

# DİJİTAL İLETİŞİMİN ÇALIŞMA HAYATI VE İŞÇİ SENDİKALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ALMANYA ÖRNEĞİ

Mehmet Mesut Gökdemir<sup>1</sup>

ORCID ID: [orcid.org/0000-0002-7339-363X](https://orcid.org/0000-0002-7339-363X)

## Öz

*Dijital devrim, özellikle mobil internet, iş dünyasını ve çalışma hayatını kökten değiştirmektedir. Bu yeni teknolojik değişimin karşısında varlıklarını etkin bir şekilde devam ettirmek isteyen işçi sendikaları, misyon ve vizyonlarını değişen şartlara uygun hale getirmektedir. Alman İşçi Sendikaları, dijital değişime hızlıca uyum sağlayabilmek için, sadece iletişim araçlarını dijitalleştirmek ile yetinmemekte, aynı zamanda personeline ve sendika üyelerine yaşam boyu eğitim anlayışı doğrultusunda kurum içi aktüel dijital eğitim programları düzenlemektedir. Alman İşçi Sendikaları, toplu iş sözleşmelerinde işyerlerinde çalışma standartları ile ilgili olarak çalışanların çıkarı için elde ettikleri başarılarından taviz vermemektedir. Ayrıca çalışma hayatında dijital değişime karşı çıkmak yerine örneğin dijitalleşen iş süreçlerinin de çalışanların lehine olabilecek bir şekilde aktif bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda bu makalede Alman İşçi Sendikalarının dijitalleştirilmiş iş dünyasındaki yeni rolleri incelenmiştir. Makalenin amacı, Almanya örneği üzerinden Türk sendikacılık faaliyetlerinin dijitalleşme sürecindeki yeni konumlarını doğru belirlemelerine yardımcı olmaktır. Bu bağlamda Türk sendikalarına, örneğin üyelerinin gelecekte istihdamını tehlikeye atmamak için, sosyal diyalog çerçevesinde Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) alanında eğitim sunmaları tavsiye edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Alman İşçi Sendikaları, Dijital İletişim, Dijitalleşme, Dijital Çalışma, Mobil Çalışma, Endüstri 4, Çalışma 4, Toplum 5.*

## Atıf için:

Gökdemir, M. M. (2022). Dijital iletişimin çalışma hayatı ve işçi sendikaları üzerindeki etkileri: Almanya örneği. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 11(30), 217-242.

---

<sup>1</sup> Sendikacı, İletişim Uzmanı ve Araştırmacı, Sakarya / Türkiye,  
E-posta: [mesutgokdemir@gmail.com](mailto:mesutgokdemir@gmail.com)

## THE EFFECTS OF DIGITAL COMMUNICATION ON WORKING LIFE AND WORKERS' UNIONS: THE CASE OF GERMANY

### Abstract

*The digital revolution, especially mobile internet, is radically changing the business world and working life. In the face of this new technological change, labor unions, which want to continue their existence effectively, adapt their mission and vision to changing conditions. In order to adapt quickly to digital change, German Trade Unions not only digitize their communication tools, but also organize in-house current digital training programs for their personnel and union members in line with a lifelong education approach. In collective agreements, the German Trade Unions don't make any concessions to their achievements in the interest of workers with regard to labour standards at the workplace. Moreover, they don't oppose the digital transformation in working life, but play an active role, for example, in the digitalisation of work processes in the interests of workers. In this context, this article examines the new roles of German trade unions in the digitalized business world. The aim of the article is to help Turkish Trade Union activities to determine their new position in the digitalization process through the example of Germany. In this context, Turkish Trade Unions were advised for example to offer training in the field of Information and Communication Technologies (ICT) within the framework of social dialogue in order not to jeopardise the employment of their members in the future.*

**Keywords:** *German Trade Unions, Digital Communication, Digitization, Digital Work, Mobile Work, Industry 4, Work 4, Society 5.*

## GİRİŞ

Sanayileşmiş ülkelerde bilişim alanındaki yeni teknolojiler, iş dünyasını ve çalışma hayatını önemli oranda değiştirmektedir. Sanayi sektöründe özellikle internet destekli yeni üretim teknolojileri daha çok otomatikleşmeye ve aynı zamanda işçi kıyımına sebebiyet vermektedir. Hizmet sektörü ise dijital platformlar, bilgisayarlar, Big Data ve yapay zekâ gibi Bilgi ve İletişim Teknolojileri/BİT (Binary Digit) alanlarında ortaya çıkan yeni takım ve donanımlarla değişime uğramaktadır. Uluslararası dijital ağlara sahip olan güçlü ulus ötesi şirketler, küresel ekonomiyi şekillendirirken, Avusturyalı iktisatçı ve siyaset bilimci Joseph Alois Schumpeter'in "Yaratıcı Yıkım" deyimiyile (Schumpeter, 1946, s.134-136) inovatif dijital üretim sistemleriyle ya işçi haklarının altını oymakta, ya da çalışanların işsiz kalmalarına sebebiyet vermektedir.

Dijital çalışmanın yeni dünyası, sermaye ile emek arasındaki ilişkiyi yeniden dizayn etmektedir. Küresel dijital devrim, işçilerin ve dolayısıyla işçi sendikalarının gücünü sarsabilmekte ve insan onuruna yakışır istihdam gibi elde edilen hakları sınırlandırabilmektedir. Sendikal örgütler, dijital gelişmelerin karşısında işçilerin lehine alternatif stratejiler geliştiremediklerinde, kendilerini savunmada zorlanacak ve yeni üye kazanmakta zorlanacaktır. Son yıllarda; örneğin, Almanya'da da görüldüğü üzere işçi sendikaları, üye kaybını bile göz önünde bulundurmamak zorunda kalmıştır.

Dijital iletişim ve ekonominin dijitalleşmesi; gelecekte işgücü tarafından yerine getirilen işlerin giderek daha fazla rutin olmayan, yani genel olarak yaratıcı, analitik ve iletişimsel faaliyetlerle ilişkili olacaktır. Buna rağmen dijitalleşmenin bir sonucu olarak sosyal yeteneklerin ve etkileşimli becerilerin daha önemli hale gelmesi beklenmektedir. Gelecekte, insanlar tarafından yapılması gereken işler, bir tamamlayıcı işlev olarak giderek ileri derecede akıllı makinelerin olduğu işyerlerinde gerçekleşecektir. Diğer taraftan dijital iş dünyasında ve çalışma hayatında örneğin çalışma saatleri ile serbest zamanın yanında işyeri ile ev arasındaki sınırlar, giderek iç içe girmiş karmaşık bir görüntü arz edecektir.

Hızlı bir şekilde kalıp değiştiren dijitalleşmenin önüne geçilmesi hayli zor görünmektedir. Alan ve hız açısından değişimin biçimini ve yönünü çoğu zaman tam kestirmek zor da olsa dijitalleşme, muhtemelen gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin iş dünyasını, çalışma ve yaşam tarzını da temelden değiştirecektir. Bu değişiklikler, başta işletmeler, çalışanlar, işçi ve işveren sendikaları olmak üzere birçok kurum ve kuruluşun yanında insanları, bazen benzer bir şekilde ama değişik boyutlarda etkisi altına alacaktır (Bonin, Gregory ve Zierahn, 2015). Bu gelişme, özellikle işçi sendikalarının geçmiş yıllarda benzeri görülmemiş zorluklarla karşı karşıya gelmelerine neden olmaktadır/olacaktır.

Dijital değişime karşı hazırlıklı olan örneğin Alman İşçi Sendikaları, ücret artışlarının yanında daha kısa çalışma saatleri, yeterli dinlenme molaları, iş

güvenliği ve yüksek kaliteli iş ile düzenli çalışma biçimleri gibi çalışanların lehine olan kazanımlar elde etmiştir. Bununla birlikte bazı alanlarda işçi sendikalarının çalışanların lehine olacak müdahale olanakları sınırlı kalmaktadır. Örneğin nitelikli işgücünün, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işyerinde değişken çalışma saatlerinin dışında dijital iletişimin getirdiği avantajlarla farklı yerlerde işini takip edebilme olanağına sahip olması gibi durumlarda işçi sendikalarının etkisi azalmaktadır. Bu amaçla teknoloji temelli uyum süreçlerine yenik düşmemek için, işçi sendikalarının erken bir aşamada dijitalleşmenin değişen çalışma şartlarına bağlı olarak işçi haklarına verebileceği zararlar konusunda duyarlılığını koruyarak, proaktif bir rol üstlenmelidir.

Dijital iletişim ve çalışma hayatında yaygın dijitalleşmenin, çalışanların iş güvencelerini ve çalışma düzenlemelerini tehlikeye sokabileceğini öngöreyerek, işçi sendikalarının bu süreç içindeki yeni rolleri Almanya örneği üzerinden incelenmiştir. Makalenin birinci bölümünde ilk önce dijital iletişim ve dijitalleşme kavramları analiz edilmiş ve bu süreçte ortaya çıkan özellikle işçi sendikaları açısından önem arz eden iki yeni çalışma türünden olan “dijital/mobil çalışma” ve “kalabalık çalışma” (crowdworking) ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise Endüstri 4 ve Çalışma 4’ten Toplum 5’e dönüşüm sürecinde Alman İşçi Sendikalarının konumu ve rolü, dijital iletişimden kaynaklanan yeni çalışma şartları açısından incelenmiştir. Endüstri 4, Çalışma 4 ve Toplum 5 gibi dijital değişim sürecinde ortaya çıkan yeni kavramların içeriği ve aralarındaki ilişki açıklandıktan sonra Alman çalışma hayatı ve iş dünyasında uygulamaya konulan yeni iletişim teknolojileri ve çalışma biçimlerinin özellikleri, istatistiki veriler eşliğinde analiz edilmiştir.

Daha sonra yine en son istatistiki rakamlar kullanılarak, Alman İşçi Sendikalarının dijitalleşme sürecindeki yeni konumları irdelenmiş ve üye sayısındaki gelişmeler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda azalan sendika üyelerine rağmen Alman İşçi Sendikalarının sendika üyelerinin lehine olan nitelikli örgütlenme gücünü halen koruyabildikleri saptanmıştır. İkinci bölümünün son kısmında ise Alman İşçi Sendikalarının yeni misyon ve vizyonları çerçevesinde üstlenmek zorunda oldukları yeni görevlerine dikkat çekilmiştir. Bu doğrultuda Alman İşçi Sendikaları tarafından “Dijital Eğitim ve Kalifikasyon”, “Esnek Çalışma ve Çalışma Saatleri”, “Esnek Çalışma Mekânları, Biçimleri ve Süreçleri” ile “Sermaye Ortaklığı” gibi alanlarda (çoğu zaman paydaşlarla birlikte ortaklaşa) geliştirilen program ve projeler tek tek tahlil edilmiş ve buradan hareketle sonuç bölümünde Türk işçi sendikalarına yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

## 1. Dijital İletişim ve Dijitalleşme Kapsamında Yeni Çalışma Türleri

İletişim (Communication); genel anlamda varlıkların, hayatiyetlerini normal bir şekilde devam ettirebilmeleri, haberleşebilmeleri ve anlaşabilmeleri bakımından karşılıklı mesaj alışverişini gerektiren bir tür faaliyetler zinciridir.

Toplumsal yaşamda iletişim ise, ihtiyaç duyulan sosyal ilişkinin bir tezahürü veya sonucu olarak insanların, sosyal çevrelerini etkileme kanalı ve değişim mekanizmalarıdır. Bireyler ya da gruplar arasında, başta karşılıklı konuşmak ve anlaşmak olmak üzere, diğer işaret sistemleri aracılığıyla haber veya bilgi alışverişinin sağlanması, iletişim ile ancak mümkündür (Seyyar, 2007,s.445). Türk Dil Kurumu da iletişim kavramını kısaca “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” şeklinde tanımlamıştır.

İletişimin gerçekleşebilmesi için, sözlü, görüntülü veya yazılı olmak üzere birçok haberleşme vasıtasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan en çok yaygın olan iletişim araçlarını tek tek belirlemek gerekirse:

- *Görsel İletişim/Yazılı İletişim:* Göze hitap eden yazılı haberleşme vasıtaları. Örneğin, resim, karikatür, harita, kitap, dergi, mektup, gazete, makale, film.
- *Sözel/Sözlü İletişim:* Kulağa hitap eden haberleşme vasıtaları. Örneğin, konuşmak, radyo, cd, teyp, plak.
- *Görsel ve Sözel İletişim:* Hem göze, hem de kulağa hitap eden haberleşme vasıtaları: Örneğin, TV, video, sinema, tiyatro.
- *Multimedya:* Farklı teknolojilerle (görüntü ve sesin birlikte olduğu) çalışan, farklı iletişim araçlarının, tek bir vasıtada birleştirilmesi (Örneğin, bir bilgisayarla çalışabilen CD-ROM).
- *Kitle İletişimi:* Bir kitleli araçla (TV; Gazete; Duvar Panoları; Sinema) sağlanan iletişim.

Teknik ve ekonomik ilerlemenin bir simgesi haline gelmiş olan modern dünyada yeni iletişim teknolojilerinin ortaya çıkması ile iletişim kavramı, gerek içerik (bilgi aktarımı), gerekse haberleşme aracı açısından büsbütün farklılaşmıştır. Köse’ye (2017) göre dijitalleşme sürecinde gönderenden alıcıya aktarılan haberleşme biçimi, tamamen değişmiş ve taraflar adeta dijital bir silüet haline gelmiştir (Köse, 2017, s.10). Bu bağlamda dijital iletişim, taşınabilir telefonlar, e-posta, fiber optik, mobil iletişim sistemleri gibi yeni iletişim materyalleri ve teknolojileri ile hızlı bir şekilde sağlanan bir haberleşme ve bilgilendirme türüdür. Bir başka tanıma göre dijital iletişim, “multimedya biçimselliği olan ve karşılıklı etkileşimi içinde barındıran yoğun ve dijital katmanlı 0 ve 1’lerden oluşan sayısallaşmış ve mikroişlemciler sayesinde bilgisayar diline çevrilen medya araçlarıdır” (Ertürk, 2020, s.84).

Dijitalleşme ise, en basit bir açıklama ile günlük hayatta elektronik aletlerin kullanıldığı ortamda elde edilen verilerin dijital formatlara dönüştürülmesi işlemidir. Dijital verilerin oluşturulmasında ve kullanılmasındaki genel amaç, verileri elektronik ortamda kaydetmek, korumak ve bunları gerektiğinde zaman kaybı yaşamadan ivedilikle işleme koymaktır. Örneğin elle yazılan mektupların e-mektuba dönüştürülmesi ve muhatabına internet üzerinden gönderilmesi, bir dijital işlemidir. Aslında dar çerçevede açıklanan dijitalleşme kavramının anlamı, özellikle sanayi ve hizmet toplumlarında daha

geniş bir alana hitap etmektedir. Bu bağlamda dijital işlem, sadece bir veri dönüşümünden ibaret değildir. Bunun ötesinde dijital kavramı, bugün daha çok iletişim teknolojisinin egemen olduğu üretim ile ilgili süreç ve uygulamalarda kullanılmaktadır (Reker ve Böhm, 2013, s.7-9).

BİT'in hızlı gelişimi, son 20-30 yılda iş dünyasını ve çalışma hayatını temelden değiştirmiştir. Akıllı telefonların ve tabletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte, iş süreçlerinde ağ oluşturma ve mobilite (bir yerden başka bir yere olan hareket) derecesi son yıllarda büyük ölçüde artmıştır. Sosyal medya, mobil cihazlar veya "bulut bilişim" (Cloudcomputing) gibi yeni dijital sistemler, bugün birçok işletmede uygulanmaktadır. Üretim süreçleri, dijital olarak giderek daha fazla ağa bağlanmakta ve e-ticaret yoluyla yeni satış kanalları açılmaktadır. Kısacası belirli teknik alanlarda (örneğin Sanayi 4.0; Big Data vb.) hızla gelişen inovasyon (yenilik) hamleleriyle dijital çalışma modelleri ve türleri, modern iş dünyasının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu gelişmeyle birlikte iş dünyasının birçok alanında derin dönüşümler meydana gelmiştir ve yeni inovasyonlarla birlikte dijital değişim süreci hızlanacaktır. Örneğin işletmeler, yakın gelecekte üretim süreçlerini daha çok dijital ağlara bağlama ihtiyacı duyacak ve geleneksel iş faaliyetlerini organizasyonel olarak İnternet'e (örneğin Cloudcomputing, Crowdfunding) aktaracaktır. Bu dijital dönüşüm de gayri ihtiyari olarak istihdam yapısına ve iş/işletme organizasyonuna etkisi olacaktır

Bunun yanında internet sayesinde iş, belirli zamanlara veya yerlere sıkı sıkıya bağlı olmayacaktır. Böyle çalışanlar, iş ve özel hayatlarını birbirine uyumlu hale gelebilmeleri için, daha iyi uyarlayabilme olanağına kavuşacaktır. Buna rağmen iş ve özel hayatın birbirine karışmasıyla beraber zaman ve performans baskısı da meydana gelecektir. Çalışma hayatının dijitalleşmesi, çalışma hayatına ve değişik kurum ve sektörlerle yönelik etkisi bağlamında geleceğe dair isabetli tahminlerde bulunmak bazen zor olsa da kesin olan BİT'in gelişimsel sürecinin hızla devam edeceği gerçeğidir. Şimdiden kesin olarak bilinen ise, üretim tekniklerinin BİT ve internet (Sanayi 4.0) sistemleriyle kaynaşacağı ve buna bağlı olarak çalışma hayatının, mekân ve zaman açısından esnekleşeceği. Böylece "Crowdfunding" gibi yeni dijital çalışma biçimleri ortaya çıkacaktır.

Dijital gelişmenin işçi sendikaları üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için, çalışma hayatının dijitalleşmesi sürecinde ortaya çıkan yeni iletişim teknolojileri ve çalışma biçimleri ile ilgili kısa açıklamalarının yapılması faydalı olacaktır. Bu doğrultuda burada yeni dijital çalışma biçimlerinden sayılan "Dijital (ve) Mobil Çalışma" ve "Crowdfunding" gibi bazı yeni uygulamaların tanımı ve tanıtımı yapılacaktır.

### 1.1. Dijital ve Mobil Çalışma

Almanya'da dijital ve mobil çalışma üzerine yapılmış olan araştırmalar, birbirinden farklı ve bir o kadar da dağınık bir görüntü vermektedir. Bunun

belki de en önemli sebebi, BİT alanındaki gelişmelerin yüksek teknik ve karmaşık dinamiklerinden kaynaklanmaktadır: Daha birkaç yıl önce seyahat veya hareket halindeyken bir dizüstü bilgisayarla çalışmak, yeni bir dijital çalışma olayı olarak kabul edilirken, bugün bu genellikle normal bir iş gibi görülmekte ve farklı bir çalışma biçimi olarak tartışılmamaktadır. Bununla birlikte “dijital çalışma” kavramı hakkında şimdiki kadar ne teorik, ne de ampirik açıdan ortak bir tanım geliştirilmemiştir. Kaldı ki “dijital ve mobil çalışma” kavramı yerine bazen içerik olarak aynı anlamı taşıyan “Remote Work”; “Bit Work” veya “Flex Work gibi farklı kavramlar da kullanılmaktadır (Klein vd. 2015, s.45-47).

Almanya’da dijital ve mobil çalışma ile ilgili en çok kabul görmüş tanım, Schwemmler ve Wedde (2012) isminde iki araştırmacıya aittir. Buna göre dijital ve mobil çalışma, BİT alanında dijital yapısıyla enformasyon üreten, saklayan ve ileten çalışma araçlarının kullanıldığı işlerin bütünüdür (Schwemmler ve Wedde, 2012, s.14-15). Dijital ve mobil iş ile ilgili bu tanım, ağırlıklı olarak dijitalleşmenin teknik olayına/yönüne vurgu yaptığı için, ilk etapta dar bir yaklaşım gibi algılanmaktadır. Buna rağmen dijital ve mobil çalışma kavramı, üretim ve hizmet mesleklerinin bulunduğu birçok çalışma alanını etkilemesi bakımından iş dünyasında görülmekte olan kapsamlı teknik ve dijital değişimlere geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bilimsel çalışmalarda dijital ve mobil çalışmayı yerli yerinde kullanabilmek için, işlevsel olan üç basit tanım kullanılmaktadır. Teknik bakış temelli bu üç tanımın ortak özelliği, BİT’in kullanımı dolayısıyla işlerin, özellikle bilgisayar ve internetin tercih edilmesine bağlı olarak dijitalleşmesidir. Dijital ve mobil çalışmanın üç unsuru, “dijital çalışma”, “mobil çalışma” ve bu iki çalışma türünün bir sentezi olan “mobil dijital çalışma”dan ibarettir. Bu üç unsuru, kısaca tanımlayalım (Kirchner 2014, s.4-5):

1. *Dijital çalışma*: Çalışanlar, dijital teknolojileri meslekî olarak düzenli ve yoğun olarak kullanmaları halinde dijital işler ifa etmektedir. Bir başka deyişle, dijital çalışmadan bahsedebilmek için, çalışma saatlerinin önemli bir bölümü dijital işlerle ilgili olmalıdır. Dijital teknolojiler, özellikle bilgisayar ve internetten ibarettir.
2. *Mobil çalışma*: İşverene ait işyerinin dışında da işlerini işverenin onayı ile takip edebilen çalışanlar, mobil/esnek çalışma gerçekleştirmektedir. Bu durum, serbest meslek sahipleri için de söz konusudur. Serbest çalışanlar, kendi işyerlerinin dışında da (kimseden izin almaksızın) işlerini ifa edebilmektedir.
3. *Mobil dijital çalışma*: Çalışanlar, yukarıdaki tanımlara göre dijital çalışma ve mobil çalışma gerçekleştirdiklerinde hem mobil, hem de dijital olarak çalışma olanağına sahip olmaktadır.

Temelde mobil çalışma, dijital çalışma ile sıkı irtibatlıdır ancak bu karşılıklı ilişki, her zaman mutlak olarak şart değildir. Geçmişte de çok yaygın olan

özellikle geleneksel iş/meslek (inşaat, seyyar satıcılık vb.) içeren çalışma biçimleri, mobil özellik taşımıştır. Klein (2015, s.49), günümüzde yaygın olan birkaç mobil çalışma biçimini sıralamıştır. Buna göre örneğin evi (en azından bir bölümünü) ofis olarak kullanarak çalışmak, müşterinin veya işin olduğu yerde çalışmak (inşaat, gezici evde bakım hizmetleri, teknik servis, dağıtım ve danışma), iş seyahatlerinde çalışmak (iş toplantısı, fuar veya kongre ziyaretleri/sergileri) ve yolculuk esnasında çalışmak (trende, uçakta, otobüste), modern dünyaya ait mobil çalışma türlerinden sayılmaktadır.

## 1.2. Crowdfunding (Kalabalık Çalışma)

“Crowdfunding” (kitle kaynak kullanımı veya kalabalık çalışma), özellikle dijital temelli çalışma dünyasında ortaya çıkan, bilgisayar teknolojisinin sanal unsurları tarafından mümkün kılınan yeni bir işbirliği biçimidir. Dijitalleştirme, çalışanlarının grup halinde dünyanın her yerinden işbirliği yapmasını kolaylaştıran bir çalışma şeklidir. İşletmeler, dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemiyle çeşitli işlerini, bir ücret karşılığında belirli bir gruba (crowd) devretmektedir. Yani işletmenin bir işi, anlaşmalı olarak bu niteliklere sahip serbest çalışan internet kullanıcıları tarafından ifa edilmektedir. “crowdfunding” işleyişi için, internet üzerinden bu amaca uygun belirli çalışma alanlarına yönelik olarak özel tasarlanmış çalışma platformu oluşturmak genelde yeterli olmaktadır. Sanal ortamda çoğu zaman kreatif (yaratıcı) özellikler taşıyan profesyonel çalışma alanlarının başında programcılık, grafik sanat, gazetecilik, mimarlık ve tasarımcılık gelmektedir.

Sanayi 4.0 sürecinin etkileri, ilk önce iş organizasyonu alanında (otomatikleşme, internet ağları) görülmekte, sürecin ileriki aşamalarında ise işgücünün teknik bilgi düzeyinin ve tecrübesinin artması zorunlu olarak söz konusu olmaktadır. “crowdfunding” aşamasında ise yeni çalışma takım ve donanımın kullanımı ile birlikte örneğin iş organizasyonu alanında süreçlerin standartlaştırılması gerekli olmaktadır.

Geçici iş, solo (tek başına) ifa edilen serbest meslek işleri, yarı zamanlı istihdam (part-time) ve diğer kısmi süreli iş sözleşmelerine dayanan çalışmalar gibi esnek çalışma biçimleri, işçi sendikaları tarafından genelde tam süreli sosyal sigortalı işlerden (normal iş ilişkilerinden) sapma ve dolayısıyla atipik işler olarak görüldüğü için, özellikle iş güvencesi gibi nedenlerden dolayı sakıncalı görülmüş ve uzun yıllar reddedilmiştir. Çevrimiçi (on-line) platformlar aracılığıyla iş sözleşmelerinin yapılması veya yine bu şekilde bazı hizmetlerin ifa edilmesi gibi “crowdfunding”, normal çalışma biçimine aykırı görüldüğü için, işçi sendikalarınca geçmişte genelde reddedilmiştir. Bununla birlikte dijitalleşme sürecinde buna karşı gelmenin artık zor olacağını gören birçok Alman sendikası, “Esnek Çalışma Mekânları, Biçimleri ve Süreçleri” ile ilgili konularda işverenlerle birlikte çalışanların da lehine olabilecek projeler geliştirmektedir (Bkz. 2.43.)



## 2. Dijitalleşme Sürecinde Endüstri/Çalışma 4'ten Toplum 5'e Dönüşümünde Alman İşçi Sendikalarının Konumu

Almanya, avcı ve toplayıcı toplumu (1.0), köylü toplumu (2.0), sanayi toplumu (3.0) döneminden sonra gelişmiş ülkeler içinde bilgi toplumu (Endüstri 4.0) düzeyinde yer alan sanayisi güçlü bir ülkedir. Endüstri 4.0, ekonominin endüstriyel sektörlerde daha fazla internet ağı ve inovasyona dayanan yeni bir otomasyon dalgası anlamına gelmektedir. Teknoloji alanındaki hızlı ve yeni gelişmeler, "Endüstri 4.0" kavramının da geçici bir süreç niteliği taşıyacağına göstergeleri şimdiden görülmektedir. Nitekim son yıllarda dijitalleşme ile ilgili tartışmalar, küresel rekabet dolayısıyla teknolojik değişime uyum sağlamak zorunda olan sanayi alanına odaklanmaktadır. Teknoloji yoğun sanayi (Endüstri 4.0) ve bu bağlamda modern üretim sistemleri, halen Alman iktisadi modelin ve sendika üyelik tabanının bel kemiğini oluşturmaktadır (Silkin-Ün, 2020, s.315).

Son yıllarda sadece sanayi sektöründe değil iş dünyasında yaşanan değişimler de daha çok "Çalışmak 4.0" (Arbeiten 4.0) kavramı ekseninde ele alınmaktadır. Bu bağlamda ağırlıklı olarak çalışma biçim ve ilişkilerdeki değişiklikler, bilimsel çalışmaların ve araştırmaların merkezinde yer almaktadır. "Çalışma 4.0" kavramının henüz genel kabul görmüş bir tanımı yapılmamış ise de Federal Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı, Yeşil Kitap'ta "Çalışma 4.0" kavramının iş yaşamının bundan böyle daha çok ağ bağlantılı, dijital ve esnek olacağına işaret etmiştir. Buna rağmen Yeşil Kitap'ta dijital çalışma dünyasının ayrıntılı olarak nasıl gelişeceğine dair kesin ifadeler yer almamaktadır (BMAS, 2015, s.35).

"Çalışma 4.0" kavramı, her ne kadar bilgi ve sanayi toplumu (Endüstri 4.0) bağlamında çalışma hayatının güncel özelliklerine işaret ediyorsa da aslında geleceğe yönelik mesajlar veren stratejik bir eylem plânıdır. Devlet tarafından da desteklenen bu eylem plânına göre Alman toplumu, "İleri Düzeyde Akıllı Toplum" olarak tanımlanan "Toplum 5.0" düzeyine getirilmek istenmektedir. Buna göre Almanya gibi sanayileşmiş toplumlarda insanlar arası iletişim, gelecekte çok daha ileri derecede dijitalleşmiş bir nitelik arz edecektir. Böyle toplumlarda hemen her sektör ve alanda bütün makine ve tesisler, geniş çaplı olarak birbirleriyle bir internet ağı ile kenetlenmiş olacaktır.

Dijitalleşme sürecine paralel olarak Alman toplumu, gittikçe yaşlanmaktadır. Ekonominin birçok sektörü için demografik değişim, giderek artan vasıflı işçi sıkıntısı ve yaşlanan işgücü anlamına gelmektedir. Alman işletmeleri, bu gelişmeye yeni bir organizasyon yapısı ve üretim süreçlerinin rasyonelasyonu ile cevap vermek zorunda kalacaktır. Daha somut bir ifadeyle işletmeler, ileriki yıllarda dijitalleşmenin sunduğu fırsatlardan daha çok yararlanacaktır. Bununla birlikte sabit bir işyeri ve düzenli çalışma saatleri temeline dayanan klâsik iş ilişkilerinden uzaklaşan yeni çalışma biçimlerinin önemi artmaya devam edecektir. Aynı zamanda emek piyasasında sayıları sınırla

olan iyi vasıflı elemanların bireysel pazarlık gücü, işverenler karşısında artacak ve böylece sendikal desteğe ihtiyaç duymadan kendi çıkarlarını başarılı bir şekilde savunabilecektir. Bu gelişmelere karşı direnmeleri zaten mümkün olmayan işçi sendikaları, çalışma hayatının değişkenliğinin sadece işletmelerin hesabına uygun bir süreç olmadığını, aynı zamanda işgücünün de çıkarına olabileceğini görmelidir (Eichhorst, Hinte, Spermann ve Zimmermann, 2015, s.4).

Dijital devrim, işlerin ve istihdamın yeni yapısal şartlarını da değiştirmektedir. Bu da rutin işlerin ama bununla birlikte gittikçe daha çok nitelikli iş profillerinin sürdürülebilirliğini, geçmişe nazaran daha çok tehdit etmektedir. Çünkü otomasyon temelli dijitalleşmenin meydana getirdiği işler, işgücü yerine daha çok akıllı makineler ve/ya yapay zekâ donanımlı robotlar tarafından yapılmaktadır. Ancak bu yeni istihdam modeli sayesinde birçok nitelikli işgücü, daha az stres yaratan yaratıcı, özgür fakat daha çok sorumluluk isteyen çalışma ortamı bulma imkânına sahip olmaktadır. İletişim teknolojilerinin egemen olduğu bu tarz işler, çalışanlarına genelde mekân (işyeri) ve zaman (çalışma saatleri) açısından azamî derecede esneklik sağlamaktadır. Bu da hayatın en önemli unsurlarından olan aile, serbest zaman ve meslek uyumu açısından sosyal fayda sağlayan bir gelişme olarak kayda geçmektedir/gececektir. Dijitalleşme sayesinde serbest zaman ve çalışma saatleri arasındaki sınırlar ileride gittikçe daha çok değişken hâle gelecek ve böylece özel hayatın kalitesi de artacaktır. Bu durum, aile ortamında her ne kadar daha çok kişisel özgürlük anlamına geliyorsa da makro boyutuyla toplum ve çalışma hayatının uyumu açısından yeni sorunların da ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir. Mesela küresel boyutta görülen dijitalleşme açılımları, yoğun rekabetin şartlarına bağlı olarak hem üretim yerlerinin teknoloji dostu ülkelere kaymasına sebebiyet verecek, hem de teknolojik gelişmeye bağlı olarak üretim devirlerini hızlı bir şekilde kısaltacaktır. Dijitalleşme, elde edilen verilerin sürekli olarak yenilenmesine de yol açmaktadır. Dolayısıyla aktüalitesini yitiren teknik veya mesleki bilgilerin geçerlilik süreleri de buna göre azalmaktadır. Bu süreçte gayri ihtiyari olarak teknik elemanların yeni şartlara uyum sağlayabilmeleri ve istihdamlarını koruyabilmeleri için, alanlarıyla ilgili olarak sürekli şekilde kendilerini geliştirmeleri gerekecektir (Silkin Ün, 2020, s.316).

Dijitalleşme, teknik olarak birçok işin denetimini bütünüyle kontrol altına alma gücüne sahip olmaktadır. Buna rağmen bu uygulamanın çalışma atmosferini ve güven ortamını olumsuz yönde etkileme yönü de bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanları dijital olanaklarla sıkı denetim altına almak, özellikle bilgi yoğun işler için çok da kabul görecektir bir yaklaşım değildir. Kaldı ki gelecekte özellikle hizmet ve bilim alanında iş performansı girdiden (input) çok çıktı (output) üzerinden değerlendirilecektir. Güvene dayalı çalışma saatlerinin önemi bu alanlarda gayri ihtiyari olarak artacaktır.

Bunun yanında yapay zekâyâ sahip olan makine ve âletler, başta üretim ve hizmet sektörü olmak üzere sosyal hayatın her alanına girecektir. Buna

paralel olarak dijital çalışma yaşamında işgücü talebi de değişime uğrayacaktır. Önceden işgücü tarafından yapılmakta olan birçok iş, dijital temelli otomasyon ve inovasyon sürecinde gittikçe daha çok özel software programları tarafından yerine getirilecektir.

## 2.1. İş Dünyasında Yeni İletişim Teknolojileri ve Çalışma Biçimleri

Almanya'da yeni dijital iletişim teknolojileri, hemen her alanda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu durum, iş dünyası için de fazlasıyla geçerlidir. Örneğin 2015'te faaliyet gösteren Alman işletmelerinin % 92'si bilgisayar kullanmıştır. Bu oran 2019'da % 96'ya çıkmıştır. İnternet kullanım oranı ise % 89'dan (2015) % 98'e (2021) yükselmiştir. Mobil internet ağı kullanımı ise aynı dönemde (2015-2021) % 50'den % 55'e yükselmiştir. Aynı dönemde işletmelerin web sayfasına sahip olma oranı % 58'den % 66'ya çıkmıştır.

Sosyal medya kullanım oranı ise % 38'den % 57'ye tırmanmıştır. Üstelik bu oran, 250'den daha fazla eleman istihdam eden işletmelerde daha yüksektir. İşletmelerin ortalama olarak % 20'si BİT elemanı istihdam etmektedir. Ancak 2015'te işletmelerin % 46'sı, 2020'de ise % 66'sı BİT elemanı işe alırken ve aldıktan sonra bazı uyum sorunları yaşadıklarını belirtmiştir. İşletmelerin hangi oranda ve hangi türde eğitim programları tertiplediklerine ve BİT işlemlerini nasıl ifa ettiklerine dair bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Almanya'da Faaliyet Gösteren İşletmelerin (%) Yıllara Göre (2015-2021) Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Kullanımı İle İlgili İstatistikî Bilgiler.**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bilgisayar	% 92	% 91	% 94	% 95	% 96	-	-
İnternet	% 89	% 89	% 93	% 95	% 95	% 98	% 98
Mobil İnternet Ağı	% 50	% 53	% 58	% 53	% 53	% 54	% 55
WEB Sayfası	% 58	% 63	% 67	% 66	% 66	% 62	% 66
Sosyal Medya	% 38	% 47	% 45	-	% 48	-	% 57
BİT Elemanlarının İstihdamı	% 21	% 22	% 19	% 20	% 19	% 19	-
Dâhili/Harici BİT Eğitim Programları	% 30	% 29	% 28	% 30	% 32	% 24	-
BİT Kullanan Elemanlar İçin Eğitim Programları	% 27	% 26	% 25	% 27	% 29	% 21	-
BİT Elemanlarının İşe Alımındaki Sorunlar Yaşamakta	% 46	% 52	% 58	% 64	% 69	% 66	-
BİT İşlemleri İşletme İçinde Yürütülmekte	% 23	% 23	-	% 19	-	% 17	-
BİT İşlemleri İşletme Dışında Yürütülmekte	% 53	% 53	-	% 56	-	% 42	-
BİT İşlemleri İşletme İçinde ve Dışında Yürütülmekte	% 19	% 19	-	% 19	-	% 33	-

**Kaynak:** Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022.

## 2.2. DGB Çatısı Altında İşçi Sendikalarının Konumu ve Üye Sayısındaki Gelişmeler

Alman İşçi Sendikaları, tarihsel süreç içinde çalışanların, işverenlere karşı bir tepki ve kendilerini koruma ihtiyacının bir neticesi olarak gönüllü olarak ortaya çıkan örgütlerdir. Tıpkı siyasal partiler gibi işçi sendikaları da emek piyasasında çalışan işçilerin sosyo-ekonomik hak ve menfaatlerini, ağırlıklı

olarak toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmeleri yoluyla korumak ve geliştirmek amacıyla faaliyet göstermektedir. Modern çalışma hayatında işçi sendikaları, “sosyal partnerlik” anlayışı ile işverenlerle birlikte endüstriyel demokrasi çerçevesinde üyelerinin haklarını korumaya gayret göstermektedir (Seyyar, 2008, s.121).

Almanya’da bugün yaklaşık olarak 7,6 milyon üyesi ile 80 işçi sendikası, hemen her sektörde örgütlü olarak faaliyet göstermektedir. Buna göre bağımlı çalışanların işçi sendikalarına üye olma oranı (sendikal örgütlenme derecesi) % 22 civarındadır. Kaldı ki üye olanların yaklaşık olarak % 20’si de emek piyasasında aktif olmayan emeklilerden meydana gelmektedir. Alman İşçi Sendikaları, değişik şekillerde organize olabilmektedir. Bir çatı sendikası (Birlik) altında diğer üye sendikalarla beraber organize olabileceği gibi kendi başına da örgütlenebilmektedir. Bu bağlamda 14 işçi sendikası, hiçbir birliğe bağlı değildir (Bundesagentur für Arbeit: 2019, s.12).

1949 tarihinde Münih’te kurulan ve 2021 yılına göre 5,7 milyon civarında üyeye sahip olan DGB (Deutsche Gewerkschaftsbund=Alman Sendika Birliği), kendi bünyesinde bütün sektörleri temsil eden 8 müstakil sendika barındıran bir çatı sendikasıdır. IG-Metall (Metal Endüstri Sendikası), yaklaşık olarak 2,2 milyon üyesi ile sadece DGB içinde değil Avrupa’da en büyük işçi sendikası konumundadır (Bkz. Tablo 2).

Bir çatı sendikası olarak Alman Memurlar Birliği (Deutschen Beamtenbund=DBB) bünyesinde üyeleri nispeten az olmakla birlikte (2018 yılı için: 1 milyon 317 bin) 40 sendika bulunmaktadır. DGB’ye rakip olarak kurulmuş olan Hıristiyan Sendika Birliği (Christliche Gewerkschaftsbund=CGB), her ne kadar kendine bağlı 16 sendikaya sahip ise de üye bakımından (2014 yılı için: 271 bin) DGB kadar güçlü değildir.

Almanya’da toplumsal yaşlanma eğilimi gösteren demografik değişime paralel olarak bir taraftan işçi sendikalarına üye olanların ortalama yaşı yükselmekte, diğer taraftan da yeni genç üye artış hızı da yavaşlamaktadır. Son yıllarda ise pandemin de etkisiyle birçok firmanın üretimini durdurmasına bağlı olarak bazı sektörlerde işsiz sayısı artmıştır. Örneğin Almanya’da 2020 yılında metal ve elektrik sektöründeki istihdam oranı % 2,4 civarında azalmıştır. Dolayısıyla buna bağlı olarak bu sektörlerde faaliyet gösteren işçi sendikalarının üye sayısında bir azalma kaydedilmektedir. Örneğin Almanya’nın en büyük işçi sendikası İG-Metal, 2021’de bir önceki yıla göre (pandeminin de etkisiyle) üyelerinin yüzde 2’sinden fazlasını (sayısal olarak yaklaşık 50 bin üye) kaybetmiş ve toplam üye sayısı böylece 2 milyon 169 bine düşmüştür.

Almanya’da DGB’ye bağlı işçi sendikalarının üye sayısı, Polis Sendikası hariç, son yıllarda azalmıştır. Dolayısıyla DGB’nin de toplam üye sayısı azalmıştır. Bu minval üzere 2005’te toplam 6 milyon 778 bin üyeye sahip olan DGB’nin üye sayısı 2021’de 5 milyon 729 bin e düşmüştür (Bkz. Tablo 3). Bunun bir başka nedeni de dijital dönüşüme bağlı olarak iktisadi ve sektörel yapıdaki değişimdir. Örneğin maden, demir ve çelik sanayi önemini nispeten

yitirmiştir. Hizmet sektörü ise yıllar içinde büyümüş ama KOBİ'lerin küçük ölçekli yapıları ile istihdam özelliklerinin niteliksel değişimine bağlı olarak atipik çalışma (part time, kısa süreli iş akitleri, kiralık işçi vb.) modellerinin ortaya çıkması ile işçi sendikalarına üye olabilmeye şartları da ağırlaşmıştır.

**Tablo 3. DGB'nin Toplam Üye Sayısı (Dönem: 2005-2021)**

DGB	Toplam Üye (Milyon)
2005	6.778
2010	6.193
2017	5.995
2018	5.974
2021	5.729

Emek piyasasına yeni giren ancak pandemi nedeniyle işyerine gidemeyen genç işgücü ile direkt iletişim kuramayan işçi sendikaları, yeni üye bulmakta zorlanmaktadır. Bu itibarla pandemi, işçi sendikalarının etkinliği ve üye potansiyeli açısından bir risk ve hatta bir tehdit oluşturmuştur. Kaldı ki bunun olumsuz yansımalarının pandemi ile mücadelede başarı elde edildiğinde de devam etmesi beklenmektedir. Bunun nedeni bütün yaşamı âdeta alt üst eden COVID-19 pandemisi, çalışma dünyasının dijitalleşmesini daha da hızlandırmasıdır. Pandemi tarihe karışmış bile olsa yeni dönemde pandemi öncesinden çok daha fazla işgücü, mobil iletişimin sunduğu esnek olanaklarla evde veya seyahatte çalışacaktır.

**Tablo 2. DGB'ye Bağlı Sendikalar ve Bunların Bu Çatı Sendika İçindeki Oranı (2018/2021).**

DGB'ye Bağlı Sendikalar	Üye (2018)	Sayısı	DGB içinde %	Üye (2021)	Sayısı	DGB içinde %
1 IG-Bauen-Agrar-Umwelt/BAU (Sanayi Sendikası-İnşaat-Tarım-Çevre/BAU)	247.182		4,1	221.519		3,9
2 IG Bergbau, Chemie, Energie (Sanayi Sendikası-Maden-Kimya-Enerji)	632.389		10,6	591.374		10,3
3 Gew.: Erziehung und Wissenschaft/GEW (Sendika: Eğitim ve Bilim/GEW)	279.389		4,7	276.264		4,8
4 IG-Metall (Sanayi Sendikası-Metal)	2.270.595		38,0	2.169.183		37,9
5 Gew.: Nahrung- Genuss- Gaststätten/NGG (Sendika: Gıda-Keyif-Lokantalar/NGG)	198.026		3,3	189.098		3,5
6 Gew. der Polizei/GdP (Polisi Sendikası/GdB)	190.931		3,2	201.712		3,5
7 EVG	187.396		3,1	186.031		3,3
8 ver.di	1.969.043		33,0	1.893.920		33,1
<b>DGB'de Toplam Üye</b>	<b>5.974.951</b>		<b>100,0</b>	<b>5.729.371</b>		<b>100,0</b>

Alman İşçi Sendikalarının bu kişilere ulaşması ve onları üye yapabilmesi, bundan dolayı önemlidir. Bunun için, Alman İşçi Sendikaları, yasama organının yardımına ihtiyaç duymaktadır. Çünkü şimdiye kadar bununla ilgili yapı-

lan yasal düzenlemeler, yeterli görülmemektedir. Gerçi bir işletmede organize olmuş İş Konseyi (Betriebsrat) temsilcileri, kanunen sınırlı bir süre için “online” (çevrimiçi) üzerinden bir araya gelebilmekte ve bu şekilde resmen karar alabilmektedir. Ancak örneğin “Home-Office” çalışanlarla ilgili bir yasal düzenleme henüz bulunmamaktadır. Diğer taraftan İş Konseyi ile sendika temsilcilerinin üyeleri arasında işletmenin “intra-net” (yerel ağ) sistemi üzerinden dijital iletişim kurmaya yönelik bir yasal altyapı da henüz hazırlanmamıştır (Peters, 2021).

### 3. DGB'nin Başına İran Kökenli Bir Kadının Seçilmesi

DGB'nin rolü ve önemi, 9 Mayıs 2022'de yapılan 22. Olağan Federal Genel Kongre seçimlerinden sonra artmıştır. Şöyle ki bu seçimde Alman Sendikalar Konfederasyonu Başkanlığına 1967 Hannover doğumlu İran kökenli Yasmin Fahimi isimli bir kadın seçilmiştir. Fahimi'nin İranlı babası daha kendisi dünyaya gelmeden önce bir trafik kazasında vefat etmiştir. Fahimi'nin annesi de İkinci Dünya Savaşı sırasında Doğu Prusya'dan kaçmış bir Alman ailesinden gelmektedir.

Yasmin Fahimi, Liseden (Gymnasium) mezun olduktan sonra Hannover Leibniz Üniversitesi'nde kimya eğitimi almış ve 1998 yılında kimya bölümünden mezun olarak eğitimini başarıyla tamamlamıştır. 2000-2013 yılları arasında Hannover'de Sanayi Sendikası'nda (IG Bergbau) sendika sekreteri olarak çalışmaya başlamış ve daha sonra yönetim kuruluna kadar yükselmiştir. 2014 yılında Alman Sosyal Demokrat Partisi'nde (SPD) seçimle Genel Sekreter olmuştur. İki yıl sonra Devlet Sekreteri olarak Federal Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı'na geçmiştir. 2017'de yapılan genel seçimlerde Milletvekili olarak ilk kez Federal Meclis'e girebilmiştir. Yasama döneminde, “Dijital İş Dünyasında Mesleki Eğitim” Araştırma Komisyonunun bir üyesi olarak SPD parlamento grubunun üyeliğini ve başkanlığını üstlenmiştir. Eylül 2021'de yapılan genel seçimlerde Fahimi, yeniden parlamentoya seçilmiş ve Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonunun asil üyesi olmuştur.

Aralık 2021'den bu yana SPD parti yönetiminin bir üyesi olarak görevine devam eden Fahimi, DGB'nin bir kadın başkan arayışı sürecinde en uygun aday olarak görülmüş ve bütün üye sendikalarının tam desteğini alarak DGB'nin başına getirilmiştir. Fahimi, sadece kadın olduğu için değil, bilgi birikimi ve tecrübesiyle DGB'nin çalışma hayatına yönelik dijital açılımının öncülüğünü de üstlenebilecek potansiyeline de sahiptir. Özellikle istihdam odaklı sosyal politika, endüstriyel demokrasi ve katılımcılık Avrupa temelli sendika politikaları ve dijital çalışma ortamı alanında Fahimi uzmandır. (DGB (2022)).

#### 4. DGB ve İşçi Sendikalarının Örgütlenme Gücü

Alman İşçi Sendikaları, hangi çatı altında faaliyet gösterirse gösterecek, netice itibarıyla ne kadar çok üyeye sahip olursa işverenlere karşı o kadar daha güçlü bir konumda olacak ve üyelerinin lehine daha çok haklar elde edebilecektir. İşçi sendikalarının üyelik gelişimi, demokrasi için bir kalite kıstasıdır. İşçi sendikaları, ancak geniş kitleleri harekete geçirebildiğinde – teorik de olsa işletmelerin üretim akışını kesebildiklerinde - daha güçlü bir pazarlık gücüne sahip olabilecektir. Bu sayede o zaman işverenlerin ve çalışanların çıkarlarının bir dengede bulaşabilmesi mümkündür. Bu denge, endüstriyel katılım ve uzlaşmaya dayalı sivil bir demokrasi için vazgeçilmez bir unsurdur.

Üye sayısının azalması ile birlikte işçi sendikalarının örneğin toplu iş sözleşmelerinde işverenlere karşı gücünün azalacağı ve buna bağlı olarak gelir dağılımının da işçilerin aleyhine gelişeceğine dair görüşler, son yıllarda bilimsel çalışmalarda dillendirilmektedir. Bu görüşler, her zaman ve her ülke için geçerli olmamaktadır. Çünkü sendikal üye sayısının yanında işçi sendikalarının örgüt yapısı ve buna bağlı olarak dinamik mücadele ve müzakere yöntemleri de dışsal etkinlikleri için önemli bir göstergedir. Bu bağlamda Almanya’da birçok işçi sendikası, kısmen de olsa üye kaybı yaşamakta ise de geçmişten gelen güçlü örgütsel yapısı nedeniyle emek piyasasında etkinliğini halen koruyabilmektedir. Mesela üye kaybına uğramış olsa da başta DGB olmak üzere Almanya’daki işçi sendikaları, güçlü bir örgüt yapısına sahip olduğu için, STK’lar içinde yine de üyelerinin haklarını savunan en güçlü kuruluşlar arasında yer almaktadır. Üyelerini aktif tutabilmek ve örgütsel gücünü göstermek adına örneğin pandemi döneminde dahî İG-Metal sendikası toplu iş sözleşmeleri sürecinde sokakta gövde gösterilerinde bulunmuştur (DGB, 2018).

Uluslararası nitelikte bir araştırma, bir ülkede sendikal örgütlenme derecesi ile gelir dağılımdaki adaletsizlik arasındaki belirgin ilişkiyi açıkça göstermektedir. Buna göre sendikal örgütlenme derecesi düşük olan ülkelerde gelir dağılımı kötü iken sendikal örgütlenme derecesi yüksek olan ülkelerde gelir dağılımı daha âdildir. Değişik ülkelere yönelik bu ilişkiyel bağ, belirli dönemler için de teyit edilebilmiştir. Örneğin 1986-2010 dönemi içinde işçi sendikalarında azalan üye sayısına rağmen aynı dönemde birçok ülkede gelir dağılımındaki eşitsizlik de nispeten artmıştır (Hans Böckler Stiftung, 2016, s.5).

Bu durum, Alman sendikaları için özellikle geçerlidir. Alman İşçi Sendikaları, üye kaybına rağmen örgütlenme gücünü halen koruyabildikleri için, bağımlı çalışanların makroekonomik düzeydeki brüt katma değer içindeki toplam geliri azalmamış hatta bir miktar yükselmiştir. Örneğin işçilerin milli gelir içindeki ücret payı, 2006-2010 dönemde % 54,5 iken, bu oran 2011-2015 dönemi için % 56’ya yükselmiştir (Dinçer, 2019). Bu doğrultuda Almanya, AB

tarafından belirlenmiş olan sosyal adalet indeksini, 2008-2017 dönemi için, 0,48 puan artırarak, 6,07'den 6,71'e yükseltebilmiştir (Bertselsmann Stiftung, 2017, s.7).

## 5. DGB Çatısı Altındaki İşçi Sendikalarının Yeni Misyon ve Vizyonları

Dijitalleşme sürecinin karşısında Alman İşçi Sendikaları, ilkesel olarak misyon ve vizyonlarını yeniden gözden geçirmek ve yeni gelişmelere karşı üyelerini/işçileri koruyan yol ve yöntemler belirlemek zorunda olacaktır. Örneğin rasyonalizasyon, üretim tesislerinin yurt dışına kaydırılması veya işyerlerinde başarı baskısını tetikleyen yoğun çalışma şartlarının egemen olması gibi durumlarda işgücünün işsiz kalması söz konusu olacaktır. İşte işçi sendikaları da tam da bu noktada kaliteli elemanların bile işsizliğine yol açacak olan bu gibi gidişatı önleyebilecek alternatif projeler sunabilmelidir. Daha somut bir ifadeyle bireyselleştirilmiş, esnek ve ağ bağlantılı üretim modelleri aracılığıyla Almanya'da yeni istihdam potansiyelinin ortaya çıkabilmesi konusunda işletmelerin/işverenlerin de sendikal projelere paydaş olması elzemdir.

Yüksek nitelikli vasıflı işgücü tabanına ve yüksek verimlilik ile işleyen sanayi üretimine yönelik "Know-How" (Teknik Bilgi) temeline sahip olmak, önemli bir cazibe merkezi avantajı sağlamaktadır. Almanya'nın sanayi sektöründe dikkat çekici bir şekilde sağladığı istikrarlı rekabet gücü, ancak bununla açıklanmaktadır. Bu karmaşık gibi görünen ama tarihsel süreç içinde sosyal partnerlerin ortak gayretleriyle geliştirerek, modern üretim modeli, gelecek yıllarda da dijital dünyada ortaya çıkabilecek yeni teknolojik değişimlere çok rahat ayak uydurabilecek kapasitededir. Yine de Alman sanayisinin, uluslararası arenada rekabette ayakta kalabilmesi için, küresel çapta hızla değişen teknik inovasyonlara, yeni üretim ve iş modellerine karşı önemli çabalar göstermesi gerekmektedir. Aksi takdirde dijital gelişmelere uyum sağlama ve inovasyon üretme yeteneğini yeterince gösteremeyen Alman işletmeleri, belki de geçmişte olduğundan daha fazla kendilerini içinden çıkılmaz zor bir ekonomik durumda bulacaktır. Bundan dolayı teknolojik değişiklikleri erken bir aşamada gözlemek ve gerekli düzenlemeleri zamanında ve hızlı bir şekilde yapmak, hem çalışanların/işçi sendikalarının, hem de işletmelerin/işverenlerin yararına olacaktır (Eichhorst, Hintze, Spermann ve Zimmermann, 2015, s.5).

Toplumsal yararı birlikte elde edebilmek için, işçi sendikaları da kendine düşen yeni görevlerini bilmeli ve örneğin "Dijital Eğitim ve Kalifikasyon", "Esnek Çalışma ve Çalışma Saatleri", "Esnek Çalışma Mekânları, Biçimleri ve Süreçleri" ile ilgili projeler geliştirmelidir.



## 6. Dijital Eğitim ve Kalifikasyon

2013 yılından beri Almanya'nın en büyük işçi sendikası İG-Metal'in başında olan Wetzel (2016), dijital değişimin hız kazandığı sektörlerde çalışan işçilerin teknolojik yeniliklere adapte olmasının, elbette işçi sendikalarının da çıkarına olacağını altını çizmiştir. Ona göre, geleceğe güven veren hayat boyu eğitim kapsamında sürdürülebilir yenilikçi eğitim meselesi, işçi sendikaları için de merkezi bir öneme haizdir. Dijitalleşme sürecinde bir yandan çalışma hayatına girmek isteyen veya girenlerin (yeniden) mesleki eğitimin modernizasyonu, diğer yandan da çalışanların sistematik olarak tekâmülî (Gelişim) eğitimleri bundan böyle önem kazanacaktır. Almanya'daki birçok işçi sendikası, bu alanda zamanın gerekliliklerini görüp ileriye doğru önemli adımlar atmaktadır.

İşçi ve işveren sendikalarının çatı örgütlerinin yanı sıra siyasal temsilcilerin, İş Bulma Kurumunun ve birçok Bakanlığın katılımıyla birlikte ortaklaşa varılan "Mesleki- ve Tekâmülî Eğitim Birliği: 2015-2018" (Allianz für Aus- und Weiterbildung: 2015-2018) anlaşması, buna bir örnek olarak gösterebilir. Bu anlaşmaya göre iş dünyası ve sendikalar, işletmelerde gençlere dönük yüksek kaliteli eğitim sağlamak için, birlikte çalışmaya söz vermiştir. Birlikte yürütecekleri en iyi eğitim modellerini başka işletmelerde de uygulamaya karar vermişlerdir. İş konseyleri, işletmelerde örneğin stajların nitelikli bir şekilde yerine getirilmesi için özen gösterecektir. Ayrıca bölgesel ve yerel sanayi ve ticaret odaları, işletmelerde eğitimin kalitesinden sorumlu olacaktır (Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015-2018, s.6).

## 7. Esnek Çalışma ve Çalışma Saatleri

İş dünyasında klâsik yani standart çalışma modelleri, 1980'li yıllardan beri teknolojik, iktisadi ve sosyo-politik şartların etkisiyle birlikte yeni arayışlar çerçevesinde atipik istihdam biçimleriyle zenginleştirilmiştir. Part-time (kısmi süreli, yarım gün) ile başlayan atipik çalışma yöntemi, zamanla yeni esnek istihdam türleri ile genişletilmiştir. Atipik istihdam olarak tanımlanan esnek çalışma sistemi içinde birçok çalışma şekilleri bulunmaktadır. Dijital değişim sürecinde esnek çalışma modelleri içinde esnek iş süreleri önemli bir yer almaktadır.

Almanya'da kesin çalışma saatleri yerine özellikle kısmi süreli çalışma (part-time work) ile esnek (kayan) iş süreleri (flexibility of work) modelleri hayli zamandan beri yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Dijital çalışma hayatında ise kayan (esnek) iş süreleri (Gleitende Arbeitszeit) ve bunun değişik varyasyonları gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Burada zorunlu çekirdek (blok) sürenin dışında işçi, istediği zaman işe başlamakta, ara dinlenmesi ve yıllık izinlerini kendisi belirlemektedir. Ayrıca yoğunlaştırılmış (sıkıştırıl-

mış) çalışma haftası, ayı veya yılı da özellikle genç işgücü için cazip bir çalışma modelidir. Burada haftanın, ayın veya yılın ortalama iş süresi (çalışma saatleri hesabı) belirlenmektedir. Dolayısıyla işçi, bu zaman diliminde az veya çok çalışın aylık bazında ortalama olarak aynı ücreti hak etmektedir (Seyyar, 1998).

Almanya'nın iş mevzuatında toplu sözleşmelere dair hükümler genel ve esnektir. Dolayısıyla işçi sendikaları, otonom özelliklerinden dolayı toplu iş görüşmelerinde açık kalan hükümleri işveren sendikalarıyla birlikte "sosyal partnerlik" anlayışı doğrultusunda işçilerin lehine olabilecek kararlar alabilmektedir. Bu durum, dijital çalışma saatlerinin yol açtığı esnek çalışma olanakları için de geçerli olmaktadır. Ancak toplu sözleşmeler ve işletme içi anlaşmalar/protokoller düzeyinde klâsik bir sendikal faaliyet alanı olan çalışma sürelerinin tanzimine yönelik politik mücadeleler, dijital değişimin hızlı ilerlediği bir dünyada, çalışma hayatında egemen olan hem bireyselleştirme, hem de rekabet açısından yeniden belirlenmelidir. Bu anlamda rekabet gücünü korumak ve artırmak isteyen işletmelerin ve işgücünün bireysel gereksinimlerini uyumlu hale getiren çözümler bulunmalıdır. Çalışanlar açısından burada önemli olan, çalışma saatlerinin azaltılması veya uzatılması talepleri gibi haftalık/aylık/yıllık çalışma saatlerinin kendileri tarafından esnek bir şekilde ne kadar özgürce belirlenebilmesidir. Her ne kadar birçok sektörde halen standart haftalık çalışma saatleri uygulansa da teknolojik/dijital yeniliklerin dinamizmi ile ileride çalışma modellerinin ve saatlerinin esnekleştirilmesi kaçınılmaz olacaktır. Esnek çalışma saatleri içerdiğinden dolayı çalışanların sorumluluğu altında olan, daha çok güvene dayanan ve dolayısıyla işveren tarafından denetlenebilirliği gittikçe zorlaşacak olan çalışma modelleri ileride gündeme gelecektir.

Değişik sektörlerde devam edecek olan üretim ve hizmetlerin dijitalleştirilmesi ile birlikte muhtemelen çalışma hayatına yönelik daha fazla esnek uygulamalara geçilecek ve bu da en nihayetinde Almanya'da işletme odaklı çalışma yeri ile fiili çalışma saatlerinin belirli oranda birbirinden ayrılmasına sebebiyet verecektir. Tabii ki bu gelişme, sekiz saatlik işgünü modeli ve nihayetinde genelde 35-40 saatten oluşan haftalık çalışma sisteminin tamamen ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Buna rağmen iş düzenlemeleri ne kadar esnekleştirilirse katı kurallar da o nispette yumuşayacaktır. Almanya'da bazı işletmelerde karşılıklı güvene dayalı kayan (esnek) iş süreleri ile yoğunlaştırılmış (sıkıştırılmış) çalışma yılı ile birleştirilmiş çalışma modelleri uygulanmaktadır. Örneğin VW, Daimler Benz ve BMW gibi büyük otomobil üreticileri, esnek çalışma modellerinin ötesinde çalışanlarına serbest zamanlarında yani çalışmadıkları saatlerde kendileriyle iletişime geçilmeme hakkı verilmiştir. Bunun yanında evden veya seyahatleyken yani hareket halindeyken masaüstü ve dizüstü bilgisayardan yapılan işlerin çalışma saatleri olarak kabul edilmesi yönünde mutabakata varılmıştır (Eichhorst vd., 2015, s.8-10). Böylece işçi sendikalarının yeni misyonu, vizyonel olarak işyerlerinin istihdam potansiyelini güçlendirmek hedefi doğrultusunda çalışanların

lehine olabilecek bir şekilde hem çalışma yerinin, hem de çalışma saatlerinin aynı anda esnekleştirilmesini sağlamak olacaktır.

## 8. Esnek Çalışma Mekânları, Biçimleri ve Süreçleri

Mobil internet sayesinde özellikle hizmet sektöründe yapılan işler artık sadece işyerinde ifa edilmemektedir. İnsanların hareket halindeyken çok kolaylıkla başta ev ofisinde olmak üzere arabada, trende, uçakta, kafeteryada ve(ya) otel odaları gibi değişik yerlerde aynı performansla çalışabildikleri bir gerçektir. İnternete ve şirket ağlarına hızlı erişim sağlayan akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar, kişiye istediği yerde çalışma olanağı sunmaktadır. İş süreçlerinin işlem hızı artırılabilirdiğinde iş verimliliği de bu sayede artırılmaktadır. Bunun yanında kişinin internete sürekli olarak bağlı kalması ve bu yöntemle performansını artırma hırsı, öz disiplin bilincini yitirmesine ve dolayısıyla sağlığına zarar vermesine de yol açabilecektir.

Alman İşçi Sendikaları ve iş konseyleri, tam da bu noktada işverenlerin çalışma saatlerinin denetleme isteği gibi beklentileri ile çalışanların esnek ve özgürce çalışma arzusuna yönelik her iki tarafından da kabul edebileceği yeni makul kuralların getirilmesinde arabulucu bir rol üstlenme fırsatına sahip olmaktadır. Büyük otomobil üreticilerinde görüldüğü üzere örneğin Microsoft yönetimi ile iş konseyi, işletme içi bir protokol ile güvene dayalı çalışma saatleri ve iş yeri konusunda her iki tarafın da kabul ettiği bir uzlaşmaya varmıştır. Bu şekilde işletmeler için, esnek uygulamaya dönük yasal bir çerçeve oluşturulmuştur. Esnek çalışma yerleri temelli modeller, birbirinden çoğu zaman oldukça farklı olmaktadır. Anlaşmaya bağlı olarak bazı modellerde çalışanlar, nerede ve ne zaman çalışacaklarını kendileri özgürce karar verme hakkına sahip olmaktadır (Eichhorst vd., 2015, s.10).

Alman İşçi Sendikaları, dijitalleşme sürecinde ortaya çıkan yeni çalışma biçimlerini artık prekarizasyonun<sup>2</sup> bir tuzağı olarak görmemektedir. Bu sürece de tamamen seyirci kalmamaktadır. Bunun yerine önüne geçilemeyen ve yükselişte olan esnek ve yaratıcı çalışma biçimlerini, çevre ve insan dostu bir şekilde şekillendirilmesinde ve özellikle işyerlerinin korunmasında aktif olarak bir rol üstlenmektedir. Örneğin: günümüzde birçok işletme, dijital de-

---

<sup>2</sup> Prekarizasyon veya prekarizasyonlaştırma (Prekarisierung) kavramı, çalışma sosyolojisinde “güvencesizleşme”, “müskülleşme”, “kırılganlaşma” ve “eğretilik” şeklinde bir anlam kazanmaktadır. Daha somut bir ifadeyle çalışma hayatında prekarizasyon, sigortasız veya güvencesiz çalışmanın yanında işle ilgili belirsizlik ve kaygının meydana getirdiği bir sosyo-ekonomik sorun ve psikolojik rahatsızlık hâlidir. Bu yönüyle çalışma şartlarının prekarizeli olması, çalışanların geleceğe optimist bakmasını engelleyen, sağlığını, aile hayatını, kuruma ve işe yönelik tutumlarını olumsuz etkileyen çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Çünkü iş güvencesinin tam olarak verilmemesi bir çalışma biçimi, çalışanları uzun vadeli kararlar almak ve hayatlarını plânlamak için gerekli olan istikrardan yoksun bırakmaktadır (Sümer, Solak ve Harma, 2013, s.59-61).

neyim gerektiren belirli iş ve yetkinlikleri esnek bir şekilde işletme süreçlerine entegre edebilmek için, dışarıdan uzmanlara ihtiyaç duymaktadır. Dijitalleşme, büyük bir ihtimalle bu ihtiyacı daha fazla artıracaktır. Dışarıdan artan oranda “Knowhow” satın alma devam etmesi halinde işletmelerde çalışan teknik personele de o kadar az ihtiyaç duyulacaktır. Bu da sendika üyelerinin işsiz olmasına yol açacaktır. Bu riske karşı işçi sendikaları, bir taraftan endüstriyel demokrasi çerçevesinde personelin kararlara katılımını sağlayan işletme içi yönetim anlayışını güçlendirmeli, diğer taraftan da dışsal teknik desteğe gereksinim duyulmayacak bir şekilde personelin dijital bilgi ve tecrübelerini geliştirici tekâmülî eğitim programlarına ağırlık vermelidir (Zimmermann, 2013, s.14-21).

Dijitalleştirilmiş çalışmanın teknik olanakları, aynı zamanda iyileştirilmiş çalışma biçim ve düzenlemelerini de beraberinde getirmektedir. Bundan böyle insanlar tarafından ifa edilecek işler, daha nitelikli, yaratıcı, kolektif işbirliğine açık ve analitik olacaktır. Gelecekte alanında deneyimli birçok çalışan, artan oranda “kendi kendine çalışan işçiler” konumuna gelecektir, yani serbest meslek erbabına benzeyecektir. Emek piyasasında hiyerarşik yönetim modeller çerçevesinde yapılan rutin ve standart işler azaldıkça yeni esnek işler, eskisine göre birçok insan için belki de daha cazibeli ve ilginç gelebilecektir. Çalışma saatlerinin ve işyerinin daha büyük bir yoğunlukla esnekleştirilmesi ile birlikte iş süreçleri, çalışma saatleri yerine hedeflerin tanımlandığı proje niteliği taşıyan yeni organizasyon yapılarıyla tanzim edilecektir. Bu da bazı çalışanlar için stres anlamına gelen yeni çalışma biçimlerine yol açacaktır (Zimmermann, 2013, s.21-31).

Stres riskini azaltma amaçlı dijital donanımlı yeni ve daha kaliteli çalışma ortamlarının oluşturulması yönelik olarak İG-Metal sendikası, Almanya’da 100 işletmede işveren-işçi ortak katılımı ile 2016 yılında “İş + İnovasyon” projesini hayata geçirmiştir. İşletmelerin arasında ulus ötesi faaliyet gösteren Airbus, Bosch ve Siemens gibi büyük şirketler de yer almıştır. Bu proje sayesinde işletme ile sendika imkânlarının birleştirilmesi ile birlikte erken safhada yeni dijitalleşme süreçlerinin insani boyutuna bir şans tanınmıştır. Onun için projenin konseptine işletmelerin yeni teknik ihtiyaçlarını karşılayan inovasyon yatırımlarına eş zamanlı olarak çalışan personelin değişen yeni şartlara uyumunu sağlayan eğitim programları dâhil edilmiştir (Friedrich Ebert Stiftung, 2021, s.12-13).

Bu şekilde personel, üretim sistemlerinin dijitalleşme sürecine hazırlıklı hale getirilmekte ve istihdamlarını koruyabilmektedir. Üniversite-sanayi işbirliğinin de hayata geçirilmesi ile işletmeler “öğrenen fabrikalara” dönüştürülmektedir. Akademik desteğin kapsamı, sadece teknik eğitim ile sınırlama kalmamış aynı zamanda teknik ve dijital değişimin işgücüne yönelik olası olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik de tasarlanmıştır. Kalifikasyon eğitim programlarının yanında proje, dijitalleşmenin yol açtığı yeni örgütsel ve or-

ganizasyonel yapılandırma sürecinde bireysel olarak esnek/mobil/dijital çalışma modelleri üzerinde de personele teknik destek vermektedir. Bu gibi projeler aracılığıyla bazı işletmelerin yurt dışına taşınmaları da önlenmiştir.

Mesela 2017 yılında Tübingen kentinde Siemens şirketine bağlı dışı motor üreten fabrikanın yönetimi, makinelerin Çek Cumhuriyetine nakline ve montaj üretiminin bu ülkede yapılmasına karar vermişti. İG-Metal sendikası, fabrikanın nakline yerine dijital inovasyon yatırımlarla eğitime tâbi tutulan aynı personel ile milyonlarca Euro tasarruf edilebileceğine gösteren 80 maddeden oluşan somut bir öneri paketi hazırlamış ve bunu yönetime sunmuştur. İkna olan yönetim, bu projeyi uygun bulmuş ve proje hayata geçirilmiştir. Böylece Tübingen'deki üretim tesisi, teknik yönden daha donanımlı işçileriyle birlikte hem yerini muhafaza edebilmiş, hem de yeni dijital teknolojilerle üretimini ve verimliliğini artırabilmiştir (Friedrich Ebert Stiftung, 2021, s.13-15).

## 9. Sermaye Ortaklığı

Dijitalleşmeye bağlı teknik ilerlemenin avantajlarını erken ve tutarlı bir şekilde değerlendirmenin yanında ürün veya süreç inovasyona giden işletmeler, verimliliklerini artırabilmekte ve daha yüksek gelirler/kârlar elde edebilmektedir. İşçi sendikaları, gelecekte emek sahiplerinin işletmenin verimlilik ve gelir/kâr artışlarına hangi yollarla ortak olabileceği yönünde işverenlere dönük projeler ve teklifler geliştirmelidir. Şimdiye kadar Almanya'da sosyal sigortalar primleri ödeyen çalışanların yaklaşık olarak ancak yüzde onu, işletme sermayesine veya kârına ortak konumundadır. Dolayısıyla işçi sendikaları, bu oranı daha da yukarıya çıkmasına yönelik girişimlerde bulunmak suretiyle sermaye ortaklığı modelini yatay olarak yaygınlaştırmalıdır. Burada işçi sendikalarının başlıca görevi, daha yüksek sermaye yoğunluğu ile işletilen üretim sistemlerinden elde edilen ilave gelirden/kârdan işçilerin mahrum edilmesinin önüne geçmek olmalıdır (Zimmermann, 2013, s.32-61).

Gittikçe daha fazla akıllı makineler ve yapay zekâlı robotlar, ekonomiye ve üretime kazandırıldığında toplam verimlilik de artacaktır. Dolayısıyla çalışanlara bu sermayeden daha fazla pay vermek, sosyal adalet ve hakkaniyet ölçüleri açısından anlamlı bir girişimdir. Çalışanların sermayeye ortaklık konusu, dijitalleşme sürecinde önemini artıracaktır. Bu nedenle bu konu, işletme ve toplu pazarlık düzeyinde ele alınması gereken önemli bir müzakere alanıdır.

## Sonuç

Dijitalleşme, sadece işçi sendikaları için değil, aynı zamanda işveren sendikaları, işletmeler ve hükümetler için de önemli bir yenilik alanıdır. Dijitalleşme, az çok öngörülebilir inovatif tekniklerin devam eden sürecinde üretim ve iş

modellerindeki değişimin sonucudur. Dijitalleşme, genellikle yerleşik yapılar için bir risk ve tehdit olarak algılansa da, gelecek için yeni ve olumlu fırsatlar da sunmaktadır. Özellikle emek piyasasında dijitalleşmenin zorunlu olarak arttığı pandemi döneminde evde çalışma gibi alternatif istihdam olanakları yoğunluk kazanmıştır.

DGB, işçi sendikalarının bir üst örgütü olarak pandemi döneminde de çalışma hayatına dönük bilimsel araştırmalar ve anket çalışmaları alanında öncü konumunu sürdürmüştür. Örneğin her yıl ortalama olarak 6.400 bağımlı çalışanla yapılan “DGB-İyi İş Endeksi”, çalışanların bakış açısından çalışma koşullarının kalitesini ölçen bu araştırma, pandeminin yaygın olduğu 2021 yılında da yapılmıştır. Çalışma ve işyeri kalitesini özet bir biçimde ifade eden endeks değeri, 2012 yılında 61 puan iken, pandemi nedeniyle emek piyasasının radikal değişime uğradığı 2021 yılında işçilerin Korona koşulları altındaki çalışmalarına ilişkin değerlendirmeleri 65 puana yükselmiştir (DGB, 2021).

Şüphesiz çalışma kalitesine yönelik olumsuz bir eğilim baş göstermemesinin nedenlerin başında pandemi döneminde de işçi ve işveren arasında yürütülen sosyal diyalog mekanizmalarının daha aktif hale getirilmesi gelmektedir. Çalışma ortamında koronaya bulaşma riskine karşı işçi sağlığına yönelik olarak birlikte alınan kararlar sayesinde işin geleceğini yansıtan iş güvenesi değerlendirmesindeki olumlu eğilim de sürdürebilmiştir. DGB'nin aktif olarak çalışma hayatına müdahil olması sürecinde çalışanların ekseriyeti, işlerini veya mesleki geleceklerini kaybetme konusunda pek fazla endişe duymamıştır. Bu veriler, kuşkusuz kısa çalışma ödeneğinin uzatılması gibi hükümet ve toplu sözleşme önlemleri yoluyla işgücü piyasasında istikrarın korunabildiğini göstermektedir.

Olağanüstü durumlarda dâhil Alman çalışma hayatının gidişatına yön veren DGB'nin aktif sendikacılık politikalarından Türk işçi sendikaları da birçok ders çıkartabilmeli ve dijital değişimlerin meydana getirebileceği riskler karşısında çözüm odaklı esnek stratejiler geliştirebilmelidir. Bu bağlamda aşağıdaki öneriler, Türk sendikacılığına yeni bir ivme kazandıracaktır.

## Öneriler

*Sendika Üyelerine BİT Eğitimleri Verilmelidir:* İşletmelerin önemli bir kesimi, BİT ile ilgili işlemlerini çoğu zaman dışarıdan satın almak zorunda kaldığı için, bazen bu alanda kendi yetiştirememiş elemanlarına ihtiyaç duymakta ve buna bağlı olarak onların iş akitlerini feshetmektedir. Bununun önüne geçmek için, sendika üyelerine istihdamlarını devam etmelerini sağlayacak bir amaçla BİT eğitimleri verilmelidir. Bu konuda yine sosyal diyalog anlayışı çerçevesinde işverenlerle işbirliğine gidilmelidir. BİT eğitimleri kapsamında katılımcılara dijitalleşmenin çevresel ilke ve hukukî şartlarına yönelik bilgiler de verilmelidir. Çünkü dijital değişimin geleceği, çalışma haya-

tını etkileyeceği muhakkak gözle bakıldığına göre buradaki hayatî sorun, bunun hangi sosyal, hukukî, iktisadî ve kültürel çerçevede şekillendirilmesi gerektiği noktasında düğümlenmektedir. Dijital değişimin, çalışma hayatında personelin yararına olabilmesi için, kişisel verilerin güvenilir bir ortamda kullanılabilirliğinin hukukî zemini de işletmelerde oluşturulmalıdır.

*Dijitalleşmenin Maddî Avantajlarından Çalışanların da Yararlanabilmesi Amacıyla Sosyal Ortaklık için Sendikal Mücadelede Bulunulmalıdır:* Küreselleşme ve teknik ilerleme çağında yüksek nitelikli çalışanların değerli emeği sayesinde sermaye tarafı yapısal olarak avantajlı konuma gelebilmekte ve yüksek gelir/kâr elde edebilmektedir. Bu durumda işçi sendikaları, sosyal adaletin tesisi için, sadece ücretlere zam talebiyle yetinmemelidir. Gelir dağılımının daha âdil bir hale getirebilmek için, işçi sendikaları, işçilerin artan sermayeye ortak olabilmeleri yönünde taleplerini dillendirmelidir.

*Dijitalleşme Sürecini Erken Sosyal Müdahalelerle İnsanileştirmek için Çaba Gösterilmelidir:* Dijitalleşme bir aktör olmadığı gibi teknoloji de bir süje değildir. Dolayısıyla insanlarla teknoloji arasındaki ilişkiyi bu minval üzere devam ettirmek gerekmektedir. Bir başka ifadeyle; dijitalleşmeyi başlatan ve sürdüren nihayetinde (teknik konulara yatkın) insanlardır ve bundan elbette etkilenmektedir. Buna rağmen ekonomik büyümeyi ve teknik gelişmeyi sağlayan insanlar, üretim faktörü ve insan kaynağı olmaktan çok daha öte sosyal bir varlıktır. Bir yerde teknik inovasyon kaçınılmaz bile olsa yine de her yeni teknolojik gelişme, mutlaka bir sosyal amaç ve ortamda sağlanmalıdır. İnsan sağlığını ve sosyo-kültürel ihtiyaçları göz ardı eden teknolojik gelişmenin bir anlamı yoktur. Onun için her teknolojik yenileme sürecinde sosyal boyutun sonradan değil baştan ele alınması çok önemlidir, Bundan böyle işçi sendikalarının stratejik görevi, hızlı dijital dönüşümünün ortaya attığı görülebilir ve görülmeyen riskleri yönetmek ve insan onuruna yakışır istihdam imkânları sağlamak amacıyla teknik inovasyonu sosyal faydaya dönüştürmek olmalıdır. Dijitalleşme, toplumsal fayda sağlayan yönleriyle geliştirilmelidir. Bu bağlamda sosyal inovasyon temeline dayanan işgücü dostu teknoloji politikaları oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Ancak bu şekilde çalışma hayatının insanî boyutunun ve hayat kalitesinin korunması da mümkün olabilir.

*Dijitalleşme Sürecini Daha İnsanî Bir İstihdama Dönüştürmek İçin Gayret Gösterilmelidir:* Dijitalleşme sayesinde bedensel iş külfetinin azalmasına bağlı olarak iş sağlığı ve güvenliği alanında ilerlemeler sağlanabilmekte ve çalışma hayatı daha kaliteli bir düzeye çıkartılabilmektedir. Dolayısıyla işçi sendikaları, dijitalleşme sürecinin is sağlığı kriterlerine göre gelişmesi için, öncü konumda olmalıdır. Dijitalleşmeye karşı çıkmak yerine dijitalleşmenin daha iyi çalışma şartları oluşturması için gayret gösterilmelidir.

*Dijitalleşme Sürecini Çalışanların ve İşverenlerin Ortak Yararına Olması İçin Sosyal Partnerlik Yöntemine Başvurulmalıdır:* Dijitalleşme sürecinde alınacak kararların çalışanların lehine olabilmesi için, işçi sendikaları, sosyal di-

yaloga önem vermeli ve başta işverenler olmak üzere teknolojik inovasyonlardan sorumlu ve yetkili kişi ve kurumlarla iletişime geçmelidir. Dijitalleşme, en nihayetinde herkesin yararına olabilecek bir anlayışla sürdürülmeli ve ortak kararların alınabilmesine yönelik katılımcı demokrasi kültürü geliştirilmelidir. Almanya'dan verilen örneklerden yola çıkılarak, endüstriyel katılımcı yöntemlerle Türk işçi sendikaları, kurumsal gücünün kullanarak, işverenler ile çalışanların yeni teknolojileri her iki kesimin ortak ihtiyaçlarıyla birleştirmenin yollarını aramalarında arabulucu olmalıdır.

## Kaynaklar

- Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015-2018. (Mesleki ve Tekâmüli Eğitim Birliği: 2015-2018). 24.05.2022 tarihinde [bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/A/allianz-fuer-aus-und-weiterbildung-2015-2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/A/allianz-fuer-aus-und-weiterbildung-2015-2018.pdf?__blob=publicationFile&v=5) adresinden erişilmiştir. (08/08/2022).
- Bertselsmann Stiftung (2017). *Soziale Gerechtigkeit in der EU-Index Report 2017*. Social Inclusion Monitor Europe. Gütersloh.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2015). Grünbuch: Arbeiten 4.0. Berlin.
- Bonin, H., Gregory, T. ve Zierahn, U. (2015). *Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland*. ZEW Kurzexpertise 57. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Mannheim.
- Bundesagentur für Arbeit (2019). Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018. Nürnberg.
- DGB (2018). Regierung muss den Zusammenhalt in der Gesellschaft stärken, Pressemitteilung 004 vom 19.01.2018, 25.05.2022 tarihinde <http://www.dgb.de/presse/++co++9d356f72-fcf1-11e7-8b6a-52540088cada> adresinden erişilmiştir.
- DGB (2021). *DGB-Index Gute Arbeit: Jahresbericht 2021. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021*. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- DGB (2022). Yasmin Fahimi: Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes. 15.10.2022 tarihinde <https://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/organisation-und-bundesvorstand/yasmin-fahimi> adresinden erişilmiştir.
- Dinçer, S. (2019). Sosyolojik yaklaşımla Almanya ve Türkiye'de kadınların işçi sendikalarındaki konumu ve etkisi: BGB ve Hak-İş Örneği. *10. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi. International Non-Governmental Organisations Congress - NGO'19*. November 1-3, 2019. Bandırma-Turkey.
- Eichhorst, W., Hinte H., Spermann, A. ve Zimmermann K. F. (2015). Die neue Beweglichkeit: Die Gewerkschaften in der digitalen Arbeitswelt. Institute for the Study of Labor. IZA Standpunkte Nr. 82.
- Ertürk, H. (2020). *Dijital iletişim ve finansal teknolojinin bir araya gelmesi: WeChat örneği*. Dijital İletişim Yaklaşımları (Editör: Tanyıldızı, N. İ.). İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.
- Friedrich Ebert Stiftung (2021). *Gewerkschaften im Wandel 4.0: Wie Sich Gewerkschaften Weltweit Der Neuen Welt Der Arbeit Stellen*. (Herausgeber-innen: Uta Dirksen ve Mirko Herberg). Berlin.



- Hans Böckler Stiftung (2016). Organisiert gegen ungleichheit: Starke Gewerkschaften verhindern, dass die Einkommen auseinanderdriften. in: *Böckler Impuls*. Nr. 7/.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/291605/umfrage/mitgliederentwicklung-der-ig-metall/> (17.03.2022). Erişim: 29.05.2022.  
<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim: 02.06.2022.  
<https://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2020-2029>. Erişim: 03.06.2022.  
<https://www.it-business.de/was-ist-crowdworking-a-895700/>. Erişim: 25.05.2022.  
<https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/ig-metall-verliert-erneut-mitglieder-a-a2e80659-d46f-49f8-a360-959edec34c93> (27.01.2022). Erişim: 28.05.2022.  
<https://www.torryharris.com/downloads/Cloud-Computing-Overview.pdf>, Erişim: 02.06.2022.  
<https://www.wila-arbeitsmarkt.de/blog/2016/11/08/gewerkschaften/>. Erişim: 29.05.2022.
- Kirchner, S. (2014). *Mobile und digitale Arbeit in Deutschland – ein branchenübergreifender Überblick. (Gutachten für das Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag)*. Hamburg.
- Klein, B.; Menez, R.; Oestreicher, E.; Pfeiffer, S. ve Suphan, A. (2015). *Istzustand, Trends, Potenziale und Problemlagen einer mobilen und digitalen Arbeitswelt: Doppelgutachten zu den Branchen Automobil und IKT-Dienstleistungen im Vergleich*. Stuttgart: Universität Hohenheim (Hg.).
- Köse H. (2017). İlgı yoksunluğunun kitleleşmesi: Geç modern dönemin yeni iletişim ve ilişki biçimleri üzerine bir deneme. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 27. 7-31.
- Peters, B. (2021). Gewerkschaften, eine bedrohte Art, 02.06.2022 tarihinde [https://www.sueddeutsche.de/meinung/gewerkschaften-corona-mitgliederentwicklung-1.5202115](https://www.sueddeutsche.de/meinung/gewerkschaften-corona-corona-mitgliederentwicklung-1.5202115), (10.02.2021) adresinden erişilmiştir.
- Reker, J. ve Böhm, K. (2013). Digitalisierung im Mittelstand. 12.05.2022 tarihinde <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Schumpeter, J. A. (1946). *Kapitalismus, sozialismus und demokratie*. Bern: A. Francke Verlag.
- Schwemmler, M. ve Wedde, P. (2012). *Digitale Arbeit in Deutschland. Potenziale und Problemlagen*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.).
- Seyyar, A. (1998). F. Almanya'da esnek çalışma hayatı. [http://www.sosyalsiyaset.net/documents/F\\_almanyada\\_esnek\\_calisma.htm](http://www.sosyalsiyaset.net/documents/F_almanyada_esnek_calisma.htm)
- Seyyar, A. (2007). *İnsan ve toplum bilimleri terimleri (Ansiklopedik Sosyal Bilimler Sözlüğü)*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Seyyar, A. (2008). *Sosyal siyaset terimleri (Ansiklopedik Sözlük)*. II. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Silkin Ün, S. (2020). Toplum 5.0'da bilgi ve iletişim teknolojileri ile yaşlı bakımı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 9(24). 313-330.
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2022). (Durum: 05.04.2022). 05.06. 2022 tarihinde <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abruftabelle&levelindex=2&levelid=1649167232294&auswahloperation=abruftabelle>

*leAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=52911-0001&auswahltext=&werteabruf=starten#abreadc-rumb* adresinden erişilmiştir.

Sümer, N., Solak, N. ve Harma, M. (2013). *İşsiz yaşam: İşsizliğin ve iş güvencesizliğinin birey ve aile üzerindeki etkileri*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Wetzel, D. (2016). *Arbeit 4.0: Was Beschäftigte und Unternehmen verändern müssen*. (2. Auflage). Freiburg: Herder Verlag.

Zimmermann, K. F. (2013). Reflexionen zur Zukunft der Arbeit, in: Hinte, H. / Zimmermann, K. F. (Hrsg.), *Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt: Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.