

**Yrd. Doç. Dr. Barış Seçer**

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden 1998 yılında mezun olduktan sonra, 2001 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları programından yüksek lisans derecesi almıştır. Aynı



Enstitü'nün Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora programındaki eğitimini 2007 yılında "Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi" başlıklı doktora tezi ile tamamlamıştır. 2004 yılında Haziran-Eylül ayları arasında Oregon State University'de misafir araştırmacı olarak bulunmuştur. 2009 yılı Ağustos ayından beri Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda yardımcı doçent olarak görev yapmaktadır. Yazarın Genç İşsizliği, Elektronik İzleme, Çağrı Merkezleri, Çalışan Yoksullar, Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, İş Güvencesizliği ve İstihdam Edilebilirlik gibi konularda çeşitli dergilerde ve kitaplarda yayınlanmış çalışmaları bulunmaktadır.

## ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına

### GİRİŞ

Günümüzde endüstriyel demokrasi açısından önemli değişimlerin olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Önceleri genellikle devlet, işçiler ve işçi sendikalarının desteklediği güç paylaşımına dayalı işçilerin yönetime katılma uygulamalarının yerini yönetim veya işveren tarafından desteklenen işçi katılımı uygulamalarının aldığı ileri sürülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının yayılması, yeni üretim teknikleri ve artan rekabet, işverenleri işçilerin fiziksel emeklerinden daha fazlasını kullanmaya yönlendirmekte ve dolayısıyla işyerlerinde verimlilik açısından işçi katılımı uygulamaları devreye sokulmaktadır. İşçilerin yönetime katılması yapısal özellik göstermekteyken, işçi katılımı gönüllü ve davranışsal

özelliktedir. Çalışma, işçi katılımı uygulamalarının amaçlarını, yöntemlerini ve sonuçlarını işçilerin yönetime katılması ile karşılaştırarak endüstriyel demokrasi açısından değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İlk olarak endüstriyel demokrasi kavramı açıklanarak, endüstriyel demokrasinin araçlarından biri olan işçilerin yönetime katılmasına dikkat çekilecektir. Daha sonra işçi katılımına ayrıntılı olarak değinilecek ve son olarak endüstriyel demokrasi açısından bir değerlendirme yapılacaktır.

### 1. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ

Endüstriyel demokrasi, birçok anlamı içeren bir kavram olduğu için bu konuda çeşitli tanımlamalar ve sınıflandırmalar yapılmaktadır. Endüstriyel demokrasi kavramı

ilk defa 1897 yılında, Sidney ve Beatrice Webb tarafından kullanılmıştır. Ancak kullandıkları endüstriyel demokrasi kavramı günümüzdeki yaklaşımlardan farklı anlamlar içermektedir. Webb ve Webb, endüstriyel demokrasiyi içsel ve dışsal boyutlu olarak ele almaktadır. Buna göre içsel boyutlu endüstriyel demokrasi sendikal demokrasi anlamına gelmektedir. Sendikaların örgütlenmeleri, "insanların insanlar tarafından insan için yönetilmesi" prensibine dayandığı için, sendikaların kendilerinin demokrasi olduğunu belirtmektedirler. Dışsal boyutta ise toplu pazarlık ile endüstriyel demokrasinin aynı anlama geldiğini ileri sürmektedirler (aktaran Müller-Jentsch, 2008, s.261).

Zaman içinde endüstriyel demokrasi kavramı daha geniş ele alınmış ve başka boyutları da içerir hale gelmiştir. Gerçekten işyeri düzeyinde işçinin kendisini direkt ilgilendiren konularda yönetime katılmasını esas alan endüstriyel demokrasi talebi, zaman içinde işletme yönetimine katılma, sektör düzeyinde katılma, milli

düzye katılma, AB düzeyinde katılma gibi çeşitli boyutlarda alan genişlemesi yaşamıştır. Bu dönemde üretimden denetime, kâra kadar her alanda katılım, danışılma, ve bilgi talebi hak olarak görülmekte (Yorgun, 2000, s.635) ve endüstriyel demokrasi işçi ve işverenlerin ötesine geçerek toplumu yönlendiren bir kavram özelliği göstermektedir.

Gerçekten günümüzde endüstriyel demokrasinin toplum yaşamını doğrudan ilgilendiren bir kavram olduğu bazı tanımlardan anlaşılmaktadır. Buna göre endüstriyel demokrasi, insanın kişiliğine saygı gösterilen ve tüm bireylerin fırsat açısından eşit olduğu, ancak sarf ettikleri çaba, teşebbüs gücü ve sahip oldukları zihinsel ve bedensel niteliklerle ödüllendirildikleri bir toplum düzenidir (Uçkan, Kağnıcıoğlu,2004,s.45). Görüldüğü gibi endüstriyel demokrasi bir üst kavram niteliği taşımaktadır. Ayrıca bu tanıma göre endüstriyel demokrasi işçi ve işverenlerin ötesinde toplumu da kapsamaktadır. Başka bir tanım da, prensiplerden söz edilerek üst



kavram özelliğine dikkat çekilmektedir. Bu tanıma göre endüstriyel demokrasi, özgür bir toplumda yönetim ile emeğin temsilcilerinin yönetim sistemine katılımlarının temelindeki prensipler bütünü açıklamaktadır (Roberts,1994,s.332). Kavram, endüstriyel demokrasiyi yönetim ile emeğin temsilcilerini kapsar şekilde daraltmış olsa da, genel özelliğini korumaktadır.

Bazı tanımlarda ise, güç dağılımına doğrudan dikkat çekilmektedir. Örneğin genel kabul gören bir tanımda, endüstri içindeki sosyal gücün dağılımı, bir azınlığın elinde toplanmasından ziyade iş ile meşgul olan herkes arasında paylaşımı olarak değerlendirilmektedir (Emery,Thorsrud,2003,s.4). Benzer bir tanım yapan Dereli'ye göre (1998) endüstriyel demokrasi kişisel çıkarların keyfi ve kötüye kullanımını önlemek amacıyla sanayide güç birikimini engellemeyi, bunun için de biriken gücü parçalamayı amaçlamaktadır (s. 377). Gücü vurgulayan başka bir tanımda endüstriyel demokrasi, işçilerin veya temsilcilerinin istihdam edildikleri yerlerde otoritenin dağılımı ve odağını değiştirme ile bağlantısı olan kararlar üzerinde güç kullanımı olarak açıklanmaktadır (Poole,Lansbury,Wailes,2001, s.491). Bu anlamda, endüstriyel demokrasi işçi ile işveren arasında eşitliği sağlamaya yöneliktir. Kararlar üzerinde güç kullanımı, yönetimin tek başına karar vermesinden ziyade işçilerin de kararlarda söz sahibi olması, yönetime katılımı anlamına gelmektedir.

Bu doğrultuda yönetime katılma ile endüstriyel demokrasiyi aynı anlamda değerlendiren yaklaşımlar bulunmaktadır. Yönetime katılma kavramı endüstriyel demokrasi uygulamalarının çoğunu kapsamaktadır. Ancak yukarıda belirtildiği gibi endüstriyel demokrasi bir üst kavram olarak toplum yaşamı ile ilgilidir. Ayrıca yönetime katılma endüstriyel demokrasinin gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Yönetime katılma, işyerleri ve işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği, diğer bir deyişle,

“işletme yönetimi nasıl örgütlenmelidir” soruna yöneliktir. Yönetime katılma, işletme içinde başlamakta ve orada kalmakla yetinmektedir. İşletme dışına taşmamakla, toplumsal ve ekonomik düzeni değiştirme gibi bir amacı taşımamaktadır (Akçaylı,1995, s.7). Endüstriyel demokrasi içerisinde yer alan uygulamalar değerlendirildiğinde, bunun neden yönetime katılma kavramını kapsadığı daha iyi anlaşılacaktır.

Endüstriyel demokrasi yapısal özelliklerine odaklanarak şu uygulamalarla sınıflandırılmaktadır: 1) Özyönetim, 2) üretici kooperatifleri, 3) birlikte karar verme, 4) çalışma meclisleri ve benzeri kurumlar, 5) işçi sendikası girişimleri ve 6) üretim programları (Poole, Lansbury,Wailes,2001,s.491-492). Bu sınıflandırmadan anlaşılacağı gibi, özyönetim yönetime katılmanın ötesinde bizzat işçilerin yönetimi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda endüstriyel demokrasinin üst bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

Bunun yanında temel ideolojiye veya inisiyatif sahiplerine göre de sınıflandırma yapılabilmektedir. Bunlar 1) işçi girişimleri (üretim sürecinin kontrolü), 2) sendikaya dayalı katılım biçimleri (istihdam koşulları üzerinde pazarlık ve görüşme aracılığıyla etki edilmesi), 3) işçiler veya temsilcilerinin istihdam edildikleri yerlerde kararlara katılımına odaklanan devlet girişimleri aracılığıyla geliştirilen endüstriyel demokrasi biçimleri ve 4) işletmeye karşı işçi bağlılığını arttırmayı veya verimliliği, etkinliği ve uyma yeteneğini yükseltmek üzere tasarlanmış işçi katılımı yönünde yönetsel girişimlerdir (Poole,Lansbury,Wailes,2001,s.491-492). Yukarıdaki sınıflandırma içinde son kategori işçi katılımı olarak adlandırılan, nitelik olarak diğerlerinden farklı uygulamaları açıklamaktadır. Bu noktada işçilerin yönetime katılması ile işçi katılımının aynı anlama gelmediği belirtilmelidir.

Bar-Haim (2002) endüstriyel demokrasinin gelişimini iki dönemde incelemektedir. İlk dönemi İkinci Dünya

savaşından sonraki yıllarda ortaya çıkan işçilerin yönetime katılma uygulamaları, ikinci dönemi ise son yıllarda yaygınlaşan işçi katılımı uygulamaları olarak değerlendirmektedir (s.51). Ayrıca bu iki dönemin doğrudan katılım ve dolaylı katılım ölçütü açısından da ayrılabilceğini açıklamaktadır. Dolaylı katılım biçimleri işçi temsilcilerinin örgütün üst kademelerinde karar verme sürecini işçi namına etkiledikleri tüm süreçleri ve yapıları kapsamaktadır. Dolaylı katılım ise, birey olarak işçiye ve çalışma grubuna odaklanmıştır. Doğrudan katılım altında işçinin bizzat kendisi yönetimin karar verme sürecini etkilemekte veya daha önce yönetim tarafından üstlenilen işlevleri kendisi yerine getirmektedir (Bar-Haim,2002,s.19-20). Ancak doğrudan katılım yönetime katılma anlamına gelmeyebilmektedir. Çünkü katılım sağlanan konular, yapılan görev boyutuyla sınırlı kalmaktadır.

## 2. İŞÇİLERİN YÖNETİME KATILMASI

İşçilerin yönetime katılması, yasal olarak kurulan Alman "birlikte yönetim" sistemi gibi ayrıntılı uygulamalar ile işçilerin gönüllü olarak sadece bilgilendirilmesini öngören basit uygulamaları kapsayan geniş boyutlu bir kavram özelliği göstermektedir. Özellikle 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan yönetime katılma kavramı günümüze kadar işlevini korumuş ve demokrasinin sağlanmasında önemli bir yol olarak değerlendirilmiştir. Ancak günümüzde yaşanan değişimler neticesinde değişik amaçlara ve yönlendiricilere sahip uygulamaların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle işçilerin

yönetime katılması kavramı açıklanarak, bu değişim ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### 2.1. Tanım

Katılma sözlük anlamı olarak, iletişim veya ortak davranışta bulunma yoluyla belirli bir toplumsal duruma girme süreci şeklinde değerlendirilmektedir (www.tdk.gov.tr). Sözlük anlamı değerlendirildiğinde, iletişimin alıcı ve verici arasında iki yönlü bir süreç olduğu bilinmektedir. Buna göre, örneğin verici yönetim (işveren) ve alıcı işçi veya temsilcileri olarak görülürse, aralarındaki iletişim sonucunda birlikte hareket etme, ilişki kurma sonucu doğmaktadır. Bu anlamda katılım paylaşım anlamı içermektedir. Nitekim katılım, işçilerin istihdam edildikleri işletmelerde bir tür paylaşımının olduğu bir durumdan söz etmektedir (Kaler,1999,s.125).

Literatürde yönetime katılma için yapılan tanımlar incelendiğinde, kavramın genel boyutlu ele alınmasının yanı sıra çoğunlukla örgüt düzeyinde değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin kavramı genel ve örgüt boyutlu ele alan bir tanıma göre, işçilerin yönetime katılmaları daha çok özgürlük, işçilerin ekonomik ve sosyal kesimlerde daha çok kişilik ve hak kazanmaları ve gerek mikro, gerekse makro ekonomi düzeyinde yönetim gücüne ortak olmalarıdır (Talas,1997,s.492). Tanımda yönetime katılmaya hak olarak yaklaşmakta ve mülkiyet hakkından kaynaklanan yönetme gücünün işçilerle paylaşılması vurgulanmaktadır. Bu sayede işçilerin çeşitli toplum kesimleri içinde değer kazanması amaçlanmaktadır.

Şekil 1: İşçilerin Yönetime Katılma Dereceleri



Yönetime katılmayı örgüt boyutunda gören Hyman ve Mason'a (1995) göre, katılma örgütsel karar verme sürecinde işçilerin temsil edilmesi için kolektif haklarını düzenleyen devlet girişimleri sonucu veya işçilerin şirkete ait kararlarda kolektif temsil elde etmek için işverenin muhtemel direncine rağmen, gösterdikleri çaba sonucu ortaya çıkmaktadır (s.21). Tanımda işçilerin toplu olarak temsil edilmesi ve bunun hak olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca tanımdan yönetime katılmanın işverenin isteğiyle olmayabileceği, devlet veya işçilerin çabaları sonucu uygulanabileceği anlaşılmaktadır.

Bir başka tanımda yönetime katılma, sınırları özel mülkiyet tarafından çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin sağlanması amacıyla, işçilerle işverenlerin taraflara karşı görece bağımsızlığı varsayılan ve işçi-işveren taraflarının her ikisini de çeşitli düzeylerde içeren ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmalar olarak görülmektedir (Güngör, 1998, s.529). Buna göre, işçiler işverenlerle eşit düzeyde sayılmakta ve sadece sorun olan konularda katılım ön-görülmektedir. Ayrıca yönetime katılmanın amacının emek verimliliğini arttırmak olduğu belirtilmektedir.

İşçilerin yönetime katılması, işçilerin işyerinde karar verme sürecini etkilemesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle sadece sorun alanları ile sınırlı sayılmamalıdır. Nitekim Marchington ve Wilkinson'a (2000) göre yönetime katılma örgüt, işin yürütülüşü ve istihdam koşulları ile ilgili konular üzerinde pazarlık ve müzakerelere aracılığıyla uygulanan işçi etkisini kapsamaktadır (s.340). İşçi etkisi, işçilerin isteklerinin dikkate alınması yani bir sonuca ulaşma anlamındadır. Sonuca ulaşma aşlında yönetime katılmanın derinliği veya derecesi işçilerin veya temsilcilerinin yönetimin son kararını etkileme derecesini göstermektedir. Yönetime katılma faaliyetlerinin derinliği tek ve kesin olmaktan ziyade, farklı derecelerde etkiyi ve katılımı ifade eden bir ölçek

(Şekil 1) ile açıklanabilir (Blyton,Turnbull, 2004, s.225). Ölçeğin sonunda, yönetimden bilgi alınması ile herhan-gi bir karar verme sürecine aktif katkının olmadığı asgari katılım gösterilmektedir. Ölçeğe soldan sağa devam edildiğinde, işçi ve temsilcilerinin müşterek danışmaya dayanan tavsiye gücünü kullanma imkânı gelmektedir. Müşterek danışma, yönetimin işçi temsilcileri ile üre-timi, hizmetleri tartışması, tavsiyeler alarak, son kararı verme sürecinde otoritesini kullanmasını içermektedir. Ölçek boyunca temel farklılık müşterek tavsiye ile müşterek karar verme arasında çıkmaktadır. Müşterek karar verme, işçilerin (veya temsilcileri) karar verme sürecine basitçe katılımlarından ziyade kararlara etkilerini güvence altına almalarıdır. Son olarak, ölçeğin en sağı karar verme üzerinde işçilerin kendilerinin tam kontrolünün olduğu durumdur (Blyton,Turnbull,2004,s.225). Yönetime katılmanın dereceleri veya derinliği incelendiğinde, tüm uygulamaların kararları etkilemediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle literatürde bazı dereceler sahte katılım olarak adlandırılmaktadır.

Örneğin Pateman (1970), işçilerin yönetime katılmasının üç derecesi olduğunu belirtmektedir. Bu dereceleri sahte katılım, kısmi katılım ve tam katılım olarak adlandırmıştır. Sahte katılım, işçiler karar verme sürecine katıldıkları halde, işyerindeki güç yapısında veya rollerinde tatmin edici değişimler olmadığını hissetmeleri durumudur. Kısmi katılım, işçilerin kararlara gerçekten katıldığı durumdur. Bununla birlikte, katılımları mevcut iş veya çalışma grubu ile ilgili önemsiz konularla sınırlıdır ve yöneticilere karşı işçilerin sorumluluk ve ödülleri-ni eşitleyecek yapısal değişimler gerçekleşmemektedir. Tam katılım ise, işçilerin tüm kademelerde karar verme sürecine yetki vermeleridir (s.69-74).

Kısaca işçilerin yönetime katılma uygulamaları devlet ve/veya işçiler (temsilcileri) tarafından yönlendirilen, dolayısıyla hak olarak ortaya çıkan, işletmelerde karar

verme sürecine toplu olarak etki ederek, işçi ve işveren güç dengesini eşitlemeye yönelik süreçlere işaret etmektedir. Bu bağlamda, yönetime katılma uygulamalarına işverenlerin direnç gösterebildiği, ancak bu uygulamaların endüstriyel demokrasi amacına ulaşmaya yardımcı olması nedeniyle, çoğu ülkede uzun yıllardan beri kullanılmakta olduğu belirtilmektedir.

## 2.2. İşçilerin Yönetime Katılmasına Yönelik Uygulamalar

İşçilerin yönetime katılmasının en önemli biçimi toplu pazarlık sürecidir. İş konseyleri, işçi direktörleri gibi katılım biçimleri ise özellikle Avrupa Birliği ile ilişkili olarak artış göstermektedir. Bu katılım biçimleri genellikle toplu pazarlık sürecinin konusu dışında olan endüstriyel demokrasi uygulamaları olarak değerlendirilmektedir (Richardson,2003,s.377). İngiltere, Yugoslavya, Batı Almanya, Polonya, Norveç, Cezayir ve Hindistan gibi farklı politik rejimlere sahip ve değişik ekonomik gelişmişlik düzeyindeki birçok ülke 1960 ve 1970'ler boyunca çeşitli yönetime katılma programları uygulamışlardır. Bunlardan en dikkat çekenleri İngiltere'de "müşterek danışma", Batı Almanya'da "birlikte yönetim", Yugoslavya'da "özyönetim" uygulamalarıdır ve bunlara kısaca değinilecektir.

İngiltere'de toplu pazarlığın yanı sıra yönetim ile işçiler arasında "müşterek danışma" popüler bir katılım biçimidir. Uygulama Birinci Dünya Savaşı sırasında kamu sektöründe Whitley komiteleri olarak adlandırılan iş konseylerinin çeşitli biçimlerinde, işçiler ve işverenler arasında verimlilik, ücretler ve çalışma ilişkileri hakkında bilgi alışverişi için acil tartışma alanları olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonra bu danışma konseyleri özel sektöre yayılmıştır. Müşterek danışma uygulamalarında, işçi ve işverenlerin ilişkilerinde işçilere bazı konularda danışıldığı, fakat yönetimin karar verme hakkı olduğu açık bir asimetri bulunmaktadır (Bar-Haim,2002,s.57-58).

İngiltere'de son zamanlarda Avrupa Birliği direktiflerinin etkisi ile iş konseylerinde artış görülmekteyse de, bireye odaklanmış doğrudan katılım yöntemleri de yaygınlaşmaktadır (Poole, Lansbury,Wailes, 2001, s.512).

Alman "birlikte yönetim" sistemi işletme düzeyinde işçi temsilinde kurumsal iki yola dayalıdır: Fabrika ve işletme düzeyinde iş konseyleri ile işletmenin denetim kurulunda işçi temsili. Alman işletme hukuku bu ikili sistemi desteklemektedir: Üst düzey yöneticilerin sorumlu oldukları denetim kurulu ve üst düzey yöneticilerden oluşan yönetim kurulu. Denetim kurulunun gücü, üst yönetimi tayin etme ve görevden alma, onların maaşlarını belirleme ve işletmenin genel politikası hakkında tavsiye vermeyi içermektedir. Bu sayede işçiler dolaylı olarak işletmenin genel yönetimi konusunda söz sahibi olmaktadır. İş konseyleri, beşten fazla işçisi olan tüm işletmelerde kurulmakta ve denetim kurullarından daha fazla etki potansiyeli bulunmaktadır. İş konseylerinin çalışma barışını sürdürme yükümlülükleri var olmakla birlikte, ekonomik konular hakkında danışma ve enformasyon alma hakları, seçme ve eğitim gibi insan kaynakları konuları ile sosyal konularda birlikte yönetim hakları bulunmakta ve ayrıca işe alma, işten çıkarma gibi belirli konularda veto hakları mevcuttur. Almanya'da mevcut ikili yapıyı tamamlayan işyeri seviyesinde işçilerin katılımını sağlayan üçüncü bir yapı olarak doğrudan katılım da yaygınlaşmaktadır (Poole, Lansbury, Wailes, 2001, s.506).

Özyönetim sistemi, eski Yugoslavya'da İkinci Dünya Savaşından sonra, savaş sırasında ekonomiyi işletmek için oluşturulan komiteler ve iş konseyleri etrafında oluşturulmuştur. Özyönetimin temel fikri, sorumlulukların ve otoritenin işçilere aktarılması ve devletin merkezi kontrol ve planlama uygulamasıdır. Bu sistemde katılım, doğrudan katılım ile tartışma ve karar alma

süreçlerinin bir parçası olabilecek bütün çalışanların yer aldığı toplantılara bireysel katılım şekillerinde bütün çalışanların oy hakkının bulunduğu referandum ile doğrudan ya da iş konseyleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşir. İş konseyleri işletmedeki en yüksek otoriteyi temsil eder. (Bar-Haim,2005,s.65)

Endüstri ilişkileri açısından değerlendirildiğinde işçilerin yönetime katılımı çoğulcu niteliğe sahip koşullarda geçerli olmaktadır. Fox çoğulculuğu, karşılıklı çıkarların iki taraftan birinin diğerine zarar vermeme prensibine dayalı olduğu ve karşılıklı ödünler vererek uzlaşmaya varılan pazarlıklar aracılığıyla dengede tutulduğu ve bunun da hem yasal hem de cazip bulunduğu bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (aktaran Richardson, 2003, s.382). Bu anlamda işçilerin yönetime katılımı ile ilgili uygulamalar çoğulcu koşulları yansıtmaktadır. Yönetime katılma uygulamaları işçi ve işveren arasında denge sağlanmasını hedeflemekte ve en önemli uygulamalarından biri toplu pazarlık kurumu olarak anlaşılmaktadır. Toplu pazarlık, devlet tarafından düzenlenen kurallara uygun olarak işlemekte ve tarafların birbirlerine ödünler vererek uzlaşmaya varmalarını sağlamaktadır.

İşçilerin yönetime katılmasını temelde üç taraf teşvik etmektedir. Yönetime katılma devlet, devlet-ötesi düzeyde Avrupa Birliği ve daha genel olarak işçi sendikalarının faaliyetleri ve işgücünün yönlendirmesi aracılığıyla desteklenmektedir. Bazı durumlarda istisnai olarak işçilerin yönetime katılımı ile ilgili uygulamaları işverenlerin de oluşturduğu görülmektedir. Ancak genel eğilim devlet ve sendikalara işaret etmektedir.

Gerçekten işçilerin yönetime katılmasının en önemli destekçisi devletlerdir. Devlet için işçilerin yönetime katılımı, işveren karşısında zayıf durumda olan işçi-

lerin korunması ve bunun yanında endüstri ile ilgili sorunların çözümünde fayda sağlaması nedeniyle desteklenmektedir. Ayrıca işçilerin yönetime katılımı ülke için demokrasinin işlemlerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle devletler işçileri için yönetime katılmayı yasal bir hak olarak sağlamaktadır. Örneğin birçok Avrupa ülkesinde iş konseyleri yasa ile kurulmuştur. Ayrıca işçilerin şirket kurullarında temsil edilmesi Almanya, İsveç, Danimarka, Norveç, Avusturya, Lüksemburg, Hindistan ve Hollanda'da yasal olarak sağlanmıştır (Bar-Haim, 2002, s.22 ve 25).

Avrupa Birliğinin, işçilerin yönetime katılımı için önemli çabaları bulunmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinin pek çoğunda endüstri ilişkileri sisteminin en temel özelliği olan dolaylı katılım konusunda AB ülkeleri arasında bir uyum sağlamak ve özellikle "İş Konseyleri" gibi temsili mekanizmalar için bir sistem oluşturmak amacıyla birçok girişimde bulunulmuş ve kararlar alınmıştır. Bu düzenlemelerin başlıcaları şöyledir: 1972 yılında kabul edilen 5. direktif, 1980 tarihli Vredeling direktifi, 1994 yılında kabul edilen Avrupa İşyerleri Konseyleri direktifi, Avrupa İşletme Statüsü direktifi, 2005 yılında yürürlüğe giren (2002/14/EC) Bilgi ve Danışma direktifidir (Kağnicioğlu, 2005,s.276-277).

İşçilerin yönetime katılmasını destekleyen taraflardan birisi de sendikalardır. Sendikalar, toplumsal yapısı belli bir gelişmişlik seviyesini yakalamış ülkelerde, önemli faaliyet alanına sahiptir. Gerçekten yönetime katılma, işçi ve işveren konfederasyonlarının, yani merkez ve üst kuruluşlarının güçlü, otoritelerinin tartışılmadığı ve kararlarına uymanın moral bir borç sayıldığı ülkelerde ulusal düzeylerde yapılan müzakere ve anlaşmalar çerçevesi içinde doğmuş ve gelişmiştir. Örneğin, İskandinav ülkelerinde böyledir (Talas,1997,s.527).

İşverenlerin veya yönetimin, işçilerin yönetime katılımını istisnai durumlarda teşvik ettiğini belirtmiştik. Ramsay (1977), yöneticilerin işçilerin yönetime katılımına olan ilgilerini devreler halinde açıklamaktadır. Devreler, emek ile yönetim arasındaki güç dengesinin sonucudur. Yöneticiler, işgücü piyasasının güçlü olması veya yüksek derecede endüstriyel huzursuzluk bulunması sonucunda emeğin gücünün arttığı zamanlarda yönetime katılma programlarına yönelmektedir. Bu koşullar geçtiğinde ise yönetime katılma programlarına olan ilgileri kaybolmaktadır. Bundan dolayı katılma yönetim için işlevsel bir rol oynamaktadır. Yönetim otoritesini tehdit edebilecek işçilerin, işgücü piyasası gücünün arttığı koşullarda, onları kontrol etmek için kullanıldığını ileri sürmektedir (s.481). Günümüzde ise işverenlerin yönetime katılma uygulamalarından daha değişik uygulamalara da yöneldikleri görülmektedir. İşçi katılımı adı verilen bu yeni uygulamalar sayesinde hem işçiler kontrol altında tutulabilmekte hem de verimlilikleri artmaktadır. Ayrıca işverenler endüstriyel demokrasinin sağlanmasına katkıda bulduklarını ileri sürmektedir.

### 3. İŞÇİ KATILIMI

İşçi katılımı (employee involvement), endüstriyel demokrasi literatüründe işçilerin yönetime katılmasından sonra gelen döneme işaret etmektedir. Ancak işçi katılımı kendisinden önceki yaklaşımdan amaç, yöntem ve sonuç açısından farklılaşmıştır. İşçilerin yönetime katılımı, yönetimi yani kontrolü paylaşma içeriği taşıırken, işçi katılımı yönetime katılmanın daha yumuşak biçimi olarak görülebilir. Bununla birlikte, işçi katılımı tamamen işçilerin yönetime katılmasının yerine geçmemiştir ve iki yaklaşımın bir arada uygulandığı durumlara sıkça rastlanmaktadır.

#### 3.1. Tanım

İşçi katılımı, yönetim çevreleri ile serbest piyasa tarafları tarafından yayılan ve işçileri kendilerini ilgilendiren uygun karar alma süreçlerine katılarak etkileme olanağı ile destekleyen uygulamalar ve politikalara işaret etmektedir (Hyman,Mason,1995,s.21). Öncelikle işçi katılımı uygulamalarının yönetim veya işverenler tarafından getirildiği ve yönlendirildiği anlaşılmaktadır. Bundan dolayı işçilerin karar alma süreçlerine katılmasının sadece işverenin uygun gördüğü, kendilerini ilgilendiren konular ile sınırlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bazı tanımlarda işçi katılımının neden uygun konularla sınırlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin İngiliz Sanayiciler Konfederasyonuna göre işçi katılımı, bir örgütteki tüm işçilerin en yüksek katkı, destek ve anlayışı ile amaçlara bağlılıklarını sağlamak üzere tasarlanmış süreçlerdir (Lewis, Thornhill,Saunders,2003,s.249). Görüldüğü üzere işçi katılımı, sadece işçilerin performanslarını arttıracak konular ile sınırlı sayılmaktadır. Aslında işçilerden yani insan kaynağından en iyi şekilde yararlanma hedeflenmektedir. Çeşitli çalışmalarda işçi katılımı uygulamaları, insan kaynakları yönetiminin yumuşak bir türü olarak da adlandırılmaktadır.

İşçi katılımı konusunun öncülerinden Lawler, işçilerin beceriler ve kaynaklarla donatıldığı, kararlardan haberdar edildiği ve kararları etkin uygulayabildiği örgütler oluşturulması gerektiğini ileri sürmektedir. Etkili işçi katılımı programları, iş ile ilgili bilgileri ve gücü yayan, özendirici ödüller sağlayan ve işçilerin karar almaları için gerekli bilgi ve becerileri destekleyen işletme uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. İşçilerin katılım hissetmeleri için, işlerinin kontrolde olduğunu hissetmeleri, performansları ile ilgili doğru geribildirim almaları ve performansları için ödüllendirilmelerini ileri sürmektedir. İşçi katılımı kuramcılarını düşük kademelerdeki işçi-



lerin işlerini yerine getirmeleri ile ilişkili kararlar verme ve işletmeye bütün olarak katılma olanaklarının bulunması gerektiğini belirtmektedir (Benson, Lawler, 2005, s.154).

Başka bir tanımda ise, işçilerin örgütsel kararlara artan katılımı aracılığıyla örgüt performansını geliştirmeyi amaçlayan, sıklıkla çalışma yaşamı kalitesi, kalite çemberleri ve işgücü yönetim katılımlı takımlar ile eş anlamlı olduğu belirtilen bir işyeri programı olarak açıklanmaktadır (Roberts, 1994, s.206). İşçi katılımı programlarının aslında örgütsel performansı arttırmayı amaçladığı ve boyut olarak işyeri ile sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Tanımda çalışma yaşamı kalitesi, kalite çemberleri gibi bazı işçi katılımı uygulamalarından da bahsedilmektedir. Bunların yanında daha birçok işçi katılımı uygulaması mevcut bulunmaktadır.

### 3.2. İşçi Katılımı Uygulamaları

İşçi katılımı uygulamaları 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında kalite çemberleri ve çalışma yaşamının kalitesi programları ile başlamıştır. 1980 ve 1990'lar boyunca toplam kalite yönetimi, sürekli kalite geliştirme ve diğer takım çalışması biçimleri ile artmıştır. Cotton (1993) işçi katılımı üzerine yaptığı geniş araştırma sonucunda, kapsamlı biçimde bu uygulamaları açıklayarak, çalışma yaşamı programları, kalite çemberleri, kazanç paylaşımı planları, temsili katılım, iş zenginleştirme, çalışma takımları ve işçi mülkiyetini işçi katılımı uygulamaları olarak saymaktadır. Bununla birlikte, güçlü işçi katılımı (otonom çalışma takımları, kazanç paylaşımı), orta dereceli işçi katılımı (çalışma yaşamı kalitesi, iş zenginleştirme, çalışma takımları ve işçi mülkiyeti) ve zayıf işçi katılımı uygulamaları (kalite çemberleri, temsili katılım) olarak bir ayırım yapmaktadır. İşçi katılımı uygulamaları formel örgüte paralel uygulandığı için genellikle "paralel katılım" olarak adlandırılmaktadır (aktaran Bar-Haim, 2005, s72).

İşçi katılımı uygulamaları genel olarak iletişim katılımı, görev-odaklı iletişim katılımı, finansal katılım ve katılımcı yönetim olarak ele alınmaktadır (Tablo1). İletişim katılımı yönetimden alt kademelere doğru bilgi verme amaçlı ve alt kademelerden yönetime doğru sorun çözme amaçlı uygulamalardır. Aşağıya doğru bilgi verme işletmenin finansal durumu veya yönetimin gerçekleştirme istediği yenilikler ile ilgili yapılmaktadır. Yukarıya doğru iletişim örgütte fikir miktarını geliştirme, işyerinde işbirlikçi ilişkileri geliştirme ve değişimi haklı gösterme amaçları taşımaktadır (Marchington, 1995, s.283).

Danışma, işçilerin temsilcileri aracılığıyla karar verme sürecinde yer almalarına olanak sağlamaktadır. Yönetimin danışma biçimini teşvik etmesinin amaçlarından biri, danışmayı resmi müzakerenin alternatifini olarak görmesidir. Ortak danışma uygulamalarının bazı işletmelerde yönetim tarafından sendikalaşmayı önlemek üzere kullanıldığı da belirtilmektedir (Armstrong, 1999, s.743). Danışma biçimi, yönetime katılma içinde de geçmekte ve iki danışma biçiminin temel farklılığı işçi katılımı açısından danışmanın genellikle bireysel boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır.

Görev katılımı ve iş tasarımı süreçleri, işçilerin yerine getirdikleri görevlerin çeşitleri ve içeriklerinin genişletilmesi anlamına gelmektedir. İş tasarımları yaklaşımları, aynı kademede yerine getirilen görevlerin niceliğinin genişletilmesi olarak yatay iş tasarımları, üst görevler için daha fazla sorumluluk alma ile iş zenginleştirme ve kendini yöneten takımlar olarak açıklanmaktadır (Armstrong, 1999, s.743). Burada özellikle, işçinin yerine getirdiği görevinde karar verme süreci ile ilgili kazanımları olduğu anlaşılmaktadır. Yönetimin amacı, işçilere görevi ile ilgili konularda karar verme yetkisi verip, verimlilik artışı sağlamaktır.

Finansal katılım, işçilerin çalıştıkları işletmeden doğrudan pay aldıkları işçi mülkiyet paylaşımı ve gelir faz-

Tablo 1: İşçi Katılımı Kategorileri ve Uygulamaları

Ana İşçi Katılımı Kategorileri	Örnek Uygulamalar	Yönetimin Gereçesi
İletişim katılımı: enformasyon sağlama/ aşağıya doğru iletişim	Takım bilgilendirmesi; diğer bilgilendirme grupları; işçileri hedefleyen şirket gazeteleri, dergileri ve raporlar; videolar; e-posta; kayıt edilmiş telefon bilgilendirmeleri	Enformasyon ihtiyacını karşılamak; mesajları standartlaştırmak; eğitici olma
İletişim katılımı: sorun çözme katılımı ve yukarıya doğru, iki yönlü iletişim	Geribildirim yapan bilgilendirme grupları ve yönetsel tepki döngüleri; kalite çemberleri; kalite eylem takımları; kalite geliştirme takımları; öneri planları; işçi anketleri	İşçilerin tecrübe ve yeteneklerini açık olarak kullanma; işbirliği ile görüş elde etme
İletişim katılımı: danışma	Ortak danışma komiteleri; çalışma grupları; personel forumları	Enformasyon sağlama ve tepkileri sınama
İş ve örgüt seviyesinde görev katılımı	İşlerin yeniden tasarlanması: iş genişletme ve iş zenginleştirme. İşin yeniden örgütlenmesi: takım çalışması, yarı otonom çalışma grupları; güçlendirme	Yeniden eğitici; yüksek seviyede güdüleme ve doyum sağlama; güçlendirme
Finansal katılım	İşçi mülkiyet paylaşım planları; kar ilişkili ücret; performans ilişkili ücret; prim planları	Yeniden eğitici; ödül sağlama ve çabayı teşvik etme
Yönetim eylemleri ve liderlik tarzı	Katılımcı yönetim tarzı; görünür, ulaşılabilir ve enformel olma; güvenilirlik yaratma; eylemlerin anahtar mesajlar ile aynı çizgide olması	Destek sağlama; güven ile olumlu çalışma ilişkilerini destekleme; engelleri azaltma

Kaynak: Lewis, Thornhill, Saunders, 2003, s.262.

lasından nakit prim ile desteklendikleri kâr paylaşımı olmak üzere iki temel biçimde gerçekleşmektedir. Bu programlar genellikle ödüllendirme boyutuyla değerlendirilirken, araştırmalar bağlılık ve onunla ilişkili tutumsal etkilere işaret etmektedir (Ramsay,1996,s.243). Finansal katılım amaç açısından, işçilerin örgütün karar verme süreçlerini etkilemesini içermemektedir. Gerçekten finansal paylaşım ile karar verme paylaşımının birbiri ile bağlantısı bulunmamaktadır.

İşçi katılımının sağlanmasında en önemli rol yöneticiye düşmektedir. Yönetim stilleri, ast-üst ilişkilerinin ve iş ortamından hoşnutluğun en önemli belirleyicilerinden biridir. Yöneticilerin işçileri yetersiz ve tek yönlü bilgilendirmesi, işçilerin kendilerini kandırılmış, özgürlüklerinde kısıtlanmış hissetmelerine neden olmakta, onların kişiliklerini zedelemektedir (Tınar,1996,s.45).

Bu nedenle yönetimin işçilerle ilişkisinde güven sağlayıcı koşullara dikkat etmesi gerekmektedir. Örneğin yönetici yardım etmeye hazır ve ulaşılabilir olmalı, adanetli davranmalı ve tutarlı olmalıdır. Nitekim Akgeyik (2000), katılımcı yönetim açısından liderliğin önemine değinmektedir. Liderlik özellikle dönüştürücü liderlik, güven oluşturur, yardım eder ama yargılamaz. Çabaları, çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde, performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına yöneliktir (s.633).

İşçi katılımı uygulamaları incelendiğinde çoğunun yönetim ve işçiler arasında tek yönlü iletişimin ötesine geçmediği anlaşılmaktadır. İletişim uygulamalarında yönetim işçilere mesajlar vermekte, böylece onları yönlendirmeyi ve kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır. Benzer düşünce finansal katılım açısından da ge-

çerli görülebilir, çünkü finansal katılım da işçilerin refah düzeyinin düşürülmesi yerine işletmenin finansal hedefleri ile ilişki kurulması gözetilmektedir. Literatürde işçi katılımı uygulamalarının amaçlarına ayrıntılı olarak değinilmiştir.

### 3.3. İşçi Katılımı Uygulamalarının Amaçları

İşverenler veya yöneticiler işçi katılımı programları uygulayarak birçok farklı amaca ulaşmaya çalışmaktadır. Uygulamalar sonucunda elde edilmek istenen en temel amaç, işçilerin bağlılıklarının sağlanmasıdır. Burada sadece yönetimin amaçlarından söz edilmesinin nedeni, daha önce değindiğimiz gibi, işçi katılımı uygulamalarını yönetimin yönlendirmesidir.

Ramsay (1996), işçi katılımının amaçlarını ayrıntılı olarak sınıflandırmıştır. Buna göre tutumlar ile ilgili amaçlar morali yükseltmek, yönetime desteği arttırmak olarak belirtilmektedir. İşletme ile ilgili farkındalık sağlama amaçları daha iyi bilgilendirme sağlayarak dedikodu ve söylentilerin önlenmesi, yönetimin eylemleri hakkında daha fazla bilgi verilmesi ve yönetim eylemlerine karşı çıkmanın azaltılmasıdır. Güdüleme amaçlarını ise pasif, aktif ve kişisel olarak ayırarak sıralamaktadır. Pasif amaçlar iş ile ilgili değişimleri kabul etmeyi sağlamaya yöneliktir. Aktif güdüleme ile kalitenin artırılması, hataların azaltılması gibi hedefler amaçlanmaktadır. Kişisel amaçlar ise personel gelişiminin sağlanması, iş doyumunun artmasıdır (s.226).

İşçiler ile ilgili görülebilecek amaçları ise, işçi etkisi ve sahiplik altında değerlendirmektedir. Özellikle iş üzerindeki kontrolün artması, önerilerin alınması ve uygulanması, işçilerin işletme üzerindeki etkilerinin artması ve işletmede işçi sahipliği yaratılması hedeflenmektedir. Bu noktada işletme performansı ile işçilerin bağlılığını arttırmak finansal katılım ile sağlanmaya çalışılmaktadır (Ramsay, s.226).

İşçi katılımı uygulamalarının işçi etkisi ve sahiplik amaçları nedeniyle sağlık üzerinde etkili olabileceği belirtilmektedir. İşçilerin sağlık ile ilgili kazançları işçi katılımı uygulamalarında doğrudan amaçlanmamakta, ancak katılım uygulamalarının sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda işçi katılımı uygulamalarının amaçlarından biri sağlık ile ilgili görülmelidir. Mackie vd. (2001), yönetim uygulamaları ile işçilerin ruh sağlıkları arasındaki ilişkiyi araştıran bir model ileri sürmüştür. Modelde işçi katılımı uygulamalarına maruz kalma düzeyinin stres, tutarlılık duygusu ve depresyon üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Sonuçlar, işçilerin katılım uygulamalarına maruz kalmalarının artmasının algılanan iş stresi ve tutarlılık duygusu aracılığıyla dolaylı olarak düşük depresyon düzeyleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir (s.1065). İşçi katılımı uygulamaları, işçiler için iş üzerinde kontrolün artmasını sağlamakta ve bu sayede iş ile ilgili belirsizlik azalmakta dolayısıyla stres düzeyinin düştüğü anlaşılmaktadır.

İşçi katılımı amaçlarından en tartışılmalı işçi sendikaları ile ilgili görülmektedir. Ramsay (1996) işçi katılımının işçi sendikalarına yönelik amaçlarını sendikaya karşı ve sendika ile birlikte olan amaçlar olarak değerlendirmektedir. Buna göre, işverenler işçi katılımı uygulamaları ile işçilerin işçi sendikası etkisine karşı kalplerini kazanmaya çalışmaktadır. Bunun için sendika kanalı dışında ödül ve yardım ihtiyaçları ile temsil ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Böylece sendika ilişkisini ve etkisini sınırlandırarak, sendikayı işletmeden uzak tutmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan işçi katılımı işverenlerin sendikalar ile birlikte hareket etmelerini sağlama amacıyla olabilir. Örneğin sendika işbirliğinin sağlanması, sendikalarından tavsiyeler alınması, sendika isteklerinin kısıtlanması amaçlanabilmektedir. Son olarak, yerel sendika temsilcileri üzerinde yönetim etkisi sağlayarak mikro korporatist yapı oluşturmak hedeflenebilir (s.226). İşçi katılımının sendikalar ile birlikte hareket etme amaçla-

Tablo 2: İşçilerin Yönetime Katılması ve İşçi Katılımının Boyutları

İşçilerin Yönetime Katılması	İşçi Katılımı
İşçi sendikaları ile müdahaleci devlet ve Avrupa Birliği düzenlemeleri aracılığıyla teşvik edilmektedir	Gönüllülüğe dayalı işveren, yönetim ilgisi tarafından teşvik edilmekte, serbest piyasa düşüncesini savunan devletler desteklemektedir
Çoğulcu ve hak odaklıdır	Bütüncül ve işletme merkezlidir
Kolektivist özelliktedir	Bireysel özelliktedir
İşçi sendikası üyesi olabilecek işçi temsilcileri aracılığıyla temsil elde etme eğilimindedir	İşçi bağlılığını ve istihdam edildiği örgüte desteğini sağlama eğilimindedir
İşçilerin çoğu için dolaylı katılım aracıdır	Birçok durumda dolaylı işçi forumları atlanarak doğrudan işçilere odaklanmıştır
Operasyonel ve stratejik etki elde etme amacıyla güç merkezlidir	Görev merkezlidir ve iletişim ve/veya finansal katılım sağlamaya odaklanmıştır

Kaynak: Lewis, Thornhill, Saunders, 2003, s.259.

rının bazılarının sendikaları da kontrol altında tutmayı sağladığı görülmektedir. Sendikalaşma ile işçi katılımı programları arasındaki ilişkiye endüstriyel demokrasi açısından değerlendirme kısmında ayrıntılı olarak değinilecektir.

#### 4. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ AÇISINDAN İŞÇİ KATILIMI

##### 4.1. İşçi Katılımının İşçilerin Yönetime Katılması ile Karşılaştırılması

İşçi katılımı, 1980'lerde ortaya çıkan ve uygulamacılar ile akademisyenler için göreceli olarak yeni bir kavramdır. İşverenlerin bir ölçüde devlet ve işveren örgütleri desteği ile yönettikleri, personel için katılımcı yollar bulma teşebbüslerini göstermektedir. Bu yollar önem açısından işçilerin yönetime katılması ve endüstriyel demokrasi gibi daha önceki biçimlerin yerine geçmektedir (Marchington, 1995, s.282). Bu durumda işçilerin yönetime katılması ile işçi katılımı arasındaki farklar açıklanarak, endüstriyel demokrasi açısından değeri-

lendirmeler yapılmalıdır. Tablo 2'de işçilerin yönetime katılması ile işçi katılımı karşılaştırılmaktadır.

İşçi katılımı uygulamaları yönetim veya işverenler tarafından yönlendirilmektedir. İşçilerin katılıp katılmaması kararı, işçi katılımının içeriğinin nasıl olacağını tanımlama ve kısıtlama ile işleyiş istihdam ilişkisinin bireyselleşmesini arttırmaya yönlendirebilecek olan yönetimin elindedir. Yasal bir temel yerine gönüllü bir temele, daha çok yönetimin takdir yetkisine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır (Marchington, 1995, s.282). Bu durumda işçi katılımının işçiler için bir hak olması az rastlanan bir durum olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca işçi katılımı uygulamalarının çoğunun yapısı itibarıyla, işçiler için hak olmasına gerek duyulmamaktadır.

İşçi katılımı temelde yönetim tarafından teşvik edilmekte iken, neo-liberal politikalar izleyen bazı devletlerin de işçi katılımı uygulamalarını destekledikleri görülmektedir. Bu bağlamda Avustralya'daki durum örnek olarak verilebilir. 1980'lerin başında devlet katılımcı uygulamaları aktif olarak desteklemiştir. Bu destek, birkaç

mekanizma aracılığıyla sağlanmıştı: 1986 yılında örnek olaylardan yapılan bir derleme yayınlanmıştır, danışmayı destekleyen yasal hükümler getirilmiş ve katılım için tedbirleri içeren endüstri ve işyeri reformları yapılmıştır (Brown vd., 2007, s.260).

Diğer yandan endüstriyel demokrasi, işçilerin vatan- daş olarak haklarından söz eden politik demokrasi ile aynı doğrultuda, “işlerinde karar verme sürecine katılma fırsatı bulunmalı” noktasından hareket etmektedir. Genellikle işçi/sendika temsilcileri üzerinden, Kıta Avrupa’sında ise işçi temsilciliği ile çalışma konseyleri aracılığıyla gerçekleştirilen işçiler ve işverenler arasında güç paylaşımının açık bir biçimidir. İşçi katılımı, yöneticilerin işçilerin katılımından fayda sağlanacağı varsayımından başlamakta iken, endüstriyel demokrasi otorite üzerinde kontrol hakkı bulunmasından kaynaklanmaktadır. İşçi katılımı, yönetsel ve bütüncül temelleri ile paylaşılan çıkarlar doğası nedeniyle insan kaynakları yönetimine uymaktadır (Marchington,1995,s.282).

İnsan kaynakları yönetiminin bütüncül yaklaşımı, işletmede çıkarların tekliği ve birliği düşüncesine dayanmaktadır. Bir başka deyişle, işletme düzeyinde farklı çıkarlar olsa bile, bunların çatışmaya yol açmadan uzlaştırılması ve ortak çıkarların geliştirilebilmesi olasıdır (Erdut,2002,s.99). Buradan anlaşılacağı üzere, işçilerin yönetime katılımı güç paylaşımı aracılığıyla uzlaşmayı sağlarken, işçi katılımı güç paylaşımı olmaksızın yönetim ve işverenlerin isteklerini kabul ettirmeye yöneliktir. Ayrıca yönetime katılmanın çoğulcu yapısından kaynaklanan geniş alanı, işçi katılımında işletme merkezli bir yapıya dönüşmüştür.

İşçilerin yönetime katılımı ve işçi katılımı uygulamalarında işçilere bilgi verilmesi amaçları açısından farklılaşmaktadır. Örneğin, bilgi sağlanması işçilerin yönetime katılma uygulamaları açısından güç paylaşımının bir önkoşuludur. İşçi katılımı açısından ise, bilgi sağlama

hem bilgi işçilerinin gerek duydukları verileri sağlamak, hem de işçilerin yönetimin ulaşmak istediği amaçları benimsemelerini gösteren tutumları değerlendirmenin aracıdır (Lewis,Thornhill, Saunders, 2003, s.263). Daha önce belirtildiği gibi, işçi katılımı genellikle yönetimin tek yönlü iletişim süreçlerine işaret etmektedir.

İşçilerin yönetime katılımı, genellikle işçilerin temsilcileri aracılığıyla gerçekleşir ve bu sayede işçiler açısından, sorunlar ve isteklerin dile getirilmesinde kimliksizleşme durumu sağlanmaktadır. Böylece dolaylı katılım, kolektif bir sürece işaret etmektedir. İşçi katılımında ise dolaylı katılma yerine doğrudan katılma yani doğrudan işçiye odaklanılma durumu karşımıza çıkmaktadır. İşçi katılımı uygulamalarının temel amacı, işçi bağlılığının sağlanmasıdır. Bu açıdan bakıldığında işçi katılımı, yöneticiler ile astları arasında, yönetimin beyin yıkama, eğitim, örgütsel politikalar, sosyal baskı veya diğer araçlar yardımıyla, herkesi ilgilendiren kararlara astların katılımını sağlayan enformel düzenlemelerdir (Bass, Shackleton,1979, s.397).

Gerçekten işçi katılımı iletişim uygulamaları incelendiğinde, örneğin yukarıdan aşağıya iletişim işçilere işletme ile ilgili bilgiler vererek, onları yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Aşağıdan yukarı iletişim ile işgücünün tecrübe ve yeteneklerinden faydalanılmaya çalışılmaktadır. Başka bir uygulama olan finansal katılım, işçilere maddi imkân sağlamanın yanı sıra, işçileri tutumsal açıdan etkilemeyi amaçlamaktadır. Bu sayede işgücünden yüksek düzeyde faydalanma, kontrol altında tutma ve isteklerini kolayca yerine getirmeyi beklemektedir.

Bu açıdan bakıldığında yönetime katılma ve işçi katılımı, yapısal ve davranışsal boyutlu olarak değerlendirilebilir. İşçilerin yönetime katılımı yapısal bir özellik göstermektedir. Yapısal yaklaşım, endüstriyel demokrasi prensiplerinde örgütlenmiş ve doğrudan veya dolaylı katılım sağlayarak, karar verme sürecinde eşitliği sağ-

lamaya çalışmaktadır. İşçi katılımı ise, davranışsal yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Çünkü işçi katılımı genellikle karar verme sürecinde yüz yüze, işyerinde karar verme sürecinde enformel paylaşımına işaret etmektedir (Bass, Shackleton, 1979, s.397).

İşçilerin yönetime katılması, karar verme sürecini etkilemeleri örgüt ile ilgili birçok konu için mümkündür. Örneğin Alman "birlikte yönetim" sisteminde iş konseyleri işten çıkarma kararlarını veto edebilmektedir. Diğer yandan işçi katılımı uygulamalarına bakıldığında, işçilerin kararlara etki edebildikleri konuların genellikle görevleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Görevleri dışında örneğin stratejik örgüt kararlarına etki etmelerini sağlayan işçi katılımı uygulamasına az rastlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işçi katılımı uygulamaları, kısmi katılım özelliği göstermektedir.

Bass ve Shackleton (1979), endüstriyel demokrasi ile işçi katılımı arasında üç ilişki biçimi olabileceğini ileri sürmektedir. İlk olarak, endüstriyel demokrasi ve işçi katılımı arasında birbirini ikame edici bir ilişki olabileceğini belirtmektedir. Buna göre biri varsa diğerine ihtiyaç yoktur. Endüstriyel demokrasi uygulamalarında işçiler seçtikleri temsilcileri aracılığıyla işletmedeki politika değişimlerini oylayabilmektedir. Bu noktada işçi katılımı işletme ile ilgili daha alt düzey konular ile ilgilidir. Ayrıca endüstriyel demokrasi uygulamalarına alt ve orta kademe yöneticiler katılmamaktadır. Bu nedenlerle işçi katılımı ve endüstriyel demokrasi birbirlerinin yerini alabilecek özellikler göstermemektedir (s.399).

İkinci olarak endüstriyel demokrasi ile işçi katılımı uygulamaları arasında tamamlayıcı bir ilişki olabileceğini ileri sürmektedirler. Her yaklaşım diğerini güçlendirici bir etki yapabilmektedir. Demokrasi, yüz yüze çalışma grubunda uygulandığı gibi konseylere temsilci seçiminde de uygulanmaktadır. İşçiler endüstriyel demokrasi uygulamalarında yer alırken, yönetim ve işçi ilişkileri ge-

leneksel ve otoriter yapıda ise, karar verme süreçlerinde gerçek bir sahiplik hissetmeyebilmektedir. Bu durumda işçi katılımı uygulamaları ile destek verilmesi önerilebilir. Üçüncü olarak ise, endüstriyel demokrasi ve işçi katılımı uygulamalarından birinin veya her ikisinin etkili olabileceği konulardan söz etmektedirler. Örneğin iş doyumunu konusunda işçi katılımı uygulamaları daha etkili iken, endüstriyel demokrasi uygulamaları etkili değildir. Ücretler ve sosyal yardımlar konusunda ise, tam tersi durum söz konusudur. Endüstriyel demokrasi uygulamaları etkili, işçi katılımı uygulamaları etkili değildir. İş güvencesi konusunda ise her iki yaklaşımın etkili olduğunu ileri sürmektedirler (Bass, Shackleton, 1979, s.399 ve 401).

Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere, endüstriyel demokrasi ve işçi katılımı uygulamaları birbirlerinin yerine kullanılmamakta, tam tersine birlikte kullanılarak güçlendirici etki yaratabilmektedir. Gerçekten farklı amaç, yöntem ve sonuçları olan bu uygulamaların tarihsel süreçte birbirlerinin yerine geçtiği söylenmekle birlikte, bu durum işlevleri açısından geçerli değildir. Nitekim endüstriyel demokrasi ile işçi katılımı arasındaki güçlendirici etki açısından, sendikaları işletmeden uzak tutmayı amaçlayabildiği belirtilen işçi katılımı çelişkili görülebilir. Bu nedenle endüstriyel demokrasinin başlıca kurumları olan sendikalar açısından işçi katılımı uygulamalarının etkisi aşağıda açıklanacaktır.

#### 4.2. İşçi Sendikaları Açısından Etkileri

Bazı araştırmacılar işçi katılımı programlarının verimliliği arttırmanın yanında, işçilerin sendikalaşmalarını önleme amacı taşıdığını ileri sürmektedir. Gerçekten işçi katılımı programları işçi sendikalarının güç kaybetmeye başladıkları bir dönemde yaygınlaşmaktadır. Bu görüşe göre, işverenler işçiler ile doğrudan iletişim kurma yolunu seçerek, işçi sendikalarına olan ihtiyacı ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bu konuda ileri sürülebilecek temel önerme, işçi katılımı programlarının iş

doyumunu arttırmasıdır. İş doyumundaki düşüklüğün işçileri sendika üyesi olmaya yönlendirebileceği belirtilmektedir. Nitekim Odewahn ve Petty (1980), sendika üyesi işçiler ile sendika üyesi olmayan işçileri iş doyumunu açısından karşılaştırmıştır. Sendikalı işçilerin iş ve ücret doyumunu düzeyleri, üye olmayanlardan daha düşük belirlenmiştir (s.153). İşçilerin iş doyumunu düzeylerinin yükselmesinin onları sendikalardan uzaklaştırabileceği anlaşılmaktadır. İşçi katılımı uygulamaları, işçiler için iş doyumunun artması sonucunu doğurmaktadır.

Literatür incelendiğinde işçi katılımı programlarına sendikaların verdikleri desteğin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Verma ve McKersie (1987), sendikalaşmış bir fabrikada işçilerin kalite çemberlerine katılımını araştırmıştır. Gönüllü olarak kalite çemberlerine katılan işçilerin sendika içinde daha az aktif, karar verme süreçlerine katılmak için daha istekli oldukları ile bu kişilerin grup ve gönüllü faaliyetlere ilgilerinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda kalite çemberi katılımcılarının sendikaya olan desteklerini azaltmaktan ziyade, kendilerini ifade etmek için yeni yollar arayan kişiler olarak görülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Ayrıca işçi katılımı programlarının işçilerin işletmeye ve amaçlarına olan özdeşleşmeyi arttırdığı anlaşılmıştır. Araştırma yapılan fabrikadaki kalite çemberi uygulamasına sendikanın katılımı yoktur. Sendika katılımının sağlanması durumunda işletme ile artan özdeşleşmenin yanı sıra, sendika ile özdeşleşmenin de olumlu etkilenebileceği belirtilmektedir (s.566).

Verma (1989), sendikanın desteklediği işçi katılımı programlarının işçiler üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda işçi katılımı programlarına işçi sendikasının katkısı sağlandığında sendika için olumsuz sonuçların ortaya çıkmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, işçi katılımı programları uygulama sürecinin sadece yönetime bırakılmamasını önermektedir (s.408). Yukarıda değinilen araştırmalar sonucunda

işçi katılımı programlarının sendika tarafından desteklendiği durumlarda, hem sendikaya hem de çalışılan kuruma olan bağlılığı yani ikili bağlılığı arttırabilecek potansiyele sahip olduğu anlaşılmaktadır.

İkili bağlılığa, endüstri ilişkilerinin işbirliği özelliği gösterdiği işletmelerde rastlanmaktadır. Bayazit (2008), DISK ve TÜRK-İŞ'e bağlı metal ve tekstil sendikalarına üye ve Bursa ve İstanbul'da 35 ayrı işyerinde çalışan 526 işçi üzerinde ikili bağlılık ile endüstri ilişkileri iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bulgular işbirliğine dayalı endüstri ilişkileri altında çalışan sendika üyelerinin hem sendikalarına hem de çalıştıkları işyerlerine bağlı olabileceklerini ortaya çıkarmıştır. Sendika ve işveren arasında düşmanca ilişkilerin olduğu yerlerde ise, işçiler sendikaları ve kurumları arasında bir seçim yapmaya zorlanmakta ve bağlılık sadece bir örgüte olmaktadır (s.53). İşçi sendikalarının işverenin uygulayacağı işçi katılımı programlarını desteklemesi, işbirliğine dayalı bir iklimi göstermekte ve ikili bağlılığı destekleyebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işçi katılımı uygulamalarının şekillendirilmesi ve yürütülmesi sürecinin de, demokratik biçimde yani işçi veya işçi temsilcilerinin de katılımıyla sağlanması gereklidir.

## SONUÇ

Endüstriyel demokrasi işçilerin yönetime katılımı ve işçi katılımı olarak iki dönemde değerlendirilmektedir. Önceleri işçilerin yönetime katılma uygulamaları yaygın iken, günümüzde işçi katılımı uygulamalarının da yaygınlaştığı belirtilmektedir. İlk dönem işçilerin temsilcileri aracılığıyla örgütteki hatta sektördeki kararları etkiledikleri, ikinci dönem de ise birey olarak doğrudan belirli kararlardan haberdar edildikleri anlaşılmaktadır. Ancak bilgilendirildikleri kararlar genellikle görevle ilgilidir. Çünkü işçi katılımı genellikle yönetimin işçilere işletme ile ilgili bazı konularda tek yönlü bilgi vermesi biçiminde gerçekleşmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işçi katılımını yönetime katılmanın devamı olarak değerlendirmek zorlaşmaktadır.

Ayrıca ilk dönemde katılma çoğulcu özellik taşımakta ve hak olarak işçilere tanınmakta iken, ikinci dönemde işçi katılımı bütüncül ve gönüllü özellik göstermektedir. Bunun yanında yönetim için işçi katılımının aslında, işçilerin beyinlerini yıkamayı ve böylece bağılıklarını sağlamayı hedeflediği belirtilmektedir. İşçilerin işçi sendikalarına yönelmelerinin engellenmesi ve sendikaların işletmeden uzak tutulmaya çalışılması amaçlanmaktadır. Ancak işçi katılımı sendikadan tavsiyeler alma, isteklerini dikkate alma, uygulamalara katılımlarını sağlama yollarıyla işbirliği amacıyla da kullanılabilir. İşçi katılımı programlarına işçi sendikalarının desteğinin sağlanmasının ikili bağılılığı güçlendirdiği anlaşılmıştır. İşçi katılımı davranışsal özellikte iken işçilerin yönetime katılması yapısal özellik göstermektedir. Bu nedenle işçilerin yönetime katılmaları bazı konularda işçi boyutunda tam anlamıyla etkili olamayabilmektedir. Örneğin yönetime katılma uygulamalarının işçiler açısından iş doyumunu artırma boyutunda yeterli olmadığı belirtilmelidir. İşçilerin yönetime katılma uygulamaları, işçiler için tam anlamıyla katılım duygusu yaratmayabilmektedir. Bu durumda doğrudan işçiye yönelik katılma biçimlerinin kullanılması yerinde olacaktır. Böylece işçi katılımı uygulamalarının yönetime katılmanın yerine geçmesinden çok birlikte kullanılması düşünülmelidir.

### Kaynaklar

- Akçaylı Nurhan, (1995), **Yönetime Katılma ve Özyönetim**. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Akgeyik Tekin, (2000), "Toplam Kalite Yönetimi, Katımlı Yönetim ve Transformasyonel Liderlik", **Prof.Dr. Nusret Ekin'e Armağan**. TÜHİS Yayın No:38.
- Armstrong Michael, (1999), "Involvement and participation", **Handbook of Human Resource Management Practice**. Vol:7, Kogan Page, London.
- Bar-Haim Aviad, (2002), **Participation programs in work organizations : past, present, and scenarios for the future**. Quorum Boks, London.
- Bass Bernard, Shackleton V, (1979), "Industrial democracy and participative management: A case for a synthesis", **The Academy of Management Review**. Vol:4(3), 393-404.
- Bayazit Mahmut, (2008), "Endüstri ilişkileri iklimi ve Sendika ve Kuruma Bağlılık", **1. Çalışma İlişkileri Kongresi**. Bildiriler Kitabı, Sakarya, 53-62.
- Benson George, Lawler Edward, (2005), "Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects", **Essentials of the New Workplace : A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices**. Ed. Holman David, Wall Toby D, Clegg, Chris W., John Wiley.
- Blyton Paul, Turnbull Peter (2004), **The Dynamics of Employee Relations**. MacMillan, New York.
- Brown Michelle, Geddes Lori, Heywood John, (2007), "The determinants of employee-involvement schemes: Private sector Australian evidence", **Economic and Industrial Democracy**. Vol:28(2), 259-291.
- Dereli Toker, (1998), "Endüstriyel Demokrasi", **Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi**. I.Cilt, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Emery F. E., Thorsrud Einar, (2003), **Form and Content in Industrial Democracy**. Routledge.
- Erdut Tijen, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**. TÜHİS Yayın No:40, Ankara.
- Güngör Yasemin (1998), "Yönetime Katılma", **Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi**. III.Cilt, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 528-531.
- Hyman Jeff, Mason Bob, (1995), **Managing Employee Involvement and Participation**. Sage.
- Kağnıcıoğlu Deniz, (2005), "Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan, Cilt: 55(1), 272-296.



- Kaler John, (1999), "Understanding participation", **Journal of Business Ethics**. Vol:21, 125-135.
- Lewis Philip, Thornhill Adrian, Saunders Mark, (2003), **Employee Relations: Understanding the employment relationship**. Pearson Education, Harlow.
- Mackie Kathleen, Holahan Carole, Gottlieb Nell, (2001), "Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility", **Human Relations**. Vol:54(8), 1065-1092.
- Marchington Mick, (1995), "Involvement and participation", **Human resource management: a critical text**. Ed. John Storey, Routledge.
- Marchington Mick, Wilkinson Adrian, (2000), "Direct participation", **Personnel management: a comprehensive guide to theory and practice**. Ed. Stephen Bach, Keith Sisson, Wiley-Blackwell.
- Müller-Jentsch Walter, (2008), "Industrial democracy: Historical development and current challenges", **Management Revue**. Vol:19(4), 260-273.
- Odehahn Charles A., Petty M. M., (1980), "A comparison of levels of job satisfaction, role stress, and personal competence between union members and non-members", **The Academy of Management Journal**. Vol:23(1).
- Pateman Carole, (1970), **Participation and Democratic Theory**. Cambridge University Press: Cambridge.
- Poole Michael, Lansbury, Wailes Nick, (2001), "A comparative analysis of developments in industrial democracy", **Industrial Relations**. Vol:40(3), 490-525.
- Ramsay Harvie, (1977), "Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective", **Sociology**. Vol:11(3), 481-506.
- Ramsay Harvie, (1996), "Involvement, empowerment and commitment", **The handbook of human resource management**. Ed. Brian Towers, Wiley-Blackwell.
- Richardson Mike, (2003), "Employee participation and involvement", **Employee Relations**. Ed. G. Hollinshead, P. Nicholls, S. Tailby, Pearson Education, Essex.
- Roberts Harold, (1994), **Roberts' dictionary of industrial relations**. BNA Boks, Hawaii.
- Talas Cahit, (1997), **Toplumsal Ekonomi**. İmge Kitabevi, Ankara.
- Tınar Mustafa Yaşar, (1996), **Çalışma Psikolojisi**. Necdet Bükey A.Ş., İzmir.
- Uçkan Banu, Kağnıcıoğlu Deniz, (2004), **Endüstri İlişkileri**. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1573, Eskişehir.
- Verma Anil, (1989), "Joint Participation Programs: Self-Help of Suicide for Unions?", **Industrial Relations**. Vol:28, 401-10.
- Verma Anil, McKersie Robert B. (1987), "Employee Involvement: The Implications of Noninvolvement by Unions", **Industrial and Labor Relations Review**. Vol: 40, 556-569.
- Yorgun Sayım, (2000), "Avrupa Birliği Sürecinde Endüstriyel Demokrasi", **Prof.Dr. Nusret Ekin'e Armağan**. TÜHİS Yayın No:38.
- Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr (19.03.2009)