SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

15. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI

DÜZENLEYEN

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

25-27 MAYIS 2007
SAKARYA

20. OTURUM: YÖNETİM SANATI

Sanat Yönetimi: Üvey Evlat mı? **610**
Gökçe Dervişoğlu
Olcay Anaç

Örgüt, Edebiyat ve Zaman: Ahmet Hamdi Tanpınar'ın Saatleri Ayarlama Enstitüsü Üzerine Bir İnceleme **618**
Engin Yıldırım

Çalışan Bedenin Düşen Son Kalesi: Duygular Çağrı Merkezlerinde Çalışanların Duygusal Emek Süreçleri **624**
Fuat Man
Cihan Selek Öz

Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Şirketlerde Avrupa Birliği'nde Uygulanan Çalışanların Yönetime Katılması Gerçekleştirilebildi mi? (Sistemin Türk Çalışanları Üzerine Uygulamalı Bir Ön Araştırma) **632**
Gürol Özcüre
Harun Demirkaya

21. OTURUM: STRATEJİ GELİŞTİRME ANLAYIŞLARI

Stratejik Eğilimin, Strateji Oluşturma Yeteneği ve Performans Üzerine Etkisi; Gaziantep İşletmelerinde Bir Uygulama **644**
Veysel Ağca
Mustafa Hotamışlı
Yaşar Uğurlu

Sahiplik, Strateji, Yapı ve Bağlamın Tarihsel Etkileşimleri: Bir İşletme Grubu Örneği **655**
Öner Günçavdı
Mehmet Erçek

Sun Tzu'ya Karşılık Von Clausewitz: Strateji Anlayışınıza Hangisi Yön Veriyor? **660**
Mahmut Geyik
Mehmet Barca

22. OTURUM: KÜLTÜR–2

Karar Verme Davranışının Kültürel Boyutları: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Karşılaştırma **674**
Nuray Atsan

20. Oturum: Yönetim Sanatı

SANAT YÖNETİMİ: ÜVEY EVLAT MI? *Gökçe Dervişoğlu* *Olcay Anaç*
ZAMAN, ÖRGÜT VE EDEBİYAT: AHMET HAMDİ TANPINAR'IN SAATLERİ AYARLAMA ENSTİTÜSÜ ÜZERİNE BİR İNCELEME *Engin Yıldırım*
ÇALIŞAN BEDENİN DÜŞEN SON KALESİ: DUYGULAR ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK SÜREÇLERİ *Fuat Man* *Cihan Selek*
TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE UYGULANAN ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI GERÇEKLEŞTİRİLEBİLDİ Mİ? (SİSTEMİN TÜRK ÇALIŞANLARA ETKİLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÖN ARAŞTIRMA) *Gürol Özcüre* *Harun Demirkaya*

TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDEAVRUPA BİRLİĞİ'NDE UYGULANAN ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI GERÇEKLEŞTİRİLEBİLDİ Mİ? (SİSTEMİN TÜRK ÇALIŞANLARA ETKİLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÖN ARAŞTIRMA)

Yrd. Doç. Dr. Gürol ÖZCÜRE
Ondokuz Mayıs Üniversitesi,
Ünye İ.İ.B.F., İktisat Bölümü
gurolo@omu.edu.tr
Yrd. Doç. Dr. Harun DEMİRKAYA
Kocaeli Üniversitesi, Gebze Meslek Yüksekokulu
İnsan Kaynakları Bölümü
harundemirkaya@kou.edu.tr

ANAHTAR KELİMELER

Yönetime Katılma, AB'de Yönetime Katılma, Türkiye'de Çokuluslu Şirketlerde Yönetime Katılma, Avrupa İş Konseyi (EWC), Avrupa Şirketi (SE).

GİRİŞ

Avrupa Birliği'nde (AB), sosyal politika ve endüstri ilişkileri alanı ile kurumsal şirket yönetimini de kapsayan çalışanların yönetime katılması yasal düzenlemelerle sağlanmıştır. AB üyesi 25 ülke ile İzlanda, Lichtenstein ve Norveç'in de katılımıyla, 28 üyeden oluşan, Avrupa Ekonomik Alanı'nda (AEA) faaliyet gösteren şirket veya şirket grupları da kapsama girmektedir. Bu şirketlerin, bir Avrupa Şirketi (SE) kurup, çalışanların yönetime katılımını da sağlayarak, farklı yönetim yaklaşımları geliştirerek, öne geçen, ABD ve Japon şirketleri karşısında küresel rekabette üstünlük sağlamaları hedeflenmektedir.

AB üyesi birçok ülke, sosyal politika ve endüstri ilişkileri sisteminde, sendika ve toplu pazarlık kurumları yanında, işyeri ve işletme düzeyinde işyeri komitesi ve işletme konseyi, çokuluslu şirketler düzeyinde ise Avrupa iş konseyi (AİK) ve şirket yönetim ve denetim organlarında çalışanların temsilcilerinin de işveren temsilcileri ile birlikte görev almaları ve sosyal diyalog sağlamaları yaygın bir uygulamadır.

Endüstriyel demokrasiyi sağlayan, iki kanaldan çalışanların temsili yoluyla, güncel çalışma sorunlarına daha etkili çözümler geliştirilmekte ve yönetimin karar verme sürecine bilgi verme ve danışma yoluyla çalışanlar da katılmaktadırlar. Çalışanların ekonomik koşullarını ve çalışma hayatını etkileyen teknik konular, insan kaynakları yönetimi (İKY) konuları ile ekonomik ve finansal konularda çalışanların, yöneticilerin karar verme sürecini etkilemeleri ve bu sürece katılmaları, yönetime katılma olarak adlandırılmaktadır.

Yönetime katılmanın düzeyi de önem taşıyan bir konu olup, başlıca dört düzeyde incelenebilmektedir. Bunlar, işyeri, işletme, şirket ile şirket grupları ve çokuluslu şirketler düzeyidir.

Öte yandan, AB'de üretimin pahalı hale gelmesi ve AB dışına kayan yatırımlar sonucu, üçüncü ülkelerle sayıları artan Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA) gündeme gelmiştir. Üçüncü ülkelerde yapılan üretim, sıfır gümrük maliyetiyle, AB'ye getirilmeden, AB menşeli olarak ihraç edilebilmektedir. Bu gelişmeler, AB ülkelerinin işgücü piyasalarında önemli değişimler ile üretim kaydırma, birleşme ve satın alma, işyeri kapatma gibi önemli yeniden yapılanmalar yaşanmasına neden olmaktadır (Carley, Hall, 2006: 10).

AB ülkeleri, 1970'li yıllarda petrol krizleriyle başlayan, uzun bir süreden beri işsizlik ve istihdam yaratma sorunlarıyla karşı karşıyadır. Bunun temel sonucu olarak, sanayileşme sürecini tamamlamış olan çoğu AB üyesi ülkenin işgücü piyasasında yeni ekonominin gerektirdiği nitelik ve yetkinliklere sahip çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Bu süreçte, araştırma geliştirme (AR-GE) yatırımlarının artması, bilgi toplumuna geçiş sonucunda kaybolan bazı işler ve yeni iş alanlarında işgücü açığı yaşanması şeklinde ortaya çıkan sorunlara çalışanların da katılımıyla çözüm arayışları hız kazanmaktadır.

Bu çalışma, AB'de yasal hale gelmiş yönetime katılmanın, ülkemizde faaliyet gösteren ve AB düzenlemeleri kapsamına giren çokuluslu şirketlerde, uygulanıp uygulanmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Yöntem olarak, ülkemizde faaliyet gösteren, AB yasal düzenlemeleri kapsamındaki bazı şirketler ile görüşmeler ve anket çalışması yapılmıştır. Bu açıdan alanında öncü bir çalışmadır. Anket sorularında, sendikal temsil yanında AİK veya şirket yönetim kurulu yanında gözetim kurullarında Türk çalışanların da temsil edilip edilmediği, ediliyorsa bu temsilcilerin sayısı tespit edilerek, AB'deki kurumsal yönetim ve endüstriyel demokrasi alanındaki bu konudaki gelişmelerin, Türkiye'deki çalışanlara etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

AB'DE YÖNETİME KATILMANIN YASAL DAYANAKLARI

AB'de 94/45/EC Sayılı ve 22 Eylül 1994 Tarihli, "Topluluk Boyutlu Teşebbüs veya Teşebbüs Gruplarında Çalışanlara Bilgi Verilmesi ve Danışılması Amacıyla Avrupa İş Konseyleri Kurulması veya Çalışanların Gereği Gibi Dinlenmesi ve Bilgilendirilmesi İçin Başka Bir Yöntem Belirlenmesine İlişkin" Yönergenin 1996'da yürürlüğe girmesi ile Avrupa İş Konseyleri (AİK) (European Works Councils-EWCs) kurulmakta ve toplam olarak 1000'den fazla ve en az iki Üye Devlette asgari 150 çalışanı bulunan çokuluslu şirketleri kapsama almaktadır. 2157/2001/EC Sayılı ve 8 Ekim 2001 Tarihli Avrupa Şirket Statüsü (European Company Statute-Societas Europaea-SE) hakkında Tüzük ve aynı Tarihli ve 2001/86/EC Sayılı "Avrupa Şirketi'nde çalışanların yönetime katılmasına ilişkin" Yönerge çıkartılmış ve bu düzenlemeler de üç yıllık geçiş süreci sonunda 8 Ekim 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Hekimler, 2004: 307).

11 Mart 2002 Tarihli ve 2002/14/EC Sayılı "Avrupa Topluluğu'nda Çalışanlara Bilgi Verme ve Danışmaya Yönelik Genel Bir Çerçeve Oluşturulmasına İlişkin Yönerge", 23 Mart 2005 tarihinde yürürlüğe girerek, KOBİ'ler kapsama alınmış ve AB'de yönetime katılma, yaygın olarak yasal dayanaklara kavuşturulmuştur. Böylece, en az 20 çalışanı bulunan işyerleri ile 50 çalışanı bulunan işletmelerin yönetimleri, çalışanların temsilcilerine işle ilgili gelişmeler, mevcut istihdam durumu, istihdamla ilgili yakın gelecekte ortaya çıkabilecek olası gelişmeler ile

iş organizasyonundaki değişmeler hakkında bilgi vermek ve danışmakla yükümlü hale getirilmiştir. İşletme konseyi veya yönetim kurullarında iki kanaldan temsil gibi uygulamaların bulunmadığı İngiltere ve İrlanda gibi AB üyesi ülkelerde ise uygulamaya geçiş için ek süre tanınmaktadır. Yönerge'ye göre, sistemin geçmişte uygulanmadığı bu ülkelerde en az 150 çalışanı bulunan işletmeler ile en az 100 çalışanı bulunan işyerlerinde, 23 Mart 2007'te uygulamaya geçilecektir. En az 100 çalışanı bulunan işletmeler ile en az 50 çalışanı bulunan işyerleri için ise süre, 23 Mart 2008'e kadar uzatılmaktadır. 1435/2003/EC Sayılı, Avrupa Kooperatif Şirketi (Statute for European Cooperative-SCE) hakkında Konsey Tüzüğü ve 2003/72/EC Sayılı Yönerge ile bu tür kuruluşlar için düzenlemeler yapılmıştır. Belirli mesleklerin ya da grupların genel çıkarlarını korumak amacıyla, Avrupa Derneği (European Association-EA) ve Avrupa Yatırım Şirketi (European Mutual Society-ME) gibi henüz yasal olarak hazırlık aşamasında olan öneriler de bulunmaktadır.

Ayrıca, AB'de yönetime katılma, "Toplu İşçi Çıkarmalara İlişkin 98/59 Sayılı Yönerge", "İşletmelerin Devri Halinde Çalışanların Korunmasına İlişkin 2001/23 Sayılı Yönerge", "İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin 80/1107 ve 89/391 Sayılı Yönergeler" ile de öngörülmektedir. AB'de, ulusal yasalar ile belirlenmiş uygulamalara rastlanıldığı gibi, sosyal tarafların aralarında serbestçe anlaşması yoluyla, işletme ihtiyaçlarına en uygun şekilde belirledikleri, esnek yönetime katılma sistemlerine de rastlanılmaktadır (İKV, 2003: 44-48).

AVRUPA ŞİRKETİ (SE)

Avrupa Topluluklarını Kuran Antlaşma'nın (ATA) 48. maddesine göre, bir Üye Devletin yasalarına uygun şekilde kurulmuş, Topluluk içinde tescilli ofisi, merkezi yönetimi ya da faaliyetlerin yürütüldüğü bir işyeri bulunan şirket, Avrupa Şirketi olarak kabul edilmektedir. Şirketler, hukuka uygun olarak kurulmuş olmalıdır. Bu kapsamda, ATA'nın temel hedefi, iç sınırlardan arınmış bir ortak pazar oluşturmak ve bu hedefe ulaşmak için, malların, kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşımının önündeki engelleri kaldırmaktır. Bu temel özgürlükler, sadece gerçek kişiler için değil tüzel kişiler için de geçerlidir (İKV, 2003: 9).

Avrupa Şirketi'nin (SE) asgari sermaye yükümlülüğü, 120.000 Euro'dur. Ancak, üye ülkeler daha fazla sermaye koşulu getirebilmektedir. SE, farklı Üye Devlet yasalarına tabi anonim ya da limited şirketlerin şubelerinin birleşmesi, holding oluşturulması, ortak şube oluşturulması, bir şubesi bulunan anonim şirketin SE'ye dönüşmesi veya bir ana SE'nin şube SE oluşturması gibi beş farklı şekilde oluşturulabilmektedir. Bu sayede, sadece karar alma süreci değil, çok sayıda yavru şirketin organizasyon, yönetim, raporlama, genel kurul, ilan gibi maliyetleri ortadan kalkmaktadır (Hekimler, Wenz: 359).

AVRUPA ŞİRKETİNDE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI

AB ülkelerinde sosyal ve ekonomik yaşamın oluşumu ve biçimlenmesi toplum içindeki farklı kesimlerin yoğun katılımı ile sağlanmaktadır. Bu katılım endüstriyel demokrasi olarak adlandırılmaktadır. Yönetime katılmayı, çalışanların ister işyeri ve işletme düzeyinde işyeri komiteleri veya konseylerinde

isterse de şirket ve şirket grupları düzeyinde AİK'de temsil edilmeleri ve çalıştıkları alanda ortaya çıkan oluşum ile gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaları ve danışma sürecine katılmaları olarak tanımlayabiliriz (Eyrenci, 2004: 457).

Küreselleşme ve Avrupalılaşma süreci ve AB'de üretim faktörlerinin serbest dolaşımından beklenen birçok yarar yanında, bu süreçte, çalışanları olumsuz olarak etkileyebilecek birçok gelişme de ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz etkileri azaltmak veya gidermek amacıyla, SE'de çalışanların yönetime katılması uygulamalarına yer verilmiştir (Hekimler, Wenz, 2004: 355).

Çalışanların SE'nin karar alma sürecine hangi yöntemler uygulanarak katılacağını belirlemek için şirket yönetimi ile çalışanlar arasında müzakereler yapılması ve bir müzakere organı oluşturulması konusunda Tüzük ve Yönerge hükümleri bulunmaktadır. Müzakereler sonunda altı aylık bir süre içinde bir anlaşmaya varılamaması halinde, müzakerelerden geri çekilme ve Yönerge düzenlemelerine göre başka bir çözüme varılmaktadır.

Topluluk Sosyal Temel Haklar Şartı'nın 17. ve 18. maddelerinde çalışanlara bilgi verme ve danışma hakları düzenlenmiştir. Şart, yönetime katılma haklarının uygulama alanını, özellikle, Topluluğa üye birden fazla ülkede yerleşik olan işletmeler ya da işletme ve işyerleri bulunan şirketler ve gruplar olarak belirlemiştir (m. 17 f. 2). Şarta göre, çalışanlara uygun zamanda ve aşağıda belirtilen hallerde bilgi verme ve danışma uygulamaya konulmalıdır; (a) çalışma koşullarını ve iş organizasyonunu önemli ölçüde değiştiren teknolojilerin uygulanması, (b) istihdamı etkileyen yeniden yapılanma ya da işletme birleşmeleri, (c) toplu işten çıkarmalar, (d) sınır ötesi çalışanları etkileyen istihdam politikaları (m. 18).

18 Haziran 2004 tarihinde son şekli verilerek kabul edilen ve bazı AB üyesi ülkeler tarafından halkoyuna götürülerek onaylanmasına rağmen Fransa ve Hollanda gibi ülkeler tarafından reddedilen, Avrupa Anayasası'nda I-48. maddede vurgulandığı gibi "Birlik, bir çok farklı ulusal sistemi göz önünde bulundurarak, sosyal tarafların rolünü kendi düzeylerinde tanımakta ve desteklemektedir. Sosyal taraflar arasında diyalog sağlanması, bu tarafların haklarına ve bağımsızlıklarına saygılı olunarak gerçekleştirilmelidir". AB Anayasası'nın II-87. maddesinde de belirtildiği üzere, "çalışanlara ve temsilcilerine bilgi verme ve danışma hakkı" temel bir hak haline gelmiştir.

AVRUPA İŞ KONSEYLERİ (AİK)

Fordist endüstri ilişkilerinden, hizmet merkezli ve bilgi temelli ekonomik faaliyetlere yönelme, yönetime katılma ve çalışanların temsili sistemlerini de değişime uğratmıştır (Kutal, Büyükuslu, 1996: 133). Çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinin artması, AİK'e olan ihtiyacı da artırmış ve temel bir zorunluluk haline getirmiştir. The European Trade Union Insitute (ETUI), 2006 verilerine göre, AB'de faaliyet gösteren, toplam 2.204 çokuluslu şirket içinde, 1.155 AİK kurulmuştur (ETUI, 2007). Bu konseylerin bünyesinde, 17 milyondan fazla çalışan ile 10.000 temsilcinin AİK Yönergesi kapsamında yönetime katılmakta bulunduğu görülmektedir. Henüz AİK kurmamış durumdaki şirketlerde, 100

çalışanın talebi üzerine, AİK oluşturmak amacıyla çalışanlar ile yönetimin temsilcileri müzakerelere başlamak durumundadırlar (Kluge, Stollt, 2004: 2).

Bu Konseyleri kurma sorumluluğu, Topluluk boyutlu şirket ya da şirket grubunun merkezine ait olacaktır (Madde 4/5). Bu amaçla, önce, en az 3, en çok 17 üyeden oluşan özel bir müzakere organı kurulmaktadır. Bu organın üyelerinin seçim ve atama yöntemini Üye Devletler belirleyecektir (Madde 5/2). Görüşmelerin işbirliği anlayışı içinde geçmesi Yönergenin 6. maddesinde düzenlenmiştir. Görüşmeler sonunda, AİK kuruluş biçimi, üye sayısı, görev süresi, bilgi alma ve danışma yöntemi, toplanma yeri, süresi ve sıklığı, tahsis edilecek mali kaynaklar ve anlaşmanın süresi gibi konular karara bağlanmaktadır. Görüşmelere ait her türlü harcamalar yönetim merkezince karşılanmaktadır. Yönerge, tüm şirketler için geçerli olacak tek tip bir AİK öngörmüş değildir. Bunların oluşumu konusunda tarafların kendilerine en uygun biçimi seçmeleri mümkündür. Bundan başka taraflar, çalışanlara bilgi verilmesi ve danışılmasına ilişkin olarak istedikleri düzenlemeyi yapabileceklerdir. Yönetim merkezi ve özel müzakere organı, AİK yerine bir veya daha fazla bilgi verme ve danışma yöntemi belirlemek üzere yazılı karar alabilir. Ancak, anlaşmaya varılmaması halinde iş konseyi, Yönerge ekinde yer alan ikincil hükümlere göre kurulacak ve işleyecektir. Bu hükümler uyarınca AİK, en az 3 ve en çok 30 üyeden oluşacaktır. Konsey, yılda bir kez Topluluk ölçeğindeki şirket veya şirketler grubundaki gelişmeler konusunda yönetim tarafından hazırlanacak rapor çerçevesinde Genel Müdürlük ile toplantı yapma, bilgi alma ve görüş bildirme hakkına sahip olacaktır. Yönergenin 9. maddesinde yönetim merkezi ile AİK'in, karşılıklı hak ve yükümlülükleri dikkate alan bir işbirliği anlayışı içinde çalışacakları öngörülmüştür. Ayrıca, müzakere organı ve AİK temsilcileri, bu işlevlerini yerine getirirken çalıştıkları ülkedeki mevzuat ve uygulama çerçevesinde temsilcilere sağlanan koruma ve iş güvencesinden yararlanacaklardır (Madde 10/1). Yine, çalışanların temsilcileri, iş başında olmadıkları dönemlere ait ücretlerini de alma hakkına sahiptirler (Madde 10/2) (Özcüre, 2005: 232-233 ; TİSK, 2007).

SİSTEMİN TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU ŞİRKETLERE VE ÇALIŞANLARINA ETKİLERİ

Ülkemizde, çalışanların yönetime katılması sistemi, yasal temele sahip olarak, henüz, AB'deki düzeyde hayata geçirilememiştir. Sistemin kurulması için İş Hukuku'nda ve Şirketler Hukuku'nda yasal değişikliklere gidilmesi ve yeni düzenlemeler yapılması gerekmektedir. ETUI tarafından son yapılan araştırmalara göre, Türkiye'de, AB düzenlemeleri kapsamında 445 çokuluslu şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin 170'inde, şirket yönetim merkezinin bulunduğu ülkede AİK kurulmuş durumdadır. Bunlar arasında; Akzo-Nobel Group (NL), Areva (FR), BASF (DE), Böhler-Uddeholm (AT), British Petroleum (UK), Carrefour (FR), Cognis (DE), Daimlerchrysler (DE), Festo (DE), Fortis (NL), Generali Group (IT), Henkel (DE), Honda(JP), Mannesman (DE), (Metro (CH), Nokia (FI), Novo Nordisk (DK), Philip Morris Intl.(CH), Pireli (IT), Renault Group (FR), Scania (SE), Siemens (DE), Total (FR), Toyota Motor Co.(JP), Unilever (NL), United Buscuits (UK), Varta Automotive Group (DE) ve ZF Friedrichshafen (DE) gibi çokuluslu şirketler bulunmaktadır. Bu

kapsamda, merkezi İstanbul'da bulunan ancak, AB üyesi birçok ülkede de faaliyet gösteren, Arçelik A.Ş., Koç Holding, Doğan Holding, Maser Holding ve Şahinler Holding gibi Türk şirketlerinin de kapsama girdiği, ETUI'nin kayıtlarında yer almaktadır. Böylece, AB boyutlu faaliyet gösteren Türk şirketleri ve ülkemizde faaliyeti bulunan yabancı şirketler, AB yönetime katılma sistemini ülkemizde uygulamaya geçirebilirler. Ulusal Program'da, bu konuda yasal düzenlemelerin, orta vadede yapılması öngörülmektedir (Özcüre, 2005: 233-234).

AB düzenlemelerinin, ülkemizdeki AB boyutlu çokuluslu şirketleri iki açıdan yakından ilgilendirmesi söz konusudur. Bunlar; birinci olarak, AB üyesi ülkelerde merkezi kurulu bulunan bir çokuluslu şirketin, Türkiye'de bir şubesinin bulunması halinde, düzenlemeler gereği kurulması gereken, SE ve AİK bünyesinde, Türkiye'den çalışanların temsili ve katılımı sistemi oluşturulabilecektir. İkinci olarak, yönetime katılma yönergesi kapsamına giren ve AB ülkelerinde faaliyet gösteren bir Türk şirketi, kuracağı AİK merkezini Türkiye olarak seçebilecek ve uygulamayı ülkemizde de ilk kez başlatabilecektir.

TÜRK İŞ HUKUKUNDA YÖNETİME KATILMA

Ülkemizde, 1936 yılında çıkartılan, 3008 sayılı ilk İş Kanunu'nun 78. maddesinde, "Bir işyerinde çalışmakta olan işçiler arasında temsilci seçilir" denilerek, işçi temsilciliği kurumu oluşturulmuştur. Bu yasadaki işçi temsilciliğinin Türkiye'de yönetime katılmanın ilk adımı olduğunu söyleyebiliriz. Ülkemizde çalışanların temsili, sendikaların, 1947 yılında kabul edilen bir yasayla, kurulmalarına izin verilmesinden önceki dönemde, işçi temsilciliği aracılığı ile sağlanmakta idi. Sendikaların yasal olarak kurulmasından sonra, sendika temsilciliği düzenlemeleri yapılmıştır. Buna göre, kural olarak, işyerindeki yetkili sendika tarafından yasayla belirlenen sayıda temsilci atanmaktadır. Temsilciler, işverenle, sendika ve işçiler arasında iletişimi sağlayan ve görüşmeleri yapan kimselerdir (Çelik, 2004: 22-23 ; Andaç, 2003:152-153).

1963 yılında çıkartılan, 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile İş Kanunu'nda bulunan işçi temsilciliğine ilişkin düzenlemeler kaldırılarak işyerlerinde, sendika temsilciliği kurumu oluşturulmuştur. Kuşkusuz bu değişiklik yerinde olmamış, Avrupa ülkelerinde bulunan sendikalar yanında işçi temsil kurulları olan işletme konseyleri ve benzeri oluşumların önü kesilmiştir. Bu da Avrupa'da endüstriyel demokrasinin temel örgütü durumundaki bu kuruluşların ülkemizde gelişmemesine yol açmıştır (Taşkent;1994;101).

Yine, ülkemiz, 135 nolu Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ-ILO) sözleşmesini onaylamış olduğundan, sendikal temsilin olmadığı işyerlerinde, bir işçi temsilciliği ya da konseyi kurulmasına yasal olarak izin vermek durumundadır. Bu, hem UÇÖ hem de AB boyutuyla endüstri ilişkileri sistemimiz için bir gerekliliktir. Ancak, 2003 yılında kabul edilen, 4857 Sayılı yeni İş Kanunu ve İş Güvencesi Kanunu ön tasarılarında bulunan, AB Hukuku'na paralel düzenlemeler, sendikaların karşı çıkmaları üzerine kabul edilmemiştir. Ülkemizde, farklı temsil işlevlerini yerine getirebilmek, toplu pazarlık kapsamına genellikle girmeyen KOBİ'lerde çalışanlara bilgi verme, danışma ve

birlikte kararlaştırma gibi yönetime katılma uygulamalarının yararlarını görmek bakımından, iki kanaldan temsilin daha yararlı olacağı düşünülmektedir (Dereli, 2003: 15-16).

Ülkemizde, işyeri düzeyinde, sınırlı olarak belirli bir kaç alanda, bilgi verme amacıyla kurullar oluşturulabilmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür; (a) İşçi sağlığı açısından tehlike arz eden işyerlerinde işin durdurulmasına karar verecek olan bir komisyonun, 4857 Sayılı İş Kanunu 79. maddesi uyarınca oluşturulmasında, (b) 50'den fazla çalışanı bulunan işyerlerinde kurulması öngörülen, iş sağlığı ve iş güvenliği kurulu oluşturulması (İş Kan. m. 80 ve İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları Hakkında 31.01.1973 tarihli Tüzük), (c) Yıllık ücretli izinlerin uygulanması hakkında düzenlemeler yapacak izin kurulları oluşturulamsı (İş Kan. m. 60).Bunlar dışında, ülkemizde yönetime katılma, bazı işyerlerinde toplu iş sözleşmeleri düzenlemeleriyle gerçekleştirilebilmektedir. Ancak, bunların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu nedenle, ülkemizin AB'ye tam üyelik müzakere sürecinde, bu konudaki AB düzenlemelerini (acquis communautaire) kabul etmesi ve uygulamaya geçirmesi gereklidir (Tuncay, 2004: 77-78). Zaten, 3 Ekim 2005'te AB ile müzakerelerin başlaması kararının alınması ve 2006 ortalarından itibaren müzakerelerin başlaması ile sosyal normlarımızın, AB ülkelerinin sosyal normlarına uyumunu sağlama sürecine girilmiştir (Gülmez, 2006: 19).

ANKET SONUÇLARI

İki bölümden oluşan anket çalışmasının, birinci bölümü, şirketlerin, AB düzenlemeleri kapsamına girip girmediğini ortaya çıkarmak amacıyla, toplam çalışan sayısı ve bunların bulunduğu ülkeler ile AİK kuruldu mu?, kuruldu ise, Türkiye'den çalışanların temsilcilerinin de katılımı sağlanıyor mu?, sağlanıyor ise, temsilci sayısını tespit etmeye dönük sorulardan oluşmuştur. AİK kurulmamış ya da Türk çalışanların temsilcilerinin katılımı henüz sağlanmıyorsa, bunun Türkiye'nin AB üyeliği ile ilişkilendirilip, ilişkilendirilmediği de sorulmuştur.

Anket 35 şirketi kapsamıştır. Bunların beşi Türk şirketidir. Bu şirketler, Koç Holding, Arçelik A.Ş., Doğan Holding, Maser Holding ve Şahinler Holding'ten oluşmakta ve hiçbirinde henüz AB düzenlemelerinde öngörülen AİK kurulmamış durumdadır. Bu şirketlerden Arçelik A.Ş. ile yüzyüze görüşme yöntemiyle, diğer şirketler ile ise, telefon görüşmesi ve elektronik posta yoluyla anket soruları gönderilerek anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Arçelik A.Ş., Romanya'da 2.166, Almanya'da 47, Avusturya'da 46, İspanya'da 16, Fransa'da 26, İtalya'da 6, Polonya'da 30 ve İngiltere'de 150 çalışanıyla AB boyutlu bir şirket durumundadır. Yine, Rusya'da 1030 ve Çin'de 26 çalışanıyla AB dışındaki ülkelerde de faaliyetleri bulunmaktadır. AB adayı bir ülke şirketi olarak, yurt içindeki fabrika ve işyerlerinde toplam 10.959, AB ülkelerindeki 2500'e yakın ve AB dışındaki 1.050'yi aşkın çalışanıyla, küresel bir şirket haline gelmiştir. AB boyutlu bir şirket olarak, Arçelik bünyesinde, diğer AB boyutlu dört şirkette olduğu gibi henüz AİK kurulmamış ve Türkiye'nin AB üyeliği'nin gerçekleşmesi ya da yasal düzenlemelerin ülkemizde yapılmasıyla ilişki kurularak, ancak, bu durumda AİK oluşturulacağı görüşü dile getirilmiştir.

Anket çalışması başlatılan, 30 AB boyutlu çokuluslu şirkete de elektronik posta şeklinde iletilen anketlerin bir kısmına yanıt alınamamış olmasına rağmen, yanıt alınan altı şirketten dördünde, Türk çalışanların temsilcileri şirket merkezinde kurulan AİK'te gözlemci üye olarak temsil edilmekte ve yılda bir veya iki kez düzenlenen toplantılara katılmaktadırlar. Bu temsilcilerin belirlenmesinde seçim yapılmadığı, daha çok İKY bölümlerinden müdür seviyesinde kişilerin ve bazı şirketlerde ise mavi yakalıları temsilen de bir çalışanın belirlenerek merkezi AİK toplantılarına katıldıkları tespit edilmiştir. AİK toplantılarına katılımın daha çok gözlemci sıfatıyla olduğu görülmektedir. AİK'e, Türkiye'de bulunan çalışanları temsilen birer gözlemci gönderildiğini belirten şirketler arasında, Cognis Kimya A.Ş., Areva TD Enerji Endüstrisi A.Ş., Honda ve Festo bulunmaktadır. Yine, The Bosch EWC, 1998'de kurulmuş ve daha sonra 2 kez ilave anlaşma ile değişiklik yapılmıştır. AİK'nde 17 ülkeden 31 üye ve 2 gözlemci üye (AB üyesi olmayan Türkiye ve İsviçre'den) bulunmaktadır. Anket gerçekleştirilen altı şirketten ikisi ise AİK kuruluşu ile ilgili soruya 'hayır' şeklinde yanıt vermişlerdir. Bunlar ise, Mannesman ve BASF'dır. Yine, Hollanda şirketi, Unilever bünyesinde kurulan, Rotterdam'da Genel Sekreterliği ve merkezi bulunan AİK: Unilever EWC'de ise, Türkiye'den çalışanların temsilcisi ya da gözlemcisi yoktur. AİK, yalnızca çalışanların temsilcilerinden oluşmaktadır ve toplam temsilci sayısı 19'dur. AİK'e yeni AB üyesi ülkelerden 4, eski üye devletlerden 7 üye ve bir üye de Doğu Avrupa (CEE) ülkelerinden katılmaktadır. Yıllık AİK toplantı sayısı 1'dir. AİK, Sosyal Sorumluluk Yeniden Yapılanma Anlaşması (2001), Avrupa'daki Tüm Unilever Çalışanlarının Hisse Senedi Alma Seçeneği Programı Anlaşması (2001) ve İş Planları ve Yeniden Yapılanma Planı 'Paylaşılan Hizmetler' Anlaşması (Aralık 2005) imzalanmasını sağlamıştır (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006 : 5).

AİK'in Türk çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendiren anket sorusuna verilen yanıtlardan, AİK'in çalışanlar ile iletişim kurma, yönetimin aldığı kararların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kabulü konularında olumlu etkileri olurken, yönetimin karar verme sürecini hızlandırma ve yeni iş stratejileri geliştirmede önemli bir etkisi olmadığı görüşünün baskın olduğu anlaşılmaktadır. Sendikaların AİK faaliyetleri üzerindeki etkisi ise yardımcı ve destekleyici olarak belirtilmektedir. Yine, AİK'lerin yararlı bulunup bulunmadığı ile ilgili soruya verilen yanıtlar, AİK'in firma yönetimine yardımcı bir oluşum olarak değerlendirildiğini göstermektedir. AİK'in yıllık toplantılarına Türk çalışanları temsilen katılan gözlemci üyelerin, satın alma ve şirket birleşmeleri, işyerleri arasında üretim kaydırması, organizasyonel değişiklikler, firmanın ekonomik ve finansal durumu, ücret ve diğer ödemeler, işçi sağlığı ve işgüvenliği önlemleri, yatırım programları, mesleki eğitim, işyeri kapatma, toplu işten çıkarma ile yıllık izin ve tatiller ile ilgili bilgilendirme ve danışma faaliyetlerine katıldıkları tespit edilmiştir. Son olarak, Türkiye'de çokuluslu düzeyde faaliyet gösteren şirketlerde AB yönetime katılma düzenlemelerinin hayata geçirilmesine olumlu bakıldığı görülmektedir.

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Türkiye, ne AB ne de AEA üyesi olduğu için, AB'ye aday ülke statüsüyle, yönetime katılma düzenlemelerinin doğrudan kapsamına girmemektedir. Ancak, Türkiye'de ve AB üyesi ülkelerde faaliyet gösteren ve AB yönetime katılma düzenlemeleri kapsamına giren şirketlerin sayısı çoğalmaktadır. Son araştırmalarda kapsama giren şirket sayısı 445'e ulaşmış olup, bunların beşi Türk şirketidir. Türk şirketlerinde yönetime katılmaya olumlu bakılmaktadır, ancak, gerçekleştirdiğimiz toplam 35 anket çalışması, AB'deki AİK düzenlemeleri kapsamına giren beş Türk şirketinde, sistemin henüz oluşturulmadığını ortaya çıkarmıştır. Ancak, ülkemizde faaliyet gösteren bazı AB boyutlu çokuluslu şirketler, anket çalışmamızda da tespit edildiği gibi, AB ülkelerinde bulunan şirket merkezlerindeki AİK çalışmalarına, Türk çalışanların da temsilcilerinin ya da bu şirketlerin İKY yöneticilerinin gözlemci üye olarak katılmalarını sağlamaktadırlar. Bu da şirketlerin çalışanları ile yönetim arasındaki iletişim ve alınan kararların kabulü ve benimsenmesine olumlu etki yapmaktadır.

AB'de çok uluslu şirketlerden en küçük mikro işletmelere kadar yönetime katılmanın yasalarla garantiye alınmış olarak uygulanmaya başlatılması ile, endüstriyel demokrasinin sağlanması ve serbest rekabete dayalı AB tek pazarında işletmelerin rekabetçi üstünlükler kazanmaları amaçlanmaktadır. Türk şirketlerinin de küresel ve Avrupa düzeyindeki artan ve gelişen faaliyetlerinde bu düzenlemeler dışında kalmaları beklenemez.Ülkemizde, AB yönergelerindeki kapsama girecek işletme ve şirket sayıları dikkate alınarak, sistemin oluşturulacak olması halinde, bunun, birçok işletme ve Türk şirketinin kurumsal şirket yönetimi ile Türk endüstri ilişkileri sistemi üzerinde, çok önemli etkileri olabileceği görülmektedir. Bu bağlamda, ülkemizdeki sosyal taraflar ile hükümet yetkililerinin yönetime katılma sistemi konusunda görüş ve öneriler geliştirmesi, bilim çevrelerinde de konunun yaygınlık kazanarak incelenmesinde sayısız yarar bulunmaktadır. Türk endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların tekeli yerleşmiştir. Sendikaların muhalefeti nedeniyle de Avrupa'da olduğu gibi çalışanların yönetime katılması sistemi henüz yasal temele sahip olarak gerçekleştirilememiştir. Ancak, AB düzenlemeleri göz önünde bulundurularak, sistemin bir an evvel ülkemizde uygulamaya geçirilmesinde yarar bulunmaktadır.

Bunun için Türkiye'nin, İş Kanunu'nda yer alan sendika temsilciliği düzenlemeleri yanında, işletme ve iş konseylerinde çalışanların temsiline de izin verilmesini sağlayacak yasal değişiklere gitmesi gerekmektedir. Bu değişikliklerin Ulusal Program'da orta vadede gerçekleştirileceği 2003 yılında taahhüt edilmiştir. Dolayısıyla, konu önümüzdeki dönemde yoğun olarak tartışılacak ve AB düzenlemelerini içeren bir sistem kurulacaktır. Sistemin öncelikle, çokuluslu şirketler düzeyinde uygulanmaya başlandığı, ancak, bunun yasal hale getirilerek desteklenmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

Andaç, F. (2003), ***İş Hukuku (Türk Çalışma Hukuku) 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değişiklikleri ile***, Ankara: Yargı Yayınevi.

Carley, M. *Baradel*, A. *Welz*, C., (2003), ***Works councils Workplace representation and participation structures***, EIRO Thematic Features, www.eiro.eurofound.eu.int/thematicfeatures.html, erişim, 25.05.2005.

Carley M., *Hall* M. (2006), ***European Works Councils and transnational restructuring***, European Foundation

fort he Improvoment of Living and Working Conditions, ISBN 92-897-0977-4, Dublin, Ireland, www.eurofound.europa.eu., erişim: 01.04.2007.

Çelik, N., (2004), **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 17. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dereli, T., (2003), "21.Yüzyıla Girerken Batıdaki Gelişmeler Karşısında Türk Endüstri İlişkileri

Sistemi: Karşılaştırmalı Bir değerlendirme", ***İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları 45. kitap***, İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayın No:4401, İktisat Fakültesi yayın No:573, Issn:1304-0103, ss.3-23.

Directive 2002/14/EC of the European Parliement and of the Council of 11 March 2002 establishing a general

framework for informing and consulting employees in the European Community, http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0014, erişim:14.03.

2005.

Eyrenci, Ö., (2004), "Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Sosyal Diyalog ve İşçilerin Yönetime Katılması", ***AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri***, Editör: Alpay Hekimler, İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

European Trade Union Institute (ETUI), (2005), Worker Involvement in the European Company (SE),http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/se_checklist_unieuropa_etui.pdf.,erişim:05.04.2007.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006), EWCs in the new Member States Case study: Unilever, www.eurofound.europa.eu, erişim:01.04.2007.

Gülmez, M. (2006), "Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı ve Türkiye'nin Çekinceleri", Türk-İş/ Finlandiya

İşçi Sendikaları Konfederasyonu (SAK) "Avrupa Birliği Müzakere Sürecinde Avrupa Sosyal Modeli ve Sendikal Haklar" Uluslararası Sempozyumu 3 – 4 Ekim 2006, Ankara: Türk-İş Dergisi'nin (Temmuz – Ekim 2006, Sayı:373) Eki, ss.3-39.

Hekimler, A.; *Wenz*, M., (2004), Avrupa Anonim Şirketi (SE)-Temel Düşünce ve İşletmelere Uygulama

Olanakları, ***AB-Türkiye ve Endüstri İlişkileri***, Editör:Alpay Hekimler, İstanbul:Beta Basım A.Ş., ss. 353-400.

Hekimler, A., (2004), Avrupa Endüstri İlişkiler Sisteminin Belkemiği:Avrupa Çalışma Konseyleri ve

Uygulamaları, ***AB-Türkiye ve Endüstri İlişkileri***, Editör:Alpay Hekimler, İstanbul: Beta Basım A.Ş., ss. 307-351.

İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) (2003), ***Avrupa Birliği'nin Şirketler Hukuku Müktesebatı ve Türkiye'nin Uyumu***, Hazırlayan: Prof. Karel Van Hulle, Editör: Hürrem Cansevdi, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları.

Kluge, N.; *Stollt*, M., (2004), Workers' participation in the European Company (Societas Europea-SE),

European Trade Union Institute, Brussels, http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/ file_uploads/benchmarking_text_en.pdf., erişim: 14.03.2005.

Kutal, G.; *Büyükuslu*, A.R. (1996), ***Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi***, İstanbul: Der Yayınları.

Özcüre, G., (1995), ***Avrupa Birliği'nde İşçilerin Yönetime Katılması - İşçilere Bilgi Verme - Danışma ve Birlikte Kararlaştırma***, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, A.T'nun Sosyal Politikaları ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Özcüre, G. (2005), "The European Company Corporate Governance Model and Employee Participation in Decision Making Process", *The Proceedings of International Strategic Management Conference*, "Strategic Management from National and Global Perspectives", June 23-25 Kolin Hotel, Çanakkale, Turkey:227-235.

Tuncay, A. C., (2004), "Türk İş Hukukunun Avrupa Birliği İş Hukukuna Uyumu", ***AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri***, Editör:Alpay Hekimler, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

TİSK (2007), "Sosyal Politika Ve İstihdam" Başlıklı AB Müktesebatı Ve Türkiye, Sosyal Diyalog Konusundaki AB Direktifleri ve AB Ülkelerindeki Uygulamalar",http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id= 1747, erişim: 01.04.2007.