

İLERİ TEKNOLOJİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN DEĞİŞEN PARADİGMASI

Yrd. Doç. Dr. Tülin ÖNGEN*

Giriş

Kapitalist üretim biçiminde 1970'lerden sonra başlayan yapısal dönüşüm, gerek gelişmiş ülkelerde, gerek gelişmekte olan ülkelerde emek ile sermaye arasındaki ilişkilerde köklü değişikliklere, buna bağlı olarak endüstriyel ilişkiler sistemlerinde bir yeniden yapılanma sürecine yol açmış bulunmaktadır. Bir yanda büyük işletmelerin bölünmesi ya da küçük ölçekli işyerlerinin sayısındaki artışla, öte yanda üretim süreçlerinin daralması ya da alt işverenler arasında yeniden bölüştürülmesiyle kendini gösteren bu yeniden yapılanma olgusu, hem örgüt ve yönetim yapılarının, hem de sendikal katılma ve toplu pazarlığa dayanan geleneksel kurumların doğasında pek çok değişikliğe neden olmuştur. Söz konusu değişikliklerin gerisinde, sermayenin uluslararası hareketi ve teknolojik gelişme gibi iki önemli olgunun bulunduğu bilinmektedir.

Kendisini küreselleşme adı altında sunan sermayenin uluslararası hareketi, ulusal ve bölgesel pazarlardan tek bir dünya pazarı için üretime, dolayısıyla "fiyat rekabetine" dayanan üretimden "kalite rekabetine" dayanan üretime geçişi zorunlu kılmaktadır. Öte yandan teknoloji alanında gerçekleşen ilerlemeler de, üretimde ve emeğin örgütlenmesinde yeni biçimleri gündeme getirmektedir. Özellikle mikroelektronik teknoloji, bu konuda öncü rolü oynamaktadır. Yeni teknolojiler, bir yandan yeni işgücü ve nitelik biçimlerini ya da yeni meslek ve iş alanlarını yaratmakta, öte yandan var olan işgücü türlerini ve iş alanlarını ortadan kaldırmaktadır.

Tüm bu gelişmeler, her şeyden önce farklılaşmış pazar için kaliteli üretimi gerçekleştirecek nitelikli çekirdek işgücünü istihdam eden küçük ölçekli üretim birimlerini yaratmaktadır. İkincisi, üretim ölçeğinin küçülmesi veya daralması, hem taşeron üretim biçimlerinin yaygınlaşmasını ve istihdam koşullarının değişmesini, hem de emek pazarına daha az devlet müdahalesini ve daha fazla kişisel sorumluluğu, dolayısıyla çalışma ilişkilerinde daha esnek ve farklılaşmış yönetim biçimlerini gerektirmektedir. Böylece, yasal emek pazarı düzenlemeleri zayıflamakta, toplu pazarlığa dayalı çalışma ilişkileri önemsizleşmekte ve sendika üyeliğinde ciddi düşüşler gözlenmektedir.

* A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Öğretim Üyesi.

Sonuç olarak, bir yandan ekonomik alanda işgücü açısından önemli sorunlar ortaya çıkarken, öte yandan siyasal alanda güçler dengesi emek aleyhine iyice bozulmaktadır.

Bu yazıda, daha çok teknolojik gelişmenin yol açtığı değişiklikler üzerinde durulacak ve bu değişikliklerin, iş süreçleri, istihdamın ve işgücünün yapısı, örgüt ve yönetim stratejileri ile çalışma ilişkileri üzerindeki etkileri tartışılacaktır.

Yeni Teknolojilerin İş Süreci ve İşgücü Üzerindeki Etkisi

Son yıllarda "ileri teknoloji" (*high tech*) olarak adlandırılan bir teknolojik devrimden söz edilmektedir. Söz konusu devrimi gerçekleştiren yeni teknolojiler, genel olarak mikroelektronik teknoloji alanında, özellikle de sayısal denetime dayanan makinelerin, bilgisayarlı sayısal denetim araçlarının, endüstri robotlarının ve esnek üretim sistemlerinin ortaya çıkışıyla kendini göstermektedir. "İleri teknoloji" sözcüğü, çoğu kez *bilgi yoğun endüstri* anlamında kullanılmaktadır. Bununla birlikte ileri teknolojiye dayanan işyerlerinden söz edildiğinde, örgüt yapılarında ve yönetim anlayışlarında geleneksel biçimlerden uzaklaşmış ve yeni modellere yönelmiş şirketler akla gelmektedir.¹ Bunun başlıca nedeni, ileri teknoloji kullanan işyerlerinin geleneksel yaklaşımlarla yönetilmelerinin olanaksızlığıdır. Bu tür şirketlerde, yönetim aygıtının, pazar koşullarındaki değişikliklere göre üretime yön verebilmesi için belli bir esnekliğe sahip olması gerekmektedir.

İleri teknolojinin üretim süreci ve işgücü üzerindeki etkilerini bir kaç grupta ele alabiliriz:

(1) Her şeyden önce, ileri teknolojinin üretime girmesiyle birlikte, üretim ölçeğinin küçülmesi başta olmak üzere işin yeniden örgütlenmesi yönünde bir dizi değişiklik gündeme gelmektedir. Üretim ölçeğinin küçülmesi, bir yandan küçük firmaların artışıyla, öte yandan üretim birimlerinin kendi içinde parçalanmasıyla gerçekleşmektedir. Örneğin, imalâtan hizmetlere geçiş büyük ölçüde küçük ölçekli üretim birimlerinin gelişmesiyle sonuçlanmaktadır. Üretim sürecinin parçalanması ise, ya imalat endüstrisi içinde büyükten küçüğe geçişle (kitle üretimi yerine yeni manüfaktür üretiminin gelişmesiyle) ya da merkezi olmayan üretim ve yönetim biçimlerinin gelişmesiyle (örneğin taşeronlaşmanın ortaya çıkmasıyla) kendini göstermektedir.

Küçük ölçekli üretimin emek açısından en önemli sonucu, istihdamın daralmasıdır. Bir kere, yeni teknolojiler daha önce insan eliyle ya da insanın kullandığı makineler eliyle yerine getirilen pek çok işi robotlara devretmektedir. Yazılım kullanabilen, yeniden programlanabilen robotlar, pek çok rutin ya da standart işi insan müdahalesine gerek kalmaksızın yerine getirebilmektedir. Gerçekte "bilgisayarlaşmış üretim sistemlerinin temel amacı, üretimi insan müdahalesinden kurtarmaktır" (aktaran Ozaki, 1992:2). Bugün ileri teknoloji kullanan her firma, üretim ve istihdam politikasını

¹İleri teknoloji kullanan şirket, içinde (1) mühendislerin, bilimcilerin ve teknisyenlerin oranının yüksek olduğu (2) bilimin kullanımının ağırlıklı bir yer tuttuğu, başka bir deyişle yeni ürün biçimlerinin ve üretim tekniklerinin ilke olarak bilimsel yöntemlerin kullanılmasına dayandığı (3) araştırma ve geliştirme (AR-GE) etkinliklerinin ağırlıklı bir yere sahip olduğu (4) hem ulusal, hem de uluslararası pazar için üretimin yapıldığı ve (5) ürün çeşitlerinde sürekliliğin sağlandığı bir işletme türüdür (Cascio, 1990: 179).

oluştururken, mikroelektronik teknolojinin emek tasarrufu sağlayıcı etkisini dikkate almak zorundadır.

İkincisi, yeni iş süreçleri sürekli istihdam zorunluluğunu ortadan kaldırmakta ve ustabaşı, kalite kontrol elemanı ve yönetici gibi sürekli istihdam edilen işgücü yerine saat başı ya da parça başı çalışan, geçici olarak istihdam edilen ve kolaylıkla değiştirilebilen makine operatörlerini geçirmektedir. Ayrıca, pahalı bilgisayarlaşmış makinelerden maksimum kazanç sağlamak için, iş süreleri de uzatılmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden mikroelektronik teknolojiler, genellikle takım çalışmasıyla birlikte üretim sürecine sokulmaktadır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda, basım ve bankacılık sektörleri başta olmak üzere pek çok alanda birden fazla çalışma grubu oluşturularak, işin dönüşümü yoluyla üretimde süreklilik kolaylıkla sağlanabilmektedir (Ozaki, 1992:28).²

Teknolojik değişikliklerle istihdam arasındaki ilişkinin niteliği ya da yönü konusunda değişik görüşler söz konusudur. Örneğin, mikroelektronik temelli otomasyon tekniklerinin kısa dönemde emekten tasarrufa yol açsa bile, uzun dönemde işsizlik yaratmasının zorunlu olmadığı yolunda görüşler ortaya atılmaktadır. Bu konuda, özellikle İsveç ve Japonya'daki gelişmelere dikkat çekilmektedir (aktaran Duruiz ve Yentürk, 1992:27). Ayrıca, teknolojinin, yeni ve gelişkin ürünlerle birlikte yeni işler ve yeni iş alanları da yarattığına işaret edilmektedir. Gerçekten esnek üretim sistemleri, bir yanda sayısal olarak denetlenebilir otomatik makine ve araçların üretime girmesiyle emekgücünden önemli oranlarda tasarruf sağlarken, öte yanda daha üretken teknolojilere, dolayısıyla daha nitelikli işgücü türlerine duyulan gereksinimi artırmaktadır.

(2) İleri teknolojiye dayanan esnek üretim sistemleri, emek sürecini yeniden düzenleyerek, bazı işler için yeni nitelikli işgücü türleri talep etmekte, buna karşılık pek çok işgücü türünün niteliksizleşmesine veya yaptığı işin değersizleşmesine neden olmaktadır. Böylece, emekgücü içinde nitelik ve beceri düzeyi yükselen (mühendislik alanlarında olduğu gibi) ve sürekli istihdam olanağı bulabilen belli bir kesim (çekirdek işgücü) gelişirken, öte yandan iş süreçlerinden ve var olan işgücü niteliklerinden hızla uzaklaşan ve zaman zaman iş bulabilen ("Macdonalds işçiliği" denilen) bir yedek işgücü rezervi oluşmaktadır (Marginson, 1991). Özellikle, emek kolektivitesini etkileyen bir dizi değişiklikten ötürü karmaşık görevlerin ortadan kalkması ya da otomatik makinelere aktarılması yoluyla bazı işler kaçınılmaz olarak değersizleşmektedir. Örneğin basım sektöründe, iş sürecinden hemen dışlanmayan bazı iş türlerinin (kompozitörlerin işinde olduğu gibi) bilgisayarlaşmaya bağlı olarak değersizleştiği, benzer biçimde metal endüstrisinde bilgisayarlaşmanın, makine kullanıcılarını niteliksizleştirdiği açıkça gözlenmektedir (Ozaki, 1992:26).

Sonuç olarak, bilgisayarlaşmaya bağlı olarak mühendislik ve programlama işleri (ve bu işleri görececek çok nitelikli teknik elemanlara duyulan gereksinme) arttıkça makine kullanıcılarının ve teknisyenlerin yaptığı işlerin değersizleşeceğini söylemek yanlış olmaz. Böylece, işleri programlayanlar ile başkasının programladığı işleri yapanlar ve programa bağlı olarak makineleri kullananlar arasında bir kutuplaşmanın ortaya çıkması

²Takım çalışması, çoğu kez üreticilerin ve farklı işlerin bütünleşmesini sağlayan bir iş düzeni ve çalışma biçimi de yaratmaktadır. Ne var ki, buradaki bütünleşmenin, grup dayanışması veya sınıfsal birlik biçimindeki bir bütünleşmeden çok, verimlilik artışına ve etkinliğe yönelik bir eşgüdüm ve işbirliği amacını taşıdığı unutulmamalıdır.

kaçınılmaz duruma gelmektedir. Bu da, daha önce nitelikli işgücü konumunda gözükken elemanlar (örneğin bilgisayar operatörleri) açısından ciddi bir gerileme demektir.³

Benzer bir gelişme bankacılık sektöründe gözlenmektedir (Bell,1988: 27-28). Burada, karmaşık işlerde nitelikli elemana duyulan gereksinme (daha doğrusu nitelikleşme yönünde belli bir potansiyel) artarken, rutin işlerde yaygın bir niteliksizleşme gerçekleşmektedir.

(3) Otomatik üretim kontrolüne dayanan işbölümü üretim sürecini öylesine bölmektedir ki, bir yanda üretimin doğrudan kontrolüne olanak sağlayacak bir merkezileşme, öte yanda karmaşık emek süreci bölümlerinin yeniden düzenlenmesi zorunlu duruma gelmektedir (Aglietta, 1979: 127). Bu olgu, üretim birimlerinin kurulmasında veya yerleştirilmesinde sermayeye esneklik sağlamakla birlikte, işgücünü farklılaştırıcı, dolayısıyla emeği bölücü ve sınıfın türdeşliğini bozucu bazı etkilere yol açmaktadır.

Ayrıca, sermayenin, programlama merkezleri, araştırma yöntemleri ve enformasyon süreçleri üzerinde artan denetimi, sorumlu ve nitelikli personelin bağımlılığını daha da güçlendirmektedir. Bu konuda, post Fordist üretim süreçlerinin, çalışanların bağımlılığını azalttığı yolundaki savları dikkatle karşılamakta yarar vardır. Çünkü, bu konuda yapılan pek çok çalışmanın (Elger, 1991; Brainer ve Fullgrabe, 1986) gösterdiği gibi, emeğin yapılan iş üzerindeki denetimi görelisi olarak artmakla birlikte, işin yoğunlaşmasını ve akışkanlığını artıran iş süreçlerinden ötürü emek üzerinde daha derin ve köklü bir denetim kurulmaktadır. Sonuç olarak, üretim sürecinin bütünü üzerinde daha soyut, ancak daha kesin ve doğrudan bir sermaye egemenliğinin geliştiği söylenebilir. Çalışanlar, rutin iş süreçlerinin gündelik kurallarına bağımlı olmaktan kurtulmuş gözükseler bile, üretim sürecinin kolektif kısıtlamalarına daha bağımlı duruma gelmektedirler.

Bu konuda, hem nitelikli işi, hem de niteliksiz işgücünü birarada geliştiren bir işbölümünün, işin kolektifleşmesini artıracak ve işgücü açısından belli bir *tekbicimliliği*, emek açısından ise belli bir toplumsallaşmayı sağlayacağı düşünülebilir. Ya da, "işin zenginleştirilmesi" modeli örnek gösterilerek, esnek üretim sistemlerinin, yarı bağımsız çalışma türlerini, dolayısıyla emeğin *özerkliğini* artıracak öne sürülebilir. Bu konudaki literatüre baktığımızda, en sık karşımıza çıkan savların genellikle bu yönde olduğu görülür.

Bir kere bu varsayımlar doğru olsa bile, gerek "işin genişletilmesi", gerek "işin zenginleştirilmesi" türünden modellerin, iş açısından gerçek anlamda bir genişlemeyi ya da işgücü açısından gerçek bir zenginleşmeyi içermekten oldukça uzak buldukları gözden kaçmamalıdır. Örneğin "işin zenginleştirilmesi" modeli, bir yanda yarı özerk grupların gelişmesine fırsat vermekle birlikte, öte yanda bu grupların ayrıntılı üretim

³ Niteliksizleşmenin kaçınılmazlığı savına karşı çıkan bazı yazarlar, teknolojinin kullanılmasında veya sunulmasında farklı bir tutumun izlenmesi koşuluyla niteliksizleşme olgusunun gerçekleşmeyeceğini öne sürmektedirler (örneğin Ozaki, 1992). Bunlar, yeni teknolojinin kullanılma biçimine bağlı olarak çalışanların becerilerini korumalarının olanaklı olduğu görüşünü savunurlar. Onlara göre, el becerisi, bilgisayar operatörlerine programların yeterliliğini kontrol etme fırsatı, hatta üretim sürecine ilişkin bilgiler yardımıyla programları iyileştirme olanağı bile verebilir.

programlarına ve gruplararası iletişim hatlarına bağımlı çalışmasını gerektirdiği için, kolektif iş süreci üzerindeki merkezi denetimi daha da artırmaktadır (Öngen, 1994: 144). Ayrıca, işler fonksiyonel olarak bölünmüş iş grupları içinde gerçekleştiğinden, üretim noktasında ortaya çıkan çatışmalar söz konusu gruplarla sınırlı kalmakta, dolayısıyla ortak bir dayanışma süreci kolay kolay gelişmemektedir.

(4) İleri teknolojinin üretime girmesiyle, yalnızca istihdamın daralması söz konusu olmamakta, aynı zamanda istihdamın yapısı ve işgücünün bileşimi de değişmektedir. Her şeyden önce, imalattan hizmetlere geçişle birlikte kol işçisinden beyaz yakalı çalışana doğru gözlenen kayma giderek hızlanmaktadır. Örneğin, Avrupa'da hizmetler şimdiden toplam işgücünün yüzde yetmişlerine ulaşmış bulunmaktadır. Batı Avrupa ülkelerinin çoğunda tekstil, çelik, ağır sanayi gibi geleneksel sektörlerin temelini ortadan kalkmakta olduğu ve mikroelektronik temelli tüketim ve sermaye malları üreten yeni sektörlerin geliştiği, dolayısıyla geleneksel işgücü türlerinin yerini yeni işgücü türlerinin aldığı açıkça gözlenmektedir (Ferner ve Hyman, 1992).

Teknolojik yenilikler, işgücünü yaş ve cinsiyet açısından da etkilemektedir. Örneğin metal endüstrisinde ve basım sektöründe, genç nüfusta bir artış, buna karşılık bankacılık sektöründe kadın işgücünde önemli derecede bir azalma göze çarpmaktadır. Ayrıca, teknolojik yeniliklerin firma içi ve firmalar arası hareketliliğin artışında azımsanmayacak bir payının bulunduğu tahmin edilmektedir. Örneğin, İngiliz bankaları arasında daha önce görülmemiş derecede bir işgücü hareketinin ortaya çıkışını, teknolojik yenilenmeye bağlayanlar bulunmaktadır (Ozaki, 1992: 36).

Bunların ötesinde, yeni teknolojilerin etkisi yalnızca var olan iş süreçlerindeki değişikliklerle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda çalışanlarla ilgili pek çok soruna yol açmaktadır. Özellikle, mikroelektronik üretime girmesiyle birlikte yarı nitelikli ve niteliksiz işçiler üzerinde artan niteliksizleşme ve işsizlik tehdidi, pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. Post Fordist sistemin yaygınlaşmasıyla birlikte, işgücünün bileşiminin gittikçe niteliksiz ve az nitelikli işgücünden çok nitelikli işgücüne doğru kayacağını düşünmek için pek çok neden bulunmaktadır.

Teknoloji üretiminden çok teknoloji transferine dayanan az gelişmiş ülkelerde ise, yeni üretim süreçlerine bağlı olarak daha derin bir işsizlik sorununun gündeme gelmesi kaçınılmaz görülmektedir. Ancak ihracatın genişlemesine ve işsizliği azaltıcı bazı mekanizmaların devreye girmesine bağlı olarak ek istihdam olanakları elde etme yoluna giren ülkeler için durum biraz daha umut verici olabilir (Duruiz ve Yentürk, 1992: 28).

Teknolojik Değişikliklerin Yönetim ve Çalışma İlişkileri Üzerindeki Etkisi

Teknolojik değişiklikler, işgücünün ve istihdamın yapısı yanında işin örgütlenme biçimlerini ve pazar koşullarını da değiştirerek, çalışma ilişkileri üzerinde doğrudan veya dolaylı pek çok etkide bulunur. Bu etki, önce çalışma ilişkilerinin *tarafalarının* değişmesinde kendini gösterir; ardından taraflar arasındaki ilişkinin *niteliğinin* (karşılıklı yerine birliktelik, çatışma yerine uzlaşma biçiminde) ve *biçimlerinin* (merkezi yönetim yerine daha alt düzeylerde karar alma süreçlerinin ya da işbirliğine ve katılmaya dayanan sorun çözme yöntemlerinin geçmesi biçiminde) değişmesinde gözlenir.

Kapitalist iş sürecinde gerçekleşen dönüşüm, günümüz endüstriyel ilişkiler sistemini yeniden biçimlendiren iki önemli olguyu beraberinde getirir. Bunlar, *esneklik* ve *yerelleşme* (ademimerkezileşme) olgularıdır. Her iki olgunun gerisinde, bilindiği gibi sermayenin uluslararasılaşması gerçeği yatar. Artan uluslararası rekabet ve belirsiz pazar koşulları, firmaları buna hızla yanıt vermelerini olanaklı kılacak düzenekler aramaya itmekte; firmalar da, Keynesci ekonomilerin ve merkezi örgütlerin ulusal çerçeveleri içinde pazar ve rekabet koşullarındaki belirsizlikle karşılaşıkça, bunlarla başedebilmek için işe almada, işten çıkarmada ve emeğin karşılıklılandırılmasında daha esnek koşullara gereksinim duymaktadır. Sonuç olarak, endüstriyel ilişkilerin daha küçük ölçeklerde ve daha alt düzeylerde gerçekleşmesi yönünde bir eğilim doğmakta; buna bağlı olarak standart çalışma biçimlerinin dışında yeni çalışma türleri (parça başı çalışma, geçici çalışma gibi) ortaya çıkmakta ve "takım çalışması" ya da "tam zamanında çalışma" örneğinde olduğu gibi yeni iş örgütlenmeleri gelişmekte, bireysel ödeme biçimleri gündeme gelmektedir.

Endüstriyel ilişkiler alanında gözlenmekte olan yeni oluşumları bir kaç grupta toplayabiliriz:

(1) Genellikle üretim sisteminde yeni bir aşama olarak görülen ve kendini yeni bir paradigma olarak sunan post Fordist rejimin anahtarı, *esneklik* kavramıdır. *Esneklik*, yalnızca iş sürecinin ve emeğin örgütlenme biçimlerinin değil, aynı zamanda endüstriyel örgütlenme modellerinin ilkesi olan, kısaca bu alanlardaki köklü dönüşümün sloganı olarak kullanılan bir kavram olup, çeşitli bağlamlarda karşınıza çıkmaktadır. Herşeyden önce, ürün çeşitliliğini ve sürekli yeniliklere bağlı ürün sunumunu içeren "ürün esnekliği" biçiminde kendini gösterir. İkincisi, otomasyon teknolojilerinin, bir üründen ötekine kolaylıkla aktarılabilmesine ve üretimde sürekliliği sağlamaya yönelik "teknoloji esnekliği" biçiminde gerçekleşir. Üçüncüsü, firmalar arasında ve firma ile alt firmalar arasındaki "işçilerin esnekliği", ve son olarak nitelikli işgücünün yarı nitelikli ya da niteliksiz işgücünün yerini alması anlamına gelen "emek esnekliği" biçiminde karşımıza çıkar.

Gerçekte *esneklik*, gerek kâr hedefleri doğrultusundaki hareketinde, gerek çalışanlarla ilişkilerinde işverenin özerkliğini artıran, böylece sermayeyi endüstriyel kurallardan ve örgütlü işçi hareketlerinin kısıtlamalarından kurtaran bir olanaktan başka bir şey değildir.

(2) İşyerinde ve yönetimde esneklik, emek sürecinin çeşitli bölümleri arasında eşgüdümü ve uyumu sağlamak için yeni örgütlenmelere ve yeni yönetsel stratejilere gereksinim duymaktadır. Bunun sonucu, tasarım ve yürütme etkinliklerinin bütünleşmesi başta olmak üzere grup içinde görev bölüşümüne dayanan takım çalışmasının, örgüt içi ve örgütler arası iletişim ağının, dikey ve yatay çok yönlü bilgi akışının ve yerel özerkliğe ya da kendi kendini denetlemeye dayanan katılımcı karar alma süreçlerinin gelişmesi yönünde güçlü bir etki ortaya çıkmaktadır.

Yerelleşme (*desantralizasyon*) olarak adlandırılan bu gelişme, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin merkezi ve formel ilişkiler düzeyinden işletme ve işyeri düzeyindeki ilişkilere, hatta çoğu kez üretim noktasındaki yüz yüze ve doğrudan ilişkiler düzeyine indirgenmesine yol açmaktadır. Böyle bir süreçte üretim ölçeklerinin küçülmesine ya da üretimin parçalanmasına bağlı olarak yönetim daha alt düzeylerde (işyeri, üretim birimi düzeyi gibi) örgütlenmektedir. *Mikro korporatizmin* ortaya çıkışı olarak da değerlendirilen

bu eğilim, sendikacılığın ve toplu sözleşme düzeninin zayıflamasının gerisindeki güncel nedenlerden birisi durumundadır. Çünkü, yerelleşme sonucu sendikaların yalnızca iş süreci üzerindeki denetimi zayıflamamakta, aynı zamanda işçi ile işveren arasındaki ilişkiler üzerindeki denetimi de ortadan kalkmaktadır.

Pek çok gelişmiş ülke deneyimi, çalışma ilişkilerinin büyük ölçüde yerelleştiğini göstermektedir. Gerçekten çalışma ilişkilerinin geleneksel olarak ülke ya da sektör düzeyinde kurulduğu ülkelerde, endüstriden işletmeye, hatta işyeri düzeyine doğru bir yerleşmenin varlığı açıkça gözlenmektedir. Bu ülkelerde, işkolu düzeyinde gerçekleşen toplu pazarlık uygulamalarının yerini halen büyük ölçüde işletme içi pazarlık biçimleri ya da ortak danışma organları almış bulunmaktadır.

Yönetimin yerelleşmesi olgusu, daha çok karar alma süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü, yeni teknolojiler yöneticilere karar alma düzeylerini değiştirme yönünde çok sayıda olanak sunmaktadır. Özellikle teknolojinin seçimi, değiştirilmesi ve ölçeği gibi doğrudan teknolojinin uygulanmasıyla, planlanmasıyla ya da sonuçlarıyla (işgüvenliği, iş sürecinin yeniden örgütlenmesi, atama, yeniden eğitim gibi) ilgili konularda çalışanların kararlara katılmasına veya alınan kararlara etkide bulunmasına yönelik çeşitli fırsatlar doğmaktadır. Söz konusu katılma, ya doğrudan (sendikalar aracılığıyla) ya da dolaylı olarak (ortak proje grupları biçiminde) gündeme gelmektedir. Bugün Batı Avrupa ülkelerinin bir bölümünde (özellikle Almanya'da ve İsveç'te)⁴ endüstriyel ilişkiler, uzmanlaşmış sendika temsilcileri ile profesyonel yönetim organları arasında oluşturulan "sorun çözücü" teknik komiteler ya da ortak proje grupları eliyle danışma ve görüşmeler biçiminde gerçekleşmektedir. Buna karşılık Japonya'da, sendikaların işyeri düzeyinde etkinlikleri sınırlı olduğundan ve çalışma gruplarının işyerinde görece bir özerkliği bulunduğundan, sistem büyük ölçüde bireysel işçilerin kendi çalışma grupları eliyle karar alma süreçlerine kaulmaları biçiminde yürümektedir. Öte yandan formal biçimler yanı sıra bazı enformel danışma yöntemleri de (sendika temsilcilerinin gerek gördüklerinde yöneticilerle görüşmesi, yönetimin işçilerle görüş alışverişinde bulunması gibi) başta Almanya'da ve Japonya'da olmak üzere pek çok Avrupa ülkesinin endüstriyel ilişkiler sisteminde önemli bir rol oynamaktadır (Ozaki, 1992: 13, 28, 40).

(3) Esneklik arayışı ve yerelleşme eğilimi, çalışma ilişkilerinde işbirlikçi bir anlayışın gelişmesiyle sonuçlanmaktadır. Esneklik ve yerelleşme, öncelikle sermayenin gereklerine yönelik bir çalışma düzeninin unsurları olduğundan, üretim ve emek süreci içinde çalışanların bağımlılığını artıran yönetim ve örgütlenme biçimlerine yol açmaktadır. Başka bir deyişle, sınıflararası çatışmaya ve sınıf içi dayanışmaya dayanan endüstriyel yönetim biçimleri yerine taraflar arasında işbirliği ve uzlaşma sağlamaya yönelik yönetim stratejilerine ağırlık verilmesine neden olmaktadır. Kendisini en iyi "İnsan Kaynağı Yönetimi" (İKY) yaklaşımı ile anlatan böyle bir model içinde, *maço* (ataerkil) yönetim biçimlerinin yerine yönetim ile çalışanlar arasındaki (dolayısıyla emek ile sermaye arasındaki) ilişkileri kişiselleştiren "verimlilik koalisyonları", "yerinden yönetim örgütleri" ve "işyeri klüpleri" gibi çeşitli işyeri delege sistemleri gelişmektedir.

⁴ İngiltere'de ve İtalya'da da, bu yönde önemli gelişmeler olmakla birlikte, toplu pazarlık rejimi, hâlâ emek ve sermaye arasındaki ilişkinin başat yöntemi durumundadır.

(4) Üretim sürecinin parçalanması ve taşeronlaşması⁵ sonucu, endüstriyel ilişkilerin kapsamının daralması ve emek ile sermaye arasındaki ilişkilerin atomlaşması kaçınılmaz duruma gelmektedir. Böylece sınıfsal bütünlüğünün, dolayısıyla örgütlü sınıf hareketlerinin maddi temelini oluşturan emeğin toplumsallaşması olgusu ortadan kalkmakta, bu da en çok sendikalara darbe vurmaktadır

Esnek üretim sistemlerinin en önemli unsuru olan taşeronlaşma, örgütlü emek karşısında sermayenin başvurduğu başlıca araçlardan birisi durumundadır. Taşeron üretim biçiminde işverenler, kriz anında kolaylıkla işçi çıkarabilmekte ya da örgütsüz ve daha ucuz emeğe ulaşabilmektedir. Sık sık dile getirilen Japon ya da Güney Kore mucizelerinin gerisinde, gerçekte taşeronlaşma yoluyla çalışanlar örgütsüz ve ucuz emek olgusu bulunmaktadır (Curry, 1993; Lee, 1993).

Taşeron üretim yapan bir işyerine sendikaların hem girmesi, hem de girdikten sonra çalışanları örgütlenmesi son derece güçtür. İşçi sendikaları, karşılarında bir yandan taşeron işvereni, öte yandan ana şirketin işvereni ve işveren sendikasını bulmaktadır. Bu yüzden taşeron üretim biçimlerinin yaygın olarak uygulandığı yerlerde, örgütlü işçi hareketleri gerilemektedir. Gerçekten yüzyılın son çeyreğinde gerek gelişmiş ülkelerde, gerek gelişmekte olan ülkelerde, sendikaların ve sendikacıların mücadelesinin gerilediği açıkça gözlenmektedir. Bir kere, 1980'lerden sonra Avrupa ülkelerinin çoğunda, kapitalist üretim biçimindeki yapısal değişimlere ve devresel ekonomik krizlere bağlı olarak emekgücünün bileşiminde sendikacılık hareketi aleyhine önemli gelişmeler gerçekleşmiş bulunmaktadır. Sendikaların temelini oluşturan geleneksel iş alanları ve geleneksel işçi gerilemiş, bunun yerine sendikacılık geleneği zayıf olan sektörler ve meslek alanları (örneğin hizmet sektörü, kamusal çalışma alanları, beyaz yakalı meslekler) gelişmiştir (Ferner ve Hyman, 1992). Küçük işyerlerine sendikaların girmesinin ya da sendikacıların çalışmada bulunmasının güçlükleri bir yana, küçük firmaların ve taşeronların örgütsüz işgücüne dayanmasının yarattığı sınırlılıklar da sendikaları giderek zayıflatmaktadır.

Örgütlü işçi hareketlerinin zayıflaması, emeğin pazarlık gücünün kırılması ve sınıf dayanışmasının maddi temellerinin ortadan kalkması demektir. Bunun yanı sıra yedek emek ordusunun büyümesi, başka bir deyişle daha düşük ücret düzeylerinde çalışmaya hazır bir işgücü ordusunun bulunması, hem sınıf içi dayanışmayı azaltan ve başta ücret olmak üzere işçi sınıfının kazanılmış haklarından önemli ödümlerin verilmesini kolaylaştıran, hem de sendikasızlaşma eğilimini destekleyen bir başka olgudur.⁶ Gerek "sanayisizleşme" sürecine, gerek özelleştirme ve benzeri yollarla başlayan işten çıkarma olgusuna bağlı olarak artan işsizlik oranları, sendikacılık hareketinin, özellikle "proleter sendikacılığının" gerilemesini hızlandırmaktadır. Bu gelişmeler, ayrıca sendikalar içinde yeni bölünmelere (örneğin, beyaz yakalı ve mavi yakalı sendika konfede-

⁵Taşeronlaşma, ilke olarak işin bazı bölümlerinin işveren tarafından üretim birimi içinde başka işverenlere (alt işverenlere) devredilmesi yoludur. Pratikte ise, daha çok, üretilen ürünün bazı parçalarının fabrika dışındaki birimlere alt sözleşmeler yoluyla aktarılması biçiminde gerçekleşmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde (Güney Asya ve Güney Amerika ülkelerinde) taşeron üretim, genellikle bu doğrultuda yaşama geçmektedir.

⁶Sendikaların gücü ile işsizlik arasında çok doğrudan bir ilişki bulunmamakla birlikte, yedek işgücü rezervinin genişlemesi, emek pazarının bölünmesine, pazar koşullarının kötüleşmesine ve pazarın "proleter" niteliğinin zayıflamasına yol açtığı için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Ferner ve Hyman, 1992: xxvi).

rasyonları arasında bloklaşmaya) yol açmakta, böylece sınıfın örgütlü mücadelesinde yeni zaafılar doğurmaktadır.

Sınıf içi bölünmeler ve sendika içi rekabet, aynı zamanda sendikal yapıların bozulmasını da beraberinde getirmektedir. Teknolojik değişikliklere bağlı olarak işkollarının yeniden düzenlenmesi, sendikalar arasındaki sınırların yeniden çizilmesine yol açmakta, bu da gerileyen örgütlü sınıf hareketlerine bağlı olarak ilerici sendikaların, geri, tutucu, hatta mafya türü sendikalar içinde erimesiyle sonuçlanmaktadır. Örneğin Japonya'da özelleştirmeye bağlı olarak başlayan işçi çıkarma ve sendikasızlaştırma kampanyası, Japon Sendikaları Genel Konseyi'nin iskeletini oluşturan ve Japon işçi hareketinin militan kanadını oluşturan Japon Milli Demiryolları Sendikası'nın çöküşü ve sağcı, mafya türü bir konfederasyonla bütünleşmesi sonucunu doğurmuştur (Harb-İş Sendikası Araştırma Raporu, 1994).

Sendikal yapılardaki dönüşüme işaret eden bir başka gelişme, sendikal politikalarda işbirlikçi ve uzlaşmacı yönelimlerin güçlenmesiyle ilgilidir. Bir yandan örgütlü işçi hareketlerinin zayıflaması ve sendikalaşma oranlarının düşmesi, öte yandan yönetim modellerindeki değişiklikler, sendikaları yeni arayışlara ve yeni zeminlere, hatta yeni yönetim modelleriyle uyumlu çalışma biçimlerine zorlamaktadır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda sendikalar, varlıklarını korumak için, bir yandan yeni teknolojilerin etkin ve yararlı bir biçimde kullanılması, "işin insanileşmesi", üretim ve verimliliğin artırılması, çalışanların paylarının çoğaltılması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi yönünde yaklaşımlar geliştirmekte, öte yandan genç işçiler, kadın işçiler, göçmen işçiler, geçici işçiler ve beyaz yakalılar gibi yeni emekçi kitlelerine ve bunlara dönük yeni hizmetlere yönelmektedir. Özellikle İsveç'te ve Almanya'da, sendikaların, teknolojinin insan yararına ve "işin insanileşmesi" yönünde kullanılması doğrultusunda ciddi çabaları söz konusu olmaktadır (Ozaki, 1992: 6, 8-15).

1980'lerden sonra artan ekonomik bunalım ve uluslararası rekabet koşulları, yeni bir sendikal kültürün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Öyle ki, Almanya ve İtalya'da pek çok sendika yöneticisi, düşük ücret koşullarında çalışmaya ve üretimi artırmaya yönelik uzlaşmacı bir stratejinin sendikaların yeniden güçlenmesi ya da en azından daha fazla tabanını yitirmemesi yönünde önemli fırsatlar doğurabileceğini düşünmektedir. Söz konusu sendikal kültürün bir başka uzantısı, çalışanların sendikaları aracılığıyla teknolojik gelişmeler ve uygulamalar karşısında daha etkin bir tutum takınması gerektiği yönündedir. Bugün Batı Avrupa ülkelerinin çoğunda sendikalar, yaptıkları toplu sözleşmelerde teknolojinin uygulanmasından kaynaklanan sorunlara dönük hükümlere yer vermekte ya da toplu sözleşme bağlamında ek teknoloji anlaşmaları imzalamakta, teknolojik uygulamalara ilişkin çeşitli modeller ve stratejiler önermektedir.

(5) Yapısal dönüşüm ve ekonomik kriz, kapitalist sistemde devletin de yeniden yapılanmasını, dolayısıyla devlet aygıtının ekonomik, toplumsal, siyasal ve ideolojik rolünün yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Kitle üretimine ve yoğun pazarlarına yönelik Fordist üretim biçimleri, büyük ölçüde devletin *düzenleyici* rolüne ve çalışma ilişkilerinin etkin bir öznesi olması gerçeğine dayanmaktaydı. Devletin *düzenleyici* rolü, refah devleti paradigması ve sosyal devlet kurumları ile kendini dile getirmekteydi. Buna karşılık Fordizm sonrası üretim süreçleri, büyük ölçüde devletin *düzenlememe* rolüne dayanmakta; başka bir deyişle, devletin ekonomiye ve emek pazarına yönelik müdahalelerinden vazgeçmesini gerektirmektedir. Günümüzde, küçük firmaların ve

işverenlerin iş sözleşmelerinde daha esnek davranma gereksinimleri, her türlü dışsal düzenlemeyi ve müdahaleyi artık gereksiz kılmaktadır.

Öte yandan, artan işsizlik olgusu karşısında ve gelişen toplumsal hoşnutsuzlukların bastırılmasında, devletin kimi toplumsal ve ideolojik işlevlerine duyulan gereksinim süregelmektedir. Böyle bir ikilem, ancak, ya devletin *düzenleme ve düzenlememe* (deregulation) işlevlerini birarada yürütmesiyle ya da düzenlemeye ilişkin yeni biçimlerin ve alanların geliştirilmesiyle, başka bir deyişle *yeniden düzenleme* (reregulation) yoluyla giderilebilir. Gerçekten, Avrupa'da devleti küçültme operasyonları, genellikle kamu harcamalarını denetleme ve kamu hizmetlerini daha etkin kılma yönünde işlemektedir. Benzer bir biçimde Batı Avrupa ülkelerinin çoğunda, yerleşme süreci, merkezi denetime ve eşgüdümüne dayanan bir yapılarına ile, başka bir deyişle merkezi düzey ile yerel düzeyler arasındaki eklemlemeyi sağlayacak bir "merkezden eşgüdümlenen yerleşme" ile gerçekleşmektedir (Ferner ve Hyman, 1992).

(6) Yeni teknolojiler ve yeni üretim örgütlenmeleri, daha fazla çalışanların katılımına ve rızasına dayanan iş düzenlerini gerekli kılmaktadır. Çalışanların katkısının ve işbirliğinin gelişmesi ise, öncelikle işyeri düzeyinde insan ilişkilerine her zamankinden daha çok önem verilmesini gerektirmektedir. İşyerinde insan ilişkilerini ön planda tutan böyle bir yaklaşım, genellikle örgüt ve yönetim politikalarında çeşitli insan ilişkileri stratejilerinin içerilmesiyle sonuçlanmaktadır.

Günümüzde yönetsel stratejiler, gititkçe daha çok işyerinde verimliliği arturmaya, katılımı sağlamaya, etkin bir iletişim ağı kurmaya yönelik yaklaşımlardan oluşmaktadır. Bu stratejilerin temel ilkesi, "şirketler arası rekabet, şirket içi dayanışma" biçimindedir. "İnsan kaynaklarını geliştirme", "kâr paylaşımı", "verimlilik paylaşımı", "maliyet paylaşımı" gibi çalışanların doğrudan sorumluluk yüklenmelerine ve insiyatif sahibi olmalarına dayanan yöntemler, artık ileri teknolojilerde yararlanmanın ön koşulu niteliğindedir.

Yeni teknolojilere dayanan üretim biçimleri daha çok üretim noktasında ve orta düzey yönetim aşamalarında karar almayı gerektirmektedir. Bu durumda merkezi karar alma süreçlerinden daha alt düzeylere inme ve yerel yönetim biçimlerine yönelme bir zorunluluk olmaktadır. Ayrıca, değişen teknik işbölümüne bağlı olarak yönetsel hiyerarşilerde de köklü değişiklikler gündeme gelmektedir. Tüm bunlar, yönetim aygıtının önemli derecede bir esnekliğe ve çeşitli karar alma süreçleri ile çeşitli işlevler arasında eşgüdüm sağlama yeteneğine sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

Bu arada, yetişkin insan kaynakları (yüksek beceri düzeyi ve bilgi donanımı anlamında) açısından elverişsiz koşullara sahip az gelişmiş ülkelerde, ileri teknolojiye dayanan üretim sistemlerinin yaşama aktarılmasını, yönetim açısından daha ciddi sorunlara yol açması olasıdır.

(7) İleri teknolojilerin üretime girmesiyle köklü bir dönüşüme uğrayan üretim sistemlerinde, işçi ile işveren arasındaki ilişkilerde geleneksel motiflerin yerine yeni aktörlerin, yeni çıkarların, yeni gereksinimlerin, yeni kimliklerin ve yeni tutumların gündeme geldiği sıklıkla öne sürülmektedir. Bu ve benzeri savların gerisindeki temel saik, küçük ölçekli işyerlerinde, özellikle hizmet sektöründe aşırı bir büyümenin gerçekleşmekte olduğu ve çalışanlar yelpazesinin farklılaşmakta olduğu düşüncesidir. Gerçekten gerek beyaz yakalı çalışan profilindeki, gerek yönetici profilindeki değişiklikler, daha çok

çalışan ile yönetici arasındaki ilişkide somutlaşan işçi-işveren diyalogunda yeni dinamiklerin göz önüne alınmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle hizmet elemanlarına dayanan üçüncü bir sektörün egemen duruma gelmesi, "çalışmanın üç boyutlu" bir nitelik kazandığı yolundaki görüşlerin yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Ferner ve Hyman, 1992).

Çalışma İlişkileri Alanında Yeni Yönelimler: İnsan Kaynağı Yönetimi

Kimi yazarlar tarafından "örgütsüz kapitalizm" (Lash ve Urry, 1987) kimileri tarafından ise "yeni zamanlar" (*Marxism Today* dergisi yazarları) olarak adlandırılan günümüz dünyasının, son yüzyılın toplumsal ve ekonomik biçimlerinden ve geleneksel kurumlarından köklü bir kopuşu simgelediği düşünülmektedir. Öyle ki bugün kendini Fordizmin ideolojik ve kurumsal çerçevesinden ayıran, başka bir deyişle modern "örgütlü kapitalizmi" niteleyen temsili demokrasinin, toplu pazarlığın, sendika ve yönetime katılma gibi kurumların, sosyalist ve sosyal demokrat politikaların, sendikalara ya da siyasal partilere dayanan siyaset biçimlerinin karşısına koyan yeni bir endüstriyel ilişkiler paradigmasının temelleri atılmaktadır. Söz konusu paradigma, üretimin kurumsal içeriğini veri alan kolektivizm yerine bireyciliğe, toplumsal ilişkiler yerine kişiselleşmiş ilişkilere, öz yerine biçime önem veren ve sınıf çatışması yerine "aynı geminin yolcuları" saydığı özneler arasındaki işbirliğini geçiren bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu bölümde, genel olarak bu paradigmanın ideolojik çerçevesi, özel olarak da bu paradigmanın bir uzantısı olarak gelişen İnsan Kaynağı Yönetimi (İKY) üzerinde duracağız.

Yeni teknolojilerin üretime girmesinin, her şeyden önce buna fırsat veren ve çalışanların teknolojik yeniliklere ayak uydurmalarını sağlayan bir örgüt yapısına ve yönetim modeline gereksinim duyduğu açıktır. İleri teknolojiye dayanan bir üretim sistemi için en önemli unsur insan kaynağıdır. İşte İKY, ileri teknoloji kullanan ve "kaos ile süreklilik arasında salınan", bunun için de yüksek bir esnekliğe, özel bir örgüt yapısı ile yönetim stratejisine, personel politikasına ve işgücü niteliğine gereksinim duyan işyerlerinin egemen işletme modelidir (Ferris ve Buckley, 1990: 43). İKY, insanı bir maliyet etmeni olarak ele almakla sınırlı kalmadığı, tam tersine insanı yatırım yapılacak en önemli bir kaynak olarak gördüğü ve bu görüş doğrultusunda insanı yetiştirmeye yöneldiği savıyla ortaya çıkan bir yaklaşımdır.

İKY savunucuları, endüstriyel ilişkiler alanında sendikalara ve toplu pazarlık düzenine dayanan çatışmacı ilişkileri temsil eden geleneksel sistemi kökten yadsımakta ve bunun yerine yeni bir ideolojik ve kavramsal çerçeve geliştirmektedirler. Burada, "insan kaynağını geliştirme" kavramı üzerinde temellenen yeni bir paradigma söz konusudur. Bu bağlamda İKY, beceri ve uyarlanma yeteneğini geliştirerek, insanların işe ilişkin başarı güdülerini ve başarı düzeylerini artırmayı amaçlayan bir dizi politika ve pratik sunmaktadır.

Öte yandan insanların değişmeye (teknolojik yenilenmelere) kolaylıkla ayak uydurmalarını sağlayacak donanımı elde etmeleri, örgüt ve personel politikalarında da köklü değişiklikleri gerektirir. Gerçekten, teknolojik değişikliklerin üretim sürecine girebilmesinin birbirine sıkıca bağlı iki boyutu vardır. İlki teknik uyarlanma, ikincisi örgütsel uyarlanmadır. Her ikisi de, gerek personelin, gerek yöneticilerin aynı amaçlar doğrultusunda bir arada yeniden eğitilmelerini zorunlu kılar.

İKY'nin temel ilkesi, "sorunları birlikte çözebilmektir". Yöntemi, işin yeniden tasarımıyla başlı olarak işgücünün ve işyeri ilişkilerinin yeniden tanımlanmasıdır. Bu yaklaşım bağlamında (1) bireysel yaratıcılığı geliştirme (2) girişimcilik (3) sorumluluğu ve bağlılığı artırma (4) aşağıdan yukarıya planlama ve programlama (5) iş ve teknoloji koşullarındaki değişikliğe sürekli uyulanma amacı doğrultusunda çeşitli tekniklere ve araçlara başvurulur. Yaklaşımın özü, "teknik sistem" ve "insan sisteminin" bir arada işlenmesini sağlamaktır. Başka bir deyişle burada, teknolojik yenilikler yoluyla insan becerisinden ve yaratıcılığında en fazla yararın sağlanması hedeflenir (Betcherman, 1990:3). Bunun için, nitelikli ve yetenekli elemanların, hem işten önce yetiştirilmeleri ve iyi koşullarda istihdam edilmeleri, hem de iş süresince yeniden eğitilmeleri sağlanır.

Esnek üretim sistemlerinde yenilikler, yalnızca üretim yöntemleri ve iş düzenleriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda yönetsel stratejilerin sorunsalı da değişmektedir. Bu nedenle yeni teknolojilerin uygulanabilmesi ve bilgi yoğun ekonomilerin geçilebilmesi için, klasik endüstriyel demokrasi yaklaşımlarının tümüyle gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bunun başlıca iki nedeni vardır:

Birincisi, söz konusu yenilikler, çalışanların kesin kabulünü ve katılımını, dolayısıyla taraflar arasında tam bir işbirliğini ve enformasyon sistemine ulaşma olanaklarının varlığını gerektirmektedir. Bunun için de, bir yanda çalışanların katılımını ve bağlılığını, öte yanda yönetimin esnekliğini sağlayacak yeni bir bakış açısının ve yeni bir stratejinin gerektiği ortadadır. İKY yaklaşımında çalışanların katılımı, "işin insanileşmesi" denilen ve iş sürecinde hem insana, hem de insan ilişkilerine daha fazla önem verilmesine dayanan yöntemlerle sağlanmaya çalışılır. Bu yaklaşımı benimseyen yazarlar bu bağlamda mikroelektronik, İKY'nin öngereği olarak görürler. Onlara göre, mikroelektronik teknolojiye dayanan esnek üretim sistemleri, çalışma sürelerini kısalttığı, üretkenlik artışının daha adil dağılımına olanak verdiği, çalışma koşullarını iyileştirdiği, katılımı artırdığı, sağlık ve işgüvenliği önlemlerini geliştirdiği ve teknik bilgi ya da beceri kazandırma yönünde çalışanları yeniden eğittiği için, "işin insanileşmesi" yönünde önemli bir adımdır (aktaran Whittaker, 1990:27-28).

İkincisi, yönetim sisteminin yönetimde esnekliği sağlayabilmesi bazı koşulların varlığına bağlıdır. Her şeyden önce, yönetim sisteminin(1) yönetimde etkin bir biçimde değişiklik yapma yeteneğine ve (2) belirsizlik koşullarında etkin bir biçimde örgütlenebilme yeteneğine sahip olması bir zorunluluktur (Gomez-Mejia vd.,1990). Yönetimin söz konusu yetenekleri geliştirebilmesi, kuşkusuz bu amaca yönelik politikalarla olanaklıdır. Bu politikalar, yüksek başarı hedeflerine yönelenleri (örneğin menajerleri, profesyonelleri ve satış elemanlarını) işe alırken ve işyerinde istihdam ederken özel geliştirme ve ödüllendirme yöntemleriyle desteklemeyi kapsar.⁷ Bunlarda,

⁷ İKY'de, gerek işe alma yöntemlerinin, gerek istihdam politikalarının stratejik bir önemi vardır. Yetenekli gençler, eğitim kurumlarıyla kurulan etkin bir işbirliği ağı içinde mezun olduktan önce belirlenir ve çeşitli eğitsel ve parasal destekler aracılığıyla yetiştirilirler. Öğrenciler, çeşitli testlerden geçirilerek işe alındıkları gibi, işten sonra da staj ve deneme sürelerine tabi tutulurlar. Ancak bu sürelerde bile çok iyi koşullarda çalıştırılırlar ve desteklenirler. Deneme süreleri ya da kurs dönemleri, kariyerin bir parçası olarak görülür. Çalışma, daha çok yeteneğe ve performansla yönelik ödeme biçimleriyle karşılıklıdır. Yalnızca ücret biçiminde bir ödeme ile yetinilmez, aynı zamanda kârdan, gelirden, artan verimlilikten pay gibi yöntemler denir; ayrıca yönetimde söz ve pay sahibi olmaları sağlanır. Bunların dışında çalışma süreleri kısaltılır ve erken emeklilik özendirilir.

başarıya bağlı gelir paylaşımı ile sürekli eğitim ve kariyer geliştirme ilkesi üzerinde karşılıklı anlaşmaya dayanan bir ilişki biçimi ön plandadır.

İKY, bilimci, araştırmacı, mühendis gibi yetişkin işgücünü çekmek, elde tutmak ve üretkenliklerini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirir (bu stratejiler için bakınız Bretz ve Dreher, 1990:235-237). Çünkü, ileri teknolojiye dayanan üretim biçimleri için *yenilik, bilim ve araştırma* üç temel önkoşuldur. Bu nedenle ileri teknolojinin üretime girmesi ve teknolojik yenilenmenin sürekliliğinin sağlanması, "bilgi işçileri" denen profesyonel bir elitün tekeline zorunlu kılmaktadır. Söz konusu elitün oluşturulabilmesi için, şirketler, nitelikli elemanları okuldan mezun olmadan önce burs ve benzeri yöntemlerle kendilerine bağlamakta, en iyi koşullarda istihdam etmeye çalışmakta ve çalışma sırasında staj ve kurs benzeri olanaklarla yetiştirmektedir. Burada stratejik amaç, nitelikli, yetenekli insan kaynağını "kilit altına almaktır" (Casio, 1990: 179). Böyle bir yaklaşımın, üretim ile eğitiminin (şirketlerle üniversitelerin) işbirliğini ve eşgüdümünü gerektirdiği açıktır. İşte İKY'in sırrı, böyle bir işbirliği ilişkisinin varlığında gizlidir.

İKY, çalışanların teknolojinin gereklerine göre davranmalarını sağlamak için, yalnızca eğitim aracının değil, aynı zamanda işte girişimde bulunmalarına, sorumluluk almalarına ve aşağıdan yukarıya doğru planlama ve programlama süreçlerine katılmalarına fırsat veren öteki araçların da etkin bir biçimde kullanılmasına dayanır (Betchemmam, 1990: 44). Örneğin esnek zaman uygulaması, açık kapı politikası, sermaye pay sahipliği, kâr paylaşımı, işçi komiteleri, eğitime yönelik destekler, işgüvencesi, insan kaynakları pratiklerinin en yaygın biçimleridir. Bu pratiklerin önemi, bürokratik hiyerarşileri bozmak suretiyle örgütsel ve yönetsel politikalarda köklü değişikliklere yol açmasından kaynaklanır. Örnek vermek gerekirse, esnek zaman çalışması ya da açık kapı politikası gibi uygulamalar, bürokratik ilişkileri büyük ölçüde önemsizleştirerek, merkezi hiyerarşik yapıları bozarlar. Bu nedenle bazı yazarlar ve araştırmacılar, İKY'ni, bürokratik yapıların tasfiyesi ve organik⁸ örgüt yapılarının gelişmesi (*de-bureaucratization*) yönünde önemli bir adım olarak değerlendirirler (Hybels ve Barley, 1990: 201). Bunun için, yeni örgüt şemaları ve yeni karar alma teknikleri geliştirilmekte ve bu doğrultuda Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) bölümlerine özel bir rol yüklenmektedir. Özellikle İKYin kalbi demek olan başarı değerlendirme (performans ölçüm) pratiklerinin gözden geçirilmesi yönünde ayrıntılı çalışmalar yapılmaktadır (aktaran Ferris ve Buckley, 1990: 47).

Sonsöz

Görüldüğü gibi teknolojik gelişmeler, gerek üretim ve emek sürecini, gerek yönetim ve çalışma ilişkilerini dünyanın hemen her yerinde şu veya bu yönde değiştirmektedir. Gelişmiş ülkelerin öncülük ettiği ve büyük ölçüde yönünü belirlediği böyle bir değişim sürecinin dışında kalmak hemen hiç bir ülke için olanaklı gözükmemektedir. Özellikle bizim gibi bağımlı ekonomilerin, önümüzdeki dönemde, bir

(Whittaker, 1990: 53; Casio, 1990: 179). Eğitim ile istihdam arasında işbirliğini temel alan yaklaşımlara ilişkin örnekler, ülkemizde de gözlenmektedir. Örneğin özel sektörün, Boğaziçi ve Bilkent Üniversiteleri (özellikle İşletme Bölümü) öğrencilerini çekebilmek için mezuniyet öncesi çeşitli önerilerde ve destekleyici yaklaşımlarda buldukları gazete sütunlarına yansıyan bilgiler arasındadır.

⁸Organik örgüt yapılarında, otorite ilişkileri ve hiyerarşinin yerini "esnek denetim"; emir ve kumanda zincirinin yerini ise, danışma almakta; benzer biçimde itaatın yerine ilerleme ve gelişme duygusu geçmektedir.

yanda içsel dinamiklerin, öte yanda dışsal dinamiklerin etkisiyle çalışma ilişkileri rejimi açısından daha belirsiz, daha çelişkili ve oldukça sorunlu bir değişim süreci içine girecekleri gün gibi ortadadır.

Buna karşılık ülkemizde, ne bu yöndeki gelişmelerin öngörülmesiyle, ne de bu gelişmelere karşı alınacak önlemlerin oluşturulmasıyla ilgili olarak yeterli çalışma yapılmaktadır. Oysa söz konusu gelişmelerin emek açısından sonuçları yada emekçilere faturası ciddi bir çözümlemeyi gerektirmektedir. İşte bu yazının amacı, bir yandan gerçekleşmekte olan dönüşümün dışsal dinamiklerini ve uluslararası düzeydeki doğrultularını göstermek, öte yandan sendikal örgütlerin, sınıf politikacılarının ve akademik çevrelerin araştırma çabalarında ve politika önerilerinde temel referans noktalarını ortaya koymaktır. Söz konusu çabalar için, öncelikle çalışma ilişkileri rejimini etkileyen değişkenler belirlenmelidir. Bu bağlamda, bir ülkenin çalışma ilişkileri sisteminin bağlı olduğu dinamikler şöylece gruplandırılabilir:

(1) Dışsal bir etmen olarak uluslararası işbölümü yapısı ve uluslararası ekonomik düzen (çünkü, uluslararası pazar koşulları ve üretim stratejileri, ülkelerin üretim alanlarını, dolayısıyla üretim modellerini, ürün ve işgücü açısından sektörel dağılımlarını, mülkiyet yapılarını, ekonomik ve siyasal politikalarını belirler)

(2) Teknolojik gelişme düzeyi ve yenilenme kapasitesi (başka bir deyişle, teknik gelişme düzeyi, bilim ve araştırma kapasitesi)

(3) ekonomik yapı (daha doğrusu, ekonomik göstergeler açısından gelişmişlik düzeyi, sektörel yapılar, ekonomik gelişme ile ilgili kurumlar ve politikalar)

(4) Siyasal sistem (ülkenin siyasal yapısı, kurumları, gelenekleri ve siyasal koşullar)

(5) Sınıf yapısı (sınıf portreleri, sınıflar arasındaki güçler dengesi, sınıfsal ittifaklar, çalışma ilişkileri)

(6) Yasal sistem (hukuksal düzenlemeler, çalışma yaşamını düzenleyen kurumlar ve gelenekler)

(7) İdeolojik ve kültürel yapı (tarafların ideolojik ve kültürel özellikleri, tutumları, eğilimleri, örgütlenme kapasiteleri).

Yukarıda sıralanan etmenler, bir ülkenin çalışma ve yönetim ilişkilerinin düzeyini, kurumsallaşma derecesini, bu ilişkinin alacağı biçimleri ve esnekliğini büyük ölçüde belirler. Çünkü çalışma ilişkileri, bu alandaki kimi yönelimlerin varsaydığı gibi yönetsel stratejilerin ve işyeri düzeyindeki katılım biçimlerinin basit bir yansımından ibaret değildir. Çalışma ilişkileri, hemen her zaman makro düzeyde işçi ve işveren arasındaki ekonomik ve siyasal ilişkiler ile işyeri düzeyindeki yönetim ilişkilerinin bir bileşkesidir. Oysa günümüzde endüstriyel ilişkiler alanında gözlenen yeni oluşumlar, çoğu kez sözü edilen iki bileşenden birisini (ilkini) ihmal etme yönünde gelişmektedir. Böyle bir yaklaşım içinde doğal olarak, işçi ile işveren arasındaki ekonomik ve siyasal ilişkilerin bütünlüğü büyük ölçüde ihmal edilmekte, dolayısıyla emek ile sermaye arasındaki ilişkilerin sınıfsal karakteri tümüyle gözardı edilmektedir. İki sınıf arasındaki çelişki,

çoğu kez pazar dinamiklerine; işçi ile işveren arasındaki ilişkiler ise, yöneticilerle çalışanlar arasındaki örgütsel ilişkilere indirgenmektedir.

Öte yandan teknolojik değişikliklerin, hemen her zaman var olan yapıyı zorunlu olarak değiştirdiği; bu değişikliğin ise, belirli bir yönde ve belli biçimlerde gerçekleştiği düşünülmemelidir. Teknoloji, yukarıda belirtildiği gibi, çalışma ilişkileri sistemini belirleyen koşullardan yalnızca birisi durumundadır. Teknolojik değişiklikler, var olan üretim sistemlerini veya yönetim modellerini tek başına belirlemez, tam tersine öteki etmenlerle birlikte biçimlendirir.

Bir başka önemli nokta, teknoloji ile insan, daha belirgin olarak da teknoloji ve emek arasındaki ilişkiyi tek yönlü bir ilişki olarak düşünmemektir. Teknolojik değişikliklerin emek ve çalışma ilişkileri üzerindeki etkisi kadar, çalışanların ya da var olan çalışma ilişkilerinin de, teknolojik değişiklikler ve yenilenme süreci üzerindeki etkisi üzerinde durulmalıdır. Bu nedenle, çalışma rejimi üzerinde belirleyici etkisi olan kurumların ve örgütlerin (örneğin sendikaların) teknoloji karşısında edilgen bir güç olmadıkları dikkate alınmalı ve bunların, gerek üretim sürecinin yeniden biçimlenmesinde, gerek yönetim ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde etkili olabilecekleri unutulmamalıdır. Bazı ülke deneyimleri, etkin işyeri örgütlerinin, mikroelektronik teknolojilerin üretime girmesinden olumsuz bir yönde etkilenmediklerini, tam tersine varlıklarını koruduklarını, hatta bunlarla etkin bir diyalog içinde bulunan sendikal yapıların zayıflamasının önünde güçlü bir barikat olduklarını göstermektedir. Örneğin işyeri komiteleri ile sendikalar arasında güçlü bağların bulunduğu Almanya, Avusturya İtalya gibi ülkelerde, sendikaların zayıflama eğilimlerinin daha az olduğu açıkça gözlenmektedir (Ferner ve Hyman, 1992).

Öyleyse teknolojik değişikliklerle çalışma ilişkilerinin birbirlerini ne yönde etkilediklerine ilişkin ayrıntılı çalışmalar yapılmalı ve şu sorular açıklığa kavuşturulmalıdır: Teknolojik değişiklikler, istihdamı, işgücünün bileşimini, nitelik ve beceri düzeylerini, emeğin bağımlılık derecesini ne yönde etkilemektedir? Ya da tam tersine, var olan toplu pazarlık rejimi içinde ve var olan sendikal yapı ya da örgütlü hareketler çerçevesinde çalışanlar, teknolojinin olumsuz etkilerine karşı nasıl direnebilirler, ne gibi alternatif politikalar, örgütlenme biçimleri veya yönetim stratejileri oluşturabilirler? Bu ve benzeri sorulardan yola çıkarak, özellikle emek sürecinin bölünmesine ve emeğin parçalanmasına yol açan yeni üretim biçimlerinin, emekgücü ile emeğin toplumsallaşması üzerindeki etkileri ve bu etkinin işçi sınıfı açısından sonuçları araştırılmalıdır.

Emeğin toplumsallaşmasının zayıflaması ve çalışanların atomizasyonu, her zaman kitlelerin depolütizasyonunda etkili olan bir unsurdur. Günümüzdeki taşeronlaşma süreci ile buna bağlı olarak gelişen sendikasızlaştırma ve işsizleştirme eğilimlerinin, çalışan kitlelerin sınıfsal özellikleri ve siyasal davranışları üzerindeki etkileri iyice araştırılmalıdır. Öte yandan, emek sürecini parçalayan ya da daraltan rejimler ile emek ve sermaye arasındaki ilişkileri ekonomik ve teknik iş süreçleriyle sınırlayan ya da yönetici ve personel arasındaki örgütsel ilişkiye indirgeyen yaklaşımlar, son derece dikkatle karşılanmalıdır. Endüstriyel çatışmanın işyeri pazarlık düzeneklerine indirgenmesi, daha önemlisi kişiselleşmiş ya da işverenin esneklik taleplerine uyarlanmış iş ilişkilerce önemsizleştirilmesi, ekonomi ile siyaset arasında var olan bölünmeyi kaçınılmaz olarak daha da derinleştirecek bir gelişmedir. Ekonomi ile siyaset arasındaki bölünme, bilindiği gibi, çalışanların sınıfsal bütünlüğünün gerçekleşmesinin ve sınıf kapasitesinin genişlemesinin önündeki en önemli engellerden birisi durumundadır.

Özellikle toplu pazarlık sisteminin ve örgütlü sınıf hareketlerinin yerine geçirilmeye çalışılan ve "işin insanileşmesi" gibi oldukça hümanistik bir çerçeveye sunulan İKY ve benzeri yaklaşımlar dikkatle değerlendirilmelidir. Bir kere, İKY'nin çalışanlara daha fazla özerklik ve yaratıcılık olanağı sağladığı yolundaki savlar, kesinlikle ampirik olarak test edilmelidir. İkincisi, ileri teknolojiyle uyumlu stratejilerin daha çok belli bir çekirdek işgücüne dönük, başka bir deyişle profesyonel bir elite yönelik olduğu unutulmamalıdır. İKY, tüm karşı savlara rağmen henüz profesyonellere yönelik bir insan kaynağı geliştirme politikası olmaktan öteye gidememektedir. Yeni emek aristokrasisine yol açmasının ve sınıf içi kutuplaşmayı artırmasının yarattığı sakıncalar bir yana, böyle bir elitin varlığının öteki çalışanlara toplumsal ve ekonomik maliyeti kesinlikle hesaba katılmalıdır. Ayrıca, emekgücünün büyük bir bölümü için niteliksizleşme ya da işsizlik anlamına gelen bu tür gelişmelerin, tüm kesimler için gerçek bir yabancılaşma etmeni olduğu da unutulmamalıdır.

Günümüzde insan kaynakları politikaları, genellikle, işin gerekleriyle profesyonellerin amaç ve değerlerini bütünleştirmek için, denetim ve katılım stratejilerini araç olarak kullanmaktadır. Başka bir deyişle, insan kaynağı stratejileri, örgütsel değerler ve normlar şemsiyesi altında sermaye çıkarlarıyla profesyonellerin çıkarlarını ve gereksinimlerini bütünleştirmektedir. Daha önemlisi, üretim ve kâr artışına yönelik standartlar, yenilik, gelişme, rasyonalite, etkinlik ve yaratıcılık gibi daha genel değerler altında, tüm ekonomiye ve çalışanların tamamına mal edilmeye çalışılarak sunulmaktadır. Henüz gelişme aşamasında olan ve öteki hümanistik yaklaşımlardan farkının ne olduğu yeterince anlaşılmayan İKY'nin, şimdilik, rasyonalite, etkinlik, özerklik, denetim ve katılım gibi kavramların yeniden tanımlanmasında ya da örgütsel hiyerarşinin ve yönetim sorunlarının yeniden belirlenmesinde yararlı olacak bir girişim olarak değerlendirilmesi daha doğrudur.

Kaynakça

- Aglietta, M. (1979) *A Theory of Capitalist Regulation, The USA Experience*, Londra, NLB.
- Betcherman, G.; Newton, K.; Godin, J. (1990) *Two Steps Forward, Human Resource Management in a High Tech World*, Ottawa, Economic Council of Canada.
- Bell, M. (1988) *The Teller and the Terminal: The effects of computerization on the work and employment of bank tellers*, Cenevre, ILO.
- Brainard, R. ve Fullgrabe, K. (1986) "Technology and Jobs", *STI Review*, Sayı 1, Paris, OECD
- Bretz, D.R. ve Dreher, G.F. (1990) "Individual Group and Organizationally Oriented Personnel Systems", Gomez-Mejia ve Lawless, *Organizational Issues in High Technology Management* içinde, Londra, Jai Press.
- Cascio, W.F. (1990) "Strategic Human Resource management in High Technology Industry", Gomez-Mejia ve Lawless, *Organization Issues in High Technology Management* içinde, Londra, Jai Press.

- Curry, J. (1993) "The Flexibility Fetish. A Review Essay on Flexible Specilization", *Capital and Class*, Cilt 50.
- Duruiz, L. ve Yentürk, N. (1992) *Facing the Challenge*, İstanbul, İletişim.
- Elger, J. (1991) "Task Flexibility and the Intensification of Labour in UK Manufacturing in the 1960's", Pollert, *Farewell to Flexibility?* içinde, Londra, Basic Blackwell.
- Ferner, A. ve Hyman, R. (1992) *Industrial Relations in the New Europe*, Oxford, Basil Blackwell.
- Ferris, G.R. ve Buckley, M.R. (1990) "Performance Evaluation in High Tech Firms", Gomez-Mejia ve Lawles, *Organizational Issues in High Technology Management* içinde, Londra, Jai Press.
- Gomez-Mejia, L.R. ve Lawles, M.W. (1990) *Organization Issues in High Technology Management*", Londra, Jai Prees.
- Harb-İş Sendikası, *Araştırma Raporu*, 1994.
- Hybels, R. ve Barley, S.R. (1990) "Co-optation and the Legitimation of Professional Identities" Gomez-Mejia ve Lawless, *Organizational Issues in High Technology Management* içinde, Londra, Jai Press.
- Lash, S. ve Urry, J. (1987) *The End of Organized Capitalism*, Cambridge, Polity.
- Lee, Y.S. (1993) "Industrial Subcontracting and Labour Movement", *CJA*, Cilt 23(1).
- Ozaki, M. (1992) *Technological Change and Labour Relations*, Cenevre, ILO.
- Öngen, T. (1994) *Prometheus'un Sönmeyen Ateşi. Günümüzde İşçi Sınıfı*, İstanbul, Alan.
- Whittaker, D.H. (1990) *Managing Innovation: A Study of British and Japanese Factories*, New York, Cambridge University Press.