

YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ KARŞISINDA SENDİKALARI NASIL BİR GELECEK BEKLİYOR?

Yard.Doç.Dr. Güngör TURAN
Uluslararası Türkmen Türk Üniversitesi İ.İ.B.F.

I. GİRİŞ

1980'li yıllardan günümüze küreselleşme eğilimi ile birlikte ulusal ve uluslararası rekabetin şiddetlenmesi firmalarda köklü değişimleri gündeme getirmiştir. Değişen küresel ekonomi, insan kaynaklarına yeni ve gittikçe artan eğilimlerin doğmasına yol açmıştır. Böylece, yöneticiler düşünce sistemlerinde kalite ve verimlilik geliştirme amaçlı yeni yönetim tekniklerine öncelik vermeye başladılar. Alışagelmiş yönetim paradigmalarının değişmesi ve geniş ölçüde uygulanmaya başlanması ABD ve Avrupa'da 1980'lerin ikinci yarısına, Türkiye'de ise 1990'lı yılların başlarına rastlamaktadır.

Bütün bu gelişmelerle birlikte geleneksel işyeri de değişmekte, çalışanların işyerinde katılım istekleri her geçen gün artmaktadır. İşyeri koşulları değişirken, çalışma ilişkileri de bundan önemli ölçüde etkilenmektedir. Özellikle, işyeri düzeyinde antagonizm ve çatışma eğilimli geleneksel yönetim-çalışan etkileşimi yerini işbirliği ve uzlaşmaya bırakmaktadır. Diğer yandan, yönetim ile çalışanlar arasındaki işbirliği, yönetim ile sendikalar arasındaki ilişkilerde farklı davranış ve yaklaşımları gündeme getirmiştir. Çalışanlar işyeri yönetiminde katılımcı uygulamalar aracılığıyla rol aldıklarında, yönetim için tek taraflı kararlar almak zorlaşmaktadır. Çalışanların katılımcı mekanizmalar aracılığıyla karar alma sürecine katılmaları, işyeri sendika temsilcilerini ve dolayısıyla sendikaları yönetimle işbirliğine zorlamaktadır. Yeni işyeri uygulamaları ve çalışma ilişkilerindeki değişim, yönetim ve sendikalar üzerinde baskıda bulunarak onları işbirlikçi yaklaşımlar geliştirmeye ve endüstri ilişkilerinde gittikçe uzlaşmacı bir yapılanmaya zorlamaktadır.

II. YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE YENİ EĞİLİMLER

1980'lerin başlarından itibaren küresel rekabetin gittikçe artması ve sanayinin yeniden yapılanması, üretim ve yönetim anlayışlarındaki yenilikler, işyerinin ve işin yeniden örgütlenmesi sorununu ortaya çıkarmıştır. Özellikle işyeri düzeyinde yeniden yapılanma, kalite ve verimliliğin arttı-

rılmasına yönelik uygulamalar, "işçilerle doğrudan diyalogu sağlayabilecek ve işyerinde çalışanların katılımını gerçekleştirecek"¹ yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması yönünde oluşan bu yaklaşım git-tikçe kabul görmektedir. Bu gelişmelerin çalışma ilişkileri üzerindeki etkisi, sendikaların devreden çıkarıldığı "sendikasız"² ya da "düşük etkinlikli sendika" şeklinde yeni bir endüstri ilişkileri sisteminin kurulması yönündeki eğilimdir.

Geleneksel endüstri ilişkileri işçi ve yönetimin taraf olarak katıldıkları bir sistemi ve toplu pazarlık düzenini öngörmekteydi. Yeni eğilimde ise yönetim, sendikaları devreden çıkararak veya sendikaların önemini ikinci plana atarak çalışanlarla "dolaysız ilişkiler"³ kurmaktadır. Yeni yönetim teknikleri uygulamalarıyla çalışanların daha verimli ve daha esnek bir şekilde üretim sürecine katılımları bu eğilimin temel hedefi olarak kendini göstermiştir. Yeni yapılanmada amaç, "işçi-işveren işbirliğini gerçekleştirmek, çatışma yerine uyumlu bir endüstri ilişkileri sistemi oluşturmak ve işletmelerin piyasa şartlarına kolayca uyumlarını sağlamak"⁴tır.

1. Toplam Kalite Yönetimi

Genellikle "mal ve hizmetlerin mükemmellik"⁵ ya da "üstünlük derecesi"⁶ olarak algılanan kalite kavramı, kalite liderleri tarafından çeşitli yaklaşımlarla tanımlanmıştır. Juran kaliteyi "kullanıma uygunluk"⁷; Deming, "müşteri ihtiyaçlarının tatmini"⁸; Crosby ise, "müşteri ihtiyaçlarına uygunluk"⁹ şeklinde açıklamışlardır. Bugün müşteri kavramı ve beklentilerindeki değişikliklere paralel olarak kalite "iç ve dış müşterilerin açık ve gizli beklentilerinin tatmini"¹⁰ni hedefleyen temel bir işletme stra-

¹ Büyüksulu Ali Rıza, "**Avrupa'da ve Türkiye'de Sendikacılığın Dünü, Bugünü ve Geleceği**", Dünyada ve Türkiye'de Endüstri İlişkilerinin Yeni Boyutları Semineri, TİSK Yayınları No:153, s.40.

² Regini Marino, "**Human Resource Management and Industrial Relations in European**", 9 th World Congress of IIRA, Volume 1, Sydney, Avustralia, 1992, s.121 vd.

³ Kurtulmuş Numan, "**Sanayi Ötesi Dönüşüm**", İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.225.

⁴ Ekin Nusret, "**Değişim ve Sendikaların Geleceği**", Mercek, Yıl:1, Sayı:2, Nisan 1996, s.20.

⁵ Peach Robert W., "**The ISO 9000 Handbook**", MacGraw-Hill, Ins., Malaysia, 1997, s.36.

⁶ Boone Louis E., Kurtz David L., "**Contemporary Business**", Harcourt Brace and Com., Orlando, 1996, s.146.

⁷ Juran Joseph M., "**Juran's Quality Control Handbook**", New York: Mc Graw Hill, 1988, s.2.8.

⁸ Waltorn Mary, "**Deming Management at Work**", New York:G.P.Putnam and Sons, 1991, s.21.

⁹ Crosby Philip B., "**Quality Is Free**", New York: New American Library, 1979, s.111.

¹⁰ Tenner R. Artur, Irwing J. De Toro, "**Total Quality Management**", Addison-Wesley Pub., USA, 1994, s.31.

tejisi haline gelmiştir. Kaliteden esas olarak beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Bu ise ancak pazar geliştirmek, tasarım geliştirmek, verimliliği artırmak ve böylece rekabet gücünü yükseltmekle mümkündür. Bunun temel yolu ise "iç ve dış müşterilerin beklentilerinin belirlenip tam olarak karşılanması"¹¹ dir. Dolayısıyla, günümüzde, "pazar" ya da "müşteri"¹² odaklı bir kalite yaklaşımı ön plana çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi, "bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleriyle tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi"¹³ şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının temelinde bireysel başarının harekete geçirilmesiyle örgütsel başarının sağlanabileceği yatar. En kaliteli, en iyi mal ve hizmeti en kısa zaman süreci içinde yapmayı hedefleyen toplam kalite yönetimi, örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlayan kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin "çağdaş yönetim biçimi"¹⁴ olarak görülmektedir. Bu yönetim anlayışının başarılı ve etkin bir şekilde uygulanmasında en önemli faktör, firmalarda "katılım ve paylaşıma dayalı"¹⁵ bir kalite kültürü yerleştirmek ve kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda sürekli bir motivasyon oluşturmaktır.

2. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Maccoby, çalışma yaşamı kalitesini, "işin parçalara ayrıldığı ve hiyerarşik kontrolün yer aldığı bürokratik endüstriyel bilimsel yönetim modelinden esnek, katılım becerisi yüksek gruplara geçiş aracı"¹⁶ olarak tanımlamıştır. Böylece, çalışanların hakları ve saygınlığı korunurken, firmanın pazara uyumunun sağlanması gerçekleştirilebilecektir.

¹¹ Kavrakoğlu İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1994, s.53.

¹² Kotler Philip, **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, s.23.

¹³ Peşkirioğlu Nurettin, "**Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık**", Verimlilik Dergisi, 1995, s.31.

¹⁴ Peker Ömer, "**Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği**", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, Sayı 2, Ankara 1994, s.65.

¹⁵ Turan Güngör, Odabaş Devlet, "**Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi**", Kamu-İş, Ocak 1998, Cilt 4, Sayı 3, s.161-172.

¹⁶ Mills Daniel Quinn, **Labor-Management Relations**, McGraw-Hill, Inc., Singapore, 1994, s.119

Çalışma yaşamının kalitesi programları beş temel faktör üzerinde yoğunlaşmaktadır:¹⁷

-İşin yeniden düzenlenmesi: iş genişletme, iş zenginleştirme, iş değiştirme (rotasyon), bağımsız çalışma grupları oluşturma.

-Ücret sisteminin yeniden düzenlenmesi: bilgi, beceri ve verimlilik faktörlerinin gözönünde tutulması.

-Çalışma zamanının yeniden düzenlenmesi: esnek çalışma saatleri, yoğunlaştırılmış haftalar, iş paylaşımı.

-Performans geliştirme: pozitif yükleme, sorun çözme grupları, orta vadeli planlama, fiziki yeniden dizayn.

Çalışma yaşamının kalitesini geliştirmek için esnek çalışma süreleri ve iş doyumunu arttırmaya yönelik iş genişletme, iş zenginleştirme, iş değiştirme ve grup çalışmalarına ağırlık veren yöntemler uygulanmaktadır. Böylece yeni çalışma koşullarının getirdiği psiko-fiziksel iş yükleri azalmaktadır.

3. Katılımcı Yönetim Yaklaşımı

Çalışanların katılımı deyimi ilk kez, 1979 yılında Ford firması ile Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası arasındaki toplu sözleşmede kullanılmıştır. Çalışanların katılımı, yönetim düşüncesinin gelişmesinde yeni bir adımı temsil eder. İşçi komiteleri, kalite çemberleri, ortak yönetim gibi uygulamalar çalışanların işyerinde katılımını sağlayan programlardır.

Katılımcı yönetim, "astların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri"¹⁸ bir süreçtir. Katılımcı yönetim, uygulamada, hedef belirleme, sorun çözme, işlerle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, politika ve strateji geliştiren kurullarda temsil edilme ve işletmeye yeni alınacak kişilerin işe alınmasında etkili olma gibi farklı uygulamaları içerir.

Uygulamada karşılaşılan en yaygın katılım şekli, "çalışanların işleriyle ilgili sorunlara ve kararlara katılması"¹⁹dır. Yöneticiler, çalışanlara yal-

¹⁷ Maccoby Michael, "Helping Labor and a Firm Set Up a Quality of Work Life Program", Monthly Labor Review, 107:3, March 1984, s.29; Gershenfeld Walter, "Employee Participation in Firm Decisions", Human Resources and the Performance of the Firm içinde, Ed. Kleiner M.M. ve diğerleri, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin, 1987, s.125.

¹⁸Robbins P. Stephen, **Organizational Behavior**, Englewood Cliffs: Prentice Hall, New Jersey,1989,s.191.

¹⁹Thor Carl G., "Employee Involvement and Productivity Gainsharing, Industrial Management, July-August, 1987, s.21.

nızca işlerini nasıl yapabileceklerini anlatmak yerine, işleriyle ilgili olarak kendi kararlarını uygulamalarını isteyebilirler. Böylece, deneyim ve uzmanlıklarına bağlı olarak, çalışanlar verimliliklerini geliştirme fırsatı elde edebilirler.

Günümüzde işler gittikçe daha karmaşık bir yapıya dönüştüğünden, üstler karar alma görevlerini astları ile paylaşmak zorunluluğunda kalmakta veya arzulamaktadırlar. Böylece katılım, en fazla katkıda bulunabilecek kişilerin ortaya çıkmasına fırsat verir. Sonuçta daha etkin kararlar alınması sağlanır. Çalışanlar işlerin birbirine bağımlı ve karmaşık yapısı nedeniyle sıkça diğer bölümlere veya çalışma gruplarına danışmak gereğini duyarlar. Bu durum onları ortak olarak etkileyen sorunları çözmek için komiteler oluşturma ve grup toplantıları yapma gereğini artırır. Bunun yanısıra, katılım, "kararlara bağlılığı"²⁰ artırır.

Çalışanların bir kısmı işyerinde sorun çözmeye daha fazla katılırken bir kısmının ise hiç katılımında bulunmaması katılımcı karar vermenin önemli bir dezavantajı olarak kabul edilir. Katılımcı karar alma mekanizmalarının başarısı esas olarak çalışanların beceri ve davranışlarına bağlıdır. Katılım, "çalışanlar için gerçek ödüller"²¹ sağlar. İşlerini daha ilginç ve anlamlı hale getirebilir. Bu daha genç ve eğitimli kişilerin ilgilerinin artmasına yol açar.

İnsan kaynakları ya da katılımcı yönetim modelinde, çalışanlar yönetime kurullar aracılığıyla katılırlar. Genel olarak "üç çeşit katılım yöntemi"²²nden söz edilebilir. ABD'de çalışanlar genellikle, işçi yönetim kurullarında ekip çalışması yoluyla katılımında bulunur ve kendi işleriyle ilgili sorumluluk alırlar. Avrupa'da katılım, çoğunlukla iş konseyleri aracılığıyla gerçekleşir. Bu konseylerin kurulması yasalar tarafından sağlanır. Son olarak, katılım dolaylı olarak işçi sendikası ya da işyeri sendika temsilcileri vasıtasıyla gerçekleşebilir. Bazı Avrupa ülkelerinde işçilerin üst kurullarda temsil edilmeleri yasalar yoluyla sağlanır. Amerika'da böyle bir yasal zorunluluk bulunmamaktadır ve yönetim kurullarında sendika temsilcilerinin bulunması yaygın bir uygulama değildir.

²⁰ Turan Güngör, "**Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi**", 1 nci Sistem Mühendisliği ve Sanayi Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri II, Ankara, 1995, s.955.

²¹ Carrell R. Michael, Kuzmits E. Frank, Elbert F. Norbert; **Personel/Human Resource Management**, McMillian Pub.Co., New York, 1989, s.91.

²² Gladstone Alan, Greve Rose Marie, "**Workers' Participation in Management: A Framework for Discussion**", Labor and Society, 9:3, July-September 1984, s.217; Whyte Foote William, "**Worker Participation: International and Historical Perspective**", Journal of Applied Behavioral Science, 19:3, August, 1983, s.395.

Japon verimlilik hareketi, işçilerin katılımının çok yaygın olarak bilinen iki biçimiyle belirlenir²³: işçilerin kendi işlerini veya yönetim uygulamasını geliştirmeye ilişkin fikirlerini açıklayabilmelerine yetki veren öneri planı yaklaşımı ve kalite kontrol çemberleri. Bugün en çok tartışılan katılımcı yönetim biçimi, "kalite çemberleri"dir. Kalite çemberleri, "işleriyle ilgili kalite ve benzeri sorunları tanımlamak, analiz etmek ve çözmek için düzenli olarak toplanan gönüllü küçük gruplar"²⁴ olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların ve üst yöneticilerin ortak sorumluluğa sahip oldukları 8-10 kişilik çalışma gruplarından oluşur²⁵. Kalite çemberleri, kalite sorunlarını tartışmak, sorunların nedenlerini araştırmak, çözümler önermek ve üretmek amacıyla genellikle haftada bir kez yönetimin önerisi doğrultusunda ve çalışma süresi içerisinde toplanırlar.

Kalite çemberi üyeleri kalite sorunlarını çözmek için sorumluluk üstlenir ve önerileri değerlendirirler. Ancak önerilerin uygulanmasına ilişkin son karar yönetime aittir. Kalite çemberlerine katılan gönüllülerin sorun çözme ve analiz becerisine sahip kişilerden oluşması gerekir. Bu nedenle, kalite çemberi üyeleri işleriyle ilgili sorunların çözümüne yardımcı olacak sorun çözme eğitiminden geçirilir. Böylece katılımcı gruba iletişim becerileri, çeşitli kalite stratejileri, ölçüm ve sorun analizi teknikleri öğretilir. Çalışanlar, yönetim kararlarına katılma, yeni analitik ve iletişim becerileri kazanma ve geliştirme ve işyerinde etkinliklerini artırma fırsatlarından hoşnutluk duyarlar. Programlara katılım gönüllü olduğundan, çalışanlar ve sendikalar genellikle bu uygulamaları üst yönetimin "maliyet- kontrol çalışmaları"²⁶ olarak görmezler.

Kalite çemberleri programlarının büyük çoğunluğu başarılı olmasına rağmen, başarısız uygulamalar da söz konusu olabilmektedir. Kalite çemberlerinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi, kalite çemberi üyelerinin kendilerine olan güvenlerinin düzeyidir. Başarısızlık üzerinde en fazla etkili olan nedenler, kalite çemberleri üyelerinin ve liderlerinin eğitim düzeylerinin yetersiz olması ve sık sık üst yönetimden gerçek bir desteğin sağlanamamasıdır. Böyle bir destek yoksunluğu çoğunlukla "önerilerin geriye çevrilmesi"²⁷ şeklinde kendini gösterir. Öte yandan, işçilerin bu tür uygulamalardan uzak durmasının nedeni, uzun

²³ Prokopenko Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.264.

²⁴ Robbins, s.193.

²⁵ Moorhead Gregory, Griffin Ricky W., **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, s.151.

²⁶ Alexander Philip C., "A Hidden Benefit of Quality Circles", *Personel Journal* 63, no.2, February 1984, s.54.

²⁷ Brockner Joel, Hess Ted, "Self-Esteem and Task Performance in Quality Circles", *Academy of Management Journal* 29, no.3, September 1986, s.617 vd.

dönemde yönetimin bu tür uygulamaları sendikanın aleyhine kullanacağı yönündeki tehdit ve endişedir²⁸. Sendikalı ve sendikasız işçiler zaman zaman bu tür uygulamaları yönetimin manipülasyonu olarak görürler. Yöneticiler genelde katılım programlarını işçiler için yapılan çalışmalar olarak algılama eğilimi taşırlar. İşçiler ise yönetimin bu yaklaşımını kendilerini aldatmaya yönelik bir davranış olarak algılayarak kanıksarlar.

III. YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ KARŞISINDA SENDİKALARIN TUTUMLARI: ÇATIŞMA MI? İŞBİRLİĞİ MI?

1. Genel Olarak

Günümüzde değişen koşullara uyum yeteneği ve gittikçe artan rekabetçi çevre baskısı, sendikaları ve yöneticileri işbirliğine zorlamaktadır. Uluslararası ve ulusal rekabetin gittikçe artması işletmeleri yoğun bir ekonomik baskı altına sokmuştur. Çoğunlukla baskı uluslararası rekabetin şiddetlenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu arada sendikasız firmalardan da önemli bir baskı gelmekte ve rekabeti etkilemektedir.

Dış rekabet tehdidi ve sendikasız işyerlerinden gelen ve gittikçe şiddetlenen ulusal rekabet, sendikaları ve yönetimi "yapıcı ilişkiler"²⁹ içine girmeye zorlamaktadır. Amaç, sendika üyelerine istihdam güvencesi sağlamak ve işletmeleri başarılı kılmaktır. Sendikalar istihdam konusunda yardımcı olmadıkları sürece üye kaybına uğrayacaklardır. Çalışanlar, sosyal haklar ve tatmin edici çalışma kollarından daha çok istihdam güvencesi isterler. Bazı durumlarda ise sadece istihdam güvencesini tercih ederler. Sendikalar, işyerlerinin kapanmasına neden olabilecek grev ve rekabeti bozacak uygulamalara başvururlarsa, çalışanların sendikalara ilgileri gittikçe azalacaktır. Bu ilişkide taraflar, anlaşmazlıklarını yeniden gözden geçirme ve çözme eğilimindedirler. Sendika, verimlilik için sorumluluk almakta, yönetim ise istihdam güvencesi konusunda sorumluluk üstlenmektedir.

Japonya'da toplu sözleşmeler çerçevesindeki ortak görüşmeler konusunda da önemli gelişmeler olmuştur³⁰. Ulusal sendikaların verimliliği teşvik konusundaki kararlılıkları, ortak işçi-yönetim danışma gruplarının oluşumu, kalite çemberlerinin gerçekleştirilmesi ve verimliliği destekleyecek çok sayıda eğitsel etkinliklerin yapılması şeklinde yansımıştır.

Katılımcı yönetim programlarının başarılı ve etkin bir şekilde uygulanmasında temel faktör ortak yönetim-işçi katılımının sağlanmasıdır. Bu

²⁸ Cascio F. Wayne, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill, Inc., Turkey, 1994 s.26.

²⁹ Mills, s.132.

³⁰ Prokopenko, s.264.

katılım açıklık ve güvenilirlik temelleri üzerine oturtulmalıdır³¹. Yönetim tarafından, sendikaları işyerinden uzaklaştırma ya da sendikaların etkinliğini zayıflatma aracı olarak kullanılmamalıdır. İşyeri uygulamaları toplu pazarlık sözleşmesi hükümleri ile çatışmamalı ve bu hükümlerin yerini alacak şekilde düzenlenmemelidir. Öte yandan, sendikalar da çalışma yaşamının kalitesi programlarını yönetime karşı bir mücadele aracı olarak kullanmamalıdır.

Sendika-yönetim işbirliğine dayalı projeleri ve problem çözme girişimlerini içeren katılımcı yönetim uygulamaları, yönetim-işçi ve yönetim-sendika ilişkilerinde uzlaşmacı tutumların arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. Böylece, çıkarları çatışan bu iki gurubun çıkarlarının uyumlaştırılması ve işyerinde çatışmaya yol açacak davranışların azaltılması sağlanabilecektir³². Sendika-yönetim ortak işyeri komiteleri, bu tür çatışmacı tutumların önlenmesi ve potansiyel problemlerin çözümünde oldukça önemli bir işlev olarak hizmet etmektedirler. Buna ilave olarak, sendika-yönetim ortak komiteleri fırsatların tanımlanması, sorunların çözülmesi ve spesifik sorunlarla ilgili olarak sendika ve yönetime öneri sunarak katkıda bulunmaktadır.

ABD'de AFL-CIO, katılımcı yönetim uygulamalarına olumlu yaklaşarak, mamul kalitesini geliştirmeye yönelik tüm girişimleri desteklediğini belirtmiştir. Ancak, konfederasyon, kalite hedeflerine yönelik girişimleri elde etmede etkin katılım mekanizmalarının kullanılmasını zorunlu görmektedir. Bu açıdan, AFL-CIO, bağlı sendikaları yönetimle işbirliği yapmaya çağırılmaktadır. Buna karşılık, AFL-CIO'nun bazı eyalet yöneticileri bu tür girişimlerin nihai olarak örgütlenmiş işgücüne zarar vereceğine inanmakla birlikte, Amerikan işletmelerinin uluslararası piyasalarda Pazar kayıplarıyla işsizlik ve üyelik kaybı oranlarını dikkate alarak kalite girişimlerine göz yummaktadır. Aynı konfederasyonun başka bir üyesi olan Amerikan Posta İşçileri Sendikası, katılım programlarına muhalefet etmeyi ısrarla sürdürmektedir³³.

Günümüzde sendikalar, üyelerinin çıkarlarını temsil yetkisini kaybetmemek ve aynı zamanda faaliyetlerini sürdürmek ve kazançlarını artırma konusunda yoğun bir rekabet baskısıyla karşılaşan firmalara nasıl katkıda bulunabileceklerini tartışmaktadır. Ne var ki, bu tür çabalara hala karşı tepkiler doğmaktadır. Hem yöneticiler hem de sendikalardan

³¹ Cascio, s.21.

³² Thacker J.W.-Fields M. V., "**Union Involvement in Quality of Work Life Efforts: A Longitudinal Investigation**", Personnel Psychology, 40, s.97-111.

³³ Akgeyik Tekin, **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.168.

"bu tür katılım mekanizmalarının uygulanmasına ve sendika-yönetim işbirliğini geliştirmeye yönelik çabalara karşı eleştiriler"³⁴ gelmektedir. Yöneticiler, işbirliğinin çalışanlara karşı gereğinden fazla yetki sağladığını söylemektedir. Bu, işletmenin potansiyel bir tehlikeye maruz kalmasının nedeni olarak görülmektedir. Sendikacılar da, işbirliğinin işletmeye gereğinden fazla yetki sağladığını ve böylece çalışanların iş güvenliğinin ve yaşamının tehdit edildiğini belirtmektedirler. Yöneticiler, çalışanları yasal bir ortak olarak benimseme ve ortaklığı daha anlamlı ve etkili kılacak bilgi ve karar alma gücünün paylaşılmasını kabul etmekte isteksizdirler. Sendika ise "bir ortaklığı destekleyecek istek ve gücü kanıtlayan stratejiler izlemektense geleneksel pazarlıklar ve taktiklere başvurmaktadır"³⁵.

Çoğu akademisyen ve tarafsız uzman, işbirliği ve katılımcı girişimlerin işletmeyi daha verimli ve kaliteli hale getirmek yoluyla istihdam güvencesini arttıracaklarını söylemektedir. Sendika liderleri, işçilerin katılımına yönelik uygulamalara karşı bir tavır benimsemektense, işçilerin katılımına yönelik uygulamaların üyelerinin çıkarlarına uygun olduğunu düşünmenin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Endüstri ilişkileri uzmanları, "emek ile yönetim arasında mevcut karşılıklı çıkarların farklılığına değinerek, çalışanların çıkarlarının ücret seviyesini yükseltmek, yönetimin ise karlarını arttırmak"³⁶ olduğunu söylemektedirler. Bu durum, işyerinde işbirliği ve katılımın gerekliliğini ortaya koyan temel zorunluluklar olarak görülmektedir. Farklı çıkarlar yalnızca işbirliğiyle uyumlaştırılabilecektir.

2. Türk endüstri ilişkileri sistemi açısından bir değerlendirme

Türkiye'de 1980 sonrasında hem kamu hem de özel sektör işverenlerinin çok daha güçlü bir sendikal örgütlenmeyi gerçekleştirmeleri toplu pazarlığı eskisinden daha fazla sertleştirmiştir. İş uyuşmazlıkları ve grev sayılarındaki artışlara neden olan faktörler çeşitli olmakla beraber, şüphesiz en önemli faktörler, "ekonomi politikaları"³⁷ ndan kaynaklanan sonuçlardır. Gerek resmi veriler ve kamuoyuna yansıyan bilgiler, gerekse resmi arabulucular ile işçi ve işveren sendikalarının beyanları³⁸ uyuşmaz-

³⁴ Wokutch Richard E., Josetta S. McLaughlin, "The U.S. and Japanese Work Injury and Illness Experience," Monthly Labor Review, April 1992, s.3.

³⁵ Kochan A. Thomas, John C.Wells, Michael Smith, "Consequences of a Failed Industrial Relations System: Contract Workers in the Petrochemical Industry", Sloan Management Review, 33:4, Summer 1992, s.87.

³⁶ Mills, s.133.

³⁷ Turan Güngör, "Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminin Ekonomik Analizi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1996, s.152.

³⁸ Karakoyunlu Erdoğan, "1989-1990 Toplu Pazarlık Faaliyetleri ve Sonuçları", Sosyal Siyaset Konferansları, Otuzdokuzuncu kitap, İstanbul, 1993, s.30-31.

lıkların esas itibariyle "ücret ve diğer parasal haklar"³⁹ üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Sadece bir grevde "yönetime katılma"⁴⁰nın uyuşmazlığın asıl nedeni olduğu anlaşılmıştır.

1983 yasalarının işverenlerin sendikalaşmasını teşvik edici hükümler taşıması özel kesimde işverenlerin daha iyi örgütlenmesini hızlandırırken, kamu sektöründe de az sayıda, fakat büyük ölçekli işveren sendikalarının kurulmasına yol açmıştır. Diğer taraftan, 1985 sonrasında işletme yöneticileri endüstri ilişkilerinde önceki yıllara göre "bilgili ve deneyimlerini"⁴¹ arttırmışlardır. Bu nedenlerle, işçi sendikalarının taleplerine karşı işveren direnişinin artık daha etkili ve örgütlü düzeyde olduğu, bunun da işçi mücadeleleri eğilimini arttırdığı söylenebilir.

Türk sanayinin yeni profesyonel yöneticileri işyerlerinde sendikalarla giriştikleri mücadelelerde yeni yöntemler geliştirerek başarılı olmuşlardır. Toplu sözleşmeleri işyeri düzeyinde bağlatma talepleri, işverenlerin ve yöneticilerin işçilerin katılımını sağlayacak yeni yönetim tekniklerini geliştirerek uygulama imkanları sağlamıştır. MESS ve KİPLAS gibi işveren sendikaları, çok işverenli (grup) pazarlıklarda bile, geliştirdikleri "iş değerlendirme sistemlerini"⁴² inatçı bir şekilde savundular. Örneğin, 1990 yılında Lassa'nın Japon firması Bridgestone ile ortaklığa girmesi ile oluşan Brissa'da "kalite çemberleri uygulaması" hem kapsamı hem de sonuçları açısından olumlu olmuştur. Ortaklıktan sonra Laspetkim-İş sendikası ile işveren arasında yeni bir diyalog ortamının doğması ve bu ortamda sendikanın da onayıyla verimliliği arttırmak için kalite çemberleri uygulamasına ağırlık verilmesi, hem işletme açısından verimlilik artışı getirmiş, hem de bundan önce çok tartışmalı geçen işçi-işveren ilişkilerinde bir "uzlaşma"⁴³ sağlanmasına yardımcı olmuştur.

Türkiye'de sendikalar, genellikle, katılımcı yönetim uygulamalarını, yönetimin çalışanlara bir şey vermektan çok, onlardan yararlanması şeklinde algılamaktadırlar ya da bu tür uygulamaların, sendikaları ortadan kaldırmak için kullanılan bir yol olduğundan kuşkulandırlar⁴⁴.

³⁹ Erdut Zeki, **Avrupa Topluluğu'na Tam Üyelik Bakımından Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Değerlendirilmesi**, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 1992, s.175.

⁴⁰ Kutal Gülten, **"Uzun Süren Grevlerin Nedenleri ve Ekonomik-Sosyal Sonuçları"**, İktisat Dergisi, No.311, Ocak 1991, s.23.

⁴¹ Dereli Toker, **"Labor Relations in Turkish Industry: Law, Practice and Problems"**, İş Hukukunun Ulusal ve Uluslar arası Temel ve Güncel Konuları, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 1993, s.123.

⁴² Dereli, s.123.

⁴³ Koray Meryem, **Değişen Koşullarda Sendikacılık (Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye)**, TÜSES Yayınları, İstanbul, 1994, s.242-243.

⁴⁴ "Bir çok işverenin, insan kaynakları yönetimi ve katılımcı yönetim uygulamaları sürecinde sendikaların etkisizleştirilmesi ve çalışanların örgütsüzleştirilmesine yönelik sistemli bir çabanın içinde olduğu gözlenmektedir. Bu yaklaşımlardan en kısa sürede vazgeçilmelidir", **Petrol-İş'95-96 Yıllığı**, s.825.

Sendikalara verilen yetersiz bilgi bu kuşkuyu körükleyici bir rol oynamıştır. Esasen, sendikalar, yönetime katılma programlarının amaçlarını ve işçilere olan katkılarını öğrendikçe bu tür uygulamaları "destekleme eğiliminde"⁴⁵ olmuşlardır. Sendikalar, değişen dünya ile beraber işçi sendikacılığının da ilkeleri ve amaçları ile bu değişime ayak uydurmak zorunda olduğunu belirterek, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim tekniklerinin işçi-işveren ilişkilerinde "sosyal diyalogu ve uzlaşmayı"⁴⁶ temin edecek, işyerinde çalışma barışına katkıda bulunacak bir zemine oturtulması gereğine olan inançlarını dile getirmişlerdir⁴⁷. Diğer taraftan, işverenler de bu "sosyal diyalog arayışları ve uzlaşmaya çağrıları"⁴⁸na her zaman açık olduklarını ve bunun bir zorunluluk olarak artık ülkemizde kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

İşçi sendikaları, yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında "katılım ve paylaşım sorunu"⁴⁹na dikkat çekerek, bu uygulamaların başarısının bu iki sorunun cevabında yattığını belirtmektedirler. Sendikalara göre⁵⁰, yeni

⁴⁵ "İşyeri verimliliği, her bakımdan teşvik edilmelidir. İşyeri verimliliğinde başlıca amaç katılımcı yönetim, katılımcı tekniklerin geliştirilmesi olmalıdır. Bunun da yolu sosyal diyaloga çıkar. Bu yönde işçi ve işverenlerin anlayışlarını değiştirmeleri kaçınılmazdır". Başkan Recai (Hak-İş Genel Sekreteri), "**Endüstriyel İlişkiler Sisteminin Sanayiye Etkisi**", Mercek, Ocak 1997, Yıl:2, Sayı:5, s.28

⁴⁶ "Yeni yönetim teknikleri oluşturulurken, işverenler bir soruna açıklık kazandırmak zorundadırlar. Yeni yönetim tekniklerinin seçiminde işveren tek başına mı, yoksa işçisiyle beraber mi karar verecektir? Yaratılacak yeniliklerin başarısı bu sorunun cevabında gizlidir. Yarının dünyası dünden farklı olacaktır. İşçi sendikalarının yönetici ve üyeleri gözlerimizin önünde oluşan dönüşümün farkındadırlar. Sınıf sendikacılığı tarihi dönemini tamamlamış, işçiler işverenlerle uzlaşma zeminleri arayışı içine girmiştir. Değişen dünya ile beraber, işçi sendikacılığı da ilkeleri ve amaçları ile değişmektedir". Özbek Mustafa (Türk Metal Sendikası Genel Başkanı), "**Yeni Yönetim Tekniklerinin Endüstriyel İlişkilere Etkileri**", Mercek, Temmuz 1996, s.40.

⁴⁷ "Sendikalar katılımcı yönetim uygulamalarının yaşama geçirilmesine karşı bir tavır içinde değildir. Sendikalar katılımcı yönetim uygulamalarının yaşama geçirilmesi sürecinde etken bir rol oynamaya ve bu bağlamda verimlilik artışı sağlanmasına katkıda bulunmaya hazırdırlar. Önemli ve gerekli olan eylem biçimi, sendikalarla katılımcı yönetim uygulamalarının yaşama geçirilmesi sürecinin en başında açık bir iletişim ve anlaşma zemininin hazırlanması ve sendikaların hasım değil, işbirliği yapacak biricil taraf olarak kabul edilmesidir". **Petrol-İş'95-96**, s.825-826.

⁴⁸ "Çalışma hayatının kalitesinin yükseltilebilmesi için sendikaların ve işverenlerin karşılıklı olarak birbirlerini anlamaları, gerekli uyum ve değişimleri birlikte gerçekleştirmeleri gerekir". Berkman M.Ali, (Arçelik A.f. Genel Müdürü, MESS Yönetim Kurulu Üyesi), "**Yeni Yönetim Tekniklerinin Endüstri İlişkilerine Etkileri**", Mercek, Temmuz 1996, s.72.

⁴⁹ "Yeni yönetim düzeni oluşturulurken yalnızca işverinin çıkarlarından hareket edilirse hiçbir yere ulaşmak mümkün değildir. İsabetli yeni yönetim tekniklerinin tesbiti ve uygulanması uluslar arası rekabet piyasasında işletmeleri ayakta tutacağı gibi, işyerlerine ve ülkeye refah sağlayacaktır. Bu refah işçi ve işverenlerin ortak mücadelelerinin eseri olduğu için adaletli bir şekilde aralarında paylaşılmalıdır". Özbek, s.41.

⁵⁰ "Sendikayı dışlayarak uygulanmaya çalışılan yeni yönetsel yaklaşımlar ve katılımcılık etkinlikleri işletmede dışlanan tarafın sert tepkisine yol açacak ve gereksiz bir çatışma ortamının doğmasına neden olabilecektir. Halbuki, toplam kalite yönetimi ve benzeri yeni yönetsel uygulamaların yaşama geçirilmesinde sendikaların katılımı ve desteğinin alınması, çıkması olası bir çok sorunun baştan ortadan kaldırılmasına ve katılımın daha yüksek olmasına imkan sağlayabilecektir. O nedenle yeni yönetsel yaklaşımlar ve katılımcılık uygulamalarında sendikaları dışlamak yerine, daha aktif bir görev ve sorumluluk almalarına

yönetim tekniklerinin başarılı olmaları, işçilerin bunları benimsemeleri şartına bağlıdır. Bunun için işverenler çalışma ilişkilerinde iki önemli kurumun kuruluş ve işleyişini işçilere benimsetmek zorundadır. Bu kurumlardan birincisi işçilerin yönetime katılması ile ilgilidir. İşçiler işyerinde yönetime, kararlara, denetime katılmalıdır. İkincisi, verimliliğin artışı ile ortaya çıkacak ek kazançtan işçinin hakkı olan payı alabilmesini temin edecek bir mekanizmanın oluşturulmasıdır.

Türkiye’de katılımcı yönetim uygulamalarının başarılı olabileceğine örnek olarak Oyak-Renault firmasında gerçekleştirilen toplam kalite yönetimi uygulaması gösterilebilir. Oyak-Renault’un iki ortağından biri olan ve know how’unu transfer ettiği Renault’un yönetim politikası, toplam kaliteye dayandırılmış ve Renault’un 1987’de içinde bulunduğu krizden kurtulmak için benimsediği yönetim biçimi olarak kabul edilmiştir. Bu yönetim misyonunu yerine getirmiş, Renault ekonomik sıkıntıdan kurtulmuş, ürün kalitesini arttırdığı gibi önemli bir verimlilik düzeyine ulaşılmıştır. Toplam kalite yönetimi ile gelen anlayış ve organizasyon değişikliklerinin endüstri ilişkilerine olan etkileri; işçi ve işveren ilişkisinin prensibine yönelik olanlar ve çalışma kurallarına etkileri olarak iki grupta toplanmıştır. Çalışanın yaptığı işteki performansını, gelişme becerisini, değişikliklere uyum yeteneğini ve tüm potansiyelini dikkate almadan, sadece iş tarifine göre kurulmuş bir ücret sistemi toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasını önler. Toplu iş sözleşmelerinde, bireysel performans ve potansiyeli dikkate alan ücret sistemleri üzerinde çalışmalar yapmak zorunluluğu vardır. Tüm kitleyi kapsayan aynı oranda ücret artışı prensibi toplam kalite yönetimi anlayışı ile uyuşmamaktadır. Kollektif ve bireysel artış yöntemleri geliştirilip, uygulamaya sokulmak zorundadır. Çalışanın işine, işyerine yabancılaşmasını önlemek "işçi temsilcilerinin desteği"⁵¹ alınarak önlenebilir.

IV. SONUÇ

Günümüzde, katılımcı yönetim uygulamalarını içeren yeni yönetim tekniklerinin yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilerin çoğu, bu tekniklerin kullanılmasının kaçınılmaz olduğu görüşündedir. Kıran kırana bir rekabet mekanizması, dünya pazarlarında acımasız bir biçimde işlemeye başladığından yeni yönetim arayışlarına girilmesi kaçınılmazdır.

olanak tanınmalıdır. Bu tür yaklaşımlar sadece endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesine önemli katkılar sağlamakla kalmaz aynı zamanda katılımcı yönetim uygulamalarından elde edilecek yararın maksimize edilmesini de sağlar". **Petrol-İş, 95-96**, s.826.

⁵¹ Karlı Salih (Oyak Renault Otomobil Fab. A.Ş. Personel ve İnsan Kaynakları Direktörü), "**Yeni Yönetim Tekniklerinin Endüstri İlişkilerine Etkileri**", Mercek, Temmuz 1996, s.63-64.

nılmaz olmuştur. Yeni yönetim teknikleri bazı ortamlarda, bazı işletmelerce ve bazı yöneticiler tarafından daha hızlı benimsenmekte ve uygulamaya konmaktadır. Belirli bir sosyal çevrede bulunan yöneticiler birbirinden etkilenmekte, yeni akımların dışında kalmak istememekte, kendilerini o çevrenin profesyonel normlarına uymak zorunda hissederek bu teknikleri kolaylıkla benimsemektedirler.

Gelişmiş ülkelerde, özellikle gelişen hizmet sektöründe ve yüksek teknolojiye dayanan sektörlerdeki bilgi işçileri ile iletişim ve kalite sorunları daha kolay çözülmeye başlanmıştır. Bu çözüme işçi ve işverenler arasındaki sağlıklı iletişimle ulaşıldığı tespit edilmiştir. Katılım ve paylaşımaya yönelik yönetim sistemlerinin başarısı tüm dünyada kabul görmeye başlamıştır. Sorunun, gelişmiş ülkelerde daha kolay çözüldüğünü belirtmekte yarar vardır. Gelişmekte olan ülkelerde ise çözüme ulaşılmakta güçlük çekilmekte, taraflar arasındaki diyalog eksikliği sağlıklı iletişimi engelleyerek katılımcı yönetim uygulamalarının önündeki en önemli engel olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimin ve işçilerin bu uygulamaları benimsemesi esas olarak, firmalarda katılım ve paylaşımaya dayalı bir katılımcı yönetim kültürünün yerleştirilmesi ve sürekli olarak geliştirilmesine bağlıdır.