

Bu çalışma, 5–9 Eylül 2012 tarihleri arasında İzmir Karaburun’da düzenlenen

“**kapitalizmin kısılcacında doğa – toplum – teknoloji**” temalı

**7. Karaburun Bilim Kongresi**’nde sunulmak üzere hazırlanmıştır.

Kongre sırasında bildiri dinleyenlerin önceden okumuş olarak tartışmalara katılabilmesi için bu formatta web sitemizde yayımlanmıştır.

Atıfta bulunabilmek için yazar(lar)ın iznine başvurmanızı rica ederiz.

Karaburun Bilim Kongresi Düzenleme Kurulu

26.08.2012

# ÜRETİMİN ÖRGÜTLENİŞİNİN DÜNÜ, BUGÜNÜ VE YARINI

## GİRİŞ

Marx'a göre toplumsal ilerlemenin asıl kaynağı maddi zenginlik değil, yaratılan serbest zamandır. Ürün veya hizmetlerin yaratımı için harcanan zamanın, çalışma zamanının dışında kalan bir süreden; kişinin bilgi ve becerilerini, yeteneklerini geliştirebileceği; bilime, sanata ve hayata dair derinlik kazanabileceği bir artık zamandan bahsediyoruz aslında. Uzaktan bakıldığında göze hoş görünen bu çalışma-dışı zamanın hakkını vererek değerlendirilmesi süreci, tarihsel örnekler incelendiğinde pek de iç açıcı şekilde yaşanmadığı görülüyor. Peki bu bizim için esas-gerçek zaman olan bu süreler neden iyi bir şekilde değerlendirilmiyor? Bu süreleri değerlendirme sahip olduğumuz bakış açısının, acaba, çalışma zamanındaki üretim süreçlerindeki konumumuzla, üretim araçlarına ve onlarla birlikte tüm üretimin yönetilmesine karşı konumlanışımızla ilgisi olabilir mi? Yani bir işçi, üretim hattında kendini değerli ve özgüvenli hissetmiyorsa, fabrikadan çıkınca ondan nasıl bir yeteneklerini geliştirme veya bir derinlik kazanma bekleyebiliriz?

'Tarihin sonu' naralarının atıldığı bir sistemde yaşıyoruz. Ve bu sisteme kapitalizm diyorlar. Tabi ki bu kapitalizmde de, üretimin veya çalışmanın örgütlenişinin belirli evrelerden geçme sürecine şahit oldu insanlığı. Sunumumda, ilerleyen tarihsel dönemler paralelinde, bir meta toplumu olarak tarihte yerini alan kapitalizmin; üretimin organizasyonunun, emek-makine ilişkisinin, kafa-kol emek ayrımının nasıl bir seyir izlediğini inceleyeceğim. Hemen akabinde ise bir sosyalist üretim deneyimi olarak Sovyetler Birliğinde emeğin örgütlenişinin ne şekilde olduğunun analiz ederek, tüm bu sunum için en önemli soru olan, hayal ettiğimiz toplumda üretimin örgütlenişi nasıl olmalıdır, sorusunu sorarak cevaplar aramaya çalışacağım.

## Kapitalizm'de Üretimin Örgütlenişi

İnsanoğlu, yaşamını devam ettirebilmek için yaşamsal öğeleri üretmek durumundadır. Bu üretim sürecinde ise insan, doğa ile ilişkiye girer. Marx'a göre, tarihi belirlenimlerinden soyutlayarak ele alındığında, emek süreci her şeyden önce insanla doğa arasında bir ilişkidir. İnsan doğa üzerinde emek harcayarak onu, kendi ihtiyaçları doğrultusunda değiştirir, dönüştürür. Ve sonuçta kendisi için bir kullanım değeri olan bir ürün elde eder. Bu ürünü elde ediş sürecinde ortaya koyduğu emeğin farkındadır, nasıl bir ürün ortaya çıkacağını öngörüsünü yapabilir ve ortaya çıkan ürünün kullanım hakkının kimin olacağını bilincindedir. Ortaya konulan emek iki türdür: zihinsel emek ve fiziksel emek. Kafa emeği ve kol emeği olarak tarifliye bileceğimiz bu ayrım, kafa emeği, ürün, üretim aşamasından önce tasarlanması, nasıl bir ürün, nasıl bir üretim yöntemine dair kavramsallaştırmanın yapılmasıdır. Kol emeği ise, henüz oluşmamış ürün üzerinde fiziksel işlem yaparak, onda niceliksel ve niteliksel değişiklikler yaratmaktır. Cıvata sıkamak, torna tezgahını kullanmak gibi. İnsan emek süreci

içinde doğa ile birlikte kendini, kişiliğini, yeteneklerini ve bilincini de dönüştürür. Emek sürecinin üretici insanın yaratıcılığını potansiyel olarak ortaya çıkarabileceği bir alan olmaktan çıkması kapitalizmin gelişmesi ile birlikte olmuştur. Çünkü kapitalizm üretim sadece kullanım değeri üretmez, aynı zamanda değişim-mübadele değeri de üretir. Değişim değeri ise pazarın olduğu koşulda vardır ve ürünün pazarda değiştirilmesi için üretilir. Ürünü pazara sunan kapitalisttir, sermayedardır. Sermayesi de üretim için üretim araçlarına sahip olmasından ve üretim gücünü, emeği belli bir süreliğine satın almasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda işçi, emeğini belirli bir ücret karşılığında sunan, nihai ürüne sahip olmayan fakat üretimde kafa ve kol emeğini ortaya koyan bir konumdur. İşte üretimin örgütlenişi derken, işçinin makineler (üretim araçlarına) ve ürüne karşı konumlanmasından, üretim esnasında fiziksel ve zihinsel yeteneklerini ne şekilde aktardığından, üretimin işleyişine, yöntemine, kontrolüne dair karar alma mekanizmalarında ne şekilde dahil olduğundan bahsediyoruz. Bu kavram, kapitalizmin tarih sahnesine çıkışı ile birlikte daha da sistematik bir hale getirilerek, üzerine düşünülerek bu güne kadar değişik evrelerden geçmiştir. Şimdi bu evrelere bakalım.

## Üretimin Örgütlenişine İlk Bilimsel (Sistematik) Yaklaşım: Taylorizm

Bugün için Endüstri Mühendisliği'nin kurucusu sayılan Frederick Winslow Taylor, 20 yy'ın başında kapitalist üretimin bilimsel yönetim ilkelerine göre işlemesi gerektiğini savunmuş ve bu konudaki görüşlerini 'Bilimsel Yönetimin İlkeleri' kitabında dile getirmiştir. Taylor'ün yaşadığı dönemde, kapitalizmin geçtiği evre kısaca ' Ne kadar üret, o kadar sat ' evresi idi. Pazarlar ürüne aç, üretici firmalar sınırlı ve üretilen ürünlerin çeşitliliği az idi. Yeni bir ürün piyasaya sunmak çok kolay gelişen bir süreç idi. Kapitalist işletmeler hızla büyüyor, büyüme gerçekleşmekte emeğin ve üretimin organizasyonu karmaşıklaşıyordu. Tam da çağına yaraşır bir şekilde Taylor, emek sürecinin organizasyonu ve kontrolü üzerine düşüncelerini öne sürdü ve bu düşünceler uzun yılları kapitalist firmalar tarafından benimsenerek uygulandı. Aslında bu durum çağa karakterini verdi. Bu düşünceler her şeyden önce insanın doğasına dair bir kabulden oluşuyordu: 'Çalışanlar az çalışma ve tembellik eğilimindedir. İş görenler en az çalışma ile refaha ulaşmak isterler'. Taylor ayrıca iş üretkenliğindeki düşüklüğün sebeplerini de çalışanlara dair bu eğilimi de katarak, çalışanın potansiyelinden yeteri derecede yararlanılamaması ve çalışma düzeninin verimli bir şekilde organize edilmemesinden kaynaklandığını düşünüyordu. Çalışanlara ilişkin bu meyilin önüne geçebilmek için iş ve görev tanımlarının, sorumlulukların net bir şekilde belirlenip, hiyerarşisi bir denetleme ve yönetim mekanizması kurulması gerekiyordu. Ve aynı zamanda çalışanların sorumluluk veya inisiyatif almalarının önüne geçerek, bu görevlerin yöneticilere aktarılması gerekiyordu. Kafa ve kol emeğinin ayrıştırılmasının tam olarak bir ifadesi olarak değerlendirilebilir. Öte yandan işçilerin hareketleri iyi bir şekilde analiz edilerek, iş ve zaman etütleri uygulanarak, gereksiz hareket ve zaman kaybından kurtulmak gerekiyordu. İşçinin fiziksel yeteneğinden maksimum şekilde yararlanarak üretkenliği arttırmak gerekiyordu. Bu ölçümün yapılabilmesi için ise yapılan iş mümkün olduğu kadar küçük parçalara (işlemlere) ayrılmalı, vasıf gerektirmeyecek bir niteliğe bürünerek gözlemlenebilir hale gelmeli idi. Tasarıma ve işin geliştirilmesine dair her türlü emek ve planlama çalışandan alınarak, yönetim kadrolarına veya sermaye kesimine verilmeli idi. Taylorist yönetim anlayışında emek kavramı, kapitalizm öncesi sınıai üretimin ilk zamanlarından itibaren, fabrikaların ilk oluşması dönemlerini de kapsayan süre içinde, üretim süreçlerindeki tek yaratıcının zanaatkarın ya da vasıf sahibi üreticinin kendisinin olması olgusundan çok büyük bir sapma göstermiştir. Sonuçta, Taylorizm

uygulaması ile, kapitalist emek sürecinde işçi her türlü beceriden, üretim bilgisinden ve zihinsel faaliyetten koparılıyor, vasıfsızlaştırılıyor, farksızlaştırılıyor, her türlü küçük parça işi yapar hale getiriliyor ve değersizleştiriliyordu.<sup>1</sup> Bu şekilde Taylor, üretim hızının vasıflı işçinin temposuna göre ayarlanması kısıtından kurtuluyor; bununla birlikte hem üretimi ölçülebilir hale sokuyor hem de hızı üzerinde değişiklik yapabilir hale geliyordu.

## Fordizm

1900'lerin başında Fordizm ile birlikte işçinin üretim araçları karşısındaki konumu bir adım daha gerilemiş; işçi, Taylorizmin getirdiği işin küçük parçalara bölünmesi ile birlikte şimdi, o sürekli tekrarlanan işlemleri belirli bir hat üzerinde, hattın hızına göre yapmak zorunda kalmıştı. Çünkü Amerika'daki Ford fabrikası 1913'lere gelindiğinde Taylor'un yöntemlerini kullanarak günde sadece 20 araba üretebiliyordu. Bu sayı, fabrikanın sahibi Henry Ford için yeterli değildi. Henry Ford aslında şu soruyu sormuştu: Neden işçilerin arabanın yanına gitmeleri yerine, araba bir hat boyunca işçilerin bulunduğu yere gitmiyor? Bu şekilde dünya kapitalizmi Ford fabrikasının öncülüğünde ilk üretim hattını kurmuş oldu. İşlem gören parçalar baştan itibaren bir hat boyunca belirli bir hızda ilerliyor, bu hattın etrafına, her biri farklı bir işlem için dizilmiş işçiler önlerine gelen parçalara işlemleri uyguluyorlardı. İhtiyaç duydukları yarı mamulleri, parçaları ise almak için bir yere gitmesine gerek kalmıyor, kafalarının üstünden akan kayış sisteminde ekipman veya malzemelerini tedarik edebiliyorlardı. Böylelikle, işin yapılma temposunu veya hızını işçi kendi belirlemiyor, yönetimin direktifleriyle hattın kendisi belirliyordu. Bu düzen, üretkenlik adına çok büyük bir atılım ve gelişim gerçekleştirmesine rağmen, işçiler açısından tam bir felaket idi. Montaj hattının hızının belirlenmesine tamamen yönetim karar veriyor, çalışanların hiç bir söz ve örgütlenme hakkı verilmiyordu. Ford fabrikasına sendikanın girmesi 1941'lere kadar varacaktı. Böyle bir üretimin örgütlenmesinde işçinin konumu kelimenin tam anlamıyla makinenin uzantısı olmak idi. Her şeyi montaj hattının hızı belirliyor, yetişmesi gereken siparişlerde üretim hattının hızı arttırılabiliyordu. İşçiler, kalite hatası veya ihtiyaçları için üretim hattını durdurmamak için kendilerini büyük bir baskı altında hissetmekteydiler. Pek çok işçi işe girdikten kısa bir süre sonra bu hız ve tempoya dayanamayıp işten ayrılıyorlardı. Yönetim buna önlem olarak ise o güne kadar görülmemiş bir ücret ile, beş dolara işçi çalıştırmaya başladı. Bu durum fabrikaya göçü hızlandırdı ve Detroit tam bir işçi şehrine dönüştü. Yaratılan yabancılaşma ile birlikte, üretimin genel gidişatından kopuk, işlem yaptığı parçanın kendisinden önce ve sonra hangi işlemlerden geçeceğini bilincinde olmayan, yaptığı işin nihai ürüne ancak önemsiz bir katkısını olduğunu düşünen bir işçi kesimi yaratıldı. Marx emeğin yabancılaşmasını, emeğin işçinin dışında olması, emeğinde işçinin kendini yadsıması, mutsuz hissetmesi, bedenine ve tenine eziyet etmesi olgusu olarak açıklar, insanın içinde kendine yabancılaştığı emek, bir kendini kurban etme, bir onur kırılması çalışması olarak nitelendirir.<sup>2</sup> Ford fabrikası 1924'te 10 milyonuncu Model T arabasını da banttan indirdiği bir zamanda, hattaki herhangi bir işçi aracı kendisinin ürettiğinin bilincinde değildi. O sadece, hattaki presi kontrol eden bir amele idi. Fakat kapitalizm bunu da düşünmüştü; kendisini üretici olarak var edemeyen işçi, tüketici olarak toplumdaki en revaçtaki yeri alabilecekti. Fabrikada kendi ürettiği arabaları, haftalıklarından belirli miktarlar kesilerek taksit ile alabilecekti.

<sup>1</sup>Ansal, 1999, s.10

<sup>2</sup> Marx, 1993, s.143-144; 200, s.24-25

Fordist dönemin özelliklerinden biri de seri üretim olmasıydı. Üretim hatları için işin vasıf gerektiren kısımlarının yapıldığı büyük çaplı makineler (üretim araçları) işliyor ve çıktı olarak yüksel volumlü ürünler elde ediliyordu. İşin bu kısmı tüketim çağının ivme kazanmasına yol açarak, insanların satın alabilecek metaların orantısız bir şekilde artmasına neden olacaktı. Çünkü kitle üretimi, kitle tüketimini koşulluyordu. Büyük çaplı ve gelişmiş makineler sayesinde kar oranlarını arttıran Ford gibi şirketler, işçileri elde tutmak ve tüketim toplumunun zevklerinden kitlelere tattırabilmek için ücretlerini Fordist üretim yapmayan firmalara göre yüksek tutuyordu.

## Post-Fordizm ve Yalın Düşünce

'İhtiyaç, icatların anasıdır' der Marx. 1970'lere gelindiğinde, halihazırda paylaşılmış olan dünya pazarlarına şimdi çok sayıda, çeşitli üreticiler-satıcılar girmiş ve artık pazar, 'Üretici Pazarı' değil 'Müşteri Pazarı' biçimine bürünmüştü. Bu tanım yapılırken şu kastediliyor: müşterinin veya talebin belirleyici, egemen olduğu bir pazar. Ne üretilirse, onun satılacağı günler bitmişti. Değişken müşteri talepleri mevcuttu. Tabi ki burada şunun altını çizmekte yarar var: değişken müşteri taleplerini söylerken kişinin veya alıcı firmaların tamamen kendi istek ve farklılıklarından kaynaklanan bir değişkenlikten bahsetmiyorum. Böyle bir değişkenlik veya çeşitlilik ancak doğada olabilir. Burada tabi ki yönlendirilen bir değişkenlik, çeşitlilikten bahsediyoruz. Artık tek bir standardize yaşam değil, bir den fazla standardize yaşamlar sunuluyor ve hepsi için farklı farklı müşteriler-alıcılar sistem içerisinde konumlandırılıyor. Bahsettiğimiz 70'li yıllar aynı zamanda ürün satışı, pazarlama, reklam gibi üretim sonrası süreçlere epeyce eğilindiği dönem olarak da karşımızda duruyor. Artık tekelleşme ve rekabet daha da kızışmıştır. Müşteriye, talebe ne kadar yakınsan, onun değişken ihtiyaçlarına ne kadar hızlı yanıt verebiliyorsan, şirket olarak o kadar ayakta kalabilirsin. Böylesi bir döneme, tüm dünyada olduğu gibi, İkinci Emperyalist Paylaşım Savaşından yenilgi ile çıkan Japonya'da girdi. Fakat Japonya'nın bu girizgahtan aldığı nasip daha darlaşan bir Pazar ve yıkık bir sanayi oldu. Eldeki malzeme çok azdı ve bunu en verimli şekilde kullanmak, adım adım ilerlemek gerekiyordu. İnsanın fiziksel ve zihinsel gücünden maksimum bir biçimde faydalanmak gerekiyordu. Yalın düşünce-üretimin ortaya çıkışı için ortam hazırды. Buradaki 'Yalın' kavramı, iş süreçlerinin yalınlaştırılması, sadeleştirilmesi anlamında kullanılıyor, gözlemlenebilir nitelikte olmasına denk düşüyordu. Üretim sürecinde maliyet, fire, hata, boş zaman, stok gibi her türlü israftan arındırılması gerekiyordu. Bir tanıma göre Yalın Üretim; yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan; hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, israf ve müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır.<sup>3</sup> Yalın düşünce ile birlikte üretim süreçleri baştan düşünülüp, kağıda çiziliyor, iş-zaman etütleri tekrardan yapıp ona göre bir iş düzeni planlanıyordu. Yalın üretimde doğrudan işçilikler asgariye indirilir. Esasen sabit giderlerin tüm kalemleriyle mücadele edilir. Örneğin, çok yönlü eğitim verilen işçiler her işi yapabilir duruma getirilir. Böylece süreç gereği çalışmayan makinelerin işçileri diğer faal makinelere kaydırılabilir veya aynı işçiler makine bakım-parti değişimi gibi işlerde de görevlendirilebilirler.<sup>4</sup> Makine ile yapılabilecek

<sup>3</sup> Kochan, 1997, s.36

<sup>4</sup> Braiden, 1996, s.99

hiçbir iste insan gücü kullanılmamasına dikkat edilir. İnsan gücü hem pahalıdır hem de değişikliklere direnç gösterir. Oysa makineler yeni programlara itirazsız uyum sağlarlar.

Fordizm verimliliği arttırmak için bürokratik rasyonaliteye dayanan katı bir örgüt yapısı geliştirmiştir. Yalın üretim sistemi ise, esnek bir örgütlenme getirerek fordizmin katılıklarını ve sınırlılıklarını asmayı öngörmektedir

Post-fordizme denk düşen yalın düşüncenin çalışma yaşamında geçirilmesi için çok sayıda yapılması gereken temel uygulamalar var.Fakat biz burada en önemli üç tanesini ele alıp kalan kısımlara da arada değineceğiz.

## 1. Toplam Kalite Yönetimi

Geleneksel üretim anlayışında kaliteyi sağlamak için kalite kontrol noktaları konular ve hedeflenen kaliteyi erişebilme sorumluluğu kalite kontrol departmanlarına verilirdi. Bu tarz işleyişe tabi ki Fordist üretim yapan işletmeler de dahildi. Böyle bir işleyişte işçi, kendi elinde geçen ürünün kalitesiyle ilgilenmez, hatta montaj hattı işçisi ise buna vakit dahi bulamaz, hızlıca işlemini gerçekleştirip bir sonraki adıma geçilirdi. Üretim hattının başında yapılan ufak bir hata, hattın ortalarında ve sonlarında, bazen de son kullanıcıya ulaştığında fark edilirdi. Fark edildiği anda müdahale edilmesi halinde kolayca çözülebilecek olan hat veya problem büyüyerek bir kalite problemine dönüşüyordu. Kısacası işçiler kaliteden sorumlu değillerdi. Toplam Kalite Yönetimi(TKY) ise bunun tam olarak karşısında duran bir anlayış olarak ortaya çıktı. TKY kavramındaki 'toplam'ın birinci anlamı; tüm çalışanları işin içine dahil etmesi; yani herkesin kaliteden sorumlu olması. İkincisi ise, kalitenin değer katan doğru işlem adımları ile toplanarak birikmesi ve müşteride somutlanmasıdır. Feingenbaum' un öncüsü olduğu TTK anlayışı (1961), kalite kontrolün sadece üretim ile ilgili birimlerin değil tüm işletmeyi ilgilendiren bir kavramdır. Yani her işçi, kaliteden sorumludur, yapması gereken işi en iyi şekilde yapmalı ve sürekli bir oto-kontrol ile kaliteyi sorgulamalıdır. Böylelikle bir noktada oluşan hata hızlıca fark edilip, işçinin inisiyatifiyle üretime müdahale edilir veya o parça kenara ayrılır; ve böylece hatalı ürün üzerinde hatayı büyütmeye yönelik işlemlerden, israflardan kurtulunmuş olunur. Buna Japon terimiyle Jidoka deniliyor. Bu müdahale sadece el işçiliğinde değil, makinelerin hatayı saptadığı anda kendi kendini kapatması olarak işletiliyor. Daha genel bir tanımıyla TKY; bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kaliteyi iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren bir sistemdir.

## 2. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite kontrol çemberleri, herhangi bir proses üzerinde çalışan işçiyi, mühendisi, uzmanı, yönetici bir araya getiren, üretimde yaşanan kayıplar ve problemlere dair çözüm üretmelerini sağlayan çalışma grupları şeklindedir. Bu toplanma sadece sorunlar üzerinde değil, aynı zamanda 'daha iyi'yi de kovalayan, verimlilik artışını hedefleyen bir koşulda da toplanabilir. Bu çemberlerde karşımıza çıkan en önemli özelliği, işçinin fikir ve önerilerinin alınmasıdır. Çalışanın iş deneyimi, akıl yürütmesi gibi

özelliklerinden de faydalanabilecekti. Böylelikle işçi yabancılaşmadan da uzaklaşmış oluyordu. Kendi önerilerinin dikkate alındığını ve metotta değişikliğe yol açtığını gören işçi, yaptığı işi ve firmayı sahipleniyor, aidiyet hissiyatı geliyordu.

### 3. Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim 'çekme' sistemine göre düzenlenmiş, üretimde stoku neredeyse sıfır noktasına indiren bir üretim anlayışıdır. Üretim, müşteri talebi ile başlıyor, sistem son mamulden başlamak üzere geriden başa doğru çekiliyor. Sipariş üzerine üretim anlamına da gelen bu anlayışta hedeflenen, değişken müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilmek; bunu yapmak için de esnek bir üretim yapısına sahip olmaktır. Bu ne anlama geliyor? Fordist üretimin hantallığı, üretim hattını durdurma ve kalıp değiştirmedeki yavaşlığının ortadan kaldırılması; üretim araçlarının, tezgahların hızlı bir şekilde farklı bir ürünün üretilmesine entegre olabilmesi ve malzeme temin sürelerinin kısa olması. Burada, emek süreçleri ile ilgili kısım ise, işçinin birden fazla tezgahı kullanabilir hale gelmesi – tabi ki emek yoğun işlemlerin mümkün olduğunca makinelere devredilmesini de koşullayarak -, her türlü gereksiz hareketten kaçınma olarak karşımıza çıkar. Toplam kalite ve tam zamanında üretimin başarı ile uygulanabilmesi üretim sürecindeki farklı birimler arasında iletişim ve bilgi akışına bağlıdır. Daha önceleri birbirinden ayrı olarak kabul edilen ürün tasarım, stok kontrol, pazarlama, bayilikler, finans, satın alma (yan sanayiden malzeme tedariki) gibi çok çeşitli birimler, çoğu zaman içiçe geçerek sistemik bir entegrasyon sağlamıştır. Üretim sisteminin değişik işlevlerini yerine getirenler arasında ve karar ile üretim arasında geliştirilen iletişim ağı ve bilgi akışı yalın üretimin önemli bir ögesini oluşturmaktadır.<sup>5</sup>

Tekil, yukarıdan aşağıya emir-komuta, dikey haberleşme ve bilgi akışının olduğu, denetimin bürokratik ve merkezi olarak yapıldığı Fordist organizasyon yapısının yerini, yalın üretimde çok yönlü haberleşme ağı, aşağıdan yukarıya ve yatay bilgi akışı ve otokontrol almıştır. Birimler arasında kurulan bu iletişim, değişen talep yapısı ile bağlantı kurulmasına olanak sağlamak ve sistemi bir "talep çekme" sistemi haline getirmektedir.<sup>6</sup>

### Sovyetler Birliği'nde Üretimin Örgütlenişi ve Emek Süreçleri

Kapitalizmden komünizme geçiş aşaması olarak tariflendirilen sosyalizmin Sovyet deneyiminde, önceden sermayedarların ellerinde bulunan üretim araçları artık toplumsallaştırılmış, yani üretim araçları üzerindeki özel mülkiyete son verilmiştir. İnsanın insanı emek üzerinden sömürüsü son bulmuştur. Bu durumun, bizim ilgi alanımıza giren tarafı, fabrikalarda üretimin örgütlenişinin artık sermaye tarafından belirlenmediği olmuştur. Bunun yerine merkezi bir planlama ile işletmelerin, fabrikaların ne şekilde işleyeceği, yılda ne kadar mamul veya hizmet üretmeleri gerektiği devlet tarafından belirlenmesi gelmiştir. Lenin'e göre gerçek bir işçi kontrolü, üretimi koordine edecek

---

<sup>5</sup> Ansal, 1999, s.15

<sup>6</sup> A.g.e,

merkezi bir aygıt kanalıyla sağlanabilecektir. Tüm ekonomik faaliyetleri birbiri ile uyum içinde planlayacak merkezi bir örgüt olamadan, Lenin, tekil işletmelerin işçiler tarafından yönetiminin ekonomik anarşiye yol açacağına inanmıştır.<sup>7</sup> Tabi ki bunu söylerken Lenin, işçi kontrolü veya işçi yönetimine karşı olduğundan değil; birbirinden kopuk işçi yönetimdeki işletmelerin bütünde bir uyum sorunu yaşayacağını, benzer bir kolda geliştirilen bir üretim yönteminin diğer alanları yayılması gerektiğini ve ülke çapında koordineli bir üretim olması gerektiğinden bahsetmiştir. Üretimde teknik ve teknolojik gelişmeler ve ilerleme, geline nokta bir bütün olarak insanlığın birikimidir. Fakat bu birikimin, özellikle de kapitalizm ile birlikte müthiş bir atılım sağlayan üretim güçlerinin gelişimin çok iyi bir şekilde irdelenmesi, analiz edilmesi gerekmektedir. Her gelişim, içinden çıktığı sosyo-ekonomik yapıyla, o yapının ihtiyaçları çerçevesinde vuku bulur. Bu vuku bulma halinin teknik bir tarafı olduğu gibi sınıfsal-toplumsal bir tarafı da vardır. Sovyetlerin iktidarı alması ile birlikte kapitalizmin parlak çocuğu Taylor'un yaklaşımı olan Taylorizmin sosyalist üretimde uygulanabilirliği bir tartışma konusu olmuştur. Bir kesim Taylorizmin 'ilerici' taraflarının sosyalist emek örgütlenmesine uygulanabilirliğini savunurken, diğer taraf ise bunun kapitalizmin bağrında çıktığını, kapitalist değerler ve kabuller üzerine kurulduğunu ve toptan reddedilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Lenin emperyalizme yönelik çalışmalarında, Taylor'un 1911 yılında yayınlanmış olan *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* kitabındaki yaklaşımı ve bunun etkilerini de ayrıntılı olarak incelemiş, *Emperyalizm Defterleri*'ne ayrıntılı notlar almıştır.<sup>8</sup> Bu notları daha sonra 1914 yılında kısa bir yazıya dönüştürmüştür. İşçiye zulmetmenin giderek genişleyen bir aracına dönüştüğünü belirttiği yöntemlerin, sermayenin egemenliğinin biçimini de değiştirdiğini belirtmektedir. "Taylor sistemi de bu yöntemlerden biridir" şeklinde bir değerlendirme yaptıktan sonra Taylor'un sistemini ayrıntılı olarak örneklerle açıklayıp, emeğin sömürsünün nasıl artırıldığını ortaya koymaktadır. Bu sözlere bakarak, az önce dediğim her aracın içinden çıktığı yapının ihtiyacını karşılama ve o değerler üzerinde inşa olma durumunu rahatlıkla anlayabiliyoruz. Taylor, kendi düşüncelerini kapitalist verimliliğin artmasına ihtiyaç duyulan, vasıflı emeğin yoğun olduğu ve buna bağlı olarak da üretimde bir standardizasyona gidilmesinin güç olduğu bir koşulda şekillendiriyor. Ve hakikatten işe de yarıyor. Ve bu nedenle taylorist yöntemleri doğrudan kullanmak sakıncalı gözüküyor. Lakin, devrim sonrasında Sovyet iktidarı şöyle bir süreç karşılamaktadır: savaştan çıkmış enkaz halindeki bir ekonomi, düşük yoğunluklu bir sanayileşme, üretimde verimsiz bir iş süreçleri. Böyle bir somutta ise Lenin'in devrim sonrası düşünceleri de değişmektedir. O nedenle, uzun da olsa, Lenin'in 1918 yılında yayınlanan "Sovyet İktidarının Acil Görevleri"nden Taylorizme ilişkin bir alıntı yapmakta yarar var: İleri uluslarla karşılaştırıldığında, Rus kötü çalışır. (...) Çalışmayı öğrenmek, işte Sovyet iktidarının tüm halka bütün kapsamı ile göstermesi gereken görev. Bu çerçevede kapitalizmin son sözü olan Taylor sistemi, kapitalizmin tüm ilerlemeleri gibi, burjuva sömürünün rafine acımasızlığı ile çalışma sırasında mekanik hareketlerin analizi, gereksiz ve beceriksiz hareketlerin ortadan kaldırılması, en doğru çalışma yöntemlerinin hazırlanması, en iyi muhasebe ve denetim sistemlerinin yürürlüğe konulması vb. ile ilgili bir dizi çok önemli bilimsel kazanımların bileşimidir. Sovyet Cumhuriyeti, ne pahasına olursa olsun, bu alanda bilim ve tekniğin tüm önemli kazanımlarını kendisine uyarlamak zorundadır. Sosyalizmi gerçekleştirmemiz, tam da Sovyet iktidarını ve Sovyet yönetim örgütünü kapitalizmin en modern ilerlemeleriyle birleştirmesine bağlıdır. Rusya'da Taylor sisteminin öğrenimini ve incelemesini, deneyimlerini ve sistematik uyarlamasını örgütlememiz gerekiyor. Emek üretkenliğinin artırılmasına adım atarken, aynı zamanda kapitalizmle sosyalizm arasında bir yandan sosyalist yarışmanın örgütlenmesi için temelin atılmasını, öte yandan ise proletarya diktatörlüğü şiarının,

---

<sup>7</sup> Ansal, 1992, s.149

<sup>8</sup> Lenin, 1970



proleter iktidarın berbat bir durumunun pratikte kirletilmemesi için zor kullanımını gerektiren kapitalizmden sosyalizme geçiş aşamasının özgülüğünü de dikkate almak gerekiyor .<sup>9</sup>Aslında şunu söylemeye çalışıyor: Taylorizm'in bir kazanım olarak ele alınıp, onun sistematik ve analitik bakış açısından faydalanmak mümkündür. Bu, emek üretkenliği artırmadaki ihtiyacımızı karşılamamız ve çalışmanın örgütlenmesini üst aşamalara taşıyabilmek açısından önemlidir, demektedir. Aynı sürede artık daha çok ürün elde edebiliriz. Ve bunun sonrasında, 1918'de, Tüm Rus Sendikaları Merkez Komitesi ücret farklılaşması, parça başına ücret ve Taylorist ikramiye planını kabul eder. Aynı yıl içerisinde de 'NOT' ( Nauchnaya Organizatsiya Tunda ) kabul edilir. NOT, bir çalışma esnasında çalışanın hareketlerini analiz eden, bunların geliştirilmesi için yeni yöntemler arayan, çalışmanın tüm koşul ve unsurlarını araştıran bir örgütlenmedir. Zaman ve iş etüdüleri yaparak, emek verimliliğini arttırmaya çalışır. Dolayısıyla, NOT hareketi, hem Rusya'daki çalışma alanındaki kültürel geriliğin emek sürecine temel iş normlarının yerleştirilmesi ve bilimsel yönetim metotları aşılmasını, hem de daha yüksek emek verimlilik elde edilmesini amaçlayan bir hamle olarak nitelendirilebilir.<sup>10</sup> Benzer bir yeri doldurmayı çalışan bir başka kurum ise, Taylorizm'i başından beri tutmuş olan maden sendikası temsilcisi A.Gastevin kurucusu olduğu Merkezi İş Enstitüsü – TsIT dir. Bu kurum ise işçinin hareketleri üzerinde gerekli-gereksiz ayrımları yaparak israftan kaçınmayı, çalışanın fizik potansiyelinden maksimum yararlanmayı hedeflemiştir.

Sosyalizmin ayakta durabilmesi, dünya halklarına bir umut ışığı olarak durabilmesi için yapılan zorunluluklar ve çözüm arayışları sürer iken, sosyalizme komünizmden bakışın temsili olan Çalışkan Cumartesiler, Subotnikler ortaya çıkar. 'Subota' Rusçada cumartesi anlamına gelirken, her subotnikte, çalışması gereken zaman dışında gönüllü olarak, toplum yararına çalışan işçiler vardır. Lenin'in komünistçe olan tek şey olarak işaret ettiği bu uygulama sosyalist emek süreçleri açısından ufuk açıcı bir adım olmuştur. Komünist Parti'nin hücrelerinin inisiyatifi ile yıkıma karşı mücadele için ve ülke savunmasının desteklenmesi için yeni bir çalışma yöntemi olarak 1919 yılında uygulanmaya başlandı. Cumartesileri bir defada altı saat ücretsiz gönüllü çalışmayı hedefleyen subotniklerin sayısı hızla artmaya başladı. 10 Mayıs 1919'da 270 olan subotnik sayısı, Ağustos'ta 4 bin151'e, Aralık'ta 16 bin 686'ya, Şubat 1920'de 41 bin 587'ye yükseldikten sonra azalmaya başlayarak Nisan 1920'de 27 bin 287'ye kadar gerilediler.<sup>11</sup>

1921 yılında Yeni Ekonomi Politikasının(NEP) çıkışı ile birlikte Sovyetlerde hızlı bir şekilde sanayileşme atağına şahit oluruz. Bununla birlikte artık, fabrikalarda yüksek girdi-yüksek çıktı oranı, hedeflenen üretim adetleri ve tüm ülkede üretimin merkezi bir planla uyumlaştırılması gündeme gelmiştir. İşletmelerde işlerin nasıl yapıldığından, işçinin makine karşısındaki konumundan çok çıktı sayısına bakılır bir hale gelinir. Fabrikalardaki uzmanlar veya yöneticiler ise, kendilerine sorumluluk olarak verilen üretim hedeflerine kilitlenirler, kalite aramaksızın sayıya odaklanırlar. Sonuç olarak da sayısı, fire, israf, zaman ve malzeme kaybı ve üretkenlikte düşüş baş gösterir. Artık herkes hedeflerini tutturabilmek için çalışır, hedeflerini tutturduktan sonra o işin nasıl daha iyi bir yöntemle yapılabileceğinin derdine düşmez. Yeni Ekonomi Politikaları ile birlikte hızla sanayileşmek ön plana gelirken, sosyalist emek süreçleri yaratmak geri plana düşüyor, öteleniyor.

---

<sup>9</sup> Lenin, 1968, s.680

<sup>10</sup> Ansal, 1992, s.152

<sup>11</sup> Lenin: 1996b, s.452-453

Sosyalist kuruluşun yeni dönemi olarak farklılaşan 1929'te, görece rahatlama dönemine girilmiştir. 1921 de koyulan hedeflerin bir kısmına ulaşılmış ve restorasyon dönemi sona erdiği iddia ediliyordu. Sosyalizmi yaşatmak ve inşa etmek için iş gücü verimliliği sorununa eğilmek gerekiyordu. Bu sorun da 'sosyalist coşku' ile çözülebilineceğine inanılıyordu. Coşku ve gayret içersinde, inanılarak yapılan bir işin verimliliğinde, üretkenliğinin de artacağı düşünülüyordu. Emek üretkenliği ve verimlilik artışının görüldüğü her işletme ön plana çıkartılıyor, övülüyor; karşılığında, çalışan işçiler için yeni işçi konutları, yemeklerin iyileştirilmesi gibi 'ödül' niteliğindeki yenilikler getiriliyordu. Tabi ki bu durumda, tembelliğin, uyuşukluğun veya coşkusuzluğun emsalı olarak da gösterilen işçiler vardı. Bunlara herhangi bir ceza uygulanmıyor, listelerle teşhir ediliyordu. Öte yandan bir işlete bazında verimliliğin arttırılması gündemde olduğu için, işletmelerdeki tek adam yönetimi (*edino-naçali*) elindeki işçileri kaçırmamak niyetindedir. Çünkü ortada bir işgücü sorunu vardır. Farklı zorluktaki işlere eşit ücretler verilmesi işçilerde sıklıkla iş değiştirme eğilimini doğuruyordu. Bu iş gücü dalgalanması ile de işyeri verimliliği düşüyordu. Emek üretkenliğini arttırabilmek için teşvikli sistem ve ücretlerde farklılaşmaya gitmek zorunluluğu hissedildi. 1934 yılında, Parti Kongre'sine sunulan bir raporda emek süreçlerine ilişkin sorunları dile getiren tespitler de vardır. Bunlar, "üretimin kalitesini iyileştirme sorunu bakımından kesinlikle onaylanmayacak tutum, işin verimliliğini yükseltmede, maliyet fiyatlarını düşünmede ve ticari verimlilik ilkesini uygulamada süre giden gecikme, işin ve ücretlerin düzenlenmesi, çalışmada kişisel sorumluluğun bulunmaması, ücret sisteminde eşit düzey gibi noktaların henüz tasfiye edilmemiş olması" şeklinde sıralanmaktadır.<sup>12</sup> Eğer bu hastalıklar tasfiye edilmezse sanayi iki ayağıyla birden topallayacaktır. Bu hastalığın önlenmesi için yerine getirilmesi gereken ivedi görevler ise, fabrika yapımı malların kalitesini iyileştirmek; eksik çeşitli seri mal çıkarılmasına son vermek ve üretimin kalitesi ve tam çeşitliliği konusundaki Sovyet iktidarı yasalarını çiğneyecek ya da çarpıtacak tüm yoldaşları, kimseyi ayırmaksızın cezalandırmak; emeğin üretkenliğinde kararlı, sürekli bir yükseliş, maliyet fiyatında bir düşme elde etmek ve ticari verimlilik ilkesinin uygulanmasını sağlamak; çalışmada kişisel sorumluluk eksikliğinden ve ücret sisteminde ücretleri eşit kılmadan kurtulmak gerekmektedir.<sup>13</sup> Görüldüğü gibi bu dönemde Sovyetlerde üzerinde yoğunlaşılacak konular emek üretkenliği, verimlilik, maliyet düşürümü, çalışmada kişisel sorumluluk gibi kavramlar. Bunlar kapitalizmden çok aşına olduğumuz kavramlar. Fakat bu kavramlar burada işlenirken, kapitalist sistemden farklı olan tarafları, bu verimlilik artışın işçiden ne alıp, ne getirdiğini; verimlilik analizlerinde işçilerin sürece ne kadar dahil edildikleri belirsiz duruyor. Genel kabul gören kavramlar gibi geçiştiriliyor.

### *Stahanovist Hareket*

İkinci NEP döneminin 1930'larda gelmesiyle birlikte İlk dönemin 'Teknik her şeyi çözer' sloganı yerini 'Kadrolar her şeyi çözer' e bırakmıştır. Üretim araçlarındaki gelinek tekniğe uygun donanımlı ve bilgili kadrolara ihtiyaç vardı. Eğitim merkezleri tüm ülkeyi bu kadrolar ile doldurmak için yetersizdi fakat elden ne geliyorsa yapıyordu. Taylorist sistemin gereksindiği sadece işinde uzmanlaşmış işçi yetiştirmek yerine, çok meslekli işçilerin yetiştirilmesi, bu işin hızlandırılması ve her şeyden önce işçilere çalıştıkları ekipmanın günlük tamirinin öğretilmesi gerekmektedir (Küçük,1988: 282). Yöneticilerin işçileri ve uzmanları kendi işlerini geliştirmeleri konusunda daha fazla teşviklendirmesi

---

<sup>12</sup> Stalin, 1977: 546-547

<sup>13</sup> Stalin, 1977: 548

gerekiyordu. İşte Stahanovist hareket böyle bir ortamda doğdu. Üretimin örgütlenmesi açısından Stahanovizm ne anlama geliyordu? Sadece başında olduğu makineyi değil, birden fazla makineyi kullanabilme, aynı anda birden fazla iş yapabilme, iş metodunu geliştirmede alınan inisiyatifleri içeriyordu. Hareketin isim babası Stahanov da tam da bu yönde bir maden işçisiydi. 1920'lerden itibaren şehirlerde çalışan nüfustaki köylü oranının hızla arttığı bir dönemde köyünden göç eden bu işçi, işin nasıl yapılmasına dair arkadaşları ile arada akıl yürütür ve sonunda da iddiaya girerdi. Gene bir iddiaya tutuşarak 6 saatlik çalışma saatinde 100 ton kömür çıkarabileceğini iddia etmiş; sonunda da 102 ton kömür çıkarabilmiştir. Yıl 1935'dir. Bunun başarılmasında, sadece işin daha rasyonel örgütlenmesi değil, aynı zamanda işçinin kendini sürecin öznesi olarak hissetmesi, inisiyatif alması da etkili olmuştur. Ve Stahanovist hareket tüm ülkede uygulanmaya başlar. Aynı zamanda kapitalist dünyada ilgi uyandırır. Taylorizmin bir yorumu veya Stalin'in bir devlet propagandası olarak algılanır. Fakat emeğin, işçinin kendini sürece dahil etmesi, işin nasıl yapılacağına dair kafa yorması kapitalist dünya için de yenidir. Öte yandan Stalin, işçilerin yeni üretim metodları, örgütlenmelerinin önüne işletme yöneticilerinin geçmesini, engellemelerine şiddetle karşı çıkmıştır. 1935 yılı Kasım'ında Stahanovist sayısı sadece 647 iken, hızla artarak, 1936 yılı Ocak'ında Ukrayna'da 89 bin, Leningrad'da 107 bin 313'e çıktı. Moskova'da ise, 1936 yılı Ocak'ında işçilerin yüzde 18.9'u Stahanovistti. 1936 yılında toplam Stahanovist işçi sayısı 992 bin 600'e çıktı, 1940 yılında ise 1 milyon 952 bin 500'e yükseldi. Önceleri maddi bir karşılık olan ücret artışı ile beraber düşünülmeyen stahanovist hareket, sonrasında özendirici olsun diye ücret artışı karşılığı olmuş; ve böylelikle parça başı ücretinin etkisiyle var olan ücret farklılıkları toplum içerisinde daha yaygın hale gelmiştir. Önceleri 600 ruble alan bir işçi, stahanovist olunca 1000 ruble alabilir hale gelmiştir. Bu sürecin işletilmesindeki en büyük hatalardan birisi bu olmuştur sanırım. Fakat dediğimiz gibi, bu ücret farklılıkları Lenin zamanında, Taylorizmi işlettiği dönemden beri süregelen bir durumdu, yeni bir şey değildi. Bir diğer eleştiri ise, üretimde verimliliğin artışı ile işletme ve/veya işçi başına düşen hedefler revize edilmekte ve işçiler tempolarını arttırmak baskısı altında hissetmeleridir. Bu eleştiriye en kısa yoldan verilebilecek yanıt, verimlilik artışının işçinin çalışma temposundan çok, işim yapılış usulünden kaynaklandığıdır. Atıl, boş zamanların değerlendirilip, maksimum kullanımdan bahsedilmektedir. Sonuç olarak Stahanovist hareket soğuk savaş yıllarında; işçinin inisiyatif almasında, kendisini işin öznesi olarak görmesi konusunda eksik yanları ile birlikte güçlü bir deneyim olarak tarihte yerini almıştır.

## SONUÇ

Her amaç, verili olanı aşacak bir araç örgütlemelidir. Araç içinden çıktığı eskiyi aşmış olmalıdır. Ya da yeniye bağrında embriyon halinde taşıyor olmalıdır. Bu tıpkı, aracın amaca uygunluğu kadar sade bir konudur. İşçinin kendi emeğine yabancılaşmasının önüne geçmek istiyorsak, ona uygun bir üretimin örgütlenmesini inşa etmek zorundayız. Tüm zenginliklerin kaynağının kendisinin olduğunun bilince bir işçi sınıfı istiyorsak, ona, üretenin kendisi olduğunu hissettirmemiz gerekmektedir. Yazının başında da aktardığım gibi, bugün, bu konudaki 'Nasıl?' sorusunu sormamız gerekiyor. Soru sormakla işe başlıyoruz. Çevremize baktığımızda kendine güvenmeyen, hayata karşı ufacık bir etkisi dahi olmadığını düşünen, kendi ürettiği metalleri taksitle satın alan ve buna alışan bir işçi sınıfı görüyorsak bunun nedenlerini aşacak bir örgütlenmeye gitmemiz gerekiyor. Günde 8-12 saatini iş yerinde çalışarak geçiren ve iş yeri yönetiminde, karar mekanizmalarında yok sayılan bir çalışandan geri kalan

zamanlarında hayata atıl, kendine güven, toplumsal gündemler ile ilgilen, kalan serbest zamanını bilim ile, sanat ile uğraşarak, bu alanda derinleşerek geçirmesini beklemek havada kalıyor. Manufaktür dönemindeki vasıflı işçinin, emeğin konumlanışından kaynaklı ruh hali ve iş kontrolü bugün sınıfta gözlemlenemiyor. Fabrika yemekhanesinde yediği yemeği bile patronun kendisine verdiği bir lütuf olarak; patronlarını da 'iş, ekmek' dağıtan iyi niyet timsali olarak gören bir sınıftan bahsediyoruz. Hâlbuki sermaye için çalışanlara yemek yedirme nezdinde çalışılabilir ortamları hazır etmek bir zorunluluktur, bir lütuf değil. Burada alan-veren birbirine giriyor, burjuva ideoloji kafaları karıştırıyor. 'ama patron da çok çalışıyor' sözü en sık duyduğumuz laflardandır. Patron da işi biliyor, çalışmıyor gözükmek istemiyor. Bunu tersine çevireceğimiz bir dünyada, bu çevrim için çalışmanın örgütlenmesini tekrar tanımlamamız gerekecektir. Ve her tanım, kavram, uygulama içinde yaşanan sistemden, sitemin değerlerinden ve nihayetinde ideolojisinden ayrılmaz.

Toplumun ve ekonominin yeniden örgütlenmesi birbirinden ayrılmaz, ama birbirinin aynısı olmayan bir bütündür. Yaşanan sosyalizm, ekonominin yeniden örgütlenişi ile "öylesine ilgilendi ki", ekonomi dışında toplumsal yaşamın var olmadığı noktasına bile gelindi. Ekonominin örgütlenmesinde yanlış atılan adımlar vardı. Verimliliğimin geliştirilmesi karşılığında ücret artışı, yani para devreye girdi. Dolayısıyla toplumda en çok değer gören, en çok ücret alan oldu. Kişi anılırken, üretime, ekonominin örgütlenmesine katkılar ikinci planda kaldı. Devrimin ve sosyalizmin ayakta kalabilmesi için, Lenin'in de tarif ettiği gibi "sosyalizmin savunusu" için bir sonraki aşamaya, komünizme geçmenin bugünden atılması gereken adımları ötelendi. Yeni insanı yaratmak gündem olmadı.

Tüm bu kapitalizmin evrimi ve sosyalizm deneyimi ışığında, hayal ettiğimiz toplumda üretimin örgütlenmesine dair bir bakış açımız olmalıdır elbette. Tabi ki bu bakış açısı ve çözüm önerileri sorularla derinleştirilecek, tartışarak ilerletilecektir. Nasıl olması gerektiğine dair önerilerimizi sıralamamız gerekirse:

1. Üretimin yönetiminde, iş ve işçi kontrolünde, vasıflı-vasıfsız işçi ayrımı yapılmaksızın işçiler söz hakkı olmalı; karar alma, öneri getirme, iyileştirme gibi süreçlere müdahil olmalıdırlar. Tersine olduğu durumda, üretim süreçleri açısından karşılaşılan çelişki, gelen yeniliklerin ve kararların dışsal olarak algılanması ve buna karşı doğaldır bir direnç gösterilmesi şeklinde olmaktadır. Toplumun bütünü nezdinde ise kendine güvenmeyen, yok sayıldığını hisseden bir insan tipolojisi doğmaktadır.
2. Emek süreçleri, sadece teknik bir mesele olarak algılanmamalı. Sürecin işçi-makine-ekipman-malzeme hareketleri olarak hem teknik hem de işçi psikolojisi üzerindeki etkisiyle sosyal ve beşeri boyutunun olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Verimlilik, emek üretkenliği gibi kavramlar bu algı ışığında ele alınmalı, basit bir niceliksel hesaba indirilmemelidir.
3. Üretim süreçlerindeki emek yoğun işlemlerin mümkün olduğunca makineler aracılığıyla gerçekleştirilmesi için geliştirilmeler yapılmalı; insan merkeze alınarak daha az fiziksel ve zihinsel yorgunluk ile işler tamamlanmalıdır.
4. İşçinin ürettiğine yabancılaşmasının önüne geçebilmek için, çalışanlara üretimin tüm süreçlerine dair bilgilendirme yapıp, eğitimler verilmeli; işlem yaptığı yarı mamulün kendisinden sonra hangi işlemlere gideceğini bilmeli, ürünün genel toplumsal faydasına dair bilgisinin ve iknasının olmalıdır.

5. Yüksek emek üretkenliğinin sağlanabilmesi için işlerin parçalara ayrılmış, sık sık tekrarlanan, küçük işlemlere bölüdüğü bir ortamda iş rotasyonları, iş zenginleştirmeler yapılarak monotonluğun, zihinsel tembelliğin önüne geçilmelidir.
6. Üretim araçlarındaki özel mülkiyete son verilebilen alanlarda teknolojinin örgütlenmesi tekrar ele alınmalıdır. Teknoloji, insanlar arasındaki eşitsizlikleri yok edecek tarzda kullanılmalı , örgütlenmelidir. Kafa ile kol emeğine son vermek, ken ve kır ayrımını ortadan kaldırmak, eski tarz iş bölümünde son vermek bu teknik örgütlenmenin hedefidir. Robot teknolojisi, kafa ile kol emeği ayrımını ortadan kaldırmak için kullanılmalıdır. Öyleyse bir ürünü sadece daha kısa sürede üretmek değil, daha az canlı emekle üretmek gözetilmelidir.<sup>14</sup>

Sorular, muhataplarına aittir. O muhataplar da insanın insanı sömürmediği, kafa-kol emeği ayrımının ortadan kalktığı, işçinin kendi emeğine yabancılaşmadığı bir dünyayı hayal edenlerdir. Bizlerizdir.

## KAYNAKÇA

Adalı, Deniz. (1994), Kapitalizmden Komünizme Geçiş, Kaldıraç Yayınevi

Ansal, H. (1992), "Sovyetler Birliğinde Emek Süreci", *11. Tez*, 12, 142-168.

Ansal, H (1999), Esnek Üretimde İşçiler Ve Sendikalar(Post-Fordizm'de Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor?)

Golovanov, L.V. (1980), Bilimsel-Teknik Devrim ve Sosyalist Toplum, Konuk Yayınları

Lenin, V. (1970), *Oeuvres*, Volume 39, Moscou/Paris: Editions du Progres/

Lenin, V. (1968), *Oeuvres Choisies*, Volume 2, Moscou: Editions du Progres

Lenin, V. (1996b), *Seçme Eserler*, Cilt 8, Çeviri: Süheyla Kaya, İstanbul: İnter.

Marx, K. (1993), *1844 El Yazmaları*, Çeviren: Kenan Somer, Ankara: Sol.

Oğuz, Hasan (2001), Küresel Kapitalizmin Tarihsel Sınırı ve İşçi Sınıfının Anatomisi, Scala Yayıncılık

Siriani, Carmen. (1990), İşçi Denetimi ve Sosyalist Demokrasi Sovyet Deneyimi, Belge Yayınları

Stalin, J. (1977), *Son Yazılar 1950-1953*, Çeviren: H. Gaziturhan, Ankara: Sol.

Thomas A. Kochan, **After Lean Production**, (New Jersey: Prentice Hall, 1997), s.36.

W. Braiden ve Kenneth R. Morrison, *Lean Manufacturing optimization of automotive motor*

---

<sup>14</sup> Adalı, 1994, 82

compartment system, (Computers and Industrial Engineering, Vol.31, Issue.1-2, Kasım 1996), s.99.