

## İŞÇİLERİN YÖNETİME KATILMASI VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA

Sabri ASTARLIOĞLU\*

İşçilerin yönetime katılımı fikri XIX. ve XX. yüzyılın bütün sosyal hareketlerini ve düşünce sistemlerini etkilemiş yönetilenlerin yönetimde sözcü olma arzuları, sosyal tarihin en önemli temel sorunlarından biri olmuştur. Yönetilenlerin tutumlarındaki bu değişikliğin çok çeşitli nedenleri vardır. Ancak en önemlisi gittikçe kültür ve bilgi düzeyi yükselen bireylerin başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememeleridir.

Günümüzde erk (yönetme gücü) sermaye veya mülkiyet üzerine kurulmayıp, bilgisel ve kişisel yetenekler üzerine kurulmaktadır. Çağımızda geliştirilen haberleşme araçları insanlar arası bilgi alışverişini ve kişisel bilgi düzeyini yükseltmiştir. Böylece, her kişi üyesi bulunduğu örgütün sorunlarını çözme konusunda az çok bilgiye sahip olmuştur. İnsan yargı gücü olan bir varlıktır. Bu gücü artıran özelliklerden biri de bilgi düzeyinin yüksekliğidir. Bilgisel düzeyi, buna bağlı olarak da yargı gücü ve düşünsel faaliyeti artan bir kimsenin kendi düşüncelerini ifade etmek istemesi demokrasinin gereği olan bir koşuldur.

Gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde gittikçe önemini arttıran işçinin yönetime katılma konusunda çok önemli araştırma ve incelemeler yapılmaktadır. Biz de bu çalışmamızda yönetime katılmanın gereği tür ve biçimleri hakkında kısa açıklamalarda bulunmaya çalışacağız.

Endüstriyel ilişki biçimi olarak işçinin yönetime katılımının çeşitli yönleri vardır. Bunlardan önemli olan dört şekli şöyle sıralayabiliriz<sup>1</sup>.

\* Prof. Dr.; Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1 MPM, İşçinin Yönetime Katılması, MPM Yayınları, No: 87, 1970, s. 16.

- 1- İşçilerin işletme kârlarına katılması,
- 2- İşçi temsilcilerinin danışma ve istişare kurullarına katılması,
- 3- Yönetim kararlarına katılması,
- 4- Belirli bir otorite yapısı içinde işçilerin bütün kararları vermesi.

Bu katılma türlerinden hangisinin gelişip uygulama alanı bulabileceği her toplumun kendi sosyo-ekonomik yapısı, kültür ve geleneği tarafından belirlenebilir.

Bu katılma tiplerinin analizinde dört önemli kriter yararlı olabilir; Bunlar, 1- Normatif temel, 2- Katılma yaygınlığı, 3- Katılmanın derecesi, 4- Sağlanan materyal ödüllerdir<sup>2</sup>.

**Normatif Temel:** Bu kriter katılmaya olanak sağlayan kaynak ve produktivite ile ilgilidir. Katılanların otoriteyi nereden sağladığı kurallar ve rollerin nasıl belirlendiği konusu üzerinde durulur. Bu otoritenin temelleri;

- a) Yasal kolektif anlaşmalar,
- b) Milli kolektif anlaşmalar,
- c) Yasalar,
- d) Anayasal yapı olabilir.

Birinci şıktaki genel kolektif anlaşmalar işletme ve işçiler arasındaki ilişkileri kapsar. Milli kolektif anlaşmalar ülke çapında işveren sendikaları ile ülke çapındaki sendikalar arasındaki anlaşmalarla ilgilidir. Üçüncü ve dördüncü tür yapılar ülkelerin anayasal ve yasal yapısında saklı bulunan otorite kaynaklarıdır.

**Katılmanın Yaygınlığı:** İkinci ölçü olarak belirlenen katılmanın yaygınlığı işletme yönetimine ve kararlarına doğrudan doğruya katılma olanağına sahip işçi grubunun büyüklüğü ile ilgilidir. Bazı hallerde işçiler birkaç temsilci ile katılırken bazı hallerde tüm olarak kararlara katılabilirler.

**Üçüncü kriter:** Katılma derecesi ile ilgilidir. Belli bir yapı içerisinde işçiler ne dereceye kadar kararlara katılabilmektedirler. Hangi tür kararlara katılabilmektedirler. Bu kararlar işletme yöneticisini ne derecede bağlamaktadır. Bu kriterlerde kendi aralarında beş şekilde ölçülenebilirler<sup>3</sup>.

---

2 J. Yanai, Tabb, Amira Goldfarb; Worker's Participation in Management, Pergamon Press, Oxford, 1970, s. 4.

3 J.Y. Tabb, A Gold Tarb; a.g.k., s. 18.

- a) Otoriteden yoksun,
- b) Sadece danışma ve tavsiye,
- c) Kontrol,
- d) Ortak yönetim,
- e) Kendi kendine yönetim.

Dördüncü kriterin konusu, İşletme faaliyetleri sonucu elde edilecek materyal ödüllerdur. Katılma hakkı materyal olarak ne sağlamaktadır? Bu ödüllendirilmenin biçimi nedir? Kârdan hisse nakit midir? Hisse senedi şeklinde midir? gibi sorularla veyahutta yokken şeklinde karşımıza çıkar. Eğer ödüllendirme varsa bu ödüllendirme birçok şekillerde sağlanacaktır. Katılma genel olarak ele alındığında kârdan hisse alma ile kendi kendini yönetim arasında değişik düzeylerde gerçekleşebilecek bir olgu karşımıza çıkacaktır. Ana hatları ile tanıtmaya çalıştığımız yönetime katılma biçimlerinin değişik ülkelerdeki uygulamaları da şöyledir.

#### A- ORTAK İSTİŞARE KURULLARI YOLUYLA KATILMA

Danışma kurulları yoluyla yönetime katılma çok çeşitli işçi-işveren ilişkilerinin önemli bir kısmını kapsar. Bu tür ilişkilerde işçiler ve işçi temsilcileri işletme ve işletme politikası ile ilgili konularda karar yetkisine sahip değildirler. Bununla birlikte bu danışma kurulları yoluyla işçiler çeşitli konulardaki görüşlerini ve düşüncelerini yöneticilere aksettirmek ve yönetimin açıklamalarını almak hakkına sahip olurlar. Burada önemli olan nokta işçilerin önerilerine uymak konusunda yönetimin zorunlu olmamasıdır. Bu tür uygulamalar oldukça yaygındır ve çeşitli ülkelerde farklı biçimlerde uygulanmaktadır.

##### a) İngiltere'de Ortak İstişare Yönetimi

Endüstrileşmede öncü olan İngiltere işçilerin yönetime katılmaları konusunda da önemli tecrübelerle sahiptir. Bununla birlikte İngiltere'de bu konuda asıl gelişme İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra da devam eder. İşçi Partisinin iktidara gelmesi ve millileştirme hareketinin gelişmesiyle ortak istişare uygulamaları daha da gelişmiştir. Millileştirilen kuruluşlarda ortak istişare kurulları, iş emniyeti; işçilerin refahı, sağlık, üretim süreci ve yönetimi ilgilendirilen benzer konularda istişare görevini yüklenmişlerdir<sup>4</sup>.

---

4 J. Valerie Grank and Geoffreysmith, Personel Administration and Industrial Relations Laugman 1969, s. 215.

## b) A.B.D.'de Ortak İstişare

A.B.D.'de endüstriyel ilişkiler yönetim fonksiyonunun sosyo-ekonomik yapıdaki önemine bağlı olarak belirlenmiştir. Amerikan sendikacılık hareketi daha iyi iş koşulları için mücadele ederken, toplu sözleşme konularını da genişletmeye çalışmaktadırlar. Ancak işletme yönetiminde yer almak şeklinde yaygın bir çaba görülmez. İşverenlerde buna karşı direnirler. Bununla birlikte yönetim konusunda işçilerle istişareye açık işverenlere de rastlanmaktadır.

Birinci Dünya Savaşı'nda danışma konusunda Milli harp-iş heyetlerine rastlıyoruz. İkinci Dünya Savaşı'nda bu uygulamanın geliştiği görülür. Milli ve yerel düzeyde harp üretim heyetleri kurulunun bölgesel işveren heyetleri ve bölgesel işçi heyetleri kurulmuştur. Yine ortak işçi-işveren temsilciler heyetleri oluşmuştur. İşletme ve fabrika düzeyinde bu ortak komiteler tamamen bir istişare heyetleri niteliğinde olup, karar tamamen yönetime aittir. Harpten sonra bu komiteler azalmıştır. Ayakta kalabilen bazı örnekleri işletmelerin kendi başlarına sürdürdükleri bir uygulama olarak devam etmektedirler. Bu ülkede işçilerin yönetime katılması ve işletme ile özdeşmesi, kâra katılma ve diğer yöntemlerle sağlanmaya çalışılmaktadır.

## c) İskandinav Ülkeleri

İsveç'te ortak istişare komiteleri ile ilgili çalışmalar 1920'lere dayanır. İşverenlerin itirazıyla o yıllarda gerçekleşmeyen bu uygulama İkinci Dünya Savaşı sırasında devletin öncülüğünde savunma endüstrisinde ortak üretim komiteleri şeklinde kuruldu. Bu komiteler, oluşumları yönünden İngiliz ortak üretim istişare ve tavsiye komitelerine benzemektedir. Devletin öncülüğünde bu teşebbüste başarılı olamamıştır. Diğer İskandinav Ülkelerinde de İsveç'tekine benzer olgular görülmektedir.

Bu teşebbüsler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra daha etkili bir şekilde yine yasal desteklerle birlikte yeniden ortaya çıkmıştır. Açıklanan amaçlara göre bu komitelerin üretim ve verimliliğin artması konusunda işçiler ve işveren arasında daha fazla işbirliğini öngörmektedir. Bu işbirliğinin esası sosyal hizmetlerin artması iş emniyetinin gelişmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yaygınlaşması ve diğer amaçlardan oluşmaktadır.

Bu komiteler genel anlamda danışman niteliğinde olmakla birlikte bir dereceye kadar işletmeyle ilgili iş koşulları ve iş ilişkileri gibi konularda kontrol yetkisine sahiptirler<sup>5</sup>. Norveç, İsveç ve Danimarka'da işverenler işten

---

5 Everett M. Kassalow; Trade Unions and Industrial Relations an International Comparison Rowland House, Newyork 1969, s. 78.

çıkarma, geçici işten çıkarma, işçi kompozisyonunu yeniden düzenleme konularında bu komitelere bilgi verip danışmak zorundadırlar. Komiteler bu konularda işletmelerde soruşturma açmak hakkına da sahip oldukları gibi yönetim, üretim amaçları, üretim yöntemleri konularında da gerekli aydınlatıcı bilgiyi isteme hakkına sahiptirler. Bunun karşılığında komiteler, işletmenin ekonomik bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli olan uygun plan, program ve tavsiyeleri işletme yönetimine sağlamakla yükümlüdürler. İskandinav ülkelerinde bu komiteler A.B.D. ve İngiltere'den farklı olarak yönetimin temel hakkı olan karar verme gücünü zedelemeyen ve sendikaların pazarlık alanını sınırlamadan ortak istişare konusunda başarılı adımlar atmışlardır.

## B- ORTAK YÖNETİM

İşçilerin yönetime katılması işçi temsilcilerinin işletmenin üst kademelerinde söz sahibi olmaları şeklinde belirtilmiş ve işçi temsilcilerinin söz sahibi olduğu konular arasında işletme politikası kararlarını ve bunların uygulamalarının kontrolünü sayabiliriz. Örnekleri Fransa ve Almanya'da görülmektedir.

### a) Fransız Örneği

Fransa'nın sosyo-ekonomik ve politik yapısı devrimci bir görünüm taşır. Bu özelliğin sonucu olarak çeşitli yönetime katılma yöntemleri denenmiştir. Bu denemeler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen millileştirme hareketi ile yönetime katılma kanun desteğinde yaygınlaşmıştır. Kamulaştırılan işletmelerde "ortak komiteler" kurulmuştur. 1945'lerde çıkan bir yasa ile 50 kişinin üzerinde işçi çalıştıran işletmelerde "İşletme Komitesi" kurulması zorunlu kılınmıştır<sup>6</sup>. Bu komitelerin sosyal hizmetlerin düzenlenmesi ve idari anlaşmazlık çözümünde de sorumlulukları vardır. Özel sektördeki bu uygulamaya paralel olarak kamu sektöründe işletme komiteleri ile birlikte işçi temsilcilerinin de yönetim kurulunda yeri vardır. Bu yönetim kurulları işçilerin temsilcileri ile birlikte üçlü bir gruptan oluşur. Bu üçlü grup kararlarında eşit oy hakkına sahiptir ve sonuçtan da müşterek olarak sorumludurlar.

---

6 J. Yanai Tabb, A. Goldfarb; a.g.k. s. 10.

## b) Almanya Modeli

Nazi dönemi haricinde Almanya toplumsal yapısı sonucu güçlü bir sendikal ilişkiler sistemine sahiptir. Bu ülkede İkinci Dünya Savaşı sonrasında onaltı endüstriyel sendikadan oluşan bir konfederasyon oluşturulmuştur. Bu konfederasyonun en önemli talebi ekonomi için merkezi bir planlama yapılması ve endüstrinin, işçilerin yönetime katılması yoluyla kontrolü olmuştur<sup>7</sup>.

1951 yılında demir çelik endüstrisinde yönetim ve sendika konularında ortak karar komiteleri kanun yoluyla kurulmuştur. Buna göre komite onbir kişiden kurulu olacaktır. 1954'de çıkan bir kanun bütün endüstriyel işletmelerde iş konseylerinin kurulmasını öngörmüş seçim prosedürlerini saptamış ve konseyin ortak karar isteyeceği konuları belirlemiştir. Demir çelik endüstrisi dışında denetleme komitelerinin 1/3 ü gizli oyla seçilen işçi temsilcilerinden oluşacağını saptar. Bu konu tatbikatta üçkomite ile uygulanmaktadır. Bu komiteler;

### aa- Denetim Komitesi:

Denetim komitesi, işletmenin ekonomik politikasını saptar<sup>8</sup>. Ancak bu politikanın uygulanması ile ilgilenmez. Bu politikanın uygulanması ise yönetim komitesinin görevidir. Denetim komitesi, yönetim komitesi üzerinde işletme politikalarının uygulanması konusunda kontrol yetkisine sahiptir ve işletmenin bilançosunu analiz eder, kâr zarar hesabını, envanter, banka hesapları, malzeme listelerini denetler. Yönetim komitesinden açıklama ister ve inceleme için müfettiş tayin eder. İşlerin daha etkin şekilde görülebilmesi için uzmanlar tayin eder. Denetim komitesi 4 işçi temsilcisi ve 4 hisse senedi sahipleri temsilcilerinden oluşur. Her iki grup kendileri için işletmenin istihdamı altında olmayan bir ilave üye daha seçerler. Bu on kişi her iki taraftan da en az üç kişinin katılacağı bir çoğunlukla onbirinciye seçerler. Bu onbirinci üye denetim komitesi başkanı olarak görev yapar<sup>9</sup>.

Komitedeki işçi temsilcilerinden ikisi işletmenin iş konseyi üyelerinden bir tanesi yerel işçi sendikasıdan, bir tanesi de milli sendika temsilcilerinden oluşur. Beşinci bağımsız üye işçiler tarafından seçilir. Bu kişi genellikle politik parti görevlisi veya işletmeyi yakından tanıyan bir kişidir.

---

7 Everett Kassalow, a.g.k., s. 180.

8 Nurhan Akçaylı, Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversitesi Yayınları No: 2, İstanbul, 1978, s. 106-120.

9 Nurhan Akçaylı; a.g.k., s. 62-63.

### *bb- Yönetim Kurulu:*

Yönetim kurulu işletmenin icra organıdır, bu kurul işletmeyi yönetir ve denetim kurulunun aldığı kararları, saptadığı genel politika ve programların uygulanmasıyla yükümlüdür. Bu kurul üç üyeden oluşur bunlar; üretim yönetiminden sorumlu bir teknik direktör, işletmenin iş ve finansal yönlerinden sorumlu bir ticaret direktörü ve endüstriyel ilişkiler veya personel yönetiminden sorumlu bir işçi yöneticidir. Bu üç yönetici denetim kurulunca tayin edilir ve işletmenin düzenli bir şekilde yönetilmesinden sorumlu olur. İşletmenin üretim ve finansal sorunlarıyla da ilgilenmek yetkisine sahiptir.

Almanya'da bu uygulama batı toplumundaki en ileri ortak yönetim örneğidir.

### *cc- İş Konseyleri:*

İşçilerin doğrudan doğruya temsil edildiği kurullardır. İşletmenin mesleki nisbi kompozisyonuna aksettirirler. Bu konseyin üyeleri gizli oyla mesleklerine göre seçilirler. İşçiler teknisyenler ve oranlarına göre temsil edilirler. Kadın ve genç işçilerin temsilciliği kesinlikle sağlanır. Kanunlar bu konseye ücret, işgören refahı, işçi-yönetim ilişkileri, disiplin, sağlık ve emniyet konularında geniş yetki tanır. Kurulun kendi kendine yönetimi işçilerin doğrudan doğruya ve eşit oy hakkına dayalı bir seçim sonucunda seçtikleri temsilciler kurulu vasıtasıyla sağlanır. Seçilen bu temsilciler doğrudan doğruya kendilerini seçen işçilere karşı sorumludurlar.

## **C- KENDİ KENDİNE YÖNETİM**

İşçinin yönetime katılmasında diğer bir yöntem işçilerin kendi kendini yönetimidir. Bu yöntemde işçiler danışma kurulu üyesi olarak kararlarda kısmi temsil hakkına sahip kimseler olmaktan çok bizzat çalıştırıldıkları işletmeyi yönetmekle görevlidirler. Kurulun fonksiyonel bölünmesi her yöneticiye kendi alanında hareket serbestiyeti tanır. Aynı zamanda koordinasyonu kolaylaştırır. Diğer üyeler denetim kurulu salt çoğunluğuyla seçilirken işçi yöneticisi bu çoğunluk için de aynı zamanda işçi temsilcilerinde oy çoğunluğuna sahip olmak zorundadır.

### **a) Yugoslav Modeli**

Bu model 1950 yılında kabul edilen işletmelerin işçiler tarafından yönetilmesi ile ilgili kanunlarla ortaya çıkmıştır. Zaman zaman bir takım yasal düzenlemelerle gelişmiştir. Yugoslav ekonomik yapısı kolektif işçi

örgütlenmesine dayanır. Bu kolektif iş organizasyonu amaçlara iki yolla ulaşır. Bunlardan bir tanesi yönetim birimlerinin seçimi diğeri ise yasal bir denetleyici bir sistemdir. Yönetici birimi işçi konseyi ve yönetim kurulundan oluşur<sup>10</sup>. İşçi konseyi doğrudan doğruya işçiler tarafından gizli oyla seçilir. Bu konseyin üye sayısı 15-20 arasında değişir. Küçük işletmelerde bütün işçi ve memurlar işçi konseyinin üyeleri olabilirler. Bu konsey kendi aralarından 3 ile 11 arasında değişik yönetim kurulu üyelerini seçerler.

Genel müdür bir evvelki devrede yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Bu seçim üyelerin yarısının işçi konseyi tarafından diğeri yarısının da belediye tarafından tayin edilen bir komite tarafından rekabet düzenine göre seçilir. Seçim veya tayinin belediye tarafından onaylanmak zorunluluğu vardır. Genel yönetici ve diğeri önemli yöneticiler işçi konseyi üyeliğinde bulunamazlar. Bu iş konseyine ilave olarak işletmenin her departmanı veya alt bölümünce ayrıca bölüm konseyi seçilir. Bu bölüm komitelerinin üyelerinden bazıları genel işçi komitesinde de yer alır. Bu bölüm komiteleri özel bölüm sorunlarını tartışır, alınan kararlar işletme genel işçi konseyine sunulur. Genel işçi konseyinin görevleri arasında periyodik işletme programlarının onaylanmasını sayabiliriz. Bu programlar işletme finansman, yatırım, ücret ve fiyat konuları ile ilgili kararları kapsar.

Genel işçi kurulunun diğeri görevleri, işletme plan ve programlarının uygulanması, işletme faaliyetleri ile ilgili raporları denetlemek, işletmenin önemli yöneticilerini atamak yönetim kurulunu seçmek, dağıtılacak kâr miktarını saptamaktır. Bu görevlerini kolaylıkla yerine getirebilmek için işçi sorunları da dahil olmak üzere çeşitli konularda alt komiteler oluşturur.

Genel işçi konseyinin işletme politikası ile ilgili kararları yönetim kurulunca uygulanır. Bu kurul işletmenin verimli çalışmasıyla görevlidir. Yönetim kurulu önemli yöneticilerin tayin tekliflerini hazırlar. Üretim kotalarını işletme fon kullanım alanlarını, üretim, finansman, pazarlama ve yatırım programlarını hazırlayıp işçi konseyine sunar. Genel yönetici işletmenin bir işgöreni durumdadır. Ücret ve diğeri çalışma koşulları işçi konseyi tarafından belirlenir. İşçi konseyinin bu kararlarını genel yönetici uygular ve üretim sürecini organize eder. İşçi alıp işçi çıkarır, işçi gününü işletme amaçları ve işletme yapısına göre organize eder. İşletme adına kontratlar ve anlaşmalar imzalar. Bir kamu görevlisi olarak yönetim kurulu

---

10 T. Dunlop; Industrial Relations Systems Henry Holt and Co. Newyork, 1958, s. 295.



kararlarının yasallığından sorumludur. Hükümet otoritesine aykırı kararların uygulanmasını durdurma yetkisine sahiptir.

#### IV- TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA

İşçinin yönetime katılması kavramı Türkiye'de oldukça yenidir. Sanayileşme hareketinin gelişme sürecini henüz tamamlamadığı ülkemizde yönetime katılma ilkesi işçilere tam olarak mal edilememiştir. İşçinin yönetime katılması kavramı Türk toplumunda henüz yerini bulamamış da olsa, çalışanların yalnız çok küçük bir bölümünü de ilgilendirse işçinin yönetime katılması çalışma hayatımızda gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Türkiye'de yasalar ve toplu iş sözleşmeleri yolu ile işçinin yönetime katılması küçük çapta da olsa gerçekleşmektedir. Bu gelişmeleri kısaca şöyle özetleyebiliriz.

##### A- YASALAR YOLU İLE YÖNETİME KATILMA

Türkiye'de işçinin yönetime katılması denince ilk akla gelen 440 sayılı Yasanın getirdiği uygulamayı görmekteyiz<sup>11</sup>. Bu yasa ile ilk defa ülkemizde İktisadi Devlet Teşekküllerinin yönetim kurullarında bazı koşullarla işçilerin üye bulundurmaları kabul edilmiştir. 440 sayılı Yasaya göre, yönetim kurulları teşekkülün en yüksek düzeyde karar organı olup, yönetimde karar alma yetki ve sorumluluğunu da taşımaktadır.

Teşekkülün yönetim kurulu bünyesinden ve bünyesi dışından olmak üzere iki ayrı kaynaktan üye almak suretiyle oluşmaktadır. Teşekkülün genel müdürü yönetim kurulunun tabii üyesi olup, ilgili teşekküllerden en çok 2 kişi teşekkülün bağlı olduğu Bakanlığın ve Maliye Bakanlığı'ndan birer kişi ile

---

11 Bu yasa çıkmadan daha önceki yıllarda işçinin yönetime katılması ile ilgili bazı önemsiz uygulamalar olmuştur. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz; 1945 yılında çıkarılan İşçi Sigortaları Kanunu, yönetim kurulunu oluşturan 9 üyenin 2'sinin işçiler tarafından seçilmesini önermektedir. Diğer taraftan İş Kanunumuzda işçilerden ceza olarak kesilen paraların harcanması hakkında kurulan kurula işçi üyesinin katılması, iş sağlığı ve iş güvenliği için oluşturulan kurullarda işçi temsilcisinin yer alması ve asgari ücret komisyonuna katılması gibi konulardır. (Bu konuda bkz. Doğan Barın; İşçinin Yönetime Katılması, İst. 1973, Kamil Turan a.g.k.).

sanayi tarım ve ulaştırma alanlarında çalışan teşekküllerden geniş ölçüde işçi çalıştıranların yönetim kurullarında bir de işçi üyesi bulunmaktadır. Diğer taraftan özel sermaye de teşekküldeki hissesi % 15'i aştığı takdirde yönetim kurullarında bir üye bulundurabilmektedir.

440 sayılı Yasa ile 10.000'i aşkın işçi çalıştıran iktisadi devlet teşekküllerinin yönetim kurullarında bir işçi temsilcisinin bulunacağı belirlenmiştir. Gene aynı Yasada maksat ve amaçlarına göre geniş ölçüde işçi çalıştırdığı Bakanlar Kurulunca saptanan müesseselerin yönetim komitelerinde işçinin yönetime katılması üzerinde durulmaktadır. Bu yasa ile gerek yönetim kurullarına gerekse yönetim komitesine seçilecek işçi temsilcilerinin hangi özelliklere<sup>12</sup> sahip olacağı ve nasıl seçileceği belirlenmiştir<sup>13</sup>.

Beş kişiden oluşan teşekküllerin yönetim kurulları ile müesseselerin yönetim komitelerinde işçilerin sadece bir üye ile temsil edilmeleri günümüzdeki demokrasinin gereklerini yerine getirememektedir. Sendikacılığın gittikçe geliştiği kalkınma zaruretinin kitlelere mal edildiği ve işçinin yönetime katılması metodlarının dış dünyada yaygınlaştığı günümüzde ancak 10.000 veya daha fazla işçi çalıştıran İktisadi Devlet Teşekküllerinde işçinin yönetime katılması fazla etkin olamamaktadır<sup>14</sup>.

## B- TOPLU İŞ SÖZLEŞMELERİ YOLU İLE YÖNETİME KATILMA

Endüstrileşme hareketinin tabii sonucu olarak sanayi sektöründe çalışanların sayısı hızlı bir artış gösterirken işçi kesimi de kendi aralarında örgütlenerek bir güç haline gelmiştir. Sendikalar içinde düzenli bir şekilde örgütlenen işçiler üretimin gerçek bir unsuru olarak işletmelerde yönetime katılmayı da talep etmişlerdir<sup>15</sup>.

Türk sendikacılığı 1963 yılında kabul edilen 274 sayılı Sendikalar ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunları ile hızlı bir gelişme göstermiştir. Bir yandan işçi ve işveren arasında üretimin maddi ve manevi koşulları saptanırken yararlanılan toplu sözleşmeler, diğer taraftan

12 440 sayılı Yasa md. 20.

13 440 sayılı Yasa md. 15.

14 Kamil Turan; İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, A.İ.T.İ. Akademisi Yayını, No. 57, Ank. 1973, s. 139.

15 Türk-İş 8. Genel Kurul Çalışma Raporu, Ankara 1970, s. 146.

yasal olanaklar çerçevesinde işçinin işletme yönetimine katılmasında toplu iş sözleşmeleri vasıta olarak kabul edilmiştir. Toplu iş sözleşmeleri uygulamalarında genellikle disiplin, işletme komitelerinin görevleri gibi sınırlı konularda işçiler yönetime katılma olanağı bulmuşlardır. Günümüzde yönetimin daha çok personel ile ilgili konularda işçiyle işbirliği yapmasının sonucunda yönetim politikasında etkinliğin artacağı kanaati yaygınlaşmaktadır. Fakat toplu iş sözleşmeleri ile kurulan bu kuruluşlardaki üye çoğunluğu işçinin aleyhine olmaktadır<sup>16</sup>. Türkiye'deki toplu iş sözleşmelerinin uygulaması çerçevesinde oluşturulan kuruluşlarda işçi üyelerinin azınlıkta kalmaları ve insiyatif gücünden mahrum edilmeleri nedeniyle toplu iş sözleşmelerinin, yönetime katılma konusunda işçiye yeni haklar getirdiğini gerçek anlamda söyleyemeyiz. Ancak her geçen gün bu konuda olumlu adımlar atılmaktadır. Nitekim Prof. Dr. Orhan Tuna tarafından yapılan bir araştırma özellikle son yıllarda yapılan toplu iş sözleşmelerinde yönetime katılmak amacıyla kurulan kuruluşların sayısının gittikçe arttığını göstermektedir<sup>17</sup>.

## SONUÇ

İşçinin yönetime katılması düşüncesi çok önceki yıllarda ortaya atılmasına rağmen ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonrta önem kazanmış ve çeşitli ülkelerde uygulanmaya başlanmıştır. Günümüze dek gelen bu süre içerisinde en başarılı uygulamayı Almanya'da görmekteyiz. Bu konuda hemen hemen en ileri düzeyde bulunan Almanya, sistemi her geçen gün daha etkili hale dönüştürebilmek için çaba sarfetmektedir.

İşçinin yönetime katılması fikri ortaya atıldığı ilk günden bu tarafa işçi ile işveren arasında devamlı bir çekişme konusu olmuş ve bu çekişme günümüzde de devam etmektedir. İşverenlerin bu düşünceye karşı çıkmalarının önemli nedenlerinden birisi kendi mülkiyet haklarının kısıtlanacağından endişe etmeleridir. İşverenlerin bu düşüncesine karşılık işçiler çalışmakta oldukları işletmelerde yönetime katılmayı doğal hakları olarak görmekteler ve her fırsatta da kapsamını genişletmeye çalışmaktadırlar.

Türkiye'de işçinin yönetime katılması gerek kavram gerekse uygulama olarak çok yeni ve gerekli koşullar henüz yeterince gelişmemiştir. Uygulanmak-

---

16 Kamil Turan; a.g.k., s. 165.

17 Orhan Tuna; Türkiye'de Toplu İş Sözleşmesi Düzeninin İktisadi ve Sosyal Tesirleri C. II, M.E. Basımevi, İstanbul 1970, s. 130.

ta olan 440 sayılı Yasa bugüne kadar pek verimli sonuçlar verecek şekilde uygulanamamıştır. Toplu iş sözleşmeleri yolu ile yönetime katılma ise her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Ancak Türkiye’de gerçek anlamda işçinin yönetime katılmasını sadece toplu iş sözleşmeleri yolu ile gerçekleştirmesini beklemek bu sistemin gelişmesini daha da güçleştireceğini tahmin etmekteyiz.

Her yeni ilke gibi işçinin yönetime katılmasında kendini kabul ettirebilmek için mücadelesini yapmaya devam edecektir. Ancak bu mücadele her ülkenin kendi sosyal ve ekonomik durumunun bağlı olduğu sisteme göre değişecektir kanısındayız.

### KAYNAKLAR

- Akçaylı, Nurhan;** Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversitesi Yayınları, No: 2, İstanbul, 1978.
- Dunlop, T.;** Industrial Relations Systems, Henry Holt and Co. Newyork, 1958.
- Kassalow, Everett M.;** Trade Unions and Industrial Relations an International Courgun Randow House, Newyork, 1969.
- J. Yanai, Tabb, Amira Goldfarb;** Worker’s Participation in Management, Pergamon Press Oxford, 1970.
- J. Valerie Grank and Geoffreysmith;** Personel Administration and Industrial Relations Langman 1969.
- Turan, Kamil;** İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, A.İ.T.İ. Akademisi Yayını, No: 57, Ankara 1973.
- Tuna, Orhan;** Türkiye’de Toplu İş Sözleşmesi Düzeninin İktisadi ve Sosyal Tesirleri C. 11, M.E. Basımevi, İstanbul 1970.
- MPM, İşçinin Yönetime Katılması, MPM Yayınları, No: 87, 1970.**