

İŞYERİNDE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ VE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI: İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİNDEN TÜRKİYE İÇİN ÖNERİLER*

Ayhan Görmüş¹

ORCID: 0000-0002-6175-5381

Öz

Çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak çalıştıkları işyerlerinde karar alma süreçlerine katılmalarını ifade eden yönetime katılma, birçok gelişmiş demokratik ülkenin endüstri ilişkileri sisteminde yerleşik bir uygulama haline gelmiştir. Yönetime katılma ile çalışanlar yasal statüde, toplu pazarlık yoluyla veya gönüllü olarak işyeri karar süreçlerini önem sırasına göre, “bilgilendirme”, “danışma”, “birlikte yönetim” ve “özyönetim” boyutlarında doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedirler. Yönetime katılma ayrıca çalışanların işyerinde davranış, motivasyon ve yeteneklerini geliştirmesinin yanı sıra, işçi ve işveren arasında işbirliği ve uzlaşma kültürünün yaygınlaşmasına da katkı sağlamaktadır. Ancak sendikal yoğunluğun ve toplu pazarlık kapsama oranının görece düşük olduğu Türkiye’de, kapsamı sınırlı bazı uygulamalar dışında, işyerinde iş konseyi veya komitesi gibi yönetime katılma mekanizmaları bulunmamaktadır. Türkiye’de, endüstri ilişkileri aktörlerinin ve ulusal düzeyde sosyal diyalogun etkinliğinin artırılmasında ve demokrasinin toplum tabanına yayılmasında, yönetime katılma uygulamaları etkili sonuçlar üretebilmektedir. Bu eksikliği gidermek için bu çalışma iyi uygulama örneklerini karşılaştırmalı olarak inceleyerek, Türkiye’de işyerinde endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma uygulamalarının yaygınlaştırılması tartışmalarına zenginlik kazandırmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgilendirme, Danışma, Birlikte yönetim, İş konseyi

Atıf için: Görmüş, A. (2025). İşyerinde Endüstriyel Demokrasi ve Çalışanların Yönetime Katılımı: İyi Uygulama Örneklerinden Türkiye İçin Öneriler, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 38, ss. 75-96.

* Namık Kemal Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi,
Mail: agormus@nku.edu.tr

Industrial Democracy in the Workplace and Employee Participation in Management: Recommendations for Turkey from Good Practice Examples

Abstract

Participation in management, which refers to the direct or indirect participation of employees in decision-making processes in their workplaces, has become an established practice in the industrial relations systems of many developed democratic countries. Through participation in management, employees can directly or indirectly influence workplace decision-making processes through legal status, collective bargaining or voluntarily, in order of importance, in the dimensions of "information," "consultation," "co-determination" and "self-management". Participation in management also contributes to the development of employees' behaviour, motivation and skills in the workplace, as well as to the spread of a culture of cooperation and reconciliation between workers and employers. However, in Turkey, where union density and collective bargaining coverage is relatively low, there are no management participation mechanisms such as works councils or committees in the workplace, except for some limited practices. In Turkey, participation in management practices can yield effective results in increasing the effectiveness of industrial relations actors and social dialogue at the national level and in spreading democracy to the grassroots level. In order to fill this gap, this study aims to enrich the debate on the dissemination of industrial democracy and participation in management in the workplace in Turkey by comparatively examining examples of good practices.

Key Words: *Information, Consultation, Co-Determination, Work council*

Giriş

Endüstriyel demokrasi deyince akla doğrudan işçilere veya temsilcilerine çalıştıkları işyerlerinde örgütsel karar alma süreçlerini etkileme fırsatı veren yapılar ve kurumsal mekanizmalar gelmektedir (Poole vd., 2001, s.491). Endüstriyel demokrasi kavramı ilk kez 1897 yılında İngiltere’de Sidney ve Beatrice Webb tarafından yazılan “*Endüstriyel Demokrasi*” (Industrial Democracy) isimli kitapta kullanılmıştır. Webb’ler bu kitabın önsözünde Anglosakson dünyasında, sendika iç tüzüklerinin tümünün “*halkın halk tarafından halk için yönetimi*” ilkesine dayandığı için sendikaların kendisinin demokrasi olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca işçiler şikayetlerini tartışmak için daha da fazla bir araya geldiklerinde, ulusal çapta sendikalar kurduklarında, bağımsız bir gelir elde ettiklerinde, daimî temsilci komitelerini seçtiklerinde ve tüzel kişilikler olarak pazarlık ve ajitasyon yapmaya başladıklarında, devlet içinde kendiliğinden bir demokrasi oluşturmaktadırlar (Webb ve Webb,1997, s.808).

1. Dünya Savaşı yıllarına gelindiğinde çalışma hayatında endüstriyel demokrasi açısından önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır. Her şeyden önce savaş yıllarında, silah ve savaş malzemesi üretimi ve tedarikinde çalışan işçilerin önerilerinin alınmasına ve üretim süreçlerinde uygulanmasına başlanmıştır. 1. Dünya Savaşı sonunda İngiltere’de kurulan “*Whitley Komitesi*” hükümete işçi ve işverenlerin yeterli düzeyde örgütlenmediği sanayilerde ücret ve çalışma koşullarını belirlemek üzere ulusal düzeyde ortak bir komite kurulmasını önermiştir. Kurulacak komiteye aynı zamanda işyerinde çalışanların bilgi ve birikimlerinden yararlanarak üretim modeli ve teknolojisinin değiştirilmesi ve geliştirilmesi yetkisi de verilmiştir. Whitley Komitesi Raporu kurulacak komitenin sadece ulusal düzeyde değil, aynı zamanda işyeri düzeyinde ortaklıkların kurulmasını da önermiştir. Diğer taraftan Almanlar 1918 yılında Sovyet Rusya’nın işçilere yönetimde geniş yetkiler tanıdığı “*factory soviet*” sisteminden esinlenerek, işyerinde işçi komitelerini kurmuşlardır. Bu işçi komiteleri Weimar Cumhuriyeti döneminde yasal hale getirilerek komitelerin işyerinde işçi yararına sonuçlar üretmesi sağlanmıştır (Ünsal, 2002, s.11-12). 1918-20’li yıllarda Bolşevik İhtilali ile Sovyet Rusya’da “*özyönetim*” ile işletmeler doğrudan işçiler tarafından yönetilmeye başlanmıştır. Aynı yıllarda benzer uygulamalar kısmen Kuzey İtalya’da ortaya çıkmıştır. Ancak gerek Sovyet Rusya’da gerekse İtalya’da özyönetim uygulamalarının ömrü kısa sürmüş ve merkezi otorite işletmelerin yönetimini devralmıştır.

2. Dünya Savaşı sırasında da çalışan katılımına yönelik benzer yapılar ortaya çıkmıştır. Özellikle savaş sonrası dönemde gelişen sosyal refah devleti yaklaşımları, işçi sendikalarının etkinliklerini artırmalarına imkân sağlamıştır (Görmüş, 2003). Bu dönemde, Almanya ve İtalya gibi ülkelerde endüstriyel demokrasi ekonomi ve işyeri politikaları ile ilgili karar alma gücünün merkezileşmesini ve adaletsiz kullanılmasını önlemeye yönelik bir denge aracı olarak da düşünülmüştür. Örneğin Almanya’da Weimar Cumhuriyeti döneminde ekonomik gücü elinde bulunduran sanayicilerin sebep oldukları işsizlik ve yoksulluk, Almanları Hitler yönetimindeki Nasyonal Sosyalistlere doğru itmiş ve onların bu sorunlara çözüm bulacağı inancı yaygınlaşmıştır. Ekonomik güç sahibi sanayicilerin bu tutumları sonucu kişi başına düşen ulusal gelir giderek azalmış ve devlet kurumlarının yaptıkları harcamalar, bu kurumların iflasına sebep olmuştur. Gücsüzleşen Cumhuriyet kurumları bu gelişmenin akışını değiştirememiş ve ekonomik gücü elinde tutanların kendi çıkarlarını güçlendirmek için giriştikleri oyunlar Almanya’yı 2. Dünya Savaşına sürüklemiştir. Savaş sonrası dönemde çalışanların sanayiciler kadar ekonominin düzenlenmesinde, kararların alınmasında yetkili olduğu demokratik bir endüstriyel düzen zorunlu olarak kabul edilmiştir (Ünsal, 2011, s.71). Bu dönemden sonra endüstriyel demokrasi uygulamaları korporatizm ve sosyal refah devleti anlayışı içinde ülkeden ülkeye farklılaşmakla birlikte önem kazanmış ve geliştirilmiştir (Görmüş, 2003).

Türkiye’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) 2025 Ocak istatistiklerine (2025) göre, sendikal yoğunluk %14,97’ye ulaşırken, Aralık 2024’te toplu iş sözleşmesi kapsamındaki işçi oranı %14,51’de kalmıştır (ÇSGB, 2025 s.22). Türkiye’de sendikal yoğunluk ve toplu pazarlık kapsama oranlarındaki artışa rağmen, toplu pazarlık kapsama oranlarının sendikal yoğunluk oranlarına göre daha düşük kaldığı ve görece daha yavaş artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Bu durum, Türkiye’de çalışanların bir kısmının, sendikalı oldukları halde, sendikal yetki tespitinde uygulanan “*ikili baraj sistemi*”² nedeniyle toplu pazarlık haklarını kullanamadıkları anlamına gelmektedir. Toplu pazarlık kapsamı ile sendikal yoğunluk arasındaki bu ilişki, Türkiye’deki endüstri ilişkileri sisteminin gelişmiş ülke endüstri ilişkileri sistemlerinden negatif ayrıştığını göstermektedir (Görmüş, 2020, s.82-83). Diğer taraftan gelişmiş

2 2012’de yürürlüğe giren 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanun’a (STİSK) göre, sendikaların faaliyet gösterdiği işkolunda çalışan işçilerin en az %1’ini örgütlemiş olması ve bunu yanı sıra, tolu pazarlık birimi işyeriyse çalışanların en az %50+1’ini, işletmeyse en az %40’ını üye olarak kaydetmiş olması gerekir.

ülkelerde sendikaların yanı sıra, çalışmaların yönetime katılmasına imkân sağlayan iş konseyi ya da komitesi gibi alternatif temsil mekanizmalarının da Türkiye’de bulunmadığı gözlenmektedir. Türkiye’de yönetime katılma uygulamalarına yönelik talepler, özellikle Avrupa Birliği’ne (AB) üyelik sürecinin canlı olduğu dönemlerde sosyal diyalog başlığı altında gündeme gelmesine rağmen, AB ile ilişkilerin zayıfladığı dönemlerde gündemden düşmüştür. Ancak işyerinde çalışanlara danışılması, çalışanların bilgilendirilmesi ve hatta yönetim kararlarına doğrudan ya da dolaylı katılması ile çalışanların davranış, motivasyon, adaptasyon ve yeteneklerinin gelişmesinin yanı sıra, işçi ve işveren arasında ortak çıkarların farkına vardıkları düşünülmektedir. Bu açıdan bu çalışma, literatürde yer verilen yönetime katılma modellerinin iyi uygulama örneklerini karşılaştırmalı yöntemle inceleyerek, Türkiye’de de işyerinde endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma uygulamalarının yaygınlaştırılması tartışmalarına zenginlik kazandırmayı amaçlamaktadır.

1. Çalışanların Yönetime Katılması

Endüstriyel demokrasi, en basit tanımıyla işçinin çalıştığı işyerinin “*yönetimine katılmasını*” ifade etmektedir. Bu açıdan işyeri hiyerarşinin en alt basamağında bulunan işçiler, yönetime katılma mekanizmaları ile otoriteyi ve yönetim fonksiyonlarını paylaşma imkanına sahip olabilmektedirler (Seçer, 2009, s.20). Endüstriyel demokrasi bazen yönetime katılma ile aynı anlamda kullanılmakla birlikte, her iki kavram arasında kapsam farkı bulunmaktadır. Aslında endüstriyel demokrasi işyerinde yönetime katılmayı ve ulusal düzeyde sosyal diyalog yapılarını da içeren çok daha geniş bir kavramdır. Bu açıdan yönetime katılma, endüstriyel demokrasinin araçlarından sadece biridir ve sınırları çizilmiş konu ya da alanlarda, ortak sorunları çözmek ve işgücü verimliliğini artırmak için çalışanlarla işverenlerin yönetim hiyerarşisi içinde işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmalardır (Fişek, 1977, s.45).

Birçok gelişmiş ülkede yönetime katılma mekanizmaları aktif bir şekilde işletilmektedir. Ancak Pateman’a (1970) göre, çalışanların yönetime katılmasının “*sahte katılım*”, “*kısmi katılım*” ve “*tam katılım*” olmak üzere üç ayrı derecesi bulunmaktadır. Sahte katılım, çalışanlar karar süreçlerine katılmalarına rağmen, işyerindeki güç yapısında veya rollerde gözle görülür bir değişim olmamaktadır. Kısmi katılım, çalışanlar karar süreçlerine gerçekten dahil edilmekle birlikte, katılımları önemsiz konularla sınırlı kalmaktadır ve yöneticilerle çalışanların sorumluluk ve ödülleriyle ilgili bir eşitlik bulunma-

maktadır. Tam katılımda ise, çalışanların yönetime katılma hakkı hukuki olarak güvence altına alınmakta ve işyerinde karar verme süreçlerinde çalışan ve işveren arasında bir güç dengesi bulunmaktadır (Seçer, 2009, s.23).

Tablo 1. Çalışanların yönetimin karar sürecine etkileri

	Boyutlar	Konular	Kanallar	Düzeyler	Çalışanlar	Sendikaların rolü
Bilgi, görüş sunma bildirme	Ücretler ve çalışma şartları	Yasalar, Tüzükler, İdari düzenlemeler, Toplu iş sözleşmesi (TİS)	Atölye, İşyeri, İşkolu	Beden işçileri	İşçi temsilcileri olarak doğrudan	Yasalar, Tüzükler, İdari düzenlemeler, TİS
Tavsiye, Danışma	İşin planlaması ve organizasyonu	Toplu pazarlık, Yönetim komiteleri	Üretim ünitesi (işyeri)	Fikir İşçileri	İşçi temsilcileri olarak doğrudan	Toplu pazarlık, Yönetim komiteleri
Birlikte yönetim	Finansal ve ekonomik	Şirket kurullarına katılma	İşletme-şirket	Orta kademe yöneticiler	Temsilci belirlenme	Şirket kurullarına katılma
Özyönetim	Tüm konular	İşyeri komiteleri, Özerk çalışma grupları, Merkezi yatırım fonları	Endüstri-endüstriler arası fabrika, işletme, şirket	Tüm çalışanlar	Koordinasyonu sağlama	İşyeri komiteleri, Özerk çalışma grupları, Merkezi yatırım fonları

Kaynak: (Blanpain, 1977, s.75)

Not: Tabloda dikey ve yatay eksenler birbiriyle eşlenmemektedir eksenler arasında çapraz ilişkiler de olabilir. Örneğin toplu pazarlık ücretler ve diğer çalışma koşulları konularında işyeri işletme ve işkolu düzeylerinde çeşitli çalışan kategorilerini kapsayan ve sendikanın taraf olduğu bir birlikte karar yönetimidir.

Endüstri ilişkileri esas olarak işçi ve işveren arasındaki güç ilişkisine dayanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yönetimine katılması açısından bu güç ilişkilerinin karar süreci üzerindeki etkisi, hangi kanalların kullanıldığı ve kararın hangi düzeylerde oluştuğu ve etkisinin boyutlarına bağlıdır (Blanpain, 1977, s.58). Tablo 1’de görüldüğü gibi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı yasalar, toplu pazarlık ve yönetim kurullarına katılım kanallarını kulla-

narak atölye, işyeri, işletme ya da şirket, endüstri (işkolu) ve hatta çok-uluslu (uluslararası) düzeyde gerçekleşebilmektedir. İş hukukunun düzenlediği ücretler, işçi sağlığı ve iş güvenliği, iş sözleşmesinin feshine ilişkin kurallar, çalışma süreleri gibi konularda işverenin tek taraflı yönetme gücü kamu gücü eliyle sınırlandırılmaktadır. Ancak iş hukukunun etkin bir şekilde uygulanması, çalışma ortamının teftişine bağlı olduğu kadar çalışanların haklarını bireysel ve toplu olarak koruyabilmelerine de bağlıdır. Toplu pazarlıklar da işverenin ücret ve çalışma koşullarıyla ilgili tek taraflı karar verme yetkisinin çalışanlar ile paylaşılması anlamına gelmektedir.

Avusturya, Danimarka, Almanya, Lüksemburg Hollanda, Norveç ve İsveç gibi bazı ülkelerde çalışan temsilcilerinin yönetim kurullarına katılması çalışanlara karar alma süreçlerini etkileme fırsatı sunmaktadır (Blanpain, 1977, s.62). Almanya, Hollanda, Fransa ve İtalya gibi ülkelerde çalışanlar işyeri ve işletme düzeyinde alınan kararlara demokratik bir mekanizma içinde katılmaya, kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesinde söz sahibi olduğu sendikal yapı dışında, iş konseyi, merkezi iş konseyi veya işyeri temsil konseyi gibi, yönetime katılma mekanizmaları kurulmaktadır. Yönetime katılım konuları ise, mikro düzeyde ücretlerden, işyeri çalışma koşullarına, üretim planlarından, yatırım planlarına; makro planda ise, ekonomik-sosyal konulara kadar uzayabilmektedir. Çalışanlar yasalar, toplu pazarlık, yönetim kurullarına katılma gibi farklı kanalları kullanarak işyeri karar süreçlerine önem sırasına göre, “bilgilendirme”, “danışma”, “birlikte yönetim” ve “özyönetim” boyutlarında doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedirler (Blanpain, 1977, s.59).

Bilgilendirme, işyeri karar sürecinde konuya ilişkin çalışanlara tek taraflı bilgi vermesini ifade eder. Bilgilendirme sürecinde, işveren işyeri faaliyetleriyle ilgili çalışanlarına açıklama yapmakta ve çalışanların görüşlerini almaktadır (Blanpain, 1977, s.59). Bu anlamda bilgilendirme çalışanların yönetime katılmasının en basit ve yöneticilerin kolayca kabul ettiği şeklidir. Çalışanları bilgilendirme işyerinin yeni projeleri, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi, sonuçların tespit edilmesi ve değerlendirilmesi, kârın paylaşılması, yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi ve sosyal yardımlar gibi konuları kapsayabilir. Ayrıca bilgilendirme yoluyla, çalışan ile işveren arasındaki bilgi aksaklıklarından kaynaklanan uyuşmazlıklar çözülebilir ve gerilimler azaltılarak tarafların birbirini anlayacağı bir çalışma ortamı oluşturulabilir (Talas, 1970, s.207-208).

Danışma ise, bilgilendirmenin akabinde işyeriyle ilgili çalışanların tavsiye ve görüşleri alınarak fikir alışverişinde bulunulmasıdır. Danışma, yönetime katılma boyutları açısından, daha ileri bir adımdır. Danışma ile işveren çalışanların görüş ve önerilerini değerlendirme imkânı bulmaktadır. Ancak danışma sürecinde ortaya çıkan kararlar işveren için bağlayıcı bir nitelik taşımaz (Blanpain, 1977, s.59). Danışma ile hatalı kararlar alınmasının önüne geçildiği gibi, işçi ve işverenin birbirine yakınlaşması ve çalışanın hem kişisel hem de mesleki gelişimi sağlanmaktadır. İşyerinin gelecek plan ve programları, çalışmanın düzenlenmesi, izlenecek üretim ve pazarlama stratejileri gibi her alanda çalışanlarla istişareler yapılabilir (Talas, 1970, s.208). Ayrıca işyeri kapatmaları, toplu işten çıkarmalar, işyerinde yapısal değişiklikler, şirket birleşmeleri gibi konular da danışmanın konuları arasında sayılmaktadır. Ancak danışma fonksiyonu, çalışanlar yeteri kadar bilgilendirilirse, etkin bir şekilde işletilebilir. Danışma fonksiyonu genellikle çalışanların seçtiği temsilcilerden oluşan iş konseyleri, komiteler ya da sendikalar gibi kurumsal yapılar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Birlikte yönetim, işverenlerin yönetsel kararları çalışanlarıyla birlikte vermesini ifade eder. Çalışanların karar süreçlerine dahil olmaları, kararı veto etme hakkını da kapsayacak şekilde, genellikle iş konseylerinin yetki alanındaki gelişmeyi göstermektedir (Blanpain, 1977, s.59). Aslında birlikte yönetim tam ve gerçek manada bir yönetime katılmadır. Birlikte yönetimde çalışanların temsil edildiği iş konseyi veya komiteleri ya da sendikalar, işyerinin karar süreçlerinde işveren ile eşit bir statüde bulunmaktadırlar. Bu açıdan işveren ve temsilcilerinin özel bir ayrıcalığının bulunmadığı bu organlarda, yetki sorumluluklar eşit bir şekilde paylaşılmaktadır (Talas, 1970, s.209). Bu bağlamda Almanya, iş konseylerinde birlikte yönetimin uygulanmaya başlandığı ilk ülkelerden biridir.

Özyönetim, çalışanların işyeriyle ilgili kararları bizzat kendilerinin alabildiği tam bir katılım biçimidir (Blanpain, 1977, s.59). Bu yöntemde çalışanlar danışma kurulu üyesi vb. olarak kararlara katılmaktan ziyade, çalıştırıldıkları işyerini bizzat kendileri yönetmektedirler. Bu anlamda çalışanlar, işyerinin mülkiyetinin sahibi olarak, işyeri yönetim kurullarının seçimine ve kârın dağıtımına eşit bir biçimde katılmaktadırlar. Bu modeli 1950 yılında kabul eden Yugoslavya, işletmelerin çalışanlar tarafından yönetilmesine ilişkin bir takım yasal düzenlemeler geliştirerek uygulamıştır (Astarlıoğlu, 1993, s.55). Ayrıca ismini İspanya'nın Bask bölgesinde yer alan Mondragon kasabasından alan

ve 150 bağlı kooperatifte 20 bin çalışanın özyönetimle işlettiği “*Mondragon İşçi Kooperatif Grubu*” 1955’ten beri birçok ülkeye ilham kaynağı olmaya devam etmektedir (Şahinöz, 1985, s.345).

2. Çalışmanın Yöntemi: Karşılaştırmalı Yöntem

Sosyal bilimlerde karşılaştırmalı analiz oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Karşılaştırmalı analiz, aslında analiz birimleri arasında benzerlik ve farklılıkları araştırmayı amaçlamaktadır. Bu açıdan karşılaştırmalı araştırmalar genellikle bölgeler, uluslar, toplumlar ve kültürler gibi büyük ölçekli sosyal birimler arasındaki koşulların veya sonuçların benzerliklerinin ve farklılıklarının tanımlanmasını ve açıklanmasını içermektedir (Drobnič, 2014, s.1125). Metodolojik açıdan, ekonomik ve sosyal yapısı birbirine benzeyen farklı ülkeleri karşılaştırmalı olarak incelemek, araştırmayı daha yönetilebilir hale getirmek için analiz birimine olası etki eden koşulları azaltma ve kontrol etme imkânı sağlamaktadır. Ancak, karşılaştırılabilir bir ülke grubunun kısıtlı bir kapsam içinde bile, karşılaştırmalı araştırmayı aşırı genelleme ve sınırlı sayıda olgudan elde edilen sonuçları evrensel önermeler gibi gösterme tehlikesi olabilir (Bean, 1985).

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki ekonomik bağlantının giderek artması, farklı ülkelerdeki endüstri ilişkileri ve çalışma ilişkileri uygulamalarıyla ilgili bilgiye daha fazla ihtiyaç duyulmasına ve dolayısıyla karşılaştırmalı endüstri ilişkileri ve çalışma ilişkilerine olan ilginin yeniden canlanmasına neden olmuştur (Bamber vd., 2004, s.3-4). Ayrıca, ulusal endüstri ilişkileri sistemlerinin benzerlik ve farklılıklarının ortaya çıkarılması ve açıklanması bakımından, uluslararası karşılaştırmalar son derece önemlidir (Blanpain, 1982, s.17; Dereli, 2009, s.3). Bu açıdan karşılaştırmalı bir endüstri ilişkileri araştırması, geleneksel olarak ülke uygulamalarını ele almalı ve ülkelerin makro-kurumsal özelliklerine odaklanmalıdır (Locke vd., 1995, s.140). Bu yaklaşım ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerini içinde geliştiği tarih, kültür, sosyo-ekonomik yapı ve siyasal düzlem içerisinde incelenme ve gruplama imkânı sağlamaktadır (Dereli, 2009, s.6).

3. Yönetime Katılmaya İlişkin İyi Uygulama Modelleri

Karşılaştırmalı endüstri ilişkileri literatürü incelenirken, sistematik analize yardımcı olmak ve karmaşık süreçlerin temel unsurlarını belirlemek için bir dizi kavramsal çerçeve kullanılabilir (Bean, 1985). Bu çalışmada

Amerika Birleşik Devletleri (ABD), İngiltere, Japonya, Almanya, Fransa, İtalya, İsveç ve Finlandiya'dan oluşan sekiz ülke endüstri ilişkilerinin temel unsurlarından biri olan yönetime katılma sistemlerinin makro-kurumsal benzerlikleri yönünden üç gruba ayrılarak karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda incelenen ülkelerdeki çalışanların işyeri yönetimine katılma uygulamalarına bakıldığında, yönetimine katılmanın “*gönüllü ortak danışma kurulları*”, yasal bir temele dayanan “*birlikte yönetim*” ve “*toplu pazarlık yoluyla*” gerçekleştirildiği gözlenmektedir.

3.1. Ortak Danışma Kurulları Yoluyla Yönetime Katılma

Ortak danışma kurulları herhangi bir yasal temele dayanmayan, gönüllü olarak işçiler ve işçi temsilcilerinin işyeri ve işletme politikası ile ilgili konularda bilgi alabildiği ve kendi görüşlerini ifade edebildiği, fakat karar yetkisine sahip olmadığı yapılardır. Ortak danışma kurullarında işçiler kendi görüş ve önerilerini yönetimle paylaşımlarına rağmen, yönetim işçilerin önerilerine uymak zorunda değildir. Bu tür uygulamalar özellikle ABD, İngiltere ve Japonya gibi ülkelerde yaygın olmakla birlikte her ülkede farklı biçimlerde uygulanmaktadır.

3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri

Avrupa'daki birçok ülkeden farklı olarak, ABD'de iş konseyi gibi alternatif işyeri temsiline izin veren ulusal ya da eyalet kanunları bulunmamaktadır (Brown, 2014, s.7). Ancak temsili işçi katılım biçimlerinin birçok ülkeye kıyasla, az da olsa, bazı örnekleri bulunmaktadır. Örneğin 1. ve 2. Dünya Savaşı yıllarında savaş araç ve malzemesi üretimini canlı tutmak için bir çeşit danışma görevi gören “*ulusal savaş-iş komiteleri*” kurulduğu bilinmektedir. Ulusal, yerel, işletme ve fabrika düzeyinde kurulan bu komiteler, tamamen danışma kurulu niteliğindeydi ve son kararlar tamamen yönetim tarafından veriliyordu. Ancak savaş sonrası dönemde bu komitelerin sayısı azalmıştır. Aslında tarihsel olarak Amerikan sendikacılık hareketi daha iyi iş koşulları için mücadele ederken, işyeri yönetiminde yer almak gibi bir çaba göstermemiştir. Diğer taraftan işverenler de yönetme hakkına müdahale edilmesine karşı güçlü bir direnç göstermişlerdir (Astarlıoğlu, 1993, s.52). Ancak yine de tamamıyla gönüllü ve çoğunlukla enformel düzenlemelerle işçileri yönetsel karar alma süreçlerine dahil etmeye yönelik ortak komitelerin kurulduğu bazı Amerikan şirketleri bulunmaktadır (Brown,

2014, s.7). Sendika talepleri sonucunda kurulan bu ortak komiteler tesis yerleşimi, iş tasarımı, iş süreçlerindeki değişiklikler ve yeni teknolojilerin uygulanmasını gözden geçirmek için faaliyet gösterdikleri otomobil endüstrisinde önemli bir yer tutmuştur. Örneğin, “*sendika-yönetim ortak danışma kurulu*”, General Motors’un alt segment otomobiller üretmeye yönelik “*Saturn projesinin*” tasarlanmasına yardımcı olmuştur. Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası (UAW) ve başlıca otomobil şirketleri, sağlık ve güvenlik, eğitim, kalite, verimlilik ve işçi-işveren ilişkilerinde genel iyileştirmeler gibi çok konuda kararlara katılmak için ortak danışma komitelerini yaygın olarak kullanmışlardır (Poole vd., 2001, s.500). Diğer taraftan 2008’deki ekonomik krizin ardından, federal hükümet işletme faaliyetlerini yeniden yapılandırmaya yönelik müzakerelerde büyük otomobil üreticileri, işçi sendikaları ve çalışanları ile üç taraflı bir ortaklık kurmuş, ancak bu ortaklık kısa ömürlü olmuştur (Brown, 2014, s.11).

3.1.2. İngiltere

İngiltere’de işçilerin yönetime katılması aslında köklü bir gelenektir ve 2. Dünya Savaşı sonrası yıllarda da devam etmiştir (Astarlıoğlu, 1993, s.51). İngiltere’de bazı AB ülkelerinin aksine, tüm çalışanlar tarafından seçilen iş konseyleri gibi bir yapı bulunmamaktadır ve ayrıca tüm çalışanları temsil etmek için yerel sendika örgütlerine geniş kapsamlı yetki veren ve yasal olarak bağlayıcı olan toplu iş sözleşmeleri sistemi veya mevzuatı da bulunmamaktadır (Fulton, 2015). Ancak “*ortak danışma komiteleri*” (Joint consultative committees) çalışanların temsilciler yoluyla katılımının bazen öneminin arttığı, bazen de azaldığı uzun ama karma bir geçmişe sahip olan bir örnektir (Marchington vd., 2004, s.56). Bu komiteler temel olarak, müzakereden ziyade, danışma niteliğindedir. Bazı durumlarda bu komiteler sendikal temsilin bir alternatifi ya da ikamesi olmasına rağmen, sendikaları tanıyan işyerlerinde daha yaygındır. Ortak danışma komiteleri yönetim ve çalışan temsilcilerinden oluşmaktadır. Ayrıca, sendika temsilcileri de çalışan temsilcisi olabilmektedir. Çoğu danışma komitesi, gönüllü anlaşmalar ile kurulmuştur. Ancak 50 veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, AB bilgilendirme ve danışma direktifini uygulayan mevzuat çalışan temsilciliği için bir yapı belirlemediğinden, bu durum temelde değişmemiştir (Evans ve Adam, 2019, s.9).

3.1.3. Japonya

Japonya’da toplu pazarlık ve işçi-yönetim danışmanlığı sistemi yaygın olarak uygulanmaktadır. İşçi sendikaların çoğunluğu, yönetim ve sendikalar arasındaki sorunların çözümünde işçi-yönetim danışmanlığını, toplu pazarlıktan daha önemli görmektedir. İşyerinde işçi temsili anlamında “*işçi-yönetim danışma kurullarının*” işlev ve rolü, sendikalardan ve işçi temsilcilerinden gerekli bilgileri almaları ve görüşlerini yönetime iletmeleri açısından, giderek daha önemli hale gelmiştir. Ancak, bu danışma sisteminin yasal bir dayanağı yoktur. Buna rağmen işçi sendikaları, yönetimin karar alma mekanizmalarını etkileme imkanına sahiptirler (Oh, 2006, s.20). Büyük işyeri sendikalarının şirketin yararını gözetten bir bakış açısına sahip olduğu Japonya’da, yakın zamanda işyeri yönetimleri çalışma koşullarının toplu pazarlık yoluyla değil, işçi-yönetim danışma komiteleri yoluyla belirlenmesi talebine bulunmuşlardır. Fakat bu yaklaşım toplu pazarlığın enformelleşmesine neden olacağı gerekçesiyle eleştirilmektedir (Yanagisawa, 2014, s.6).

3.2. Birlikte Yönetim

Başta Almanya olmak üzere Fransa, İtalya gibi pek çok Avrupa ülkesinde AB direktifleri gereği birlikte yönetim yaklaşımı yaygın şekilde uygulanmaktadır. Birlikte yönetimin esasları yukarıda detaylı şekilde açıklandığı için burada tekrar değinilmeyecektir.

3.2.1. Almanya

Almanya’da fabrika ve işletme düzeylerinde çalışan temsili, “*iş konseyleri*” ve “*firmanın denetim kurulunda çalışan temsilinden*” oluşan iki kurumsal kanala dayanmaktadır. Alman şirketler hukuku üst düzey yöneticilerin sorumlu olduğu “*denetim kurulu*” ve bu yöneticilerden oluşan “*yönetim kurulundan*” oluşan iki kademeli bir yönetim sistemi öngörmektedir. Denetim kurulunun yetkileri arasında üst yönetimin atanması ve görevden alınması, ücretlerin belirlenmesi ve genel şirket politikasına ilişkin tavsiyeler yer almaktadır. Denetim kurulları 1951 yılında işçi ve işverenlerin eşit bir şekilde temsil edildiği kömür ve çelik endüstrilerinde uygulanmaya başlanmıştır. 1976 tarihli Birlikte Yönetim Kanunu, 2000’den fazla çalışanı olan firmaları kapsamakta ve denetim kurulunda daha zayıf bir eşit temsil biçimi öngörmektedir. Ortak karar almanın daha zayıf olduğu 500 ila 2000 çalı-

şanı olan işyerlerinde ise sadece danışma rolü oynayan denetim kurulunun 1/3'ünün işçi temsilcilerinden oluşması gerekmektedir (Poole vd., 2001, s.505; Astarlıoğlu, 1993, s.54).

İşyerinde işçi temsiline bir diğer kanalı olan “iş konseylerinin” 5'ten fazla çalışanı olan tüm firmalarda kurulması zorunludur ve denetim kurullarından çok daha büyük bir potansiyel etkiye sahiptir. İşyeri konseylerinin kökeni 1890'lardaki fabrika komitelerine kadar uzanmaktadır. Günümüzde çalışan temsili için ayrı ve sendika dışı organlar olarak kurulan iş konseyleri, 1952'de çıkarılan Çalışma Anayasası Kanunu ile düzenlenmiştir (Keller, 2004, s.225). 1952 Kanunu kısmen sendikaları işyeri düzeyinden izole etmeye ve sendikanın etkisini endüstri çapında toplu pazarlıkla sınırlandırmaya çalıştığı yönünde eleştirilse de iş konseyleri üyelerinin büyük çoğunluğu sendika üyelerinden oluşmaktadır. İş konseyleri dikkatle tanımlanmış haklara sahiptir ve çalışma barışını korumakla yükümlüdür. Ancak ekonomik konularda kapsamlı danışma ve bilgilendirme haklarına, sosyal konular ile seçim ve eğitim gibi insan kaynakları konularında ortak karar alma haklarına ve işe alma, yeniden görevlendirme ve işten çıkarma gibi belirli konularda veto haklarına sahiptir (Poole vd., 2001, s.506; Astarlıoğlu, 1993, s.54).

İş konseyleri işyeri ve şirket olmak üzere birbiriyle ilişkili iki düzeyden oluşmaktadır. Yönetim ve iş konseyleri arasında gerçekleşen müzakereler sonucunda işyeri veya şirket sözleşmeleri imzalanmaktadır. Ancak bu sözleşmelerin, endüstri çapında sendikaların ve işveren birliklerinin imzaladığı toplu iş sözleşmeleri hükümlerine aykırı olmaması gerekir. Sistem içinde yönetim ve iş konseyi “*çalışanların ve işyerinin iyiliği için karşılıklı güven ruhu içinde*” işbirliği yapmakla yükümlüdür. Bu ve kısa vadeli fırsatçı davranışların tarafları uzun vadede ödüllendirmemesi nedeniyle, çatışmacı endüstri ilişkileri yerine işbirliği ve uzlaşma kültürü kurumsallaşmıştır (Keller, 2004, s.225).

3.2.2. Fransa

Fransa'nın devrimci bir sosyo-ekonomik ve politik yapısı olduğu için bir dizi yönetime katılma uygulaması bulunmaktadır. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen millileştirme hareketi çerçevesinde kamu işletmelerinde kanuni bir temele dayanan yönetime katılma uygulamaları yaygınlaşmıştır (Astarlıoğlu, 1993, s.52). Bunlardan “*personel delegeleri*” 1936'da merkezi iş konseyleri

1945'te ve işyeri sendika şubeleri ise, Mayıs 1968'den sonra kurulmuştur. Fransa'da 1945'ten bu yana, son üç yıllık dönemde 12 ay ve daha fazla süreli çalışan, 11 veya daha fazla işçisi olan işyerinde, işyeri düzeyinde seçimler yoluyla belirlenen personel delegeleri zorunlu tutulmuştur. Şirket son üç yıllık dönemde 12 ay ve daha fazla süreli çalışan, 50 veya daha fazla işçisi olan çeşitli tesislerden oluşuyorsa, tesislerinin her birinde bir tane olmak üzere, "*merkezi iş konseyi*" kurulması gerekmektedir. Bu temsil yapıları, büyük ölçüde yasalarla düzenlenmiştir ve temsilcilerin sayısı, şirketin çalışan sayısına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu kurumsal yapıların temel görevi çalışanları temsil etmenin yanı sıra, ücretler ve işyeri ya da şirketteki çalışma yönetmeliklerinin uygulanması ile ilgili bireysel veya toplu şikayetleri (TİS'ler, çalışma süresi, güvenlik düzenlemeleri, vb.) işverenlere iletmektir (Rehfeldt, 2018, s.621). Genel olarak, personel delegeleri bireysel çalışan şikayetleriyle, merkezi iş konseyleri işyeri danışmanlığı ile ilgileniyorken, sendika şubeleri ise, işyerinde kendi sendikalarını temsil etmenin yanı sıra, işyeri düzeyinde toplu pazarlığa katılmaktadırlar. İşyerinde işçi temsilini sağlayan bütün bu kurumsal yapıların yasal dayanakları bulunmaktadır (Goetschy ve Jobert, 2004, s.189-190). Bunların dışında sendikaların şirket içinde bilgi alma ve danışmayı geliştirmek için toplu pazarlık yoluyla çeşitli kurullar kurabildiği bir alan da bulunmaktadır. Bununla birlikte, sendikalar daha fazla ücretli izin veya işçi komitelerine daha fazla kaynak ayrılması gibi çalışan temsilcileri için tesislerde iyileştirmeler yapılması konusunda pazarlık yapabilmektedirler (Teissier vd., 2024, s.10).

3.2.3. İtalya

İtalya'da işyeri düzeyinde "*işyeri temsil konseyi*" ve "*üniter işyeri sendika konseyi*" olmak üzere iki farklı tür temsil biçimi bir arada bulunmaktadır. İşyeri temsil konseyi, 1970'te çıkarılan İş Kanunu'nda düzenlenirken, üniter işyeri sendika konseyi ise ilk olarak 1993 ve güncel olarak 2014 Endüstri İlişkileri Sistemi Anlaşması'na göre, ulusal ve sektörler arası düzeyde TİS imzalayan sendikalar tarafından kurulabilmekte ve üyeleri işçiler tarafından bir seçim süreciyle belirlenmektedir. Temel olarak işyeri temsil konseyi ve üniter işyeri sendika konseyi arasında işverenle şirket düzeyinde toplu pazarlık müzakerelerini yürütmenin yanı sıra, bilgilendirme ve danışma kurullarına katılmak gibi faaliyetler veya yetkiler açısından önemli farklılıklar bulunmamaktadır (Faioli vd., 2024).

3.3. Toplu Pazarlık Yoluyla Yönetime Katılma

Toplu pazarlıkların temel fonksiyonlarından biri de çalışanların yönetime katılmasını sağlamaktır. Toplu pazarlık yoluyla yönetime katılma işyerinde üretim, çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret anlaşmazlıkları, işe alma, işten çıkarma, disiplin cezaları verme gibi konulara ortak çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. Bu açıdan işçi sendikaları ve işveren veya işveren örgütü arasında imzalanan TİS'ler ile işyeri ya da işletme yönetim hiyerarşisinde çeşitli kurul ve komiteler kurulmaktadır. Özellikle İskandinav ülkelerinde yaygın olan ve toplu pazarlık yoluyla kurulan bu kurul ve komitelere bilgi alma, danışma ve belirli konularda karar süreçlerine katılma hakları tanınmaktadır (Görmüş, 2003).

3.3.1. İsveç

İsveç'te ortak istişare komiteleri ile ilgili ilk çalışmalar 1920'lerde başlamasına rağmen, işverenlerin itirazları nedeniyle bu uygulama hayata geçilememiştir. Ancak 2. Dünya Savaşı sürerken devlet öncülüğünde savunma sanayisinde İngiliz ortak üretim istişare komitelerine benzer ortak üretim komiteleri kurulmuş, ancak bu komiteler de başarılı olamamıştır (Astarlıoğlu, 1993, s.52). Bu yüzden İsveç'te diğer birçok Avrupa ülkesinde mevcut olan iş konseyleri gibi, ayrı olarak seçilen bir işçi temsil mekanizması bulunmamaktadır. Bu açıdan İsveç'te işyerinde işçi temsilini sağlayan tek kanal sendikalardır. Sendikaların İsveç'te böyle role sahip olmasının temel nedeni, sendikal yoğunluğun çok yüksek olmasıdır. 1948'de İsveç İşçi Sendikaları Konfederasyonu ile İsveç İşverenleri Konfederasyonu arasında imzalanan anlaşmada birim düzeyinde 25'ten çok işçi çalıştıran işletmelerde (daha sonra 50'ye çıkarılmıştır) isteğe bağlı bilgi alma ve danışma hizmeti veren iş konseylerinin kurulması kabul edilmiştir. 1971'de gönüllü olarak yürütülen iş birliği ve dayanışmadan yasal statüde yürütülen birlikte yönetime geçilmiştir. 1973'te çıkarılan yasayla işyerinde örgütlü işçi sendikalarının talebiyle, sigorta şirketleri ve bankalar dışında, 100 ve üstü işçi çalıştıran işyerlerinde 2 işçi temsilcisinin yönetim kuruluna katılması kuralı getirilmiştir. 1976 tarihli Birlikte Yönetim Kanunu istihdam seviyeleri, işin yönetimi ve organizasyonunun yanı sıra, işin diğer yönleriyle ilgili ortak karar almaya yönelik toplu pazarlıkların yolunu açmıştır. Bu yüzden, sendikalar şirket yönetimi kararlarına toplu pazarlık yoluyla katılabilmek-

tedirler. İşyeri faaliyetlerinde veya çalışanların iş veya istihdam koşullarında önemli değişiklikler planlandığında, işverenin bir inisiyatif ve herhangi bir karar almadan önce, pazarlık ettiği işçi sendikası ile konuyu müzakere etmesi gibi bir yükümlülüğü bulunmaktadır. Ayrıca işveren, toplu pazarlığın tarafı olan sendikayı, işyeri faaliyetleriyle ilgili sürekli olarak bilgilendirmek zorundadır (Fulton, 2015).

3.3.2. Finlandiya

Finlandiya işyerlerinde yüksek oranda çalışan temsiline sahiptir. Çalışan temsili, esas olarak, sendikalara bağlı olan ve pozisyonları sektörel toplu pazarlıklar ile düzenlenen işyeri temsilcilerine dayalı tek kanallı bir temsil biçimidir. İşyeri temsilcileri genellikle Finlandiya İşçi Sendikaları Merkez Örgütü ve Finlandiya Profesyonel ve Yönetmel Çalışanlar Sendikaları Konfederasyonu'na bağlıdır. Finlandiya Profesyonel ve Yönetmel Çalışanlar Sendikaları Konfederasyonu genellikle irtibat çalışanları gibi işyeri düzeyinde daha hafif bir çalışan temsil yapısına sahiptir. Bu anlamda şirketlerin yaklaşık %60'ında farklı türde çalışan temsilciliği görülmektedir. İşyeri temsilcileri, bilgi alma ve danışma prosedürlerinin yanı sıra, işyeri düzeyinde toplu pazarlık için önde gelen ortaklardır. Toplu pazarlıklar yoluyla ekonominin tüm dallarında işyerlerinde işçi temsilcilerinin bulunmasına imkân sağlanmaktadır. Bu işyeri temsilcilerinin seçimi ve görev süreleri sendikaların iç tüzükleriyle düzenlenmektedir. Sendika işyeri temsilcisinin bulunmadığı işyerlerinde veya sendika işyeri temsilcisi olmayan belirli bir çalışan grubu için işyeri temsilcisi yerine sendika üyeliği olmayan bir işyeri temsilcisi seçilebilmektedir. Bu tür işyeri temsilcilerinin konumu kanunla düzenlenmekte ve görevleri sendikaya bağlı işyeri temsilcilerine benzenmektedir. İşçi-işveren işbirliği görüşmelerinde ve birden fazla personel grubunu içeren faaliyetlerde, işveren ve çalışanlar müzakereleri kolaylaştırmak için tüm tarafların temsilcilerinden oluşan bir iş konseyi kurulmasını kabul edebilmektedirler. Bu işbirliği temsilcilerinin ve iş konseylerinin pozisyonları Şirketlerde İşbirliği Kanunu ile belirlenmiştir. Bu kanun, işçi temsilcilerine bilgi verilmesi ve danışılması gereken konuları tanımlamaktadır. Bunlar, şirketin ekonomik durumu ve üretim ve istihdamın görünümü, farklı çalışan kategorilerine göre ücret istatistikleri, iş organizasyonundaki değişiklikler ve yeniden yapılanma gibi konuları içermektedir (Kinnunen vd., 2024).

4. Türkiye’de Çalışanların Yönetime Katılmasına Yönelik Düzenlemeler

Türkiye’de çalışanların kısmi veya tam olarak yönetime katılımını sağlayan ne yasal bir düzenleme ne toplu pazarlık ne de gönüllülük esaslı bir kurumsal yapı bulunmaktadır. Bu konuda geçmişte dar kapsamlı bazı yasal düzenlemeler yapılmasına rağmen, bu düzenlemelerin çalışanların yönetime katılmasına imkân sağlayıp sağlamadığı tartışmalıdır. Örneğin 1921’de çıkarılan 151 sayılı Ereğli Havza-i Fahmiye Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun ile maden ocaklarında çalışanların en düşük ücretlerinin işçi, işveren ve devlet temsilcilerinden oluşan bir komisyon tarafından belirlenmesi esası getirilmiştir. Diğer taraftan 1934’te kurulan Türkiye Şeker Fabrikaları’nda, aylık çalışmaları değerlendirmek, teknik sorunları çözmek, iş güvenliği planları hazırlamak, eğiticileri seçmek, çalışanların durumlarını değerlendirmek gibi görevleri yerine getirmek üzere fabrika müdürlerinin başkanlığında, mühendis ve ustabaşılardan oluşan komiteler kurulmuştur (Sönmez ve Karakaya, 2015, s.243).

Türkiye’de yönetime katılma anlamında, ilk geniş kapsamlı yasal düzenleme 1936’da çıkarılan 3008 sayılı ilk İş Kanunu’nu ile getirilen “işçi temsilciliği”dir. Kanunda işçi temsilcisinin belirlenmesi, işyerindeki çalışanların oylarıyla seçilmesi esasına dayanmaktadır. Aynı Kanun’da ilk kez düzenlenen asgari ücretin işçi temsilcisinin bulunduğu bir kurul tarafından mahalli olarak belirlenmesi kuralı (Erbaş, 2013, s.21; Sönmez ve Karakaya, 2015, s.244) ancak 1951’de uygulamaya geçirilebilmiştir. Daha sonra, 1963’te yürürlüğe giren 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile işçi temsilciliği uygulaması kaldırılarak yerine sendikalar bünyesinde görev yapan “işyeri sendika temsilciliği” getirilmiştir (Görmüş, 2003).

1960 sonrası dönemde ilk olarak 1960’ta 3460 sayılı Devlet İktisadi Teşekküllerinin Teşkilatı ile İdare ve Murakabaları Kanunu’na ek 23 sayılı Kanun ile devlet iktisadi kuruluşlarının müdürlerinin işçiler dahil bütün personelin, ilgili sendikaların ve merkez memurlarının gösterecekleri 3’er aday arasından gizli oyla seçilmesi öngörülmüştür (Talas, 1970, s.227). Daha sonra bu kanun 1964’te çıkarılan 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Müesseseleri ve İştirakleri Hakkında Kanunun ile gerekli şartlar bulunması halinde, en çok 7 kişiden oluşacak iktisadi devlet kuruluşlarının yönetim kuruluna 1 işçi üyenin de katılması esası getirilmiştir. Bu uygulama da 1983’te çıkarılan 2929 sayılı Kanun’un 63. maddesi ile yürürlükten kaldırılmıştır (Görmüş, 2003).

1961 Anayasası'nda çalışanlara sendika kurma ve toplu pazarlık yapma haklarının tanınmasıyla, bu hakların kullanımı 1963 yılında yürürlüğe giren 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ile belirlenmiştir. Bu çerçevede Türkiye'de toplu pazarlık müzakerelerinde çalışanların yönetime katılımıyla ilgili konuların düzenlenebileceği düşünülmüştür. Böylece toplu pazarlık yoluyla çalışanlar işyeri ya da işletme karar süreçlerine katılabilecekleri veya en azından kendi görüşlerini de ifade edebilecekleri disiplin kurulu, barış kurulu, işçi-işveren ilişkileri kurulu, işletme komitesi gibi kurul ve komiteler kurmayı zamanla başarabilmişlerdir. Özellikle iş sözleşmelerinin feshi sürecinde etkili olan bu kurullara ilişkin bütün düzenlemeler, 1980 sonrası 2364 sayılı Kanunla TİS'lerden çıkarılmış ve çalışanların yönetime katılmasına imkân veren bu düzenlemelerin yerine Yüksek Hakem Kurulu getirilmiştir (Görmüş, 2003). Buna rağmen, 1980'li yılların ikinci yarısından sonra işçi sendikalarının toplu iş sözleşmelerine yönetime katılmaya ilişkin hüküm koyma çabaları, çelişkili Yargıtay kararları nedeniyle akamete uğramıştır (Taşkent, 1994, s.104).

1971'de çıkarılan 1475 sayılı İş Kanunu'nda izin kurulu, iş güvenliği komisyonu ile iş sağlığı ve güvenliği kurulu gibi yönetime katılma biçimleri düzenlenmiştir (Görmüş, 2003). Daha sonra 2003 yılında çıkarılan 4773 sayılı Kanun ile 1475 sayılı İş Kanunu kapsamında toplu işten çıkarma yapacak işverene 30 gün önceden yazılı olarak işyeri sendika temsilcilerine veya işçi temsilcilerine bildirim zorunluluğu getirilmiştir. Sadece 45 gün yürürlükte kalan bu düzenlemeye 2003'te çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer veril-meyerek geri adım atılmıştır (Erbaş, 2013, s.21).

Bütün bu başarısız denemelere rağmen, Türkiye'de uzun zamandır uygulanmakta olan başarılı uygulamalar da bulunmaktadır. Örneğin daha önce 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer verilen iş sağlığı ve güvenliği kurulları 2012 çıkarılan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamına alınmıştır. 6331 sayılı Kanuna göre, 50 ve daha fazla çalışanın bulunduğu ve 6 aydan fazla süren sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde kurulacak iş sağlığı ve güvenliği kurullarında görev yapacak formen, ustabaşı veya ustalar işçiler tarafından seçilmektedir. Ayrıca Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği'nde 100'den fazla işçi çalıştırılan işyerlerinde yıllık izin kurulları 2'si işçi 1'i işveren veya temsilcisi olmak üzere 3 üyeden oluşmaktadır. İşçi üyeler işyerinde sendika varsa sendika tarafından, yoksa işçilerin oylarıyla seçilmektedir (Sönmez ve Karakaya, 2015, s.244).

5. Tartışma

Bu çalışmada, Türkiye'ye örnek oluşturmaları açısından, çalışanların işyerinde davranış, motivasyon ve yeteneklerinin gelişmesinin yanı sıra, işçi ve işveren işbirliğine imkân sağlayan yönetime katılma mekanizmaları çeşitli ülke uygulamaları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra korporatizm ve sosyal refah devleti anlayışı içinde, alternatif temsil mekanizmaları olarak çalışanların yönetime katılma uygulamalarının her ülkenin kendi tarihi, sosyal, siyasal ve ekonomik gelişimine bağlı olarak yerleşik iyi uygulamalar haline geldiği gözlenmektedir. Ancak Avrupa toplum modelinin ve demokratik ülkelerin temel özellikleri haline gelen bu yönetime katılma uygulamalarının, kapsamı sınırlı düzenlemeler dışında, Türkiye'de tarihsel süreç içerisinde yerleşik bir uygulamaya dönüşmediği görülmektedir.

Bir işyerinde verilen doğru ya da yanlış kararlardan doğrudan ve dolaylı olarak en çok çalışanlar etkilenmektedir. Bu açıdan ekonomik gücü elinde bulunduran işverenin yanında çalışanların doğrudan ya da seçtiği temsilcileri vasıtasıyla dolaylı olarak işyeri karar süreçlerine katılımı oldukça önemlidir. Ancak sendikal yoğunluğun ve toplu pazarlık kapsama oranının görece düşük olduğu Türkiye'de, tarihsel süreçte bazı denemeler olmakla birlikte, hem demokrasinin topluma yayılması hem de çalışanların işyeri ya da işletmedeki alınan kararlara etkin şekilde katılımını sağlayacak "*iş konseyleri ya da komiteleri*" gibi sendika dışı yönetime katılma yapıları gelişmemiştir. Bu bağlamda, Türkiye'de işçi ve işverenler arasında uzlaşma ve işbirliği kültürü odağında bir yönetime katılma geleneğinin ve sisteminin yasal statüde ya da sosyal tarafların gönüllülüğü çerçevesinde kurumsal hale getirilmesi faydalı olabilir. Bu açıdan Türkiye'de endüstri ilişkilerinde çalışan temsiline yaşanan bazı sorunlar, yönetime katılma uygulamaları yoluyla oluşturulacak alternatif temsil mekanizmaları ile giderilebilir. Diğer taraftan işyeri veya işletme düzeyinde çalışanların yönetime katılmalarının yanı sıra, diğer endüstriyel demokrasi uygulamalarının Türk endüstri ilişkileri sistemine kazandırılması ile demokrasinin toplum tabanına yerleşmesi ve ulusal düzeyde sosyal diyalogun etkinliği artırılabilir.

Türkiye'de işyeri düzeyinde demokrasinin gelişmesi ve kalıcı hale gelmesi, öncelikle kamu işyerlerinde yönetime katılma uygulamalarının başlatılması ve geliştirilmesi, daha sonra özel sektöre örnek oluşturulması ile başarılı olabilir. Burada Türkiye'de yönetime katılma uygulamalarının

geliştirilmesi için iki ayrı öneri sunulabilir. İlki, kamuda yasal düzenleme ile başlatılacak yönetime katılma uygulamalarının, uzun dönemde gerek yasal düzenlemenin özel sektöre genişletilmesi, gerekse toplu pazarlıklar yoluyla özel sektörde de yaygınlaşmasına olanak sağlanabilir. Yasal düzenleme ile getirilecek yönetime katılma biçiminin, Avrupa ülkelerinde görülen iyi uygulama örnekleri ve çalışanların yönetime tam katılımını sağlayan birlikte yönetimi esas alan iş konseyleri şeklinde yapılandırılması oldukça önemlidir. İkinci öneride ise, Türkiye’de kamu işyerlerinde 1989’dan beri hiçbir hukuki yaptırımı olmamasına rağmen gelenek haline gelen “*Kamu Çerçeve Protokolü*” ile kamuda yönetime katılma uygulamaları başlatılıp geliştirilebilir. Sonraki aşamalarda kamu sektöründeki başarılı uygulamalar, özel sektör işyerleri için de toplu pazarlık yoluyla teşvik edilebilir.

Sonuç

Sonuç olarak, bu çalışmada belirtilen Türkiye’de çalışanların yönetime katılımıyla ilgili alternatif mekanizmaların kurumsal hale getirilmesine ilişkin önerileri çeşitlendirmek mümkündür. Ancak çalışanların yönetime katılmasına yönelik mekanizmaların başarısı, işçiler, sendikalar, işverenler ve örgütleri ile kamu otoritelerinin işbirliğine dayalı iyi niyetli, yapıcı, uzlaşmacı ve işbirliğine dayalı bir kültür oluşturmalarına bağlı olacaktır. Bu açıdan, bu çalışmanın Türkiye’de işyerinde endüstriyel demokrasi ve çalışanların yönetime katılmasına yönelik literatüre zenginlik katacağını ve gelecek çalışmalara ilham vereceğini umuyoruz.

Kaynakça

- Astarlıoğlu, S. (1993). İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye’deki Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XIV, Sayı 1-2. s.49-60
- Bamber, G.J., Lansbury, R.D. and Wailes, N. (2004). *Introduction*, Chapter 1. In: *International and Comparative Employment Relations: Globalisation and the Developed Market Economies*, (Eds. Bamber, G. J., Lansbury, R. D. and Wailes, N.), 4th Edition, Allen & Unwin, Crows Nest, Australia.
- Bean, R. (1985). *Comparative Industrial Relations: An Introduction to Cross-National Perspectives (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003127727>.
- Blanpain, R. (1977). The Influence of Labour on Management Decision-making: A General Introduction. (Çev. Dereli, T.). *Bulletin of Comparative Labour Relations*. Kluwer Deventer, the Netherlands; Bulletin, 8. 9-22.

- Blanpain, R. (1982). *Comparativism in Labour Law and Industrial Relations*. Chapter 1, In: *Comparative Labour Law and Industrial Relations* (Eds. Blanpain, R. and Millard, F.), 1st edition, Netherlands.
- Brown, RC. (2014). *United States: Industrial Relations Profile*. In: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2025). *İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına ilişkin Ocak Ayı İstatistikleri*.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2025). Çalışma Hayatı İstatistikleri e-Bülteni. Çalışma Genel Müdürlüğü, Ocak – 2025 Sayı: 25.
- Dereli, T. (2009). Endüstri İlişkileri ve Çalışma Hukuku Alanında Karşılaştırmalı Araştırmalar ve Yöntem. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56. 1-20.
- Drobnič, S. (2014). *Comparative Analysis*. In: *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (Michalos, A.C. eds), Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_492.
- Goetschy, J. and Jobert, A. (2004). *Employment Relations in France*. Chapter 7, In: *International and Comparative Employment Relations: Globalisation and the Developed Market Economies*, (Eds. Bamber, G. J., Lansbury, R. D. and Wailes, N.), 4th Edition, Allen and Unwin, Crows Nest, Australia.
- Görmüş, A. (2020). Toplu Pazarlık Kapsamını Etkileyen Faktörler: Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri Temelinde Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Modernizasyonu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 78. 63-109. <https://doi.org/10.26650/jspc.2020.78.0003>.
- Görmüş, A. (2003). Toplu Pazarlık Yoluyla Yönetime Katılma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), No: 150.
- Erbaş, CG. (2013). *Türk Alman Hukukunda İşçinin Yönetime Katılması*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Evans, C. and Adam, D. (2019). *Working Life in the United Kingdom*. In: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Faioli, M., Bologna, S., Sansonetti, S. and Gualandi, S. (2024). *Working Life in Italy*. In: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Kinnunen, A., Firon, R., Kaartinen, M., Tönnies Lönnroos, L., Savolainen, A. and Härmä, E. (2024). *Working Life in Finland*. In: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Fişek, K. (1977). *Yönetime Katılma*. TODAİE Yayınları, Ankara.
- Fulton, L. (2015). *Worker Representation in Europe*. Labour Research Department and ETUI, Produced with the assistance of the SEEurope Network.

- Keller, BK. (2004). *Employment Relations in Germany*. Chapter 8. In: International and Comparative Employment Relations: Globalisation and the Developed Market Economies, (Eds. Bamber, G. J., Lansbury, R. D. and Wailes, N.), 4th Edition, Allen & Unwin, Crows Nest, Australia.
- Locke, R., Kochan, T. and Piore, M. (1995). Reconceptualizing Comparative Industrial Relations: Lessons from International Research. *International Labour Review*, 134(2), 139-161.
- Marchington, M., Goodman, J. and Berridge, J. (2004). *Employment Relations in Britain*. Chapter 2. In: International and Comparative Employment Relations: Globalisation and the Developed Market Economies, (Eds. Bamber, G. J., Lansbury, R. D. and Wailes, N.), 4th Edition, Allen and Unwin, Crows Nest, Australia.
- Oh, H-S. (2006). *Collective Bargaining in Japan*. Report on the Survey on Industrial Relations in East Asia, ILO-Japan Multi-Lateral Project.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Poole, M., Lansbury, R., and Wailes, N. (2001). A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy. *Industrial Relations*, 40(3), 440-525.
- Rehfeldt, U. (2018). Industrial Relations in France: From the Underdevelopment of Collective Bargaining to the Failure of Neocorporatist Concertation. *Employee Relations*, 40(4), 617-633, doi.org/10.1108/ER-02-2017-0033.
- Şahinöz, A. (1985). Tüketim Kooperatiflerinde Bunalıma Çözüm: Mondragon Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1-2), 339-348.
- Seçer, B. (2009). Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına. *Çimento İşveren Dergisi*, 23 (6). 19-35.
- Sönmez, İ ve Karakaya G. (2015). Avrupa Şirketinde İşçilerin Yönetime Katılması. *Ombudsman Akademik Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 3. 219-249.
- Talas C. (1970). Endüstriyel Demokrasi ve Türkiye’de Uygulanma Olanakları. *İktisat ve Maliye*, 25(2). 191-234.
- Taşkent, S. (1994). *İşçinin Yönetime Katılması*. İstanbul: Belediye-İş Yayınları.
- Teissier, C., Tissandier, H. and Turlan, F. (2024). *Working in France*. In: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Ünsal, E. (2002). *Endüstriyel Demokrasi*. Maltepe Üniversitesi Yayınları, No: 13. İstanbul.
- Ünsal, E. (2011). Endüstriyel Demokrasi ve Sosyalist Ülkeler Denemesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (22-23). 69-88.
- Webb, S. and Webb, B. (1897). *Industrial Democracy*. Longmans, Green and Co., 39. Paternoster Row, London, New York, and Bombay. Yanagisawa, T. (2014). *Japan: Industrial Relations Profile*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.