

# AVRUPA SOSYAL MODELİNİ OLUŞTURMA SÜRECİNDE BİR ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ ARACI OLAN YÖNETİME KATILMANIN ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU\*

## Özet

*AB'nin sosyal boyutunun ön plana çıktığı günümüzde, sosyal diyalog mekanizmaları içinde yönetime katılma ayrı bir öneme sahiptir. Birçok AB ülkesinde, toplu pazarlık ve üçlü mekanizmalar dışında, artık çalışanların da yönetsel karar verme sürecinde söz sahibi olmasını sağlayan yönetime katılma mekanizmaları oluşturulmaktadır.*

*Bu çalışmada, ilk olarak AB ülkelerinde yönetime katılmanın anlamı ve yapısal özellikleri üstünde durulacaktır. Daha sonra ise, AB ülkelerinde ulusal düzeyde yönetime katılma mekanizması olan iş konseyleri ve işçi direktörleri kurulu ve uluslararası düzeyde yönetime katılma mekanizması olan Avrupa İş Konseyleri ve Avrupa İşletme Statüsü ele alınacaktır.*

## Abstract

*Employee participation in the social dialogue mechanisms is essential nowadays when EC's social dimension gains importance. In many EC countries, participative management mechanisms, that gives some rights to workers to involve in the managerial decision making process, are established, other than collective bargaining and tripartite mechanisms.*

*In this study, firstly the definition of participative management and structural features in EC countries will be emphasized. Then, work councils and board level participation as national level types of employee participation and European Works Councils and European Company Statute as EC's level types of employee participation will be explained.*

---

\* Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

## GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş piyasası, işletmelerin üretim ve yönetim anlayışlarını önemli ölçüde değiştirmektedir. Eskinin katı, hiyerarşik, otoriter, yoğun iş bölümüne dayalı merkezi örgütleri, yerini bilgiye ve uzmanlığa dayalı, yalın, yatay, değişim kabiliyeti yüksek ve antimerkeziyetçi örgütler bırakmaktadır. Örgütsel yapıdaki dönüşüm, yönetim anlayışında da değişimlere neden olmaktadır. Artık işletmelerin temel hedefi, çalışanları değişen koşullara uyumlu kılmak ve onların işletmeye katkısını, verimliliğini ve etkinliğini arttırmak olmuştur. Bu hedefe ulaşabilmek için yönetim, çalışanların üretim sürecinin sadece bir parçası olmasını değil, bu sürecin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde söz sahibi olmasını öngörmektedir. Avrupa'da yaklaşık 19. yüzyıldan beri tartışılan ve endüstriyel demokrasinin araçlarından biri olarak kabul edilen çalışanların yönetime katılması, Avrupa Birliği açısından ayrı bir önem teşkil etmektedir. Avrupa Birliği'nin sosyal boyutunun en önemli unsurlarından biri olarak yönetime katılma, artık sadece ulusal düzenlemelerle değil, Avrupa Birliği genelinde ortak düzenlemelerle, uluslararası boyutuyla karşımıza çıkmaktadır. Başta işçi, işveren ve sendikalar olmak üzere endüstri ilişkileri sisteminin bütün aktörlerini etkileyen yönetime katılma, Avrupa Birliği'nde gündemdeki yerini ve önemini hiç kaybetmeyecek gibi görünmektedir.

## I. YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA YAKLAŞIMINDA DEĞİŞİMLER: NE DEĞİŞTİ, NİÇİN DEĞİŞTİ?

Endüstri Devrimi'nden günümüze çalışanların verimliliği ve etkinliğini arttırmak için farklı yöntemler geliştirilmiştir. Fordist üretim sürecinde geçerli olan klasik ya da bilimsel yönetim anlayışına göre, üretim sürecini basitleştirerek, iş bölümünü arttırarak, denetim mekanizmalarını güçlendirerek ve çalışanların üretim sürecine etkisini en aza indirgeyerek çalışanların verimliliği arttırılabilir. Bu anlayışın temelinde ise çalışanların ancak denetlendiği zaman daha fazla çalışacağı ve üretim sürecine yönelik kararlara katılmalarının üretimi aksatacağı düşüncesi yer almaktadır (Mills, 1994, 110). Bu nedenle, o dönemde kararların yöneticiler tarafından verilmesi ve yönetim otoritesinin özellikle çalışanlarla paylaşılmaması görüşü hakim olmuştur. Ayrıca, klasik yönetim anlayışı çalışanları üretim sürecinin basit bir parçası haline getirerek, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gözardı etmiştir. Çalışanlar için en güçlü motivasyon aracı olarak ücretler ön plana çıkarılmış, ücretler

yükselirse işçilerin daha fazla çalışacağı öne sürülmüştür. Böylece, yüksek ücret alan ancak motivasyonu son derece düşük ve işine yabancılaşmış bir işgücü ortaya çıkmıştır.

Özellikle son yirmi yıldır işletmelerin faaliyet gösterdiği çevresel koşullarda çok önemli değişiklikler olmuştur. Rekabetin hızla artması, teknolojinin gelişmesi, üretim sisteminin değişmesi ve buna bağlı olarak çalışanların beklentilerinin farklılaşmasıyla birlikte klasik yönetim anlayışı yerini yeni bir yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu yeni yönetim anlayışının temel hedefi, işletmenin rekabet gücünü geliştirmektir. Bunu gerçekleştirmek için ise kaliteyi ve verimliliği arttırmak ve maliyetleri düşürmek gerekmektedir. Günümüzde yöneticiler hızla artan rekabete cevap verebilmek için çalışanlarla yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim ağının kurulduğu, çatışmanın minimum düzeylerde olduğu ve işbirliği ve güven ortamının sağlandığı bir iş ortamı yaratmak istemektedirler. Tablo 1, örgütlerin değişen yapısını ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yönetim anlayışındaki değişimi ana hatlarıyla özetlemektedir. İşletmenin hedefleri esnek üretim, müşteri tatmini ve özellikle kalite üzerinde yoğunlaşınca işletme içinde çalışanların bu sürece yapacağı katkının önemi artmıştır (Kutal, Büyüksulu, 1998, 132). Tablo 1'de görüldüğü gibi, artık işletmelerde işçilerin ve yöneticilerin ortak çıkarları ön plana çıkarılmakta ve işletmeye bağlılığın artırılması için yönetim özellikle çalışma koşullarına yönelik konularda işçilere danışmaktadır. Böylece çalışanların yönetimin kararlarına karşı reaksiyonu en aza indirilmektedir.

## II. GENEL OLARAK YÖNETİME KATILMANIN ANLAMI

XIX. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan yönetime katılma olgusu, 1970'li yıllara kadar egemen iktisadi ve toplumsal politikaların içinde demokrasinin, sosyal adaletin ve verimliliğin artması için savunulan gözde bir kavram olarak var olmuştur. Ancak bir yönetim stratejisi olarak işçilerin yönetime katılması 1920'lerin sonu ve 1930'ların başında önem kazanmaya başlamıştır. Hawthorne çalışmaları, çalışma koşullarının ve çalışanların özelliklerinin verimlilik üzerine etkisine dikkat çekerken, insan ilişkileri yaklaşımı işçiler ve yöneticiler arasında iletişimin önemine vurgu yapmıştır. Ancak o dönemde yönetime katılmanın işletmenin verimlilik ve etkinliğine yaptığı olumlu katkıyı ortaya çıkaracak uygulamaların yetersizliği konuya yönelik ilginin dağılmasına neden olmuştur. Günümüzde ise işçilerin yönetime katılmasının çalışanların verimliliğini, etkinliğini ve işletmeye bağlılığını arttırdığını ortaya çıkaran araştırmaların sayısının her geçen gün artmasıyla birlikte bu konu yeniden yönetimin ilgi alanına girmiştir (Cabrera vd., 2003, 43).

**Tablo 1: Örgütlerde Değişim**

<b>Yönetimin İşçiler Hakkında Görüşleri</b>	
<b>ESKİ ANLAYIŞ:</b> Çalışanların işinden ücretten başka bir beklentileri yoktur, sorumluluk almaktan kaçınır ve kontrol edilmesi ve zorlanması gereklidir.	<b>YENİ ANLAYIŞ:</b> Çalışanlar işlerinden haz duymak ve yönetim izin verirse sorumluluk ve otonomi sahibi olmak isterler.
<b>İşlerin Düzenlenme Şekli</b>	
<b>ESKİ ANLAYIŞ:</b> İşler parçalanmış ve vasıfsızlandırılmıştır. İşçiler dar bir iş tanımıyla sınırlandırılmıştır. Yapmak ve düşünmek birbirinden ayrılmıştır.	<b>YENİ ANLAYIŞ:</b> İşler çok fazla vasıf ve mümkün olan yerlerde takım çalışması gerektirmektedir. İşçiler tüm sistemi geliştirebilir. Yapmak ve düşünmek birleştirilmiştir.
<b>Yönetim ve Örgüt Stili</b>	
<b>ESKİ ANLAYIŞ:</b> Yukarıdan aşağıya emir verilir ve yönetim hiyerarşisinin alt basamakları çok geniştir. Hiçbir gücü olmayan işçilerin emirlere uyması beklenir.	<b>YENİ ANLAYIŞ:</b> Çok az basamaktan oluşan oldukça düz bir hiyerarşik yapı vardır. İşçiler önerilerde bulunabilir ve değişiklikleri uygulamak için inisiyatif kullanabilir.
<b>İşgücünü Eğitimi ve Güvenliği</b>	
<b>ESKİ ANLAYIŞ:</b> İşçiler yerine her zaman yenisi bulunabilecek bir üretim faktörüdür. Bu nedenle işe ilk girişte ve yeni işler için sonraki aşamalarda çok az eğitim verilir. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar çok doğal karşılanır.	<b>YENİ ANLAYIŞ:</b> İşçiler değerli bir kaynak olarak görülür ve yeni vasıflar için sürekli olarak eğitilir. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar son çare olarak düşünülür.
<b>Ücretlerin Belirlenmesi</b>	
<b>ESKİ ANLAYIŞ:</b> Ücret kişiye değil, işe bağlıdır. İş değerleme ve sınıflandırma sistemlerine göre belirlenir.	<b>YENİ ANLAYIŞ:</b> Ücret performansa ve yeteneğe bağlanmıştır. Prim, kardan pay alma gibi ödemeler işletmeye bağlılığı artırmak için kullanılır.
<b>Çalışma İlişkileri</b>	
<b>ESKİ ANLAYIŞ:</b> İşçilerin ve yönetimin çıkarları birbirine zıt olarak görülür. İşyerinde ve toplu pazarlıklarda uyuşmazlıklar ortaya çıkar.	<b>YENİ ANLAYIŞ:</b> Ortak çıkarlar ve çıkar birliği ön plana çıkarılır. Yönetim iş hedefleriyle ilgili bilgileri işçilerle paylaşırken, işçiler de hedefleri başarmak için sorumluluğu paylaşır.

Yönetime katılmadan genellikle, işçinin, işçilik pozisyonunu korurken, yönetimin faaliyet alanı içindeki bazı görevleri dolaysız veya temsilcileri aracılığıyla görmesi anlaşılmaktadır. Bir başka tanıma göre ise, yönetime katılma, sınırları özel mülkiyet tarafından çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin sağlanması amacıyla, işçilerle işverenlerin taraflara karşı görece bağımsızlığı varsayılan ve işçi-işveren taraflarının her ikisini de çeşitli düzeylerde içeren ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmalardır (Güngör, 1998, 529). Dünya'nın farklı ülkelerinde işçilerin çalıştıkları işyerlerinde verilecek kararlar üzerinde etkili olabilmeleri için kurulmuş, çok sayıda, farklı yapıda mekanizmalar bulunmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü de işçi-işveren arasındaki istişare ve işbirliğinin

gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere birçok çok uluslararası mekanizmayı geliştirmiş, bazı sözleşme ve tavsiye kararları kabul etmiş ve böylece şikayet ve uyuşmazlıkların çözümü, verimli bir işletme içi haberleşme sisteminin kurulabilmesi ve işletme içinde barış ve uyumun sağlanabilmesi için teşvik edici bir rol oynamıştır (Ekin, 1994, 151). ILO işçilerin yönetime katılmasıyla ilgili olarak “144 sayılı Üçlü Danışma Sözleşmesi”ni kabul etmiştir. Ayrıca “173 sayılı İşverenin İflası Halinde İşçi Haklarının Korunması Sözleşmesi” de çalışanlara bilgi verme ve danışma yükümlülüklerini işverenler yönünden düzenlemektedir.

Çalışanların işletme içinde kendilerini etkileyebilecek kararlara direkt olarak ya da temsilcileri aracılığıyla dolaylı olarak çeşitli mekanizmalarla katılımını ifade eden çok farklı kavramlar kullanılmaktadır. İşçilerin yönetime katılması anlamında en sık kullanılan kavram endüstriyel demokrasidir. Ancak endüstriyel demokrasi yönetime katılmayı da içine alan çok geniş bir kavramdır. Endüstriyel demokrasi kişisel çıkarların keyfi ve kötüye kullanımını önlemek amacıyla sanayide güç birikimini engellemeyi, bunun için de biriken gücü parçalamayı amaçlar (Dereli, 1998, 377). Yönetime katılma (employee participation) ise endüstriyel demokrasinin araçlarından biridir. Bunun dışında “birlikte karar verme” (co-determination), “birlikte mülkiyet” (co-ownership), “işçi katılımı” (employee involvement), “işçilerin kendi kendini yönetmesi” (self-goverment), “ortak istişare” (joint consultation), “öz yönetim” (self management) ve “güçlendirme” (empowerment) gibi kavramlar yönetime katılma anlamında kullanılan farklı uygulamaları ifade etmektedir (Ekin, 1994, 152; Dereli, 1998, 378). Ancak bu uygulamaların ortak noktası işçilerin işletmeyle ilgili bilgi paylaşması ve/veya kararlara katılmasını sağlamayı hedeflemesidir.

### III. AB ÜLKELERİNDE YÖNETİME KATILMA

Yönetime katılma, sendika, toplu pazarlık gibi pek çok endüstri ilişkileri olgusu gibi Avrupa’da ortaya çıkan bir kavramdır. Endüstriyel demokrasi kavramı 19. yüzyılın sonunda ilk kez İngiltere’de kullanılmıştır. Sosyalizme demokratik parlamenter sistem içinde ikna ve reform yolu ile ulaşmayı amaçlayan ve bu nedenle İngiliz demokratik sosyalizmini ve İşçi Partisi’ni önemli ölçüde etkileyen Fabian Sosyalizmi, başlıca amaçları arasında endüstriyel demokrasinin gerçekleştirilmesine yer vermiştir. Fabian Sosyalizmi’nin kurucularından Webb tarafından yazılan İşçi Partisi’nin temel

ilkeleri arasında endüstrinin demokratik kontrolü önemli bir yer tutmuştur. Yine İngiltere’de I. Dünya Savaşı yıllarında kurulan Whitley Komisyonu, işçi ile işveren tarafları arasındaki anlaşmazlıkları gidermek için işçilerin yönetime katılmalarını sağlayan ortak komitelerin kurulmasını öngörmüştür.

Özellikle II. Dünya Savaşı’ndan sonra ekonomik gelişmenin sağlanması ve verimliliğin artırılması hedefi yönetime katılmanın itici gücü olmuştur. Savaşı takip eden yıllarda Danimarka, Belçika, Fransa, Almanya ve Hollanda gibi Avrupa ülkelerinde işçi ve işveren arasında çatışmaları azaltmak ve iş birliğini geliştirmek için İş Konseylerinin kurulması yasallaştırılmıştır. İngiltere ise 1970’lere kadar geleneksel toplu pazarlık mekanizmasına devam etmiş; gerçek anlamda yönetime katılma İşçi Partisi Hükümeti’nin çıkardığı yasal düzenlemelerle 1970’lerde benimsenmeye başlanmıştır (Salamon, 1998,358).

Endüstriyel demokrasinin ve yönetime katılma sistemlerinin yerleştirilmesinde Hıristiyan sosyalizmi de önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı’ndan sonra F. Almanya’da, Dördüncü Cumhuriyet döneminde Fransa’da ve Hıristiyan Demokrat Partiler yönetimlerinde İtalya’da, işçi ve işveren sendikaları arasında işbirliği ve kooperatifçilik teşvik edilmiş; işçi temsilcilerinin şirketlerin yönetim kurullarına katılması ve verimlilik artışlarının emek ve sermaye arasında paylaşılması savunulmuştur. Böylece işçi temsilcilerinin şirket yönetim ve denetleme kurullarında temsili şeklinde ortaya çıkan yönetime katılma uygulamalarının başta Almanya olmak üzere çeşitli Avrupa ülkelerinde genişletilmesinde Hıristiyan Demokrat Partilerin önemli bir rolü olmuştur (Dereli, 1998, 378-379).

Almanya’da işçilerin yönetime katılmaları ilk olarak 1920’de işçi temsilciliği ile ilgili bir yasa ile düzenlenmiştir. II. Dünya Savaşı sırasında kesintiye uğrayan bu uygulama savaş sonrasında 1952 tarihli İşyeri Örgütlenme Yasası ile yeniden önem kazanmıştır. Yönetime katılma Alman endüstri ilişkileri sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu sistem ile işçi ve işveren sendika temsilcilerine işletme ile ilgili verilecek kararlarda söz sahibi olmaları imkanı tanınmıştır. Bu uygulama tarafların daha kolay ve çabuk uzlaşmalarını sağlamakta, taraflar iş mücadele araçlarına başvurmadan bir çözüme varılmakta ve böylece çalışma barışının devamı da gerçekleşmektedir (Hekimler, 2003 17-18).

Avrupa Birliği ülkelerinin pek çoğunda endüstri ilişkileri sisteminin en temel özelliği olan dolaylı katılım konusunda AB ülkeleri arasında bir uyum sağlamak ve özellikle İş Konseyleri gibi temsili mekanizmalar için bir sistem

oluşturmak amacıyla birçok girişimde bulunulmuş ve kararlar alınmıştır. Bu düzenlemelerden en önemlileri şu şekilde sıralanabilir:

- 1972 yılında kabul edilen 5. Direktif (Fifth Directive)'e göre 500'den fazla işçinin çalıştığı işletmelerde işçi direktörleri kurulunun oluşturulması gerekmektedir.
- 1980 tarihli Vredeling Direktifi işçi temsilcilerine stratejik bilgi verme konusunda işletmelere bir zorunluluk getirmiştir.
- 1994 yılında kabul edilen Avrupa İşyerleri Konseyleri Direktif (European Works Councils Directive)'inde, 1000'den fazla işçinin çalıştığı, iki ya da daha fazla üye ülkede faaliyet gösteren işletmelerde Avrupa İş Konseyleri'nin kurulması öngörülmektedir (Salamon, 1998, 360-361). Bu Direktif AB'ye Almanya'nın başkanlık ettiği dönemde çıkarılmıştır (Goetschy, 1996, 257). Avrupa Birliği'nin yönetime katılmayla ilgili çıkardığı belgelerin en önemlisi olarak kabul edilmektedir. 1996 yılında yürürlüğü girmiştir (Salamon, 1998, 384).
- Avrupa İşletme Statüsü Direktifi (2001/86/EC) 2001 yılında kabul edilmiştir. Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin Avrupa İşletmesi adı altında tek bir statüde birleştirilerek işçilerin yönetime katılması için gerekli mekanizmalar ve süreçlerin oluşturulmasını öngörür.<sup>1</sup> 2004 yılından itibaren yürürlüğe girecektir.
- Direktif (2002/14/EC) 2002 yılında kabul edilmiştir<sup>2</sup>. Amacı Avrupa Birliği'nde işçilerin bilgi ve danışma hakkı için gereken asgari şartları düzenlemektir. En az 50 işçi çalıştıran işletmelerde işçi temsilcilerine iş durumu, istihdam ve iş örgütüyle ilgili konularda bilgi ve danışma sağlanmasını öngörmektedir. Amacı iş faaliyetleriyle ilgili olarak işçilerin daha fazla katılımını sağlamaktır. Bilgi ve Danışma Direktifi (The Information Consultation Directive) olarak adlandırılan yasal düzenleme 2005 yılından itibaren yürürlüğe girecektir (... , 2002, 29-33).

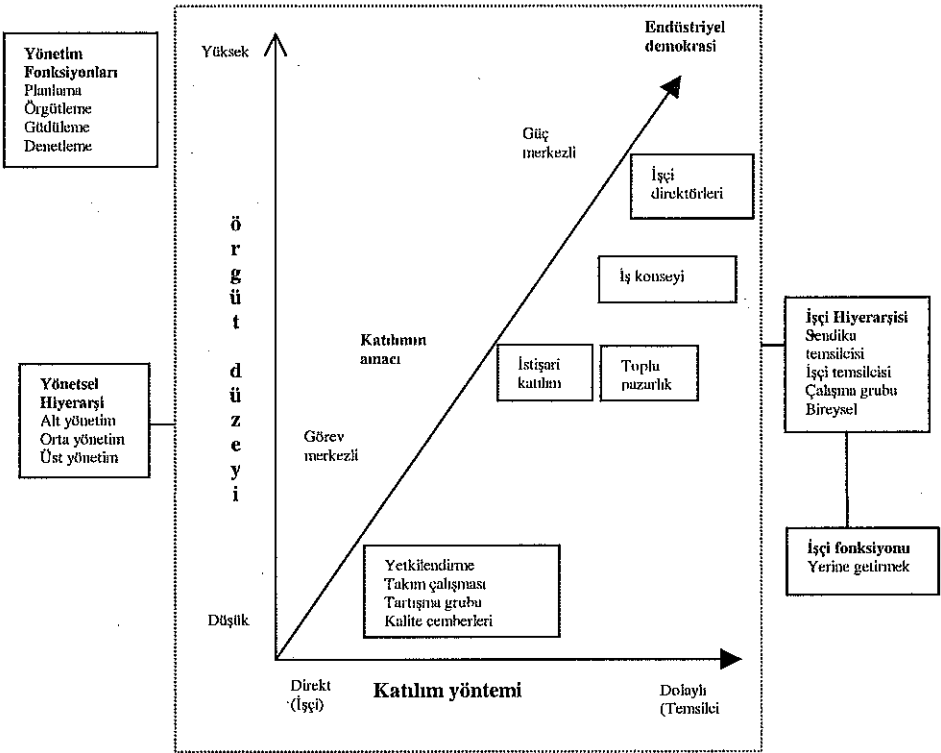
<sup>1</sup> Direktif'in tam metni için bkz: [www.eurofound.ie/print/2001/06/feature/EU0106219F.html](http://www.eurofound.ie/print/2001/06/feature/EU0106219F.html)

<sup>2</sup> Direktif'in tam metni için bkz: "Directive 2002/14/EC of The European Parliament And of The Council of 11 March 2002", Official Journal of The European Communities, 23.03.2002, 29-33

#### IV. AB ÜLKELERİNDE YÖNETİME KATILMANIN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Avrupa Birliği'nde yönetime katılma modelleri, amaçları, tarafları ve yöntemleri farklı olmakla birlikte Şekil 1' de görüldüğü gibi genel bir çerçeve çizilerek ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

Şekil 1: Avrupa Birliğinde Yönetime Katılma



Kaynak: Salamon, 1998, 356.

*Yönetime Katılmanın Derinliği:* Katılımın derecesi ya da derinliği işçilerin ya da temsilcilerinin son kararı etkileyebilme derecesini ifade etmektedir. Yönetime katılma tek ve kesin değil, sürekliliği olan ve farklı derecelerde etkiyi ve katılımı ifade eden bir süreçtir. Şekil 2'de görüldüğü gibi yönetime katılmanın iki ucu vardır. Bir uçta karar verme sürecine hiçbir etki yoktur. Onu yönetimin işçileri sadece bilgi verdiği minimum düzeyde bir katılım izlemektedir. Soldan sağa devam edildiğinde işçilerin ya da



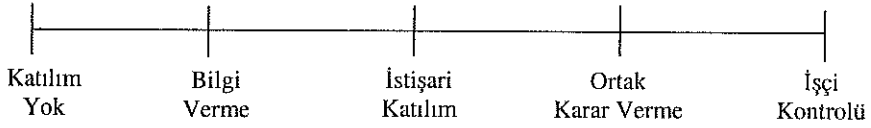
temsilcilerinin danışmanlık niteliğinin bulunduğu istişari katılımın söz konusu olduğu görülmektedir. Genelde istişari katılım ya da danışmanlıkta yönetim verimlilik ve benzeri konuları işçilerin temsilcileriyle tartışmakta, önerilerini almakta; ancak son kararı verme hakkını elinde tutmaktadır. İstişari katılımı izleyen ortak karar verme ise işçilerin karar verme sürecinde yer almakla kalmayıp onu etkilediği bir aşamadır. Bu aşamanın gerçek anlamda bir katılımı ifade ettiği, onun solunda kalan diğer mekanizmaların gerçek anlamda yönetime katılma olmadığı ileri sürülmektedir. Diğer uçta ise işçiler karar verme sürecini tam anlamıyla kontrol edebilmektedirler. Karar verme sürecine en üst düzeyde katılımı işçiler özellikle işle ilgili konularda kontrolü elinde tutarken, işletmeye ilgili konularda daha çok işverenle işbirliği yapmaktadırlar.

Yönetime katılmayla ilgili olarak ortaya çıkan bu farklılıklar endüstri ilişkilerinin bütün taraflarına - işçi, işveren, işçi sendikaları ve devlete - en uygun modeli seçmek, prensipleri belirlemek ve uygulamak için geniş bir alan yaratmaktadır (Blyton, Turnbull, 1998, 223-224). Avrupa ülkelerinde sendikaların gücü, devletin yönetime katılmayı yasal olarak düzenlemesi, tarafların sosyal diyalog ve işbirliği konusunda tutumları yönetime katılımın derinliğini etkileyen önemli faktörler arasındadır (Şekil 2).

*Yönetime Katılmanın Yöntemleri:* Yönetime katılımın derinliğine bağlı olarak, yönetime katılımın en genel anlamıyla iki farklı yöntemi bulunmaktadır: direkt katılım ve dolaylı katılım.

Direkt katılım işçinin karar mekanizmasına bireysel katılımını ifade ederken; dolaylı katılımı işçilerin iş konseyleri ya da sendikalar gibi temsilcileri aracılığıyla kolektif katılımı söz konusu olmaktadır. Direkt katılımın en basit şeklinde son kararı verme hakkı saklı kalmak üzere yönetim işle ilgili konularda işçilerin görüşlerini paylaşmasını sağlamaktadır. Örneğin hat yöneticileriyle yapılan düzenli toplantılar, tutum araştırmaları, takım çalışması, kalite çemberleri, tartışma grupları ve işçi öneri planları direkt katılımı örnek olarak verilebilir. Direkt katılımın daha ileri derecesi ise yetkilendirme olarak ifade edilmekte ve işçilere işlerini kendi uygun gördükleri şekilde yapma ve organize etmede inisiyatif ve sorumluluk verilmektedir. Örneğin işçiler çalışma saatlerinin düzenlenmesine, iş sürecinin geliştirilmesine, devamsızlık kontrol sürecinin belirlenmesine katılmaktadırlar.

Şekil 2: Yönetime Katılmanın Derecesi



Kaynak: Blyton, Turnbull, 1998, 224.

Dolaylı katılımı, toplu pazarlığın kapsamının genişletilmesi, iş konseylerinin kurulması, işçi direktörlerinin atanması gibi konularda yönetimin ayrıcalığı sınırlandırılmakta ve örgütün karar verme sürecinde ya da güç merkezinde işçiler ve yönetim arasında bir denge oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu çeşit katılımı işçilerin örgütün üst düzeylerinde alınan kararları kolektif olarak etkileyebilme alanı genişletilerek çıkarlarının korunması sağlanmaktadır (Cabrera vd., 2003, 44). Dolaylı katılım mekanizmalarında işçi temsilcileri işçiler tarafından seçilebileceği gibi sendikalar tarafından atanabilir ya da sendika temsilcileri işçileri temsil edebilir.

Avrupa Birliği ülkelerinde yönetime katılmayla ilgili farklılıklar daha çok dolaylı katılımı ortaya çıkmaktadır. Direkt katılıma yönelik yasal düzenlemelere çok az rastlanmaktadır. Bunun tek istisnası Fransız Yasası'ndaki "ifade grupları" (expression groups) dır. Buna göre Fransa'da 50 ya da daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde düzenli olarak işçilerin işleriyle ilgili görüşlerini ifade edebilecekleri toplantılar yapılması gereklidir. Avrupa Birliği'nde her ülkenin ulusal sistemleri dolaylı katılımı ilgili birbirinden oldukça farklı bir çerçeve oluştururken, direkt katılım ise yasal düzenlemelerden çok işverenin kararlarına bağlı olmaktadır. Avrupa Birliği genelinde yönetime katılmaya yönelik olarak oluşturulmaya çalışılan ortak düzenlemeler ve uyumlaştırma çabaları da dolaylı katılımı ilgilidir. Buna bağlı olarak bu çalışmada da dolaylı katılım üzerinde durulmaktadır.

Ancak direkt katılım ve dolaylı katılım birbirinden tamamen bağımsız mekanizmalar olarak düşünülmemelidir. Yasalarla düzenlenmiş olsun ya da olmasın, dolaylı katılım genellikle direkt katılımın düzeylerini de etkilemektedir. Yasal düzenlemeler genellikle işverenleri daha yüksek düzeyde katılım için cesaretlendirmektedir. Devletin katılımı sürekli olarak desteklemesi, işçilerin yönetime katılmasının yararlı bir uygulama olduğu düşüncesinin yerleşmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yasal olarak dolaylı katılımın bazı

yöntemlerini uygulamak zorunda olan işletmeler, bunun yararlarını fark ederek, direkt katılım yöntemlerini de kendiliğinden benimsemektedirler (Cabrera vd., 2003, 47). Bunun en güzel örneği, dolaylı katılımın en yüksek düzeyde ve yaygın olarak uygulandığı Almanya'da direkt katılımın da yöneticiler tarafında oldukça ilgi görmesidir.

*Yönetime Katılmanın Düzeyi:* Yönetime katılma, işçinin işini yaptığı birimden en üst düzeyde oluşturulan kurullara kadar geniş bir alanı kapsayabilmektedir. Yönetime katılma, her ülkenin koşullarına göre değişmekle birlikte, en genel anlamda altı farklı düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bunlar: 1. Atölye düzeyinde (kalite çemberleri ve takım çalışması), 2. Üretim ünitesi (işyeri) düzeyinde (işyeri komiteleri ya da konseyleri), 3. İşletme ve şirket düzeyinde (yönetim kurullarına katılma), 4. Endüstri (işkolu) düzeyinde (işkolu düzeyinde toplu pazarlık ya da Avrupa düzeyinde gerçekleştirilmesine çalışılan işkolu sözleşmeleri), 5. Avrupa düzeyinde, 6. Çokuluslu şirketler düzeyinde (Dereli, 1996, 378).

Son dönemlerde, özellikle 1970'li yıllarla karşılaştırıldığında, yönetime katılmanın düzeyinde işyerine doğru bir kayma görülmektedir. İşyeri düzeyinde toplu pazarlığın yoğunlukta olduğu ülkelerde yönetime katılmanın derecesi de alt düzeylerde dir. Ancak toplu pazarlığın düzeyi endüstri ya da ulusal düzeye doğru genişledikçe, işyeri düzeyinde yönetime katılmanın derecesi de yükselmektedir. Örneğin, toplu pazarlığın merkezi düzeyde yapıldığı İsveç'te dolaylı yönetime katılma yöntemleri daha yaygın olarak uygulanırken, toplu pazarlığın işyeri düzeyinde yoğunlaştığı İngiltere'de istişari katılım gibi direkt katılım yöntemleri ön plana çıkmaktadır (Blyton, Turnbull, 1998, 225).

*Yönetime Katılmanın Konusu:* Yönetime katılmanın en önemli sorunlarından birisi işçilerin hangi konularda karar mekanizmasında söz sahibi olabileceğidir. İşçilerin bireysel olarak ya da temsilcileri aracılığıyla yönetimle birlikte karar mekanizmasına katılacağı konuların kapsamı üçe ayrılmaktadır: iş dağılımı gibi en alt düzeyde alınan kararlara katılma, üretim sürecinde değişiklikler gibi orta düzeyde alınan kararlara katılma ve teknolojik değişiklikler, ürün değişimi, yatırım planları gibi çok daha üst düzeyde alınan kararlara katılma (Blyton, Turnbull, 1998, 226).

Yönetime katılmada ağırlıklı olarak sosyal konular yer almaktadır. Teknik konularda işbirliği de oldukça yaygın olan ve sık başvuru alan bir katılma şekli olarak görülmektedir. Ekonomik konularda yönetime katılma ise üzerinde en çok tartışılan konuyu oluşturmaktadır (Ekin, 1994, 154). Özellikle 1980'lerin

ortalarından itibaren kar paylaşımı, işçi hissedarlığı gibi yöntemlerle finansal katılımın yaygınlaştığı görülmektedir.

Yönetime katılma mekanizmalarına konu olan düzenlemeler çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Tarafların tutumları (özellikle yönetimin katılmaya karşı tavrı), katılıma taraf olan işçilerin ya da temsilcilerinin deneyimi ve yeterliliği, ürün piyasalarının dengesi, örgütün büyüklüğü, karar mekanizmasının merkezi ya da antimerkezi olması ve yönetime katılmanın kapsamının resmi düzenlemelere ya da gönüllü sözleşmelere dayanması yönetime katılma sürecine konu olan düzenlemelerde farklılık yaratmaktadır. Örneğin Almanya ve İsveç gibi yönetime katılmanın yasal olarak düzenlendiği ve yönetimin işbirliği ve karar verme mekanizmasını paylaşma konusunda tutumlarının olumlu olduğu ülkelerde, yönetime katılmanın düzeyi ve alanı daha geniş olmakta ve dolaylı katılım mekanizmaları yaygın olarak uygulanmaktadır (Blyton, Turnbull, 1998, 226). İngiltere gibi yönetime katılmanın endüstri ilişkileri sisteminin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmediği ülkelerde yönetime katılmanın düzeyi ve alanı daralmakta ve direkt katılım ön plana çıkmaktadır.

## V. AB ÜLKELERİNDE YÖNETİME KATILMA MODELLERİ

Avrupa'da, özellikle ekonomik ve sosyal bunalım dönemlerinde, işçi ve işveren taraflarının işbirliğini sağlamak ve çatışmaları azaltmak amacıyla Avrupa Birliği ülkelerinin kendine özgü ekonomik ve sosyal koşullarına bağlı olarak birbirinden oldukça farklı yönetime katılma modelleri ortaya çıkmıştır (Güngör, 1998, 529). Örneğin bazı ülkelerde yönetime katılma yasal olarak düzenlenmişken, bazı ülkelerde yasal düzenlemeler bulunmamakta, bazılarında ise yasal ve gönüllü düzenlemelerin bir karışımı bulunmaktadır. Bazı ülkelerde sadece sendika üyeleri yönetime katılma mekanizmaları için temsilcileri seçerken, bazı ülkelerde sendika üyesi olsun olmasın bütün işçiler seçime katılmaktadır (Cabrera vd., 2003, 46).

Kapsam olarak farklılıklar olmakla birlikte, Avrupa Birliği genelinde ulusal düzeyde ve Avrupa'da birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler açısından Avrupa Birliği düzeyinde olmak üzere yönetime katılma iki farklı düzeyde ortaya çıkmaktadır:

## A. ULUSAL DÜZEYDE YÖNETİME KATILMA

Her ülkenin kendi ekonomik ve sosyal koşullarına bağlı olarak ulusal yasalarla düzenleme altına aldığı mekanizmalardır. Avrupa Birliği genelinde yaygın olan iki mekanizma vardır: iş konseyleri ve işçi direktörleri kurulu.

### 1. İş Konseyleri

Avrupa Birliği ülkelerinde alt düzeyde ya da işletme düzeyinde yönetime katılmada en çok karşılaşılan mekanizma iş konseyleridir. Bazı ülkelerde aynı mekanizma işyeri komitesi olarak da adlandırılmaktadır. İşçilerin dolaylı olarak yönetime katılmasının en önemli araçlarından biri olan iş konseyleri, Avrupa ülkelerinin birçoğunda II. Dünya Savaşı sonrasında ekonomik iyileşme sağlayabilmek için geliştirilen işçi-işveren işbirliğinin tamamlayıcı bir unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Avrupa Birliği ülkelerinin çoğunda yasalarla iş konseylerine temel bazı haklar sağlanmıştır. Bunlar işletmenin genel durumu ve geleceğine yönelik düzenli bilgi alma hakkı, ekonomik konularda danışılma ve görüş bildirme hakkı ve sosyal ve personele ilişkin konularda (çalışma saatleri, ödeme sistemleri, sağlık ve güvenlik, mesleki eğitim gibi) kararlara katılma hakkıdır. İş konseyleri genellikle toplu sözleşme kapsamına giren konularla ilgilenmemekle birlikte, işyeri düzeyinde bu anlaşmaların uygulanmasına yönelik kararlara katılmaktadırlar. Ancak Avrupa ülkelerinde toplu pazarlığın merkezîyetçilikten uzaklaşmasıyla birlikte iş konseyleri toplu pazarlıklara da taraf olmaya başlamışlardır.

Bazı ülkelerde iş konseyleri kurulmasıyla ilgili düzenlemeler toplu sözleşmelerle belirlenmektedir. Örneğin Danimarka'da ilk olarak 1947'de imzalanan Toplu İş Sözleşmesi ile danışma niteliğinde iş konseylerinin kurulması kabul edilmiştir. 1964 yılında imzalanan Ortak Danışma Komiteleri Sözleşmesi ise işveren ya da işçilerin çoğunluğu istediğinde 50'den çok işçi çalıştıran her işletmede Ortak Danışma Komitelerinin kurulması öngörmüştür. Bu komiteler günümüzde danışma niteliğinin ötesine geçerek verimlilik, iş düzenlemesi, sağlık gibi konularda işbirliği yapmaya yönelmiştir. Norveç'te de iş konseyleri kurulması ilk olarak toplu sözleşmelerle kabul edilmiş, bu sözleşmeler daha sonra çeşitli yasalarla desteklenmiştir (Görmüş, 2003, 5,6).

Yasal düzenlemelere göre, belirli sayıda işçi çalıştıran işletmelerde (ki bu sayı 6 işçiyle Almanya'da en düşük, 100 işçiyle Belçika'da en yüksektir) bir yasal gereklilik olmasına rağmen bütün işletmelerde iş konseylerinin

varlığından söz etmek mümkün değildir (Salamon, 1998, 380). Örneğin Almanya'da birçok küçük ve orta büyüklükteki işletmede iş konseyi yoktur. 1995 yılı itibarıyla özel işletmelerin yaklaşık % 24'ünde, ki bunlar özel sektör işgücününün % 60'ını kapsamaktadır, iş konseyi bulunmaktadır. 5-20 işçi çalıştıran işletmelerin % 10'u ve 20-50 işçi çalıştıran işletmelerin % 30'unda İş Konseyi varken, 300'den fazla işçi çalıştıran her işletmede bir iş konseyi bulunmaktadır (Jacobi vd., 1998, 211).

İş Konseyleri sendikaların gücünü ve faaliyetlerini de etkilemektedir. Genellikle Avrupa ülkelerinde bu kurulun varlığı sendikalar için bir tehdit olarak algılanmamaktadır. Her iki kurumun ikiz örgütler olarak birlikte var olmalarının yönetime katılmayı güçlendiren bir olgu olduğu ileri sürülmektedir. Endüstri ilişkileri sistemi içinde sendikaların rolü ve yapısına bağlı olarak Avrupa Birliği'nde iki tip iş konseyi bulunmaktadır (Salamon, 1998, 381):

- Ortak İşçi-İşveren Konseyi: Sendikal yoğunluğun yüksek olduğu ve işyeri düzeyinde örgütlendiği ülkelerde iş konseyleri sendikaların rolünü güçlendirmektedir. İş konseyi adaylarını belirlemede sendika tek yetkilidir. Bu ülkelerde iş konseyleri sendikalara göre ikincil önemdedir ve işçilerin temsilcisi olarak sendika delegelerinin işverenle bir araya geldiği ve pazarlık ettiği yasal bir yapıdır. Bu ülkelere örnek olarak Belçika, Danimarka ve İsveç verilebilir.
- Otonom İşçi Konseyleri: Sendika yoğunluğu ve işyeri düzeyinde örgütlenme düşüktür. Sendikaların sektörel düzeyde pazarlık yaptığı ve İş Konseylerinin işletme düzeyindeki konularla ilgilendiği ikili sistem içinde iş konseyleri sendikalardan bağımsızdır. Bu nedenle İş Konseylerinin faaliyetlerini sınırlamak sendikaların lehinedir. Sendika üyesi olmayanlar da iş konseylerine aday gösterebilirler. Almanya ve Hollanda buna örnek olarak verilebilir. Ancak Almanya'da İş Konseyleri temsilcilerinin yaklaşık % 80'i sendika üyesidirler (Baethge, Wolf, 1995, 234). Fransa ise bu konuda bir istisna teşkil etmektedir. Yapılan karşılaştırmalı çalışmalara göre Fransa % 10 sendikalaşma oranıyla Avrupa'da sendikal örgütlenmenin en düşük olduğu ülkedir. Bununla birlikte, dolaylı katılım mekanizmaları içindeki rolü Fransa'da sendikaların kurumsal gücünü arttırmaktadır. 2001 yılı sonlarında imzalanan bir anlaşmayla sağlık ve güvenlik konularında sendikaların da katılımıyla danışmanlık mekanizmaları kurulması öngörülmektedir (Ebbinghaus, 2002, 477).

Yönetime katılma mekanizması olarak iş konseylerinin iki önemli avantajı bulunmaktadır: Birincisi sendikalı sendikasız bütün işçileri temsil ettiği için sendikasız işletmelerde uygulanması da mümkündür. Diğeri ise işletmenin günlük faaliyetleri ile olduğu kadar stratejik konularla da ilgilendiği için kapsamı oldukça geniştir. Bununla birlikte iş konseylerinin uygulamadaki yerine ilişkin farklı görüşler de vardır. Örneğin Almanya'da işçiler kendi görüşlerini ve çıkarlarını temsil etmesi açısından sendikalardan çok iş konseylerini tercih etmektedirler. Hatta İş Konseylerinin işletmenin çıkarlarını gözetme konusunda sendikalardan daha fazla çaba gösterdiğini ileri sürmektedirler.

Avrupa genelinde İş Konseylerinin ekonomik ve finansal konulardan çok sosyal ve personele ilişkin konularda etkili olduğu bir gerçektir. Bu nedenle İş Konseylerinin etki alanını stratejik kararlara kadar genişletme imkanı oldukça sınırlıdır (Salamon, 1998, 384). Ancak İş Konseyleri bir dolaylı yönetime katılma mekanizması olarak Avrupa Birliği genelinde yaygın bir uygulama olduğu için önemini korumaktadır. Ayrıca Avrupa düzeyinde yönetime katılma mekanizmaları olan Avrupa İş Konseyleri ve Avrupa İşletme Statüsü için de bir temel teşkil etmektedir. İş konseyi mekanizmasının yasalarla düzenlendiği ve geniş bir alanda uygulandığı ülkelerde, Avrupa düzeyindeki mekanizmaların benimsenmesi daha kolay olacaktır.

## 2. İşçi Direktörleri Kurulu

İşçilerin yönetim kurulları, direktörler kurulları ve benzeri üst düzeydeki yapılarda temsilcileri aracılığıyla yönetime katılması, Avrupa Birliği'nde yönetime katılmanın en önemli mekanizmalarından biridir. Temel amacı işçilerin motivasyonu ve işbirliğini arttırmaktan çok, işletmenin karar alma mekanizmasının demokratikleşmesini sağlamaktır. Temsilciler, işletmenin işçileri olabileceği gibi, bu işçileri temsil eden örgütlerin temsilcileri ya da işçilerin çıkarlarını temsil ettiği varsayılan kişiler olabilmektedir. Bu temsilciler ya direkt işçiler tarafından seçilmekte ya da sendikalar ve iş konseyleri tarafından atanmaktadır. Üst düzeyde yönetime katılmanın önemli bir özelliği, yönetimin tek yanlı bir uygulaması olmaması, yasalar ya da toplu sözleşmelerle düzenlenen bir mekanizma olmasıdır. Avrupa Birliği genelinde yalnızca üç ülkede (Belçika, İtalya ve İngiltere) kurul düzeyinde yönetime katılmayla ilgili genel bir yasal düzenleme ya da uygulanabilir toplu sözleşmeler bulunmamaktadır.

Kurul düzeyinde yönetime katılma, diğer bir dolaylı yönetime katılma şekli olan iş konseylerinden de farklıdır. İş konseyleri, genellikle işyerinin günlük işleyişiyle ilgili olarak bilgi verme ve danışma mekanizması olarak faaliyet gösterirken, kurul düzeyinde yönetime katılma ise stratejik konularda karar verme sürecine işçilerin katkısını sağlamaktadır. Bununla birlikte, iş konseyleri ve sendikalar ile kurul düzeyinde yönetime katılma birbirinden tamamen bağımsız mekanizmalar değildir. Kurul düzeyinde yönetime katılmada işçi temsilcileri sendika üyesi olabileceği gibi, aday gösterme ve temsilcilerin haklarının belirlenmesi sürecine sendikalar ve iş konseyleri de katılabilir.

Kurul düzeyinde yönetime katılmanın anlamı, kapsamı ve etkisi, yönetime katılmanın derecesine göre ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Batı Avrupa ülkelerinde genellikle işçi temsilcileri kurullarda azınlıktadır. Yönetime katılmanın kapsamını işletmenin stratejisi ve durumuyla ilgili görüşlerin, tartışmaların ve fikirlerin paylaşılması ve bilgi sağlanması oluşturmaktadır. Avrupa Birliği genelinde kurul düzeyinde yönetime katılmada üç farklı sistem bulunmaktadır (Keller, 2002, 424; EIRO, 2002a ):

- **İkili sistem:** İki kademeli sistemde iki ayrı kurul vardır. Bunlardan biri işletmeyle ilgili stratejik konuların tartışıldığı ve kararların alındığı yönetim kuruludur. Diğeri ise yönetim kurulu kararlarının izlendiği ve kontrol edildiği denetim kurulu (supervisory board)'dur. Denetim kurulu hissedarların ve işçilerin temsilcilerinden oluşurken, yönetim kurulu işletme yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu sisteme örnek olarak Avusturya, Danimarka, Almanya, Yunanistan, Hollanda ve Portekiz verilebilir.
- **Tekli sistem:** Birçok ülkede genellikle 'direktörler kurulu ya da yönetim kurulu' olarak adlandırılan ve işletmenin yönetiminden sorumlu olan tek bir yapı vardır. Bu kurul işletmenin kontrolünden sorumludur. Kurulda işletme yöneticileri dışında hissedarların ve işçilerin temsilcileri de yer almaktadır. Bu sistemi uygulayan ülkelere örnek olarak İrlanda, Luxemburg, İspanya, İsveç, İtalya ve İngiltere verilebilir.
- **Karma sistem:** Her iki sistemin birlikte uygulanmasıdır. Finlandiya, Fransa ve Norveç bu duruma örnek olarak verilebilir.

Kurullarda yer alan işçi temsilcilerinin belirlenmesi konusunda ülkelere göre farklı düzenlemeler bulunmaktadır. İşçi temsilcileri Almanya, Danimarka,



Finlandiya, Yunanistan, İrlanda, Norveç ve Portekiz'de işyerinde çalışan tüm işçilerin katıldığı bir seçimle belirlenirken; Avusturya'da iş konseyleri ve Lüksembourg'da sendikalar tarafından seçilmektedir. Fransa'da ise sendikalar özellikle kamu sektöründe kurul temsilcilerinin seçilmesi konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır.

Birkaç istisna dışında, Avrupa ülkelerinde işçi temsilcileri kurullardaki diğer temsilcilerle aynı haklara, sorumluluklara ve yükümlülüklerle tabidir. Örneğin Fransa'da iş konseyi tarafından atanan temsilciler sadece danışmanlık niteliğine sahipken, kurulun diğer üyeleriyle aynı bilgileri alırlar. Hollanda da üst kurullardaki bütün temsilciler aynı haklara sahiptir; ancak hiçbir üyenin sadece kendi sınıfının çıkarlarını temsil etmesi mümkün değildir. İtalya'da ise işçi temsilcilerinin diğer temsilcilerle aynı sayıda olduğu ve veto hakkının bulunduğu görülmektedir.

Üst düzeyde yönetime katılma uygulamaları, özellikle yönetime katılmanın uzun süredir endüstri ilişkileri sisteminin bir özelliği haline gelmiş olduğu ülkelerde, ekonominin tümünü kapsarken, sosyal taraflar arasında da herhangi bir soruna neden olmamaktadır. Ancak Almanya ve Hollanda gibi ülkelerde sendikaların var olan sistem içinde kendi rollerini genişletme ya da sisteme dahil olma çabaları devam etmektedir. Fransa, Yunanistan, İrlanda ve İspanya gibi ülkelerde ise üst düzey katılım kamu sektörüyle sınırlıdır. Özellikle İspanya'da özel sektör işverenleri endüstri ilişkileri kültürü içinde yeri olmadığı için bu uygulamayı benimsemediklerini belirtmektedirler. Üst düzey katılımın olmadığı ya da çok sınırlı olduğu Belçika, İtalya ve İngiltere'de ise konu sosyal tarafların ajandalarında tam olarak yerini alamamıştır. Bu ülkelerde bu uygulamayı benimseyip benimsememek daha çok işletme yöneticilerinin kişisel tercihlerine bırakılmıştır.

Yönetime katılmanın en etkili ve gerçek mekanizmalarından biri olan kurul düzeyinde yönetime katılma endüstri ilişkileri sistemini de olumlu olarak etkilemekte ve işçi ve işveren arasında işbirliği ve ortak yönetim anlayışını geliştirerek "sosyal barış"a olumlu katkıda bulunmaktadır. Ayrıca özellikle üst düzeyde yönetime katılmayı tam olarak uygulayan ülkelerde işçi temsilcilerinin elde ettiği stratejik bilgiler çok önem taşımaktadır. Örneğin Avusturya'da kurul düzeyinde katılım, işletmenin stratejik planlarıyla ilgili olarak iş konseylerinin önceden bilgilendirilmesini sağlamaktadır. Üst düzeyde sağlanan bilgiler İspanya'da sendikalar tarafından toplu pazarlıklar açısından olumlu bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İsveç'te yönetim kurullarında yer alan sendika

temsilcileri işletmenin stratejik planları konusunda sendikaları bilgilendirmekte ve gelecekteki değişikliklere karşı hazırlanmalarını sağlamaktadır. Sendikalar için üst düzeyde yönetime katılma, işçilerin işletmeyle ilgili kararlara etkisini arttıran bir uygulamadan çok işletmenin stratejik planlarıyla ilgili gerçek bilgiyi sağlama mekanizması olarak görülmektedir (EIRO, 2002a).

Yönetime katılma mekanizması olarak yönetim kurullarına katılma uygulaması sadece ulusal düzeyde değil, Avrupa düzeyinde birden fazla ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde de görülmektedir. Bir Fransız-Alman kimya grubu olan Aventis bu konuda ilk olması bakımından önemlidir. Aventis'te hem Fransa'dan hem de Almanya'dan işçi ve sendika temsilcilerinin Aventis Yönetim Kurulu'nda yer alması için bir anlaşma sağlanmıştır. Bu anlaşmaya göre, Aventis Yönetim Kurulunda altı işçi temsilcisi yer almaktadır. Bunlardan dört tanesi, ikisi Alman ve ikisi Fransız olmak üzere, kurulun daimi üyesi olacak ve sendikalar tarafından aday gösterilip işletmenin hissedarlar asamblesi tarafından seçilecektir. Kalan iki temsilci ise Aventis Avrupa İş Konseyi tarafından atanacaktır. Bu iki temsilciden biri aynı zamanda Aventis Avrupa İş Konseyi'nde yer alacaktır. Dört daimi üye Aventis Yönetim Kurulu'nda yer alan diğer on üye ile aynı haklara sahiptir. Aventis Avrupa İş Konseyi temsilcisi danışman statüsünde toplantılarda yer alırken, diğeri ise sadece izleyici olarak kurulun toplantılarına katılacaktır. Bu uygulama Avrupa Endüstri İlişkileri Sistemi oluşturma sürecinde bir model oluşturması açısından oldukça dikkat çekmektedir (EIRO, 2001a).

## **B. AVRUPA BİRLİĞİ DÜZEYİNDE YÖNETİME KATILMA**

### **1. Avrupa İş Konseyleri (EWC)**

1994 yılında çıkarılan Avrupa İşletme Konseyleri Direktifi (EWCs Directive), Avrupa Birliği'nin ilk kurulduğu dönemlerden itibaren gerçekleştirilmeye çalışılan Avrupa Endüstri İlişkileri Sistemi için önemli bir adım olmuştur. Bu belgede temel olarak çokuluslu işletmelerin hedef ve faaliyetlerine ilişkin bilgilerin işçilerle paylaşılması ve işçilerin görüş bildirme hakkının düzenlenmesine yönelik bir mekanizma olarak Avrupa İş Konseylerinin kurulması hedeflenmektedir.

Direktif'e göre, 1000 kişinin çalıştığı çokuluslu bir işletmede (her ülkeden en az 150 işçiye sahip olan) yönetimin ya da 100 işçinin ya da en az iki üye devletteki işçi temsilcilerinin girişimiyle Avrupa İş Konseyi kurulabilmektedir. Bu mekanizmanın kesin kompozisyonu, fonksiyonları ve

prosedürleri işçi ve işveren taraflarının kararlarına bağlı olarak oluşmaktadır. Ancak taraflar arasında bir anlaşma sağlanamadığı durumlarda Direktif'deki minimum standartların uygulanması gerekmektedir (Salamon, 1998, 384). Bunlar:

- \* Her ülkeden işçilerin sayısına bağlı olarak en az 3 en fazla 30 üye (her ülkeden en az bir üye olmak üzere) bulunması,
- \* Ekonomik ve sosyal konuları (üretim, satışlar, istihdam, yatırımlar, eğitim ve iletişim süreci ve organizasyonu, birleşmesi gibi) görüşmek üzere merkezi yönetimle yılda bir kez toplantı yapılması,
- \* İşletmelerin kapatılması, yerinin değiştirilmesi ve toplu işten çıkarmalar gibi işçilerin çıkarlarını direkt etkileyen özel durumlar için acil toplantılar yapılması,
- \* İsteğe bağlı olarak uzmanlara danışılması,
- \* Yöneticilerin bu toplantılara kendi özel toplantılarına göre öncelik vermesidir.

Avrupa Birliği genelinde kurulan Avrupa İş Konseyleri için tek bir model hedeflenmekle birlikte bu sistemle ilgili olarak ülkelere göre farklılıklar bulunmaktadır. Birincisi bu mekanizma her ülkede farklı adlandırılmaktadır. Örneğin İngiltere'de Avrupa Danışma Konseyi, Avrupa İşçi Forumu, ve Avrupa Konseyi olarak adlandırılırken, Hollanda'da Danışma ve İletişim Grubu ve Danimarka'da Avrupa Sosyal Diyalog Konseyi olarak ifade edilmektedir. Ulusal düzeyde kurulan İş Konseylerinde olduğu gibi, Avrupa İş Konseylerinde de sendikaların rolü ülkelere göre değişmektedir. Bazı ülkelerde ulusal ya da uluslararası düzeyde kurulan sendikalar, Avrupa İş Konseyi temsilcilerini seçebilir ve toplu pazarlıkta taraf olabilirler. Bazılarında ise temsilciler sendikalı sendikası olmayan işçiler tarafından seçilir ve toplu pazarlığa Avrupa İş Konseyi de taraf olabilmektedir

Amaçları açısından incelendiğinde, Avrupa İş Konseylerinin temel amacının çalışma koşulları ve sosyal konular başta olmak üzere özellikle işçileri direkt etkileyen konularda bilgi ve danışma sistemi oluşturmak olduğu görülmektedir. Ancak Almanya gibi bazı ülkelerde mali konuların da dahil olduğu stratejik bilgiler bu sistemin içinde yer almaktadır. İngiltere işçilerin yönetime katılma fikrinin doğum yeri olmasına rağmen, bu konuda biraz daha gerilerdedir. Social Chapter'ı imzalamayı ret eden İngiltere, ondan uyarılarak kabul edilen Avrupa İş Konseyleri Direktif'inin de uygulama alanı dışında kalmıştır. Ancak İngiliz kökenli çokuluslu işletmeler Avrupa Birliği içinde

gerekli sayıda işçinin olduğu yerlerde Avrupa İş Konseyi kurmakla yükümlüdürler. Bugüne kadar bu işletmelerin hiçbiri İngiliz işçilerini de bu haktan mahrum etmek istememişler ve İngiltere’de de bu mekanizmayı oluşturmuşlardır. Dolayısıyla Avrupa İş Konseyi Direktifi resmi olarak uygulanmamasına rağmen, İngiltere de önemli bir etkiye sahiptir (Edwards vd., 1998, 16).

Temsil mekanizmaları arasındaki bu farklılık, Avrupa İş Konseylerinin mevcut endüstri ilişkileri sistemine alternatif ya da karşı bir yapılanma olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Ancak işverenler Avrupa İş Konseylerinin potansiyel olarak Avrupa düzeyinde toplu pazarlık yapmaya olanak tanıyabileceğinden endişe etmektedirler. Sendikalar ise Avrupa’da gittikçe yaygınlaşan ve buna bağlı olarak sendikaları da önemli ölçüde etkileyen bu yönetime katılma mekanizması içindeki rollerini ve etkilerini arttırmayı hedeflemektedirler. Kasım 2002’de European Trade Union Confederation (ETUC) tarafından Danimarka’da düzenlenen konferansta, sendikalar Avrupa İş Konseyleriyle ilgili endişe ve görüşlerini dile getirmişlerdir. 400’e yakın sendikacı ve işçi temsilcisinin katıldığı toplantının ana teması sendikaların Avrupa İş Konseylerinde daha fazla etkili olması için neler yapılabileceğidir.

Bu konferansta, çokuluslu şirketlerde kurulan Avrupa İş Konseylerinin stratejik konularda daha etkili düzeyde bilgi ve danışmanlık sağlaması ve özellikle sendika temsilcileri sayesinde yönetim kararlarını etkilemede daha aktif bir rol oynaması gerektiği ileri sürülmüştür. Bunu gerçekleştirmek için Avrupa İş Konseylerindeki işçi temsilcileri ile sendikalar arasında yakın ilişki ve işbirliği kurulması gerektiği öngörülmektedir. Ayrıca bir Avrupa Endüstri İlişkileri Sistemi yaratabilmek için Avrupa İş Konseylerinin ulusal çıkarları gözetmekten çok ortak bir Avrupa bakış açısı yaratabilecek şekilde faaliyet göstermesi gerektiği belirtilmektedir. Bu toplantıda ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç, Avrupa ya da global düzeyde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerle ilgili bilgi sağlamanın en önemli ve hatta bazen tek yolunun Avrupa İş Konseyleri olduğudur. Bu nedenle bu konseylerin temsil mekanizması, kapsamı ve niteliği sürekli geliştirilmeli ve Avrupa genelinde uyumlaştırılmalıdır. Avrupa İşletme Statüsü’nün temelini Avrupa İşletme Konseyleri oluşturmaktadır (EIRO, 2002b).

## 2. Avrupa İşletme Statüsü (ECS)

Yaklaşık otuz yıldır Avrupa Birliği'nin gündeminde olan çokuluslu işletmelerde stratejik kararlara ve yönetim kurullarına işçilerin katılmasını ya da yönetim kurulu kararlarının denetlenmesini içeren üst düzeyde katılım konusu Ekim 2001'de kabul edilen bir direktifle (EU0110203N) düzenlenmiştir (Gilman, Broughton, 2002, 537). Bu Direktife göre, Avrupa çapında faaliyet gösteren işletmelerin hem işçi direktörleri kurulu hem de iş konseyleri oluşturmaları gerekmektedir. Bu düzenleme, ülkelerin bu direktifle kurulan katılım mekanizmalarını kendi ulusal sistemlerine uyarlamasını öngörürken, toplu pazarlıkla kurulan herhangi bir alternatif katılım mekanizması da diğerleriyle aynı etkide kabul edilmektedir.

Avrupa İşletme Statüsü (European Company Statute-ECS) adı verilen bu düzenlemeyle, birden fazla üye devlette faaliyet gösteren Avrupa kökenli işletmelerin örgütsel yapıları ve faaliyetleri uyumlaştırılmaya çalışılmaktadır. Temel hedef, bu işletmelerin ulusal düzenlemelere değil, Avrupa Birliği çatısı altında tek bir yasal statüye tabi olarak faaliyet göstermelerini sağlamaktır (EIRR, 1998). Böylelikle çokuluslu şirketlerde yönetim ve iletişim yapısında ulusal yasalara bağlı olarak ortaya çıkan çeşitlilik, Avrupa Birliği'nin çıkardığı bu düzenlemeyle yerini tek ve uyumlu bir örgüt yapısına bırakacaktır (Keller, 2002, 424).

ECS Direktifi, çokuluslu işletmelere, Avrupa çapında faaliyet gösteren ve Birlik yasalarına tabi olan bir Avrupa İşletmesi (Societas Europaea – SE) yaratma olanağı vermektedir. Bu Direktif, Avrupa İşletmelerinde işçi temsilcileri ve yöneticiler arasında yapılan pazarlıklarda uyulması gereken şartlara yönelik düzenlemeleri ve bu pazarlıklarda herhangi bir anlaşmaya ulaşılamaması durumunda geçerli olacak standart kuralları belirlemektedir. Bu direktifte bilgi verme, danışılma ve kurul düzeyinde yönetime katılma konusunda da düzenlemeler yer almaktadır.

İşçilerin Avrupa İşletmelerinde üst düzeyde yönetime katılması için gereken şartlar kısaca şu şekilde belirlenmiştir (EIRO, 2002c, Keller, 2002, 428):

- Avrupa İşletmeleri farklı üye devletlerden iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesi ya da ortak bir holding bünyesinde toplanmasıyla oluşur. Avrupa kökenli olmayan ancak üye devletlerden biriyle gerçek ve sürekli anlamda ekonomik ilişkisi bulunan bir işletme de SE'lere katılarak aynı düzenlemelere tabi olabilir.

- Bilgi verme, danışma ve kurul düzeyinde katılım gibi yönetime katılma mekanizmaları bütün SE'lerde uygulanmalıdır. SE'lerin oluşturulmasından kaynaklanan bazı farklılıklar olması mümkündür.
- SE'lerde işçilerin yönetime katılma sistemi içinde pazarlıkların yapılması için özel bir Pazarlık Kurulu (Special Negotiating Body – SNB) oluşturulması gerekir. Pazarlık kurullarında her üye devlet kendisine mensup olan işçi sayısına göre temsilci bulundurur. Temel kural ise toplam iş sayısının her % 10'luk kısmı için bir temsilci bulunduraktır. Temsilciler atamayla ya da seçimle belirlenir.
- Pazarlık Kurulu ve yönetim arasında bir anlaşmaya varıldığında, Avrupa İş Konseylerine benzeyen bir 'Temsil Kurulu' (representative body –RB) ya da bir bilgi ve danışma prosedürü oluşturulması gerekir. Eğer taraflar aralarında anlaşılırsa kurul düzeyinde katılıma yönelik kuralları da belirleyebilirler.
- Pazarlık Kurulu altı ay içinde pazarlık sürecini tamamlamalıdır. Bu süre anlaşmayla bir yıla kadar uzatılabilir. Taraflar aralarında anlaşamaz ya da öyle karar verirlerse, Direktif'in Temsil Kurulu kurulmasına yönelik temel kuralları uygulanır.
- Direktif aynı zamanda işçi temsilcilerinin ve gizliliğin korunmasına yönelik düzenlemeler de içerir.

Avrupa İşletmelerinde yönetime katılmayla ilgili bu düzenlemeler 2004 tarihinde yürürlüğe girecektir. Birliğin bu Direktif'in uygulama alanını İzlanda, Liechtenstein ve Norveç'e kadar genişletmesi beklenmektedir. Direktif'in gerek üye devletlerde gerekse genişletilmesi düşünülen devletlerde uygulanmasına yönelik görüşmeler devam etmekte, özellikle ulusal ve uluslararası düzeyde işçi, işçi temsilcisi, bilgi ve danışma gibi kavramların içeriği konusunda bir standart belirlenmeye çalışılmaktadır.

Avrupa düzeyinde bu Direktif'in uygulanmasından en çok etkilenecek sosyal taraflardan biri olan sendikalar ise çokuluslu işletmelerde işçilerin üst düzeyde yönetime katılmasına yönelik bu yeni düzenlemelerle ilgili bir strateji geliştirmeye çalışmaktadırlar. Özellikle Pazarlık Kurullarının hakları ve oluşumu, yönetimin stratejileri ve pazarlıklarda sendikaların talepleri gibi konuların ele alındığı toplantılar düzenlenmektedir. ETUC (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu), üyelerini pazarlıklara hazırlamak ve bu sistemin sakıncalarını ortaya çıkarabilmek için 2004 yılına kadar kalan süreyi en iyi şekilde değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Sektörel düzeyde Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren çeşitli sendikalar, ECS'lere yönelik olarak toplu pazarlıklarda işçileri ve üye sendikaları destekleyecek politikalar geliştirmektedir. Ulusal düzeyde ise ECS'ler ile ilgili politikalar geliştirilmesi konusunda sendikaların faaliyetleri oldukça yetersizdir. Bununla birlikte, bazı ülkelerde yavaş da olsa bir hareketlilik olduğu görülmektedir. Örneğin Nisan 2002'de iki Avusturya Sendikası, GPA ve GMT, ECS'lerle ilgili olarak ulusal yasaların dönüştürülmesi sürecinde sendikaların rolü, işçi temsilcilerinin desteklenmesi ve pazarlıklara sendikaların katılması gibi konularda geniş katılımlı bir toplantı düzenlenmiştir.

Avrupa İşletme Statüsü, Avrupa Birliği'nde yaklaşık 30 yıllık mücadele sonucu hem AB işletme yasası hem de sosyal politika alanında ortaya çıkan oldukça önemli bir gelişmedir. Avrupa İş Konseyi Direktifiyle birlikte, ECS Direktifi ulusal ve Avrupa Birliği düzeyinde yönetime katılmayla ilgili oldukça geniş bir çerçeve oluşturmuştur. ECS Direktifinde yönetime katılmayla ilgili düzenlemeler Avrupa İş Konseyi Direktif'ine benzemekle birlikte, bazı önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin ECS Direktifi,

- EWC Direktifine göre bilgi ve danışma kapsamına giren konuları daha geniş tanımlamıştır.
- EWC Direktifine göre temsil kurulu ve pazarlık kurulunun oluşumu daha açık bir şekilde tanımlamıştır (örneğin hangi ülkeden kaç işçinin katılabileceği belirlenmiştir).
- Pazarlık Kuruluna altı ayla bir yıl arasında bir süre tanımıştır. Bu süre EWC Direktifinde üç yıldır. Ayrıca pazarlığı başlatmada sorumluluk yönetime verilmiştir.
- dışarıdan sendika görevlilerinin pazarlık kurulu üyesi ya da uzman olarak görev yapmasına olanak tanıırken, EWC Direktifi'nde sendikalardan bahsedilmemiştir.
- temsil Kurullarına EWC'lere tanınan bilgi ve danışma hakkına göre daha geniş bir katılım alanı belirlemiştir.

Avrupa İşletme Statüsü, Avrupa genelinde faaliyete geçebilmek için yürürlük tarihini beklemektedir. Ancak bu Direktifi Avrupa Birliği ülkelerinin iç hukuk sistemlerine uyarlamaları kolay olmayacaktır. Ayrıca işletmelerin de yürürlük tarihine kadar tabi oldukları yasal düzenlemelere ve örgüt kültürlerine göre oluşturdukları yönetime katılma sistemini yeni modele uyarlamaları gerekecektir. Avrupa Birliği genelinde oluşturulmaya çalışılan 'sosyal model'in

bir parçası olan bu girişimin hayata geçirilmesi oldukça zor ve uzun bir süreci gerektirmektedir. Bunun en önemli göstergesi ise şu ana kadar bir Avrupa İşletmesi olmak için girişimde bulunan işletme sayısının çok yetersiz olmasıdır (EIRO, 2002c; Keller, 2002, 441-442).

## SONUÇ

Hızlı bir genişleme süreci içine giren Avrupa Birliği, ekonomik bir birlik olmanın ötesine geçerek sosyal ve siyasi birliği de sağlayarak tam bir bütünleşmeyi hedeflemektedir. Sosyal haklar, özgürlükler, fırsat eşitliği, sosyal adalet, tam istihdam, iş kalitesi ve endüstriyel demokrasi üzerine inşa edilen bir Avrupa Sosyal Modeli yaratmak amacıyla ulusal sistemler birbirleriyle uyumlaştırılmaya çalışılmaktadır. Bir Avrupa Endüstri İlişkileri Sistemi yaratılması yönünde gösterilen çabalar bunun en güzel örneğini oluşturmaktadır. Avrupa ülkelerinin endüstri ilişkileri sistemlerinin en önemli unsuru olan yönetime katılma, Avrupa düzeyinde oluşturulan mekanizmalarla Avrupa Endüstri İlişkileri Sisteminin ve dolayısıyla Avrupa Sosyal Modelinin temel özelliklerinden biri haline dönüştürülmeye çalışılmaktadır. Avrupa İş Konseyleri ve en güncel gelişmelerden biri olarak Avrupa İşletme Statüsü bu sürecin en önemli basamaklarını oluşturmaktadır.

Avrupa İş Konseyleri, Avrupa Birliği genelinde ilgili işletmelerin üçte birinde kurulmuştur ve bunlar kapsanan işçilerin yaklaşık % 70'ini istihdam etmektedir. Bu rakamlar bu mekanizmanın Avrupa çapında yaygınlaştığının önemli bir göstergesidir. İşçi temsilcileri ve sendikalarının önemli şirket kararları hakkında uygun zamanlarda bilgilendirilmesini ve kendilerine danışılmasını sağlayan bu mekanizma gerek ulusal sendikaların gerekse ETUC'un çalışmalarıyla daha etkin hale getirilmeye çalışılmaktadır. Avrupa İş Konseylerindeki işçi temsilcilerinin kapasitesini geliştirmek için sendikalarca eğitilmesi buna örnek olarak verilebilir.

Avrupa İşletme Statüsü ise yürürlüğe girmediği için işleyişi ve etkinliği hakkında bir karar vermek için henüz erkendir. Ancak ETUC Mayıs 2003 tarihinde Prag'da yapılan 10. Genel Kurulu'nda Avrupa İşletme Statüsüne yönelik gelişmeleri yakından izlemeyi öngörmüştür. İşçilerin katılım hakları ile ilgili en küçük bir gerilemenin bile kabul edilemeyeceği ileri sürülerek, işçi temsilcilerinin yönetim ya da denetim kurullarındaki politikalarının ana hatlarıyla Avrupa İşkolu Federasyonları ile birlikte belirlenmesi gerektiği ileri



sürülmüştür (Petrol-İş, 2003, 107). Böylece işçi temsilcileri katılım mekanizmalarında işçilerin haklarını ve çıkarlarını daha etkin bir şekilde savunabilecektir.

Bir Avrupa geleneği olan yönetime katılma konusunda bir uyum ve bütünlük sağlamak, diğer sosyal alanlarda olduğu gibi oldukça uzun ve zor bir süreçtir. Avrupa ülkelerinde yönetime katılmayı etkileyen en önemli unsur olarak sendikaların bu konuya olumlu yaklaşımları belki de bu sürecin daha kolay aşılmasına yardımcı olabilecektir. Ancak her ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel ve hukuki yapısına bağlı olarak ortaya çıkan yönetime katılma konusunda gerçekleştirilebilecek bir uyum, sadece Avrupa çapında değil, dünya çapında global endüstri ilişkileri sistemi yaratılabilmesi açısından bir aşama olarak görülebilir. Dünyanın birçok ülkesinde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin, uluslararası faaliyet gösteren sendikal kuruluşların ve çalışma hayatına yönelik ortak normlar oluşturmayı amaçlayan ILO ve Avrupa Birliği gibi oluşumların varlığı, bu düşüncüyü ütopya olmaktan çıkarmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Baethge, Martin, Wolf, Harald (1995). "Continuity and Change in The German Model of Industrial Relations", **Employment Relations in a Changing World Economy**, Ed. Richard Locke vd., USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Ben, Willmot (3.11.2003). "Consultation Could Be The Key to Productivity", **Personnel Today**.
- Blyton, Paul, Turnbull, Peter (1998). **The Dynamics of Employee Relations**, Second Edition, Malaysia: McMillan Pres LTD.
- Cabrera, E.F., vd. (Spring 2003). "An Exploration of The Factors That Influence Employee Participation In Europe", **Journal of World Business**, Vol.38, Issue 1, 43-54.
- Dereli, Toker (1998). "Endüstriyel Demokrasi", **Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi**, I.Cilt, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Ebbinghaus, Bernhard, (2002). "Trade Unions' Changing Role: Membership Erosion, Organizational Reform, and Social Partnership in Europe", **Industrial Relations Journal**, 33:5.
- Edwards, Paul, vd. (1998). "Great Britain: From Partial Collectivism to Neo-liberalism to Where?" **Changing Industrial Relations in Europe**, Ed. Anthony Ferner, Richard Hyman, Great Britain: Blackwell Pub.
- Ekin, Nusret (1994). **Endüstri İlişkileri**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- \*Eironline (2001a), "Board-Level Partipation Agreed at Aventis", <http://www.eiro.eurofound.ie/2001/04/InBrief/EU0104207/N.html>
- \*Eironline (2001), "Council of Ministers Reaches Political Agreement on Employee Consultation Directive", <http://www.eiro.eurofound.ie//2001/06/feature/EU0106219F.html>
- \*Eironline (2002a), "Board Level Employee Repesantation in Europe", <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/06/feature/EU0206202F.html>
- \*Eironline (2002b), "Unions Seek More Influence for EWCs", <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/12/feature/EU0212208F.html>
- \*Eironline (2002c), "European Company Statute in Focus", <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/06/feature/EU0206202F.html>
- Gilman, Mark, Anndrea Broughton (2002). "European Industrial Relations in 2001: A Chronica of Events", **Industrial Relations Journal**, 33:5, 536-557.
- Goetschy, Janine (1996). "The European Trade Union Confederation (ETUC) and The Construction of European Unionism", **The Challenges to Trade Unions in Europe**, ed. Peter Leisink vd., Great Britain: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Görmüş, Ayhan (2003). "Toplu Pazarlık Yoluyla Yönetime Katılma", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, S. 2, [www.isguc.org](http://www.isguc.org).
- Güngör, Yasemin (1998). "Yönetime Katılma", **Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi**, III.Cilt, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 528-531.
- Hekimler, Alpay (2003). "Dünya Endüstri İlişkilerini Şekillendirecek Yeni Bir Oluşum: Dünya Çalışma Konseyi ve Volswagen Modeli", **Çimento İşveren**, Cilt 17, Sayı 5, 16-21.
- Jacobi, Otto vd. (1998). "Germany: Facing New Challenges", **Changing Industrial Relations in Europe**, Ed. Anthony Ferner, Richard Hyman, Great Britain : Blackwell Pub.
- Keller, Berndt (2002). "The European Company Statute: Employee Involvement-and Beyond", **Industrial Relations Journal**, 33:5, 424-445.
- Kutal, Gülten, Büyüksulu, Ali Rıza (1996). **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul: Der Yayınları.
- Mills, D. Quinn (1994). **Labor-Management Relations**, Fifth Edition, McGraw-Hill, USA.
- Petrol-İş (Haziran 2003). **Sendikal Notlar**, Sayı 18.
- Salamon, Michael (1998). **Industrial Relations Theory and Practice**, Third Edition, Great Britain: Prentice Hall.
- Streeck, Wolfgang (1993). "The Federal Republic of Germany", **Industrial Relations Around The World-Labor Relations For Multinational Company**, Ed. Miriam Rothman vd., Berlin: Walter de Gruyter.
- "Directive 2002/14/EC of The European Parliament And of The Council of 11 March 2002", **Official Journal of The European Communities**, 23.03.2002, 29-33.