

63972

**İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ
VE
TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUM**

Halis BAŞEL

Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Güven MURAT

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

SİVAS

HAZİRAN-1997

Cumhuriyet Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Kamu Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....

Üye:.....

Üye:.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../1997

(imza)

.....

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

KISALTMALAR	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ÖZET.....	VII
SUMMARY.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

A. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNE İLİŞKİN TARİHSEL BİR PERSPEKTİF....	5
1. Sanayi Devrimi Öncesi	5
2. Sanayi Devrimi Sonrası	7
a) Bilimsel Yönetim (Taylorizm).....	8
b) İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	10
c) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Katılma.....	12
B. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİ DOĞURAN FAKTÖRLER.....	15
1. Sanayi Devrimi	15
2. Yabancılaşma	17
3. İşçi Sendikalarının Güçlenmesi	20
4. Siyasal Demokrasi.....	23
5. Verimlilik.....	25
6. Organizasyon ve Yönetim Felsefesindeki Değişiklikler.....	27
7. Rekabet	29
8. Teknoloji ve Otomasyon.....	30
9. İşçi Menfaatleri ve İhtiyaçlarında Değişiklik.....	32
10. Hükümet Politikaları	33

C. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN AMAÇLARI.....	35
1. Sosyo-Politik Amaçlar	36
2. Ekonomik Amaçlar	37
3. Moral (Ahlaki) Amaçlar.....	38
a) Dayanışma	38
b) Kişisel Olgunlaşma	39
c) Kişisel Doyum.....	39
d) Yabancılaşmayı Önleme	41
D. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN KONULARI.....	41
1. Ekonomik Konular	42
2. Sosyal Konular.....	43
3. Teknik Konular	43

İKİNCİ BÖLÜM

İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNE İLİŞKİN

MODEL VE KATILIM ŞEKİLLERİ

A. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNDE BAŞARI İÇİN ÖNKOŞULLAR.....	47
B. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ MODELLERİ.....	48
1. Danışmalı Model	48
2. Katılmalı Model.....	50
3. İşçi Kontrolü	51
C. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNE KATILMA ŞEKİLLERİ.....	52
1. İşçi-İşveren İşbirliği Türleri	52
a) Kara Katılma.....	54
b) Katılmalı Yönetim	56
(1) Yönetime Katılma	57
(2) Birlikte Yönetim.....	58
(3) Endüstriyel Demokrasi	60
(4) Özyönetim	63
c) İşçi Ortaklığı	65

2. İşçi-İşveren İşbirliğine İşçilerin Katılma Şekilleri.....	66
a) Doğrudan Katılım	66
b) Dolaylı Katılım	67
(1) İşçi Temsilcisi.....	67
(2) Sendika Temsilcisi	68
D. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN UYGULANMA DÜZEYLERİ.....	69
1. İşyeri ve İşletme Düzeyi.....	69
2. Teşebbüs Düzeyi	71
3. Ulusal Düzey	72
4. Uluslararası Düzey	74
E. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ İLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER.....	77
1. Olumlu Eleştiriler.....	77
2. Olumsuz Eleştiriler	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ

A. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	83
1. Cumhuriyet Öncesi	83
2. Cumhuriyet Sonrası.....	85
a) 1923'den 1960'a Kadar.....	85
b) 1960'dan Günümüze Kadar	87
B. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ SÜRECİNİN KAYNAKLARI.....	89
1. Yasal Kaynaklar	89
a) SSK Kanunu	90
b) 23 Sayılı Kanun	90
c) 440 Sayılı Kanun.....	90
d) İş Kanunu.....	91
2. Toplu Sözleşmeler	92
C. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ UYGULAMALARI.....	92
1. Yasalarla Gelen Uygulamalar	93
a) Ulusal Düzeyde.....	93
(1) Ekonomik ve Sosyal Konsey.....	93
(2) Asgari Ücret Tespit Komisyonu.....	95

b) Teşebbüs Düzeyinde.....	97
(1) SSK Kanunu.....	97
(2) 23 Sayılı Kanun.....	98
(3) 440 Sayılı Kanun.....	98
c) İşyeri Düzeyinde.....	100
(1) 3008 Sayılı İş Kanunundaki İşçi Temsilciliği.....	100
(2) 1475 Sayılı İş Kanunu.....	101
(a) İzin Kurulu.....	101
(b) İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Koruma Kurulu.....	102
(c) İş Güvenliği Komisyonu.....	103
(3) Sendikalar Kanunu.....	103
(a) Sendika Temsilciliği.....	104
(b) Temsilcinin İşçi-İşveren İlişkileri ile İlgili Faaliyetleri.....	105
2. Toplu Sözleşmelerle Gelen Uygulamalar.....	107
D. TÜRKİYE'DE İŞÇİ İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN SORUNLARI VE	
 ÇÖZÜM YOLLARI.....	112
1. Genel Olarak.....	112
2. İşçi Kesimi Açısından.....	113
3. İşveren Kesimi Açısından.....	115
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	117
KAYNAKÇA.....	121

KISALTMALAR

a.g.e.	:	Adı geçen eser
a.g.m.	:	Adı geçen makale
a.g.r.	:	Adı geçen rapor
a.g.t.	:	Adı geçen tebliğ
A.Ü. SBF	:	Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
Bkz.	:	Bakınız
bs.	:	Baskı
C.	:	Cilt
Çev.	:	Çeviren
ÇMİS	:	Çimento Müstahsilleri İşveren Sendikası
G.Ü. İ.İ.B.F.	:	Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
DİE	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
H.Ü. İ.İ.B.F.	:	Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ILO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü
İDT	:	İktisadi Devlet Teşekkülü
İ.Ü. İk. Fk.	:	İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
İ.Ü. İşl. Fk.	:	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
KHK	:	Kanun Hükmünde Kararname
KİK	:	Kamu İktisadi Kuruluşu
MPM	:	Milli Prodüktivite Merkezi
MÜSİAD	:	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
ODTÜ	:	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
RG.	:	Resmi Gazete
s.	:	Sayfa
S.	:	Sayı
TESK	:	Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TİS	:	Toplu İş Sözleşmesi
TİSK	:	Türkiye İşverenler Sendikası Konfederasyonu
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TODAİE	:	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TZOB	:	Türkiye Ziraat Odaları Birliği
Ü.	:	Üniversitesi
vd.	:	Ve devamı

TABLolar LİSTESİ

TABLO : 1. GELENEKSEL VE YENİ ORGANİZASYONLARIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	28
TABLO : 2. İDT VE MÜESSESELER YÖNETİM KURUL VE KOMİTELERİNDE GÖREV ALAN İŞÇİ TEMSİLCİLERİ (1972 YILI).....	99
TABLO : 3. TİS'DE ŞİKAYETLERİN VE UYUŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜM SÜRECİ AŞAMALARI.....	106
TABLO : 4. TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ VE SENDİKALAR ARASINDA 1994 YILINDA YAPILAN YÖNETİME KATILMA PROTOKOLÜNÜN KAPSAMI.....	111

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı işçi-işveren işbirliğinin hem tarihsel arka planını hem de günümüzdeki durumunu tespit etmektir. Özellikle Avrupa'da işçilerin çalıştıkları yerlerin yönetimine katılmaları olağan hale gelmiştir. Bu çalışmada katımlı yönetimin gelişmesi dikkate alınarak Türkiye'de işbirliği kavramı tahlil edildi.

Çalışmanın ilk bölümünde işçi-işveren işbirliğinin gelişmesi ve aşamaları tarihsel bir perspektiften bakılarak incelenmiştir. Aynı zamanda işbirliğini doğuran faktörler, işbirliği konuları ve amaçları ayrıntılı şekilde çalışıldı. İşbirliğinin genel olarak bütün yönetsel alanlarda uygulanması amaçlanmasına rağmen, işbirliği bazı alanlarda kısmen gelişmiştir.

İkinci bölüm işbirliği modellerine ve katılım şekillerine ayrılmıştır. Bu bağlamda işbirliğinin başarılması için gerekli önkoşullar, işbirliği modelleri ve uygulama şekilleri incelenmiştir. Bu uygulama şekilleri şu düzeylerde analiz edildi: Fabrika, teşebbüs, ulusal ve uluslararası düzeyde. İşçilerin işbirliği sürecine katılma şekilleri olarak doğrudan ve dolaylı katılma değerlendirilmiş ve işbirliğine yönelik olumlu ve olumsuz eleştiriler incelenmiştir.

Son bölümde Türkiye'de işçi-işveren işbirliğinin gelişimi incelenmiştir. Türkiye'de gönüllü işçi-işveren işbirliği hiçbir zaman dikkate değer bir konuma gelmediği için, işbirliği yasalarla ve toplu iş sözleşmeleriyle yürürlüğe konmuştur. Bu çerçevede işbirliğinin zorlukları incelenmiş ve bazı çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

SUMMARY

The aim of this study is to determine both the historical background and current state of worker-employer co-operation. In Europe, especially, it has become ordinary for the workers to participate in the administration of the place of employment. In this study, the concept of co-operation in Turkey has been analyzed taking the development of the participatory administration into account.

In the first chapter of the study, stages and development of the worker-employer co-operation have been examined from the point of a historical perspective. Meanwhile, the factors the co-operation stemmed from, and the subjects and aims of the co-operation have been studied in detail. Although the application of the co-operation has been persuaded in the all administrative realms in general, it has developed in some fields particularly.

The second chapter has been devoted to the co-operation models and its participation forms. In this regard, the prerequisites necessary for the achievement of the co-operation and the models and application forms of co-operation have been examined. Those application forms have been analyzed in some levels: facility, enterprise, national and international. As the forms of participation of workers to the co-operation process, direct and indirect participations have been evaluated and adverse and constructive criticism of the co-operation have been examined.

In the last chapter, the development of the worker-employer co-operation in Turkey has been studied. Since the voluntary worker-employer co-operation has never took a considerable position in Turkey the co-operation has been implemented by operation of law and collective bargaining agreements. In this respect, the difficulties of the co-operation have been examined and some solutions have been proposed.

GİRİŞ

Yönetim faaliyeti sosyal sınıfların tümünü etkilemektedir. Toplum içinde yaşayan insan kendi gücüyle hayatını devam ettirecek bütün ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. İnsanın hayatını devam ettirebilmesi ilişkilerin düzenlendiği, rollerin belirlendiği bir toplumun varlığına bağlıdır. Bu ilişkilerin oluşması toplumda sınıflanmaları ve rol farklılaşmasını getirmiştir. İlk önceleri ekonomik, siyasi ve askeri gücü elde bulunduranlar her şeyde belirleyici olmuştur. Ancak ekonomik, sosyal, ve siyasal gelişmeler toplumu oluşturan tüm unsurların toplumun işleyişinde belirleyici olması sonucunu doğurmuştur.

Yönetim faaliyeti ilk çağlardan beri bazen durgunlaşarak bazen de hızlı bir şekilde gelişmiştir. İlk çağlardaki yönetimin, aile yapısının sonucu olarak, ataerkil yönetim şeklinde geliştiği görülmektedir. Bu dönemde yönetim gayet basit ve kontrolü kolay bir eylem olarak görülmüştür.

Toplumda sınıflararası ilişkiler sanayi devrimine kadar bir düzen içinde oluşmuştur. Bu dönemde herkes rollerini kabul etmiş ve ona göre de hareket tarzını ayarlamıştır. Fakat sanayi devrimi yeknesak bir şekilde yaşanan toplum tarafından tespit edilmiş rolleri temelinden sarsmıştır. Bu sarsıntının beraberinde getirdiği değişim süreci bir noktada statikleşmek yerine gittikçe artan bir tempoyla devam etmektedir. Yönetim faaliyetinin günümüzde bulunduğu durumun tespiti ve gelecekteki gelişmelerin önceden tahmin edilebilmesi için, yönetimin geçirdiği aşamaların incelenmesi ve ilişkilerin belirlenmesi gerekmektedir. Günümüzdeki durum nasıl geçmişin gelişmesi üzerine kurulduysa gelecekteki durum da günümüz temel alınarak kurulacaktır.

Sanayi devrimi öncesinde Avrupa'da üretim ilişkilerine lonca sisteminin hakim olması, çalışanlar ile çalıştıranların aynı düzeyde çalışmalarını gerektirmiştir. Bu dönemde usta-kalfa-çırak hiyerarşisi yüz yüze ilişkilerin oluşmasını engellemiştir. Bu ilişkilerin diğer yönü de küçük işletmelerin oluşmasına rağmen nitelik olarak iş ilişkilerinde büyük bir değişim olmamasıdır. İşveren çalışanlarıyla birlikte aynı ortam ve şartlarda çalışmıştır. Bu çalışma şekli işin genel işleyişini, ürünün kalitesinin kontrolünü, çalışanların sosyal durumlarını, çalışma koşullarını ve üretim şartlarını bizzat düzenlemiştir.

Sanayi devrimi iş ilişkilerinde ve yönetimde büyük değişimlerin ilk adımı ve itici unsuru olmuştur. Devrimin ilk aşamalarında bir karışıklık oluşmuşsa da zaman

içerisinde roller ve kavramlar belirginleşmiştir. Bu devrimin en önemli özelliği, çalışanlarla ustanın yerini alan müteşebbisin rollerini tamamen ayırması ve bunların yeni sınıflar olarak nitelenmesini sağlamasıdır. Karmaşık hale gelen iş ilişkilerinde çalışanların ezilmesi ve istismar edilmesi sanayi devrimi ile başlamıştır.

Sanayi devriminin sonuçlarına tepki olarak endüstriyel demokrasi kavramı da bu dönemde ortaya çıkmıştır. Rollerin farklılaşması ve iş ilişkilerinin karmaşıklaşması üretim ilişkilerinde hiyerarşik bir yönetim anlayışının doğmasına yol açmış ve çalışanlar da bu hiyerarşinin en alt kısmında yer almıştır. Yönetimde işçi-işveren arasında hiyerarşik kademelerin oluştuğu görülmeye başlanmıştır.

Sanayi devrimin getirdiği değişikliklerden bir diğeri de yönetim ve organizasyonların planlanmasında yeni çabalar ve arayışların gündeme gelmesidir. İlk aşama olarak, işçileri organizasyonda üretimin herhangi bir dişlisi olarak gören bilimsel yönetim anlayışı gelişmiştir. Bu yönetim anlayışında insan, üretim unsurlarında biri olarak algılanmış ve makine gibi planlanmaya çalışılmıştır. Bu aşamanın sakıncaları sonucunda işçilerde oluşan sosyo-psikolojik doyumsuzlukları gidermek ve iş verimini artırmak için işçilere de yansıyan makine benzeri bakış açısı eleştirilmiş ve değiştirilmesi için çabalar gösterilmiştir.

Bilimsel yönetim aşamasını takip eden dönemde yapılan araştırmalar sonucunda yönetimde insan ilişkilerinin etkin bir rol oynadığı görülmüştür. Bu dönemde artık insan bir makine gibi değil, çalışan sosyal bir üretim unsuru olarak algılanmaya başlamıştır. Verimliliği artırmak için formel ve informel olarak oluşan çalışma gruplarının dikkate alınması gereği doğmuştur. Yönetimin aşamalarında insanların sosyal durumları gözönüne alınmaya başlanmıştır.

Fakat ortaya çıkan sosyo-politik koşullar bir oy potansiyeli olarak demokraside etkin olan işçilerin durumlarının iyileştirilmesini gerekli kılmıştır. İnsan ilişkileri yönetim anlayışından sonra, devlet kuruluşlarında demokrasinin iş ilişkilerine yansması, çalışanlar ya da onların temsilcilerinin katılmasıyla etkin konuma getirilmeye çalışılmıştır. Bu süreç Avrupa'da sadece kamu sektöründe değil özel sektörün işletmelerinde kanun yoluyla sağlanmıştır.

Uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde özellikle Uzakdoğu ülkelerinin insan kaynakları yönetimi, esnek uzmanlaşma ve kurum kültürü gibi yeni ve işçiyi işyeriyle bütünleştiren yönetsel ve organizasyonel değişikliklerle

Avrupa ve Amerika'yı geride bırakması uluslararası alanda bu tekniklerin yaygınlaşmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmıştır.

Dünyada yaşanan bu gelişmelerden Türkiye de etkilenmiştir. Konumu açısından farklı bir bölgede olan Türkiye ne kapitalist ne de sosyalist sistemi bir bütün olarak benimsemiştir. Sanayileşmesini tamamlamak ve teknolojik gelişmeleri takip etmek için kapitalizmin ve sosyalizmin bazı özelliklerini alarak, kapitalizme daha yakın karma bir sistem kabul etmiştir. Türkiye'de işbirliği ve katımlı yönetim, kendi ürünü olarak değil, diğer ülke sistemlerinden alınarak uygulanmıştır.

İşte bu açıklamalardan hareketle bu çalışmada işçi-işveren işbirliği konusu ele alınmaktadır. Ayrıca, bu çalışmada Türkiye'de işçi-işveren işbirliği üzerinde de durulmaktadır. İşçi-işveren işbirliği teori ve uygulamasının başladığı sanayi devrimi sonrası üretim ilişkileri içinde günümüze kadar başarılı bir süreç izleyerek, süreç sonunda Avrupa'da bazı düzeylerde yeterli hale gelmişken, Türkiye'de bu düzeylerde yeterli olgunluğa ve yaygınlığa ulaşamamıştır. Türkiye'de işbirliği kavramına ve onun uygulamalarına her kesim çeşitli olumlu ve olumsuz eleştiri getirirken, olumsuz eleştiriler ve karşı çıkmalar uygulamayı kısıtlamıştır. Çalışma bu konuda yapılan araştırmalardan ve yazılı kaynaklardan yararlanılarak yapılan inceleme sonucu teori ve uygulamada işbirliğinin tarihsel gelişimini, uygulama model ve şekillerini ve Türkiye'de işbirliğinin mevcut durumu incelenmiştir. Avrupa'da tarihsel gelişim ve uygulama örnekleri ile Türkiye'de her düzeyde işbirliği uygulamalarının yapısını ve çerçevesi incelenmiştir. Çalışmanın amacı Avrupa'da genel olarak işbirliğinin tarihsel gelişimi ve uygulama şekil ve modellerinin Türkiye'de nedenli başarılı olduğunu ve işbirliğinin işçi-işveren ilişkileri ve yönetim açısından sorunları tespit edip sonra bunlara çözüm önerilerinde bulunabilmektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işçi-işveren işbirliğinin yönetimin gelişmesi sürecinde, hangi aşamaların sonucu olduğu ve bulunduğu yer incelenmiştir. İşbirliğini doğuran faktörlerin yanında işbirliğinin konuları ve amaçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde işbirliği sürecinin aşamaları incelenerek, başarı için gereken ön koşullar, işbirliği modelleri, şekilleri ve yapılan eleştiriler incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise işbirliğinin Türkiye'de geçirdiği aşamalar, yapılan uygulamalar ve başarısızlık nedenleri ele alınarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

A. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNE İLİŞKİN TARİHSEL BİR PERSPEKTİF

İşçi-işveren işbirliği kavramı yönetim anlayışında gelinen son aşama olarak kabul edilmektedir. Özellikle II. Dünya Savaşı dönemi ve sonrasında kamu kuruluşlarında yaygınlaşmaya başlayan işçileri çalıştıkları işletmelerin yönetimine katarak verimliliği artırma çabaları işbirliğinin yaygınlaşıp genel kabul görmesine yol açmıştır. Aynı zamanda bu katılma, çalışanlara işletme ve ülke amaçlarını benimsetme aracı olmuştur. Bu dönemde genişleyerek dünyaya yayılmaya başlayan katılma birdenbire ortaya çıkmamış, yönetimde tarihsel süreç içinde çeşitli nedenlerle gelinen bir nokta olmuştur.

Çağımızda yaşanan ve 1990'lı yıllarda insanlığı bulunduğu noktaya getiren itici faktörlerin;

- Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna,
- İşgücü ağırlıklı teknolojiye, yüksek teknolojiye,
- Ulusal ekonomiden, dünya ekonomisine,
- Kurumsal yardımdan, kendi kendine yardıma,

-Teslimiyetçi demokrasiden, katılımcı demokrasiye, geçişler olduğunu görülmektedir.¹ Bu itici faktörlerin getirdiği aşamaların temelinde sanayi devrimiyle başlayan hızlı teknolojik değişim ve onun etkilediği yönetim anlayışı yatmaktadır. Bu süreç içinde işbirliğine geçiş ise değişik koşullar, deneyimler ve çeşitli uygulamalardan sonra mümkün olmuştur.

1. Sanayi Devrimi Öncesi

Sanayi devrimi çok defa yalnızca bir dizi yenilikler olarak tanımlanır. Bu yenilikler özellikle seri üretim için buhar gücünün kullanılması ve bu tür güç kaynaklarıyla çalışan yeni makine türlerinin piyasaya sürülmesidir. Ancak bu teknik buluşlar çok daha geniş çaplı birtakım sosyal ve ekonomik değişikliklerin yalnızca bir parçası olmuştur. Bu değişikliklerin en önemlisi işgücünün kitle halinde kırsal

¹ Refik Baydur, "1990: Türkiye'de Endüstri İlişkilerinde Son Gelişmeler" I. ve II. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi (İstanbul, 1990, 1991), Kamu-iş Yayınları, Ankara, 1994, s. 5.

alandan devamlı büyüyen sanayi sektörüne akması, ortaya çıkan yeni yapının organizasyon ve yönetimi değiştirmesi olmuştur.²

Her kuruluşun kùltürü, yaptığı işe göre şekillenmektedir. Geleneksel yapıda toplumun kùltürü kuruluşa egemendir. Kuruluşun kùltürü toplumun kùltürüne bağlıdır.³ Geleneksel bir toplumda köylüler ve hizmetkarlara, sanayileşme henüz etkilerini göstermeden önce en ilkel beşeri tepki şekli olan itaat öğretilmiş, zaten sadece itaati öğrenmelerine imkan verilmiştir. Elitler ile köylüler (veya işçiler) arasındaki mesafe otorite sistemine, köylünün sadece itaatini gerektiren ve elitler bakımından bu itaati bekleyen duygusal bir baba oęul ilişkisine dayandırılmıştır. Köylüler patronun ya da efendinin çocuklarıdır; o kendilerine yaşadıkları sürece bakar düşüncesi hakim kılınmıştır.⁴ İlkel toplumlarda bugünkü anlamda bir organizasyon ve büro olmamıştır. İnsanlar yasalar yerine, sözlü emirler ve geleneklerle yönetilmiştir. Yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişkiler yüz yüze olduğu için arada aracılar bulunmamıştır.⁵

İşletme yönetimi anlayışındaki gelişim, geleneksel yönetimden bilimsel yönetime doğru olmuştur. Geleneksel yönetim, sezgisel yönetimi ve bürokratik yönetimi kapsar. Sezgisel yönetim deneye, sezgiye ve sağduyuya dayalı bir yönetim anlayışıdır. Doğaldır ki burada faydacı yaklaşım belirgindir, pazar ve çevre yaklaşık olarak algılanmakta ve yönetimin belli başlı çabaları çok az sistemleştirilmektedir. Bu tür bir yönetim belli boyuttaki işletmeler için yeterli olmamaktadır. Kararların merkezileşmesi ile uzaktan yönetim egemendir ve astların girişkenliği ve kararlara katılımı söz konusu değildir. Geleneksel yönetimin en belirginleşmiş şekli bürokratik yönetimdir. Sezgisel yönetim biçimine karşı bürokratik yönetim organizasyonu ussallaştırmaya yöneliktir.⁶ Bürokratik yönetim anlayışında bürolar, insanlar ve insanlar arasında sistemleştirilmiş ilişkilerin bulunduğu bir hiyerarşi egemenliği söz

² Antony Giddens, *Sosyoloji (Eleştirel Bir Yaklaşım)*, (Çev: M. Nuri Esengün, İsmail Öğretir), 2. bs., Birey Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 15.

³ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 2. bs., Türkiye İş Bankası Kùltür Yayınları No: 326, Ankara, 1994, s. 185.

⁴ Toker Dereli, *Aydınlar Sendika Hareketi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemi* (Genel Olarak ve Türkiye'de), İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 328, İstanbul, 1974, s. 87-88.

⁵ Nuri Tortop, *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*, TODAİE Yayını, Ankara, 1990, s. 195.

⁶ Fuat Çelebioğlu, *Davranış Açışından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3008, İstanbul, 1982, s. 83-85.

konusu olmaktadır. Burada ilişkiler sistemleştirildiği için karşılaşılabilecek durumların önceden saptanıp belirlenmiştir. Bu haliyle bürokratik yönetim statiktir.

Geleneksel ekonomi kuramının hakim olduğu dönemde işçi-işveren ilişkileri arasında belirgin bir uyum vardı. Emek gerek teoride gerek uygulamada kişiden ayrı, parayla satın alınabilir bir mal sayılıyor, işçi saat ve gün üzerinde kiralanabiliyordu.

2. Sanayi Devrimi Sonrası

Sanayi devrimiyle herşeyden önce işletme köklü olarak aileden ayrılmıştır. Sonra da işbölümü gerek üretim faktörlerinde ve gerekse iş yerlerinde yaygınlaşarak geleneksel toplumdaki sanayi toplumu ayrılmıştır.⁷

Ortaçağın sonlarına doğru, yeni yönetim anlayışları gelişmeye başlamıştır. Merkezi krallıkların gelişmesi ve derebeylerinin zayıflaması, kamuda yeni yönetim tarzının merkezden ve bürokratlar eliyle olacağını göstermesi olmuştur. Bu dönemde kamu idaresinin karakteri bu olmakla birlikte kuruluşların sanayi devrimiyle güçlenmesi sonucu temelde kapitalist sınıfın ağır baskısı ve istediğini yaptırma gücü işyerlerinde hissedilmeye başlamıştır.

Sanayi devriminden bu yana insanın çalışmasında ve çalışma çevresinde büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Önceleri elle veya basit aletlerle yapılan işlerin birçoğu makineleşmiş ve böylece makinelerin çalıştırılmasına ve korunmasına ilişkin işler ön plana çıkmaya başlamıştır. Makineleşmenin gelişmesi ev işlerini ve küçük el sanatlarını (küçük işletme, usta-kalfa-çırak ilişkilerini) ortadan kaldırmıştır. Böylece birçok üretim birimleri yerlerini büyük fabrikalara bırakmıştır.⁸ Bu da iş ilişkilerinde geleneksel yönetimin ataerkilliğini ve itaati ortadan kaldırmıştır.

Bu dönemde gelişen yönetim akımları ve teorileri çalışanlarla işverenleri değişik açılardan inceleyerek aralarındaki ilişkileri ortaya koymuşlardır. Özellikle sanayi devrimi sonrasına damgasını vuran bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bu dönemde işçi-işveren ilişkileri içinde işbirliğine ve işçiye bakış açısının günümüzü değerlendirmek için incelenmesi gerekmektedir.

⁷ Raymond Aron, *Sanayi Toplumu*, (Çev: E. Gürsoy), Dergah Yayınları, İstanbul, 1978, s. 77-78.

⁸ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, 4. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 9.

a) Bilimsel Yönetim (Taylorizm)

Bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu sayılan F.W. Taylor, yönetimin amacını “ilke olarak işverenin maksimum kazancının her işçinin maksimum refahı ile bütünleşmesini sağlamak” olarak belirtmiştir.⁹

Taylor bilimsel yönetim adı verilen akımın başlatıcısı olurken, yönetimde verimliliği arttıracak yöntemleri aramıştır. Ana düşüncesi bir işi yapmanın çeşitli yolları arasında en iyisini, en ussalını bulmak olan Taylorizm, sanayi alanında verimin artmasına büyük katkılarda bulunurken gerek yönetim bilimini, gerekse sanayi dışında yönetim uygulamalarını derinden etkilemiştir.¹⁰ Teoride, iş bölünebilir en küçük öğelere ayrılacak, her öğenin en iyi yapımı için gerekli olan bilgi ve beceri geliştirilecek ve sonra da çalışacak olan işçiden, belli bir zaman süresinde birim olarak kendine düşen planlanmış en yüksek miktarı üretmesi istenecektir.¹¹

Taylor sisteminde akıllı olanlar işçiler değil, yöneticilerdir. Vasıflı yöneticiler bir sistem kurmuşlardır. Emeğiyle çalışan insanlar yöneticilerin sistemi içerisinde bilgili oldukları, iyi çalıştıkları ölçüde başarılı sayılırlar. Bilimsel yönetim bir verimlilik yaklaşımıdır; bir prim ve ikramiye, bir zaman ve hareket etüdü sistemidir; parça başına ücret yönteminin varoluşunun temelidir. Kısaca ifade etmek gerekirse, Taylor’a göre yönetim; yapılacak işin her ögesi için bir bilgi geliştirmeli, işçilerin seçimini ve eğitimini bilimsel olarak yapmalıdır.¹²

Bilimsel yönetim hareketi sanayi için dört alanda öneride bulunmuştur. Bunlar, her iş için en uygun sürat ve verimlilik konusunda bilgi toplanıp standartlaştırma yapılmalı; işçi hareketlerinin incelenip her iş için en uygun hareket ve en kısa zamanı tespit edilip, hareket ve zaman etüdü yapılmalı; çalışanların en uygununun seçilip sadece o iş için eğitilmesi amacına yönelik, sistematik seçim ve eğitim yapılmalı; işçiyi iyi güdülemek ve verimliliği artırmak için parça başına ücret ödenmelidir.¹³

⁹ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, 2. bs., Alfa Basım ve Dağıtım, İstanbul, 1995, s. 6.

¹⁰ Cemal Mihçioğlu, *Yönetim Bilimi Ders Notları (1986-1987)*, A.Ü. SBF Basımevi, Ankara, 1986, s. 13.

¹¹ Kaynak, *a.g.e.*, s. 8.

¹² Kaynak, *a.g.e.*, s. 6-8.

¹³ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, C. 1, Anadolu Ü. Yayını No: 42, Eskişehir, 1986, s. 35-38.

Taylor'a göre bilimsel yönetimin iyi bir şekilde işlemesi için gerekli temel ilkeler;¹⁴

1) Bir işin yapılmasıyla ilgili tüm gelenekselleşmiş bilgi toplanmalı, kaydedilmeli, yasa ve kurallara dönüştürülmeli, hatta yapılabılırsa matematik formüller haline getirilmeli ve daha sonra bu bilgiler işin yapımı sırasında işçinin kafasındaki gelişigüzel bilgilerin yerine yerleştirilmelidir.

2) İşçilerin seçimi ve ileriye yönelik yetiştirilmeleri de bilimsel olarak düşünülüp ele alınmalı; bu alanda işçiye, doğal yeteneklerinin onu ulaştırabileceği en üstün, ilginç ve verimli iş türünü yapabilecek gelişme olanakları sağlanmalıdır.

3) Bilimsellik (işin yapılması ile ilgili bilimsellik), bilimsel olarak seçilmiş ve eğitilmiş işçilerin birlikte irdelenmesi gereğidir. Dolayısıyla yönetim bu iki üretim unsurunu uyum içinde kullanmalıdır.

Bilimsel yönetim, “insanın gördüğü işi organize etme” gereğini dile getirmiştir. Ne var ki, bu arada varsayım olarak, insan kötü yapılmış bir makine olarak ele alınmıştır. O zaman teori, bir beşeri öge olarak insanın değil, canlı ve cansız makinelerin yaptığı işlerin, bir plan ve organizasyon çerçevesi içerisinde, verimliliğin artırılması amacıyla yönelik bir nitelikte ortaya konması üzerine kurulmuştur.¹⁵

Üretim ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gereğini savunan bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri, bu amaçla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalarda özellikle üretim faaliyetlerinde israf ve kayıpları azaltmak suretiyle verimlilik ve etkinliğin artırılmasını amaçlamışlardır. Bu amaçla, standart iş yöntemleri geliştirmişler; hammadde, makine ve araçlarda standartlaştırmaya gitmişler; işleri basitleştirmişler; uzmanlaşmayı önermişler; planlama ve programlama görevlerini işçiden alıp yönetimin görevi haline getirmişlerdir.¹⁶

Taylorist sistemin amacı; o güne kadar uygulanmakta olan insiyatife dayalı çalışma organizasyonunu, işletme yönetimi açısından gözlenebilir, kontrol edilebilir

¹⁴ Kaynak, a.g.e., s. 8-9.

¹⁵ Kaynak, a.g.e., s. 20-21.

¹⁶ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması*, 2. bs., İ.Ü. İşl. Fk. Yayın No: 258, İstanbul, 1993, s. 18.

ve ölçülebilir bir çalışma organizasyonu ile ikame etmek ve böylece işçileri daha fazla ve daha yoğun çalışmaya özendirmek ve motive etmek olarak belirginleşmiştir.¹⁷

b) İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Klasik görüşün organizasyona bütünüyle ekonomik faktörlerden hareketle girmesi, daha sonraları organizasyonların beşeri yönünün önem kazanması ve sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesi, klasik görüşten farklı olarak, beşeri ilişkilere dayanan yeni bir organizasyon anlayışının doğuşunda büyük rol oynamıştır.¹⁸ Yönetim çalışmalarının kişilerarası ilişkiler üzerinde yoğunlaşması tezine dayanan bu yaklaşım; yönetimin insan unsuruna ağırlık verip amaçları başarmak için grup olarak bir araya gelen bireylerin bulunduğu yerde “insanlar insanları anlamalıdır.” ilkesi üzerinde durmaktadır.¹⁹

Çalışma hayatında insan ilişkileri yaklaşımı, işçi-işveren ilişkilerinde toplumsal ve ekonomik zorunlulukların sonucunda yirminci yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkmıştır. Yönetimde insan ilişkileri, bir taraftan organizasyonlar, işletmeler içinde bir araya gelen bireylerin iş arkadaşlarıyla, işleriyle, üstleriyle, astlarıyla olan ilişkilerini, diğer taraftan çeşitli çalışma gruplarının birbiriyle olan ilişkilerini ifade etmektedir. Bu kavramın bir başka anlamı, organizasyon içi ilişkilere dürüstlük, insan kişiliği ve onuruna saygı gibi değerlerin egemen kılınması, insanlar arasındaki ilişkilerin daha iyileştirilmesidir.²⁰

Yönetimde insan ilişkileri, gerek işletmecilik gerek kamu yönetimi alanında yüzyıllarca egemen olan organizasyonu daha çok bir makine, onu oluşturan kişileri de makinenin dişlileri olarak gören Taylorist yönetim anlayışına karşı bir tepki olarak çıkmıştır. Organizasyonu neredeyse insansız bir ilişkiler düzeni olarak gören, onların duygularını, düşüncelerini, özelemlerini, kaygılarını ve aralarındaki etkileşimin davranışlar üzerindeki etkilerini tümüyle görmezlikten gelen görüşe karşı çıkan bu yaklaşım, I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda doğmuştur. 1918'de Endüstride Beşeri

¹⁷ Asım Yücel, *Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler*, Kalite Matbaası, Ankara, 1980, s. 275.

¹⁸ Ülgen, a.g.e., s. 23.

¹⁹ Harold Koontz, “Yönetim Teorisinde Okullar”, (Çev. İnal Cem Aşkun), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C. 12, S. 1, 1976, s. 72.

²⁰ Cemal Mihçioğlu, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, A.Ü. SBF Basımevi, Ankara, 1985, s. 2.

İlişkiler üzerine yapılan ilk konferanstan sonra Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Company'nin Hawthorne işletmelerinde başlattıkları deneyler, endüstride insan davranışlarını konu alan ilk yoğun araştırmalar olmuştur. Deneyler yıllarca sürmüş ve beklenen sonuçlara ulaşılamamıştır. Fizik ve çevre koşulları ile verim arasında kesin bir neden sonuç ilişkisi kurulamamıştır. Bu noktadan sonra, insan, iş ve verim arasındaki ilişkilerin, fizik ve çevre faktörlerinin veri alındığı çerçevede basit ve kolayca açıklanamayacağı ortaya çıkmıştır. 1927'de Elton Mayo'nun Western Electric Company'de yürüttüğü Hawthorne deneyleri ile insan unsuruna değinilmeye başlanmıştır. Deneyler sonunda psikolojik ve sosyal faktörlerin katkılarıyla bireylerarası ilişkilerin düzenlenmesinin, üretkenliği önemli ölçüde arttırabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu deneyler sonucunda liderlik, denetim, birey ilişkileri giderek daha önemli bir yer tutmaya başlamıştır.²¹

Fizik ve teknik şartların kontrol edildiği, bunların değişmediği durumlarda grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerin davranışlarında olumlu değişmelerin olması, işçiler üzerinde işletmeyi benimseme duygusunu yaratmış ve verimlilik artışının sürekli olmasını sağlamıştır.²² İnsan faktörünün, bilinen üretim faktörlerinin birlikte, satın alınabileceği, ya da kiralanabileceği ve sonra da faktör bileşimleri sırasında dilediğince kullanabileceği anlayışı artık terkedilmeye başlanmıştır. İşletmede insan faktöründe bir rasyonelleştirme büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenli hale getirilmesi söz konusu olmamış, sosyal rasyonalizasyon diye bir kavram duyulmamıştır. Verimliliğe olumsuz katkıda bulunan kişilerarası çatışma noktalarının psikolojik, pedagojik tedbirlerle ortadan kaldırılıp sosyalleşmenin artırılmasına çalışılmamıştır.²³

İnsan ilişkileri yaklaşımı güdülenme, önderlik, grup davranışı, insanlar arası ilişkiler ve iletişim gibi organizasyonun mikro konularıyla gelişmeye başlamış, makro

²¹ Kaynak, a.g.e, s. 2-3.

²² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 22.

²³ Kaynak, a.g.e, s. 2.

konu ve sorunlar sosyal konu ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve organizasyon bütünleşmesi- üzerinde yoğunlaşmıştır.²⁴

İnsan ilişkileri yaklaşımının gelişmesiyle insan artık üretim aşamalarında kullanılan herhangi bir faktör, bir araç niteliğinden sıyrılmıştır. İnsanın etkinlik ve verimliliği, işte kullanacağı araç ve gereçler kadar, kendinin, işinin ve iş çevresinin psikolojik ve sosyal görüntülerine de bağımlı hale gelmiştir. Bu gelişim ve oluşumlar insan ilişkileri yaklaşımının ana amacını; insan ve onun işle olan ilişkilerinin psikolojik ve sosyal yapısını anlamada yeni ve daha etkin yol ve yöntemlerin araştırılmasını; araştırma sonuçlarının yönetici ve işçilerin yaratıcılık gücünün ortaya konabilmesi, nicelik ve nitelik olarak daha yüksek bir çalışma düzeyine ulaşmada kullanılabilmesi olarak belirlemiştir.²⁵

İnsan ilişkileri yaklaşımı, organizasyon içindeki insan davranışlarıyla ilgilenecek, birey ve organizasyon ya da küçük gruplar ve organizasyonel tahlillerle yönetimi tahlil eder. Teoride birey organizasyon etkileşimi incelenir, uygulamada, bu bilgilerden yararlanılarak “birey - organizasyon bütünleşmesi” sağlanmaya çalışılır.²⁶

Taylor iş ilişkilerini rasyonelleştirerek üretim düzeyini yükseltmiştir. Mayo ve izleyicileri ise, iş ilişkilerini hümanize ederek üretim düzeyini yükseltme yollarını araştırmıştır. Genel bir ifade Hawthorne deneyleri, verimi artırmada sadece süreç ve yöntemlerin değil, çalışanların tutum ve davranışlarının da rolü olduğunu ortaya koymuştur.²⁷ Geleneksel organizasyon kuramları eşyanın yönetimine ağırlık verirken, insan ilişkileri kuramı insanın yönetimini esas alarak organizasyondaki insan unsurunun daha önemli olduğunu savunmaktadır.

c) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Katılma

İlk başlarda makineye eşdeğer görülen insanın, daha sonra sosyal özellikleri olduğu anlaşılınca onun insancıl ihtiyaçlarına da önem verilmeye başlanmıştır. İşletmelerin toplumdaki sosyal sorumlulukları arttıkça, insanın çalışma hayatının

²⁴ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi* (Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri), C. 1, 3. bs., İ.Ü. İşl. Fk. Yayını No: 257, İstanbul, 1993, s. 216.

²⁵ Kaynak, a.g.e, s. 4.

²⁶ Baransel, a.g.e, s. 218.

²⁷ Kaynak, a.g.e, s. 24.

kalitesi de önem kazanmıştır. Yapılan çeşitli deneylerden sonra verimlilik sınırına yaklaşıncaya, tekrar verim artışını sağlamak için yapılan çalışmaların çoğunda insanın organizasyonla bütünleştirilmesi fikrinin egemenliği hissedilmeye başlanmıştır.²⁸

İnsan-iş ilişkilerini daha iyi düzenlemek üzere yeni arayışlara yönelmeye başlanmış ve bu arayışlar sonucu endüstriyel ve organizasyonel hümanizm yaklaşımı oluşmuştur. Çalışanları insan kaynakları olarak ele alan, işyerinde bu görüşe uygun değişiklikler yapılmasını isteyen ve bunu önemle vurgulayan günümüzün yönetim anlayışı olmuştur.

1980'lerin sonunda ve 1990'lı yıllarda işletmelerdeki üretim tekniklerinin ve organizasyonun yapısal değişimi ve teknolojik değişim işgücünün nasıl yönetileceği sorununu gündeme getirmiştir. Bu sorunun gündeme gelmesinde, üretim sisteminde ve iş metodlarında değişim, kalite ve verimlilik artırımı gereksinimi, organizasyon ve endüstri ilişkiler sisteminin yapısındaki değişim, firma kültürü ve işletmede ortak slogan oluşturma ve esneklik gibi faktörler rol oynamıştır.²⁹

Çağımızda mega şirketler profesyonel yöneticilerce yönetilmektedir. Güç yöneticilere geçmiştir. Yöneticiler sermayedar olmadıklarından, yönettikleri şirketin sahibi de değildir. Şirketin ulaşacağı kar düzeyinden çok iç yönetimin istikrarlı olması için çaba gösterir. Firmalar toplumsal sorumluluk taşıyan şirket haline gelerek toplum içindeki çatışmayı en aza indirmeye çalışmaya başlamışlardır.³⁰

İnsan kaynakları yönetimi aşağıdaki konuları kapsamaktadır.³¹

- a) İşletmede firmanın genel stratejik işletme planının bir parçası olarak yeni bir organizasyon kültürü oluşturmak,
- b) Çalışanlarla doğrudan haberleşmenin kurulabileceği alternatif iletişim kanalları oluşturmak,
- c) İşgücünü dikkatli bir şekilde seçmek,

²⁸ Ayşe Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1992, s. 3.

²⁹ Ali Rıza Büyüksulu, "Dünya'da Endüstri İlişkileri Sistemlerinin Yeniden Yapılanması ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", *İşveren Dergisi*, TİSK Yayını, C. 34, S. 2, Kasım 1995, s. 29.

³⁰ Giddens, a.g.e., s. 61.

³¹ Büyüksulu, a.g.m., s. 30.

- d) Grup ve takım çalışmalarını teşvik etmek,
- e) Yapıcı ve iyi bir danışmanlık sağlamak,
- f) Ödüllendirmeli performansa dayalı ücret sistemi oluşturmak,
- h) Üretim sürecinde karar verme mekanizmasında çalışanların da görüşlerinin dikkate alınmasını sağlamak,
- i) Motivasyon ve liderlik anlayışını geliştirmek,
- j) İşyerinde işçi-yönetici uyumsuzluğunu en aza indirgeyen firma kültürü oluşturmak.

Önemli olan insan kaynakları yönetiminin geleneksel işçi-işveren ilişkileri yöntemlerinden ne gibi farkı olduğudur. İşletmelerdeki personel yönetimi anlayışı geleneksel olarak bireysel ve idari ilişkileri düzenlemek (işe alma, ücretlerin hesaplanması gibi); endüstri ilişkilerinin anlayışı alanı ise toplu ilişkileri düzenlemektir. Günümüzde ise işçi-işveren ilişkilerindeki bu iki bireysel ve kollektif fonksiyonun, insan kaynakları yöntemi stratejileri ile birleştirilerek insan kaynakları yönetiminin geleneksel yönetimden farklı yanları ön plana çıkarılmaktadır.³²

Kapitalist gelişme sürecinin bir neticesi olarak üretimin yoğunlaşması ve anonimleşmesi (sosyalleşmesi); sermaye mülkiyeti ile sermayenin işlevinin birbirinden ayrılması; işletme içi geleneksel hiyerarşik düzenin bozulmasına yol açmış ve bürokratik hiyerarşiye dayalı yönetim biçiminin ortadan kaldırılarak yerine işçilerin işbirliğine dayalı yeni bir yönetim biçimini getirilmesini zorunlu kılmıştır.³³ Bilgi toplumu kuruluşları “sorumluluğa dayalı bir düzen” gerektirmektedir. Bilgi toplumu kendi iç yapılanmasını güç, hiyerarşi ve komuta yerine, uzmanlık, görev ve sorumluluk üzerine dayandırmak durumundadır.³⁴

İşletmenin başarısının artması tüm organizasyon üyelerinin lehinedir. Dolayısıyla yönetenlerle yönetilenler işbirliğine giderek, işletmedeki sosyal çatışmaları asgari düzeye indirmeye çalışmalıdır. İşçilerin yönetime katılmasını öngören katılmalı yönetim, bilimsel yönetim ve insan ilişkileri yönetim şekillerinin

³² Büyükuşlu, a.g.m., s. 30.

³³ Yücel, a.g.e., s. 280.

³⁴ Erkan, a.g.e., s. 186.

sakıncalarını ortadan kaldıran aynı zamanda işletmedeki özel mülkiyet ilişkilerine dokunmayan; işletmenin başarısını artıran işçinin kişiliğine saygı ve karşılıklı yardımlaşma gibi hümanist bir içeriğe de sahip olan modern organizasyon şekli olarak günümüzün yönetim tarzıdır.³⁵ Bilimsel yönetimin “otorite” ve insan ilişkilerinin “demokrasi” boyutlarını birleştiren “katılmalı yönetim”, üçbin yıllık yönetim evriminin ve yönetim yaklaşımının son ürünüdür.³⁶

B. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİ DOĞURAN FAKTÖRLER

Bir endüstriyel ilişkiler sistemi, sosyal düzenin parçasını teşkil eden tali bir sistemdir. Bu sistem üç ayrı faktör grubundan oluşur.

a) İşçiler ve onların temsilcilerinden (sendikalardan) meydana gelen hiyerarşi,

b) İşverenler ve işveren temsilcilerinden meydana gelen hiyerarşi

c) İşçi-işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kuruluşları ve özel organlar.

Bu faktörler, kendilerine özgü bir ortam içinde “işyeri ve iş çevresi” ile ilgili kurallara şekil verirken katılmayla ilgili çabaların gelişmesinde de etkili olmaktadır.³⁷

1. Sanayi Devrimi

Sanayi devrimine kadar üretim araçlarının ritmi üzerinde hakim olan insan, bundan sonra mekanik üretim araçlarının emir ve hizmetine girmiş, onun ritmine tabi olarak üretimi sürdürmüştür. Sanayi kapitalizmi son derece karmaşık bir uzmanlaşmaya ve işbölümüne yol açmıştır.³⁸ Zaman içinde işletme ölçeğinde büyüme ve sabit sermaye araçlarına bağımlılık şeklinde kendini gösteren üretim organizasyonundaki değişmeler, sınai işgücünün rolünde köklü değişiklikler gerektirmiştir. Özellikle, işgücünde uzmanlaşmanın -iki yönlü uzmanlaşmanın- artmasına yol açmıştır. İlk olarak belirli bir işçi tarafından yerine getirilen görev

³⁵ Tamer Müftüoğlu, “İşçilerin İşletme Yönetimine Katılmasına İlişkin Olarak İşletme İktisadının Değerlendirilmesi”, A.Ü. SBF Dergisi, C. 31, No: 1-4., Mart-Aralık 1976, s. 255.

³⁶ Ömer Peker, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayını No: 258, Ankara, 1995, s. 118.

³⁷ Dereli, a.g.e., s. 51.

³⁸ Giddens, a.g.e., s. 27.

alanının daralması sonucunu doğuran, sanayi ya da meslekler itibariyle bir uzmanlaşma artışı görülmüştür. Bu tür işbölümü de Adam Smith tarafından verim artışının bir kaynağı olarak ortaya konmuştur.³⁹ İkinci tür uzmanlaşma büyük ölçekli kapitalist sanayinin gerektirdiği sermaye ve işgücü arasında meydana gelen uzmanlaşmadır. Bu uzmanlaşma zamanla işçinin işe karşı tavrında da değişime yol açmıştır.⁴⁰

Endüstri ilişkileri sürecinin başlangıcından beri ortaya çıkan çalışma huzursuzlukları, doyumsuzluklar, devletin sendikalaşma ve sosyal politika önlemleri almasına yol açmıştır. İşçinin yönetime katılması fikri bu oluşumun son evrelerinde ortaya çıkmış bir kavramdır.⁴¹ Sanayi devrimi üretimde bir yanda sermaye sahipleri olan müteşebbisler; diğer yanda emeğiyle malları üreten ve uzmanlaşmanın doğurduğu yabancılaşmış işçiler olmak üzere iki farklı sınıf ortaya çıkarmıştır.

Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan yeni işçi sınıfının çalışma ve hayat koşulları değişmiş ve ağırlaşmıştır. İnsangücünü aşan, insan onuruna uymayan çalışma koşulları, kadın ve çocukların da bu çalışma koşulları içinde yer almaya zorlanıp yeni fabrika hayatına girmeleri, sefalet ücretlerinin yaygınlaşması ve daha bir dizi adaletsizlikler çağın ekonomik düzeninin toplumsal boyutu olmuştur. Hızla gelişen yeni teknikler ve buluşlar, yenileşmelere ve sermayeyi kısa sürede geri almaya duyulan ihtiyacı artırmıştır. Bu durum sermayeye güç kazandırmıştır. Böylece emeğin sermaye tarafından sömürülmesi hem haklı görülmüş hem de kolaylaşmıştır.⁴² Sanayi devriminden sonra sayıları hızla artan fabrikalarda uygulanan düşük ücretler ve kötü çalışma koşulları, çok geçmeden bir yandan işçilerin, diğer yandan da bilimsel çevrelerin tepkisine yol açmıştır. Çağdaş endüstriyel demokrasi düşüncesi ana çizgileriyle 18. yüzyılda sanayi devriminin yarattığı sonuçlara gösterilen tepkilerden doğmuştur. Kurdukları sendikalar aracılığı ile önceleri çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi isteklerde bulunan işçiler, daha sonra çalıştıkları işletmelerde alınan ve kendilerini ilgilendiren kararlarda söz ve oy hakkına sahip olmak için çaba

³⁹ Phyllis Deane, *İlk Sanayi İnkılabı*, (Çev: Tefik Güran), Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 1994, s. 138.

⁴⁰ Deane, a.g.e., s. 139.

⁴¹ Dursun Bingöl, *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 21, İstanbul, 1990, s.105.

⁴² Cahit Talas, *Toplumsal Politika*, İmge Kitabevi, Ankara, 1990, s. 8.

harcamışlardır. İşçiler zamanla tüm üretim araçları ve endüstri üzerinde işçi denetimini sağlamaya ve işletmelerde işçi yönetimini gerçekleştirmeye çalışmışlardır.⁴³

2. Yabancılaşma

Endüstriyel işletmelerde işçi çoğu kez çalıştığı işletmenin ve o işletmede kullanılan üretim araçlarının esiri durumuna düşmekte ve işletmenin yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır. Bu yabancılaşma, işçileri bir boşluğa ve bunalıma sürüklerken yönetime katılma, bu olumsuzluğu giderici bir yöntem olarak kullanılabilir. Katılma yabancılaşmanın belirtilerini, özellikle güçsüzlük durumunu tedavi eden bir yöntem olarak tanımlanabilir.⁴⁴

Makinalaşma işçiyi önce kendisine sonra da çalıştığı kuruma yabancılaştıran en önemli faktörlerden biridir.⁴⁵ İşçi makinenin bir dişlisi haline gelir. Ondan istenen, artık en basit, en yeknesak ve en çabuk elde edilmiş bir iş yapma alışkanlığıdır. Dolayısıyla imalat işinde uzmanlaşmış işgücü hiyerarşisi, fabrikada, sadece makinenin icap ettirdiği mekanik işi yapan bir çalışma ortamında, ortadan kaybolma ve tek bir kategoriye dönüşme eğilimi gösterir.⁴⁶ Modern makinelerin üretim hattında yer alması ile ona mutlak olarak bağlı duruma gelen ve üretim sürecinde ağırlığının azaldığını hisseden işçi, ortaya çıkan eserin yalnız kendisine maledilemeyeceğinin bilincinde olarak daha da mutsuzlaşır.⁴⁷ Bir kişinin yerine getirmek zorunda olduğu işlemlerin sayısının azalması, işin muhtemelen daha monoton olması sonucunu doğuracaktır. Bununla birlikte bütün ileri derecede uzmanlaşmış işler sıkıcı olmayabilir. Fakat işgücünün artan uzmanlaşmasının bir sonucunun düz işçilere düşen rutin işlerin sayısını arttırmak olacağı kesindir.⁴⁸ Özellikle, işin niteğine göre monoton

⁴³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, 2. bs., Uludağ Ü. Yayını, Bursa, 1984, s. 151.

⁴⁴ Kurthan Fişek, *Yönetime Katılma*, TODAİE Yayını No: 158, Ankara, 1977, s. 75.

⁴⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 156.

⁴⁶ Clark Kerr ve diğerleri "*Sanayileşmenin Mantığı*", Sosyoloji Yazıları, Ağaç Yayınları, Derleme 1, (Editör İhsan Sezal), İstanbul, 1991, s. 84.

⁴⁷ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 9.

⁴⁸ Deane, a.g.e., s. 138.

işlerde çalışanlar, daha çok ferdi katkıyı gerektiren, dinamik ve çok yönlü beşeri ilişkilere dayanan işlere nazaran işten daha az tatmin duyarlar.⁴⁹

Yabancılaşmanın toplumbilimciler tarafından en çok tartışılan yönlerinden biri anlamsızlıktır. Geniş işletmelerde görülen aşırı işbölümü, çoğu kez işçinin yaptığı işin faydasını görememesine ve çalışmasındaki amacın kaybolmasına yol açmaktadır. Böylece kendi küçük dünyasında yaşamak zorunda kalan işçi, çok geçmeden yaptığı işin anlamını yitirmekte, organizasyona ve topluma katkısının ne olduğunu göremez hale gelmektedir. Bu durum organizasyonlarda, amaçsız, yönetimin bütün isteklerine olduğu gibi uyan, yönetilmek ve denetlenmek gereksinmesi duyan, yaratıcılıktan yoksun bir organizasyonel insan örneğinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Organizasyonda kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan organizasyonel insan, günümüzün toplumlarında kendine, organizasyona ve topluma giderek yabancılaşan insandır.⁵⁰

İşçinin kendi çalışmasıyla kişiliğini ortaya koyma imkanlarından tamamen yoksun kalması onun gördüğü işe karşı ilgisiz kalmasına, işinde kabul edilmediği düşüncesine kapılmasına, kendini mutsuz hissetmesine, bedensel ve ruhsal enerjisini geliştirememesine, fiziki ve ruhen yıpranmış bir duruma düşmesine yol açmıştır. İşçi her hangi bir şekilde yönetime katılmakla kendisini psikolojik yönden tatmin edecek, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir.

İnsan tabii ve sosyal çevresi ile yabancılaştıkça, kendisini seven, hisseden ve düşünen bir varlık olarak değil; fakat ürettiği mal ve eşya dolayısıyla hatırlanır hale geldiğini görmektedir. Fert kendi anlamını ve değerini yitirdiği düşüncesine sahip olmaktadır.⁵¹

Yabancılaşma süreci endüstriyel toplumların sorunudur. İnsanın insan olma özelliğini kaybettiğine kendini inandıracak şartların doğuşudur. Endüstriyel toplumların siyasi ve ekonomik sistemlerine bakılmaksızın izlenen bir süreçtir. Bu

⁴⁹ Mustafa Erkal, "Sanayileşme ve Yabancılaşma İlişkisi", Sosyal Siyaset Konferansları 20. Kitap, İ.Ü. İk.Fk. Yayını, İstanbul, 1984, s. 11.

⁵⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 156.

⁵¹ Erkal, a.g.m., s. 9.

süreç, o toplumların değer hükümlerinde yerleşmiş “materyalist” görüşün şiddetine göre azalır veya çoğalır.⁵² Endüstriyel toplum sadece kapitalist toplum değildir. Sosyalist toplumlar da endüstriyel toplum haline gelebilir. Kapitalist ve sosyalist toplumlar, materyalist görüşten ayrıldıkları ölçüde yabancılaşma ve onun doğurduğu sosyal hastalıklardan korunabilirler. İnsanı, sadece ürettiği mal ve hizmetten dolayı değil; üretim sürecinde yer alan üretim aracı olmanın üstünde, insan olarak gördükleri sürece, onun yabancılaşmasının önüne geçebilirler.

18. ve 19. yüzyıl düşünürlerinde görülen genel eğilim, sanayi devriminin getirdiği değişiklik ve ilerlemeleri ele almalarının yanısıra, sosyal hayatın zamanla daha çok şekilci hale gelmesi, dayanışmanın zayıflaması ve bunların doğurduğu sorunlara da değinmeleridir. Nitekim, bu düşünürlerden Sismondi'nin İngiltere'de sanayinin kurbanı olan işçileri ve insani olmayan çalışma şekil ve şartlarını gördükten sonra görüşleri değişmiştir. İktisadi açıdan liberal görüşü savunan Sismondi, daha sonra “İktisadın Yeni Prensipleri” adlı kitabıyla liberalizme karşı çıkmıştır. Bu yeni görüş yalnız ekonomik olaya “insani” gözle bakmak, yalnız ekonomik kıymet ve eşya ile ilgilenen ekonomiye, o eşyayı üreten ve tüketen insan unsurunu dahil etmektir.⁵³

Yabancılaşmanın organizasyonlarda yol açtığı sorunlar arasında en önemlisi düşük verimlilik ve bunun sonucu olan insan mutsuzluğudur. Gerek yabancılaşmanın, gerekse yol açtığı sorunların giderilmesi ya da azaltılması için önerilen çözüm yolları arasında en sık karşılaşılanlar; işçinin çalışma saatleri dışında sahip olduğu boş zamanların değerlendirilmesi, işçilerin yapmakta oldukları günlük, tek düze, küçük ve sürekli tekrarlanan işlerde otomasyona gidilmesi, yerinden yönetim, iş genişletme ve işin yetki ve sorumluluk bakımından zenginleştirilmesidir. Ancak deneyimler bunların hiçbirinin yabancılaşma sorununa köklü bir çözüm getirmediğini göstermiştir. Günümüzde bu amaçla önerilen çözümler ise, ana hatlarıyla işçinin yönetime katılması ve özyönetim etrafında yoğunlaşmaktadır. Sosyalist düşünürler ise, yabancılaşma sorununun çözümünü üretim araçlarının toplumsal mülkiyetinde görmektedirler. Bu düşünürlere göre, yabancılaşma sorunu ancak işçilerin sermaye sahiplerinin ve temsilcileri olan yöneticilerin etkilerinden kurtarılmalıyla köklü

⁵² Mustafa Erkal, *Sosyoloji (Toplumbilimi)*, 6. bs., Der Yayınları, İstanbul, 1995, s. 314.

⁵³ Erkal, a.g.e., s. 314-316.

çözümüne kavuşturulabilir. Özyönetim sistemi geniş ölçüde yabancılaşmaya ilişkin bu düşünceden kaynaklanmıştır.⁵⁴

İnsanı adeta kemiren ve psikolojik varlığını eriten yabancılaşma duygusundan kurtarmanın en etkin çözüm yollarından biri, onu makine karşısında güçlü ve onurlu kılmaktır. Böyle bir ortam ise ancak işçinin kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilir. İşçi çalıştığı işyerinde bedensel gücünü ortaya koyarken zihinsel gücünden de yararlandırdığını görünce, işe ve işletmeye karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işletmenin amaçlarıyla daha kolay bütünleşecektir.⁵⁵ Ayrıca mülkiyetin tabana yaygınlaştırılması, demokratik hak ve özgürlüklerin tanınması, manevi kalkınma yolunda mesafe alınması, yönetime katılma, oy hakkı, ekonomik kalkınmanın siyasi, kültürel ve sosyal hedeflerinin belirlenmesi ve sosyal kabul görmeleri, tüketici tercihlerinin önünde tutulması, bürokrasinin azaltılması gibi faktörler de yabancılaşmanın azalması yönünde etkili olabilir.⁵⁶

3. İşçi Sendikalarının Güçlenmesi

Sanayi devrimi ile birlikte gelişen üretim sistemi, üreticileri iki ana sınıfa ayırmıştır. Bir yanda sermayedarlar (ya da kiralayıcıları), diğer bir ifadeyle neyin hangi fiyatlarla üretileceğine karar veren müteşebbisler; diğer yanda ise emekleriyle malları üreten işçiler yer almaktaydı. İşveren ile işçi arasındaki farklılık, kapitalist sanayileşmiş bir ekonominin temelini meydana getirmekte ve üreticilerin büyük bir bölümü, açık olarak bu iki gruptan birine girmektedir. İşgücünün sayısı artarken işçinin menfaatlerinin patronlarıkinden gittikçe farklılaştığı görülmüş ve bazı ortak menfaatlere sahip aynı iş kolundaki işçiler, dernekler kurmaya başlamıştır. Bu dernekler sendikaların çekirdeğini oluşturmuştur. Bu şekilde sendikalar ve işveren birlikleri, işgücünün büyük bir yığın halinde bağımsız üretici olmaktan çıktığı yerlerde görülmeye başlanmıştır.⁵⁷ Batının gelişmesinin ilk dönemlerinde ağır ekonomik koşullarla birlikte önemli ilerlemeler kaydedilmesine rağmen, işçi sınıfının

⁵⁴ Atilla Dicle, *Endüstriyel Demokrasi ve Türkiye Uygulaması*, ODTÜ Yayını, Ankara, 1980, s. 40-41.

⁵⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 156.

⁵⁶ Erkal, a.g.m., s. 14.

⁵⁷ Deane, a.g.e., s. 140.

ortaya koyduğu mücadele gücünün önü kesilmiştir. Sendikaların “organize işgücü” olarak hareketlilik kazanmada başarılı olması mevcut düzenin bir parçası hale gelmelerine yol açmıştır.⁵⁸

İşçiler sendikalaşmanın ilk dönemlerinde sadece ücret artışları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi üzerinde dururken, ilerleyen yıllarda daha değişik isteklerde bulunmuşlardır. Bu isteklerin en önemlilerinden birisi de, ahlaki, siyasi ve ekonomik amaçlarla çeşitli düzeylerde işletmenin yönetiminde söz ve oy hakkı elde etmektir.⁵⁹ Çalışma süresinin günde sekiz saate indirilmesi, toplanma ve örgütlenme hakkı, asgari ücretler ve grev hakkı, geçmişte işçilerin ulaşmak istedikleri amaçları arasında yer almış ve bugünkü durumlara ulaşılabilmesi için birçok ülkenin işçileri sıkıntılı dönemler yaşamış, önemli mücadeleler vermişlerdir. Günümüzde yönetime katılma özellikle sanayileşmiş ülkelerin işçilerinin yeni ve en önemli amaçlarından birini oluşturmaktadır. Yönetime katılma giderek bir hak niteliğine ulaşmakta, birçok sanayileşmiş ülkenin ekonomik sosyal ve hatta siyasi sistemlerin bir parçası olma niteliğini kazanmaktadır.⁶⁰

Devletin müdahalesi neticesinde işverenin koruyuculuğu altında işçi sigortalarının kurulmasıyla, daha iyi sosyal imkanlar sağlanmaya başlanmıştır. Devletin güvencesi altında iş yasaları yürürlüğe girmiş; ancak bütün bu gelişmeler bekleneni gerçekleştirilmemiştir. Bunun üzerine yasalarla işçi sendikalarının güçlendirilmesi yoluna gidilmiştir. 1935 yılında ABD’de Wagner Act adlı yasa sendikaların gücünü ve saygınlığını önemli ölçüde yükseltmiş ve işçileri çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, işletmelerin yönetimine ve kazancına katılma gibi konularda söz sahibi kılmıştır. Güçleri artan sendikaların yaptığı baskılar, sanayide hümaniter akımların ve insanı ön plana alan yönetim biçimlerinin düşünülüp hayata geçirilmesinde etkili olmuştur.⁶¹ Dünyada yaşanan gelişmeler, sosyal taraflar arasında diyalogu, uzlaşmayı ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde ideolojik sendikacılık yerini uzlaşmacı sendikacılık anlayışına terkederken işçi sendikalarının

⁵⁸ Giddens, a.g.e., s. 53.

⁵⁹ Bingöl, a.g.e., s. 105.

⁶⁰ Cahit Talas, Sosyal Ekonomi, Savaş Yayınları, Ankara, 1983, s. 405.

⁶¹ Mihçioğlu, Yönetimde ... , s. 15.

işverenlerle ve hükümetlerle işbirliğini temel alan yaklaşımları benimsemeleri, bu tür anlaşmalar için uygun bir ortam oluşturmaktadır.⁶²

Bazı sendikalar, sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle yönetime katılmaya karşı çıkmaktadır. Bunlara göre işçi statüsüne sahip kişilerin tek savunucusu sendikalardır; işçilerin her türlü arzu ve istekleri bu organ aracılığıyla işletme yönetimine daha etkili ulaştırılabilmektedir. Yönetime katılma sendikal hareketi zayıflatmak ve işgücünü işveren tarafına çekmek için işverenlerin hazırladığı bir tuzaktır.⁶³ Bu nedenle, yönetime katılma, işveren kesiminin hazırladığı bir oyun olup, amaç sendikalarla işçilerin bağlarını koparmak ve sendikaların varlığını giderek etkisiz kılmaktır. Sendika çalışmalarının baltalanması ise, uzun dönemde işçi kesiminin işveren sömürüsüne terkedilmesi anlamına gelmektedir.

İngiliz sendikacısı John Edmonds üyelerine yönelik olarak yayınladığı bir bildiriye şöyle demektedir: “Geleneksel olarak sendikalar yöneticilerden gelen her türlü yeniliğe karşı eleştiri yönelttiler, itiraf etmeliyiz ki, bugüne kadar ücret ve toplu sözleşme konularının sınırını aşamadık. Şimdi artık sendikalar, devlet ve işverenlerle elele verip, güçlü bir ekonomi ve paylaşımcı bir toplumu 1990’larda yaratmalıyız.”⁶⁴

Bugün bir çok işçi sendikası, yönetime katılacak işçilerin eğitimi için gerekli faaliyetlerde bulunmakta, eğitim merkezleri açmakta, üyelerini eğitmekte ve işçinin eğitimine ilişkin sorumluluklarını giderek genişletmektedir. Bu faaliyetler işçilerin yönetime katılmalarını ve endüstri üzerinde denetim kurmalarını kolaylaştıran bir faktör olmaktadır.⁶⁵

1970’den bu yana yaşanan değişim, kamu hizmetleri alanında işçi-işveren ilişkilerinde olumlu karşılanmayan pek çok gelişmeyi de beraberinde getirmiştir. 1960’lara damgasını vuran çatışmacı sendikacılık, kamu sektöründe yaygınlaşmıştır. Günümüzde dünyanın bir çok ülkesinde memurların çalışma koşullarının belirlenmesine geniş ölçüde katılma eğilimi güçlenmektedir. Son yıllarda kamu makamlarının tek yanlı işlem yapma yetkisi giderek aşınmaktadır. Memurların

⁶² TİSK, **Üçlü Anlaşmalar, Ekonomik ve Sosyal Konseyler** (Gelişmiş Ülke Uygulamaları ve Türkiye), TİSK Yayınları No: 158, Ankara, 1996, s. 8.

⁶³ Eren, **Yönetim ve ...**, s. 321.

⁶⁴ Büyükuşlu, **a.g.m.**, s. 30.

⁶⁵ Dicle, **a.g.e.**, s. 42.

örgütlenme haklarını kazanması, mesleki haklarının savunulması için güçlü kuruluşların gelişmesi, kamu makamları üzerinde memurların görüşlerini dikkate alma konusunda artan baskılara yol açmıştır.

Memurların örgütlenmesi ve yönetime katılmasına ilişkin bu hızlı değişim, danışma, birlikte görüşme ve kararlaştırma konusu olabilecek hususlarla, izlenecek yöntemlerin belirlenmesini ve kurumlarla memurlar arasında uyuşmazlık çözümü mekanizmalarını birlikte getirmiştir. Demokratik yaklaşımın bir ürünü olan bu değişim, pek çok ülkede farklı ölçü, biçim ve içerikte hızını ve etkisini sürdürmektedir. Avrupa'da örgütlenme, danışma ve toplu sözleşme yoluyla yönetime katılma yöntemleri memurlar için de geçerli olmakta ve memurlara tanınan grev hakkıyla bu güçlendirilmektedir.⁶⁶ İşçi-işveren kuruluşlarının yeni hedefi sadece ücret pazarlığı yapmak değil, bilgi ve tecrübelerinden yararlanılabilecek bütün kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak, ekonominin ve sanayinin geleceğini planlamaktır.

Günümüzde sendikalar değişen şartlara uyum sağlayan rollerine göre kendilerini ifade ederken, ekonomik, sosyal konular ve politikalarda işbirliğini ve ortak çözümlerde birleşmeyi esas alan yaklaşımları benimsemektedir.⁶⁷

4. Siyasal Demokrasi

19. yüzyılın karakteristiği olan çatışmalar, üç tür vatandaşlık hakkının elde edilmesiyle giderek yumuşamıştır. Bu haklar medeni, siyasal ve sosyal haklardır. Medeni haklar, kanun önünde eşitliği yani hukuk sisteminde yer alabilmeyi sağlayan haklardır. Siyasal haklar, her şeyden önce, evrensel anlamda seçme-seçilme ve siyasal parti kurma hakkıdır. Sosyal haklar ise, işsizlik tazminatı, sağlık yardımları gibi toplu pazarlık ve refah ile ilgili haklardır.⁶⁸

İşçi hareketleri hem siyasal hem de ekonomik kaynaklıdır. Siyasal yönden işçi hareketinin amacı temsili demokrasinin siyasal alandan endüstriyel alana doğru

⁶⁶ Sait Güran, "Avrupa ve Türkiye'de Memurların Sendikalaşması ve Yönetime Katılması" Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayını, C. 11, S. 4, Aralık 1978, s. 12-15.

⁶⁷ Münir Ekonomi, "1996 Yılı İşçi-İşveren İlişkilerinde Ciddi Diyaloga Gidiş" Mercek Dergisi, MEES Yayınları, Yıl 2, S. 5, Ocak 1997, İstanbul, s. 16.

⁶⁸ Giddens, a.g.e., s. 67.

kaydırılmasıdır.⁶⁹ 1970'lere kadar devam eden demokratikleşme süreci içinde; sendikal hak ve özgürlükler ve sosyal adalet, kalkınmayla birlikte düşünülmüş ve kalkınmanın zorunlu temeli olarak kabul edilmiştir.⁷⁰ 1980'lerden sonra bütün dünyada demokratikleşme adı altında insan hak ve hürriyetlerinin daha fazla geliştirilmesi; bütün kitlelerin daha fazla haklardan yararlanması, bu yararlanmayı gerçekleştirecek uygulamaların başta işçiler olmak üzere bütün çalışanlara yayılması söz konusu olmuştur.⁷¹

Endüstriyel demokrasiyi işyeri, teşebbüs ve ülke düzeyinde geliştiren önemli nedenlerden biri de klasik demokrasilerin gelişmesi ve genişlemesidir. Klasik demokrasinin temel nitelikleri genel oy, temel haklar ve azınlık haklarının korunmasıdır. Bu haklardan genel oyun yaygınlaşması ülkelerin nüfusunun büyük çoğunluğunu oluşturan çalışan kesimin görüş, düşünce ve isteklerinin gözönünde bulundurulmasına ve bu kesiminde oy dolayısıyla elde ettiği potansiyel gücün farkına varılmasına yol açmıştır. Siyasal yapıda işçilerin katılımını sağlamak için sadece seçim zamanlarında hatırlanmaları artık geride kalmıştır. İşçilerin kendilerini ilgilendiren ekonomik yapıda işletmelerinin yönetiminde pasif kalmalarını beklemek ve onları böyle davranmaya zorlamak imkansız hale gelmiştir.

Diğer yandan, demokrasilerde yönetime önce siyasal, sonra idari alanda katılımın gelişmesi, bunun bireysel modelden organizasyonlar aracılığıyla katılıma dönüşmesi; baskı ve menfaat gruplarının karar alma sürecindeki rollerinin artması; yönetimde demokratikleşmeyi ön plana çıkarmaktadır.⁷²

İçinde bulunduğumuz son yüzyılda, ülkelerin yönetiminde demokrasi en geçerli siyasal yönetim modeli olarak benimsenirken, işletmelerin yönetiminde de demokrasi anlayışı giderek önem kazanmıştır.⁷³ Nasıl ki ülkelerin yönetim biçimlerinde demokratikleşmeler olsaydı, yapılan araştırmalar, incelemeler ve deneyimler sonucunda organizasyonel amaçlara kolaylıkla ulaşılması açısından

⁶⁹ Yücel, a.g.e., s. 82.

⁷⁰ Alpaslan Işıkli, **1980 Sonrası Yapılanmanın Emek üzerindeki Siyasi, İktisadi ve Sosyal Etkileri**, (Panel, 1 Mayıs 1991), Hak-İş Yayını, Ankara, 1991, s. 18.

⁷¹ Hamdi Mollamahmutoglu, **1980 Sonrası Yapılanmanın Emek üzerindeki Siyasi, İktisadi ve Sosyal Etkileri**, (Panel, 1 Mayıs 1991), Hak-İş Yayını, Ankara, 1991, s. 7.

⁷² Güran, a.g.m., s. 12.

⁷³ Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 149.

yönetimde beşeri ilişkilere daha fazla önem verilmeye başlanmış ve işletmelerin yönetiminde de demokratikleşmeye gidilmiştir.⁷⁴

Demokrasinin gelişmesi, hümanist yaklaşımların güçlenmesi, işgücünü sıradan bir üretim unsuru olarak görme eğilimini zayıflatmıştır. Bütün bunlara ek olarak, işgücü sendikalar biçiminde örgütlenerek mücadele gücünü de artırmıştır.⁷⁵ İşçiler kendi insiyatifleriyle bazı koşulları değiştirmeye çalışmış ve sendikalar altında birleştirilmiş güçleriyle bunu başarmıştır.

5. Verimlilik

Üretim faktörleri çeşitlidir. Verimliliği maksimize etmeyi amaç edinmiş her yönetici teorik ve pratik bilgilerinin ışığı altında, kendince en uygun üretim faktörü bileşimlerine giderek bu amaca ulaşmaya çalışacaktır.⁷⁶ Verimlilik belli bir ürünü daha az üretim faktörleri bileşimiyle elde etmek (üretim harcamalarındaki azalmayla) veya belirli üretim faktörleriyle daha fazla ürün elde etmektir.⁷⁷ Sadece ücretle verim artışını ilişkilendirmek yanlıştır. Verim artışının diğer nedenleri arasında katılım ve işbirliği de önemli rol oynamaktadır.

Endüstriyel demokrasi düşüncesine yol açan nedenlerden biri de, işletmelerdeki düşük verimlilik olmuştur. İşletmenin verimlilik ve etkinliği ile işgücünün verimliliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. Yönetime katılma, işçinin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları amacına yönelik en önemli güdülendirme ve işletme verimliliğini artırma yöntemlerinden biridir.⁷⁸

Verimlilik genel anlamda “üretebilme kudreti” veya Organizasyon el bir tanım olarak, üretim faktörleri arasında meydana getirilen ilişki olarak gösterilmektedir. Verimlilik belirli bir zaman birimi başına elde edilen hasıladır. Bir işletmede toplam üretim arttığı halde verimlilik artmamış olabilir.⁷⁹

⁷⁴ Dursun Bingöl, “İşyeri Düzeni ve Disiplinin Sağlanması Açısından Yönetime Katılma”, Atatürk Ü. İşletme Dergisi, C. 7, S. 3-4, Ağustos 1988, s. 113.

⁷⁵ Kemal Tosun, “İşgücü Yönetimi ve Başlıca Sorunları” Orhan Tuna'ya Armağan, İ.Ü. İşl. Fk. Yayını No: 239, İstanbul, 1990, s. 263.

⁷⁶ Kaynak, a.g.e., s. 1.

⁷⁷ Ömer Aksu, Ücretler ve Verimlilik, İ.Ü. İk. Fk. Yayınları No: 535, İstanbul, 1993, s. 29.

⁷⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 152.

⁷⁹ Aksu, a.g.e., s. 5-6.

Uygulamada üretim faktörlerinin bütünü için gerekli bilgi miktarı çoğu kez yetersiz kalmakta ve toplam faktör verimliliği yerine daha çok kısmi verimlilik katsayılarının hesaplanmasına çalışılmaktadır. İktisatçılar ve istatistikçiler emek verimliliği kavramına büyük önem vermekte ve emeğin verimliliğini ya işçi sayısı ya da çalışılan saatler cinsinden hesaplamaktadır.

Emek verimliliğini etkileyen faktörler çalışma süreleri ve dağılımı, işçi-işveren ilişkileri, işin sosyal ve psikolojik özellikleri, ücret özendiricileri, işe uyum ve işi sevme, sendikaların faaliyetleri insan unsurundan kaynaklanan faktörlerdir.⁸⁰ Danışma ve katılma, hatalı kararların alınmasını en aza indirilmesini sağlar. Organizasyonel verimlilik ve etkinlik ile işgücünün verimliliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşgücünden en yüksek düzeyde yararlanma ise, geniş ölçüde işçinin organizasyon içerisinde isteklendirilmesine bağlıdır.⁸¹

Organizasyonlarda verimlilik, faaliyetlerin etkinliği önemli sorunların başında gelmektedir. Verimliliği artırmada organizasyonun çalışanlara sağlamış olduğu imkanlar, maddi ve maddi olmayan imkanlar şeklinde iki başlık altında ele alınabilir. Maddi imkanlar arasında ekonomik koşullar (ücret, terfi, sosyal güvenlik, emeklilik, izin vb.), fizik koşullar (yerleşme, çalışma yerinin çalışmaya elverişli oluşu), sosyal koşullar (çalışma grupları, spor, sinema vb.) ve yetişme koşulları (staj, çalışma koşulları, konferans, toplantılar, gazete vb.) yer almaktadır. Maddi olmayan imkanlar arasında ise; sorumluluk artışı (yetki genişliği, çalışma ortamı, amaçların saptanması, planlama sorunlarının çözümü vb.) güvenlik, dayanışma, değer verilme, yararlılık, statü yükselmesi gibi imkanları saymak mümkündür.⁸² İnsanın bu ihtiyaçları birbirinden bağımsız olmayıp birbirini etkilemektedir. Özellikle maddi ihtiyaçların karşılanması verimlilikte insan psikolojisini dolaylı etkilerken, doğrudan doğruya insanın psiko-sosyal yönünü etkileyen faktörlerde mevcuttur. Yapılan araştırmalar sonucunda, insanın psikolojik ve psiko-sosyal yönlerinin verimliliği artırmada daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

⁸⁰ Gülay Kaya ve diğerleri, *Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler*, MPM Yayını No: 196, Ankara, 1975, s. 56-59.

⁸¹ Bingöl, a.g.m., s. 116.

⁸² Nuri Tortop, *Kamu Personel Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1985, s. 207.

6. Organizasyon ve Yönetim Felsefesindeki Değişiklikler

Bir yandan işçilerin durumlarının değişmesi, diğer yandan, rekabetin artması sonucu yöneticiler artık eski bürokratik iş yapma yöntemlerine güvenmemekte, emretmek yerine idare etmeyi, motive etmeyi ve gönül almayı tercih etmektedir.⁸³

Çağın getirdiği değişim rüzgarı gerek yönetim ve organizasyon anlayışında, gerekse yöntem ve tekniklerde bazı değişimleri de gündeme getirmektedir. 1980'li yıllardan bu yana endüstri ilişkileri bilim dalındaki araştırma ve çalışmaların içinde genel olarak global piyasalardaki ve ekonomik ilişkilerdeki değişimi ve bunların işyerine ve işin yeniden organizasyonuna etkilerini anlamaya ve analiz etmeye odaklanmış olanlar önemli yer tutmaktadır.

Teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik koşulların değişimine paralel olarak yönetim kavramında, özellikle kontrol fonksiyonunun uygulanmasında zaman içerisinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Kapitalizmin gelişme evreleri iş ilişkileri açısından incelenirse, tarihsel süreç içerisinde kontrol fonksiyonundaki değişim süreci,

- | | | |
|-----------------------|---|--|
| 1. Girişimci Kontrol | } | Basit kontrol |
| 2. Hiyerarşik Kontrol | } | Basit kontrol |
| 3. Teknik Kontrol | } | Strüktürel (yapısal) kontrol |
| 4. Bürokratik Kontrol | } | Strüktürel (yapısal) kontrol |
| 5. İşbirliği Kültürü | } | Kurum kültürü olarak beş aşamada gösterilebilir. ⁸⁴ |

Kapitalizmin gelişim süreci büyük oranda teknolojik gelişim süreci ile eş anlamlıdır. Sanayinin başlangıç dönemlerinde işin sahibi aynı zamanda işin ustası ve yöneticisidir. Zamanla endüstrinin karmaşık hale gelmesi işyerindeki bütün faaliyetlerin bir kişi tarafından yönlendirilmesini imkansızlaştırmıştır. Farklı işlevlerden sorumlu kişilerin yönetimi üstlenmeleri ile kontrol fonksiyonu bölünmüş ve bunun sonucu olarak da hiyerarşik yapılanmalar ortaya çıkmıştır. Bu ikinci aşamanın endüstri ilişkileri açısından en önemli özelliği yönetici ve çalışanlar arasındaki uçurumu daha belirginleştirmiş olmasıdır. Teknik kontrol aşamasında işyerinde daha çok teknolojinin getirdiği bir işbölümü esas alınmıştır. Bürokratik kontrol aşaması ise profesyonel yönetici aşamasıdır. Kapitalizmin (teknolojinin) değişimine

⁸³ David J. Rachman ve diğerleri, *Business Today*, 7. bs., Mc Grav hill Inc., London, 1993, s. 26.

⁸⁴ Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 157-158.

paralel olarak yönetimin doğası da değişmiştir. Çok uluslu şirketlerin gelişmesi sonucu eski tür girişimci-patron-kapitalist yöneticilerin sayısında azalma gözlenirken, onların yerini çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve yüksek ücretli profesyonel yöneticiler almıştır. Modern organizasyonlarda profesyonel yöneticiler beklenenin tersine yeni bir bürokrasi türü oluşturmuş ve üstün enformasyon teknolojisinin sağladığı bilgi avantajını da kullanarak endüstri ilişkilerinde yeni bir güç odağı haline gelmişlerdir. Bu gelişmeye karşı post-endüstriyel ekonomilerde çeşitli iyileştirme önerileri gündeme gelmektedir. Davranışçı yöntem ve tekniklerin işyerinde artarak kullanımı post-endüstriyel ekonomilerde işçi-yönetim ilişkilerinde karşılıklı işbirliğini esas alan “kurum kültürü” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum da, genel olarak işçi - işveren ilişkilerinde yönetimin gücünü artırmaktadır. Buna karşı bir önlem olarak, çalışanların karar verme süreçlerine katılımını sağlamayı hedefleyen “katılımcı yönetim” ve “endüstriyel demokrasi” çerçevesindeki öneriler önem kazanmaktadır.⁸⁵

Değişim sürecini ortaya çıkaran faktörlerin etkisi ile yönetim anlayışında gözlenen söz konusu değişim, modern organizasyonların geleneksel organizasyonlardan hem yapı hem de ilkeler açısından farklılaşması sonucunu doğurmuştur.

Tablo: 1. GELENEKSEL VE YENİ ORGANİZASYONLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Geleneksel Organizasyonlar	Yeni Organizasyonlar
Teknolojinin kayıtsız şartsız belirleyiciliği	İnsan-makine optimizasyonu
İnsan makinenin parçası	İnsan makinenin tamamlayıcısı
Düşük iş nitelikleri -tek ve sınırlı beceriler-	İşin niteliklerinde optimum gruplama -çoklu ve geniş yetenekler-
Harici kontroller -denetçi ve uzman kontrolleri, kontrol süreçleri-	Dahili kontroller -kendi kendini kontrol eden alt sistemler, grup dinamikleri-
Dikey yapısal şema, bürokratik yönetim	Yatay yapılanma, katılımcı yönetim
Çalışanlar arasında rekabet	Çalışanlar arasında arkadaşlık ruhu -grup harmonisi-
Sadece organizasyonel hedefler	Organizasyonel hedefler yanında grupsal ve bireysel hedefler
Yabancılaşma	Organizasyona bağlılık
Düşük risk alma	Yenilikçilik

Kaynak: Numan Kurtulmuş, “Post Endüstriyel Ekonomide Kitle Üretimine Bir Alternatif: Esnek Uzmanlaşma”, Çerçeve Dergisi, Yıl 3, S. 3, Mayıs-Haziran 1994, s.14.

⁸⁵ Numan Kurtulmuş, “Post Endüstriyel Ekonomide Kitle Üretimine Bir Alternatif: Esnek Uzmanlaşma”, Çerçeve Dergisi, MÜSİAD Yayını, Yıl 3, S. 3, Mayıs-Haziran 1994, s. 13.

Geleneksel organizasyonlarda teknoloji tek belirleyici, insan unsuru makinenin bir parçası, bu unsur sadece belli bir işi yapmaya programlı olarak, dış kontroller ve hiyerarşi altında çalışmakta, çalışanlar arasında rekabet ön plana çıkmaktadır. Yeni organizasyonlarda ise insan ile makine en uygun pozisyonda birleştirilmeye çalışılmış, insan makinenin tamamlayıcısı haline getirilmiş, teknolojik gelişmenin getirdiği iş niteliklerine sahip yeteneklerle donatılmış, katılımcı, grup ruhuna sahip olarak organizasyona bağlanmaya çalışılmıştır.

7. Rekabet

Günümüz insanı, artık insan hakları, çevrenin ve doğanın korunması, işçi sağlığı ve işgüvenliği gibi uygulamalarda daha duyarlı olmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak sosyal sorumluluğu gözeten firmalar önem kazanmaya başlamıştır. Günümüz toplumlarında, işletmelerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaması, ahlaki tavırlar sergilememesi, işletme imajını zedelemekte ve firmayı, duyarlı rakipleri ile rekabet edemez hale getirip piyasadan silinmesine yol açmaktadır.⁸⁶

Son yıllarda gelişmiş ekonomilerde, özellikle Avrupa'da büyük ölçüde rekabet gücündeki zayıflama nedeniyle ortaya çıkan durgunluk ve işsizlik, hükümet, işçi ve işveren kesimlerini durgunluğu aşmak için ortak karar almaya ve uygulamaya zorlamıştır.⁸⁷ Amerika ve Avrupa'nın rekabet üstünlüğünü Uzakdoğu ülkelerine kaptırmasının nedeni olarak insan gücü kaynaklarının iyi yönetilmesi gösterilmiştir. Bu konuda özellikle Japonya çok başarılı olmuştur. Japonya bu başarısını;

- Çalışanların üretim aşamasındaki kararlara katılmasına sıcak bakılması,
- Yüksek iş güvencesi garantisi diğer bir ifadeyle sürekli istihdamın olması,
- İşletme kültürü oluşturulması (bunun anlamı ise firmaya bağlılık ve işçinin kimliğinin firma kimliğiyle özdeşleştirilmesi),
- İşletme düzeyinde uzlaşma ve uyumlu çalışma ortamının hazırlanması,
- Ücretler arası farkın en aza indirilmesi, gibi stratejiler benimsemiş geleneksel endüstri ilişkileri sistemine borçludur.⁸⁸

⁸⁶ Semra Arıkan, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. 13, 1995, s. 179.

⁸⁷ TİSK, a.g.e., s. 8.

⁸⁸ Büyüksu, a.g.m., s. 28.

Gelişmiş sanayi toplumlarında özellikle son 10-15 yılda mikroteknolojinin öncülük ettiği değişim yoğun uluslararası rekabetin de etkisi ile yapısal değişimler ortaya çıkarmıştır.⁸⁹ 1970'lerde değişen değerler, teknolojik yenilikler, maliyetler gibi nedenler toplu pazarlık sistemini derinden sarsmıştır. Ancak 1980'lerdeki katı ekonomik zorluklar da işbirliğine yönelik gelişmenin önünü açmıştır. Uluslararası sanayi rekabeti maliyetlerin azaltılmasını gerektirmiştir. Bunun en doğal yolu çatışmacı bir endüstriyel ilişkiler sistemi değil uzlaşmacı ve işbirliğine dayalı bir sistem oluşturmaktır.

8. Teknoloji ve Otomasyon

Teknoloji, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu çeşitli tekniklerin bütünüdür. Teknolojide görülen bir değişim, kişinin çevresine, topluma ve giderek organizasyona da yansımaktır. Aracın değişmesi ve özellikle kendi içinde başkalaşması, kuşkusuz değişime konu olan toplumu ve organizasyonu da etkileyecek ve farklı yönde bir değişimi egemen kılacaktır.⁹⁰

Esasen hem nitelikleri hem de başta sosyal dengeler olmak üzere ekonomik, siyasal ve kültürel etkileri birbirinden oldukça farklı olan teknolojinin günümüze kadar gelişimi üç temel aşamada incelenebilir. İlk aşama, tarımdan sanayi sektörüne yoğun işçi akımının yaşandığı ve kitle üretiminin gerçekleştirildiği sanayi devrimi dönemidir. İkinci aşama, büyük üretim hatları kullanılarak daha önce insan merkezli olan üretim ve montaj işinin büyük oranda makina veya makina serilerine yaptırıldığı, mikro ve makro bilgisayarların üretim hatlarına uyarlandığı dönemdir. Son aşama ise, yenilikleri tahmin edilemez hale getiren ve hızla gelişen enformasyon ve bilgisayar teknolojisinin getirdiği yeni dönemdir. İkinci sanayi devrimi olarak isimlendirilen bu yeni dönemde mikro-proseserlerin ve robotların yaygın kullanımı ile nitelik bakımından otomasyondan çok daha farklılaşan yeni teknoloji ileri sanayi ülkelerinde post-endüstriyel sürecine geçişin motor gücü olmuştur.⁹¹ Sanayileşme süreci, daha önceki toplumların hiçbirinde görülmeyen bir teknoloji düzeyini kullanmaktadır. Daha da önemlisi, sanayileşme ile beraber görülen bilimsel gelişmeler devamlı

⁸⁹ Kurtulmuş, "Post Endüstriyel Ekono ...", s. 12.

⁹⁰ Çelebioğlu, Fuat, a.g.e., s. 62.

⁹¹ Kurtulmuş, "Post Endüstriyel Ekono ...", s. 12.

değişen yeni teknolojileri beraberinde getirmektedir. Bu durum hem işçiler, hem yöneticiler, hem devlet, hem de her üçü arasındaki ilişkiler bakımından değişiklikler içermektedir. Uzmanlaşmış işgücü, sanai ilim ve teknoloji için vazgeçilmez bir şart olmakta ve sanayileşmeye çalışan her toplumun ilk anda çözmesi gereken bir sorun olarak önemini korumaktadır.⁹² Teknoloji ve otomasyon işgücünün bünye ve dağılışına, yönetime ve karar alma mekanizmasına etki etmeye başlamıştır. Otomasyonun işçi-işveren ilişkileri üzerindeki etkileri iki noktada toplanmaktadır. Birincisi teknolojinin nimetlerinden çalışanların da faydalanması, ikincisi de eskiden belli bir şahsın kabiliyet ve bilgisine terkedilen sorunların, komitelerin (işçi-işveren işbirliği neticesi doğmuş) ilgi alanına girmesidir.⁹³

Teknolojinin son yıllardaki baş döndürücü gelişimi işin ve işyerinin niteliklerini değiştirerek işin yeniden organizasyonunu gerektirmiştir. Her kuruluş yeni makine ve araçlar tesisine karşı işçilerin çıkardıkları güçlüklerle karşılaşmıştır. Yeni makine alınması durumunda işçiler onun kendilerine ne şekilde bir etki yapacağını bilmedikleri için tepki gösterirler. Makinenin kullanılması yeni bir takım yetenekleri gerektiriyorsa, makine tesisinin mevcut işlerine olumsuz yönde tesir edip etmeyeceği açısından kuşkuya kapılırlar. Katılımla bu gibi bilinmeyen hususlarda işçilere bilgi verilip değişikliğe karşı dirençleri kırılabilir.⁹⁴

Teknoloji bir çok alanda kişinin yaşantısını, davranış biçimlerini ve kalıplarını değiştirmiştir. Böylece hem toplumsal değişimi hem de organizasyonel değişimi gün ışığına çıkarmıştır. Teknolojik değişim bütün yönleriyle olmasa bile, organizasyonel değişimi gerçekleştirmede en büyük faktör olmuştur.⁹⁵ Makineleşme ve elektronik aletlerin iş hayatına girişiyle, bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır. Yeni ve yüksek teknolojinin işgücünün yapısından mesleklerdeki değişime, sektörlerin tanımından üretim türlerine iş ilişkilerinin çoğu alanında önemli değişimlere yol açan etkileri gözlenmektedir.⁹⁶

⁹² Kerr ve diğerleri, a.g.m., s. 85.

⁹³ Tuna, "Teknolojik Gelişiminin Sosyal Siyasete Getirdiği Yeni Meseleler", Sosyal Siyaset Konferansları, 16. Kitap, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 166, İstanbul, 1965, s. 255, 268-269.

⁹⁴ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 136.

⁹⁵ Çelebioğlu, a.g.e., s. 80.

⁹⁶ Kurtulmuş, "Post Endüstriyel Ekono ...", s. 12.

9. İşçi Menfaatleri ve İhtiyaçlarında Değişiklik

Yaşanan sosyal değişme sonucunda şehirlerde yaşayan işçi, memur ve ücretliler oldukça kalabalık ve bilinçli bir sınıf oluşturmuştur. Böylece, sendikalar ve siyasal partiler güçlenmeye başlamıştır. Bu sınıflar yöneticilerin egemenliğini hiç tartışmasız olarak kabul etmek durumunda değillerdir. Haberleşme ve giderek artan temaslar sonucu köylülerin uzaklığı ve geriliği azalmaya yüz tutmuştur. Sınıflararası yakınlaşma hala güç olmakla birlikte tümüyle imkansız olmaktan da çıkmıştır. Sanayileşme sayesinde artan vasıf düzeyi, gelir düzeyi, boş zaman ve fikir işçilerinin artması işçilerin hayat standartlarını devamlı artırırken onların sistemden söz ve yönetim hakkı talebini de karşılamayı gerektirmiştir

Başlangıçta işçilerin talepleri günlük iş saatinin 8 saate indirilmesi, haftalık çalışma süresinin 45 saate indirilmesi talebiyle başlamış, bugün bu aşılmıştır. Bugün günlük çalışma süresinden başka konular konuşulmaktadır. Çalışanlar artık çeşitli ülkelerde çığneden insan hakları, emek haklarını birinci plana getirerek tartışmaktadır. Çalışanların çalıştıkları kurumlardan ve toplumda ürettikleri artık değerden daha fazla nasıl pay alabilirler ve ekonomi yönetiminde nasıl ve ne kadar söz sahibi olabilirler konusu tartışılmaktadır. Sanayileşme sürecinin başından beri ortaya çıkan çalışma huzursuzlukları ve doyumsuzluklar; sendikalaşmaya, devletin sosyal politika önlemleri almasına, toplu pazarlık, grev ve lokavt hakkının tanınmasına yol açmıştır. İşçinin yönetime katılması fikri, bu oluşumun son evrelerinde ortaya çıkmış bir kavramdır. İşçiler sendikalaşmanın ilk dönemlerinde sadece ücret artışları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi üzerinde dururlarken, ilerleyen yıllarda daha değişik isteklerde bulunmuşlardır. Bu isteklerin en önemlilerinden birisi de, ahlaki, siyasal ve ekonomik amaçlarla çeşitli düzeylerde işletme yönetiminde söz ve oy hakkı talep etmek olmuştur.⁹⁷

Sanayileşme daha disiplinli ve yoğun bir işgücünü gerektirmektedir. Çağdaş işletme ne kadar makineleşirse makineleşsin insan gücünden bağımsız olamayacağı gibi, tersine, gün geçtikçe daha nitelikli insan gücüne olan ihtiyacı artmaktadır. Buna paralel olarak bu şekilde nitelik yükselmesinin olduğu, çalışanların ücretten başka

⁹⁷ Bingöl, a.g.e., s. 105.

işletme yönetiminde etkin olma, kararları etkileme, kendini işletmeyle bütünleştirme gibi klasik çalışanların niteliğini aşan talepleri olacağı muhakkaktır.

İşçiler artık makine karşısında biraz daha fazla etki, iş üzerinde daha çok yetki ve elde edilen kardan pay da istemektedir. Bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem zihinsel, hem de fiziksel enerjisini kendi belirlediği amaca yöneltir. Dolayısıyla iş başarısını etkileyen önemli bir güdüsel faktör de bireyin amaçlarıdır. Organizasyon tarafından verilen özendiriciler de işçi amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarısı üstünde etkili olur.⁹⁸ Kişi çalışmaya zorunlu ise, bazı beklentilerinin (yeteneklerini tam olarak kullanma, bilgi ve becerilerini işe aktarma, kendisini etkileyen konularda rol ve söz hakkına sahip olma gibi ihtiyaçlarının) karşılanmasını isteme hakkına sahip kılınmalıdır.⁹⁹

10. Hükümet Politikaları

Sınıf mücadelesinin tansiyonunun düşürülmesi amacı ile çalışma ilişkilerine devlet müdahalesinin artması, dünya ülkelerinin iç ve dış ekonomik ilişkilerinde “Sosyal Piyasa Ekonomisi”nin egemen olmaya başlaması, iş ilişkilerinde, hızlı değişiklikler arz eden ekonomik ve sosyal konjonktürlere uygun esnek ilişkiler sisteminin kurulmasını zorunluluk haline getirmiştir. İşçi işveren taraflarının sınıf mücadelesi ve çıkar kavgası kaçınılmaz olarak devletin çalışma ilişkilerinin bütün alanlarına müdahalesini gerektirmiştir.¹⁰⁰

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde, hükümetler işverenleri güçlendirmek ve piyasa güçlerinin serbestçe işleyişini sağlamak için , ekonomik hayatta “laissez faire” felsefesinin geçerlilik kazanmasına paralel olarak, emek piyasasına doğrudan müdahale etmemiştir. Hükümetin tutumu, işçi-işveren kuruluşlarında olduğu gibi, zaman içerisinde önemli değişimler göstermiştir. Bu tutum tarihi gelişim açısından; önce işverenleri korumak sonra işçileri korumak ve bu üç kesimin çıkarları arasında bir denge kurmak şeklinde gelişmiştir.¹⁰¹ Bütün dünyada çalışma hayatının

⁹⁸ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, A.Ü. SBF Yayını No: 470, Ankara, 1981, s. 38.

⁹⁹ Bingöl, a.g.m., s. 110.

¹⁰⁰ Kamil Turan, “Türk Çalışma İlişkilerinde Üçlü Yapı Arayışları”, *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Kamu-İş Yayını, C. 3, S. 4, Temmuz 1994, s. 3.

¹⁰¹ Yücel, a.g.e. s. 91-92.

düzenlenmesi ve bugünkü aşamaya gelmesi belli başlı birkaç aşamadan geçmiştir. Bunlar¹⁰²:

-Sanayi toplumuna geçişle ortaya çıkan modern çalışma ilişkilerindeki sorunların çözümü için devlet iş yasaları çıkarmaya başlamıştır. Devletin yasal normları düzenlemesi ve uygulamasındaki temel amacı, siyasi ve ekonomik düzenin korunmasıdır. Ayrıca yasaların çıkarılmasında dini-hümanist akımların, askeri endişelerin veya aydınlardan, bürokratlardan ve hatta işverenden gelen baskıların önemli rolü olmuştur. Böylece çocukların, kadınların korunmasına yönelik müdahalelerden günümüze gelinmiştir.

-İkinci aşamada devlet, saldırgan hale gelen ve yasa dışı yollara kayma eğilimi gösteren işçi hareketlerini yasal çerçeveye oturtmak üzere, koalisyon yasalarını kaldırarak çalışanlara örgütlenme imkanı tanımış; böylece bireysel iş ilişkilerinden toplu iş ilişkilerine geçilmiştir. Dolaysız devlet müdahaleleri yerini dolaylı, toplu ve örgütlü ilişkilere terketmeye başlamış, siyasi gelişmelere de uygun olarak ilişkiler demokratik, dinamik ve katılnmalı bir nitelik kazanmıştır.

-Bu gelişmelerin üçüncü aşamasını toplu ilişkilerin düzenlenmesi teşkil etmiş, iş uyuşmazlıkları ve barışçı çözüm yolları ile iş mücadeleleri gündeme gelmiştir.

-Nihayet bütün bu gelişmelerin tamamlayıcısı olarak modern anayasalarda da ifadesini bulan ve sosyal adaleti sağlamak hususunda önlemler alan ve sosyal haklar bakımından eşitlik ilkesin toplumun tüm fertlerine teşmil edecek uygulamalara giren aktif bir “uygulamalar ve müdahaleler devleti” olarak tanımlanan “sosyal devlet”¹⁰³ veya “refah devleti” kavramlarına da geçilerek, devlet sosyal barışın korunması yönünde çabalar göstermiştir.

II. Dünya Savaşı sonrası dünyada refah devleti anlayışı hakim olmaya başlamıştır. İşsizlikten, açlıktan sorumsuz olduğunu iddia edemeyen devlet kendini işsizlikten, açlıktan ve adaletsizlikten sorumlu saymaya başlamıştır. Böylece sosyal

¹⁰² Nusret Ekin, “Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Gelişimi ve 1936 İş Kanunu”, Sosyal Siyaset Konferansları 35.-36. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayın No: 515, İstanbul, 1986, s. 33-34.

¹⁰³ Nur Serter, **Devlet Görevlerindeki Gelişmelerin Sonucu Olarak Sosyal Devlet**, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 547, İstanbul, 1994, s. 33.

adaleti sağlamak, işsizliği önlemek, ücretleri artırmak, sosyal kurumları geliştirmek devletin görevleri arasına girmeye başlamıştır.

İşçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi ve kamu çıkarlarının korunması yönünden devletin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri işçi-işveren gruplarının arasındaki siyasal güç dengesinin sağlanması olmuştur.¹⁰⁴ Devletin ülke ekonomisinde düzenleyici işlevi yanında bir işveren olarak da yer almasının, başlangıçta otoriter bir nitelik taşısa da, işçileri korumaya yönelik girişimleri güçlendirip hızlandırdığında bir kuşku yoktur.¹⁰⁵

Devletin rolü ne dar anlamda hukuki çerçeveyi çizmek ne de kamu işvereni olarak çalışma hayatına etki etmektir. Devletin yeni rolü tüm sektörlerde barışçı bir endüstri ilişkileri sisteminin oluşmasına yol açacak “ tarafların işbirliğine dayalı” bir stratejiyi geliştirmek ve uygulamaktır. Bu anlamda hükümetler liberal rollerinin aksine yeni yönlendirici rolleri ile daha fazla etki etmektedir.¹⁰⁶ Devlet artık kendi tekelinde saydığı ekonominin yönlendirilmesini dahi sosyal barışın korunması amacıyla sosyal diyalog aracı olan çeşitli ekonomik ve sosyal konseyler oluşturarak toplumun tümüne yaymaya ve her alanda katılım ve işbirliği sağlamaya çalışmaktadır.

C. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN AMAÇLARI

Katılmada amaç, bir işte, bir gidişte, bir kararda rol ve söz sahibi olmaktır. İşçinin yönetime katılmasının sözü edilen yarar ve çıkarlardan daha önemli olan amacı, katılımın toplumda çalışana insan olarak verilen değer bir göstergesi olması, kısacası insan kişiliğinin ve insan onurunun korunmasıdır.¹⁰⁷ Organizasyonun amacı; hedeflere en az masraf ve fedakarlıkla ulaşılması için gerekli olan düzenin yaratılması; organizasyon üyelerinin birleşmesi ve tam bir uyum halinde işbirliği yapmasını sağlayarak en etkin biçimde hedeflerini gerçekleştirmektir.¹⁰⁸ İşbirliğinin

¹⁰⁴ Yücel, a.g.e., s. 93.

¹⁰⁵ Münir Ekonomi, “Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde Yeni Arayışlar ve Çözümler”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Kamu-İş Yayını, C. 1, S. 5, Temmuz 1988, s. 13.

¹⁰⁶ Numan Kurtulmuş, “Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”, Çimento İşveren, ÇMİS Yayını, C. 9, S. 6, Kasım 1995, s. 11.

¹⁰⁷ Savaş Taşkent, “Türkiye’de İşçinin Yönetime Katılması”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye-İş yayını, İstanbul, 1994, s. 96.

¹⁰⁸ Ülgen, a.g.e., s. 14.

amaçları siyasal-sosyal, ekonomik ve moral amaçlar olarak üç şekilde sınıflandırılabilir.

1. Sosyo-Politik Amaçlar

Temel sosyal-politik amaç toplumun unsurlarının katılımını sağlayarak toplumun oluşumunda bir mutabakat sağlarken, özel bazda ise işletmelerin böyle oluşmuş bir toplumun küçük bir örneği olarak organize edilmesidir. Sosyal-politik amaçları şu şekilde sıralanabilir.

-Bilimsel ve teknolojik gelişmeye uygun bir toplum oluşturmak.

-Eksiksiz bir demokrasi meydana getirmek; politik alanda demokrasinin uygulandığı bir ülkede, işletme içinde işvereni mutlak söz sahibi kılmak; ekonomik alanda demokrasi dışına çıkmak demektir.¹⁰⁹ Bundan kurtulmanın yolu da katılmadan geçmektedir.

-İnsanın kurtuluşunu sağlamak için insan merkezli sosyal-politik hedefleri gerçekleştirmek.¹¹⁰

-Kapitalist mülkiyet anlayışında düzeltme yapmak.¹¹¹ Philadelphia Bildirgesi'nde "emek bir mal değildir" ilkesinin öngörölmüş olması, buna karşılık, insan kişiliğini bütünüleyen ve insan doğasının ayrılmaz parçasını oluşturan bir özelliğe sahip olması, üretim unsuru olarak da farklı bir nitelik taşımasının nedeni olmuştur.¹¹²

Çalışan insanlar istenildiği gibi değiştirilebilen ekonomik bir faktör veya başkaları tarafından yönetilen bir araç olmaktan çıkarak, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olup kendi psikolojik tatminlerini sağlamaya çalışmaktadır. Yönetime katılma sosyal gelişmeye hizmet eder; insan onuruna katkıda bulunur. İşçiler kendi haklarında tek yanlı olarak karar verilmemesini isteme hakkına sahiptir; kendileri basit bir üretim unsuru olmak istememektedir. Üretim araçlarına sahip olmanın, işverene işçiler üzerinde istenildiği gibi tasarruf etme yetkisi

¹⁰⁹ Kenan Tunçomağ, *İş Hukuku*, C. 1, 4. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1986, s. 19.

¹¹⁰ Kamil Turan, *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 57, Ankara, 1973, s. 54-59.

¹¹¹ Tunçomağ, a.g.e., s. 18.

¹¹² Alpaslan Işıklı, "Çalışma Yaşamının Demokratikleştirilmesi" *Çalışanlar Toleyis Dergisi*, Toleyis Yayını S. 35, Ocak-Şubat-Mart 1995, s. 23.

vermediği gözönünde bulundurulmalı ve mülkiyetin insan unsuru dışındakileri de kapsadığı gözardı edilmemelidir.¹¹³

Sanayi toplumunun ilk örneklerinde sınıf çatışmaları çok şiddetli olmuş ve sınıflar arası ilişkiler başlıca gerilimlerin odak noktasını oluşturmuştur. Bu gerilimler iş ilişkilerinde kabul edilen toplu sözleşme biçimlerinin yerleşmesi ile büyük ölçüde giderilmiştir. Sözleşme haklarının verilmesi oy verme, siyasal parti kurma hakkı gibi nüfusun çoğunluğunu kapsayan siyasal vatandaşlık haklarının yaygınlaşmasıyla bağlantılıdır.¹¹⁴ İşçiler öteki vatandaşların, sınıfların sahip oldukları tüm haklara sahiptir. Eğer çalıştıkları işletmede kendilerini doğrudan ilgilendiren kararların alınmasına katılmazlarsa bu çelişkili bir durum yaratır. Bunu önlemek ve gidermek siyasal demokrasinin kurallarını ekonomik hayata da uygulamakla mümkün olur ve genel olarak yaygınlaşan siyasal demokrasi özel olarak işletmeleri de kapsamına alır.¹¹⁵

2. Ekonomik Amaçlar

Yönetici ve personel arasında bir diyalog kurmak ve işbirliğini geliştirerek etkinlik ve verimliliğin sağlanmasına yönelik çabaların artırılmasını sağlamak işletmelerin ve tüm ekonominin yararınaadır.¹¹⁶

Katılmada en önemli amaçlardan biri verimliliği artırmaktır. Üretime katılan üretim unsurları ile üretim sonucu elde edilen hasıla arasındaki oran olarak tanımlanan verimlilik üretimde bulunan herkesin temel amacı olmuştur. Günümüzde verimlilik ulusal, işkolu ve işyeri düzeyinde olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. Verimliliğin artması herkesin temel amacı olurken onu artırmak için çeşitli yol ve yöntemler kullanılmıştır. Bu yol ve yöntemlerin en önemlisini insanın dışındaki üretim unsurlarının ve üretim ilişkilerinin düzenlenmesi, otomasyona geçilmesi oluşturmuştur. Taylor ve takipçileri insanı makineleştirerek, insan ilişkileri

¹¹³ Wolfrang Schneider, "Alman Sendikaları Açısından Yönetime Katılma", İşçinin Yönetime Katılması, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1994, s. 73- 87.

¹¹⁴ Giddens, a.g.e., s. 39.

¹¹⁵ Talas, Sosyal ..., s. 408.

¹¹⁶ Gümüş, a.g.e., s. 383.

yaklaşımçıları ise, iş ilişkilerini hūmanize ederek üretimde insan faktörünün verimliliğini artırmaya yönelik çabalar göstermişlerdir.

Her yöntem ve çaba belli oranda başarılı olmakla birlikte günümüzde artık bu yöntemlerin kullanılmasıyla gelinen noktada verimliliği artırmak için yeni bir teşvik unsuru kullanmak gerekmiştir. Bu teşvik unsuru, işçiyi veya temsilcilerini ulusal, işletme ve işyeri düzeyinde işle, işletmeyle ve ülkeyle bütünleştirmek üzere işbirliği ve katılma uygulamalarıdır. Bu uygulamalarla, temel amaç olan verimliliğin artırılması yanında diğer amaçlarda gerçekleştirebilir.

3. Moral (Ahlaki) Amaçlar

Moral işyerinde hüküm süren çeşitli şartların ve tesirlerin (ki işveren bunların pek çoğunu düzeltebilir) ortak ürünü olarak ortaya çıkar. Moral üzerinde organizasyon, idare, denetim, çalışma şartları ve işten elde edilen tatmin etkili olur.¹¹⁷ Moral ve ahlaki amaçların gerçekleşmesi bireyin katılımının gerçekleşmesine bağlıdır. İşbirliği işçi üzerinde çeşitli değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişiklikler kişisel psikolojiyi de etkilemektedir. Yabancılaşma (anlamsızlık-anomi-, organizasyonel insan, makinalaşma) etkisini azaltmakta, dayanışma, kişisel olgunlaşma ve kişisel doyum etkisini artırmaktadır.

a) Dayanışma

İşveren ve işçileri birlikte ilgilendiren sorunlar üzerinde beraber çalışma, aralarındaki ilişkileri artırır. İletişimi, karşılıklı anlayış ve güveni kuvvetlendirir. Ancak ast-üst arasında var olan ilişki çoğu kez dayanışma olgusuna ters düşer. İşçi sürekli olarak yöneticiden emir alıp onları uygulayan pasif bir varlık olma yerine yönetime katılarak aktif bir varlık haline dönüştürülebilir. Bu durumda yönetici ve işçi arasındaki ilişkiler yakın ve sıcak ilişkilere dönüşür, otoriteye sık sık başvurma gereği ortadan kalkar, sorunları her defasında birlikte çözümlene alışkanlığı gelişir.

Dayanışma, organizasyonların en çok ihtiyaç duyduğu olgulardan biridir. Sadece aynı bölümde çalışan ve yatay düzeyde yer alan kişiler arasında değil,

¹¹⁷ Cemal Mihçioğlu, *Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler*, 2. bs, Ajans Türk Matbaası, Ankara, 1958, s. 84.

aynı zamanda ast-üst ilişkilerinde karşılıklı güven duygusunun yerleşmiş olduğu kurumlarda da iş ve güç birliğine neden olur. Organizasyon üyeleri kararlara katıldıkları ölçüde buldukları grubu benimser, amaçlarını kabullenir; diğer üyelere yakınlaşarak onlarla işbirliğine girer.¹¹⁸

b) Kişisel Olgunlaşma

İşbirliği, işçilerin organizasyonel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine katılmalarının temin edilerek organizasyonu benimseyip kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Organizasyonlardaki bireyler farklı özellikteki kişisel amaçlarını, ortak gayeyi yaratmak için bir sentez ve seçime tabi tutacaklar ve sonuçta bu amaca katkıda bulduklarını göreceklerdir. Ancak organizasyonu çalıştıran bu kişilerin, organizasyonun amaçlarına olan katkılarıyla birlikte kendi özel amaçlarını da gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçlardaki tek taraflı dengesizlik, organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri ve koordinasyonu da zayıflatarak iş ahengini bozacaktır.¹¹⁹

İşbirliğinin insan davranışları üzerinde en ilginç etkilerinden biri de işçileri kişisel olgunluğa yöneltmiş olmasıdır. İşveren ve yönetici karşısında suskun duran işçi, katılma sistemlerinin işletmede uygulanmasıyla kendine daha fazla güven duyarak, kendisini geliştirir. Ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğiyle sermaye karşısına çıkan işçi eziklikten kurtularak kişisel olgunluğa erişir. Böylelikle davranışları daha tutarlı, yönetime karşı daha anlayışlı, çalıştığı kuruluşa inanan bir işçi topluluğu yaratılır.

c) Kişisel Doyum

Yönetimde klasik organizasyon biçiminin katı mantığı ve ilkeleri ile birlikte uzmanlığı sağlayan işbölümüne karşı işçilerin tutum değişiklikleri kısa sürede kendisini göstermeye başlamıştır. Böylece biçimsel olmayan yapılanmalar, liderlik, ast-üst çatışmaları, işe geç gelme, iş makinalarını bozma, grev ve sabotajlara başvurma eğilim ve davranışları ortaya çıkmıştır. Makinenin gerektirdiği tek bir

¹¹⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 156-157.

¹¹⁹ Ülgen, a.g.e., s. 14.

işlemin sürekli olarak yapılması ve bunun içinde yoğun bir dikkatin gerekli olması monotonluk denen psikolojik yorgunluğu ortaya çıkarmıştır. Uzmanlaşma ilkesine göre belirli bir alandaki uzmanlaşma verimi artırır. Bunun nedeni, sınırlı bir iş üzerinde uzmanlaşan insanın o alanda yatkınlık kazanmasıdır. Ancak işbölümünün sınırlılıkları da vardır. Bunlardan birisi de bireyin iş başarma gururunu saklı tutma kaygısıdır. Organizasyonlarda işin aşırı bölünmesi işçilik gururunu yok etmektedir. Bunu önlemek için aşırı uzmanlaşma yerine iş genişletmeden, iş zenginleşmeden söz edilmektedir.

İşletmelerde büyük üretim sistemlerine geçişi gerçekleştiren makineleşme, insan mutluluğu ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yapmaya başlamıştır. Eskiden işin tüm aşama ve süreçleri üzerinde bilgi ve beceri sahibi olan ustalık sistemi, yerini sadece üretimin belli bir aşaması hatta işlemi üzerinde uzmanlaşma olgusuna bırakmıştır. Uzmanlaşma verimi artırmış fakat işçiyi modern makinenin süratine de bağlı kılmıştır.¹²⁰ Böylece üretimde makineler işçilerin yerine birinci plana çıkarak onun önceliğini almıştır.

Üretimin küçük boyutlarda gerçekleştiği zanaat üretiminden montaj hattına dayalı kitlesel üretime geçildikçe iş tatmini de zaman içerisinde değişmiştir.¹²¹ Bireyler üretim yönetimine ve ürünlerin dağıtımına etkin bir şekilde katılmadıkça, arzulanamamıştır. İşletmeye karşı kuvvetli bir bağlılık duygusu ise ancak, katı işletme hiyerarşisi gevşetilerek, ve işçilere işletmede kararlara katılma olanaklarına sahip oldukları izlenimi kazandırılarak sağlanabilir. Çalışmadan sağlanan tatmin, iş için gerekli yeteneklere sahip olmaya, faaliyetlerin çeşitliliğine, bağımsızlık ölçüsüne, üretimin amacının işçinin kendi görüş ve düşünceleriyle bağdaşmasına bağlıdır.¹²²

İşçi şu ya da bu ölçüde yönetime katılmakla, kendini psikolojik yönden doyuracak, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir. Hemen her insanda doğuştan gelen bir kontrol etme duygusu vardır. Bu

¹²⁰ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 9.

¹²¹ Abdullah Ersoy, "Yeni Teknolojilerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri" G. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. 8, S. 2, Ankara, 1992, s. 250.

¹²² Yücel, a.g.e., s. 281.

duygu yönetime katılan işçide somut olarak görülebilir ve ancak katılmayla tatmin edilebilir.¹²³

d) Yabancılaşmayı Önleme

İnsan, benliğini çalışmada bulan bir varlıktır. Fakat denetleyemediği iş sürecinde yer almak durumunda kalır ya da buna zorlanırsa, özüne yabancılaşır.¹²⁴ Yabancılaşmış insan ise dış dünyayı ve kendi varlığını, pasif olarak seyretmekle yetinir. Aşırı ölçüde işbölümüne dayanan emek, aynı zamanda yabancılaşmanın en yüksek ölçüde bir ifadesini teşkil etmektedir. Bu durum da işçinin, yaratıcı yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmesini engellemekte ve onu psikolojik olarak sakatlamaktadır. Yabancılaşma beşeri faaliyetin üç farklı kesiminde;

- 1) İşçinin üretim faaliyetlerinde;
- 2) Bu faaliyetler neticesi üretilen mallarla olan ilişkisinde;
- 3) İşçinin kendi faaliyetlerinin sosyal karakterine yönelik ilişkisinde ortaya çıkmaktadır.¹²⁵

Endüstriyel işletmelerde işçi genellikle işletmenin ve o işletmede kullanılan üretim araçlarının tutsağı durumuna düşmekte ve işletmenin yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır. Bu yabancılaşma, işçileri bir boşluğa bir bunalıma sürüklerken yönetime katılma bu sakıncaları gidermek için kullanılabilir.¹²⁶ Nitekim katılma, özellikle güçsüzlük durumunu, anomiyi ve makineleşmenin yarattığı sonuçları ortadan kaldıran bir yöntem olarak tanımlanmış onun sosyal ve psikolojik sorunlara çözüm fonksiyonu ön plana çıkarılmıştır.¹²⁷

D. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN KONULARI

Özel mülkiyet sisteminde mülkiyet hakkını ellerinde tutanlar, genellikle başkalarını işlerinin yönetimine katmak eğiliminde değildir. Fakat oldukça

¹²³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 157.

¹²⁴ Doğu Ergil, "Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar", A.Ü. SBF Dergisi, C. 33, No3-4, Eylül-Aralık 1978, s. 96.

¹²⁵ Yücel, a.g.e., s. 277.

¹²⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 156.

¹²⁷ Fişek, Yönetime ... , s. 75.

farklılaşmış iş organizasyonlarında üretim faaliyetinin yürütülebilmesi için başka insanların da fikri ve emek güçlerinin kullanılması gerekmektedir. Önemli olan kullanılacak alanın seçilip düzenlenmesidir. İşçinin hangi konularda yönetime katılacağı ve işbirliğinin kapsamının nelerden oluşacağı üzerinde bir birlik olmamasına rağmen, genelde kabul edilen katılım konuları üç genel başlık altında incelenebilir. İşbirliği ekonomik, sosyal ve teknik alanlarda yapılan çabaları incelemektedir.

1. Ekonomik Konular

İşletmelerde üretim faktörlerinden birini işgücü oluşturur. İşyerine emeğini kiralarak gelen işçi, işletmenin iyi ya da kötü işleyişine ortak olmaktadır. İşletme zarar ettiğinde veya kar ettiğinde bundan doğrudan etkilenir. Bu bakımdan işçinin kendi kaderine biraz olsun etki edebilmesi açısından ekonomik konularda katılımı sağlanmalıdır.

Ekonomik konularda katılma işbirliğinin en karmaşık ve işverenin de en çok kaçınmak istediği konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı ülkelerde işçinin değişik ekonomik konularda katılımının sağlanması yönünde çabalar ve yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Bu konularda katılım eğer kanuni bir zorlama yoksa pek yaygın olarak gerçekleşmemektedir. Bu durum işverenlerin genelde rekabet şartları içinde işçinin bu unsuru gözönünde tutamayacağı kaygısından kaynaklanmaktadır.

İşçilerin ekonomik konularda katılımı, üretim yöntemleri, yeni yatırımlar, sermaye artırımı, genel harcamalar, yapılacak zamlar, malların pazarlanması, işletmenin devredilmesi ya da kısmen kapatılması, işçi indirimine gidilmesi, teknolojik yatırımların yapılması konularında olabileceği gibi işletme sonuçlarının paylaşımında, ve özellikle de kar paylaşımında olabilir. Ancak sosyal ve personele ilişkin konularda işçinin yönetime katılması uygun görülürken, ekonomik konularda görüşler ayrılmaktadır. İster yasal açıdan değerlendirilsin, ister uygulama bakımından ele alınsın, ekonomik alan söz konusu olduğunda katılma ve işbirliğinin etkisiz olduğu görülmektedir.¹²⁸

¹²⁸ Taşkent, a.g.m., s. 98-99.

2. Sosyal Konular

Katılım ve işbirliğinin önem kazandığı konulardan biri de sosyal konulardır. Bunlar genellikle ekonomik konulara göre fazla uzmanlık istemeyen ve çoğu kez doğrudan doğruya işçinin kendi sorunlarını oluşturan konulardır ve işçi bu konulara rahatlıkla katılabilmektedir.¹²⁹ Genelde bunun temel nedeni işçilerin sosyal konularla doğrudan ilgili olmaları ve bu alandaki değişikliklerin tesirlerini hemen işçi üzerinde göstermesidir.

İşbirliğinin ağırlık kazandığı bu konular arasında, işin başlangıç ve bitiş saatlerinin belirlenmesi, ara dinlenmenin zamanı, işyeri düzenine ilişkin kurallar, sosyal hizmetlerin gerçekleştirilmesi, ücretin ödenme yeri, zamanı ve biçimi,¹³⁰ yıllık izinler, eğitim programları, kültürel uğraşlar, özel günler ve eğlenceler, disiplin, iletişim,¹³¹ özel izinler, işyerinin ve organizasyonun genel sorunları, genel toplum sorunları, formasyon, ölüm, doğum, evlenme gibi tabii ve sosyal olaylar olarak beraberce yürütülebilecek¹³² işveren açısından da bunların kim tarafından düzenlendiği ve yönetildiği önemli olmayan, işverenin işyerini yönetme yetkisine pek dokunmayan konulardır.

3. Teknik Konular

İşçilerin katılımında en büyük sorun teknik konularda ortaya çıkmaktadır. Günümüzde teknoloji her gün değişen ve gelişen boyutlar kazanırken uzman elemanlara giderek daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Oysa işçilerin yeterli eğitimden yoksun olmaları onların teknik konularda yönetime katılmalarını güçleştirmektedir. Bununla birlikte eğitimden çok işbaşında deneyime dayanan teknik konularda işçiden yararlanılabilir. Bir hammaddenin fabrikaya girişinden son ürün haline gelişine kadar geçen teknik süreç içinde kaliteyi ve verimliliği artırıcı yönde işçi görüşlerinden yararlanma olanakları olabilir.

¹²⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 165.

¹³⁰ Taşkent, a.g.m., s. 98.

¹³¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 165.

¹³² Turan, a.g.e., s. 63.

Üretim planlaması, iş akışının düzenlenmesi, iş rasyonalizasyonu, otomasyona geçiş, yeni ürün geliştirme gibi konularda işçiden faydalanılabilir.¹³³ 1975 yılında Japonya'da Maksudita Şirketinde 25 bin çalışan iş süreçleri, yeni bir takım ürünler ve maliyet indirimiyle ilgili 660 bin fikir teklif etmişler, ve yine aynı firmada 1991 yılında 93 bin çalışanın 4 milyon fikir önermesi işletme için işçilerin tekliflerinin ne kadar önemli bir yere ve itici bir güce sahip olduğunu gösteren önemli bir örnek olmuştur.¹³⁴

Teknik alanda işçiyi yönetime katmadan verimliliği artırmak, kaliteyi yükseltmek, iç ve dış piyasalarda rekabet etmek imkansız olduğu için iş metodlarının organizasyonu, yeni makinelerin kullanılışı, işin rasyonalizasyonu, otomasyona geçiş, işyeri yerleşme düzeninin seçilmesi gibi teknik konularda, teknoloji ile bütünleşen işçiyi işbirliğinde kullanmak gereklidir.¹³⁵

¹³³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 165.

¹³⁴ Mustafa Özel, 1 Mayısın 109. Yılında Türkiye Gerçeği ve Emegın Rolü (panel, 1 Mayıs 1995), Hak-İş Eğitim Yayınları No: 20, Ankara, 1995, s. 39.

¹³⁵ Turan, a.g.e., s. 61.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNE İLİŞKİN MODEL VE KATILIM ŞEKİLLERİ

İşbirliği kavramının genel olarak içerdiği anlam ortak hareket etme çabasının sağlanmasıdır. Katılma ya da işbirliğinin çeşitli yönlerden farklılıkları bulunmasına rağmen işbirliği genellikle şu anlamları içermektedir.¹³⁶

- İlk anlamı, bir kişinin bir ortaklığa aktif olarak girmesidir.
- İkinci anlamı sosyal bütünleşmenin sağlanmasıdır.
- Üçüncü anlamı ideolojiktir. Burada bireyler ve gruplar gönüllü ve bilinçli olarak otorite gücünün önerdiği amaçlara aktif olarak katılır.
- Bir başka anlamı ortak kararların etkilediği tüm grupların kendi içinde somut olanakları ve yetkileri bölüşmesidir.

Katılma ya da işbirliği sözcüğünün bu sonuncu anlamı konumuz bakımından bizi yönetime katılma kavramına götürmektedir. İşçinin yönetime katılması ilkesi belirli bir ideolojinin eseri değildir. Temel aldığı sanayi toplumunun şartlarına göre farklılaşan bu ilke, kavram, kapsam ve alan bakımından büyük ayrılıklar göstermektedir. Çeşitli gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan yönetime katılma düzeni, toplumun bütün bireylerin yönetim, karar ve kontrol mekanizmalarına katılmalarını gerçekleştirmek; yetki ve sorumluluk dengesini kurmak; toplum ile insanın bağlarını kuvvetlendirip yaratıcılık hassasını geliştirmek; kısaca insan olarak yaşayabilmesi için, gerekli imkanlarla donatmaktır.¹³⁷

Katılma ilk olarak sosyalistlerle başlamıştır. Bunlar, daha çok endüstriyel demokrasi ile ilgilenmişler, işletmelerde çalışanların da oylarını kullanarak yönetimde rol ve söz sahibi olmalarını istemişlerdir. Josep Proudhon, Charles Fourier, Michel Bakounine, Louis Blanc, Saint Simon Fransa'da; Robert Owen ve başta Sidney ve Beatrice Webb olmak üzere Fabian'cılar İngiltere'de; Wilhelm Weitling, Ferdinand Lasselle, Rodbertus, Custos Schmoller, din ve iş adamları Almanya'da fikri planda işçilerin yönetime katılmalarına ilişkin önemli katkılarda bulunmuşlardır.¹³⁸ Bu öncüler işbirliği ve katılma kavramına sadece teorik anlamda değil, çeşitli uygulamalarıyla uygulama alanında da hayat kazandırmışlardır.

¹³⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 151.

¹³⁷ Turan, a.g.e., s. 144.

¹³⁸ Talas, Sosyal ..., s. 411-412.

A. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNDE BAŞARI İÇİN ÖNKOŞULLAR

İşbirliğinin başarı derecesini, katılma mekanizmasından çok sosyo-ekonomik, siyasal ve ideolojik unsurlardan oluşan ulusal çevre belirler.¹³⁹ Eğer işçiler, kendi işleriyle ilgili kararları vermeye alışık değillerse, bu ortam hazırlanmamışsa, katılma ve işbirliği konusundaki girişimler başarısızlıkla sonuçlanacak ve sistem de sorgulanacaktır. İşbirliği ve katılımın sağlanmasında ve sürdürülmesinde başarı için çeşitli faktörler ön plana çıkmaktadır. İşbirliğinde başarının ön koşullarını şöylece sıralayabiliriz.¹⁴⁰

a) Eyleme geçme zorunluluğu olmadan önce, katılımı bulmak için zaman olmalıdır.

b) Katılımın parasal maliyeti, ondan gelebilecek ekonomik değerlerden az olmamalıdır.

c) Katılımın konusu işçinin çalıştığı çevreyle ilgili olmalıdır. Aksi halde işçiler onu angarya olarak görür ve yeterli bilgileri olmadığından katılmaya gerekli ilgiyi göstermez.

d) Katılımcılar zeka ve bilgi açısından, katılımı bulacak yetenekte olmalıdır.

e) Katılımcılar bilgi alış verişinde bulunabilmek için karşılıklı olarak kolaylıkla iletişim kurabilmelidir.

f) Hiçbir taraf kendi pozisyonunun katılımı tehdit edildiğini düşünmemelidir.

Yukarıda sıralanan koşulların yanısıra katılımın başarısı ve etkinliği için şu koşullar da gerekmektedir: ¹⁴¹

a) Yönetime katılan işçiler eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olmalıdır.

b) Yönetime katılma sadece karar aşamasında değil tüm yönetim sürecinde olmalıdır.

c) İşçinin yönetime katılmasını güdüleyici faktörler ve ortam meydana getirilmelidir.

¹³⁹ Fişek, Yönetime ... , s. 208.

¹⁴⁰ Peker, a.g.e., s. 122-123.

¹⁴¹ İ. Ethem Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış), Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s. 324.

B. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ MODELLERİ

Yönetime katılma ya da “katılnalı yönetim” sınırları özel mülkiyetçe, genel amacı da emek verimliliğinin artırılmasıyla belirlenmiş bir alanda, biçimsel organizasyon yapısının taraflarına (işçi, işveren ve sendika) karşı görelî bağımsızlıkları varsayılan ortak organları yoluyla işçi-işveren işbirliğini kurumlaştıran özel bir düşünme ve uygulama biçimidir.¹⁴² Katılımın uygulandığı modeller danışmanın en alt düzeyi olan bilgi almadan başlayarak, ortak idare ve tamamen işçi kontrolüne kadar giden bir eğilim göstermektedir. Bu eğilim içinde birbirine girmiş karmaşık bir yapıda olan modellerle birlikte tamamen farklı durumda olan modeller de vardır.

1967 Haziran’ında toplanan Uluslararası Çalışma Konferansı danışma metodu üzerine dikkatleri çekmiştir. Uluslararası Çalışma Konferansı 129 sayılı Tavsiye Kararıyla işçi-işveren arasında ilişkilerin en iyi şekilde kurulabilmesi için “taraflara zararlı olmaması koşuluyla” önemli kararların alınmasından önce bütün bilgilerin işçiye duyurulması ve gerekli danışmanın yapılmasını tavsiye etmektedir.¹⁴³ Değişen şartların zorladığı süreç içinde işyeri yapılanmalarında önemli değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerden biri işyerinde daha esnek bir yapılanmanın oluşturulması; buna paralel olarak yönetim-çalışanlar işbirliğini sağlayıcı bir ilişki ve kültürün kurulması yoluyla endüstri ilişkilerinin ve organizasyon düzenlemelerinin yapılmasıdır.¹⁴⁴

1. Danışmalı Model

Karar verme, çeşitli amaçlar, yollar, olanaklar, yöntemler arasında seçim ve tercih yapma sürecidir. İnsanlar ya danışarak ya da kendi başlarına karar verirler. Karar verme kolay bir eylem değildir; bilgi(veri)ye, muhakeme (düşünme) ve ileriye tahmin etme gücüne ihtiyaç duyulur. Danışma yöntemi, yöneticinin karar alma yetkisine çeşitli görüşleri katmasıdır. Bu yöntem en yakın astlarından başlamak

¹⁴² Kurthan Fişek, *Yönetim*, Ankara, 1975, s. 195.

¹⁴³ Turan, a.g.e., s. 71.

¹⁴⁴ Kurtulmuş, a.g.e., s. 164.

üzere tüm işçilerin fikirlerini sormak ile astlarına yetki devredip onları denetlemek arasında faaliyetleri kapsar.¹⁴⁵

Katılmanın işletme idarecilerini en az rahatsız edecek yollarından biri, işletmenin işleyişi hakkında personele bilgi vermektir.¹⁴⁶ Bu konular işletme veya teşebbüsün yeni projeleri; çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi; ve sosyal hizmetlerin yapılmasıdır. Genel işleyiş hakkında bilgi vererek durumdan habersizlikten kaynaklanan huzursuzlukları giderilebilir. Danışma;

-İşçilerin bilgi alma hakkına sahip olmaları,

-İşçilerin kararları protesto edebilmeleri,

-İşçilerin öneride bulunabilmeleri,

-İşverenler açısından bağlayıcı olmamak kaydıyla karar almadan önce işçilerin görüşlerinin sorulması şeklinde olabilmektedir.¹⁴⁷

İnsan ihtiyaçlarından biri, saygı görmek, değer verilmektir. Danışma kendisine danışılan kişide saygı gördüğü, kendisine değer verildiği izlenimi yaratmaktadır. Yöneticilikte kendisine sorulmadığı için kararlara karşı çıkan, uygulamaya karşı direnen kimselere rastlamak mümkündür. Yönetimde işbirliği yöntemindeki öneri ve uygulamaların temelinde, insan doğasının bu özelliği yatmaktadır. Danışma hem psikolojik doyum hem de işletmenin idaresinde en az hatalı kararların verilmesini sağlar. Psikolojik olarak personele moral vermektedir. Danışma, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya bir akım şeması şeklinde cerayan etmelidir.¹⁴⁸ Küçük ya da büyük bir topluluk veya kuruluşta

¹⁴⁵ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası** (1.Cilt Genel Esaslar), İ.Ü. İşl. Fk. Yayını No: 232, İstanbul, 1990, s. 540.

¹⁴⁶ Cahit Talas, "Endüstriyel Demokrasi ve Türkiye Uygulaması", A.Ü SBF Dergisi, C. 25, No: 2, Haziran 1970, s. 207.

¹⁴⁷ Yücel, a.g.e., s. 286.

¹⁴⁸ Talas, a.g.m., s. 208.

danışma ortamının oluşmamış olması, orada kendi ussal ve ruhsal yeteneklerine güvenemeyen insanların ve eleştirilmekten korkanların bulunduğu kanıttır.¹⁴⁹

2. Katımlı Model

İşbirliği modellerinden bir diğeri de katımlı modeldir. Bu model danışmadan farklı olarak karar mekanizmalarında ve icra kurullarında birlikte hareket etmeyi sağlamaktadır. Modelin ülkeden ülkeye ve ekonomik sistemlere bağlı olarak değişik uygulamaları vardır. Bu model genel kabul görmüş şekillerin oluşturduğu modeldir. İşçiler çeşitli düzeylerde işbirliği kurullarına katılabilmektedir. Azınlık modeli ve eşit katımlı modelleri ve uygulamaları vardır. Azınlık uygulamasında işçiler çeşitli komite ve kurullarda yarıdan az olmak şartıyla belli sayıda temsil edilmektedir. Bu uygulamanın faydası, işçi fikir ve düşüncelerinin yönetime iletilmesi ve yönetim açısından alınacak kararlarında işçi etkinliğinin fazla olmadan katılım uygulamasının gerçekleştirilmesidir. İşçiler açısından ise işverenler açısından avantaj olanlar dezavantaj olmaktadır; kararı etkileyememekte ve sadece fikirler iletilmektedir.

Gerçek bir katılma, birlikte yönetim ile başlar. Burada personel temsilcileri veya onlar adına hareket eden organizasyonlar (işletme komiteleri, sendikalar) işletmenin yönetimine sermaye ile eşit bir statü içinde katkıda bulunur. Sermaye özel bir imtiyaza sahip değildir. Yetki ve sorumluluklar paylaşılmaktadır. Eşit katımlı uygulamalar işveren ve işçi temsilcilerinin eşit sayıda bazı kurullara ve yönetim organlarına katılımıyla mümkün olmaktadır. Model tam bir katılım ve işbirliği sağlamaktadır. Özellikle Almanya'da denetim kurullarındaki eşit katılım bu modelin en seçkin örneği olmaktadır. Denetim kurulu adı altında işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan bir kurulla teşebbüsler yönetilmektedir.

Katımlı modelde temel gösterge, bir iş veya kararda işçinin etkisi olup olmadığıdır. Burada işçi ve işveren ortak olarak (azınlık modeli veya eşitlik modeli) bir karar almakta ve uygulanmaktadır. Her ne kadar azınlık modelinde alınan kararlarda ve uygulamalarda işçi veya temsilcileri iş kararlarını tam olarak etkileyemiyorsa da, işçilerin işi yavaşlatma ve başka tepkilerinden çekinerek, işveren

¹⁴⁹ Tosun, a.g.e., s. 543.

kendi fikirlerinin tamamen kabul edilmesi gibi bir zorlamadan kaçınacak bu da orta yolun bulunmasını kolaylaştıracaktır. Bu durum danışma modelinde gerçekleşemez. Çünkü danışmalı modelde sadece işçilerin fikirleri sorulup, iki yönlü iletişim sağlanmakta ve yönetim yetkisi birlikte kullanılmamakta, işçide danışılarak katılımın sağlandığı fikri oluşturulmaktadır.

3. İşçi Kontrolü

İşbirliği modellerinden bir diğeri işçi kontrolüdür. Bu modele daha çok sosyalist ülke uygulamalarında rastlanılmaktadır. Bu ülkelerin uygulamaları toplum mülkiyetinin olduğu işlemlerde özyönetim uygulamasıyla sağlanmaktadır.

İşbirliğinin vardığı son aşama sayılan özyönetim modeli demokratik olduğu kadar politik niteliği de olan ve tamamen farklı bir sisteme sahip klasik katılımdan ayrı bir uygulamadır.¹⁵⁰ İşçilerin yönetime katılması değil, yönetimi bizzat gerçekleştirmeleri ya da söz sahibi olmaları anlamına gelir. Temel amaç, işçilerin ve çalışan topluluğun görevlerini geniş bir bağımsızlık içinde yapmaları ve sosyal sorunların çözümlenmesi ile ekonominin yönetiminde bir pay sahibi olmalarını sağlamak suretiyle yönetim eylemini gerçekleştirmektir.¹⁵¹

Özyönetim modelinde çalışanlar hem yönetim fonksiyonunu hem de üretim fonksiyonunu birarada görmektedir. Bütün işçiler, işçi meclislerinin doğal üyesi olarak yönetimin ilk basamağında etkili olmaya başlamaktadır.

“İşçiler fabrikaların ve her tür işletmelerin karışık yönetim tekniğine tam anlamı ile hakim bir düzeye geleceklerdir.”¹⁵² prensibiyle eski Yugoslavya’da uygulanmaya başlayan bu model temelde bütün üretim devrelerinde tam bir işçi kontrolü öngörmektedir. Fakat her durumda profesyonel yöneticiliğin ve teknokratların gerekliliği gibi sorunlar sistemin tamamen başarılı olmasını engellemiştir.

¹⁵⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 169.

¹⁵¹ Orhan Türkdoğan, *Türkiye Açısından Özyönetim, Aydınlar, Siyasal Partiler, Sendikalar, Türk Kültür Yayını* No: 16, İstanbul, 1977, s. 26.

¹⁵² Nurhan Akçaylı, *Yönetime Katılma ve Özyönetim*, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1986, s. 200.

Doğrudan yönetim ya da işçi kontrolünden aşağıdaki faydalar beklenmektedir:¹⁵³

-Doğrudan doğruya yönetim, ya da çalışanların yönetimi üretim araçlarının mülkiyetinin değişmesini ifade etmemektedir. Mülkiyet kamuya ait olmaya devam ederek işletme yönetiminin çalışanlara geçmesi sağlanır.

-Çalışanların yönetimi, merkezi planlamayla ilişkiyi kesmekte ve böylece özerklik kazanmaktadır.

-Karar verenlerle işletmeye emeğini verenler arasında ayırım ortadan kalkmaktadır.

Çalışanların işletmelerin yönetimine katılma hakkı seçimle işbaşına gelen çeşitli gruplar yolu ile gerçekleşmektedir. İşletmedeki bütün çalışanlar “Çalışanlar Heyetini” oluşturur. Bu heyet “Çalışanlar Konseyi” denen işletme genel politikasını belirleyen konseyi oluşturur. Bu konseyde işletme çalışanları arasından işletmenin yürütme organı olan ve çalışanlar konseyine karşı sorumlu olan “Yönetim Kurulu”nu seçer. Bu kurulun üyelerinin $\frac{3}{4}$ 'ünün üretimde çalışan işçilerden olması gerekmektedir.

Özyönetimde ve işçi kontrolünde savunulan temel nokta üretim araçlarının toplumsallaştırılmasının katılmayı gerektirmesi ve mülkiyet sahipleri adına tüm çalışanların işletme düzeyinde katılımının sağlanmasıdır.¹⁵⁴ Özyönetim biçiminde örgütlenmemiş sosyalist ekonomilerde, merkezi planlama ister istemez merkezi ve güçlü bir bürokrasi doğurmaktadır.

C. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNE KATILMA ŞEKİLLERİ

1. İşçi-İşveren İşbirliği Türleri

İşbirliği sisteminin çeşitli dereceleri vardır. Bu dereceler, işletmenin neticelerine katılma, işletmenin yönetimine katılma, işletmenin katılma olarak sıralanabilir.

¹⁵³ Talas, a.g.m., s. 200.

¹⁵⁴ Yavuz Sabuncu, *Sosyalist Ülkelerde Yönetime Katılma* (Alman Demokratik Cumhuriyeti Örneği), Birey ve Toplum Yayınları, Ankara, 1985, s. 107.

Birinci durum, sadece ücret ödemesinin değişik bir şeklidir. İkinci durum bundan çok daha ileri giderek işletme yönetimine işçinin katılmasını sağlar; nihayet üçüncüsü işçiyi şu veya bu şekilde işletmeye hissedar yapıp onu işletmenin ortağı yapar.¹⁵⁵

Yönetime katılma birincisi, gelişmiş batı toplumlarının vardıkları sosyal gelişme ve aşamanın bir uzantısı olarak gündeme gelen endüstriyel demokrasi arayışları; ikincisi, işyerlerinde yönetimin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik arayışlar olmak üzere iki anlayışı yansıtmaktadır.¹⁵⁶ Endüstriyel demokrasi veya yönetime katılma, 20. yüzyılın başından beri çağdaş bir yönetim anlayışı olarak gelişmekte ve her geçen gün boyutları yayılarak işçi işveren ilişkilerine yeni ufuklar getirmektedir.

Endüstriyel demokrasinin sağlanması için işyerindeki çalışma şartlarının işçilerinde katılımı ile tespit edilmesi gerekmektedir. İşletmelerde kararların işçi ve işverenlerin temsilcilerinden oluşan organlar tarafından alınmasının işçiyi ücrete tamamen bağlı bir kimse olma durumundan kurtarır. Endüstri ilişkilerinde işçi-işveren işbirliği kavramı değişik deyimlerle anlatılmaktadır. “Endüstri Demokrasisi”, “Yönetime katılma”, Birlikte Karar Verme”, “Endüstriyel Ortalık” bu kavramların bazılarıdır. Bu konudaki uygulama ve incelemelerde bazen aynı, bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Esasen endüstriyel demokrasi kavramı hem teoride, hem de uygulamada aldığı şekiller bakımından çok çeşitlilik göstermiştir. Uygulamada bazı ülkelerde, endüstriyel demokrasi resmi mevzuatla tespit edilmiş bir çerçeve içerisinde işçilerin yönetime bilfiil katılmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bazı ülkelerde ise bunun tam zıddı denebilecek bir anlayış ve uygulama ortaya çıkmış ve işçi sendikaları işyerinin yönetimine doğrudan doğruya ve organik bir şekilde katılmaktan kaçınmıştır. Endüstriyel demokrasinin ve işçi-işveren işbirliğinin sağlanmasında toplu iş sözleşmesi sisteminin geliştirilmesini asıl araç olarak kabul etmiştir.¹⁵⁷

Yönetime katılma, çalışanların özellikle kendilerini dolaylı veya dolaysız olarak etkileyen konularda rol ve söz hakkına sahip olmalarını içermekte ve işçi-

¹⁵⁵ Ferit H. Saymen, “Çalışanların İşletmeye İştirakleri Hakkındaki Tecrübeler ve Türkiye”, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C. 1, S. 2, 1985, s. 120.

¹⁵⁶ Meryem Koray ve Alper Polatoğlu, *Sosyal Politika*, 3. bs., Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995, s. 116.

¹⁵⁷ Nusret Ekin, “İşçi-İşveren İşbirliği Kavramının Teorik Esasları”, Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971, s. 1.

işveren kesimleri arasındaki işbirliğini simgelemektedir.¹⁵⁸ İşçi-işveren işbirliği yeni bir kavram olmasının yanında bu konuda bir kavram birlikteliği de sağlanamamıştır. Bu konuda ortaya çıkan kavramlar da farklılıklar görülmektedir. “Endüstriyel Demokrasi” deyimini kullanan bazı kitaplar yanında, “İşçi-İşveren İşbirliği”nden “Scanlon Planı” diye isimlendirilen bir işbirliği örneğinden bahseden kaynaklara da rastlanmaktadır. Kullanılan deyimler uzun bir liste halinde sıralanabilirse de bunların belli başlıları: “Yönetime Katılma”, “Birlikte Karar Verme”, “Ortak İstişare”, “İşletme Sosyal Siyaseti” olarak sayılabilir.¹⁵⁹

a) Kara Katılma

İşletmenin neticelerine katılma usulü, işletmenin ürünlerinin paylaşılmasını sağlar. İşletmenin gayesi kar olduğundan, işçiyi bu kara katarak sadece daha adil bir ücret sağlanmakla kalınmayıp, aynı zamanda işçi çalıştığı işletmenin geleceğine katılmış olur.¹⁶⁰

Ücretin verim artırmada teşvik unsuru oluşu hiç bir zaman unutulmamalıdır. Kara katılma, işletmelerin kolektif faaliyetinin neticelerinden ortaya çıkan karın bir kısmının işçilere dağıtılmasıdır. İşçinin kalitesi ve hizmeti karşılığı olarak temel ihtiyaçlarını garanti eden, şahsi ücretin yanında, işletme karına katılımda bulunma, ekonomik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının göstergesi olabilir. Kişilerin çalışması karşılığında, önce saat başı, aylık ücret ve parça başı ücret geçerli olmuş, arkasından şahsi prim görünmüş; sonra sosyal fikirlerdeki gelişmeler neticesinde ortak prime ulaşılmıştır.¹⁶¹

Bir üretim artışında bulunması veya zaman, malzeme ve enerji israfını ortadan kaldıran mükemmel iş görmesiyle maliyet fiyatını düşüren; işletmenin zenginlik ve devamlılığını sağlayan karın yükselmesinde rol oynayan veya daha genel bir ifadeyle, bir işletmenin kazancını arttıran başlıca üç yola üretim hacminin arttırılmasına, maliyet fiyatının düşürülmesine rahatça müdühale edebilme gücünde bulunan işçiye, yaptığı hizmete göre ücret ödemek mantıklı görülmektedir.¹⁶²

¹⁵⁸ Bingöl, a.g.e., s. 106.

¹⁵⁹ Ekin, “İşçi ...”, s. 1.

¹⁶⁰ Saymen, a.g.m., s. 121.

¹⁶¹ Sacid Adalı, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını No: 21, İstanbul, 1986, s. 107.

¹⁶² Adalı, a.g.e., s. 105.

Kara katılma daha çok işçileri isteklendirmek, yetenekli kişileri işletmeye çekebilmek ve işletme görevlilerine toplumsal yardım ya da ek çıkar sağlamak amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Yönetime katılma ile doğrudan doğruya ilgili bir düşünce ve uygulama değildir. Bugün toplu çabalar ile elde edilmiş işletme karından bir bölümünün işçilere dağıtılmasını ve karın nasıl paylaşılacağına ilişkin kararlara işçilerin katılmasını sağlamayı demokratik yönetimin bir gereği olarak görenlerin sayısı fazladır. Özellikle son yıllarda bu sistemin endüstriyel demokrasi ile ilgisi kurulmaya çalışılmaktadır.¹⁶³ Kara katılma veya diğer planlar yoluyla işletmenin ekonomik sonuçlarına katılma, yönetime katılma ile bir arada ya da ayrı ayrı yürütülebilir

İşletme nimetlerine katılmanın başlıca iki hedefi vardır:¹⁶⁴

-Sosyal doktrin olarak amacı, çalışan kişileri mutlu kılmak, rahatlatmak, karı sadece ortaklara değil bunlarla ücretlilere de dağıtmaktır.

-Bir yönetim metodu olarak amacı, işletmeleri müreffeh kılmak, ekonomik etkililiğin en iyisini vermek ve ekonomik gelişim için sosyal , sosyal gelişme için ekonomik gelişmeye öncelik vermektedir.

Kara katılma sistemi ücretleri tamamlamak üzere işverenin işçilere net kardan bir kısmını dağıtmasıdır. Bu doğrudan doğruya işverene bağlı bulunmakta ve esasında üretimin teşviki ve işletme içinde sosyal barışı sağlayıcı bir amaç gütmektedir.¹⁶⁵

Her işçinin işletmede gördüğü işe, çalıştığı senelerin miktarına ve başarı derecesine göre ayrı ayrı hesaplanarak ödenir. Bu sistemde işveren işçiye esas ücretinden farklı olarak önceden tayin edilen bir hisse oranında kardan pay dağıtmayı kabul eder. Kara katılma, prim ve ikramiyelerden ayrı bir ilave ücret olup, bunu işçi bu ad altında alır, burada ortaklık söz konusu değildir.

Kara katılma bugün pek çok ülkede teorik ve pratik alanda kabul edilmiş ve uygulanan bir sistem olmuştur. İdeolojik ve uygulama yönü ve etkileri de olmasına

¹⁶³ Dicle, a.g.e., s. 17-18.

¹⁶⁴ Adalı, a.g.e., s. 117-118.

¹⁶⁵ Talas, Sosyal ... , s. 56.

rağmen, ortaya çıkış nedeni her yerde aynıdır. Madem ki ücretlilerle yöneticiler arasındaki ilişkilerin düzeltilmesi ekonomik rekabet şartları içinde gerekli bir olaydır; o halde işletme bir zenginlik kaynağı olduğuna göre, sahibi kim olursa olsun, bu zenginliği meydana getirenlere pay verilecektir.¹⁶⁶

Kar payının işçilere dağıtımı;

1-Belirlenen bir sürede kar payının nakden ödenmesi,

2-Kar paylarının ödenmeyip, şirketin kurduğu özel bir sandıkta biriktirilmesi ve bu meblağların yatırımlarda kullanılarak nemalandırılması,

3-İlk iki şeklin karma şeklinin yapılması,

4-İşçilere kara katılma hakkını temin eden hisse senedi dağıtılması suretiyle olabilmektedir. İşçi-işveren arasında ortaklık duygusu uyandırmak; grup primi şeklinde, verimi artırıcı ve teşvik edici bir tesir yapmak; işçilerin ekonomik güvenliklerini artırmak; işçilere belirli vaatlerde bulunmadan, onlara piyasada geçerli ücret düzeyinin üzerinde munzam bir gelir temin etmek; işçilerin yeni yatırım fonlarına katılmalarını sağlamak; işletmede iyi bir işbirliği sağlamak sistemden beklenen faydalardır.¹⁶⁷

Sistemin zorlukları, karın hesabının nasıl yapılacağı, işletme hesaplarının kontrolü, zarara katılma olmadan kara katılmanın haksızlık olacağı şeklinde sıralanmaktadır.¹⁶⁸ Sakıncaları ise, zarar durumunda işverenin kötülenip işletmede huzursuzluk çıkması, sendikal bağın zayıflaması, bölüşüm ve verimlilik ölçeklerindeki hesap güçlükleri olarak belirlenmektedir.¹⁶⁹

b) Katımlı Yönetim

İşçi-işveren işbirliğinde temel amaç, işverenin gelirini paylaşmak olmayıp, işçiyi onun yetkisine ortak etmektir. İşçiler serbestçe seçilmiş temsilcileri aracılığıyla, çeşitli yetki dereceleri ile işletmenin idaresine katılmaktadır. İşletmeler aldığı kararlara çalışanları da kattığı ölçüde düzenli bir sisteme sahiptir. Katımlı yönetim

¹⁶⁶ Adalı, a.g.e., s. 109-110.

¹⁶⁷ Sabahattin Zaim, *Çalışma Ekonomisi*, 10. bs., Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 275-276.

¹⁶⁸ Saymen, a.g.m., s. 122.

¹⁶⁹ Zaim, a.g.e., s. 276.

sekli bugünün işletmeleri için önemli bir araç olarak görülmektedir. Yöntem bilgili ve deneyimli işçilerin karar alma sürecine aktif olarak katılmalarıyla gerçekleşir.¹⁷⁰

(1) Yönetime Katılma

Yönetime katılma bir ekonominin nasıl düzenlenmesi sorununa ilişkin bulunmaktadır. Yönetime katılma sanayi devriminin bir ürünüdür. Gerçekten modern teknolojiye dayanan sanayileşme, ekonomik hayatın yapısını kökünden değiştirmiş ve serbest rekabete dayanan piyasa ekonomisi, emek ile sermaye arasında şiddetli bir gerginlik yaratmıştır. Bugün kapitalist ekonomide, emek ile sermaye arasında hoş olmayan ve ciddi bir anlaşmazlık vardır ve bu anlaşmazlığın giderilmesi gerekmektedir. Yönetime katılmada asıl sorun sermaye ile çalışanlar arasında denge kurmaktır. Diğer taraftan bütün sanayi toplumlarında, faal nüfusun %70 ile %90'ını ücret karşılığında çalışanların oluşturduğu düşünülürse, bu büyük çoğunluğun ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesine, diğer bir ifadeyle yönetime katılmaya hakları olacağını kabul etmek gerekir.¹⁷¹ Yönetime katılma, işçilerin çalıştıkları işletmelerde ve ekonominin işleyişinde kendilerini ve tüm toplumu ilgilendiren kararlarda yetki sahibi olmalarıdır.¹⁷²

Yönetime katılma, ekonomik demokrasi, endüstriyel demokrasi, kavramları anlamında da kullanılmaktadır. Yönetime katılma kavramı daha somut, daha teknik bir anlam ifade ederken, endüstriyel demokrasi kavramının daha esnek bir kavram olduğu gözlenmektedir.¹⁷³ Yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden sadece birini kapsamaktadır. Daha dar bir kavramdır ve işçilerin çalıştıkları teşkilatların çeşitli düzeylerindeki komite, konsey ve kurullarına belirli oranlarda söz ya da oy hakkıyla katılmaları anlamı taşımaktadır.¹⁷⁴

Yönetime katılma bir ekonomik kuruluşun mülkiyetine katılma yani pay sahiplerinin elindeki sermayeye katılma değildir. Gerçekten sermayenin devletin veya işçilerin elinde bulunması halinde, yine sermaye ile çalışanlar arasında bir denge

¹⁷⁰ Rachman ve diğerleri, a.g.e., s. 165.

¹⁷¹ Akçaylı, a.g.e., s. 1.

¹⁷² Talas, Sosyal ..., s. 411.

¹⁷³ Akçaylı, a.g.e., s. 2-6.

¹⁷⁴ Adalı, a.g.e., s. 97.

kurmak mecburiyeti doğmaktadır. Sonuç olarak yönetime katılma her ekonomik düzende söz konusu olmaktadır. Bu düzen, ister tam anlamıyla kapitalist bir sistem olsun, ister karma ekonomi olsun, isterse de kollektivist mülkiyetin hakim olduğu bir sistem olsun, yönetime katılma geçerliliğini muhafaza etmektedir.¹⁷⁵ Hakları kullanma yetkisinin bölünmesi olarak düşünülen yönetime katılma, işveren ve işçinin, sermaye ve iş yönetimine katılmada anlaşmasıdır.¹⁷⁶ Tarafların biri olmadan ekonomik üretim ve faaliyet olamayacağından birbirlerine ihtiyaçları vardır.

Yönetime katılma kavramı ile, işçilerin çalıştıkları işyerlerinde yönetime, alınan kararlara, bu kararların icrasına ve kararların denetimine katılmaları ifade edilmek istenmektedir. Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, organizasyonun alt yönetim kademelerinin veya işçilerin organizasyonun politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması; ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları; üçüncüsü ise, yönetici veya işveren ile işçi arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek organizasyonun daha ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.¹⁷⁷

İşçi-işveren işbirliğinden genellikle anlaşılan, işçinin işçi statüsünü korurken yöneticilik ile nitelendirilebilecek bazı fonksiyonları doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla görmeleridir. Unutulmaması gereken bir nokta da, katılmanın uygulanmasıyla sanayideki ve toplumdaki sorunlar tamamen çözülecek demek değildir. Bununla beraber, bugün diyalog bir zorunluluk ve görevdir. Çünkü gerçek yönetime katılma, işçiler, sendikalar ve işveren gibi farklı kuvvetlerin birleştirilmesiyle değil, fakat onlar arasında görüşme konuşma ve anlaşmayla sağlanmaktadır.¹⁷⁸

(2) Birlikte Yönetim

Birlikte yönetim, 1950'lerde Batı Avrupa'da geliştirilmiş olan demir, çelik ve kömür endüstrisi işletmelerinin denetim kurullarında işçilerin işverenle eşit oranda

¹⁷⁵ Akçaylı, a.g.e., s. 2-6.

¹⁷⁶ Dabler, Wolfrag; "Almanya'da İşçinin Yönetime Katılması" (Çev: Savaş Taşkent), İşçinin Yönetime Katılması, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1994, s. 52.

¹⁷⁷ Eren, Yönetim Psikolojisi, s. 9.

¹⁷⁸ Adalı, a.g.e., s. 73.

temsil edilmelerini öngören, bir katılnalı yönetim biçimidir.¹⁷⁹ Birlikte yönetimde personel temsilcileri veya onlar adına hareket eden organizasyonlar (işletme komiteleri, sendikalar) işletmenin yönetiminde sermaye ile eşit bir statü içinde bulunur. Sermaye özel bir imtiyaza malik değildir. Yetki ve sorumluluklar paylaşılmaktadır.¹⁸⁰

Birlikte yönetimde, işletmenin yapısı ve işleyişi hakkında söz sahibi de olunmaktadır. Birlikte yönetim geniş kapsamlı bir katılmadır. İşçiler üretimin bütün aşamalarında “teşebbüs gücü” ve “yaratıcılık” vasfına kavuşur. İş, temelden “genişletilir” ve “zenginleştirilir”, bazen de özerk çalışma grupları kurarak çalışanlara varacakları hedeflerin en iyi yöntem ve araçlarını seçme olanağı verilir. İşletmenin iyi işleyişinde iktidar dengesinin kurulması amacının gerçekleştirilmesine çalışılır. Birlikte yönetim basit bir haber alma hakkı ile en ağır bir veto hakkı arasında yer alan, fikir beyan etme, danışılma, kontrolde bulunma gibi hakları da içeren bir seri farklı durumların bir bileşimidir.¹⁸¹

Birlikte yönetim olgusu içinde; ortak yönetim, ortak karar verme, karşılıklı ortak denetim, işbirliği, ortak hareket, ortak müzakere yer almaktadır. Ortak yönetimde, işveren ve işçi temsilcileri icra kurullarında beraberce söz hakkına sahiptir. Ortak karar verme, son kararın sorumluluğuna tarafların beraberce ortak olmasını sağlayan, birlikte yönetimin en kuvvetli şeklidir. Karşılıklı ortak denetimde, taraflar alt kademe icra işlerine yol gösterip kontrolde bulunur. İşbirliğinde ekonomik zorunluluklardan dolayı kararı idarenin aldığı, fakat icra aşamasında çalışanlara, anlayışlarına, arzularına, ihtiyaçlarına en uygun tarzda iş yapma özgürlüğü tanınır. Ortak hareket, işin her safhasında tarafların beraberce hareket etmesini sağlar. Ortak müzakere, karar ortak olarak alınır fakat son söz idarece söylenir.

Almanya’da “Kuruluş Konseyi”; Belçika ve Hollanda’da “İşletme Konseyi”; Fransa’da “İşletme Komitesi”; İtalya’da “Dahili Komisyon” ismini alan teşkilatlara

¹⁷⁹ Dicle, a.g.e., s. 17.

¹⁸⁰ Talas, a.g.m., s. 209.

¹⁸¹ Adalı, a.g.e., s. 128.

sahip sistemlerin mümkün olduğu kadar birbirlerine benzetilip yaklaştırılmasına çalışılması günümüz teorisyenlerinin başlıca çabalarından biri olmaktadır.¹⁸²

(3) Endüstriyel Demokrasi

İşçi-işveren işbirliği şeklinde de anlaşılan batı dünyasında çok yaygın bir nitelik gösteren endüstriyel demokrasi kavramı, günümüzde nisbeten dar bir sahayı kapsadığı için terkedilmekte, yerine ekonomik demokrasi kavramı geçmekte ve ekonomik hayatın bütününe şamil olmaktadır.¹⁸³

Modern organizasyonlarda bile anti-demokratik eğilimlerin yönetimdeki ağırlığını devam ettirmeleri ve bunun sonucu “bürokratikleşme”nin sanılanın aksine varlığını hala sürdürmesi ana eleştiri noktalarından biri olmuştur. Bu sorunun çözülmesine yönelik genel teklifler ise organizasyonlarda karar verme süreçlerinde endüstriyel demokrasiye ya da çalışanların katılımına imkan verecek köklü değişiklikler yapılması yönündedir.¹⁸⁴ Endüstriyel demokrasi işçi-işveren işbirliğinde farklı bir sistem olan ama genelde diğer sistemlerle iç içe altlık üstlük kavramını da çağrıştıran kavramdır.

Çalışma hayatına, çalışanlar adına ortaya konan yönlendirmelere açık bir yapılanma kazandırılması, diğer bir ifadeyle çalışma hayatının demokratikleştirilmesi, sanayi devrimiyle ortaya çıkmış bir özlemdir. Fabiancılarının -Webbler- geliştirdikleri endüstriyel demokrasi kavramı, özü itibariyle çalışma hayatının demokratikleştirilmesi özlemiyle yakından ilişkilidir. Öte yandan, endüstriyel demokrasi ve siyasal demokrasi kavramları birbirinin bütünleyicisidir.¹⁸⁵

Endüstriyel demokrasi, işyeri, işletme ve teşebbüs düzeyinde işçilerin alınan kararlara demokratik bir mekanizma içinde katılmaları, kararların uygulanması ve neticelerin kontrolünde söz ve yetki sahibi olmalarıdır.¹⁸⁶ Endüstriyel demokrasi firma üzerindeki hükümranlık hakkının bölüşümü ile doğrudan ilgilidir. Endüstriyel demokrasi “genel olarak bütün çalışanlara (işyeri ve organizasyonla ilgili) tüm

¹⁸² Adalı, a.g.e., s. 129.

¹⁸³ Orhan Tuna, “İşçi-İşveren İşbirliği Türkiye’deki Uygulama ve Bu Konuda Mevcut İmkanlar”, Sosyal-Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971, s. 89.

¹⁸⁴ Kurtulmuş, a.g.e., s. 159.

¹⁸⁵ İşikli, a.g.e., s. 23.

¹⁸⁶ Yücel, a.g.e., s. 285.

enformasyona ulaşma ve organizasyon içinde karar verme süreçlerine dahil olabilme ve aktif katılabilme haklarının verilmesi yönündeki eğilim” olarak tanımlanabilir.¹⁸⁷ Endüstriyel demokrasiye yukarıdakilerden başka “üretimde verimliliği artırmak amacıyla başvuru işçi-işveren işbirliği”, “işçi ile işverenlerin yönetimin tüm yetki ve sorumluluklarını paylaşmaları”, “işçi-işveren ilişkilerinin uyum içinde yürütülmesi için geliştirilmiş bir sistem”, “işçinin işverene, işverenin işçiye güvenini sağlayacak bir dayanışma” ve “özel girişim sınırlarını daraltıcı bir uygulama” gibi çok değişik anlamlar da verilmektedir.¹⁸⁸

Demokratik bir çalışma hayatı, gerçek bir demokrasiye temel oluşturabilme özelliğiyle savunulmuş ve çeşitli kesimlerden destek bulmuştur. Endüstriyel demokrasinin siyasal demokrasinin bir gereği olduğu öteden beri, savunulan bir düşünce olmuştur. Bu düşünce çok defa, siyasal demokrasiyle endüstriyel demokrasiyi kaynaştırmaya çalışmıştır.

Endüstriyel demokrasi kavramı, çoğu kez, “yönetime katılma”, “kara katılma”, “birlikte yönetim” ve “özyönetim” gibi kavramlarla eş anlamda kullanılmaktadır. Bu kavramların her biri ile yakın ilgisi olmakla beraber, endüstriyel demokrasi bunların hepsinden daha geniş bir kavramdır. Endüstriyel demokrasi özde işçilerin kendi kendilerini ve işletmelerini yönetmeleri ilkesine dayandırılmıştır. Endüstriyel demokrasi 1889’da Amerikalı R.T.Ely tarafından “geçimlerini sağlamak çabası içinde bulunan kitlelerin kendi kendilerini yönetmeleri, kendi kendilerini denetlemeleri ve kendi kendilerine yön vermeleri” olarak tanımlanmıştır. İngiltere’de endüstriyel demokrasi (Industrial Democracy) kitabını yazan Sidney ve Beatrice Webb endüstriyel demokrasinin iki tanımı üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi, işçilerin sendikalaşması yönünde çabalardır; ikincisi ise toplumcu bir düzenin gerçekleştirilmesidir. Böyle bir toplumda sanayinin neyi üretmesi gerektiğine tüketiciler, nasıl üretileceğine yöneticiler, üretim ve çalışma koşullarına işçiler ve bu süreç içinde toplum yararının nasıl korunacağına devlet karar verecektir.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Kurtulmuş, a.g.e., s. 160.

¹⁸⁸ Dicle, a.g.e., s. 21.

¹⁸⁹ Dicle, a.g.e., s. 18-19.

Endüstriyel demokrasiyi işçi-işveren işbirliği, birlikte karar verme, ortak idare, işletme sosyal siyaseti, yönetime katılma, vb. gibi kavramlarla eş anlamlı kullananlar olduğu gibi onu bunların hepsinden geniş ve hatta özyönetimi de içine alacak derecede kapsamlı olarak görenler de mevcuttur.¹⁹⁰ Bunlara göre yönetime katılma ve diğerleri endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden başka şeyler değildir. Ayrıca endüstriyel demokrasi de, parlamenter tipi katılma mevcut olup, çalışanlar seçtikleri temsilciler aracılığıyla üst idare düzeyinde karar almaya katılırlar.¹⁹¹

Endüstriyel demokrasinin üç kuralı:

a) Sendikaların bir yandan hükümet diğer yandan işveren ve işletme karşısında tam bağımsız olması;

b) Çalışanların menfaatlerini yalnızca sendikaların savunması, böylece toplu sözleşme sisteminin getirilmesi, adil ve insani sınıai ilişkiler kurulması;

c) Mülkiyet ve işçi-işveren arasındaki ilişkiler karşısında farklılık (birbirinden üstün görülmemesi) olmamasıdır.¹⁹²

Endüstriyel demokrasinin var olabilmesi için birtakım ön koşulların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar arasında, pay sahipleri, yöneticiler ve işçilerin demokratik yönetim biçimini benimsemiş olmaları ve demokratik yönetimi sürdürmek istemeleri yönetime katılabilecek eğitilmiş ve kültürlü işçilerin varlığı, ülke ve işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü toplumda siyasal demokrasinin benimsenmiş olması sayılabilir.

Endüstriyel demokraside ana sorun, karar verme ve kural koyma yetkisinin işveren ve onları temsil eden yöneticiler ile işçiler ve kimi kez de devlet arasında nasıl paylaşılacağıdır. Demokratik yönetim, işletmede her işçiye istediği ölçüde ve istediği yaratıcılık düzeyinde yönetime katılma olanağının tanındığı bir ortamın varlığını gerektirir.¹⁹³

¹⁹⁰ G.A. Wolf, "Japonya'da Sevk ve İdare", İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 9, Mart 1973, s. 6.

¹⁹¹ Adalı, a.g.e., s. 97.

¹⁹² MPM, Yönetime Katılma ve Özyönetim Semineri, 14-16 Haziran 1978, MPM Yayını No: 231, s. 231-236.

¹⁹³ Dicle, a.g.e., s. 22-24.

Endüstriyel demokrasi bir üst kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Özel mülkiyet sisteminin hakim olduğu kapitalist sistemlerde, endüstriyel demokrasi işçilerin patronlar tarafından belirlenmiş sınırlar ve ölçüler içinde yönetime katılmalarından öteye gidemeyecektir. Buna karşılık sosyalist bir düzende işletmeler üzerindeki özel mülkiyetin yerini toplumsal mülkiyet aldığından işçilerin çalıştıkları işletmelerin yönetimine katılmaları değil doğrudan doğruya yönetmeleri söz konusudur.¹⁹⁴

(4) Özyönetim

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.¹⁹⁵

Yönetime katılmada temel varsayım, işletmeyi yönetme hakkının ilke olarak işletme sahiplerine verilmiş olması, işletmede çalışanların ise belli oranlarda yönetime katılmalarıdır. Buna karşılık, özyönetimde işletmeyi yönetme hakkı doğrudan doğruya işletmede çalışanlara verilmiştir. Özyönetim işçilerin kendi kendilerini ve toplum adına çalıştıkları işyerlerini yönetmeleri ilkesine dayandırılmıştır.¹⁹⁶ Üretimin teknik yönetiminde ise, teknokratların, mühendislerin ve teknisyenlerin önemi, üretimin bilimsel metodlara kavuşması oranında artmaktadır. Burada sorun, teknik adamların kim tarafından kontrol edilip hangi amaçlar ve ölçülerle yönetildikleridir.

Tam ve saf özyönetim (yahut işçi kontrolü), bütün mülkiyet sahiplerinin işçi olduğu, işçilerin işletme yönetim kurullarının seçimine ve işletmenin ekonomik faydasının dağıtımına eşit bir biçimde katıldıkları durumda vardır. Özyönetime verilecek böyle bir anlamın kapitalizmle temelden çelişki içinde olacağı açıktır. Çünkü kapitalist sistem açısından özellikle bilinmesi gereken, bir ilke olarak,

¹⁹⁴ Talas, a.g.m., s. 196.

¹⁹⁵ Dicle, a.g.e., s. 18.

¹⁹⁶ Dicle, a.g.e., s. 18.

işletmeyi yönetme ve denetleme hakkı bu işletmede kullanılan sermayenin mülkiyetine sahip olana aittir.¹⁹⁷

Özyönetimde temel amaç, işçilerin ve çalışan topluluğun görevlerini geniş bir bağımsızlık içinde yapmalarını ve sosyal sorunların çözümlenmesi ile ekonominin yönetiminde bir pay sahibi olmalarını garanti etmektir.¹⁹⁸

Bu sistemde kapitalist sınıf artık mevcut değildir. Toplumun ortak mülkiyeti altında bulunan üretim araçlarını işçiler, yasaların belirlediği hak ve özgürlükler çerçevesinde toplum adına kullanacak ve üretilen hasıla üzerinde yalnız kendileri tasarruf sahibi olacaklardır. Diğer bir ifadeyle, hangi malların üretileceği, üretim tekniklerinin ne olacağı, elde edilen gelirin nasıl dağıtılacağı, üretim düzeyi üretilen malların kimlere ve hangi fiyattan satılacağı, gelirin ne kadar miktarının kişisel ihtiyaçlar için, ne kadar miktarının toplumsal ihtiyaçlar için kullanılacağı ve bunun gibi konularda işçiler demokratik yöntemler içinde doğrudan doğruya kendileri karar vereceklerdir.¹⁹⁹

Yönetime katılmanın kapitalist topluma özgü bir şekil olduğunu, kavram olarak anlaşmazlığa yol açmayacak kadar somut bir anlam ve içerik taşıdığını, yönetim hiyerarşisindeki ortak kurullar çerçevesinde işçilerle işverenlerin işbirliği yapmaları şeklinde tanımlanması gerektiği belirtilmiştir. Gerçekten de işçi-işveren ilişkilerini çatışarak düzenleyen toplu pazarlık mekanizmasına nasıl katılma denemezse aynı şekilde sosyalist ülkelerdeki özyönetim ve işçi denetimi uygulamaları da katılma diye sınıflandırılmaz. Çünkü bu durum, katılmadan daha geniş bir uygulama ve gerçekliktir.²⁰⁰

Özyönetim modelinde işçiler hem üretici hem de yönetici durumundadır. Mülkiyeti topluma, fakat kullanım hakkı kendilerine ait olan üretim araçlarını kendi öz çıkarları için olduğu kadar toplumun çıkarları için de en iyi şekilde kullanmak ve sürekli olarak arttırmak gerekmektedir. Sistemde işveren kesimi bulunmadığı için

¹⁹⁷ Alpaslan Işıklı, *Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi*, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1983, s. 22.

¹⁹⁸ Türkoğlan, a.g.e., s. 26.

¹⁹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 169.

²⁰⁰ Fişek, *Yönetime ...*, s. 208.

yönetime katılmadan söz edilemez . İşçiler kendi aralarından seçtikleri yöneticiler ve yönetim organı tarafından yönetilir. Özyönetimin yapısı şöyledir:²⁰¹

- İşçi Kollektivitesi (İşçi Meclisi): Çalışan işçilerin tümünün oluşturduğu meclis İşçi Konseyi'nin üyelerini seçer ve konseyi denetler.

- İşçi Konseyi: 15-100 üyeden oluşur. Üyeleri iki yıl için seçilir ve kendisine verilen görevlerle ilgili kararları alıp denetimini yapar.

- Yönetim Komitesi: İşçi Konseyi'nin aldığı kararların yürütme organıdır. Konsey tarafından 1 yıl için seçilen 5-12 üyeden oluşur.

- İşletme Müdürü: İşçi Konseyi tarafından dört yıl için seçilir. Konseyin ve Yönetim Komitesinin kararlarını uygular, Meclis ve Konseye karşı sorumludur.

- Denetim Kurulu: Alınan kararların yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu denetleyen bu kurulu İşçi Konseyi seçer. Hazırladığı raporları ve önerileri Konseye sunar.

c) İşçi Ortaklığı

Kazançlara katılma ve işçi ortaklığı dağıtılan nemalar yüzünden birbirine karıştırılacak bir nitelik arz etmektedir. İşçi ortaklığı maddi katılmanın en zenginleştirilmiş şekillerinden biri olup, kara ve zarara katılmayı içine alan bir harekettir. Çalışılan yere ve üretim araçlarına ortaklık da bunun içindedir. Burada amaç:

-İşçilerin tasarruflarını işletmeye yöneltmek;

-İşçi davranışlarını etkileyerek sınıf çatışmasını önlemek;

-Nihayet, ortaklara tanınan haklar sermaye sahibi olacak işçilere de tanınacak ve işletmelerin sermaye artırımına gitmeleri sağlanacaktır.²⁰²

İşçilerin yönetime katılması kavramının işçi yatırım ortaklarında da işlemediği görülmektedir. Yönetime katılma, belli bir iş yerinde ortak olanları değil, doğrudan o işyerinde çalışanların yönetimde etkin roller oynamalarını içeren bir

²⁰¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 169-171.

²⁰² Adalı, a.g.e., s. 122-124.

kavramdır. İşçi ortaklıklarında ortak olan işçilerin çoğunun doğrudan bu girişimde çalışmamalarına karşın, ortaklığın yönetim ve denetiminde söz sahibi olmaları, katılma kavramının içeriği ile bağdaşmamaktadır. Onlar sosyal kökenleriyle başka bir yerde işçi olsalar da oluşturdukları kurumda işçi olarak çalışmadıkça, işçilerin yönetime katıldıklarından söz edilemez. Katılma doğrudan doğruya işletmede çalışan işçilerin katılmasını içeren bir kavramdır.²⁰³

2. İşçi-İşveren İşbirliğine İşçilerin Katılma Şekilleri

İşçi-işveren işbirliğinde asıl önemli olan işbirliğinin nasıl sağlanacağı ve işçilerin işbirliğine nasıl katılacağı sorudur. İşyeri, teşebbüs, ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliğine işçilerin katılımının nasıl sağlanacağını üzerinde durulması gerekmektedir. İşçi-işveren işbirliğinde işverenin ya da temsilcilerinin katılımı bir sorun yaratmamaktadır. İşçilerin katılımı işbirliğinin düzeyine göre farklı boyutlara ulaşabilmektedir. İşçilerin katılımı doğrudan ya da dolaylı olabilmektedir.

a) Doğrudan Katılım

İşçilerin işbirliğine katılmaları genel olarak iki şekilde olmaktadır. İşçilerin hukuki statüleri ya da organizasyon hiyerarşisi içindeki yerleri ne olursa olsun, söz konusu organizasyon ister özel kesimde ister kamu kesiminde bulunsun, ister kar amaçlı olsun isterse olmasın, çalıştıkları organizasyonların yönetimine doğrudan katılmaları işbirliğinin şekillerinden ilkidir. Diğerisi ise temsilci aracılığıyla katılımdır. Bu iki tür katılma birbiriyle çelişmemekte ve aslında birbirini bütünler niteliktedir.²⁰⁴ Doğrudan katılmanın imkansızlaştığı durumlarda diğer katılım türü uygulanmaktadır.

İşyeri komitelerine, kurullarına ve yönetim kurullarına işçilerin katılması temelde işçilerin doğrudan katılımıyla başlamıştır. İşçilerin doğrudan katılımı işçilerin tamamının yönetimde ve alınan kararlarda söz sahibi olması anlamına gelmektedir. Doğrudan katılım, kararların alınmasında uygulanabilir. Fakat komite ve yönetim kurullarında bu imkansızdır. Özellikle işçilerin

²⁰³ H. Sami Güven, "Dış Biriktirimler ve Yatırım Ortaklıkları", Amme İdaresi Dergisi, C. 10, S. 3, Eylül 1977, s. 138.

²⁰⁴ Mihçioğlu, a.g.m., s. 115.

tamamının katılımının sağlanması özyönetim modelinde de alt düzeyde sağlanmıştır. Daha sonra inceleneceği üzere doğrudan katılım, işbirliği için kullanılan temsilci yoluyla katılımın ilk basmağı olan, temsilcilerin seçiminde uygulanabilmektedir.

b) Dolaylı Katılım

Temsilci yoluyla katılım işbirliğinin en yaygın örneğidir. Zaten belli büyüklüğü aşmış işletmelerin kendi içlerinde katılım ya da yönetim kurullarına katılım tüm çalışanların katılımıyla mümkün olmamaktadır. Ayrıca, fiziksel olarak da imkansızdır. Bu tür katılım temel sakıncalar içermektedir. Bazı temsilciler bilgi noksanlığı ve diğerlerinin işleri daha iyi idare edebileceği hissiyle ilgisiz ve nisbeten pasif kalabilmekte, bu durum da katılmadan beklenen sonuçların elde edilmesinde güçlükler doğurmaktadır.²⁰⁵

(1) İşçi Temsilcisi

İşçiler kendi aralarında seçtikleri temsilcilerle işletmede oluşturulan çeşitli komite ya da kurullara katılmaktadır. Bu temsilciler genellikle işletmedeki işçiler tarafından seçilir; fakat sendikaların veya diğer işçi temsilcilerinin tayini ile de seçilme şekli söz konusu olabilmektedir.²⁰⁶ Bu ortak çalışma kurullarında genellikle işverenlerin ağırlığı vardır ve işçiler ancak belli sayı ve oranlarda katılırlar. İstisna olsa da işçi ve işveren ağırlığının eşit olduğu durumlar da olabilmektedir. Ayrıca işverenin alınan kararlara genellikle uyma ve uygulama zorunluluğu da yoktur.

Bunun örneklerinden biri olarak Fransa'da işçi temsilcileriyle işveren temsilcilerinin oluşturduğu "işletme komiteleri" bulunmaktadır. Yasal olarak 50 ve daha çok işçi çalıştıran tüm işletmelerde bir komitenin varlığı zorunludur. Temsilciler personelin tamamı tarafından seçilmektedir. Seçilenlerin sayısı 50 ile 75 işçi çalıştıran işletmelerde 3'e, 10.000'den fazla işçi çalıştıran işletmelerde 11'e çıkmaktadır. Yedek üyeler her sendika temsilcisi gibi toplantılara katılabilir; fakat oy

²⁰⁵ Stephen P. Robbins, *Organization Theory* (Structure, Design and Applications), 3. bs., Prentice-Hal International Inc., 1990, s. 397.

²⁰⁶ Nevzat Yalçıntaş, "İşçi-İşveren İşbirliğinde Anglo-Amerikan Tecrübesi", Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971, s. 36.

kullanma hakları yoktur.²⁰⁷ Bu komitede ekonomik, sosyal ve teknik konular görüşülmekte, işveren temsilcisi bilgi vermekte, komite üyelerine danışılmakta, onların görüş ve önerilerini değerlendirilmektedir. Özellikle, sosyal konularda geniş yetkilerle donatılmış olan işletme komitesi işçi-işveren işbirliğini sağlamakta çok etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu yolla işçiler işletmelerin yönetim kurullarına üçte bir oranında temsilciyle katılma hakkını da elde etmişlerdir.²⁰⁸ İşçiler, temsilci yoluyla katılımın son aşamasında işletme yönetiminde ve işletme kaderinin tespitinde söz ve oy hakkı elde etmişlerdir.

(2) Sendika Temsilcisi

İşçiler arasında ayrıca temsilciler seçmek yerine daha önceden seçilmiş sendika temsilcilerinin doğrudan doğruya ve işçiler adına yönetime katılmasına “sendikal katılma” denir.²⁰⁹ Bu modelin işçiler açısından faydası seçilmiş iki temsilciyle karşı karşıya kalmamaları, temsilcileriyle ve aynı zamanda arkalarına aldıkları işçi desteğiyle sendikaların işveren karşısında oldukça güçlenmesini sağlaması ve işçileri iki başlıktan ve güç bölünmesinden korumasıdır.

Bir çok konularda açık iletişim yoluyla uzlaşma sağlanabilmekte, karşılıklı iyi ilişkiler işbirliğine dönüşebilmektedir. İşgörenlerin mesleki, teknik ve davranış bilimleri üzerinde eğitilmeleri, yeni teknik yöntemlerin geliştirilmesi, işin basitleştirilerek verimliliğin artırılması, işçi güvenliğinin sağlanması gibi konularda işçi sendikalarıyla işveren temsilcilerinin katıldığı komitelerde olumlu kararların çıktığı görülmektedir. Bu konuda daha değişik olarak sendika temsilcisinin değil sendika tarafından seçilmiş işçinin temsil etmesi gerektiğini savunanlar, bunun nedeni olarak, katılım sonucu sorunlar çözüldüğünde sendikalardan bir kopma olacağını hem kopmayı engellemek hem de çalışanların doğrudan katılımını sağlamanın daha verimli olacağını ileri sürmektedir. Bazı sendikalar ise kötü yönetimin

²⁰⁷ François Sellier, “Fransa’da İşçinin Yönetime Katılması”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1994, s. 33, 40.

²⁰⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 166.

²⁰⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 166.

sorumluluğunu işverenle paylaşmamak için kendi katılımlarına karşı çıkmaktadır.²¹⁰

D. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN UYGULANMA DÜZEYLERİ

İşçi sendikacılığı, artık dünyada itibar edilmeyen sınıf esasına dayalı sendikacılıkta ısrar etmemelidir. Sendikal mücadele, ekonominin içinde bulunduğu koşullar işletmelerin ayakta kalması, yatırım, istihdam olanakları da gözönünde tutularak yapılmalıdır. İşbirliği, bilgi almak gibi sınırlı boyutlardan başlayarak işletmenin yönetimine, ekonominin yönetimine ve ekonomik hayatın oluşturulmasına, diğer bir ifadeyle makro düzeye kadar gitmektedir.

1. İşyeri ve İşletme Düzeyi

Yeni iş imkanları sağlama, yeni fikirler geliştirme ve kendi işçileriyle ilişkilerinde yeni metodlar deneme yoluyla küçük işyerlerinde işyeri sahibi çalışanlarla birlikte işi yürütmekte, işyerinde belirgin bir farklılaşma ortaya çıkmamaktadır. İşyerinde uzun yıllar çalışan işçiler adeta işyeri topluluğunun bir parçası haline gelmektedir. Bu sosyal uyum ve sosyal katılma duygusunu geliştirmekte ve gönüllü bir işbirliği sağlamaktadır. Fakat büyük işyerleri ve işletmeler için bunun sağlanması komiteler yoluyla olmaktadır.²¹¹

İşletme düzeyinde yönetime katılma hakkı, işçiyi işletmede cereyan eden olaylar hakkında bilgi sahibi yapmak; işverenin keyfi işlemlerine karşı korumak, işçiyi işyerinde alınan kararların dışında tutmamak; böylece beşeri ilişkilerin karşılıklı işbirliği içinde yürütülmesini temin etmek ve işçinin yabancılaşmasını önlemek gibi amaçlara yöneliktir. İşletme düzeyinde katılmayı sağlayan bu haklar en basitinden başlamak üzere; haberleşme hakkı, danışma hakkı, denetim hakkı, yönetime katılma haklarından oluşmaktadır.²¹²

İşçi- işveren işbirliğinin gerçekleşmesinde özellikle işletme düzeyinde ortaya çıkan organlar “işletme konseyleri” ve “işçi komiteleri”dir. Bu komiteler bazen işçi

²¹⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 166-167.

²¹¹ Nusret Ekin, *Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1993, s. 14-17.

²¹² Akçaylı, a.g.e., s. 41.

temsilcilerinden bazen de hem işçi, hem de işveren temsilcilerinden oluşmaktadır. Bazı durumlarda bu tipteki kuruluşlar birarada mevcut olabilmektedir. Bu komitelere, ülkelerin belli başlı sektörlerinde rastlanmaktadır.²¹³

a) İşletme Komitesi: Bir işyerindeki işçilerin işverene karşı temsil organı olan komite, işletmenin bütün işçilerinin seçtikleri tek temsilci organıdır.²¹⁴ Komitenin asli fonksiyonu işçi-işveren ilişkilerinde işbirliği sağlaması ve bu fonksiyon için çalışılmasıdır. Genelde işverenin katılımı olmadan gerçekleşen bir organ olarak 5-20 işçinin çalıştığı işyerlerinde işverene karşı işçiyi temsil eden, işçilerden oluşan, genellikle de sadece işçilerin seçtiği bir organdır.²¹⁵

b) İşletme Kurulu: İşletme kurulu yardımcı bir organdır. İşletme komitesinin bir tür teknisyenleridir. İşletme komitesi tarafından işlerin yürütülmesi için oluşturulmaktadır. İşletme komitesinin teknik yardımcı organıdır. İşçi sayısının az olduğu durumlarda komite yerine işletme kurulunun oluşumu yeterlidir. Fakat işletme komitelerinin görev alanından dar bir alanda çalışmak zorundadır.²¹⁶

c) Özel Temsilcilik Kurulları: Özellikleri nedeniyle farklı durumda bulunan kişiler için oluşturulmuş uzmanlık kurullarıdır. Geçici işçilerin temsilcileri, gençlik temsilcileri, ağır malül işçilerin temsilcileri gibi değişik amaçlar içinde kurulabilir.

İşyeri düzeyinde katılma uygulamaları, işyerlerinde kurulan işletme komiteleri ve işletme kurulları uygulamalarıyla gerçekleşmektedir. Bu komiteler işyerlerinde çalışma koşullarının, personel sorunlarının tartışıldığı ve bazı konularda kararlara varılan organlar olmaktadır. Fransa, Almanya, Avusturya ve Hollanda gibi birçok ülkede, belirli sayıda işçi çalıştıran tüm işletmelerde işletme komiteleri oluşturmak yasa gereğidir. Birçok ülkede işletme komiteleri işçi ve işveren

²¹³ Ekin, "İşçi ...", s. 14.

²¹⁴ Nurhan Akçaylı, "İşçi İşveren İşbirliği Federal Almanya Modeli", Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971, s. 48-49.

²¹⁵ Metin Kutal, "İşçi-İşveren İşbirliği Açısından Fransa Tecrübesi", Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971, s. 65.

²¹⁶ Akçaylı, a.g.m., s. 49.

temsilcilerinden oluşan ortak karar verme organları iken, Avusturya ve Almanya’da işçi konseyleri yalnızca işçi temsilcilerinden oluşmaktadır.²¹⁷

2. Teşebbüs Düzeyi

İşbirliği firma üzerindeki hükümler hakkının bölüşümü ile doğrudan ilgili olarak yöneticileri ve yönetilenleri ilgilendirmektedir. Teşebbüsü değerlendiren çeşitli görüşler vardır. Sanayi devriminden bu yana teşebbüsü oluşturan üçlü yapının emek, sermaye ve müteşebbisten oluştuğu düşüncesinin genel kabul gördüğü bilinmektedir. Düalist görüş sahiplerinin fikirleri bugün bile kabul edilmektedir. Bu görüşe göre teşebbüs, üretim araçlarının toplamından ibaret olup, yönetim hakkı da bu araçları mülkiyeti altında bulunduran kimseye ait olmaktadır. Bunun karşıtı olarak ortaya çıkan üçlü görüşe göre, emek, sermaye ve müteşebbis gibi üç kutuptan oluşan teşebbüste, emek ve sermayenin teşebbüsün yönetimini eşit haklarla birlikte belirlemesidir.²¹⁸

Teşebbüs düzeyinde işbirliği uygulamasının yönetim kurullarında işçilerin temsil edilmesi şeklindeki uygulama, teşebbüsün yönetiminde yer alacak olanların atanması ve denetlenmesine çalışanların da katılması anlamı taşımaktadır. Bu yolla katılım gerçekleştiğinde teşebbüsde çalışanların tümü, teşebbüs yönetim organları seçimine katılacaklar ve kendi aralarında bu organlara temsilci seçeceklerdir. Bu tür katılım daha çok kamu kesiminde yer alan teşebbüslerde yaygındır. Avusturya, Fransa, İrlanda, İtalya, Norveç, İsveç ve İngiltere’de kamu sektöründe çalışanlar işletmelerin yönetim kurullarında 1/3 oranında ya da eşit olarak katılma hakkını elde etmişlerdir.²¹⁹

Teşebbüs düzeyinde yönetime katılma, teşebbüslerin yönetim kurullarında işçi temsilcilerinin yer almasıyla gerçekleşen bir katılımdır. Özellikle kamu işletmelerinde yaygın olan bu katılım Almanya’da özel kesim işletmelerini de kapsamaktadır. 1976 yılında “birlikte yönetim” yasası ile 2000’den çok işçi çalıştıran tüm işletmelerde, denetim kurulu adı verilen kurullarda çalışanların pay sahipleriyle eşit sayıda temsil edilmeleri gerçekleşmiştir. Denetim kurulunda temsil edilme

²¹⁷ Koray ve Polatoğlu, a.g.e., s. 116-117.

²¹⁸ Akçaylı, a.g.e., s. 47-57.

²¹⁹ Koray, a.g.e., s. 45.

dışında teşebbüslerin yönetim kurullarında da işçileri temsil eden bir işçi-müdür yer almaktadır.²²⁰

Teşebbüs düzeyinde işçilerin denetim ve yönetim kurullarına katılarak çalışanları temsil etmesi, kendi içinde birçok sorunu da barındırmaktadır. Yeterli bilgi birikimi ve deneyimi bulunmayan işçi temsilcilerinin yönetim organlarında yetersiz ve etkisiz kalmaları beklenen bir sonuç olarak gerçekleşmektedir. Yönetim sorumluluğu ve işçilerin çıkarlarını temsil etme sorumluluğu genellikle çeliştiğinden işçi temsilcilerinin nasıl karar verecekleri de sorun olmaktadır. İşçi temsilcilerinin yönetim kurullarında sermaye sahiplerinin temsilcilerinden sayıca az olmaları onları etkisiz kılmaktadır. Fakat işçi temsilcilerinin yönetim kurullarına katılımı Avrupa sendikacılığı içinde genellikle kabul edilmektedir.²²¹

3. Ulusal Düzey

ILO üçlü yapısının eseri olan mutabakat sayesinde iki dünya savaşı arasında meydana gelen siyasi, ekonomik ve sosyal kargaşa ortamında ayakta kalmayı başarmıştır. II. Dünya Savaşı ve soğuk savaşın bütün yıkımlarına rağmen, çalışma hayatında “çıkar mücadelesi” yerine “aynı çıkarlar için tarafların ortak amaçlarda uzlaşması” ilkesini ikame etmeye çalışmıştır. ILO, 1960’lı yıllardan sonra üçlü yapı mekanizmasını milli planlarda da geliştirme ve yaygınlaştırma çabaları içine girmiştir.²²² Bu çabalar sonucu olarak üçlü yapı mekanizmaları uluslararası hukuk alanına paralel olarak çeşitli şekillerde ulusların iş hukuku alanına da hızla girmeye başlamıştır.

Ulusal düzeyde işbirliği işçi, işveren ve hükümet temsilcilerinin taraf olarak yer aldığı ve genel ekonomik ve sosyal konuların karara bağlandığı sosyal anlaşmalar yoluyla gerçekleşmektedir. Bu düzeyde bir başka katılım yolu da yine hükümet, işçi ve işveren temsilcilerinin temsil edildiği ulusal düzeydeki ortak karar verme organlarıdır. Birçok ülkede bu tür üçlü kurullar, birer yönetime katılma uygulaması olarak değerlendirilmektedir.²²³ Toplumda sosyal diyalog arayışları işçi işveren kuruluşlarını

²²⁰ Koray ve Polatoğlu, a.g.e., s. 116.

²²¹ Koray, a.g.e., s. 46.

²²² Turan, “Türk ...”, s. 2-3.

²²³ Koray ve Polatoğlu, a.g.e., s. 116.

aşarak hükümetin birlikteliği ile üçlü taraflar arasında ortaya çıkmakta, hatta sözü edilen kuruluşlar dışında ve daha geniş bir şekilde toplumsal grupların katılımlarının sağlandığı görülmektedir. Süreklilik kazandırılması amaçlanan sosyal diyalog için ekonomik ve sosyal konsey veya benzer adlar altında kurumsal örgütlenmelere gidilmektedir.²²⁴

Bazı ülkelerde özellikle üçlü anlaşmaların yanında ekonomik ve sosyal konseyler oluşturarak ulusal düzeyde katılımı sağlama amacı güdülmektedir. Ortaya çıkan üçlü anlaşmalar ve hükümet, işçi ve işveren kesimlerine yer veren ortak karar verme organları birer yönetime katılma uygulaması olmaktadır.²²⁵ Bu ekonomik ve sosyal konseyler Belçika'da 1984 yılında kurulan "Merkezi Ekonomik Konsey"; Hollanda'da 1950 tarihli "Ekonomik ve Sosyal Konsey"; İrlanda'da 1973 tarihli "Ulusal Ekonomik ve Sosyal Konsey"; Fransa'da 1958 tarihli "Ekonomik ve Sosyal Konsey"; Danimarka'da 1962 tarihli "Ekonomik Konsey"; İtalya'da 1947 tarihli "Ulusal Ekonomi ve Çalışma Konseyi"; İngiltere'de 1962 "Ulusal Ekonomik ve Kalkınma Konseyi"; Almanya'da 1946 tarihli "Ekonomik ve Sosyal Danışma Konseyi"; İspanya'da 1991 tarihli "Ekonomik ve Sosyal Konsey"; olarak toplumun hayatına ve bütün ekonomik faaliyetlere yönelik görevlerini yürütmektedir.²²⁶

Yasal, siyasal ve refah sağlayıcı hakların kesişme noktası, sürüp giden sınıf çatışmasının odağını oluşturmaktadır. Bunlar sınıflararası eşitsizliklerin düzeltilmesinde günümüzde süregelen çatışmaların merkezidir.²²⁷ Günümüz toplumunda sendikaların güçlü kuruluşlar haline gelmeleri, özellikle merkezi organizasyonlar halinde birleşmeleri tüm ekonomi açısından önemli gelişmelere yol açmıştır. Bir taraftan, sendikal organizasyonların yaygın ve merkezi bir şekilde örgütlenmiş olmaları ve emek-sermaye çatışmasının kurumsallaştırılması (toplum sözleşme sistemi); diğer taraftan, kapitalist sistemin bugünkü gelişme düzeyinde devletin ekonomiye "düzenleyici" olarak daha yoğun bir şekilde müdahale etme

²²⁴ Ekonomi, "1996 Yılı ...", s. 18.

²²⁵ Meryem Koray, *Endüstri İlişkileri*, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 22, İzmir, 1992, s. 44.

²²⁶ TİSK, a.g.e., s. 46-49.

²²⁷ Giddens, a.g.e., s. 69.

durumunda kalması, sendika-işveren-hükümet arasında üçlü bir uzlaşmaya gidilmesi zorunluluğunu doğurmuştur.²²⁸

Uluslararası ve ulusal planlarda oluşturulan bu mekanizmaların esas amacı, uluslararası ve ulusal düzeylerdeki çalışma ilişkilerini işçi-işveren-hükümet üçlü yapısı içinde oluşturulacak mutabakat esası üzerinde inşa etmektir. Bu konseyler, temel görev olarak ekonominin tümü üzerinde toplumda yaşayan her kesimin etkin olması yönünde bir görevle donatılmışlardır.²²⁹

4. Uluslararası Düzey

Uluslararası düzeyde toplumların yapılarını oluşturan temel taşlarının bir araya getirilerek uluslararası kontrol ve denetim altında işbirliği organize edilmeye çalışılmaktadır. Bu düzeyde işbirliğini sağlayan ana kurum Uluslararası Çalışma Örgütü'dür. Bu örgütün yapısı işbirliği kurumlarını oluşturmak için temel olmuş ve üye ülkeler sistemin özü olan mutabakat sağlama özelliğini kendi ulusal organizasyonları için örnek kabul ederek uygulamışlardır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO): ILO statüsüne göre örgüt, çalışma hayatında sosyal adalet aracılığıyla sosyal barışın sağlanması, sefaletin önlenmesi, çalışma alanının düzenlenmesi amacıyla işbirliği yapılması, için üçlü (kooperatist) yapıda²³⁰ kurulmuştur.

Uluslararası ve ulusal planda üçlü yapı mekanizmalarının öncülüğünü yapan ILO, üçlü yapı mekanizmalarının bir taraftan uluslararası planda kendi amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda tahakkuk ettirirken, diğer taraftan kuruluşa üye ülkelerde bu mekanizmalara dayalı uygulamaların yaygınlaşmasına çaba göstermektedir.

1919 yılında Versay Anlaşmasına eklenen çalışma bölümüyle öngörülmüş ve Milletler Cemiyeti'ne bağlı olarak kurulmuştur. 1944 yılında Philadelphia'da yapılan Uluslararası Çalışma Konferansında örgütün hedef ve amaçları yeni baştan ve daha kesin olarak belirleyen Philadelphia Bildirisi kabul edilmiştir. 1946'da Milletler

²²⁸ Yücel, a.g.e., s. 257.

²²⁹ Turan, "Türk ...", s. 4.

²³⁰ Nevzat Yalçıntaş ve Orhan Tuna, Sosyal Siyaset, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 254 -255.

Cemiyetinin dağılması üzerine kurulan Birleşmiş Milletler Cemiyeti'nin uzman bir kuruluşu niteliğini almış ve ilgili konularda yetkili kılınarak, görevlerine devam etmiştir. ILO iki dünya savaşı süresince varlığını korumuş yegane uluslararası kuruluş olarak kendi çalışmalarını sürdürmüştür.

ILO yeryüzünde evrensel ve sürekli barışın ancak sosyal adalet ilkesinin gerçekleşmesi durumunda mümkün olabileceği inancı ile çalışma ve yaşama koşullarının iyileştirilmesi için çaba göstermiştir.²³¹

ILO görevlerini yerine getirebilmek için üç ayrı yöntem izler: Uluslararası çalışma ilkelerini hazırlar ve bunların uygulanmasını denetler; üye devletlere teknik işbirliği sağlar; araştırmalar yapar, bilgi toplar ve bunları yayınlar. Uluslararası yasama faaliyeti sayılan düzenleyici faaliyetleri, araştırma ve yayım faaliyetleri ve teknik yardım faaliyetlerini yerine getirmektedir.²³²

Bu kuruluşun en önemli özelliklerinden birisi uluslararası planda çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralların işçi-işveren-hükümet üçlüsünden meydana gelen bir yapı içinde oluşturulmasıdır. ILO'nun kurulduğu yıldan beri başarılı bir şekilde yürüttüğü hizmetler, çalışma ilişkileri alanında oluşturduğu kuralların dünya çapında yaygınlaşarak uygulanmasının sırrı, hiç şüphe yok ki, işçi-işveren-hükümet kesimleri arasında sosyal diyalog ve mutabakat sağlayarak çalışma ilişkilerinin ilgili taraflarını, kuralların oluşturulması ve uygulanmasında ortak yetki ve sorumluluk içinde bir araya getirmeyi başarmasıdır.²³³

ILO'nun üç organı vardır. Genelde bu organlarında üçlü yapı yansıtılmakta ve buna özel önem verilmektedir. Bu yapı işbirliği için özel bir önem kazanmaktadır.

Uluslararası Çalışma Konferansı ILO'nun genel kurulu niteliğindedir. Her yıl Haziran ayında İsviçre'nin Cenevre şehrinde iki hükümet, bir işçi, bir işveren temsilcisi ile danışmanlar tarafından üye devletler temsil edilmektedir. Temsilciler arasında bir üstünlük olmayıp eşit haklara sahip olarak istedikleri şekilde konuşabilmekte ve oylarını istedikleri yönde kullanabilmektedir. Uluslararası Çalışma

²³¹ Savaş Taşkent, *İnsan Haklarının Uluslararası Dayanakları*, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 27, İstanbul, 1995, s. 217.

²³² Taşkent, *a.g.e.*, s. 221.

²³³ Turan, "Türk ...", s. 2.

Konferansı bu niteliği ile, dünyanın çalışma ve toplumsal sorunlarının tartışıldığı bir uluslararası forum olarak kabul edilmektedir.²³⁴

Konferans Yönetim Kurulu ve Genel Direktör'ün raporlarının incelenmesi, iki yıllık program ve bütçenin incelenmesi, ILO sözleşmeleri ve tavsiye kararlarının uygulanmasına ilişkin raporların değerlendirilmesi biçiminde faaliyetlerini sürdürür. ILO bugüne kadar 174 sözleşme ve 181 tavsiye kararı almıştır.

Sözleşmeyi onaylayan devlet, hem sözleşme hükümlerine uymayı ve hem de yükümlülüklerinin denetimini öngören uluslararası denetimi kabul etmiş olmaktadır. Tavsiye kararları ise, üye devletlerin onayını gerektirmeyen, çoğu kez sözleşmeleri tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

Yönetim Kurulu ILO'nun yürütme organıdır. Üçlü yapı bu organın kurulmasında da hakim faktör olmuştur. Üyeleri her üç yılda bir konferans toplantısı sırasında seçilir. 56 üyeden oluşan kurulun, 28 üyesi hükümet, 14 üyesi işçi, 14 üyesi işveren temsilcisidir. Normal olarak üç ayda bir toplanır. Uluslararası Çalışma Konferansı ve örgütün diğer toplantılarının gündemini hazırlamakta; bu toplantıda alınan kararların yerine getirilmesi için gerekli önlemleri almakta ve Uluslararası Çalışma Bürosu Genel Direktörü'nü seçmektedir.

Uluslararası Çalışma Bürosu yarısı hükümetlerce bu işte görevlendirilen üyelere, diğer yarısı ise, aynı ve eşit sayıda olmak üzere, Uluslararası Çalışma Konferansı ve işçi-işveren temsilcilerinin teşkil ettikleri gruplar tarafından seçilen kimselerden oluşmaktadır. Merkezi Cenevre'de bulunan büro ILO'nun tüm sekreterlik hizmetlerini yapan organıdır. Uluslararası Çalışma Bürosu, Uluslararası Çalışma Konferansının ve uzmanlık toplantılarının gerekli dökümanlarını ve raporlarını hazırlar; teknik işbirliği uzmanlarını toplar ve teknik işbirliği programlarında izlenecek yolları belirler.

Teknik ve Bölgesel Konferanslar ILO'nun konferansları evrensel nitelikte olmasına rağmen sadece belli ülkeleri ve belli bölgeleri, belli bazı konuları içeren konularla da karşılaşmaktadır. Bu durumda örgüt belli coğrafi sınırlar içerisinde

²³⁴ Taşkent, a.g.e., s. 219.

kalan ve özel olarak belli devletleri ilgilendiren özel sınırlar için teknik ve bölgesel konferanslar tertip edip bu konuların tartışılması ve çözümlenmesini sağlamaktadır.²³⁵

Devamlı Komiteler Örgüt görevlerini yaparken kendi konularında uzmanlaşmış komitelerden yararlanmaktadır. Bu komitelerin temel kuruluş amacı alanlarındaki görevlerini yerine getirerek teşkilatın işini ve görevlerini kolaylaştırmaktır. Teşkilatın devamlı komiteleri şunlardır: Mali ve İdari Komite, Bütçe Komitesi, Sözleşme ve Tavsiye Kararlarının Uygulanması Komitesi, Sanayi Komitesi, Uluslararası Örgütler Komitesi, Program Uygulama Komitesi, Dernekleşme Özgürlüğü Komitesi.

E. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ İLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER

İşçi kesiminin yönetime katılması, başta verimlilik olmak üzere bir çok konuda, özellikle işçi-işveren ilişkilerinde yumuşama ve anlaşma sağlanması, işçilerin işe güdülenmesi ve yabancılaşmanın giderilmesi gibi sosyo-psikolojik alanda etkili bir yöntem olduğu kabul edilmekle birlikte, işveren, işçi ve bunların örgütlü temsilcileri olan sendikalar tarafından çeşitli şekillerde algılanarak eleştirilmiştir.

1. Olumlu Eleştiriler

Yönetime katılmaya elverişli bir ortam işçilerin yeteneklerini geliştirmelerine; yönetimin geliştirilmesine, ürünün kalitesinin arttırılmasında ilginç öneriler yapmak için cesaretlendirilmelerine ve organizasyonel amaçlar için sorumluluk almalarına yardımcı olmaktadır.²³⁶ İşçi-işveren işbirliğinin uyumlu bir işbirliği ruhunu ve davranışını geliştirdiği ve uyuşmazlıkları azalttığı görülmüştür.

Yönetime katılma genel olarak yönetsel sorunları çözümlen çatişma ve sürtüşmeleri önleyen bir formül olarak görülmektedir. Aşağıdaki yararları gözönünde bulundurarak katılmayı gerçekleştirmek her düzey de faydalı olacaktır.²³⁷

* Personelin güdülenmesine ve son kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir.

²³⁵ Yalçıntaş, ve Tuna, a.g.e, s. 257.

²³⁶ Peker, a.g.e., s. 122.

²³⁷ Eren, Yönetim ve ... , s. 319-320.

* Verimliliğin artırılması yönünde işçi katılımının sağlanması ve verimlilik sonucu ortaya çıkan artık değerın paylaşımında da katılımın sağlanmasını kolaylaştıracaktır.

* Çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirecektir.

* Bazen eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araç olacaktır.

* Kişisel amaçlarla organizasyonel amaçların dengelenmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

* Klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel (hiyerarşik) yapısından ayrılmanın verimi artırıcı bir yarar getireceği de söz konusu edilmektedir.

* Personele sağladığı moral sayesinde, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalması, diğer bir deyimle, personel devir süresinin azalması sonucunu sağlayacaktır. Devamsızlıklar ve işe geç kalmalar da önemli ölçülerde azalacaktır.

* Personelin yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması sağlanacak, sosyal ilişkilerin daha sakin ve samimi bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesi mümkün olabilecektir.

* Esnekliğe ve değişim yeteneğine sahip olmaları gereken işletmelerde disiplinli bir ortamın oluşması sağlanacaktır.²³⁸

* İşbirliği işletmeye demokratik yönetim, verimlilik artışı, değişiklikleri benimseme, iletişim kolaylığı, kararların etkinliği, denetim kolaylığı, çalışma barışı, işçi değişim hızının ve devamsızlığın azalması gibi katkılar ve üstünlükler sağlamaktadır.²³⁹

2. Olumsuz Eleştiriler

Yöneticiler kendi özel mesleki alanlarını ilgilendiren, kendi iş sahalarını etkileyen tartışmalı sorun ve kararlarda inisiyatif sahibi olmayı istemektedir. Katılma olgusu bu inisiyatifi özellikle bağlayıcı kararların alınması durumunda, tamamen değilse bile, kısmen ortadan kaldırmaktadır. Bazı durumlarda yöneticiler astlarına

²³⁸ Bingöl, a.g.m., s. 114.

²³⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 153-155.

dahi yetki devretmezken işçilerle yönetim yetkilerini paylaşmaları pek beklenmemektedir. İşverenler katılımı verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadır. Verimliliği azaltan bir etki olmasının en açık ispatı, özel yetenek ve bilgiler gerektiren yöneticilik işinin bu bilgi ve tecrübelerden yoksun ve alınan kararları uygulamakla yükümlü olmayan kimselere tanınmasıdır.²⁴⁰

Bu konuda işverenlerin olumsuz eleştirileri şöyle özetlenebilir:²⁴¹

a) Yönetime katılmak mülkiyete bağlı bir haktır ve ancak mülkiyete sahip olanlar tarafından kullanılabilir. İşçiler ancak sermaye sahibi iseler hisse senetleri varsa yönetimde hisseleri oranında söz sahibi olabileceklerdir.

b) Mali sorumluluk ve zarar riskini yüklenmeden, işletmenin yönetiminde söz sahibi olunmamalıdır. Yönetime katılmak için sonuçlardan etkilenmek gerekir. İşveren kar elde etme şansını elde tuttuğu gibi alınan kararlardan zarar da edebilir. Oysa, işçiler yönetime katıldıkları zaman zarar riskini işverenle paylaşmamaktadır.

c) Katılma eğitim yönünden de eleştirilmektedir. İşverenlere göre, çağımız modern yönetim kurallarına dayanmaktadır. Bu yönetimde başarılı olmak, bir eğitim, deneyim, uzmanlık ve yetenek sorunudur. Ayrıca yönetimde global bakış açısına sahip yöneticilere de gereksinim vardır. İşletmelerin başarısı için bilgili ve yetenekli elemanlara ihtiyaç vardır. Diğer işletmelerle rekabet koşulu bile bilgili, dinamik, deneyimli ve uzman yöneticileri gerekli kılmaktadır. Oysa işçi kesimi çoğunlukla sınırlı eğitim olanakları içinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olarak yetişmemiş ve uzmanlaşma nedeniyle de ancak kendi iş alanında dar bir pratik bilgiye sahip olmuştur.

d) İşbirliği işletmenin devam süreci içinde mutlaka gerekli olan otoriteyi de yok edecektir. Bir karışıklık ve düzensizliklere gidiş yolu açılmış olur.

İşverenlere göre yönetime katılmanın önemli bir sakıncası toplu sözleşme masasının yönetici tarafına oturacak işçi temsilcileri işletmenin bilançosunu, maliyet hesaplarını bileceğinden işletmenin pazarlık gücü zayıflayacak, temsilciler yönetici

²⁴⁰ Roger Bellous ve diğerleri, "Yönetim Sürecinde Katılım", (Çev: Mesut Eser), Türk İdare Dergisi, Yıl 64, S. 396, Eylül 1992, s. 185.

²⁴¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 159-160.

gibi davranıp işletme geleceğini düşünürlerse işçilere yaranamayacaklar, işçi gibi davranırlarsa da işletmeyi başabaş noktasında bırakıp teknik gelişme ve sermaye artırımını frenleyeceklerdir.

İşverenlerden bazıları, işçinin yönetime katılması ile verimliliğin sanıldığı kadar yükselemeyeceği tezini savunmaktadır. İşini bilen yöneticilerin ekonomik verimliliği daha artırdıkları ve işçilerin durumdan hoşnut kaldıkları belirtilmektedir.²⁴² Diğer bir ifadeyle verimliliğin artışı katılıma değil yöneticinin yöneticilik becerisine bağlıdır.

Sendikaların işbirliğine yanaşıp yanaşmamaları genellikle kabul ettikleri ideolojiye göre değişmektedir. İdeolojik temel itiraz nedeni olmaktadır. İşçi kesiminin olumsuz bakışı ise, şu şekilde ifade edilebilir:

a) Bazı sendikalar sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle işbirliğine karşıdırlar. İşçilik statüsüne sahip kişilerin tek savunucusu sendikalardır; işçilerin her türlü arzu ve istekleri bu organ aracılığıyla işletme yönetimine daha etkili bir biçimde duyurulabilmektedir. Yönetime katılma olsa olsa sendikal hareketi zayıflatmak ve işgücünü işveren safına çekmek için işverenlerin hazırladığı bir tuzak olup, amaç sendikalarla işçilerin bağlarını koparmak ve sendikaların varlığını gereksiz kılmaktır.²⁴³

b) Yönetim görevleri alan işçiler aynı zamanda toplu pazarlık masasının iki tarafına oturacağından, işçilerin isteklerini yönetime kabul ettirmeleri ya da etkili bir silah olarak grev hakkını kullanmaları oldukça güçleşecektir. Buna göre, toplu pazarlık sistemiyle işbirliği uygulamalarının birbirini tamamlamaktan çok birbirine karşıt olduğu ortaya çıkmaktadır.²⁴⁴

c) Bazı sendikalar işbirliğine ve katılmaya ideolojik bir yaklaşımla özde karşı çıkmaktadır. Sosyalist sendikacılık akımı yönetime katılmayı “kapitalizmin incir yaprağına” benzetmekte olup sınıf bilincinin doğmasına engel olduğunu savunmaktadır.²⁴⁵ Bu görüşe göre, işçinin yönetime katılması, işveren tarafından

²⁴² Turan, a.g.e., s. 137.

²⁴³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 160.

²⁴⁴ Fişek, Yönetime ... , s. 77.

²⁴⁵ Fişek, Yönetime ... , s. 77.

verilen kısa dönemli bir ödündür. İşveren bir defa sendikal bağları çözüp, işçiyi mensup olduğu sendikadan ayırınca onu istediği gibi kullanabilecektir. Katılma işçiyi zayıflatırken işverenin konumunu kuvvetlendirecek işveren karşısında işçiyi tek başına ve savunmasız bırakacaktır.²⁴⁶

d) İşyerinde katılımı etkinlik ve sorumluluk aynı oranda artacaktır. İşletmedeki kötü yönetimin sorumluluğu da yöneticiden işçiye aktarılmakta ya da en azından paylaşılmak istenmektedir. Yönetimle birlikte ortak sorumluluk yüklenmek yerine, işçi kesimi kendi sendikal organizasyonları aracılığıyla geniş hak ve çıkarlar elde edebilir.²⁴⁷

e) Sendikalar işveren olmak için kurulmamışlardır. İşverenlik ya da müteşebbislik temel olarak üretim unsurlarının bir araya getirilmesiyle oluşmuştur. Sendikalar bu şartlar altında işçilerin temsilcisi olarak oluşturulmuştur.²⁴⁸

²⁴⁶ Turan, **a.g.e.**, s. 137.

²⁴⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 161.

²⁴⁸ Talas, **a.g.m.**, s. 213.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ

A. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşbirliği kavramı ve onun teorik çerçevesini inceledikten sonra bu kavramın ülkemizde tarihsel gelişimini ve geçirdiği evreler incelenebilir. İşbirliği kavramının tarihsel gelişimine değinirken Türkiye'deki dönemleri tamamen yapısal bir farklılaşma ve değişme noktası olan cumhuriyeti baz alarak cumhuriyetten önce ve cumhuriyetten sonra diye ikiye ayırmak mümkündür.

Türkiye'de sosyal ve ekonomik önemini koruyan endüstri ilişkileri günümüzde çalışma barışının sağlanmasına yönelik çabaların yoğunlaştığı bir alandır. Bu alanın tarihsel seyrini incelemek konuya bakış açımızı da daha netleştirecektir.

1. Cumhuriyet Öncesi

Osmanlı çalışma hayatında, "ahi teşkilatı"nın ve "lonca düzeni"nin ekonomik, sosyal ve hatta siyasi yönden temel düzenleme olduğu görülmektedir. Geleneklerin ve inançların oluşturduğu bir sistem olarak ahi teşkilatı sosyo-ekonomik hayatı ve küçük zanaat hayatında çalışma ilişkilerini tümüyle etkisi altına almıştır. Fakat ne yazık ki bu sistem Avrupa'daki küçük zanaattan fabrika üretimine geçiş aşamasını gerçekleştirememiştir. Usta-kalfa-çırak ilişkisinin hakim olduğu sanayi öncesi üretim sistemi olan lonca sistemi, Osmanlı'da sanayi devriminden bir süre sonra daha devam etmiştir. Başka bir ifadeyle o günkü dünyanın bu üretim metodu (Lonca sistemi) dünyanın her yerinde benzer ilişkilere yol açmıştır. Üretimde yönetimin ataerkil olması ve ilişkilerin birincil ilişkiler olması temel özellik olmuştur. Dar bir alanda yapılan üretimin sonucu olarak, üretim unsurlarından müteşebbis (usta) ve emek faktörü (kalfa ve çırak) bir arada ve yüz yüze ilişkiler içinde bulunmuştur. Bu sistemde zaten işin meydana gelebilmesi için bir işbirliği gerektiği gözönünden uzak tutulmamalıdır. İşyeri sahibi olarak patron, usta olarak da emekçi niteliğini üstünde toplayan ustanın daha sonra kendisiyle aynı pozisyona gelecek kişilerle ilişkisi de dışardan müdahaleyi gerektirmeyecek kadar sıcak olmuştur. Avrupa'nın sanayi devrimini yaşadığı dönemde duraklama devrini yaşayan Osmanlı'da 19.

yüzyılda askeri amaçlarla devlet eliyle kurulan, tophane, baruthane, feshane, beykoz ayakkabı, çuhahane gibi fabrikalar ilk işçi çalıştıran müesseseler olmuşlardır.²⁴⁹

Osmanlı toplumuna batının sanayi ürünlerinin, kapitülasyonların yarattığı olanaklarla rahatlıkla girebilmesi, küçük zanaat hayatının ağır bir darbe yemesine yol açarken, bu çöküş bir sanayileşme hareketi ile tamamlanamadığından, zanaat hayatının işsiz kalan usta ve kalfaları Avrupa'daki gibi sanayi işçisi haline dönüşmemiştir.²⁵⁰

Cumhuriyet öncesinde geleneksel bağımlı çalışma, esas itibariyle madenlerde ortaya çıktığından ilk düzenlemelerde madenlerde çalışanlara yönelik olmuştur. Dilaver Paşa ve Maadin Nizamnamesi gibi örnekler bu alandan çıkmıştır. Mecelle ile kısmen yazılı bir düzene kavuşan çalışma ilişkileri “kira bahsi” içinde ele alınmış ve bireysel planda çözümler getirilmiştir.²⁵¹ Bu çözümlerin zamanın ihtiyaçlarına uygun düzenlenmesi de bireysel planda ele alınmasını gerektirmiştir. Çünkü bu dönemde toplu iş ilişkisinde bulunacak ne işçi ne de işyeri ortamı oluşmuştur.

Cumhuriyet devrinden önce işçi hareketleri Türkiye’de çok bölgesel ve zayıf bir özellik taşımıştır. İşçi sınıfının doğuşu ve işçilerin örgütlenmeleri 19. yüzyılın ilk yarısına rastlamaktadır. Osmanlı İmparatorluğu’nun sanayileşmeye yönelik belirli bir ekonomik politikası olmadığından, Türkiye’de sanayi gelişmemiş, yukarıda değinilen birkaç ufak fabrika dışında bu konuda bir çaba görülmemiştir. 1869 Maden Nizamnamesi, 1871 Ameleperver Cemiyeti, 1895 Osmanlı Amele Cemiyeti, 1908 Tatil-i Eşgal Kanunu Muvakkatı gibi gelişmeler, Osmanlı İmparatorluğu’dan Türkiye Cumhuriyeti’ne geçiş sürecinde Türkiye’nin yaşadığı düzenlemeler, dernekler, kanunlaştırma hareketlerinin başlangıcı ve çalışma ilişkileri açısından önemli dönüm noktalarıdır. 1923 yılına Cumhuriyetin ilanına kadar çalışma ilişkilerinde ve işçi hareketlerinde dikkate değer bir çaba veya değişiklik görülmemektedir. Milli mücadele yıllarında işçiler daha ziyade yabancı işverenleri yıpratmak amacıyla grevlere gitmişlerdir.²⁵²

²⁴⁹ Turan Yazgan, *Görüşler*, Kutsun Yayınevi, İstanbul, 1977, s. 208.

²⁵⁰ Nusret Ekin, *Endüstri İlişkileri*, 6. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 211.

²⁵¹ Ekin, “Türkiye’de ...”, s. 36.

²⁵² Kaya ve diğerleri, a.g.e., s. 7.

Grev yapan işçilerin bazıları ücret artışları, bazıları iş müddetlerinin kısaltılmasını istemişler, bir kısmı ise yalnızca diğer grevci arkadaşlarını desteklemek maksadı ile sempati grevi yapmışlardı. Ancak grev hareketleri çalışma şartlarının düzeltilmesi konusunda beklenildiği kadar başarılı olamamış ve çoğu bastırılmıştır.²⁵³ Ayrıca grevcilere ve grevlere karşı gerekli polisiye tedbirlerin yanında kanuni düzenlemelerle engellemeler ve yasaklamalarda getirilmiştir.²⁵⁴

2. Cumhuriyet Sonrası

Türkiye’de Osmanlı İmparatorluğunun son yıllarında madencilik, dokuma, ağaç işleri, gıda, toprak ürünleri, deri gibi birkaç işkolunda sanayileşme başlamışsa da, gerçek bir sanayileşme hamlesi Cumhuriyet döneminden sonra gerçekleşmiştir. Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana, bazen kamu girişimciliğine, bazen de özel girişimciliğe daha çok önem verilen dönemler geçilmiştir. Sonuç olarak, özel kesim yanında yer alan önemli bir kamu kesimi de doğmuştur.²⁵⁵ İlk önemli örgütlenmeler ve düzenlemelerde bu kesimde olmuştur.

Cumhuriyet sonrası dönem bir mirasın devralınıp çeşitli kurumların değiştirilmesi şeklinde sürmüştür. Bu dönemin temel özelliği devletin güdüm, öncülük ve kontrolünde bir sanayileşme çabasının temel hedef olarak belirlenmesi ve politikaların buna göre oluşturulmasıdır. Türkiye devlet öncülüğünde tarım toplumu yapısından ve tarım ekonomisinden sanayileşmeye ve sanayi toplumu olmaya çabalamıştır. Bu çabaların sonucu olarak belli bir sanayi ve çalışanlar topluluğu oluşunca özel ve kamu sektörü alanında çalışanların farklılaşmış ilişkilerini düzenlemek için geniş kapsamlı yasal düzenlemelere başvurulmaya başlanmıştır.

a) 1923’den 1960’a Kadar

1923’de düzenlenen İzmir İktisat Kongresi’nde işçi grubunun “İşçi Grubunun İktisat Esasları” başlığı altında; “ameleye bundan böyle işçi denilmesi, dernekler (yani sendikalar) hakkının verilmesi, çalışma müddetinin 8 saat olması,

²⁵³ Gülten Kutal, *Türkiye’de İşçi Sendikacılığı* (1960-1968), İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 393, İstanbul, 1977, s. 5.

²⁵⁴ Bu konuda ayrıntılı bilgi için Bkz, Mesut Gülmez, *Türkiye’de Çalışma İlişkileri* (1936 Öncesi), TODAİE Yayını No: 204, Ankara, 1983.

²⁵⁵ Koray, a.g.e., s. 159.

zorunlu gece çalışması, madenlerde daha kısa çalışma süreleri ve kadın-çocuk istihdamının yasaklanması, çalışma yaşının tesbiti, doğum izni ve yardımı, nakden ücret ödenmesi, hafta tatili, yıllık izin, evlenme yardımı, kaza, ihtiyarlık ve hayat sigortaları” gibi çağına göre çok ileri sayılacak talepler yapıldığı görülmektedir.²⁵⁶

Türkiye’de işbirliğinin ilk izlerine 75 yıl kadar önce karşılaşılmakla beraber, gerek bir düşünce sistemi olarak, gerekse uygulama alanının yaygınlığı bakımından işçinin yönetime katılması oldukça yavaş bir gelişme göstermiş ve sınırlı kalmıştır. Bunun birçok nedenleri arasında ülkemizin tarıma dayalı ekonomik yapısı olması, uzun süre bilinçli bir işçi sınıfının oluşamamış ve işçilerin örgütlenememiş olması, kamuoyunun konuya ilgisizliği ve siyasal düşünce sistemlerinden gelen etkilerin yokluğu sayılabilir.²⁵⁷

Bu dönemde işçilerin yönetime katılmaları, sınırlı olarak, işveren ve devletin yanında, bazı kuruluşların genel kurullarına ve yönetim kurullarına katılmak suretiyle olmuştur. Bu yolda ilk uygulama 1921 tarihli Ereğli Havzai Fahmiyesi Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun içinde görülmektedir. Bu yasanın 11. maddesine göre; kömür madeni ocaklarında çalışan işçilerin asgari ücretleri devlet, işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan üçlü ve üç kişilik bir komisyon tarafından saptanacaktır. Görüldüğü üzere yalnız kömür işçilerini içermekle beraber asgari ücretlerin saptanması konusunda eşit hak ve yetki ile görevli komisyon içinde işçi temsilcisi yer almaktadır. Bu gerçekleştiği zaman açısından önemli bir adım sayılmaya değerdir. Daha sonra aynı doğrultuda olumlu gelişmeler olmamıştır. Konunun yeniden mevzuatta görünmesi için 1936 tarihli İş Kanununun yasalaşmasını beklemek gerekmiştir.²⁵⁸

Yönetime katılmanın sınırlı ve işletme dışında oluşan ikinci adımı yine asgari ücretlerin belirlenmesine ilişkin kuramsal bir gelişme içinde görülmektedir. 1936 tarihli ilk İş Kanununun 32. maddesi asgari ücretlerin saptanmasında yeni düzenlemeler getirmiştir. Bu maddeye göre işçilerin asgari ücretlerini mahalli komisyonlar saptayacaklardır. Bu komisyonlar çalışma teşkilatına mensup yetkili

²⁵⁶ Ekin, “Türkiye’de ...”, s. 40.

²⁵⁷ Cahit Talas, *İçtimai İktisat*, A.Ü. SBF Yayını, Ankara, 1961, s. 90.

²⁵⁸ Talas, *Sosyal ...*, s. 438.

memurun başkanlığı altında bir işçi ve işveren temsilcisi ile mahalli ticaret ve sanayi, varsa ziraat odalarının kendi aralarından seçecekleri bir temsilci ve belediye encümeninden gönderilecek bir üyeden oluşacaktır. Burada da üçlü bir komisyon söz konusudur. İşçiler bu komisyonda da az çok eşit düzeyde temsil olunmaktadır. Söz konusu olan yine asgari ücret komisyonudur, yalnız bu kez uygulama alanı daha geniştir. Çünkü yalnız bir işkolunun değil tüm işkollarının asgari ücretlerinin saptanması öngörülmektedir. İş kanunu 1971 yılında yeniden gözden geçirilip ikinci iş kanunu olarak yasalaştıktan sonra, mahalli asgari ücret komisyonları kaldırılmış, bunların yerini merkezi bir komisyon almıştır. Bu merkezi komisyonda da işçiler işverenlerin yanında eşit düzeyde yer almakta, fakat hükümet temsilcileri çoğunlukta bulunmaktadır.²⁵⁹

1936 tarihli İş Kanunu bu alanda dolaylı olarak bir gelişme meydana getirmiştir. Bu kanun, işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ana kanun olmuştur. Fakat kanun işçi-işveren koalisyonları lehinde bir hüküm getirmek şöyle dursun, aksine grev ve lokavtı açık bir şekilde yasaklamıştır.²⁶⁰ Buradaki işçi temsilciliği işçilerin temsili açısından önemli bir adım olmakla beraber işçilere örgütlenme hakkı tanınmamıştır.

1952-1960 yılları arası Türk sendikacılığı ve işçileri için durgun bir dönemdir. Bu dönemde kanunların elverişli olmayan koşulları altında sendikacılık gelişmemiş, dolayısıyla işçilerin durumlarında hemen hemen hiç bir değişiklik olmamıştır.²⁶¹

b) 1960'dan Günümüze Kadar

1961 Anayasası 46. maddesinde sendika kurma, 47. maddesinde toplu sözleşme ve grev hakkını tanıırken, bu hakların kullanımını da işçi kuruluşlarının işyerleri üzerindeki kontrollerini gerçekleştirmek için bir dayanak ve pazarlık gücü oluşturmuştur.

1963 tarihli 274 Sayılı Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu kabul edilerek Anayasanın tanıdığı bu haklar kullanım

²⁵⁹ Talas, Sosyal ... , s. 440.

²⁶⁰ Kutal G., a.g.e., s. 5.

²⁶¹ Kaya ve diğerleri, a.g.e., s. 7.

aşamasına gelmiştir. Bu dönem (1960-1970 dönemi) katılım ve işbirliği açısından diğer ülkelerdeki uygulamaların sendikalar aracılığıyla talep edilmesi ve ülkedeki demokratikleşme hareketlerine paralel olarak katılımı ilgili bir çok kanunun kabul edildiği ve işçi sendikalarının toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla çalışma ilişkilerine damgalarını vurmaya başladıkları dönemdir.

1936'da işçi temsilciliği kavramı kabul edilmiş, ancak temsilcilere katılma hakkı verilmemiştir. 1960'da çıkarılan 7465 sayılı yasada işçilerin izinlerini düzenlemek için bir kurulun oluşturulması kabul edilmiştir. İşveren ve işçi temsilcilerinden oluşan bu kurul, işyerinde işlerin aksamaması için işçilerin yıllık izin günlerini düzenlemiştir.²⁶² Kurulların çoğunda da işçi ve işveren temsilcilerinin eşit şekilde katılımı sağlanmaya çalışılarak işçi temsilcilerinin oy ağırlıklarının oluşturulmasına çaba gösterilmiştir.

Türkiye'de bugüne kadar işletmenin idaresine katılma sadece, işçi temsilcileriyle olmuş ve 1963 ortalarından beri de bunların yerine sendika temsilcileri ikame edilmiştir. Genellikle sendikal faaliyetler (üye kaydı, şikayetleri halletme, toplu iş sözleşmesinin uygulanmasını izleme gibi) kanunda öngörülse de, bazı sendikalar idare komiteleri, iş güvenliği, işçi sağlığı komiteleri, şikayetler ve müracaatlar için kurullar oluşturulması talebinde bulunmuşlardır. Bunların bazen danışma, bazen de icrai yetkilere sahip olmaları da talep edilmiştir. Fakat bu gibi talepler henüz tam gerçekleşmemiştir.²⁶³

Belirtmek gerekir ki, günümüzde Türkiye'de yasalar ile düzenlenmiş gerçek bir yönetime katılma modeli bulunmamaktadır. 1970'li yılların sonlarına doğru ilgi çekmeye başlayan bu konu 1980 yılından itibaren güncelliğini yitirmiştir. Bunun da temel nedeni, 1980 döneminde 2364 sayılı yasa ile oluşturulan Yüksek Hakem Kurulu'nun süresi sona eren toplu iş sözleşmelerini yeniden yürürlüğe koyarken, bunlarda işçinin yönetime katılmasıyla ilgili ne kadar madde varsa, hepsini ayıklamış, sözleşmelerden çıkarmış olmasıdır. Yine, 1980'li yıllardan beri işçilerin ücretlerinde meydana gelen düşüşler, sendikaları bu alanda mücadele vermeye zorlamış; idari

²⁶² Başaran, a.g.e., s. 325.

²⁶³ Saymen, a.g.m., s. 135.

konular üzerinde durma gereği duyulmamıştır.²⁶⁴ Yasalarla kurulan yapılarda yeni düzenlemelerde yer verilmemek suretiyle ilga edilmiştir. Bununla birlikte, Türkiye’de yönetime katılmanın örnekleri tarihi süreç içinde denenmiştir.

B. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ SÜRECİNİN KAYNAKLARI

Biçimsel katılma resmi bir işbirliği türünü temsil etmektedir. İşçi veya işçi sendikaların aracılığıyla personel ile patron ve üst kademe yöneticileri bu tür işbirliğine zorlanmaktadır. Böyle bir işbirliğini iş kanunu gibi yasal bir araç veya toplu iş sözleşmesi gibi özel işçi-işveren anlaşmaları zorunlu kılabilir.²⁶⁵

İşçi işveren işbirliğinin oluşturulması yönündeki çabalar işbirliğinin yapılmasında gönüllülük ve zorunluluk sürecini ortaya çıkarmıştır. Gönüllü katılımın oluşmasına rağmen çok alt düzeylerde ve etkisiz olması zorunlu katılımı gerektirmiştir. Zorunlu katılım ise başta iş kanunlarıyla sağlanmaya çalışılmıştır. KİT teşkilatları başta olmak üzere kamu sektöründe teşebbüs düzeyinde katılımı öngören yasalarla zorunlu olarak katılım sağlamıştır. Zorunlu katılımın diğer bir kaynağı Sendikalar Kanunu ve Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu’ndan kaynaklanan toplu iş sözleşmeleridir.

1. Yasal Kaynaklar

Türkiye’de işçi-işveren işbirliği işverenin yönetim hakkına ortaklık olarak işçilerin yönetime katılmasının iki yolundan birisi olan yasal düzenlemeyle çalışma hayatına girmiştir. Türkiye’de işçilerin yönetime katılmasını düzenleyen çok az sayıdaki yasal hükümler konuya ya teşebbüs ya da işyeri düzeyinde bakarak çerçeveyi oluşturmuştur.²⁶⁶ Bu düzeylerin dışında istisnai olarak ulusal düzeyde düzenlemelere de rastlanılmış ve uygulamada bunlar gerçekleşmiştir.

Zorunlu olarak katılımın teşvik edilmesi sürecinin en önemli kaynağı yasalar oluşturmuştur. Yasalar var olan ekonomik ve politik sürecin etkisinde kalarak gelişmeleri de ona göre olmuştur.

²⁶⁴ Taşkent, a.g.m., s. 99-100.

²⁶⁵ Eren, *Yönetim ve ...*, s. 315.

²⁶⁶ Tunçomağ, a.g.e., s. 20.

Birbirini takip eden dört kanunla getirilen işçilerin yönetime katılmaları, otokratik yönetim anlayışını yıkıp Türkiye’de beraber yönetim anlayışın getirmiştir. Bununla beraber, işletmenin yönetimi ve kontrolü hususunda bu tür katılımın etkili olabileceği savunulmuştur.²⁶⁷

a) SSK Kanunu

1945 tarih ve 4792 sayılı İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu’nun 10. maddesi, kurum yönetim kurulunun beş üyesinden birinin, genel kurulda işçi temsilcileri tarafından seçilen, bir işçi olmasını öngörmüş bulunmaktadır. Bu kanun ilk olarak Türk çalışma hayatında işçi ile ilgili bir kurumun yönetiminde, işçiyi temsilen yönetici yer alması yeniliğini getirmiştir. Daha sonra Sosyal Sigortalar Kurumu olarak ismi değiştirilen bu kuruluşun yönetim kurulları ile ilgili maddesi bu kurulda işçi temsilcisinin bulunmasına imkan tanımıştır.

Daha sonra yapılan değişiklikle yönetim kurulu üye sayısı dokuz işçi temsilcisi sayısı ikiye çıkarılmıştır. Dokuz kişilik bir kurulda sadece iki işçi üyenin bulunması muhakkak ki işçilerin kurum üzerinde etkili olmaları için yeterli değildir. Ancak uygulama işçi temsilcilerinin başarılı olabileceği yönünde olumlu düşünceler uyandırmıştır.²⁶⁸

b) 23 Sayılı Kanun

15 Temmuz 1960 tarihinde çıkarılan 23 sayılı kanun sermayesinin tamamı devletçe ödenmiş İktisadi Devlet Kuruluşlarının müdürler kurulunda bir üyenin işçi, memur gibi çalışanlar arasından seçilmesini öngörmüştür.

Kanunun katılmayla ilgili maddeleri 440 sayılı kanunla değiştirilmiştir. İlgili maddeler fazla yürürlükte kalmamış ve yöneticilerin muhalefeti yüzünden uygulamaya geçememiştir.

c) 440 Sayılı Kanun

1962 yılında hazırlanan 21.3.1964 tarih ve İDT ile Müesseseleri ve İştirakleri Hakkındaki 440 sayılı kanun çok sayıda işçi çalıştıran İDT’nin (ve müesseselerin) yönetim kurullarında bir işçi temsilcisinin bulunmasını kabul etmiştir. Kanun işçi

²⁶⁷ Adalı, a.g.e., s. 101.

²⁶⁸ Turan, a.g.e., s. 158.

temsilcilerinin bazı kurullara girmesine olanak vermiştir. Yönetim kurullarını teşekkül içinden ya da dışından atanan üyelerden oluşturan yasa tarım, sanayi, ulaştırma alanlarında çalışan, teşekküllerden geniş ölçüde işçi çalıştıranların yönetim kurullarında (teşekküllerde 7, müesseselerde 5 üyeli) bir işçi bulunur hükmünü getirmiştir. Sonradan çıkarılan bir tüzük “geniş olarak işçi çalıştırma sınırı 10.000 olarak belirlemiştir.”²⁶⁹

19.10.1983 tarih ve 2929 sayılı İDT ve KİK Hakkında Kanununun 66.maddesi ve geçici madde 7 ile 440 ve 23 sayılı kanunların kendisine aykırı hükümlerini ortadan kaldırmıştır. Gerçekten 2929 sayılı kanun, İDT ve KİK yönetim kurullarında işçi veya çalışanlar kesiminden bir temsilci bulunmasına imkan tanımadığı için, bu kuruluşlarda işçilerin yönetime katılması uygulaması artık sona ermiştir. 2929 sayılı kanunu yürürlükten kaldıran 8.6.1984 tarih ve 233 sayılı KHK’de aynı hükümlere yer vererek katılım imkanını ortadan kaldırmıştır.

Bugün Türkiye’de kanun yoluyla katılım sadece iş kanunundan kaynaklanan kurullar ve komisyonlar şekliyle olmaktadır.

d) İş Kanunu

Çalışma hayatıyla ilgili genel düzenlemeler iş kanunuyla yapılmıştır. İş kanununun tarihsel seyir içinde gösterdiği evreler onun katılım yolundaki gelişmelerini de göstermektedir.

İş kanununa göre, işçilerin yönetime katılma hakkı yoktur. Ancak izin kurulu, işçi sağlığı ve iş güvenliği ve asgari ücret tespit komisyonu gibi kurullara sendika temsilcilerinin girme hakkı vardır. Yine yasalara göre, yönetici işyerinin hesapları hakkında işyeri temsilcisine bilgi vermek zorundadır. Bunlar işçilerin dolaylı olarak yönetime etkisi olduğunu göstermektedir.²⁷⁰ Uzun müddet işyerinde katılım “Türkiye’de işletmenin idaresine iştirak” işçi temsilcileriyle olmuş ve 1963 ortalarında bunların yerine sendika temsilcileri ikame edilmiştir.²⁷¹ İşçi temsilcileri

²⁶⁹ Cemal Mihçioğlu, “Türkiye’de Yönetime Katılma”, A.Ü. SBF Dergisi, C. 38, Ocak-Aralık 1983, Ankara, 1984, s. 117.

²⁷⁰ Başaran, a.g.e., s. 325.

²⁷¹ Saymen, a.g.m., s. 120.

işçi-işveren işbirliğinde, belli ölçüde, olumlu bir rol de oynayabileceklerdir. Bunlar işletmenin içinden gelmekte ve dolayısıyla onu yakından tanımaktadır. Böylece ihtilafların dışarı taşmadan hızla halledilmesi mümkün olabilmektedir. Tabiatıyla bu işçi temsilcisi ve işverenin şahsiyet ve tutumlarına geniş ölçüde bağlı bulunmaktadır.²⁷²

2. Toplu Sözleşmeler

İşçi sendikaları 1963 yılında çıkan 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunundan yönetime katılma yolunda bir araç olarak yararlanmıştır. Burada söz konusu olan işçi temsilcilerinin birtakım kurul ya da komitelere katılmasıdır.

Planlı kalkınma ve karma ekonomik sistem yardımı ile endüstri toplumu haline gelmek isteyen Türkiye’de, yönetime katılma konusunun bazı güçlüklerle karşılaşması normaldir. Mülkiyet hakkını yıllardan beri “bir şeye malik olan kimse, o şeyden kanun dairesinde dilediği gibi tasarruf etmek hakkına haizdir” formülü ile anlayan Türk toplumunda, işverenin yönetim hakkı, teşebbüsün kaynağı olan mülkiyet hakkından doğmaktadır. Onun için toplu iş sözleşmeleri yolu ile işçilerin yönetime katılma hakkını ve dolayısıyla işbirliğini saha ve konu bakımından genişletme çabaları arzu edilen sonucu vermemiştir.²⁷³ Türkiye’de bugün TİS’nde yavaş yavaş çeşitli kurullara yer verilerek işbirliği sağlama çabaları yoğunlaşmaktadır.

C. İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ UYGULAMALARI

Teorik olarak işbirliğinin incelenmesinden sonra Türkiye’de şimdiye kadar olan ve halihazırda uygulanan işbirliği faaliyetlerini incelemek gerekmektedir. Teori ile uygulamanın farklı olmasından kaynaklanan olumsuzluklar yaşanmıştır. Teori ideal durumları belirtip herşeyin ideal ortamlarda oluşacağını belirtirken, uygulama her zaman beklenen ideal durumu yansıtmamaktadır. Bu alanda farklı ülkelerdeki uygulamaları teori haline getirip diğer ülkelerde uygulama çabaları ülkelerin gerçeklerine uygun bir şekilde uygulanmadığı zaman istenilen sonuçlar alınamamıştır.

²⁷² Yalçıntaş, a.g.m., s. 36.

²⁷³ Turan, a.g.e., s. 157.

Avrupa'daki uygulamalar sendikaların ve devletlerin ortak çabası sonucu gelişip yerleşmesinden önce, katılım ve işbirliği bu ülkelerin uygulama alanlarına sanayi devrimiyle girmiş ve gönüllü uygulamalarla işveren kesiminin de buna destek olmasıyla yaygınlaşmıştır. Demokratik gelişmenin ve yönetim felsefesindeki gelişmelerin sonucu olarak katılmalı yönetim ya da işbirliği her düzeyde uygulama alanı bulmuştur. Türkiye'deki uygulamaların kapitalist ekonomi anlayışını kabul etmesi, karma ekonomik sistemi benimsemesi işbirliği uygulamalarını da buna paralel olarak geliştirmiştir. Uygulamada, işçiyi sadece söz sahibi edip, onun oyunu etkisiz kılacak uygulama şekilleri seçilmesi bunu göstermektedir.

Türkiye'deki işbirliği uygulamalarını incelerken konu ulusal düzeyde, teşebbüs düzeyinde ve işyeri düzeyinde incelenebilir. Bu alanlardaki uygulamaların neler olduğunu ve yürürlükte bulunup bulunmadığı araştırılabilir.

1. Yasalarla Gelen Uygulamalar

a) Ulusal Düzeyde

Ulusal düzeyde sendikalar, işverenler ve üçüncü taraf olarak da hükümetin yer aldığı üçlü yapı şeklinde bir örgütlenme vardır. Bu örgütlenmenin temel amacı; bütün ülkeyi ilgilendiren konularda toplumda genel bir mutabakat sağlamaktır. Ulusal düzeyde işbirliği uygulamasının Türkiye açısından önemli iki örneği Ekonomik ve Sosyal Konsey ile Asgari Ücret Tespit Komisyonu uygulamasıdır. İki örnekten genelde birincisi danışma, ikincisi uygulama organları olmalarına rağmen, temelde kararların alınmasında her ikisinde de üçlü yapı ya da daha fazlası uygulanmaktadır. Asgari Ücret Tespit Komisyonu'nun yapısı tam bir üçlü yapıdır. Ekonomik ve Sosyal Konsey'in yapısı ülkedeki bütün ekonomik ve sosyal unsurların temsil edilmesi yönünde oluşturulmuştur. Örnek olarak Fransa uygulamasının Avrupa'ya yansıması olan bu şekil sosyal diyalogu yakalama amacı taşımaktadır.

(1) Ekonomik ve Sosyal Konsey

ILO'nun 113 sayılı "Kamu Otoriteleri ile İşveren ve İşçi kuruluşlarının İşkolu ve Ulusal Planda Danışma ve İşbirliğine Dair Tavsiye Kararı"nda ülkelerin gelenek ve ulusal uygulamaları çerçevesinde üçlü yapı kuruluşlarını hangi ilkeler

doğrultusunda gerçekleştireceklerine dair birtakım genel kurallara yer verilmiştir.²⁷⁴ Ülke genelinde ekonomik ve sosyal konularda bir danışma organı niteliği taşıyan konseyler Avrupa'daki uygulamalardan sonra Türkiye'ye de yansımıştır. Ekonomik konuların tek bir sınıfın ya da hükümetin tekelinde olması istenmemektedir.

Türkiye'de bugün gümrük birliği içinde böyle bir organ kurmaya ve onun çerçevesinde üçlü diyalogu geliştirmeye iten asıl neden, içinde bulunulan uluslararası rekabet ortamıdır. Bu ortam, işçi-işveren ilişkilerinde zıtlık ve uyuşmazlığı lüks haline getirmiştir.²⁷⁵ Oysa ekonomik entegrasyon bölgelerinin yaygınlaştığı günümüzde ve gümrük birliği sürecinde bulunan Türkiye'nin kalkınmayı ve refahı gerçekleştirebilmesi için, modası geçmiş "çıkar ayrılığı" ilkelerini bir tarafa bırakarak, "çıkar birliği" anlayışının çalışma hayatının bütün ilişkilerine hakim kılınması gerekmektedir. Çalışma hayatının bütün tarafları arasında geniş kapsamlı bir sosyal diyalogun kurulması bu yüzden kaçınılmaz hale gelmiştir.²⁷⁶

Türkiye'de hükümet 1994 demokratikleşme paketi içinde Ekonomik ve Sosyal Konsey kurulması yönünde çabalara başlamıştır. Nihayet Başbakanlığın 17.3.1995 tarihli ve 1995/5 sayılı genelgesi ile uygulamaya konulmuş olan "Ekonomik ve Sosyal Konsey" gerekli ve sürekli etkinliğin kazandırılması bakımından Avrupa'daki benzerleri gibi yasal zemine dayandırılmıştır.

Konsey için kuruluş genelgesinde:

- Hükümet politikalarına toplum kesimlerinin katılımını sağlamak;
- Hükümete görüş ve öneriler sunmak;
- Çalışma barışına yardımcı olmak;
- Kuruluşlar arasında koordinasyon sağlamak;
- Hükümet-işçi-işveren kesimleri arasında diyalogu geliştirmek; önerilen görevler olarak tespit edilmiştir.²⁷⁷

²⁷⁴ Turan, "Türk ...", s. 6.

²⁷⁵ Kubilay Atasayar, "Çalışma Hayatında "Konuşarak Çözüm" Devri", İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 34, S. 6, Mart 1996, s. 5.

²⁷⁶ Kamil Turan, "Gümrük Birliği Sürecinde Sosyal Diyalogun Önemi", İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 34, S. 6, Mart 1996, s. 6.

²⁷⁷ TİSK, a.g.e., s. 55.

11 Ekim 1995 tarihinde ilk toplantısını yapan konseyin bu toplantısına Başbakan, 2 Devlet Bakanı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı, Maliye Bakanı, Adalet Bakanı, Çevre Bakanı, Başbakanlık Müsteşarı, DPT Müsteşarı, TİSK Başkanı, TOBB Başkanı ve 1 üye, Kamu-İş temsilcisi, Maliye Bakanlığı Müsteşarı, Hazine Müsteşarı, Dış Ticaret Müsteşarı, Merkez Bankası Başkanı, DİE Başkanı, SSK Genel Müdürü, Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Başkanı, İşçi Emeklileri Derneği Başkanı, TZOB Başkanı, TESK Başkanı, YÖK Temsilcisi katılarak o günlerdeki genel grevler ve ekonomik durum değerlendirilmiştir.

Konsey Başbakan veya başbakanın görevlendireceği bir bakanın başkanlığında, çeşitli bakanlar, bakanlık müsteşarları, üniversite temsilcileri, TOBB, TZOB, TESK, en çok üyeye sahip işçi konfederasyonu ile TİSK temsilcisinden oluşmaktadır. Konseyin yapısı itibarıyla devlet bürokrasisinin ağırlıklı olarak temsil edilmesi eleştirilmesine ve kamu oyunda yıpratılmasına neden olmaktadır.

Genelgede belirtildiği şekilde konsey “gerek ülke ekonomisinin gerek uluslararası platformda dengeli ve etkili politikaların toplumun çeşitli kesimlerinin katılımıyla yönlendirilmesinde, devlet-işçi-işveren ilişkilerinde düzenli ve kalıcı barış ve mili uzlaşma ortamının sağlanmasında, verimlilik, istihdam, işsizlik ve gelirler gibi konularda hükümetle istişari nitelikte görüş ve mevzuat hazırlanmasında, bu konuda Avrupa Birliği ile entegrasyonun ve özel kurum ve kuruluşları ile gerekli koordinasyonun sağlanmasında ...” iyi çalıştığı takdirde faydalar sağlayacaktır.²⁷⁸

(2) Asgari Ücret Tespit Komisyonu

Asgari ücret, bir yandan işçiye sosyal bakımdan uygun asgari bir yaşam düzeyi sağlamaya elverişli olan, diğer yandan da işverenleri daha düşük ücret ödemekten alıkoyan zorunlu bir niteliği olan ve ekonomik ve sosyal etkileriyle önemli bir kurumdur.²⁷⁹ Birçok ülkede, tam gün süreli çalışanlar için verilmesi gereken asgari ücret yasalarla teminat altına alınmıştır. Asgari ücret çalışanların hiç kimseye muhtaç olmadan dengeli ve sağlıklı olarak asgari şekilde geçinmesini sağlamak için

²⁷⁸ Fevzi Demir, “Sosyal Barış ve Diyalog İhtiyacı”, İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 33, S. 9, Haziran 1995, s. 27.

²⁷⁹ Talas, Sosyal ... , s. 54.

yasalaşmıştır.²⁸⁰ Çalışanlara adaletli bir ücret sağlanması için devletin alacağı önlemler içine, ülkenin ekonomik ve sosyal durumunu gözönünde bulundurularak belirlenecek bir asgari ücretin tespiti de girmiştir.²⁸¹

Asgari ücretler, serbest ve kişisel anlaşma, toplu pazarlık, hakem kurulları ve ulusal asgari ücretler yolu gibi çeşitli yol ve yöntemlerle belirlenmektedir. Çeşitli ülkeler ekonomik sistemlerine uygun yöntem uygulanmaktadır. Türkiye’de bazı aşamalardan sonra ulusal düzeyde “Asgari Ücret Tespit Komisyonu” vasıtasıyla ulusal asgari ücretlerin tespiti gerçekleştirilmiştir.²⁸²

Asgari Ücret Tespit Komisyonu ortak bir kuruluş olup, 15 kişiden oluşur. Komisyonunun 5 üyesi işçi, 5 üyesi işveren, 5 üyesi hükümet temsilcisinden oluşmaktadır. İşçi temsilcileri ve işveren temsilcileri, bünyesinde en çok işçi ve işvereni temsil eden üst dereceli kuruluşlardan seçilmektedir. Hükümet temsilcileri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’ndan 3 kişi (Çalışma Genel Müdürü, İşçi Sağlığı Genel Müdürü, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Başkanı), Ticaret Bakanlığı’ndan 1 kişi ve DPT’den 1 kişiden oluşur. Asgari Ücret Tespit Komisyonu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı’nın çağrısı üzerine normal olarak iki yılda bir toplanır. Toplantılar en az 10 üyenin katılımı ile yapılmakta ve komisyon oy çokluğu ile karar almaktadır. Oylamada eşitlik durumunda başkanın tarafı çoğunluk sayılmakta ve komisyon kararları kesinleşmektedir.

Komisyonun asgari ücretleri belirleme çalışmalarında işçi temsilcileri de görüşlerini belirtmekte ve kendilerine uygun bir asgari ücret için çaba göstererek ve karar aşamasında oylarını kullanmaktadır. Kuşkusuz sözü edilen komisyonda oy kullanmanın işletmenin ya da işyerinin yönetimi ile doğrudan bir ilgisi olduğu söylenemez. Ancak, etkisi az da olsa, burada ülke ekonomisine yönelik bir katılma modeli görmek mümkündür.²⁸³

²⁸⁰ Arif Yavuz, *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1995, s. 80.

²⁸¹ Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, *İş Hukuku*, 4. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1995, s. 99.

²⁸² Talas, *Sosyal ...*, s. 56-58.

²⁸³ Taşkent, a.g.m., s. 101-102.

b) Teşebbüs Düzeyinde

Türkiye’de işçi-işveren işbirliği uygulamalarının yasayla düzenlenen düzeylerinden birisi teşebbüs düzeyinde işçi-işveren işbirliğidir. Bu düzeydeki yasal düzenlemeler sadece kamu kesimi teşebbüslerine has kalınmış, özel teşebbüsler bu uygulamaların dışında kalmıştır. Teşebbüs düzeyinde katılım, daha çok yönetim kurullarında işçi temsilcilerinin diğer yönetim kurulu üyeleriyle aynı haklara sahip olarak yer almasıyla sağlanmıştır. SSK Kanunu, 23 Sayılı Kanun ve 440 Sayılı Kanun gibi yasal düzenlemelerde, “yönetici işçilik” denen bu model işçi temsilcilerinin yönetim kurullarında bir ağırlığı olmasını engelleyecek şekilde uygulanmıştır.

(1) SSK Kanunu

Sosyal Sigortalar Kurumunu kuran 4792 sayılı yasa, işçilerin yönetime katılması ile ilgili ilk önemli düzenlemeyi yapmıştır. Bu yasanın 10. maddesi yönetim kurulunun kimlerden oluşacağını göstermiştir. Bu maddenin 28.6.1978 gün ve 2158 sayılı yasayla değiştirilen şekline göre, üye sayısı kurulun başkanı olan Genel Müdür dışında dokuzdur. Bunlardan ikisi işçi, biri kurumda çalışanlar ve biri de kurumdan aylık veya gelir alanlar arasından seçilmiş olmak üzere toplam dört kişi, çalışan kesiminden gelmektedir. Ancak müdürler kurulundaki üye sayısı 26.3.1982 tarih ve 2645 sayılı yasayla yeniden düzenleye tabi tutulmuştur. Kurulun başkanı olan Genel Müdür dışında, kurulun dört üyesi vardır. Bunlardan biri, Maliye Bakanı’nın, diğeri Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı’nın yapacağı öneri üzerine ortak kararla atanmaktadır. İşçi ve işvereni temsil eden birer üye ise, Genel kurulda kendi temsilcileri tarafından seçilmektedir. Böylece müdürler kurulundaki işçilerin temsili eski durumuna göre oldukça azaltılmıştır.²⁸⁴ İki yönetim kurulu üyesinin işçi olması yeterli değildir. Çünkü kurum istenilen randımanı verememektedir. Nedeni de kurumun sosyal politikasını tayin eden organın iktidarın Çalışma Bakanı olmasıdır.²⁸⁵

Sosyal Sigortalar Kurumu yönetim kurulu bir karar organı olup, kurumun en yüksek karar ve sorumluluğunu taşıdığı için, burada bir işçi temsilcisinin de

²⁸⁴ Tunçomağ, a.g.e., s. 21-22.

²⁸⁵ Kemal Sülker, 100 Soruda Türkiye’de İşçi Hareketleri, 3. bs., Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1973, s. 255.

bulunması ülkemizde bugün için yönetime katılma konusunda önemli bir düzenleme olarak kendini göstermektedir.²⁸⁶

(2) 23 Sayılı Kanun

Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan İDT'nin Teşkilatı ile İdare ve Murakabeleri Hakkındaki 3460 Sayılı Kanuna Ek 23 sayılı kanun 15.7.1960 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu kanun, Türkiye'de ilk defa olmak üzere, kanun yoluyla işletmelerin idaresine işçileri iştirak ettirmiştir. Söz konusu kanunun birinci maddesine göre, bu maddede gösterilen kamu teşekküllerinin idare meclisleri yerine, müdürler kurulu oluşturulacak ve kaldırılan idare meclislerinin kanun ve statüleri ile tayin edilmiş olan vazife ve yetkileri bu kurula geçecektir.

Müdürler kurulu, teşebbüsün bağlı olduğu bakanlık tarafından tesbit edilecek 1 başkan ile 1 veya 2 üye ve teşekkülde çalışanların (işçi, memur vb.) aralarında seçecekleri 1 üyeden oluşur. Teşekkülün büyüklüğüne göre üye sayısı üç veya dört olacaktır. Müdürler kurulunda başkan veya başmüdür kurulu yönetme hakkına sahip olacak, çalışanlar ancak 1 üyeyle temsil olacaklardır. Bu üye tüm personelin, ilgili sendikalar ve kuruluşun merkez memurlarının gösterecekleri üçer aday arasından gizli oyla ve personel tarafından seçilecektir.

Bu kanuna göre işletme personeli müdürler kuruluna temsilci göndermek suretiyle yönetime katılmış bulunmaktadır. Ancak bu kanunun işçinin kamu teşebbüsleri yönetim kuruluna temsilci vermesi ile ilgili hükmünü uygulamamak için bazı yöneticiler ısrarla direnmişlerdir. Kanunun müdürler kuruluyla ilgili üçüncü maddesi direnişlerin neticesi olarak gereği gibi uygulanamamıştır.²⁸⁷

(3) 440 Sayılı Kanun

12.3.1964 tarih ve 440 sayılı "İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakleri Hakkında Kanun"da en çok yedi kişiden oluşacak teşekkül yönetim kuruluna gerekli şartlar bulunduğu takdirde bir işçi üyenin de katılması kabul edilmiştir.

²⁸⁶ Taşkent, a.g.m., s. 103-104.

²⁸⁷ Tuna, "İşçi ...", s. 93.

Ancak bu katılma sözü edilen yasanın 8. maddesi uyarınca iki yönden sınırlanmıştır. Birincisi, katılma ancak sanayi, tarım ve ulaştırma alanlarında çalışan kuruluşlar(teşekküller)da uygulanma alanı bulacaktır; ikincisi ise, katılma bunlardan geniş ölçüde işçi çalıştıranlar için geçerli olacaktır.²⁸⁸

440 Sayılı Kanunun İDT'nin sadece sanayi, tarım, ulaştırma alanlarında çalışan teşekküllerin yönetim kurulu ve bu teşekküllere bağlı müesseselerin yönetim komitelerinde işçilere yönetime katılma imkanı verilmesi ve Bakanlar kurulunun önceleri 10.000 veya daha fazla işçi çalıştıran kaydını gelenek haline getirmesi, kanun yolu ile Türkiye'de işçilerin yönetime katılma haklarının dar bir sınır içinde tutulmasına yol açmıştır.²⁸⁹ Aşağıdaki tabloda 1980'lerde kaldırılan bu kanunun uygulamasının en yaygın olduğu dönemdeki işçi temsilcisi katılımı görülmektedir. 440 sayılı kanun ve ilgili hükümlerine göre yönetilen 12 İDT'nde, 207.420 işçiyi temsilen teşekkül yönetim kurullarında 11, müesseselerin yönetim mekanizmalarında 30, toplam 41 işçi temsilcisi görev alabilmiştir.

Tablo : 2. İDT ve MÜESSESELER YÖNETİM KURUL ve KOMİTELERİNDE GÖREV ALAN İŞÇİ TEMSİLCİLERİ (1972 YILI)

İDT'nin Adı	Teşekkül Yönetim Kurulundaki işçi üye sayısı	Müesseseler Yönetim Komitesindeki işçi üye sayısı	Yönetimde görev alan toplam işçi sayısı	Teşekküllerde çalışan toplam işçi sayısı
Sünerbank	1	25	26	28.000
Etibank	1	2	3	13.200
Denizcilik Bankası	1	-	1	20.000
Türkiye Kömür İşletmeleri	1	2	3	47.000
TCDD	1	1	2	36.000
Karabük Demir Çelik Sanayi	1	-	1	13.200
MKE	1	-	1	12.600
Şeker Sanayi A.Ş.	1	-	1	18.700
SEKA	1	-	1	7.000
EBK	-	-	-	3.250
Azot Sanayi T.A.Ş.	1	-	1	3.200
T. Çimento Sanayi A.Ş.	1	-	1	5.800
TOPLAM	11	30	41	207.420

Kaynak: Kamil Turan, *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*, Ankara, 1973, s.169.

²⁸⁸ Taşkent, a.g.m., s. 103.

²⁸⁹ Turan, a.g.e., s. 168.

İDT'lerin en yetkili karar organı olan yönetim kurulunda bir işçi üyenin bulunması Türkiye'de yönetime katılma uygulaması açısından gerçekten önemli bir örnek sayılabilir. Ne var ki, bu hususta daha sonra çıkarılan 20.5.1983 tarih ve 60 sayılı kanun hükmünde kararname ile 19.10.1983 tarih ve 2929 sayılı yasada ve aynı konuya ilişkin olarak bunları izleyen yeni düzenlemelerde farklı bir seçim yapılmış; yönetim kurulunda işçi temsilcisine yer verilmemiştir.²⁹⁰

Bu yasa işçilerin yönetime katılmalarının hiç olmazsa devletin ekonomik kuruluşlarında sağlanması için önemli bir adım olabilirdi. Fakat uygulama olumlu bir doğrultuda olmamıştır. Alışılmış olan otoriter yönetim biçimi sürdürülmüş, klasik yönetimden vazgeçilememiş ve işçi temsilcilerinin fikirleri ve katılımı en az etkili olacak şekilde düzenlemeler ve uygulamalar yapılmıştır.²⁹¹

c) İşyeri Düzeyinde

Yasalarla yapılan düzenlemelerin bir diğeri de işyeri düzeyinde işbirliği uygulamalarıdır. İşyeri düzeyinde katılım genel olarak işçi temsilcisinin seçilmesi ve işyerinde yer alan komisyonların oluşumunda belli sayıda işçi üyenin de katılımının sağlanması şeklinde olmaktadır. İşçi temsilciliği kurumu iş kanunuyla kabul edilmiş, sendikalar kanunuyla kaldırılarak yerine işyeri sendika temsilciliği kurumu getirilmiştir.

(1) 3008 Sayılı İş Kanunundaki İşçi Temsilciliği

Türkiye'de, 1936 tarihli ve 3008 sayılı ilk İş Kanununun 78. maddesinde "Bir işyerinde çalışmakta olan işçiler arasında, 50 işçiye kadar 2; 50 den 200 işçiye kadar 3; 200 den 1000 e kadar 4 ve 1000 den yukarı sayıda işçiler için 5 temsilci işçi seçilir" diyerek işçi temsilciliği kurumunu benimsemiştir. Yasa, işyerlerinde temsilci işçi seçimini kural olarak zorunlu tutmuş; ancak süreksiz işlerin yapıldığı işyerleri ile

²⁹⁰ 13 Ekim 1983 günü yapılan belirlemelere göre yönetim kurullarında birer işçi bulunduran İDT'ler şunlardır: Etibank, Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu, Sümerbank, T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi, PTT, Türkiye Demir ve Çelik İşletmesi, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş., Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları İşletmesi (SEKA). Yönetim kurullarında işçi temsilcilerinin katılması uygulaması "İDT ve KİK Hakkında" 60 sayılı KHK'nin (RG. 20 Mayıs 1983, Sayı:18052) getirdiği yeni hükümlerde bu yolda bir uygulama öngörülmediği için ortadan kalkmıştır. Söz konusu kararname Milli Güvenlik Konseyi'nden de geçerek yasalasmıştır. (RG. 22 Ekim 1983, Sayı: 18199). (Mihçioğlu, a.g.m., s. 117-118.)

²⁹¹ Talas, Sosyal ... , s. 445.

kampanya işlerinde bu seçimi işçilerin çoğunluğunun isteğine bırakmıştır. 3008 sayılı yasaya göre, işçi temsilcilerinin başlıca görevi, işverenle diğer işçiler arasında çıkacak her türlü iş uyuşmazlıklarını çözümlenmek üzere işveren veya vekili ile görüşmek ve bir uzlaşma sağlamaya çalışmaktır. İşçi temsilcilerine bunun yanında birtakım ek görevler daha verilmiş; bu görevlerini işten çıkarılma endişesi duymadan yapabilmeleri bakımından kendilerine iş güvencesi sağlanmıştır.

3008 sayılı yasada düzenlenmiş bulunan bu işçi temsilciliği Türkiye’de yönetime katılmanın ilk adımlarından biri olarak nitelendirilebilir. Ne var ki, 1961 Anayasasının getirdiği ilkeler doğrultusunda hazırlanan 1963 tarihli ve 274 sayılı Sendikalar Kanunu, 3008 sayılı İş Kanununun birçok maddesi yanında işçi temsilciliğine ilişkin düzenlemeleri de yürürlükten kaldırmış ve bunun yerine işyeri sendika temsilciliği kurumunu kabul etmiştir. İşçi temsilciliğinin kaldırılması, kuşkusuz yerinde olmamıştır. Bugün bazı Avrupa ülkelerinde işlevi işverenin yönetim hakkını kullanmasından kararlara katılmaya kadar genişleyen işçi temsilciliği, bu özelliği ile yönetime katılmanın, bir başka ifadeyle endüstriyel demokrasinin temel kurumu durumuna gelmiştir.²⁹²

(2) 1475 Sayılı İş Kanunu

Bu kanun 25.8.1971’de kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. Kanun 1967’de 931 sayıyla çıkıp 1970’de Anayasa Mahkemesince iptal edilen kanunun yerine çıkarılmıştır. Kanunda oluşturulan bazı kurul ve komisyonlara işçi temsilcilerinin katılması yönünde kurallar yer almıştır.

(a) İzin Kurulu

İş Kanunumuzun 57. maddesi yıllık ücretli izinlerin kullanılması konusunu Çalışma Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmeliğe bırakmıştır. Burada sözü edilen Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği’nin 10. maddesinde ise, işçi sayısı 100’den fazla olan işyerlerinde işveren veya vekilinin belirleyeceği bir kişinin başkanlığında iki işçi temsilcisinden oluşan bir kurulun kurulması öngörülmektedir. Bu işçi üyeler işyeri sendika temsilcileri tarafından seçileceklerdir.

²⁹² Taşkent, a.g.m., s. 100.

Görevleri daha çok izin hakkını kazananları saptamak ve bunun uygulanmasını belirlemek olan izin kurulunda işçi temsilcilerinin bulunmasını, yönetime katılma olarak değerlendirmek mümkün değildir.²⁹³ İzin kurulunda iki işçi temsilcisinin işveren veya vekilinin seçtiği kişinin başkanlığında yıllık ücretli izinlerin planlanması işyeri veya işletmenin yönetimine katılma uygulamasından çok işçilerin izin sıralamasını yapma organı olarak görülmektedir. Kurulun kararları zaten yönetim ve işleyişe herhangi bir etki etmeyecektir. Yapacağı etki, işçi izinlerinin böyle bir kurul tarafından organize edilmesi izin politikasından doğacak şikayetlerin yönetime yansımamasını ya da daha az yansımalarını sağlayacaktır.

(b) İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Koruma Kurulu

Dünya Sağlık Teşkilatınca (WHO) işçi sağlığı şöyle tanımlanmaktadır. İşçilerin bedensel, duygusal, moral ve sosyal durumlarının en üst düzeyde tutulması, sürdürülmesi ve çalıştıkları işyeri ortamında sağlık zararlarının önlenmesi, ayrıca bu zararlardan korunma yöntemleri, çalışanların bedensel ve zihinsel konumları ile uygun olmalıdır.²⁹⁴ İşçi sağlığı kapsamında meslek hastalıkları ve iş kazaları önemli bir yer tutmaktadır.

Yine iş kanunumuzun 76. maddesi uyarınca kurulması kabul edilen “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu”nda işçi temsilcilerine yer verildiği görülmektedir.

Gerçekten, iş kanununu 6. maddesi uyarınca sanayiden sayılan ve devamlı olarak en az elli işçinin (elli dahil) çalıştığı ve altı aydan fazla sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde uygulanacak olan ilgili tüzüğe göre, yedi kişiden oluşan bu kurulda, işveren veya işveren vekili, işyeri güvenlik şefi yoksa işyerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği konularında görevli teknik bir kişi, işyeri hekimi, sosyal işler danışmanı yoksa personel veya sosyal işleri yürütmekle görevli bir kişi, varsa sivil savunma uzmanı, işyerinde görevli formen, ustabaşı veya ustaların kendi aralarından seçecekleri bir temsilci ile sendika temsilcilerinin yine kendi aralarından seçecekleri

²⁹³ Taşkent, a.g.m., s. 102.

²⁹⁴ PETROL-İŞ, 1985 Yıllığı, Petrol-İş Araştırma Yayını No:8, İstanbul,1986, s. 186.

bir işçi temsilci yoksa o işyerindeki işçilerin yarısının katılacağı toplantıda açık oyla seçilecek bir işçi de bulunacaktır.²⁹⁵

Daha çok danışmacı bir nitelik taşıyan bu kurulun temel görevi, işverene işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak öneriler sunmaktır.²⁹⁶

(c) İş Güvenliği Komisyonu

İş Kanunumuzun 75. maddesinde, bir işyerinde işçilerin hayatı için tehlikeli bir durum saptandığında, beş kişiden oluşan bir komisyonun kararı ile, tehlike giderilinceye kadar, işin tamamen veya kısmen durdurulabileceği öngörülmüştür. Komisyon Bölge Çalışma Müdürü'nün başkanlığında, işyerlerini işçi sağlığı ve iş güvenliği bakımından teftişe yetkili iki müfettiş, bir işçi ve bir işveren temsilcisinden oluşmaktadır.

İş kanununun anılan maddesinde çıkarılması öngörülen tüzük²⁹⁷ 26.4.1987 tarih ve 87/11.798 sayılı kararnameyle yürürlüğe konmuştur. Komisyona işçi veya işveren temsilcisi seçilebilmek için Türk vatandaşı olmak, medeni hakları kullanmaya ehil olmak ve okur yazar olmak gibi genel nitelikler taşımak yeterlidir. Süre bittiğinde tekrar seçilebilmek üzere görev süresi iki yıldır. Kararlar oy çokluğu ile alınır, eşitlik durumunda başkanın bulunduğu taraf çoğunluk sayılır.

Alınacak karara etkisi çok az olmakla birlikte, böyle bir komisyonda işçi temsilcisine de yer verilmesi olumlu bir adım olarak değerlendirilebilir.²⁹⁸

(3) Sendikalar Kanunu

İşçi-işveren işbirliğinde sendikalar kanunundan kaynaklanan katılım işyeri ve işletme düzeyinde kalmaktadır. İlk olarak 274 Sayılı Sendikalar Kanunu'nda yer alan işyeri sendika temsilciliği kurumuyla işbirliği başlamıştır. Aynı yasa 3008 Sayılı İş Kanunu'nda yer alan işçi temsilciliğini de kaldırmıştır. Kanununun daha sonra 2821

²⁹⁵ Bkz. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları Hakkında Tüzük 31.1.1973, 7 / 5734 (RG 19.2.1973, S. 14.453)

²⁹⁶ Taşkent, a.g.m., s. 103.

²⁹⁷ İşyerlerinde İşin Durdurulması veya İşyerlerinin Kapatılmasına Dair Tüzük (RG 14.6.1987, S. 19.487)

²⁹⁸ Taşkent, a.g.m., s. 102.

Sayı Kanun'la yeniden kabul edilen şekilde işyeri sendika temsilciliği küçük değişikliklerle kabul edilmiş, temsilcilerin sayısı ve görevleri de belirtilmiştir.

(a) Sendika Temsilciliği

1947 tarihli 5018 sayılı ilk sendikalar kanunundan sonra 1963'de kabul edilen 274 sayılı sendikalar kanunu, demokratik bir sendikal düzen getirmiş, 275 sayılı kanun da bunu desteklemiştir. Bu kanun işçi-işveren ilişkilerinde sendikalara ve toplu ilişkilere ağırlık verdiğinden, işçi temsilciliği kurumu yerine "işyeri sendika temsilciliği" kurumunu getirmiştir. Kanun temsilcilerin atanması, sayıları, güvenceleri ile ilgili hükümlere yer vermiş, ancak görevleri, görev süreleri, görevlerin sona ermesi ile ilgili konulara yer vermemiştir.

Yukarıda değinildiği üzere 1963 yılında yürürlüğe giren 274 Sayılı Sendikalar Kanunu işçi temsilciliğini kaldırmış, işyeri sendika temsilciliği kurumuna yer vermiştir. 1982 Anayasasından sonra yürürlüğe giren 1983 tarihli ve 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu 34. maddesinde de işyeri sendika temsilciliği esası benimsenmiştir. İşyeri sendika temsilcileri, kendilerine işyerinde sendika adına hareket etme görev ve yetkisi verilen sendika üyeleridir. Bu bakımdan temsilcilerin temel işlevi, işyerinde sendika ile üyeler arasında bağlantıyı kurmak, köprü görevi görmektir. İşlevi ve görevi işyerinde yönetime katılma değil de, sendikayı temsil etme olan bu temsilciliği bir yönetime katılma kurumu olarak değerlendirmek uygun görünmemektedir.²⁹⁹ Bununla beraber bunların işyerlerinde bazı kurul ve komitelere katılması veya katılacakları seçmesi katılma uygulamasıdır.

İşçi temsilciliği iş kanunlarında yer alan ve bazı kurullarda işçilerin yer almasını ve belli konularda söz hakkına sahip olmasını sağlayan bir kurumdur (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Komisyonu, İşin Durdurulması Komisyonu, İzin Kurulu gibi). İşçi temsilciliği sendikacılık hareketinden önce ortaya çıkan ilk işçi yardımlaşma ve birleşme kurumu olmuştur. Bugün de bazı ülkelerin kanunlarında her iki kuruma birlikte yer verilebilmektedir. Ancak bunlardan bir kısmı bunların sadece sendikalı işçileri değil, tüm işçileri temsil ettiğini belirtmekte, bir kısmı ise sadece sendikalı işçileri temsil ettiklerini söylemektedir. İşçi temsilcisi, işçiler tarafından seçilmekte,

²⁹⁹ Taşkent, a.g.m., s. 101.

sendika temsilcisi ise sendika tarafından atanmaktadır. Bazı sendika tüzükleri ise temsilci atanmasından önce işçilerin oyuna da başvurmayı gerekli saymaktadır.

Eski kanunun (3008) 78. maddesine göre işçi temsilcileri, işyerinde çalışmakta olan tüm işçilerden seçilmekteydi. Sendikalar kanununda yer alan işyeri sendika temsilciliğinde ise, temsilciler sendikanın işyerinde çalışan üyeleri arasından sendikaca atanmaktadır.³⁰⁰

Kanun, temsilcilerin sayısı ile işçilerin sayısı arasında bir bağıntı kurmuş işyerinde: 50 işçiye kadar çalışıyorsa 1; 51-100 arasında işçi çalışıyorsa 2, 101-500 arasında işçi çalışıyorsa 3; 501-1000 arasında işçi çalışıyorsa 4; 1001-2000 arasında işçi çalışıyorsa 6; 2000'den fazla işçi çalışıyorsa 8 temsilci atanmasını öngörmüştür. Kanunda bu sayılar işyeri esasına göre en çok olarak belirlendiğinden toplu sözleşmelerle bu sayının üzerine çıkılamayacak, işyeri esasına yerine bölüm, ünite ve atölye esasına kabul edilmeyecektir.³⁰¹ Ancak temsilci birden çoksa bunlar işyerinde, bölüm ünite ve atölye esasına göre dağıtılabilecektir.

(b) Temsilcinin İşçi-İşveren İlişkileri ile İlgili Faaliyetleri

274 sayılı yasa döneminde toplu iş sözleşmelerinde yer alan işçi şikayetlerinin çözümü yeni kanunun 35. maddesinde düzenlenmiştir. Madde sadece sendika üyesi işçilerden değil, genel olarak işçilerden söz ettiğinden temsilci, sadece üye işçilerin değil işyerindeki tüm işçilerin şikayetlerini dinleyip, çözümlenmeye çalışacaktır. Konunun ayrıntısı genellikle toplu iş sözleşmelerinde yer almakta, toplu sözleşmelerde üç veya dört kademedan oluşan işçi şikayetlerini çözüm mekanizmaları öngörülmekte, temsilci bu kademelerin birinci veya ikinci kademesinde yer almaktadır. Üye olmayan işçiler bu kademelerden sadece temsilcilerin taraf olduğu kademelerden yararlanabilecektir. Bu yararlanma toplu sözleşme nedeniyle değil kanun hükmüyle olacaktır. Sendika şube başkanı veya sendika başkanının taraf olduğu bir şikayet çözüm kademesinden üye olmayan işçilerin yararlanmasına imkan yoktur. Böyle bir faaliyet olsa olsa bir arabuluculuk olarak düşünülebilir.³⁰²

³⁰⁰ Bkz, Çelik, a.g.e., s. 312 .

³⁰¹ Ali Rıza Okur, *İşyeri Sendika Temsilcileri İçin Hukuk Bilgileri*, Tes-İş Eğitim Yayınları No: 92/1, Ankara, 1991, s.21. (Bkz, Çelik, a.g.e., s. 312 vd.)

³⁰² Okur, a.g.e., s. 28-29.

Tablo : 3. TİS'DE ŞİKAYETLERİN ve UYUŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜM SÜRECİ AŞAMALARI

AŞAMALAR	İŞÇİYİ VE SENDİKAYI TEMSİL	İŞVERENİ TEMSİL ETME
BİRİNCİ AŞAMA	Sadece Şikayet Sahibi İşçi veya Sendika İşyeri Temsilcisi	Şikayet Sahibi İşçinin En Yakın Amiri
	Eğer en yakın amir, uyuşmazlık konusu olan işçi şikayetine tatmin edici bir çözüm getiremezse, sorunun çözümü için ikinci aşamaya geçilir	
İKİNCİ AŞAMA	Sendika İşyeri Temsilcisi veya İşyeri Baş Temsilcisi	Bir Üst Amir
	Eğer üst amirin hareketi tatmin edici olarak düşünülmezse veya uyuşmazlığı çözüme kavuşturamazsa, üçüncü aşamaya geçilir	
ÜÇÜNCÜ AŞAMA	Sendika Şube Başkanı	İşveren veya İşveren Temsilcisi Üst Yönetici
	Eğer sendika şube başkanı ile işletmenin üst yöneticisi arasında yapılan görüşme sonucunda, işçi veya sendika açısından tatmin edici bir sonuç alınamazsa, dördüncü aşamaya geçilir	
DÖRDÜNCÜ AŞAMA	Sendika Genel Başkanlığı veya Eşit Sayıda İşçi ve İşveren Temsilcilerinden Oluşan İşyeri Kurulları	İşveren veya İşveren Sendikası

Kaynak: Bingöl, *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 21, İstanbul, 1990, s.237.

İşçi şikayetlerinin çözümü süreci TİS'lerle düzenlenebilmektedir. Sendikalı işçiler tabloda görüldüğü gibi bütün aşamaların koruması altındadır. TİS'lerde uyuşmazlıkların çözüm aşaması kademeli olarak işçinin ya da işyeri sendika temsilcisinin, sendika baştemsilcisinin, sendika şube başkanının ve sendika genel başkanlığının taraf olarak katılımı şeklinde düzenlenmiştir. Bu organların karşısında işveren ya da işveren temsilcisi bulunmaktadır. Bu aşamalarda sorun çözülmezse işçinin gideceği makam İş Mahkemesidir. Eğer bu süreç TİS'lerle düzenlenmemişse işçi doğrudan İş Mahkemesine başvurabilir.

Temsilci her şeyden önce işyerindeki sendikalı işçilerin temsilcisidir. Sendika üyesi olmayan işçilerle bir temsil ilişkisi yoktur. Ancak 2821 sayılı kanunun 35. maddesi üye işçilerden değil de işçilerden söz ettiğinden, temsilcinin görev alanı üyelerle sınırlı kalmayacaktır. Bu hükme göre temsilci işçilerin dileklerini dinleyecek, şikayetlerini çözecek, işçilerin hak ve menfaatlerini gözetecektir.

İşverenin eğitim faaliyetlerine yardım kanunda yer almayan temsilci faaliyetlerindedir. Sendikalar Kanunu 33/3. maddesinde, sendikaların üyelerin mesleki bilgilerini artıracak, milli tasarruf ve yatırımı geliştirecek kurs ve konferanslar düzenlenmesini, sağlık, spor, kütüphane, basım tesisleri kurulmasını da öngörmüştür. Bu konuda faaliyetin verimli olabilmesi, işveren sendika işbirliğine bağlıdır. Sendikalar giderek eğitime daha fazla önem vermektedir. Hem işçi hem işveren sendikalarını kapsayan bu hükme göre sendikaların eğitim faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Kanun bu hükümle de yetinmemiş, 44. maddesinde sendikaların gelirlerinin “en az yüzde 5’ini üyelerinin mesleki eğitimi ile bilgi ve tecrübelerini artırmak için kullanmalarını” zorunlu kılmıştır. Sendika eğitim faaliyetlerini tek başına düzenleyebileceği gibi, bu konudaki işveren faaliyetlerine yardımcı da olabilecektir. Bu tür faaliyetlerin işveren ve sendika tarafından birlikte düzenlenmesi bunların çok daha ucuz ve yaygın biçimde gerçekleştirilmesini sağlayabileceği gibi işçi katılımını da artırır.

Toplu iş sözleşmelerinden kanuna aktarılan bir diğer faaliyet de temsilcilerin işyerinde işçi-işveren işbirliğini ve çalışma barışını sağlama faaliyetidir. Ancak bu faaliyet oldukça soyut ve genel olmasının yanında başka bir özelliği yoktur. Zira temsilcinin tüm faaliyetlerinin amacı işçi-işveren işbirliğini sağlamak, çalışma barışını sürdürmekle ilgilidir. İşyerinde işçi dileklerini dinleyen, şikayetlerini çözen temsilci aynı zamanda çalışma barışını da sağlamış olacaktır. Bu işbirliği ve çalışma barışının sağlanması işverenle sürekli bir diyalogun kurulmasına da bağlıdır. Bu nedenle birçok toplu iş sözleşmesinde, temsilcilerin görevlerinin gerektirdiği durumlarda, işverenle serbestçe görülebilmesine, bunun dışında da belli aralıklarla periyodik toplantılar yapılmasına yer verilmiştir.³⁰³

2. Toplu Sözleşmelerle Gelen Uygulamalar

Yukarıda açıklandığı üzere, mevzuatımız dikkate alındığında, ülkemizde Batı Avrupa ülkelerinde görüldüğü gibi, gerçek bir yönetime katılmadan söz etmek

³⁰³ Okur, a.g.e., s. 28-29.

mümkün değildir. Bu eksikliğin giderilmesinin en sağlıklı yolu olarak toplu iş sözleşmeleri akla gelmiştir ve uygulanmıştır.³⁰⁴

Gelişen Türk sendikacılığı, çok geçmeden, çizilen kanuni çerçeveleri zorlamaya başlamıştır. Bir yandan işçi-işveren arasında üretimin maddi ve manevi şartlarını tespit etmekte faydalanılan toplu iş sözleşmeleri, diğer yandan kanuni imkanlar, işçiler tarafından katılımın birer vasıtası olarak kabul edilmişlerdir. TİS uygulamalarında genellikle disiplin, işletme komitelerinin görevleri gibi, sınırlı konularda yönetime katılma imkanını bulunmuştur. Her toplu iş sözleşmesi döneminde disiplin kurulları ve işletme konusundaki hükümlerinin tazelenmesinin nedeni, işçilerin doğrudan doğruya veya temsilcilerinin aracılığıyla yönetime katılmalarının kanuni bir mesnede dayandırılmamış olmasıdır. Yönetimin daha fazla personelle ilgili konularda, işçi ile yaptığı bir işbirliğinin yönetim politikasını kolaylaştıracağı hususu, işverenler çerçevesinde de yaygındır.³⁰⁵ Fakat toplu iş sözleşmeleri ile kurulan bu nevi kuruluşlarda üye çoğunluğu daima işveren temsilcilerinin lehine teşekkül etmektedir.

1978 yılı Temmuz ayında hükümet ile en çok işçi üyeye sahip işçi kofederasyonu Türk-İş arasında imzalanan Toplumsal Anlaşma'da işçilerin yönetime katılması yönünde bir hüküm yer almıştır. Bunun üzerine, kamu kesiminde 1978 yılı toplu iş sözleşmelerinde sendikaların işletmelerdeki söz hakkını artırıcı yeni kurullar oluşturulmuş veya daha önceden varolan kurullarda sendika temsilcilerinin sayısı ve etkinliği artırılmıştır. Kamu kesiminde toplu iş sözleşmelerinde sendika temsilcilerinin katılmasıyla oluşturulması öngörülen kurullar: satınalma komitesi, tezkiye komitesi, uygulama ve denetleme kurulu, verimlilik ve işçi sağlığı komitesi, disiplin komitesi, yemek komitesi, sınav komisyonu (işe alma ve üst dereceye yükseltme), israfı önleme komitesi, iş değerlendirme komisyonu, iş emniyeti komisyonundan oluşmaktadır.³⁰⁶

1963 yılında yürürlüğe giren 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu 1961 Anayasasının 47. maddesi doğrultusunda, belirli işçi kuruluşlarına toplu

³⁰⁴ Taşkent, a.g.m., s. 104.

³⁰⁵ Turan, a.g.e., s. 165.

³⁰⁶ Yıldırım Koç, *Türkiye'de İşçi Sınıfı Tarihinden Yapraklar*, Atalol Yayıncılık, İstanbul, 1992, s. 302-303.

iş sözleşmeleri yapma hak ve özerkliğini tanımıştır. İşçiler kendilerine tanınan bu özerklik çerçevesinde, toplu iş sözleşmeleri ile disiplin kurulu, barış kurulu, işçi-işveren ilişkileri kurulu, işletme komitesi gibi çeşitli isimler altında, işletme ya da işyeri ile ilgili kararların alınmasında ortak hareket edecekleri veya en azından kendi görüşlerini de belirtebilecekleri kurullar oluşturmayı zamanla başarmışlardır. Özellikle iş sözleşmelerinin feshinde bu kurulların işlerlik kazandığı görülmüştür. Ancak, 1980 sonrası 2364 sayılı yasa ile oluşturulan Yüksek Hakem Kurulu, işçinin yönetime katılması ile ilgili bütün düzenlemeleri toplu iş sözleşmelerinden çıkarmıştır.

Bununla birlikte, 1980'li yılların ikinci yarısından sonra, işçi sendikalarının toplu iş sözleşmelerine yönetime ilişkin (idari) konularda hüküm koyma çabaları dikkati çekmektedir. Bu kurullar yine 1980'li yıllarda Yüksek Hakem Kurulu'na TİS'nden çıkarılan katılmayla ilgili hükümlerin yeniden TİS'ne sokulmasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. 1980 sonrası TİS'nde uyuşmazlıkların çözüm süreci kademe kademe tespit edilmektedir. Bu TİS'nin çoğunda işçi ve işveren kesiminin eşit olarak yer aldığı disiplin kurulları yer almaktadır. Kaynağını 1475 sayılı İş Kanunundan almakla beraber onun öngördüğü sayısal sınırların altındaki işyerlerinde de bazen izin kurullarının kurulması sağlandığı³⁰⁷, ve tamamen ayrı bir kurul olarak endüstriyel ilişkiler kurulu³⁰⁸ gibi kurullarda oluşturulduğu görülmektedir.

Ancak, Yargıtay'ın bu husustaki çelişkili kararları sıkıntı yaratmıştır. Gerçekten de, Yüksek Mahkeme, TİS'nde işçinin işten çıkarılmasının oluşturulan bir kurulun (disiplin kurulunun) kararına bağlı tutulduğu durumlarda, birbirine sürekli ters düşen kararlar vermiştir.³⁰⁹

Yargıtay 1969 yılında verdiği bir kararında, fesih hakkının toplu iş sözleşmeleri ile sınırlandırılmasını hukuka aykırı bulmuş ancak kısa bir süre sonra görüşünü değiştirmiş ve "... tarafların TİS'ne, işçi yararına olarak kanundakinden farklı hükümler koymaları caiz ve bu hükümler geçerlidir" demiştir. Yargıtay daha sonra 1975 yılında verdiği kararda da işverenin fesih hakkının TİS ile sınırlandırılabilmesine işaretleyerek, fesih hakkı TİS'nde öngörülen komite tarafından

³⁰⁷ Bkz, 10.01.1995 - 31.12.1996 Dönemi Tukaş A.Ş. - Özgıda-İş Sendikası İşletme TİS, madde 64.

³⁰⁸ Bkz, 01.03.1994 - 29.02.1996 Dönemi İstanbul Halk Ekmek- Özgıda-İş Sendikası TİS, madde 50.

³⁰⁹ Bkz. Taşkent, a.g.m., s. 104-106.

verilecek bir kararın varlığına bağlı tutulduğunda, böyle bir karar yokken sözleşmenin feshedilmesini geçerli kabul etmemiştir.

Yargıtay bu konuda son olarak 1990 yılında verdiği bir kararda ise, TİS'nin işçilere ceza verilmesini disiplin kurulunun kararına bağladığı durumlarda, işveren kurul kararı olmaksızın işçi çıkardığında, ihbar ve kıdem tazminatı ödemekle yükümlü olacağını belirtmektedir. Kararlardaki çelişkiler bir içtihat birleştirme kararını gerekli kılmaktadır.

Kuşkusuz, işçi ve işverenler, Anayasanın 53. maddesinin ve 2822 sayılı yasanın 2. maddesinin kendilerine tanıdığı özerk alan içinde iş ilişkilerini düzenleyebilirler; bu arada işçinin yönetime katılmasını öngören hükümler kabul edebilirler. Bugünkü mevzuatımızın bu açıdan hiç bir engel taşımadığı kolaylıkla söylenebilir. Öte yandan, toplu iş sözleşmeleri yanında, yasalarla kurumlaştırılacak yönetime katılma modelleri oluşturmanın da, en azından katılmayı düşünülen Avrupa Topluluğu'na uyum açısından önem taşımaktadır.³¹⁰

Türkiye'nin ekonomide yeni anlayışlar doğrultusunda mikro ve makro düzeyde bir endüstriyel diyalog kurabilmesi zorunludur. Günümüzde çalışanlar daha iyi yaşama ve çalışma koşulları ve iş güvencesi; işverenler ise, rekabetçi ekonomik koşullarda ayakta kalmak, karlı ve verimli çalışan işletmelere sahip olmak istemektedir. Bu istemlerin karşılanabilmesi birbirine bağlıdır.³¹¹

Bu alanda 1994 yılında yapılan bir protokol son gelişmedir. 25.8.1994 tarihinde çeşitli sendikalar ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı denetiminde Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri'nin en az yüzde 51 sermaye ile katıldıkları anonim şirketlerde çalışanların bir temsilcisinin yönetim kurulunda üye olmasını sağlayacak protokol Ankara'da imzalanmıştır.

Bu protokol 1960 yılından itibaren verilmeye başlanan, ancak 1980 döneminde kaldırılan uygulamalardan 14 yıl sonra yeniden yönetim kurullarında işçi bulunması yolunu toplu sözleşmeler yoluyla sağlamış bir örnek olarak 7000 çalışanı kapsamaktadır.

³¹⁰ Taşkent, a.g.m., s. 106.

³¹¹ ÖZGIDA-İŞ, 8. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu, Ankara 6-8 Ekim 1995, s. 398.

Protokolün amacı; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı denetiminde bulunan Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri'nin en az yüzde 51 ya da daha fazla sermaye ile katıldıkları şirketlerde, katılımcı endüstriyel demokrasiyi ve çalışma barışını sürekli kılmak, böylece mevcut kaynakları en yararlı biçimde kullanarak üretim ve verimliliği artırmak, kaynak savurganlığını önlemek, karlılığı ön plana çıkaracak işleyiş biçimini belirleyip uygulamak, işçi ve işverenin karşılıklı hak ve çıkarlarını koruyup geliştirmek, sorumlulukları birlikte paylaşma, işletme ve çalışanların karşılaşacağı sorunları barışçıl yollarla birlikte çözmeye çalışmak için, o işyerinde çalışanların bir temsilcisinin de, şirket yönetim kurulunda üye olmasını sağlamaktır.³¹²

Söz konusu işyerlerinde Bakanlık, Birlik ve yetkili sendikanın yürüteceği görüşme ve yazışmalar sonucunda, o şirket yönetim kuruluna, çalışanları temsilen bir üye seçilecektir. Bu üye; şirketin diğer yönetim kurulu üyeleriyle yönetim kurullarında aynı hak ve yetkiye sahip olacaklardır.

Tablo : 4. TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ VE SENDİKALAR ARASINDA 1994 YILINDA YAPILAN YÖNETİME KATILMA PROTOKOLÜNÜN KAPSAMI

İştirakin Adı	Ortak Birlikler	Birliklerin Toplam Payı (%)	İştirakte Yetkili Sendikalar
Meray Yağ. San. A.Ş.	Karadenizbirlik	74.770	Özgıda-İş (Hak-İş)
Aydın Tekst. İp. Dok. Yağ A.Ş.	Tariş, Pamuk	76.890	Teksif (Türk-İş)
Milli Aydın Bankası	Tariş-Pamuk, Zeytinyağı	96.819	Ba-İş (Türk-İş)
Ceyhan Yağ Sanayi	Çukobirlik	84.333	Tek Gıda-İş (Türk-İş)
Çukoyem Mersin Yem Fab.	Çukobirlik	96.000	Tek Gıda-İş (Türk-İş)
Ülfet Gıda Sabun San. A.Ş.	Çukobirlik, Karadenizbirlik, Trakyabirlik, Antbirlik, Güneydoğubirlik	89.790	Tek Gıda-İş (Türk-İş)
Ordu Soya San. A.Ş.	Fiskobirlik, Karadenizbirlik	89.076	Tek Gıda-İş (Türk-İş)

Kaynak: Özgıda-İş, 8. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu, s.400.

³¹² ÖZGIDA-İŞ, a.g.r., s. 399.

D. TÜRKİYE'DE İŞÇİ İŞVEREN İŞBİRLİĞİNİN SORUNLARI ve ÇÖZÜM YOLLARI

1. Genel Olarak

Avrupa ile tam entegrasyon hedefi ekonominin uluslararası rekabet gücünü koruyacak ve geliştirecek tedbirlerin alınmasını temel öncelik haline getirmiştir. Bu öncelik dikkate alınarak endüstri ilişkileri sisteminin yeniden yapılandırılması; işçi sendikalarının ve işveren kesiminin sosyal diyaloga dayalı politikalar üreterek Türkiye'nin dışa açılma sürecinde etkin olmaları gerekmektedir.³¹³

Türkiye'de yönetime katılma gereği kadar başarılı olamamıştır. Ne yasalar ne de toplu sözleşmeler işçiye yönetime katılma hakkını tam sağlayamamıştır. İşbirliğinin başarılı olamamasının kendi iç nedenleri yanında sosyal ve siyasal dış nedenleri de vardır. Bu nedenler Türkiye'de işbirliğinin sorunlarını ve engelleyen düşünceleri de yansıtmaktadır. İşçi-işveren işbirliğinin var olan sorunları ve onların çözüm yolları mevcut sistem içerisinde sistem iyileştirilerek yapılmalıdır. Sorunların çözümünde işçi-işveren ve hükümet ortak hareket ederek asgari müştereklerde anlaşmalıdır.

İşbirliğinin başarılı olma şartı olarak işçi-işveren ve hükümet açısından uygun ortam ve anlayışın yerleşmesi gerekmektedir. Türkiye'de işbirliği için gerekli olan düşünce ortamı tam oluşmamıştır. İşbirliğinden herkesin beklediği farklı olunca sonuçlar karmaşık hale gelmekte herkes istediğine uygun sonucun gerçekleşmesi için çaba harcamaktadır. Katılma kavramının taraflar arasında farklı olarak anlaşılması farklı talepleri getirmektedir. Hükümetler, bunu idari reform; işverenler, işçilerin işbirliğini sağlayıp verimliliği artırma; işçiler ise, toplu pazarlık sisteminde elde edilemeyen bazı hakları elde etmenin yöntemi olarak algulamışlardır.

İşbirliğinde yasalarla yapılan düzenlemelerin sınırı - on bin çalışan- çok üst noktada tutulmuştur. Türkiye'de kapitalist sanayinin eski ve yerleşik olmaması, müesseselerin de köklü geleneklerinin bulunmaması yaygınlaşmayı engellemiştir. Yönetim kurullarına katılım usulü, kamu teşebbüslerindeki eski uygulamaların

³¹³ TİSK, a.g.e., s. 51.

iyileştirilerek uygulamanın sadece kamu işletmelerine has kalmamak üzere özel sektör işletmelerinin de uygulama kapsamına alınarak, yeniden düzenlenmelidir.

Türkiye’de de genel kabul gören çatışmacı toplum düzeninin ekonomik ve sosyal gelişmeye yardımcı olmak yerine engel bir unsur olduğu gözönüne alınarak kesimler arası diyaloga ve sosyal barışa özel önem verilmeli, rekabet şartları bu şekilde göğüslenmelidir. Çalışma hayatında sosyal taraflar arasında işbirliği ve uzlaşma, hükümet müdahalelerinin yerini almalıdır. İşçi-işveren kesimi kendi sorunlarını tartışarak hükümete öneriler götürmelidir.

Sadece ücret ve sosyal hakların bir bileşimi şeklinde anlaşılan TİS’nin yapısı tarafların ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınarak yeniden düzenlenmelidir. TİS konuları zenginleştirilmeli ücret zammı, sosyal yardımların artırılması ve iş güvencesi konularının yanında, eğitim ve verimlilik geliştirici programlar içeren hükümlere yer verilmelidir

Ülke sorunlarının çözümlenmesinde hükümet-işçi-işveren uzlaşması esas alınmalıdır. Ekonomik ve Sosyal Konsey yeniden düzenlenerek etkin bir şekilde işletilmelidir. Konseyin yapısı yasal zemine oturtularak, hükümetin ağırlığının olduğu bir yapıdan kurtarılmalı ve toplumun tüm sosyal ve ekonomik kesimlerinin katılımının sağlandığı, sadece danışma niteliğinde olmayan, etkili kararlar alabilen ve kararlarının yaptırımı olan bir niteliğe kavuşturulmalıdır.³¹⁴

2. İşçi Kesimi Açısından

İşbirliğinin önündeki en önemli engellerden birisi, işçilerin örgütlü kuruluşları olan sendikalardan gelen tepkilerdir Sendikalar da, kendi yetki sınırına saldırı olarak gördükleri için yönetime katılmaya karşı olmuşlardır. Sendikalar işçilerin yönetime katılmasını, işverenler karşısında kendilerinin pazarlık gücünü düşüren bir tuzak olarak algılamıştır.³¹⁵ Bu tepki yönetim kurullarında yer alan yönetici işçinin toplu pazarlık durumunda işçilik ve yöneticilik rollerinin çatışması sonucunda ortaya çıkan durum içinde geçerlidir. Bu kesimin tepkilerinin azaltılması için sendikaların bir anlayış değişimi yaşamaları ve ülke yararı için uzlaşmayı kabul

³¹⁴ Ekonomi, “1996 Yılı ...”, s. 20.

³¹⁵ Başaran, a.g.e., s. 325-326.

etmesi gerekmekte bunu sağlamakta işçilere ve yasal düzenlemelerin kaynağı olan devlete düşmektedir.

274 ve 275 sayılı kanunlar gibi 1963 yılında çıkarılan kanunların lütuf olarak bahsettiği grev hakkını alelacele kullanma hırs ve isteği içinde, uzlaştırmayı gerektiren yönetime katılmanın yerleşmesi için uygun bir düşünce ortamı bulunamamıştır. Sendikalar uzlaşma yerine çatışmacı sendikacılığı benimsemiştir. Türkiye'deki sendikacılık zihniyet değişimi yaşamalı; işçi sendikalarının geleneksel anlayışı terkederek yenilikçi bir kimlik kazanması, işveren kesimi ve hükümetle diyalog içerisinde olması gerekmektedir.³¹⁶

İşbirliği önündeki problemlerden biri de eğitim ve zihniyet problemidir. Yönetim temelinde eğitim ve tecrübenin bulunduğu bir faaliyettir. Günümüzde ekonomik rekabetin ve teknik gelişmenin yükselen yenilenme hızı yöneticilerin yöneticilik fonksiyonunu yerine getirmeleri için eski kuşak yöneticilerden daha fazla vasfa sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle özellikle katılımında bulunacak işçilerin gerekli eğitimden yoksun bulunması engeller çıkarmaktadır. Sosyal konularda işbirliği sağlanırken pek gözükmeyen bu problem ekonomik ve teknik konularda işbirliği yapılması gerektiğinde açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Sendikaların ücret sendikacılığı peşinde koşmaları ve ekonomik ve mali faydaları ön plana çıkarmaları, özelde işletmelerin genelde ise ekonominin genel gidişatını dikkate almamaları toplu pazarlığın çok çetin ve husumetle sonuçlanmasına neden olmaktadır. İşçi-işveren kesimleri ülke kalkınmasında sorumluluk sahibi kılınmalı, ücret sendikacılığı anlayışı terk edilerek, ekonomik hedeflerle TİS arasında ihtiyaç duyulan dengeler gözetilmelidir. İşçi-işveren ilişkilerinde yasal zemin dayanak alınarak tarafların pazarlık güçlerinin dengelendiği bir ortamda toplu iş sözleşmeleri belirleyici olmalıdır.

İşbirliği önündeki engellerden birisi de işçiler arasında sendikalar şeklinde örgütlenmenin temel istek olmasına rağmen yapılan yasal düzenlemelerde sendikasız işçilerin işveren karşısında temsilcisz kalmasına neden olmasıdır. İşyeri sendika temsilciliği yerine işçi temsilciği kurumunun oluşturulması ya da işyeri sendika

³¹⁶ TİSK, a.g.e., s. 51..

temsilcisinin bütün işçileri temsil edecek konuma getirilmesi gerekmektedir. Kanun bu şekliyle sendikasız işçileri temsilcisz bırakmaktadır.

3. İşveren Kesimi Açısından

Yönetime katılma işverenlerce mülkiyet hakkına saldırı olarak algılanmış ve bu hakka karşı mücadele edilmiştir. İşçiyle işveren arasındaki ilişkinin mülkiyet kavramının çerçevesi içinde en azından kuşkuyla karşılanması ve mülkiyet hakkına bir saldırı olarak algılanması işverenin bu talebi baştan reddetmesine yol açmıştır. Türkiye’de sanayinin mülkiyet yapısı orta ve küçük mülkiyetle nitelenmektedir. Bu tür mülkiyetin olduğu yerlerde yönetim otoriter, çalışanlar ise teşkilatsız olmaktadır. İşverenin mülkiyet yapısından doğan ataerkil yönetim anlayışı, yönetime katılmanın Türkiye’de genişleme şansını azaltan faktörlerin başındadır.

İşverenlerin işbirliği ve onun uygulaması olan yönetime katılma ve TİS gibi iki farklı düzenlemeyle karşı karşıya kalması her iki çabanın da etkisinin zayıflatılmasına yol açmıştır. Burada işverenler işbirliğini kullanarak TİS’nden en az en ez ödünle çıkmaya çalışmışlar, eğer bunu başaramadıysalar işbirliği taleplerini TİS yoluyla azaltarak etkisizleştirmeye çalışmışlardır, Sendikal eylemle katılmanın aynı paralelde yürütülmesi sonucunda yönetime katılma toplu pazarlık içinde eritmeye çalışılıp gerçek hedeflerinden uzaklaştırılmaktadır.

Müdürler kurulunda bir yönetici işçinin bulunması, işbirliğini etkin olarak sağlayabilir bir uygulama değildir. Yönetici işçilik de denen yönetim kurullarına işçi temsilcisinin katılması etkisiz kalmaktadır. Daha önce bahsedildiği gibi gerekli eğitimden yoksun bulunan işçinin bilgisi olmadığı konularda söz söylemekten çekinmesi kendisini etkisizleştirmektedir. İşveren ise yönetim kurullarında bir ya da iki temsilciden fazlasının bulunmasına razı olmamakta onların kararların alınmasında ağırlıklarının olmamasını sağlayacak formülleri kabul etmektedir. Tek bir işçinin ya da temsilcisinin yönetim kurulunda yer alması ilgili kuruluşların TİS’nde gerekli etkinliği sağlayamamıştır.

Son zamanlarda yaygınlaşma eğilimi gösteren çalışan kesimi, sendikasızlaştırma çabaları yasalarla ve çeşitli müeyyidelerle engellenmeli, örgütlü ve mücadele gücüne sahip bir çalışan sınıf oluşturulmalıdır.

İşveren kesiminin işbirliğine diğer bir çekincesi ise yönetim faaliyetinin uzmanlık isteyen ve faaliyet sonucunda oluşan kardan ve zarardan doğrudan doğruya yöneticilerin etkilenmesidir. İşverenlere göre çalışanlar yönetime katılırsa firma başabaş bir pozisyonda faaliyetine devam edecek ve gelecek için herhangi bir yatırımı ve finansman olanağı kalmayacaktır. Temelde doğru gibi görülen bu düşünce aslında işletmenin rekabet edemez duruma gelmesi sonucunda faaliyetini sürdürememesi işçilerin iş imkanını ortadan kaldıracacağı için pek kabul edilir değildir. İşçiler yüksek ücretin yanında iş güvenliğinin ve sürekli istihdamın peşinden koşmaktadır. Ayrıca yönetimi düzenleyen genel bir çerçeve çizilerek ekonomik ve mali konularda bir müdahale limitinin belirlenmesi olanağı her zaman mevcuttur.

TİS'yle oluşturulan çeşitli kurullar içinde yer alan disiplin kurulu dışındaki kurulların oluşmasına işveren geniş bir şekilde onay vermemektedir. İşverenin diğer kurulların oluşturulmasındaki direncini kırarak uygulamalar ve yaptırımlar yoktur. Yasal olarak işçilerin işyerlerinde belli bazı ilişkileri düzenleyeceği şeklinde bir ön şart yoktur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde işbirliği ve uzlaşmaya dayanılarak emek verimliliğinin artırılması amacına yönelik ve uygulama sınırları özel mülkiyetle çizilen yönetime katılma, her şeyden önce katılmalı yönetim bakış açısının somutlaşmış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. İşbirliği ve katılma, yönetim sürecinin geldiği son aşama olarak değerlendirilmektedir.

Ataerkil düşüncenin hakim olduğu yönetim anlayışının gittikçe zayıflaması ve buhar gücünün yarattığı devrimin karşısında duramaması, yönetimde yeni anlayışları ve arayışları da beraberinde getirmiştir. Özel mülkiyetin ve sanayi devriminin insanı bir eşya gibi yönetmesinin doğurduğu sakıncalar insanın insan gibi yönetilmesi fikriyle de giderilememiştir. Ayrıca bu yaklaşımların karşılıklarına birey olarak değil örgütlü işçi olarak çıkan çalışanlar işyerlerine de demokrasinin yansımalarını talep etmişlerdir. Bu aşama artık yönetimin örgütlü ilişkilerde geldiği son nokta olarak da vurgulanmaktadır.

İşbirliğini son aşamaya getiren itici faktörlerin başında, hem işte hem de işçi ve işveren niteliklerinde bir uzmanlaşmaya yol açan sanayi devriminin etkileri gözardı edilemez. Sanayileşme ve onun doğurduğu sorunlardan olan yabancılaşma, teknoloji ve otomasyon işbirliğini gerektiren ve zorunlu kılan faktörler olmuştur. Bulunduğu ortama ve işe yabancılaşan işçiyi bu durumdan kurtarmak, güçlenen işçi sendikalarının toplumda ve işte daha fazla söz hakkı talebini karşılamak, demokrasinin temel unsuru olan oy potansiyeline sahip işçilerin oylarından yararlanmak, ekonomik ve sosyal faydayı artıracak ulusal ve uluslararası rekabette ön plana çıkmayı sağlayacak verimliliği artırmak, yönetim felsefesindeki ve örgüt amaçlarındaki değişimleri karşılamak, değişen koşullar sonucunda hayat standartları yükselen ve sadece ücret değil kendini gerçekleştirme taleplerini de ön plana alan işçilerin taleplerini karşılamak ve sosyal devlet anlayışının II. Dünya Savaşından sonra dünyaya hakim olmasıyla hükümet beklentilerini karşılamak, yönetimde işçi-işveren işbirliğini gerekli kılmıştır.

İşbirliğinde temel amaç olarak değerlendireceğimiz nokta bakış açısına göre değişmektedir. Sosyo-politik bakış açısından amaç, işçiyi siyasal demokrasiye çekip siyasal demokrasinin koşullarının işletme ve teşebbüs düzeyinde de etkinliğini sağlamaktır. Ekonomik bakış açısından amaç, uluslararası ve ulusal alanda rekabeti artırıcı unsur olarak verimliliğin teminini sağlamaktır. Moral (ahlaki) bakış açısından amaç ise dayanışma, kişisel olgunlaşma, kişisel doyum sağlayarak ve yabancılaşmayı önleyerek kişinin işyeriyle, işletmesiyle ve toplumuyla barışmasını temin etmek için ekonomik, sosyal ve teknik konularda imkanlar elverdiği ve şartlar olgunlaştığı düzeyde işbirliğini uygulamaktır.

İşbirliği uygulamaları değişik koşullara ve ekonomik ve siyasal sistemlere bağlı olarak farklı şekillerde olabilmektedir. İşçilere haber vermektan başlayarak onlara danışma kurullarında yer vermeye kadar giden danışmalı model pratikte pasif bir katılım türü olarak göze çarparken; azınlık modellerinden eşit katılmalı modele kadar bir yelpaze çizen katılmalı model kapitalist ve karma ekonomik sistemlerde ön plana çıkmakta; işçi kontrolü ise özel mülkiyet sisteminin bulunmadığı kollektivist ekonomiler de uygulanmaktadır.

İşçi-işveren işbirliğinde benimsenen modeller yanında katılmalı modelin birer alt unsuru olan işbirliği şekilleri çeşitli biçimlerde uygulanmıştır. Bunlardan biri yönetim faaliyetine değil, işletme faaliyetinin bir sonucu olan kara çeşitli şekillerde ve şartlarda katılmadır. Çeşitli düzeylerde işçinin yönetime katılmasını öngören yönetime katılma, işçi ve işverenin birlikte yönetimini öngören birlikte yönetim, her düzeyde demokratik yönetimin oluşmasını isteyen endüstriyel demokrasi ve bunlardan tamamen farklı bir nitelik ve ekonomik yapı eseri olan özyönetim katılmalı yönetimin şekillerini oluşturmaktadır. Şekil olarak ortaklık olarak nitelenen fakat müteşebbislerin işçi kökenli olmasından başka bir farklılığı olmayan bir katılma şekli de işçi ortaklığıdır.

İşbirliği işyeri ve işletme düzeyinden başlamak üzere her düzeyde olmalıdır. En etkin ve yararlı olanı işyeri ve işletme düzeyinde işbirliği ve katılım uygulamalarıdır. Aşağıdan yukarıya doğru gidildikçe hem işçi katılımcıların sayısı azalmakta hem de katılımcıların nitelikleri bu düzeyde katılıma elverişli olmayıp katılımı sağlayamamaktadır. İşyeri ve işletme düzeyinden teşebbüs, ulusal ve

uluslararası düzeylere çıkıldıkça katılım ve işbirliğini artık işçiler ya da çalışanlar değil onların yerine bu işte uzmanlaşan profesyonel sendikacılar ya da temsilciler sağlamaktadır. Katılımın en etkin ve olgun olanı işçilerin kendi taleplerini direkt olarak, dile getirebilecekleri doğrudan katılım iken gerek yönetsel faaliyetlerin farklılaşması gerek fiziksel imkansızlıklar bunun gerçekleşmesini mümkün kılmamaktadır.

Dünyada işçi-işveren işbirliğine çeşitli süreçlerle gelinmiş ve bu süreçlerden sonra kapitalist düzen içinde özellikle Almanya, Fransa, Hollanda gibi ülkelerde birlikte yönetim ve yönetime katılma olguları yerleşmiştir.

Türkiye'nin bu aşamaları yaşaması için Cumhuriyetin kurulmasını beklenmesi gerekmiştir. Avrupa çapında olmasa dahi, Avrupa'nın takipçisi niteliğinde onun küçültülmüş örneğini oluşturan sanayileşme hareketiyle bir çalışanlar sınıfı ve bu sınıfın oluşmasıyla da yeni bir çalışma ilişkileri gündeme gelmeye başlamıştır. İlk dönemlerde işçilerin ve işçi temsilcilerinin kendileriyle ilgili bazı konularda katılmaları sağlanmış ve bu konularda adımlar atılmaya başlanmıştır.

1960'ların getirdiği demokratikleşme ve Avrupa'yla aynı düzeye gelme çabaları, işçi-işveren işbirliğinin sağlanmasına yönelik yasa ve toplu sözleşme düzenlemelerini beraberinde getirmiştir. 1960 yılından başlayarak yapılan yasal düzenlemelerle işçi temsilcilerinin teşebbüs yönetim kurullarında azınlık olarak etkisiz katılımını sağlayan ilk çabalar yaşanmıştır. Fakat bu düzenlemeler kısa sürede başarısızlığa uğramıştır. İşçi-işveren işbirliğinin sağlanmasında yaşanan başarısızlıklar ve yöneticilerin direnişi kamu sektöründe başlayan bu girişimi özel sektöre yaymak şöyle dursun kamu sektöründe bile gelişmesini engellemiştir. Yönetici işçilik de denen bu işbirliği uygulaması özel mülkiyete saldırı olarak algılanarak, özel kesim tarafından hepten reddedilmiş ve günümüzde yürürlükten de kalkmıştır.

Ekonomik ve Sosyal Konsey ve Asgari Ücret Tespit Komisyonu'na işçi kesimin temsilcilerinin katılması da etkin olmamakta, sonunda hükümet ve işveren kesiminin dediği olmaktadır.

İşyeri düzeyinde yapılan düzenlemelerle oluşturulan işyeri sendika temsilciliği sendikalı işçilerin temsilcisi olması niteliğiyle sendikasız işçileri temsilcisz bırakmıştır. İzin Kurulu, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Koruma Kurulu ve İş Güvenliği Komisyonu'ndaki temsilciler de olumlu bir adım olarak yasal mevzuatta varlığını devam ettirmektedir.

Toplu sözleşmelerle yapılan katılım ve işbirliği uygulamaları 1980 yılında Yüksek Hakem Kurulu'nun kararlarıyla kesintiye uğrasa da, 1983'lerden başlayan gelişmeler işyeri ve işletme düzeylerinde işbirliğini tekrar temin etmeye başlamıştır. 1994 yılında yapılan protokollerle de bazı anonim şirketlerin yönetim kurullarına işçi temsilcilerinin katılması yolu açılmaya başlanmıştır.

Dünyanın girdiği sosyal diyalog ve barış aşamasının araçları olan üçlü anlaşmaların, ekonomik ve sosyal konseylerin Türkiye'de yapılması ve etkin hale getirilmesi çalışma barışını ve yönetimde artık üretim unsuru olarak emeğin de yer almasını sağlayacaktır. Toplumsal sınıflar bir zıtlık ve düşmanlık olarak görülmemeli ve Türkiye'nin gelişmesi için gerekli temel taşı olarak algılanmalıdır. Sürekli çatışmacı bir politika izleyerek ne işverenler ne de çalışanlar başarıya ulaşabilir. Başarıya ulaşmak uluslararası düzeyde ön plana çıkmaksa, hiçbir sosyal unsuru dışlamadan, birbirini yoketmek yerine birbirinden güç alan sosyal unsurları toplumsal zenginlik kaynakları haline getirmek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ADALI Sacid, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını No: 21, İstanbul, 1986.
- AKÇAYLI Nurhan, “İşçi İşveren İşbirliği Federal Almanya Modeli”, Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971.
- _____ **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1986.
- AKSU Ömer, **Ücretler ve Verimlilik**, İ.Ü. İk. Fk. Yayınları No: 535, İstanbul, 1993.
- ARIKAN Semra, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı” H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. 13, 1995.
- ARON Raymond, **Sanayi Toplumu**, (Çev: E. Gürsoy), Dergah Yayınları, İstanbul, 1978.
- ATASAYAR Kubilay, “Çalışma Hayatında Konuşarak Çözüm Devri”, İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 34, S. 6, Mart 1996.
- BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi** (Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri), C. 1, 3. bs., İ.Ü. İşl. Fk. Yayını No: 257, İstanbul, 1993.
- BAŞARAN İ.Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış)**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.
- BAYDUR Refik, “1990: Türkiye’de Endüstri İlişkilerinde Son Gelişmeler” I. ve II. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi (İstanbul, 1990 ve 1991), Kamu-iş Yayınları, Ankara, 1994.
- BAYSAL Ayşe, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1992.
- BELLOUS Roger ve diğerleri, “Yönetim Sürecinde Katılım”, (Çev: Mesut Eser), Türk İdare Dergisi, S. 396, Yıl 64, Eylül 1992.
- BİNGÖL Dursun, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 21, İstanbul, 1990.
- _____ “İşyeri Düzeni ve Disiplinin Sağlanması Açısından Yönetime Katılma”, Atatürk.Ü. İşletme Dergisi, C. 7, S. 3-4, Ağustos 1988.
- BÜYÜKUSLU Ali Rıza, “Dünya’da Endüstri İlişkileri Sistemlerinin Yeniden Yapılanması ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 34, S. 2, Kasım 1995.

- ÇELEBİOĞLU Fuat, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3008, İstanbul,1982.
- ÇELİK Nuri, **İş Hukuku Dersleri**, 12. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- DABLER Wolfrag, **“Almanya’da İşçinin Yönetime Katılması”** (Çev: Savaş Taşkent), İşçinin Yönetime Katılması, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1994.
- DEANE Phyllis, **İlk Sanayi İnkılabı**, (Çev: Tefik Güran), Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 1994.
- DEMİR Fevzi, **“Sosyal Barış ve Diyalog İhtiyacı”**, İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 33, S. 9, Haziran 1995.
- DEMİRCİOĞLU Murat ve Tankut Centel, **İş Hukuku** , 4. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- DERELİ Toker, **Aydınlar Sendika Hareketi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemi** (Genel Olarak ve Türkiye’de), İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 328, İstanbul, 1974.
- _____ **“Açılış Konuşması”**, I. ve II. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi (İstanbul, 1990, 1991), Kamu-iş Yayınları, Ankara, 1994.
- DİCLE Atilla, **Endüstriyel Demokrasi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ Yayını, Ankara, 1980.
- EKİN Nusret, **Endüstri İlişkileri**, 6. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- _____ **“İşçi-İşveren İşbirliği Kavramının Teorik Esasları”**, Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971.
- _____ **Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1993.
- _____ **“Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Gelişimi ve 1936 İş Kanunu”**, Sosyal Siyaset Konferansları 35.-36. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayın No: 515, İstanbul, 1986.
- EKONOMİ Münir, **“1996 Yılı İşçi-İşveren İlişkilerinde Ciddi Diyaloga Gidiş”** Mercek Dergisi, MESS Yayınları, Yıl 2, S. 5, Ocak 1997.
- _____ **“Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde Yeni Arayışlar ve Çözümler”**, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Kamu-İş Yayını, C. 1, S. 5, Temmuz 1988.
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4. bs., Beta Yayınları, İstanbul,1993.
- _____ **Yönetim ve Organizasyon**, 2. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

- ERGİL Doğu, **“Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar”**, A.Ü. SBF Dergisi, C. 33, No3-4, Eylül-Aralık 1978.
- ERKAL Mustafa, **“Sanayileşme ve Yabancılaşma İlişkisi”**, Sosyal Siyaset Konferansları 20.Kitap, İ.Ü. İk. Fk. Yayını, İstanbul, 1984.
- _____ **Sosyoloji (Toplumbilimi)**, 6. bs., Der Yayınları, İstanbul, 1995.
- ERKAN Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 2. bs., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 326, Ankara, 1994.
- ERSOY Abdullah, **“Yeni Teknolojilerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”** G. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. 8, S. 2, Ankara, 1992.
- FİŞEK Kurthan, **Yönetim**, Ankara, 1975.
- _____ **Yönetime Katılma**, TODAİE Yayını No: 158, Ankara, 1977.
- GIDDENS Antony, **Sosyoloji (Eleştirel Bir Yaklaşım)**, (Çev: M. Nuri Esengün, İsmail Öğretir), 2. bs., Birey Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- GÜLMEZ Mesut, **Türkiye’de Çalışma İlişkileri (1936 Öncesi)**, TODAİE Yayını No: 204, Ankara,1983.
- GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Seha Neşriyat, İstanbul, 1995.
- GÜRAN Sait, **“Avrupa ve Türkiye’de Memurların Sendikalaşması ve Yönetime Katılması”** Amme İdaresi Dergisi,TODAİE Yayını, C. 11, S. 4, Aralık 1978.
- GÜVEN H. Sami, **“Dış Biriktirimler ve Yatırım Ortaklıkları”**, Amme İdaresi Dergisi, C. 10, S. 3, Eylül 1977.
- IŞIKLI Alpaslan, **1980 Sonrası Yapılanmanın Emek üzerindeki Siyasi, İktisadi ve Sosyal Etkileri**, (Panel, 1Mayıs 1991), Hak-İş Yayını, Ankara, 1991.
- _____ **“Çalışma Yaşamının Demokratikleştirilmesi”**, Çalışanlar Toleyis Dergisi, Toleyis Yayını, S. 35, Ocak-Şubat-Mart 1995.
- _____ **Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi**, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1983.
- KAYA Gülay ve diğerleri, **Türkiye’de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler**, MPM Yayını No: 196, Ankara, 1975.
- KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. bs., Alfa Basım ve Dağıtım, İstanbul, 1995.

- KERR Clark ve diğerkleri, **“Sanayileşmenin Mantığı”**, Sosyoloji Yazıları, Ağaç Yayınları, Derleme 1, (Editör İhsan Sezal), İstanbul, 1991.
- KOÇ Yıldırım, **Türkiye’de İşçi Sınıfı Tarihinden Yapraklar**, Ataol Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- KOONTZ Harold, **“Yönetim Teorisinde Okullar”**, (Çev. İnal Cem Aşkun), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C. 12, S. 1, 1976.
- KORAY Meryem, **Endüstri İlişkileri**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 22, İzmir, 1992.
- KORAY Meryem ve Alper Polatoğlu, **Sosyal Politika**, 3. bs., Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995.
- KURTULMUŞ Numan, **“Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”**, Çimento İşveren, ÇMİS Yayını, C. 9, S. 6, Kasım 1995.
- _____ **“Post Endüstriyel Ekonomide Kitle Üretimine Bir Alternatif: Esnek Uzmanlaşma”**, Çerçeve Dergisi, MÜSİAD Yayını, Yıl 3, S. 3, Mayıs-Haziran 1994.
- _____ **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- KUTAL Gülten, **Türkiye’de İşçi Sendikacılığı (1960-1968)**, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 393, İstanbul, 1977.
- KUTAL Metin, **“İşçi-İşveren İşbirliği Açısından Fransa Tecrübesi”**, Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971.
- MIHÇIOĞLU Cemal, **Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler**, 2.bs, Ajans Türk Matbaası, Ankara, 1958.
- _____ **“Türkiye’de Yönetime Katılma”**, SBF Dergisi, C. 38, Ocak-Aralık 1983.
- _____ **Yönetim Bilimi Ders Notları (1986-1987)**, A.Ü. SBF Basımevi, Ankara, 1986.
- _____ **Yönetimde İnsan İlişkileri**, A.Ü. SBF Basımevi, Ankara, 1985.
- MOLLAMAHMUTOĞLU Hamdi, **“1980 Sonrası Yapılanmanın Emek üzerindeki Siyasi, İktisadi ve Sosyal Etkileri”**, (Panel, 1 Mayıs 1991), Hak-İş Yayını, Ankara, 1991.

- MPM, **Yönetime Katılma ve Özyönetim Semineri**, 14-16 Haziran 1978, MPM Yayını No: 231.
- MÜFTÜOĞLU Tamer, “İşçilerin İşletme Yönetimine Katılmasına İlişkin Olarak İşletme İktisadının Değerlendirilmesi”, A.Ü. SBF Dergisi, C. 31, No: 1-4, Mart-Aralık 1976.
- OKUR Ali Rıza, **İşyeri Sendika Temsilcileri İçin Hukuk Bilgileri**, Tes-İş Yayınları Ankara, 1991.
- ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, A.Ü. SBF Yayını No: 470, Ankara, 1981.
- ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, C. 1, Anadolu Ü. Yayını No: 42, Eskişehir, 1986.
- ÖZEL Mustafa **1 Mayısın 109. yılında Türkiye Gerçeği ve Emegın Rolü** (Panel, 1 Mayıs 1995), Hak-İş Eğitim Yayınları No: 20, Ankara, 1995.
- ÖZGIDA-İŞ, 01.03.1994 - 29.02.1996 Dönemi İstanbul Halk Ekmek- Özgıda-İş Sendikası TİS.
- _____ 10.01.1995 - 31.12.1996 Dönemi Tukaş A.Ş.-Özgıda-İş Sendikası İşletme TİS.
- _____ **8. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu**, Ankara, 6-8 Ekim 1995.
- PEKER Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayını No: 258, Ankara, 1995.
- PETROL-İŞ, **1985 Yılığı**, Petrol-İş Araştırma Yayını No:8, İstanbul,1986.
- RACHMAN David J. ve diğeri, **Business Today**, 7. bs., Mc Grav hill Inc., London, 1993.
- ROBBINS Stephen P., **Organization Theory** (Structure. Design and Applications), 3. bs., Prentice-Hal International, Inc., 1990.
- SABUNCU Yavuz, **Sosyalist Ülkelerde Yönetime Katılma** (Alman Demokratik Cumhuriyeti Örneği), Birey ve Toplum Yayınları, Ankara, 1985.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, 2. bs., Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1984.
- SAYMEN Ferit H., “Çalışanların İşletmeye İştirakleri Hakkındaki Tecrübeler ve Türkiye”, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C. 1, S. 2, 1985.

- SCHNEIDER Wolfrang, “**Alman Sendikaları Açısından Yönetime Katılma**”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1994.
- SELLIER François, “**Fransa'da İşçinin Yönetime Katılması**”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1994.
- SERTER Nur, **Devlet Görevlerindeki Gelişmelerin Sonucu Olarak Sosyal Devlet**, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 547, İstanbul, 1994.
- SÜLKER Kemal, **100 Soruda Türkiye'de İşçi Hareketleri**, 3. bs., Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1973.
- TALAS Cahit, “**Endüstriyel Demokrasi ve Türkiye Uygulaması**”, A.Ü SBF Dergisi, C. 25, No: 2, Haziran 1970.
- _____ **Sosyal Ekonomi**, 6. bs., Savaş Yayınları, Ankara, 1983.
- _____ **Toplumsal Politika**, İmge Kitabevi, Ankara, 1990.
- _____ **İçtimai İktisat**, SBF yayını, Ankara, 1961.
- TAŞKENT Savaş, **İnsan Haklarının Uluslararası Dayanakları**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 27, İstanbul, 1995.
- _____ “**Türkiye'de İşçinin Yönetime Katılması**”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1994.
- TOLAN Barlas, **Çağdaş Toplumun Bunalımı (Anomi ve Yabancılaşma)**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 132, Ankara, 1980.
- TORTOP Nuri, **Kamu Personel Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1985.
- _____ **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, TODAİE Yayını, Ankara, 1990.
- TOSUN Kemal, “**İşgücü Yönetimi ve Başlıca Sorunları**” Orhan Tuna'ya Armağan, İ.Ü. İşl. Fk. Yayını No: 239, İstanbul, 1990.
- _____ **Yönetim ve İşletme Politikası (1.Cilt Genel Esaslar)**, İ.Ü. İşl. Fk. Yayını No: 232, İstanbul, 1990.
- TUNA Orhan, “**İşçi-İşveren İşbirliği Türkiye'deki Uygulama ve Bu Konuda Mevcut İmkanlar**”, Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971.
- _____ “**Teknolojik Gelişmenin Sosyal Siyasete Getirdiği Yeni Meseleler**”, Sosyal Siyaset Konferansları, 16. Kitap, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 166, İstanbul, 1965.

- TUNÇOMAĞ Kenan, **İş Hukuku**, C. 1, 4. bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1986.
- TURAN Kamil, “**Gümrük Birliği Sürecinde Sosyal Diyalogun Önemi**”, İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 34, S. 6, Mart 1996.
- _____ **İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 57, Ankara, 1973.
- _____ “**Türk Çalışma İlişkilerinde Üçlü Yapı Arayışları**”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Kamu-İş Yayını, C. 3, S. 4, Temmuz 1994.
- TÜRKDOĞAN Orhan, **Türkiye Açısından Özyönetim, Aydınlar, Siyasal Partiler, Sendikalar**, Türk Kültür Yayını No: 16, İstanbul, 1977.
- TİSK, **Üçlü Anlaşmalar, Ekonomik ve Sosyal Konseyler** (Gelişmiş Ülke Uygulamaları ve Türkiye), TİSK Yayınları No: 158, Ankara, 1996.
- ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması**, 2. bs., İ.Ü. İşl. Fk. Yayın No: 258, İstanbul, 1993.
- WOLF G.A., **Japonya’da Sevk ve İdare**, İşveren Dergisi, TİSK Yayını, C. 9, Mart, 1973.
- YALÇINTAŞ Nevzat, “**İşçi-İşveren İşbirliğinde Anglo-Amerikan Tecrübesi**”, Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İ.Ü. İk. Fk. Yayını No: 302, İstanbul, 1971.
- YALÇINTAŞ Nevzat ve Orhan Tuna, **Sosyal Siyaset**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1991.
- YAVUZ Arif, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1995.
- YÜCEL Asım, **Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler**, Kalite Matbaası, Ankara, 1980.
- ZAIM Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, 10. bs., Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997.