinde mülâkat yapılmasını olağanüstü güçleştirmektedir.

Çalışanlar yönünden ise işverenin elinden tutup işçilere takdim ettiği araştırmacı tam bir casus görüntüsü yaratmaktadır. Nitekim fabrikaya ilk girildiğinde, Personel Müdürü, mülâkat yönteminin verimli olmayacağını, gerek birim yöneticilerinin gerekse işçilerin araştırmacıdan kuşku duyacaklarını söylemiştir.

Ancak araştırma sırasında deneklerin olanak elverdiği ölçüde kuşkudan arındırılmasına ve gerçekten düşündükleri sorunların ve içten cevapların alınmasına çalışılmıştır. Sendika ile böyle bir sorun ortaya çıkmamış, hatta çoğu işçilerle çalışma saatleri dışında sendika vasıtasıyla görüşülmüştür.

Fabrikanın Kuruluşu;

Fabrika özel sektör eli ile 1942 yılında kurulmuştur. Daha sonra «bu fabrikanın kapasitesi artırılarak, 1962 yılında 3000 tonluk bir kapasite ile sağlık gereçleri yapılmaya başlanmıştır. 1973 yılı başında bu fabrikanın kapasitesi 8000 tona ulaşmıştır»²⁶ Aynı iş kolunda üretim yapan bir iktisadî devlet kuruluşu ile birlikte ülke içinde tekel durumundadır.

Bir büyük kentimizin banliyösünde yer alan bu fabrikaya ek olarak taşrada da bir fabrika kurulmaktadır. Ana fabrikada 1200 kadar işçi çalışmaktadır. Yeni kurulan fabrikada ise 600 kadar işçi yeni teknoloji ile aynı miktarda üretim yapacaktır.

Türk-İş'e bağlı bir sendika ile işyeri düzeyinde toplu iş sözleşmesi yapılmıştır.

Fabrika, ürünlerini ayrı bir şirket eli ile pazarlamaktadır. Fabrikadan ve şirketten birer kişi pazarlama konusu ile ilgili eşgüdümü sağlamaktadır. Tekel durumu nedeni ile bir pazarlama sorunu olmadığı gibi, önemsiz ithalat sorunları dışında bir hammadde sorunu da yoktur.

Yapılan görüşmede, Genel Müdür, fabrikanın başlangıçta bir aile şirketi olarak kurulmuş olmasının yarattığı bir takım sorunlar olduğunu söylemiştir. Ona göre kuruluştan gelen eski alışkanlıkların sürdürülmesi yönetimde aksaklıklara sebep olmakta, verim düşük bir seviyede kalmaktadır. Plânlama müdürü de işverenin işye-

(26) Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 50. Yılda Türk Sanayii, 1973, s. 293.

rine hiç gelmemesini üretimde düşüklüğe yol açan bir neden olarak göstermiştir.

Plânlama Müdürüne göre örgütte haberleşme eksik ve düzensizdir. Belirli haberleşme kanalları yoktur. Haberleşme rasgele ve işi olanların birbirlerini bulması şeklinde olmaktadır. Bu konu üzerinde ilerde etraflıca durulacaktır.

Yine, üretimin sürdürülmesinden sorumlu olan Endüstri Müdürüne göre, fabrika içinde çeşitli işlerin üretim tempoları değişiktir. Bu, çeşitli tıkanıklıklara yol açmaktadır.

Holding Personel Müdürü geleceğe ilişkin tahminler yürütürken Ortak Pazar'a girilmesinin kalite ve birim maliyetleri üzerinde yoğun bir rekabet getirmesini beklediklerini açıklamış, Plânlama Müdürü ise böyle bir rekabete teknolojik ve örgütsel olarak hazır bulduklarını söylemiştir. Ancak, Sendika Bölge Başkanına göre, birim fiyatlar yapay olarak yüksek tutulmaktadır, buna karşılık düşük fiyatlı Ortak Pazar ürünlerinin piyasayı sarsması beklenmemelidir.

Örgütün formel şeması ve dış denge durumu ile ilgili bu açıklamalar bitirilmeden önce, araştırma içinde yer yer değinilen bazı görevlerin açıklanması yararlıdır;

Örgüt içinde; Fabrika, daha önce de belirtildiği gibi bir holdinge bağlıdır. Holding bünyesinde Personel Müdürü ile görüşülmüştür. Sağlık gereçleri üretimi yapan bütün fabrikaları yöneten (gerçi şimdi tek fabrika vardır ama belirtildiği gibi bir başkası kurulmaktadır) bir Genel Müdür, aynı sistem içinde Plânlama ve Personel Müdürleri bulunmaktadır. Örgüt şeması belirli bir fabrikanın yönetimi için plânlanıp, daha sonra başka fabrikaların da aynı örgüte bağlı olarak yönetilmeleri gereği ortaya çıkınca bir karışıklık belirmiştir. Bu nedenle yöneticiler, asaleten üretim kolunun vekâleten de fabrikanın yöneticisi durumundadırlar. Asıl işveren, yönetimi holdinge bırakmış olduğundan, hiç görülmemekte ve araştırmada yer yer kullanılan yönetim sözü, kuşkusuz sonuç olarak işverene bağlı olan, ama büyük ölçüde bağımsız hareket ediyormuş izlenimini veren üst yöneticiler için kullanılmıştır.

Sendika için; Merkezi Ankara'da olan sendikanın, merkez örgütünden bazı yetkililerle görüşmüştür, ancak asıl araştırmada yer alan, fabrikanın bulunduğu coğrafî alanda sorumlu olan Sendika Bölge Başkanı, yöresel sendika örgütü ve Sendika İşyeri Temsilcisidir.

Üretim Şeması :

Bu sanayide «üretim süreci, esas olarak uzun zamandan beri değişmemektedir. Belirli ürünlerin elde edilmesi için belirli özellikteki ham maddeler belirli oranlarda karıştırıldıktan sonra biçimlendirilip pişirilmektedir.»²⁷ Üretim süreci içinde belirli yerlerde bulunan kalite kontrol birimleri hata yapılmasının önüne geçmekte ve hatta yaparı tesbit etmektedir.

Sorunun Konumu;

Yukarıda açıklanan «üretim süreci için kullanılan makinalar zamanla iyileşmekte, aynı işi daha kısa zamanda yapan, bazı işlemleri ortadan kaldırarak aynı işin daha basit şekilde ve tek aşamada yapılmasını sağlayan makinalar geliştirilmektedir... Her yeni yatırımda eski tesislerde kullanılanlardan daha iyi makinalar, başka bir deyişle, daha modern teknoloji kullanılmaktadır.»²⁸ Sorun, örgütün insan unsurunun dikkate alınmadan üretime sokulan teknolojinin yarattığı toplumsal çatışma, çeşitli sosyal ve psikolojik etmenlerle bu olayın taraflarca değişik yorumlanma biçimidir.

Yapılan görüşme sırasında Holding Personel Müdürü fabrikanın emek - yoğun teknoloji ile çalıştığını açıklamıştı. Plânlama Müdürü ise bu sanayi kolunun bütün dünyada emek-yoğun bir teknoloji kullandığını ve en yeni teknikte bile emeğin büyük bir yer tutacağını söylemişti. Ancak, diğer çağdaş endüstri kollarına göre, emeğin nisbi önemi ne olursa olsun, işkolu içinde uygulanan her yeni teknolojinin daha az işçiyi gerektirdiği savını da sendika ortaya koymaktadır.

Araştırmadan öz önce fabrikada yapılan bazı değişikliklerle 300 kadar işçinin çalıştığı döküm atelyesinde bazı yeni âletler kullanılmaya başlamıştı. Tarafların dikkatlerini üzerinde topladıkları âlet, çamuru otomatik olarak kalıplara dökme işinde kullanılmaktaydı. Çalışanlarda huzursuzluk yaratan da bu âlettir.

Döküm atelyesinin daha fabrikanın kuruluşunda bir özelliği vardır. Burası üretimin miktarını tayin eden bir kilit noktası olmuştur. Çalışanların üretimi sınırlamak ve değişikliğe karşı koymak çabaları burada ortaya çıkmıştır. Nitekim 1973 yılında bir döküm işçisinin çalışanların istedikleri üretim sınırlarını sürekli olarak aşması üzerine bütün döküm işçileri topluca işi bırakmışlar ve hevesli işçinin işten çıkarılmasını sağlamışlardır.

(27) 50. Yılda Türk Sanayii, s. 293.

(28) 50. Yılda Türk Sanayii, s. 293.

Yine bu sıralarda yapılan fabrikayı genişletme çalışmaları sırasında bütün diğer bölümler yeni işçi alınmadan artan üretimi sürdürebildikleri (ve parça başına olan ücretin böylelikle çoğalması nedeni ile bunu memnunlukla karşıladıkları) halde, yalnızca döküm atelyesinde yeni işçilerin çalıştırılması gerekmiş, diğer işçiler fabrikanın artan kapasitesini kendileri çalışarak doldurmayı reddetmişlerdir. Araştırmacının görebildiği kadarıyla da, bunu yaratan işin güçlüğü ve çok zaman alması gibi nedenler değildir.

Yönetim özellikle son birkaç yıldan beri yeni teknoloji getirilmesi işine kuvvetle sarılmıştır. Bunun nedenleri üzerinde ileride durulacaktır; ancak bunun bir sonucu olarak çalışanlar arasında önemli bir huzursuzluk doğmuştur. Bu, teknolojik değişimin olmasının veya olacağının düşünülmesinin yarattığı bir toplumsal çatışma biçiminde olmaktadır.

Aynı holdinge bağlı olarak bir taşra kasabasında yapılmakta olan ve aynı malı üretecek olan fabrikanın tamamen yeni teknoloji ile kurulması, sürtüşmeyi son haddine vardırmıştır. Çalışanlar, yükün önce yeni kurulan fabrikaya kaldırılıp çalıştıkları fabrikanın tamamen yenileneceğini, daha sonra ilk fabrikanın beraber çalışmaya başlayacağını ama bu arada çoğu kişinin işsiz kalacağını düşünmektedirler. Eski fabrikanın içinde de daha önce de belirtildiği gibi yeni âletler kullanılmaya başlamıştır.

Çatışmanın taraflarını başlıca iki ayrı grupta görmek olanağı vardır. Birinci grubu yeni teknolojinin getirilmesine taraftar olan yönetim, ikinci grubu ise buna taraftar olmayan sendika ve çalışanlar oluşturmaktadır.

A) Yönetimin Çalışanlar ve Teknolojik Değişim Üzerine Görüşleri;

Fabrika içinde bir toplumsal çatışmanın süregeldiğini yönetim kabul etmektedir. Çeşitli yöneticilere göre bunun sebebi teknolojik değişim değil, sendikanın olumsuz diye adlandırılan tutumlarıdır. Hatta sermaye-yoğun bir teknolojinin arzu edilmesinin önemli bir sebebi de budur. Buna karşılık «sendika, yeni teknolojiye işçilere bundan hiçbir yarar sağlanmadığı gerekçesi ile karşı çıkmaktadır» (Holding Personel Müdürü).

Yönetim, sorunları iki ana grup içinde açıklamaktadır; 1) Teknik sorunlar : Kendilerine göre bunlar, teknolojinin ilerlemiş olmasından doğan ve bu ilerlemeye ayak uydurulmasını gerektiren üretimle ilgili sorunlardır ve bunun sonucu olarak yeni âletlerin satın

alınması yoluna gidilmiştir. Ülkenin yakında Ortak Pazar'ın tam bir üyesi olması beklenildiğine göre, böyle bir durumda Avrupa mallarının düşük fiyatla ve yüksek kalitede ülke pazarlarını istila etmesi beklenmektedir. Buna karşılık acele Avrupa ayarında teknoloji sağlayarak bir rekabet gücü yaratılmalıdır.

2) Çalışanlarla ilgili sorunlar : «Bunların temelinde bir produktivite sözleşmesinin olmaması yatmaktadır.» (Holding Personel Müdürü) İşçilere teşvik primi uygulanmaktadır ama, üretimde belirli bir artış olmamakta ve dar boğazlar ortaya çıkmaktadır. Bu önlenmeli ve Toplu Sözleşme bir serbest rekabet zihniyeti ile değil, fabrikanın bütün sorunlarını benimsemiş bir sendikayla amaç olarak üretimin artırılmasını sağlayacak yönde yapılmalıdır. Bu bir toplu produktivite sözleşmesi olacaktır. Oysa sendika iş etüdünü bile benimsememektedir. Bu nedenle iş standardizasyonu yoktur. Hiç kimsenin görevi ve üretim miktarı açık ve kesin olarak belirlenmemektedir. «Sendika temsilcisi bir produktivite bilinci içinde görülmektedir.»

Üstelik sendika açıkça üretimin artırılmasını engellemektedir. Fazla çalışanlara karşı toplumsal baskı uygulanmaktadır. Özellikle döküm atelyesinde üretim standartları tesbit edilmiş ve aşılması engellenmiştir, «hem de gizli olarak değil açık seçik» (Endüstri Müdürü) «Ayrıca işçiler arasında da herkes eşite yakın para alsın diye anlaşma var, kimse birbirinden çok kazanıp yarışmaya girmek istemiyor. Herkes kendisine göre bir hayat standardı tesbit etmiş ve onu aşma düşüncesi yok.»

Yönetime göre böyle bir durum karşısında üretimi artırmanın tek yolu sermaye-yoğun teknolojiyi getirmek olmaktadır.

B) Sendikanın ve Çalışanların Yönetim ve Teknolojik Değişim Üzerine Söyledikleri;

Sendika ilgililerine göre, yönetim, fabrikanın kuruluşundan beri işçilerin örgütlenişine karşı düşmanca bir tavır almıştır. Her fırsatta işçinin istismarına yönelmiş ve bu nedenle iki taraf arasında samimi bir diyalog kurulamamıştır.

«1963 yılında dökümü yapılan malların rötuş işlerini kadın işçiler yapıyordu. 1964 yılında işveren daha fazla döküm yapılmasını ve rötuşların da dökümü yapanlar tarafından yapılmasını istedi. Bu tarihte sendika yeni idi. Kadınları başka bir iş sahasına verdiler. Kadınların işini de dökümcüler aldı. 1968 de idare tekrar üretimin artırılmasını istedi. Bunun üzerine üretim düştü. Pirim yönet-

meliğinde yapılması gereken asgari üretim bazı tesbit edilmişti. Üretim baza düştü. Bu tarihte Sanayi Endüstrisinden zaman etüdü istendi. İl Hakem Kurulu Kararı ile bu yapıldı. Birim kalktı. 1972 de yapılan Toplu İş Sözleşmesi ile baz kalktı. İşçilerin büyük kaybı oldu. Buna karşı çıkan sendika işyeri temsilcilerinin işlerine son verildi. 1974 Toplu İş Sözleşmesi ile parça başı baz hakkı alındı.» (Sendika Bölge Başkanı).

«1973 senesinde çift döküme geçilmişti. Bir de pervane kondu». Bu yeni uygulamaya göre, işçiler bir kalıbı sökerken diğer birinin dökümünü yapıyorlardı. Kalıbı sökülen mal çabuk kurusun diye vantilatör çalıştırılıyordu. Bütün bu işlemler sıcak havada sürdürüldüğü için işçilerin sağlığına zarar vermekteydi. «Bu tarihte sendika yönetimle işbirliği içindeydi. Olağanüstü kongre ile yönetim değişti. Pervane ile ilgili rapor alındı. Bunun mahkemesi hâlâ devam etmektedir. Çift döküm durdurulmuştur.» (Sendika Bölge Başkanı).

Sendika yöneticilerine göre günümüzde de buna benzer olumsuz tutumlar devam etmektedir. Getirilen birçok teknolojik yeniliğe karşın çalışma koşullarında bir ilerleme olmamıştır. Çalışma koşullarına etki yapan tek değişiklik, eskiden döküm kalıplarına kova ile taşınan çamurun şimdi hortumla taşınmakta olmasıdır. Konuşulan bütün yöneticiler de bunun dışında bir iyileşme söyleyememişlerdir.

Bütün bunların üstüne yönetim yeni makinalar getirerek işçi sayısını azaltmak istemektedir. Bu getirilen makinaların tek amacı budur. Fransa'dan alınan bir makina çift döküm yaparak 200 kalıp dökmektedir. Bunu 3-5 uzman çalıştırabilecektir. Diğer taraftan da işçi % 2-5 fire ile çalışıyor ve verdiği fireler üretiminden ve dolayısıyla ücretinden düşülürken, makina % 60 fire ile çalışmaktadır. Bir işçinin söylediğine göre, «buna rağmen işletme müdürü ve kısım şefleri makinanın başarısızlığını saklıyorlar». Sendikaya göre yönetim fabrikayı birkaç yıl içinde tamamen otomasyon durumuna getirmek istemektedir.

İşçilerle yapılan görüşmelerde de benzeri görüşlerle karşılaşmıştır. Çalışanlar yönetimle aralarında daima uzunca bir mesafenin bulunduğunu söylemişlerdir. Örneğin bir işçi Personel Müdürünün atölyelere hiç ayak basmadığını ve bu nedenle soğuk hava tertibatlı rahat odasında (Personel Müdürünün odasının soğuk hava tertibatlı ve rahat olmadığını burada belirtmek yararlıdır) işçilerin çalışma koşullarını bilmeden karar verdiğini söylemiştir.

Teknolojinin değiştirilmesi her ne nedenle olursa olsun, bu olay işçilere korku vermek amacıyla kullanılmıştır. Yönetim yeni teknolojiyi getirmeye karar verince, bir yandan da öteden beri şikâyetçi olduğu sendikal eylemlere karşı bunu bir koz olarak kullanmak istemiş ve «sendikal eylemler karşısında işçi maliyetlerinin arttığı ve buna karşılık tek çözüm yolunun, maliyeti ne olursa olsun yeni teknoloji ithali ile işçi sayısının azaltılması olduğu» fikrini işçiler arasında yaymıştır.

Gözlemlerimize bakarak diyebiliriz ki, yönetim böylelikle işçinin işinden olma korkusu ile işine daha fazla sarılacağını düşünüyordu; ama beklediği sonucu elde edemediği gibi olumsuz bazı tavırların hızla oluşmasına da yol açtı. Çocuk terbiyesinde ülkemizde yaygın olan doktor korkusunun bir terbiye aracı olarak kullanılması alışkanlığından pek farklı olmayan bu «makina geliyor» korkusu, çok küçük bir işçi kesiminde beklenen eğilimi yaratabilmiştir. Eğer başarı yalnızca üretimi artırmak ve işçilerin korkutulması ve bunu işyerine olan bağlılıklarının koparılması bahasına sağlamak ise, bu az da olsa sağlanmıştır.

Toplu İş Sözleşmesinin hazırlığı sırasında sendika isteklerini yüksek bulan yönetim temsilcileri «istediklerinizi şimdilik kabul ediyoruz ama yarın yeni teknoloji gelince «işçimizin işine son vermeyin» diyerek siz bizim kapımıza geleceksiniz» derlerken; aslında sürekli ve düzenli üretime olanak sağlamayan ve bu nedenle kapatılan bir atelyenin kapatılma nedeni olarak işçi ücretlerini gösterirken, bütün fabrika içinde huzursuzluğun yayılmasına neden olmuşlardır. Bu, yönetime karşı olan güvensizliği pekiştirmiştir.

Fabrika içinde getirilen yeni âletlere karşı bir düşmanlık havası esmektedir. Bu hem işçiler ve sendika temsilcileri ile olan görüşmelerimize hem de teknik görevlilerin açıklamalarında ortaya çıkmıştır. Düşmanlık çeşitli şekillerde billurlaşmaktadır. Her şeyden önce işçilerin, yeni teknolojiyi yalnız ve yalnız daha az işçi çalıştırma yöntemi olarak gördüklerini vurgulamak gereklidir. Anlayabildiğimiz kadarıyla işçiler bu yöntemin geçerli olmayacağını kanıtlamak çabası içindedirler. Bu nedenledir ki gerçekte iki işçinin çalıştırması gereken bir otomatik döküm âletini «her nedense» altı işçi, o da % 60 gibi önemli bir fire ile çalıştırabilmektedir. Bu olay yönetimin savunduğu gibi gerçekten de henüz alışmamaktan doğmuş olabilir, (oysa teknik kesimin başındaki görevli, doğruluğunu yöneticilerden de duyduğumuz bu gerçeği inkâr da etmiştir), işçilerin tavrında bir kasıt olup olmadığını anlayıp iddia edecek de değiliz; ama şu bir gerçek ki işçiler isteksizdir ve âlet çoğunlukla bo-

zuk ya da düşük kaliteli mal üretmektedir. Dahası, bu konunun her açılışında işçiler ve sendika yönetimi ısrarla sorunun bu yönünü vurgularken, yönetim bu olayın geçiciliğini savunmaktadır.

S o n u ç ;

İlk dikkati çeken nokta örgüt içinde belirli ve düzenli bir haberleşmenin olmamasıdır. Bu, hem yönetimle işçiler ve sendika arasında, hem de yönetimin kendi içinde doğrudur. Yine bu, işçiler arasında olduğu gibi yöneticiler arasında da yanlış ve yetersiz anlamalara neden olmaktadır.

Yönetim ve sendikanın haberleşmesi, tamamen önyargıya dayalı ve basmakalıp varsayımlardan hareket eden bir anlayışla ve pazarlık biçiminde olmaktadır.

İşçilerle ve sendika ile belirli bir diyalogun bulunmaması açık olarak ortadadır. Yönetimin işçilere karşı «söylentilerden» bilinçli olarak yararlanmaya çalıştığı yukarıda belirtilmişti. Yine yöneticilerin kendi aralarında da bir haberleşme plânı yoktur. Nitekim bunu Plânlama Müdürü açıkça söylemişti. Yine, yöneticiler aynı konu üzerinde, örneğin, yeni âletin fireli çalışması konusunda başka başka şeyler söylemişler, kimi «fire yoktur» demiş, kimi «daha kullanmayı öğrenemedik», kimi de «işçiler kasten yapıyor» demişti. Yine, fabrikanın yatırımlarının niteliği ve pazarlama koşulları ile ilgili plânlarının ne olduğu konusunda da yöneticiler arasında bir görüş birliğinin olmadığı görülmüştü.

Bu şekilde ilk bakışta görülen haberleşme bozukluğu, kuşkusuz toplumsal çatışmaya yol açan önemli bir etkidir; ancak haberleşme bozukluğunun da nedenlerini araştırdığımızda, karşımıza temelde yönetim anlayış ve uygulamasından kaynaklanan sorunlar çıkmaktadır. Gerek yönetim gerekse sendika ilgililerinin sorunları tanımlayış biçimleri bu haberleşme bozukluğunu ortaya koymaktadır : Holding Personel Müdürü «Toplu Prodüktivite Sözleşmesinden» bahsederken ve buna karşılık Sendika Bölge Başkanı «Yönetime Katılma» isteklerini açıklarken bu sorunlara karşı olan ilgi açılarını belirtmiş oluyorlardı.

Fabrikanın bir makina yığınından ibaret olmadığı ve bir toplumsal örgüt olarak düşünülmesi gerektiği bilinmektedir. Üretim biçimine, tekniğine, miktarına, çalışma koşullarına ve sonuçta tarafların elde edecekleri maddî çıkarılara, yani ücrete ve kâra kim nasıl karar verecektir?

Fabrika Plânlama Müdürü çalışanların yönetime katılmasının yararlı olacağından bahsetmiştir. Ama araştırmacının gözlemine göre, yönetime katılma yalnızca bir kuramsal tartışma konusu olduğu sürece yönetim kadroları arasında geniş taraftar bulmaktadır. Fabrikada bunun uygulanması konusu ise «daha düşünülmesi çok erken» bir olay sayılmaktadır.

İşçinin yönetime katılması, sıradan teknik bir olay mıdır yoksa yönetim anlayışının değişmesini gerektiren bir temel etken midir? Ürettiği malla olan duygusal ilişkisi çoktan kopmuş olan işçi için yönetime ortak olarak bunun benzeri bir ilişkinin ortaya çıkabileceği ve sağlıklı üretimin de üretilen maldan işçinin kopmamasını gerektirdiği düşünülürse, yönetime katılmanın sıradan bir olay olmadığı anlaşılır. Soruna bu yönüyle bakılınca haberleşmeyi bozan gerçek unsurun işçilerin yönetimden uzak tutulması gayreti olduğu anlaşılır. Böylece ortaya çıkan kargaşa, üretimin düşmesine neden olmakta ve yönetim de tek çare olarak yeni teknolojinin getirilmesini görmektedir. Gerçekten de, işçi yönetime ortak edilmeyecekse, tek çıkar yol ürünle ilişkisi kopmuş olan bu işçilerin sayısının azaltılması yani yeni teknoloji olmaktadır. Ama bu tek çıkar yol ne dereceye kadar geçerli bir yoldur? Çünkü, ne yapılırsa yapılsın, mutlaka bazı işçilere gerek vardır.

Halen fabrika içinde işçilerle yönetimin birarada buldukları bazı ortak komisyonlar vardır. Bunlar, 1) Fire Değerlendirme Komisyonu, 2) İş Yeri Değiştirme Komisyonu, 3) İşçi Sağlık Güvenliği Kurulu, 4) İzin Komisyonu, 5) Disiplin Kuruludur. Bunlar iki işçi, iki yönetim temsilcisinden oluşmakta ve oylar eşit dağıldığında yönetim temsilcilerinin oyları geçerli olmaktadır.

Taraflar bu komisyonların (rolleri sınırlı ve teknik de olsa) başarı ile çalıştıklarını açıklamışlardır. Sendika ilgilileri karar nisabındaki adaletsizliğe dikkati çekmekle beraber bu uygulamanın diğer alanlara yayılmasının yararlı olacağını söylemişlerdir. «İşveren bizim yönetime katılma teklifimizi reddetmiştir. Böyle olsa idi işçinin işine bağlılığı artar, fire azalır.» (Sendika Bölge Başkanı)