

14215

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müh. Fatma Elif ADAKALE

T. C.

Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 4.Haziran 1990

Tezin Savunulduğu Tarih : 20.Haziran 1990

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Münir EKONOMİ

Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Devrim ULUCAN
Prof.Dr. Öner EYRENCİ

HAZİRAN, 1990

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her aşamasında yakın ilgi ve teşviklerini gördüğüm ve hiçbir zaman benden desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Münir EKONOMİ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmaların sırasında bana pekçok yardımları dokunan MESS kütüphane görevlisi Nuran UÇKUN'a, tez yazımını özenle gerçekleştiren Yurdagül TAŞPINAR'a ve beni bugünlere getirmek için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan anneme ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

HAZİRAN, 1990

Fatma Elif ADAKALE

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASIYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	3
2.1. İşçinin Yönetime Katılması Kavramı	3
2.1.1. Genel Olarak Yönetime Katılma	3
2.1.2. Yönetime Katılma ile İlgili Temel Kavramlar	8
2.1.2.1. İşçi Kavramı	8
2.1.2.2. İşletme ve İşyeri Kavramları	10
2.1.2.2.1. İşletme	11
2.1.2.2.2. İşyeri	11
2.1.3. Endüstriyel Demokrasi, Birlikte Yönetim, Özyönetim, Kara Katılma Yönetime Katılma Kavramlarının Karşılaştırılması	12
2.2. Yönetime Katılma Fikrinin Tarihsel Gelişimi	15
2.3. Yönetime Katılmanın Amaçları	22
2.4. Yönetime Katılmanın Yöntemleri ve Düzeyi	24
2.4.1. Yönetime Katılmanın Yöntemleri	24
2.4.1.1. Danışma	24
2.4.1.2. Müzakere	25
2.4.1.3. Yönetme	26
2.4.2. Yönetime Katılmanın Düzeyi	27
2.5. Yönetime Katılmanın Konuları	28
2.5.1. Sosyal Konularda Yönetime Katılma	28
2.5.2. Personelle İlişkiler Konusunda Yönetime Katılma	29
2.5.3. Teknik Konularda Yönetime Katılma	30
2.5.4. Ekonomik Konularda Yönetime Katılma	30
2.6. Yönetime Katılma Konusundaki Düşünceler	31

2.6.1. Olumlu Düşünceler	31
2.6.2. Olumsuz Düşünceler	34
BÖLÜM 3. DÜNYA'DA İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI UYGULAMALARI	37
3.1. Fransa Sistemi (İşçi Temsilcileri ve İşletme Komiteleri Yoluyla Yönetime Katılma)	37
3.1.1. Temsilciler	37
3.1.2. İşletme Komiteleri	38
3.1.2.1. İşletme Komitelerinin Oluşumu	39
3.1.2.2. İşletme Komitelerinin İşleyişi	40
3.1.2.3. İşletme Komitelerinin Görevleri	41
3.1.2.3.1. Sosyal Konular	41
3.1.2.3.2. Personel Konuları	42
3.1.2.3.3. Ekonomik ve Teknik Konular	43
3.1.3. İşçi Temsilcileri	44
3.1.4. Sendika Temsilcileri	46
3.1.5. Fransız Sisteminde Yeni Arayışlar - Sudreau Raporu	47
3.1.6. Fransa'da Yönetime Katılmanın Genel Değerlendirilmesi	48
3.2. Federal Almanya Sistemi (Birlikte Yönetim)..	49
3.2.1. İşyeri Örgütlenme Kanunu'na Göre İşçinin Yönetime Katılması	49
3.2.1.1. İşleri İşçi Kurulları'nın Oluşumu ve İşleyişi	50
3.2.1.2. İşyeri İşçi Kurulları'nın Görevleri	53
3.2.1.2.1. Sosyal Konular	
3.2.1.2.2. Personel Konuları	54
3.2.1.2.3. Ekonomik Konular	55
3.2.1.3. İşyeri Örgütlenme Kanunu'na Göre İşçinin Denetim Kurullarında Temsili.....	56
3.2.2. Birlikte Yönetim Kanunu'na Göre İşçinin Yönetime Katılması	57
3.2.2.1. Birlikte Yönetim Kanunu'na Göre İşçilerin Denetim Kurullarında Temsili	57
3.2.2.2. Birlikte Yönetim Kanunu'na Göre İşçilerin Yönetim Kurullarında Temsili	58
3.2.3. Birlikte Yönetim Kanunu'na Getirilen 7. Ağustos 1956 Tarihli Ek Kanun	59

3.2.4.	4. Mayıs 1876 Tarihli Yönetime Katılma Yasası'yla İşçinin Yönetime Katılması	60
3.2.5.	Federal Almanya'da Yönetime Katılmanın Genel Değerlendirmesi	61
3.3.	İngiltere Sistemi (Ortak Danışma).....	63
3.3.1.	İşçi Temsilcileri	63
3.3.2.	Ortak Danışma Komiteleri	65
3.3.3.	Grup Danışması	67
3.3.4.	İngiltere Ortak Danışma Sisteminin Genel Değerlendirmesi	67
3.3.5.	İngiltere'de Son Gelişmeler - Bullock Raporu	69
3.4.	Amerika Birleşik Devletleri Sistemi (Toplu İş Sözleşmeleri Yoluyla Yönetime Katılma) .	70
3.4.1.	Yönetime Katılma Konuları	74
3.4.1.1.	Mali Konularda Yönetime Katılma	74
3.4.1.2.	Personel Konularında Yönetime Katılma ..	75
3.4.1.3.	Teknik Konularda Yönetime Katılma	76
3.4.2.	Katılmanın Özel Bir Şekli - Scanlon Planı.	76
3.4.3.	ABD'de Yönetime Katılmanın Genel Değerlendirmesi	77
3.5.	Yugoslavya Sistemi (İşçinin Kendi Kendini Yönetmesi - Özyönetim)	78
3.5.1.	Yugoslavya Sisteminin Tarihi Gelişimi	79
3.5.2.	Özyönetimde Örgütsel Yapı	82
3.5.2.1.	İşçi Toplumu	83
3.5.2.2.	İşçi Konseyi	83
3.5.2.3.	İşçi Konseyi Yardımcı Organları	84
3.5.2.4.	Yönetim Komitesi	85
3.5.2.5.	Müdür	86
3.5.2.6.	Birleşik Emek Örgütü	87
3.5.2.7.	Üst Kademe Yönetim Kurulu.....	88
3.5.2.7.	Genişletilmiş Yönetim Kurulu.....	88
3.5.2.9.	Denetim Kurulu	88
3.5.3.	Özyönetimde Ücret Sistemi ve Gelir Dağılımı	89
3.5.4.	Özyönetimin Genel Değerlendirmesi	90
3.6.	Avrupa Ekonomik Topluluğu'nda İşçinin Yönetime Katılması	92
3.6.1.	Vredeling - Direktif Taslağı	92
3.6.2.	Avrupa Tipi Anonim Şirket Statüsü Hakkında Tüzük Taslağı	94

3.6.3. Anonim Sirketlerin Statüsü Hakkında Değişikliğe İlişkin 5 Nmaralı Direktif Taslağı....	97
3.6.4. Sınırdışı Füzyonlara İlişkin 10. Direktif Taslağı	97
BÖLÜM 4. TÜRKİYE'DE İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI	99
4.1. Türkiye'de Yönetime Katılmanın Tarihsel Gelişimi	99
4.2. İşçi ve İşveren Kuruluşlarının Türkiye'de Yönetime Katılma ile İlgili Görüşleri	103
4.2.1. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş)'in Görüşleri	103
4.2.2. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)'in Görüşleri.....	106
4.3. Türkiye'de Yönetime Katılma Uygulamaları ..	110
4.3.1. Yönetime Katılma Konusundaki İş Mevzuatı	110
4.3.1.1. İş Kanunu'ndan Kaynaklanan Katılma	110
4.3.1.1.1. İzin Kurulu	110
4.3.1.1.2. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu .	111
4.3.1.2. Deniz İş Kanunu'ndan Kaynaklanan Katılma	112
4.3.1.3. Sendikalar Kanunu'ndan Kaynaklanan Katılma	114
4.3.1.4. Yürürlükten Kaldırılan 440 Sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri Hakkında Kanun Yoluyla Yönetime Katılma	115
4.3.2. Toplu İş Sözleşmeleri Yoluyla Yönetime Katılma	117
4.3.2.1. Günümüz Toplu İş Sözleşmeleri Açısından İşçinin Yönetime Katılmasının İncelenmesi	118
4.3.2.1.1. İşyeri Sendika Temsilciliği	119
4.3.2.1.2. Uyuşmazlıkları Çözüm Kurulu	121
4.3.2.1.3. Hasar Tesbit Komisyonu	122
4.3.2.1.4. İşyeri Disiplin Kurulu	122
4.4.4. Türkiye'de Yönetime Katılmanın Genel Değerlendirmesi	123
SONUÇ VE ÖNERİLER	125
KAYNAKLAR	128
EKLER	130
ÖZGEÇMİŞ	131

KISALTMALAR

m .	: madde
bkz	: bakınız
Sen.K.	: Sendikalar Kanunu
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
MESS	: Metal İşverenler Sendikası
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederas- yonu
TÜRK-İŞ	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu



ÖZET

Bu tez, İşçinin Yönetime Katılması kavramını tanım, amaçlar düşünceler ve uygulamalar bakımından çok boyutlu olarak inceleyerek şu anda Türkiye'deki durumu saptamayı ve öneriler getirmeyi amaçlamaktadır.

İşçinin Yönetime Katılması ya da kısaca Yönetime Katılma kavram olarak üzerinde ortak görüşe varılamamış bir konudur. Bu yüzden ikinci bölümde konu ile ilgili farklı tanımlamalar, işçi, işyeri, işletme gibi kavramlar üzerinde durulmuş ayrıca Yönetime Katılma kavramına yakın kimi zaman onunla aynı anlamda kullanılan Endüstriyel Demokrasi, Birlikte Yönetim, Özyönetim, Kara Katılma kavramları karşılaştırılmıştır. Yönetime Katılma'nın tarihsel gelişimi, amaçları, yöntemleri ve düzeyi, konuları ve bu konuda ileri sürülen olumlu ve olumsuz düşüncelere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde Yönetime Katılma konusunda dünyadaki uygulamalar gözden geçirilmiştir. Uygulama bakımından en karakteristik özellik gösteren sistemler ve uygulandıkları ülkeler ele alınmıştır. Fransa'da uygulanan İşçi Temsilcileri ve İşletme Komiteleri aracılığıyla Yönetime Katılma, Federal Almanya'da Birlikte Yönetim, İngiltere'de Ortak Danışma Sistemleri, Amerika Birleşik Devletleri'nde Toplu İş Sözleşmeleri Yoluyla Yönetime katılma ve Yugoslavya'da Öz Yönetim incelenmiş ve Avrupa Ekonomik Topluluğu'nda konuya yaklaşım özetlenmiştir.

Dördüncü bölümde ise Yönetime Katılma Türkiye açısından ele alınmış, konunun tarihsel gelişimi ve bu süreç boyunca işçi ve işveren kuruluşlarının ileri sürdüğü fikirlere yer verilmiştir. Yönetime Katılma konusunda gerek İş Kanunları'nda gerekse Sendikalar Kanunu'nda yer alan düzenlemelere yer verilmiştir. Ayrıca 1989 - 1990 dönemine ait metal ve petrol iş kollarından alınan on tane toplu iş sözleşmesi incelenerek konunun şu anki uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır.

SUMMARY

WORKERS' PARTICIPATION IN MANAGEMENT

The purpose of this thesis, "Workers' Participation in Management" is to give related definitions, the objectives and to discuss the different views, and the present implementation methods. Thus; the existing situation and implementation in Turkey is studied and suggestions are made within the scope of this thesis,

This thesis comprises of four sections

Part 1. Introduction

Part 2. General concepts related to workers' participation in management

Part 3. Implementation of workers' participation in management in the world.

Part 4. Implementation of workers' participation in Management in Turkey

Part 1. Introduction

The worker and labour concepts in the modern sense of the world can be said to have come into existence after the industrial revaluation in the world. It is only after this revaluation that the need to study on the concept of industrial democracy and workers' participation in management has occurred. So by the middle of the nineteenth century, the democracy movements in the world have directly effected the workers and the way how citizens protect their rights either by their representatives or directly themselves, the justification of workers' participation in management and decision making has been introduced and thus the idea of workers' participation in management has developed.

In the earlier days of these organizational efforts, the workers have confined themselves to secure wage increases and better working conditions, while in later periods the demand to participation in management has begun.

Due to these industrial and political democracy movements, workers at many industrial enterprises assumed control over production which meant a huge profit loose for the employers and the private owners. So it can be said that the formula of workers' participation in management has been developed as a solution against the workers' overall control of the production by the employers and unions.

Part 2. General Concepts related to workers' participation in management

A specific and clear-cut definition for the concept of workers' participation in management can not be given due to the changes observed in application in different countries. Nevertheless it can be summarized as the workers' right to protect their profit within the enterprise and establishment by having a part in the management. This right has a wide range, starting from very limited participation in management to self-management system.

The objectives implementing workers' participation in management can be summarized as

1. Moral benefits
2. Social and political objectives
3. Economical objectives

The methods of workers' participation in management can be grouped as

1. Advisor method
2. Consultant method
3. Management method

Participation in management subjects can be subtitled as follows:

Social field

Personnel field

Financial field

Economic field

But the extent of these fields may show differences from country to country.

The industrial democracy concept may be regarded principally from five viewpoints:

- a) Productivity,
- b) Authority,
- c) Humanity,
- d) Security, and
- e) Private enterprise.

It should be added further that the concept may show variations for each system, society and even individual.

Several opinions were advanced, both for and against, the workers' participation in the management of the enterprise.

According to those in favor of such participation,

- a) The participation in the management is not a prerogative arising from the investment of capital,
- b) It paves the way toward the social welfare,
- c) It cannot be considered as a corollary of the property rights,
- d) The labour of today is knowledgeable and experienced enough to participate in the management,
- e) It offers an ideal solution for the industrial peace.

On the other hand, those who reject the idea maintain that,

- a) The participation is a right arising from the capital ownership,
- b) It might prejudice the property rights,
- c) The proprietor runs a certain degree of risks which may be aggravated by the participation to management of people who do not risk their own capital,
- d) The labor is not sufficiently educated and trained to have a word in the management.

Part 3. Implementation of Workers' Participation in Management

Different systems are categorized according to the main properties observed in the systems and these systems are mentioned by the name of the country that applies it widely.

In France, the workers' participation in management is established by committee of enterprise and delegates of personnel. The relevant legal text have been modified in 1966 according to which the workers' participation in management of all enterprise employing more than 50 persons.

In Germany, "Workes Constitution Act" allows the workers' participation in management in the bases of establishment. Whereas Co-determination Act allows effectiveness to workers' participation in management. This law is applied in Germany in region of mining industry and legal attempts are made being to have it expanded to the rest of Germany.

According to this system, workers' take part in supervisory and managing boards of the enterprise. The supervisory board is comprised of eleven members. Five of these members constitute the workers. Another five are the representatives of employers. The eleventh member is neutral member. The functions and competence of the supervisory board are very extensive and important.

Managing board is comprised of all directors. One of the managers is the workers' manager.

The functions of this board is also very extensive and important in the enterprise. This is the most effective system which allows maximum participation to workers administration mechanism of management.

In United Kingdom, Joint Consultation Committee system in use. It only allows consultation between the committees and the management. So it is not considered very effective.

In United States of America, Workers' Participation in management is not well-developed and the application area is limited by the collective bargaining agreements. Partly due to the fact that the labour unions are reluctant to commit themselves.

In Yugoslavia, the workers have complete control over production and management. The workers council - workers control bodies take over the management.

In European Economic Community, the subject is still in discussion, due to the different systems adopted in European Economic Community member countries. The general expectation is the adoption of a system that will embrace the majority.

Party 4. Implementation of Workers' Participation In Turkey

With The Act No:440 which had entered into vigor in 1964 and introduced the system of representing the worker in the managing boards of some state economic enterprises by one worker representative, has been counted invalid after 1980's.

After this, until the present day, mentioning an effective workers' participation in management is not very possible. But the committees in work laws and collective bargaining agreements, may be mentioned as a way of application of workers' participation in management in Turkey.

Conclusion:

Workers' participation in management can be said to be provision of being a 20 th century developing country, Turkey, as the country as the

way of European Economic Community membership should be well prepared for a probable effective system which shall be adopted by European Economic Community in near future. For this laws should fastly be formed.

The system adopted in The West Germany may be taken as a sample method.



BÖLÜM 1. GİRİŞ

Dünyada 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren toplum yapısında köklü değişimler meydana gelmiştir. Bir taraftan siyasi iktidarın yapısında değişimler ortaya çıkarken diğer yanda mutlak mülkiyet anlayışı yıkılmaya, mülkiyet toplum yararına sınırlandırılmaya başlanmıştır.

Siyasi hayatta halk ya doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla etkisini duyurmaya başlamış buna paralel olarak ekonomik hayatta da işçiler çalıştıkları işletme veya işyerlerinde de aynı konuda olmayı istemişlerdir.

Siyasi haklara sahip vatandaşlar oylarıyla doğrudan ya da temsilcileri ve siyasi partiler yoluyla nasıl haklarını koruyabilme imkanına sahip iseler işçilerin de çalıştıkları işletme ya da işyerinin yönetimine katılmaları ve kendilerini ilgilendiren kararlarda yine kendilerinin söz sahibi olmaları gereği ortaya atılmıştır.

Siyasi demokrasinin getirdiği özgürlükler endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma düşüncesini de beraberinde getirmiş ve bu konunun da kurumsallaşması yolunda ileri sanayi ilkelerinde önemli adımlar atılmıştır. Bununla birlikte işçiler her geçen gün kendilerine daha iyi yaşama olanağı sağlayacak isteklerde bulunurlarken emeğin de sermaye kadar önemli olduğunu, dolayısıyla emek sahiplerinin de yönetimde söz sahibi olması gerektiğini savunmuşlardır. İşverenler ise mülkiyet haklarının zedelenmesine kadar gidebileceğini düşündükleri bu akıma karşı koymaya çalışmışlar, yönetimin sermayeye bağlı bir hak olduğunu iddia etmişlerdir. Buna rağmen yönetime katılma konusunda ilk girişimler işçi hareketinin büyümesine ve sendikaların güçlenmesini önleme amacıyla işverenlerden gelmiştir.

Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma bugün dünyada hem kapitalist hem de sosyalist ilkelere en çok tartışılan konulardan biridir. Yönetime katılma biçim ve uygulamaları her ülkenin siyasi ve iktisadi yapısına göre değişmekte ve her ülke kendi bünyesine uygun yönetime katılma biçimini aramaktadır.



BÖLÜM 2. İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

2.1. İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI KAVRAMI

2.1.1. GENEL OLARAK YÖNETİME KATILMA

Terim olarak yönetime katılma İngiltere ve Fransa'da participation olarak ifade edilmektedir. Fransızlar yönetime katılma için cogestion terimini de kullanmaktadır. [1] Türkçede yönetime katılma yerine "işçinin yönetime katılması", "Katılmalı yönetim", "kararlara katılma" yada "sorun çözümleyici demokratik yönetim" gibi kavramlar da kullanılabilmektedir. [2]

Yönetime katılma için tek ve eksiksiz bir tanım vermek imkansızdır. Bir kişi için ideal olan bir tanım, diğer bir kişi veya grup tarafından yönetime katılma açısından ilgisi olmayan bir tanımlama olarak vasıflandırılabilir. [3] Yönetime katılma biçimleri ve seviyesi o kadar değişik şekillerde düzenlenebilmektedir ki her düzen tarzının birbirinden farklı tarifleri yapılabilir.

Yönetime katılmaya kimi kez "kendilerini ilgilendiren kararlarda işçilere söz hakkı tanınması" gibi basit, kimi kez de "örgüt çalışmalarına ilişkin kararların o kararları yürütecek olan kişiler tarafından alındığı bir örgütsel işleyiş biçimi" gibi köklü anlamlar verilebilmektedir. Geniş anlamda yönetime katılma; buyrukçu yapısı içinde karar alma ve yürütme işlevlerinin birbirinden ayrıldığı geleneksel örgüt ve komuta zincirine dayalı işleyiş biçiminin karşıtı olmaktadır.

Yönetime katılma bir işletmede çalışan işçilerin temsilcileri aracılığı o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Bu yönetime katılma tanımında işçilerin kararlara hiç katılmadıkları tam merkeziyetçi bir sistemden, karar verme yetkilerinin alt kademelere ve birimlere devredildiği yönetime kadar uzanan geniş bir anlam verilmemiştir. [4]

Yönetime katılma genel anlamda örgüt çalışmalarını düzenleyen ve yürüten yönetim hiyerarşisinde ortak organlar yoluyla işçilerin de yer almalarıdır.

Daha ayrıntılı bir tanımlamayla yönetim katılma sınırları özel mülkiyetçe çizilmiş bir alanda ve ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin arttırılması amacıyla işçilerle işverenlerin taraflara karşı göreceli bağımsızlığı varsayılan ve yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır. [5]

Yönetime katılma genel olarak çalışanların çalıştıkları alanda oluşum ve gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaları ve geniş bir biçimde bu alandaki kararlara, işlemlere katılmaları ve sorumluluk taşımaları olarak tanımlanabilir. [6]

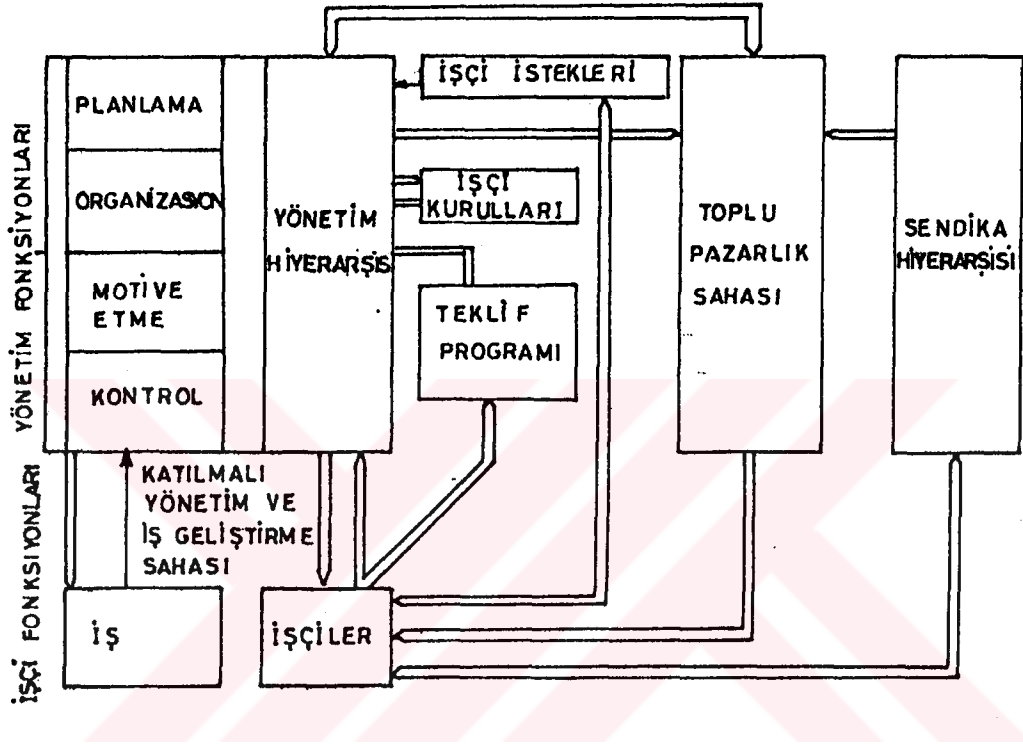
Yönetime katılma Pateman'ın "kısmen katılma" olarak nitelediği bir katılmadır. Buna göre yönetime katılma "planların yapılmasında, erekerin saptanmasında ve kararlarnın alınmasında iki ya da daha çok tarafın birbirlerini etkiledikleri bir süreçtir." Bu süreçte son karar verme yetkisi taraflardan birinde kalmaktadır. Başka bir deyişle yönetime katılma ile işçilerin temsilcileri aracılığıyla işletmenin çeşitli düzeylerinde karar verme sürecine katıldıkları ancak karar verme güç ve yetkisinin işletme sahiplerinde ya da onların temsilcileri olan yöneticilerde kaldığı bir yönetim biçimi anlatılmaktadır. Bu anlamda yönetime katılma işçilerin çeşitli komite ve konseylere katılmaları ve işletmelerin üst kademe karar organlarında temsilci bulundurmaları biçiminde uygulanmaktadır. [4]

Prof. Kenneth Walker işçinin yönetime katılmasını "en alt kademelerde bulunanların işletmelerde otorite ve yönetim fonksiyonları tatbikatına katılmaları" şeklinde tarif etmektedir. Bu tarifte yönetime katılma basit ve genel anlamda kullanılmıştır. Tarife göre karara iştirak yönetim fonksiyonlarının tamamını kapsar. İştirakin derecesi ise bütün kontrolün yöneticilerde olması ile işçilerde olması arasında değişebilir. Katılma dolaylı ve dolaysız olabilir. Bu tanım üzerinde dururken hissedar olan işçilerin bu sebeple karara

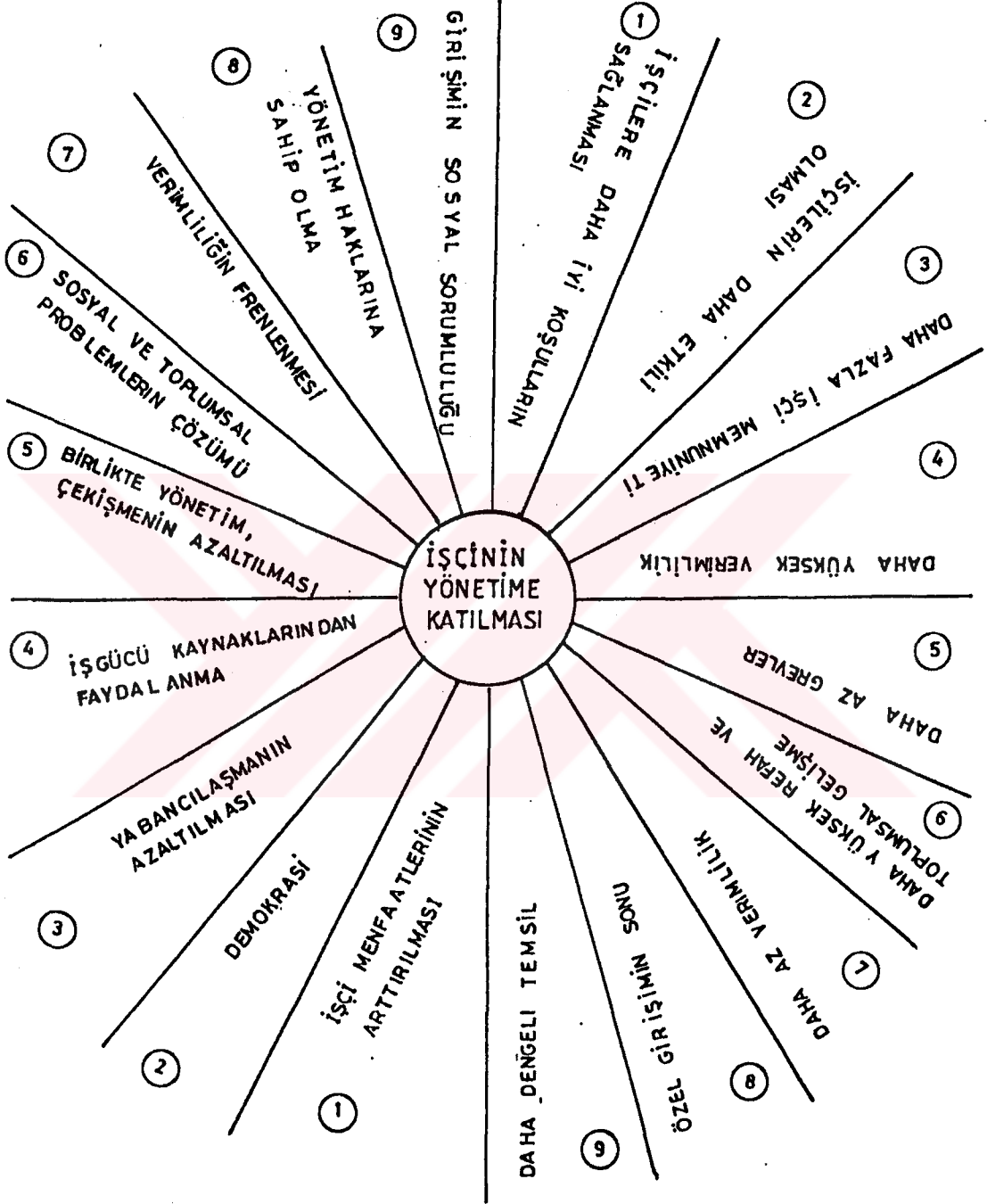
iştiraklerinin tanım dışında olduğu hatırlanmalıdır. Vatandaşlık hakkı olarak yönetime iştirak de yönetime katılmanın dışındadır. Aynı şekilde kooperatifdeki ortakların da yönetime katılması tarif içine girmez. [7] Bu tanım kapsamındaki yönetime katılma Şekil 2.1. ve Şekil 2.2. 'de gösterilmiştir.

Yönetime katılma tanımı her sistem, her toplum için de değişmektedir. Örneğin bugün Federal Almanya'da yönetime katılma deyince "işçilerin işletmelerin yönetim kurullarından başlayarak aşağıya doğru her kademedede işverenlerle eşit sayıda temsili" anlaşılırken, Hollanda'da işçilerin yönetim kurullarında temsili değil fakat işyerlerinde kurulan konseylerde temsili anlaşılmaktadır. Alman Sosyalistleri (Alman Sosyal Demokrat Partisi) yönetime katılmayı 'işçinin bütün sosyal ve ekonomik kararların alınmasına, icrasına ve kontroluna katılması olarak tarif ederken, Alman Liberalleri yönetime katılmayı sadece personel kararlarının alınmasına katılması olarak kabul etmektedirler. [3]

İşçilerin yönetime katılması "participation" kavramı üzerinde bir ittifak olmadığını Milletlerarası Çalışma Teşkilatı Bürosu da kabul etmiştir. Bu kavramın bir tarifini yapmak üzere teknik bir toplantı düzenlenmiş fakat bir tarif verilmemiştir ve deyim herkeş tarafından kabul edilecek bir tarifinin verilemeyeceği sonucuna varılmıştır. Çünkü sözkonusu deyim kişi, ülke ve zamana göre değişmektedir. Bununla beraber uzmanlar arasındaki görüşmelerde "işçilerin işletmelerde alınan kararlara katılması" deyiminin yürürlükteki iktisadi sistem ne olursa olsun geçerli olabileceği kanısına varılmıştır. Bu toplantıda katılma ile yönetime katılma arasındada fark olduğu, katılma kavramının daha geniş bir anlam taşıdığı belirtilmiştir. Ancak işçinin işletmenin yönetimine katılması bir işletmenin yönetiminde etkili olması demektir. İşçinin yönetimin hangi kademesinde hangi tip meselelerde ve ne biçim bir mekanizma ile katılacağı her ülke tatbikatına ve işletmeye göre değişebileceğinden genel bir tanım yaparken bu konuların eklenmesine ihtiyaç yoktur. [9]



Şekil 2.1. İşçinin Yönetime Katılması [8]



Şekil 2.2. İşçinin Yönetime Katılması - Aşamalar ve Beklentiler [8]

İşçi yönetime üç şekilde katılmaktadır: Karar alma safhasında, icra safhasında ve kontrol safhasında. İşçilerin kararlara katılması, işletmenin yönetimini elinde tutan kurulda veya kurullarda yeterince işçi üye bulundurarak işletmeyi ilgilendiren sosyal ve ekonomik konularla ilgili kararlarda söz sahibi olması demektir. İşçinin icraya katılması alınmış sosyal veya ekonomik kararları tatbik safhasında işçinin fikrinin alınması, tatbikatta çıkan aksaklıkların yine ortaklaşa giderilmesi anlamını taşır. Kontrola katılma ise hem ekonomik hem de sosyal politikanın kontrolü safhasında işçinin söz sahibi olması demektir. [3]

2.2. İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.2.1. İŞÇİ KAVRAMI

İşçinin yönetime katılması kavramı sözkonusu olduğunda öncelikle düşünülmesi gereken kimlerin işçi olduğu ya da yönetime katılma kapsamına girenlerin kimler olduğudur.

İş Kanunu'nun 1. maddesine göre hizmet akdine dayanarak bir ücret karşılığı çalışan kişiye işçi denir. Bu tanım esas alındığında bir kimsenin işçi sayılabilmesi için hizmet sözleşmesine dayanarak herhangi bir işte çalışması ve bu çalışmasını bir ücret karşılığında yapmasını aramak yetiyecektir. Ancak bunlara İş Kanunu'nun içeriğinden kaynaklanan işverene bağımlı olarak çalışma koşulunu da eklemek gerekir. [10]

İş Kanunu'na göre işçi kavramı hizmet akdine göre çalışanları kapsamakta istisna, vekalet, nesir, adi şirket akidleri ve benzeri akidler gereğince bağımsız iş görenler bunun dışında kalmaktadır.

İş Kanunu gibi Deniz İş Kanunu, Basın İş Kanunu ve kollektif iş ilişkilerini düzenleyen Toplu Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nda da aynı tanım esas alınmaktadır. Sendikalar Kanunu'nda ise işçi kavramı geniş tutulmuştur. Bu kanuna göre de işçi niteliği yönünden hizmet akdi esas alınmakta ve İş Kanunu'nun 1. maddesindeki işçi tanımında verilen "herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan" şeklinde deyimler

kullanılmadan "işçi hizmet akdine dayanarak çalışanlara denir" hükmüne yer verilmektedir. (m. 2/a). Ancak hemen arkasından araç sahibi hariç nakliye mukavelesine göre esas itibariyle bedeni hizmet arzı suretiyle çalışmayı ve neşir mukavelesine göre eserini naşire terketmeyi meslek edinmiş bulunanlar ile adi şirket mukavelesine göre ortaklık payı olarak esas itibariyle fiziki ve fikri emek suretiyle bir işyerinde çalışanların da Sendikalar Kanunu'na göre işçi sayılacakları belirtilmektedir. (Sen.K. m. 2/2) Hizmet akdi dışında sözü edilen akidlere dayalı olarak çalışanların işçi sayılmaları sadece Sendikalar Kanunu'na ve sendika hak ve özgürlüklerine bağlı kalmakta bunun dışında İş Hukukunda genel olarak ve Toplu İş Sözleşmesi ile grev hakkı yönünden belirtilen kişilerin işçi sıfatı kazanmaları mümkün olmamaktadır.[11]

İşçinin evrensel bir tarifini vermek ise mümkün olamamaktadır. Çünkü ülkeden ülkeye işçi kavramı değişmekte, bir ülkeye göre memur olarak kabul edilen diğerinde işçi-fikir işçisi olarak nitelendirilmektedir. Hatta aynı ülke içinde çalışanlar bazen işçi bazen memur statüsüne sokulabilmektedir.

Almanya'da işçiler bedenen çalışanlar ve fikren çalışanlar olmak üzere iki gruba ayrılırlar. Bunlar işverene hizmet akdi veya hizmet akdinin özel bir şekli olan iş akidleriyle bağlıdır.

Fransa'da ise çalışanlar belirli gruplara ayrılmışlar (ouvrier - employes-cadres) her grup kendi ihtisas konularına göre de ayrı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. (vasıfsız işçi, kalifiye işçi gibi).

Employes sınıfına ustabaşı, atölye şefi, teknisyen, kalite ve üretim kontrolü yapan, muhasebeci v.b. fikri faaliyet gösteren işçiler girmektedir. Cadres ise işverenin emirlerini yine onun izni ile çalışanlara verebilme yetkisi olan ve işverene eşit derecede sorumluluğu bulunanlardır. Bunlar da işverene bir hizmet akdi ile bağlı olduğundan işçidirler ve kendi menfaatleri bakımından işverenin karşısındadırlar ve bu bakımdan bu grupta diğer işçiler anlamında işçidirler.

Amerika'da ise işyerinin muhtelif seviyelerinde çalışanlar beyaz yakalı ve mavi yakalı olarak ayrılmıştır. Beyaz yakalılar fikir işçileri ve mavi yakalılar da bedenen çalışan işçilerdir. Böylece işletmede bir hizmet akdi gereğince çalışan herkes işçi kavramına girecektir. [9]

Gerek Türk ve gerekse yabancı iş mevzuatında yapılmış bulunan tariflere göre bir başkasının hizmetinde hizmet akdi veya iş akdi ile ücret karşılığı çalışan ve iş mevzuatından yararlanabilen herkesi "işçinin yönetime katılması" kavramındaki işçi olarak kabul etmek isabetli bir davranıştır.

Yönetime katılma kavramı geniş anlamda ele alındığında sözkonusu kişiler genellikle işçilerdir. Batı Avrupa ülkelerinde özellikle işçilerin yönetim katılmalarından söz edilmekte "birlikte yönetim" ile işletmelerin işçi ve işveren tarafından ortaklaşa yönetimi anlatılmak istenmektedir. Bugün dünyanın birçok ülkelerinde giderek artan bir ilgi gören yönetime katılma düşüncesi budur. Endüstriyel demokrasi kavramı üzerinde önemle duran kimi bilim adamları, yöneticiler, işçiler ve sermaye sahiplerinden oluşan tüm örgüt üyelerinin işletmenin yönetimine katılmaları gereğine işaret etmektedirler. Burada örgüt üyesi kavramı sadece örgütte çalışan insanları değil aynı zamanda örgütün yönetimi dışında kalmış olan sermaye sahiplerini de kapsayacak biçimde geniş bir anlamda kullanılmaktadır. Bu görüşte olanların bir kısmı da daha da ileri giderek alıcı kümesinin de yönetimde temsil edilmesi gerektiği savını ileri sürmektedirler. Daha çok Norveç'te tartışılan bu görüş bugün için çok ilgi görmemektedir. [4]

2.2.2. İŞLETME VE İŞYERİ KAVRAMLARI

İşçinin yönetime katılması sözkonusu olduğunda yönetime katılmanın hangi organizasyon biriminde olacağını saptamak, işyeri ve işletme seviyesinde yönetime katılmayı açıklayabilmek için bu kavramların tanımlanması zorunludur.

2.2.2.1. İŞLETME

Yabancı dillerde "entreprise", "unternehmen", "enterprise" olan işletmenin tarifi şöyledir: İşletme; ihtiyaçları doğrudan doğruya veya dolayısıyla karşılamak amacıyla devamlı olarak üretim faaliyetinde bulunan ve bunun için üretim faktörlerinin planlı bir biçimde organize edildiği, mali bakımdan özerk olan iktisadi bir ünedir. [9] İşletme işyerine nazaran daha geniş bir kavramdır. Bir işletme tek bir işyerinden oluşabileceği gibi bazen bir işletmeye birden çok işyeri de dahi olabilir. İşyerinde teknik bir amaç güdülmekte fakat bu dolayısıyla işletmenin iktisadi amacının gerçekleşmesini sağlamaktadır. İşletmenin diğer bir tarifi de şöyle verilebilir. İşletme bir iktisadi amacın gerçekleşmesi için bir müteşebbise ait bir veya birden çok işyerinin örgütlenmesinden oluşan bir ünedir. [11]

2.2.2.2. İŞYERİ

Yabancı dillerde "etablissement" "betrieb" olan sözcük Türkçe'de işyeri kavramına karşılık olarak kullanılmaktadır. İş Kanunu'nun 1 maddesi nin 1. fıkrası "işin yapıldığı yere işyeri denir" demektedir. 2. fıkarda ise işin niteliği ve yürütümü bakımından işyerine bağlı bulunan yerler, işyerinin eklentileri ve araçlarda işyeri kapsamı içine sokulmuştur. Yani işyeri işin yapıldığı, yürütüldüğü yerlerle, onun eklentilerini ve araçlarını içine alan bir bütündür. [10]

Gerçekte işyeri çeşitli unsurlardan oluşan bir ünedir. Bunlar arsa, bina, marina, alet, hammadde gibi maddi unsurlar diyebileceğimiz eşyalar, haklar (patent hakkı, alacak hakkı) ve maddi olmayan kıymetler (tecrübe, buluşlar, üretim yöntemleri gibi) ve beşeri güçtür (emek). Bütün bu unsurların mevcut olması işyerinin meydana gelmesi için yeterli değildir, bunların işveren tarafından belirli bir amacın gerçekleşmesine hizmet edecek şekilde biraraya gelmesi şarttır. Bu amaç da işletmede olduğu gibi iktisadi amaç değil mal veya hizmet üretimine yönelik teknik amaçtır. Üretilen mal ve hizmetler işletmenin kar amacını gerçekleştirdiğinden işyeri için kar dolayısıyla bir amaçtır. Belirtilen hususlar dikkate alındığında işyeri şöyle tanımlanabilir: İşyeri, bir işveren tarafından devamlı bir faaliyet ile teknik amacın gerçekleşmesi için maddi olan ve

olmayan araçlarla beşeri işgücünün biraraya getirilerek örgütlendiği bir ünitedir. [11]

Fransız ve Alman Hukukunda Entreprise-Unternehmen ile işletme, Etablissement :-Betrieb ile işyeri kavramları kastedilmektedir. Bir ünite tek başına ise Entreprise de o dur, Etablissement 'da odur. Eğer bu ünite kendine bağlı olan ve iş hukuku açısından iş ilişkilerini düzenleyebilen ünitelere sahipse kendisi Entreprise diğerleri Etablissement dir. Entreprise ve etablissement ile iş ilişkilerinin gerçekleştiği yer ifade edilmektedir.

Müessese ve alt işletme bazı kaynaklarda işyeri deyiminin yerine kullanılmaktadır. Müessese genellikle Kamu İktisadi Teşekküllerinde kullanılmaktadır. Örneğin bir İktisadi Devlet Teşekkülü olan Sümerbank bir işletme, ona bağlı bir kumaş fabrikası müessese olarak adlandırılmaktadır.

Yürürlükten kaldırılan 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri Kanunundaki "teşekkül" ve "müessese" kavramlarına gelince: bu kanunun koyduğu üniteler kıta Avrupasında tarifleri itibariyle "entreprise" kavramına girmektedir. Yine bu kanunda müessese olarak adlandırılmış üniteler tarifleri itibariyle " etablissement " kavramına girerler. [9]

2.3. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ, BİRLİKTE YÖNETİM, ÖZYÖNETİM, KARA KATILMA VE YÖNETİME KATILMA KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yönetime katılma çoğu kere endüstriyel demokrasi ile eş anlamda kullanılan bir kavramdır. Bu iki kavramın arasında yakın bir ilişki olduğu açıktır. Ancak bunların tümüyle özdeş oldukları söylenemez. Endüstriyel demokrasi sendikalaşma ve toplu pazarlık sistemi, kara katılma, ortak danışma sistemi, iş ve işçi komiteleri, işçi konseyleri, işçilerin karar organlarında temsilci bulundurmaları, eşit temsil sistemi ve işçilerin özyönetimi gibi çok geniş bir alanı kapsamaktadır. [4] Türkçe'de endüstriyel demokrasi yerine saraylı demokrasisi ve işletme sosyalizmi gibi kavramlar da kullanılabilmektedir.

Buna karşılık yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden yalnızca bir kesimini kapsar. Daha dar bir kavramdır ve işçilerin çalıştıkları örgütlerin çeşitli düzeylerindeki komite, konsey ve kurullarında belirli oranlarda söz ya da oy hakkıyla katılmaları anlamını taşır.

Birlikte yönetim 1950'lerde Batı Almanya'da geliştirilmiş olan ve Demir-Çelik ve Kömür Endüstrisi İşletmelerinin yönetim kurullarında işçilerin işverenle eşit oranda temsil edilmelerini öngören bir katılımlı yönetim biçimidir. Birlikte yönetim kavramı Türkçeye, İngilizce ve Fransızca "Co-determination ", Almanca "Mitbestimmung" kavramlarının karşılığı olarak girmiştir. Birlikte yönetim yerine eşit temsil sistemi, birlikte karar verme sistemi, partier karar verme sistemi gibi kavramlar da kullanılabilmektedir.

1976'da kabul edilen yeni bir yasa ile birtakım değişikliklere uğrayan Alman Birlikte Yönetim Sistemi, yönetime katılmanın bugüne dek gerçekleştirilmiş bulunan en ileri düzeydeki uygulamasıdır. [4]

Özyönetim en genel anlamda bir işletmenin o işletmeyi oluşturan tüm işçiler tarafından ya doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla yönetilmesidir. Özyönetimde özel mülkiyetin yerini toplumsal mülkiyet almıştır. İşletme toplum adına işçiler tarafından yönetilmektedir.

Özyönetimin bir yönetime katılma biçimi olup olmadığı konusunda değişik görüşler vardır. Bir grup özyönetimi bir yönetime katılma biçimi değil ancak bir endüstriyel demokrasi uygulaması olarak kabul ederler. Bu görüşün dayandığı temeller şöyle özetlenebilir: Yönetime katılmada ana varsayım işletmenin yönetme hakkının ilke olarak işletme sahiplerine verilmiş olması, işletmede çalışanların ise belirli oranlarda yönetime katılmalarıdır. Buna karşılık özyönetimde işletmeyi yönetme hakkı doğrudan doğruya işletmede çalışanlara verilmiştir. Siyasal demokraside halkın kendi kendisini yönetmesi sözkonusudur. Benzer biçimde özyönetimde işçilerin kendi kendilerini ve toplum adına çalıştıkları işyerlerini yönetmeleri ilkesine dayandırılmıştır. Bu bakımdan özyönetimin yönetime katılmanın değil ama endüstriyel demokrasinin bir biçimi olduğu söylenebilir. [4]

Diğer grup yönetime katılmada mülkiyetin kimde olduğunun önemli olmadığını bu yüzden özyönetimin de bir yönetime katılma biçimi sayılabileceğini ileri sürmektedir. Bu konudaki görüşler de şöyledir:

Örgütsel bir yapı olarak ele alındığında özyönetim ve yönetime katılma yöntemlerini aynı düzeyde mütala etmek mümkündür. Her iki yöntem nitelik itibarıyla birbirinden farklı bulunmamaktadır. Nitekim her iki modelde de amaç işçinin şu ya da bu biçimde yönetici kadronun seçimine katılması ve yönetim kararlarını kontrol etmesidir. Ancak her iki yönetime hakim olan felsefi ilkeler birbirinden çok farklıdır. Özyönetimin yönetime katılmadan farklı olarak dayandığı ilkeler şunlardır:

1) Özyönetim sosyalist bir toplum düzenidir.

Özyönetim Yugoslav toplumunun yeni bir politik örgütlenme biçimini ifade etmekte ve aslında sosyalizmin Yugoslavya'ya özgü bir uygulama şekli olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.

2) Özyönetimin temelinde sosyal mülkiyet ilkesi yatmaktadır.

Özyönetimde özel mülkiyete yer yoktur. Devlet toplum adına ya da işçi sınıfı adına üretim araçlarına sahiptir. Üretim araçları ortak çalışmanın bir koşuludur. Bu araçları kullanmakta işçilerin hakları ve sorumlulukları eşittir. Özyönetim hakkı üretim araçlarının sahipliği üzerine kurulmamıştır, aksine çalışmanın sonuçları üzerine kurulmuştur.

Özyönetimde işçi ücret almamakta buna karşı işletmenin gelirinden kendi payını almaktadır. Dolayısıyla özyönetimde alınacak kararların elden geldiğince işçilerin isteği doğrultusunda olması sözkonusudur. Tabi olarak kararların ekonomik gereklere uygunluğu gereklidir. Bunun yanında işçi de gelir bölüşümünde kendi payını arttırmak için hem kendisinin hem de arkadaşının verimliliğinin bilinci içindedir. Halbuki yönetime katılmanın temelinde sermaye-emek eşitliği ilkesi yatmaktadır. İşçi ücret almaya devam eder. Ücretlerin tayininde sendika işveren kutuplaşması sözkonusudur.

Özyönetimde sendikaların yerini işçi konseyleri almaktadır. Aslında bu rejimde sendikalar özyönetimin olgunlaşması için eğitim ve kültür alanında kendilerine görev düşen kuruluşlar durumunda bulunmaktadır. İşçiler üretimde ve gelir bölüşümünde özyönetim yoluyla kendi iktidarlarını kullanırlar. Sendikalar yoluyla ya da sosyal ve politik faaliyetlerde bulunurlar. [1]

Kara katılma ya da kardan pay dağıtma genellikle işverenin tam gün çalışan işçilerine ücretlerine ek olarak ve işletmenin kârına bakılarak peşin ya da ertelenmiş ödemeler yapılmasını öngören bir sistem olarak tanımlanmaktadır.

Kara katılma daha çok işçileri isteklendirmek, yetenekli kişileri çalışmaya çekebilmek ve işletme görevlilerine toplumsal yardım ve ek çıkar sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiş bir sistemdir. Yönetime katılma ile doğrudan doğruya ilgili bir düşünce ve uygulama değildir. Bununla beraber özellikle son yıllarda bu sistemin endüstriyel demokrasi ile ilgisi kurulmaya çalışılmaktadır. Bugün işçilerin toplu çabaları ile elde edilmiş işletme karlarından bir bölümünün işçilere dağıtılmasını ve karın nasıl paylaşılacağına ilişkin kararlara işçilerin de katılmasını demokratik yönetimin bir gereği sayanların sayısı oldukça kabarıktır. [4]

2.2. YÖNETİME KATILMA FİKRİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşçinin yönetime katılması fikrinin gelişimi her ülkede, her farklı ekonomik bünyede farklı bir şekilde gelişmiştir. Bu bakımdan gelişim ülkeleri tek tek ele alarak da incelenebilir.

Fransa'da endüstriyel demokrasi düşüncesinin kökeninde 1789 devrimi yatmaktadır. İşçilerle yönetim arasında işbirliğine yönelik ilk çabalar 1880 yılında başarıya ulaşmış ve işçi temsilciliği sistemi Fransa'da hızla yayılmaya başlamıştır. 1899 Ağustos'ta Millerand kararları ile bütün işletmelerde işçi konseylerinin kurulması zorunluluğu getirilmiştir. Bu kararlara göre bu konseyler işçi ve işveren temsilcilerinden oluşacaklar ve işyerinde çalışma kurulları geliştirmekle görevli olacaklardı.

1917'de Savunma Bakanlığı'nda işçi temsilciliği sistemi kurulmuştur. Başlangıçta işçi şikayetlerini incelemek ve yönetimle tartışmak olan görevleri zamanla genişletilmiştir. 1917 Rus Devriminin etkileri Fransa'da da görülmüştür. Fransız işçileri 1920'de ele geçirdikleri kimi fabrikaları kendileri yönetmeye başlamışlardır. İşçi temsilcilerinin sayıları azaltılmış bunların yerine sağlık ve güvenlik temsilciliği sistemi kabul edilmeye başlanmıştır. 1929 yılında 22 sinde işçi temsilcilerine yer verilen 49 işyeri güvenlik komitesi bulunmaktaydı. [4]

Fransa'da işçilerin teşkilatlanması ve işletme içinde kendilerini kabul ettiren bir topluluk haline gelmeleri 1936'da Matignon Anlaşmaları sırasında kurulan işçi temsilciliği ve 22 şubat 1945 te kurulan işletme komiteleri ile gerçekleşmiştir. Endüstriyel demokrasi düşünce ve eylemleri 1946 Anayasanın başlangıcında yer alarak anayasal bir nitelik kazanmıştır. 18 Haziran 1966 tarihli kanunla da son şeklini almıştır. [9] Tüm çabalara rağmen 1954 de 21000 dolayında olan işletme komitesi sayısı 1964 de 10000'e düşmüştür. İlk defa 1936 da kabul edilen işçi temsilciliği de 1946'da yasallaştırılmıştır.

1959 ve 1967 yıllarında çıkarılan yasalarla işçilerin kara katılması ya da kardan pay verme sistemi kurumsallaştırılmış ve zorunlu hale getirilmiştir. 1967 yasası 100 den çok işçi çalıştıran bütün işletmelerde kara katılmayı zorunlu kılmıştır. Fransa'da General De Gaulle'ün düşüncelerinden kaynaklanan bu sistem günümüzde de uygulanmaktadır.

1966 ve 1973 yılları arasında çıkarılan yasalarla işletme komitelerinin görevleri işgüvenliği, işyeri güvenliği, çalışma koşulları, mesleki eğitim ve benzeri konuları kapsayacak şekilde genişletilmiş, 1968'da sendika temsilciliği sistemi yeniden önem kazanmıştır.

Bir bütün olarak bakıldığında Fransa'da işyeri temsil sistemi oldukça çeşitli ve karmaşıktır. Bugün uygulanmakta olan sistem değişik zamanlarda çıkarılmış çok sayıda yasa ile gerçekleştirilmiştir. [4]

Fransa'da işçilerin işletme yönetimine katılmaları devlet işletmeleri ve özel işletmelerde farklıdır. Devlet işletmelerinde özellikle iktisadi düzeni ilgilendiren kararlara katılmalarına rastlanırken özel işletmelerde bu sosyal konularla sınırlıdır. [9]

Almanya'da yönetime katılma fikri modern işçi hareketinin başlangıcına rastlar. 1848'de Frankfurt'ta toplanan Kurucu Meclis, işyeri kurullarının oluşturulmasını istemiş, öneri kanunlaşmadığı halde işverenler işyeri temsilciler kurulu kurulmasına olanak vermişlerdir. [12] Bunlardan 96 tane kurulmuştur ancak 15 yıl varlıklarını koruyabilmişlerdir. 1849'da önerilen ancak geri çevrilen yasa tasarısında yer alan işyeri kurullarının kurulması ancak 1891 yılında Endüstri Yasası'nda yapılan bir değişikliklerle gerçekleştirilebilmiştir. Bu kez de kurulların oluşturulması işverenin isteğine bırakılmıştır ayrıca 20'den çok işçi çalıştıran işletmelerde çalışma kurullarının oluşturulması zorunlu kılınmıştır. [4] Etkili bir biçimde ve zorunlu olarak kurulların oluşturulması ise 1905 tarihinde maden endüstrisinde büyük bir grev sonucunda gerçekleştirilmiştir.

1916 yılında çıkarılan Yardımcı Hizmet Yasası ile 50 ve daha çok işçi çalıştıran işyerlerinde kurulların kurulması zorunlu kılınmıştır. Bu yasa Almanya'da işçinin yönetime katılmasının başlangıcı saymak mümkündür. [12] Bu komiteler fabrikalarda çalışan işçileri temsil eden bir organ olarak çalışacaklar fabrikaların örgütlenme biçimlerine, ücretlere ve öteki çalışma koşullarına ilişkin istek ve yakınmaları işverene iletmekte görevli olacaklardı.

Kasım 1918'de işçi sendikaları ile işveren arasında imzalanan Ulusal Sözleşme iki taraftan eşit sayıda temsilcinin katılacağı Ortak Endüstri Birlikleri'nin oluşturulması öngörülmekteydi. Bu yöndeki uygulama işçilerin belirli konularda işverendekine eşit haklarla yönetime katılması ve birlikte yönetim anlamını taşımaktaydı.

31. Temmuz 1919'da kabul edilen anayasanın 165. maddesi her işletmede işçilerin bölgesel ve federal düzeyde katılacakları işyeri

temsilciler kurulu kurulmasını öngörmekteydi. 4. Şubat 1920'de çıkarılan bir yasaya göre 50 ve daha çok işçi çalıştıran işyerlerinde işyeri temsilciler kurulunun kurulması gerekmekte idi. [4]

Almanya'da Nazizmin gelişinden sonra işyeri kurullarına son verilmiş; bu konudaki yasa yürürlükten kaldırılmış, bunun yerine merkez yönetim komiteleri kurulmuştur. [9] Nazizmin bozgunundan sonra 1946 yılında Birleşik Denetim Kurulu bu uygulamaya son vermiş, yeni bir yasa ile birlikte yönetim yeniden canlandırılmış, işyeri temsilciler kurullarına birlikte karar verme hakkı tanınmıştır. Birlikte yönetim işçi kuruluşlarının büyümesi ve bilinçlenmesi ile beraber giderek güçlenmiş, 9.Nisan 1949'da çıkarılan Toplu Sözleşme Yasası'yla kendini tamamen kabul ettirmiştir. Mayıs 1949'da Federal Almanya Cumhuriyeti kurulduğunda birlikte yönetim ülkedeki tüm işçi sendikaları ve çok sayıda toplumsal örgütün içtenlikle benimsedikleri bir düşünce ve uygulama durumundaydı.

Nihayet 21. Mayıs 1951 tarihinde işçilerin yönetime katılmasıyla ilgili kanun çıkarılmıştır. Kanun yalnızca çelik ve kömür endüstrilerini kapsamaktaydı. Yasa bu işletmelerde çalışan işçilere işverenle eşit biçimde ekonomik kararlara katılma yetkisi vermekte, kimi durumlarda toplumsal ve işçilere ilişkin konularla da kararlara katılma olanağı sağlamaktaydı.

11. Ekim 1952 tarihinde İşyeri Örgütlenme Kanunu "Betriebsverfassungsgesetz", "Works Constitution Act" kabul edilmiştir. [4] 7. ağustos 1956 tarihli bir kanunla da 1951 tarihli kanun genişletilerek holdinglere uygulanması düzenlenmiştir. 4 Mayıs 1976'da 2000'den çok işçi çalıştıran tüm işletmeleri kapsayan yeni bir Yönetime Katılma Yasası kabul edilmiştir.

İngiltere'de endüstriyel demokrasi fikrinin filizlenmesinde ilk kez Thomas Spence, William Godin, Charles Hall ve özellikle Robert Owen gibi düşünürler etkili olmuşlardır. İlk ütopyacı düşünürlerden sayılan Robert Owen işçilerin sermaye sahiplerince sömürülmesini önlemek amacıyla üretim araçlarının mülkiyetinin kooperatif temeline dayandırılmasını öneren sistemi 1825 bunalımında işçi sendikalarının

ilgi görmüştür. Ancak bunalım sonrası işverenlerin karşı çıkışı ve sendikaların birleşememeleri nedeniyle işçilerin yönetime katılma çabaları engellenmiştir. 19. yüzyılın 2. yarısında işçilerin endüstriyel demokrasiye ilişkin istekleri de yeniden hızlanmıştır. Kara katılma sistemi ise ilk kez 1865'de uygulanmış ve kısa sürede yayılmıştır. 1884'de sınıf çatışmasını benimsemeyen ancak endüstrinin toplumsallaştırılmasını savunan Fabian Derneği kurulmuştur. İşçilerin üretim ve dağıtım süreçleri üzerinde denetim kurmalarına olanak sağlamak amacıyla ortaya çıkan Lonca Toplulukları da endüstriyel demokrasiye önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Böylece 19. yüzyılın sonlarına doğru ortak danışma üretim endüstrisinin birçok dallarında geniş ölçüde uygulanan bir sistem olmuş, birçok işveren kendi firmalarında komiteler kurma yoluna gitmiştir. 1914 yılında yaygın olan işçi denetimi çabaları 1. Dünya Savaşı'nın patlak vermesiyle bir duraklama dönemine girmiştir. 1915'te bir yasayla (The Munitions of War Act) grevler yasaklanmış, bu durum işçi temsilcilerinin (shop stewards) önemini arttırmıştır. Bu yıllarda işverenler çalışma saatlerinin dağılımı, kantin, dinlenme, havalandırma, sağlık v.b. konularda işçilere danışma gereği duymuş, böylece işçi komiteleri yanında ortak danışma sistemi de önem kazanmıştır. Bu sistemin gelişmesinde 1916'da oluşturulan Whitley Komitesi'nin önemli payı vardır. Bu komite işçi-işveren ilişkilerini incelemek ve endüstride çalışma koşullarını geliştirebilecek önlemleri önermekle görevlendirilmiştir. Bu komite, Ulusal Ortak Konseylerin (National Joint Councils), Bölge Konseylerinin (District Councils) ve her endüstride işçi-işveren temsilcilerinden oluşan Ortak Danışma Komitelerinin (Joint Works Committes) kurulmasını önermiştir. Komite raporuna göre komiteler işverenle işçi arasında ortak danışma aracı olacaktı. Ücret ve çalışma saatlerine ilişkin sorunlar komitelerin çalışma alanı dışında bırakılmıştı. Bu rapordan sonra 1918-1921 yıllarında 73 ortak endüstri konseyi, 33 endüstri komitesi ve 1000 kadar işçi komitesi oluşturulmuştur. 1921 yılından sonra ise ortak danışma sistemi gittikçe önemini kaybetmiş, konseylerin ve komitelerin sayısı azalmaya başlamıştır. Bu durumun nedenleri arasında genel ekonomik koşullar yanında işçi ve işveren isteksizliği, işverenlerin bu

konseyleri kendi yönetim ve denetim yetkilerine karşı bir araç olarak görmeleri sayılabilir. 1932'den sonraki yıllarda ise sendikalar yönetime katılmaktan çok işletmelerin kamulaştırılmasıyla ilgilenmişlerdir. İkinci Dünya Savaşı sırasında verimliliği arttırmak amacıyla yaşanan ortak danışma deneyiminin işçi işveren işbirliğini sağlamadaki başarısı görülmüştür. Mühendislik endüstrisinde ortak üretim danışma ve üretim komiteleri oluşturulmuş, bunlara verimlilik konularında danışma hizmeti vermek ve öğüt vermek görevleri verilmiştir.

1944 yılında toplanan İşçi Sendikaları Kongresi Genel Konseyi'nce benimsenen 76. yıllık raporda İngiliz İşçi Sendikaları Kongresi (T.U.C.) ortak üretim komitelerinin endüstri işletmelerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesini ve kamulaştırılan endüstrilerin yönetim kurullarında işçi temsilcilerine yer verilmesi önerilmekteydi. Bu öneriler kamulaştırma yasaları ve yapılan atamalarla geniş ölçüde yürürlüğe konmuştur. Böylece kamulaştırılmış her endüstride yönetim kurulu temsilcileri ile işçi sendikaları temsilcilerinden oluşan birer ortak danışma komitesi kurulmuştur. 1960'larda ortak danışma sistemi İngiliz Kamu Yönetiminin merkezi kuruluşlarında bir milyon, yerel yönetim kuruluşlarında da bir buçuk milyon insanı kapsamaktaydı.

Hükümetin ortak danışma sistemini verimliliği arttırmanın bir aracı olarak kullanmak istek ve girişimi kimi özel kesim firmaları tarafından olumlu karşılandı. Toplu pazarlık yönetim ile işçiler arasındaki uyuşmazlıkları gidermek amacına yönelecek ortak danışma ise verimliliğe ilişkin tüm konuları kapsayacaktı. Ortak danışmanın işçi isteklerinin temsilciler aracılığıyla yönetime iletilmesine gerçek bilgilerin işçilere ulaşmasına ve işletmede kararların işçi-yönetim ortak çabalarıyla alınmasına olanak sağlayan bir süreç olduğu düşünülmektedir. [4]

Amerika'da 19. yüzyılın ikinci yarısı işçi hareketlerinin alevlendiği devredir. 1850' lerde sendikalar kurulmuş, toplu pazarlıkla köklü toplumsal değişiklikler yapabilecek politik güce erişmişlerdir. [13] 20. Yüzyılda önemli işçi hareketleri

sendikaların toplu sözleşmelerdeki silahları ile meydana gelmiştir. Ve endüstriyel demokrasiyi toplu sözleşmelerle gerçekleştirmek yeni bir yol olarak kabul olunmuştur.

Amerika'da işçilerin işletmelerin idaresinde söz sahibi olmaları düşüncesi ilk defa işverenler tarafından sendikaların etkisini azaltmak amacıyla 1. Dünya Savaşı sıralarında ortaya atılmıştır. İşletmede işçi temsilcisi bulundurarak bunlardan kurulu komiteler sayesinde sendikaların işletmenin içine nüfuz etmesi önlemek istemiştir. "Company Unions" denilen bu komitelerin görevleri sosyal, kültürel ve iş organizasyonu ile ilgili danışma idi. Bu komiteler 1930'da Sendika özgürlüğü garanti altına alan "Wagner Acts" in çıkması ile fonksiyonlarını göremez hale getirilerek ortadan kaldırıldılar. [9]

Gelişen sendikaların gerçekleştirdiği toplu pazarlık ve sözleşmeler yoluyla işletmelerin yönetiminde etkili olma pek çok işyerinde uygulanabilmiştir. Toplu pazarlık ve sözleşmeyle katılmayı gerçekleştiren Amerika'da sendikalar yönetim kuvvetinin parçalanmasını uygun görmeyerek bu yolu tercih etmişler ve yönetime katılma esasları toplu pazarlık ve sözleşme ile tesbit edilmiştir. Bu durum 20. yüzyıl başından günümüze kadar sürüp gitmektedir. [13]

İkinci Dünya Savaşından önce ABD'de endüstriyel demokrasiye katkısı olan bazı uygulamalar olmuştur. Bunlar ortak işbirliği komiteleri ve uygulanmasına savaştan sonra geçilen Scanlon Planı'dır. Scanlon Planı ana çizgileriyle işletmelerde verimliliği yükseltmeye, maliyetleri düşürmeye yönelik bir küme özendirme yöntemidir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında da 5000 kadar ortak yönetim-işçi üretim komitesi kurulmuştur ancak bu komiteler savaştan sonra tamamen dağılmıştır. 1970 Temmuzunda Başkan Richard M. Nixon tarafından Ulusal Verimlilik Komisyonu kurulmuş, 1971'de bu komisyona yasal bir nitelik kazandırılmıştır. Komisyona verilen yeni görevler arasında işçi-yönetim-toplum komitelerinin kurulmasına yardımcı olmak da vardı. 1975'de çıkarılan yeni bir yasa ile komisyonun görevleri ve tüm yetkileri yeni kurulan Verimlilik ve

Çalışma Yaşamı Niteliği Ulusal Merkezi'ne devredilmiştir. [4]

Amerika'da sendikaların güç kazanarak toplu pazarlık ve sözleşme hakkını kabul ettirmesiyle beraber geçen yüzyılda düşünülmeyen birlikte yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır. Sendikalar işçilerinin problemleriyle kendilerinin uğraşma hakkına sahip olduklarını ve bu hakkı temsilciler aracılığıyla kullanmanın uygun olacağını söylemişlerdir. Bu durum sendikalar aleyhine pekçok mücadeleye neden olmuştur. [13] Sendikalar toplu iş sözleşmelerinde beşeri ilişkiler konusuna eğilerek yönetime katılmayı ve yönetim otoritesini paylaşmayı bu temelden hareket ederek gerçekleştirmek yoluna gitmişler ve toplu sözleşme düzeni ile yönetimde etkili olma yolunu tercih etmişlerdir. [9]

2.3. YÖNETİME KATILMANIN AMAÇLARI

İşçinin yönetime katılmasında esas gaye işçinin üretim faaliyetlerinde kararlara, uygulamaya ve kontrole katılmasını sağlamaktır. Bu yeni düzenin sahibi kılınacak işçinin benliğinde, saklı tuttuğu iç dünyasının yardımıyla içinde yaşadığı toplumu iktisadi, sosyal, siyasî, hukuki, teknolojik ve ahlaki yönlerden etkileyeceği ve iktisadi demokrasinin ancak bu sayede gerçekleşeceği umulmaktadır. [14]

Yönetime katılmanın çok çeşitli amaçları olmakla beraber bunlar ahlaki, sosyal-politik ve ekonomik olarak sınıflandırılabilir.

1. Ahlaki Amaçlar: Ahlaki yönden ele alındığında katılmanın gayesi çok geniş tutulmakta katılmanın şahsiyeti geliştiren bir araç olduğu, şahsiyetin ise insan onurunu korumada büyük rol oynadığı ve işçilerin çalıştıkları işlerin organizasyonunda söz sahibi kılınmalarının kendilerine şahsiyet kazandıracağı gibi görüşlere yer verilmektedir. [15] İşçi yönetime katılma ile idarede söz sahibi olduğunu hissederek kendine güveni artacak ve toplum karşısında kuvvetli bir kişiliğe bürünecektir. Yönetime katılma ile işletmede insancıl bir hava hakim olacak ve işçiler kendilerine önem verildiğini ikinci sınıf insan olmadıklarını hissedecekler ve karşılıklı olarak birbirlerinin menfaatlerini koruyacaklardır. [9]

2. Sosyal ve Politik Amaçlar: Siyasi egemenliğin yaygınlaştığı, siyasi demokrasinin gerçekleştiği bir ortamda işyerlerinde emekleri ile üretime katılan işçilerin alınan kararlara, kararların tatbikatına ve üretim faaliyetlerinin kontrolüne iştirak ettirmemek garip bir çelişki meydana getirmektedir. Siyasi planda bütün fertlerini kararlara iştirak ettiren bir toplumun işyerlerinde işçilerin yönetime katılmasını temin etmeden eksiksiz bir demokrasi kurulabilmesi düşünülememektedir. [14] Bu nedenle işçiler bir vatandaş olarak siyasi oy hakkına sahip iseler çalıştıkları işyeri veya işletme idaresinde de söz sahibi olmaları gerekir. Çünkü alınacak kararların yalnız işletme üzerinde değil işçiler üzerinde de etkileri olacaktır. [15] İşçiler ile işverenler arasında işletme iktidarının paylaşılması endüstriyel demokrasiyi gerçekleştirecektir. [9]

Yaratıcılıklarına güvenilen hem de vasıflılığına itimat edilen işçiyi yönetimin karar, icra ve kontrol safhalarının dışında tutmak mümkün değildir. İleri bilim ve tekniğin seviyesinde seyreden modern dünyanın iktisadi hayati bilinçsiz hale getirilen işçi tipinden yararlanamaz. Kısaca işçinin yönetime katılması bilimsel ve teknolojik gelişmeye uygun bir toplum kurulmasına yardımcı olur. [14]

3. Ekonomik Amaçlar: İşletmenin daha verimli faaliyet gösteren bir ünite haline getirilmesi maksadıyla işçilerde anlaşmazlık, düşük moral ve şüpheyi bertaraf etmek yönetime katılmanın ekonomik amacını oluşturmaktadır. [15]

Bir işyerinde işçiler yönetime katıldıkları zaman işçinin çevresi ile şahsiyeti arasında yeni bağların meydana geldiği ve insan cevherinin bütünü ile üretimin hizmetine girdiği gözlenmiştir. Halbuki işçinin yönetime katılmadığı, işverenle işçi arasında bağların kurulamadığı işyerlerinde yadırgama, kötü ilişkiler v.b. yüzünden beklenen verimliliğin elde edilemediği bilinmektedir. Yönetime katılan işçi yabancılaştıktan kurtulmakta, kendisini işyerinin değerli bir unsuru olarak kabul etmekte ve varlığındaki bütün hüneri üretimin hizmetine seferber etmektedir. Verimlilik ve kaliteli üretimin ancak hür çevresini benimsemiş işçilerin eseri olabileceği bir gerçektir. [14]

Yönetime katılmanın verimliliği arttırıcı etkisi çok yönlüdür. İşçiler fikirleriyle yararlı olabilirler, istekleriyle yukarıda alınan kararların verimliliğini ve etkililiğini arttırırlar, kendi; aldıkları kararları kolayca uygularlar, kendilerini ilgilendiren kararlara katıldıklarında verimlilikleri artar, alınan kararların neden ve sonuçlarını bildiklerinden daha akılcı davranırlar, işçi-işveren işbirliği mesleki ihtilafların doğmamasında rol oynar, yöneticiler daha dikkatli hareket ederler ve gerek iş ilişkilerinde ve gerekse iş randımanında daha verimli olurlar. [9]

2.4. YÖNETİME KATILMANIN YÖNTEMLERİ VE DÜZEYİ

2.4.1. YÖNETİME KATILMANIN YÖNTEMLERİ

İşçilerin yönetime katılma ilkesi toplumların hayatında farklı metodlarla ele alınmıştır. Bazen işçilerin işyerlerindeki kararlardan haberdar olmaları kafi görülmüş, bazen sendika çevrelerinin baskısı sonucu yüzünden bazen de ilke ve ideoloji açılarından ele alınarak yönetim mekanizmasında doğrudan doğruya işçilere yer verilmiştir. [14]

Kimi işletmelerin küçük birimlerinde kararların o birimde çalışan tüm işçiler tarafından alınması yönünde bir uygulama görülmekte ise de, bu yaygın bir yönetime katılma biçimi değildir. İşçiler genellikle yönetime temsilcileri aracılığıyla katılabilmektedirler. Temsilciler ise ya doğrudan doğruya işletmede çalışan işçilerin tümü ya da işçi sendikaları tarafından seçilmektedir. [4]

Yönetime katılma, yöntemleri yönünden üç temelde incelenebilir.

2.4.1.1. DANIŞMA YÖNTEMİ

Yönetime katılmada danışma yönteminin temelini Birinci Dünya Savaşı sırasında kurulan karma komisyonlar, İkinci Dünya Savaşı sırasında kurulan işyeri komiteleri, Batı ülkelerindeki işveren temsilcileri ve işçi temsilcilerinden kurulu danışma kurulları

oluşturmaktadır. Danışma kurulları işçi ve işveren arasında karşılıklı anlayış havasını yaşatmak, işçiye bazı kararların alınmasında söz hakkı tanımak ilkesi üzerinde teşkil edilmiştir. Daha fazla sosyal ve kültürel sahalara kapsayan bu kararlar bazen işyerinin teknik, iktisadi ve mali cephelerini de ilgilendirmektedir. Danışma kurulları kutlama günü, eğlence v.b. sosyal ve kültürel meselelerin yanında yeni bir makinanın alınması, yeni bir çalışma tekniğinin işyerine sokulması gibi teknik kararlar veya yeni bir malın üretimi, işyerindeki üretim durumu, pazarlanacak malların fiyatları gibi ekonomik kararlar üzerinde de durabilmektedir.

Danışma metodu birkaç şekilde uygulanabilir. Karardan önce işçinin fikir sorulabilir. Burada ağır basan işçinin yönetime katılmasından çok, o konuda işçinin düşüncesinin işveren tarafından anlaşılmak istenmesidir. Sendika ve yönetim tarafından birlikte alınmış bir karar işçinin bilgisine sunulur ve tutulacak yoldan işçiler haberdar edilir. Diğer bir yol da kararın danışma kurulu tarafından verilmesidir. Burada işçi ya doğrudan doğruya ya da temsilcileri kanalı ile söz sahibidir. Sorun kurulda tartışılır, çözüm yolları araştırılır. Kurulun kararı tatbik edilir.

2.4.1.2. MÜZAREKE YÖNTEMİ

Müzakere yönteminde alınacak kararlarda sendikal güçler sayesinde işçi yönetime ortak yapılmak istenmekte, işyerinin yönetiminde işçilerle işverenler arasında bir işbirliği meydana getirmektedir. Müzakere yönteminde alınan kararlar işveren ve işçi temsilcileri tarafından ortaklaşa alınmaktadır. Emek ve sermaye temsilcileri eşitlik esasına göre meseleyi ele aldıklarından herhangi bir şahıs veya kuruluştan direktif verilmesi mümkün değildir. Müzakere yöntemiyle işçilere beraber yönetme imkanı değil, beraber karar verme imkanı sağlanmaktadır. Bu yöntem ile yönetime katılan işçiler, işyerinin bütününe ilgilendiren kararlarda değil, sadece önceden belirtilmiş kararlarda söz sahibi olmaktadır. Çünkü tüm olarak yönetime katılma söz konusu olduğu zaman, işçinin bir kararın verilmesinin gerekli olup olmadığını tesbit etmesi, işyeri yönetiminin içinde olması gerekecektir. Halbuki bu yöntemde herhangi

bir yeni kararın alınmasına yönetim rıza gösterdiği takdirde bu istek işçi veya temsilcilerin bilgisine sunulmakta, müzakereler bu safhada başlamaktadır. [14]

Literatürdeki nezaretçi sayesinde - gözetmen seviyesinde yönetime katılma müzakere yöntemine örnek teşkil eder. Ülkemizde bu seviyede yönetim katılma toplu iş sözleşmeleriyle oldukça gelişmiştir. Toplu iş sözleşmelerinin bazı maddeleriyle kurulan komisyon ve komitelere işçiler birer veya ikiser temsilciyle katılmaktadır. Örneğin bir disiplin kuruluna o işyerinde çalışan işçilerden birinin girmesi gözetmen seviyesinde yönetime katılmaktır. [3]

2.4.1.3. YÖNETME YÖNTEMİ

Yönetme yöntemi, yönetime katılmanın en gelişmiş şekli olarak kabul edilmektedir. Danışma yöntemi ve müzakere yönteminde işçiler hem saha hem de yetki planı üzerinde sınırlandırıldıkları halde yönetme yönteminde işçi veya temsilcileri işyerini yöneten örgütün en yüksek kademesinde yer almışlardır. İşyerinin iktisadi sosyal, kültürel ve teknik sahalarda alınan kararlar üzerinde etkili olsun ya da olmasın birtek işçinin bile yönetim kurulunda bulunması yeterlidir. [14]

Bu tür uygulamalar genellikle yasalarla düzenlenmekte ve sayıları sınırlı tutulmaktadır.

İşçi temsilcilerinin yönetim kurullarındaki etkinlikleri kurulda azınlık, eşitlik veya çoğunlukta bulunmalarına bağlıdır.

İşçi temsilcilerinin sayı olarak azınlıkta bulundukları modelde işçilerin yönetim üzerindeki etkileri zayıftır. Yönetim kuruluna getirilen kararlar işçilerin zararına olsa dahi işçi temsilcilerinin bu tip kararları önlemelerine olanak yoktur. Türkiye'de yürürlükten kaldırılan 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri Hakkındaki Kanun bu uygulamanın örneğini teşkil etmektedir. [3]

Diğer bir yönetme yöntemi modeli işçi temsilcileriyle işveren temsilcilerinin yönetim kurulunda eşit üye sayısına sahip oldukları eşitlik modelidir. Yönetim kurul başkanının her iki kesimin yönetim kurulundaki üyelerin anlaşmasıyla seçilen tarafsız bir kişi olması eşitlik ölçüsünü güçlendirmektedir. Modelin başarısı emek ve sermaye temsilcilerine eşit haklar tanınması ve bir kesimin diğer kesim zararına olacak bir işleme girmesinin önlenmesindedir. Federal Almanya'daki Maden ve Çelik Endüstrisinde uygulanmak için çıkarılan kanun eşitlik modelinin en güzel örneğidir. Bu işyerlerindeki 11 kişilik yönetim kurulunda beş işçi, beş işveren temsilcisi ve bir tarafsız başkan bulunmaktadır.

Yönetme metodunun son bir uygulaması yönetimde sermaye temsilcisinin tamamen ortadan kalktığı ve yönetim hakkının işyerinde çalışanlara verildiği salt işçi modelidir. İşyeri yönetimini ellerinde bulunduran işçiler seçtikleri yönetim kuruluna yalnız işçi üyeler göndermektedirler.. Bu suretle temsilcileri aracılığıyla işçiler kendi kendilerini yönetir hale gelmektedir.

Bu modelde örnek teşkil eden yönetim tarzına Yugoslavya'da rastlanmaktadır. Yugoslav modelinin en orjinal tarafı sermayenin biriktirilmiş emek kabul edilip, üretim unsurları dengesinin emek çıkarına yeniden kuruluşudur. [14]

2.4.2. YÖNETİME KATILMANIN DÜZEYİ

İşçinin Yönetime Katılması, işyeri düzeyinde ve işletme düzeyinde olmak üzere iki düzeyde gerçekleşmektedir.

İşyeri düzeyinde yönetime katılmada işyerinde, işyerinin yürütümü ile ilgili hukuki şekilden bağımsız olarak işyeri kurulları kurulmaktadır. Bu işyeri kurulları yada işçi temsilcilikleri farklı düzeyde sağlanmış haklarla, işverenin kararlarına katılmaktadırlar. . Bu yönden işyeri sahibinin bir kişi veya ortak olmasının bir önemi yoktur.

İşletme düzeyinde yönetime katılmada işletmenin yönetiminde ve denetiminde etkili olan kurumda işçi temsilcileri vardır. Yönetime katılma statüsü burada özel bir hukuki biçimde oluşmakta ve sadece sermaye ortaklarını (şirketleri) içine almakta, tek işletmeciyi ve kişi ortaklıklarını kapsamı dışında tutmaktadır. İşletme ile ilgili yönetime katılmanın koşulu, bu nedenlerle, işletmenin planlanması, örgütlenmesi ve yönetim erkinin ortaklığın kuruluşundan ayrı olmasıdır. Yani işletmenin yönetiminde ortaklık hukuku bakımından üç organ ilkesi geçerlidir. [10]

2.5. YÖNETİME KATILMANIN KONULARI

İşçilerin hangi konularda yönetime katılmaları gerektiği ya da hangi kararlara katılabilecekleri üzerinde değişik görüşler ileri sürülmektedir. Bu konuda yaygın olan düşünce yönetimde söz sahibi olabilmek için alınan kararların sonuçlarından etkilenmek gereğidir. Bu ilkeye daha geniş bir anlam kazandıran kimi bilim adamlarına göre örgütte alınan kararlar işletmenin verimliliğini ve sonuç olarak işçileri etkileyeceğinden işçilerin örgütte alınan bütün kararlara katılmaları gereklidir. [4]

Yönetime katılmanın konu bakımından sınıflandırılması ekonomik-sosyal, sosyal-tekniik-ekonomik, sosyal-personel-ekonomik, personel-sosyal şeklinde yapılmaktadır. Genel bir gruplandırma henüz yapılmamıştır. Çünkü bir ülkede sosyal grupta mütala edilen diğer ülkede personel veya ekonomik olarak mütala edildiğinden işletmenin sorunlarını kesin olarak sınıflandırmaya olanak yoktur. [9]

Genel olarak yönetime katılma konuları dört grupta incelenebilir.

2.5.1. SOSYAL KONULARDA YÖNETİME KATILMA

İşletmelerde sosyal problemler çok büyük yer tutar. İşçiler bu problemlerle fazlasıyla alakadardırlar.

Çünkü hepsi bizzat kendilerini ilgilendiren olaylardan doğar. [3]

İşçilerin yönetime katılmasının hemen her ülkede itirazsız kabul edildiği alandır. Çünkü işyeri işçiler ve işverenle birlikte bir bütün meydana getirir, giderek işçiler bu bütünün önemli bir parçasını oluştururlar. İşletmelerin sağlıklı olması, verimli çalışması için işçilerin sosyal sorunları en iyi biçimde çözülmeli, kısaca sosyal sorunların çözümünde işçilere de söz hakkı tanınmalıdır. [10]

Dünyada yönetim katılmaya ilişkin ilk uygulamalar sosyal kararlara katılma şeklinde başlamıştır. [4]

Sosyal alanda başlıca yönetime katılma konuları günlük çalışma süreleri (başlama, sona erme, ara dinlenme), iş sürelerinin ayarlanması ücretin ödenme yer, zaman ve şekli, izinlerin düzenlenmesi, eğitim programları, sosyal tesisler ve yönetimi, sosyal hizmetler, iş emniyeti ve işçi sağlığı, iş kazalarına karşı işçi eğitimi, işletme içi düzen teminidir.

İşçilerin sosyal alanda yönetime katılmaları ile ilgili en güzel örnek Federal Almanya'daki uygulamadır. Maden ve Demir Çelik endüstrisi hariç diğer endüstrilerde 1976 yılına kadar işçiler yalnız sosyal alanda yönetime katılabilmişlerdir. [3]

2.5.2. PERSONELLE İLİŞKİLER KONUSUNDA YÖNETİME KATILMA

Personel organizasyonu işveren tarafından düzenlenmektedir. Ancak işveren kurduğu yönetim düzeni ile işçilerin yaşam koşulları da belirlemektedir. Hal böyle olunca personel ilişkilerinde işçilerin söz sahibi olmaları gerekmektedir. [10] Toplu sözleşme yoluyla dahi olsa personelin işyerine alınması, orada çalışma şartlarının düzenlenmesi, işyerinden uzaklaştırma gibi konularda işçi söz sahibi olmak arzusundadır. [14]

Personelle ilişkiler alanında yönetime katılma konuları daha detaylı olarak şöyle sıralanabilir: İşe alma, işe alma sırası, işten çıkarma, işten çıkarma ödemeleri, sigorta ödenekleri, işyeri içinde yer değiştirme, ücret kademelerini değiştirme, disiplin, iş klasifikasyonu, ikramiye, kıdem [9]

Sosyal ve personelle ilişkiler alanında yönetime katılma ayrımı ülkeden ülkeye hatta işletmeden işletmeye değişmektedir. Sosyal alanda yönetime katılma konularından bazıları personel ilişkileri alanında yönetime katılma konusu kabul edilebilmektedir. Örneğin Amerika'da ücretle ilgili konularda yönetime katılma personelle ilişkiler alanında yönetime katılma sayılmaktadır. [13]

2.5.3. TEKNİK KONULARDA YÖNETİME KATILMA

İşçilerin yönetime katılmaları teknik alanda da söz konusu olabilir. Bugünün işçisi hammaddenin fabrikaya girişinden, mamul madde olarak depolara gönderilişine kadar bütün detayları anlamak zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Bu tip bir işçi ile çalışan işverenler teknik alanda işçiyi yönetime iştirak ettirmeden verimliliği arttırmanın, kaliteyi düzeltmenin, iç ve dış piyasalarda rekabet yapabilmenin mümkün olamayacağını anlamışlardır. İş metodlarının organizasyonu, yeni makinaların kullanılışı, işin rasyonelizasyonu, otomasyona geçiş, yerleşme yerlerinin seçimi ve amortisman paylarının kullanılışı gibi teknik konularda teknoloji ile kaynaşmış işçiyi yönetime iştirak ettirmek zorunludur. [14] En azından ürün geliştirme ve üretim planlaması gibi konularda okul bilgisinden çok deneyime gereksinim duyulduğu kabul edilerek yönetime katılmanın gerekliliği düşünülmektedir. [4]

İşçiyi teknik sahada yönetimin dışında tutmak teknolojik gelişmelerin üretimde kullanılmasından beklenen faydayı elde etmeyi güçleştirecektir. [14]

2.5.4. EKONOMİK KONULARDA YÖNETİME KATILMA

Bir işletmenin en önemli konuları ekonomik konulardır. Bunlar yeni yatırımların yapılması, sermayenin arttırılması ve benzeri ekonomik kararlar işletmenin verimliliği,

sürekliliği ve büyümesiyle ilgili kararlardır. [4] Ekonomik sahada değişiklikler yapılmasında, üretim programlarının hazırlanmasında, yatırımlarda, hammadde alışlarında, sermaye artışında, fiyat oynamalarında, finansman kararlarında, yıllık kar bilançolarının açıklanmasında işçi yönetime katıldığı takdirde çalıştığı yerin gerçek bir mensubu olabilecektir. [14] Bunun için gerekli eğitimin işçilere sağlanması konusunda sürekli çaba harcanmakta, işçi sendikalarının bu yöndeki çalışma ve sorumlulukları gittikçe artmaktadır.

Federal Almanya'da 1951'den beri maden kesiminde 1976'dan beri de özel kesimde uygulanmakta olan birlikte yönetim sistemi bu görüşün en güzel örneğidir. [4]

2.6. YÖNETİME KATILMA KONUSUNDA DÜŞÜNCELER

İşçinin yönetime katılması fikri ortaya atıldığından bu yana olumlu ve olumsuz düşünenler olmak üzere iki grup ortaya çıkmıştır. Bir grup fikri şiddetle savunurken ve bunun çeşitli gerekçelerini ileri sürerken diğer grup hem bu görüşleri çürütmeye hem de yeni gerekçelerle fikrin tutarsızlığını gözönüne sermeye çalışmışlardır. Bu fikirlerin bazıları işçilere, bazıları işverenlere, bazıları ise tarafsız bilim adamlarına aittir. [3]

Bu bölümde olumlu ve olumsuz olmak üzere başlıca iki grupta toplanabilecek görüşlere yer verilecektir.

2.6.1. OLUMLU DÜŞÜNCELER

Yönetime katılma yanlısı görüşlerin bir kısmı verimliliği arttırma üzerinde yoğunlaşmaktadır.

- Üretim yöntemleri konusunda işçi görüşleri verimliliği arttırabilir. İşçilerin yapıcı görüşleri emek verimliliği arttıran bir araçtır.

- Yönetmel kararlara katılan işçiler teknolojik gelişmelerde dahil bütün değışiklikleri benimsemeye daha yatkın olacaklardır. Yönetime katılma ile işçiler yenilikleri benimsemeye isteklendirilirler.

- Yönetim hiyerarşisinde aşağıya ve yukarıya doğru etkili ve gizlisiz bir haberleşme olmadıkça üstte alınan kararlar çalışma şartları konusunda yetersiz bilgilere dayanır. Yönetime katılma kararların verimli uygulanabilirliğini arttırır. [3]

- Yönetime katılma dayanışma ve haberleşme gibi iki ana fonksiyonu en güzel şekilde birleştiren ve kapsayan bir sistem olarak çalışma atmosferini olumlu şekilde etkiler. Böylece işçinin yönetime katılması, iyi bir iş atmosferi yarattığından verimliliğin arttırılmasına yardımcı olur. [5]

- İşçilerin katılma yönündeki isteklerinin tatmini ve düşünen, kendi yazgısına sahip çıkma arzusunda birer varlık olarak görölmek, çalışma ve bütün gücünü işletmeye vermek giderek verimliliği arttıracaktır. [16]

- İşçilerin yönetime katılmasının çalışma barışına yaptığı katkıda verimliliği arttıracaktır. Böylece her türlü iş duraklaması, grevler önlenecektir. Çünkü yönetime katılan işçi kendini sorumlu hissedecek, grev kararlarının dolayısıyla prodüktivite düşmesinin kendi zararına olduğunu düşünecek ve işçi - işveren arasında ortak yönetim sebebiyle daha olumlu hale gelen ilişkiler grevi önleyecektir. [5]

Katılmayı savunanlar demokratik ve otoriter yönetim şekilleri arasındaki karşıtlığa dikkat çekmekte ve katılmayı demokratik yönetimin temeli olarak görmektedirler. [16]

- Yönetim sermayeye bağılıdır fikrinin modası çoktan geçmiştir. Dinamik bir gelişme halinde bulunan ekonomilerde teşebbüs fonksiyonunun özü sermaye fonksiyonundan daha geniş bir temele dayanır. Teşebbüsün yaygınlaşması zorunluluğu vardır. Bu da

teşebbüsün yönetimini şimdiye kadar olduğu gibi tek ayak üzerinde değil iki ayak üzerinde oturtmakla sağlanabilir. [5] İşçilerin yönetime katılmaları ile sermaye daha iyi değerlendirilecektir. Ayrıca işgücü de bir sermayedir ve işçilerin insan gücünü temsil ettikleri işletmede, temsil edilmeleri gerekir. [3] Emek sahibi sermayesini işletmeye yatırırken diğer sermayeler üzerinde bunların sahipleri ile ortak karar verebilmesi gerekir. [9]

- Yönetime katılma mülkiyete bağlıdır fikri çok hatalıdır. Bugün mülkiyet artık sonsuz ve sınırsız bir hak değildir. Mülkiyet hakkını zedelemeyen ancak işveren kanaatine böyle görülen yönetime katılma mülkiyete zarar vereceği iddiasıyla reddedilemez. [3] Tek başına emek yatırımı, emek sahibini teşebbüste nasıl tek hakim durumuna getiremiyor ise mülkiyet de hak sahibine tek başına yönetim yetkisini vermemektedir. [1]

- Çalışma hayatında demokrasinin yerleşmesi politik demokrasi için gereklidir.

- İşçilerin üretim araçlarından uzaklaştırılmasından doğan öfke ne sosyalleştirme, ne üretim kooperatifçiliği ne de hissedilen pay verme ile giderilebilir. Tek çözüm yolu işçilerin aşağıya doğru işyeri yönetimine, yukarıya doğru işletmenin ekonomik yönetimine katılmalarıdır. [3]

- Katılmalı yönetim insan yaradılışının gerektirdiği niteliklere ve işçinin örgütte verimli olabilmesi için gerekli koşullara sahip bir örgütsel ortamın yaratılmasına olanak sağlar.

- Yönetimde söz sahibi olabilmek için verilen kararların sonuçlarından etkilenmek görüşü bugün genellikle benimsenen bir görüştür. İşçiler örgütte alınan kararlardan ya doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak etkilendiklerine göre bu kararlara katılmaları çok doğaldır. [4]

Bu maddelerin ortak sonucu, siyasal demokrasinin ekonomik demokrasiye gerektirdiği ve sermaye gibi emeğinde bir üretim faktörü olmasının emek açısından bazı yönetsel haklar yarattığıdır. [5]

2.6.2. OLUMSUZ DÜŞÜNCELER

İşçinin yönetime katılmasıyla ilgili olumsuz düşünceler şöyle sıralanabilir.

- Yönetime katılmaya mülkiyet hakkından hareketle karşı çıkanlar mülkiyet hakkının sınırlandırılmayacağını savunurlar. Yönetime katılma işletmenin mülkiyetine sahip olanlar tarafından kullanılabilir. İşçiler ancak işletmenin bir kısmına sahip iseler, mesela; sermayede hisse senetleri yoluyla payları varsa işletmede söz sahibi olabilirler. İşveren mülkiyetin sahibidir, yönetimde söz sahibi olmaya sadece ve sadece onun hakkı vardır. [3] İşletmeye demokrasiyi sokmak özel mülkiyeti tahrip etmektir ve kollektif mülkiyeti teşvik anlamını taşır. [9] Yönetime katılma ilkesi yaygınlaştığında yavaş yavaş yönetim hakkı özel mülkiyet hakkının üzerinde girişimci bir hak durumuna gelecektir. [14]

- Her girişimci bir işe atılırken yahut o işi devam ettirirken devamlı bir risk altındadır. Pay sahipleri paylarını işletmeden çekemezler. Ancak üçüncü şahıslara devredebilirler. Halbuki işçiler emeklerini teşebbüsten diledikleri zaman çekme ve bunu diğer yerlerde ve diğer tarzda kullanma durumundadırlar. [1] İşveren her an büyük kazançlar elde edebileceği gibi büyük kayıplara da uğrayabilir. Bu sebeple alacağı kararlarda dikkatli ve titiz olmalıdır. İşçiler bir işyerinin yönetimine katıldıkları takdirde sonuçlardan bizzat etkilenmeyecekleri için yanlış kararları rahatlıkla alabileceklerdir. [3]

- Bazı işçiler yönetime katılma yönünden temel bir gereksinmeye ve isteğe sahip değillerdir. Kişileri istekleri dışında yönetime katılmaya zorlamak gerek onlar gerekse tüm örgüt için zararlı olabilir. [4]

- İşçiler yönetime katılma ile birbiri ardınca yapılan zincirleme işlerin kesintiye uğramasına ve daha fazla zihinsel faaliyet gösterme zorunluluğu ile çalışılmasına karşı çıkabilmektedirler. Bazı işçiler görevlerinin daha karmaşık bir biçim alması nedeniyle artan yorgunluktan şikayet etmektedirler. Aslında emek verimliliği sadece yönetime katılmak ile değil ücret ve çalışma şartları ile ilgilidir. Bütün işçilerin yönetime katılma konusuna adapte olma konusunda aynı kabiliyeti gösteremedikleri anlaşılmıştır. Yaşlı, sakat ve temel eğitimden yoksun kişilerin adapte olmada güçlük çektikleri tesbit edilmiştir. Bu nedenle bazı işyerlerinde uygulamaya katılacak işçiler dikkatle seçilmekte veya sadece gönüllü olanlar dahil edilmektedir. Kararlara katılmanın gerektirdiği yeteneğe sahip işçilere daha iyi iş imkanları sağlanırken monoton ve fazla beceri gerektirmeyen işlerin yetenekleri az olan işçilere bırakılması gibi bir ayrımın istihdam piyasasında ister istemez bir bölünme yaratacağından endişe duyulmaktadır. [17]

- Herkes kendi mesleğini icra etmelidir. İşverenin veya yöneticinin vazifesi işyerindeki yönetimi en iyi şekilde sonuçlandırmaktır. İşverenin bu sorumluluğuna işçinin ortak olması haksızlıktır. [14]

- Yönetici olmak daha ziyade görgü, bilgi ve tecrübeyi yüksek kültür seviyesi, iyi iş adamlığı ve işletmenin hayatında ortaya çıkacak her türlü sorunları çözmede yeterlilik vasıflarını gerektirir. İşçinin yönetime katılması işletmenin mevcut değerleri ile rekabet imkanını, kararlılığını ortadan kaldırmak onun ölümüne sebep olmak demektir. [3]

- Ekonomik hayattaki dalgalanmalara ve piyasa rekabet şartlarına ayak uydurabilmek ve verimliliği artırabilmek için sevk ve idare maksimum otorite ve hareket kabiliyetine sahip olmalıdır. [18]
Ağır işleyen, zaman kayıplarına yolaçan katılma işverenin otoritesini kısıtlar. [5]

- İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde karar verme ve denetimde artan bir merkeziyetçiliğe gidilmiştir. Teknolojik olanaksızlıklar nedeniyle yeniden yönetime gidilmek zorunda kalınmıştır. Ancak son

20 yıl içinde özellikle elektronik bilgi işlem ve yönetim bilişim sistemlerinde hızlı değişimler karar verme ve denetimde merkezciliğe dönüş olanağını yaratmış ve katılmalı yönetime duyulan gereksinim de ortadan kalkmıştır. [4]

- İşçi önce mensubu bulunduğu sınıf içinde mücadelesini sürdürmelidir. İşçinin yönetime katılması işveren tarafından verilen kısa süreli bir tavizdir. İşveren bir defa sendikal bağları çözüp işçiyi mensubu bulunduğu sınıfın ideolojisinden ayırdıktan sonra onu yutacaktır. İdeolojik mücadelenin bittiği gün işverenin sömürüsü yeniden başlayacaktır.

- İşçinin yönetime katılması sendikal bağları zayıflatır, işçilerse insanca bir hayata sendikalar dışında hiçbir vasıta ile kavuşamayacaklardır. [14]

- Sendika temsilcileri yoluyla yönetime katılma sendikanın işletmedeki resmi görevleri olan işçilerin menfaatlerini korumak, toplu sözleşme yapma müzakerelerde bulunma ile bağdaşmaz. [9]

BÖLÜM 3. DÜNYADA İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI UYGULAMALARI

3.1. FRANSA SİSTEMİ (İŞÇİ TEMSİLCİLERİ VE İŞLETME KOMİTELERİ YOLUYLA YÖNETİME KATILMA)

"İşbirliği üretimde teşkilatlanmanın en mükemmel şeklidir" diyen Lous Blanc'dan ilham alan Fransız temsili katılma sistemi 1947-1966 yılları arasında çıkartılan bir seri kanun ve kararname sayesinde bugün Fransız iktisadi hayatının bir realitesi haline gelmiştir. 1970'li yıllardan sonra ise sistemin basitleştirilmesi yolunda bazı girişimlerde bulunulmuştur. Dünyanın diğer ülkelerinde uygulanan temsili katılma sistemlerinden en gelişmiş kabul edilen Fransız sistemi birçok noktalarda yenilikler getirmiştir. [14]

22. Şubat 1945 tarihli bir kararname ile başlatılan ve altı kere değiştirilerek (1946, 1950, 1954, 1958. 1959 ve 1966) yönetime katılmanın temel gerçekleşme şekli olarak günümüzü bulan "işletme komitesi" modeli işçi sınıfının özellikle savaş sonrası beliren "işçi kontrolü" gibi isteklerini karşılamak için değil, bu gibi isteklerin sıklıkla tekrarlanması işverenlerde yarattığı kuşku ve endişeleri gidermek için geliştirilmiştir. [5]

Fransa'da 50 kişiden az işçi çalıştıran işletmelerde işçi temsilcileri (delegates du personnel), 50 kişiden fazla işçi çalıştıran işletmelerde işletme komiteleri (Commite d'entreprise) aracılığıyla işçinin yönetime katılması söz konusudur.

3.1.1. TEMSİLCİLER

İşçi, fikir işçisi ve kadrolu olarak çalışan Fransız veya Fransa himayesinde bulunan 21 yaşını doldurmuş ve işletmede en az 1 yıldan beri çalışan herkes o işyerini temsil eden sendikalardan biri tarafından aday gösterilmek kaydıyla seçilebilir. 18 yaşını dolduran ve o işyerinde en az 6 aydan beri çalışan Fransız veya 5

yıldan beri Fransa'da çalışan yabancıların seçme hakları vardır. Ancak işçi, fikir işçisi ve kadrolular temsilcilerini ayrı ayrı seçerler. Temsilciler sendikaların gösterdikleri adaylar arasından işçiler tarafından seçilir. Seçimler nisbi temsil sistemine göre yapılır. Seçilen temsilciler seçmenlere karşı bağlı oldukları halde işverene karşı bağımsızdırlar. Seçmenler tarafından azledilebilirler fakat işletmede kalmalarına engel yoktur. Sendikanın teklif etmesi üzerine komite üyelerinden birinin temsilcilikten alınması için seçilenlerin çoğunluğunun gizli oylaması gerekir. İşverenin hizmet akdini tek taraflı fesh edebilmesi için işletme komitesinin gizli oyla bunu onaylaması gerekir. İşyerinin gerekli usullere uymadan temsilciyi işden çıkarması hükümsüzdür ve temsilci işçiye işte çalışsaydı alacağı ücreti tazminat olarak ödenir ve yeniden işe alınır. Şayet işveren tazminat ödediği halde işe almazsa ispat edebileceği haklı bir nedeni yoksa cezai sorumluluğu doğar. [9]

3.1.2. İŞLETME KOMİTELERİ

Birçok ülkenin İkinci Dünya Savaşı sırasında başlatıp, sonra terkettiği "ortak işyeri-işletme komiteleri" denemesi, Fransa için 22 Şubat 1945 tarihli kararname ile öngörülen yönetime katılma modelinin bir bakıma prototipidir. Ancak Fransız denemesinin diğer ülkelere göre özelliği, etkisi hızla artan işçi sınıfı hareketine karşı bir tedbir olarak düşünüldüğü geliştirilmiş olmasıdır. [5]

İşletme komitelerinin (Commite d'entreprise) hukuki temelini 22 Şubat 1945 tarihli kararname ile daha sonra 16 Mayıs 1946 tarihli kararname ve 18 Haziran 1966 tarihli kanunlar oluşturur.

İki ana esas hakimdir. Herşeyden önce komiteler bir işbirliğine yönelebilirler. İdare ile işbirliği yaparlar. Ancak işçi temsilcileri ancak talepte bulunabilirler. Komitelerin işletmelerin sosyal konularla ilgili hususlarda karar yetkileri vardır ancak iktisadi alanda yetkileri yoktur.

3.1.2.1. İŞLETME KOMİTELERİNİN OLUŞUMU

İşçi sayısının 50'den fazla olduğu her işletmede işletme komiteleri kurulur. Temelde işyeri komiteleri (commite d'etablissement) vardır. Bunlar 50'den fazla işçi çalıştıran her işyerinde kurulurlar ve işçiler tarafından seçilirler. Bunların işletme komitelerinden hiçbir farkları yoktur. Bir işletmenin birden çok işyeri varsa merkezi işletme komitesi (central commite) adıyla bir komite kurulur. Merkezi işletme komitesi işletme ve işyeri komitelerinin üyeleri tarafından ve üyeler arasından seçilir. Bunlardan 12 üyesi olan bir komite oluşturulur. İşletmenin büyük olması halinde işletme ve sendika arası bir anlaşmayla bu sayı 12'yi geçebilir. Altı ayda bir toplanan merkezi işletme komitesinin yetkileri işletme ve işyeri komiteleri ile aynıdır. Ancak merkezi işletme komitesi bu yetkileri işletmenin tümü açısından sahip olarak kullanır.

İşletmede işçi sayısının 50'den aşağı düşmesi halinde işveren Bölge Çalışma Müdürü kararı ve sendika görüşü ile işletme komitesini kaldırabilir. Yine 50'den az işçi çalışan yerlerde komite kurulmasına karar verebilir.

Bir işletmede kaç tane temsilci seçileceği o işletmede işçi olarak çalışanların sayısının tesbiti ile saptanabilir. İşletmeye bir hizmet akdiyle bağlı olan herkes işçidir. Eğer bir işçi birden çok işverenin işinde çalışıyorsa kendine en çok ücret verenin işletmesinde hesaba katılır. Reşit olmayan işçiler de işçi sayılırlar fakat bunların seçme için 18, seçilme için 21 yaşını doldurmaları lazımdır. Senede en az 6 ay ve aynı işletmede aynı süreyle devamlı çalışan mevsimlik işçilerde işçi sayısının tesbitinde hesaba katılır. [9]

Çalışan sayısı 50 nin üzerinde ise kaç işçi seçileceği meselesi ortaya çıkar.

50	- 75	işçi çalıştıran işletmelerde 3 temsilci
76	- 100	4
101	- 500	5
501	- 1000	6
1001	- 2000	7
2001	- 5000	8
5001	- 7500	9
7501	10000	10
10000'nin üstünde		11 temsilci seçilir.

1966 yılında yapılan kanuni değişikliğe göre komite üyelerinin sayısı toplu sözleşme vasıtasıyla arttırılabilir. [3]

İşletme komiteleri 2 yıllık bir süre için fabrika ve büro işçilerince ayrı ayrı veya birlikte sendikalı ve sendikasız bütün işçiler tarafından çoğunluk sendikasının ilk oylama turu için göstereceği adaylar ve bu turda çoğunluk sağlanamazsa ayrıca adaylığını koymak isteyen bütün işçiler arasından seçilmektedir. İşçiyle sendikası arasındaki bağların sağlamlık derecesine ölçü sayılması gereken seçim sonuçları aynı zamanda hem komite üyesi işçilere işveren karşısında belirli bir bağımsızlık sağlamakta, hem de bu bağımsızlığın aşırılaşmasını önleyecek beden-fikir işçisi ayrımı, ilk turdan sonra sendika tekelinin kaldırılması, sendikasız işçilerin de seçip seçilebilmeleri gibi tedbirleri birlikte getirmektedir. [5]

Komitenin görev süresi iki yıldır. Görevleri ölüm, istifa, akdin gerekli sebepler yüzünden feshi, seçilebilme hakkının kaybı gibi nedenlerle sona erer.

3.1.2.2. İŞLETME KOMİTELERİNİN İŞLEYİŞİ

Komite en az ayda bir kere işveren veya en yüksek kademe işveren vekilinin isteği üzerine toplanır. Gündem toplantıdan en az 3 gün önce işveren vekili ile komite sekreteri tarafından saptanır. Kararlar

mevcudun çoğunluğu ile alınır, zapta geçilir, işveren veya en yüksek kademe işveren vekili ve üyelere dağıtılır. 22 Şubat 1945 tarihli karar gereğince yetkili sendika temsilcisi - de gözlemci olarak toplantıya katılabilir.

İşletme komitesi kendi iç tüzüğünü kendisi hazırlar. Çeşitli uzman komisyonlar kurabilirler ve işletmeden uzman ve teknik elemanlar seçebilirler.

Komite görevlerini yürütmek için 20 saat ayırabilen işletme komitesi üyeleri normal ücretlerini alırlar ve toplantı süreleri de çalışma süresinden sayılır. Aynı kişide komite üyeliği ve işçi temsilciliği sıfatı birleşirse ayda 35 saat bu görevlerde çalışma olanağı vardır. Ancak aynı kişi hem merkezi işletme komitesi hemde işletme komitesi üyesiyse ancak 20 saatini komite işleri için ayırabilmektedir.

İşletmede komitenin çalışabilmesi için bir lokal veya toplantı yeri tahsis edilir.

Komitenin gelir kaynakları çeşitli olabilmekle birlikte iki ana kaynak vardır. Bunlar işçilerin ödediği aidatlar ve işletmenin komiteye yaptığı yardımlardır.

3.1.2.3. İŞLETME KOMİTELERİNİN GÖREVLERİ

İşletme komitelerinin görevleri kanunen sosyal, personel ve ekonomik olarak belirtilmiştir.

3.1.2.3.1. SOSYAL KONULAR

Yetkilerin en geniş olduğu alandır.

- Yaşlılık ve yardım kurumları, emeklilik, yardım sandığı
- Kantin, kooperatif, lojman, işçi bahçeleri., kreş

- Boş vakitlerin değerlendirilmesi ve spor
- Mesleki eğitim kurumları, merkezler, kültür ve araştırma merkezleri, kurslar
- İşçinin intibakını kolaylaştırmak ve sağlık servisiyle işbirliği
- Sosyal hizmetler
- İşletme içinde kurulan sağlık servisleri

3.1.2.3.2. PERSONEL KONULARI

İşletme komiteleri istihdam ve çalışma şartlarıyla işçinin işletmedeki çalışma hayatının daha iyiye gitmesi için işletme yönetimiyle işbirliği yapar. Genel konular şunlardır:

- İşçilerin yetiştirmeleri ve mesleki gelişmeleri ve işe intibakları konusunda komitenin görüşünü almak zorunludur. Merkezi işletme komitesinin bulunmadığı işyerinde işyeri komitesi bu sorunlarla ilgilenecek uzman kişilerden oluşan bir komisyon kurmakla yükümlüdür.
- Sınai ve ticari işletmelerde İş Kanunu gereği olarak bir iç yönetmelik yapma zorunluluğu vardır. İşletme komiteleri de işletmelerin yönetmeliğinin hazırlanmasında görev almaktadır.
- Ücret konusunda komiteye danışılır ancak ücretlerin tanziminde komitenin etkili bir rolü yoktur. [9]
- 50 işçi çalıştıran sanayi işletmelerinde ve en az 500 kişi çalışan işyerlerinde sağlık ve güvenlik komiteleri işletme komitelerinin alt komitesi olarak kurulurlar. 1973 yılında çıkarılan yasa bu komiteleri güçlendirmiş ve alt komitelerin eğitim, çalışma koşulları ve iş organizasyonu gibi genel problemlerle de ilgilenmelerine olanak tanımıştır. [19]

- Toplu işçi çıkarma konusunda işveren komitenin rızası olmadan işçi çıkaramaz. Toplu işçi çıkarma ekonomik nedenlerle yapılacaksa görüşme için işletme komitesi toplantıya davet edilerek konu ele alınır. Eğer bu, işletmenin başka bir işletme ile birleşmesi veya yeniden düzenlemesiyle ilgili ise işletme komitesi haberdar edilir.

3.1.2.3.3. EKONOMİK VE TEKNİK KONULAR

Genellikle işletme komitesi idare veya işçilerden gelen verimliliğin arttırılmasına ilişkin teknik ve telkinleri inceler ve önerilerde bulunur. Ancak bu tekliflerin bağlayıcılığı yoktur. Çünkü komitenin işletmenin ekonomik idaresine katılması düzenlenmemiştir. İşletme komitesi öneri niteliğinde olmak üzere şu yetkilere sahiptir.

- Üretim ve verimliliği arttırmak için idare tarafından alınması düşünülen tedbirlerle personel tarafından yapılan teklifleri inceler ve uygulanmasını kabul edebileceği tedbir ve teklifleri bildirir.

- İşletmeye yararlı olan işçilere layık gördüğü mükafaatı teklif eder.

- İşletmenin genel durumu, işçi hacmi ve çalışma şartları gibi konularda fikir verir. [9]

- 18 Haziran 1966 tarihli bir mevzuat ile işyeri komitelerine işletme organizasyonu ve idaresine ilişkin temel konularda ve özellikle istihdam edilen işçi sayısını veya iş sürelerini azaltan veya çoğaltan veya istihdamla çalışma şartlarını değiştiren kararlar hakkında bilgi verilmesi mecburi kılınmıştır. [20]

- Komitelerin işletmenin karlarından haberdar edilmesi zorunludur. Komite bunların tahsisi hakkında görüş bildirebilir.

- İşveren veya en üst kademe işveren vekili yılda enaz bir kere işletmenin genel faaliyetleri, işhacmi, üretim ve ücretlerin genel yapısı ve miktarı, işletmenin yatırımları, gelecek yılın projeleri,

geçen yıla nazaran ücretlerin saat ve ay ortalaması konularında rapor vermek zorundadır. İşletme komiteleri fiyat artışları hakkında görüş bildirmek yetkisine de sahiptirler.

Uygulamada işletme komitelerine ekonomik konularda bazı işletmelerde hesap verilmekte, bazı işletmelerde bunlar tamamen konu dışında tutulmaktadır. Bunun nedeni iş sırlarının gizli tutmak istemesi ve işletme komitelerinin bu alanda geniş yetkilere sahip olmasının idarenin paylaşılması anlamına geldiğinin düşünülmesidir.

[9]

22 Şubat 1945 tarihli ilgili kanun hükümlerine göre işletme komitesi üyelerinden iki üye, işletme yönetim kurulu toplantılarına katılmaktadır. Ancak işletme komitesi üyelerini aynı zamanda yönetim kurulu üyeleri gibi düşünmek doğru değildir. Çünkü bu üyeler tamamen gözlemci olarak iştirakte bulunmakta olup, sistemin uygulanmasını sağlanan fayda sadece, işletme komitesinin işletme genel politikası hakkında önceden bilgi sahibi olmasıdır. [20]

Fransa'da işletme komiteleri aracılığıyla yönetime katılma modelinin önemli bir özelliği de devlet işletmelerini kapsam dışı bırakmasıdır. Ancak Renault, Air France gibi bazı millileştirilmiş sanayilerde işletme komitelerine ek olarak yönetici-işçilik uygulamalarının da görülmesi, yönetime katılmanın kamu kesiminde toplu pazarlık yoluyla gerçekleştirilebilmesi için belirli bir esneklik payının bırakıldığını ortaya koymaktadır. [5]

3.1.3. İŞÇİ TEMSİLCİLERİ

İşçi temsilcileri (Delegates du Personnel) kurumu gerek toplu iş sözleşmelerinin ve gerekse kanunun konusu olabilmektedir. Ama kurumun esasları 1946 ve 1950'de çıkarılan kanunlarla saptanmıştır. Bu kanunda kurulan işçi temsilcileri kurumunun uygulanma alanı işletmeler değil 10 kişiden fazla işçi çalıştıran işyerleri, serbest meslekler, zirai işletmeler, ücretli personel çalıştıran cemiyet ve sendikalaradır.

İşyerinin büyüklüğüne göre işçi temsilcisi sayısı değişmektedir. 25 işçiye kadar 1, 25-50 kişiye kadar 2, 51-100 kişiye kadar 3, 101-250 kişiye kadar 5, 251-500 kişiye kadar 7, 501-1000 kişiye kadar 9, 1000 kişiden sonra her 500 kişi için bir temsilci seçilir. Bu temsilciler kadar yedek üye de seçilebilmektedir. Temsilciler yetkili sendikalar tarafından aday gösterilebilmek suretiyle bir yıl için seçilirler ve tekrar seçilmeleri mümkündür. İşçi temsilcilerine görevlerini yürütebilmeleri için 15 saatlik bir süre çalışma süresinden sayılmak üzere verilir. En az ayda bir kere toplanan temsilciler işveren veya vekilinin temin ettiği yerde toplantı yaparlar. Toplantıda temsilcilerin talepleri ve cevapları için defter tutulur ve bu defter tüm personele açık bulundurulur.

Temsilcilerin görevleri genel olarak şikayetlerin ulaştırılması ve mevzuatın uygulanmasına yardımcı olmaktır. İşçi temsilcileri işçilerin ferdi olarak veya topluca şikayetlerini idareye bildirmekle görevlidir. Bu şikayetler yürürlükteki mevzuat gereği her konuda olabilir.

İşçi temsilcileri 16 Nisan 1946 tarihli kanun gereği iş mevzuatının işletmede uygulanmasını kontrol etme yetkisine sahiptir. Buna göre hizmet akdi, çalışma süreleri, ücretli izin, işsizlik, sağlık, güvenlik ve diğer hususlardaki hükümlerin uygulanıp uygulanmadığını çok genel açıdan kontrol ederler.

İşçi temsilcileri 50'den az işçisi olan işyerlerinde komitelerin bazı görevlerini de yerine getirirler. Sosyal alanda yönetim ile birlikte işyerinin yaptığı işlerin idaresinde rol oynarlar, işyerinin organizasyonu ve verimliliğine ilişkin önerilerde bulunabilirler. Komitesi olan işyerlerinde işçi temsilcisinin rolü personelin tavsiye ve görüşlerini komiteye iletme'dir. Sağlık ve güvenlik komitelerinin olmadığı işyerlerinde işçi temsilcileri bu komitelerin görevlerin de yerine getirir.

3.1.4. SENDİKA TEMSİLCİLERİ

Her temsilci sendika, üyelerine tanınan mesleki menfaatleri korumak için işletmede bir birim kurabilmekte ve sendika temsilcisi tayin edilebilmektedir. Bunlar yardımıyla sendika işletme içinde de faaliyet gösterebilmektedir. Bir işletmede ancak bir sendikal birim kurulabilir. İşletmede işçi sayısı çoksa ve birkaç yetkili sendika varsa yine bir birim kurulur fakat temsilciler çeşitli sendikalardan seçilir.

Bir işletmede sendika temsilcileri yetkili sendika tarafından işletmedeki işçi sayısına göre tayin edilir. Buna göre 50-100 kişiye kadar 1, 1001 - 3000 kişiye kadar 2, 3001 - 6000 kişiye kadar 3, 6000 kişiden sonrası için 4 temsilci tayin edilir. Sendika temsilcisi olabilmek için 21 yaşını bitirmiş, Fransız veya onun gibi kabul edilen veya Ortak Pazar Üyesi işçi olmak ve bir seneden beri o işletmede çalışmış olmak gerekir. Sendika tarafından bu şartlara sahip kimsenin yazılı olarak teklifi ve işveren veya üst kademe işveren vekilinin yazılı olarak kabulü ile tayin gerçekleşir.

Sendika temsilcileri 150-300 kişi çalıştıran işletmelerde görevlerini yapmak için ayda 10 saat, işçi sayısı 300 den fazla ise 15 saat ayırabilirler.

Sendika temsilcileri sendika üyelerinin işletme ve işyerindeki mesleki çıkarlarını korumakla görevlidir.

25 Nisan 1967 tarihli bir kanun bir kimsenin aynı komitede hem sendika temsilciliği hem de komite üyeliği sıfatlarını taşımasını yasaklamıştır.

Sendika temsilcileri sendikal faaliyetlerin icrasından başka bir faaliyette bulunamamakta ancak işçilerin aydınlatılması açısından bazı yayınların dağıtılmasında rol oynamakta ve toplantılara katılmaktadır. Bu bakımdan yönetime katılma açısından önemli bir etkileri yoktur. [9]

3.1.5. FRANSIZ SİSTEMİNDE YENİ ARAYIŞLAR

- SUDREAU RAPORU -

Son yıllarda Fransa'da yönetime katılma kurumunun yeniden düzenlenmesi ve sistemin karmaşasına son verilmesi amacıyla bazı girişimlerde bulunulmuştur. 1968 yılında Pierre Sudreau Başkanlığında bir komite oluşturulmuştur. Uzmanlar, oniki çalışma grubu, çeşitli sendikalar ve işveren kuruluşlarının yer aldığı bu komite Şubat 1975'te Sudreau Raporu adıyla anılan bir rapor yayınlamıştır.

Rapor giriş bölümüyle başlar. İlk bölüm işletme içinde yapılacak köklü değişiklikleri önleyen engellerden bahsetmektedir. Bunlar verimlilik, hiyerarşik düzen, sendikaların çoğalması için gereken sosyal diyalog güçlükleri, ideolojik engeller v.b. olarak özetlenmiştir. İkinci bölümde önerilen reform serileri sunulmaktadır. [19] Bunlardan yönetime katılma ile ilgili olanları şunlardır:

- 1) Çalışma koşullarının geliştirilmesi (iş kazalarının önlenmesi, işçilere yeteneklerine göre görev verilmesi, sorumlulukların genişletilmesi v.b.)
- 2) Her işçiye işinin içeriğine ve çalışma koşullarına ilişkin düşüncelerini açıklama olanağı sağlanması.
- 3) İşletme komitelerinin temsil gücünün arttırılması ve yapısının farklılaşması.
- 4) Çok uluslu şirketlerin, kendilerine bağlı Fransız işletmelerinin işletme komitelerine yıllık rapor sunma zorunluluğu.
- 5) 1000'den çok işçi çalıştıran işletmelerde 5-12 üyeli ekonomik alt komiteler kurulması.
- 6) Toplu görüşmelerin sorun alanları üzerinde yoğunlaşmasını sağlamak amacıyla işverenlerin her yıl bir bakıma toplumsal bilanço

yada toplumsal denetim denebilecek bilgileri (ücret yapısı, haftalık çalışma saatleri, devamsızlık, işçi devri, iş kazaları, mesleki eğitim v.b.) hazırlayıp işletme komitelerine sunma zorunluluğu.

7) İşçilerin pay sahibi olmaları ve dolayısıyla kara ve yönetime katılmaları.

8) Denetim kurullarının üçte birinin işçi temsilcilerinden oluşması.

Bu raporda daha çok işçi ve işverenler tarafından kabul edilebilecek nitelikteki önerilere yer verilmiştir. Birlikte yönetimden çok, birlikte denetim sistemi önerilmektedir. Denetim kurullarına işçi temsilcilerinin seçimi için değişik seçim sistemleri önerilmektedir. Bunları işletme komitelerince seçim, işveren yada sendikalarca atama v.b. sistemlerdir. Karmaşık temsil yapısını basitleştirmek için hiçbir çaba harcanmamıştır. Sendikalarca aday gösterme sisteminde de herhangi bir değişiklik teklif edilmemiştir. [4]

3.1.6. FRANSA'DA YÖNETİME KATILMANIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletme komiteleri ve işçi temsilcileri aracılığıyla yönetime katılma olarak özetlenebilecek Fransa sistemini şekil olarak iyi organize edildiği kabul edilebilir. Temsilciler ve komiteler açısından koruyucu önlemlerin varlığı müessesesinin işleyebilmesini temin etmek bakımından yerinde alınmış tedbirlerdir. Ancak yönetime katılmada önemli olan yönetime katılma hakkının yanında yönetimde ne dereceye kadar etkili olunacağıdır. Fransa'da işçiler işletmenin ancak sosyal ve personel konularında etkili bir biçimde söz sahibi olabilmekte, ekonomik konularda ise sadece tavsiyede bulunabilmektedir. [9] Sosyal yardım ve refah hizmetleri alanında etkili olan ama üretimin örgütlenmesi ve sürdürülmesi gibi belirleyici önem taşıyan diğer bütün konularda danışmacı niteliğinden kurtulamayan yönetime katılma, bu yüzden çok yerde formalite olarak kalmış ve yönetim alışkanlıklarının terkedilmesi yönünden belirli bir katkı yapamamıştır. 1964 yılı istatistiklerine

göre işletme komiteleri sayısının onbin civarında oluşu çok sayıda işletmede işverenlerin, işletme komitesi yönündeki kanun hükümlerine uymaya bile gerek duymadıklarını göstermektedir. [5]

Fransız sistemi şekil itibarıyla ancak tamolarak fonksiyon görebilmesine müsaade edildiği takdirde iyi bir yönetime katılma biçimi olarak kabul olunabilir. [9]

3.2. FEDERAL ALMANYA SİSTEMİ (BİRLİKTE YÖNETİM)

İşçilerin temsilcileri aracılığıyla işletmenin organlarında yer alarak işverenle birlikte sorumlu olmaları ve yönetime katılmaları üç ana kanunla gerçekleşmiştir. Bunlardan ilki 11 Ekim 1952 tarihli İşyeri.Örgütlenme Kanunu "Betriebsverfassungsgesetz", ikincisi 21 Mayıs 1951 tarihli ve işçilerin maden endüstrisi işletmelerinde denetim ve yönetim kurullarına katılmalarını öngören ve Montan Yönetimine Katılma Yasası olarakda bilinen Birlikte Yönetim Kanunu "Mitbestimmungsgesetz" ile bu kanunu tamamlayan 7 Ağustos 1956 tarihli kanunlardır. Üçüncüsü ise 4 Mayıs 1976 tarihinde çıkarılan , 1 Haziran 1976 tarihinden itibaren yürürlüğe giren Yönetime Katılma Yasası'dır.

3.2.1.İŞYERİ ÖRGÜTLENME KANUNU'NA GÖRE İŞÇİLERİN YÖNETİME KATILMASI

Bu kanunun kapsamına Birlikte Yönetim Kanunu dışında kalan anonim şirketler, komandit şirketler, 500'den fazla işçi çalıştıran kooperatiflerle 5'den fazla işçi istihdam eden işyerleri girer.

Kanun amacı "İşyerindeki gerginliklerin . barışçı şekilde ele alınıp çözülmesi, işyerindeki toplumsal düzenin ortaklaşa sürdürülmesi, yönetimin alacağı anti-sosyal tedbirlere karşı işçinin korunması ve nihayet işçilerin refah ve esenlikleriyle ilgili kanun, kararname, toplu sözleşme ve özel işyeri anlaşmalarının uygulanışını denetlemede işyeri işçi kurullarının da sorumluluk üstlenmesi için gerekli kurumsal araçların sağlanması " olarak özetlenmiştir. [5]

Bu kanunun genel konusu işyeri işçi kurullarının, ve bazı işletmelerin denetim kurullarına katılacak işçi temsilcilerinin oluşumu ve faaliyetleridir. İşyeri işçi kurulları işçilerin işletmedeki temsil organlarıdır. Bunların fonksiyonları Fransa ve İngiltere'deki komitelerden farklıdır. İşçi temsilcileri de işletme denetim kurullarında işçileri temsil eden temsilcilerdir. [9]

İşyeri işçi kurulları :

- İşyeri seviyesinde ihtilafları barış yoluyla halletmek,
- İşyeri içinde sosyal düzenini birlikte tanzimi
- İşçilerin işverenden gelecek haksız uygulamalara karşı korunması
- İşçilere sosyal yardımda bulunmak
- İşçileri ilgilendiren konuların uygulanmasını kontrol etmek maksadıyla kurulmuşlardır. [7]

3.2.1.1. İŞYERİ İŞÇİ KURULLARININ OLUŞUMU VE İŞLEYİŞİ

İşyeri işçi kurulu üyeleri 18 yaşını bitirmiş beden ve fikir işçileri tarafından beraber seçilirler. İşyeri işçi kuruluna seçilebilmek için 21 yaşını bitirmiş olmak ve bir yıldır o işyerinde çalışıyor olmak gerekir. [9]

Kurulun üye sayısı işyerinde çalışan işçi sayısına göre saptanır.

İşçi sayısı	5 - 20 arasında ise	1
	21-50	3
	51-150	5
	151-300	7
	301-600	9
	601-1000	11
	1001-2000	15
	2001-3000	19

İşçi sayısı	3001-4000	arasında ise	23	
	4001-5000		27	
	5001-7000		29	
	7001-9000		31	
	9001-12000		33	
	12001-15000		35	kurul üyesi seçilir.

Bundan sonraki her seçim hakkı olan 3000 işçi için 2 üye ilave edilir. [21]

30 kişiden fazla işyeri işçi kurulu üyesi olan işyerlerinde, üyelerin en az %53'nün tam gün çalışan üye olması gerekir. Temsilciler bu iş için ek ücret almazlar. Görevde geçen süreleri iş süresinde sayılır ve ücretlerini tam alırlar. [9]

İşyeri işçi kurulu, işverenin iştiraki olmadan teşkil eder. Esasen işveren, bu kurulun seçimi üzerinde hiçbir biçimde etkili olmamak zorunluluğundadır. İşyeri işçi kurulu ile işveren, işyeriyle işçiler lehine hareket etmeye, işyerini temsil edilen işçi ve işveren sendikaları ile ahenk içinde çalışmaya mecburdur. Bu birlikte çalışma sistemi içinde işveren kendi menfaatlerini, işyeri işçi kuruluda temsil ettiği işçilerin menfaatlerini korur.

İşyeri işçi kurulunun yaptığı toplantılara işveren de davet edilir. Diğer taraftan işveren de bu toplantıların yapılmasını talep edebilir. Bu toplantılarda işverene gerekli bilgiler verilir. İşçilerin biraraya gelerek yaptıkları işyeri toplantılarına işyeri işçi kurulu, kendi faaliyetleri hakkında her üç ayda bir defa olmak üzere bir rapor vermeye mecburdur. Bu toplantılarda işyeri işçi kuruluna teklifler yapılır veya kurulun kararlarına karşı işçilerin görüşleri bildirilir. Kurul burada belirtilen görüşlere uymak zorunda değildir. Aslında işyeri toplantısı bir konuşma forumudur. Bu toplantılardan beklenen esas amaç yönetime katılma rejiminin işleyişinin tek tek işçilere kadar indirilmesini sağlamak ve işçilerin yönetime katılma sistemine karşı yabancılaşmasının önlenmesidir.

İşyeri işçi kurulu ve işveren arasında, işyeri ile ilgili bir sorunun halledilmesinde uyuşmazlık çıktığı zaman bir uzlaşma kurulu oluşturulur ve hakeme gidilir. Bu kurul işçi ve işverenin tayin edeceği eşit sayıda taraf üye, her iki tarafın ortaklaşa seçeceği tarafsız bir üyeden oluşur. Kararları bağlayıcıdır.

İşyeri işçi kurulunun görevlerini yapmadığı veya bir işyeri işçi kurulu kurulmadığı işyerlerinde, iş mahkemesi, bir işyeri organı sıfatıyla seçilme yetkisine sahip üç işçinin veya işyerini temsil edilen sendikanın talebiyle, işyerinde cereyan eden meselelere doğrudan doğruya müdahale edebilir.

İşyeri kurulu bir yardımcı organ olup, işyeri işçi kurulunun bir nevi teknik yardımcısı durumundadır. Bu kurul işlerin yürütmesi için işyeri işçi kurulu tarafından onbir veyahut daha fazla üyeden ibaret olmak üzere oluşturulur. Seçimlere katılma yetkisine sahip olan 5-20 işçi çalıştıran işyerlerinde işyeri kurulu, işyeri işçi kurulu yerine geçer. Ancak yetkileri işyeri işçi kurulu nazaran çok azdır.

İşyeri Örgütlenme Kanunu'na göre yönetime katılmada işyeri işçi kurulu ile işyeri kurulu gibi organların dışında özel birtakım temsilciliklere de yer verilmektedir. Bu temsilcilikler bazı işyerlerinde işyeri işçi kurulunun yerine geçmekte ve onun hak, yetki ve sorumluluklarına aynen sahip bulunmaktadırlar.

- Devamlı çalışmayan işçilerin oluşturdukları temsilcilikler: Devamlı çalışmayan işçiler kendi aralarında gizli oylama ile asgari 20 işçiye bir temsilci, sayılarının 50'den fazla olduğu işyerlerinde 2 temsilci, 100'den fazla olduğu işyerlerinde 3 temsilci seçerler. Bunlar kurul yetkilerine sahip değildirler. Dolayısıyla yönetime katılma hakları yoktur. Bunlar sadece işyeri işçi kurulu ile beraber çalışarak devamlı olmayan işlerde istihdam edilen işçilerin haklarının gözetilmesine aracılık ederler.

- Gençlik temsilciliği: 18 yaşından küçük işçi çalıştıran işyerlerinde asgari 5 - 50 küçük işçi için 1 temsilci, 51-100 küçük işçi için 3, 100'den fazla küçük işçi çalıştıran yerlerde ise 5

gençlik temsilcisi seçilir. Bunlar işyeri işçi kurulu ile birlikte çalışırlar. Ancak yönetime katılma hakları yoktur.

- Ağır şekilde malul işçilerin teşkil ettikleri temsilcilikler: İşyeri Örgütlenme Kanunu'na göre işyeri işçi kurulları, işyerinde çalışan ağır şekilde malul işçilerin çalışma yerlerini ve şeklini tanzim ve bunların geçimlerini teminle mükelleftir. Ancak bir işyerinde 5 veya daha fazla ağır malul işçi istihdam ediliyor ise bunlar kendi aralarında bir temsilci seçerler. İşveren ve işyeri işçi kurulu tarafından alınacak malul işçileri ilgilendiren kararların önceden bu temsilciye bildirilmesi gerekmektedir.

İşyeri Örgütlenme Kanunu'na göre seçim işlerinin yürütülmesi için üç kişiden oluşan bir seçim kurulunun oluşturulması zorunlu kılınmıştır. Bu kurul seçim zamanları kurulur, seçim süresince görev yapar ve görevin bitmesiyle birlikte dağılır.

İktisat kurulu da işçi ve işveren temsilcilerinden meydana gelen karma bir yardımcı organdır. [1]

3.2.1.2. İŞYERİ İŞÇİ KURULLARININ GÖREVLERİ

İşyeri işçi kurulları, sosyal konularda, personel konularında ve ekonomik konularda yönetime katılma ve karar verme hakkına sahiptirler.

3.2.1.2.1. SOSYAL KONULAR

Toplu iş sözleşmelerinde ve yasalarda tanzim edilmemişse bu konularda yönetime katılmak zorunludur. Sosyal konular şöyle sıralanabilir.

- İş yönetmelik sorunları ve işçilerin davranışları
- Çalışma saatlerinin ve ara dinlenmelerinin tanzimi
- İzin prensiplerinin ve planlarının tanzimi

- İşçinin davranışını ve verimini kontrol amacıyla teknik düzenlemelerin yapılması ve uygulanması
- Sosyal tesislerin yönetimi ve düzenlenmesi
- Ücret ödeme prensiplerinin saptanması ve yeni ücret ödeme metodlarının yürürlüğe konması
- Akord ve prim nisbetleri [21]
- Mesleki eğitim ve bilgi verilmesinin uygulanma yöntemleri

İşyeri işçi kurullarına bazı konularda yönetim ile görüş alış-verişinde bulunma yetkisi verilmiştir. Bu konular:

- İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili mevzuatın uygulanması
- İş kazalarının önlenmesi
- İşyerinde alınacak tedbirlerle ilgili teklifler
- Kurulun idareye telkinlerde bulunma, ikaz etme yetkisi veya gereği halinde işyeri dışındaki makamlara meseleyi duyurma hakkı . vardır. Yoksa işyeri işçi kurulunun doğrudan doğruya işyerinin idaresi ile birlikte bu konularda yönetime katılma yetkisi yoktur. [9]

3.2.1.2.2. PERSONEL KONULARI

İşyeri işçi kurullarının personel planlamasına katılma, boş işyerlerinin ilan edilmesi, değerlendirme prensiplerinin ve tercih sebeplerinin açıklanması gibi konularda yetkileri vardır. Personel konularında işverenin işyeri işçi kurullarına bilgi verme zorunluluğu mevcuttur. [21]

İşyeri Örgütlenme Kanunu'yla işyeri işçi kurullarına işçilerin işe alınmaları ve işten çıkarılmaları konusundaki kararlara sınırlı bir şekilde katılma hakkı tanınmıştır. İşyeri işçi kurullarının aynı zamanda şu kararlara itiraz yetkileri mevcuttur: İşçilerin kanun,

tüzük veya toplu iş sözleşmelerine aykırı olarak reorganizasyona tabi tutulmaları ve bir işten diğerine transfer edilmeleri, bir işçinin gerekli yeteneğine sahip olmadığı halde şahsi kararlarla bir göreve nakli, ırk, dil, din veya cinsiyet ayrımı yapılmak suretiyle işçilerin farklı işleme tabi tutulmaları. Bu konularla ilgili herhangi bir itilafın doğması halinde, tarafların iş mahkemesine müracaat hakları vardır. Ancak ihtilaflar genellikle bu safhaya gelmeksizin çözüme bağlanmaktadır. [20]

3.2.1.2.3. EKONOMİK KONULAR

20 işçiden fazla işçi çalıştıran işyerlerinde planlanan değişiklikler hakkında işyeri işçi kuruluna bilgi vermek ve görüşünü almak zorunludur. Bu konular;

- Üretimin azalması ve durulması
- İşyerinin nakli
- İşyerinin tamamının veya bir kısmının kapatılması
- Başka bir işletmeyle birleşmesi
- Üretim ve tesisler nedeniyle organizasyonda temel değişiklikler
- Yeni çalışma ve üretim metodlarının uygulanması [21]

İşyeri Örgütlenme Kanunu ekonomik konularda işçilere bilgi verilmesi için bir ekonomik komisyon kurulmasını öngörmektedir. Bu komisyonlar 100'den fazla daimi işçi çalıştıran işyerlerinde kurulur.

Ekonomik komisyonun üyelerin yarısı işyeri işçi kurulu, yarısı da işveren tarafından atanır. En az 4, en fazla 8 üyesi olabilir. Üyelerinden en az bir tanesinin işyeri işçi kurulu üyesi olması gerekir.

Ekonomik komisyon;

- Fabrika metodları
- İmalat programı
- İşletmenin iktisadi durumu
- Üretim ve stok mevcudu
- İşyerindeki işçilerin çıkarlarını büyük ölçüde etkileyen diğer ekonomik konularda bilgi alabilir. İdare bu bilgileri enaz üç ayda bir işyeri işçi kuruluna ve ekonomik komisyona vermekle yükümlüdür. Aynı şekilde ekonomik komisyon ve işyeri işçi kuruluna bilanço, kar ve zarar hesaplarını da vermek zorundadır. [9]

3.2.1.3. İŞYERİ ÖRGÜTLENME KANUNU'NA GÖRE İŞÇİLERİN DENETİM KURULLARINDA TEMSİLİ

İşyeri Örgütlenme Kanunu'nda denetleme kurullarında 1/3 oranında işçi temsilcisi bulunması öngörülmüştür. Bu temsilciler işyerinde çalışan işçiler tarafından gizli oyla seçilirler. Seçilen işçi temsilcilerinin en az ikisinin işyerinde fiilen çalışıyor olması gerekmektedir. Denetleme kurulundaki işçi temsilcileri 3 veya 3 den fazla ise işyeri dışında kimseler, sendika temsilcileri teklif edilebilir. Teklif sadece işyeri işçi kurulu ve işçiler tarafından yapılabilir. Sendikalar teklifte bulunamazlar. [21]

Denetim kuruluna katılacak işçi temsilcisinin görev süresi diğer kurul üyeleriyle aynı olmak üzere 5 yıldır. [9]

Denetim kurullarının görevi sadece denetleme olmakla beraber yönetim kurullarının seçimi denetim kurullarınca yapıldığından dolaylı bir şekilde yönetime katılma hakkı doğmaktadır.

İşçi temsilcileri denetim kurullarında azınlık olduklarından bu derece önemli bir kuruldaki etkileri sınırlıdır. Ancak bazı durumlarda işveren oylarının seçim konusunda olduğu kadar diğer önemli kararlarda da

dağılması, işçi temsilcisi oylarının sonucu saptaması gibi birdenbire yaratabilmektedir. [21]

3.2.2. BİRLİKTE YÖNETİM KANUNU'NA GÖRE İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI

Bu kanun 1000'den fazla işçi çalıştıran ve maden işletmeleri, maden ocağı kooperatifleri ve 16 Mayıs 1950 tarihli komisyon kararıyla öngörülen demir ve çelik endüstrilerinde uygulanır.

1951 tarihli Birlikte Yönetim Kanunu'na göre işçiler işletmenin yönetiminde denetim ve yönetim kurullarına katılma ile etkili olmaktadır. Bu kanunla işçilere sadece sosyal ve personel konularında değil, ekonomik konularda da söz sahibi olma imkanı verilmiştir.

3.2.2.1. BİRLİKTE YÖNETİM KANUNU'NA GÖRE İŞÇİLERİN DENETİM KURULLARINDA TEMSİLİ

Kanun kapsamına giren kuruluşlarda denetleme kurulu kurulması zorunludur. Bu kurul 11 üyeden oluşur. Bu miktar tüzük, veya şirket esas mukavelesi ile 15 veya 21'e çıkarılabilir. [21]

Denetim kurulundaki üyelerin yarısı işçi yarısı sermaye temsilcilerinden oluşur. 11 kişilik kurula 5 sermaye temsilcisi işveren tarafından serbestçe seçilir. İşçi üyelerden iki tanesi biri işletmedeki işçileri diğeri de maaşlı personeli temsil etmek üzere sendikanın onayı alınarak işyeri işçi kurulları tarafından seçilir. Öteki iki üye Alman Sendikaları Federasyonu ve Metal İşçileri Sendikası tarafından tayin edilirler. Beşinci üye ise her iki kuruluş tarafından birlikte seçilir. Bir üyenin işletmede çalışan sendika temsilcisi olması gerekmektedir.

Görülmektedir ki adayları önerme yetkisi sadece işletmeye mensup olanlara ait değildir. Sendikaların da bu konuda yetkileri vardır. Sendika işyeri işçi kurullarının göstereceği adayların seçiminde de yetkili olduğundan bütün adayların gösterilmesinde sendikalar yetkilidir denebilir. [9]

Denetim kurulunda görev alacak 11. kişinin tarafsız olması, işletmede çalışmaması ve her iki tarafın güvenini kazanmış olması gerekmektedir. 11. kurul üyesi her iki tarafın enaz üçer temsilcisinin olumlu oyu olmak üzere çoğunlukla seçilir. Eğer seçim gerçekleşmezse her iki tarafın dörder temsilcisinden oluşan uzlaşma kurulu üçer kişilik bir liste hazırlar. Seçim organı bu listeden bir kişiyi 11. kurul üyesi olarak seçer.

İşletmede denetim kuruluna seçilen üyelerin görevi işletmenin herçeşit konularında karar vermektir. İşletmede denetim kurulu en yetkili organ olarak yönetim kurulunu seçer, kontrol eder, azleder ve işletmeyle ilgili kararları örneğin yatırımlarla ilgili, işletmenin faaliyetlerine ilişkin kararları alır. Ancak denetim kurulunda alınan kararlar ilgili komisyonlar tarafından zaten hazırlanmış olan kararlardır. Bu komisyonlarda işçi temsilcileri olmadığına göre denetim kuruluna gelen projelerin hazırlanmasında işçilerin hak ve yetkileri yoktur. Bu durumda işçilere yönetimde söz hakkından çok işletmenin sorumluluğunu paylaşma yetkisinin verilmiş olduğu ileri sürülebilir. [9]

3.2.2.2. BİRLİKTE YÖNETİM KANUNU'NA GÖRE İŞÇİLERİN YÖNETİM KURULUNDA TEMSİLİ

Kanun kapsamına giren işletmelerde yönetim kurulu bir teknik müdür, bir ticaret müdürü ve bir de çalışma müdüründen oluşmaktadır.

1951 tarihli Birlikte Yönetim Kanunu'nun en önemli özelliği, yönetim kuruluna denetim kurulunca seçilen ve çalışma müdürü adında bir işçi üye getirmesidir. Bu üyenin diğer yönetim kurulu üyeleri ile eşit hakları mevcuttur. Çalışma müdürü bir taraftan hem idarenin en yetkili temsilcilerinden biri olmak, diğer taraftan da bir işçi kuruluşu tarafından seçilmiş bulunmak gibi bir durum içindedir. [20]

Çalışma müdürü tam yetkili yönetim kurulu üyesi olmakla beraber, denetleme kurulu üyelerinin ekseriyetinin rızası olmadan tayin ve azil edilemez [21] Görev süresi iki yıldır.

Çalışma müdürleri aynı zamanda sendikaların da sağ koludur. Bu nedenle işverenler sendikaların tesirinde kalabileceği, işletme menfaatlerini ikinci plana itebileceği ve Almanya'yı sosyalleştirebileceğinden korktukları için bu kurumun karşısındadırlar.

Çalışma müdürü işletmenin sosyal, personel ve idari işleriyle uğraşır. Personel konularında işçilerle ilgili konularda karar verme yetkisi vardır. Çalışma müdürünün işletme içinde iki tür fonksiyonu vardır. Birincisi yetkili bir idare ikincisi etkili bir işçi temsilciliğidir. Kanunun verdiği karar verme hakkını kullanarak, yönetim yetkisi yanında işçi menfaatleri doğrultusunda işletmenin sosyal ve personel konuları ile işçi politikasını düzenler. [12]

Uygulamada çalışma müdürleri genellikle idareci rolü oynamakta ve işletme menfaatlerine öncelik tanımaktadırlar.

Almanya'da yönetime katılmada çalışma müdürü ana unsur olarak kabul edilir. En etkili biçimde işçilerin işletmenin yönetimine katılması, çalışma müdürü vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Ancak kurumun bazı zayıf tarafları da vardır. Yönetim kuruluna giren çalışma müdürü çoğu kez idareci kisvesine bürünüp ikili fonksiyonu olduğunu unutarak işçilerin ve sendikanın adamı olmaktan çıkmaktadır veya tersi olarak işletme karşısında yer almaktadır. [9]

3.2.3. BİRLİKTE YÖNETİM KANUNU'NA GETİRİLEN 7. AĞUSTOS 1956 TARİHLİ EK KANUN

Bu kanun 1951 tarihli Birlikte Yönetim Kanunu'nun kapsamına giren Montan Sanayi'de kurulu konzern şeklindeki işletmeler için çıkarılmıştır. Bu işletmelerde denetim kurulu 15 kişiden oluşmakta ve eşit sayıda işçi ve işveren temsilcileri ile bir tarafsız üyeden meydana gelmektedir. İşçi temsilcilerinden 4 üye işletmede çalışanlardan, 3 temsilci de sendika tarafından seçilir. Yönetim kurulunda yine çalışma müdürü mevcuttur ve tayin ve azlinde yine denetim kurulundaki işçi temsilcilerinin çoğunluk oyu aranmaktadır. [1]

3.2.4. 4 MAYIS - 1976 TARİHLİ YÖNETİME KATILMA YASASI İLE İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI

Bu yasa 2000'den fazla işçi çalıştıran anonim şirket, komandit şirket ve limited şirket şeklindeki ve Montan Yasası'nın uygulanmadığı işletmeleri kapsamaktadır.

Bu yasaya göre denetleme kurulu eşit sayıdaki işveren ve işçi temsilcilerinden oluşmaktadır. Denetleme Kurulu:

10.000 işçiye kadar 6 işveren , 6 işçi 12 kişiden

10.000'den 20.000'e kadar 8 işveren, 8 işçi 16 kişiden

20.000'den fazla işçi için 10 işveren 10 işçi temsilcisi olmak üzere 20 kişiden oluşur. Bu sayıları tüzüklerle arttırmak mümkündür.

Denetleme kurulu üyeliğinin bir kısmı işletmede temsil edilen sendikaya tahsis edilmiştir. 12 veya 16 kişilik denetleme kuruluna 2, 20 kişilik denetleme kuruluna 3 sendika temsilcisi alınır. İşletmenin büyüklüğüne göre 4, 6 veya 7 üyelik işletmedeki işçilere aittir. Bu üyeler, işçiler, yöneticiler ve büro personeli arasında bütün mevcuda göre oranları dikkate alınarak dağıtılır. Her üç grubun en az bir üyeliği garanti edilmiştir. Seçim 8000 kişiye kadar işçi çalıştıran işletmelerde tek dereceli, daha fazla işçi çalıştıran işletmelerde iki dereceli olmaktadır.

Denetleme kurulu başkanı ve yardımcısı 2/3 oyla seçilir. Bu çoğunluk sağlanamazsa işverenler kendi aralarında başkanı, işçiler ise kendi aralarında başkan yardımcısını seçerler.

Yönetim kurulu üyeleri denetleme kurulunun üçte iki çoğunluğu ile seçilir. Gereğinde arabulucu bir komisyon kurulabilir.

Çalışma Müdürü denetleme kurulu tarafından tam yetkili yönetim kurulu üyesi olarak tayin edilir. [21]

3.2.1.5. FEDERAL ALMANYA'DA YÖNETİME KATILMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

1952 tarihli işyeri Örgütlenme Kanunu diğer yasalara nazaran daha dar kapsamlı bir katılma sağlamaktadır. İşyeri işçi kuruluna geniş yetkiler verilerek özellikle sosyal ve personel konularında etkili olmaları temin edildiğinden işçiler pek çok problemin çözümünde kendi çıkarlarını koruma imkanına sahiptirler ve işveren karşısında güçlü durumdadırlar. Ancak bu kanunla ekonomik konularda sadece görüş alma ve bilgi verme yetkişinin tanınmamış olması, sistemi tam etkili hale getirmeyi engellemektedir. [9]

Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre işyeri işçi kurulu üyeleri genellikle iş saatleri, sosyal hizmetler eğitim gibi sosyal konularda kararlara katılmadan memnundurlar.

İşçilerin kararlara katılmadan memnuniyeti işletmenin büyüklüğüne, kurul başkanının o pozisyonda kalma süresinin uzunluğuna, işverenin tutumuna bağlıdır. Personel ile ilgili konularda işçinin kararlara katılması ile ilgili görüşler çok farklıdır. İşçiler genellikle personel alımında etkili olmak istemekte, yöneticiler ise bunu kabul etmemektedir. İşten çıkarmalarda ise iki taraf genellikle anlaşmaktadır. [7]

Ayrıca özellikle büyük işyerlerinde işçiyi temsil etmenin en iyi yolunun işyeri işçi kurulları olmadığı görüşünü savunanlar da vardır. Büyük işyerlerinde işyeri kurulunun etkili ve işçi isteklerine duyarlı olabilmesi aslında işverenin kendilerine sağlayacağı haberleşme olanak ve kararlara bağlıdır. İşyeri işçi kurullarının işleyişinden beklenen sonuçların alınabilmesi, işverenle bu komiteler arasında işbirliğine dayalı yakın bağların kurulmasını gerektirmektedir. Bu durumda işyeri kurullarının zorunlu ve vazgeçilmez başarı şartı, işyeri yapısıyla bütünleşmeleri ve aynı yapıyla hiyerarşik olarak kaynaşmalarıdır.

Birlikte Yönetim Kanunu işyeri işçi kurulu modelinden daha kapsamlı ve doğrudan bir katılmaya olanak sağlamaktadır. Yönetim kurulundaki işçi temsilcisinin-çalışma müdürünün katılma organı

olarak işlerliği, kurulun yapısına kaynaşmasına, kurulun diğer üyelerince benimsenmesine ve kişisel yeteneklerini gösterebilmesine bağlıdır. Denetleme kurulundaki başarı içinse denetleme kurullarının benimseyecekleri çalışma yöntemlerine, denetleme kurulu, yönetim kurulu ve işçi kurulu arasında bulunması veya yaratılması gereken anlayış ve işbirliğine bağlıdır.

Birlikte Yönetim modeli işyeri işçi kurulu modeline göre teknik ve ekonomik konularda katılmayı arttırmaktadır.

Son olarak katılmanın işletme içi haberleşmeyi belirli ölçüde geliştirdiği, bireysel işçi şikayetlerini gerekli yerlere duyurulabildiği ve sistemin eskiden patlamalara yol açabilecek bazı gerginlikleri önlediği söylenebilir. Örneğin kararlara katılma hakkına sahip kömür ve çelik sanayiinde 1945 yılından beri bir tek grev dahi olmamıştır. [5]

Federal Almanya'da her üç kanunla getirilen yönetime katılma biçimi temsilciler aracılığıyla katılmanın en güçlü ve en etkili olanıdır. Çünkü işyeri ve işletmenin bütün konularında ve de işletmenin yönetiminde etkili olan organlarda işçi temsilcilerinin kararlarının alınmasına katılmaları ve bu katılmanın istişari ve kontrol niteliğinde olması endüstriyel demokrasinin gerçekleşmesinde en uygun yoldur. [9]

Sendikaların işletmelerde yönetime katılma mücadelesi 1976 tarihli yasa ile sona ermiştir. Birlikte Yönetim Yasası ekonominin bütün dallarına yayılması için Alman İş Konfederasyonu büyük gayretler sarfetmektedir. [21]

Alman sisteminin başarısı için en önemli konu temsilcilerin seçimidir. Yönetime katılma kurumu için elemanların yetiştirilmesi bu kurumun daha verimli bir biçimde uygulanmasını sağlayacağından oldukça yararlıdır.

3.3. İNGİLTERE SİSTEMİ (ORTAK DANIŞMA)

Yönetime katılmanın İngiltere'de üç düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Bunlardan birincisi işçi-işveren ilişkilerindeki genel sorunları görüşen Ulusal Ortak Sanayii Konseyi, ikinci mahalli düzeyde kurulan ve bu düzeydeki sorunları inceleyen Mahalli Ortak Sanayi Konseyleri, üçüncüsü işletme düzeyinde kurulan ve herhangi bir işletmenin özgün sorunlarını konu edinen Ortak Danışma Komiteleridir. [5]

İşçilerin yöneticilerle işletmeyle ilgili konularda görüş alışverişinde bulunmak suretiyle yönetim katılma şekli katılmanın en etkisiz ve zayıf olanıdır. Hatta bazılarına göre yönetime katılma olarak kabul edilmez. Uygulamada İngiltere'de görülen bu tip katılma eşit sayıda işçi ve işveren temsilcilerinden meydana gelen sayıları 5-10 arasında değişen ve başkanları işveren temsilcisi olan komiteler vasıtasıyla işlemiştir.

Savaş yıllarında sendikanın işletme yönetimiyle ortak çalışması personel problemleri açısından faydalı olmuşsa da bu gün bu problemler idare ile ortak danışma yerine toplu pazarlık yolunu tercih etmektedirler.

Personel idaresinde iyi ilişkiler temin etmek için işçi temsilcileriyle işletme yöneticileri arasında tartışma ve fikir vermeden ibaret olan ortak danışma " joint consultation " mekanizması işletmenin her seviyesinde yukarı ve aşağı doğru uygulanabilir.

İşçiler işletmede işçi temsilcileri "shop steward" aracılığıyla temsil edilirler. Bu temsilciler idarenin temsilcileri ile ortak danışma komiteleri "joint consultation committee" oluştururlar.

3.1.3. İŞÇİ TEMSİLCİLERİ

İşçi temsilcileri sendika veya sendikanın belirli bir işyerindeki üyeleri tarafından gizli veya açık oyla seçilebilirler.

Temsilciler işçiler tarafından seçiliyorsa o işletmede çalışan bütün işçiler oy kullanabilir ancak seçilme hakkı sadece sendikalı işçilere mahsustur. İşçi temsilcileri işletmenin idari temsilçilerinin sayısı kadar seçilir. Sayı her işletmeye göre değişir. Temsilciler temsilcilikleri süresinde normal ücretlerini almaya devam ederler.[9]

İşçi temsilcilerinin görevleri öncelik sırasına göre şöyle sıralanabilir.

- Daha yüksek ücret ve daha iyi iş şartları için çalışmak
- Sendika organizasyonunu geliştirmek
- İşletmede çeşitli seviyelerde iyi bir ortak dayanışma sağlamak
- İşçiler arasında birlik sağlamak
- Sendikaca sağlanan demokratik imkanları kullanmak
- Üyelerde ortaya çıkan problemlerde yardımcı olmak
- İşçileri politik bilince sahip kılmak.

Sendikaların çoğu işçi temsilcileri hakkında olumlu tutum içindedirler ancak yine de bazı konularda dikkatli olmak zorunda hissederler. Şöyle ki

- İşçi temsilcileri işverenin aleti haline gelebilir. Böylece gerekli fonksiyonlarını yapamaz.
- İşçi temsilcileri çok kuvvetlenip, sendikanın yerini alabilir. Yani sendikaya sormadan bazı kararlar alabilir böylece sendika otoritesini sarsar.
- İşçi temsilcileri disiplinsiz hareketleri ile sendikacılık fikrine zarar verebilir.

İşverenler de işçi temsilcileri hakkında olumlu düşünmektedirler. Bunun nedenleri

- İşçi temsilcileri firmayı ve kişileri iyi bilmektedir.
- Çatışmalar firma içinde kalmaktadır.
- Karar vermek daha çabuk olmaktadır.
- İşçi temsilcileri personel ile daha iyi ilişkilere sahiptir.[3]

3.3.2. ORTAK DANIŞMA KOMİTELERİ

İşçi ve işveren temsilcilerinden oluşan bu komiteler işletmenin verimliliğinin arttırılması ile ilgili konularda fikir vermek için oluşturulan danışma organlarıdır.

Bu komitelerde şu konular görüşülür:

- İşçilerin emniyet ve sağlığı
- İşçi eğitimi
- Üretim metodlarının iyileştirilmesi, malzemenin en iyi şekilde yararlanma
- Verimliliğin arttırılması
- Çalışma saatleri
- İş ilişkilerinin düzenlenmesi. [9]

Ortak Danışma Komiteleri ücretlerle çalışma süre ve şartları gibi konulara pek karışmamaktadır. Genellikle iş uyuşmazlıklarının çözülmesi çalışma şekli ve disiplini personelin eğitim ve yetiştirilmesi, verimlilik, yıllık izin sosyal yardım ve tarafların önemli ve ivedi gördükleri benzeri konulara eğilmektedirler.[5]

Komiteler ancak toplu pazarlık konuları dışında kalan konularda görüş bildirebilirler. Çünkü sendikanın toplu pazarlık yapma yetkili temsilcisi ile danışma görevi yürütecek temsilcilerin fonksiyonları birbirinden ayrılmıştır. Görüş bildirme müzakereleri sözleşme ile sonuçlanamaz ve fikir vermeden öteye gidemez. Halbuki toplu pazarlık sözleşme ile sonuçlanabilir, sonunda grev ve lokavt kararı alınabilir. Böylece ikisi arasındaki fark alınan kararın etki derecesi bakımındandır.

Bu komitelerde görüşülen konuların idareyi bağlayıcılığı yoktur.

Temsilciler aslında sendikaların devamlı bir organı olarak işletmedeki problemlerini genel isteğe uygun olarak yönetime bildirirler.

Genelde millileştirilmiş endüstrilerde bu komitelerin endüstriyel ilişkilerin düzelmesi yönünde bir katkı yaptığı düşünülmektedir. Aksine iyi ilişkilerin ve endüstrinin kuvvetlenmesini bu komitelerin bazı başarılar elde etmesine olanak tanıdığı yönünde düşünceler vardır. [9]

Sendikaların bütünlüğünü sarsacağı ve işçilerin arasındaki durumu zayıflatacağı gerekçesiyle sendikaların, gereksiz yere zaman harcayıp işletmecilik sırlarını açığa vurduğu gerekçesiyle işverenlerin isteksiz karşıladıkları bu uygulama günümüz İngiltere'sinde başarıyı kolaylaştıracak bir genelliğe kavuşamamıştır. [5]

Danışma komiteleri refah içinde ve gelişmiş işletmelerde başarılı olmuşlardır. İşletme başarısının tam etkin bir idare mümkün olduğuna inananlara göre danışma etkisizdir. Çünkü idarenin danışma üzerinde ve iş ilişkilerinin düzenlenmesinde büyük yetkileri vardır. Genellikle gelişmiş özel işletmelerde danışma komitelerine rastlanmaz ve çok iyi idare kurullarının varlığı göze çarpar. Bugün için İngiltere'de bu komitelerin fonksiyonlarını tam olarak görüp görmediğini anlamaya olanak yoktur.

İngiltere'de ortak danışma sisteminin tümüyle başarılı olmasının birçok nedeni vardır. Kimi işçiler bu sistemin yararlarına kendilerini bir türlü inandıramamışlardır. Sistemin sağlayabileceği yararlar işyeri düzeyinde çalışan işçilere tüm açıklığı ile anlatılmamıştır. Çoğu kere ortak danışma ile toplu sözleşme arasındaki sınır çizilememiş bu iki sistem birbirine karıştırılmıştır. [4]

İngiltere'de yönetime katılma kurumunun bir başka şeklinin olmayışı, sendikaların işçilerin haklarını koruyan tek organ olarak bu hakkı ellerinde tutmalarıyla açıklamak mümkündür.

3.3.3. GRUP DANIŞMASI

İngiltere'de çalışan her işçiye işletme içindeki görevlerine göre gruplar oluşturma ve her ay toplantı yapma hakkı tanınmıştır. Bu toplantıların toplantıyı yöneten bir başkan ve sekreteri vardır. Bu toplantılara idareciler, işçiler davet ederse katılırlar. Grupların görevi bazı önerilerde bulunmaktır. Bu önerileri aylık bültenler halinde yayınlayıp idareye sunulur. Yayınlarla bütün gruplar birbirlerinin önerilerinden haberdar olurlar. Toplantıya idarede davet edilmişse söz alma ve fikirlerini belirtme hakkı vardır. [9]

3.3.4. İNGİLTERE ORTAK DANIŞMA SİSTEMİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İngiltere Yönetime Katılma sisteminin belli başlı özellikleri şöyle sıralanabilir.

-İşverenlerin yetki devretmeye ve paylaşmaya yanaşmaları, işçilerin toplu pazarlık masasının iki yanına birden oturmayı reddetmeleri katılmanın başarı olasılığını daha baştan kırmıştır.

- Yönetim organlarında görev alacak temsilcilerin sendika yöneticiliklerinden ayrılmaları şart koşulmuş ama sendika üyeliği yoluyla dolaylı etki konusunda tedbir alınmadığı için ilk tedbirin etkileri sınırlı kalmıştır.

- Zorunlu ve kaçınılmaz olarak biri toplu pazarlığın hazırlıklarını yapan, diğeri de verimlilik ve üretim yöntemleri gibi işverenin mutlak yetki alanındaki konularda bilgi edinen ve önerilerde bulunan iki ortak komite türü doğmuştur.

- Önerilerde bulunan komitenin elinde somut yaptırım ve yetkileri bulunmaması toplu pazarlık çalışmalarını sürdüren kurulunda . işyeri ilişkilerinin düzenlemenin basat şekline (grev ve toplu pazarlık düzeni) kaynaşması İngiltere'de görülen katılmalı şekillerin katılmalı olmaktan çıkmalarına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak İngiltere'de yürütülen katılma denemeleri başarıya ulaşmamış, amaçlandığı şekilde toplu pazarlık düzeninin yerini alamamıştır. [5]

İngiltere'de işçiler arasında yapılan bir araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir.

- İşçilerin pek çoğu kendi işleriyle ilgili konularda kendileri veya temsilcileri aracılığıyla kararlarda etkili olmak istemektedirler. Bu istek sorumlulukları ve nitelikleri yüksek olan işçiler arasında daha yoğundur.

- İşçiler temsilcileri yoluyla çalışma koşulları ve ücretleri konusunda yönetime katılmayı istemektedirler.

- İşçiler kendilerini etkilemediği sürece finansal ve ticaret konular ile teknik kararlar üzerinde etkili olmak isteğinde değillerdir. [22]

Her ne kadar ortak danışma sistemi bugün İngiltere'de oldukça yaygın bir biçimde uygulanmakta ise de işçilerin ortak komite yada konseyler aracılığıyla yönetime katılma dereceleri endüstriden endüstriye ve işletmeden işletmeye önemli farklar gösterebilmektedir. Sürdürülmesi ve başarıya ulaştırılması için harcanan tüm çabalara karşın, İngiliz Ortak Danışma Sistemi'nin tam başarıya ulaştığı söylenemez. Ortak danışma sisteminin işletmelerde verimliliğin yükseltilmesi, işçi işveren ilişkilerini geliştirmesi ve işçilerin çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirmesi

beklemiştir. Oysa ortak danışmanın bu amaçları yada beklentileri yeterli ölçüde geliştirdiğine ilişkin herhangi bir kanıt yoktur. [4]

Ancak ortak danışma sistemi endüstriyel demokrasi ve iyi endüstriyel ilişkilerde ilk adım olarak kabul edilebilir.

3.3.5. İNGİLTERE'DE SON GELİŞMELER-BULLOCK RAPORU

Kamu kesiminde ve özellikle kamulaştırılmış işletmelerde karar organlarında, genellikle sendikacılara görev verilmektedir. Örneğin İngiliz Çelik İşletmeleri'nde sendikacılara yönetim kurulu üyeliğinin verilmesi gelenek haline gelmiştir.

Özel sektörde de işçilerin karar verme organlarına katkısını araştırmak amacıyla 3 Aralık 1975 yılında Alan Bullock başkanlığında 10 üyeli bir komite oluşturulmuştur. Bu komite incelemelerini bir yıl içinde tamamlamış ve hazırladığı raporları Ocak-1977'de ilgililere sunmuştur. İşçi ve işveren kesimlerinin önerilerini öbür ülkelerin endüstriyel demokrasi uygulamalarını ve İngiltere'nin kendine özgü işletme yapısını ayrıntılı bir biçimde değerlendiren komite belirli sonuçlar üzerinde tam bir düşünce birliğine varamamış, bulgularını biri ana rapor öbürü azınlık raporu olmak üzere iki ayrı rapor olarak sunmak zorunda kalmıştır.

Bullock Komitesi'nin ana bulgu ve önerileri şunlardır:

İngiltere'de bugün varolan endüstriyel demokrasi uygulaması yeterli olmaktan uzaktır. İşçilerin çalıştıkları işletmelerin yönetim ve kararlarına daha geniş ölçüde katılmaları gerektiği geniş ölçüde kabul görmektedir. Verimli üretim ile etkin işçi katılımı, en iyi yönetim kurullarına işçilerin katılmaları ile gerçekleşebilir. Ancak bu kurulların rol ve görevlerinin yasalar içinde açık bir biçimde belirlenmesine gerek vardır. Yönetim kurullarına yasalarla verilmesi öngörülen görev ve yetkiler şunlardır:

- Firmanın kapatılması

- Başka firmalarla birleşmesi
- Sermaye yapısında değişikliklerin yapılması
- Firmanın küçültülmesi
- Kaynakların dağıtım ve kullanılması (kurul bu yetkisini yönetime devredebilir)
- Yönetici ve öteki görevlilerin atanması, görevlerine son verilmesi, denetlenmesi, ücretleri

Yönetim kurulu ($2x+y$) formülüne uygun olarak oluşturulmalıdır. Kurulun $1/3$ 'ü işçi temsilcilerinden, $1/3$ 'ü işveren temsilcilerinden (toplam $2x$) öteki $1/3$ ise iki kümede bulunan temsilcilerin birlikte atayacakları tarafsız ve kamu çıkarını temsil edecek kişilerden (y) oluşacaktır. İşçi temsilcileri işçi sendikalarınca kurulan düzen içinde seçilmeli ve bu seçimde sendikalar ana rolü oynamalıdır.

İşçi temsilcileri genel olarak işletmede çalışan işçiler arasından seçilmelidir. Hizmet süresi 3 yıl olmalı her yıl yönetim kurulunun $1/3$ 'ü için yeniden seçim yapılmalı, hizmet süreleri dolan müdürler yeniden seçilebilmelidir.

Yönetime katılma sistemi ile toplu pazarlık sistemi arasındaki ilişkiler çok dikkatli bir biçimde düzenlenmeli, katılmanın toplu sözleşmenin yerini alması kesinlikle düşünülmemelidir.

Bullock Komitesi bu önerilerin 2000 ve daha çok işçi çalıştıran tüm işletmelerde uygulanmasını öngörmektedir.

Komite ayrıca yeni endüstriyel demokrasi uygulamasına yardımcı olmak üzere ve uyuşmazlıkları gidermek için Endüstriyel Demokrasi Komisyonu'nun kurulmasını ve bütçeden ayrılacak 3 milyon pound'un sistem içinde yer alacak kişilerin eğitimine harcanmasını öngörmektedir.

Ana raporda yer alan $2x+y$ formülü raporu imzalayan üyelere biri tarafından eleştirilmiştir. Bunun nedenleri:

- Formül son derece kısıtlayıcıdır. Taraflardan birinin çekilmesi halinde öbür kümelerden de birer temsilcinin çekilmesi gerekecektir.
- Tarafsız y kümesinin seçimi bir takım kutuplaşmalara neden olabilecektir.
- Tarafsız y kümesinin işçi ve işveren temsilcilerince seçilememesi durumunda bunların dışardan organlarca atanmaları öngörülmüştür. Böyle bir ortamda da kümelerin uyum içinde çalışmaları ve karar almaları söz konusu olamayacaktır.

Öte yandan azınlık raporunu imzalamış bulunan üyeler ana çizgileriyle işçi sendikalarına yeteri kadar denetim olanağı sağlamadığı gerekçesiyle ana rapora karşı çıkmışlardır. Bunlar işçi sendikalarını daha güçlendirmek ve yeni düzen içinde İngiliz İşçi Sendikaları Kongresine daha merkezi bir yer ayırmak amacını gerçekleştirmek istemişlerdir.

Rillock . önerilerini temel alarak hükümetçe hazırlanan bir rapor Mayıs 1978'de parlamento'ya sunulmuştur. Gerek Rillock komitesinin bulgu ve önerileri gerekse az bir süre önce iktidardan düşmüş bulunan İşçi Hükümeti'nin görüş ve önerileri İngiltere'de endüstriyel demokrasi konusunun geniş ölçüde tartışılmasına yol açmıştır. Ancak hükümetlerin tutumu bugüne dek tam bir açıklık kazanmamıştır . [4]

3.4. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ SİSTEMİ

(TOPLU İŞ SÖZLEŞMELERİ YOLUYLA YÖNETİME KATILMA)

Kapitalist endüstri toplumlarının tipik bir örneği olan Amerikan toplumunda sendikal katılma sistemi sanayi hayatının geniş bir sahasında yavaş yavaş sağlam bir gelişme içinde gerçekleşmiştir.

Kanunların yardımıyla işyerindeki problemlerin çözümünde yönetim ve sendika biri diğerinin vazgeçilmez bir partneri olarak kabul edilmiştir.

Fert olarak işçiler yönetim üzerinde etkili olamamaktadırlar. Fakat bilinmektedir ki yönetici haklarını ellerinde tutan sermaye temsilcileri davranışlarında işçinin üyesi bulunduğu sendikanın tepkilerini hesaba katacak ve sendika yönetim politikası üzerinde etkili olabilecektir. Böylece işçi sendika yoluyla yönetime katılmış olabilecektir [14]

Prof. Slichter'e göre Amerika'da Toplu Pazarlık sisteminin önemli bir sonucu işçilerin kararlara katılma hissini uyandırmış olmasıdır. Her ne kadar işçiler direkt olarak kararlara etkileyemiyorlar ise de sendikalar vasıtasıyla kararlara iştirak ettikleri bilinmektedir.

Dışarıdan bakıldığında Amerika Birleşik Devletleri'nde işçinin yönetime katılmadığı intibağı edinilebilir. İşçi liderleri de bu görüşü savunmaktadırlar. Onlara göre kanunla ve tam olarak yönetime katılma zararlıdır. Bütün yönetim fonksiyonlarına katılma işçi için amaç olmamalıdır. Diğer taraftan toplu sözleşmelerle istenilen haklar alınabilir ve alınmaktadır.

Eğer toplu pazarlık düzeni ve toplu iş sözleşmeleri yönetime katılma aracı olarak düşünülürse sözleşmelerin içerdiği hükümlere bakmak gerekecektir. A.B.D.'de işçi hareketini en çok etkileyen Samuel Campers'e göre toplu pazarlıkla işçinin sanayiye kontrol etmesi ve mali denetimin sorumluluğunu alması söz konusu değildir. İşçiler sadece ücret, çalışma şartlarını istedikleri gibi düzenlemek için organize olmalılar ve temsilcileri vasıtasıyla işverenle karşılaşmalıdırlar. A.B.D. işveren yönetimi haklarını muhafazada azimli davranmaktadır. Buna karşılık işçiler sendikalar ve sözleşme vasıtasıyla ücret ve çalışma şartlarını ve bunları ilgilendiren diğer kararlara kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Toplu pazarlıkta kontrol altına alınmak istenen yönetici hakları gittikçe artmaktadır. [7]

Gerek sendika temsilcilerinin gerekse sendikanın görevi toplu pazarlık görüşmelerine katılmak, personel konularının işleyişini takip etmek, şikayetleri dinlemektir. Kısaca hedefleri toplu pazarlığın devamını sağlama ve toplu pazarlıkta bulunma serbestisine sahip olabilmektir. İşletme seviyesinde : yönetime katılmaktan bu anlaşılmaktadır. [23]

Amerikan Sendikalarına göre işçinin yönetime katılması uygulamada yönetimin alt kademelerine katılma ile mümkün olmaktadır. Oysa toplu pazarlık ve sözleşme yolu sendikalar için çok daha verimli ve sadece tavsiyede kalmayıp daha derine kadar inebilen bir yoldur. Toplu pazarlık ve sözleşme ile yönetimin bir parçası haline gelen sendikalar üyelerinin isteklerini yerine getirmek için uğraşırlar ve kendi çıkarlarından daha çok örgüt menfaatlerini gözetirler. Küçük işletmelerde işçiler sendika üyesi olmadıklarından toplu sözleşme ile katılma gerçekleştirememektedir. Bu işletmeler sendikalı işçileri almadıkları için bunlarda yönetime katılmanın gerçekleşmesine imkan yoktur. [13]

İşçi kanadının en büyük organizasyonu olan AFL/CIO (The American Federation of Labour and the Congress of Industrial Organisations) "Toplu Sözleşmeler olmadan tek başına bir işçi hiçbir şey ifade etmez. Toplu Sözleşme-İşde demokrasi"demektedir.

Büyük işletmelerin işverenlerini temsil eden organizasyon olan NAM (The National Association of Manufacturers) ise işçilere bir miktar hürriyet tanımaktan yanadır. "İşçiler işverenleri ile olan müzakerelerinde serbest olmalıdırlar. Bilhassa ücretlerin tesbiti sırasında ağırlıklarını koyabilmelidirler" görüşündedir. NAM'a göre ekonomik ve politik gücün sendika liderlerinin elinde toplanması doğru ve objektif değildir. [3]

Yönetmelik sorumluluk üstlenilmesini gerektirecek . katılmalı düzenlemelere Amerikan sendikalarının yanaşmaması ve işverenle ilişkilerini toplu sözleşmeler yoluyla düzenlemekte direnmesi, toplu pazarlık düzeni içinde ve bu düzeni tamamlayıcı nitelikte bazı katılma şekillerinin doğmasına yol açmıştır. Bunların en önemlisi,

inceleme ve izleme daimi komitesi olarak bilinen ve toplu pazarlık düzeninde sürekliliğin sağlanmasını amaçlayan işçi - işveren ortak kurullarıdır. Bu kurullar özellikle 1940'lardan bu yana iş değerlendirmesi ve sağlık sigortasından başlayıp işçiyle işveren arasındaki belli başlı bütün sorunları kapsayacak şekilde genişleyen bir uygulama alanı bulmuşlardır. Günümüzde, özellikle çelik, otomobil, et paketleme, cam ve elektrik gereçleri sanayilerinde görülen bu düzenleme, karşı yöndeki tüm çabalara rağmen sendikaları fiilen yönetim metanizmasının bir parçası durumuna getirmiş bulunmaktadır.

Birleşik Amerika'da toplu pazarlık düzeninden bağımsız olarak ve kendi dinamiğiyle gelişen yönetime katılma denemeleri son derece cılız kalmıştır. Çelik işkolundaki gibi belirli ölçülerde başarıya ulaşılabilen katılmalı şekillerin bu durumu, kendilerinin değil, destekleyip tamamladıkları toplu pazarlık düzeninin ürünüdür. [5]

3.4.1. YÖNETİME KATILMA KONULARI

3.4.1.1. MALİ KONULARDA YÖNETİME KATILMA

Sendikalar doğrudan doğruya işletmenin mali konularına müdahale etmemekte fakat ücret ödeme imkanları, kar taksimi, konut yardım fonları gibi konular toplu pazarlığın konusu olduğundan dolaylı olarak mali konularda işletmede etkili olabilmektedirler. Ancak sendika temsilcileri hiçbir zaman işletme bütçesiyle ilgili olarak sermaye arttırımı, sermaye payları yapısı rezervler, kredi politikası, makina tipleri gibi konularda toplu pazarlık yapmayı düşünmezler. Fakat şirket politikası işçilerin ücret ve iş şartlarına ters etki yaptığı zaman idareyi gerekli tedbirlerin alınması için zorlarlar.

Bazı işletmelerde teknik sahada yetiştirilmiş sendika temsilcileri üretim ve ekonomi metodları ile ilgili konularda idare ile çalışabilmekte iseler de genel eğilim toplu sözleşme ile sorunların çözümlenmesidir. [9]

Sendikalar işverenin verebileceği imkanları tayin etmesi bakımından .karlarla da ilgilenirler. Çünkü kara ortaklık gittikçe artan bir uygulamadır.

3.4.1.2. PERSONEL KONULARINDA YÖNETİME KATILMA

Bu saha sendikaların en çok nüfus ettikleri ve en detaylı bir şekilde yönetimle düzenlediği konudur. Bunlar;

- Ücretlere göre verilecek iş miktarı
- Kimlerin ve hangi sıraya göre işçi olarak alınacağı
- İşçilerin yeni işlere transferi
- Vardiya değişimi
- İşçilerin başka alanlara transferi
- Terfiler
- Disiplin
- İş klasifikasyonu
- Ücretler
- İşten çıkarma
- İşten çıkarma ödemeleri
- Kıdem sorunu
- Konut problemi
- Sosyal ödenekler

- Üretim hacmine göre personel politikasının ayarlanması (iş hacminin gerektirdiği sayıdan fazla işçi çalıştırılması, işçinin yeniden işe alınması, işçinin işe alıştırılması)

- İşçilere yapılacak her türlü yardımlar

3.4.1.3. TEKNİK KONULARDA YÖNETİME KATILMA

İşletmede meydana gelecek teknik değişikliklerle ilgili konularda toplu pazarlık ve sözleşme yapılabilmektedir. [9] Teknolojik değişikliklerin sebep olduğu iş bünyesindeki değişiklikler müzakere konusu olmaktadır. [7]

Görülmektedir ki sendika-işveren işbirliği yönetim politikası ötesine de taşabilmektedir. Verimliliğin artışı, bilimsel çalışmaların yürütülmesi, yeni teknik metodlarının geliştirilmesi gibi konularda da işbirliği yapılabilmektedir. Bütün bu gelişmelere rağmen Amerikan işçisinin üretimi arttırmak, kaliteyi düzeltmek, rekabete karşı ayakta durmak gibi meselelerden fazla ferdi, iktisadi güvenliği ilgilendiren konulara itibar ettiğini kabul etmek gerekir. [14]

3.4.2. KATILMANIN ÖZEL BİR ŞEKLİ - SCANLON PLANI

Tanımladığımız anlamda bir yönetime katılma denemesi olmamasına rağmen ilginç bir konuda işçilerin işletme karlarına katılmaları ve bunun Birleşik Amerika'daki özel şekli olan Scanlon Planı'dır.

Joseph N. Scanlon tarafından işçiyi işletmenin yönetimine katmanın bir aracı olarak tasarlanan aynı addaki uygulama, "normal" iş gücü maliyetinin toplam üretimin değerine göre hesaplanması ve bu maliyetin düşmesiyle doğacak farkın işçilere "prim" olarak dağıtılmasını öngörmektedir. Bu açıdan bakıldığında denilebilir ki, planın özünde üretim sorunlarının ortaklaşa ele alınması ve ortak çalışmanın teşvik edilmesi temel anlayış ve ilkesi yatmaktadır. Modelin bir diğer özelliği, toplu pazarlık düzeniyle hiçbir

ilgisinin bulunmamasına özellikle dikkat edilmesi, ödenecek primlerin toplu sözleşmelerce öngörülen ücret ve pirim ödemelerinin bütünüyle dışında düşünülmesidir. Farklı yerlerde farklı şekillerde gerçekleşen, ama, işçinin işletme sorunlarıyla artan ölçüde ilgilemesini saklı tutan Scanlon Planı, değişiklikleriyle American Motors ve Kaiser Steel gibi büyük işletmelerde uygulama alanı bulmaktadır. Planın yönetime katılma açısından, örneği işçileri veya onların temsilcilerini işletme sorunlarına eğilmeye zorlaması, verimlilik ve gelir arasında bağlantı kurması ve verimlilik artışını sağlamada yeni öneriler sunmasıdır.

Plan çerçevesinde kurulan "Üretim Komiteleri", işletmenin genel durum ve sorunlarını inceledikten başka, işçilerden gelen kişisel önerileri de ele almakta ve değerlendirmektedir. Belirli bir kural veya sınırlama getirmemekle beraber, bu komitelerin gündeminde genellikle satış sorunları, siparişlerin yerine getirilmesi, piyasa rekabeti, yönetsel aksaklıklar ve üretimde tasarruftan başlayarak, alıcı isteklerine kadar sayısız konu yer alır. Bir görüşe göre Scanlon Planı'nın bu niteliği onu toplu pazarlık masasından doğup toplu pazarlık masasının sınırlarını aşan ve bağımsızlık kazanan bir uygulama getirmiştir. Ne varki toplu pazarlık düzenine karşı belirli bir bağımsızlık durumu koruyan bu deneyler sendika - işveren işbirliği ve dayanışmasını öncelikle gerektirdikleri için marjinal uygulamalar olmaktan öteye geçememişlerdir. [5]

3.4.3. A.B.D.'DE YÖNETİME KATILMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Özet olarak yönetime katılmada Amerika Birleşik Devletleri sisteminden şu genel sonuçlar çıkarılabilir.

1) A.B.D. işçi sınıfı hareketi, işçilerin yönetim hiyerarşisinde yer almalarına yol açacak düzenlemelere yanaşmamakta, ortaktan çok eleştirici ve taraftan çok gözlemci kalmayı tercih etmektedir.

2) Bu durum işçi-işveren ilişkilerinin toplu pazarlık yoluyla düzenlenmesi sonucunu vermekte ve toplu pazarlık düzeni işyeri ilişkilerini düzenlemenin diğer bütün şekillerini kendisine bağımlı kılmaktadır. [5]

3) Amerikan sistemindeki endüstriyel ilişkiler temel ve pratikte işçinin yönetim kadrolarına katılımını reddeder. Sendikalar eleştiride bulunmayı, yönetimin bir parçası olmaya tercih ederler ve sendikal etki yönetim kademelerinde : sendikanın temsil edilmesi yerine görüşme ve şikayetlerin iletilmesi yönünde görülür. [13]

4) Sendikalar yönetim hiyerarşisinde yer almalarını gerektiren ender durumlardan ve işçilerin maddi durumlarını doğrudan doğruya ilgilendiren konulardan . başkalarına . karışmamaktadırlar.[5]

5) Sendikalar işletme ile ilgili konularda resmi sorumluluk almayı kabul etmezler. Buna karşılık önerilerde bulunurlar. Endüstriyel demokrasi işverenin hakimiyeti üzerinde içsel bir sendika denetimi oluşturularak gerçekleştirilir.

6) Sendika dışı organlar - Avrupa tipi komiteler 1 ve 2. Dünya Savaşı arasındaki işçi temsili planları zamanla reddedilmiş ve kanun dışına alınmıştır. Sendikalar işçi temsiline tek yolu olarak kabul edilmiştir.

7) Sendikalar kararları etkilerken sadece üyelerinin menfaatlerini düşünürler, ayrıca bir ideoloji peşine gitmezler.

8) Buna karşılık işçi menfaatlerini ilgilendiren herhangi bir konuda yönetici ve işverene müdahale edebilirler.

9) İşçiler yönetime ilgi duymamaktadırlar.Bu konuda işçilerden ısrarlı gelmemektedir. [13]

3.5. YUGOSLAVYA SİSTEMİ (İŞÇİNİN KENDİ KENDİNİ YÖNETMESİ - ÖZYÖNETİM)

Yugoslavya'da işçilerin yönetime katılması çok değişik bir sistem arzeder. Ana gaye işçilerin ve çalışan topluluğun görevlerini geniş bir bağımsızlık içinde yapmalarını ve sosyal problemlerinin çözümü ile, ekonomik yönetime bir pay sahibi olmalarını sağlayarak kaabiliyetlerini arttırmayı garanti etmektir.

İşçilerin kararlara büyük ölçüde katılmalarına dayanarak bir sosyalizm modeli kurmak için Yugoslavlar şu ilkeden hareket etmişlerdir.

a) Halk kitlelerine yaratıcılık hürriyetinin tanınması gerekmektedir.

b) Sosyalizm yukarıdan gelen kararların bir sonucu değildir. Yaşayan yaratıcı olan sosyalizm bizzat halk kitlelerinin eseridir, bürokratik ve idari uygulama sosyalizmin ruhuna aykırıdır.

c) İşçi kontrolü, bütün işçiler ve çalışanlar tarafından büyük işletmelerde doğrudan doğruya, daha büyüklerinde ise işçiler tarafından seçilen temsilciler aracılığıyla gerçekleştirilir. [3]

3.5.1. YUGOSLAVYA SİSTEMİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

Yugoslavya'da işçilerin` yönetime katılma düşüncesi, yeni devletin kuruluş yıllarına kadar (1918) gitmekte ise de bu yıllarda önemli bir gelişme göstermemiştir. İlk kez 18 Şubat 1922'de çıkarılan bir yasa ile işçilerin işletmenin yönetimine katılmalarına ilişkin bazı haklar tanınmıştır. Bu yasa tamamen işçilerden oluşan işçi konseylerinin kurulmasını öngörüyordu. İşçi konseyleri iş yasalarının uygulanışını denetleyecek, işçi ve işveren arasında iyi ilişkilerin sürdürülmesinden ve doğabilecek anlaşmazlıkların çözümlenmesinden sorumlu olacaklardı.

Yasanın kabulünden sonra işçi konseyleri kurulmaya başlamışsa da işverenlerin büyük direnişiyle karşılaşmıştır. 1925 yılından sonra kuruluş sürecinde bir hızlanma görülmüşse de 1941 Nisanında Yugoslavya Nazi Almanyası tarafından ele geçirildi. Yugoslav işçileri ve partili kümeler ülkelerini yabancılardan kurtarmanın bir yöntemi olarak yabancı kuvvetlerin elinde bulunan işletmeleri ele geçirmeye başladılar. Ülke yabancılardan kurtarıldığında işletmelerin %76'sı ele geçmiş bulunuyordu. Ele geçirilen işletmelerde işçi konseyleri oluşturulmuştu ve bu konseyler gerçekte işletmelerin yasal olmayan sahipleri durumundaydılar. 31 Ocak 1946 tarihi Anayasa işçi konseylerine yasal sahiplik hakkı vermiş, aynı

zamanda açıkça olmasa bile toplumsal mülkiyet ilkesini de kabul etmiştir.

2. Temmuz 1950'de Özyönetim Temel Yasa'sı çıkarılmıştır. Devlet düzenini bürokrasiden ve merkezcilikten kurtarmak amacını güden bu yasa, kamu işletmelerinin ve birliklerinin kendilerini oluşturan işçiler tarafından yönetilmesini öngörüyordu. Bu yasa ile işçi yönetimi kabul edilmiş ve Yugoslav Özyönetimi'nin temelleri atılmıştır.

1950 Yasası'a göre yasa kapsamına giren bütün işletmelerde işçi konseyleri ve yönetim kurullarının kurulması gerekiyordu. İşletmenin büyüklüğüne bağlı olarak üye sayısı 15-200 arasında değişebilen işçi konseyleri için ilk seçimler Ağustos-Ekim 1950'de yapılmış seçimlerden sonra işçi konseyleri yönetim kurullarını seçmiş ve işletmelerin yönetimini yüklenmişlerdir. Ancak endüstrinin tümünde özyönetime hemen geçilememiştir. Özyönetimin ilk safhası olan 1947-1952 arasındaki evrede işletmeler tamamen devlet kontrolünde olup, faaliyetleri, fiyatlar yatırımlar merkezden yönetilmektedir. İşletmelerdeki müdür, kuvvetli bir hiyerarşik bünyenin dışındadır. Bilgiler aşağıdan yukarı doğru gider emirler yukarıdan aşağı gelir. İşçilerin görüşleri ancak tavsiyeler şeklinde sendikalar kanalı ile uğraşabilir. Bu merkeziyetçi yönetimin aksaklıkları görülerek 1949 yılında deneme olarak işçi konseyleri kurulmaya başlanmıştır. Komitelerin tavsiyeleri işletme müdürünce kabul edilmediği takdirde hükümetçe tayin edilmiş hakemlere müracaat edilmekteydi. Böylece eski bürokratik yönetim organizasyonu yanında yeni demokratik organizasyon birlikte yürütülmeye çalışılıyordu. Başlangıçta müdür bütün bilgilere sahip ve kararları etkilemekte iken zamanla işçiler işletmede bilgi akışından faydalanmaları ve kendilerini eğitmeleri ile yönetimde bilinçli şekilde kararları etkilemişlerdir. [7]

1963 Anayasası özyönetim sistemiyle bu sistemin özünü oluşturan üretim araçlarının toplumsal mülkiyeti ilkelerine dayandırılmıştır. Bugünkü anlamda bir özyönetim ancak bu anayasa ile gerçekleşebilmiştir. [4]

Özyönetimin ikinci safhası olan 1953 -1964 arası dönemde pazar işletmelerin başarısını ölçen esas kriter olmuştur. İşletmeler devlete ödediklerinden artan gelirlerini serbestçe kullanabilmek imkanını elde etmişlerdir. Böylece işletmeler yönetimde ve neticeler üzerinde tasarrufta serbest olmuşlardır. Bununla beraber 1957 yılına kadar ücretler esas itibariyle devletçe tesbit edilmekte, kardan bir miktar hisse (% 5) dağıtılmakta idi. 1957 yılında işletmeler karlarını dağıtmakta serbest bırakılmışlardır. İşletmeler, vergilerini ödedikten sonra artan karı, yardımlara, sosyal işlere ve işçilere dağıtmakta serbest olmuşlardır. [7]

1965'te nitelik, verimlilik ve uluslararası pazarda rekabet sorunları üzerinde durulmaya başlanmıştır. O güne değin denetim altında tutulmuş fiyatlar bir bir serbest bırakılmaya başlanmıştır. O tarihe değin yatırımlarla ilgili kararlar siyasi iktidara bırakılmışken, 1965'te bu yetkiler işletmelere devredilmiştir.

1974 Anayasası'yla devlet, yalnızca kendilerini ve toplumu yöneten insanların arasındaki ilişkilerin bir anlatımı olarak düşünülerek üretim araçları üzerindeki kişisel mülkiyet ya da devlet mülkiyetinin yerine toplumsal mülkiyet ve toplumsal denetim almıştır.

İlk işçi konseylerinin oluşturulduğu 1950'den 1974'e kadar özyönetimin yapısal kurumları değişmeden kalmıştır. Bunlar işçi konseyleri, işçi konseyleri yardımcı organları ve yönetim kurullarıdır. 1974 yılından sonra işletmelerdeki özyönetimde ilk esaslı değişiklikler yapılmıştır. 1974 Anayasası'ndan sonra Birleşik Emek Yasası çıkarılmıştır. Bu yasa uyarınca işyeri bazında Birleşik Emek Örgütleri (Basic Organization of Associated Labour) kurulmuştur. İkinci olarak direkt özyönetim organları olan işçi meclisleri (Workers' Assemblies) kurulmuştur. Bu değişikliklerle temsilciler aracılığıyla katılma yerini direkt katılmaya bırakmıştır.

Üçüncü değişiklik ne işçi konseylerine ne de işçi meclislerine bağlı olmayan İşçi Kontrolü (Workers Control) sisteminin oluşturulmasıdır.

Dördüncü değişiklik yöneticilerin artık özyönetim organlarınınca seçilmemesidir. İşçi konseyi ve işçi kontrolü üyeleri direkt olarak seçilirler. Bunlar işçilere ve işçi meclislerine karşı sorumludurlar.

İşyerinde katılmada işçi konseyleri ve onun yardımcı organları kararları verirler, bazı hallerde işçiler direkt olarak kararlara katılırlar. Direkt yönetime katılmanın büyük ölçüde bu yasayla tanındığı söylenebilir.

Ekonomik kararlar işçi meclislerinin, personel ve sosyal kararlar işçi konseylerinin organizasyon ve teknik konular hala yönetimin takdirine bırakılmıştır. İşletmelerde toplu pazarlık sistemi yoktur. Görüşmeler işçi ve yöneticilerle varolan özyönetim organlarıyla yapılır. [19]

Yugoslavya'da 1976 - 1977 dönemlerinde de özellikle bankacılık, para, yabancı para, dış yatırım ve benzeri konularda çok sayıda yeni yasa çıkarılmıştır. Bütün bu yasalarda ana amaç çalışan insanlara toplumsal üretimin her yönü, toplumsal anamal, gelir ve emek üzerinde genel ve tam bir denetim olanağı sağlamak olmuştur.

3.5.2. ÖZYÖNETİMDE ÖRGÜTSEL YAPI

Yugoslav Yasaları'na göre ekonomik örgüt ya da işletme, bir yasa gereğince kurulan verilen bir ekonomik görevi yasalara uygun bir biçimde yürüten ve toplumsal malların bir bölümünü ya doğrudan doğruya ya da seçilmiş özyönetim organları eliyle yöneten iş örgütüdür. İşletmelerde yönetim şu ilkelere dayandırılmıştır:

1. Toplumsal mülkiyetli üretim araçlarının en optimum düzeyde kullanılması, yönetimi ve denetimi ve verimliliğin sürekli olarak arttırılması.
2. İşletmelerde çalışan tüm işçilerin çıkarlarının korunması ve gerek üretim gerekse öteki bütün faaliyetlerin yönetime etkin bir biçimde katılmalarının sağlanması.

Özellikle 1971 Anayasa değişikliği ile işçi toplumunun özyönetimin örgütlenmesi konusunda geniş bir özerklik tanınmıştır. İşçi toplumu özyönetim yetki ve görevlerini kendi yönetim organlarına (işçi konseyi, yönetim komitesi, müdür v.b.) devredebilir.

3.5.2.1. İŞÇİ TOPLUMU

Yönetim yetkilerinin kaynağı işçi toplumdur. İşçi toplumu gerek referandum, gerekse işletmenin çeşitli birimlerinde belirli aralıklarla yapılan işçi toplantıları ile özyönetim düzeneğini işletmektedir. Üretimde aksamalara ve düzeneğin ağır işleyişine engel olmak amacıyla sorunlar genellikle işçi toplumunca seçilen işçi konseylerine götürülür ve kararların orada oluşması tercih edilir. İşçi konseyi çalışmaları hakkında işçi toplumuna bilgi vermek ve belirli aralıklarla rapor hazırlamak zorundadır. İşçi toplumunun her üyesi gerek konseyin gerekse öteki özyönetim organlarının toplantılarını izleyebilir.

Yasalara göre tüm işçilerin yılda 5-6 kez toplanmaları öngörülmüşse de buna ancak küçük işletmelerde olanak bulunabilmiştir. Büyük işletmelerde ise yılda bir kez yapılması başarı sayılmaktadır. Gerçekte özyönetimin en katıksız ve doğrudan biçimi olan bu toplantıların yapılması için işçilerden sürekli baskı gelmektedir.

Bu toplantılarda yönetim organları seçilir, dağıtılır işletme tüzüğünde değişiklik yapılır, yenileri kabul edilir, eskileri değiştirilebilir ya da eklemeler yapılır. İşyeri düzeyinde yapılan toplantılarda işgücünün artırılması, azaltılması, ücretler, bütçe, örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi veya benzeri konularda danışma niteliğinde kararlar alınır. [4]

3.5.2.2. İŞÇİ KONSEYİ

İşçi konseyi işletmenin en yetkili yönetim organıdır. Girişimin büyüklüğüne göre 15-20 üyeden oluşan konseyler işçi toplumunca gizli oyla seçilir. Genellikle üyeler iki yıl için

seçilirler. Bunların yarısı her yıl yenilenir. Seçimler seçim komisyonu ya da komitelerce yürütülür.

İşçi konseylerinin 30 ve daha çok işçi çalıştıran tüm işletmelerde kurulması zorunludur. 7 - 29 arasında işçi çalıştıran işletmelerde ise işçi konseyi seçilmemekte özyönetim tüm işçilerin doğrudan doğruya katıldığı toplantılarla yürütülmektedir.

Konsey üyelerine ek bir ödeme yapılmaz, seçilen üyeler seçim dönemlerini tamamlamadan görevden alınamazlar. [7]

Konseynin başlıca görevleri şunlardır:

- İşyerini ilgilendiren statüleri yapar.
- Genel kararları alır.
- Planı tasdik eder ve hesapları onaylar
- Yönetim komitesini seçer.
- Müdürü tayin eder.
- İşletmenin fonlarını kullanır.
- Fiyat düşürmesi veya diğer işletmelerle uzun vadeli ilişkilerin kurulması gibi ticari kararlar verir.
- Periyodik olarak hesapları onaylar.
- Kazanç dağılımını yapar.
- Yatırımları programlar

Yugoslav modelinde işçi konseyi, işletmenin iktisadi kararlarının en önemli sorumlu kuruluşu olarak kabul edilmektedir. [14]

3.5.2.3. İŞÇİ KONSEYİ YARDIMCI ORGANLARI

İşçi konseyleri işletme yönetimine yardımcı olmak amacıyla sürekli uzmanlık komisyon ve komiteleri oluşturabilir. İşletmenin çalışma alanına ve isteğe göre farklı farklı olabilen bu komitelere

örnek olarak

- Program ve geliştirme komitesi
 - Çalışma ve Yönetim Örgütlenme Komitesi
 - İşletmenin ve Personelin Gelirlerini Bölüşürme Komitesi
 - İşe Alma ve Eğitim Komitesi
 - Mesleki Oluşum Komitesi
 - Disipline Aykırı Davranışları İnceleme Komitesi
 - Anlaşmazlıkları çözmek için Hakem Komitesi
- verilebilir.

3.5.2.4. YÖNETİM KOMİTESİ

Yönetim komitesi işçi konseyinin yürütme organıdır ve ona karşı sorumludur. Her yıl işçi konseyince ve çoğu kere konsey üyeleri arasından seçilirler. İşçi konseyinin ve işçi toplumunun büyüklüğüne bağlı olarak 5-11 üyeden oluşur. Müdür yönetim komitesinin resmi üyesidir. Yönetim komitesinde görevini tamamlayan üyelerin en çok üçte biri yeniden seçilirler.

Yönetim komitesi kendi üyeleri arasından bir başkan seçer. Ancak müdür başkan olamaz. Komite haftada bir veya en az ayda bir kez toplanır. Üyelere ek ödeme yapılmaz. Hizmet dönemlerini tamamlamadan görevden alınamazlar. [4]

Yönetim komitesinin fonksiyonları iki grupta toplanabilir.

1. İşçi konseyinin kararlarını uygular.
2. Bazı konularda kendisi karar verebilir. [14]

Yönetim komitesi bir yandan işçi konseyinin ana siyaset kararlarını uygulamak üzere müdüre buyruk vermekte ve yeni siyaset önerileri geliştirmekte ve müdür dışında tüm üst kademe yöneticilerinin atamalarını yapmaktadır.

Yönetim komitesi işletmenin günlük yönetiminden sorumludur. Konseye yönetime ilişkin raporlar verir, konseye sunulmak üzere

öneriler geliştirir, üretim hedefleri saptar, bazı fonları yönetir, işçi şikayetlerine ilişkin ilk kararları verir, konsey kararlarının uygulanmasını sağlamak amacıyla gerekli önlemleri alır, işletmenin günlük sorunlarıyla ilgilenir. Komite ayrıca müdür ve astlarını denetler, müdürlük boş kaldığında geçici bir süre için tüm işletme yönetimini üstlenir.

3.5.2.5. MÜDÜR

Müdür özyönetimin yasal bir organı, girişimin en üst kademe yöneticisi ve işçi konseyi ile yönetim komitesi kararlarının uygulayıcısıdır. Müdürün görev süresi önceleri dört yıl iken sonra bu süre işçi toplumunun takdirine bırakılmıştır.

Müdür işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak işçi toplumuyla da işçi konseyi üyelerince açık oyla seçilir. Bir girişimde bir müdüre ihtiyaç duyulduğunda durum gazetelerde duyurulur. Adaylar yerel halk komitesi ve işçi konseyince oluşturulan özel bir komite tarafından değerlendirilir. Seçimi yapan özel komite üyelerinin üçte biri işletmenin işçi konseyi tarafından atanır.

Müdür işçi konseyi ve işçi toplumuna karşı sorumludur. Öte yandan toplum adına hareket etmesi beklenir. Atanmasında ve görevden alınmasında toplumun da etkisi vardır. Bu nedenle, müdür, işçi konseyinin yasalara aykırı olduğuna inandığı kararlarını veto etme yetkisine sahiptir.

Uygulamada müdürün etkisi çok büyük, ancak yasal yetkileri oldukça sınırlıdır. İşçi konseylerinin ise tersine yasal yetkileri çok, etkisi azdır. Karar verme yetkileri işçi toplumu ve onların temsilcilerine verilmiştir. Müdürün karar verme yetkisi yok gibidir. O öteki özyönetim organlarının verdiği kararları uygulamakla sorumludur.

Müdür teknik kadronun da yardımıyla, işçi toplumu, işçi konseyi ve yönetim komitesinin kararlarını uygulamakla sorumludur.

Müdürün öteki görevleri arasında yöneticiler dışında kalan öbür görevlilerin alınması ve işten çıkarılması, görev dağıtımı, işçi konseyince oluşturulan disiplin mahkemesi tarafından sonuçlandırılan önemli olaylar dışında disiplin sağlanması, üretimin örgütlenmesi, planların uygulanması sayılabilir. Müdür işletme adına dava açabilir. Sözleşme imzalayabilir, devletle öteki kişi ve örgütlerle ilişkilerde ve mahkemelerde işletmeyi temsil eder.

İşçi konseyi ve ona bağlı organlar işletmede günlük yönetim işlerine ve çalışma teknolojisine karışmazlar. Bunlar müdür ve diğer yöneticileri elde ettikleri sonuçlara bakarak değerlendirirler.

3.5.2.6. BİRLEŞİK EMEK ÖRGÜTÜ

İşletme yapısındaki en son değişikliklerden biri doğrudan demokrasiye dayalı birleşik emek örgütlerinin kurulmuş olmasıdır. Bu örgütler işçi yönetimini işçilerin yer aldığı en alt düzeye kadar indirmek ve gerçek anlamda özyönetimi gerçekleştirmek amacıyla kurulmuşlardır. Örgüt, girişimin 20-100 kadar işçi çalıştıran temel bölümdür.

Küçük işletmelerde çalışma birimleri doğrudan doğruya o birimde çalışan tüm işçiler tarafından yönetilmektedir. Birimin işleyişine üretime ve yönetime ilişkin kararlar çalışma birimi konferansı denilen toplantılarda alınmaktadır. Doğrudan karar alma Birleşik Emek Örgütlerini tüm işletme organlarından ayıran en önemli özelliktir. Geniş çalışma birimlerinde ise konferans istediği zaman değiştirmek ve dağıtmak koşuluyla bir konsey seçebilmekte ve yetkilerin bir kısmını ona aktarabilmektedir.

Örgütler, maliyetleri düşürmek, üretimi arttırmak ve yeni yöntemler geliştirmek sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Kimi durumlarda yatırım fonlarını kullanmak, gelişme planlarını hazırlamak ve kabul etmek ve işi örgütlemek, yeni makinalar satın almak işçileri işe almak ve çıkarmak gibi görev ve yetkileri vardır. Bu görev ve yetkileri ya doğrudan doğruya yada konseyleri aracılığıyla kullanırlar.

Üretim giderlerinin hesabını tutma görevi de Birleşik Çalışma Örgütlerine verilmiştir. İşletmenin yıllık geliri birimler arasında üretime katkıları oranında paylaştırılır. Birim içinde ise gelir işçiler arasında kendilerinin karar verdikleri bir formül gereğince dağıtılır. Her işçi gerek kendi çalışmasının, gerekse çalıştığı işletmede elde edilen toplam sonuçların nelerle bağımlı olduğunu doğrudan doğruya inceleyebilmektedir.

3.5.2.7. ÜST KADEME YÖNETİM KURULU

Her işletmede "Collegium" adı verilen ve üst kademe yöneticilerinden oluşan bir kurul vardır. Bu kurul, işletmede çeşitli görevlerin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamaya yönelik kararların verilmesinde müdüre yardım eder. Üyeleri çeşitli bölümlerin yöneticiler başkanı müdürdür.

Üst kademe yönetim kurulu işletme siyasetinin yürütülmesinde müdüre yardımcı olan destekçi bir birimin görev ve sorumluluklarını üstlenmiştir. Yasaların bir gereği değil, tamamen örgütsel gereksinimlerden doğmuştur.

3.5.2.8. GENİŞLETİLMİŞ YÖNETİM KURULU

Bu kurul üst kademe yönetim kurulu üyeleri, işyeri ve atölye ustabaşları, vardiya ustabaşısı ile ekonomistler, plancılar, araştırma ve geliştirme mühendisleri gibi uzmanlardan oluşur. Genişletilmiş Yönetim Kurulu, Üst Kademe Yönetim Kurulunun götürdüğü sorunları tartışır ve gereksinme duydukça toplanır. Bu kurulun oluşturulmasında da yasal bir zorunluluk yoktur.

3.5.2.9. DENETİM KURULU

İşletmenin özyönetim organlarından biri de denetim kuruludur. Yürütme yetkisi olmayan bu kurul, yönetime ilişkin kararların yasallığını ve önceden saptanmış ilkelere uygunluğunu denetler. Denetim amacıyla işletmenin bütün belgelerini özgürce kullanabilir ve denetim sonuçlarını bir raporla işçi konseyine bildirir.

İşletmenin tüm çalışmalarını örgüt içinde ve dışında geniş ölçüde duyurulur. Bunun amacı işletmenin yasal olmayan yada toplum çıkarına ters düşen davranışları varsa toplumsal ve siyasal örgütlerin harekete geçmesini sağlamaktır.

İşletme iç denetimi de ulusal muhasebe sistemi ile sağlanır. İşletmenin baş muhasebecisi iç denetimde önemli rol oynar. [4]

3.5.3. ÖZYÖNETİMDE ÜCRET SİSTEMİ VE GELİR DAĞILIMI

Yugoslavya'da gelir dağılımı konusunda uygulanan sistem tamamıyla kendine has bir şekildir. Diğer hiçbir iktisadi düzende işletmenin gelirinin nasıl bölüneceği, örneğin ne kadarının yatırımlara ne kadarının yatırımlara ne kadarının konut yapımına ve ne kadarının fonlara ayrılacağı, diğer taraftan bu gelirin hangi ölçülere göre işçilere ve yöneticilere dağıtılacağı konularını, çalışanların açıkça ve bizzat tesbit etme imkanları yoktur. Bu suretle işçi ve yöneticilere daha fazla sorumluluk yüklemek istenmiştir.

Özyönetim sisteminde işçilerin belli bir aylık ücretleri yoktur. İşçilerin geliri işletmenin geliridir. Ancak gelir şahsi olarak işçilere dağıtılmadan önce işletme gelirinden mal bedeli, nakliye ücreti, reklam masrafları, amortisman payları çıkarılır. Kalan artık gelir, işçi konseyleri tarafından çeşitli fonlarla (yatırımlar, zarar rezervi, lojmanlar, çocuk bahçesi gibi ortak harcamalar), kişisel gelir kalemleri arasında bölünmektedir. Bu suretle elde edilen kişisel gelir brüt gelirdir. Bunun yaklaşık 1/3'ü kesintilerden ibaret olan borçlara ayrılmakta, kalan 2/3 ise işçilere dağıtılmak üzere kişisel geliri oluşturmaktadır. [1]

Her ay işçiler sene sonunda işletme karından paylarına düşecek miktara mahsuben belli bir avans alırlar. Sene sonunda her işçiye üretime yaptığı katkı oranında kardan pay düşer. Buna ise katılma payı denir. Her işçinin payı eşit değildir. Meslek, kabiliyet, gayret, bilgi, işin ağırlığı v.s. katılma payının miktarını tayin eder. Mühendisler de işletmede işçi gibidirler. Onlar da işlerinin karşılığı olan payı alırlar. [3]

Yugoslavya'da işçilerin gelirlerinin yüksekliği, çalıştıkları işletmenin piyasadaki başarısına bağlı olmaktadır. İşletmenin başarısında ise tek başına emek yeter neden olamamaktadır. Gerçekten gelir tayininde emek dışındaki diğer unsurlar (üretilen malın cinsi, piyasa şartları, işletmenin monopolist bir durumda olup olmaması, o koldaki teknolojik gelişme, üretim araçlarının modern veya eski olması) daha etkili olmaktadır. Bu nedenle bazen bir işletmedeki temizlik işçisi, bir başka işletmede çalışan bir mühendisten daha yüksek gelir elde edebilmektedir. Bu durum "eşit emeğe, eşit gelir" prensibini zedelediğinden işçiler arasında hoşnutsuzluğa neden olmaktadır. [1]

3.5.4. ÖZYÖNETİMİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

1950'den beri uygulanmakta olan Yugoslav özyönetim sistemi pekçok olumlu sonuç ile birlikte bazı sorunları da beraberinde getirmiştir.

Özyönetimin beraberinde getirdiği problemler şunlardır:

1) Özyönetim herşeyden önce çeşitli organlarda istekli çok sayıda yetenekli personele gereksinme göstermektedir. Üyelerin görev süreleri yasayla bir ya da iki yıl olarak sınırlandırılmış bulunduğundan çok sayıda nitelikli yeni görevlilere gerek vardır. Bu gereksinmeyi karşılayacak sayıda nitelikli işgücünün ise her işletmede var olduğu söylenemez.

2) Üst düzeylerde yöneticilikler için yetenekli görevliler bulmak oldukça güçtür. Alt düzeylerde ise karar verme kurullarına katılmanın yarattığı ilk heyecan geçtikten sonra üye işçiler özyönetim organlarındaki görevlerine karşılıksız bir yük olarak bakabilmektedirler.

3) Özyönetim görevleri genellikle çalışma saatleri dışında yürütülür. Bu görevler için ödeme de yapılmaz. Bu durum pekçok Yugoslav işçisini özyönetim örgütünde çalışmaktan kaçınmasına neden olmuştur. [4]

4) Uygulamada zaman zaman greve ve iş durdurmasına kadar giden itilaflar olmaktadır. Genellikle grev bir gün sürmektedir. İtilaf genellikle işçi haklarına tahditler, gelir dağılımı, belli bir grubun sosyal durumunda değişiklik, işletmeye karşı hükümetçe kabul edilen bazı ekonomik politikalar, bilgi sisteminin yeterli olmayışı gibi konularda çıkmakta ve çoğunlukla işçi lehine halledilmektedir. [7]

Bu sorunlara karşılık özyönetimin önemli birtakım olumlu sonuçları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Herşeyden önce özyönetim birtakım temel insan gereksinimlerine yanıt vermektedir. Günümüzde her insan kendisini etkileyen kararlarla, kendisini etkileyebilecek her değişiklik ve üstlerinin nasıl seçildikleriyle yakından ilgilenmekte ve işletmeye ilişkin bütün önemli konularda söz ve oy hakkına sahip olmak istemektedir. İkincisi özyönetim yukarıya doğru toplumsal hareketliliği de sağlayan bir düzeneği de beraberinde getirmiştir. Üçüncü özyönetim işçilere bir bütün olarak işletme ekonomi ve toplumun yapısı hakkında temel bir anlayış kazandırmıştır. Dördüncüsü özyönetim endüstrileşmeyi ve önemli sorunlar yaratılmadan tarımsal bir toplumun bir endüstri toplumuna dönüşmesini sağlamıştır. [4] Son olarak ekonomik özyönetimle siyasi özyönetim arasında sağlanacak koordinasyonu ve işletmenin birleşmek suretiyle birlikte çalışmalarının, Yugoslavya'nın ilerideki gelişmesi bakımından çok önemli ve anlamlı olduğu belirtilmektedir. [1]

Sonuç olarak Yugoslavya'da işçi kendini yönetme sayesinde artık toplumun ne altında ne de üstündedir. O sadece toplumun içindedir. Başkalarının emirlerini tatbik eden bir alet olmaktan kurtulmuş, kendi hayat şartlarını düzenler hale gelmiştir. [14]

Yugoslavya Batı Avrupa ülkelerinde çalışan bir milyona yakın işçisinin sorunlarına ve bölgeler arası toplumsal ve ekonomik dengesizliğe köklü bir çözüm getirememiş olmakla beraber özyönetimin Yugoslavya'da genel olarak başarılı olduğu yerleşmiş ve kabul görmekte olduğu ve önemli bir takım sonuçlar yaratmış olduğu söylenebilir. Özyönetim, endüstride demokrasinin gerçekleşmemesi

için hiçbir neden bulunmadığını kanıtlamış, bürokratik ve merkezci eğilimlerin de engellenebileceğinin başarılı bir örneğini vermiştir. [4]

3.6. AVRUPA EKONOMİK TOPLULUĞU'NDA İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI

Avrupa Ekonomik Topluluğu'na üye ülkelerde yönetime katılma biçimi ve yöntemleri her ülkenin endüstriyel demokrasi anlayışı ve ölçüsüne göre değişiklik göstermektedir. Her alanda olduğu gibi bu alanda da Avrupa Topluluğu Hukuku çerçevesinde birlik sağlanması çabaları vardır ve ortak normlar üretilmeye çalışılmaktadır. Ancak tüm üye ülkelerde geçerli olacak ortak bir yapı henüz oluşturulamamıştır.

Yönetime katılma konusunda şimdiye kadar hazırlanan öneri taslaklarının bir bölümü şirketler hukukunun konusunu oluşturmaktadır. Vredeling-direktif taslağı olarak adlandırılan ve "işçilere bilgi verme ve görüş alma direktifi" başlıklı taslak iş hukuku kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Avrupa anonim şirketi statüsü hakkında 1975 tarihli tüzük taslağı ile anonim şirketlere ilişkin 5 numaralı direktif taslağındaki yönetime katılmaya ilişkin düzenlemeler ise doğrudan şirketler hukukunun konusuna girmektedir. Yönetime katılma bir taraftan ortak pazar içinde rekabet koşulları bakımından önem kazanmakta diğer yandan da sosyal amaçların gerçekleşmesinde ağırlığı bulunmakta bu yönleri ile de hem iş hukuku hem de ticaret hukukunun konusu olmaktadır. Bu üç taslaktan başka yine şirketler hukukunun kapsamına giren sınır aşırı fişyonlarla ilgili 10. Direktif Taslağı yönetime katılma yönünden bazı maddeler içermektedir.

3.6.1. VREDELİNG - DİREKTİF TASLAĞI

Özellikle uluslararası yapıları işletmeler bakımından geçerli olacak çalışanlara bilgi verme ve görüş almaya ilişkin bu taslak Avrupa topluluğunda topluluk sözleşmesini 100 ve 117. maddelerine dayanarak hazırlanmış ve tartışmaya açılmıştır.

Direktifin ana amaca 1000'den fazla işçi çalıştıran tüm anonim ortaklıklarda işçinin yönetime katılmasını sağlamaktır.

Taslağa göre ana şirket merkez yönetimi yılda en az bir kere topluluk içinde bağlı şirketlerin yönetimine işçi temsilcilerine ulaştırılmak üzere açıklayıcı bilgiler verecektir. Bu bilgiler yapısal konulara ilişkin bilgiler, teknolojik ve finansal durum, öngörülen ticari, üretim ve satışa ilişkin gelişmeler, istihdam durumu ve tahmin edilen gelişmeler ve yatırıma ilişkin tahmini gelişmeler konularını kapsayacaktır.

Girişim merkez yönetimi açıklanması halinde girişim çıkarlarını önemli ölçüde zedeleyecek veya girişim planlarının gerçekleşmesini engelleyecek gizli kalması gereken kararları saklı tutabilir. Çalışanlar ve temsilcileri kendilerine verilen bilgileri gizli tutmak ve üçüncü kişilere açıklamamak zorundadırlar.

Merkez yönetim tüm işletme, işletmenin bir bölümü ve çalışanlar bakımından ağır sonuçlar verebilecek kararları gecikmeksizin işçi temsilcilerine bildirmekle yükümlüdür. Bu kararlara örnek olarak;

- Bazı işyerlerinin tamamının veya bir bölümünün kapatılması, değiştirilmesi,
- Girişimin faaliyet alanının sınırlanması veya değişmesi
- Çalışma veya üretim yöntemlerinin değiştirilmesi, yeni teknolojilerin uygulanması,
- Bir başka girişimle uzun süreli ortak faaliyete girmek veya böyle bir faaliyete son vermek
- İşçilerin işyerinde sağlıkları ve güvenliklerini ilgilendiren önlemlerin alınması

Avrupa Topluluğu Komisyonu 1977 - 1980 yılları arasında taslağı gündemde tutmuştur. Taslak topluluk üyelerince ve çok uluslu şirketlerce eleştirilmiştir. Bunun üzerine ekonomik ve sosyal komisyon Alman Sendikaları Birliği Başkanı'nın etkinliğinde değişiklik taslağı hazırlamış ve komisyonda 1983 yılında bunu değişik direktif taslağı olarak konseye sunmuştur.

3.6.2. AVRUPA TİPİ ANONİM ŞİRKET STATÜSÜ HAKKINDA TÜZÜK TASLAĞI

30 Nisan 1975 tarihli bu taslakta Almanya'da yönetime katılma yöntemlerinden biri olan işletme komiteleri kurumundan esinlenerek hazırlanmış bir yönetime katılma sistemine yer verilmiştir.

Avrupa tipi anonim şirketlerinin statüsünü belirleyen tüzük taslağında, anonim şirketlerde işçilerin temsili konusu ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir.

Taslak değişik üye ülkelerinde enaz iki iş yeri olan ve herbir işyerinde enaz 50 kişi çalışan anonim şirketlerde bir işletme komitesinin oluşturulmasını öngörmektedir. Anonim şirketlerin üye ülkelerindeki işyerlerinde, üye ülke ulusal hukukuna göre kurulmuş olan işçi temsilcilikleri ise varlıklarını koruyacaklardır. İşyerinde temsil edilme yetkisine sahip olan sendikanın bu yetkisi de varlığını sürdürecektir. Taslakta işletme komitelerinin oluşumu ve seçilme yöntemleri de belirlenmiştir.

Bu kurula	50	-	200	işçiye kadar	1 temsilci
	200	-	500	" "	2 "
	500	-	1000		3
	1000	-	3000		4
	3000	-	5000		5 temsilci

bu sayıdan sonra her 5000 işçiye 1 temsilci seçilecektir.

İşletme komitesi üyeliği 4 yıldır. Sürenin dolması, temsilci üyenin işten ayrılması gibi nedenlerle komite üyeliği son bulur.

Yeni kurulan anonim şirketin kurulmasından sonra engeç 100 gün içinde ilk defa seçilen işletme komitesi şirket yönetim kurulunca kurucu toplantıya çağırılır. İşletme komitesi kurucu toplantıda bir başkan bir de başkan yardımcısını seçer. Kurulun kararları katılanların ve temsil edilenlerin çoğunluğu ile alınır.

İşletme komitesi üyeleri komite faaliyetleri için gerekli olan sürelerde iş görme yükümlülüğü altında değillerdir. Ücret ve mesleki gelişme yönünden kötü duruma düşmezler ve tüm olanaklardan faydalanırlar. Buna karşılık işletme komitesi üyeleri işyerine ve işletmeye ait sırları saklamakla yükümlüdürler.

Önemli ve özel bilgi isteyen karmaşık sorunlarda bilgi almak için bilirkişi isteyebilirler. Yönetim kurulu işletme çıkarlarına aykırı düşmemek koşuluyla bilirkişiye gerekli evrakları incelemek üzere verir.

İşletme komitesi sürekli ve uygun araçlarla işçiler veya temsilcilerine faaliyetleri hakkında bilgi verir.

İşletme komitesinin faaliyet konuları ayrı ayrı belirtilmiştir. Toplu iş sözleşmesi ile çözümlenebilen sorunlar işletme komitesinin faaliyet konusuna girmezler. Komiteler sendikalar gibi iş koşullarını işçiler yararına oluşturan, belirleyen ve bu konularda sözleşmeler yapan bir organ değil, sadece yönetime katılma işlevi gören bir organdır. Katılma bilgi alma, onay verme ve görüş bildirme biçiminde olmaktadır.

- **Bilgi Alma:** Bu düzenlemelere göre anonim şirket yönetim kurulu ve işletme kurulu yılda enaz 4 defa toplanır. İşletme komitesine enaz her üç ayda bir şirketin genel durumu ve beklenen gelişmeler hakkında bir rapor verilir. Bu raporda şirketin ekonomik ve finansal durumu diğer işletmelerle ilişkiler şirket işlerindeki gelişmeler üretim ve satış durumları, yatırımlar, rasyonalizasyon çalışmaları, fabrikasyon ve çalışma metodları, yeni getirilecek çalışma metodları, işçilerin istihdam durumu ve diğer faaliyet ve gelişmeler ile işçileri yakından ilgilendirecek konulara da yer verilir.

- **Onay Verme Esasları:** Anonim şirket yönetim kurulu bazı konularda işletme komitesinin onayını almak koşuluyla karar verebilir. Bu konular işçilerin işe alınmaları mesleki gelişmeleri ve işten çıkarılmaları esaslarının belirlenmesi, mesleki eğitimin yürütülmesi, ücret ödeme esaslarının belirlenmesi, yeni ücret ödeme metodlarının uygulanması, iş güvenliği ve sağlık alanlarında önlemlerin alınması, sosyal tesislerin kurulması ve işletilmesi, çalışma başlama ve sona ermesine ilişkin esasların belirlenmesi, yıllık izinlerin kullanılmasına ilişkin esasların belirlenmesi gibi konulardır.

- **İşletme Komitesine Görüş Verme Esasları:** Yönetim kurulu işletme komitesinin bazı konularda görüşünü almak zorundadır. Bunlar iş değerlendirmesi, akord ve parça başına ücret verme esaslarının düzenlenmesi, işçinin işini ve davranışlarını denetleyen sistemlerin kurulması ve çalıştırılmasıdır.

Bazı konularda görüş alınması zorunluluğu öngörülmekte fakat görüş alınması halinde alınan karar geçersiz sayılmamaktadır. Bu konular işyerinin veya işletmenin bir bölümünün kapatılması veya değiştirilmesi, girişim faaliyetlerinin sınırlanması, geliştirilmesi veya değiştirilmesi, girişim organizasyonunda önemli değişiklikler, diğer girişimlerle işbirliğinin başlaması ve sona erdirilmesidir.

Anonim şirketin yönetim kurulu almayı düşündüğü kararı ve nedenlerini yazılı olarak işletme komitesine bildirir ayrıca kararın yaratabileceği muhtemel hukuki, ekonomik ve sosyal sonuçları açıklar. Yönetim kurulu görüşlere uymaması halinde bunun nedenlerini de bildirme durumundadır.

Anonim şirket işçileri, anonim şirketin denetim kurulunda da temsilci bulundurma hakkına sahiptirler. Temsilci seçme hakkına sahip işçilerin çoğu böyle bir temsile karşı olmaları halinde ise denetim kuruluna işçi temsilcileri seçilmez. Denetim kurulundaki işçi temsilcileri diğer üyeler ile aynı haklara sahiptirler.

3.6.3. ANONİM ŞİRKETLERİN STATÜSÜ HAKKINDA DEĞİŞİKLİĞE İLİŞKİN 5 NUMARALI DİREKTİF TASLAĞI

Anonim şirketlerin statülerinde değişikliği öngören 5 numaralı direktif taslağı özellikle şirketlerde değişebilir yapıda yönetimler ile buna uygun işçilerin yönetime katılma modellerini getirmektedir. [6] Direktifin ana noktası holding girişimindeki işçiler de dahil olmak üzere 1000'den fazla işçi çalıştıran tüm anonim ortaklıklarda işçilerin yönetime katılmasını sağlamaktır. [24]

Direktif taslağı yönetime katılma için 4 model önerilmektedir.

- İşçilerin denetim veya yönetim kurulunda temsilci bulundurmaları
- Denetim kurulu üyelerinin seçimine katılma
- İşçi temsilcileri aracılığıyla yönetime katılma
- Bu modellere ilave olarak toplu iş sözleşmesi ile katılma

Yönetim kuruluna seçme ve denetleme durumunda olan denetim kuruluna katılma modelinde, denetim kurulunun üyelerinin 2/3'ü şirket genel kurulunca, en az 1/3 'ü en çok yarısı da şirkette çalışan işçiler tarafından seçilecektir. Denetim kurulu üyelerinin yarısının işçiler tarafından seçilmesi halinde genel kurulca seçilen üyelerin nihai kararlarda etkin olmaları esastır.

İşçilerin temsilcileri aracılığıyla katılma modelinde işçi temsilcilerinin anonim şirketin yönetiminden şirket hakkında sürekli bilgi almaları öngörülmüştür. Aynı şekilde şirket ile çalışanları temsil eden sendika arasında toplu iş sözleşmesi yapılması halinde, bu sözleşme ile de katılma yolları getirilmesi kabul edilmiştir. [6]

3.6.4. SINIRDIŞI FÜZYONLARA İLİŞKİN 10. DİREKTİF TASLAĞI

Bu direktif, Füzyon Direktifine dayanarak bir yada daha çok ortağın gerek sınır ötesinde başka bir ortaklık tarafından alınmasına ve gerekse sınır ötesinde yeni kurulacak olan bir başka

ortaklık içinde birleşmesine izin vermektedir. İşçinin yönetime katılması 10. direktifin çıkmasında da bir engel rolü oynamıştır. Bir girişimin devralınmasıyla oluşan fizyonlarda, devralınan girişimin bağımsızlığı sona erer. Bunun sonucu olarak da o güne kadar ulusal hukuk uyarınca geçerli olan yönetime katılmaya ilişkin kurallar artık uygulanamaz. Böyle bir durumda, şayet devralan girişimin kendi hukuku işçinin yönetime katılmasına ilişkin düzenlemelere sahip değilse yada daha az bir oranda sahipse devralınacak olan girişimin işçileri yönetime katılmaya ilişkin haklarını zorunlu olarak kaybedeceklerdir. Böyle bir kaybı önlemek üzere işçi temsilcilerinin birleşme sonunda yönetime katılma haklarını kaybedecekleri devletlerde Direktifin uygulanmayacağı öngörülmüştür. Bu hüküm 5 numaralı Direktifin yürürlüğe girmesine kadar geçerli olacaktır. 5 numaralı Direktif ise işçilerin yönetime katılmaları konusunda asgari bir standart önermektedir.

Direktifin çıkmasına öncelikle Federal Almanya karşı koymuştur. Mevcut işçi hakları karşısında Federal Almanya'nın Direktifi kabul etmesi mümkün değildir. Bu durumda Alman girişimlerinin sınır aşırı fizyon oluşturmaları olanaksızdır. [24]

Sonuç olarak Avrupa Topluluğu'nda yönetime katılma:

- İşçilerin yönetim organlarının seçimine katılması
 - İşçi temsilcisi organının bağımsız bir organ olarak oluşturulması
 - Toplu İş Sözleşmeleri ile yönetime katılma olarak özetlenebilir.
- [6]

BÖLÜM 4. TÜRKİYE'DE İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI

4.1. TÜRKİYE'DE YÖNETİME KATILMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Bir grup bilimadamı Türkiye'de Yönetime Katılmanın 70 yıla yaklaşan bir geçmişi olduğunu ileri sürerler. Bu grup ilk uygulamanın, 10 Eylül 1921 tarihinde kabul edilen 151 sayılı "Ereğli Havza-ı Fehmiye Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun" olduğunu savunurlar. Bu yasaya göre maden ocaklarında çalışan işçilerin en düşük ücretleri devlet, işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan kuruluşça tesbit edilmekteydi.

1936 tarihli İş Kanunu'nun 32. maddesinde iktisadi ve toplumsal nedenlerle Çalışma Bakanlığı'na gerek görülecek yerlerde ve işlerde ödenecek işçi ücretlerinin alt sınırları çalışma örgütü yerel ticaret sanayi ve ziraat odalarının seçeceği bir temsilcisi, belediye encümeninden bir üye, yerel hükümet doktoru ve sendikadan bir üyeden oluşan yerel komisyonlarca saptanacağı öngörülmüştür.

Aslında bu komisyonlarda işçi temsilcileri, devletin çalışma örgütünde devlet-işçi-işveren işbirliğinin bir parçasıdır. Çalışma örgütünde işçi temsilcilerinin varlığı işçinin yönetime katılması anlamını taşımamaktadır.

Bu nedenle Türkiye'de işçilerin yönetime katılmalarının ilk kez 1943'te kurulan ve bir İktisadi Devlet Teşekkülü olan Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.'de işletme düzeyinde kurulan işletme komiteleri ile gerçekleştiği söylenebilir. İşletmede fabrika müdürlerinin başkanlığında mühendis ve ustabaşılardan oluşan işletme komitelerine, ülkemizde sendikal hareketlerin başladığı 1947 yılından sonra ilgili sendika başkanları da katılmışlardır. İşletme komitelerinin görevleri arasında aylık çalışmaları değerlendirmek, teknik sorunların giderilmesine yönelik çözümler geliştirmek, önerileri değerlendirmek, işgüvenliği planları hazırlamak,

eğiticileri seçmek sayılabilir.

Şeker endüstrisinde geliştirilen bu sistem bir yandan işletmede çalışan işçilerin kararlara katılmalarını öbür yandan işçilerden gelen önerilerin değerlendirilmesi, uygun görülenlerin uygulama alanına aktarılmasını sağlamış ve işletmede verimliliğin artmasına katkıda bulunmuştur. [4]

İşletme komiteleri daha sonra toplu sözleşmelere konu olarak çeşitli sözleşmelerde yer almışsa da işverenin istek ve desteğinin kaybolması yüzünden etkinliğini kaybetmiştir.

Türkiye'nin 1932 yılında Milletlerarası Çalışma Teşkilatı'na girmesi ve iş piyasasında meydana gelen gelişmeler işçi-işveren ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi ve işçi sorunlarının ele alınması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu amaçla 8 Haziran 1936'da çıkarılan 3008 sayılı ilk İş Kanunu işçi temsilcilerine ilişkin kuralları bakımından önem taşır.

3008 sayılı yasanın 78. maddesi bir işyerinde çalışan işçi sayısına bağlı olarak işçi-işveren uyumsuzluklarının çözümü için arabuluculuk görevi yapacak 2-5 temsilcinin seçilmesini öngörmekteydi.

275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu işçi temsilciliği sistemini tamamen kaldırmış, 274 sayılı Sendikalar Kanunu onun yerine sendika temsilciliği kurumu getirmiştir. Yasada sendika temsilcilerinin atanması ve güvenceleri kurala bağlanmış, görev ve yetkileri toplu sözleşmelere bırakılmıştır.

16.7.1945 tarihinde çıkarılan 4792 sayılı İşçi Sigortaları Kanunu, Sosyal Sigortalar Kurumu'nun 9 kişilik yönetim kurulunda 2 işçi üyenin bulunması ve işçilerin kurum genel kuruluna 15 işçi delegesi gönderilmesini öngörmektedir.

15.7.1960 tarihinde Milli Birlik Komitesi tarafından çıkarılan 23 sayılı yasa İktisadi Devlet Teşekküllerinde idare meclislerini kaldırmış, bunun yerine bir başkan ve biri çalışanların seçtiği iki üyeden oluşan müdürler kurulunu getirmiştir.

1962 yılında Çalışma Bakanı, Türkiye Büyük Millet Meclisi görüşmelerinde hükümet olarak işçinin yönetime katılmasını ilke olarak benimsediğini açıklamış ve bunu öngören bir yasa tasarısı Başbakanlıkça Millet Meclisine sunulmuştur. 1963'te yürürlüğe giren Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da işçinin yönetime katılmasının demokrasinin gereği olduğu ve toplumsal ve ekonomik sorunların çözümüne katkıda bulunacağı kabul edilmiştir.

1964 yılında kabul edilen 440 sayılı yasanın 36. maddesi ile 23 sayılı yasa yürürlükten kaldırılmıştır.

12.3.1964 tarihinde kabul edilip 21.3.1964 tarihinde yürürlüğe giren 440 sayılı "İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakleri Hakkındaki Kanun" Türkiye'de endüstriyel demokrasinin gelişimi bakımından bir dönüm noktası olmuştur. Bu kanunla teşekkül ve müesseselerin en yüksek karar organları olan yönetim kurulları ve yönetim komitelerinde işçilerin söz ve oy hakkıyla temsilci bulundurmaları sağlanmıştır.

440 sayılı yasanın işçilerin yönetime katılmalarına ilişkin kurallarının uygulama alanına nasıl aktarılacağını gösteren "İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Tüzük" ancak 14.7.1966 tarihinde çıkarılmıştır.

1960'lı yıllarda imzalanan toplu sözleşmelerde işçilerin, çalıştıkları işletmelerinde çeşitli düzeylerinde oluşturulan çeşitli kurul, komite ya da komisyonlara katıldıkları görülmektedir. Toplu iş sözleşmeleriyle oluşturulanlar yanında yasalarla oluşturulan ve işçilerin yönetime katılmalarına olanak sağlayan ortak kurul, komite ve komisyonlar da vardır. Bunlardan çoğu 28.7. 1967'de kabul edilen 931 sayılı İş Kanunu ile onun yerini alan 1971 tarih ve 1475 sayılı, bazı değişikliklerle günümüzde de yürürlükte olan İş Kanunu'ndan kaynaklanmaktadır. 1966 ve 1970 tarihli iki Bakanlar Kurulu

Kararnamesiyle hangi teşekküllerde işçilerin yönetim kurullarında temsilci bulundurulacakları belirlenmiştir. 274 sayılı Sendikalar Kanunu değiştiren 1317 sayılı yasa 1970 de kabul edilmiş ancak yeni yasanın kimi maddeleri 1973 yılında Anayasa Mahkemesince geçersiz sayılmıştır. 1968'de yürürlüğe giren ikinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, çalışma yaşamında ortaya çıkan sorunların çözümüne çalışanların da katılmasını sağlayacak örgütlenmenin desteklenmesi bir ilke olarak benimsenmiştir. 7.9.1971'de çıkarılan 1479 Sayılı Bağ - Kur (Esnaf, Sanatkar ve Diğer Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu) yasasında kurum yönetim kuruluna sigortalıları temsil etmek üzere dört işçi temsilcisinin seçilmesi öngörülmüştür. [4]

Özet: olarak 1960 sonrası evrede devlet sadece toplu pazarlık yoluyla değil işyeri ve işletme düzeyinde de gerçek bir endüstriyel demokrasinin kurulması için çaba göstermiş ve 440 sayılı kanun ile sınırlı da olsa belli büyüklükteki kamu kuruluşlarında işçinin yönetime katılması sistemini getirmiştir. Zamanla bu hususta bir gelişme beklendiği gibi yönetime katılmanın toplu iş sözleşmeleriyle de düzenleneceği düşünülmüştür. Nitekim 1980 yılına kadar birçok toplu iş sözleşmelerinde disiplin kurulları, işçi-işveren komiteleri oluşturulduğu görülmektedir.

Ne varki 12 Eylül 1980 hareketinden sonra geçici olarak kabul edilen 2364 sayılı kanun uyarınca toplu iş sözleşmelerini yineleyerek yürürlüğe koyan Yüksek Hakem Kurulu, yönetime katılma ile ilgili hükümlerin bir çoğunu toplu iş sözleşmelerinden çıkarmıştır. Dönem endüstriyel ilişkilere bakışı kanuni düzenlemeleri yansıtmış, 19.10.1983 tarihli 2929 sayılı "İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kurulları Hakkında Kanun" da teşekküllerin ve bağlı ortaklıkların yönetim kurullarının ve müesseselerin yönetim komitelerinin oluşumunda işçi temsilcilerine yer verilmemiş bu suretle 440 sayılı kanunla getirilen yönetime katılma da kaldırılmıştır. [25]

2821 sayılı Sendikalar Kanunu 5.5.1983 tarihinde çıkarılmıştır. Kanunun önemli bir özelliği ilk kez sendika temsilcilerinin görevlerinin sıralanmış olmasıdır.

Toplu iş sözleşmeleri düzenlemeleri özel girişim şirketlerindeki yönetim kurullarında işçi temsilcisi bulundurması mevcut yasalar çerçevesinde mümkün görülmemektedir. Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlere ilişkin 312. maddesinin 2. fıkrası idare meclisinin pay sahibi ortak azalarından oluşacağı, pay sahibi olmadan seçilenlerin ise pay sahibi sıfatını kazandıktan sonra ise başlayabileceğini öngörmektedir. Bu durumda işçi temsilcilerinin yönetim kuruluna girmeleri ancak pay sahibi olmalarıyla mümkündür. Ancak Ticaret Kanunu'ndaki yasal engelin kaldırılması halinde yönetim organında işçi temsilcisi bulundurma yolu ile yönetime katılma mümkün olacaktır.

Ülkemizde bugün İş Kanunu'na göre oluşturulan izin kurulu işçi sağlığı ve iş güvenliği kuruluna işçi temsilcilerinin katılmaları dışında yönetime katılma ile ilgili kanuni bir düzenleme mevcut değildir.

Hukukumuz açısından kapsamlı ve dinamik gerçek anlamda yönetime katılma ancak toplu iş sözleşmeleri düzenlemeleri ile mümkün görülmektedir. Bugün toplu iş sözleşmesi düzenlemeleri ile disiplin kurulu, uyuşmazlık komitesi, işletme komitesi, izin komitesi gibi işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan ortak komiteler oluşturulmaktadır. [6]

4.2. İŞÇİ VE İŞVEREN KURULUŞLARININ YÖNETİME KATILMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

4.2.1. TÜRKİYE İŞÇİ SENDİKALARI KONFEDERASYONU (TÜRK-İŞ)'İN GÖRÜŞLERİ

İşçilerin yönetime katılması konusunda Türk-İş'in görüşleri şöyle özetlenebilir:

İşçinin yönetime katılması ile işçinin kendisini doğrudan doğruya ve dolaylı olarak ilgilendiren kararları etkilemesi anlaşılmaktadır. İşçinin yönetime katılması bütün ülkelerde hızla gelişen bir uygulamadır ve amaç çalışma hayatında demokrasinin yerleşmesidir bu ise siyasal demokrasi için gereklidir.

İşçinin yönetime katılması iyi işçi-işveren ilişkileri ve verimlilik için gereklidir ayrıca işçinin insan oluşunun ve bir arada yaşamanın doğal sonucudur.

Türk -İş 440 sayılı kanuna da olumlu bakmaktadır ve bu kanunun yaygınlaşmasını ve 10.000 işçi çalışan yerlerde uygulanacağı ölçütünün kaldırılmasını önermektedir. Ayrıca kurumun başarısı için işçi eğitimininde şart olduğu, bunun için Türk-İş'in gerekli ortamı hazırlayacağı ve konunun yüksek öğretim kurumları ve konfederasyonlar tarafından desteklenmesi gerektiği görüşündedir.

1970'lerde yukarıda görüşlere sahip olan Türk-İş, 2 Mart 1979 tarihinde Ankara'da düzenlenen "Endüstriyel Demokrasi ve İşçinin Yönetime Katılması Semineri"nin sonunda yayınladığı genel değerlendirme raporunda da yeni bir katılma modeli oluşturulması gerektiği ve bu modelde "işçinin bütün işyerlerinde yönetime etkili olarak katılması, kardan ve verim artışlarından pay alması" ilkesinin benimsenmesini önermiştir. Uygulama önce iktisadi devlet teşekküllerinde başlamalı sonra özel sektör işletmelerini de kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Geliştirilecek modelde işçi geliri ile işgücü verimliliği arasında doğru orantı kurulmalı, işçiler katkıları oranında pay almalı, kamu kuruluşlarında işveren payının tamamı, özel sektörde ise belirli bir kısmı yeni yatırımlara yönlendirilmelidir. Zarar durumunda işçi gelirlerindeki dalgalanmaları önleyebilmek için kar sağlanan dönemlerde karların bir kısmı bir fonda toplanmalıdır.

Ücret ve sosyal yardımlar toplu iş sözleşmeleriyle saptanmalı ayrıca yönetime katılacak işçi temsilcileri sendikalarca seçilmelidir.

Değerlendirme raporuna göre yeni modelin içermesi gereken ana ilkeler şunlardır:

İşçiler kendilerini doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren her türlü kararlara, gerek kamu ve gerekse özel kesimde en küçük birimden en üst kuruluşa kadar etkin ve yaygın bir biçimde katılmalıdırlar. Yönetime katılma çalışma yaşamını ilgilendiren her türlü karara (Çalışma koşul ve biçimleri, plan, program, proje, yatırımlar, ücret sistemi, işletme bütçeleri, istihdam ve genel olarak ekonomik-sosyal ve personel konularını içeren tüm kararlara) katılmak ve uygulamanın her aşamasında alınan sonuçları değerlendirmek ve denetlemek biçiminde olmalıdır. İşçilerin hem yasal düzenleme, hem de toplu iş sözleşmeleri yoluyla yönetime katılması sağlanmalıdır. Yönetime katılacak temsilciler sendikanın göstereceği adaylar arasından o işyeri veya işletmede çalışan sendikalı işçilerin oylarıyla seçilmelidir. Yönetim kuruluna alınacak işçi üyeler, yetkili sendika örgütlerinin yönetim kurulunca seçilmelidir ve bunlar işveren temsilcileriyle eşit sayıda olmalıdır. Yönetime katılacak temsilcilerin görev süreleri 3 yıl olmalı ve süresi dolanlar yeniden seçilebilmelidir. Temsilciler yasalara aykırı ve suç sayılan davranışlar dışında görev süreleri bitmeden değiştirilmemeli, temsilcilerin çalışma güvenceleri sağlanmalıdır. Komite ve kurullar haftada bir toplanmalıdır.

Yönetime katılma uygulamalarının sonuçları uygun aralıklarla incelenerek günün ekonomik koşullarına uygun olarak düzenlenmelidir.

[4]

Özet olarak Türk-İş işçinin yönetime katılmasını işletme verimliliğini artırmada, işçinin benliğini bulmasında, yabancılaştırmasının önlenmesinde ve iş barışının sağlanmasında temel araçlardan biri olarak görmekte ve bu yönde düzenlemelerin arttırılması yönünde görüş bildirmektedir. İşçinin danışma ve müzakere metodları kadar yönetime metoduyla da katılması gerektiği fikrindedir. Ayrıca yeni katılma modeliyle kara katılma kurumunun da gündeme getirilmesini önermektedir. Yönetime katılma konusunda sendikaların etkili bir görev yüklenmesini isteyerek (temsilcilerin sendikalar tarafından aday gösterilmesi gibi) kurumun işçi-sendika ilişkilerini zayıflatmasını önlemeyi amaçlamaktadır.

4.2.2. TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU (TİSK)'IN GÖRÜŞLERİ

Türkiye'de genel olarak işveren kuruluşları işçinin yönetime katılma konusunun tam olarak açıklığı kavuşmamış olduğu bu nedenle bu konunun ülkemizde yasalarla düzenlenmesinin sakıncalı olduğu görüşündedirler.

TİSK 1969 [15] ve 1974 [26] yıllarında yayınlamış olduğu iki raporda konuyla ilgili görüşlerini belirtmiştir. Her iki raporda da konuya bakış açısı aynıdır. Bu nedenle raporlarda yer alan görüş ve düşünceler bir arada özetlenebilir.

TİSK raporlarında yönetime katılmayla elde edilmesi beklenen amaçlar konusunda görüşleri şöyledir:

- 1) Yönetime katılmanın kişiliği geliştiren bir kurum olduğu konusunda ileri sürülen görüşler tutarsızdır. Bir işletmenin yönetim kuruluna dahil edilen birkaç sendika temsilcisi ve bunların kararlara iştiraki bütün çalışanların şahsiyetlerinde gelişmelere yol açabileceği imkansız görülmektedir. Kişiliği geliştirmek herşeyden önce çalışanlara iyi bir genel, mesleki ve teknik yardım sağlamakla mümkün olur.
- 2) İşçilerin nasıl siyasi oy hakkına sahiplerse çalıştıkları işletmenin idaresinde de söz hakkına sahip olmaları gerektiği düşüncesi hür ekonomilerin temel karakterini değiştirmeye yönelik, kınanacak bir düşüncedir. İşletmelerde de demokratik sistemin uygulanmasına aile ve ordu gibi pek çok kuruluştaki olduğu gibi imkan yoktur. Asrımızda işletmelerin ekonomik hayat içinde barınabilmeleri için azami otoriteye, hareket serbestisine ve süratle karar alma ve gereğinde belirli risklere girme imkanlarına sahip olmaları gereklidir.

İşçilerin yönetime katılma taleplerinin hür ekonomik düzenin dayanağı ve anayasaca teminat altına alınmış olan özel mülkiyet hakkına bir tecavüz sayılacağı gözden uzak tutulmamalıdır. Hiçbir mesuliyet almadan, sermayenin risklerine katılmadan başkalarının mallarının idaresinde söz sahibi olmak hür toplum düzeniyle bağdaşmamaktadır.

3) Büyük işletmelerde alınan kararların işçi kitlesi kadar bütün ülke halkını etkileyeceği ve dolayısıyla bu işletmelerin yönetiminin, yönetime katılma kurumu ile kontrolü düşüncesi geçersizdir. Çünkü hür ekonomilerde kontrol piyasa mekanizması ve serbest rekabet kuralları ile sağlanmaktadır. Bunların yetersiz olduğu hallerde bir müdahale ancak devlet tarafından kamu otoritesi kullanılarak yapılabilir. Bu nedenle işçi menfaatlerini temsil eden işçi sendikalarını kamu yararının koruyucusu olarak görmeye imkan yoktur.

4) Yönetime katılma ile işgücü verimliliğinin arttığı yolunda bilimsel veriler yoktur. Aynı şekilde bu işletmelerde çalışan işçilerin madden ve manen diğer işçilerden daha iyi durumda oldukları da söylenemez. Bir işyerinde verimliliğin arttırılması modern yöneticilerin varlığına, üretim tekniklerinin rasyonel biçimde planlanmasına, yeni teknolojik imkanların işletme bünyesine getirilmesine ve bu gibi ileri işletmecilik düzenlemeleri yanında işçiler yönünden kendilerine teşvik primleri verilmesine, eğitim ve yeteneklerinin geliştirilmesine ve işgücü ile genel olarak iyi sosyal ilişkiler kurulması gibi faktörlere bağlıdır.

Raporlarda ayrıca yönetime katılma konusunda sosyo-ekonomik görüşler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1) Uygulanması istenen yönetime katılma sistemi hür ekonomilerin ve toplumların temel prensiplerine aykırıdır. İşletmeyi kuran bunu yaparken her türlü finansman kaynaklarını sağlayan ayrıca işletme faaliyetlerinden doğacak bütün maddi ve manevi sorumlulukları yüklenen kişilerin işletmeyi bizzat yönetmeleri veya yöneticileri doğrudan doğruya hür iradeleriyle seçmeleri kadar tabii bir hak olamaz.

- 2) Yönetime katılma gerçekleştiğinde işveren politikası tamamıyla işçilerin etkisi altında kalacak ve özellikle toplu sözleşme sistemi anlamını kaybedecektir. Toplu pazarlığa işveren kesimi tarafından katılacak işçi temsilcileri işverenlerin karar ve politikalarını büyük ölçüde etkileyebileceği gibi işveren kuruluşlarının işçi sendikaları karşısında denge unsuru olma niteliklerini zedeleyecektir.
- 3) Modern ekonomilerin uluslararası rekabet edebilirliği, işletme idarelerinin politik kriterler yerine ekonomik gerekler uyarınca ve maksimum otorite ve süratle hareket serbestisine sahip bulunmaları ile mümkündür.
- 4) Ekonomik faaliyetler her geçen gün daha çok risk yüklenebilecek daha büyük sermaye yatırımlarına ihtiyaç göstermektedir. Ancak yönetime katılma sistemi uygulandığı takdirde mevcut işletmelerin çalışmalarında belirecek aksaklıklar bir tarafa, sermayedarların ekonominin gerektirdiği ölçüde yeni yatırımlara girişmesini beklemek mümkün olmayacaktır.
- 5) Modern ekonomilerde terfi sistemi büyük önem arz etmektedir. Ancak yönetime katılma sistemi içinde terfi, bilgi ve yeteneğe göre yapılmayıp seçim kuvvetine veya şahısların popüler olmasına bağlıdır.
- 6) İşçi kuruluşlarının en önemli fonksiyonu işverenlerin karşısında işçi çıkarlarının koruyucusu olmalarıdır. Bu kuruluşların yönetime katılmaları halinde bir yandan işveren karşısında işçi çıkarlarının savunucusu, diğer yandan işçi karşısında işletme menfaatlernin koruyucusu görüntüsünde olacaklardır. Bu durum sendikalaşmanın zedelenmesine ve işçilerin kendilerini zayıf hissederek bazı sosyal tepkilere yolaçmalarına zemin hazırlayacaktır.

7) Yönetime katılma kurumunun en geniş uygulama alanı bulduğu Federel Almanya'da İşçi Kuruluşlarının bu konuda ileri sürdükleri iddiaların doğruluk derecesini araştırmak amacıyla 1966 yılında EMID Sosyal Araştırmalar Enstitüsü 2000'den fazla işçi çalıştıran 2000 işletmede geniş bir anket düzenlemiştir. Ankete dahil işletmelerin yarısı yönetime katılma sistemi kapsamı içinde bulunan işletmeler arasından diğer yarısı ise "İş Münasebetleri Kanunu"na göre yönetilenler arasından seçilmiştir.

Yapılan ankette haberleşmenin yeterliliği, işin devamlılığı, sosyal ilişkiler, işletmenin benimsenmesi gibi sorulara verilen cevaplardan Alman işçilerinin yönetime katılma sistemine tabi olmayan işletmeleri tercih ettikleri sonucuyla karşı karşıya kalınmıştır.

Raporun son bölümünde yönetime katılma ile ilgili TİSK düşünceleri özetlenmiştir:

Türkiye'de bazı çevrelerin savunduğunun aksine yönetime katılma kurumunun batı dünyasında olumlu ve verimli uygulama sahası bulan bir sistem olmadığı, batıdaki işverenler kadar işçilerin de bu sistemi büyük ölçüde benimsemedikleri gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle batıdan örnekler veren Türk İşverenlerinin, Batıda iyi işleyen bir kurum hakkında ters davranışa girmeleri gibi durum söz konusu değildir. Kaldı ki Türk işverenleri her ülkenin tarihi gelişimi, ekonomik yapısı, sosyal özellikleri ile örf ve adetlerinin her zaman birbirinin aynı olamayacağının dolayısıyla bütün çözüm yollarının yabancı ülkeler tatbikatında aranamayacağının bilincindedirler. Bu nedenle Türk işverenleri camiasına yönetime katılma gibi engelleyici olduğu kadar faydasız yeni bir külfetin yüklenmesine gerek yoktur. Hele böyle bir konunun kanun konusu yapılması ekonomik, sosyal ve politik bir hata olacaktır.

Bu konuda konfederasyonun önerileri ise şöyledir:

- İşletmelerde işçileri yakından ilgilendiren konularda daha iyi bir haberleşme mekanizmasının işlemlerini sağlamak,
- İşçi temsilcileri ve işçi kuruluşlarıyla gereği halinde ihtiyaç duyulan belirli konularda görüş alışverişinde bulunmak
- İhtisas, tecrübe, bilgi ve büyük sorumluluklar bütünü haline gelen modern işletmecilikte gereksiz müdahalelere yer vermemek.

Konfederasyon aslında işçilerin yönetim kurullarında ve üst kademe karar organlarında temsiline karşı çıkmakta ancak bu durum bütün yönetime katılma kurumuna mal edilmektedir.

4.3. TÜRKİYE'DE YÖNETİME KATILMA UYGULAMALARI

4.3.1. YÖNETİME KATILMA KONUSUNDAKİ İŞ MEVZUATI

4.3.1.1. İŞ KANUNUNDAN KAYNAKLANAN KATILMA

1475 Sayılı İş Kanunu'nun çeşitli maddelerinde işyerlerinde birtakım komisyon, kurul yada komitelerin kurulması ve bu organlarda işçilerin de temsil edilmeleri öngörülmüştür. Bunlardan önemli bir bölümü danışma niteliğindedir. Bu nedenle işletmenin yönetiminde doğrudan doğruya yetkili değillerdir.

4.3.1.1.1. İZİN KURULU

1475 Sayılı İş Kanunu'nun 57. maddesi yıllık ücretli izinlerin ne suretle ve kimler tarafından verileceği, hangi sıraya tabi tutulacağı, yıllık iznin faydalı olması için işveren tarafından alınması gereken tedbirler ve izin kullanılması konusuna ilişkin usuller ve şartları Çalışma Bakanlığı'nca çıkarılacak bir yönetmeliğe bırakılmıştır. 27.7.1972 tarihinde yürürlüğe giren Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği bu konudaki görev ve

yetkileri işçi sayısı 100'den çok olan işyerlerinde işveren vekilinin atayacağı bir kişinin başkanlığı altında iki işçi temsilcisinden oluşan bir izin kuruluna vermiştir. İzin Kurulunun işçi üye ve yedekleri Sendikalar Kanunu'na göre atanan sendika temsilcileri tarafından seçilirler. İşyerinde sendika temsilcilerinin bulunmaması halinde işçi temsilcileri o işyerinde çalışan işçilerin yarısından bir fazlasının katılacağı bir toplantıda açık oyla seçilirler. İzin kurullarının görev ve yetkileri şunlardır:

- İzin çizelgelerini hazırlamak ve işverenin onayına sunmak
- İşçilerin yıllık izin haklarıyla ilgili şikayetlerini incelemek ve işverene bildirmek
- Yıllık ücretli izin defterini inceleyip, izin hakkı kazananları ilan etmek.
- İşçilerin izinlerini daha iyi değerlendirmesine olanak sağlamak üzere gerekli çalışmaları yapmak.

İşçi sayısı 100'den az olan yerlerde bir işverenin tayin ettiği kişiyle işçilerin kendi aralarında toplanarak açık oyla seçecekleri bir temsilci tarafından aynı görevler yürütülür.

İzin kurullarında işçi üyelerin çoğunlukta olmasına karşın kurulun bağlayıcı karar verme yetkisi yoktur. Sadece danışma ve tesbit işlerini yürütür.

4.3.1.1.2. İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ KURULU

İş Kanunu'nun 76. maddesinde "Çalışma Bakanlığı'nca lüzum görülecek işyerlerinde işçi sağlığı ve işgüvenliği ile ilgili çalışmalarda bulunmak üzere birer işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu kurulur. Bu kurulun hangi işyerlerinde kurulacağı, teşekkül tarzı, çalışma usulleri, ödev ve yetkileri Çalışma Bakanlığı'nca çıkarılacak bir tüzükle tesbit edilir" denmektedir.

31.1.1973 tarihli 7/5734 sayılı Bakanlar Kurulu Kararnamesiyle kabul edilen "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları Hakkındaki Tüzük"te bu madde bütün ayrıntıları ile düzenlenmiştir.

En az 50 işçi çalıştıran endüstri işletmelerinde kurulan ve yedi üyesi bulunan bu kurullarda bir işçi üye ile o işyerindeki ustalardan kendi aralarında seçecekleri bir temsilci de yer alır. Kurul başkanı işveren ya da temsilcisidir.

Kurulun işçi üyesi Sendikalar Kanunu uyarınca toplu iş sözleşmesine taraf olan işçi kuruluşunca atamış sendika temsilcileri tarafından kendi aralarında seçilir. İşyerinde sendika temsilcisinin bulunmaması durumunda o işyerinde çalışan işçilerin salt çoğunluğunun katılacağı bir toplantıda açık oyla seçilir.

Kurulun kararları bağlayıcıdır, işçiler bu kurulun kendilerini ilgilendiren konularda aldıkları kararlara ve koymuş oldukları önlem ve yasaklara uymak zorundadır. Bunun dışında kurul daha çok danışma niteliğini taşımaktadır ve işverene çeşitli konularda öneriler sunmakla görevlidir. Ancak İş Kanunu'nun bu maddesi de tümüyle uygulamaya aktarılamamış ve bu kurullara da uygulamada amaçlanan yönde işlerlik kazandırılmamıştır.

Bu iki komisyondan başka İş Kanunu Asgari Ücret Tesbit Komisyonu, işin durdurulması ve işyerinin kapatılmasına yetkin İş Güvenliği Komisyonu ve İşçi Ücretlerinden ceza Olarak Kesilen Paraları Kullanmaya Yetkili Kurul oluşturulmasını öngörmüş ve bunlarda işçi üyelere yer vermiştir. Ancak bunlar çalışma örgütünde işçi temsili anlamı taşımakta, tanımladığımız anlamda bir yönetime katılma sayılmamaktadır.

4.3.1.2. DENİZ İŞ KANUNU'NDAN KAYNAKLANAN KATILMA

854 Sayılı Deniz İş Kanunu'nun 35. maddesine dayanarak 20.12.1989 tarihinde çıkarılan "Gemi Adamlarının İkamet Yerleri, Sağlık ve İaşelerine Dair Yönetmelik", kanuna bağlı gemilerde danışma niteliğinde bir yönetime katılma modeli öngörmüştür.

Yönetmeliğin amaçları arasında İaşe Bedeli Tesbit Kurulu'nun kurulması ve bu kurulun görev ve yetkilerini belirlemek gösterilmiştir.

Yönetmeliğin 3. maddesinde "İaşe Kurulu her gemide işveren veya vekili olan kaptanın görevlendireceği, gemi zabiti başkanlığında gemi personeline teşekkül eden kurul" şeklinde ifade edilmektedir.

9. maddeye göre gemilerde iaşe servisi kurulması, servisin kurulmadığı gemilerde ise günlük iaşe bedellerinin tesbiti görevlerini yüklenecek İaşe Bedeli Tesbit Kurulu'nun kurulması öngörülmüştür. Bu kurul Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'ndan bir temsilci Sanayi ve Ticaret, Sağlık Bakanlığı'ndan ve Deniz Ticaret Odası'ndan birer temsilci en fazla gemi adamı bulunduran en üst işçi kuruluşundan iki temsilci (temsilcilerden biri gemi iaşe kurulu'üyelerinden biri olacaktır.) ve en fazla gemi işvereni bulunduran en üst işveren kuruluşundan iki temsilciden oluşacaktır. Kurul üye sayısının çoğunluğu ile toplanır. Kurulda, kararlar mevcut temsilci oylarının çoğunluğu ile verilir.

Yönetmeliğin 13. maddesine göre her gemide bir İaşe Kurulu kurulur. Bu kurul işveren veya vekili olan kaptan adına birinci gemi zabiti başkanlığında gemi doktoru veya sağlık memuru, gemi ahçısı, kumanyacı ve iki tayfa temsilcisinden oluşur. Temsilci tayfalar ve onlara vekalet edecek iki yedeği gemi tayfalarının salt çoğunluğunun bulunduğu bir toplantıda en çok 6 ay süre ile seçilir. Temsilci tayfaları asıl ve yedeklerinin isimleri Geminin İaşe İzleme Defteri'ne kaydedilir. Kaptan temsilci tayfalarının süresinde seçilmesini sağlamak mecburiyetindedir.

İaşe Kurulu'nun görevleri 14. maddede belirtilmiştir. İaşe Kurulu, yolculuk şartlarının gerektirdiği müddet için bir yemek listesi düzenler, yemek listesi kaptana onaylatıldıktan sonra yemek salonlarına asılır ve günü gününe uygulanır. 27. maddenin belirttiği üzere İaşe Servisi'nin yaptığı çalışmaların ve stok edilmiş gıda maddeleri ile içme suyunun miktarının yola elverişlilik şartları

yönünden kontrolüne kaptan adına İaşe Kurulu yetkilidir. Gemi adamları, İaşe Servisi hakkındaki şikayetlerini İaşe Kurulu Başkanı'na veya tayfa temsilcilerine bildirirler. İaşe Kurulu görevine dair teklifleri gemi kaptanına yapar. *

Deniz İş Kanunu'ndan kaynaklanan ve yönetmelikle düzenlenen İaşe Kurulu kararlar veren bir kurul değil fakat verilen kararların uygulanmasına yardımcı bir kuruldur. Bu nedenle sağlanan yönetime katılma, danışma metoduyla yönetime katılma modelidir.

4.3.1.3. SENDİKALAR KANUNU'NDAN KAYNAKLANAN KATILMA

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu'nun 34. maddesinde toplu iş sözleşmesinin tarafı olan sendikanın, işyerinde çalışanların sayısı elliye kadar ise bir elli birle yüz arasında ise en çok iki yüz bir ile beşyüz arasında ise en çok üç, beşyüz ile bin arasında ise en çok dört, binbir ile ikibin arasında ise en çok altı, ikibinden fazla ise en çok sekiz olmak üzere işyerinde çalışan üyeleri arasında işyeri sendika temsilcisi tayin edebileceği belirtilmiştir.

Sendika temsilcilerinin görevleri yasaya göre şunlardır:

- İşyerine münhasır kalmak kaydıyla işçilerin dileklerini dinlemek, şikayetlerini çözümlemek, işçi ve işveren arasındaki işbirliğini, çalışma ahengi ile çalışma barışını sürdürmek.
- İşçilerin hak ve menfaatlerini gözetmek,
- İş kanunları ve toplu iş sözleşmelerinde öngörülen çalışma şartlarının uygulanmasına yardımcı olmak.

Bu görevler ışığında işyeri sendika temsilciliğinin aslında bir yönetime katılma kurumu olmak yerine sendikanın işyerindeki gözçüsü olduğu söylenebilir.

Sendika temsilcilerinin görev süreleri sendikanın toplu iş sözleşmesi yapabilme süresi ile kısıtlıdır ve ancak bu süre içinde

* bkz. Gemi adamlarının İkamet Yerleri, Sağlık ve İaşelerine Dair Yönetmelik,

sendika temsilcilerine iş güvenesi sağlanmıştır. [6]

4.3.1.4. YÜRÜRLÜKTEN KALDIRILAN 440 SAYILI İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİ HAKKINDA KANUN YOLUYLA YÖNETİME KATILMA

12.3.1964 tarihinde kabul edilen ve 19.10.1983 tarihine kadar yürürlükte bulunan 440 sayılı kanun gerçek bir yönetime katılma modeline olanak sağlayarak Türk Hukuku'nda yer almıştır.

Bu kanunla işçilerin yönetim kurullarında, temsili sağlanarak, yönetime metoduna göre yönetime katılma gerçekleşmiştir.

Yasanın 8. maddesine göre "sanayi, tarım ve ulaştırma alanlarında çalışan teşekküllerden geniş ölçüde işçi çalıştıranların yönetim kurullarında bir işçi üye bulunur. Yönetim kurulunda işçi üye bulunduracak teşekkül, teşekkülün özel kanununda belirtilir. İşçi üye bu göreve devam ettiği sürece ücretsiz izinli sayılır. İşçi üyenin seçim şekli tüzükte gösterilir". Yasanın 12. maddesinde ise müesseselerin teşekkül yönetim kurulunca atanacak bir müdür ve yönetim komitesinin arasından seçilen üç görevli ile kuruluş, maksat ve gayesine göre geniş ölçülü işçi çalıştırdığı Bakanlar Kurulu'nca kabul edilen müesseselerde bir işçi üyeden kurulu müessese yönetim komitesince yönetileceği hükme bağlanmıştır.

Kanunda yönetime katılma kapsamı kanunun kapsamından daha dar tutulmuştur. Katılma sadece endüstri, tarım ve ulaştırma alanında çalışan kuruluşlarda söz konusudur. Bu kuruluşlardan ancak geniş ölçüde işçi çalıştıranlarda işçi yönetime katılabileceklerdir. Yönetim kurulunda ancak bir temsilci bulunabilecektir. Ayrıca bu kuruluşların hangileri olacağına Bakanlar Kurulu karar verecektir.

Yasadaki sınırlamalar tüzükle daha da artırılmıştır. Buna karşın işçilerin teşekkül ve müesseselerin en üst kademe yönetim ve karar organlarına bir temsilci ile de olsa katılmalarının önemi küçümsenemez. İşçilerin teşekkül yönetim kurulunda 1/7 oranında olan temsiline karşılık müessese yönetim komitesinde 1/5 olan temsili, müessese yönetim komitesinde işçi temsilcisinin ağırlığının daha çok olacağı anlamını da taşımaktadır. Teşekkül yönetim kurulunun bazı son kararları bazı müesseselerde yönetim komitesine

bırakmaları işçinin katılma payını artırmıştır.

Yasa maddelerinin uygulamaya aktarmak ve uygulanmasını düzenlemek üzere "İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Müesseseleri ve İştirakleri Hakkında Tüzük" 9.8.1966 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Tüzüğün 13-20. maddeleri teşekkül yönetim kurullarında işçi üyelerinin seçimine ilişkin kuralları içermektedir. İşçi üye işçilerin salt çoğunluğunu temsil eden federasyonun, federasyon yoksa işkolu ilkesine göre kurulmuş sendikanın sendika yoksa en çok işçisi bulunan işçi kuruluşlarını kendinde toplayan konfederasyonun yönetim kurulunca seçilir. Teşekkül ve müesseselerin işyerlerinde çalışan ve tüzükte belirtilen nitelikleri taşıyan her işçi adaylığını koyabilir. Sendikalarda işçilerden aday gösterilebilirler. Seçime yetkili işçi kuruluşlarının yönetim kurulları en geç 15 gün içinde adaylar arasından teşekkül yönetim kuruluna katılacak işçi üyeleri seçerler. Yönetim kuruluna işçi üye seçilebilmek için işyerinde en az 3 yıldan beri çalışmak koşulu aranmaktadır.

Müessese yönetim komitesine katılacak işçi üye müesseseye bağlı işyerlerinde en çok işçi üyesi olan sendikanın yönetim kurulunca seçilir. Her işçi adaylığını koyabileceği gibi sendikalar da aday gösterebilir. Seçmeye yetkili işçi sendikasının yönetim kurul adayları arasında işçi üyeyi en geç onbeş iş günü içinde seçer, üyenin görev süresi 3 yıldır. Süresi dolanlar tekrar seçilebilir. Seçilecek işçinin o işyerinde en az 3 yıldan beri çalışıyor olması esastır.

Geniş ölçüde işçi çalıştırma kavramı 9.9.1966 tarih 6/6939 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'yla açıklığa kavuşturulmuştur. Bu kararla İktisadi Devlet Teşekküllerinden onbinin üzerinde işçi çalıştıranların yönetim kurullarına, müesseselerde ise binin üzerinde işçi çalıştıranların yönetim komitelerine birer işçi üyenin katılacağı belirlenmiştir. Bu sayıların işçilerin yönetime katılmasını engellemek amacına yönelik olduğu savunulmuştur.

1983 tarihine kadar 440 sayılı kanun ve 1966 tarihli tüzük 12 teşekkülde uygulanmıştır. Bunlar Denizcilik Bankası Anonim Ortaklığı, Etibank, Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu, Sümerbank, T.C. Devlet Demiryolları İşletmeleri, Türkiye Demir ve Çelik İşletmeleri Kurumu, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları sanayi İşletmesi, Et ve Balık Kurumu, Türkiye Şeker Fabrikaları A.O., Azot Sanayi Ticaret Anonim Şirketi ve Türkiye Çimento Sanayii Ticaret Anonim Şirketi ve Türkiye Çimento Sanayii Ticaret Anonim Şirketi'dir. [3]

4.3.2. TOPLU İŞ SÖZLEŞMELERİ YOLUYLA YÖNETİME KATILMA

Toplu sözleşmeler yoluyla yönetime katılma, işyerinde oluşturulan çeşitli komisyon kurul yada komitelere işçi yada sendika temsilcilerinin katılması biçiminde ortaya çıkmaktadır. İşçilerin ortak kurullara katılma oranları işyerinin niteliklerine, kurula verilen görevlere ve toplu sözleşmeyi imzalayan işçi kuruluşun pazarlık gücüne bağlı olarak birtakım ayrılıklar göstermekte isede çoğu kere %50'yi geçmemektedir.

1963 - 1970 yılları arasındaki dönemde imzalanan toplu iş sözleşmelerini inceleyen bir araştırmada en sık rastlanan ortak kurulların disiplin kurulu, uyuşmazlıkları çözüm kurulu, işletme komitesi izin kurulu hasar ve tesbit komisyonu, sınav komisyonu, eğitim komisyonu uygulama, izleme ve inceleme komisyonu ve dinlenme kampları komisyonu olduğu saptanmıştır. Sözleşmelerin çoğunda yalnızca ortak disiplin kurullarına rastlanmıştır. Birden çok komisyona ise çok az miktarda toplu iş sözleşmesinde rastlanmıştır. Kurulların büyük çoğunluğunda işçi ve işverenin eşit sayıda temsil edildikleri ancak başkanlık görevinin işverenler tarafından yürütüldüğü gözlemlenmiştir.

1970 - 1979 yılları arasında imzalanan toplu iş sözleşmelerinde ise tamamına yakın bir bölümünde en az iki ortak kurula yer verilmiştir. Ayrıca sendika temsilcileri kurumu ile de işçilerin yönetime katılmalarına olanak tanınmış bazı sözleşmelerde sendika temsilcilerine önemli görev ve yetkiler tanınmıştır. Bu

durum bazı işyerlerinde sendika temsilciliğinin öteki yönetime katılma yöntemlerinden daha çok etkili olmasına yol açmıştır. Bu dönemde imzalanan toplu iş sözleşmelerinde oluşturulan ortak kurulların çeşitliliğinde farklılıklar görülmektedir. Bu ortak kurullar, disiplin kurulları, uyuşmazlıkları çözüm kurulu, işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu, yıllık ücretli izin komitesi, hasar ve zarar tesbit komisyonu, sınav komisyonu, yüksek disiplin ve danışma kurulu, işyeri kurulu, merkez kurulu, intibak komisyonu, ödüllendirme komisyonu, danışma ve teklif kurulu, yüksek inceleme kurulu, işçi-idare işbirliği komitesi, itiraz komisyonu, işletme komitesi, çalışma barışı üst komitesi, işyeri-iş ilişkileri komitesi, satınalma komisyonu ve bölge komitesidir. Komitelerin büyük çoğunluğunda taraflar eşit sayıda üye ile temsil edilmektedir. Ancak başkan işveren veya işveren tarafından seçilen bir temsilcidir. Ayrıca ortak kurula katılan işçi üyelerin ya işyeri temsilcisi olması yada tüm işçiler arasından sendikaca seçilmeleri dikkati çeken önemli bir nokta olmuştur. Bu nedenle doğrudan doğruya işçilerin temsilinden çok sendikaların temsili ve yönetime katılması söz konusu olmaktadır.

4.3.2.1. GÜNÜMÜZ TOPLU İŞ SÖZLEŞMELERİ AÇISINDAN İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASININ İNCELENMESİ

Günümüzde imzalanan toplu iş sözleşmesi yoluyla işçinin yönetime katılmasını incelemek üzere metal ve petrol iş kolu örnek seçilerek 1988 - 1990 yılları arasındaki toplu sözleşmeler incelenmiş ve ortak kurullar nitelik ve nicelik itibariyle karşılaştırılmıştır.

İncelenen toplu iş sözleşmeleri Metal-İş kolundan;

MESS - Çelik-İş Grup Toplu İş Sözleşmesi

MESS - Özdemir-İş Grup Toplu İş Sözleşmesi

MESS - Otomobil-İş Grup Toplu İş Sözleşmesi

MESS - Türk Metal Grup Toplu İş Sözleşmesi ve

Petrol-İş kolundan

Fepor Yalıtım Ambalaj Sanayi A.Ş.-Petrol-İş

Kiplaş-Petrol-İş arasında yapılan Marsall Kimya Sanayii ve Tic.A.Ş. Toplu İş Sözleşmesi

N.V. Turkse-Shell - Petrol-İş Toplu İş Sözleşmesi

Kiplas-Petrol-İş arasında yapılan Büro Sanayii A.Ş. Toplu İş Sözleşmesi

Lever-İş-Petrol-İş arasında yapılan Toplu İş Sözleşmesi

BP Petrolleri A.Ş. - Petrol İş Toplu İş Sözleşmesi olmak üzere 10 tanedir.

Bu toplu iş sözleşmelerinde öngörülen yönetime katılma biçimleri ve ortak kurullar şunlardır:

4.3.2.1.1. İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLİĞİ

İncelenen toplu iş sözleşmelerinin tümünde işyeri sendika temsilcilerine ilişkin hükümler yer almaktadır. Tüm sözleşmelerde işyerinde çalışan üyeler arasından bir baş temsilci olmak üzere 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu'nun 34. maddesinin gerektirdiği sayıda işçinin işyeri sendika temsilcisi olarak tayin edileceği belirtilmiştir. Metal-İş kolundaki sözleşmelerde ise ayrıca elliden fazla işçi çalıştıran İşyerlerinde bir de baş temsilci yardımcısı seçileceği belirtilmektedir. Tüm sözleşmelerde çalışma usulleri düzenlenmiş, sendika temsilcilerinin görevlerini yapabilmeleri için gerekli izin süreleri farklı olmakla birlikte belirlenmiştir. Ayrıca tüm sözleşmelerde iş güvenlikleri yolunda hükümlere yer verilmiştir. Petrol-İş kolundaki sözleşmelerde işyeri sendika temsilcilerinin görevleri belirtilmeyerek bu konuda Sendikalar Kanunu'nun verdiği görevlerle yetinilmiş, metal-iş kolundaki sözleşmeler bu konuyu bir madde ile düzenleyerek bunları daha da artırmıştır. Bu görevler;

a) İşyerinde işçi ve işveren arasında işbirliği ve çalışma ahengi ile çalışma barışının devamını sağlamak,

b) İşçi - İşveren arasında çıkacak ayrılıkların, sözleşmedeki

şikayetlerin halli prosödürü dahilinde mevzuata ve toplu iş sözleşmesine uygun biçimde çözümlenmesine yardımcı olmak,

c) Sözleşmenin uygulanmasını izlemek

d) Kanun dışı eylem ve uyuşmazlıkları önlemektir

e) Baş temsilci veya yardımcısının mühim ve acil vakaların halli hususunda kendi vardiyası ve postası dışındaki saatlerde o andaki işyeri yetkilisi ile mutabakata varmak şartıyla işyerine gelmek ve konuyla ilgilenmek yetkisi vardır.

f) Toplu iş sözleşmesinin uygulanması ve çalışmayla ilgili bir olay doğması halinde sendika baş temsilcisi veya yokluğunda en yakın temsilcinin çalışma saatleri içinde konuyla ilgilenmek yetkisi vardır.

İncelenen sözleşmelerin dördünde yemek listelerinin hazırlanmasında işyeri baş temsilcisinin görüşünün alınacağı, dördünde ise listelerin işyeri temsilcileri ile birlikte hazırlanacağı belirtilmiştir. Bu sözleşmelerden birinde işyeri sendika temsilcisine ayrıca şikayet halinde maliyet ile ilgili hesapları kontrol yetkisi verilmiş, birinde ise yemeklerin sağlık kurallarına uygunluğu konusunda oluşturulacak bir komitede sendika temsilcisinin de yer alacağı belirtilmiştir.

Sözleşmelerin üçünde işçilere verilecek giyim yardımı konusunda işyeri sendika temsilcisinin beşinde işyeri sendika baş temsilcisinin görüşünün alınacağı dördünün de işçilere dağıtılacak temizlik malzemeleri konusunda fikir beyan edeceği belirtilmiştir. Sözleşmelerin dördünde taşıt aracı sağlanması ve güzergah ve hareket saatleri konusunda işyeri sendika temsilcisinin görüşü alınacağı hükme bağlanmıştır.

Sözleşmelerden birinde iş değerlendirmesi için yapılan iş tarifleri üzerinde sendika temsilcisi ile mutabakata varılması durumunda sınıflandırmanın yapılacağı ve yapılacak itirazı görüşecek inceleme komisyonuna sendika temsilcisinin de katılarak görüş

bildirebileceği hükmü yer almaktadır.

4.3.2.1.2. UYUŞMAZLIKLARI ÇÖZÜM KURULU

Sözleşmelerin tümünde meydana gelen uyuşmazlık ve şikayetler durumunda başvurulacak şikayet kademeleri belirtilmiştir. Metal-İş kolundaki sözleşmelerde şikayetin türüne bakılmaksızın sendika temsilcileri amirden sonraki ikinci kademe, baş temsilcilerde üçüncü kademe olarak belirlenmiştir. Petrol-İş kolundaki sözleşmelerde ise şikayetler özel şikayet ve sözleşme şikayet olarak gruplandırılmış, sendika temsilcileri özel şikayetlerde ikinci, sözleşme şikayetlerinde ise birinci kademe olarak saptanmıştır. Her iki halde de baş temsilciler üçüncü kademeyi temsil etmektedirler.

Sözleşmelerin dördünde uyuşmazlık durumunda bir kurulun oluşturulmasından söz etmişse de bu kurulun ayrıntıları üzerinde durulmamıştır. Diğer altı sözleşmede uyuşmazlıkları çözüm için kurulacak kurulun ayrıntılarına girilmiştir. Bunlardan ikisinde bu konuda iki ayrı kurulun oluşturulacağı belirtilmiştir. Uyuşmazlıkları Çözüm Ön Kurulu üç işveren, üç sendika temsilcisinden kurulacaktır. Ayrıca işveren ve sendika üçer adet yedek üye seçecektir. Kurulun başkanı işveren temsilcilerinden biridir. Kurul kendisine getirilen meseleyi inceler ve bütün kurul üyelerini tatmin edecek bir neticeye varamadığı takdirde üyelerden herhangi biri konunun üst kurula intikalini isteyebilir. Kurul işverenin suçlu çıkarmalarla ilgili bildirimsiz fesih istemesi halinde fesih sebebinin gerçekleşip, gerçekleşmediğini inceler. Konu hakkında anlaşma sağlanamazsa üst kurula devredilir. Toplu iş sözleşmelerinin uygulanması konusunda da aynı prosedür geçerlidir.

Uyuşmazlıkları Çözüm Yüksek Kurulu ise; üç sendika genel merkez, üç işveren genel müdürlüğü temsilcisinden oluşur. Kurul başkanı işveren temsilcilerinden biridir. Eğer üst kurul da konu hakkında olumlu sonuca varamazsa Özel Hakeme gidilir.

Diğer dört toplu iş sözleşmesinde -ki bunların hepsi metal iş koluna aittir- tek bir uyuşmazlıkları çözüm kuruluna yer

verilmiştir. Kurul tarafların seçeceği ikişer temsilciden oluşacaktır. Kurul 5 işgünü içinde kararını bildirir. Bu süre taraflarca uzatılabilir. Konu karara bağlanamazsa veya karara bağlandığı halde uygulanamazsa taraflardan birinin isteğiyle Özel Hakem Kurulu'na yansır.

4.3.2.1.3. HASAR TESBİT KOMİSYONU

İncelenen sözleşmelerin dördünde işyerinde meydana gelen bir hasarın işçi kasıt, kusur veya ihmalden mi yoksa bir teknik arızadan mı meydana geldiği konusunda karar verecek bir hasar tesbit komisyonu kurulması öngörülmektedir. Sözleşmelerden birinde böyle bir komisyondan söz edilmekle birlikte bu konunun işyeri disiplin kurulunda görüşüleceği açıklanmaktadır. Sözleşmelerin birinde bu komisyon işletme amiri, ilgili servis şefi ve bir sendika temsilcisi tarafından kuruludur. Bir sözleşmede, komisyon işveren temsilcisinin tayin edeceği iki kişi, sendika baş temsilcisi veya temsilciler heyetinin o işyerinde çalışanlardan seçecekleri bir işçiden oluşturulur. Bir sözleşmede ise işyeri işletme amiri ve ilgili servis ve personel şefi ile üç sendika temsilcisi tarafından kuruludur.

4.3.2.1.4. İŞYERİ DİSİPLİN KURULU

İncelenen on sözleşmeden sekizinde işyeri disiplin komitesinin kurulması öngörülmüştür. Ancak bu kurulun kimler tarafından oluşturulacağı konusunda farklılıklar vardır. Altı tane toplu iş sözleşmesinde disiplin kurulları iki asil ve iki yedek işveren temsilcisiyle iki asil iki yedek sendikanın işyerinde çalışan üyelerinden seçeceği temsilcilerden oluşacaktır. Bir sözleşmede kurulun bir işveren, bir sendika temsilcisi ve bu iki kişinin çalışanlar arasından seçecekleri üçüncü bir üyeden oluşması öngörülmürken bir sözleşmede ise kurulun üç işveren ve üç sendika temsilcisi tarafından oluşacağı belirtilmektedir. Yedi tane sözleşmede kurul başkanı işveren temsilcisi tarafından oluşmakta iken bir sözleşmede kurul başkanının üçüncü tarafsız kişi olacağı belirtilmiştir.

Metal-iş kolundaki sözleşmelerde disiplin kurulunun görevleri ayrıntılı olarak sıralanmayıp, uyarı hariç tüm disiplin cezalarının disiplin kurulundan geçirileceği belirtilmiştir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasaklar ve bu yasaklara aykırı fiil ve hareketlerde uygulanacak cezalar bir madde halinde belirtilmiştir.

Petrol-İş kolundaki sözleşmelerden üçünde de disiplin kurulunun görevinin yalnız işveren ve yetkilileri tarafından kararlaştırılacak ve uygulanacak olan uyarma-ihtar cezaları dışında kalan ve eklerde yer alan disiplin cezaları cetvelinde yer alan tüm disiplin cezalarının görüşülmesi ve karara bağlanması olarak belirlenmiştir. Bir sözleşmede ise iş akdinin bildirimsiz feshinin geçerli olduğu haller tek tek sıralanmış ve bu maddede belirtilen sebeplerle akdin feshinin şirketçe ileri sürülmesi halinde disiplin kurulunun en geç dört hafta içinde toplanarak karara varacağı hükme bağlanmıştır.

Kurullar işyerinde kurulun toplanmasını gerekli kılacak bir durum meydana geldiğinde altı gün içinde toplanırlar ve onbeş gün içinde karar verirler. Kurul kararları baş temsilciye, kurul üyelerine, işverene ve ilgili işçi veya işçilere gönderilir.

4.3.3. TÜRKİYE'DE YÖNETİME KATILMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Türkiye'de 1960 - 1970'li yıllarda oldukça gündemde olan yönetime katılma konusu 1980'li yıllara girildiğinde eski önemini kaybetmiş, elde edilmesi olası bulunan yararlar bir kenara itilmiştir. 440 sayılı kanunla İktisadi Devlet Teşekküllerinde yönetim kurulunda işçilerin temsiliyle en üst düzeyde yönetime katılma modeli, işçi kuruluşlarının genişletilmesi ve özel sektöre de yayılması beklentileri olduğu bir dönemde tamamen ortadan kaldırılmıştır. Danışma ve müzakere metodlarıyla dahi olsa işyerinde toplu iş sözleşmeleriyle oluşturulan ortak kurulların yararları görülerek 1970'li yıllarda arttırılmıştır. Ancak son dönemlerde yapılan toplu iş sözleşmelerinde bunların sayı olarak azaldığı göze çarpmaktadır. Ayrıca bu kurullarda sendika ağırlığının bulunması işçilerin bu kurullara ilgisiz kalmalarına neden olabilir.

İş Kanunu'nun çeşitli maddeleriyle oluşturulan kurullar işletmenin idari konularıyla ilgili olmakla beraber temsilcilerin bu konularda tavsiye ve talep etme dışında bir yetkileri yoktur.

Sonuç olarak bugün Türkiye'de işçinin yönetime katılmasından söz etmeye olanak yoktur. 1980 sonrası eğilim kanunun kanunlarla değil, toplu iş sözleşmesiyle düzenlenmesi yönündedir. Avrupa Topluluğuna tam üyelik başvurusunun yapıldığı şu günlerde konu topluluk hukuku açısından bir sorun yaratmamaktadır. Ancak topluluğun geliştirmekte olduğu yönetime katılma modellerinin kabulü ve Türkiye'nin tam üyelik başvurusunun gerçekleştirilmesi pek çok güçlükleri de beraberinde getirecektir. Bu nedenle Türkiye'de yönetime katılma konusu yeniden güncellik kazanmış, toplu iş sözleşmesi özerkliği sisteminin geliştirilmesini ve yasalarla kurumsallaştırılacak yeni yönetime katılma modeli hazırlıklarını zorunlu kılmıştır. [6]

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugün dünyada İşçinin Yönetime Katılması;

- İşçilerin fikri katkılarını örgütlediği
- İşçi görüş ve isteklerini karar organlarına,duyarak kararları daha sağlıklı ve gerçekçi yaptığı
- Alınmasına katıldıkları kararları insanların daha kolay ve isteyerek uyguladıkları
- Çalışma barışını gerçekleştirdiği ve emek verimliliğini arttırdığı
- Yönetimde emeğe söz hakkı tanınmasının sosyal bir adalet olduğu
- İşletmenin mali durumunu öğrenen işçilerin aşırı ücret artışı isteklerinde bulunmaktan kaçındığı

gibi noktalarda ve demokrasi, verimlilik ve insan psikolojisi açılarından geniş ölçüde kabul görmektedir.

Ancak her ülkedeki uygulama, o ülkenin sosyal ve ekonomik yapısına göre biçimlenmekte ve yönetime katılma kurumları ve konuları farklılıklar göstermektedir.

İncelenen ülkeler arasında Federal Almanya'da uygulanan Birlikte Yönetim Sistemi en ileri düzeyde yönetime katılma sayılabilir. Çünkü bu sistemde işçiler, işyeri işçi kurulları aracılığıyla hem işyeri seviyesinde sosyal, personel ve teknik konularda yönetime katılabilmekte hem de işletme seviyesinde denetim ve yönetim kurullarında temsil edilebilmektedir. Bu da işçilere ekonomik kararlarda da söz sahibi olma olanağı sağlamaktadır.

Fransa'da ise işçi temsilcileri ve işletme komiteleri aracılığıyla yönetime katılma, en üst düzeyde gerçekleşmektedir.

Bu sistem sosyal ve personel konularında komitelere geniş yetkiler vermiş ancak ekonomik konularda önerilerde bulunmaktan başka bir olanak tanımamıştır.

Yugoslavya'da işçinin çalıştığı işyeri veya işletmeyi doğrudan ve temsilcileri aracılığıyla yönetmesi anlamına gelen özyönetim özellikle küçük işletmelerde başarı ile uygulanabilmektedir. Sistemin sakıncaları büyük işletmelerde yönetim organizasyonunun oluşturulmasında ve kardan pay alma konularında belirmiştir.

İngiltere'de uygulanan Ortak Danışma ve Amerika'da uygulanan Toplu İş Sözleşmeleri yoluyla yönetime katılma ise gerek yönetime katılma konularını gerekse bağlayıcı karar vermeyi oldukça kısıtlamaktadır.

Avrupa Ekonomik Topluluğu Hukuku'da gerek İş Hukuku'nun gerekse Ticaret Hukuku'nun konusu olan yönetime katılma, üye ülkelerdeki farklılıklar yüzünden henüz kesinlik kazanmamıştır. Ancak ana düşünce, yönetime katılmanın serbest piyasa ekonomisinin bir gereği olduğu ve tek pazara geçildiğinde önemli bir rekabet unsuru olarak ortaya çıkacağıdır. Bu olumlu bakış açısının yanında Federel Almanya mevcut uygulamadan elde ettiği yararlarından vazgeçmeyecek, kendi ülkesine benzer bir sistemin kabülünde ısrarlı davranacaktır. Bu nedenle AET'de ileride geniş ve etkin yasal düzenlemelerin yapılması beklenebilir.

Türkiye'de ise yönetime katılma bazı politik önyargılardan kurtulamamıştır. İşveren kuruluşları konunun sürekli aleyhinde olmuş, işçilerse konuya yeterince istekli görülmemişlerdir.

Türkiye'de bugün yönetime katılma çok dar kapsamlıdır. 1980 sonrası dönemde 440 sayılı kanunla işçilerin yönetim kurullarında temsili de ortadan kaldırılmış ve konunun yasalarla düzenlenmesi yerine toplu iş sözleşmeleriyle düzenlenmesi yoluna gidilmiştir. Ancak son dönem toplu iş sözleşmeleriyle oluşturulan kurulların

sayısındaki azlık da göze çarpmaktadır. Ayrıca İş Kanunları'yla Toplu Sözleşmelerle oluşturulan kurul ve komiteler yoluyla yönetime katılma, bunların kuruluş amaçlarıyla sınırlı kalmaktadır. Bu durum AET'nin yönetime katılma modellerinin benimsenmesi ve Türkiye'nin de tam üyeliğinin kabul edilmesi halinde uyum konusunda büyük güçlükler ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle Türkiye'de konunun yasal düzenlemelerinin gerçekleştirilmesi ve toplu iş sözleşmesi özerkliğinin geliştirilerek Türkiye koşullarına uygun bir yönetime katılma modelinin oluşturulması gerekmektedir. Bunun için Federal Almanya Sistemi iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Ayrıca konuya yönelik önyargıların silinmesi ve işçilerin bu konuda bilgilendirilmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir. Çünkü yönetime katılma büyük ölçüde işçilerin yararınadır ve olaya sahip çıkması gerekenler de onlardır.



KAYNAKLAR

- [1] AKÇAYLI, N., Yönetime Katılma ve Özyönetim, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1986
- [2] EKİN, N., Endüstriyel Demokrasi Kavramı, Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayın No: 91, Ankara, 1970, S: 5 - 8
- [3] MPM Yayınları, İşçinin Yönetime Katılması, Ankara, 1970
- [4] DİCLE, A., Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, Ankara 1980
- [5] FİŞEK, K., Yönetime Katılma, Ankara, 1977
- [6] ULUCAN, D., Avrupa Topluluğu Hukuku'na Uyum Açısından Türkiye'de İşçinin Yönetime Katılması, Avrupa Topluluğu Hukuku ve Türkiye'nin Uyum Semineri, İstanbul, 1988, S: 351 - 359
- [7] ÇELİKKOL, S., İşçinin Yönetime Katılması, Çalışanların Yönetime Katılmasıyla İlgili MESS Dökümantasyonu No:6 İstanbul 1973
- [8] WALKER, F. K., Workers' Participation in Management: An International Perspective, International Institute For Labour Studies, Switzerland, 1972, S: 1175-1177
- [9] DOĞAN, B., İşçinin İşletmenin Yönetimine Katılması. Özgünay (TIPO) Yayınevi, İstanbul., 1973
- [10] TUNÇOMAĞ, K., İş Hukuku, Cilt.1, İstanbul, 1986
- [11] EKONOMİ, M., İş Hukuku, Cilt 1., İstanbul, 1987
- [12] WORKERS' Participation In Management In Federal Republic Of Germany, International Labour Institute For Labour Studies Bulletin No: 5, 1969
- [13] WORKERS' Participation In Management : A Review of United States Experience, International Labour Institute For Labour Studies Bulletin No: 6, 1969
- [14] TURAN, K., İşçinin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, Sosyal Politika ve Sosyal Hukuk Enstitüsü Yayın No: 1, Ankara, 1973
- [15] TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU, İşçilerin İşletme Seviyesinde Kararlara İştiraki Hakkında TİSK'in Görüşü, Çalışanların Yönetime Katılmasıyla İlgili MESS Dökümantasyonu No:5 1969

- [16] CEBEÇİ, S., Prodüktivite ve Yönetime Katılma İlişkisi, Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayın No: 91, Ankara, 1970, S: 115-116
- [17] Milletlerarası Çalışma Teşkilatı ve Norveç Hükümeti Tarafından Birlikte Düzenlenen İşçinin Yönetime Katılması Sempozyumu, Oslo, 1973
- [18] AKBIYIK, A., Türkiye'de İşveren Gözü ile Endüstriyel Demokrasi, Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayın No: 91 Ankara, 1970, S: 204-205
- [19] Industrial Reseach Group, European Industrial Relations, Industrial Democracy In Europe (IDE), Clerandon Press, Oxford, 1981
- [20] Milletlerarası İşverenler Teşkilatı 44. Genel Kurul, Müsterek Karar ve Özel Teşebbüs - İşletme Seviyesinde İdari Kararlara İşçilerin İştiraki Halinde Meydana Gelen Problemler, Çalışanların Yönetime Katılmasıyla İlgili MESS Dokümantasyonu No: 3, 1967
- [21] SUHLE, G., Toplu Müzakereler ve İşçinin Yönetime Katılması Açısından Batı Almanya'da İşveren İlişkileri, Türkiye Cam Sanayi İşveren Sendikası'nın Düzenlediği Seminer Tebliği, İstanbul, 1979
- [22] WORKERS' Participation In Management In Great Britain, International Labour Institue For Labour Studies Bulletin No: 10, 1972
- [23] KAYA, G., Demokratik Ülkelerde Endüstriyel Demokrasi Tatbikatı, Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayın No: 91, Ankara, 1970, S: 51 - 52
- [24] BLOMEYER, W., Avrupa Topluluğu Ticaret, Şirketler ve Bilanço Hukuku, Avrupa Topluluğu Hukuku ve Türkiye'nin Uyumu Semineri, İstanbul, 1988, S: 231 - 247
- [25] EKONOMİ, M., Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde Yeni Arayışlar ve Çözümler, MPM Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri, Ankara, 1988, S: 177 - 203
- [26] TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU, İşçinin İşyeri Seviyesinde Yönetime Katılması Hakkında İnceleme, 1974.

İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI
Fatma Elif ADAKALE

Anahtar Kelimeler: Yönetime Katılma, Birlikte Yönetim, Ortak Danışma
Özyönetim.

Özet: Bu çalışmada işçinin Yönetime Katılması tanımlar, amaçlar, düşünceler ve uygulamalar bakımından incelenmiş ve Türkiye'deki mevcut durum saptanarak öneriler geliştirilmiştir. İşçinin Yönetime Katılması konusunda eksiksiz ve evrensel bir tanım mevcut değildir. Bu nedenle çeşitli tanımlamalar ve eş anlamda kullanılan kavramlar üzerinde durulmuştur. Fransa'da uygulanan İşçi Temsilcileri ve İşletme Komiteleri Aracılığıyla Yönetime Katılma, Federal Almanya'da Birlikte Yönetim, İngiltere'de Ortak Danışma, Amerika Birleşik Devletleri'nde Toplu İş Sözleşmeleri Yoluyla Yönetime Katılma incelenmiş ve Avrupa Ekonomik Topluluğu'nda konuya yaklaşım özetlenmiştir. Türkiye'de yönetime katılmanın bugünkü uygulamalarını açıklayabilmek amacıyla 1989-1990 dönemi metal ve petrol işkollarına ait on adet toplu iş sözleşmesi incelenmiştir.

WORKERS' PARTICIPATION IN MANAGEMENT
Fatma Elif ADAKALE

Keywords: Workers' Participation in Management, Co-Determination, Joint Consultation, Self-Management

Summary: In this study, Workers' Participation in Management is to give related definitions, the objectives and to discuss the different views, the present implementation methods. The existing situation and implementation in Turkey is studied and suggestions are made. There are no certain and international definition on this subject , so , different definitions and identifi c concepts are considered. Delegates of Personnel and Commites of Entreprise method in France, Co-determination in Germany, Joint Consultation in United Kingdom, Collective Bargaining method in United States are examined and the approach in E.E.C. is summarized. In order to explain the present implementation in Turkey, ten collective bargaining agreements about the metal and petroleum branches, relating to the year 1989 and 1990 , are examined.