

## AB'DE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMA YÖNERGESİ'NİN KOBİ'LER DÜZEYİNDE UYGULANMASI VE TÜRKİYE ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Gürol ÖZCÜRE\*  
Nimet ERYİĞİT\*\*

### ÖZET

Bu makale, Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerde, 11 Mart 2002 Tarih ve 2002/14/EC Sayılı Yönergenin, 23 Mart 2005 tarihinde yürürlüğe girmesi üzerine, Yönergeyi tanıtmak üzere yazılmıştır. Makalenin ana amacı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletme ve İşyerlerinde (KOBİ'ler) çalışanlara bilgi verme, danışma ve yönetime katılma alanında, AB'de ortaya çıkan gelişmeleri ve bunların Türkiye'de KOBİ'lerde uygulanmasını değerlendirmektir. Makalede ilk olarak, yönetime katılma uygulamalarının türleri, düzeyi, konuları ve amaçları incelenmiştir. Daha sonra, KOBİ'leri de kapsayacak şekilde, uygulamanın yaygınlaştırılmasını ve genel bir çerçeve oluşturulmasını sağlayan Yönerge düzenlemeleri ele alınmıştır. Son olarak, bu düzenlemelerin, Türkiye'deki işletmeler ve Türk iş hukuku üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

### ABSTRACT

The aim of this article is to introduce the Directive No. 2002/14/EC, which is dated on the 11th of March 2002 and had been in force by the 23rd of March 2005 in the European Union (EU) countries. The context of the article includes the evaluation of the developments in the area of informing, consulting and involving the employees in the management of Small and Medium-sized Enterprises and Undertakings

(SMEs) in the EU and the possible effects of the Directive on the SMEs in Turkey. Firstly, the types, levels, subjects and aims of the employee participation; secondly the application and general framework of the Directive including the SMEs are examined in the article. Lastly, the possible effects of the regulations on Turkish labour law and enterprises are evaluated.

### GİRİŞ

Günümüzde, Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerde, ekonomide payı ve önemi gittikçe artan Küçük ve Orta Ölçekli İşletme ve İşyerlerinin (KOBİ'ler) yönetimi, iş organizasyonu ve çalışma ilişkileri alanında yeni ve önemli gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Özellikle, çalışanların temsilcilerinin işyeri ve işletme düzeyinde yönetime katıldıkları işletme konseyleri (works councils) veya benzeri çalışanlara bilgi verme ve danışma yöntemleri, geçtiğimiz günlerde yürürlüğe giren AB Yönergesi doğrultusunda, Üye Devletlerde, KOBİ'leri de kapsayacak şekilde yasal temellerine kavuşturulmuş ve yeni uygulamaya geçirilmiş bir yönetim modelidir.

Aslında, çalışma ilişkileri açısından KOBİ'ler, günümüze kadar, hem sendikal temsilin seyrek olduğu hem de yönetime katılmanın pek kolay sağlanmadığı ekonomik birimler olarak kalmışlardır. Bu konuda, AB'de sosyal politikanın gelişimi içinde, 70'li yıllardan günümüze kadar süren tartışmalar dolayısıyla, uzun yıllar bir fikir birliğine varmak kolay olmamıştır. Bunun altında yatan temel neden ise, AB üyesi ülkelerde endüstri ilişkileri sistemi içinde geliştirilen farklı uygulamalardır.

AB'de bu alanı disipline ederek, yönetime katılmayı bu farklılıkları da dikkate alarak, esnek bir sistem dahilinde sağlayan AB Yönergesi, nihayet, 2002 yılında çıkartılmıştır. Böylece, üye ülkelerde ulusal yasalarla geliştirilen farklı düzenlemeleri birbirine yakınlaştıracak olan, 11 Mart 2002 Tarihli ve 2002/14/EC Sayılı (Official Jurnal L 080, 23/03/2002 P.0029-0034), "Avrupa Topluluğu'nda Çalışanlara Bilgi Verme ve Danışmaya Yönelik Genel Bir Çerçeve Oluşturulmasına İlişkin Yönerge", 23 Mart 2005 tarihinde yürürlüğe girerek, AB'de yönetime katılma, yasal dayanaklara kavuşturulmuştur. Böylece, en az 20 çalışanı bulunan işyerleri ile 50 çalışanı bulunan işletmelerin yönetimleri, çalışanların temsilcilerine işle ilgili gelişmeler, mevcut istihdam durumu, istihdamla ilgili yakın gelecekte ortaya çıkabilecek olası gelişmeler ile iş

\* Yrd. Doç. Dr., O.M.Ü., Ünye İ.İ.B.F., İktisat Bölümü.  
\*\* Arş. Gör., O.M.Ü., Ünye İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

organizasyonundaki değişimler hakkında bilgi vermek ve danışmakla yükümlüdürler.

Yönerge ile Kara Avrupası ülkelerinde uzun yıllar süren bir geçmişe sahip işletme konseyi veya yönetim kurullarında iki kanaldan temsil gibi uygulamaların bulunmadığı, İngiltere ve İrlanda gibi AB üyesi ülkeler için de uygulamaya geçiş için ek süre tanınmaktadır. Yönerge'ye göre, sistemin geçmişte uygulanmadığı bu ülkelerde, en az 150 çalışanı bulunan işletmeler ile en az 100 çalışanı bulunan işyerlerinde, 23 Mart 2007'te uygulamaya geçilecektir. En az 100 çalışanı bulunan işletmeler ile en az 50 çalışanı bulunan işyerleri için ise süre, 23 Mart 2008'e kadar uzatılmaktadır.

Ayrıca, AB'de çalışanların temsilcilerine bilgi vermek ve danışmak suretiyle yönetime katılma, "*Toplu İşçi Çıkarmalara İlişkin 98/59 Sayılı Yönerge*", "*İşyerinin Devrine İlişkin 77/187 Sayılı Yönerge*" ve "*İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin 80/1107 ve 89/391 Sayılı Yönergeler*" ile de öngörülmektedir.

AB'de çalışanlara bilgi verme ve danışma, KOBİ'ler düzeyinde olabildiği gibi daha üst düzeylerde, yani, büyük şirketler ile şirket grupları ve Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ) düzeyinde de uygulanabilmektedir. Bu amaçla, işyeri ve işletmeler üstü düzeyde gerçekleştirilen yönetime katılmayı sağlamak amacıyla, bazı Topluluk Tüzük ve Yönergeleri kabul edilmiştir. Örneğin, 1994 Yılında kabul edilen, Avrupa İşletme Konseyleri (European Works Councils-EWC) Yönergesi ve Ekim 2001'de, Avrupa Şirketi (European Company-Societas Europaea-SE) yönetim kurullarında çalışanların temsilini öngören Tüzük ve Yönerge çıkartılmış ve bu düzenlemeler de 8 Ekim 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 22 Temmuz 2003 tarihli, 1435/2003/EC Sayılı, Avrupa Kooperatif Şirketi (Statute for European Cooperative-SCE) hakkında Konsey Tüzüğü ve 2003/72/EC Sayılı Yönerge ile yine bu tür kuruluşlarda çalışanların yönetime katılmasını öngören düzenlemeler yapılmıştır. Bunun yanında, belirli mesleklerin ya da grupların genel çıkarlarını korumak amacıyla, Avrupa Kooperatif Şirketi (European Cooperative Society-SCE), Avrupa Derneği (European Association-EA) ve Avrupa Yatırım Şirketi (European Mutual Society-ME) gibi henüz yasal olarak hazırlık aşamasında olan öneriler de bulunmaktadır. Bu yasa önerilerinde öngörülen düzenlemelerle sağlanacak oluşumların tümünün ortak noktası, çalışanlara bilgi verme,

danışma ve yönetime katılmayı, işletme konseylerinde ya da yönetim kurullarında temsil ve katılım yolu ile sağlamaya dönük yasal prosedürler oluşturulması ve bu alanında daha yaygın bir uygulamanın sağlanmasının amaçlanmasıdır. Sonuçta, KOBİ düzeyinde yönetime katılma yeni bir uygulama olsa da, daha üst düzeylerde oluşturulmuş bulunan bu ve benzeri konseyler kanalıyla, özellikle, Almanya, Fransa ve Danimarka gibi bir çok Kara Avrupası ülkesinde, işletmeleri daha verimli kılan ve geçmişi yüz yıl öncesine kadar giden başarılı bir yönetime katılma modeli oluşturulduğu görülmektedir.

AB'de, üye ülkelerde ulusal yasalar ile belirlenmiş yönetime katılma uygulamalarına rastlanıldığı gibi, AB yönergesi uyarınca sosyal tarafların aralarında serbestçe anlaşması yoluyla da, işletme ihtiyaçlarına en uygun şekilde, esnek bir yönetime katılma yöntemi belirleyebildikleri, yönetime katılma sistemlerine de rastlanılmaktadır. Çünkü artık AB'de bu tür yasal düzenlemeler ile asgari düzeyde kurallar belirlenmekte, üye ülkeler, bu düzenlemelerden daha gelişmiş haklar tanıyan düzenlemelere ulusal yasalarında ve uygulamada yer verebilmektedir.

2002/14/EC Sayılı Yönerge, üye devletlerde bilgi verme ve danışmanın kapsamını, konularını, içeriğini, yöntemini yani, kiminle, ne zaman, hangi koşullarda gerçekleştirileceğini düzenlemektedir. Yönerge uyarınca, işverenin, işletmenin faaliyetleri hakkında çalışanlara bilgi sağlaması (information), açıklamalarda bulunması, işletme konseylerinde temsilcileri vasıtasıyla diyalog yoluyla görüşlerini alması, yasal düzenlemelerle garanti altına alınmıştır. Danışma (consultation) ise çoğunlukla işletme konseylerinde, diyalog yoluyla sağlanmakta ve uzlaşmacı bir çalışma ilişkileri sistemi kurulmaktadır. Böylece, danışma yoluyla çalışanları olumsuz olarak etkileyebilecek bir çok işveren kararının çalışanlar tarafından dirençle karşılanması önlenmekte ve daha az sorun yaratacak şekilde uygulanması sağlanmaktadır. Bu tür danışma konuları genellikle, işyerinin kapatılması, devri, taşınması gibi çalışanları çok yakından etkileyen kararlar ile toplu işten çıkarmalar, yapısal-teknolojik değişiklikler ve şirket birleşmeleri gibi istihdam üzerinde olumsuz etkiler yaratacak konuları kapsamaktadır.

Ülkemizde ise çalışanların yönetime katılması sistemi henüz bu düzeyde gelişmiş olarak hayata geçirilememiştir. Sistemin kurulması

için, İş Hukuku'nda ve Şirketler Hukuku'nda yasal değişikliklere ve yeni düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, ülkemizin AB'ye tam üyelik sürecinde, AB ile benzer yasal düzenlemeler yapması ve bunların uygulanmasını gerçekleştirmesi gereğinden yola çıkarak, önce, bu Yönerge ilkelerini açıklamak ve bu düzenlemelerin ülkemizde hayata geçirilmesi halinde, Türk KOBİ'lerinin yönetimi üzerinde yapacağı olası etkileri değerlendirmektir. Ülkemizde, KOBİ'ler düzeyinde yönetime katılma sisteminin oluşturulabilmesi için, AB yasal düzenlemeleri, üye ülke sistemleri ve uygulamaları örnek teşkil etmektedir. Yönetim ile çalışanlar arasında işbirliğinin artırılması, çalışma ilişkilerinde uyumun sağlanması, KOBİ'lerin başarılı olabilmeleri için bir zorunluluktur. Bu açıdan, ülkemizde de AB ülkelerindeki çalışanlara bilgi verme ve danışma sistemlerinin oluşturulması giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

#### I. AB'DE KOBİ'LER DÜZEYİNDE ÇALIŞANLARA BİLGİ VERME, DANIŞMA VE YÖNETİME KATILMA KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ

AB ülkelerinde, sosyal ve ekonomik yaşamın oluşumu ve biçimlenmesi, toplum içindeki farklı kesimlerin yoğun katılımı ile sağlanmaktadır. Bu katılım, endüstriyel demokrasi olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram, çalışanların işletmelerin karar organlarında temsil edilmesini ve yönetime katılmasını da içermektedir. KOBİ'ler düzeyinde yönetime katılmayı, çalışanların, işyeri ve işletme düzeyinde, işyeri komiteleri veya konseylerinde temsil edilmeleri ve çalıştıkları alanda ortaya çıkan oluşum ve gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaları ve alınan kararlarla ilgili danışma ve birlikte kararlaşdırma sürecine katılmaları olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarak bakıldığında yönetime katılmanın, işyerleri, işletmeler ve şirketler gibi farklı düzeylerde gerçekleştirildiği görülmektedir (Eyrenci;2004;457).

AB üyesi ülkelerde, yüz yıl öncesine kadar giden bir uygulama geçmişi olan, katılımcı yönetim (participative management), 1980'lerde, çalışanların yönetime katılması şeklinde, toplu pazarlığı tamamlayan bir süreç olarak değerlendirilirken, 1990'lı yıllarda geliştirilen danışma sistemleri ve sosyal diyalog mekanizmaları ile toplu pazarlığa bir alternatif ve çalışanlarla sendika kanalı dışında doğrudan bir iletişim

aracı olarak, Japonya, ABD ve İngiltere'de de farklı şekillerde uygulanmıştır. Örneğin, "danışma", "takım çalışması", "kalite çemberleri" uygulamaları bilim çevrelerinde yoğun bir ilgi görmüş, bu tür uygulamalar, Türkiye'de Japon örneğini benimseyen bazı firmalarda sınırlı da olsa denenmiştir.

AB Komisyonu'nun 1975 yılında yayınladığı Yeşil Kitap'ta da (Green Book 8/75) belirtildiği gibi, işletme yönetimi tarafından alınan kararlar, çalışanların ekonomik durumunu (uzun vadede ya da içinde bulunulan dönemde, hemen), yapılan işin verdiği tatmin duygusunu, psikolojik ve sağlık durumlarını, iş dışında ailelerine ayıracakları zamanı, insan olarak bağımsızlıklarını ve kendilerine güven duygularını etkileyecek bir durum yaratabilir. Bu durumda kendilerine iş veren işletmelerin yöneticilerinin kararları alırken, çalışanları nasıl etkileyeceğine ve hangi hakların tanınacağına, onlarla birlikte karar vermeleri gerekmektedir.

Öte yandan, içinde bulunduğumuz yıllarda, ekonomik yaşamda önemi giderek artan KOBİ'lerin yönetiminde, sosyal diyalogun ve endüstriyel demokrasinin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, bu tür işyerleri ve işletmeler, geçmişte, bir çok AB ülkesinde bile sendikal temsil ve yasal yönetime katılma uygulamalarının dışında kalabilmekteydiler (Eiro;2001).

AB'de KOBİ'lerin tanımlanmasında, resmi bir bağlayıcılık bulunmamakla birlikte, tavsiye kararları alınmaktadır. Bu tavsiye kararlarına göre, KOBİ'lerin tanımlanmasında, işyeri veya işletme büyüklüğüne önem verildiği, bu büyüklüğün göstergesi olarak ta çalışan sayısı, ciro ve bilanço büyüklüğü, önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır. Bu göstergelerin zaman içinde değiştirildiği ve kullanılan ölçeklerin giderek arttırıldığı görülmektedir (Ekin;1996;67).

AB'de KOBİ'ler, 1996 yılından önce, 50 den az çalışanı bulunan, yıllık cirosu 7 milyon Euro'yu veya toplam bilanço büyüklüğü 5 milyon Euro'yu geçmeyen firmalar olarak tanımlanmıştır. Mikro-işletmeleri, diğer KOBİ'lerden ayırmak için ise 10'dan az çalışanı bulunan işyerleri tanımı yapılmıştır. AB Komisyonu'nun 3 Nisan 1996 Tarihli KOBİ tanımı ile ilgili tavsiye kararında ise, KOBİ'ler 250'den az çalışanı bulunan, cirosu 40 milyon Euro'yu ve yıllık toplam bilanço büyüklüğü 27 milyon Euro'yu geçmeyen işyerleri olarak tanımlanmıştır (Eiro;1999). AB

Komisyonu'nun 6 Mayıs 2003 tarihli tavsiye kararında ise KOBİ'ler, 250'den az çalışanı bulunan, cirosu 50 milyon Euro'yu ve bilanço büyüklüğü 43 milyon Euro'yu aşmayan işyerleri olarak tanımlanmıştır (Eiro;2004;4).

Görüldüğü gibi AB'de çalışan sayısı bakımından, üst sınırı 250'den az çalışanı bulunan işyerleri şeklinde tanımlanan KOBİ'ler, AB ekonomisinin güçlü aktörlerindedir. AB organlarının verilerine göre, GSYİH'nın üçte ikisini KOBİ'ler sağlamaktadır. Bu nedenle KOBİ'leri ve özellikle KOBİ'lerde istihdam artışını teşvik edici çeşitli programlar uygulanmaktadır. Örneğin, 6. Çerçeve Programından KOBİ'lere 2,3 milyar Euro'luk araştırma desteği sağlanmaktadır. AB'nin bir aday ülke olarak Türkiye'de de, KOBİ'lerin geliştirilmesi doğrultusunda, mali destekte bulunduğu görülmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile birlikte yürütülen, 10 ili kapsayan AB destekli kalkınma programı kapsamında, KOBİ'lere 49,33 milyon Euro tutarında hibe desteğinde bulunmaktadır. Programa katılım için proje teklifleri 2005 yılı içinde alınmaya başlanmıştır (Milliyet;2005;7).

AB Üyesi Devletlerin bir çoğunda, yönetime katılmanın uygulanmasında, temel kuruluşlar durumundaki işletme konseylerinin kurulabilmesi ya da diğer bilgi verme ve danışma düzenlemelerinin yapılabilmesi için, yasalarla veya anlaşmalarla asgari çalışan sayısı sınırı belirlenmiştir. Böylece, geçmişte yönetime katılma düzenlemeleri yapılırken, KOBİ'lerde veya daha da küçük düzeydeki mikro işletmelerde, çalışanların bir kısmının bu düzenlemelerin dışında tutulması sağlanmıştır. Üye Devletlerdeki bu düzenlemelere göre, KOBİ'leri de kapsayacak şekilde, işletme konseyi kurulabilmesi için belirlenmiş en düşük sınır, en az 5 çalışan bulunması şeklinde, Almanya ve Avusturya'da bulunmaktadır. En çok rastlanan sınır ise, 30 ile 50 arasında çalışanın bulunması şeklinde belirlenmiş olan, Danimarka, Finlandiya, Yunanistan ve Hollanda'da bulunmaktadır. Belçika'da 100, Lüksemburg'da ise 150 çalışan sınırı bulunmaktadır. Üye Devletlerin ulusal yasaları bu sınırları belirlemekle birlikte, işletme konseyleri ve benzeri çalışanların katılımı düzenlemelerini yapmayan işletmeler için bir yaptırım öngörmemekteydi. Yani, bu konuda inisiyatif işverene bırakılmış durumdaydı. Bu durum, 23 Mart 2005 tarihinde yürürlüğe giren AB Yönergesi'ne kadar devam etmiştir. Bu Yönerge ile ulusal düzeyde yönetime katılma sistemleri, üye devletlerin geliştirdikleri

geçmiş uygulamaları da dikkate almak suretiyle, esnekliklere izin verecek şekilde asgari kurallar belirlenerek, uygulama, tüm üye ülkelerde zorunlu hale getirilmiştir. 2002/14/EC Sayılı Yönerge ile AB üyesi ülkelerindeki tüm bu farklı uygulamalar, tamamen ortadan kalkmasa da, çalışanların bilgilendirilmesi ve danışma modelleri açısından ortak bir işleyiş ve kimliğe kavuşmaktadır.

AB'de Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Almanya, İtalya, Lüksemburg, Hollanda ve İsveç gibi üye ülkelerde, işletme konseylerinde ve diğer çalışanların yönetime katılması yöntemlerinde, çalışanlara bilgi verme ve danışmayı aşan, birlikte kararlaştırma (co-determination) hakkı da tanınmaktadır. Çalışanların temsilcilerine kararları veto yetkisi tanınması söz konusu olan alanlar önemli yatırım projeleri, üretim yönteminde yapılacak değişiklikler, kalite ve ürün geliştirme, genişleme planları, üretimin azaltılması ve yeniden yapılandırılması ile ilgili olabilmektedir. Üye Devletler arasında Almanya, en fazla birlikte kararlaştırma hakkı tanımış olan üye ülkedir. Alman işletme konseylerinde birlikte kararlaştırma uygulama alanları çalışma kuralları, çalışma süresi, ücret ödeme metodu, araç ve gereç kullanım talimatları ve iş güvenliği düzenlemeleridir.

## II. AB'DE YÖNETİME KATILMANIN TÜRLERİ, DÜZEYİ, KONULARI VE AMAÇLARI

### A. YÖNETİME KATILMA MODELLERİ

AB üyesi ülkelerin günümüze kadar, tarihsel ve sistematik açıdan ele alınabilecek yönetime katılma modelleri geliştirdikleri görülmektedir. Bunlar, geleneksel tipte dolaylı temsil sistemi (indirect representation system), doğrudan katılım sistemi (direct participation system) ve diğer doğrudan katılım sistemleri (other direct participation systems) olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

#### 1. Geleneksel Tipte Dolaylı Temsil Sistemi (Indirect Representation System)

Üye ülkeler, geçmişi yüz yıl öncesine kadar giden, çalışma ilişkileri sistemi içinde geliştirdikleri farklı organizasyonlar aracılığıyla, temsil ve çalışanların yönetime katılımını sağlamaktadırlar. Örneğin, İngiltere'de işyeri temsilciliği (shop stewards), İtalya'da işletme konseyleri (cosigli), Fransa'da kooperatif modeli işletme komiteleri (comité d'enterprise) ve Almanya'da şirketler düzeyinde birlikte kararlaştırma (betriebsrat) gibi katılım modelleri bulunmaktadır.

#### 2. Doğrudan Katılım Sistemi (Direct Participation System)

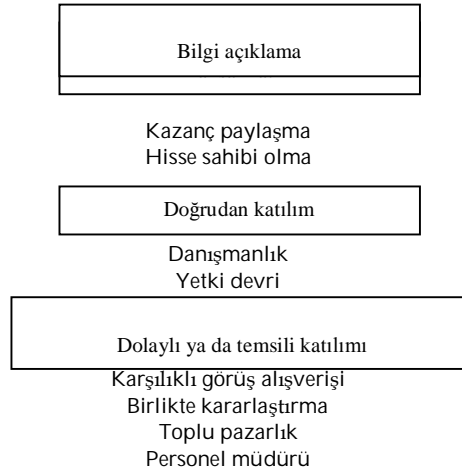
1960'larda ve 1970'lerde Avrupa ülkelerinde geliştirilen doğrudan katılım modellerinde, Fordist ve Taylorist şirket yapılarında ortaya çıkan işe gelmeme gibi sorunları çözmeye ve verimliliği artırmaya yönelik uygulamalar geliştirilmiştir. Bu uygulamalar, genellikle, İsveç, Volvo Otomobil Fabrikası'nda, Holistik Grup Çalışma Platformlarının, üretimin bölümlere ayrılması yerine, üretimin yeniden yapılandırılmasında kullanılması anlamına gelen, insan ilişkileri yaklaşımı (human relations approach) örnek alınarak geliştirilmiştir.

#### 3. Diğer Doğrudan Katılım Sistemleri (Other Direct Participation Systems)

Oldukça yakın bir geçmişi bulunan bu katılım sistemleri, genellikle post-fordist üretim sistemlerinin gerçekleştirildiği firmalarda uygulanmaktadır. Bunlar, karmaşık üretim sistemleri (complex production systems) olarak ta adlandırılmaktadır. Bu sistemler, özellikle, geleneksel hiyerarşinin bulunduğu işletmeler için önemli engeller çıkarmaktadır. Böylece, değişik beceri ve yeteneklere sahip çalışanlardan oluşan hiyerarşik olmayan çalışma grupları (non-hierarchyal work groups), bilgisayar destekli üretim sistemleriyle, karmaşık yönlendirme modelleri, kalite çemberleri (quality circles) önemli diğer doğrudan yönetime katılma örneklerini oluşturmaktadır (Hoffmann, Hoffmann, Kirton-Darling, Rampeltshammer; 2002:36).

Aşağıdaki Tablo:1'den de anlaşılacağı üzere, AB ülkelerinde geliştirilen yönetime katılma türleri arasında, bilgi açıklamak suretiyle bilgi verme; kazanç paylaşımı ve hisse senedi sahibi olma gibi finansal katılım; danışmanlık ve yetki devri yoluyla doğrudan katılım ve karşılıklı görüş alış verişi, birlikte kararlaştırma; toplu pazarlık ve personel müdürünün atanması gibi dolaylı ya da temsili katılım gibi çok farklı uygulamalar bulunmaktadır. Görüldüğü gibi, AB üyesi bazı devletlerde yönetime katılan çalışanlar, yönetimle toplu pazarlık yapmakta, hatta, personel müdürünü seçebilmektedir.

Tablo 1: Ab'de Çalışanların Yönetime Katılma Türleri



Kaynak: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions;1997;17).

AB'de yönetime katılma, Blanpain'e göre ise altı farklı düzeyde sağlanmaktadır. Bunlar; "1. atölye düzeyinde; 2. üretim ünitesi (işyeri) düzeyinde; 3. teşebbüs (işletme yada şirket) düzeyinde; 4. endüstri (işkolu) düzeyinde; 5. Avrupa düzeyinde; 6. çok-uluslu (uluslar arası) düzeyde" söz konusu olabilir. Atölye düzeyinde kararlara katılma, iş zenginleştirme yoluyla işlerin görülmesinde çalışanlar motive edilerek, sanayi üretim çevresine, işe ve yönetime yabancılaşmaları önlenmektedir. Bu düzeyde yönetime katılma daha çok işyeri komitelerinde olmaktadır. Örneğin, Hollanda'da işyeri komiteleri çalışanların kendi bölümlerindeki çalışma koşullarının düzenlenmesindeki katkılarının en yüksek düzeye çıkartılması amacıyla hem ortak danışma yöntemlerinin hem de becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda çaba harcamaktadır. İşyerlerinde ayrıca, kalite çemberleri ve özerk çalışma grupları da çalışanların işyerlerine yabancılaşmalarını önleyici etkiler yapmaktadır (Blanpain;1976;299).

## B. YÖNETİME KATILMANIN KONULARI

Yönetime katılmanın konuları, teknik konular, personel konuları, ekonomik ve finansal konular ve genel işletme faaliyetlerine ilişkin konulardan oluşmaktadır.

### 1. Teknik Konular

Teknik konular, üretimin gerçekleşmesi ile ilgili organizasyon ve yapılanma, üretim araçlarının, çalışma yöntemlerinin ve performansın artırılması konularında çalışanlara danışılması, görüş ve önerilerinin alınması ve deneyimlerinden yararlanılmasını kapsar.

### 2. Personel Konuları

Personel konuları, birey olarak çalışanların işte ve iş dışında karşılaşacakları sorunları kapsar. Özellikle; işe alma, işin nasıl yapılacağıın belirlenmesi ve dağıtımı, iş sınıflandırması ve değerlendirilmesi, işten çıkarma, sosyal haklar ve ödemeler, yükselme ilkeleri, kariyer planlaması ve politikaları, çalışma koşulları, çalışma süreleri ve tatiller, iş güvenliği ve işçi sağlığı önlemleri, hayat standardının yükseltilmesi ve refahın artırılması (bazen çok geniş bir alanı kapsayabilen bu konularda; örneğin, sağlık hizmetleri ve dispanserler, kantinler, indirimli satış mağazaları, konaklama, bakım ve dinlenme evleri, çocuklar ve eşler için tatil kampları, kreşler, sosyal tesisler, spor alanları ve faaliyetleri ile her türlü sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunmaktadır), değişik düzeylerde mesleki eğitim ve işbaşı eğitim düzenlemeleri, iş disiplini, her türlü işten çıkarmalar, hizmet sözleşmelerinin feshi ile ilgili ilkeler ve yöntemler, personel temsilcileri ile iletişim ve ilişkilerin yürütülmesi ve istenmeyen kaza ve olaylarda izlenecek politikaların saptanması bu alanda yönetime katılma uygulamalarına konu olmaktadır (Taşkent;1994;98).

### 3. Ekonomik ve Finansal Konular

Ekonomik ve finansal konularda, üretim, yatırım ve pazarlama faaliyetlerinin belirlenmesi ve yürütülmesi, tahmin ve programların yapılması, satışların gerçekleştirilmesi ve fiyatlamanın yapılması, kar dağıtım ilkelerinin belirlenmesi gibi ekonomik konular işletmelerin en yaşamsal kararlarını verirken günümüzün yoğun rekabet ortamında önem kazanan ve çalışanları ile birlikte kararlaştırılması gereken bir alan olabilmektedir. Ancak, işletme yönetimlerinin ekonomik alandaki kararları alırken yönetime katılma konusunda her zaman istekli olmadıklarını belirtmek gerekmektedir.

## 4. Genel İşletme Faaliyetleri ile İlgili Konular

İşletme hakkındaki politikaların saptanması, organizasyon ve faaliyetlerin yürütülmesi, yönetimde görev alanların ve yetkilerinin belirlenmesi, görüşme ve toplantıların yapılması, üretim ünitelerinin kısmen yada tamamen kapatılması, birleşmeye gidilmesi, ünitelerin yer değiştirmesi veya yeni yatırımlar ve yapılanmalar konusundaki kararların alınması da yönetime katılma uygulamalarına konu olmaktadır (Hanami and Monat;1988;255).

## C. YÖNETİME KATILMANIN AMAÇLARI

Son yirmi yılda, Fordist endüstri ilişkileri sistemlerinden, hizmet-merkezli ve bilgi-temelli ekonomik faaliyetlere yönelme sonucunda ortaya çıkan yapısal değişime rağmen, Avrupa'da işyeri komitesi ve konseyi gibi örgütler rollerini azaltacak bir değişime uğramamışlardır. Ancak, ekonomik ve teknolojik değişim en çok işyeri endüstri ilişkilerini etkilemiştir. AB'de İşyeri düzeyinde sendikalar ekonomik pazarlık yaparken (başta ücret), işletme konseyleri ise diğer sorunları çözmektedirler. Sendikaların gücü, bu süreçte, ekonomik yükün ağırlığı nedeniyle azalırken, işletme konseylerinin ise artmıştır.

Aşağıda yer alan, Tablo 2'de de görüldüğü gibi, çalışanların yönetime katılımının hedefi sadece yönetimin belirli konularda karar verirken çalışanların da görüşlerini veya onaylarını alması değil, çalışanların davranış, motivasyon ve adaptasyon yeteneklerinin geliştirilmesi ile işletmenin ve çalışanların ortak çıkarlarının farkına varmasını sağlamaktır.

Tablo 2: Çalışanların Yönetime Katılması Uygulamalarının Hedefleri

Yöneticilerin Çalışanlardan Beklentileri	
Davranışsal Değişim	İşletmede moralin yükseltilmesi İşletmede sadakat ve bağlılığın artırılması İşletmeye ait olduğu hissini verilmesi Yönetime verilecek desteğin sağlanması
Motivasyon ve Adaptasyonun Geliştirilmesi	Çalışanların yeni iş uygulamalarını kabul etmesi İşletme içinde çeşitli meslek ve iş sınıflandırmalarının hareketli hale getirilmesi Yeni teknolojileri kabul etmeleri Yönetimin otoritesini benimsemeleri Kaliteyi arttırmak Verimliliği arttırmak Maliyeti düşürmek Problemlerin çözümü Takım ruhu ve işbirliği yaratmak
İşletme Çıkarlarının Farkına Varılması	İşletme genel durumu hakkında bilgilendirilmesi Çalışanların yöneticilerin ne yapmak istediği konusunda bilgilendirilmesi Yönetim uygulamalarına karşı direncin aza indirilmesi
Çalışanların Ortaklığı	İş kontrolünün sağlanması Çalışanların önerilerinin değerlendirilmesi Çalışanların firma işleyişinde söz sahibi olması

Kaynak: Kotal ve Büyüksulu;1996;137.

Öte yandan, büyük ölçekli çok uluslu şirketlerin sayısının artması ile Avrupa İşletme Konseyleri'ne (EWC) olan ihtiyaç ta artmıştır. Yine, KOBİ'ler için de çalışanların temsili yoluyla bilgi verme ve danışma yöntemleri aciliyet kazanmış ve AB Hukuku düzenlemeleri ile sistemin geliştirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Hoffmann, Hoffmann, Kirton-Darling ve Rampeltshammer;2002;35-36).

Bu zorunluluk, çok uzun yıllardan beri hissedilmekle birlikte, sosyal tarafların konu üzerinde yapmış oldukları farklı değerlendirmeler nedeniyle, bu alanda 70'li yıllardan günümüze kadar yoğun tartışmalar yaşanmıştır. Bu nedenle, AB düzeyinde bu düzenlemelerin yapılması amacıyla, görüşlerine başvuru sosyal taraflardan işçi ve işveren

sendikaları konfederasyonlarının yönetime katılma düzenlemelerini kabulü uzun zaman almıştır.

The European Industrial Relations Observatory-online (Eiro), tarafından 2003 yılında yayınlanan bir araştırmanın sonuçlarını gösteren, aşağıdaki Tablo 3'te de belirtildiği üzere, Almanya, 113,000 adet işletme konseyi ile AB'de en fazla sayıya sahip ülke durumundadır. Almanya'yı 30,000 adet işletme konseyi ile Fransa izlemektedir. Üye Devletler arasında en az işletme konseyi ise 126 adet ile Yunanistan'da bulunmaktadır. Yönergenin çıktığı tarih olan 11 Mart 2002 tarihinden itibaren 2 yılı aşkın bir süre geçmiş olmasına rağmen, kapsama dahil bir çok firmanın, 2003 yılı sonu itibariyle Yönergede belirtilen düzenlemeleri gerçekleştirmemiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Yönergenin yürürlük tarihi olan, 23 Mart 2005'ten sonra, AB'de KOBİ'lerde çalışanların yönetime katılımı haklarını kullanamayan bir çok çalışanın bu hakları kullanmaya başlayacağı görülmektedir. Geçmişte, hem yasal zorunluluk olmadığından hem de daha büyük işletmelerde, işletme konseylerini kurmanın KOBİ'lere göre daha kolay sağlanabilmesi nedeniyle, KOBİ'lerde bu gelişmelerin olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun diğer bir nedeni ise, KOBİ'lerde yönetime katılmanın, bir çok işveren tarafından, bürokrasi yaratan ve esnekliği ortadan kaldıran bir engel olarak değerlendirilmesidir. Bu nedenle, KOBİ'lerde işletme konseylerini kurmak için daha güçlü harekete geçirme mekanizmalarına yana yasal düzenlemelere gereksinim duyulmuştur (Carley, Baradel ve Welz;2003; 21-33).

Tablo 3: Ab'de Ulusal Düzeyde Yönetime Katılma Düzenlemeleri İle Kapsama Alınan İşyerleri

Ülke	İşyerlerinin Toplam Sayısı	Yönetime Katılma Yönergesiyle Kapsama Dahil Edilen İşyerleri	Yönetime Katılma Sistemi Bulunan Mevcut İşletme Sayısı
Avusturya	253,013	74,000	15,000
Belçika	257,357	-	3,185
Danimarka	489,312	6,775	4,958
Finlandiya	225,000	5,500	-
Fransa	-	-	30,000
Almanya	2,000,000	-	113,000
Yunanistan	-	6,441	126
İrlanda	-	-	-
İtalya	5,864,374	-	-
İtalya (Kamu Sektörü)	-	-	23,059
Lüksemburg	23,194	-	2,200
Hollanda	332,810	15,700	11,147
Norveç	-	-	%43
İspanya	1,229,391	28,000	-
İsveç	842,358	-	-
İngiltere	1,623,715	698,197	-

Kaynak: Carley, Baradel ve Welz; 2003; 36-37.

Topluluk Sosyal Temel Haklar Şartı'nın 17. ve 18. maddelerinde çalışanlara bilgi verme, danışma ve yönetime katılma hakları düzenlenmiştir. Topluluk Sosyal Şartı, yönetime katılma haklarının uygulama alanını, özellikle, Topluluğa üye birden fazla ülkede yerleşik olan işletmeler ya da işletme ve işyerleri bulunan gruplar olarak belirlemiştir (m. 17 f. 2).

Şarta göre, çalışanlara uygun zamanda ve aşağıda belirtilen hallerde bilgi verme, danışma ve yönetime katılma uygulamaya konulmalıdır;



a-) Çalışma koşullarını ve iş organizasyonunu önemli ölçüde değiştiren teknolojik değişimlerin işletmelerde uygulanması halinde,

b-) İstihdamı etkileyen yeniden yapılanma ya da işletme birleşmelerinde,

c-) Toplu işten çıkarmalarda,

d-) Sınır ötesi işlerde çalışanların, istihdam edildikleri işletmeler tarafından uygulanan istihdam politikalarından etkilenmeleri halinde (m. 18).

18 Haziran 2004 tarihinde kabul edilen, Avrupa Anayasası'nda I-48. madde'de de vurgulandığı gibi, "Birlik, bir çok farklı ulusal üye devlet sistemini göz önünde bulundurarak, sosyal tarafların rolünü kendi düzeylerinde tanımakta ve desteklemektedir. Sosyal taraflar arasında diyalog sağlanması, bu tarafların haklarına ve bağımsızlıklarına saygılı olunarak gerçekleştirilmelidir". Ayrıca, AB Anayasası'nın II Bölümü'nde yer alan, Temel Haklar Şartı'nda II-87. madde'de de belirtildiği üzere, "işçilere ve temsilcilerine bilgi verme ve danışma hakkı" AB Anayasası ile koruma altına alınan temel bir hak haline gelmiştir.

### III. ÇALIŞANLARA BİLGİ VERME VE DANIŞMA KONULARI

#### A. BİLGİ VERME (INFORMATION) KONULARI

2002/14/EC Sayılı Yönerge, bilgi vermeyi, işverenin çalışanların temsilcilerine, sorunlarla ilgili haber ve bilgi vermesi ve konuyu incelemelerini sağlaması olarak tanımlamıştır.

Bilgi verilmesi gereken ana konular;

1-)Finansal ve ticari faaliyetler ile ilgili konular (yıllık bilanço, birleşmeler ve satın almalar),

2-)Firmanın gelecekteki faaliyetleri hakkında, özellikle, istihdam konuları ve sektörel gelişmeler hakkında düzenli olarak, belirli dönemlerde bilgi verilmesi,

3-)İstihdam düzeyi ve durumu,

4-)Disiplin ile ilgili kurallar, işe devamsızlık halleri, iş güvenliği ve sağlığı ve çevre sorunları hakkında bilgi verilmesi,

5-)Çalışanları ciddi olarak etkileyebilecek yapısal değişimler (örneğin, verimliliği ve etkinliği artırma düzenlemeleri, iş süreçleri, çalışma süreleri ile ilgili düzenlemeleri),

6-)Son düzenlemelerde, verilen bu bilgilerin gizli tutulması ile ilgili konulara da değinilmekte, özellikle, Avusturya'da bilgisayar kayıtlarında tutulan çalışanlarla ilgili bilgilerin gizliliğine önem verilmektedir.

Benzer şekilde, firma içinde gerçekleşen istihdam durumu ve yapısı hakkında bilgi verilmesi, tüm üye devletlerdeki yönetime katılma uygulamalarında geniş kabul gören bir haktır. Çalışma koşulları, işe yeni eleman alımı prosedürleri, terfi, ücret politikası, iş güvenliği ve sağlığı, çalışma süreleri, eşitlik, eğitim ve finansal katılım (işletme kârından çalışanların pay alması) gibi çalışanları ciddi olarak etkileyebilecek tüm alanlarda bilgi verilmesi gerekmektedir.

Yine, doğal olarak, iş faaliyetleri ile ilgili yapısal değişimler, özellikle, işyerinin kapatılması, üretimin devredilmesi, işyerinin taşınması, birleşmeler, satın almalar ve işyerinde yeni teknolojilerin uygulanması ve bu değişikliklerin toplu işçi çıkarmaya yol açması halleri de çalışanlara temsilcileri vasıtasıyla bilgi verilmesini gerektirmektedir (Carley, Baradel ve Welz;2003;16-17).

## B. DANIŞMA (CONSULTATION) KONULARI

Bilgi verme ve danışma konularını birbirinden ayırmada zorluklarla karşılaşmaktadır. Ancak, danışma genellikle planlama aşamasında ve uygulama öncesinde görüş alınması anlamına gelmektedir. Genellikle, danışma konuları bilgi verme ile benzer olan finansal, ekonomik, istihdam düzeyi ve durumu ile yapısal değişim konularını kapsamaktadır.

Toplu işten çıkarmalarda ve işletmelerin devrinde çalışanlara danışma evrensel olarak kabul görmektedir. AB'de çalışanlara sağlanan danışma hakları ise birleşmeler, satın almalar ve yer değiştirme gibi yapısal değişikliklerin planlanması sırasında kullanılmaktadır. Yine, yeni teknolojilerin ve yeni iş organizasyonlarının uygulanması öncesinde de çalışanların temsilcilerine danışılmaktadır.

En çok rastlanılan danışma konuları;

- 1-)Firmanın yasal statüsünün değiştirilmesi,
- 2-)Firmanın kurulduğu alanların ve yerleşim yerlerinin küçültülmesi, genişletilmesi veya taşınması,
- 3-)Yeni teknolojilerin uygulanması,
- 4-)Personelin dağılımında yapılacak her türlü değişiklik (artış, azalış, geçici işten çıkarmalar, kısa süreli çalışmalar),
- 5-)Yıllık bütçeden, firmanın iş güvenliği ve sağlığı önlemlerine ayrılacak payın belirlenmesi,
- 6-)Fazla mesailer,
- 7-)İşten çıkarmalar ve mesleki eğitim verilmesi,
- 8-)Eğer varsa, işyeri ve güvenliği veya işyeri komitesi temsilciliği için aday gösterme,
- 9-)Seyrek olarak, cinsiyet eşitliğini sağlayan uygulamalar hakkında olmaktadır (Carley, Baradel ve Welz;2003;18).

## IV. AVRUPA TOPLULUĞU'NDA ÇALIŞANLARA BİLGİ VERİLMESİNE VE DANIŞILMASINA YÖNELİK GENEL BİR ÇERÇEVE OLUŞTURULMASINA İLİŞKİN 2002/14/EC SAYILI YÖNERGE

## A. YÖNERGENİN GEREKÇESİ

Yönergenin başlangıcında 31 adet gerekçe bulunmaktadır. Bunlar, ana hatlarıyla şu şekilde belirtilmektedir;

1-) ATA. m. 136 uyarınca, yönetim ve işgücü arasında sosyal diyalogun sağlanması amacıyla, Topluluk organları ve Üye Devletlerin işbirliği yapması (m. 1),

2-). Topluluk Temel Sosyal Haklar Şartı 17. maddesi uyarınca, Üye Devletlerin farklı ulusal uygulamaları da dikkate alınarak, çalışanlara bilgi verme, danışma ve yönetime katılma haklarının geliştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi (m .2),

3-) Üye Devletlerin ulusal hukuklarında bulunan, çalışanları ulusal ve Topluluk düzeyinde ciddi şekilde etkileyen, işletmeyle ilgili faaliyetler hakkında, "önceden" olmayan, "sonradan" yapılan bilgilendirme ve danışma yöntemlerinin çalışanları yeterince koruyamaması (m. 6),

4-) İşletmelerin diyalogu güçlendirerek, karşılıklı güven ortamı oluşturması amacıyla, risk öngörü yeteneklerinin artırılması, iş organizasyonunun daha esnek hale getirilmesi ve çalışanların işletme içinde eğitime katılımının iş güvencesi ile birlikte sağlanması, çalışanların uyum gereksinimlerinin farkına varması, istihdam edilebilirliklerinin artırılması, çalışanların işletmenin faaliyetleri ve geleceği ile ilgili kararlara katılımının desteklenmesi ve rekabet yeteneğinin artırılması ihtiyacı (m. 7),

5-) Özellikle, işletme içinde istihdam alanında bilgi verme ve danışmayı artırma ve geliştirme, işletme içinde istihdam alanında ortaya çıkan tehlikeleri önceden öngörmeyi sağlayan önlemlerin alınması, çalışanların mesleki açıdan beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi suretiyle çalışanları etkileyebilecek olumsuz gelişmelerin ve sonuçların giderilmesi için istihdam edilebilirlik ve uyum yeteneklerinin artırılması (m. 8),

6-) Küreselleşen ekonominin ortaya çıkardığı, yeni çalışma organizasyon türlerine uyum ve yeniden yapılanmayı başarıyla sağlama amacıyla, zamanında bilgi verme ve danışma gereği (m. 9),

7-) Topluluğun uyguladığı Avrupa İstihdam Stratejisi, tüm kamu politikalarında işsizliği "öngörme", "önleme" ve "istihdam edilebilirlik" ilkeleri üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, tüm işletmelerde uygulanacak istihdam politikalarında, yaşanan değişime uyumu artıracak düzeyde, sosyal diyalogun geliştirilmesi gereği (m. 10),

8-) Tek pazarın, ekonomik gelişmeden tüm vatandaşların yararlanmasını sağlayacak şekilde, dengeli olarak işleyişi gereği (m. 11).

Gerekçeler incelendiğinde görüleceği üzere, AB'de Avrupa Toplulukları Antlaşması (ATA) hükümleri başta olmak üzere, Topluluk Temel Sosyal Haklar Şartı ve Sosyal Diyalog ile ilgili düzenlemeler yanında, günümüzde büyük önem taşıyan, Avrupa İstihdam Stratejisi'nin gereği olarak ta yönetime katılmanın yaygınlaştırılmasına gereksinim duyulmaktadır.

## B. YÖNERGENİN UYGULAMA ALANI

Yönergenin uygulama alanı, KOBİ'lerin kuruluş ve gelişmesini olumsuz etkileyecek yönetsel, finansal ve yasal kısıtlamalardan korunmak amacıyla, üye devletlerin seçimine bağlı olarak, bir Üye Devlette en az 50 çalışanı bulunan işletmeler veya bir Üye Devlette en az 20 çalışanı bulunan işyerleri ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, bu sayıları hesaplama yöntemi, Üye Devletlere bırakılmıştır (19). Yine, bu yönerge amaçlarını gerçekleştirirken Üye Devletlerin, bilgi verme ve danışmayı sağlayacak genel bir yöntem belirlenmesi suretiyle, ulusal durumları ile işletmelerin istek ve ihtiyaçlarına göre en uygun bilgi verme ve danışma yöntemlerinin ilke, tanım ve düzenlemelerini yapma yetkisini, yönetim ve işgücü arasında serbestçe yapılacak anlaşmalar yoluyla belirlemelerine izin verilmektedir (23).

Yönergenin 2'nci maddesinde, Üye Devletlerde bulunan farklı sistem ve düzenlemeleri de göz önünde bulundurarak, "işletme", "işyeri", "çalışan", "işveren", "çalışanların temsilcileri" "bilgilendirme" ve "danışma" gibi kavramlar tanımlanmıştır.

Yönergenin 3'üncü maddesine göre, Üye Devletler, Yönergede bulunan amaç ve ilkelere uygun olmak koşuluyla, doğrudan ve asıl

olarak siyasi, mesleki örgütler, dini kuruluşlar, yardım kuruluşları ile eğitimsel, bilimsel ve sanatsal amaç güden işletmeler ya da işyerlerinde bilgi verme ve görüş açıklama amacı doğrultusunda, bazı koşullarda özel düzenlemeler yapabilirler (m. 3.2).

Yönerge, açık denizlerde sefer yapan gemi personelleri için de, Üye Devletlere Yönerge hükümleri dışında kalıcı düzenlemeler yapma yetkisi tanımaktadır (m. 3.3).

Yönergenin yürürlüğe girdiği tarihte, yasal, genel ve sürekli bir bilgilendirme ve danışma sistemi ile işyerlerinde çalışanların temsilini öngören bir sistem bulunmayan üye devletler, Yönergenin uygulamaya geçirilmesini;

a-) En az 150 çalışanı bulunan işletmeler veya 100 çalışanı bulunan işyerleri için, 23 Mart 2007 tarihine kadar,

b-) En az 100 çalışanı bulunan işletmeler veya 50 çalışanı bulunan işyerleri için, yukarıda belirtilen tarihi izleyen yıl içinde, 23 Mart 2008 tarihine kadar tamamlamakla yükümlüdürler (m. 10).

Yönerge, çalışanlara tanınan bilgilendirme ve danışma hakkının uygun düzeyde kullanılması yöntemlerini belirleme yetkisini, bazı koşullarla, 4'üncü maddede belirtilenlerden farklı olmak üzere, Üye Devletlere tanımıştır. Üye Devletler, işletme ve işyeri düzeyini de kapsayacak şekilde, uygun düzeylerde, istedikleri zaman, görüşmeler yoluyla serbestçe belirlemek, yeni anlaşmalar yapmak veya eskiden yapılan anlaşmaları yenilemek suretiyle uygulamaya geçirmek üzere, bu yetkiyi sosyal taraflara devredebilirler (m. 5).

## C. YÖNERGENİN KAPSAMI

Yönerge, bilgilendirme ve danışmanın konuları açısından, kapsamı şu şekilde düzenlemiştir;

a-) İşletme veya işyerinin faaliyetleri ve ekonomik durumu hakkındaki son gelişmeler ile ilerideki olası gelişmeler konusunda bilgilendirme,

b-) İşletme veya işyerinin istihdam açısından mevcut durumu, yapısı ve olası gelişimi ile özellikle istihdam üzerinde tehdit oluşturacak durumlarda önleyici düzenlemeler konusunda bilgilendirme ve danışma,

c-) Madde 9.f.1'deki konuları da kapsayacak şekilde, iş organizasyonu veya iş sözleşmesinde önemli değişikliklere yol açacak kararlar konusunda bilgilendirme ve danışma öngörülmelidir (m. 4.2).

#### D. BİLGİLENDİRME VE DANIŞMANIN ZAMANI, ARAÇLARI, YÖNTEMİ, İÇERİĞİ VE DÜZEYİ

Bilgilendirme ve danışmanın zamanı da Yönerge de düzenlenmiştir. Buna göre, bilgilendirme, uygun bir biçimde ve içerikte özellikle, çalışanların temsilcilerine bilgileri inceleme ve gerektiğinde danışma için hazırlanma olanağı vermeye elverişli bir zamanda yapılmalıdır (m. 4.3).

Aynı maddede danışmanın araçları, yöntemi, içeriği ve düzeyi de düzenlenmiştir (m 4. 4.a).

İşletme veya işyerleri açısından "duyarlı" ve "gizli" nitelikte kabul edilen ve işletme veya işyerinin zarar görmesi veya işletme hak ve çıkarlarının söz konusu olduğu hallerde işverenin çalışanların temsilcilerine, onlara yardımcı uzmanlara veya üçüncü kişilere bilgi verme yükümlülüğü, ulusal yasalarla sınırlandırılabilir. Ayrıca çalışanların temsilcilerine ve onlara yardımcı olan uzmanlara sır saklama yükümlülüğü getirilmiştir (m.6).

Üye Devletler, çalışanların temsilcilerinin görevlerini yerine getirirken, kendilerine verilen görevleri uygun biçimde gerçekleştirmelerine olanak tanıyan yeterli güvence ve korumadan yararlanmalarını sağlarlar (m.7).

Üye Devletler, en geç 23 Mart 2005 tarihinde, Yönerge hükümlerini uygulamaya geçirecek ulusal hukuk düzenlemelerini yapmış ve yönetsel hazırlıkları tamamlamış olacaktadırlar. Yönerge hükümleri, sosyal tarafların (yönetim ve işgücünü temsil eden) anlaşması ile de uygulamaya konulabilir. Bu amaçla üye devletler, bu tarihe kadar sosyal tarafların anlaşmaya varmalarına olanak veren gerekli tüm önlemleri almalıdırlar (m. 11).

## V. TÜRKİYE'DE KOBİ'LER DÜZEYİNDE YÖNETİME KATILMA

### A. TÜRKİYE'DE KOBİ'LER

Ülkemizde KOBİ'ler tüm işletmelerin %99,3'ünü oluşturmakta, yaratılan istihdamın %76.7'sini, yatırımların % 26.5'ini, katma değer %38'ini, ihracatın %10'unu karşılamaktadır (İKV;2001:51).

Bu rakamlar AB ile karşılaştırıldığında, istihdam açısından çok büyük fark bulunmamakla birlikte yaratılan katma değer açısından, Türk KOBİ'lerinin verimlilik ve yönetim alanında AB düzeyine çıkabilmesi için yapılması gereken yasal ve diğer önlemlere ihtiyaç bulunduğu anlaşılmaktadır. Özellikle, AB'de GSMH'nın üçte ikisini karşılayan KOBİ'lere karşılık ülkemizde % 38 olarak ölçülen bir katma değer üretimi ile karşılaşılmaktadır.

İşyeri sayısı açısından ülkemizde KOBİ'lerin oldukça fazla sayıda oldukları görülmektedir. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından 2003 yılında, 2002 yılına yönelik gerçekleştirilen Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı'nda ülkemizdeki tüm işyerlerinin sayımı yapılmıştır. Bu sayımın sonuçlarına göre, Türkiye'de toplam 1.720.598 adet girişim bulunmaktadır. Bunların 116.598'i çok birimli, 1.604.000'i ise tek ve bağımsız girişim durumundadır. Bu işyerlerinin %46,19'u ticaret, %14,35'i imalat, ve %14,21'i ulaştırma, depolama, haberleşme sektöründe faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna göre bu üç sektörün girişim sayısı tüm işyerlerinin %74,75'ini kalan işyerlerinin ise % 9,48'i otel ve lokantalar, %5,26'sı gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri, %2,07'si inşaat, %1,83'ü sağlık işleri ve sosyal hizmetler, %0,79'u mali aracı kuruluşların faaliyetleri, %0,33'ü eğitim hizmetleri, %0,11'i madencilik ve taşocakçılığı ve %0,1'i elektrik, gaz, su dağıtım sektöründe faaliyet göstermektedir (KOSGEB;2005;2).

Aşağıdaki Tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere, Türkiye'de girişimlerin çoğu 10'un altında çalışanı bulunan mikro işletmelerden oluşmaktadır. Bunların toplam sayısı 1.633.509'dur. Bu sayı, tüm işletmelerin % 94,94'ünü oluşturmakta ve bu işletmeler 1 ile 9 arası işçi çalıştırmaktadır. Eğer 5'ten fazla çalışanı bulunan işyerlerinde Avusturya ve Almanya'da geçerli olduğu gibi çok gelişmiş bir yönetime katılma ve çalışanların temsili sistemi ülkemizde de seçilirse, sayıları yüz binleri bulabilecek bir çok işyerinin kapsama gireceği

görülmektedir. Eğer, AB yönergesindeki kapsama girecek işyerleri ve işletme sayıları dikkate alınacak olursa, yani en az 20 çalışanı bulunan işyerleri ve en az 50 çalışanı bulunan işletmeler, bu sayı % 5'ler seviyesine düşecektir. Bu durumda bile sayıları on binlerle ifade edilebilecek ve sayısı elli bine ulaşabilecek KOBİ bünyesinde çalışanların bilgilendirilmesi, danışma ve yönetime katılma düzenlemelerinin yapılması gerekecektir.

Tablo 4 :Türkiye'de Girişimlerin Ölçeksel Dağılımı

Ölçek (kişi)	Girişim Sayısı	Yüzdesi
Sadece İşletme Sahibi	23.762	%1,38
1-9	1.633.509	%94,94
10-49	53.246	%3,09
50-99	5.080	%0,30
100-150	1.804	%0,10
151-250	1.387	%0,08
251+	1.810	%0,11
TOPLAM	1.720.598	%100,00

Kaynak: KOSGEB;2005;6.

## B. AB DÜZENLEMELERİNİN TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERE ETKİLERİ

Günümüzde, Türkiye, AB'nin tam üyesi olmadığından, AB'deki yasal düzenlemelerin doğrudan yürürlüğe girmesi sağlanamamaktadır. 3 Ekim 2005 Tarihinde tam üyelik müzakerelerinin kararlaştırıldığı gibi, 12 Haziran 2006 tarihinde başlaması ile yasal mevzuat uyumu ve uygulamaya geçiş süreci de başlamış olacaktır. Bu dönem içinde, çalışanların yönetime katılması ile ilgili AB düzenlemelerinin de ülkemizdeki işletmeleri iki açıdan yakından ilgilendirmesi söz konusu olacaktır;

1. AB üyesi ülkelerde merkezi bulunan, bir çok ÇUŞ, Türkiye'de bir şubesinin bulunması halinde, yönetime katılmanın şirket ya da şirket gruplarında uygulanması hakkındaki AB Yönergesi düzenlemeleri gereği, kurulması gereken, Avrupa Şirketi ya da onun bünyesinde

faaliyet gösterecek, Avrupa İşletme Konseyi bünyesinde, Türk çalışanların da temsili ve katılımı sistemi oluşturulacaktır. Bu uygulamalar ile yönetime katılma, şirketler düzeyinde ülkemize gelecek ve uygulamaya geçirilecektir. European Trade Union Institute (ETUI) tarafından son yapılan araştırmalara göre, bu durumda bulunan 136 çok uluslu şirket bulunmaktadır.

Bu ÇUŞ'lar arasında şunlar yer almaktadır; Air France (FR), Akzo-Nobel Group (NL), AT&T (US), Barclays (UK), BASF (DE), Böhler-Uddeholm (AT), Bosch Und Siemens Hausgerate (DE), British Petroleum (UK), Carrefour (FR), Chevron Texaco (US), Coats (UK), Coca-Cola Company (US), Daimlerchrysler (DE), Eni (IT), Electrolux (SE), Fiat Group (IT), Ford (US), Fortis (NL), General Motors (US), Generali Group (IT), Goodyear (US), Henkel (DE), Hewlett-Packard (US), Honda (JP), HSBC Holdings-Midland Bank (UK), ING Group N.V. (NL), Japan Tobacco (JP), Lafarge (FR), Levi Strauss (US), L'Oréal (FR), McDonald's (US), Merloni Elettrodomestici (IT), Metro (CH), Nokia (FI), Novo Nordisk (DK), Philip Morris Intl.(CH), Pireli (IT), Procter&Gamble (US), Renault Group (FR), Scania (SE), Siemens (DE), Sony (JP), Total (FR), Toyota Motor Co. (JP), Unilever (NL), United Biscuits (UK), Varta Automotive Group (DE), Voith (DE), ZF Friedrichshafen (DE).

2. AB Ülkelerinde en az iki üye devlette toplam 1000'den fazla ve en az iki üye devlette asgari 150 çalışanı bulunan ve yönetime katılma yönergesi kapsamına giren AB'de birden fazla ülkede faaliyet gösteren bir Türk şirketi, kuracağı Avrupa İşletme Konseyi merkezini Türkiye olarak seçebilecek ve uygulamayı ülkemizde de ilk kez KOBİ'ler üstü düzeyde başlatabilecektir. Bu kapsamda, merkezi İstanbul'da bulunan ancak, AB üyesi bir çok ülkede de faaliyet gösteren, Şahinler Holding örneğinde olduğu gibi Türk şirketlerinin de kapsama girdiğine dair AB kuruluşlarının kayıtlarında veriler bulunmaktadır (Özcüre;2005;233).

Böylece, AB düzeyinde faaliyet gösteren Türk şirketleri, AB yönetime katılma sistemini önümüzdeki günlerde uygulamaya geçireceklerdir. Bu süreç, AB uyum yasaları için Ulusal Program'da belirtilen, işyerinde bilgi verme ve danışmayı sağlamak amacıyla, Türk hukukunda yapılacak işyeri temsilciliği ile ilgili yasal düzenlemelerin, orta vadede gerçekleştirileceği öngörüldüğünden, önümüzdeki yıllarda, mutlaka sendikal temsilin bulunmadığı işyerlerini de kapsayacak

şekilde, AB yasalarıyla uyumlu bir şekilde yönetime katılma sistemi, Türkiye'de de uygulamaya geçirilmek durumundadır.

### C. TÜRK İŞ HUKUKUNDA YÖNETİME KATILMA

Ülkemizde, 1936 yılında çıkartılan 3008 sayılı ilk İş Kanunu'nun 78. maddesinde, "Bir işyerinde çalışmakta olan işçiler arasında... temsilci seçilir" denilerek, işçi temsilciliği kurumu oluşturulmuştur. Bu yasadaki işçi temsilciliğinin, Türkiye'de yönetime katılmanın ilk adımı olduğunu söyleyebiliriz. 1963 yılında çıkartılan 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile İş Kanunu'nda bulunan işçi temsilciliğine ilişkin düzenlemeler kaldırılarak, işyerlerinde sendika temsilciliği kurumu oluşturulmuştur. Kuşkusuz, bu değişiklik yerinde olmamış, Avrupa ülkelerinde bulunan, sendikalar yanında, işçi temsil kurulları olan işletme konseyleri ve benzeri oluşumların önü kesilmiştir. Bu da, Avrupa'da endüstriyel demokrasinin temel örgütü durumundaki bu kuruluşların ülkemizde gelişmemesine yol açmıştır (Taşkent;1994;101).

Türkiye'de sosyal politika ve endüstri ilişkileri alanında, yasalarla düzenlenmiş gerçek bir yönetime katılma uygulaması bulunmamaktadır. Ancak, geçmişte 1936-3008 sayılı İş Kanununda düzenlenmiş bulunan işçi temsilcilikleri kurumu ve 12.3.1964 tarih ve 440 sayılı " İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakleri Hakkında Kanun'da en çok yedi kişiden oluşacak, teşekkül yönetim kurullarında bir işçi temsilcisi üyenin de yer alması kabul edilmiştir. Fakat, bu tür kamu kuruluşlarında yönetime katılma uygulamasının sağlanabilmesi için, bu kurumlarda çalışan işçilerin sayısının fazla olması ve sanayi, tarım ve ulaştırma sektöründe faaliyet göstermeleri şart koşulmuştur. Daha sonra, 1983 yılında yapılan değişiklikle bu uygulama da yasadan çıkartılarak son verilmiştir.

1978'de Ecevit Koalisyon hükümeti sırasında, KİT'lerde yönetime katılma uygulamasının kapsamını genişletmek ve Avrupa sistemlerine benzer modeller oluşturmak amacıyla kanun tasarıları hazırlanmış fakat bunlar da kabul edilerek yürürlüğe konulamamıştır.

Ülkemizde bir çok işletme ve işyerinde AB üyesi ülkelerde rastlanan işçi sağlığı ve iş güvenliği komitelerinin benzerleri İş Kanunumuza uygun olarak kurulabilmekte ve aynı işlevleri yerine getirmektedirler. 50'den fazla sayıda işçi çalıştıran sanayi işletmelerinde, yedi kişiden oluşan bu kurullara, işyerinde görevli ustabaşı veya ustalar

arasından seçilen bir temsilci ile sendika temsilcileri arasından seçilecek bir temsilci katılmak suretiyle işverene bu alanda öneriler sunacaklardır. Ayrıca, asgari ücret tespit komisyonuna bünyesinde en çok işçiyi bulunduran işçi sendikaları konfederasyonu, değişik işkolları arasından seçeceği beş temsilci üye ile katılmakta, işyerlerinde izin kurallarında, iş güvenliği komisyonunda, Sosyal Sigortalar Kurumu yönetim kurulunda da işçi temsilcisi üyeler görev yapmaktadırlar. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi ülke mevzuat ve uygulamamızda AB'ne üye devletlerde olduğu gibi bir yönetime katılma uygulaması yoktur. Bu konuda toplu iş sözleşmelerine idari konularda hükümler koyulabilmektedir ve yasalarımızda da bu konuda bir engel bulunmamaktadır. Ancak, bu konuda, toplu iş sözleşmeleri yanında yasalarla kurumlaştırılacak yönetime katılma modelleri, AB politikaları ve AB ülkeleri uygulamaları da göz önünde bulundurularak geliştirilmek durumundadır.

Yine, ülkemiz, 135 nolu Uluslar arası Çalışma Örgütü (UÇÖ) sözleşmesini onaylamış olduğundan sendikal temsilin olmadığı işyerlerinde, bir işçi temsilciliği ya da konseyi kurulmasına yasal olarak izin vermek durumundadır. Bu, hem UÇÖ hem de AB boyutuyla endüstri ilişkileri sistemimiz için bir zorunluluktur. Ancak, 2003 yılında kabul edilen, yeni İş Kanunu ve İş Güvencesi Kanunu ön tasarılarında bulunan, AB Hukuku'na paralel düzenlemeler, sendikaların karşı çıkmaları üzerine kabul edilmemiştir. Ülkemizde farklı temsil işlevlerini yerine getirebilmek amacıyla, toplu pazarlık kapsamına genellikle girmeyen, KOBİ'ler için çalışanlara bilgi verme, danışma ve birlikte kararlaştırma gibi yönetime katılma uygulamalarının yararlarını görmek bakımından, iki kanaldan temsilin daha yararlı olacağı düşünülmektedir (Dereli;2003;15-16).

Ülkemizde, işletme yöneticileri, artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek amacıyla, işletmenin yönetim sorumluluğunu çalışanlarla paylaşmak istemekte, takım çalışması, kalite çemberleri gibi katılımcı uygulamalara giderek artan oranda başvurmaktadırlar (Kağnıcıoğlu;2003;25).

Ülkemizde, işyeri düzeyinde sınırlı olarak, belirli bir kaç alanda bilgi verme amacıyla kurullar oluşturulabilmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür;

1-) İşçi sağlığı açısından tehlike arz eden işyerlerinde, işin durdurulmasına karar verecek olan bir komisyonun, 4857 Sayılı İş Kanunu 79. maddesi uyarınca oluşturulmasında,

2-) 50'den fazla çalışanı bulunan işyerlerinde kurulması öngörülen, iş sağlığı ve iş güvenliği kurulu oluşturulmasında (İş Kan. m. 80 ve İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları Hakkında 31.01.1973 tarihli Tüzük),

3-) Yıllık ücretli izinlerin uygulanması hakkında düzenlemeler yapacak izin kurulları oluşturulmasında (İş Kan. m. 60).

Bunlar dışında, ülkemizde yönetime katılma, bazı işyerlerinde toplu iş sözleşmeleri düzenlemeleriyle gerçekleştirilebilmektedir. Ancak bunların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu nedenle, ülkemizin tam üyelik öncesinde, tüm AB Hukuku düzenlemeleri ve kurallarını (acquis communautaire) müzakere ve kabul etmesi ve uygulamaya geçirmesi, sadece ekonomik alanda değil sosyal alanda da gereklidir. Bu alanlardan birisi de çalışanların bilgilendirilmesi ve danışmayı sağlayacak, temsil ve katılım düzenlemeleridir (Tuncay;2004;77-78).

## SONUÇ

AB'de KOBİ'ler düzeyinde yönetime katılma, Yönerge kapsamında temel bir zorunluluk olarak, üye devletlerde 23 Mart 2005 tarihi itibarıyla oluşturulmaya başlanmıştır. Ancak, İngiltere ve İrlanda gibi sistemin önceden bulunmadığı üye devletlere ise, 23 Mart 2007 ve 23 Mart 2008'e kadar tanınan geçiş süreci tanınmıştır.

Türkiye'de ise işyerinde sendikaların tekeli yerleşmiştir. Sendikaların muhalefeti nedeniyle de, AB'de olduğu gibi işletme konseylerinde ya da şirketlerin yönetim kurullarında çift kanaldan çalışanların yönetime katılması ve temsil sistemi henüz gerçekleşmemiştir. Ancak, AB düzenlemeleri göz önünde bulundurularak, sistemin bir an evvel ülkemizde uygulamaya geçirilmesinde yarar bulunmaktadır.

AB'de Yönerge kapsamına giren KOBİ'lerin iş organizasyonları, gereksinimleri ve işletme kültürü ile yapılarına en uygun gelecek şekilde çalışanlara bilgi verme ve danışma yöntemini belirlemeleri daha uygun olacaktır. Çünkü, bu çalışmada ele alınan, AB'de çalışanlara bilgi verme, danışma ve yönetime katılma düzenlemeleri, Avrupa ülkelerinin

çoğunda yüzyıllık bir geçmişe sahiptir. Ancak, işletme konseyleri bu düzenlemelerden yola çıkılarak oluşturulabilecek organizasyonlardan sadece birisidir. Farklı şekillerde aynı amaca hizmet eden komite ve benzeri düzenlemeler ile çalışanların temsili ve yönetime katılmaları da sağlanabilecektir.

AB'de, çok uluslu şirketlerden en küçük mikro işletmelere kadar, yönetime katılmanın yasalarla garantiye alınmış olarak uygulanmaya başlatılması ile, endüstriyel demokrasinin sağlanması ve serbest rekabete dayalı AB tek pazarında, işletmelerin rekabetçi üstünlükler kurmaları amaçlanmaktadır.

Ülkemizde, AB yönergesindeki kapsama girecek asgari işyerleri ve işletme sayıları dikkate alınarak, sistem oluşturulacak olursa, en az 20 çalışanı bulunan işyerleri ve en az 50 çalışanı bulunan işletmeler kapsama girecek ve bu kapsamda ülkemizdeki işyerlerinin % 5'inde, sayısı elli bine ulaşabilecek KOBİ bünyesinde, çalışanların bilgilendirilmesi, danışma ve yönetime katılma düzenlemelerinin yapılması gerekecektir. Bu da, Türk iş hukuku sistemi üzerinde olduğu gibi, KOBİ'ler ve diğer işletmeler üzerinde çok önemli etkileri olabilecek bir gelişmedir. Bu bağlamda, ülkemizdeki sosyal taraflar ile hükümet yetkililerinin yönetime katılma konusunda görüş ve öneriler geliştirmesi, bilim çevrelerinde de konunun yaygınlık kazanarak incelenmesinde sayısız yarar bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Blanpain, Roger (1976), *Organizasyonlarda Davranış, İşçilerin İşletme Karar Sürecine Etkisi, Yönetime Katılma Konusuna Bir Bakış*, (Çeviren Toker Dereli), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- European Commission, Bulletin of the EC, Supplement 8/75 (1975), *Employee Participation and Company Structure in the EC*, Luxembourg, p. 9.
- Carley, Mark; Baradel, Annalisa; Welz, Christian (2003), Works councils Workplace representation and participation structures, EIRO Thematic Features, [www.eiro.eurofound.eu.int/thematicfeatures.html](http://www.eiro.eurofound.eu.int/thematicfeatures.html), erişim, 25.05.2005.
- Dereli, Toker (2003), "21.Yüzyıla Girerken Batıdaki Gelişmeler Karşısında Türk Endüstri İlişkileri Sistemi:Karşılaştırmalı Bir değerlendirme", *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları: 45. kitap*, İstanbul Üniversitesi Yayın No:4401, İktisat Fakültesi yayın No:573, Issn:1304-0103, İstanbul, ss.3-23.
- Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community, <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0014>, erişim:14.03.2005.
- Ekin, Nusret (1996), *Küreselleşme ve Gümrük Birliği (Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım)*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:1996-32, İstanbul.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004), *Financial participation for small and medium-sized enterprises:Barriers and potential solutions*, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/publications/files/EF04100EN.pdf>, erişim, 22.04.2005.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001), *Social dialogue in SMEs examined*, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2001/02/inbrief/be0102339n.html>, erişim, 01.04.2005.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1999), *Industrial relations in SMEs*, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2001/02/inbrief/be0102339n.html>, erişim 01.04.2005.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), *New forms of work organization, Can Europe realise its potential, Results of direct employee participation in Europe*, Prepared by the EPOC Project (Employee direct Participation in Organisational Change), Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Eyrenci, Öner (2004), "Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Sosyal Diyalog ve İşçilerin Yönetime Katılması", *AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri*, Editör:Alpay Hekimler, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Hanami, T., Monat J. (1988), "Employee Participation", *International Encyclopedia for Labour Law and Industrial Relations*, Edited by Roger Blanpain, Kluwer Deventer, The Netherlands.
- Hoffmann, Jürgen; Hoffmann, Reiner; Kirton-Darling, Judith and Rampeltshammer, Luipold (2002), *The Europeanisation of industrial relations in a global perspective: A literature review*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Ireland.

- İktisadi Kalkınma Vakfı (2001), *Avrupa Birliği'nin Girişimcilik (Sanayi ve KOBİ) Politikası ve Türkiye'nin Uyumu*, (Hazırlayanlar: Maik Schmahl ve Martin Koch), İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) (2005), *2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı İmalat Sanayi Değerlendirmesi*, (Hazırlayan, Tahir Akgemci), Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, 2005, Ankara, <http://www.kosgeb.gov.tr/ekler/Dosyalar/Yayin/7/TA.pdf>, 28.04.2005.
- Kutal, Gülten; Büyükuşlu, A.Rıza (1996), *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Milliyet Gazetesi, 8 Mayıs 2005, s. 7.
- Özcüre, Gürol (2005), "The European Company Corporate Governance Model and Employee Participation in Decision Making Process", *Strategic Management Conference 23-25 Haziran 2005*, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çanakkale, Turkey, pp. 227-235.
- Taşkent, Savaş (1994), *İşçilerin Yönetime Katılması*, Türkiye Belediye-İş Yayınları, İstanbul.
- Tuncay, A. Can (2004), *Türk İş Hukukunun Avrupa Birliği İş Hukukuna Uyumu, AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri*, Editör:Alpay Hekimler, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.