

ÖZELLEŞTİRMEDE ÇALIŞANLARIN MÜLKİYET SAHİPLİĞİ :
KARDEMİR ÖRNEĞİ

Makale Yazarı: Yard.Doç.Dr. Halis Yunus Ersöz
Araç. Gör . Süleyman Özdemir
Yard. Doç. Dr. Arif Yavuz
Doç.Dr. Tekin Akgeyik
Araç. Gör . Hasan Őenocak

Kurum: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve
Endüstri İlişkileri Bölümü
Tel: (0212) 526 15 11-
Dahili 1322

e-mail: ehalis@hotmail.com

ÖZET

“Özelleştirmede Çalışanların Mülkiyet Sahipliği: Kardemir Örneği” konulu bu makalede; özelleştirmenin çalışanlar ve endüstri ilişkilerine etkileri, Kardemir A.Ş.’de alan araştırması yapılarak incelenmiştir. Araştırmada, genel olarak özelleştirmenin çalışma hayatına etkileri ile işçilerin mülkiyete ortak edilmeleri halinde ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılarak, mülkiyet sahipliğinin özelleştirmenin sosyal sakıncalarını izole eden bir araç olarak etkinliği tartışılmıştır. Ayrıca, mülkiyet sahipliğinin geleneksel sendikacılık ve toplu pazarlık anlayışında değişime yol açtığına ortaya konulduğu çalışmada, Kardemir A.Ş.’deki özelleştirme süreci ve özelleştirme sonrası gelişmeler geniş bir biçimde ele alınmıştır.

ABSTRACT

In this article the effects of privatization on the employees and the industrial relations has been analyzed through a field study in Kardemir A.Ş. The effects of privatization on the labor life in general and the consequences of employee ownership have been compared and the effectiveness of employee ownership has been discussed as a tool covering the social problems of privatization. In the study, emphasizing the employee ownership has caused significant changes in the traditional unionism and collective bargaining, the privatization process and the changes after the privatization period in Kardemir A.Ş. has been extensively examined.

Anahtar Kelimeler: Özelleştirme, çalışanların mülkiyet sahipliği, Kardemir araştırması, endüstri ilişkileri.

Key words: Privatization, employee ownership, employee buy out, Kardemir case, industrial relations

ÖZELLEŞTİRMEDE ÇALIŞANLARIN MÜLKİYET SAHİPLİĞİ:

KARDEMİR ÖRNEĞİ *

GİRİŞ:

20. yüzyılın son çeyreğinde en çok tartışılan konuların başında şüphesiz özelleştirme gelmektedir. Genel olarak özelleştirme, devletin ekonomik ve sosyal hayattaki rolü ve konumunu küçültmeyi ve devletin görev ve yetkilerini asli sorumlulukları çerçevesinde sınırlandırmayı amaçlayan ideolojik bir politikadır. 1970’li yılların sonları ile 1980’li yılların başlarında liberal politikaları benimseyen İngiltere ve ABD’de başlayan özelleştirme uygulamaları, kısa bir süre içinde dalga dalga tüm dünya ülkelerine yayılmıştır (Shirley, 1998: 1; Alper, 1993: 3-24).

Türkiye’de özelleştirme politikaları ülkenin gündemine birçok gelişmiş ülkeyle birlikte 1980’lerin başlarında girmesine, özelleştirmeye yönelik ilk yasal düzenlemenin 1984 yılında yapılmış olmasına ve özelleştirme çalışmalarının 1986 yılından itibaren hız kazanmasına (ÖİB, 2002: 1-8; www.oib.gov.tr) rağmen bugüne kadar yeterli düzeyde özelleştirme gerçekleştirilememiştir. Nitekim, Türkiye’de kamu kesimi hala oldukça büyüktür.

Dar anlamda “Bir iş veya endüstrinin kontrol ve mülkiyetini kamudan özel kesime geçirme” olarak tarif edilen özelleştirme sadece ekonomik içerikli bir kavram olmayıp, çok çeşitli sosyal etkileri olan bir uygulamadır (Savas, 1994: 3). Özelleştirmeden en fazla çalışanların etkilendiği açıktır. Nitekim, bir işletmenin kamu sektöründen özel sektöre devri yönetim, çalışma ve endüstri ilişkileri alanında köklü değişiklikler meydana getirmekte ve özelleştirilen birçok işletmede makro düzeyde yönetim, örgütlenme biçimi, işçi – işveren ilişkileri, sendikacılık ve toplu pazarlık sistem ve geleneği, mikro düzeyde ise işçilerin çalışma koşulları, ücret, kıdem ve terfi sistemleri büyük ölçüde değişmektedir. Diğer bir ifadeyle, özelleştirmenin sosyal etkileri kapsamında değerlendirilen çalışma yaşamına ilişkin bu sorunlar, özelleştirmenin ortaya çıkarttığı en önemli sorun alanlarıdır.

Özelleştirmeden en fazla çalışanların etkilenmesi, bu uygulamaya karşı tüm ülkelerde en güçlü muhalefetin işçiler ve onların örgütlerinden gelmesine yol açmıştır. Kimi ülkelerde sendikalar, hiç bir politika ve alternatif geliştirmeksizin özelleştirmeye karşı çıkarken, bazı ülke sendikaları özelleştirmeyi kaçınılmaz bir durum olarak görüp, özelleştirme çalışmalarının

* Bu makale, İ. Ü. Rektörlüğü Araştırma Fonu Başkanlığı tarafından desteklenmiş proje çalışmasıdır.

içinde yer alarak temsil ettikleri işçiler ve örgütleri için en uygun özelleştirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamaya çalışmışlardır.

Özelleştirmenin sosyal etkilerinin azalmasında etkili olan yöntemlerin başında ise “çalışanların mülkiyet sahipliği”, “çalışanların hisse senedi sahipliği-pay ortaklığı” yöntemleri (ESOP) gelmektedir. Bu yönteme, bazı gelişmiş ülkelerde ve özellikle de ABD’de hem kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalan işletmeler hem de finansal kaynak ve vergi muafiyeti sağlayan bir yöntem olarak daha çok sağlıklı işletmeler de başvurulur iken, gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomilerinde özelleştirmenin sosyal etkilerini ve dolayısıyla özelleştirme karşıtı muhalefeti azaltıcı etkiye sahip bir araç olduğu için kamu kurumlarının özelleştirilmesinde başvurulmaktadır.

Ülkemizde de ilk defa Karabük Demir – Çelik Fabrikaları, hisselerinin yarısından fazlası çalışanlara satılmak suretiyle özelleştirilmiş ve bir nevi çalışanların mülkiyet sahibi olduğu özelleştirme tipi ortaya çıkmıştır. Bu tür işletmelerde mülkiyet sahipliği gerek çalışanların ve gerekse mülkiyet sahibi çalışanlar adına işletmeyi yönetenlerin davranışlarında önemli değişiklikler meydana getirmekte, geleneksel çalışma ilişkileri, sendikacılık ve toplu pazarlık anlayışı büyük ölçüde değişime uğramaktadır. Kısaca, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerdeki özelleştirme, diğer özelleştirme yöntemlerinden farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Bu araştırmada, diğer özelleştirme yöntemlerinden oldukça farklı özellikler gösteren ve ülkemizde ilk defa uygulanarak işletme hisselerinin, çoğunluğu işçilere olmak üzere, yöre halkına, esnaf ve sanayicilerine devredilen Kardemir A.Ş’deki özelleştirme yöntemi ile özelleştirmenin yönetim biçimi, çalışanlar ve endüstriyel ilişkileri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla;

- a. Kardemir özelleştirmesinin temel özellikleri,
- b. Özelleştirme süreci ve sonrasında işçi sendikasının rol ve etkinliği,
- c. Mülkiyet sahipliği faktörü ve mülkiyet sahipliğinin geleneksel sendikacılık ve toplu pazarlığa etkisi,
- d. Yönetim yapısı ve anlayışı ve
- e. Özelleştirmenin işletmedeki çalışma koşulları, ücret ve ücret eklentileri ve sosyal yardımlara etkisi incelenecektir.

Türkiye’de Kardemir özelleştirilmesi, çalışanlara mülkiyet sahipliği sağlayan bir yöntem olmakla birlikte, ülkemizde, ABD ve diğer bazı ülkelerde uygulanmakta olan ve işletmelere finansal kaynak ve vergi muafiyeti sağlayan bir ortaklık planınının varlığından söz edilemeyeceği gibi, “çalışanların pay ortaklığı sistemini” düzenleyen bir yasal çerçevenin de mevcut olmadığı belirtilmelidir.

A. İşletmenin Kuruluşu, Özellikleri ve Bölgesel Önemi

Türkiye’de Cumhuriyetin ilk yıllarında, demir – çelik endüstrisini kurmak adeta medeniyet mücadelesini kazanmanın temel önkoşulu olarak değerlendirilmiştir. Çünkü, Türk devleti, gelişen birçok ülkede olduğu gibi, demir ve çeliği, endüstrileşme ve modernleşmenin dinoması olarak nitelendirmekteydi. 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı’nın ülke ekonomisine belirli düzeylerde olan etkisi de demir – çelik endüstrisini kurma kararlılığının güçlenmesine yol açmıştır. Böylece, 1939 yılında Batı Karadeniz bölgesinde yer alan Karabük’te, 3 yıl gibi kısa bir süre içinde, ülkenin ilk demir-çelik fabrikası kurulmuştur.

İşletme, Karabük ve çevresinin gelişmesinde en önemli etken olmuştur. Karabük, 1937 yılında bir rivayete göre 18, diğer bir rivayete göre ise 13 haneli ve aşağı yukarı 100 nüfuslu bir mahalle iken (Fındıkoğlu, 1961 : 3 – 6), günümüzde 100,000’i aşan nüfusu, sosyo – kültürel özellikleri ile kompleks bir sanayi kenti haline dönüşmüştür. İşletme, bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasında bir motor işlevi görmüş, sanayi ve kent kültürünün oluşmasına hizmet etmiştir. Karabük, çok uzun tarihi geçmişe sahip diğer yerleşim birimlerine göre, çok daha hızlı gelişmiş, kısa bir süre içinde modern bir kent haline gelmiştir (Yazıcı, 1992 : 90).

Fındıkoğlu, ağır sanayi olarak demir – çelik fabrikalarının varlığının yanısıra, Karabük’te demir – çelik sektörüyle ilgili küçük sanayinin 1950’li yılların ortasında doğmaya başladığını ve Karabük’ün aynı zamanda bir küçük sanayi şehri haline geldiğini belirtmektedir. Nitekim, 1955 yılında Ticaret Odası’na kayıtlı 10 çeşit teşebbüs türü içinde demircilikle alakalı işler önemli bir yer tutmaktadır. Daha 1955 yılında şehirde 12 haddehane bulunmakta ve bunların kapasitesi 100 – 120 bin tona ulaşmaktaydı (Fındıkoğlu, 1963 : 5 – 7). Haddehane sayısı 1961 yılında 27’ye çıktığı gibi, çok sayıda boru fabrikası ve dökümhane faaliyette bulunmaya başlamıştır (Kurtkan, 1963 : 6 – 7). İşletmenin hammaddelerini işleyen bu küçük sanayi müteşebbisleri, ilk teknik eğitimlerini işletmeden almışlar, ayrılarak özel sektöre geçmişlerdir. İşletme, küçük sanayinin kurucuları ve onların vasıflı işgücünü sağlayan

bir sanayi okulu işlevi görmüştür. Ayrıca, ülke genelindeki birçok sanayi tesisinin yapım ve montajı işletme tarafından gerçekleştirildiğinden, işletme “fabrikalar kuran fabrika” olarak da adlandırılmıştır.

İşletme, yörenin ekonomik kalkınmasının yanısıra, temel belediye hizmetlerinin karşılanmasından şehirleşmeye, eğitim ve sağlık imkanlarının sağlanmasından dini, sosyal ve kültürel yapıların ve eğlenme ve dinlenme tesislerinin kuruluşuna kadar, çok çeşitli alanlarda Karabük’te çoğu kez ilk ve en büyük adımı atan kuruluş olmuştur. Öyle ki, belediye hizmetlerinin gelişmediği Karabük’te 1960’lı yılların başında elektrik ihtiyacının tamamı, su ihtiyacının bir kısmı DÇİ tarafından karşılanmış, ilk ilkokul ve ilk sağlık kuruluşu (1955) yine işletme tarafından hizmete sokulmuştur. Şehir içi ve çevre köyler ve kazalarla ulaşım, işletme servislerince sağlanmıştır. Şehirleşmede de işletme temel belirleyici olmuş ve şehrin önemli bir kısmını kapsayan 1,000’in üzerindeki lojman ve 5,000 civarındaki işçi konutlarıyla şehirleşmeye yön vermiştir.

Şehrin sosyo – kültürel gelişimi bakımından ise; daha 1957 yılında yenişehir bölgesinde 4,000 kişilik stadyum yapılmış, diğer birçok şehirde örneğine rastlanmayan büyük bir gençlik kulübü ile 1,000 kişilik modern bir sinema hizmete sokulmuştur.

Yine, bir yandan çalışanlara ve diğer yandan halka yönelik yaygın ve mesleki eğitim kursları yoğun bir şekilde tertip edilmiş, okuma – yazma kursları açılmıştır. Hatta, ülkede işçiler tarafından inşa ettirilecek ilk Sendika Sarayı’nının yapımı için “Karabük Ağır Sanayi İşçileri Sendikasına” önemli miktarda aynı yardım yapılmıştır (Fındıkoğlu, 1963 : 5 – 13).

İşletme, kurulduğu ilk yıllardan itibaren bölgenin en önemli gelir ve istihdam kaynağı olmuştur. 300 bin nüfuslu bölgenin ekonomik yaşamı bütünüyle işletmenin varlığına bağlıdır. Halen 4000 civarındaki çalışanı ile bölgenin en büyük işvereni konumundadır. İşletmede çalışan her işçinin bölgede ilave 13 iş yarattığı tahmin edilmektedir. Ayrıca, yaklaşık 2000 civarında işçi istihdam eden 24 adet küçük ve orta ölçekli haddehanenin faaliyetini sürdürebilmesi, işletmenin üretimine devam etmesine bağlıdır.

1940’lı yılların başında bir devlet teşebbüsü olarak işletme, ülke koşullarına göre daha cazip çalışma ve yaşam koşulları sunduğu için ülkenin çeşitli bölgelerinden 3,000’i aşan işçi Karabük’e göç etmiştir. İşletmede çalışan sayısı genelde (1968 – 86 yılları arasında) onbinlerin üzerinde gerçekleşmiş ve en yüksek olduğu 1983 yılında 13,269’a kadar yükselmiştir. Çalışan sayısı 1986 yılından itibaren azalmaya başlamış (Yazıcı, 1992 : 94-96) ve 1994 yılından itibaren 5,000’ler civarına düşmüştür.

B. Kapatma – Özelleştirme Gerekçeleri ve Eylemler

İşletme 1989 yılına kadar karlı bir KİT olarak faaliyetini sürdürmüştür, ancak birçok KİT gibi kamu bürokrasisinin hantallığı ve merkeziyetçi yapısının yanısıra, gerekli yatırım ve modernizasyon çalışmalarının ihmal edilmesinin yol açtığı düşük verimlilik ile sermaye yetersizliği nedenleriyle, 1989 yılından itibaren zarar etmeye başlamıştır. 1994 yılı dahil son 6 yılda işletme 174 milyon dolar zarar etmiştir. Ancak zararın % 75'i, yani 130 milyon doları faiz giderlerinden kaynaklanmıştır. İşletmenin kuruluşundan bu yana elde ettiği mali birikimlerin işletme sermayesine ilave edilmemesi ve dış alanlara transfer edilmesinden ve emek maliyetlerindeki artıştan dolayı ortaya çıkan sermaye yetersizliği, yüksek faizle borçlanmayı zorunlu hale getirmiştir. Sermaye yetersizliği, tesisler için gerekli olan teknolojik yenileştirmenin gerçekleştirilememesine ve dolayısıyla verim düşüklüğüne neden olmuştur.

Aynı dönemde yıllık ortalama ciro 216 milyon dolar, ortalama personel giderleri ise 125 milyon dolardır. Personel giderlerinin artışında, oy temin etmek uğruna politikacıların atanmış yöneticileri gereğinden fazla eleman çalıştırmaya zorlamalarının yanısıra, yine aynı beklentilerle yüksek ücret artışı vermeleri (%500 zam verilmesi) etkili olmuştur. Öyle ki, personel giderleri oldukça yükselmiş olup, özelleştirmeden önce işletmenin toplam cirosunun % 58'ine yükselmiştir. Bu oran dünya entegre demir – çelik tesislerinde % 15 – 20 arasında değişmektedir (Özçelik – İş Sendikası, 1999 : 135 – 136). İşletmede tek bir işçinin yıllık maliyeti 20.000 doların üzerinde iken, benzer işletmelerde 8000-10.000 dolardır.

Öte yandan, uzmanlara göre işletmenin zarar etmesinde üretim türü ve kapasitesi de oldukça etkilidir. İşletmede, uzun yıllar ülkede arz fazlası bulunan kütük demir üretilmiş, katma değeri yüksek ve pazar gereksinime duyarlı ürün çeşitine ancak özelleştirmeden sonra geçilmiştir. Yine uzmanlarca yıllık üretim kapasitesi 3-4 milyon tondan az olan demir-çelik işletmelerinin rantable olamayacağı belirtilmektedir. Oysa, işletmenin yıllık üretim kapasitesi, özelleştirme sonrasında yapılan yeni yatırımlarla 1 milyon tona çıkmıştır.

Üstelik, işletme, ülkedeki diğer kamu kurumlarında olduğu gibi, aşırı istihdam, politik müdahale, yönetsel yetersizlik ve bürokrasi sebebiyle düşük verimle çalışmıştır. 1981-1994 döneminde işletme bağlı bulunduğu genel müdürlüğün ülkenin başşehrine taşınması yönetsel sıkıntıların artmasına yol açmıştır. Karar-almada gecikmeler ortaya çıkmış ve merkezle işletme arasında çok zayıf bir iletişim kurulabilmiştir. İşletme ile ilgili her türlü karar (üretim türü, miktarı, fiyat artışı ve tüm ihtiyaçların temini vb) Ankara'daki genel müdürlük tarafından alınmıştır.

1994 Nisanın'da ülke genelinde büyük bir ekonomik krizin ortaya çıkışı, zarar eden KİT'lerin hızla özelleştirilerek hazine üzerindeki finansal yükün azaltılması tedbirlerini beraberinde getirdi. 5 Nisan Kararları'ndan biri de Karabük Demir – Çelik Fabrikaları'nın yıl sonuna kadar özelleştirilmesi ya da üretimin durdurulması, yani kapatılmasıydı. Dönemin Hükümeti, 1994 yılında 5 trilyon zarar ettiğini ve kamuya yükünün 10 trilyonu aştığını belirttiği işletmeyi, Ekonomik Tedbirler Programı kapsamına almıştı. Yaklaşık 5000 işçinin işini kaybedeceği bölgede alternatif istihdam olanakları da çok azdı. Hükümetin bu kararına, güçlü bir toplumsal reaksiyonla cevap verildi. Karara karşı, işyerinde yetkili olan ve çalışanların çoğunu temsil eden Özçelik – İş Sendikası başta olmak üzere, sivil toplum kuruluşları, ticaret ve sanayi odaları ile yöre halkı büyük bir kampanya başlattılar. İlk eylemler işçi sendikası merkezli başlamış ve sendikanın kontrolünde şekillenmiştir. Fakat daha sonra eylemlere tüm sivil toplum örgütleri ve yöre halkı etkin bir şekilde katılmışlardır. Hatta, eylem planı tüm kesimlerin temsil edildiği 35 üyeli “Şehir Meclisi” tarafından yapılmıştır. Şehir meclisinde Özçelik – İş Sendikası'nın yanısıra, ilçede örgütlenmiş olan diğer bazı işçi ve işveren sendikaları, dernekler ile tüm siyasi partiler gibi oldukça farklı menfaat gruplarını temsil eden sivil toplum örgütlerinin aynı çatı altında yer almış olması, fabrikanın ilçe için arzettiği önemi ve büyük bir toplumsal muhalefetin varlığını ortaya koymaktadır. 7 ay devam eden kampanya boyunca binlerce işçi ve ailesi, kapatma veya özelleştirme kararını protesto eden toplantı ve yürüyüşler düzenlediler (Hürriyet, 14.08.1996). İşletmenin kapatılmasına kararı karşısında Sendika, tesisin çalışabilirliğini kanıtlayan raporlar hazırladı, Karabük'ün kapatılmayacağına dair kitapçıklar çıkardı, yayınlar yaptı. 8 Kasım'da ise Karabük'te “Hayatı Durdurma” eylemi yapıldı. Bu eylemde, tüm araçlar ve dükkanlar siyah kurdele asmış, 10.00 – 14.00 saatleri arasında tüm işyerleri kapatılmış, araçlar bu süreler arasında bulunduğu yerde durdurularak trafik kilitlenmiş ve öğrenciler okullara gönderilmemiştir. Üstelik memurlar da çalışmamış, mitinge katılmıştır. Mitingde, Hak – İş Konfederasyonu ve Özçelik – İş Sendikası başkanlarının yanısıra, belediye başkanı da bir konuşma yapmıştır (Batı Karadeniz Ekspres, 09.11.1994). Eylemlerle, konuya tüm kamuoyunun dikkatinin çekilmesi başarılmıştır. Kararlı biçimde sürdürülen direniş ve girişimler, artan kamuoyu baskısı hükümetin işletmenin kapatılması kararından vazgeçmesine, işletmenin özelleştirme kapsamına alınması ve çalışanlarca satın alınmasına destek olunmasına dönüştü (Milliyet, 16.10.1996).

Başbakan yardımcısı açıklamasında; “şayet özelleştirme gerçekleştirilemezse, üretim 1994'ün sonunda durdurulacak. Eğer işçiler isterlerse yıl sonuna kadar işletmeyi alabilirler.

Biz işçi kardeşlerimizin zarara uğramasını istemeyiz. Aksine, biz onları işyerlerinin sahibi yapmak istiyoruz” demektedir (Koç, 1995: 33).

Kapatma yerine işletmenin işçilere satılması düşüncesi, politik olarak da elbette hükümetin tercih edeceği bir yöntemdi. Üstelik, koalisyon hükümetinin küçük ortağı olan SHP'nin (Sosyal Demokrat Halkçı Parti) genel başkanı ve başbakan yardımcısı, işçi sendikasının talebi karşısında, konuyu araştırmak üzere 28 uzmandan oluşan bir komisyon kurdurmuş ve bu komisyonun raporunda, yeni yatırımların üstlenilmesi ve işçi azaltılması koşuluyla işletmenin üretimini sürdürebileceği belirtilmişti.

Kardemir özelleştirilmesinin gerçekleştirilmesi esnasında taraflar arasında çok çetin tartışmalara sahne olan bir dizi toplantı yapılmıştır (Milli Gazete, 15.12.1994). Modelin ortaya çıkışı, tarafların görüşmeleri ile şekillenmiş ve bu toplantılarda özelleştirilmenin nasıl yapılacağı, mülkiyetin şirkete nasıl devredileceği ile şirket statüsünün ne olacağı konuları tartışılmıştır. Sıkı pazarlık atmosferinde üç gün devam eden son toplantının ardından varılan kararı (Yeni Yüzyıl, 30.12.1994) Başbakan Çiller 1995 yılının ilk gecesinde Karabük'te açıklamıştır.

C. İşçilere Özel Satınalma Koşulları

Türkiye'de ilk defa uygulanan bu özelleştirme yöntemine göre işletme, blok hisse devri usulüyle 30.03.1995 tarihli sözleşme ile, 1 TL sembolik bedelle, % 35'i kuruluş çalışanlarının, % 40'ı yöre sanayi odaları ve esnaf derneklerinin (Karabük Sanayi ve Ticaret Odası, Karabük ve Safranbolu Esnaf ve Sanatkarlar Derneği), % 25 oranındaki kısmı da yöre halkı ile kuruluş emeklilerinin hissedarlığında kurulan Kardemir A.Ş.'ye devredilmiştir

Üstelik, yine aynı tarihli karar uyarınca Özelleştirme Fonu'ndan 21.6 milyon ABD doları işletme sermayesi, 20.6 milyon ABD doları yatırım finansmanı, 46 milyon ABD doları da çalışanların kıdem ve ihbar tazminatları ile diğer yükümlülüklerinin karşılanmasında kullanılmak üzere, toplam 88.2 milyon ABD doları nakit kaynak aktarımı yapılmış, işletmenin özelleştirme öncesine ait 250 milyon ABD doları tutarındaki borçları da Türkiye Demir – Çelik İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nce üstlenilmiştir

Kardemir A.Ş., sözleşme gereği, hisse dağılımını grup ve oranlarına göre en geniş katılımı sağlayacak biçim ve tarzda sağlayacak ortaklık yapısının oluşturulacağını ve tesislerin en az üç yıl süreyle çalıştırılacağını taahhüt etmiştir. Buna göre 7 – 14 Temmuz tarihleri

arasında gerçekleştirilen halka arz işlemi ile işletme, 12.780 ortaklı hale gelmiştir (www.oib.gov.tr/karabuk.htm).

Kısaca, işletme çalışanlara çok özel koşullar altında satılmıştır. Çalışanlar işletme hisselerini kıdem tazminatları ile satın almışlardır. Her çalışana ücret düzeyi ve kıdemine uygun miktarda hisse satın alma hakkı verilmiştir. Şirketin ana sözleşmesi gereği, hisse senetleri kuruluşun itibaren 3 yıl süreyle nama yazılı olarak kalacak ve satılamayacaktır. Üstelik, grup içi ve gruplararası hisse senedi işlemleri için yönetim kurulunun izni gerekmektedir. Hisse dağılımında hiçbir pay sahibinin payı toplam şirket sermayesinin % 1'ini aşamayacaktır.

İşletmenin hisse dağılımı özelleştirme kararında planlandığı şekilde gerçekleştirilemediği gibi, yıllar itibariyle de değişime uğramıştır. Şirketin hisse ve sermaye yapısı başlangıçta A, B, C ve D olmak üzere dört ana hissedar grubuna ayrılmış, fakat 1998 yılında C grubunun B grubu ile birleştirilmesi sonucu ana hissedar grubu üçe inmiş olup, yıllar itibariyle aşağıdaki gibidir.

Tablo 4 – Sermayenin % 10 ve Daha Fazlasına Sahip Ortakların Hisse Oranları, (%)

Grup	Hissedar	31.12.1995	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000
A	Kardemir A.Ş. Çalışanları	51,8	51,8	51,8	49,19	32,80	24,59
B	Karabük – Safranbolu San. Ve Tic. Odası Üye.	24,2	24,6	24,6	24,46	16,30	12,23
C	Karabük ve Safranbolu Esnaf ve Sanat. Der. Üye.	1,3	1,1	1,2			
D	Yöre Halkı ve Kardemir A.Ş. Emeklileri ile Nakit Halka Arz	22,7	22,5	22,4	26,35	50,90	63,18

Kaynak: Kardemir A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 1996 – 2000.

Kardemir A.Ş.'de A grubu hissedarlar yönetim kuruluna 4, denetim kuruluna 1 üye, B grubu hissedarlar yönetim kuruluna 2, denetim kuruluna 1 üye, D grubu hissedarlar yönetim kuruluna 4, denetim kuruluna 2 üye seçme hakkına sahiptir.

Hisse dağılımı incelendiğinde, Kardemir çalışanlarının payının 5 yıl içinde yarıya düştüğü, 1998 yılından itibaren nakit halka arz ile birlikte D grubu hisselerinin payının hızla

yükselerek, D grubunun işletme hisselerinin % 60'ından fazlasına sahip olduğu görülmektedir (Kardemir Faaliyet Raporları, 1996 – 2000).

Oysa işçi sendikası, özelleştirmenin başlangıcında yöre halkına satılması planlanan D grubu hisselerine yeterli talep olmaması nedeniyle, toplantılar düzenleyerek, bildiri ve bültenler hazırlayarak işçileri bu hisseleri de almaya teşvik etmişti. Sendika işçilere, “halk hisselerini kendilerinin almamaları halinde başka bir grubun payını % 50 – 60'lara çıkararak yönetimi ele geçirebilecekleri” uyarısında bulunmuş ve işçilerin payının % 51,8'e kadar yükselmesini sağlamıştı (Özçelik – İş Haber Bülteni, 08.07.1995). Ancak, işletmenin hisse değerinin beklentilerin çok altında kalması, çalışanların ve halkın elindeki hisselerin hızla el değiştirmesine yol açmıştır.

Bu gelişmeler üzerine işçi sendikası, çalışanların payını korumak ve genel kurulda hisse sahipleri ile çalışanların birlikte hareket etmelerini sağlamak amacıyla, çalışanların pay ortaklığı planlarını uygulayan Batılı ülkelerdeki işletmelerde olduğu gibi bir vakıf yapılanmasına gitmiştir. Bu amaçla Ağustos 1999'da “Kardemir Çalışanları Vakfı” kurulmuştur. Vakıf, A grubu hisseleri alıp, daha doğrusu vakıf bünyesinde bloke edip çalışanların haklarını korumayı amaçlamaktadır. Tüm çalışanlar vakfa üye yapılarak belirli bir miktarda Kardemir A.Ş. hissesi onlar adına vakıfta bloke edilmektedir. Buna göre hernekadar hızlı bir işçi devri olmuş olsa ve hernekadar işçilerin ellerindeki hisseler el değiştirse dahi belirli oranlarda hisseye tüm Kardemir çalışanlarının sahip bulunması temin edilmiştir.

D. Özelleştirme Sonrası Gelişmeler

Özelleştirmeden sonra, teknolojik açıdan eskimiş olan işletmede büyük bir yatırım ve modernizasyon hamlesi başlatılmıştır. 1998 yılına kadar, üretim kapasitesini 700 bin tondan, 1 milyon tona çıkaracak 72 milyon dolarlık yatırım harcaması yapılmıştır. Üretim teknolojisindeki değişim, ton başına üretim maliyetininin 265 dolardan, 211 dolara inmesini sağlamıştır (Kardemir Faaliyet Raporu; 1996: 7). İlk iki yılda satışlar %55 oranında artmış, işletme 1996 yılında 27, 1997 yılında ise 42,9 milyon dolar kar etmiştir. Aynı zamanda büyük bir üretim artışı da gerçekleştirilmiş, sıvı çelik üretimi 1995 yılında 620 bin ton iken, 1996 yılında 758 bin tona yükselmiştir. Satış cirosu da bir önceki yıla göre 3 kat artmıştır (Son Dünya, 09.01.1997). İşletmenin ilk yıllık performansının göstergelerinden biri de hisse değerleridir. İşçilerin elindeki hisselerin değeri 1996 yılı sonunda 11 kat değerlenmiştir (Milliyet, 16.10.1996).

İlk iki yıl Kardemir özelleştirmesi örnek bir özelleştirme modeli olarak sık sık yazılı ve görsel basında yer almış ve hükümetin işletmeyi kapatma kararının yanlışlığı vurgulanmıştır. Gerçekten, ilk yıllarda gerek yeni yönetim ve gerekse tüm çalışanlar, başarılı olmaktan başka çarelerinin olmadığı bilinciyle işletmenin kara geçmesi için elinden geleni yapmıştı. Öyle ki, işçiler, fabrikada boşa maaş alan kimsenin olamayacağını, bir kişinin yerine dört kişinin iş yapamayacağını, kimsenin boş duramayacağını ve yönetimin en ufak ihmali olursa baskı yapacaklarını, hem çalışacak ve hem de denetleyeceklerini belirtmektedirler. Öyle ki, yapılan yatırımlar konusunda tüm işçiler bilgili hale gelmiş ve bu yatırımların işletmeyi karlı hale getireceğine inanılmıştır (Cumhuriyet, 30.12.1996).

Ancak, işletme 1998 yılından itibaren zarar etmeye başlamıştır. 1998 yılındaki Asya ve Rusya krizi tüm dünyada demir-çelik sektörünün krize girmesine neden olmuştur. Aynı yıl hükümet tarafından hurda ve kütük demirden üretim yapan elektrikli ark ocaklarına tanınan enerji girdi bedellerini erteleme imkanından cevherden üretim yapan işletmenin yararlanamaması, işletmenin bu kuruluşlar karşısında zaten zayıf olan rekabet gücünün iyice azalmasına yol açmıştır (Akit, 10.9.1998). Üstelik Asya krizi çelik fiyatının, işletmenin üretim maliyetinin oldukça altına düşmesine yol açmıştır. İşletmeye 1 ton çeliğin maliyeti 205-210 dolar iken, çeliğin piyasa fiyatı 170-175 dolardır. Asya ve Rusya krizlerinin çelik fiyatlarını düşürmesinin yanısıra, hurda ve kütük fiyatlarındaki düşme ve kalitesiz kütük ve ucuz hurda ithalatındaki artış, kamudan alınan mal ve hizmet bedellerindeki artış, Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri ile artan finansman giderleri işletmenin son 5 yıldır sürekli zarar etmesine yol açmıştır. İşletme zararlarının büyük bölümünü finansman giderleri oluşturmaktadır. Örneğin, 2001 yılı Eylül sonu itibariyle gerçekleşen 87,6 milyon dolarlık zararın, 70 milyon doları finansman gideri zararıdır (Özçelik-İş, 2002: 8-10). Zaten işletme, bu tür kuruluşlar için oldukça düşük olan 10 milyon dolarlık işletme sermayesi ile faaliyete başlamış ve öz kaynakları ile sermaye artırımını gerçekleştiremediğinden hem çok ciddi bir faiz yükü ile karşılaşmış ve hem de ihtiyaç duyduğu üretim girdilerini düzenli bir şekilde sağlayamadığı içi eksik kapasite ile çalışmıştır. Oysa, üretim maliyetlerini azaltabilmek ve elektrikli ark ocakları ile rekabet edebilmesi için işletmenin tam kapasite ile çalıştırılması gerekmektedir.

İşletmenin geleceği konusundaki belirsizlik hala sürmektedir. 2002 yılı ortalarında başlatılan krizden etkilenen işletmelere destek planı çerçevesinde kamu kurumlarına olan borçları ertelenen ve 20 milyon dolar kredi verilen işletme, bir müddet daha üretime devam etme imkanı bulabilmiştir. Ancak, bu yardımın çok ciddi miktarlarda borç yükü içindeki

işletme için yetersiz olduğu belirtilmektedir. Diğer bir konuda geçmişte olduğu gibi işletme yönetiminin, ekonomik güçlükleri daima devlet desteği ile aşmaya çalışmasıdır. Lobi faaliyetleri ile hükümetler üzerinde siyasal baskı oluşturmakta ve devlet desteğini sağlamaktadır.

E. Yönetim Yapısı ve Anlayışı

Kardemir uygulamasının en çarpıcı yönü, işçilerin yönetim kurulunda çoğunluğu oluşturmalarıdır. Nitekim, yönetim kurulundaki 7 üyenin 4'ü işçi temsilcisi olarak yer almaktadır. Kalan üç üyenin ikisi sanayici ve tüccarları, son üye ise halk ve esnafı temsil etmektedir. Temsilciler genel kurullarda hisse sahipleri tarafından belirlenmektedir. Böyle bir yönetim yapısına sahip tek işletme Kardemir'dir. Bu işletmede işçiler en üst düzeyde yönetime katılma imkanını elde etmişler ve hatta temsilcileri aracılığıyla işletme yönetimini üstlenmişlerdir. Bu durum basında “işçi patronlar yönetimde” şeklinde yer almıştır.

Ancak, Kardemir'de oluşturulan yönetim yapısı, uygulamada birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. İşletmenin özelleştirilmesinde etkin bir role sahip olan işçi sendikası, yönetim temsilcilerinin belirlenmesinde, dolayısıyla işletmenin yönetiminde de benzer bir rol oynamıştır. Öyle ki, gerek işçi temsilcileri ve gerekse kısmen diğer grup temsilcileri işçi sendikası tarafından belirlendiği gibi, yönetim kurulunda birkaç yıl doğrudan sendikacılar da yer almıştır. İşçi sendikası, yönetime aday gösterdiği işçi temsilcilerini doğrudan yönlendirirken, diğer grupların adayları üzerinde de etkili olmuştur. Kısaca ifade etmek gerekirse, özelleştirme sonrasında Kardemir'de işçi sendikası belirli bir süre doğrudan işletmenin yönetimini yürütmüştür.

Oysa, Karabük Demir – Çelik Fabrikalarının özelleştirilmesi amacıyla yapılan toplantılarda, işçi kesimini temsilen taraf olan dönemin Hak – İş Başkanı Necati Çelik patronluğa soyunmadıklarını, müessesesinin satılması halinde buranın sendika tarafından işletilmeyeceğini, sendikanın görevinin denetim fonksiyonu ile sınırlı olduğunu belirtmişti (Milli Gazete, 15.12.1994).

Gerçekten, özelleştirmenin ilk yıllarında işçi sendikası denetim ve gözetim rolünü benimseyerek, işletmenin işleyişine çok fazla müdahalede bulunmamış ve işçiler yönetim kurulunda profesyonel yöneticiler tarafından temsil edilmiştir. Ancak, daha sonra işçileri temsilen yönetim kurullarında işçi sendikası görevlileri yer almaya başlamıştır. Üstelik bu görevliler, aynı zamanda sendikadaki görevlerini de sürdürmüşlerdir. Nitekim, 1996 yılında boşalan bir yönetim kurulu üyeliğine getirilen işçi sendikacı temsilcisi, sendikadaki genel

teşkilatlanma sekreterliği görevine de devam etmiştir. Hem sendikacı ve hem de yönetici olarak görev yapmanın hiçbir sakıncası bulunmadığını belirten Özçelik – İş Sendikası Teşkilatlanma Sekreteri, “yıllardır sözleşmelere şirket yönetimlerine girmek için madde koyduklarını, fakat işverenin tutumu nedeniyle bu uygulamayı hayata geçiremediklerini ve bu durumun ilk defa Kardemir’de gerçekleştirilebildiğini” ifade etmiştir (Yeni Yüzyıl, 10.10.1996).

Sendika görevlilerinin yönetim kurulunda yer alması uygulamasını, bir dönem Özçelik – İş Sendikası başkanlığı ile beraber Kardemir A.Ş. yönetim kurulu üyeliğini birlikte yürüten Recai Başkan, “zaten işin içinde olup, hertürlü karardan kendilerinin sorumlu tutulduklarını, bu nedenle bizzat yönetmelerinin daha uygun olacağı” şeklinde açıklamaktadır (Posta, 26.03.1998).

Sendika yöneticilerinin işçileri temsilen yönetim kurulunda yer almalarına yönelik eleştiriler, özellikle işletmenin zarar etmeye başladığı 1998 yılından itibaren artmış ve bu durumdan sendika üyesi çalışanlar da dahil olmak üzere tüm kesimler rahatsız olmuştur. (www.bkha.net/haberler/kardemir/tso_rapor).

İşletmenin içinde bulunduğu krizden işçi sendikasının sorumlu tutulması ve sendika görevlilerinin işletmenin yönetiminde yer almasına yönelik tepkilerin giderek yoğunlaşması, 2001 yılı Eylül ayında Özçelik – İş Sendikasında görev değişikliğine neden olmuş ve yeni göreve gelen yönetimi önlem almaya itmiştir. Yeni yönetim, derhal sendikanın yönetime müdahale etmeyeceğini ve hiçbir profesyonel sendika yöneticisinin ne Kardemir’in ne de yan kuruluşların yönetim kurullarında yer almayacaklarını açıklayarak, işçi sendikası ile Kardemir A.Ş. ve diğer kurumlar arasında bozulan ilişkileri düzeltme çabasına girmiştir. Yeni yönetim sendikanın rolünü ise, çalışanların hak ve çıkarlarının korunması, sahip oldukları hisselerinin değerlendirilmesi ve işletmenin uzman kişiler tarafından doğru kararlarla yönetilmesi için gözetim ve denetim görevine devam edilmesi olarak belirlemiştir (Özçelik – İş Sendikası, 04.09.2001 : 8).

Ancak, işçi sendikasının yönetimde etkin olmasında, gerek sendikanın özelleştirme sürecinde üstlendiği rolün ve gerekse işletmenin yönetim yapısının etkili olduğu dikkate alınmalıdır. Sendika, özelleştirme eylemlerinde öncü olmuş, hükümetle yapılan görüşmelere işçileri temsilen katılmış, diğer bir ifadeyle Kardemir modelinin doğuşunda en önemli aktör olmuştur. Diğer taraftan, yönetim yapısı gereği yedi üyeden dördünün işçi temsilcisi olması, yönetimdeki işçi temsilcilerinin kararlarından sendika sorumlu tutulmasına yol açmıştır.

Sonuçta, işletmenin başarısı ya da başarısızlığından sorumlu tutulan sendikanın, işletmenin yönetiminde rol almak gibi, geleneksel rolü dışındaki işlevlere yönelmesi çok fazla yadsınmamalıdır.

İşletmenin yönetim yapısı, yeni yönetim anlayışının da şekillenmesinde etkili olmuştur. Gerçekten, üç farklı grubu temsilen seçilen profesyonel yöneticilerin, bu grupların değişik konulardaki farklı taleplerini karşılamak durumunda kalmaları ve bir dereceye kadar da kendi bağımsız yönetim anlayışlarını uygulamada güçlüklerle karşılaşmaları doğaldır. Kardemir’de işçileri temsil eden yöneticilerin yönetim kurulunda çoğunluğa sahip olması ve bu yöneticilerin işçi sendikası tarafından aday gösterilen kişiler olmaları, yönetim ile çalışanlar ve sendika arasındaki ilişkilerin profesyonel bir özel sektör anlayışı çerçevesinde gelişimini de olumsuz etkilemiştir.

Öte yandan, yönetim yapısının yanısıra, işletmenin kompleks ve büyük bir ağır sanayi tesisi olması, bir yandan yeni yönetimlerin işletmenin bütününe kapsayan bir kontrol sistemi kuramamalarına, diğer yandan kamu kesimi dönemindeki yerleşik alışkanlıkların varlığını sürdürmesine yol açmıştır. Kısacası, işletmede profesyonel bir özel sektör yönetim anlayışına geçilememiştir.

Bu olumsuz faktörlere rağmen, özelleştirme sonrası yeni yönetim, işletmeyi kara geçirmek amacıyla örgüt yapısını gözden geçirmiş ve yeni yönetim ve üretim tekniklerini hızla uygulamaya koymuştur. Organizasyon şeması değiştirilmiş, Genel Müdür yardımcısı sayısı 5’ten 3’e, 30’dan fazla olan müdür yardımcısı sayısı ise 22’ye düşürülmüştür (Sabah, 21.08.1995). Ardından ISO 9002 ve toplam kalite yönetimi çalışmaları başlatılmış, kalite takımları oluşturulmuş ve özelleştirmeden yaklaşık birbuçuk yıl sonra işletme, ISO Kalite Sistem Belgesi almıştır (Türkiye, 16.10.1996).

Örgütsel yapıyı rasyonalize etmek ve modernleştirmek amacıyla başlatılan yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde bazı birim ve üniteler kaldırılır veya birleştirilirken, bazılarının yetki ve sorumlulukları yeniden düzenlenmiştir. Örneğin, özelleştirmeden önce faaliyette bulunan 5 ayrı müdürlük (Personel, Eğitim, Sosyal Hizmetler, Organizasyon, İstatistik) “İnsan Kaynakları Müdürlüğü”nün çatısı altında toplanmıştır.

Özelleştirme sürecinde tamamen durmuş bulunan eğitim faaliyetlerine öncelikle başlanmış, yeni alınan personel ile görev değişikliği olanlar için oryantasyon, verimliliği artırmak için toplam kalite, kalite çemberleri, takım kurma, yeni yönetsel teknikler ve sürekli gelişme konularında eğitimler verilmeye başlanmıştır.

F. Endüstri İlişkileri

Kardemir'deki çalışma ilişkileri genel hatlarıyla incelendiğinde, özelleştirme sonrası meydana gelen birçok olumsuz sonucun (Dereli,1993: 24-26) bu işletmede ortaya çıkmadığı görülmektedir. Özelleştirmenin ilk sonucu olan işçilerin işten çıkarılması gündeme gelmediği gibi, çalışan sayısı ve dolayısıyla sendika üye sayısı da yıllar itibariyle çok fazla azalmamıştır. Üstelik, 1998 yılında işletmedeki taşeron uygulamasına son verilerek, 850 taşeron işçisi daimi kadroya geçirilerek sendikaya üye olmaları sağlanmıştır. Böylece, işletmedeki sendikalı işçi sayısı artırılmış ve bu işçiler toplu sözleşme kapsamına alınmıştır (Milli Gazete, 25.12.1998).

Yalnız, bu işletmede işçi çıkarılmamakla birlikte, genç ve eğitimli eleman istihdam edilmesi amacıyla 25 yılını doldurmuş işçiler gönüllü olarak emekli edilmişlerdir ([www.ozcelik – is.org/mit – krb.html](http://www.ozcelik-is.org/mit-krb.html)). Emekli olanlara karşılık nispeten daha az sayıda işçi istihdam edilmesi çalışan sayısının yıllar itibariyle azalmasına yol açmıştır. Ancak asıl azalış memur sayısında, yani kapsam dışı personel sayısında meydana gelmiştir. İşçi sayısındaki gelişim incelendiğinde, işçi sayısının genel olarak azaldığı görülmektedir. 1994 yılında 4,765 olan işçi sayısı 1998 yılında taşeron işçilerinin daimi kadroya geçirilmesiyle 5,507'ye çıkmış, fakat emekli olanların sayısındaki artışa bağlı olarak azalmış ve 2001 yılında 3,712'ye düşmüştür.

İşletmenin kamu mülkiyetinde olduğu dönemde, devlet paternalizmi ve işçi sendikasının uyuşmazlıktan kaçınması, endüstri ilişkilerinin nispeten barışçı bir süreçte cereyan etmesini sağlamıştır. İşçi sendikası 1950 yılında kurulmuş ve işletme yönetimi işçileri üye olmaya teşvik etmiştir (Fındıkoğlu,1961: 20). Sendika ve yönetim arasındaki uyuşmazlık konuları ise daha çok işçi sendikası tarafından politikacılara veya bürokratlara götürülmek suretiyle çözüme kavuşturulmuştur. İşçi sendikası, işçilerin menfaatlerini geliştirmek için onları harekete geçirme gereğini duymamışlardır. Diğer devlet işletmelerinde olduğu gibi, işçi-işveren ilişkilerinden ziyade politik manevralarla ilgilenmişlerdir. Ancak, 1989 yılına gelindiğinde durum değişmiş, işletme tarihindeki ilk ve en uzun grev yapılmıştır. Bu grev 137 gün sürmüş ve grev sonunda yine politik bir kararla işçilere, taleplerinin de oldukça üzerinde %500 zam verilmiştir (Çelik-İş, 1989: 37; Sendikacılık Ansiklopedisi, 1998: 233) Bu zam işçilerin yaşam standartlarını çok yükseltmiş, kayıtlı araç sayısı 1989 yılında 3.000 iken, üç yıl sonra 15.000'e yükselmiştir. Ayrıca, 1993 yılındaki görüşmelerde de anlaşma sağlanamadığı için grev kararı alınmıştı (Özsever; Sabah, 01.06.1993).

İşletme işçilerin mülkiyetine geçtiğinde ise, yeni yönetim, yönetici ve çalışanların aynı gemide bulduklarına odaklanmak suretiyle aktif bir işbirliği ruhunu işçilere aşlamaya gayret etti. Konu, toplu iş sözleşmelerinin kapsam ve içeriği açısından ele alındığında her iki alanda da çalışanların haklarında bir gerileme ortaya çıkmadığı görülmektedir. 1990 yılından itibaren yapılan tüm toplu iş sözleşmeleri değerlendirildiğinde, sadece “kıdemli işçiliği teşvik primlerine” ilişkin düzenlemenin, özelleştirme sonrası toplu iş sözleşmelerinde yer almadığı görülmektedir (Bkz. Özçelik – İş Sendikası ile Kardemir A.Ş. arasında yapılan toplu iş sözleşmeleri).

İşçilerin hak türlerinde bir değişme olmamakla birlikte, bu haklarda oransal bir gerileme meydana geldiği söylenebilir. Öyle ki, özelleştirilmenin yapıldığı ilk yıl ücretlere zam yapılmamış ve işçiler özelleştirme öncesindeki ücretlerle çalışmaya devam etmişlerdir. İkinci yıl ise ücretlere % 60 oranında zam yapılmış ve 30’ar milyon TL de kar payı dağıtılmıştır (Yeni Şafak, 10.10.1996). 1999 yılına gelindiğinde ise, işçi ücretlerine ilk altı ay için % 40 zam yapılmış ve sonraki 6 aylık dönemlerdeki ücret zamları enflasyon artış oranına bağlanmıştı (Özçelik – İş Sendikası, 4. Dönem Toplu İş Sözleşmesi). Enflasyon oranının altındaki ücret artışları, Kardemirdeki işçi ücretlerinin diğer çelik işletmeleri ücretlerinin altına inmesine yol açmıştır.

Diğer taraftan, işçi ve işveren taraflarının toplu iş sözleşmeleri görüşmelerindeki tutum ve davranışlarının, “işbirliğine dayalı pazarlık modeli” çerçevesinde ortaya çıktığı görülmektedir (Demirbilek, 1996 : 30 – 32). Ayrıca, yönetim kurulundaki işçi temsilcilerini (genellikle sendika yöneticileri) üyeleri adına seçen Özçelik – İş Sendikası’nın, toplu pazarlığın her iki tarafını da temsil eden bir davranış kalıbı içinde hareket ettiği ve işletmenin önceliklerini esas aldığı görülmektedir. Nitekim, Özçelik – İş Sendikası Genel Başkanı Recai Başkan’ın, 1999 yılı toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde, işçi ücretlerine yapılacak zam oranının düzeyini işletmeye yapılan yeni yatırımların sonucuna bağlaması ve yatırımların olumlu etkisinin yüksek olması halinde ücret zammının da yüksek olacağını, aksi durumda, ücret zammı için daha gerçekçi olunması gerektiği yönündeki açıklaması, işçi sendikasının yaklaşım biçimini göstermektedir. Ayrıca Recai Başkan, hedeflerinin hiçbir zaman grev yapmak olmadığını, ama artık özveride bulunan işçileri rahatlatma zamanı geldiğini ifade etmektedir (www.superonline.com/nethaber).

Öte yandan, aynı dönem toplu iş sözleşmesi görüşmeleri için hem dönemin Kardemir Genel Müdürünün ve hem de Sendika Genel Sekreterinin, uyuşmazlıkla sonuçlanan görüşmelerle ilgili grev olasılığının zayıf olduğu fikrini paylaşmaları, Özçelik – İş Sendikası

Genel Sekreterinin, Türkiye'de ilk kez çalışanların, temsilcileri aracılığıyla yönetime katıldıkları bu işletmede bilançoların ellerinde olduğu ve şirketin finans durumuna bütünüyle vakıf olduklarını belirtmesi, sendikacılık ve toplu pazarlık anlayışı ile ilgili önemli ipuçları vermektedir (Cumhuriyet, 12.05.1999).

Gerçekten, işçi sendikasının mülkiyet sahibi çalışanlar adına toplu iş sözleşmeleri görüşmelerinde “uzlaşmacı sendikacılık” anlayışını benimsedikleri ve özelleştirme sonrasında “grev” silahını kullanmadıkları görülmektedir.

G. Özelleştirmede Mülkiyet Sahipliğinin Çalışma Yaşamına Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması : Kardemir

1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada iki temel yöntem belirlenmiştir. Bunlar anket ve görüşme tekniklerinin kullanılarak gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Kardemir işçileri ile anket, işletme yöneticileri, işçi sendikası merkez ve şube yöneticileri, işyeri sendika baş temsilcileri ve bazı yöre basın ve ticaret ve sanayi odaları temsilcileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Derinlemesine görüşmelerde açık uçlu sorular yöneltilmiş ve bu görüşmeler randevu yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. İşçi sendikası Karabük Şube başkanı, genel sekreteri ve eğitim sekreteri ile işçi sendikasında birkaç ay arayla birden fazla görüşme yapılmıştır. Genellikle görüşme süreleri 1 – 3 saat arasında değişmiştir. Araştırma ile ilgili toplantılara katılmıştır.

Anket araştırması iki ayrı soru formu ile gerçekleştirilmiştir. Özelleştirme öncesi çalışmaya başlayan 51 işçi ile 1 nolu Anket, özelleştirme sonrası işe başlayan 55 işçi ile 2 nolu Anket yapılmıştır. Anket görüşmeleri işçilerin çalışma ortamlarında ve birebir gerçekleştirilmiştir. Böyle bir ayırıma gidilmesinin temel nedenlerinden biri özelleştirme öncesi işe başlayan işçilerden geçmiş döneme ilişkin daha açık ve kesin değerlendirmelerin alınabileceği düşüncesi, bir diğeri ise kıdemli, kıdemsiz işçiler arasındaki yaklaşım farklılıklarının ortaya konulabilmesidir. Ayrıca, kıdemli işçi sayısının yıllar itibarıyla hızlı bir biçimde azalmış olmasının yanısıra araştırmanın salt dönemsel bir karşılaştırma yapılmasının ötesinde amaçlar taşıması böyle bir ayırımı gerekli kılmıştır. Özellikle mülkiyet ortaklık veya sahipliğinin işe, işletmeye, yönetime ve örgütlülüğe bakışta nasıl bir değişim meydana getirdiğinin belirlenmesinde bu ayırım önem taşımaktadır.

2. Araştırma Bulguları

a. İşçi Sendikasının Rol ve Etkinliği

Çalışanların mülkiyet sahibi olduğu özelleştirmelerde ve özelleştirme sonrası yeni yapıda işçi sendikaları önemli görevler üstlenmektedir. İşçi sendikaları işletmenin kapatılmasını engellemek amacıyla çok büyük eylemler gerçekleştirme ve bu süreçteki etkinliğini özelleştirme sonrası oluşan yönetim üzerinde de sürdürme eğiliminde olmaktadır. Nitekim, ABD’de çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerin bir kısmında kapanma/özelleştirme sürecinde eylemleri yönlendiren bazı işçi sendikası liderleri şirketlerin yönetim kurulu başkanlığına gelebilmektedir (Bruno, 1998 : 63).

Öte yandan, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerde, işçi sendikalarının işletme içinde etkin bir iletişim kurulmasına, eğitim ve katılım imkanlarının artırılmasına, eşitlikçi bir yönetim yaklaşımının benimsenmesine, devamsızlık, israf ve şikayetlerin azalmasına ve daha da önemlisi işletmenin performansının artışına katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Logue - Yates, 2001: 119-128).

Gerçekten, Kardemir işçilerinin üçte ikisinden fazlası, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu bu özelleştirmenin, işçi sendikasının etkinliğini artırdığını düşünmektedirler. Buna karşılık, işçilerin % 75’ler civarındaki kısmı, bu özelleştirme tipinin kendilerinin yönetim üzerindeki denetim fonksiyonlarını güçlendirdiğini düşünmemektedir. İşçilerin sadece % 25’i, çoğunluğu kendi oylarıyla seçilen yönetim üzerindeki denetsel etkinliklerinin arttığını belirtmektedir. İşçilerin, özelleştirmenin işçi sendikasının etkinliğini artırırken kendilerinin etkinliğini geliştirmediği konusundaki düşünceleri büyük ölçüde işçi sendikasının, işçi temsilcisi adaylarını, işçiler adına belirlemesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 1 – Özelleştirmenin İşçi Sendikasının Etkinliğini Artırdığı Konusundaki Görüşleri, %

	Anket 1	Anket 2
Evet	70,6	70,9
Hayır	19,6	16,4
Fikri Yok	9,8	10,9
Yanıt Yok	–	1,8

Tablo 2 – Özelleştirme Tipinin İşçilerin Yönetim Üzerindeki Denetimini Artırdığı Konusundaki Görüşleri, %

	Anket 1	Anket 2
Evet	24	25,5
Hayır	58	54,5
Fikri Yok	18	20

Çalışanların işletmenin mülkiyetine sahip olmaları ile yönetsel etkinliklerinin artması arasında doğru ilişki yoktur. Örneğin, 1975 yılında South Bend Lathe şirketi % 100 çalışan mülkiyetinde olmasına rağmen, çalışanların şirketin nasıl yönetileceği konusunda etkileri yoktu. Yine % 100 çalışan mülkiyetinde olan Avis şirketinde ise, çalışanların şirketin yönetiminde önemli ölçüde söz sahibi olduğu bir sistem bulunmaktadır.

Diğer taraftan, çalışanların mülkiyet payları da bir uygulamadan diğerine değişebilmektedir. Nitekim, Tribune şirketinde çalışanlar şirketin % 10'una sahip iken, bu oran Lockheed'de % 17, Polaroid'de % 20, Elliot Meat'de % 30 ve Weirton Steel'de % 100'dür (Pierce – Furo, 1990 : 34 – 35).

Gerçekten, işçi sendikalarının bir işletmede çalışanların mülkiyet sahipliğinin kurulması aşamasındaki rolünün ne olduğu konusu açık iken, işletmenin işçilerin mülkiyetine geçtikten sonra sendikanın rol ve konumunun ne olacağı pek açık değildir. Herhangi bir şirkette sendikanın rolü, her dönemde üyelerinin menfaatlerini temsil etmektir. Fakat, işçi mülkiyetindeki şirketlerde sendikalar bu görevi geleneksel işletmelere göre farklı bir anlamda temsil ederler (Bado – Logue, 1991: 36)

Geleneksel mülkiyet yapısındaki işletmelerde sendikanın rolü, daha yüksek ücretler, daha iyi sosyal yardımlar ve bireysel işçilerin haklarının korunmasında pastadan daha fazla pay almak vb. amaçlarla sıkı pazarlık etmektir. Herbir toplu pazarlık, görüşme dönemlerinde ekonomik konular üzerinde yoğunlaşırken, toplu iş sözleşmesi dönemleri arasında sözleşmeye dayalı şikayet prosedürü çerçevesinde, amirlerin tecavüzüne karşı bireysel hakların korunması sağlanır. Buna karşılık yönetimin rolü, pazarlık masasında mülkiyet sahiplerinin çıkarlarını temsil etmek, pazarlık dönemleri arasında da firmayı etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaktır. Çalışanların haklarının savunulması ise yöneticilerin iş tanımları, sorumlulukları içinde yer almaz.

Buna karşılık işçi mülkiyetindeki şirketlerde durum oldukça farklıdır. Çalışanlar, ya yöneticiler ya mülkiyet sahibi aile ya da dışarıdaki mülkiyet sahipleri ile birlikte mülk

sahipleridir veya bu nitelikteki işletmelerin çoğunda olduğu gibi çalışanlar, işletmenin mülkiyetinin büyük bir kısmına veya tamamına sahiptir. Sendika üyeleri hem işçi hem de mülkiyet sahibidir. Yöneticiler ise bir yandan mülkiyet sahibi çalışanları işçileri olarak yönetirken, diğer yandan mülkiyet sahibi olan bu işçiler adına işletmede çalışırlar. % 100'ü çalışanların mülkiyetinde olan işletmelerde ise mülkiyet sahibi ve çalışanların rolleri açıkça diğerlerinden farklı olup, bu konumdakiler aynı zamanda iki rol yerine getirirler. Yani bunlar doğrudan hem çalışan ve hem de mülk sahipleridir (Logue – Glass – Patton, 1998 : 108 – 110).

Özçelik – İş Sendikası da Kardemir'in özelleştirme sürecinin başlangıcından günümüze kadar oldukça etkin bir rol üstlenmiştir. Kardemir özelleştirmesindeki yönetim yapısının gereği olarak işçi sendikası, işletme yönetimi üzerinde çok fazla etkili olmuştur. Bu husus, özellikle işletmenin zarar etmeye başladığı 1998 yılından itibaren şiddetle eleştirilmeye başlanmıştır. Gerçekten işçiler de sendikanın özelleştirme sürecindeki rol ve etkinliğini desteklemekle birlikte işletme yönetimine müdahale etmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Nitekim, işçilerin çoğunluğu Özçelik – İş Sendikasının işletmenin kapatılması kararına karşı yeterince mücadele ettiğini, özelleştirmeyi işletme yönetimine hakim olmak amacıyla değil bir zorunluluk gereği kabul ettiğini ve özelleştirme sürecinde aktif bir rol üstlendiğini belirtmişlerdir.

Buna karşılık, işçilere göre işçi sendikasının özelleştirme sonrası rolü kesinlikle işletmeyi yönetmek değil, yönetimi onlar adına denetim ve gözetim altında bulundurmaktır. Özelleştirme öncesi çalışanlardan tek bir işçi dahi sendikanın işletme yönetimini üstlenmesini uygun bulmamaktadır. Özelleştirme sonrası işe başlayanların ise sadece % 3,6'sı sendikaya bu rolü vermektedir.

Tablo 3 – İşçilerin Özelleştirme Sonrası İşçi Sendikasının İşletmedeki Rolü Ne Olması Gerektiği Hakkındaki Düşünceleri

	Anket 1		Anket 2	
	İşçi	%	İşçi	%
İşletmeyi yönetme	–	–	2	3,6
Denetim ve gözetim	35	68,6	28	50,9
Üyelerini temsil	16	31,4	24	43,6
Yanıt yok	–	–	1	1,8

Ayrıca, özelleştirme sonrası çalışanlarda daha yüksek olmakla birlikte işçilerin % 30 – 40’lar civarındaki bir kısmı da işçi sendikasının rolünü işletmenin yönetiminin tamamıyla dışında, üyelerini temsille sınırlandırmıştır. İşçilerin, daha büyük bölümü ise sendikanın işlevini yönetim, denetim ve gözetim olarak görmektedir.

Özelleştirme öncesi çalışanlar, yani özelleştirme sürecini işçi sendikasıyla birlikte geçiren işçiler sendikanın denetim konumunu, özelleştirme sonrası çalışanlara göre daha fazla tercih ederken, özelleştirme sonrası çalışanların daha yüksek oranda işçi sendikasına, üyelerini temsil rolünü uygun gördükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4 – İşçilerin Yönetimdeki İşçi Temsilcilerinin Kimler Olması Gerektiği Konusundaki Düşünceleri

	Anket 1		Anket 2	
	İşçi	%	İşçi	%
İşçiler	2	3,9	6	10,9
Profesyonel yöneticiler	40	78,4	30	54,5
Sendika yöneticileri	3	5,9	7	12,7
Devletin atayacağı yöneticiler	6	11,8	11	20
Yanıt yok			1	1,8

İşçilerin büyük bir bölümünün yönetimdeki işçi temsilcileri olarak profesyonel yöneticileri tercih etmiş olmaları da bu hususu desteklemektedir. Özelleştirme öncesi işçilerin % 78,4, sonrası işçilerin % 54,5’i yönetim kurulundaki kendi temsilcilerinin profesyonel yöneticiler olmasını istemektedir. Bir kaç dönem Kardemir’de olduğu gibi işçi temsilcileri olarak sendika yöneticilerinin yönetime girmelerini, yani yönetimdeki işçi temsilcilerinin sendika yöneticileri olmasını işçilerin çok küçük bir bölümü tercih etmektedir. Özelleştirme öncesi işçilerin sadece % 5,9, özelleştirme sonrası işçilerin % 12,7’si yönetimdeki işçi temsilcilerinin sendika yöneticileri olması gerektiğini belirtmişlerdir. Dikkati çeken bir konu da yönetimdeki işçi temsilcilerinin devlet tarafından atanması konusudur. Yapılan görüşmelerde Ereğli Demir – Çelik Fabrikalarındaki yapıya atıf yapılarak, işçi temsilcilerinin devlet tarafından atanmasının daha uygun olacağı belirtilmiştir.

Üstelik Kardemir’de sendika yöneticilerinin işletme yönetiminde yer alması, sendika – üye ilişkisi açısından da bazı mahzurlar doğurmuştur. Sendika yöneticileri ve işçilerle yapılan görüşmelerde bu durumun işçilerin yönetimle ilgili öneri, şikayet ve problemlerini sendikaya aktarmaktan kaçınmasına, çekingen davranmalarına yol açtığı bildirilmiştir. Çünkü, hakkında kanaat bildirilecek yönetim kurulunda sendikanın yöneticileri görev yapmaktadır. Oysa yönetimde işçileri temsilen profesyonel yöneticilerin bulunduğu dönemde işçiler, işletme yönetimine ilişkin düşüncelerini rahatça sendika yönetimine iletebilmekte, böylece ciddi bir iç denetim makenizması kurulmuş bulunmaktaydı.

Nitekim, ankete katılan işçilerin % 30’lar civarındaki kısmı yöneticilerin işletme yönetiminde yer almasının sendika – üye iletişimini olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Bu durumun olumlu yönde etki yaptığını belirten işçilerin oranı ise özellikle özelleştirme sonrası işe başlayan işçilerde % 50’lere yaklaşmaktadır.

Tablo 5 – İşçi Sendikası-Üye İletişimi Nasıl Etkilendi

	Anket 1		Anket 2	
	İşçi	%	İşçi	%
Olumlu	20	39,2	26	47,3
Olumsuz	17	33,3	16	29,1
Etkilemedi	10	19,6	6	10,9
Yanıt yok	4	7,8	7	12,7

b. Yönetim Yapısı ve Anlayışı

Kardemir özelleştirmesinde en fazla tartışılan konulardan biri de yönetimin oluşum biçimidir. Yapılan görüşmelerde yöneticilerin temsil ettikleri gruplardan bağımsız olarak profesyonel bir yönetim sergileyemedikleri belirtilmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu üyeleri sık sık değişmiş ve birçok üst düzey yönetici ancak 1 – 2 ay görevinde kalabilmiştir.

Tablo 6 – İşçilerin Yönetim Oluşumu Konusundaki Görüşleri, %

	Anket 1	Anket 2
Daha fazla çalışanların temsilcisi olmalı	9,8	14,5
Daha fazla tüccar – sanayici temsilcisi olmalı	2	1,8
Devlet tarafından atanmalı	23,5	30,9
Bağımsız profesyonellerden oluşmalı	56,9	50,9
Diğer	–	1,8
Yanıt yok	2	–

Ankete katılan işçilerin de yarısından fazlası, yönetimde daha fazla çalışan temsilcisi bulunması yerine, yönetimin hisse sahiplerinden bağımsız hareket edebilen profesyonellerden oluşmasını tercih etmektedir. Bunun yanısıra, özelleştirme öncesi işçilerin % 23,5, özelleştirme sonrası işçilerin daha fazla olup 30,9'u yöneticilerin devlet tarafından atanmasının uygun olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 7 – İşçilerin Yönetim Hakkındaki Düşüncelerini Tayin Eden Kriterler, %

	Anket 1	Anket 2
İşyeri düzeni, karlılık, üretim seviyesi, iş akış düzeni, kar dağıtımı	33,3	20
İşçilere tutumu, ücret ve ücret ekleri, Toplu sözleşme koşullarına uyma	5,9	12,7
Her iki grup	56,9	65,5
Yanıt yok	3,2	1,8

Kardemir'deki işçiler, şirket uygulamalarının niteliğini, işçilere nasıl davranıldığı veya yönetimin sözleşme kurallarına riayet edilip edilmediğine göre değil öncelikle karlılık ve üretim düzeyine göre değerlendirmektedir. İşçilerin önemli bir kısmı şirket yönetimi

hakkındaki düşüncenizi neler tayin eder sorusuna, işyeri düzeni, karlılık, üretim düzeyi, iş akış düzeni, veya kar dağıtımını grubundan oluşan soruda karlılık ve üretim düzeyinin yönetim hakkındaki kanaati belirlemede birincil etkenler olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak, işçilerin yarısından fazlası her iki soru grubundan tercih yapmıştır. Bu durum, özellikle özelleştirme sonrası işçilerde daha belirgindir. Yani işçiler yönetimin performansını, hem işyeri düzeni, karlılık, üretim düzeyi, iş akış düzeni ve kar dağıtımını ve hem de işçilere karşı tutumunu, ücret ve ücret ekleri, iş kapasitesi, toplu sözleşme hükümlerine uyma gruplarından tercihlerde bulunarak belirtmişlerdir. İlk grupta karlılık ve üretim seviyesi, ikinci grupta toplu iş sözleşmesi koşullarına uyma en fazla seçilmiştir.

Buna göre çalışanların mülkiyet sahibi olduğu bir işletme olan Kardemir’de işçilerin şirketin karlılığına ve üretim seviyesine çok büyük önem vermekle birlikte, yönetimin işçilere davranış biçimi ve sözleşmeye uygun davranması konularının da hala önemli olduğu görülmektedir.

c. Çalışma ve Endüstri İlişkileri

Çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerde toplu iş sözleşmeleri görüşmelerindeki en temel konu, çalışan mülkiyet sahiplerinin ücret ve eklentilerinde daha iyi koşulların sağlanması yönündeki kısa dönemli menfaatleri ile yeni yatırımlar, istihdam güvencesi ve mülkiyet payındaki büyüme gibi uzun dönemli menfaatleri arasında uzlaşma sağlamaktır (Logue – Glass – Patton, 1998 : 111). Kardemir’de özelleştirme öncesi ile özelleştirmeden sonra aşağıdaki konularda nasıl bir değişimin meydana geldiği ve işçilerin ankette belirtilen konulara verdiği önemdeki değişim bu farklılığı açıkça ortaya koymaktadır.

Ankete katılan işçiler, özelleştirme sonrası maddi koşullarda (ücretler, ücret ekleri, nispeten sosyal yardımlar) ve işçi sayısında gerileme meydana gelmekle birlikte, çalışma koşullarında (çalışma süresi, izinler) herhangi bir değişiklik olmadığını, buna karşılık işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri, yönetime katılma, mesleki eğitim alanında nispi, sendikal faaliyetlerde önemli bir iyileşmenin gerçekleştiğini belirtmişlerdir. İşçilerin % 70’ten fazlası özelleştirmeden sonra ücret ve ücret eklerinin, % 84,3’ü işçi sayısının azaldığını ifade etmiştir. İşçilerin yarısından fazlası ise işyerindeki sendikal faaliyetlerin özelleştirme sonrası arttığını düşünmektedir. İşçilerin sadece % 5’ler civarındaki kısmı yönetime katılma imkanları, sendikal faaliyetler ve mesleki eğitim alanında özelleştirme sonrası bir gerilemeden söz etmektedir.

Tablo 8 – Özelleştirme Öncesine Göre Aşağıdaki Konularda Nasıl Bir Değişim Olduğu Konusunda İşçilerin Görüşleri

	Arttı	Azaldı	Değişmedi	Yanıt yok
Ücretler	5,9	76,5	13,7	3,9
Ücret ekleri	–	70,6	19,6	9,8
Sosyal yardımlar	3,9	39,2	52,9	3,9
Çalışma süreleri	2	2	92,2	3,9
İzin süreleri	2	–	94,1	3,9
İşçi sayısı	3,9	84,3	9,8	2
İşçi sağ. iş. güv	37,3	11,8	47,1	3,9
Yönetime katılma	35,3	5,9	54,9	3,9
Sendikal faaliyetler	51	5,9	37,3	5,9
Mesleki eğitim	29,4	5,9	62,7	2

Tablo 9 – Özelleştirme Sonrası Aşağıdaki Konulara Verilen Önemdeki Değişme, %

Anket 1	Arttı	Azaldı	Değişmedi	Yanıt yok
Yüksek ücret	13,7	56,9	19,6	9,8
İstihdam güvencesi	35,3	19,6	35,3	9,8
İşletmenin karlılığı	51	23,5	17,6	7,8
Yönetim kararları ve uygulamaları	31,4	17,6	43,1	7,8
Sendika	43,1	3,9	35,3	17,6
Verimlilik	51	19,6	19,6	9,8
Üretim artışı	47,1	11,4	33,7	7,8
Çalışma saatlerine uyma	15,7	5,9	64,7	13,7

Hem çalışan ve hem de mülkiyet ortağı olan Kardemir işçilerinin kısa dönemli menfaatlerinin başında gelen yüksek ücretler ile istihdam güvencesi, işletmenin yönetim ve

karlılığı, üretim ve verimlilik gibi uzun dönemli menfaatlerine olan yaklaşımları ve sendikaya atfettikleri önemdeki değişim değerlendirildiğinde, işçilerin nispeten büyük kısmının uzun dönemli menfaatleri kısa dönemli menfaatlerine tercih ettikleri görülmektedir. Fakat, işçilerin genellikle birbiriyle çelişen cevaplar verdiği, hisse sahibi olmalarının kendilerini işletme ortağı gibi düşünmeye yöneltmede yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durum özelleştirme sürecini yaşamayan işçilerde daha açık bir şekilde görülmektedir. Bunda, anketin yapıldığı dönemde işletmenin içinde bulunduğu ekonomik kriz nedeniyle işçi ücretlerini ödeyememesi, çok sayıda işçi çıkarılacağı söylentileri, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için yerli veya yabancı sermaye gruplarına satılmasının kaçınılmaz olduğu hususunda işçi sendikası dahil tüm tarafların görüş birliği içinde bulunmaları etkili olmaktadır. Oysa Kardemir işçileri, özelleştirmeden sonraki yıllarda üretim rekorları kırmışlar, işletmeye kendilerinin ve çocuklarının geleceği olarak gördüklerini ve bu nedenle talip olduklarını her fırsatta dile getirmişlerdir.

Tablo 10 – İşe Girişten Bugüne Kadar Aşağıdaki Konulara Verilen Önemdeki Değişme, %

Anket 2	Arttı	Azaldı	Değişmedi	Yanıt yok
Yüksek ücret	29,1	34,5	30,9	5,5
İstihdam güvencesi	49,1	21,8	21,8	7,3
İşletmenin karlılığı	43,6	18,2	32,7	5,5
Yönetim kararları ve uygulamaları	45,5	12,7	32,7	9,1
Sendika	49,1	7,3	38,2	5,5
Verimlilik	34,5	40	18,2	7,3
Üretim artışı	41,8	15,5	37,3	5,5
Çalışma saatlerine uyma	23,6	1,8	70,9	3,6

Nitekim, özellikle özelleştirme öncesi işe başlayan yüksek ücretli işçilerin büyük bir bölümü için yüksek ücret artışı, önemini azalan bir konu olmakla birlikte, özelleştirme öncesi işe başlayan düşük ücretli işçilerin yaklaşık % 60'ı için önemi değişmeyen ve artan bir konudur. İstihdam güvencesine verilen önemin artmasında ise işçilerin uzun dönemli

çıkarlarına odaklanmaları değil, 1998 yılından beri zarar eden ve krizden kurtulamayan işletmenin geleceğindeki belirsizlik etkili olmaktadır.

Öte yandan, işletmenin karlılığı, verimlilik ve üretim artışına verilen önemin özellikle özelleştirme öncesinden beri çalışan işçilerde çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Özelleştirme öncesi çalışan işçilerin % 51'inin işletmenin karlılığına, % 47,1'inin üretim artışına ve yine % 51'inin verimliliğe verdikleri önem artarken bu oranlar özelleştirme sonrası çalışanlarda sırasıyla % 43,6, % 41,8 ve % 34,5'tir. Her iki işçi grubunun da çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyetleri çok fazla değişmemiş, buna karşılık özelleştirme sonrası işçilerin daha büyük kısmının yönetim karar ve uygulamalarına ve sendikaya verdikleri önem artmıştır. Bu, özelleştirme sonrası işe başlayan genç işçilerin yönetim karar ve uygulamalarını yakından takip ettiklerini ve bu işçilerde sendika üyesi kimliğinin daha güçlü olduğuna işaret etmektedir.

d. Toplu Pazarlık

Çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerde değişen mülkiyet yapısı nedeniyle geleneksel sendikacılık ve toplu pazarlık anlayışı büyük ölçüde değişime uğramakta, toplu pazarlık mücadeleleri tarafların birbirleri hakkında tam bilgiye sahip olduğu bir ortamda gerçekleşmektedir. Kardemir'deki işçilerin de yaklaşık % 85'i özelleştirme sonrası toplu pazarlık mücadelelerinin seyrinde bir değişim meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

Değişimin ne yönde bir gelişme doğurduğu ele alındığında, bu işletmedeki toplu pazarlığın işbirliğine dayalı daha uzlaşmacı bir süreçte cerayan ettiği anlaşılmaktadır. Özelleştirme öncesi işçilerin % 72,5'i, özelleştirme sonrası çalışanların % 83,6'sı bu görüşü paylaşmakta, sadece % 4'den azı daha çatışmacı, gergin bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Kardemir işçilerinin yarısından biraz fazlası için özelleştirme sonrasında toplu iş sözleşmelerinin önemi azalmıştır. Bu, işbirliğine dayalı uzlaşmacı bir süreçte geçen toplu pazarlık görüşmelerinin ve özelleştirme sonrası bağitlanan toplu iş sözleşmelerinden elde edilen kazanımların yetersizliğinin yanısıra, büyük ölçüde işçilerin yönetim kurulunda en çok üye ile temsil edilmelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, işçilerin yönetim kurulunda çoğunluğa sahip olmaları ve buna bağlı olarak işçi sendikasının yönetim üzerindeki etkisi, toplu iş sözleşmelerinin işçilerin haklarının korunmasında ve işyerinde çalışma düzenin sağlanmasındaki rolünü ve dolayısıyla işçiler nazarındaki önemini azaltmıştır.

Tablo 11 – İşçilerin Özelleştirmenin Toplu Pazarlık Mücadelelerine Etkisi Konusundaki Görüşleri, %

Toplu pazarlık mücadelelerinin seyri değişti mi?			Evet ise nasıl bir değişim olmuştur?		
	İşçi	%		Anket1	Anket 2
Evet	43	84,3	Çatışmacı	3,9	3,6
Hayır	8	15,7	Uzlaşmacı	72,5	83,6
			Diğer	7,8	7,3
			Yanıt yok	15,7	5,5

Tablo 12 – İşçilerin Özelleştirmenin Toplu İş Sözleşmesi ve Grevlerin Önemini Nasıl Etkilediği Konusundaki Görüşleri, %

	Toplu iş sözleşmesi	Grevler
Artırmış	15,7	2
Azaltmış	52,9	80,4
Değiştirmemiş	29,4	17,6
Yanıt yok	2	–

Nitekim, işçilerin toplu pazarlıktaki ücret artışlarını ve diğer taleplerini belirlemedeki kriterlerin başında “işletmenin ödeme gücü ve imkanları, işletme gerekleri” birincil sırada gelmektedir. Özelleştirme sürecini yaşamış işçilerin, özelleştirme sonrası işe giren işçilere göre taleplerini belirlemede, işletme koşullarını daha büyük ölçüde dikkate aldıkları görölmektedir. Özelleştirme sonrası işe giren düşük ücret grubundaki işçiler için ise emsal ücretler nispeten daha önemlidir. Kardemir işçileri fiyat artışı ve verimliliği taleplerin belirlenmesinde etkili olmayan kriterler olarak nitelendirmektedir.

Öte yandan, bu işletmede özelleştirme grevlerin önemini büyük ölçüde azaltmıştır. Özelleştirmeden sonraki 7 yılda greve gidilmeyen Kardemir’de işçilerin % 80,4’ü, özelleştirme sonrası grevlerin önemsiz hale geldiğini belirtmiştir. % 17,6’sı ise grevin önemini değişmediğini düşünmektedir.

Tablo 13 – İşçilerin Toplu Pazarlık Ücret Artışlarını ve Diğer Talepleri Belirlemede En Fazla Etkili Olan Kriterler, %

	Anket 1	Anket 2
Fiyatlar	2	3,6
Emsal ücretler	5,9	18,2
İşletmenin ödeme gücü ve imkanları	76,5	56,4
Verimlilik	3,9	3,8
Emek piyasası koşulları	9,8	13,5
Yanıt yok	2	–

e. Mülkiyet Sahipliğinin Sendikacılığa Etkisi

Tablo 14 – İşçilerin İşyeri İle İlgili Problemlerine Öncelikle Çözüm Getiren Mekanizma Konusundaki Görüşleri, %

	Anket 1	Anket 2
Sendika	60,8	74,5
Yönetim	19,6	5,5
Sendika – yönetim	17,6	12,7
Yanıt yok	2	3,6

Mülkiyet sahipliğindeki değişme geleneksel sendikacılık anlayışı ve işçilerin sendikaya yaklaşımında değişiklikler meydana getirmektedir. Gerçekten, işçilerin hem işçi ve hem de mülkiyet sahibi olarak iki role sahip olmalarının sendikaya yaklaşımlarında temel belirleyici olduğu belirtilmelidir (Dilts – Paul, 1990: 19). Bazı araştırmalarda (Bruno, 1998 : 55) mülkiyet sahipliğinin, işçide “sendikanın işverene karşı işyerindeki güç dengesini sağladığı” düşüncesini zayıflattığı ve “işçilerin sendikalara atfettiği değer değiştiği” ele alınmıştır. Araştırma cevapları, sendikanın geleneksel savunmacı rolünün kısmen şirketin mülkiyet biçimine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerdeki işçiler sendikanın kurumsal gücünde zayıflama meydana geldiğini düşünmektedirler. Buna karşılık Kardemir işçileri şirketle mücadelede sendikalarına önemli bir rol yüklemektedir. Özelleştirme sürecini yaşayan işçilerin yarıdan fazlası (% 60,8) sendikayı işçilerin problemlerine cevap veren birincil mekanizma olarak görmektedir. % 19,6’sı yönetimin, % 17,6’sı ise hem sendika hem yönetimin birlikte problemlerine çözüm bulduğu ifade etmişlerdir. Özelleştirme sonrası işe başlayan işçiler örgütlerine daha büyük önem atfetmektedirler

Kardemir, çoğunluğu işçilerin temsilcisi olan bir yönetim kurulu tarafından yönetilmesine rağmen, işçilerin çoğunun problemlerinin çözümünde yönetim yerine sendika yönelmelerinin sebebi, işçi temsilcisi yöneticilerin doğrudan işçi sendikası tarafından belirlenmesi ve işçi sendikasının uzun yıllar işletme yönetiminde, yönetim kurulu üzerinde bir konuma sahip olmasındadır. Ancak, özelleştirme öncesi işçilerin yaklaşık % 40'ının işyeri ile ilgili problemlerinde yönetimi de (yönetim – sendika) dikkate alması, mülkiyet sahipliğinin sendikaya bakış açısında bir değişimin meydana getirmekte olduğunun ilk belirtileri olarak değerlendirilebilir.

Problemlerinin çözümü için temelde sendikaya başvuran işçiler, aynı zamanda sendika üyeliklerini de muhafaza etmek istemektedirler. Öyle ki, sendika üyeliği işinizde kendinizi daha güvende hissetmenizi sağlıyor mu sorusuna işçilerin % 90'lardan fazlası evet cevabını vermiştir. İşçilerin % 10'dan daha azı, büyük ölçüde işletmenin içinde bulunduğu kriz nedeniyle, sendika üyeliğinin güven hissi sağlayamadığını düşünmektedir. İşçilerin üyeliği bir güvence olarak görmelerinde, işçi sendikasının özelleştirme sonrası üstlendiği rol etkili olmaktadır.

Tablo 15 – İşçilerin Öncelikle Bağlı Olduklarını Düşündükleri Kurum, %

	Anket 1	Anket 2
İşletme	64,7	65,5
Sendika	27,5	25,5
İşletme – sendika	3,9	5,5
Yanıt yok	3,9	3,6

Mülkiyet sahipliğinin etkisinin, işçilerin sendika haklarını savunmalarını ortadan kaldırmamakla birlikte, bazı bulgularda işçilerin sendikalara atfettiği değer değiştiği görülmektedir. Öyle ki, işçilere öncelikle kendinizi bağlı olduğunuz kurum hangisidir sorusuna Kardemir işçilerinin yaklaşık % 65'leri “işletme” cevabını vermişlerdir. İşçi sendikası cevabını verenlerin oranı % 25 – 27'ler civarındadır. Oysa işçiler tarafından işçi sendikası problemlerine çözüm bulan ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan bir kurum olarak görmekteydi. İşçilerin işyerlerinin kapanmasına, ölümüne, yakın bir deneyim yaşamış olmalarının duygularında değişime yol açmış olması muhtemeldir. Ayrıca, işçilerin hisse sahibi olması bağlılıklarını yeniden değerlendirmeleri sonucunu doğurmuştur. Ancak, bundan

işçilerin sendikaya ilgilerini kaybettikleri anlamı çıkarılamaz. Bununla birlikte sendikaya verdikleri değerde bir değişme meydana gelmiş olduğu ileri sürülebilir

Sendikanın performansı hakkında hüküm verilmesinde temel kriter şüphesiz “işçileri koruması”dır. İşçilerin üyesi sendikanın etkinliği konusundaki kanaatleri değerlendirildiğinde, yaklaşık üçte biri sendikalarından beklentilerini; iş güvenliği, haklarını koruması ve daha iyi gelir elde etme olarak belirtmişlerdir. Toplu sözleşme müzakereleri, bilgiyi paylaşma ve problem çözme işçilerin (özelleştirme öncesi çalışan) sadece % 3,9’u için sendikanın etkinliğine işaret eden göstergeler olarak değerlendirilmekle birlikte, her iki grubu seçen, yani sendikalarından beklentilerini çeşitlendiren işçilerin oranının % 64,7 olduğu görülmektedir.

Tablo 16 – Sendikann Etkinliğini Tayin Eden Unsurlar, %

	Anket 1	Anket 2
Toplu sözleşme görüşmeleri, bilgiyi paylaşma, problem çözme	3,9	–
İş güvencesi sağlama, hakları koruma, daha iyi gelir elde etme	31,4	12,7
Her iki grup	64,7	83,6
Yanıt yok	–	3,6

Her iki grubu tercih edenlerin oranı, özelleştirme sonrası çalışan işçilerde daha yüksektir. Yani, mülkiyet sahibi Kardemir işçilerinin işçi sendikasıdan beklentilerinin geleneksel sendikacılık anlayışının dışına taşmakta olduğu görülmektedir. Bu noktada, hisse sahibi olmalarından dolayı işçiler iş güvencesi sağlama, haklarının korunması ve daha iyi gelir elde etmeyi işçi sendikasının dışına taşımadığı gibi, bu kurumdan beklentilerine problemlerini çözmelerini ve bilgiyi paylaşmalarını ilave etmektedirler.

SONUÇ

Özelleştirmenin çalışanlar ve endüstri ilişkilerine etkilerinin mülkiyet sahipliği perspektifinden değerlendirildiği makalede başlıca şu sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlardan birincisi, temel olarak çalışanların mülkiyet sahipliğinin çalışanlar ve endüstri ilişkileri açısından diğer özelleştirme yöntemlerinden farklı sonuçlar ortaya çıkaran bir yöntem olmasıdır. Özelleştirmede çalışanların mülkiyete ortak edilmeleri, diğer özelleştirme yöntemlerinde derhal ortaya çıkan ve çalışma ilişkileri ve çalışma barışını bozan işçi çıkarma, taşeronlaşma, sendikasızlaştırma gibi politikaların gündeme gelmesini önlemektedir. Nitekim, Kardemir A.Ş.'de gönüllü emeklilik dışında işçi çıkarılmadığı gibi çalışanların sendikalaşma hak ve özgürlükleri en üst düzeyde teminat altına alınmıştır. Ancak, özelleştirme süreci ve özelleştirme kararı ile işletme üzerinde etkin bir konuma yükselen işçi sendikasının varlığının negatif sendika özgürlüğünü olumsuz etkileyeceği açıktır. Üstelik, Kardemir'de taşeron işçileri daimi kadroya geçirilmişler ve işçilerin çalışma koşulları ile sosyal haklarında bir gerileme meydana gelmemiştir. Ancak, gerek ücret ve eklentileri ve gerekse sosyal yardımlar açısından aynı husus geçerli değildir.

İkincisi ise özelleştirmede çalışanların mülkiyet sahipliğinin ülkemizde yaklaşık yirmi yıldır tamamlanamayan özelleştirmenin hız kazanmasına imkan sağlayabilecek bir özelleştirme yöntemi olmasıdır. Gerçekten, çalışanların işletmelerine ortak edildiği bu tür özelleştirmeler, bir yandan toplumda sermayenin tabana yayılmasını sağlarken, diğer yandan özelleştirmenin çalışanlar açısından ortaya çıkardığı birçok sorunu hafifletici etkiye sahip olabilmekte ve bu özellikleri nedeniyle birçok ülkede özelleştirme karşıtı siyasi ve toplumsal muhalefeti azaltmak amacıyla başvurulan bir yöntem olmaktadır. Kardemir uygulaması da benzer zorunluluk çerçevesinde doğmuş olup, uygulamalarıyla ülkemizdeki diğer kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi için önemli bir örnek olabilecektir. Fakat, Kardemir'in düşük bir ekonomik performansla sahip olması, işçiler ve örgütleri açısından negatif etkilere sahip olmayan bu özelleştirmenin yaygınlaşmasına, özelleştirilen diğer işletmelerdeki işçi ve sendikalarının benzer taleplerde bulunamamalarına yol açmaktadır.

Üçüncüsü, ülkemizde çalışanların mülkiyet sahipliği, çalışanların pay ortaklığının yasal çerçevesinin mevcut bulunmayışıdır. Ülkemizde, işletmelere finansal kaynak ve vergi muafiyeti sağlayan bir ortaklık planı (ESOP) bulunmamaktadır.

Dördüncüsü, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerde geleneksel sendikacılık ve toplu pazarlık anlayışı büyük ölçüde değişime uğramaktadır. Kardemir'de Özçelik – İş Sendikasının konumunda, diğer ülkelerde benzer özelleştirme süreçlerinde yer alan işçi sendikalarına göre çok büyük bir değişim meydana gelmiştir. İşçi sendikası özelleştirme

kararı ile oluşturulan yönetim yapısı gereği işletme yönetimi ve geleceği üzerinde işçiler adına tek belirleyici kurum olmuş ve bu özelliğini sürdürmektedir. Hatta, işçi sendikası yöneticileri zaman zaman işletme yönetim kurulunda görev almışlar ve her iki görevi birlikte yürütmüşlerdir. Ancak, Kardemir'deki özelleştirme süreci ve sonrası oluşturulan yapının, işçi sendikasının bu rolü üstlenmesini zorunlu hale getirdiği dikkate alınmalıdır. Kapatılan bu işletmeye, işçiler, sendikaları önderliğinde talip olmuşlar ve işçiler adına tüm görüşmelere işçi sendikası katılmıştı.

İşçi sendikasının yönetimdeki bu etkin rolü, toplu pazarlıktaki değişimin de nedenlerinin çalışanların mülkiyetindeki işletmelere göre farklı temellere dayalı olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerde toplu pazarlıktaki değişim; çalışanların hem işçi hem de mülkiyet sahibi, yöneticilerin ise bir yandan mülkiyet sahibi çalışanları işçileri olarak yöneten, diğer yandan mülkiyet sahibi olan bu işçiler adına işletmede çalışan kişiler olmaları etkili olurken, Kardemir'deki değişimde işçi sendikasının konumu belirleyici olmuştur.

Bu işletmede özelleştirme öncesine göre toplu pazarlık, işbirliğine dayalı, daha uzlaşmacı bir süreç haline gelirken, toplu iş sözleşmeleri ve grevlerin önemi azalmıştır. Özelleştirmeden sonra grev yapılmamış, gergin ve çatışmacı toplu pazarlık görüşmeleri yaşanmamıştır.

Sonuç olarak, ülkemizde çalışanların hisse sahipliğinin, mülkiyet ortaklığının bir özelleştirme yöntemi olarak benimsenmesi, özelleştirmenin çalışanlar ve endüstri ilişkileri açısından birtakım olumsuz etkilerini izale edebileceği gibi, sendikacılık ve özellikle toplu pazarlık anlayışındaki değişimle çalışma barışının sağlanması ve sürekliliğine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

Akit (1998), “YPK’dan Çifte Standart”, 10.09.1998.

Alper, Yusuf (1993), **Özelleştirme**, Ankara, Türkiye Sağlık İşçileri Sendikası Yayını.

Batı Karadeniz Ekspres Gazetesi (1994), “Özelleştirmenin Hikayesi”, 09.11.1994.

Bado, J – Logue, John (1991), “Hart Hats and Hard Decision”, **The Journal of Employee Ownership Law and Finance**, Vol: 3, No: 2, Spring 1991

Bogetic, Zeljko (1993), “The Role of Employee Ownership in Privatization of State Enterprises in Eastern and Central Europe”, **Europe – Asian Studies**, Vol: 45, Issue: 3.

Bruno, Robert (1998), “Property Rights or Entitlements: How ESOPs Influence What Workers Value About Their Unions”, **Labor Studies Journal**, Vol: 23, Issue: 3, Fall 1998.

Cumhuriyet (1996), “Biz Yaptık Başardık”, 30.12.1996.

Cumhuriyet (1999), “Çalışanların Yönetime Katıldığı Mülkiyet Modeli Olarak Kardemir Başarısını Kanıtladı”, 12.05.1999.

Çelik-İş (1989), **137 Gün Süren Grevimiz**, Ankara.

Demirbilek, Tunç (1996), **Toplu Pazarlığın Davranışsal Boyutu**, İstanbul, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 28.

Dereli, Toker (1993), “Özelleştirmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi”, **Basisen Dergisi**, Sayı: 51, Ekim 1993.

Dilts, David. A – Paul, Robert J. (1990) Employee Ownership of Unionized Firms: **Business&Society**, Spring 1990, Vol. 29.

Fındıkoğlu, Z.F. (1961), “Karabük’ün Teşekkülü ve Bazı Demografik ve İktisadi Meseleler”, **Sosyoloji Konferansları**, No: 61.

Fındıkoğlu, Z.F. (1963), “Karabük Sanayileşmesi ve İctimai Tesirleri”, İstanbul, İ. Ü. İkt. Fak, **İktisat ve İctimaiyyat Enstitüsü**, No. 31.

Fındıkoğlu, Z.F. (1961), “Karabük ve Çalışma Sosyolojisi İle Alakalı Problemleri”, İstanbul, **İ. Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası**, Vol. 22.

Hürriyet (1996), “İşçinin Kardemir Mucizesi”, 14.08.1996.

Kardemir A.Ş., **Yeni Başlayan Elemanlar İçin Kardemir Tanıtım Kitabı**, İnsan Kaynakları Eğitim ve Tanıtım Müdürlüğü.

Kardemir A.Ş., Yıllık Faaliyet Raporları, 1996 – 2000.

Kardemir Faaliyet Raporu, 1996, Karabük.

Koç, Yıldırım (1995), “Özelleştirme ve Sendikaların Alternatif Yaratma Çabaları”, **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Vol. 19.

Kurtkan, Amiran (1963), **Karabük Çalışma Müessesesi ve Sosyal Şartları**, İ.Ü. İktisat Fak., İktisat ve İçtimaiyyat Enstitüsü Yayın No: 31.

Logue – Glass – Patton, John– Richard – Wendy, (1998), **Participatory Employee Ownership: How It Works**, Ohio, Worker Ownership Institute.

Logue – Yates, John – Jacquelyn; (2001), **The Real World of Employee Ownership**, İthaca-London, Cornell University Press.

Milli Gazete (1994), “Karabük İçin İkinci Toplantı”, 15.12.1994.

Milli Gazete (1998), “Kardemirde Taşeron İşçiliğe Son”, 25.12.1998.

Milliyet (1996), “İşçi Bir Koydu Onbir Aldı”, 16.10.1996.

OİB (2002), **Türkiye’de Özelleştirme**, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı.

www.o.i.b.gov.tr/1985-1998-2.htm, 06.02.2003

Özçelik – İş Sendikası (1999), **9. Olağan Genel Kurul Raporu**, Ankara, 5 – 6 – 7 Mart 1999.

Özçelik – İş Sendikası Aylık Yayın Organı (2001), “Karabük’te Değişim Rüzgarı”, Yıl. 1, S: 4, Eylül 2001.

Özçelik – İş Sendikası Aylık Yayın Organı (2002), “Kardemir’e Reçete Hazır”, Yıl. 2, S: 5, Ocak 2002.

Özsever, Atilla (1993), “Çalışma Dünyası”, **Sabah**, 21.06.1993.

Pierce – Candace, Jon L. – A. Furo (1990), “Employee Ownership: Implications For Management”, **Organizational Dynamics**, Winter 1990, Vol: 19, Issue: 3.

Posta (1998), “Kardemir’de İpler İşçide”, 26.03.1998.

Sabah (1995), “Karabük Hayata Dönüyor”, 21.08.1995.

Savas, E.S. (1994), **Özelleştirme: Daha İyi Devlet Yönetmenin Anahtarı**, (Çev. Ergun Yeter), Ankara, MPM Yayını.

Shirley, Mary M. (1998), “Trends in Privatization”, **Economic Reform Today**, No: 1.

Son Dünya (1997), “Kardemir’in Rekorlar Yılı”, 09.01.1997.

Türkiye (1996), “Kardemir Ayağa Kalktı”, 16.10.1996.

Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi (1998); **Karabük ve İskenderun Grev ve Eylemleri**; İstanbul: Tarih Vakfı; II. Cilt.

Yazıcı, Erdinç (1992), **Sosyo – Kültürel Değişme Sürecinde Karabük'te İşçi Ailesi**, Özçelik – İş Sendikası, Araştırma Dizisi No: 1.

Yeni Şafak (1996), “Kardemir Büyük Düşünüyor”, 10.10.1996.

Yeni Yüzyıl (1994), “Kardemirin Kaderi Bugün Belli Oluyor”, 30.12.1994.

Yeni Yüzyıl (1996), “Hem Sendikacı Hem Patron”, 10.10.1996.

(Çevrimiçi): http://www.bkha.net/haberler/kardemir/tso_rapor.htm, 07.06.2001.

(Çevrimiçi): <http://www.oib.gov.tr/karabuk.htm>, 11.02.2002.

(Çevrimiçi): <http://www.ozcelik – is.org/mit – krb.html>, 25.03.2001.

(Çevrimiçi): http://www.superonline.com/nethaber/19990410/articles/ekonomi_04.html, 09.05.1999.