

AMERİKAN İŞLETME İDEOLOJİSİNİN TÜRKİYE'YE GELİŞİ, YAYILIŞI VE ÜCRET TARTIŞMALARI, 1960-1980*

Dr. Özgür Balkılıç

Abdullah Gül Üniversitesi
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi
ORCID: 0000-0002-0309-583X



Öz

1960-1980 arasında yeni bir toplu sözleşme düzenine geçilmesiyle ve kalkınma, sosyal adalet, ücret eşitsizlikleri gibi konularda kamusal tartışmaların gittikçe yoğunlaşmasıyla birlikte sermaye sahiplerinin en önemli gündemlerinden birisi sınai karlılıklarını gizlemek/arttırmak ve bunu yaparken de emek süreçleri üzerindeki denetimlerine özellikle örgütlü emeğin rızasını almaktır. Bu anlamda, özellikle 1945 sonrası dünyaya yayılan Amerikan işletme ideolojisi burjuvazinin/işletme yöneticilerinin bir yandan kapitalist karları gizlemek ve diğer yandan emek üzerindeki denetimi sağlamak hususunda rızanın üretilmesinde en önemli araçlardan birisi oldu. Bu çalışma, burjuvazinin örgütlü emeğin rızasını almak için kullandığı en önemli ideolojik mekanizmalardan birisi olan işletme ideolojisinin Türkiye'ye gelişine, yayılmasına ve özel olarak bu ideolojinin önemli bir boyutu olan ücret tartışmalarına odaklanmaktadır. Makalede sermaye sahiplerinin/yöneticilerin karlarını gizlemek-arttırmak ve emek üzerinde denetimi sağlamak için öne sürdüğü ücretler-verimlilik ilişkisi ve ücret sistemlerine örgütlü emeğin sendikal yapısı ve stratejileri nedeniyle rıza göstermediği öne sürülecektir. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı 1960-1980 arasının emek-sermaye çatışmasını incelerken emek süreçlerini büyük oranda ihmal eden mevcut literatüre katkı koymaktır.

Anahtar Sözcükler: Türkiye'de emek-sermaye ilişkileri, Sermaye sahipleri ve yöneticileri, Sendikalar, İşletme ideolojisi, Ücret tartışmaları

The Arrival and Dissemination of the American Management Ideology in Turkey and Wage Debates, 1960-1980

Abstract

The introduction of a new collective bargaining system in 1963 and flourish of public debates related with the labor-capital relationship, such as development, social justice wage inequalities has created concerns among the Turkish bourgeoisie about its profits and control over the labor in the production process within the enterprises between the period of 1960 and 1980. In this regard, the American management ideology which has spread to the world especially after the Second World War, has become one of the main ideological tool of the bourgeoisie in an effort to take consent of the organized labor. This study focuses on the arrival and dissemination of the management ideology in Turkey as one of the main mechanism of the capitalist class to derive such a consent. It, particularly, analyzes the wage debate, which constituted an important component of the management ideology. Thus, the main argument of this article is that the capitalist class and/or managers of the period asserted that trade unions had to make wage demands in accordance with the productivity of enterprises and offered some wage systems. However, most of the trade unions did not accept them mainly due to profile of their members and their union politics. Focusing on such debates over the organization of relations in production, the article aims to contribute in the existing literature which, by and large, ignores the labor process in explaining the labor-capital conflict between 1960 and 1980 in Turkey.

Keywords: The Labor-Capital relations in Turkey, Capitalist class and managers, Trade unions, Management ideology, Wage debates

* Makale geliş tarihi: 06.11.2017
Makale kabul tarihi: 14.02.2018
Erken görünüm tarihi: 04.03.2019

Amerikan İşletme İdeolojisinin Türkiye'ye Gelişi, Yayılışı ve Ücret Tartışmaları, 1960-1980*

Giriş

Türkiye'de özellikle 1950'li yılların ortalarından itibaren burjuvazi sınıai yatırımlara yönelmeye başlamıştı. Burjuvazinin bu yeni eğiliminde hem devletçi politikarlardan hem de savaş koşullarından elde edilen karlar, savaş sonrasında gerek CHP, gerekse DP'nin sınıai yatırımcılara ucuz ve uzun dönemli krediler sağlaması, sınıai yatırımcıların devletin ürettiği mallardan ucuza faydalanma imkanının artması rol oynadı (Kerwin, 1951; Avcıoğlu, 1971: 401; Pars, 1974: 103). Eyüp Karadayı'nın (1964) verdiği rakamlara göre özel işletmelerin yaklaşık % 60'ı 1952-1964 arasında kuruldu. Yeni gelişmekte olan Türkiye sanayi sektöründe sermaye sahiplerinin temel amacı ise "tahripkar" sınıf mücadelelerine izin vermeksizin emek üzerinde kapitalist denetimi tesis edip yüksek karlar sağlamaktı.

Ancak 60'lı yıllarla birlikte yeni toplu sözleşme düzeni ve örgütlü emeğe sağlanan yeni haklar ile birlikte sermaye sahipleri karları ve emek üzerlerindeki denetimlerinden ciddi endişeler duymaya başladılar, zira yeni düzen örgütlü emeğe üretim noktasında kapitalist denetimi sınırlamak imkanı veriyordu. Ortaya çıkan bu sorunu bertaraf etmek için, Türkiye'de yeni gelişen sanayi burjuvazisi, fabrikaların üst düzey yöneticileri, bir kısmı fabrikalarda yöneticilik görevinde de bulunan akademik camia özellikle 1960'lı yıllardan itibaren sınıai verimliliği-karlarını arttırmak ve toplumsal düzeni barışçıl bir şekilde sürdürmek iddiası altında bilhassa ABD'de doğan ve gelişen "bilimsel", yani "nesnel-tarafsız" ve evrensel olarak geçerli olduğu varsayılan, işletme yöntemlerini sihirli bir anahtar olarak sundular. Ancak, yine de 1960-80 arası kapitalistler için emek denetimi açısından en sorunlu yıllara tekabül etti ve Türkiye tarihinin belki de en sert ve yoğun emek-sermaye çatışmalarına tanıklık etti. Neden vaaz edilen ve kısmen uygulanan işletme fikirleri ve yöntemleri bir işe yaramamıştı?

Yukarıdaki soruya bu makalede verilen yanıt, ABD'de ve/veya dünyanın diğer bölgelerinde ortaya çıktığı ve geliştiği haliyle bilimsel işletmenin esbab-ı

* Bu makalenin yazılma sürecinde eleştirileriyle önemli bir pay sahibi olan Onur Can Taştan'a teşekkür ederim.

mucibesinin verimliliği arttırmak ve barışçıl sınıai ilişkileri sağlamak olmadığı, bütün bunları yapmak için sermayenin emek üzerindeki kontrolünü, tahakkümünü sağlamlaştırmak olduğudur. Dolayısıyla, bilimsel işletme emek-sermaye çatışmasında bilimsel-nesnel bir formül değil, emeğin tahakküm altına alınmasında içinde bir dizi pratikleri barındıran ideolojik bir araçtı. Bu anlamda, bu çalışma işletme ideolojisinin önemli bir parçası olan ve Türkiye'de yaygın bir şekilde tartışılan “bilimsel, nesnel ve adil” ücret sistemlerine odaklanmaktadır. Sermaye sahiplerinin savunduğu ve işyerlerinde emekçiler arasında hiyerarşi oluşturacak üzere ücret farklılıkları yaratacak olan bu sistemler Türkiye'de mevcut sendikal stratejilerle, özellikle sendikaların üyeleri arasında ücret farklılıklarını olabildiğince azaltmak ve bu sayede üyelerin sendikal yapıya güvenini kazanmak doğrultusundaki stratejileri ile çelişmekteydi. Dolayısıyla, sermaye sahipleri ile sendikalar arasında ücretler hususunda çatışmacı bir siyaset ortaya çıktı. Elbette, ücretler konusu söz konusu dönemde emek-sermaye çatışmasının tek sebebi değildi, ancak önemli nedenlerinden birisini oluşturuyordu. Bu anlamda, dönemin ücret tartışmalarına odaklanmak bize işletme ideolojisinin başarısızlığı ve 1960-80 arasının emek-sermaye ilişkilerinin serencamı hakkında önemli fikirler verebilir.

Türkiye'de işletme ideolojisinin yayılması ve bununla bağlantılı olarak ücret tartışmaları bilimsel çalışmaların yeterince konusu olmamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerikan işletme ideolojisinin Fransa, Japonya, İsrail ve benzeri ülkelere yayılması, ve bu ülkeler üzerindeki etkileri geniş bir şekilde çalışılmış olsa da (bkz. Kipping ve Bjarnar, 1998; Seitlin ve Herrigel, 2000), söz konusu gelişmenin Türkiye üzerindeki etkileri sadece Behlül Üsdiken tarafından araştırma konusu haline getirilmiştir. Ancak Üsdiken Amerikan işletme düşüncesinin özellikle hem mevcut, hem de yeni kurulmakta olan üniversitelere 1945'den sonraki etkisini ve bu ideolojinin yayılmasında önemli bir yeri olan TSİD'i (Türk Sevk ve İdare Derneği) ve çıkardığı süreli yayını -Sevk ve İdare-incelemiştir (Üsdiken, 1997; Üsdiken, vd., 1998; Üsdiken, 2004). Neredeyse tamamı Üsdiken'e ait alan yazınının, modern Türkiye tarihinin şekillenmesinde etkili olmuş bu önemli süreci her yönüyle inceleyemediği tahmin edilebilir. Dahası, Üsdiken'in eserlerinde işletme ideolojisi bir sorunsal olarak da karşımıza çıkmaz. Aynı şekilde, dönemin sermaye sahipleri ve/veya sermaye örgütleri üzerine olan çalışmalarda da sermayenin üretim noktasında kapitalist denetim stratejilerine dair bir tartışmanın parçası olarak işletme ideolojisi ve ücret tartışmalarına rastlayamayız (Buğra, 1997; Öztürk, 2009; Ozan, 2012).¹ Özellikle son dönemde yapılan çalışmalarla hayli zenginleşen emek tarihi yazınında da, Amerikan işletme ideolojisi ve 1960-80 yılları arasında emek-

¹ Bu konuda Yılmaz'ın (2010) çalışmasının önemli bir istisna olduğunu belirtmek gerekir.

sermaye ilişkilerinde ve üretim noktasında kapitalist denetim konusunda önemli bir yeri olan “bilimsel-nesnel” ücret tartışmaları neredeyse hiç ele alınmamıştır. Bu çalışmaların önemlice bir kısmı bu yıllarda işçi hareketlerinin genel olarak gelişimine (Güzel, 1993; Koç, 2010; Mello, 2013), sendikal konfederasyonların ortaya çıkışına ve özellikle siyasal hatlarının evrimine (Çelik, 2010; Koç, 2008; Algül, 2015), bir sektördeki grevler silsilesine (Şafak, 2012) veya bir fabrikada önemli bir greve (Çelik vd. 2006; Aydın, 2010) odaklanmaktadır. Bazı çalışmalar ise belirli bir fabrikanın sosyal tarihini ele almaktadır (Koçak, 2014; Taştan, 2016a). Ancak söz konusu dönemi kapsayan tarih yazınında Şafak (2012), Koçak (2014) ve Taştan’ın (2016a) çalışmaları dışında hiç bir çalışma üretim noktasında kapitalist denetime, burada sermaye sahiplerinin ve/veya yöneticilerin ve sendikaların stratejilerine dair bir tartışma yürütmemiştir. Bu anlamda, elinizdeki makale işletme ideolojisinin Türkiye’de söz konusu yıllarda Türkiye’ye gelişini, yayılışını, ve özellikle dönemin önemli sendikal konfederasyonları olan TÜRK-İŞ ve DİSK temsilcileri ile TİSK ve MESS gibi önde gelen sermaye örgütleri, kapitalistler ve yöneticiler arasındaki ücret tartışmalarının kapitalist denetime rıza üretilmesindeki yerini inceleyerek literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

1. Kuramsal Çerçeve

İşletme ideolojisi temelde emeğin sermayenin ihtiyaçlarına adapte edilmesi çabasının ürünüydü (Braverman, 1974: 86). Emek süreci kuramının önde gelen figürlerinden Burawoy’a göre kapitalist toplumda emek sürecinin esas sorunsalı emeğin emek gücüne dönüştürülmesidir, dolayısıyla bu beraberinde denetimle ilgili bir sorunu da beraberinde getirir. Zira, kapitalist toplumun işlemesi için artı değerün üretilmesi ve üreticiden çekilmesinin yanında, bunun varlığının gizlenmesi de bir zorunluluk teşkil eder (Burawoy, 1985: 22 ve 32, ayrıca bkz. Edwards, 1979: viii ve 16). Burawoy söz konusu denetimin artı değerün üreticiden çekildiği emek ve sermaye arasındaki sömürü ilişkilerinden (relations of exploitation-relations of production) farklı olarak düşünülmesi gereken ve yöneticiler ile işçiler arasındaki toplumsal ilişkilere, bir başka deyişle emek sürecinin ve/veya buradaki görevlerin örgütlenmesine tekabül eden üretimdeki ilişkilerle (relations in production) gerçekleştirildiğini savunur. Üretimdeki ilişkiler ile üretim ilişkileri modern işletmenin temel özelliklerinden birisi olan mülkiyet ve denetim ayırımına denk düşmektedir. Bir başka deyişle üretimdeki ilişkiler üretim-sömürü ilişkilerini gizler ve sömürüyü garanti altına alırlar (Burawoy, 1979: 15; Burawoy, 1985: 13 ve 32-33). Burawoy’a göre temelinde emeğin denetim altına alınmasının yattığı bu ilişkiler tek başına zor yoluyla değil, ikna yoluyla da sürdürülmelidir (Burawoy, 1979: 27). Kısacası, Burawoy artı değerün elde edilmesi ve gizlenmesi için işin iktisadi

düzlemi kadar siyasi ve ideolojik düzlemlerine de bakmak gerektiğini savunur (Burawoy, 1979: 16; Burawoy, 1985: 35). Sonuçta, kapitalist toplumda emek sürecinin denetim altına alınmasında özeldir işçilerin rızasına gereksinim duyulur, ancak bu sadece üretim noktasındaki tek tek işçilerin değil, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında örgütlü emeğin, yani sendikaların rızasına da bağlıdır.

İşletme ideolojisinden bahsederken kuşkusuz bu ideolojiyi oluşturan homojen bir düşünceler dizgesinden değil, içinde farklı yaklaşımların, iddiaların, yöntemlerin, uygulamaların olduğu bir paketten bahsedilebilir. Dahası, işletme düşünceleri ve uygulamaları tek başına ABD'yle sınırlanamaz.² Yine de 19. yy.'ın sonunda ortaya çıktığı ve yirminci yüzyıl ortalarına kadar evrimleştiği şekliyle Amerikan işletme ideolojisi³ özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra "evrensel bir model" ve ABD'nin siyasi, iktisadi ve kültürel hegemonyasının bir parçası olarak yayılmıştı. Gerçekten de, 1945'ten sonra "bilimsel" işletme kitlesel üretime dair verimlilik idealine dayalı fikirler, yöntemler ve uygulamalar kümesinden sözüm ona nesnel ve tarafsız "bilimsel" bilgi söylemine evrilmişti.

ABD'de 19. yy sonlarında ortaya çıktığı ve geliştiği kadarıyla işletme ideolojisinin temelleri üretimin ve dolayısıyla iş yerlerinin ölçeğinin eşi benzeri görülmemiş büyümesine ve öncesinde ustabaşların yerine getirdiği emek verimliliğinin artırılması ve denetiminin sağlanması gereksinimlerine yanıt olarak atılmıştı. Bütün bu gelişmeler, Amerikan kapitalistlerini kaotik, karışık ve ziyankar yöntemlerden emek denetimini sağlayacak ve verimliliği arttıracak "bilimsel" yöntemlere geçiş için düşünmeye yönlendirmişti (Chandler, 1977: 240-241; Jacoby, 2004: 30; Nelson, 1975: 32-49). Bu kapitalistlerin en ünlüsü bir mühendis, mucit ve girişimci olan Frederick W. Taylor'du. Her ne kadar Taylor'un fikirleri ve yöntemleri hem kendi döneminde hem de ilerleyen zamanlarda diğer işletme yaklaşımları tarafından ciddi eleştiriler olsa da, "bilimsellik", verimlilik, toplumsal refah, sınıfların ahengi gibi söylemleri işletme ideolojisinin temel çerçevesini oluşturacaktı (Nelson, 1974: 486, Rupert, 1995: 60; Locke, 1996: 19).

Amerikan işletme ideolojisi, Amerikan hegemonyasının İkinci Dünya Savaşı sonrası gelişimine paralel olarak dünyanın geri kalanına, özellikle Avrupa'ya yayıldı. Savaştan sonra, özellikle Sovyetler Birliği karşısında huruç hareketine girişen ABD iktisadi ve askeri gelişkinliğini kullanarak bir hegemonya inşasına kalkışmıştı.⁴ Amerikan siyaset sınıfı tükenmek üzere olan Avrupa ekonomik ve siyasi yapısını özellikle gelişen komünist partiler karşısında

2 Farklı ulusal bağlamlarda, işletme yöntemlerinin gelişimi için, bkz. Locke (1996).

3 Locke (1996: 1) "işletme" teriminin bir Amerikan icadı olduğunu iddia etmektedir.

4 İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ABD üstünlüğünün kökenleri ve hegemonyasının nedenleri için bkz. Mann (2013) ve Kiernan (2015).

istikrara kavuşturmanın önlerindeki en önemli görev olduğunu düşünüyordu (Maier, 1987: 333). Bunun için, Marshall Planı ile Avrupa'ya büyük miktarda yapılan finansal yardımın yanı sıra, ABD'nin iç sorunlarını çözmüş, bütün vatandaşlarına refah sağlamış bir ülke olduğu ve sanayileşmiş ve refaha ulaşmış bir toplum yaratmak isteyen ülkelerin ABD'nin izlediği yolu takip etmesi gerektiği yönünde ideolojik bir propaganda da başlatıldı. (Gilman, 2003: 48; Adas, 2006: 231). ABD'ye izlemek için yapılması gerekenlerin başında, tıpkı Amerika'da olduğu gibi ilk iktisadi kalkışı gerçekleştirdikten sonra, verimliliğe ulaşmak için işletmelerde Amerikan işletme yöntemlerini uygulamaktı (Gilman, 2003: 91-92). Ancak elbette bu söylemin asıl hedefi emek üzerinde kapitalist denetimi sağlamlaştırmaktı (Maier, 1987: 9 ve 168; Carew, 1987: 44, 54-55 ve 249). Bu, istikrara giden yolun anahtarıydı.

Bu ideolojiyi yaymak ve benimsetmek için siyasilerden, sendika ve şirket liderlerinden, akademisyenlerden, resmi yardım kuruluşları çalışanlarından bir ordu Avrupa'ya akın edecekti. Dahası, Amerikan "mucizesini" anlamak ve ülkelerinde anlatmak için Avrupalı sendikacıların bir bölümü, kapitalistler ve yöneticiler de Amerikayı ziyaret edecekti (Hogan, 1985: 45, 55-59; 62-63). Elbette, Avrupa Amerikan işletme düşüncesi ve yöntemlerini değiştirmeden veya hatta bazı yönlerini ret etmeden almamıştı (Kipping ve Bjarnar, 1998). Yine de Amerikan işletme ideolojisi genel çerçevesi ile hakim bir konuma gelmiş, dahası yıkılmış Avrupa ekonomisine en azından geçici bir süreliğine de olsa istikrar sağlamak adına kısmen bir başarı elde etmişti. Daha da önemlisi "komünist yayılcılığa" karşı önemli bir bariyer oluşturmayı başarabilmişti (Maier, 1987: 146 ve 163).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'ya yayılan işletme düşüncesi birçok farklı ve çelişen yaklaşımdan beslenmekteydi. Yine de bu düşünceler sistematığını daha bütünsel bir ideolojiye evrilten ortak noktaları tespit etmek mümkündür. Bu ideolojinin ilk temel özelliği emek sürecinin örgütlenmesinin "bilimsel-teknik" bir bilgi kümesini gerektirdiği, bunun da söz konusu küme üzerinde uzmanlaşmış kişilerde, yani yöneticilerde bulunduğu iddiasıdır. Bir başka deyişle, emek süreci üzerinde denetimi sağlamak için önemli adımlardan birisi emek sürecine dair bilgiyi emekçilerden alıp, yöneticilerin/yönetimin tekeline devredecek mekanizmaların ve bu mekanizmaları meşrulaştıran ideolojinin inşasıdır. Buna dayanarak, İkinci Dünya Savaşı sonrası klasik kapitalizmden farklı olduğu iddia edilen yeni düzende kapitalizmin sürdürülmesinin artık teknik bir meseleye indirildiği iddia edilmişti (Burawoy, 1985: 40-44; Maier, 1987: 123). Kısacası, hem artı değer elde edilmesi, hem de gizlenmesi için gerekli olan denetimin en temel meşrulaştırıcı araçlarından birisi olarak, emek sürecinin en verimli şekilde nasıl organize edileceğine dair "bilimsel" bilgilerin mevcut olduğu, bunların da işçilerle üretim noktasında

doğrudan ilişkiye giren yöneticilerde olduğu, savaş sonrası işletme ideolojisinin en temel iddialarından birisiydi.

İşletme ideolojisi toplumun artık klasik anlamda sadece kapitalistlerin çıkarını gözeten bir kapitalizmden, tüm toplumun çıkarları doğrultusunda hareket eden bir kapitalizme evrildiğini iddia ediyordu: işletme devrimi bildiğimiz kapitalizmin sonunu getirmişti (krş. Nichols, 1980: 211). Tam da bu anlamda, yönetsel bir devrim gerçekleşmişti, zira artan üretimle beraber sermaye ve emeğin çıkarları artık ortaklaşmıştı: yeni düzende hem işçiler, hem de kapitalistler artan üretimden fayda sağlayacaktı. İşçiler ve yöneticiler ve hatta mülkiyet sahipleri ortak bir “biz”in, bir ailenin parçası haline gelmişlerdi. Edwards (1979: 99) toplumun bütünü “bilimsel işletme düşünceleri ve yöntemlerinden” çıkarı olduğu yönündeki ideolojik söylemin savaş sonrasında işletmenin emek sürecindeki denetimini güçlendirmek için kullanıldığını belirtmiştir.

İşletme ideolojisi “aile”ye olduğu kadar bireye de vurgu yapıyordu. Bir başka deyişle, işyerlerindeki işçiler arasında kolektif dayanışmayı parçalamak için, işçilerin kendi çıkarlarının peşinde koşan bireyler oldukları yönünde bir söylem de işletme ideolojisinin önemli bir parçasıydı. Bu anlamda, işletme ideolojisi bireysel performansa vurgu yaparak ve bu yönde çeşitli mekanizmalar geliştirerek bireyci bir işyeri kültürü yerleştirmeye çabalıyordu (Burawoy, 1985: 71 ve 133-135; Edwards, 1979: 147). İşçilerin bireysel performansları karşılığında verilecek ödül veya iş hiyerarşisinde yükselip yükselmeyeceğini ise yöneticiler “bilimsel ve nesnel” yöntemlerle belirleyecekti. Bireysel performanslara dayalı sistemlerin amacı işçiler arasında dayanışmayı engellemek ve bunun yerine rekabete dayalı bir işyeri kültürü oluşturmak, kapitalist denetime rızayı devşirmek ve işyerine bağlılığı pekiştirmektir (Edwards, 1979: 141 ve 153; Burawoy, 1985: 81 ve 100).

Ücretler ve ücretlerin belirlenmesi de işletme ideolojisinin içerisinde önemli bir yer tutuyordu. Herşeyden önce ücretlerin artı değer bir parçası olarak değil de işçinin günlük çalışmasının karşılığında ödendiği vaaz ediliyordu (krş. Burawoy, 1985: 30). Bu artı değer gizlenmesi açısından önemli bir vurguydu. Dahası, işletme ideolojisi ücretlerin “bilimsel ve nesnel” ücret sistemleri ile ayrı ayrı her işçinin performansına dayanarak belirlenmesi gerektiğini ifade ediyordu. Bunun sonucunda ortaya çıkacak olan ücret farklılıkları işçilerin kolektif dayanışması karşısında, bireyci ideolojinin yerleşmesinde önemli bir rol oynayacaktı. Ücretleri belirlemek için kitlesel üretim gerçekleştiren işyerlerinde iş değerlendirme ve buna bağlı olarak ücret kademelendirme sistemleri de uygulanmıştı. En yaygın olarak kullanılan iş değerlendirme sistemine göre işler “bilimsel” olarak belirlenmiş belirli puanlar karşılığında içeriklerine göre bir hiyerarşi içerisine yerleştiriliyordu. İşin puanı ne kadar yüksek olursa, karşılığında alınan maaş da o kadar yüksekti. Bu

ölçütlere göre kendini geliştiren ve vasıf kazanan işçiler iş kademelerinde daha yükseğe çıkabilirlerdi (Figart, 2001: 405 ve 409). İşin “bilimsel” olarak ölçüldüğünün iddia edildiği bu sistemlerin hem verimliliği arttırdığı, hem de daha çok çalışmanı ödüllendiren adil bir ücret sistemine yol açtığı vurgulanıyordu. Gerçekte ise iş değerlendirme sistemi ve sonuçta ortaya çıkan iş ve ücret kademelerinin/farklılıklarının bir amacı işçilerin işyerlerinde birliğini kırmak, rekabeti ve bireycileşmeyi dayatmak ve dolayısıyla emek sürecinde kapitalist denetimin kolaylaşmasını sağlamaktı. Dahası, bu sistemde ücretlerin belirlenmesi konusunda işçilerin ve/veya sendikaların müdahalesi için fazla bir alan kalmıyordu, zira bu sistemler uygulandığı takdirde ücretler toplu sözleşmelerdeki müzakereler ile değil “nesnel ve tarafsız” olarak yöneticiler tarafından belirlenmekteydi (Stone, 1974; 19-20; Pezet, 2012: 62; Figart, 2001: 406 ve 409-410). Bu, emek üzerinde kapitalist denetimi sağlamak için revaçta olan bir uygulamaydı.

Kısacası, temelinde mülk sahiplerinin karlarının artması ve bu karların teminat altına alınması ve gizlenmesi için emek sürecinde kapitalist denetime rıza sağlamak olan işletme ideolojisi, 1945 sonrasında verimlilik, bilimsellik, bilgiyi ellerinde tutan grup olarak yöneticiler, işçi-sermaye arasındaki ortak çıkarlar söylemine ve işyerlerinde rekabetçi bir kültüre dayanıyordu. Ancak, kuramsal tartışmayı bitirmeden iki kısa not düşmek gerekir. Birincisi, bilimselliğe ve dolayısıyla nesnellığe/tarafsızlığa ve ortak çıkarlara vurgu yapan söz konusu ideolojinin sorumlu, işyerine ve işletmeye bağlı endüstriyel vatandaşlar üretmek hususunda mutlak bir başarısından söz edilemeyeceğidir. Gerçekten de işçiyi bireyselleştirmek, kolektif dayanışmayı kırmak ve aynı zamanda çalışma temposunu arttırmak amacındaki işletme pratikleri Savaş sonrası yıllarda birçok örnekte yaygın hoşnutsuzluklar üretmiş ve işletme/yönetici denetimine karşı bireysel ve/veya kolektif tepkilere yol açmıştı (bkz. Burawoy, 1979: 164; Edwards, 1979: 154). İkincisi, İkinci Dünya Savaşı sonrası emek süreçlerinde kapitalist denetime rızanın tesisinde işletme ideolojisinin yanında toplu sözleşme düzeni de özellikle emek ile sermayenin çıkar ortaklığı algısının yaratılmasında önemli bir işlev gördüğü doğru olmakla birlikte, burada da mutlak bir başarıdan söz etmek mümkün değildir. İlk, sendikaların bu konuda işletme ayrıcalıklarına rıza göstereceğinin bir garantisi yoktu (krş. Stepan-Norris ve Zeitlin, 1991). Dahası, toplu sözleşme düzeninin temel sıkıntısı temel bir ön koşul olan karlılığa dayanmasıydı. Dolayısıyla, iktisadi bir kriz işçiler/sendika ile yönetimi ve hatta kapitalistleri karşı karşıya getirebilirdi (Burawoy, 1979: 117). Son olarak, özellikle ücret kademelendirmesine ve ücret hiyerarşisine farklı ulusal bağlamlarda birçok sendikal yapı karşı çıkmıştı (Regalia vd., 1978: 122). Yani, sendikaların izlediği siyasal hat ve üyelik yapıları, ücret farklılaşmasını beraberinde getiren ücret sistemlerine karşı bir duruşa gitmelerine neden olabiliyordu (Taştan, 2016a: 21-

22). Tam da bu nokta, Türkiye’de bu makalenin konusu olan 1960-80 ücret tartışmalarının temelini oluşturmaktadır. Zira, Türkiye’de sermaye sahiplerinin ve/veya işletme yöneticilerinin yoğun bir şekilde savunduğu “bilimsel, nesnel ve adil” ücret sistemlerine sendikaların karşı çıkmasının altında işyerlerinde pazarlık güçlerini yitirme ve gelirlerini olabildiğince birbirine yakın tutmaya çalıştıkları üyelerini kaybetme ihtimali yatıyordu. Türkiye’de ücretler üzerinden işyerlerinde kapitalist denetimi arttırmak için işçiler arasında farklılıklar yaratma stratejisi sendikal stratejilerle çelişmişti.

2. Türkiye’de Yeni Toplu Sözleşme Düzeni

Emek sürecinde kapitalist denetim Türkiye’de örgütlü emeğin bütün mücadelesine rağmen 1950’li yıllarda büyük oranda paternalist yöntemlerle ve/veya zor yoluyla sağlanmıştı. Gerçekten de söz konusu yılların özellikle metal sektöründeki en büyük yatırımcılarından Vehbi Koç, patronlar olarak işçinin emek denetimi sürecinde rızasının alınmasına dayanan modern işletme tekniklerine 1960 öncesinde pek başvurmadıklarını; işçileri istedikleri gibi işe aldıklarını ve çıkardıklarını, ücretleri istedikleri gibi belirlediklerini, aslında, birçok işletme sahibinin de işçi “haklarından” haberdar olmadığını ve/veya bunları umursamadığını itiraf etmişti (akt. Sönmez, 1992: 158). Örgütlü emeğin, yani sendikaların hangi formda olursa olsun işyerine “müdahalesine” sermaye sahipleri bir kaç istisnai örnek dışında şiddetle karşı çıkmıştı (Rosen, 1962: 265-267). Ancak, emek denetiminde çoğunlukla zora dayanmak 1960’lı yıllarda daha güç bir hale gelmişti. Zira, 60’lı yıllar özellikle sosyal adalet çerçevesinde Türkiye’de çalışan sınıflar lehine gelir eşitsizliğinin düzeltilmesi, işçi hakları gibi birçok kamusal tartışmaya şahit olmuş, daha da önemlisi yeni toplu sözleşme düzeni örgütlü emeğin yeni haklar ile birlikte fabrikalara müdahale edebilmesinin kanallarını açmıştı. Böylesi bir ortamda, tek başına zor, üretimdeki ilişkilerde emek denetimini sağlamak için yeterli olmayacaktı.

Sosyal adalet, adil ücret, işçi hakları üzerine tartışmalar, 27 Mayıs 1960 darbesinden sonra kamusal tartışmaların odağındaydı. Elbette, Türkiye’de “işçi davası” hakkındaki kamusal tartışmalar 27 Mayıs 1960 darbesiyle başlamadı. 1945 sonrası CHP ve sonrasında DP hükümetleri gerek sanayileşmenin “yan etkilerinden”, bir diğer deyişle sınıf mücadelesinden kaçınmak, gerekse de çok partili hayatta çalışanların oylarını kazanmak için işçilere çeşitli vaatlerde bulunmuş, sınırlı da olsa haklar sağlamış ve sendikaların yine sınırlı bir çerçevede de olsa kurulmasına ve faaliyetlerine izin vermişlerdi. Ancak bu dönemde sendikaların iş yerlerinde emek süreçlerine müdahil olabilme şansı çok kısıtlıydı; gerçekten de bu müdahale için en önemli mekanizmalardan birisi olan toplu sözleşmeler zorunlu hale getirilmemiş ve grev hakkı bir türlü yasalaşmamıştı. 27 Mayıs darbesi sonrasında kurulan hükümetler ise 1960’ların

mücadele mirasının etkisiyle ve sendikaları ve işçileri kendi yanlarına çekebilmek için genelde toplumun bütün kesimleri, özelde ise işçiler için sosyal adalet ve bunun en önemli bileşenlerinden birisi olarak “adil” ücret ve grev hakkı sözü vermişti. Dahası yapımında sendikalardan temsilcilerin katıldığı Anayasa’ya sosyal adalet ve grev hakkı ile ilgili maddeler eklenmişti (Çelik, 2010: 350-351). Sendikaların ve sol-sosyalist partilerin gelişmesiyle birlikte “işçi sorunu” Türkiye’nin en önemli gündem maddelerinden birisi haline gelmişti.

Söz konusu tartışmanın bir tarafında sendikalar, dönemin önde gelen entellektüelleri ve sol-sosyalist partiler, diğer tarafındaysa kapitalistler, yöneticiler, sermaye sahiplerinin örgütleri duruyordu. Her ne kadar dönemin sendikaları büyük oranda yasa koyucunun çizdiği işbirliği çerçevesine genel anlamda sadık olsalar da, mevcut tartışmalar içerisinde ülkede sosyal adaletin olmayışının, gelir dağılımında eşitsizliğin, işçilerin yoksulluğunun ve ezilmişliğinin temel sebebini kapitalist üretim ilişkilerine olmasa bile, Türkiye’de kapitalistlerin sömürücü ve açgözlü “niyetlerine” bağlıyorlardı. Birçok sendika ve sendika lideri Türkiye’de patronların işçileri umursamayan, işçi sendikalarını yok etmeye çalışan “mutlu azınlık” olduğunu iddia ediyorlardı (Ersoy, 1962; Topkar, 1964). Kısacası, işçilerin yoksulluğunun sebebi olarak gösterilen dönemin kapitalistleri ciddi bir itibar kaybıyla karşı karşıyaydı. Bu, burjuvazinin kendi çıkarlarını bütün toplumun kendi çıkarları gibi sunması yönünde önemli bir engeldi.

1960 darbesi sonrası hükümetler verdikleri sözlerin yanı sıra işçi haklarını genişletmek için çeşitli adımlar da attılar. Bunların en önemlisi hiç kuşkusuz 1963 yılında yasalaşan toplu sözleşme ve grev hakkıydı. Dönemin Çalışma Bakanı Ecevit (1963) bu yasayla birlikte işçilerin artık Türkiye’nin sınıai, toplumsal ve iktisadi hayatında önemli bir söz hakkına kavuştuğunu belirtiyordu. Yasa, bunların yanı sıra işyerlerinin organizasyonunda sendikal müdahaleye alan açan yeni haklar da sağlamıştı (Talas, 1992: 162-165). Örneğin, 1964 yılında metal sektörünün patronları ile Maden-İş sendikası arasında birçok fabrikada greve evrilecek anlaşmazlıkların kökeninde sendikanın ücret ve üretimdeki ilişkilere müdahale edebilmek için sendikal mekanizmayı güçlendirme talepleri yatıyordu (Balkılıç, 2015: 244-262; Taştan, 2016b). Örgütlü emeğin emek süreçlerine müdahale edebilmesine olanak sağlayan yasal düzenlemeler ve sendikaların bu yöndeki arayışları sermaye sahiplerinin üretimdeki ilişkilerde artı değeri gizlemek ve emeğin kapitalist denetimini meşrulaştırmak için yeni arayışlara itti. Bu bahiste, Amerikan işletme ideolojisi dönemin kapitalistlerine ve yöneticilerine önemli bir cephaneye sağlayacaktı.

3. Amerikan İşletme İdeolojisi Türkiye'de

1945 sonrası Türkiye'sine giydirilmeye çalışılan gömleği herhalde Bayar'ın "30 yıl içerisinde Türkiye küçük Amerika olacaktır", cümlesinden daha iyi bir söz anlatamaz. 1945 sonrası temel eksenlerinde ABD ve SSCB'nin durduğu dünya ölçeğindeki kapitalizm-sosyalizm kavgasında Türkiye egemen sınıfları tercihini ilk seçeneğten ve bu ilk seçeneğin en baştaki temsilcisi ABD'den yana kullanacaktı. Bu, ABD'nin dünyada ve bilhassa Avrupa'da sosyalizmin yayılmasını engellemek üzere kendi hakimiyetini yayma çabasının ve Türkiye'nin 1945 sonrası Sovyetler Birliği ile özellikle Boğazlar konusundaki anlaşmazlık dolayısıyla gerilen ilişkiler kadar Türkiye kapitalizminin siyasal tercihlerinin de sonucuydu. Ancak, ABD-Türkiye ilişkilerini eşit bir ilişkiden çok ABD'nin egemenliği ve hakimiyetinin artışı, dolayısıyla Türkiye'nin artan bağımlılığı olarak görmek gerekir. Söz konusu egemenlik/bağımlılık ilişkisi ikili anlaşmalar, borçlar, teknik yardımlar, hükümetlerin çıkardığı yasalar ve buna bağlı olarak ülkeye gelen ABD sermayesi ve Amerikan hayat tarzının Türkiye'de yaygınlaşması yoluyla inşa edilmişti. Bütün bunlar sözüm ona Türkiye'yi gelişmiş, refah içerisinde bir toplumu imleyen Amerikan imgesinde yeniden yaratmak için devredeydi (Erhan, 2001: 522-575; Atılğan, 2016: 401-404, 502-504, 510-511; ayrıca krş. Gilman, 2003: 48 ve Adas, 2006: 231). Aslında artı-değeri gizleyen ve emek üzerinde kapitalist denetime rızanın önemli bir aracı olan, ancak böylesi bir topluma giden yolu döşeyecek sınaî kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru olarak sunulan "bilimsel" işletme bilgi ve teknikleri özellikle 1960'lı yıllardan itibaren çeşitli kanallarla Türkiye'ye gelecekti.

Söz konusu "bilimsel" işletme bilgi ve tekniklerinin Türkiye'ye beş kanaldan geldiği söylenebilir. Bu kanallardan ilki Türkiye'deki üniversitelerde işletme eğitimiydi. Türkiye'de elbette temelinde Amerikan işletme fikirlerine dayanan okullardan önce modern işletme alanında özellikle Alman ekolüne yaslanarak eğitim veren kurumlar-okullar mevcuttu. Eski okulların bünyesinde ABD tarzı işletmecilik programları-bölümlerinin kurulması ya da Alman ekolünün ikame edilmesi biraz daha ağır işlerken, 1945 sonrası Amerika ile ilişkilerin artması sonucu açılan okullar-enstitüler-programlarda süreç daha hızlı işlemiş ve yeni okullarda ağırlıklı olarak ABD menşeli işletmecilik fikirleri öğretilmeye başlanmıştı. Bunlardan biri İstanbul Üniversitesi bünyesinde hükümet, özel sektör, Ford Vakfı ve Uluslararası Kalkınma Ajansı (Agency for International Development-AID) desteği ile kurulan İşletme İktisadi Enstitüsü'ydü. Ayrıca ABD üniversiteleri örnek alınarak oluşturulan ODTÜ'de bir işletme programı açılmıştı. Robert Kolej de 1959 yılında eğitime başlayan yüksek okulu ile Amerikan ekolüne dayalı işletmecilik eğitimleri vermeye başlamıştı (Üsdiken, 2009).

İkinci kanal olarak ABD başta olmak üzere yurtdışına üniversite eğitime giden öğrencilerden bahsetmek mümkündür. Daha, 1949 yılında Ekonomik İşbirliği Kurumu (Economic Cooperation Administration-ECA)⁵ Türkiye üzerine yazdığı bir raporda ülkede diğer alanların yanı sıra işletme alanında da eğitim almak için yurt dışına öğrenci göndermek yönünde bir arayış olduğunu belirtmişti, zira aynı rapor ülke sanayinin en büyük sorunlarından birisinin modern üretim yöntemleri konusunda uzmanlaşmış teknik personel olduğunu vurgulamıştı (Economic Cooperation Administration, 1949: 3 ve 23). Gerçekten de 1973 yılında yayınlanan bir araştırma raporuna göre Türkiye’de işletme konularında eğitim yapan okullarda görevli öğretim üyelerinin yurt dışında master yapanlarının yüzde 84’ü master derecelerini ABD’den almışlardı (Aysan, 1973: 4). Özellikle Türkiye’deki USAID gibi Amerikan yardım kuruluşları “Katılımcı Eğitim Programı (Participant Training Program)” adı altında Türk öğrencilerin Amerika’da eğitilmesi konusunda önemli işlevler üstlendiler, ki bu öğrencilerin en ünlüsü hiç kuşkusuz Süleyman Demirel’di (Van Dyke, 1997: 9, ayrıca bkz. Van Dyke, 1962: 2).⁶ Bunun yanı sıra, bazı sermaye grupları da yurt dışına işletmecilik eğitimi için öğrenci göndermişti. Mesela, Arçelik’in ABD’ye gönderdiği Ege Cansen bunlardan biriydi ve döndükten sonra uzun yıllar Arçelik fabrikasında üst düzey yöneticilik yapacaktı (Arçelik’te Bir Ay, sayı 11, 1966: 3). Ayrıca Türk Sevk ve İdare Derneği de işletmecilik eğitimi için yurt dışına öğrenci göndermişti (akt. Yılmaz, 2010: 399).

Üçüncü kanal, yine başta Amerika’yı ziyarete ve/veya kısa süreli eğitime giden sermaye sahipleri/yöneticiler/teknik uzmanlar ve/veya Amerika’dan gelen uzmanlar/yöneticilerdi. Yine, Amerikan yardım kuruluşları bu hususta önemli bir rol oynamış ve sadece yöneticileri değil fabrika sahiplerini de “(Sınai Yöneticileri Programı (Industrial Management Program)” veya “Darbe II (Impact II)” gibi programlar adı altında Amerika’ya kısa süreli işletmecilik eğitime göndermişti. Bu insanlar modern işletme eğitimi almalarının yanı sıra Amerika’da çeşitli fabrikaları da gezmişti. (bkz. The USAID Participant Journal, 1963: 6-7 ve 24-25; Binat, 1966). Bunun dışında fabrikalar da kendi işletmelerinde önemli roller oynayan üst düzey yöneticilerini kısa süreli eğitimler

5 ECA Marshall Planı’nı idare etmek için 1948 yılında kurulan bir Amerikan hükümet kuruluşudur. Kurumda önde gelen iş adamları önemli roller oynamaktaydı. 1951 yılında Mutual Security Administration içine alınan kurum 1961 yılında yabancı yardımları yöneten bir kurum olarak kurulan United States Agency for International Development’ın (USAID, ilk ve Türkiye’de bilinen adı Agency for International Development-AID) temelini oluşturacaktı.

6 Yöneticilerin ve diğer teknik personelin yanı sıra, hatırı sayılır miktarda işçi liderinin de Amerikan yardım kuruluşları tarafından Türkiye’de eğitildiği ve/veya Amerika’ya eğitim amaçlı olarak gönderildiği belirtilmelidir. USAID’in çıkardığı Participant Journal dergisinin 4. Sayısı (Ekim 1962) bu konuya geniş yer ayırmıştı.

için yurtdışına gönderebiliyorlardı (bkz. Arçelik'te Bir Ay, 1966: 5; Erkut, 1973: 3). Bahsedildiği üzere, özellikle ABD'den gelen uzmanlar da "bilimsel" işletmenin Türkiye'de yayılmasında önemli bir rol oynadılar. Mesela AID bünyesinde 1961 yılında Türkiye'ye gelen Richard Podol'un görevlerinden biri Türkiye'de "modern" yöneticiler yetiştirmektir. Podol verdiği eğitimlerin yanı sıra birçok makale ve modern işletme yöntemleri üzerine bir broşür yayınladı. 8.000 kopyası basılan bu broşür ülkenin her yerine dağıtılmıştı (Richard Podol, 1996: 4-5). Yurtdışından gelen uzmanlar Türkiye'de farklı kurumların yanı sıra AID/USAID tarafından düzenlenen eğitimler ve seminerlerde yer almışlardı (Participant Journal, 1963: 19-21).

Dördüncü kanal yayın faaliyetleriydi. Bu konuda yine başta o dönemin diliyle "ilmi" tekniklerin en geliştiği ve bu tekniklerin sorunları ortadan kaldırıp adil bir toplumsal düzen yarattığı iddia edilen ABD'den çeşitli örneklerle bezenmiş makaleler, broşürler ve kitaplar ve çeşitli Amerikan dergilerinden "bilimsel" işletme ile ilgili yayınlanan makaleler veya basılı kitapların Türkçe çevirisi bilimsel işletme fikir ve tekniklerini Türkiye'de yayma görevini üstlenmişlerdi (örn. olarak bkz. Miller, 1962). Elbette, bu dönemde sadece Amerikan menşeli makaleler/kitaplar değil, farklı coğrafyalarda yayınlanan eserlerin de Türkçe çevirisi mevcuttu. Ancak, bu hususta ilkinin diğerlerine göre daha yaygın olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Son kanal, Türkiye'de bizzat işletme ideolojisini yaygınlaştırmak için kurulan kurumlar/derneklerdi. Bunların en ünlüsü hiç kuşkusuz, Türk Sevki ve İdare Derneği (TSİD) idi. Özellikle Türkiye'nin önde gelen sermaye sahipleri bu derneğin kurulmasında öncü bir rol oynamışlardı. Böylesi bir derneğin kurulması fikri Amerikan yardım heyetinin desteklediği beş kişinin işletmeciliğin önemini Türkiye'de bir grup yönetici ve sermaye sahibine anlatmasıyla ortaya çıktı.⁷ Bunun üzerine Şahap Kocatopçu ve Nejat Eczacıbaşı bu derneğin kurulmasına ön ayak oldular (akt. Yılmaz, 2010: 398-399). TSİD 1962'de kuruldu ve Kocatopçu ilk dernek başkanı oldu (Arçelik, 2001: 64). TSİD AID/USAID'den aldığı paralarla yurt dışına öğrenci gönderdi ve bu öğrenciler dönüşte iş yerlerinde "bilimsel" işletme fikir ve yöntemlerini yaydılar (akt. Yılmaz, 2010: 399). Dernek ayrıca 1963 yılında New York'da düzenlenen Uluslararası Yönetim Konferansı (International Management Conferences) bünyesinde Türkiye'den sanayiciler ve iş adamları için çeşitli seminerler ve paneller düzenlemişti (Participant Journal, 1964: 49). Türkiye'nin önde gelen sermaye sahipleri de modern işletmecilikle ve derneğin faaliyetleri ile çok ilgilenmişti. Koç grubu Ege Cansen'i modern işletme uygulamalarını bizzat TSİD ile birlikte hareket etmek konusunda görevlendirmişti (akt. Yılmaz, 2010: 400). Bu ilginin sonucu olarak,

7 Ege Cansen ise bu derneğin kuruluşunu Ford Vakfı'nın önerisi ve mali desteği ile gerçekleştiğini anlatmaktadır (akt. Yılmaz, 2010: 399).

TSİD “bilimsel” işletme hakkında sermaye sahipleri ve yöneticilerin katıldığı fabrikalar da dahil olmak üzere birçok yerde konferanslar, yönetici yetiştirmek adına seminerler düzenlemiş ve hatta bunlara yurt dışından uzmanlar da getirtmişti (Türk Sevk ve İdare Derneği, 1971; Artan, 1976: 149-151).

Sonuçta, özellikle 1960’lı yılların ilk yarısından itibaren çok sayıda sermaye sahibi, yönetici, uzman, akademisyenin katılımıyla Türkiye’de “ilmi” fikir ve metotlarla fabrikaların nasıl idare edileceğine, emek-sermaye ilişkilerinin nasıl düzenleneceğine dair bir furya başladı. Elbette söz konusu furya içerisinde çeşitli yaklaşımlardan ve yöntemlerden söz etmek mümkündür, ancak bunların hepsinin ortak noktası karın, yani artı-değerin gizlenmesi ve işletmelerde emek üzerinde kapitalist denetime meşruiyet sağlanması amacıydı. İşletme ideolojisi bu meşruiyeti Türkiye’nin kalkınma ve refahı için işletmelerin verimli ve bilimsel yöntemlerle çalışması gerektiği iddiasına dayanarak oluşturmaya çalışacaktı. Ücret meselesi ise bu iddianın nirengi noktasını oluşturuyordu.

4. Refah Ve Kalkınmanın Anahtarı Olarak “Bilimsel” İşletme

1960-80 arasında sermaye sahipleri ve/veya yöneticileri kamusal bir gösteriye dahil etseydik, sanırsız ellerinde taşıdıkları bayrağın en tepesinde verimlilik-bilim-işbirliği yazması içten bile değildi. Bu söylem kapitalist karın artmasına, aynı zamanda artı değerın gizlenmesine ve emeğin denetiminin sağlanmasına yarayacaktı. Dolayısıyla, sermaye sahipleri, yöneticiler ve birçok uzman-akademisyen Türkiye’de refahı sağlayacak verimliliği gerçekleştirmek için emek ve sermayenin “bilimsel” yöntemlere riayet ederek işbirliği içerisinde çalışmasını şiddetle vurgulamıştı. Bu nokta, 1960-80 arasında Türkiye’de işletme ideolojisinin merkezinde duruyordu.

Dönemin sermaye sahipleri/yöneticilerinin artı değerın gizlenmesi ve karların arttırılması için ilk yaptıkları kendi çıkarları ile toplumsal çıkarlar arasında ideolojik düzlemde bir özdeşlik kurmaktı. Bu anlamda işletmelerin karlarının artmasının ülkedeki sınai kalkınmanın gerçekleştirilmesine ve bununla bağlantılı olarak toplumsal refahın artmasına yol açacağı sıklıkla dile getirilen bir iddiaydı. Sermaye sahipleri bunun için ise verimlilik artışlarını, yani kendi deyimleriyle mevcut “pastanın” büyümesini şart koşmuşlardı. Gerçekten de bu dönemde gelişmiş ve gelişmemiş ülkeler arasındaki farkın verimlilik düzeyleri arasındaki fark ile açıklanabileceği hayli yaygın bir şekilde vurgulanmıştı (Orhon 1974: 4). Burada devreye işletme ideolojisinin temel söylemlerinden birisi girmektedir: buna göre bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de verimliliğin artmasının anahtarı “bilimsel” işletme fikirleri ve yöntemleriydi. Bu anlamda işletme ideolojisi, “bilimsel” işletme fikir ve yöntemlerinin Türkiye’nin kalkınması ve refahında kilit bir rol oynayacağını iddia ediyordu (Eczacıbaşı,

1970: 9, Kip, 1963: 5; Soysal, 1974: 392). Ancak, bundan sonra, yani pastanın büyütülmesinden sonra çalışanlar bu pastadan kendi “haklarını” alabilirlerdi.

Ortak bir pasta söyleminden hareketle, işletme ideolojisi sermaye sahipleri ve emekçi çıkarlarının ortak olduğunu iddia ediyordu, zira, “ortak” pastanın büyütülmesi her iki tarafın da yararınaydı. 1970’lerin sonlarına doğru Arçelik’in personel müdürlüğüne getirilecek olan MESS’in önde gelen isimlerinde Tuğrul Kutadgobilik’e göre işçilerin ve sermaye sahiplerinin amaçları aynıydı: çalıştıkları işletmelerin geliştirilmesi; ve verimliliğin artırılması. Ancak, verimliliğin, dolayısıyla milli gelirin artması sonucu herkes bundan yeterli ve adil bir pay alabilecekti. Kutadgobilik 19. yy kapitalizminin çıkar çatışmalarının yerini İkinci Dünya Savaşı sonrasında çıkar ortaklığının aldığını savunmuştu. Kısacası, işçiler ve sermaye sahipleri artık “aynı kayıkta” yol almaktaydı. Bu anlamda da karşılıklı değil, birlikte mücadele veren iki kesimi oluşturmaktaydılar. (Kutadgobilik, 1975: 49; ayrıca bkz. Sağanak, 1974: 112). Hiç kuşkusuz, ortak çıkarlar söylemi kapitalist sömürü ilişkilerini gizlemenin en etkili yollarından biriydi.

Ortak çıkarlar vurgusuna bağlı olarak, tıpkı savaş sonrası dünyanın geri kalanına yayılmaya çalışılan işletme ideolojisi gibi, Türkiye’deki işletme ideolojisinin bir diğer önemli iddiası da, 19. yüzyıl kapitalizminden farklı olarak bütün topluma refah sağlayan bir sistemin hüküm sürdüğü yeni bir çağa geçildiği, buna da artık klasik anlamda kapitalizm denemeyeceğiydi; bir başka deyişle, sömürü ilişkileri ortadan kalkmıştı. Türkiye’de patronlar bu hususta bir kez daha ABD’yi örnek göstermişti. Bu ülkede artık ne eskisi gibi işçiyi sömüren “bencil ve insafsız” işverenler vardı, ne de işçiler 19. yy’ın sefalet koşullarında yaşıyorlardı. Ortak çıkarlar üzerinden şekillenen yeni sistem Amerikan işçilerine toplumsal refahı sağlamıştı (Binat, 1966: 44-45 ve 74-81). Nejat Eczacıbaşı bu yeni çağı “özel teşebbüs” devri olarak adlandırmıştı. “Özel teşebbüs” düzeninde sadece sermayedarların çıkarları ve karları için işleyen klasik kapitalizmin yerini, bütünüyle toplumun kalkınması ve refahının peşinde koşan bir sistem almıştı (Eczacıbaşı, 1965: 3). Yeni sistemde toplumsal sorunlar verimliliği sağlayacak ve “ortak pastayı” büyütecek olan bilimsel yöntemlerle çözülecekti.

Türkiye’de işletme ideolojisinin bir diğer özelliği, bu anlamda bilimsel bilgiye, yani bilimselliğe ve bilgiyi ellerinde tutan eğitimli uzmanlara-yöneticilere yaptığı vurguydu: zira yeni dönemin mucizevi kelimesi olan verimliliği arttıracak yöntemler “bilimsel” bilgiler yoluyla mümkündü. Yeni çağda hakimiyet ne sermayeye, ne de emeğe ait değildi, artık bilimsel bilgi devri hüküm sürüyordu. (Eczacıbaşı, 1970: 10). Akademik kimliğinin yanı sıra, birçok fabrikada “bilimsel” işletme sistemlerinin kuruluşunda öncülük yapmış İlhami Karayalçın sinai işletmelerde işçi ile işveren arasındaki problemlerin “bilimsel” bilgilerin rehberliği altında çözüleceğini iddia etmişti (Karayalçın, 1967: 10). Bilimsel bilgilere dayanan modern işletmecilik ise “objektif ve nesnel” bir

yöntem ve/veya yöntemler-yaklaşımlar toplamıydı (Milli Prodüktivite Merkezi, t.y.: 3). Kısacası, kapitalizmin işleme teknik bir meseleye indirgenmişti.

Bu anlamda yeni çağın en önemli toplumsal grubu olarak söz konusu bilimsel bilgiye sahip yöneticiler gösteriliyordu. Çünkü, sınai işletmeleri en verimli çalıştıracak bilimsel bilgiye yöneticiler sahipti. Dolayısıyla, Türkiye’de sınai kalkınmayı ve verimliliği tıpkı ABD ve Batı Avrupa’da olduğu gibi söz konusu tarafsız, nesnel ve bilimsel bilgiye sahip yöneticiler sağlayacaktı. Eczacıbaşı’na göre bilimsel-nesnel bilgiyle eğitilen yönetici “sınıf” ne sermayenin, ne de emeğin temsilcisiydi, bunlar tarafsız bir toplumsal grup oluşturmaktaydılar (Eczacıbaşı, 1970: 10). Yöneticiler her iki tarafa da işletme içerisindeki fonksiyonlarını, karşılıklı haklarını ve sorumluluklarını anlatacak kişilerdi (Karayalçın, 1967: 10 ve 30-31; Er, 1974: 73). Bu anlamda, işletme ideolojisi artık “işçi-sermayedar” ikilisinin yerini “işçi-yönetici” aldığını vaaz ediyordu (Milli Prodüktivite Merkezi, 1969: 13). Bir başka deyişle, işletme ideolojisi artık sınıfların ve sınıf çatışmalarının ortadan kalktığını “müjdeliyordu.”

İşletme ideolojisi söz konusu kalkınma ve verimlilik artışında sendikalara da bir rol biçmişti. Çünkü her şeyden önce söz konusu verimlilik artışından işçiler de fayda görecek. Toplumsal sınıfların sözüm ona ortak çıkarlarına dayanan yeni düzende, tarafsız yöneticilerin sahip olduğu “bilimsel” bilgi çerçevesinde hareket etmesi gereken sendikalar toplumsal çıkarlara karşı sorumluluklarının farkında olmalı ve üyelerini verimliliği arttıracak şekilde randımanlı çalışmalarını için devamlı teşvik etmeliydiler. Dahası çıkarlar artık ortaklaştığına göre sendikalar sermaye sahipleri ile birlikte çalışmalıydılar (Erden, 1974: 86; Eranel, Sevk ve İdare-Mart-Nisan 1970: 42). Bu anlamda, işletme ideolojisi aslında sendikalara kapitalistlerin karlarını arttırmak ve emeğin denetim altına alınmasında kapitalistlere yardımcı olmak görevi tarif etmişti. Ancak, tam da bu noktada Türkiye’de işletme ideolojisi bu desteği sendikalardan almak konusunda pek de başarılı olamamıştı. Bunun sebeplerinden biri, hem karların arttırılması, hem de emeğin denetim altına alınmasında kilit unsur olan ücret meselesi konusunda sermaye sahipleri ve yöneticiler, örgütlü emeği verimli çalışmaya ve emeğin kapitalist denetimine ikna edememişlerdi.

Gerçekten de, 1960-1980 arasında işletme ideolojisinin Türkiye’de üzerinde durduğu en önemli konulardan biri verimliliğin en mühim unsuru olarak gösterilen ücretlerdi; zira, söz konusu yıllarda emek-sermaye ilişkilerinin çevresinde döndüğü en temel konulardan biriydi. Toplu sözleşme ve grev yasasının çıktığı 1963 yılında katıldığı bir konferansta Haldun Kip sermaye sahipleri için yeni dönemde en önemli meselenin ücretler olduğunu belirtmişti (Kip, 1963: 16). Türkiye’nin önde gelen patronlarından Bahri Ersöz de 1972 yılında düzenlenen TİSK’in Olağan Dokuzuncu Genel Kurulu’nda Konfederasyonun en önemli sorununun ücretler olduğunu vurgulamıştı (Ersöz,

1972: 64). Ücretler konusunda işletme ideolojisinin “bilimsellik”, “objektiflik”, “ortak çıkarlar” ve “adalet” gibi vurguları dönemin sermaye sahiplerinin karlarını arttırmak ve emek sürecinde kapitalist denetimi meşrulaştırmak için kullandığı en önemli söylemlerdi.

5. İşletme İdeolojisi ve Ücret Tartışmaları

1960-1980 arasında Türkiye’de işletme ideolojisinin ücretler konusunda temelde iki amaca dayandığını söylemek mümkündür: bunlardan ilki, karların gizlenmesi ve arttırılmasıyken, ikincisi ise işyerlerinde çalışanlar arasında hiyerarşiyi arttırmak, örgütlü emeğin işyerlerine müdahalesinin kanallarını tıkamak ve böylece de kapitalist denetime rızayı kolaylaştırmaktı. İlk amaç, yani kapitalistlerin karlarının güvence altına alınması ve arttırılması doğrudan ücret seviyeleri ve artışları ile ilgiliydi. Bu doğrultuda işletme ideolojisi ilk olarak ücretler ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki kurmuştu. Gerçekten de Sevk ve İdare Dergisi’nde yazılan bir yazı endüstrinin en önemli konusunun verimlilik ve ücretler olduğunu iddia ediyordu (Mucuoğlu, t.y.: 3). Bir başka deyişle, işletme ideolojisi kapitalistlerin karlarını gizleyecek şekilde bütün memleketin bir meselesi olarak gösterilen ve “ulusal” kalkınmanın/toplumsal refahın anahtarı olarak sunulan verimlilik artışı ile ücretler arasında bir ilişki olması gerektiğini iddia ediyordu: ücret artışları verimliliğe dayanmak zorundaydı (Yazgan, 1975: 11; Kartay, 1975a: 15). İşletmelerin karlılığını doğrudan ülke ekonomisinin çıkarları ile özdeşleştiren işletme ideolojisi, dolayısıyla ücret artışlarını kapitalist karların üzerindeki bir baskı unsuru olarak değil, ülke ekonomisine zarar verebilecek bir gelişme olarak gösteriyordu. Verimliliği arttırmadan yapılacak ücret artışları fiyatları arttıracak ve bir bütün olarak ülke ekonomisine zarar verecekti, dolayısıyla ücret artışları mutlaka verimlilik artışlarına tabi tutulmalıydı (Midilli, 1964: 10). Dolayısıyla, sendikalara düşen görev enflasyona sebebiyet vermemek için ücret artış taleplerini verimliliğe göre arttırmaktı (Zaim, 1962: 68). Bu anlamda, verimliliğe dayanmayan ücret artışları veya bu yöndeki talepler, sorumsuzca talepler olarak addedilmişti, zira sadece sermaye sahiplerine değil, verimlilik çabalarına sekte vurarak bütün bir kalkınma davasına zarar veriyordu.

İkinci amaç, yani işyerlerinde ücretlere dayanan bir farklılaşma yaratarak kapitalist denetimi sağlamak konusunda en önemli mesele ise ücretlerin nasıl belirleneceğiydi. Ücretlerin nasıl belirleneceği konusunda temel tartışma bu dönemde iş değerlendirme sistemi etrafında dönmüştü. 1960’ların ikinci yarısından itibaren Milli Prodüktivite Merkezi, TSİD gibi kurumlar iş değerlendirme konusunda eğitimler vermeye, seminerler düzenlemeye başlamışlardı. Dahası, sermaye örgütlerinin ve işletme ideolojisini yayan diğer kurumların dergilerinde ve yayınlarda, işçi-işveren ilişkileri, toplu sözleşmeler

konusundaki konferanslarda iş değerlendirmeye sıklıkla değinilmişti (bkz. Odabaş, 1963: 16; Milli Prodüktivite Merkezi, t.y.: 287). İş değerlendirme 1960-1980 arasında neredeyse bütün ücret tartışmalarının odak noktalarından biriydi ve dönemin önde gelen neredeyse bütün sermaye sahipleri, örgütleri ve işletme yöneticileri tarafından savunulmuştu. Bu öylesine önemli bir konu olarak addediliyordu ki, metal sektörünün önde gelen patronlarından Şükrü Er iş değerlendirmeye karşı çıkmanın memleket ekonomisi için “yıkıcı” sonuçlarından bahsediyordu (Er, 1975: 18). İş değerlendirme sistemi hem işçiler arasında bölünme yaratacak ve örgütlü emeğin gücünü azaltacak, hem de iş değerlemesinden alınacak sonuçlara göre ücretler “bilimsel” bir şekilde belirleneceği için işçi ile kapitalist arasındaki en önemli konulardan birisi olan ücretlere toplu sözleşmelerde örgütlü emeğin müdahalesinin önüne geçilecekti.

İşletme ideolojisi iş değerlendirmesini üç başlıkta meşrulaştırmaya ve sendikaları iş değerlendirme uygulamasına ikna etmeye çalışmıştı: iş değerlendirmesi “objektif ve bilimsel” bir sistemdi, verimliliği artırıyor ve dolayısıyla paylaşılacak pastayı büyütüyordu ve son olarak işçiler arasında “adalet” hissi yaratıyor ve huzursuzlukları önlüyordu. İlkin, işçiyi değil ama işi değerlendiren bu yöntemin işverenin yargıları yerine “objektif” bazı kriterlere dayandığı ve bilimsel olduğu sıklıkla vurgulanmıştı. Dolayısıyla bu yöntem ücretleri öznel bir değerlendirme bahsi olmaktan çıkartıp bilimsel bir temele oturtmaktaydı. Aslında bu sistem doğrudan ücret artışlarına ve/veya terfi yükselme gibi kararlara doğrudan yol açmıyordu ama idarenin bu kararları doğrultusunda “objektif ve bilimsel” veriler sağlıyordu. İkincisi işletme ideolojisi iş değerlendirme sistemi ile verimlilik arasında ilişki kuruyordu. İşçiyi değil ama işi değerlendiren iş değerlendirme, işleri bilimsel bir şekilde tarif ediyor, bir hiyerarşiye yerleştiriyor ve işe en uygun işçiyi atıyordu, dolayısıyla verimlilik yükseliyordu. İş değerlendirme sistemi bu anlamda verimlilik ile ücretlerin birlikte ilerlemesini sağlayan bir sistemdi. Üçüncüsü, işletme ideolojisi iş değerlendirme sisteminin aynı zamanda işçiler arasında adalet duygusunu geliştireceğini iddia ediyordu. Zira, sistemin temelinde eşit işe eşit ücret prensibi vardı. Adalet duygusu ise işyerlerinde çalışma barışını sağlayacaktı. Öyle ki, işletme ideolojisinin Türkiye’de en büyük taşıyıcılarından olan TSİD’in Sevk ve İdare Dergisi İş Değerlendirmesi için Mahmut C. Mucuoğlu’nun kaleme aldığı özel bir sayı çıkartmış ve alt başlığını ise “Emek Karşılığının Adilane Esaslara Bağlanması” olarak koymuştu (Mucuoğlu, t.y.: 3). Dahası, iş değerlendirme sistemi işyerlerinde bireysel rekabeti arttıracak ve işçiler arasında bir farklılaşma yaratacaktı. Çünkü bu sistem daha fazla ücret almak ve işyerinde yükselmek isteyen işçiyi daha maharetli olmaya ve daha çok çalışmaya teşvik ediyordu. Dolayısıyla iş değerlendirme çalışanın ödüllendirilmesine bağlı olarak adalet duygusunu pekiştirecekti. Sonuçta ise işçiler arasında huzursuzluklar önlenecek ve çalışma barışı tesis edilecekti (Yalçın, 1969: 5; Yücesoy, 1970: 7 ve 161;

Güldamla, 1968: 21-34; Gencer, 1967: 31-32). Dolayısıyla, iş değerlendirme sistemi hem işyerinin verimliliğini arttıracak, hem de “beşeri ilişkileri ahenk içerisine sokacak” bir formüldü (Mucuoğlu, t.y.: 11). Kısacası, işletme ideolojisi iş yerlerinde emekçiler arasında bir farklılaşma yaratacak ve kapitalist denetimi kolaylaştıracak bu sistemi meşrulaştırmak için bilimsellik, verimlilik ve adalet söylemlerini kullanmıştı.

Bütün bunlara karşın, sermaye sahipleri/yöneticiler sendikaları verimliliğin en önemli hususlarından biri olan ücret-verimlilik ilişkisi ve ücretlerin belirlenmesi bakımından önemli bir zemin teşkil edecek olan iş değerlendirme sistemi konusunda ikna edememişlerdi. Gerçekten de ücretler 1960-80 arasında örgütlü emek ve sermaye arasındaki en önemli ihtilaf konularından biriydi. Ücretler konusundaki tartışma tam da sermaye sahiplerinin iki temel amacının altını oycak şekilde gelişmişti: kapitalistlerin karlarını güvenceye almak ve emek üzerinde kapitalist denetimi sağlamak için öne sürdüğü fikirler işçi cephesinden pek de alıcı bulmayacaktı. İşletme ideolojisinin bütün çabalarının aksine ücret artışlarının verimliliğe bağlanmasına ve iş değerlendirme sistemine örgütlü emek rıza göstermedi. Daha da önemlisi sendikaların çoğu en alt düzeyde ücret alan işçi ile en üst düzeyde ücret alan işçinin ücret farklarını birbirine yakınlaştıracak, bir başka deyişle ücret farkları yaratan iş değerlendirme sistemlerini işlevsiz kılacak şekilde seyyanen zam talebinde bulundular. Vasıf farklarından doğan ücret farklarını azaltıcı bir sistem olan seyyanen zamlar bu dönemde, emek-sermaye çatışmasının temellerinden birini oluşturmuştu.

1960-1980 arasında sermaye sahipleri/yöneticiler kapitalist karların sürekli bir tehdit altında olduğunu hissediyorlardı. Karlarını garanti altına almak için buldukları yollardan biri de sendikaların iddialarının aksine Türkiye’de ücretlerin yüksek olduğunu savunmalarıydı. Bu söz konusu 20 yıllık zaman diliminde sıklıkla dile getirilen bir iddiaydı (Soysal, 1969: 3; Soysal, 1974: 382). Dahası, 1960-1980 döneminin sermaye sahipleri/yöneticilerin sendikaların ücret taleplerinin hiç bir “objektif ve bilimsel” kritere dayanmadığını, verimliliği göz önüne almadığını ve dolayısıyla ücret talepleri ve zamlarının “aşırı” olduğunu iddia ediyordu. Örneğin bu, 1969 yılında ilk defa ulusal düzeyde belirlenen asgari ücretler meselesinde karşımıza çıkar. DPT, Çalışma Bakanlığı ve TÜRK-İŞ ve TİSK’in birer temsilcisinden oluşan alt komisyonun belirlediği asgari ücretleri sermaye sahipleri çok yüksek bulmuştu. TİSK’e göre, bu kararın hiç bir şekilde “bilimsel” bir temeli yoktu ve belirlenen asgari ücretler çok yüksekti (Pars, 1974: 194-195). MESS’in 1975-1976 tarihli yönetim kurulu çalışma raporu da sendikaların ücret artışlarının “aşırı” olduğunu, hiç bir objektif ölçüye dayanmadığını iddia ediyordu (Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası, 1976: 34). Aslında kendi karları üzerinde bir baskı yaratan ücret zamlarına karşı çıkmak için dönemin sermaye sahipleri ücret-verimlilik ilişkisini ön plana çıkardılar.

Gerçekten de aşırı ücret artışları konusunda sermaye sahipleri/yöneticilerin odağında ücret talepleri ve/veya ücret seviyeleri ile verimlilik ilişkisi vardı. Buna göre, sendikalar ücret taleplerini verimliliği dikkate almadan yapıyorlardı (Soysal, 1974: 382; 28; Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1974: 48; İbrahimoglu, 1975: 16). 1978 yılında Sevk ve İdare dergisinde yayınlanan işletmelerde personel yönetimi sorunları ile ilgili bir ankete göre ankete katılan 85 işletmeden 81'i ücret artışlarının verimlilik artışını geçtiğini iddia etmişti ve katılımcıların % 81.2'si bunu çok önemli bir sorun olarak değerlendirmişti (Aksan ve Özbaşar, 1978: 40-41). Ücret talep ve zamları konusunda bir diğer iddia ise verimlilik artışına dayanmayan bu taleplerin fiyatlara yansdığı ve dolayısıyla ülkede enflasyona neden olduğu, bu anlamda da ücret artışlarının bir bütün olarak ülke ekonomisine zarar verdiğiydi (Lök, 1975: 3-4; Kartay, 1975b: 13). Aslında bu iddia kapitalist karları gizleme amacı gütsede, sermaye sahipleri ücret artışlarının kapitalist karlar üzerindeki baskılayıcı özelliğini dönem dönem itiraf etmişlerdi. Bahri Ersöz verimliliği esas almayan ücret artışlarının maliyeti yükselttiğini, sermaye sahiplerinin de bunu fiyatlara yansıttığını ve ekonomide enflasyona yol açtığını iddia ediyordu (Ersöz, 1972: 67; ayrıca bkz. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1974: 43 ve 47). Ertuğrul Soysal bu konuda daha açıklı: “Kimden, kimi saklayalım? Satış fiyatlarımızın üzerine koyup tahammül edemediğimiz ücretleri vatandaşan alınız. Bunun başka birşeyi yok, açıkçası budur” (Soysal, 1974: 419). Bu anlamda Türkiye'nin özellikle 70'li yılların ikinci yarısından itibaren en önemli sorunlarından enflasyonun sebebi olarak “aşırı” ücret taleplerinde bulunan sendikalar gösteriliyordu.

“Aşırı” ücret talepleri ve işçi ücretlerinin enflasyona yol açtığı suçlamasına sendikalar sert yanıtlar ürettiler. Sendikalar genel olarak Türkiye'de ücretlerin zaten yüksek olduğuna ve dahası taleplerinin “aşırı” olduğuna kesinlikle karşı çıktılar. Emek örgütlerine göre, tam tersine, Türkiye'de sermaye sahipleri kendi karlarından vazgeçip işçilere adil ücretleri vermeye yanaşmıyorlardı. Bu anlamda da Türkiye'de işçi ücretleri çok az bir yükseliş gösteriyordu (Tunç, 1964: 17). Örgütlü emek ile sermaye bu dönemde ücretler ve verimlilik konusunda da bir ihtilaf yaşıyordu. Burada sermaye sahiplerinin temel kalkış noktası ekonomik büyüme iken, sendikalar gözlerini bölüşüm sorunlarına dikkate dikmişlerdi. Bir başka deyişle, sendikaların önceliği pastanın nasıl büyütüldüğü değil, nasıl dağıtıldığıydı. Ancak, bundan sonra işçilerden verimlilik için çalışmalarını ya da sendikalardan verimlilik ile ücretler konusunda dikkatli olmaları beklenebilirdi. Herşeyden önce sermaye sahiplerinin iddia ettiğinin aksine ücret artışları hiç bir ülkede doğrudan verimlilik artışlarına bağlı değildi (Sümer, t.y.: 129). Özellikle TÜRK-İŞ ilkesel olarak verimlilik söylemine karşı çıkmaya bile, Türkiye'de ücretlerin verimliliğe bağlanması için öncelikle işçilerin var olan durumlarının düzeltilmesini ve adil ücretlerin sağlanmasını

talep ediyordu. Halil Tunç, TÜRK-İŞ'in ücret artışlarının verimliliğe bağlanmasına karşı olduğunu belirtmişti, bunun gerçekleştirilmesi için ücretler önce işçilerin insanca yaşamasını sağlayacak bir düzeye getirilmeliydi (Tunç, t.y.) Ayrıca sendikalar ücret artışlarının verimliliğe olumsuz bir etkide bulunmadığını savunuyorlardı. Yine Halil Tunç 1973 yılındaki bir seminerde Ertuğrul Soysal'a verdiği cevapta ücret-verimlilik ilişkisinin geçerli bir ilke olmadığını, zira prodüktivite artışını etkileyen başka birçok faktörün daha olduğunu belirtiyordu (Tunç, 1974: 397; ayrıca bkz. Tunç, 1975: 164). Dahası, örgütlü emek ücret artışlarının enflasyona da yol açtığını kabul etmiyordu. DİSK'in 1973 tarihli Çalışma Raporu'na göre ücretler enflasyon ve dolayısıyla hayat pahalılığına yol açmıyordu. Tam tersine hayat pahalılığı ücretleri eritiyordu ve fiyat artışlarının asıl nedeni sermaye sahiplerinin aşırı kar hırsıydı. (Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu, 1973: 23). Zira, ücret meselesini Marksist bir perspektiften ele alan DİSK'e göre, fiyat artışlarının nedeni ücret artışları değildi. Fiyatların artmasının sebebi ücret artışları ile karları azalan sermaye sahiplerinin bu duruma verdiği yanıtı (Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu, t.y.). Kısacası, dönemin sermaye sahiplerinin kendi işletme çıkarlarını bütün toplumun çıkarları ile özdeşleştirme ve böylelikle verimlilik konusunda emeği ikna etme çabası ücretler ve ücret artışları bahsinde büyük oranda boşa düşmüştü. Bu, aynı zamanda karlarını gizleme ve arttırma yönündeki sermaye stratejisinin ciddi bir başarısızlıkla karşı karşıya olduğu anlamına geliyordu.

Türkiye'de sermaye sahiplerinin emek üzerinde denetim sağlamak için bir diğer önemli stratejisi olan ücret farklılıkları yaratmaya da sendikalar karşı çıkmıştı. Bu konuda en önemli ihtilaf söz konusu farkları yaratacak olan iş değerlendirme sisteminin altını oyan ücret artışlarının sağlanma şekli, yani seyyanen zamlardı. Gerçekten de bu dönemde işletme ideolojisinin temel taşıyıcıları olan sermaye sahipleri/yöneticiler/uzmanlar-akademisyenlerin en çok yakındığı konuların başında bu durum geliyordu. Ertuğrul Soysal açık bir şekilde seyyanen zamların kendilerinin hiç hoşuna gitmediğini belirtmişti (Soysal, 1974: 386). TİSK yönetim kurulu başkanı Halil Kaya da seyyanen zammın iş hayatındaki en pürüzlü konu olduğunu söylüyordu (Kaya, 1972: 80-81). Sendikaların seyyanen zam taleplerine karşı sermaye sahiplerinin suçlamalarının başında bilimsellik vurgusu vardı, yani seyyanen zam taleplerinin bilimsel hiç bir temeli olmadığı iddia ediliyordu (Soysal, 1974: 385). Bilimsellik eleştirisini ise verimlilik eleştirisi takip ediyordu. Sermayenin en önde gelen örgütlerinden MESS'in 1973-1974'de düzenlediği konferanslarda konuşan ünlü Kavel fabrikasının genel müdürü Altan Sağanak Türkiye'de sendikaların genel olarak seyyanen zam talebinde bulunduğunu, çalışan kadar "tembel"e de ödül veren ve vasıflı emek ile vasıfsız emek arasındaki ücret farklarını azaltan bu sistemin verimliliğe olumsuz etkide bulunduğunu iddia etmişti (Sağanak, 1974: 113). Bu,

TİSK raporlarında da karşımıza çıkar. Seyyane zam talebinin verimlilik ve ücretler arasındaki ilişkiyi gözetmediği, buna bağlı olarak ücret artışlarının fiyatlarda yükselişe ve dolayısıyla enflasyona yol açtığı bu raporlarda sıklıkla vurgulanmıştı (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1972: 41). Seyyane zam uygulaması kapitalist denetim için en önemli stratejilerden birisi olan işyerlerinde bireysel rekabetin de altını oyuyordu. Yine Sağanak'a göre, bu zam talebi işçiler arasında farklılaşmayı önliyordu: seyyane zam uygulaması uzmanlaşmanın ve kişisel gelişimin önünde bir engeldi (Sağanak, 1974: 113). Gerçekten de bu dönemde sermaye sahipleri sıklıkla sendikaların eşitlikçi addettiği seyyane zamların "adil" olmadığını sıklıkla vurgulamışlardı. Buna göre çalışan ve çalışmayan işçi arasında bir ayırım göz etmeye seyyane zam uygulaması işçilerin arasındaki rekabete bağlı "adaleti" azaltıcı bir faktördü (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1972: 42; Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1974: 43; Er, 1975: 18). Bütün bu iddialara rağmen sendikaların birçoğu 1960-80 arasında seyyane zam taleplerinden vazgeçmeyeceklerdi.

Aralarındaki bütün farklara rağmen TÜRK-İŞ ve DİSK'in bu dönemde seyyane zam uygulamasında ısrarcı olmasının ve bununla bağlantılı olarak iş değerlendirme sistemine karşı çıkmalarının altında üye yapılarının büyük oranda vasıfsız işçilerden oluşması yatıyordu. Zira, Türkiye'de sendikalar vasıflı işçilerin hakim oldukları, vasıfsız işçilerin önemsiz addedildikleri yapılar değildiler ve bu anlamda bütün üyeler sendikal yönelimler üzerinde eşit bir basınca sahiptiler (Işıklı, 1970a). Gerçekten de yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre Orhan Tuna Türkiye'de vasıflı işçiler ile vasıfsız işçiler arasında sendikalaşma konusunda önemli bir fark olmadığını belirtmişti (Tuna, 1970: 232). Bunun en önemli sebebi sendikaların büyük oranda vasıfsız işçilere dayanmasıydı. Dolayısıyla, vasıflı ile vasıfsız işçi arasında bir fark yaratmak sendikaların üye kaybına yol açabilirdi (Ekin, Sevk ve İdare, Mart 1974: 12). Dahası, ücretlerin belirlenmesini büyük oranda sözüm ona nesnel bir sisteme bırakan sendikalar toplu sözleşmelerde pazarlık gücünü yitirebilir ve dolayısıyla üyeleri üzerindeki etkisini kaybedebilirdi. Bunu 1969 yılında Tekstil İşverenleri Sendikası'nın düzenlediği bir yöneticilik seminerinde bir katılımcı da belirtmişti (Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası, 1969: 29). Dolayısıyla, büyük ücret farklılıkları işçilerin sendikaya güven kaybını doğurabilirdi. Ücret stratejilerinin temelinde işyerlerinde ücret farklılıklarının azaltılması olan sendikaların bu anlamda iş değerlendirme sistemini kabul etmemeleri anlaşılabilir.

Aslında, TÜRK-İŞ bu sisteme ilk başlarda bütünüyle karşı çıkmadığını belirtmişti. Konfederasyonun 7. Genel Kurul'una sunulan 1968 tarihli çalışma raporunda bu sistemlere en başta karşı çıkmak yerine, işçi lehine iyice incelenmesi gerektiği belirtilmekteydi (Türkiye İşçi Sendikaları

Konfederasyonu, 1968: 468-469). Ancak, Işıklı'nın aktardığına göre TÜRK-İŞ Genel Sekreteri Halil Tunç ücretlerin halen çok düşük olduğu Türkiye'de bu sistemin adalet getirmeyeceğini düşünüyor ve birçok kurumda uygulanan bu sistemin huzursuzluğa neden olduğunu belirtiyordu. Dahası, bu sistem büyük oranda kıdem tazminatını ortadan kaldırıyor, dolayısıyla TÜRK-İŞ iş değerlendirmesine karşı çıkıyor ya da toplu pazarlıklarda sendikaların kendi isteklerini dayatarak bu sistemi işlevsiz kılmasını savunuyordu. Bütün bunlara bağlı olarak TÜRK-İŞ üyelerine bu sistemi reddetmeleri gerektiğini söylemişti (akt. Işıklı, 1970b: 125). Sendikalar iş değerlendirmenin objektiflik ve bilimsellik iddialarına da karşı çıkıyordu.⁸ TÜRK-İŞ dergisinde iş değerlendirmenin bilimle alakalı olmadığı ve tek taraflı bir yöntem olduğu iddia ediliyordu. Buna göre bu sistem dünyada birçok sendikanın tepkisini çekmişti, zira bu sistem toplu pazarlık sistemini sınırlandırıcı bir eğilim taşıyordu. Bu sistemde ücretler önceden kararlaştırılmış bir formüle göre belirleniyordu, kıdem farklarını ortadan kaldırıyor (Tunador, 1965: 21-22). DİSK ise iş değerlendirmesine burjuvazinin sömürüyü arttırmak için bulduğu bir formül olarak karşı çıkıyordu. Bu anlamda, konfederasyon seyyanen zam meselesine üyeleri arasındaki birliği sağlaması perspektifinden yaklaşıyordu. Gerçekten de DİSK işyerlerinde ücret hiyerarşisini azaltan bu sistemin işçilerin birliğini sağladığını ve adil olduğunu savunmuştu. Buna göre Türkiye'de ücretler arasındaki fark büyük olduğundan seyyanen zam sistemi adil bir sistemdi ve işçilerin birliğini sağlamaktaydı (Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu, 1978: 323).

Sonuçta, işletme ideolojisi dönemin emek-sermaye ilişkilerinde en önemli hususu olarak değerlendirilen ücretler konusunda Türkiye'de örgütlü emeğin rızasını almakta başarılı olamamıştı. Türkiye'de sendikalar ne ücret taleplerini işletme verimliliğini baz alarak belirlediler, ne de ücretler arasında fark yaratacak sistemlere rıza gösterdiler. Gerçekten de sermaye sahiplerinin vaaz ettikleri iş değerlendirme sistemi bu dönemde neredeyse hiç uygulamaya konmadı ve zamlar büyük oranda seyyanen verilmeye devam etti. Tekstil sektörünün önde gelen patronlarından Halit Narin, işçiye verilecek zamların bir kısmının dahi iş değerlendirme sistemi ile belirlenmesini işçi sendikalarına kabul ettiremediklerini itiraf etmişti (Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası, 1969: 32). 1972'de toplanan MESS XIV. Genel Kurul'unda ise iş değerlendirme yapılsa bile sendikaların ücret taleplerinin bu sistemlerin altını oyduğu belirtilmişti (Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası 1972). Bir sonraki genel kurulda ise ücret konusundaki başarısızlıktan, sendikaları ücret sistemlerine ikna edemediklerinden yakınılıyordu (Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası, 1973). Bu

8 Ablaslan Işıklı da bu sistemin objektiflik ve bilimsellik iddialarının gerçekçi olmadığını iddia etmektedir. Işıklı'ya göre işlerin değerlendirilmesi ve aralarındaki oranların tespit edilmesi objektif değil ama subjektif bazı kararlara ve bazı uzlaşmalara dayanmaktadır (Işıklı, 1970a: 214).

dönemde burjuvazinin ikna ile alamadığı, zor yoluyla alınacaktı. Mesela metal sektöründe darbeden sonra atılan ilk adımlardan biri ücretlerin yeniden belirlenmesi oldu. Darbeden sonra sektörün patron örgütü MESS ile birlikte gittikçe azalan ücret farklılıklarını tekrar arttırmak için Metal Sanayi İş Değerlendirme Sistemi altında iş gruplandırma sistemi çalışmaları başlatmıştı. İş değerlendirme sisteminin en temel prensiplerinden olan eşit işe eşit ücret ilkesine göre yapılandırılan bu sistemde sektörde ücret zam skalası benimsenmişti. Buna göre de değişik iş gruplarına farklı ücret zammı uygulanmıştı (Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası, 1984: 29-30; Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası, 2010: 63). Yeni sistemle amaçlanan seyyanen ücret zamlarının ücret farklılaşmasını önlemesinin önüne geçilip, üretim yerlerinde kapitalist denetimi kolaylaştıracak biçimde işçiler arasında hiyerarşi oluşturulmasıydı.

Sonuç

1960 sonrasında toplu sözleşme düzenine geçilen Türkiye’de emek ile sermaye arasında bir çatışmaya gitmeden, yani emek süreçlerinde kapitalist denetime bir tehdit yaratmadan karlarını arttırmak, sermaye sahiplerinin en önemli gündem maddesini oluşturuyordu. Örgütlü emeğe işletmelerde üretimdeki ilişkilere müdahale fırsatı veren yeni sistemde, karın kaynağı olan artı-değer sömürsünün sorunsuz bir şekilde elde edilmesi için en önemli şartlardan biri de işçilerin, özellikle örgütlü emeğin rızasının alınmasıydı. Bu, kapitalistlerin artı-değeri gizlemesini, yani kendi çıkarlarını bütün toplumun çıkarları gibi sunmasını ve emeğin üzerinde denetim sağlamasını gerektiriyordu. Söz konusu rızayı üretmek için, “bilimsellik”, verimlilik”, ve emek ile sermayenin “ortak çıkarları” üzerinde şekillenen işletme ideolojisi Türkiye’ye çeşitli kanallar aracılığıyla gelmiş ve yayılmaya başlamıştı. Ancak, işletme ideolojisi örgütlü emeğin rızasını özellikle ücretler konusunda büyük ölçüde alamamış ve Türkiye’de 1960-80 arasında emek ilişkilerini belirleyen evrenin uzlaşmadan çok çatışma olmasının önüne geçememişti. Gerçekten de, Türkiye’nin önde gelen patronlarından Vehbi Koç 1973-80 arasında kabus olarak nitelenmişti (akt. Altun, 2008: 17). Sadece Koç’un belirttiği tarihleri değil, 1960-80 arasında çoğunlukla sermaye sınıfı açısından bir “kabus” olarak değerlendirmek mümkündür.

Bu anlamda, 1960-80 arasında emek-sermaye çatışmasının üretim noktasında yatan nedenlerinden biri olan ücret tartışmalarına bakmak bize söz konusu çatışmanın doğası hakkında önemli ipuçları sunabilir. Söz konusu dönemde sermaye sahiplerinin temel stratejisi artı-değer sömürsünü gizleyerek ücretleri baskı altına almak ve ücret politikaları ile işyerlerinde aralarında bir bölünme yaratılacak olan emekçileri kolay bir şekilde denetlemektir. Ancak bu stratejiler dönemin örgütlü emeğinin izlediği ücret politikaları ile ciddi şekilde

uyumsuzdular. Zira işyerlerinde özellikle vasıflı emek ve vasıfsız emek arasında ilki lehine bir ücret farklılaşması büyük oranda vasıfsız emeğe dayanan sendikaların altını oyabilirdi. Sonuçta, işçiler ve örgütlü emek işletme ideolojisinin “objektif-bilimsel”, “verimli” ve “adil” olarak vaaz ettiği ücretlere ve ücret sistemlerine karşı çıktılar. Dolayısıyla ücret tartışmaları ve buradan türeyen çatışmalar 1960-80 arasında Türkiye’de sınıfsal mücadelelerin en somutlandığı noktalardan biriydi. Bir başka deyişle, dönemin işletme ideolojisinin vaaz ettiğinin aksine sınıflar henüz ölmemişti ve birçok değişik biçimde karşı karşıya gelmeyi sürdürmekteydiler.

Kaynakça

- Adas, Michael (2006), *Dominance By Design: Technological Imperatives and America's Civilizing Mission* (Cambridge: Belknap).
- Aksan, Zeki ve Sera Özbaşar (1978), “İşletmelerimizde Personel Yönetimi Sorunları”, *Sevk ve İdare Dergisi* 13 (114): 39-44.
- Altun, Mehmet (2008), *Ortak Akı Ararken: TÜSIAD'ın İlk On Yılı, 1970-1980* (İstanbul: Doğan Kitap).
- Arçelik (2001), *Mamulattan Markaya Arçelik Kurum Tarihi, 1955-2000*, (ş.y.: Arçelik Anonim Şirketi).
- Arçelik'te Bir Ay (1966), “Haberler Arasında”, *Arçelik'te Bir Ay* 5: 1.
- Artan, Sinan (1976), *Endüstri İşletmelerinde Yönetici Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama* (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi).
- Atılğan, Gökhan (2007), “Yön-Devrim Hareketi”, Gültekinçil, Murat (der.) *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce, cilt 8: Sol* (İstanbul: İletişim): 597-646.
- Atılğan, Gökhan (2016), “Tarımsal Kapitalizmin Şafağında”, Atılğan, Gökhan, Cenk Saraçoğlu ve Ateş Uslu (yay. haz.) *Osmanlı'dan Günümüze Türkiye'de Siyasal Hayat* (İstanbul: Yordam): 393-520.
- Algül, Süreyya (2015), *DİSK (1967-1975)* (İstanbul: İletişim).
- Avcıoğlu, Doğan (1971), *Türkiye'nin Düzeni* (Ankara: Bilgi Yayınevi).
- Aydın, Zafer (2010), *Kavel: Kanunsuz Bir Grevin Öyküsü* (İstanbul: Sosyal Tarih).
- Aysan, Mustafa A. (1973), *Türkiye'de İşletmecilik Eğitiminin Durumu ve Gelişme İmkanları ile İlgili Araştırma Raporu* (İstanbul: Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı).
- Balkılıç, Özgür (2015), *For the Union Makes Us Strong: The Istanbul Metal Workers and Their Struggle for Unionization, 1947-1970*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Wilfrid Laurier University, Tarih Bölümü.
- Binat, Tank (1966), *Burası Amerika: Bir Geziden Notlar* (ş.y.: y.y.).

- Braverman, Harry (1974), *Labor and Monopoly Capital*, (New York: Free Press).
- Buğra, Ayşe (1997), *Devlet ve İşadamları* (İstanbul: İletişim).
- Burawoy, Michael (1979), *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism* (Chicago: The University of Chicago Press).
- Burawoy, Michael (1985), *The Politics of Production: The Factory Regimes under Capitalism and Socialism* (London: Verso).
- Cansen, Ege (1966), "Amerika'dan Bir Mektup Var", *Arçelik'te Bir Ay* 11: 3.
- Carew, Anthony (1987), *Labour Under the Marshall Plan: The Politics of Productivity and the Marketing of Management Science* (Detroit: Wayne State University Press).
- Chandler, Alfred (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Belknap Press).
- Çelik, Aziz ve Zafer Aydın (2006), *Paşabahçe: Gelenek Yaratan Grev* (İstanbul: TÜSTAV).
- Çelik, Aziz (2010), *Vesayetden Siyasete Türkiye'de Sendikacılık* (İstanbul: İletişim).
- Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (t.y.), "A Tipi Yetiştirme Eğitim Semineri Ders Notları," TÜSTAV Arşivi DİSK Merkez Fonu, Kutu: 300, Zarf: 71.
- Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (1973), *DİSK'in Çalışma Raporu (1970-1973)*, (İstanbul: DİSK Yayınları).
- Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (1978), *DİSK Eğitim Notları: Demokratik Sınıf ve Kitle Sendikacılığı* (İstanbul: Süslü Matbaacılık).
- Ecevit, Bülent (1963), "İşçinin Yeni Hak ve Sorumlulukları," *İşçi Postası*, 25 Temmuz.
- Economic Cooperation Administration (1949), *Turkey: A Country Study* (Washington: United States Government Printing Office).
- Eczacıbaşı, Nejat (1965), "Sosyal Kanunlar ve Özel Teşebbüs", *Sosyal Siyaset Konferansları* 16: 1-6.
- Eczacıbaşı, Nejat (1970), "II. Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi Açılış Konuşması", *Sevk ve İdare Dergisi* 5: 9-14.
- Edwards, Richard (1979), *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century* (New York: Basic Books).
- Ekin, Nusret (1974), "Sendikaların Ücret Politikası ve İşletme Yönetimine Etkileri", *Sevk ve İdare Dergisi* 9 (67): 9-14.
- Er, Şükrü (1974), *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu 10. Olağan Genel Kurul Tutanakları* içerisinde (Ankara: Ayyıldız Matbaası).
- Er, Şükrü (1975), "Sendikacılık Tehlikeli Bir Oyun", *İşveren* XIII (10): 15-20.
- Eranil, Şerafettin (1970), "Modern Sevk ve İdare Tatbikatından Doğan Meseleler," *Sevk ve İdare Dergisi* 24: 39-43.
- Erden, Ali M. (1974), "İşçi-İşveren Arasında İyi İlişkilerin Tesisi ve Çağımızın İşvereninden Beklenenler", *MESS Konferansları 1973-1974* (İstanbul: Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası Yayınları): 79-100.
- Erhan, Çağrı (2001), "ABD ve NATO'yla İlişkiler", Oran, Baskın (der.) *Türk Dış Politikası: Kurtuluş Savaşı'ndan Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar, Cilt 1: 1919-1980* (İstanbul: İletişim): 522-575.
- Erkut, Tevfik (1973), "Amerika'dan Arçeliklilere", *Arçelik'te Bir Ay* 93: 3.

- Ersoy, Bahri, *Temsilciler Meclisi Üyesi Bahri Ersoy'un 26/2/1961 Tarihinde Temsilciler Meclisinde Yapmış Olduğu Konuşma*, Tarih Vakfı Orhan Tuna Arşivi, sınıflandırılmamış belge.
- Ersöz, Bahri (1972), *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dokuzuncu Olağan Genel Kurul Tutanakları* içerisinde (İstanbul: y.y.).
- Figart, Deborah M. (2001) "Wage-Setting Under Fordism: The Rise of Job Evaluation and the Ideology of Equal Pay", *Review of Political Economy* 13 (4): 405-425.
- Gencer, Sadi (1967), "İş Değerlendirmesinin Prodükтивiteye Etkileri ve Ekonomik Yönü", *Sevk ve Idare Dergisi*, 2 (5): 31-34.
- Gilman, Nils (2003), *Mandarins of the Future: Modernization Theory in Cold War America* (Baltimore and London: The John Hopkins University Press).
- Güldamla, Aynur (1968), *İş Değerlendirmenin Türkiye'deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler* (Ankara: İş Matbaacılık ve Ticaret).
- Güzel, Şehmus M. (1993), *Türkiye'de İşçi Hareketi* (İstanbul: Sosyalist).
- Hogan, Michael J. (1985) "American Marshall Planners and the Search for a European Neocapitalism," *The American Historical Review*, 90 (1): (Feb., 1985): 44-72.
- İşıklı, Alpaslan (1970a), "Toplu Sözleşme Düzeni ve İş Değerlendirme Arasındaki İlişkiler", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 25 (1): 207-237.
- İşıklı, Alpaslan (1970b), "Toplu Sözleşme ve İş Değerlendirme İlişkileri", *İş Değerlendirme Semineri* (ş.y.: Milli Prodükтивite Merkezi Yayınları): 93-136.
- İbrahimoğlu, Rafet (1975), *MPM XIII. Genel Kurul Toplantısı Tutanak* içerisinde (Ankara).
- İşveren (1977), "Türkiye'de İşveren Sendikacılığı ve İşveren-İşçi İlişkilerindeki Son Gelişmeler", *İşveren XVI* (3): 7-12 ve 27-30.
- Jacoby, Stanford M. (2004), *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century* (London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers).
- Karadayı, Eyüp (1964), *İstanbul'un Sanayi Potansiyeli* (İstanbul: İstanbul Sanayi Odası).
- Karayalçın, İhami (1967), "İşçi-İşveren Münasebetlerinde İşletmecileri ve Mühendislerin Rolü", *Fikir ve San'atta Hareket*, Ek: 1-31.
- Kartay, Hami (1975a), *Türk Hür Teşebbüs Kuruluşları Toplantısı 28 Nisan 1975, İstanbul* içinde (Ankara: y.y.): 13-20.
- Kartay, Hami (1975b), *İşçi-İşveren İlişkilerinin Sanayiye Etkileri* (Ankara: Ayyıldız Matbaası).
- Kaya, Halil (1972), *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dokuzuncu Olağan Genel Kurul Tutanakları* içerisinde (Ankara: Ayyıldız Matbaası).
- Kerwin, Robert W. (1951), "Private Enterprise in Turkish Economic Development" *Middle East Journal*, 5 (1): 21-38.
- Kiernan, Victor (2015), *America: From White Settlement to World Hegemony* (London: Zed Books).
- Kip, Haldun (1963), "İşverenlerin Teşkilatlanması" *Bakanlıklararası Prodükтивite Merkezi I. Toplu Sözleşme Semineri* (ş.y.: y.y.): 5-28.
- Kipping, Matthias ve Ove Bjarnar (der.) (1998), *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models* (London: Routledge).
- Koç, Yıldırım (2008), *DİSK Tarihi: Efsane mi Gerçek mi?* (Ankara: Epos).
- Koç, Yıldırım (2010), *Türkiye İşçi Sınıfı Tarihi* (Ankara: Epos).

- Koçak, Hakan M. (2014), *Camın İşçileri: Paşabahçe İşçilerinin Sınıf Olma Öyküsü*, (İstanbul: İletişim).
- Kutadgobilik, Tuğrul (1975), "Endüstri İlişkilerinin Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Geleceği", *MESS Konferansları 1974-1975* (İstanbul: Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası Yayınları): 47-64.
- Locke, Robert R. (1996), *The Collapse of the American Management Mystique* (Oxford: Oxford University Press).
- Lök, İlhan (1975), "Ülkemiz Sanayi Toplumuna Geçişin En Bunalımlı Günlerini Yaşamaktadır", *MESS-İşveren* 13 (253): 3-4.
- Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası (1972), *MESS XIV. Genel Kurul Görüşme Tutanakları*, Tarih Vakfı, Orhan Tuna Arşivi, sınıflandırılmamış belge.
- Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası (1973), *MESS XV. Genel Kurul Görüşme Tutanakları*, Tarih Vakfı, Orhan Tuna Arşivi, sınıflandırılmamış belge.
- Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası (1976), *Olağan XX. Genel Kurula Sunulan MESS Yönetim Kurulu Çalışma Raporu 1975-1976* (ş.y.: y.y.).
- Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası (1984), *25. Yılımız* (İstanbul: Erkmen Matbaası).
- Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası (2010), *Dünden Sonraki Gün* (İstanbul: MESS).
- Maier, Charles S. (1981), *In Search of Stability: Explorations in Historical Political Economy* (Cambridge: Cambridge University Press).
- Mann, Michael (2013), *The Sources of Social Power, volume 4: Globalizations, 1945-2011* (Cambridge: Cambridge University Press).
- Mello, Brian (2013), *Evaluating Social Movement Impacts: Comparative Lessons from the Labor Movement in Turkey* (London: Bloomsbury).
- Midilli, Atilla (1964), "İşletmelerde Sınai Münasebetler", *İşveren*, II (7): 9-10.
- Miller, Frank B. (1962) *Sanayide Beşeri Münasebetler* (İstanbul: Sermet Matbaası) (Çev. Sabahat Yalçın ve Toker Dereli).
- Milli Prodüktivite Merkezi (t.y.), *İşletme İdaresi* (ş.y.: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları).
- Milli Prodüktivite Merkezi (1969), *Gelişmekte Olan Ülkelerde Modern Sevk ve İdarecilerin Yetiştirilme ve Geliştirilmelerinin Önemi* (Ankara: İş Matbaacılık ve Ticaret).
- Mucuoğlu, Mahmut C. (t.y.), "İş Değerlendirmesi: Emek Karşılığının Adilane Esaslara Bağlanması", *Sevk ve İdare Dergisi*, Özel Bası 1: 3-12.
- Nelson, Daniel (1975), *Managers and Workers: Origins of the Twentieth Century Factory System in the United States, 1880-1920* (Madison: University of Wisconsin Press).
- Nichols, Theo (1980), "Management and its Relation to Capital and Labour", Nichols, Theo (der.) *Capital and Labour: A Marxist Primer* (Glasgow: Fontana): 210-217.
- Odabaş, Mehmet (1963), "Bakanlıklararası Prodüktivite Merkezi'nin Yalova Semineri" içerisinde, *İşveren* II (2): 14-18.
- Orhon, Ali (1974), "Milli Prodüktivite Merkezi Genel Sekreteri Dr. Müh. Ali Orhon'un Açılış Konuşması", *Türk Endüstrisinde Verimliliği Artırma Olanakları Sempozyumu* (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları): 4-17.
- Ozan, Ebru Deniz (2012), *Gülme Sırası Bizde* (İstanbul: Metis).
- Öztürk, Özgür (2010), *Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi* (İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı).

- Pars, Esin (1974), *Türkiye'de İşveren Sendikacılığı* (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi).
- Participant Journal (1963), "Objective Cost-Consciousness" *Participant Journal* 2 (7): 19-22.
- Participant Journal (1964), "Impact II", *Participant Journal*, 2 (11): 48-49.
- Pezet, E. (2012), "Pacifying the Social: Creating the French Citizen Worker, 1968-1975", *Management & Organizational History* 7 (1): 61-71.
- Podol, Richard (1996), *An Interview with Richard Podol* (Virginia: Association for Diplomatic Studies and Training).
- Regalia, Ida, Marino Regini ve Emilio Reyneri (1978), "Labor Conflicts and Industrial Relations in Italy", Crouch, Colin ve Alessandro Pizzorno (der.) *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968, vol. 1* (London: Macmillan Press): 101-158.
- Rosen, M. Sumner (1962), "Turkey" Galenson, Walter (der.) *Labor in Developing Economies* (Berkeley: University of California Press).
- Rupert, Mark (1995), *Producing Hegemony: The Politics of Mass Production and American Global Power* (Cambridge: Cambridge University Press).
- Sağanak, Altan (1974), "Endüstrileşme Sürecinin Doğurduğu Sosyal Problemler Açısından İşçi-İşveren İlişkileri ve Sanayileşmeye Yönelen Toplumda Sevk ve İdarecilerin Sorumlulukları", *MESS Konferansları 1973-1974* (İstanbul: Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası Yayınları): 101-120.
- Serin, Necdet (1963), *Türkiye'nin Sanayileşmesi* (Ankara: Sevinç Matbaası).
- Soysal, Ertuğrul (1969), "İşçileri Rahat Bırakınız," *İşveren*, 7 (12): 3-5.
- Soysal, Ertuğrul (1974), "Panel Tartışması: Türkiye İşçi-İşveren İlişkileri (Dün-Bugün-Yarın)", *Türkiye'de İşçi İşveren İlişkileri* (İstanbul: Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti): 368-428.
- Sönmez, Mustafa (1992), *Kırk Haramiler: Türkiye'de Holdingler* (Ankara: Arkadaş).
- Stepan-Norris, Judith ve Maurice Zeitlin (1991), " "Red" Unions and "Bourgeois" Contracts?", *American Journal of Sociology* 96 (5): 1151-1200.
- Stone, Katherine (1974), "The Origins of the Job Structures in the Steel Industry", *Radical America* 7 (6): 19-76.
- Sümer, Ali P. (t.y.), *Endüstriyel Demokrasi Semineri* içerisinde (ş.y.: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları).
- Şafak, Can (2012), *Büyük Grev 1977* (İstanbul: Sosyal Tarih Yayınları).
- Talas, Cahit (1967), "Milli Prodüktivite Merkezinin Faaliyet Programı Hakkında Rapor"; *İşçi-İşveren Kollektif Münasebetlerinde Son Gelişme Semineri* (İstanbul: HüsnüTabiat Matbaası).
- Talas, Cahit (1992), *Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi* (Ankara: Bilgi).
- Taştan, Onur Can (2016a), *Türkiye'de Metal Sektöründe Fabrika Rejimi Mücadeleleri: 1960-1980 Dönemi Arçelik Örneği*. Yayılanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.
- Taştan, Onur Can (2016b), "Metal İşçilerinin 2015 Direnişinin Elli Yıl Öncesindeki Kökleri: 1964 MESS Grevleri", *Çalışma ve Toplum* 2: 679-700.
- Topkar, İsmail (1964), "Türkiye'de Sendikalizmin Gelişmesi ve İktisadi Hayata Tesiri," *Sosyal Siyaset Konferansları*, 15: 83-88.

- Tuna, Orhan (1970), *Türkiye’de Toplu İş Sözleşmesi Düzeninin İktisadi ve Sosyal Tesirleri, II. Kitap: Neticeler Kısmı* (İstanbul: Millî Eğitim Basımevi).
- Tunador, Malik (1965), “İş Değerlendirmesi ve İşçiler”, *TÜRK-İŞ 2* (23): 21-22.
- Tunç, Halil (t.y.) *Toplu Pazarlıkta Kullanılan Kriterler (İşçi Görüşü)*, Tarih Vakfı Orhan Tuna Arşivi, Kutu: 1, Dosya: 1, Belge 1-5.
- Tunç, Halil (1964), “Toplu Pazarlık ve Sendikacıların Tutumu”, *TÜRK-İŞ 11*: 16-17.
- Tunç, Halil (1970), “İşçi Açısından Uyuşmazlık Konuları ve Çözümlemesinde Karşılaşılan Güçlükler”, *Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Barışçı Çözüm Yolları: Uzlaştırma, Arabuluculuk, Tahkim* (Ankara: TÜRK-İŞ Yayınları): 34-43.
- Tunç, Halil (1974), “Panel Tartışması: Türkiye İşçi-İşveren İlişkileri (Dün-Bugün-Yarın)”, *Türkiye’de İşçi İşveren İlişkileri* (İstanbul: Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti): 368-428.
- Tunç, Halil (1975), “İşçi Görüşü,” *Türkiye’de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler, 21-23 Ekim 1975* (Ankara): 157-178.
- Türk Sevk ve İdare Derneği (1971), *II. Türk Sevk ve İdarecilik Kongresi, İstanbul 2-3-4 Eylül 1970* (İstanbul: Nilüfer Matbaası).
- Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (1968), *TÜRK-İŞ 7nci Genel Kurulu Çalışma Raporları* (Ankara: TÜRK-İŞ Yayınları).
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (1972), *Dokuzuncu Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu* (ş.y.: y.y.).
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (1974), *Onuncu Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu* (ş.y.: y.y.).
- Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası (1969), *Sevk ve İdare Semineri 24-26 Mayıs Kilyos* (İstanbul: Halk Basımevi).
- Ünsal, Artun (2002), *Türkiye İşçi Partisi* (İstanbul: Tarih Vakfı).
- Ünsal, Engin (1963), *İşçiler Uyanıyor* (İstanbul: Tan).
- Üsdiken, Behlül (1997), “Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia”, *International Studies of Management & Organization*, 26 (3): 33-46.
- Üsdiken, Behlül, Nisan Selekler, ve Demet Çetin (1998), “Türkiye’de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme,” *Amme İdaresi Dergisi*, 31 (1): 57-87.
- Üsdiken, Behlül (2004), “Exporting Managerial Knowledge to the Outpost: Penetration of ‘Human Relations’ into Turkish Academia, 1950-1965”, *Management Learning*, 35 (3): 255-270.
- Üsdiken, Behlül (2009), “Bir Örgütsel Alanın Yeniden Şekillenışı: Türkiye’de İş Hayatına Yönelik Yüksek Öğretimde Değişim, 1955-1975”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35: 1-40.
- Van Dyke, Stuart (1962), “A Message From the USAID Director”, *The USAID Participant Journal 1* (1): 1-2
- Van Dyke, Stuart (1997), *An Interview with Stuart Van Dyke* (Virginia: Association for Diplomatic Studies and Training).
- Yalçın, Selçuk (1969), *Türkiyede İş Değerlemesi Tatbikatı* (İstanbul: Sermat Matbaası).
- Yazgan, Turan (1975), “Toplu İş Sözleşmesi Düzeninde Ücretler”, *MESS Konferansları 1974-1975* (İstanbul: Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası Yayınları): 9-46.
- Yılmaz, Koray R. (2010), *Mahalle Bakkalından Küresel Aktöre Arçelik: İşletme Tarihine Marksist Bir Yaklaşım* (İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı).

Yücesoy, M. Fuat (1970), *İş Değerlendirme Semineri* içerisinde (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları).

Zaim, Sabahaddin (1962), *Türkiye'nin İktisadi ve Sosyal Gelişmesinde İşgücü ve Prodüktivite Meselelerinin Önemi ve Tesirleri* (ş.y.: y.y.).