

TÜSİAD

**YÖNETİMDE
YENİ GELİŞMELER
İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI**

1974

TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞ ADAMLARI DERNEĞİ

658
TUS
1974
C.2

The Worker Participation
New Voices in Management

John M. Roach

The Conference Board, U. S. A., 1973

TÜSİAD

**YÖNETİMDE
YENİ GELİŞMELER
İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI**

1974

**TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞ ADAMLARI DERNEĞİ
TÜSİAD LIBRARY**

TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞ ADAMLARI DERNEĞİ

Cumhuriyet Cad. Dörtler Apt. 18/2 46 24 12 Elmadağ - İstanbul

Basıldığı yer: Nurtan Matbaası 22 73 27 - 26 46 35

YÖNETİMDE YENİ GELİŞMELER
İŞÇİNİN YÖNETİME KATILMASI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	SAYFA
1. YÖNETİMDE YENİ BİR SES: FABRİKADAN YÖNETİM KURULUNA	7—11
Değişen Bir toplum	8— 9
«Yönetime Katılma»nın Gelişmesi	9—10
Yönetime Katılmanın Geleceği	10—11
2. İŞÇİLERİN YÖNETİME KATILMASI: NEDİR, NASIL İŞLER	12—29
Yönetime Katılmanın Tarifi	12—13
Yönetime Katılmanın Bellibaşlı Formülleri	13—14
Diğer Katılma İlişkileri	14—
Kavram mı, Mekanizma mı?	14—15
Yönetim Kurulunda İşçiler	15—16
Alman Sisteminin İşleyişi	16—17
Norveç'de «Ekonomik Demokrasi»	17—
Yönetim Kuruluna Giden Başka Yollar	17—18
Gelecekte Yönetim Kurullarına Katılma	19—
Avrupa Ekonomik Topluluğu Bakımından Getirdikleri	19—
İşyeri Konseyleri - Köksüz Katılma	20—
İşyeri Konseylerinin İşleyişi	20—22
İstişarî Role Önem Verilmesi	22—24
Konseylerin İcraatının Değerlendirilmesi	24—25
İşyerinde Yönetime Katılma	25—
İş Komitelerinin Görevi	25—26
İşçinin Yaptığı İşten Memnuniyetine Verilen Önem	26—27
Yönetime Katılma Aracı Olarak Toplu Pazarlık	27—28
Hasım Rolü	28—29
3. UYGULAMADA YÖNETİME KATILMA	30—38
Başarının Ölçülmesi	30—31
Yönetime Katılmanın İşe İtibak Ettirilmesi	31—32
Haberleşme Boşluğunun Doldurulması	32—33
Alman Tecrübesi	33—35
Hindistan: Başarısızlıktan Alınacak Bazı Dersler	35—36
Diğer Tecrübelerin Değerlendirilmesi	36—38
4. GELECEĞİ BİR BAKIŞ: KATILMA GENİŞLEYECEK Mİ?	39—52
İşçiler Ne İstiyorlar?	39—
Daha Yüksek Ücret	39—40
Daha İyi Çalışma Şartları	40—
İş Güvenliği	40—41
Kâr Paylaşılması	41—42
Alt Kademede Katılma	42—
Üst Kademede Katılma	43—44
Bilgi Verme ve Haberleşme	44—46

SAYFA

Yönetime Katılmanın Ardındaki Güçler	46—
Sendikal ve Politik Baskılar	46—48
Sosyoekonomik Baskılar	48—50
Yönetime Katılma Karşısındaki Engeller	50—
Sendikaların İsteksizliği	50—
İşçilerin Öncelik Verdiği Diğer Hususlar	50—51
Eğitim Noksanlıkları ve Sosyal Adetler	51—
Politik Çatışmalar	51—
Yönetimin Kararsızlıkları	51—52
5. YÖNETİME KATILMA ÇAĞRISI	53—64
Sosyal İhtiyaçlara Cevap Verme	53—
Kişisel İhtiyaçlara Cevap Verme	53—54
«Pratik» Cevap	54—
Katılma Kavramının Uygulanması	55—56
Bilgi ve Haberleşme	56—
Patron-İşçi İlişkilerinin Yenilenmesi	56—57
İki Yönlü Haberleşme	57—58
Danışma Mekanizması	58—
İşyeri Seviyesinde Danışma	58—
Üç Katlı Yönetim	58—59
İşçilerin Meselelerine Verilen Önem	59—
Yönetim Kurulu Seviyesinde Danışma	59—61
Yetki ve Sorumluluk Devri	61—
Çağırığa Uyulması	61—64

Ö N S Ö Z

Sosyal değişimin hızlandığı çağımızda, yönetim ile emek arasındaki geleneksel ilişkiler her zamankinden daha çok incelenmektedir. Daha eleştirci bir iş gücünün ortaya çıkmasıyla, bütün dünyadaki iş çevreleri önderleri, işçilerin ve işçi temsilcilerinin bir zamanlar sırf yönetimin sözü geçen iş alanlarına katılması yolunda gitgide artan bir baskıyla karşılaşmaktadırlar.

«İşçilerin Yönetime Katılması» sloganı geniş kütlelere hitap etmektedir. Birçok ülkelerde sendika liderleri bunu bir amaç olarak benimsemişler, politika liderleri prensip olarak benimsemişler, parlamentolar bunu çeşitli yollardan uygulayan kanunlar kabul etmişlerdir. Gerçekten, yalnız yönetim ile hissedarların değil aynı zamanda iş gücünün de ortak hedefi olan teşebbüsün başarısını sağlamanın bir aracı olarak, «işçilerin yönetime katılması» kavramı dünyanın birçok liderine cazip görünmektedir. Fakat bu sloganın ardında işçilerin yönetime katılmasının esas meseleleri yer almaktadır. İşçiler nasıl bir katılma istiyorlar? Yönetim işlemine nerede olumlu bir katkıda bulunabilirler? Teşebbüse katılmaları en etkin olarak nasıl organize edilebilir?

Bu meselelere cevap ararken, A.B.D.nde «The Conference Board» (ABD Konferans Heyeti) konuya evrensel açıdan eğilmiş ve değişik ülkelerdeki belli başlı iş adamlarının konuya ilişkin görüşlerini toplamıştır. Tercümesi ilişkide sunulan rapor 50 ülkeden 143 iş adamının görüş ve tecrübelerini yansıtmaktadır.

**Türk
Sanayicileri
ve
İş Adamları
Derneği**

B Ö L Ü M I :

YÖNETİMDE YENİ BİR SES FABRİKADAN YÖNETİM KURULUNA

Emek - Yönetim ilişkileri tarihinde derin kökleri olan işçilerin yönetime katılması kavramı, yüzyılımızın son on yıllarına hakim olan sosyal, kültürel ve politik huzursuzluk içinde yeni bir güç kazanmaktadır. Çok kere tartışmalı bir konu olan ve birçok şekiller alan yönetime katılma, şirket yönetimi için fabrikadan yönetim kuruluna kadar yeni istekler ve öncelikler yaratmaktadır.

— Sendika liderleri ve işçiler, öncelikle ekonomik yararları artırmak ve bununla ilgili olarak çalışma şartlarını iyileştirmek yolunda baskılarına devam ederken, aynı zamanda kendilerini istihdam eden karar alma sürecine doğrudan katılmak için gittikçe daha ısrarlı taleplerde bulunmaktadırlar.

— İşgücü, bu çabasında çok kere politik ve diğer baskı gruplarının desteğini kazanmaktadır. Yönetime katılma taraftarlarının, yeni katılma formülleri kurmak veya geleneksel işveren-işçi ilişkilerinin bir parçası olarak daha önce müesseseleştirilmiş mevcut mekanizma ve usulleri genişletmek maksadıyla kamulaştırma yoluna başvurdıkları ülkelerde, bu konu meclis tartışmalarının ağırlık noktasını teşkil etmektedir.

— Aynı zamanda, pek çok şirket yönetimi katılmayı bir yönetim tekniği olarak kabul ve uygulamaya çalışmaktadırlar. Son yıllarda özel teşebbüs liderleri şirketin sosyal sorumluluk ufkularını genişletmekte ve çok kere buna belirli katılma politikaları ve usullerini de dahil etmektedirler.

Konferans heyetinin, elli ülkede üst seviyedeki yöneticiler arasında yaptığı araştırmadan, produktiviteyi iyileştirmek, yapılan işten memnuniyet duymak, ve emek-yönetim problemlerini

geleneksel toplu pazarlık usullerinin gerek içinde gerekse dışında çözmek için bir yaklaşım olarak, yönetime katılma kavramlarının gittikçe daha geniş ölçüde kabul edildiği anlaşılmaktadır. Gerçekten, bu uluslararası panelden alınan cevaplar, yönetime katılmaya verilen önemin artmasının, Batı dünyasında hür teşebbüsün çalışmasına geniş bir yeni boyut getirmektedir.

Bu, yönetimin yönetim kurulunda sahip olduğu yetkileri, sendikalarla, işçi konseyleri ve diğer işçi temsilcileri ile paylaşmaya karar verdiği anlamına alınmamalıdır. Tersine, Heyetin yaptığı araştırmaya katılan 143 yöneticinin genel havası, yönetimin büyük kararlar alınmasında en son merci olma hakkının gasedilmesi gayretlerine karşı koyması gerektiği yolundadır. Bazıları için, yönetime katılma sözü, hür teşebbüs sistemine «sosyalist» bir köstek vurulması anlamına gelmektedir; bazıları bunu siyasi fırsatçıların veya yönetimde söz sahibi olmak isteyen fakat gerçek sorumluluktan kaçınan işçi meselelerindeki aşırı eğilimlerin bozguncu bir sloganı saymaktadır. Yönetime katılmayı, yalnız yönetim ve mülkiyetin temel felsefesine değil, aynı zamanda işçi sendikalarının geleneksel muhalif tutumlarına ve üyelerine karşı taşıdıkları sorumluluklara aykırı addedenlerin de sayısı az değildir. Fakat kendi ülkelerinde ve şirketlerinde işçilerin yönetime katılmasının bugünkü durumunu ve ilerdeki etkilerini değerlendirmeleri istendiğinde, araştırmaya katılanların çoğunluğu, işçilerin kendi işlerini veya bunlara ilişkin sorumluluklarını etkileyen kararlara katılmasının kaçınılmaz değilse bile muhtemel olduğunu söylemektedirler. Bazıları, belirli limitler içinde, daha yüksek kademelerdeki şirket kararlarında bile, işçi temsilcilerinin görüş ve düşüncelerini olumlu karşı-

layacaklarını söylemektedir. İçlerinden ancak 27 kişilik bir azınlık, yönetime katılmanın bir mesele olmadığını veya işyeri konseyleri, kâr paylaşılması ve endüstri münasebetlerinin diğer müesseselerle yahut gayri resmî mekanizma gibi yerleşmiş formüller içinde bugün zaten işlediğinden daha geniş bir ölçüde yayılması ihtimalinin olmadığını veya çok az olduğunu bildiriyorlar.

Değişen Bir Toplum

Ankete cevap verenlerin bir kısmı, sendikaların, politik grupların ve diğer organizasyonların yaptığı baskıların arkasında, yönetime katılma kavramının genişlemesine yardımcı olan önemli bir etken olarak, sosyal değişimin dinamiğini görmektedirler. Bir çoğu, yönetime katılmayı, —yönetimin esas karar vericilik rolünü zayıflatmaları— işe katkısı olan programlarda, yönetici-işçi arasındaki haberleşmenin iyileşmesinde ve genel olarak, başarılı bir teşebbüsü yürütmek için yönetimin temel bir aracı şeklinde kullanılabilecek teşvik edici ve insanileştirici bir güç olarak görmektedirler. Pragmatik ve felsefi olarak, pek çok yönetici, yönetime katılma alanındaki olumlu davranışları yalnız emeğin ihtiyaçlarına doğrudan cevap verme yolu olarak değil, aynı zamanda üretkenliği iyileştirecek ve karşılıklı yarar sağlayan diğer işveren-işçi ilişkilerini düzeltecek kesin bir çaba saymaktadırlar.

Büyük bir uluslararası şirketin İngiliz Yönetim Kurulu Başkanının görüşü ile yönetime katılma sadece «moda olan bir istek» değildir. Daha geniş ölçüde yönetime katılmayı «kaçınılmaz» olarak nitelendiren bu kişi, bunu «daha iyi endüstri münasebetlerinin kökü» olarak görmek ve «bütün endüstride, özellikle yönetimde, bunun başarılı olmasını isteyen samimi bir fikir birliği bulunduğuna» inanmaktadır.

Ancak, birçok yönetici hâlâ şüpheli olmaya devam etmekte ve aynı ülkeden cevap verenler arasında dahi yönetime ka-

tilma ve geleceği hakkında görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Örneğin, yukarıda bahsettiğimiz İngiliz yöneticinin tersine, bir başka İngiliz firmasının yönetiminin başında bulunan şahıs, kendi ülkesi için, «işçilerin yönetime katılması olsa bile pek az ölçüde olacağını» öngörmekte ve şöyle ilâve etmektedir, «Samimi olarak, bunun taraflardan herhangi birince arzu edildiğini yahut böyle bir şeye hazır olduğumuzu sanmıyorum.» Aynı şekilde, İsveçli bir yöneticinin «yönetime katılma hakkındaki oldukça yaygın tartışmaları, bizzat işverenlerin gerçek arzularının bir ifadesinden ziyade politik bir mesele olarak görmesine mukabil, bir başka İsveçli yönetici de, İsveçte yönetime katılma tecrübeleri pek geniş olmamakla beraber, «daha büyük ölçüde yönetime katılmaya doğru açık bir gidiş olduğuna» inanmaktadır.

Anketimize cevap verenlerden, bilhassa firmaları büyük uluslararası taahhütlere girmiş olan bazıları yönetime katılmayı, geçiş dönemindeki bir toplumda meydana gelen bir olay olarak değerlendirmektedirler. «Sosyologlar, bir endüstri sonrası devresine girdiğimizi söylerken belki fazla ileri gidiyorlar» diyen tanınmış bir Avrupalı uluslararası şirketin yönetim kurulu başkanı, buna rağmen, «endüstride sosyal değişmelerin kaçınılmaz etkilerinin dikkate alınması gerektiğine» inanıyor ve, «belki de bugünkü trend, evvelce öncelik tanınan sosyal güvenlik ve maddi varlık ihtiyacının gölgede bıraktığı normal beşerî ihtiyaçları temsil etmektedir» diyor.

Bir diğer uluslararası şirketin yönetim kurulu başkanı da, «kuvvetleri devamlı olarak büyüyen işçi sendikalarının, şu veya bu şekilde ortaklaşa karar alınmasını garanti edecek kanunların çıkarılması için ilerde hükümetlere baskı yapacaklarını uyarıyor ve, «yönetimlerin işlerine, daha geniş bir hükümet müdahalesini davet etmek istemiyorlarsa, değişmeye fiilen bağlanmak sorumluluğunu kendi rızaları ile kabul etmeleri» tavsiyesinde bulunuyor.

Şirket politikasının, günün sosyal tutumlarını yansıması gerektiğini kabul etmekle beraber bazı yöneticiler gene de çok ileri ve çok hızlı gitmeye karşı uyarıda bulunuyorlar. Bir İngiliz yöneticisi bu konuda şunu tavsiye ediyor, «Sosyal ilerleme işleminin oluşumunda yönetimin rolü, ticarî bakımdan devamlı bir yaşayabilirlikle tutarlı bir taviz oranının kontrolü olmalıdır.»

«Yönetime Katılma»nın Gelişmesi

İşçilerin, patronun işini yürütmekte söz sahibi olmaları fikri, Endüstri Devriminin ardından ortaya çıkan liberal düşünce ile yükseldi. Sonradan işçi liderleri bunu, zamanla oluşacak ve işçilere yalnız kendi kişisel iş faaliyetlerinin yönetiminde ve sorumluluğunda değil, çalıştıkları şirketin büyük kararlarında da söz hakkı verecek «endüstri demokrasisi»nin bir bölümü olarak benimsediler.

Fakat, onyıllar boyunca, yönetime katılma, konuşma safhasından pek ileri gideemedi. II. Dünya Savaşından önce, endüstriyel ve sosyal deney öncülerinin dikkatini çektiyse de nisbeten sınırlı bir ilerleme kaydetti. Ücretlerin ve çalışma şartlarının gerçekleri, sendika üyelerini, üzerlerine yönetim görevleri almaktan çok daha fazla ilgilendiriyordu ve ön saflardaki işçi liderleri, sendikaların teşkilatlanması, kolektif pazarlık gücü ve tekniklerinin geliştirilmesi gibi daha acil meseleler üzerinde çalışıyorlardı. (1)

Bugün bile işçilerin çoğu sözleşme pazarlıklarının daha yüksek ücret, geniş sosyal ödemeler ve benzeri temel menfaatleri gibi seçme meyvelerini, ekmek paralarının

(1) Bununla beraber, işyeri konseyleri fikri, 19 uncu yüzyılın başındaki işçi hareketleri sırasında kök saldı. Örneğin, Almanya'da 1849'da hazırlanan bir kanun tasarısında, konseylerin kurulması öneriliyordu, fakat bu tasarı hiçbir zaman kanunlaşmadı. Birinci Dünya Savaşı sırasında Alman İmparatorluk Hükümeti, işçi komitelerinin kurulmasına izin verdi ve 1920'de Weimar Cumhuriyeti bir işyeri konseyi kanunu çıkardı. Ancak Alman Konseylerinin rolü gene de ikinci derecede kaldı ve 1933'de Naziler, konseylerin hukuki temelini iptal etmek suretiyle bunları lağvettiler.

başlıca gayeleri olarak görmektedir. Pazarlık masasının her iki tarafından oturanlardan bir çoğu toplu pazarlığı, «yönetime katılmanın» en etkin araçlarından biri sayarken, sözleşmelerin büyük kısmında geleneksel politika ve uzun vadeli karar yetkileri ve sorumlulukları yöneticilere ve teşebbüsün sahiplerine bırakılmaktadır.

Bununla beraber, II nci Dünya Savaşını izleyen yeniden kalkınma devresinden beri, özellikle emeğin kuvvetli bir politik ve sosyal etki icra ettiği Batı Avrupanın ileri derecede endüstrileşmiş toplumlarında, işçilerin yönetime katılması kavramı gittikçe hız kazanmaktadır. İşçilerin yönetime katılma ilişkilerinin çoğu işyeri konseyleri, fabrika ve şirket komiteleri veya bunlara benzer ortak danışma için müessesleştirilmiş yollar gibi geniş formüller içinde gelişmiştir. Bu grupların organizasyonu ve sorumlulukları ülkeden ülkeye, hattâ aynı ülke içinde endüstri ve şirkete göre büyük farklılıklar göstermektedir. Çoğu esas itibarıyla sırf danışma fonksiyonları yapmaktadır; muhtar davranışa izin verilen hallerde bu, öncelikle fabrika veya şirket seviyesindeki işçilerin sağlık, güven ve genel refah meselelerine inhisar etmektedir.

Az sayıdaki bazı ülkelerde işçiler, belirli kanunlarla, şirketin denetim veya yönetim kurullarında azınlık temsilciliği kazanmışlardır. Bunun bir örneği olan Batı Almanya'da 1952'den bu yana, işyeri şartları kanunu işçilere, bu şirketin denetim kurulu üyelerinden üçte birini seçme hakkını vermektedir. Bazı endüstrilerin devlet mülkiyetinde veya devlet kontrolünde bulunduğu ülkelerde, işçilere çok kez yönetim kurullarında azınlığı temsil eden üyelikler verilmektedir; diğer bazı ülkelerde bir takım özel firmalar kendi ihtiyaçları ile işçileri, yönetim kurulu oturumlarında gözlemci veya danışman üye olarak temsilci bulundurmaya çağırmaktadırlar. Yalnız bir büyük batılı endüstri ülkesinde «Batı Almanya» danışma kurulu seviyesinde emeğe eşit söz hakkı veren ortak karar prensibi önemli bir ilerleme kaydet-

miştir. Orada dahi, yarı yarıya ortak karar yetkisi veren 1951 kanunu, çelik ve kömür madeni endüstrilerinde bu yetkiyi danışma kurulları seviyesinde tutmuştur. Bununla beraber, son on yıl boyunca yönetime katılma, toplumun bir çok seviyelerinde teşvik edici bir slogan olarak ortaya çıkmıştır. Endüstrinin yanı sıra, eğitim, devlet ve kilise gibi belli başlı kuruluşlar, geleneksel yetkiye doğrudan doğruya meydan okur şekilde, kişinin kendi hayat tarzına, çevresine ve işine şekil veren karar alma işleminde daha büyük bir rol oynamasına izin verilmesi yolundaki taleplerle karşı karşıya gelmişlerdir.

Emek için bu, mevcut yönetime katılma şekillerini genişletme çabalarının yoğunlaştırılması ve özellikle Batı Avrupa'da, yönetimin yönetim kurulundaki haklarına bile karşı çıkması anlamına gelmiştir. Örneğin, son zamanlarda birkaç Avrupa ülkesinde kabul veya teklif edilen kanunlar, işyeri konseylerinin şirket işlerindeki kapsamını genişletmekte veya bunların işyeri ve fabrika faaliyetlerini etkileyen kararlardaki rollerini kuvvetlendirmektedir. 1971'de çıkarılan bir Hollanda kanunu, işçi temsilcilerinin denetim kurullarına aday gösterilmesini âmirdir; Alman azınlık temsilcileri planının değiştirilmiş şekilleri 1972'de Norveç ve İsveç'te kabul edilmiştir. Danimarka Parlamentosu da 1972 sonlarında bir «endüstriyel demokrasi» planı üzerinde çalışmaktaydı.

İşverenlerin bir çoğunun iddia ettiği gibi, sendika sözleşmelerinin zaten çeşitli yönetim kararlarına karıştığı Birleşik Amerika ve Kanada'da bile yönetime katılma teması ortaya çıkmıştır. Bu, büyük ölçüde, işçilerin işlerini etkileyen yönetimin idari kararları üzerinde daha büyük nüfuz veya kontrol kazanmak çabaları üzerinde toplanmaktadır. Fakat bu noktadan bir adımla, hissedarlar ve müşterilerle birlikte işçilerin de, —başka şirketlerle birleşme, fabrikanın kapanması, üretim planlaması gibi, kendilerine etkisi olan en yüksek seviyedeki şirket kararlarında söz sahibi olmaları varsayımına gelinmektedir.

Amerika'nın en büyük uluslararası şirketlerinden birinin personel ilişkileri müdürü bu nokta üzerinde durarak, «Ekseri durumlarda, personelin yönetime daha geniş ölçüde katılmayı arzu ettiklerine ve bunda tek amaçlarının ücret ve çalışma şartları ile ilgili kararları etkilemek olmadığına inanıyoruz» diyor ve ekliyor, «bu istek, işin içine girmek ihtiyacından ve başarılı bir teşebbüsün önemli bir tanınabilir parçası olduğunu hissetmek ihtiyacından doğmaktadır.»

Yönetime Katılmanın Geleceği

Değişmekte olduğu açıkça görülen ve şirketlerin, sosyal sorumluluk politikalarını genişletmek için gitgide daha çok baskıya uğradıkları bir ortamda, işçilerin yönetime katılmaları gelecekte ne boyutlar alacaktır?

Yöneticiler, işçilerin yönetime katılmasını nasıl tanımlayacaklar — geniş bir müzakere ve danışma kavramı içinde mi, sekisyon veya tüm fabrika seviyesindeki planlama olarak orta kademede mi, yoksa daha dar bir kavramla yönetim kurulu üyeliği seviyesinde mi?

Yönetimin gözünde, işçilerin istekleri asıl hangi noktada toplanmaktadır? Ve eğer gerçekten şirket yönetiminin geleceğinde daha geniş ölçüde yönetime katılma olacaksa, işçiler, yönetim işlemine nasıl daha büyük katkı yapabilirler?

Bu rapor, yönetime katılmanın herhangi bir şeklini değerlendirme çabasında değildir. Daha ziyade, konferans heyetinin uluslararası araştırmasına katılan şirket yöneticilerinin ileri sürdükleri çeşitli görüşlerden ortaya çıkan yönetim fikrinin ortak yollarını aydınlatmak amacındadır.

Örneğin:

— Yönetim ile işçiler arasında daha geniş haberleşme kanallarının (hem yukarı hem aşağı doğru) lüzumunu kabul eden bazı yöneticiler, yalnız tek tek işlerle ilgili hususlarda değil, şirketin büyük faaliyetlerinin ileride izleyeceği yol konusunda da daha direkt ve anlamlı danışmaya karşı ilgi duyduklarını ifade etmişlerdir.

Ancak, bunların bir çoğu, iş seviyesinde katılma ile daha yüksek şirket kararları arasında kesin bir çizgi çizmektedirler. İşçilerin çalışma şartlarını yakından etkileyen meselelerde işçilerin yönetime daha çok katılması hem kaçınılmaz hem iyi bir şey olduğu halde, «yönetim kararlarının gerekli tecrübeye ve diğer niteliklere sahip bulunmayan kimselerle paylaşılmasının tehlikeli olacağını» belirten İsveçli yöneticinin görüşünü birçokları paylaşmaktadır.

— Spesifik bir mesele olan işçilerin yönetim kurulunda ve diğer en üst kademedeki kurullarda temsil edilmeleri konusunda, çok kimse sadece böyle bir katılmanın pratik olmadığını ve işçilerin ferdan, yüksek yönetim sorumlulukları taşımaya karşı aslında ilgisiz olduklarını iddia ediyorlar. Bununla beraber, yönetim kurulunda işçi temsilciliğinin kanunla zaten yerleşmiş olduğu ve işverenlerin bu ilişkilerde uzun bir tecrübe sahibi bulunduğu Batı Almanya ve Avusturya gibi ülkelerde, yöneticilerin çoğu daha değişik bir tutum takınmaktadır. Gene de bu yöneticilerin büyük kısmı, eşit temsilin yerleştirilmesi çabalarına şiddetle karşı çıkmaktadırlar.

— Araştırmaya katılanlardan bir kısmı, bazı tip katılma faaliyetlerinden hem şirketin, hem işçilerin yararlanacağını ileri sürerek, kendi firmalarındaki işyeri konseylerinin ve diğer işçi danışma gruplarının randımanlı çalışması konusunda endişelerini belirtmektedirler. Birkaç yönetici, işçi-yönetici forumlarının daha etkin çalışmasını sağlamak amacıyla, şirketlerinde işyeri konseyleri için öğretim ve eğitim programları kurulduğunu bildiriyorlar.

Araştırmaya katılanların birçoğu, işçilerin yönetime katılmasının yarar ve zararlarını başlıca kendi tecrübelerinin «veya tecrübesizliklerinin» ışığında ifade etmek eğilimi gösteriyorlar. Yöneticilerin «işçilerin yönetime katılması» terimini ne de-

rece geniş veya dar yorumladıkları da, bunun yürütülmesi konusundaki değerlendirmelerine etki yapıyor. Bunun sonucu olarak, aynı ülkeden cevap verenler bazan, kavramın leh ve aleyhindeki hususlarda değil, aynı zamanda bu kavramın var olup olmadığı üzerinde de zıt görüşler taşıyorlar.

Bununla beraber, sonunda işçilerin yönetime katılması birçok yöneticinin zihninde, gerek emeğin gerekse yönetimin ciddi ilgisini isteyen —ve çabaları uygun bir plana yöneltmekte liderlik yükünün büyük kısmını yönetimin taşıyacağı— bir süreç olarak şekillenmektedir. Avrupalı büyük bir ambalaj imalatçısı firmanın bir yetkilisi problemi şu şekilde ortaya koyuyor: «İlk safhalarda mesele daha çok çalışma şartlarına inhisar etmektedir. Ama daha ileri davranışlı şirketlerde, işçileri işin her yönüne katmak yolunda bir eğilim mevcuttur. Bu şirketlerde daha geniş ölçüde yönetime katılma ancak kısmen işçilerin ve personelin kesin olarak belirtilmiş isteğinden doğmaktadır.»

Yönetime katılmaktan yalnız daha iyi işçiler değil, aynı zamanda daha iyi yöneticiler de ortaya çıkacağı varsayımına dayanarak bir Amerikalı yönetici şunu belirtiyor, «şirketinizin planlarına ve karar alma işlemine personelin katılması ne kadar geniş olursa, bütün personelle ilişkileriniz o kadar düzgün olur ve dolayısıyla o kadar iyi sonuçlar alırsınız.»

Şu halde, yöneticilerin çoğu için işçilerin yönetime katılmasındaki asıl mesele, yönetim ile işçi temsilcileri arasında yönetim kurulunda bir mücadele çıkması ihtimalinden ziyade, daha geniş bir problem olan, şirket yöneticilerinin eleştirici fakat sorumluluk sahibi işçileri yönetip yönetemeyeceğidir. Şayet durum bu ise, Hollandalı bir yöneticinin tahlil ettiği gibi, sorun işçilerin yönetime katılmasının başarılı olup olmayacağına değil, bunun başarısını sağlama çabalarının kalitesine dayanmaktadır.

BÖLÜM 2

İŞÇİLERİN YÖNETİME KATILMASI : NEDİR, NASIL İŞLER

Bu araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu için, işçilerin yönetime katılması, gerek kavram gerekse bir işletme yöntemi olarak, esnek boyutlara sahiptir. Bu kişiler, meselenin ne olduğuna, işçi-yönetici ilişkileri içindeki yerine ve eğer varsa şirket işletmesindeki fonksiyonuna dair uzun vadeli görüşlere sahiptir.

Konferans heyeti bu yöneticilerden, kendi memleketlerinde işçilerin yönetime katılmasının mahiyetini tarif etmelerini istediği zaman, birçoğu bu konuda pek az tecrübeli yahut hiç tecrübesiz olduklarını bildirdiler. Diğerleri için kararların işçi temsilcileri ile paylaşılması şimdiden endüstri ve ticaret hayatında kabul edilmiş bir yöntem haline gelmiştir. Bununla beraber çoğunluğun işçilerin yönetime katılması (kendilerinin bu terimi yorumladığı veya anladığı şekilde) tecrübeleri konusunda söyledikleri bu iki aşırı uç arasında yer almaktadır. Verilen örnekler, basit bir işçi teklifleri planından, işi kolaylaştırma projelerine ve maliyeti düşürme programlarına, buradan da toplu pazarlığa, ortak danışmaya, ve kişisel iş, fabrika, şirket ve hatta endüstri seviyesinde ortak karar faaliyetlerine kadar sıralanmaktadır.

Aynı ülkeden araştırmaya cevap verenler genellikle benzer katılma modelleri çizmektedirler; ancak benzer endüstri münasebetleri uygulamaları ile uğraşan yöneticiler arasında, bu uygulamaların yönetime katılma sayılıp sayılmayacağı hususunda farklı görüşlere sahip olanlar az değildir. Katılma mekanizmasının kanun veya spesifik işçi-işveren sözleşmeleri ile öngörüldüğü hallerde bile, her yönetici, şirket ve ulusal tecrübe, politika ve geleneklerine dayanan kendi kıstaslarını kullanmak eğilimindedir. Bunun sonucu olarak, herhangi bir durumda, yönetime ka-

tılma, birbirine geçmiş sosyopolitik, ekonomik ve emek-yönetim ilişkilerinin bir karışımı olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetime Katılmanın Tarifi

Yukarıda verilen değişkenler karşısında yönetime katılma tam olarak nedir? Merkezi Orta Doğuda olan bir petrol endüstrisi yöneticisi, işçilerin yönetime katılmasına dair bir tartışmada, «yalnız hangi faaliyetlerde katılmanın yer alacağı konusunda değil, bunun hangi yöntemlerle uygulanacağı hususunda da bir hayli karışıklığa açıkça mahal olduğu» görüşünü ileri sürüyor. Dolayısıyla, belirli bir ülkede veya şirkette katılmanın kapsam ve etkilerinin anlamlı bir şekilde anlaşılabilmesi için terimin açık bir tanımını yapmak son derecede önem taşımaktadır ve adı geçen yönetici bu sorunların temel kıstasları üzerinde duruyor :

«Yönetime katılma, işçilerin hissedarlar tarafından seçilerek veya seçilmeden, yönetim kurulunda temsil edilmesi mi demektir? Belirli sorumluluklar yüklenmiş ve görevleri belirli alanlarda yönetime fikir vermek olan çeşitli özel maksatlarla kurulmuş veya daimî komitelerde üye olmak mı demektir? Görüşlerinin değerli sayıldığı konularda, sendika liderleri veya belirli işçiler yahut işçi grupları ile resmi veya gayriresmî danışmada bulunmak mıdır? Karar alma işlerinin gerçekten paylaşılmasını mı gerektirir, yoksa sırf bir fikir alma ve danışma görevine mi inhisar eder?»

Yöneticilerin, konferans heyetinin araştırmasına verdikleri cevaplar, belirli bir ülke veya şirkette katılma mekanizmasının mahiyeti ve işçilerin bu işleme katılma derecesi, aşağıdaki temel güçlere bağlı olmakla beraber, katılmanın yukardaki so-

rulardan herhangi birini veya hepsini bir-
den gerektirebileceğini akla getirmekte-
dir:

- Bir şirketin içinde çalıştığı politik ve kültürel ortam.
- Ülke veya endüstrinin endüstriyel gelişme safhası, oradaki emek-yönetim ilişkilerinin tarihsel kalıpları ve emek ile yönetimin sözleşme müzakerelerinde ve günlük ilişkilerinde tâbi oldukları temel kanunlar manzumesi.
- İlgili ticaret veya endüstrinin mahiyeti, yönetiminin ve işçi liderliğinin modernliği ve iki taraf arasındaki genel ilişkiler.

Şu halde, yönetime resmen katılmanın halen kullanılmakta olan modelleri en kolay ve tutarlı olarak, gerek kavram gerekse yöntemlerin spesifik kanunlar ve ulusal politika ile kuvvetli bir şekilde müessesleştirdiği Avusturya, Batı Almanya, Hollanda, Tanzania ve diğer ülkelerde tarif edilebilmektedir. Sağlam yol gösterici prensiplerin —ister devlet, ister işçi-işveren sözleşmeleri, isterse hattâ tek tek şirketlerin insiyatifi ile konmuş olsun— bulunmadığı hallerde, araştırmaya cevap verenler, yönetime katılmanın şekil ve niteliğini tanımlamada ve bunun resmi bir faaliyet olarak değerlendirmesini yapmada daha az tutarlı olabilmektedirler. Dolayısıyla, yönetime katılmanın kuvvetli bir tarihsel kalıp veya yapıdan yoksun bulunduğu Kanada, Birleşik Amerika, İngiltere ve diğer ülkelerde, yöneticiler daha kişisel bir yaklaşım uygulamaktadırlar. Bazıları için işleyen bir kavram olarak yönetime katılma düşünülemeyecek bir husustur; diğerleri için standard endüstri münasebetleri faaliyetinin bir fonksiyonu, toplu pazarlığın bölünmez bir parçası veya belki daha iyi işçi ilişkileri geliştirmek için yönetimin uzmanlaşmış bir aracı olabilmektedir.

Bununla beraber, yönetime katılma aynı zamanda, bir Alman yöneticinin ifadesi ile, yöneticiler heyetinden geniş bir bölümün tutumunu yansıtan «daha ziyade duygusal» bir terim haline gelmiştir. Bu

Alman yönetici şöyle diyor, «ideoloji haline getirilmiş bu sorunda herşeyden birer parça bulunabilir: affedilen otoriteye, kapitalizme, insanlar için öldürücü bir etki taşıyan şirket büyüklüklerine karşı bir isyan; yönetim ile sendikalar arasında bir çekişme; genellikle bir umut doğuşu ve artan bir huzursuzluk ve sabırsızlık.»

Yönetime Katılmanın Belli Başlı Formülleri

Konferans heyetinin, işçilerin yönetime ne şekilde katıldığının tarif edilmesi isteğine gelen 143 çeşitli cevaptan başlıca üç katılma formülü belirmektedir:

- Yönetim kurullarında, denetim kurullarında ve icra kurullarında işçilerin temsil edilmesi ,

Bu, işçilerin yönetime katılmasının hiç de en çok kullanılan şekli olmamakla beraber, en tartışmalı olanıdır. Bu uygulamaya taraftar olan yöneticilerin sayısı fazla olmadığı gibi; şirketler kanununun, işçi temsilcilerinin şirket yönetim kurullarının seçilmesini âmir bulunduğu ülkelerde dahi, bizzat işçilerin, yönetim kurulunda temsil edilmeyi başlıca hedef olarak aldıklarına inananların sayısı da yüksek değildir.

- Fabrika ve şirket seviyelerinde işyeri konseyleri ve benzeri istişare veya ortak danışma komiteleri.

Ücretler dışındaki sorunlar üzerinde haberleşme ve işbirliği yolları olarak birçok konsey ve ortak işçi-yönetim heyetleri kurulmuştur; diğer bazıları, işçiler için sosyal yardım programları veya işyeri üretim planlaması gibi belirli konuları ele almak için hazırlanmış resmi olmayan gruplardır. Ancak, hangi temele dayanırsa dayansın, yöneticiler bunları, çalışma şartları ve temel fabrika işletmeleri ile ilgili yönetim kararlarına işçileri katılmanın en geniş ölçüde kullanılan metodu olarak tanımlamaktadırlar.

- Toplu pazarlık ve bununla ilgili sendika-yönetim faaliyetleri şekilleri.

İşyeri konseylerinin gelişmediği veya ücretler dışındaki sorunları çözülmede

önemli bir rol oynamadığı ülkelerde, yöneticilerin çoğu, sendikaların bu konseylerinkine benzer bir görev yaptığını veya yönetim kararlarını etkilemede daha güçlü bir etkileri olduğunu belirtmektedirler.

Diğer Katılma İlişkileri

İşçilerin yönetim kurulunda temsili işyeri konseyleri ve toplu pazarlıkla, biri kullandığı zaman diğerlerine yer vermeyen formüller değildir. Bazı ülkelerde bunlardan her biri, topyekûn katılma mekanizmasının birer parçası olarak işlemektedir. Bununla beraber, bu araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu, işçileri yönetim işlemine ortak etmenin başlıca yolu olarak bu formüllerin biri veya diğeri üzerinde durmaktadırlar. Ancak aynı zamanda, bazılarının katılma niteliğinde olarak kabul ettikleri çeşitli başka işçi-yönetim ilişkilerini de tarif etmektedirler.

Bazı yöneticilere göre, kâr paylaşma ve hisse satın alma planları da, genellikle yan veya ikinci derecede örnek olmakla beraber, yönetime katılma yolları arasında sayılmaktadır. Bu çeşitli planlar genellikle ya iş sözleşmelerinin bir bölümü olarak ele alınmakta veya yönetim tarafından, teşebbüsün kararlarına değilse bile başarısına katılmak fırsatı sağlamak maksadıyla, başlatılmaktadır. Bazı ülkelerde, örneğin Fransa, Hindistan, Meksika ve Peru'da, kâr paylaşma planları kanunla zorunlu kılınmıştır.

Bununla beraber, yöneticilerin büyük kısmı, kâr paylaşılmasını, işçilerin yönetim hedeflerine iştirak ettirilmesinin pek de etkin olmayan bir yolu olarak görmektedirler. Birçoğu gerek işçilerin gerekse sendika liderlerinin, konjonktür dalgalanmalarından etkilenmeyen normal ücret veya diğer bir ödeme şeklindeki parasal menfaatleri tercih edeceklerine inanmaktadırlar.

Bazı yöneticiler ise işçilerin ortak endüstri ve ülke çapındaki komisyonlardaki üyeliğini —hiç değilse bu grupların, gerek teşebbüsleri gerek işçileri etkileyen

programlarda geniş endüstriyel veya ulusal politikaların yaratılmasında işçi temsilcilerine söz hakkı verdikleri ölçüde— «işçilerin yönetime katılmaları» olarak adlandırmaktadırlar.

Örneğin, Avusturya'da işçiler bir ulusal ücret ve fiyat komisyonunda, bir ekonomik ve sosyal konseyde ve çeşitli başka ulusal heyetlerde temsil edilmektedir. Araştırmamıza Avusturya'dan katılan biri bu «işçilerin Avusturya'nın ekonomik sürecine katılmalarını» en azından, Avusturya Fabrika Komiteleri Kanununun çalışma konseylerine ve denetim kurulu temsilciliğine yetki verdiği teşebbüs seviyesinde yönetime katılma kadar önemli bulmaktadır.

Belçikalı anketçiler de, ulusal kurullarda buna benzer bir işçi-yönetim ortaklığı kalıbından söz etmektedirler. Örneğin işçi sendikaları Fiat Komisyonuna temsilci vermekte ve Merkezi Ekonomi Konseyi ile Ulusal Çalışma Konseyi, sosyal ve ekonomik kanunların hazırlanmasına katılmaktadırlar.

Bir Belçikalı yönetici, Ortak Komitelerin de çeşitli endüstrilerde «çalışma şartlarının tespitinde önemli bir rol oynadığına» işaret ediyor. Yaptığı açıklamaya göre, belirli dallarda, endüstrinin ilgili kesiminde «birleşik ekonomi politikasının tayininde hiç de küçümsenemeyecek bir rolü olan özel kuruluşlar» mevcuttur. Örneğin, işçi sendikaları, Gaz ve Elektrik Endüstrilerini Kontrol Komitesinde ve demir metalurji kesiminde tartışma komitesinde temsil edilmektedirler.

Kavram mı, Mekanizma mı?

Ancak, sonuç itibarıyla, yöneticilerin büyük kısmının üzerinde durduğu husus yönetime katılmanın şekli veya mekanizmasından ziyade kavramı olmaktadır. Birçokları, teşebbüsün uzun vadeli kararlarına katılma ile, işçilerin doğrudan doğruya kişisel işlere veya çalışma ortamına ilişkin karar ve faaliyetlere katılması arasında kesin bir ayırım yapmaktadırlar. Katılmanın mekanizması ne olursa olsun, tartışmanın can damarı, işçilerin, şirke-

tin genel işletmesini etkileyen planlama, pazarlama, finansman gibi uzun vadeli kararlarda üst kademe yönetimin yetkilerini paylaşıp paylaşmayacakları -hattâ buna istek veya ihtiyaçları olup olmadığı- noktasıdır. Birçok yöneticinin iddia ettiği gibi gerçekten yerinde bir katılma yönetim kurulunda değil, fabrikada işyeri seviyesindedir.

Araştırmaya cevap verenlerden bir çoğunun belirttiği görüşler, önde gelen bir Kanadalı yöneticinin iddiası ile aynı paralelde, Kanadalı yöneticiye göre, «Teşebbüsün başarısına temel olan kararların alınması sorumluluğu yönetime aittir ve bunun herhangi bir grupta paylaşılmasına karşı konmalıdır.» Bu yönetici, politika ve uzun vadeli planlamaya personelin katılmasının, «pek az başarı ihtimali olduğunu, fakat işçinin doğrudan ilgili bulunduğu günlük faaliyetlerde daha geniş ölçüde katılmanın teşvik edilmesi gerektiğini» söylemektedir.

Bununla beraber, yönetimin, yönetim kurulu kapılarını kapatmak çabaları her zaman başarılı olmamaktadır. Araştırmaya katılanlardan bazılarının tecrübesine göre, denetim kurulu üyeliklerinin, hiç değilse azınlık esasına göre, işçi temsilcileri ile paylaşılması, mutlaka ilerde güçlükler çıkacağı anlamına gelmemektedir. Gerçekten, cevap verenlerin bir kısmı bununla «bir arada yaşamayı» öğrendikten sonra bu tecrübeden belki de yararlandıklarını kabul ediyorlar.

Yönetim Kurulunda İşçiler

Yöneticilere ve hissedar üyelere eşit rütbe ve imtiyazlarla şirketin yönetim kuruluna giren işçi temsilcilerine hâlâ nisbeten nadir rastlanmaktadır. Özel kesimde işçilere yönetim kurulu seviyesinde temsil hakkı verdirmek uygulamasının öncülüğünü Federal Almanya Cumhuriyeti yapmıştır. Fakat 20 yıldanberi Batı Alman işçilerine şirket denetim kurullarında kendine özgü bir ortak temsil yetkisi (Mitbestimmung) gibi, bu çığır açıcı mevzuatın daha hafif şekillerini bile kabulde diğer ülkeler geç kalmışlardır.

Bu araştırmaya katılan yöneticiler, devlet veya belediyelerin büyük veya çoğunluk hissesi bulunduğu millileştirilmiş endüstrilerin veya şirketlerin sırf danışma veya azınlık temeline de dayansa, yönetim kurullarında işçi temsilcilerine yer vermemelerini hükümetlerin talep etmesinin olağanüstü bir durum olmadığını kabul ediyorlar. İngiliz çelik endüstrisi, Bolivya madenciliği ve Fransanın en büyük otomobil yapımcısı (Renault) bu uygulamanın örnekleridir.

Bununla beraber, ancak az sayıdaki ülkelerde işçiler, politik ve diğer hareket güçleri, özel kesimin işçi temsilcilerine şirket yönetim kurullarında ve genel idare kurullarında sınırlı bir danışma görevi dışında söz hakkı vermesini zorunlu kılacak kanunları kabul ettirebilecek kuvveti bir araya toplayabilmişlerdir. Ve pek azı Batı Almanya'nın 1951 tarihli Eşit Temsil Kanunu ile İşyeri Çalışma Şartları Kanununa eşit yasalara ancak yaklaşabilmişlerdir. 1951 tarihli Alman kanunu kömür madeni işçileri ile demir ve çelik endüstrisi işçilerine, denetim kurullarında yönetime eşit yetkiler tanımaktadır. İşyeri Çalışma Şartları kanunu (ilk defa 1952'de kabul ve 1972'de tadil edilmiştir), Alman ekonomisinin diğer kesimlerindeki ücretli ve maaşlı personele, çalıştıkları firmaların denetim kurullarındaki üyeliklerin üçte biri oranında eşit ve direkt temsili garantisi etmektedir.

Kendi inisiyatifine bırakılan özel kesim, işçilere üst kademe yönetim konseylerinde, sembolik de olsa, temsil hakkı tanımakta da geç kalmıştır. Bazı ülkelerde birkaç firma, şirket seviyesinde işçilerin yönetime katılmalarına karşı, tanınmış bir İsveçli bankacının ifadesiyle, «kendiliğinden doğan inisiyatif» uygulamışlardır. Örneğin, yakın yıllarda İsveç'in en büyük endüstri firmalarından bazıları, işçi delegelerini yönetim kurulunun oturumlarına katılmaya davet etmişlerdir. Fakat çok az sayıda şirketin, yönetim kuruluna işçi üyelerin atanmasında işçi grupları ile ihtiyarî olarak işbirliği yapması karşısında, araştırmaya katılanlardan hiçbirisi bu yönde

önemli bir gidiş olacağına dair kuvvetli bir işaret görmemektedir.

Genel olarak yöneticiler bu gibi hareketleri değerlendirmede ihtiyatlı davranıyorlar. Bu hareketleri, ilginç ve belki potansiyel faydası olmakla beraber, henüz kesin sonuca ulaşmamış tecrübeler olarak görüyorlar. Fakat yukarda bahsi geçen işveçli yönetici gibi çoğu da, kendi ülkelerinde yaygın bir ihtiyarî yönetim kurulu-na katılma hususunda «somut bir delil» görmüyor ve yönetim kurulu kapılarını işçi temsilcilerine açmakla fazla bir şeyler kazanılacağına pek azı inanıyor.

Diğer taraftan Alman yöneticilerinin sözcüleri, denetim kurulu (Idare Meclisi) seviyesinde işçi-yönetici ilişkilerine karşı daha iyimser bir tutum gösteriyorlar. 20 yıllık tecrübeleri sayesinde bunların çoğunun, işçilere şirket kurullarında direkt temsilcilik vermenin uygunluğu konusunda diğer ülkelerdeki meslekdaşlarına hâlâ arız olan temel kuşkuların çoğunu yenmiş oldukları görülüyor.

Fakat bunların da yetkiyi paylaşmaya göz yummaları sınırlı kalmaktadır. Birçok Alman yöneticisi, 1951 kanununun kömür, demir ve çelik endüstrilerine koyduğu eşit haklarla karar alma hükmü karşısında derin bir şüphecilik izhar ediyor ve Batı Almanya'daki işçi ve politika gruplarının, Alman endüstri ve ticaretinin geri kalan kesimlerini de işçilerin yönetime katılması sisteminin kapsamına almak çabalarına şiddetle karşı çıkıyorlar.

Bununla beraber, bir yandan da araştırmaya cevap veren Almanların büyük bir kısmı, kendilerinin denetim kurullarında üçte bir oranında işçi temsilciliğini, az çok başarı ile yürütmüş olduklarını belirtiyorlar. Hattâ bazıları 1952 işyeri çalışma şartları kanununda öngörülen denetim kurulu, çalışma konseyine katılma bileşimini de övüyorlar.

Kendi şirketinin tecrübesini değerlendiren bir en yüksek kademe yönetici «yönetim kurulunda işyeri konseyi ve personel temsilcileri ile işbirliğinin ahenkli yürüdüğünü ve kendi görüşüne göre bütü-

nüyle yararlı bir hava yarattığını» bildiriyor. Bir başkası da kendi firmasında işçilerin yönetime katılmasının «genellikle başarılı olduğu» ve (hiç değilse 1952 kanunu 1972'de değiştirilene kadar) «teşebbüs hürriyetinin» büyük bir zarar görmediği sonucuna varıyor.

Alman Sisteminin İşleyişi

Batı Almanya'nın iki kademeli şirket organizasyonunda, denetim kurulu (Aufsichtsrat) yönetim yetkisinin en yüksek kademesinde yer almaktadır. Üyeleri, geniş politika ve ilgili hususlarda karar almak ve şirket işletmesinin kontrolunda ve uzun vadeli planlamasında direkt fonksiyonel sorumluluk icra ederek, daha dar bir yönetim kurulunu (Vorstand) tayin etmek üzere periyodik olarak toplanır.

1951 Eşit Temsil (Co-Determination) kanunu, kömür madeni ve demir çelik endüstrileri işçilerine bu yönetim kademelerinin her ikisinde direkt nüfuz sağlamak-tadır. Denetim kurulları —şirketin büyüklüğüne (sermayesi) göre 11-21 üyeli— eşit sayıda yönetim ve işçi temsilcileri ile her iki tarafın kabul edeceği bir bağımsız veya «tarafsız» üye bulundurmak zorundadırlar. Yönetimi temsil eden üyeler hissedarlar genel kurulunda seçilmekte, fakat işçi üyelerin atanması sorumluluğu şirketin işyeri konseyleri ile, firmayla toplu pazarlık ilişkileri bulunan sendikalar arasında paylaşılmaktadır. Ancak, sendikalar işçi temsilcilerinin seçimlerine hükmetmektedirler; işçi üyelerin çoğunluğunu onlar aday göstermekte ve şirketin işyeri konseyleri, kendi seçimleri konusunda sendikalara danışmak zorunda bulunmaktadır. Fakat denetim kurulunun üyelikleri nihayet teşekkül ettiğinde, bütün üyeler yetki ve sorumluluk bakımından eşit olmaktadır.

Kömür-demir-çelik endüstrisinde eşit temsil modeli, yönetim kuruluna bir «işçi üye»nin atanmasını öngörmekle, katılma işlemini şirketin ikinci kademesine uzatmaktadır. Yönetim Kurulunun ticaret ve teknik üyeleri ile eşit olarak, işçi üye de teşebbüsün personel ve sosyal problemlerle

rinin temel sorumluluğunu taşımaktadır. Denetim kurulu ancak kendi üyesi olan işçi temsilcilerinin çoğunluk oyu ile bu mevki için atama veya azilde bulunabilir.

Batı Alman endüstrisinin çoğunluğunu, yani anonim şirketlerin veya sınırlı ortakların sermaye hissesine sahip bulunduğu şirketlerin büyük kısmını, düzenleyen işyeri çalışma şartları kanunu ile yönetim denetim kurullarındaki çoğunluğunu korumaktadır. Denetim kurulunda üyeliklerin hissedarlar ile işçi temsilcileri arasında yarı yarıya bölüşülmesi yerine, zorunlu işçi temsilcileri sayısı üçte bir olarak tespit edilmiştir. Üyeler, yönetim kurulu üyelerini de adi çoğunlukla seçmektedir ve yönetim kuruluna işçi üye seçilmesi için kanunî bir zorunluluk yoktur. Çalışma şartları 1951 kanununun aksine, işyeri kanunu, doğrudan şirket tarafından istihdam edilmeyen sendika temsilcilerinin, denetim kuruluna aday olmalarına izin vermektedir. Denetim kurulundaki bütün işçi temsilcileri, sıradan işçiler arasından işyeri konseyinin gösterdiği adaylardan seçilmekte ve nihai seçim şirketin işçileri tarafından genel oylama ile yapılmaktadır. Kanun aynı zamanda, sosyal yardım, personel ve hatta ekonomik sorunlar alanında fabrika ve şirket seviyesinde geniş yetkilere, ortak karar ve danışma yetkilerine sahip bir işyeri konseyleri sistemi de kurulmuştur.

Norveç'te «Ekonomik Demokrasi»

Norveç İşçi Partisi'nin «ekonomik hayata demokrasi» kampanyasının sonucu olarak 1973'te yürürlüğe giren bir kanun belirli bir büyüklüğün üzerindeki bütün anonim şirketlerde, şirket karar organlarında işçilerin doğrudan temsiliyi emretmektedir. Norveç Şirketler Kanununda yapılan tadilatla, 200'den fazla personel çalıştıran şirketlerin —yeni bir kavram olarak— bir Temsilciler Kurulu kurmalarını ve üyelerin üçte birinin işçilerden, üçte ikisinin hissedarlardan meydana gelmesini öngörmektedir. Bu kurula şirketin yönetim kurulunu seçmek yetkisi verilmekte ve önemli yatırım kararları ile işgüc-

nü geniş ölçüde etkileyecek her türlü rasyonizasyon veya reorganizasyon planlarında en yüksek otorite olmaktadır.

Kanun ayrıca, daha küçük şirketlerde, işçilerin çoğunluk oyu ile, kendi aralarından firmanın yönetim kurulunun üçte birini (en az iki üye) seçebilecekleri hükmünü getirmektedir. Mayıs 1972'de kabul edilen bu kanunun kapsamına girmeyen firmalar için başka kanunlar çıkarılması beklenmektedir.

Yönetim Kuruluna Giden Başka Yollar

İşçi temsilcilerini yönetim kuruluna götüren yolların açıldığı başka ülkelerde, işçiler genellikle Almanya ve Norveç'teki arkadaşlarından daha dar ve dolambaçlı bir yol izlemekte ve ayrıca daha az üyelik ve söz fırsatı bulmaktadırlar.

Örneğin Avusturya'da bir federal fabrika komitesi kanunu, işçilerin yönetime katılması için geniş bir temel sağlamakta, fabrika komitesi üyelerine, anonim şirketlerin denetim kurullarına iki işçiyi aday gösterme yetkisini vermektedir. Ancak, Avusturya'daki katılma sistemini tarif eden yöneticilerin açıklamaları daha ziyade fabrika komitelerinin faaliyetleri ve endüstriyel ve ulusal seviyelerde işçi temsilcileri ile yönetim arasındaki ortak danışmanın diğer şekilleri üzerinde toplanmaktadır.

İsveç'te 1973'te yürürlüğe giren bir kanun, 100 veya daha fazla personel çalıştıran şirketlerin (sigorta şirketleri ve bankalar hariç), firmalar ile toplu sözleşme yapan sendikalar yönetim kurulu üyeliği talep ettiği takdirde, iki işçi temsilcisinin yönetim kurullarına girmesine izin vermeleri hükmünü koymuştur. Ancak bu kanun, personelin çoğunluğunun sendika üyesi olmadığı şirketlere uygulanmamaktadır.

Bu kanunla, işçi temsilcilerini sendikalar tayin etmektedir. Şirket personelinin % 80'inden fazlası aynı mahallî sendikaya kayıtlı ise, her iki işçi üyeyi o sendika seçer. Aksi takdirde, en fazla üyenin kayıtlı olduğu iki sendika birer üye seçer.

İsveç Parlamentosu, yönetim kurulundaki işçi temsilcilerin, işçi sorunlarına ilişkin belirli hususlar dışında, şirket politikasının meydana getirilmesinde diğer şirket üyeleri ile aynı sorumluluklara sahip olmalarını emretmiştir. Yönetim kurulundaki işçi üyelerin, toplu pazarlıkları etkileyen ve grev lokavt gibi işçi-yönetim anlaşmazlıkları ile ilgili meselelerde yönetim kurulu müzakerelerine katılmalarına izin verilmemektedir.

Yöneticilerin belirttiğine göre Fransa'da şirketin yönetim kurulu toplantılarına katılmak üzere iki işçi aday gösterilebilir, fakat bunlar toplantıya işçi temsilcisi olarak girerler ve ancak istişare niteliğinde söz hakları vardır. İşçilerin seçtiği fabrika temsilcilerinden oluşan Comité d'Entreprise bu üyeleri seçer.

Bir İspanyol yöneticiye göre, İspanya'da işçilerin yönetime katılması, yönetim kurulu seviyesinde «teorik olarak» uygulanmaktadır. 500'den fazla personel çalıştıran şirketlerde, işçiler Jurado de Empresa aracılığı ile yönetim kurulu temsilcilerini seçerler ve yönetim kurulunda yönetimi temsil eden bu yedi üyeye karşı bir işçi üye çıkarabilirler.

Perulu bir yönetici de, yeni kabul edilen Comunidad Industrial (Endüstriyel Çevre) kanunu ile yönetim kurulu üyeliklerinden en az birinin bir işçi temsilcisine ayrıldığını bildiriyor. Personelin kâra (% 10) ve hisseler (% 15) ortaklığı için bir plan tespit eden bu kanunun hükümlerine göre, işçilerin sahip olduğu şirket hisseleri arttıkça, işçilere ek üyelikler de verilebilir.

Hollanda'nın hazırladığı ve 1973'de uygulanmaya başlayacak kendine özgü bir plan, şirketlerin denetim kurulu üyelerinin seçiminde işçilere endirekt, fakat hissedarlar ve yöneticilerle eşit söz hakkı vermektedir. 1971'de kabul edilen bir kanunla Hollanda şirketlerinin, şirket kontrolünü, yöneticiler ve hissedarlar kadar işyeri konseylerinin de denetim kurulu üyelikleri için teklifte bulunabilecekleri şekilde, yeniden düzenlemeleri gerekiyor. Ancak, 100 veya daha fazla işçisi ve

Df 10 milyon üzerinde sermayesi olan şirketlere uygulanan kanun, yönetim kurulu üye adaylarının şirketle hiçbir şekilde, ne personel ne de şirketle ilgili bulunan bir sendikanın üyesi olarak, bağlantılı olamayacağını öngörmektedir. Belirli, bazı şirketlerin işçi ve yöneticileri de aday gösterilememektedir.

Yeni kanun ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin ortak opsiyon prensibine göre seçilmesini amirdir, yani yönetim kurulu, kendi üyelerini, gösterilen adaylar arasından seçmektedir. İşçi konseyleri ve hissedarlar yönetim kurulunun seçtiği kişilerden herhangi birini veto edebilir, fakat yönetim kurulu buna karşı Hollanda Sosyal Ekonomik Konseyine başvurabilir.

Böylece, bu alışılmamış tipte şirketler kanunu, daha baştan itibaren sıradan işçilerin denetim kurulu seviyesinde yönetime doğrudan katılmasını önlemektedir. Fakat aynı zamanda şirketin yönetim kurulunu seçme yetkisini de hissedarlardan denetim kuruluna devretmek suretiyle, hiç değilse işyeri konseyinin seçtikleri denetim kuruluna atanabildiği derecede, işletme kararları üzerinde işçilere fiilen endirekt bir nüfuz kazandırmaktadır.

Böylece bu sistem Alman planından radikal şekilde farklıdır. Ancak bir Hollanda şirket yetkilisi, «bu özel yapının, yalnız personelin yönetim kurulundaki işçi üyelere» (Almanya'da olduğu gibi) karşı çıkmalarından değil, aynı zamanda sendikalar da öteki şekle pek taraftar olmadıkları için, seçildiğini» açıklamaktadır.

Hollandalı yöneticiler, işyeri konseylerinin yetkilerini genişleten diğer kanunlardan hemen sonra yayınlanan yeni kanunun, işçilerin istek ve taleplerini ne derecede yerine getireceğini söylemekte güçlük çekiyorlar. Bununla beraber bir uluslararası Hollanda şirketinin bir yöneticisi, seçilmiş temsilcilerden kurulu danışma organları yoluyla işçilerin yönetime katılmasının esas amacının, «personel tarafından denetim imkânları yaratmak ve böylece, tatsız sürprizlere yol açabilecek müphem bir yönetim politikasına

karşı bir güven tedbiri sağlamak» olduğunu ifade ediyor, ve bu çeşit katılmaların «çalışanların yararına lüzumlu bir güven tedbiri» olduğunu ekliyor.

Gelecekte Yönetim Kurullarına Katılma

Bütün dünyadaki yöneticiler, işçi liderleri yönünden, şirketlerin işçilere yönetim kurulu üyeliği verilmesine personele şirket kararları ve planlaması üzerinde daha geniş nüfuz kazandıracak başka bir yöntemi uygulamasına hükmedecek kanunlar yapılması yolunda baskıların gelmesini beklemektedirler. Örneğin, İsviçreli iştirakçiler, İsviçre işçi sendikalarının, federal hükümete, «işletmelerde ve bunların organizasyonlarında, üretim, iş politikası ve yönetimde ortak karar yönetmelikleri» tesbit etme imkânı verecek anayasa değişikliğinin yapılması için bir kampanya açtığını bildirmektedirler.

Danimarka Sosyal Demokrat Hükümeti bir «ekonomik demokrasi» planı getirmişti; bu planla, işçiler, Danimarka şirketlerinin hisselerinden teşekkül eden merkezî bir karşılıklı fonda müşterek bir hisse sahibi olacaklardı. Bu teklifin bir gereği olarak, işçiler, şirket hisselerinin sahibi sıfatıyla, kendi istedikleri kimseleri yönetim kuruluna temsilci olarak seçebileceklerdi. Danimarkalı bir üye, «Bir şirketin sahipleri ile personeli arasında daha yakın bir işbirliği kurulması gerektiği Danimarka'da yaygın bir görüştür. Bugünkü sorun, bunun ihtiyarı olarak mı, yoksa kanun kuvveti ile mi gerçekleşeceği» diyor.

Avrupa Ekonomik Topluluğu Bakımından Getirdikleri

İştirakçilerin bir kısmı, işçilerin yönetim kurullarında temsili meselesinin gerçekte, şirketler kanununu, AET kuralları altında ahenkleştirmek için çaba gösteren Avrupa Ekonomik Topluluğunun tamamını kapsadığını ifade etmektedirler. AET Komisyonunun, bir Avrupa anonim şirketi için ana sözleşme tasarısı 1970'de çıkarıldığında, işçilerin yönetime katılması

için spesifik teklifler getiriyor ve teklif edilen yönetmeliğe göre kurulacak bir şirketin, bir «Avrupa işyeri konseyi» yani sıra işçilere denetim kurulunda söz hakkı vermesini de öngörüyordu.

İlk tespit edilen şekli ile AET tasarısı, bir Avrupa anonim şirketinde, hissedarlar genel kurulu tarafından atanacak her iki üyeye karşılık işçilere yönetim kurulunda bir temsilcilik veriyordu. Uluslararası işçi teşkilâtları, yaptıkları karşı teklifte, işçilerin ve hissedarların, her biri üçte bir oranında olmak üzere, eşit temsil edilmelerini ve geri kalan sandalyelerin gerek hissedarların gerek sendikaların kabul edebileceği kimselere ayrılmasını öne sürdüler.

Bir yandan yönetim ve emekle temel görüş farkları, diğer taraftan yönetime katılma sorunu üzerindeki fikirlerin ülkeden ülkeye değişik olması karşısında, bir uzlaşma yolu bulmak kolay değildir. Fakat genişletilmiş toplumun devlet veya hükümet başkanları seviyesindeki zirve toplantısında (Ekim 1972), sosyal politika konusunda, diğer hedefler arasında «işçileri firmaların ilerlemesi ile daha yakından ilgilendirmeye» dönük bir «hareket programına» çağrıda bulunulmuş olması kayda değer.

Bazı yöneticiler, işçilerin yönetime katılması konusunda şimdiden yerleşmiş gelenekler bulunduğunu bildiriyor ve birkaçı da kendi ülkelerinin şirketler kanununda muhtemel değişiklikler beklediklerine işaret ediyorlar. Örneğin, İsviçreli bir yönetici, «gerek komşu ülkelerdeki (Almanya ve Fransa) gelişmeler karşısında ve gerekse İsviçre işçi sendikalarının ilân ettiği seçim programının bir sonucu olarak bazı tavizler verilmesine büyük ihtimal olduğunu söylüyor. Bir Fransız yönetici de bir AET üyesi olarak Almanya'nın ortaya koyduğu emsal yüzünden ve toplulukta çeşitli katılma planları incelenmekte olduğundan, «belki bizde aşağı yukarı Fransız kanununu teşmille... sevkedileceğiz» demektedir.

İşyeri Konseyleri - Köksüz Katılma

Birçok ülkelerde işyeri konseyleri ve ortak danışma ile ilgili komite şekilleri, fabrika ve büro işçilerinin karar alma işlemine araç olan belli başlı ihtisas mekanizması olarak çalışmaktadır. Avrupa'da ve bazı gelişen ülkelerde geniş çapta müesseseseleşmiş olarak Konferans Heyetinin araştırmasında, yönetime katılmanın en çok bahsi geçen formülü olduğu görülmektedirler.

Yöneticiler işyeri konseylerinin —bunlar fabrika komitesi, üretim komitesi, conseils d'enterprise ve benzeri adlarla da anılmaktadırlar— dikkatlerinin büyük kısmını, işçilerin işlerini etkileyen köksüz sorunlar üzerinde topladıklarına işaret etmektedirler. Meselelerin çoğunda yönetim nihaî karar alma yetkisini muhafaza etmekte ve yöneticiler konseyleri genellikle danışman olarak görmektedirler.

Ancak bazı konseyler, belirli meselelerde ortak karar yetkisine sahiptirler. Bunlara aynı zamanda ücret ve istihdamla ilgili diğer şartlarda «iş anlaşmalarını» müzakere yetkisi de verilebilmektedir.

Yönetimler genellikle bunlara firmanın ekonomik durumu ve ileriye alt planları konusunda bilgi ve ilgili doneleri vermek zorundadırlar. Fakat genel olarak işyeri konseyleri daha ziyade, fabrika ve şirket seviyelerinde, özellikle sendikaların endüstri veya ulusal çapta pazarlığa giriştiği ve tek tek şirketlerin işçileri ile yetkillileri arasındaki günlük haberleşmede ancak sınırlı bir sorumluluk yüklenmediği hallerde, temel endüstri münasebetleri için bir kanal vazifesi görmektedir.

İşyeri Konseylerinin İşleyişi

İşyeri konseyleri, herbiri ulusal işçi-yönetim, politik, sosyal ve ekonomik ilişkilere göre ayarlanmış olarak, çeşitli şekil ve büyüklüklerde olmaktadır. Ulusal kanunlar çok zaman konseylerin formül ve görevlerini düzenlemektedir. Avusturya, Belçika, Almanya ve Hollanda, geniş

işçi konseyi mevzuatına sahip ülkelerin ileri gelen örnekleridir. Örneğin İskandinav ve İsviçre'de olduğu gibi, bazı konseyler, emek ve endüstrinin sektörel ve ulusal seviyede müzakere ettiği anlaşmalarla tespit edilen yol gösterici prensiplere göre teşkilâtlandırılmıştır. Bazıları ise —İngiliz ve bazı Kuzey Amerikalı yöneticilerin tarifince— yönetimin ve sendika liderlerinin insiyatifi ile meydana gelmiş veya yönetim ile işgücü arasında daha etkin bir haberleşmeyi geliştirecek spesifik programlarla şirket yönetimi tarafından kendiliğinden teşvik edilmiş olarak, daha gayriresmî bir esasa göre çalışmaktadırlar.

Bazı ülkelerde konseyler ve fabrika komiteleri, periyodik olarak grup halinde ve fabrika yahut şirket görevlileri ile ortaklaşa toplanan işçi temsilcilerinden meydana gelmektedir; diğerlerinde işçilerle yöneticilerin konseydeki mevkileri eşittir.

Konsey işlerinde ortak katılma olduğu zaman, yüksek kademede bir şirket görevlisi çok kez toplantıya başkanlık yapmakla beraber, liderlik görevleri de paylaşılabilmektedir; örneğin Finlandiya'da işçilerle şirket görevlileri, konsey başkanı ve sekreter olarak, sırayla birer yıl görev almaktadırlar.

Sorumlulukların genişliği ve yetki derecesi bakımından konseyler büyük bir dizi meydana getirmekle beraber, yöneticilerin bir çoğu, bunların en kuvvetli etkilerinin, çalışma şartlarına ve şirketin menfaatlerine doğrudan tesir eden sosyal yardım denilen konularla bunlara bağlı faaliyetlerde görüldüğünü kabul ediyorlar. Az sayıda konsey şirket yönetim kurulunun kendi temsilcilerini aday göstermekte veya doğrudan seçmekte, fakat genel olarak konseylerin ekonomik, malî ve diğer yüksek seviyedeki şirket işlerindeki katılma hakları ancak nominal olabilmektedir.

Belçikalı bir yönetici, kendi şirketindeki işyeri konseyinin yetkilerini, «sosyal sorunlarda fiilî ve geniş etkili fakat ekonomik alanda zayıf» şeklinde değerlendiri-

yor. Kendi ülkelerindeki işyeri/konseyle-
rinin işleme şeklini açıklayan araştırma
iştirakçilerinden pek çoğu bu görüşü öz-
de tekrarlıyorlar. Son yılda personel ba-
kımından ve ücret yapıları, özendirici ted-
birler ve prodüktivite planları ile ilgili
ekonomik hususlarda işyeri konseylerinin
yeni bir güç kazandığı Almanya'da bile,
yöneticiler, işyeri konseylerinin, «perso-
nelin kişisel ve sosyal sorunlarına» ka-
tıldığını tebarüz ettiriyorlar.

Konseyleler genellikle, genel çalışma şart-
ları, iş vardiyası ve tatil programları,
sağlık programları, emniyet tedbirleri,
genel fabrika kuralları, çıraklık ve iş eği-
timi ve bunlarla ilgili işbaşı sorunları
hakkında yönetime fikir vermektedirler.

Yönetimin ayrıca, emeklilik, kâr paylaşı-
lması ve tasarruf planlarını da konseyle-
rin onayına sunması istenebiliyor. Sendi-
kalar toplu pazarlık yetki ve sorumluluğu-
nu saklı tutmakla beraber, bazı konseyle-
lere, fabrika ve şirket işlerinde özellikle
ücret ve diğer hususların endüstri ve
ulusal seviyede pazarlığı yapılan durum-
larda sendika anlaşması şartlarının uygu-
lanmasını sağlamak görevi de veriliyor.

Nakil, terfi ve tenzil, işten çıkarma ve işe
alma, parçabaşı veya başka özel ücret ta-
rifeleri ve kanun yahut anlaşma ile be-
lirtilmiş olup da toplu pazarlık sözleşme-
lerinde yer almamış olan İstihdam şart-
ları gibi bazı personel ve ücret mesele-
lerinde de konseylelerle yönetim arasında
sıkı bir bağlantıya lüzum olabilmektedir.

Örneğin, Alman konseyleleri bu meselele-
rin bazılarında, özellikle yeni personel
ve işten çıkarılmalar konusunda, çıkmaza
girildiğinde özel makamlara başvurulma
şartı ile, ortak karar yetkisine sahiptir-
ler.

Yöneticiler, bazı konseylelerin, iş verimi-
ni geliştirme ve topyekûn fabrika ve şir-
ket prodüktivitesini artırma çabalarında
yönetime katılacak şekilde bir kuruluş
sözleşmesi bulunduğunu da bildiriyorlar.
Örneğin, bir Avusturyalı yönetici, Avus-
turyadaki «fabrika komitelerinin», yalnız

«şirket randımanı ve performansını» iyi-
leştirecek yetkiye sahip olmakla kalma-
yıp, aynı zamanda, «yönetim prensipleri
ve şirket tesislerinin islahı konularında
da şirketin sahibi ile aylık istişareler
yapmaya» yetkili olduklarına işaret edi-
yor.

Şirket görevlileri ve işçi temsilcileri ba-
zan belirli sorunları özel komitelerde ele
alıp, tam konsey oturumlarında «bilgi ve-
rilip fikir alındığından» dolayısı ki, bü-
yük şirketlerin merkezi şirket konseyini
«sırf genel ilgi konusu olan sorunlara»
ayırıklarını ifade etmektedir. Söylediği-
ne göre, belirli bölümlere ilişkin soru-
lar, «yönetimin bölüm şefleri ve perso-
nelin bölümlerdeki fabrika denetimcileri
tarafından temsil edildiği bölüm konseyle-
lerine» havale edilmektedir. Ve şunları
ekliyor, «Her iki taraf kendi temsilcileri-
ni, sorunla doğrudan ilgili ek üyelerle
takviye edebilirler. Burada temel fikir,
işçinin içinde bulunduğu çalışma şartla-
rına daha direkt bir etkide bulunmasını
sağlamaktır.»

İsviçreli bir ağır makine imalatçısı da
buna benzer bir usul tarif ediyor; yalnız
bu sefer, «çalışma şartları, ücret sistem-
leri, üretim planlaması ve sosyal yardım»
gibi belirli kategorilerdeki problemlerle
özel komiteler meşgul oluyor. Yönetici-
lerle belirli sürelerde yapılan genel top-
lantılarda, merkezî işçi komitesi üyeleri-
ne «genel iş trendleri ve spesifik prob-
lemler üzerinde bilgi veriliyor» ve bu
üyeler, «dileklerini belirtip teklifler ileri
sürüyorlar.»

Yöneticilerin çoğu işyeri konseyinin şir-
ket işletmesinin daha geniş ekonomik
yönlerine katılmasını aşgariye indirmek
eğilimindedir. Bunların fikrine göre kon-
seylelerin, şirketin ekonomik durumu ve
sağlığı hakkında bilgi edinme imkânları
bir hayli sınırlıdır. Bu suretle çok kere
yönetim görevlileri ya belirli aralıklarla
veya istek üzerine, bugünkü ve uzun va-
dedeki durumu gösteren üç aylık, yıllık
ve diğer periyodik raporlarla, şirketin pi-
yasadaki mevki hakkında konseylelere bil-

gi sağlamanın temel sorumluluğunu taşıyorlar. Örneğin Hollanda'da şirket yetkilileri, şirket yapısı ve istihdamda önemli değişikliklere sebep olabilecek, birleşme, fabrikanın kapatılması ve benzeri konularda iş konseylerinin fikrini almak zorundalar. (Bununla beraber, Hollanda kanunları, yönetim bu gibi açıklamaların şirket menfaatleri için zararlı olacağı görüşünde olduğu takdirde, oldukça geniş bir «açık kapı» bırakmaktadır.)

Almanya, işçilerle irtibat bakımından en yapısal usullerden birine sahiptir. İşçi konseyi mevzuatı bir Finansman Komitesi tayinini amirdir; bu komitenin, şirket yönetiminin temsilcileri ile «malî meseleler» üzerinde danışmada bulunmak için aylık toplantılar yapması önerilmektedir. Bu, oldukça geniş bir tartışma alanı açmakta ve burada şirketin «ekonomik ve malî durumundan» üretim, pazarlama, yatırım, üretim teknikleri ve çalışma metodlarına, işletmedeki kısımlara ve durdurmalara ve «şirket personelinin menfaatlerini fiilen etkileyen herhangi diğer şartlar ve projelere» kadar çeşitli hususlar sıralanmaktadır.

Birçok şirketin tamamen veya kısmen devlet mülkiyetinde bulunduğu Tanzania'da işyeri konseylerinin, hiç değilse yüzeyle, kendi ana firmalarının ekonomik ve malî faaliyetleri üzerinde oldukça geniş danışma hakları mevcuttur. Bir Tanzania'lı yönetici, işçilere sosyal yardım faaliyetlerinde «sendikalarla müştereken» sorumluluk taşımasının yanı sıra, ücret ve gelir politikası, pazarlama, üretilen malın miktar ve kalitesi, prodüktivite ve genel planlama konularında konseylerin fikirleri alındığını ve ayrıca bilançoları da incelediklerini bildirmektedir. İşyeri konseyi temsilcileri bundan başka, en yüksek yöneticinin danışma kurulu görevini yapan bir «icra komitesine» de katılmaktadırlar. Üst kademe yönetim görevlilerini ve işçi üyeleri kapsayan bu komite, «malî ve üretim tahminlerini tetkik etmekte; prodüktivite ve işçilerin eğitimi ile ilgili işçi programlarını incelemekte finansman, üretim, kalite ve pazarlama programlarını gözden

geçirmekte ve genel olarak endüstrinin günlük işleyişinin verimliliği konusunda fikir vermektedir.»

Diğer ülkelerde işyeri konseylerinin ekonomik yetki sınırları bundan daha dar ve bu araştırmada yer verilen tiplere daha uygun bulunmaktadır.

Örneğin, Avusturyalı bir yöneticinin bildirdiğine göre, şirket sahiplerine, «her yıl talep üzerine bilanço ile kâr ve zarar hesabının bir suretinin fabrika komitesi-ne verilmesi ve şirketin ekonomik durumu hakkında komiteye bilgi sağlanması» yolunda direktif verilmektedir.

İsveç'te işyeri konseyleri üzerindeki endüstri-emek (işveren-işçi) anlaşmasında, «firmanın ekonomisini ilgilendiren hususlarda işverenin, firmanın malî durumu ve gelecekteki vaziyeti konusunda işyeri konseyinin sağlam bir fikir edinmesine imkân verecek şekilde konseye muntazaman ve ileriye matuf bilgileri vermekle yükümlü olduğu» ifade edilmektedir. Aynı zamanda işyeri konseyleri, «firmayı ilgilendiren ekonomik meselelerde görüşlerini işverene sunmaya» davet edilmektedirler.

Kısıtlı bile olsa, ekonomik ve malî bilgilerin alınması işyeri konseylerini, daha ağır bastıkları diğer alanlarda faaliyet göstermeye teşvik etmektedir. Belçikalı bir yönetici buna bir örnek veriyor. «Ekonomik ve malî yönden Belçika konseylerinin haklarının, firmanın başındaki kişinin zaman zaman verdiği bilgiyle sınırlı» olduğunu belirten Belçikalı yönetici, bu şekilde alınan bilginin, «sosyal yönde, özellikle istihdam bakımından bir etkisi olabileceğini ve dolayısıyla sağlanan bilginin çok kere bir tartışmaya yol açabileceğini» söylemekte ve şöyle devam etmektedir, «Konseyin en faal olduğu konu sosyal meseleler, bilhassa genellikle fikri alınması gereken istihdam ve iş organizasyonu ile ilgili olanlardır.»

İstişari Role Önem Verilmesi

İşyeri konseylerinin yapısı, hukukî temeli ve sorumluluk kapsamı ne olursa olsun,

yöneticiler, işyeri konseylerinin yönetime her şeyden önce müşavir olarak katıldıklarını tekrar tekrar belirtmektedirler. Birçokları, bazı konularda, özellikle sağlık ve emeklilik planlarını, tatil programlarını ve sosyal yardım kategorisindeki diğer çalışma şartlarını ilgilendiren meselelerde, işyeri konseylerinin onayının alınması zorunlu olmasa bile, arzu edilen bir husus olduğunu kabul ediyorlar. Fakat işyeri konseylerinde tecrübeli olan yöneticilerin çoğunluğu, işçilerin yönetime katılmasının ortak karar alma yönünü küçümsemek eğilimi gösteriyorlar.

Hollanda bu konuda bir örnek veriyor. Parlamento 1971'de, 20 yıllık işyeri konseyi mevzuatını tādil ederek konseylere daha geniş bir yetki alanı tanımıştır. Araştırmaya katılan bir Hollandalının belirttiği gibi, yeni kanun konseylere «daha bağımsız bir mevkî, ekonomik politika ve yönetim üyelerinin aday gösterilmesinde (örneğin: denetim kurullarına) ortak karar alınmasında daha çok haklar vermektedir.» İleri gelen bir Hollandalı bankacı da şu açıklamayı yapmaktadır, «Birleşme, devralma, önemli genişlemeler veya kısıtlamalar ve reorganizasyon gibi geniş yankıları olan konularda müteşebbis prensip olarak konseye danışmak zorundadır.» Ayrıca, yeni kanunla emeklilik, kâr paylaşılması, tasarruf planları ve şirketin kurmay politikasını diğer cephelerindeki değişiklikleri içlin de işyeri konseyinin açık onayının alınması gerekmektedir.

Fakat bu, değişikliklerden sonra bile Hollandalı yöneticiler işyeri konseylerini hâlâ esas itibariyle yönetimin danışma organları olarak görmektedirler. Büyük bir uluslararası Şirketin bir yöneticisi ısrarla, «Bazı önemsiz istisnalar bir yana, işyeri konseyi bir danışma organıdır ve karar alma işine katılamaz» diyor ve konseylerin «bilgi almaya (örneğin yıllık sonuçlar hakkında) hakkı bulunduğunu ve işverenin, bazı önemli konularda karar vermeden önce işyeri konseyinin görüşünü almakla yükümlü bulunduğunu» ifade ediyor. Fakat bütün bunlar olup bit-

tikten sonra, «kararın sadece işverene ait olduğunu; aslında şirketin menfaatine olacağına dair makul sebepler gösterebilirse, fikir almaya dahi mecbur olmadığını» ekliyor. (Bununla beraber, bir anlaşmazlık halinde yargı organından karar alınabilir.)

Finlandiyalı yöneticiler, işçiler ve işverenler arasındaki danışmadan «iş hayatında demokrasi» şeklinde bahsediyorlar. İşçiler ve yönetim, üretim komitesi adı verilen «danışma organlarında» eşit olarak temsil edilmektedir. Bir Finlandiyalı yöneticinin açıklamasına göre bu komiteler, «işçi temsilcilerine firma hakkında bilgi sağlamak ve üretimi, iş randımanını, disiplini, iş güvenliğini, iyi çalışma şartlarını, meslekî gelişmeyi ve barış içinde çalışmayı geliştirmektedir.» Bir diğer Finlandiyalı yönetici, genel yönetim konularında ise işçilerin katılmadığını söylemektedir.

Danimarka'da, 50 veya daha çok personel çalıştıran firmalarda şirket ve işçi temsilcilerinin bir «işbirliği ortak komitesi» şeklinde muntazaman toplanmaktadırlar. —Bu şekil, ülkenin ulusal işçi ve işveren dernekleri arasında yapılmış olan genel bir anlaşma ile tespit edilmiştir.— Danimarkalı bir yönetici, çalışma ve istihdam şartları, güvenlik ve refah üretim ve iş organizasyonu, eğitim ve sosyal meseleler, randıman ve özendirici ücret artışları konularının ele alınmasında uygulanacak prensiplerde ortak komitelerin «katılma» yani söz hakkına sahip olduklarını ifade ediyor. Ancak bu yönetici, komitelerin işçi üyelerinin tavsiyesini uygulamakla şirketin yükümlü olmadığını, «şirketin ve yönetimin hükümranlılığına karşı bir itiraz olmadığını» önemle belirtiyor.

Yöneticiler, işyeri konseylerinin faaliyetlerini hattâ endüstri ve ticaret teşebbüslerinin işletme ve kontrolunda devletin lider rolü oynadığı ülkelerde dahi, esas itibariyle istişarî olarak nitelendiriyorlar. Yukarıda bahsi geçen Tanzania işyeri konseyleri, şirketlerin yönetim kurulları için «danışma organı» olarak görev yapmaktadırlar. Seylan'da ise işçilerin yöne-

time katılması, gerek kamu ve gerek özel sektörde «danışma komiteleri ve işçi konseyleri» şeklini almaktadır. Seylanlı bir yönetici, devlet kontrolündeki kuruluşlarda, işçi komitelerinin ve konseylerinin, kendilerine «işin ihmali olaylarına dikkat çekme... randımanı iyileştirecek, işi hızlandıracak ve tasarrufu etkileyecek tedbirler üzerinde fikir verme... ilgili kuruluşların işletilmesine ilişkin bilgileri isteme ve alma (bu bilgilerin gizli olduğu durumlar dışında) yetkilerini veren hak ve görevlere sahip bulunduklarını» belirtmekle beraber, Seylan'da işçi gruplarının, «atamalar, disiplin problemleri, personel transferleri ve bunlara bağlı konularda» tavsiye hattâ yorumda bulunmak gücünden yoksun olduklarını ilâve etmektedir.

Konseylerin İcraatının Değerlendirilmesi

Şu halde, kendilerine tanınan yetki sınırları içinde işyeri konseyleri bir danışma organı olarak ne derecede etkili olmaktadır? Araştırmaya katılan ve konseyleri, işçilerin yönetime katılmasının bir aracı olarak niteleyen kişilerin hepsi kesin bir değerlendirmede bulunamıyorlar, fakat bazıları işyeri komitelerinin, ortak danışma fırsatları yaratmakta, yönetim forumlarında seslerini duyurabildiklerini ifade ediyorlar. Araştırmaya katılanlardan bir Belçikalı, «Sınai kuruluşlarda işçilerin hiçbir şekilde kararlara katılmadığını» bildiriyor. Fakat «danışma» komitelerinde, yani işyeri konseylerinde temsil edilmekte ve bu yöneticinin açıkladığına göre, bu komitelerde sağlanan görüş birliği «tavsiyelerine büyük bir yetki kazandırmaktadır.»

Bir başka Belçikalı yönetici de, Belçika'daki işyeri konseylerinin yetkilerinin «gerçek» olduğunu ve «çalışma düzeni, sosyal müesseselerin yönetimi, işten çıkarmada genel kıstaslar ve yıllık tatil sürelerinin tespiti konularında gerçek bir ortaklığı» temsil ettiğini söylüyor ve şunları ekliyor; «İşverenler ile işçi sendikaları arasında devamlı bir diyalog arzu edilir», fakat şayet sendikalar taleplerini ge-

nişletip ortak yönetime daha fazla katılmak isteselerdi, «durum bir hayli farklı olurdu.»

Şirket-işçi işbirliğini geliştirmede uzun tecrübeleri ve çalışmaları olan Norveç ile ilgili olarak, Oslo'lu bir yönetici, şirket konseyleri kurmaktaki ana gayenin, «normal ücret anlaşması müzakerelerinden ayrı olarak bir işbirliği forumu sağlamak» olduğunu ifade ediyor. Norveç'te şirket konseyleri, genellikle yönetimi bağlayıcı resmî bir mevki sahibi olmamakta, daha ziyade, «yönetimin fikirlerini ortaya koyduğu ve bir tepki gördüğü bir kurul» görevini yapmaktadır. Bu yönetici, işçilerin fikirlerini söyleme ve görüşlerini bildirme fırsatına sahip olmalarının çok önemli olduğunu ifade ederek «bu grupta kesinlikle olumsuz bir tepki ile karşılaşan fikirler üzerinde yönetim elbette tekrar düşünecektir» diyor.

İsveç işyeri konseyleri, fabrika ve şirket seviyelerinde işçilerle yönetim arasında ortak danışma ve işbirliği için merkezî kurullar şeklinde nitelendirilmektedir; fakat İsveç'li bir yönetici, İsveç'te işyeri konseyleri kuran işçi-işveren anlaşmalarının sadece bir «minimum garanti» olduğuna işaretlerle, birçok şirkette işçilerin ve yönetimin «yönetim işlemine daha geniş ölçüde karıştıklarını» belirtiyor.

Japonya'da uygulanan ihtiyarî «işçi-yönetim konseylerinde» sendika ve şirket yetkilileri şirketin yönetim politikasını ve uzun vadeli planlarını tartışmaktadırlar. Bir Japon yönetici konsey üyelerinin «işçilerin refahı ile ilgili önemli kararlarda fikir değiş tokuşu ve danışmada bulunduklarını» söylüyor. Fikrine göre bu çeşit tartışmalar «karşılıklı anlayışı geliştirmekte, meselelerin ortaklaşa incelenmesini kolaylaştırmakta ve muhtemel anlaşmazlıkları çözmekte ve böylece üretimin yükseltilmesi amacına hizmet etmektedir.» Bu sistemin «karşılıklı inanca»ya dayandığını söylüyor.

Batı Almanya'da Federal Cumhuriyete birçoklarının görüşüne göre herhangi bir büyük endüstri ülkesinde rastlanabilecek en kuvvetli işçilerin yönetime katılması

sistemini kazandıran işyeri konseyleri kanunu, başarılı bir işbirliğinin şartlarının yukarıdakine benzer bir çerçeve içine yerleştirmektedir. 1972 tarihli işyeri çalışma şartları kanununda şöyle denmektedir: «İşveren ile işçi konseyleri, yürürlükteki toplu anlaşmaları dikkate alacak ve işçilerle müessesenin menfaati için müessese temsil edilen işçi sendikaları ve işveren dernekleri ile işbirliği yapacak, karşılıklı bir güven ruhu içinde çalışacaklardır.»

Konferans Heyetinin araştırmasına cevap veren bazı Alman yöneticiler, işe alma ve işten çıkarma yöntemlerinde ve fabrika işletmesine ilişkin diğer faaliyetlerde işyeri konseylerine daha geniş yetki ve sorumluluklar getiren henüz askıdaki teklifler hakkında endişeli olduklarını belirttiler. Ancak, birkaçı da, işyeri çalışma şartları kanununun 1952'de parlamentoda kabulünü izleyen ilk 20 yıldaki uygulanmasına göre bu kanunu bir hayli şiddetle eleştirdiler. İşçilerin yönetime katılması konusunda heyetin araştırmasına cevaben yapılan birkaç olumlu yorum arasında bir kimya şirketi yöneticisinin şu ifadesi yer almaktadır: «Bizim şirketimizde işçilerin yönetime katılması ortaklık fikrine dayanmakta ve iyi işlemektedir.»

İşyerinde Yönetime Katılma

Karar almada yönetime katılma mekanizması işyerine kadar uzanmakta ve bu seviyede ortak danışma nisbeten esneklik kazanmakta, katı kurallar ve usullerle bağlı olmamaktadır. Dolayısıyla, Avrupalı bir yöneticinin «sendikalarla müzakere ve işçi konseyleriyle danışma yoluyla resmî katılma» ve «doğrudan çalışma şartlarına ilişkin konularda gayriresmî (işyeri seviyesinde/danışma) adını verdiği iki usul arasında bazı yöneticiler kesin bir ayırım yapmaktadırlar.

Bazıları ise işyeri konseyi tipi katılmayı «dolaylı» ve işyerinde danışma ve planlamayı «doğrudan» olarak nitelendiriyorlar. Fakat bu, bir kelime ve terim meselesinin çok ötesinde bir ilişkidir; karar alma

mekanizmasını, sevk ve idare yapısının mümkün olduğu kadar alt kademelerine indirmek demektir. Bazı yöneticiler, fabrika seviyesinde yönetime katılmanın gerçekte, daha yüksek seviyelerde daha etkin bir karar alma ortaklığının lüzumlu bir hazırlığı olabileceğini ileri sürüyorlar. İşyeri seviyesinde danışma, günlük faaliyetlerde üstlerle astlar arasındaki normal emir ve kumanda zinciri ilişkisi ile başlamaktadır. Ancak işçilerin yönetime katılması kavramı olarak, normal patron-işçi ilişkisinden öteye gidip bir ortak menfaat grubu şekline girmekte, işçi ve yöneticilerin temsil edildiği özel komiteler veya çalışma şartları yahut fabrika işletmesi ile ilgili spesifik problem çözümlü projeleri ve işçi-işveren meseleleri ile meşgul olmak maksadı ile kurulmuş iş grupları tarafından yürütülmektedir.

Atelye veya fabrika seviyesinde planlama, daha geniş bir temele dayanan işyeri konseyi faaliyetinin bir kısmı, veya resmî işyeri konseyleri mevcut olmadığı zaman; şirket-sendika anlaşmasının bir devamı olarak gelişip, her iki tarafı ilgilendiren spesifik alanlarda normal pazarlık kanalları dışında gayriresmî bir danışma görevi yapar. Yönetim de ya pratik bir ihtiyaç veya programlanmış bir haberleşme projesinin bir kısmı olarak ortak grupların kurulmasını teşvik edebilir. Ancak saik ne olursa olsun, bazı şirketler işyerinde yapılan danışmanın işçilerin yönetime katılma arzusuna, işyeri konseylerinde, denetim kurulu üyeliğinde, hatta toplu pazarlıkta yer alan daha geniş ve müesseseseleşmiş usullerden daha uygun düştüğüne inanmaktadırlar.

İş Komitelerinin Görevi

Yöneticiler, işyeri seviyesinde danışmada çeşitli problem ve konuların ele alındığını, bunlardan bazılarının oldukça geniş ve bazı durumlarda normal işyeri konseyleri görevlerine giren şirket çapında proje ve politikaları kapsadığını bildirmektedir. Ancak, ortak işyeri planlama gruplarının belli başlı amaçları olarak en çok bahsettikleri konular, üretim

planlaması, prodüktivitenin yükseltilmesi, iş kapsamının zenginleştirilmesi ve işçilere sosyal yardım programları olmaktadır.

Örneğin, bir İngiliz yöneticinin bildirdiğine göre, kendi şirketinde personelle danışma mekanizması «yalnız maaş ve yan ödemelerle ilgili şirket politikası değil, aynı zamanda çevre kirlenmesi kontrolü ve ilerde yapılacak sermaye yatırımlarının yerleri gibi konular üzerinde de açık tartışma» sağlamaktadır. Ancak, şunu da ilâve ediyor, çalışma şartlarının islâhı ve işyeri seviyesinde üretim planlaması, işçi-işveren ortaklığının gitgide önem kazandığı alanlardır.»

İşçinin Yaptığı İşten Memnuniyetine Verilen Önem

Dünyanın en büyük petrol ve petrokimya üreten şirketlerinden birinin personel müdürü, «işletmenin randımanını artırmağa çaba gösterirken, personelden her birinin de bu çabayı en yüksek düzeyde katılmasına bakıyoruz» diyor. «Şirket, bir şahsın işini etkileyecek bir karar aldığı zaman, o kişinin kendi işindeki uzman bilgisinden en yüksek derecede yararlandığımızı» görmek istemektedir.

Bu yönetici örnek olarak, «yeni bir rafineri veya kimya fabrikasının genişliği, teçhizi veya kadrolarının tamamlanmasını müzakere etmek üzere, her seviyeden personelin (atelye ustabaşları, formenler, alt kademe yöneticiler ve diğerleri) temsil edildiği ortak çalışma komiteleri» kurulmasını zikrediyor. Şirket bu usulün, «seçimle gelen temsilci veya delegelerden, doğrudan bilgi sahibi olmadıkları konularda fikir sorulması»ndan «daha etkin ve tatmin edici» bir yönetime katılma şekli olduğuna inanmaktadır.

İsveçli bir şirket başkanı da buna benzer bir husus ileri sürüyor ve uygulamada İsveçli işçilerin «uzun vadeli karar mekanizmasına pek az katıldığını, fakat fabrika seviyesindeki üretim planlamasında oldukça uzun bir yol gittiklerine inandığını» ifade ediyor.

Bir diğer İsveçli yönetici ise «oldukça çok sayıda şirketin» işçilerinin, işverenler konfederasyonu (SAF) ve İsveç İşçi Sendikaları Konfederasyonu (LO) arasındaki işyeri konseyi anlaşmasında yer alan minimum garanti ötesinde yönetim işlemine katılmalarının örnek olarak «işyeri seviyesindeki komiteleri» ve «özel sorunları ele alan» ortak komiteleri zikrediyor. Birkaç İsveçli yöneticinin açıklamasına göre, işverenler konfederasyonu ile işçi grupları arasındaki bir ek anlaşmada, mahallî işbirliğinin iki temel amacının «daha yüksek prodüktivite ve işten duyulan memnuniyetin artması» olduğu ifade edilmektedir.

Bununla beraber, bazı yöneticiler işyeri seviyesindeki planlamayı henüz deneme devresinde olarak görmektedirler. Bunlar, şirketlerin büyük kısmının bunu etkin bir şekilde kullanmayı hâlâ öğrenmediğini ileri sürüyorlar. Örneğin bazı Norveçli yöneticiler, işyeri komiteleri ile olan tecrübeleri genellikle iyi olmakla beraber belki de daha iyi olabileceğini söylüyorlar. Bunlardan biri, bazı işyeri konseylerinin özellikle genel konularla meşgul olmak ve spesifik yahut seksiyon tipi problemleri özel komitelere havale etmek uygulamasını ima ederek, Norveç firmalarının, «işyeri seviyesindeki küçük grupları gerçekten etkin kılmak için daha uzun yolları» olduğunu söylüyor. Kendi şirketine atıfta bulunarak, şirketin komite faaliyetlerindeki ilişkisi «kesinlikle» iyi olmakla beraber kendisinin erişilmesi mümkün en yüksek başarıyı sağladıklarına kani olmadığını» bildiriyor.

Başka bir Norveçli yönetici de buna benzer bir görüşle, «bir bütün olarak, işyeri seviyesinde üretim planlamasında olumlu bir tecrübe kazanıldığını söylemenin doğru olacağını, fakat her iki tarafın bu usule alışması için zaman gerektiğini» söylüyor.

Buna karşılık, bir Norveç bankasının muhahas azası, «işyeri seviyesinde değerli sonuçlar alınabileceğinden şüphesi bu-

lunmadığını» söyleyerek işyeri seviyesinde planlamayı tamamen destekliyor. Kendi müessesesinde, sendika / temsilcilerinin, alt ve orta kademe yönetim mevkilerine atamalarda bulunan «tavsiye kurulunda» yer aldıklarını bildiriyor ve şöyle diyor, «İç ilişkileri müzakere edecek ve işlerin nasıl gittiğine dair bilgi alacak bir işbirliği komisyonunu, işveren ve işçi temsilcileri ile kuruyoruz. Islâhat tekliflerini değerlendirmek ve kabul edilen teklifler için mükâfat tespit etmek amacı ile kurulan bir özel komitede de işçi üyeler bulunuyordu.»

İngiltere'de bazı tereddütlü fikirler de ileri sürülmekle beraber, bazı yöneticiler bu kavrama itibar kazandırmaktadırlar. Bir İngiliz yönetici şunları bildiriyor, «İşyeri seviyesinde üretim planlaması iyi bir durumdadır ve üretim ünitelerinin çoğunda bu şekilde yönetime katılmadan memnun kalmaktadır.» Bir diğeri de İngiliz kömür birliğini ve birkaç büyük çok uluslu şirketi örnek alarak, bunlarda işten memnuniyetin artmasında ve buna bağlı projelerde önemli ilerlemeler kaydedildiğini söylüyor. Fakat bir başkası da, işyeri seviyesinde planlamanın tartışıldığını ve «bu yönetime katılmaya uygun düşecek olmakla beraber, her iki tarafta da fazla ileri gitmeye karşı bir isteksizlik bulunduğu» sonucuna varıyor.

İşyeri seviyesinde yönetime katılmanın muhtemel faydalarına olan inancın belki en geniş yankılı ifadesi, yönetime katılma faaliyetlerinin geliştirilmesinde uzun süreden beri lider rolü oynayan büyük bir Hollanda sanayi kuruluşunun bir yöneticisinden geliyor. «Şirketinin, işyeri seviyesinde danışmadan çok şeyler umduğunu» belirten bu kişi, tecrübelerden bu usulün işçileri teşvik etmede ve «şirketin ve seksiyonların amaçlarını daha geniş ölçüde benimsemelerine imkân vermede» etkili olduğunu görüldüğünü söylemektedir. İlerisi için de «resmî (temsil yoluyla) yönetime katılmanın iyi işlemesi için şart olmasa bile, faydalı olduğu ortaya çıkabilir» diyor.

Yönetime Katılma Aracı Olarak Toplu Pazarlık

İşyeri konseylerinin geleneksel olarak işçi-yönetim danışması için daimî bir forum teşkil ettiği şirketlerin yöneticileri, işçilerin yönetime katılmasında bir araç olarak toplu pazarlığı ya görmezlikten gelmek veya buna kısaca değinmek eğilimi gösteriyorlar. Fakat hiçbir, ücretleri ve diğer çalışma şartlarını müzakere ederken, sendikaların şirket faaliyetleri ve kararları üzerinde kuvvetli baskılar yaptığını inkâr etmiyorlar. Bu sebeple, birçok yönetici, toplu pazarlığı, işçilerin yönetime katılmasının resmî olmasa bile fiilî bir metodu olarak görüyorlar.

Bazı yöneticiler, sendikalarla yönetim arasındaki ilişkiyi herşeyden önce bir çatışma olarak görüyorlar; sendikaların, teşebbüsü ilerletecek faaliyetlerde işbirliği yapmaktan çok, üyelerine menfaat sağlamakla ve anlaşmazlıklarda üste çıkmakla ilgilendiklerini söylüyorlar. Aynı zamanda başka yöneticiler de, özellikle fabrika ve şirket seviyelerinde endüstri münasebetlerinin devamlılığını işyeri konseylerinden çok sendikaların sağladığı ülkelerde, bir toplu pazarlığı ortak danışma için bir fırsat saymaktadırlar. Bunun sonucu olarak, araştırmaya katılanlardan bir kısmının görüşüne göre toplu pazarlıkta bütün personeli kapsayan katılma ilişkileri, Avrupa'nın tipik işyeri konseylerinde veya bunlara benzer müesseseseleşmiş sendika dışı organizasyonlarda yapılan pazarlıklara eşit hatta üstün olmaktadır.

Örneğin, Amerikalı bir petrol endüstrisi yöneticisi, kendi fikrine göre, «Amerikan işçilerinin yönetime katılma ilgisinin başlıca nedeninin, iş yerine ve işçi menfaatine etki yapan davranışlarında kendilerine danışılması veya toplu pazarlık yapılması» noktası üzerinde toplandığını ifade ediyor. Dışarıya mukavele ile iş verme, güvenlik ve sağlık, personel sayısında azaltma ve kadro seviyeleri gibi meselelerde ilgili anlaşma hükümlerinin aslında, «işçilerin yönetimin kararlarına katılma şekilleri» olduğunu ve çok muhtemelen bu sistemin genişlemeye devam

edeceğini söylüyor. Bunun da ötesinde, teşkilâtlanmış emeğin belki «yönetimin karar alma kapsamını daha da daraltarak kanunların çıkarılması için baskıda bulunacağını» ekliyor.

Buna benzer bir görüşü dile getiren büyük bir Kanada endüstri firmasının Yönetim Kurulu Başkanı, Kanada'da «işçilerin yönetime katılmasının sınırlarının hemen tamamen sendikalarla yapılan iş sözleşmeleri ile tespit edildiğini» bildiriyor ve «bu gibi anlaşmaların uygulanmasında daimî bir işveren-işçi ortak komitesi kurmak normaldir» diyor. Diğer ortak komiteler de «güvenlik, çıraklık eğitimi, iş değerlendirmesi» ve başka faaliyetlerde sendika ile yönetim arasında işbirliği sağlamaktadır. Kanada'da birçok anlaşmada yer alan bir diğer müşterek madde-nin de, «işçilere olumsuz etkisi olabilecek değişiklikleri yapmadan önce işverenin önemli ihbarda bulunmasını öngördüğünü» ve bu suretle sendika ve işveren temsilcilerinin «bu değişiklikleri, olumsuz etkileri asgariye indirecek ve işini kaybedenlerin başka işler için eğitilmelerini sağlayacak en iyi şekilde uygulanması» konusunda işbirliğinde bulunmalarına imkân verdiğini bildiriyor.

(Yukarıda bahsedilen araştırmaya katılanlar spesifik bir karşılaştırma yapmakla, beraber, zikredilen sendika-işveren faaliyetleri arasında, işyeri konseylerinin rağbette olduğu Avrupa'da ve diğer ülkelerde genellikle konseylere veya benzer gruplara havale edilen bazı işlerin yer aldığı görülmektedir.)

Hasım Rolü

Nisbeten az sayıda bazı yöneticiler, uzlaştırma ve danışmayı, işçi-işveren pazarlığının en önemli yönetime katılma unsuru saymaktadırlar.

İşçilerin kolektif taleplerini «yönetime katılma» şeklinde sınıflandıranların çoğu, ücret zamlarının ve nitelikleri dolayısıyla yönetimin karar alma işleminde bir etken olan diğer çalışma düzeni değişikliklerinin müzakeresinde ve uygulanma-

sında sendikaların hasım rolü oynadığını tebarüz ettirmektedirler.

Müzakere işlemini «katılmadan ziyade bir savaş» olarak düşünen bir İngiliz yönetici, başka birçok İngiliz yöneticisi gibi, İngiltere'de yönetime katılmada belirli bir kalıp görememektedir. Bununla beraber, «işçilerin alınan kararlara katılmasının belki en çok rastlanan yolunun, ücret oranları, işçilerin sınıflandırılması ve diğer çalışma şartlarının müzakeresi mekanizması» olduğunu kabul etmektedir.

«Yönetime katılma meselesinin İtalya'da 1960'ların sonunda, eğitimden sendikalara, endüstriden politikaya kadar toplumun bu alanında nasıl patladığını» belirten büyük bir İtalyan firmasının en yüksek yöneticisi, sendikalar aracılığı ile ileri sürülen işçilerin yönetime katılma taleplerinin ulusal iş anlaşmalarında ne şekilde yer aldığını anlatmakta ve bunların, «özellikle çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve bazı durumlarda fabrika seviyesinde üretimin organizasyonuna karışmayı» hedef tuttuğunu söylemektedir. Bu kişi, işçilerin üretim planlamasına karışması çabalarının pek ilerleyemediğini bildirmektedir. Bunun sebebi İtalyan işçilerinin yönetime katılmaktan çok eleştirme eğiliminde olmaları ve «yeni ve kabul edilebilir üretim metodları bulmayı yönetime bırakmalarıdır». Ancak, çalışma şartlarına gelince, ulusal iş anlaşmaları, «şirket bünyeleri içinde personelin isteklerini ortaya koyacak temsili heyetler kurulmasını zorunlu kılmaktadır.»

Bazı yöneticiler, işçilerin yönetime katılmasını, sendika baskısıyla yönetimin otoritesinde meydana gelen erozyonun sonucu olarak göstermektedirler. Bir çelik endüstrisi yöneticisi, örneğin Birleşik Amerika'da işçilerin yönetime katılmasını genellikle, «çelikten kazanılan dolar-dan daha büyük bir pay almak için işverenle pazarlık yapmak» şeklinde tanımlamaktadır. Fakat sonunda, «alınan sonuçların, disiplin, liyakati değerlendirmek, tazminat, kıdem (terfi ve tenzil) ve çalışma saatleri konularında yönetimin haklarının kısıtlanması şeklinde oldu-

nu tecrübelerin gösterdiğini» söylemektedir.

Başka bir Kuzey Amerikalı yönetici de işçilerin yönetime katılmasının «yönetim kararlarına katılma anlamında henüz hissedilebilir derecede olmamakla beraber» işçi organizasyonlarının «yönetimin takdir yetkisini veto etmelerinin» pek çok örneği bulunduğunu iddia etmektedir. Böylece veto aslında «bir yönetim kararı» halini almaktadır.

Yöneticiler çoğunlukla, toplu pazarlığın işçilerin yönetime katılması yönünün başlıca iş seviyesinde olduğunu, yani daha geniş, şirket seviyesindeki planlamak değil de istihdam şartlarında işlediğini kabul ediyorlar.

Bir İngiliz şirketinin yönetim kurulu başkanı bu hususu, kendi fikrince, üst kademe şirket yöneticileri ile üst kademe sendika yetkilileri arasında «ücret, pro-

düktivite ve çalışma şartlarına ilişkin mahallî pazarlığın danışmadan daha etkin olması» açısından tebarüz ettiriyor. Bir A.B.D. ambalaj sanayii yöneticisi de, birçok iş sözleşmelerinde «yönetimle ilgili sorumlulukların» şirketin üst kademe yönetimine ait olduğunu ve «mamuller, pazarlık, fiyatlar, yatırım harcamaları ve benzeri yüksek seviyedeki faaliyetlerin münhasıran yönetimin sorumluluğunda» olacağını belirttiğini ifade ediyor.

Bir Kanada şirketinin en yüksek yöneticisi de, sendikaların temsil ettiği işçilerden «karşılıklı rıza ile gerçek yönetime katılma anlamında yönetim işlerine olumlu bir katkıda bulunmalarının beklenmesini» ileri sürüyor. «Bu ilişkideki üçüncü kuvvet olan sendika, özellikle ücretler ve menfaatler üzerinde durarak hasım rolü oynamayı tercih ettiği için böyle bir katkının mümkün olmadığını iddia ediyor.

BÖLÜM 3 :

UYGULAMADA YÖNETİME KATILMA

Yönetime katılma, uygulamada gerçekten işliyor mu? Bugünkü çeşitli şekillerde iş-lemesi ne derece başarılı oluyor?

Katılma metodu ne olursa olsun, yöneticilerin çoğu, başarı veya başarısızlığını, iş-çi - yönetim ilişkilerinin iyileşmesine ve dolayısıyla endüstri münasebetlerinin düzelmesine olan yardımı ile ölçmektedirler. En iyi şekilde aşağıdaki şartlarda işlediğini bildirmektedirler:

- İşçiye dönük problemler üzerinde durulan en önemli mesele olduğu ve ortak karar alınıyorsa, bunun tüm şirket politikası ve işletmesi üzerinde değil de işçi ehliyeti ve know-how alanlarında toplandığı durumlarda.
- Yönetim ve işçi temsilcilerinin faal olarak, anlamlı bir haberleşme politikası izledikleri ve işletme ile personeli adına karşılıklı bir işbirliği ruhunu geliştirmelerinde.
- İşçi konseyleri, ortak komiteler ve diğer danışma gruplarının sorumlulukları açık olarak belirtildiği ve işçi temsilcilerinin, yaptıkları tavsiyelerin yakın ve ciddi ilgi göreceklğine güvendikleri durumlarda.

Başarının Ölçülmesi

Bu yol gösterici prensiplerden hareketle, yönetime katılmanın örnekleri olarak, ortak danışmanın, işçi danışma faaliyetlerinin ve hattâ toplu sözleşmenin çeşitli şekillerini tarif eden panelistler, genellikle bir dereceye kadar başarı kaydedildiğini bildirmektedirler. Fakat görüşleri arasında büyük farklar bulunmaktadır.

Gerek işçilerin gerek yönetimin bu tecrübeden yararlandığını düşünenler ve topyekûn yönetim haklarının önemli bir tecavüze uğradığını kabul etmeyenler, yönetime katılmayı kuvvetle destekle-

mektedirler. Şimdiye kadar kazanılan faydaların harcanan çabalara değdiğinden pek emin olmayan yahut işverenler yönünden ancak ılımlı bir ilgiden bahsedebilenler, daha az değer veriyorlar. Sadece birkaçı yönetime katılmayı doğrudan doğruya başarısızlık olarak nitelendiriyorlar.

İster iyi ister kötü olsun, yöneticilerin tecrübeleri, ulusal kalıpları izlemek eğiliminde oluyor; bu, özellikle belirli bir şeklin kanun tarafından zorunlu kıldığı veya ulusal işveren ve işçi organizasyonları arasındaki genel emek-endüstri anlaşması ile öngörüldüğü ülkeler için geçerli oluyor. Ama gene de, endüstri münasebetleri gelenekleri, politikaları ve usullerinin ülkeden ülkeye değişmesi gibi, yöneticilerin katılma uygulamasını değerlendirmeleri de belirli bir katılma programı içinde şirketten şirkete farklı olmaktadır.

İşgücü ve sendika işbirliğinin (veya muhalefatinin) yanı sıra, yönetim teknikleri ve temel yönetim felsefesi de, belirli bir şirkette katılmanın başarılı olup olmasında önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya cevap veren yöneticiler arasında, yönetime karşı kuvvetli bir insan münasebetleri yaklaşımını ifade edenlerin çoğu katılma kavramına karşı açık bir tutum da takınıyorlar.

Aynı zamanda, bir yöneticinin fonksiyonel bir kavram olarak katılma hakkındaki hükmü bir terim veya tanımlama meselesi de ortaya çıkarabilir. Ne de olsa, «yönetime katılma» terimi şirketler ve kişiler için değişik kavramlar ve amaçlar ifade etmektedir. Bir yöneticinin faydalı bir «katılma» egzersizi olarak düşündüğü bir şey, başka birinin görüşünde tamamen rutin bir yönetim uygulaması olabilir, bir üçüncüsü de bunu yönetim mntıkasına

yapılmış prodüktiviteyi düşüren bir teşvîz sayıp reddedebilir. Yahut başka bir deyimle, yönetim ile işbirliği yönetime katılmaya nazaran yöneticiler tarafından daha kolay mı kabul edilmektedir? Birçokları için anlamdaki bu nüans farkları çok önemlidir. Genellikle, belirli bir katılma şeklinin ne derecede iyi işlediği konusunda yöneticinin kesin deneyi, bir Avrupalı yöneticinin belirttiği gibi, yönetimin bu katılmayı hür teşebbüs sistemi içinde bir işletme değeri haline getirip getiremediğine bağlıdır.

Araştırmaya gelen cevaplar, katılma, yönetimin hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunduğu zaman, yöneticilerin buna tam müsbet not verdiğini göstermektedir.

Yönetime Katılmanın İşe İltibak Ettirilmesi

Bir İngiliz yöneticisi; «katılmaya itina ile yön verildiği zaman başarılı olmaktadır» diyor. Bu kişi, araştırmaya katılan diğer bazıları ile birlikte, etkin bir kalkınmanın, yönetim yapısının yukarılarında değil, gerçekte iş seviyesinde başladığına inanıyor ve «bir karar tabana ne kadar yakın alınırsa o kadar iyi olmaktadır» diyor.

Şu halde, işçilerin yönetime katılmasında en çok kullanılan şekil şirketlerin işyeri konseyleri olmakla beraber, faal bir katılmaya en kesin şekilde taraftar olanların, özel problemlerle meşgul olmakla görevli işyeri planlama gruplarının ve diğer küçük komitelerin aldıkları sonuçlardan özellikle memnun kalan, yöneticiler olması bir rastlantı değildir.

Şirket ve fabrika konseyleri ile de çalışan bir petrol-petrokimya endüstrisi yöneticisi, kendi şirketinde, «son yıllarda doğrudan işe bağlı nitelikteki personel katılmasının oldukça başarılı olduğunu» bildirmektedir. Bu nasıl olmuştur? «Daha çok prodüktivite pazarlığının kısıtlayıcı uygulamaları kaldırması çalışma saatlerini azaltması şeklindeki bir fikir silsilesi içinde ve yönetim ile işçi temsilci-

lerinin —daha küçük işyeri ünitelerinde bizzat işçilerin— problemleri birlikte çözmesi esasına dayanacak.»

İşyeri konseyleri 20 yıldan fazla bir süreden beri İsveç'in işçi-yönetim ilişkilerinde yerleşmiş bir müessese olmakla beraber, araştırmaya İsveç'den katılanlar genellikle işyeri konseyi seviyesinden aşağıdaki işçi-yönetim işbirliğinden örnekler vermektedirler. Bunlar arasında örneğin, «özel meselelerle uğraşan ortak komiteler» ve «çalışma şartlarının iyileştirilmesi» ile meşgul olan, her seviyede (şirket, şube, tek tek fabrikalar ve büro) organize edilmiş nisbeten iyi işleyen danışma komiteleri yer almaktadır. Bir İsveçli yönetici kendi şirketinde «üretim randımanı ve işyeri çevresindeki iyileşmeler» yönünden nisbeten başarılı sonuçlar alındığını işaret etmektedir.

Araştırmaya cevap veren Norveçliler, işyeri konseyleri aracılığı ile «genel danışma ve bilgi alma seviyesinde» bir ilerleme olduğunu genellikle kabul etmekle beraber, içlerinden birinin «çeşitli seviyelerle geniş bir komiteler ve konferanslar sistemi» adını verdiği noktaya da dikkati çekiyorlar. Bir yönetici, «Personelin yönetime katılması gerek Norveç'te gerekse benim mensup olduğum grupta makul derecede başarıya ulaşmıştır» diyor. Başkaları da teker teker şirketler itibarıyla, işyeri planlaması ve yukarıda değinildiği gibi, belirli personel faaliyetlerinde en azından orta ile iyi arası bir başarı kaydedildiğini belirtiyorlar.

İşyeri konseyleri faaliyetlerine kendi şirketleri içinde genellikle yüksek not veren bir kaç İsveç'li yönetici, çalışma şartları, ücret, üretim planlaması ve sosyal yardım gibi alanlarda «problemleri incelemek ve tavsiyeler hazırlamak» amacıyla kurulmuş «özel komitelere de dikkati çekiyorlar. Hollanda'da «işyeri konseyi ile olumlu tecrübeleri olduğunu» bildiren çok uluslu bir şirket «işyeri seviyesindeki danışmadan» da çok şeyler ummaktadır.

Bir İngiliz yöneticisi bazı şirketlerin belirli alanlardaki politikayı tespit etmek için

kurdukları mekanizmayı, «İngiltere'de karar alma işlemine katılmanın aldığı birçok şekillerden en sofistike olanı» diye tarif ediyor. Bu genellikle çalışma şartları ve sosyal yardım gibi «yönetim ile işçiler arasında ortak esasların daha kolay bulunabildiği» meselelerde nihai kararları verme yetkisi olan, yönetim ve işçi temsilcilerinden ortaklaşa meydana gelmiş bir veya daha çok komiteden ibarettir. Bu yönetici, sözlerine şöyle devam ediyor, «Bu karar alanları çok kesin olarak sınırlandırılmış olmakla beraber, önemli olan husus, komitelerin sadece fikir verme değil karar alma yetkisine sahip olmalarıdır.»

Haberleşme Boşluğunun Doldurulması

Yönetimin, işçilerle haberleşmedeki becerisi, başarılı bir yönetime katılmanın ana unsurlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin, kendi şirketlerinde katılmanın başarısına ait değerlendirmelerinde, bu alanda inisiyatif ihtiyacı olduğu hususunun tekrar tekrar altı çizilmektedir.

Çok uluslu bir İngiliz firmasının yönetim kurulu başkanı şöyle diyor: «İşçileri yönetime katmanın büyük beceri ve sabırla yürütülmesi gereken uzun bir işlem olduğuna inanıyoruz. Buradaki zorunlu ön şart, yönetenlerle yönetilenler arasında, karşılıklı saygı ve anlayışa dayanan bir diyalog kurabilmektedir.»

İşlemin daha sonraki safhalarında, hiyerarşinin çeşitli kademelerindeki personelin etkin bir katkıda bulunabilecekleri konularda ortak danışma kurulları yer almaktadır. Fakat günün sonunda, bütün sistem, hem dürüst hem etkin bir haberleşmeye dayanmalıdır. Bu haberleşme yoluyla yöneticiler ve personel birbirlerinin problemlerinden ve her birinin kendi işini yaparken veya yetkilerini kullanırken içinde bulunduğu politik ve ekonomik sıkıntılardan haberdar olmalıdır.»

Araştırmaya gelen cevaplardan, yönetime katılma için ulusal bir kalıp tespit edilmiş olsun veya olmasın, haberleşme prensi-

binin geçerli olduğu anlaşılmaktadır. İsviçreli, Kanadalı ve Belçikalı yöneticiler bu hususu belirtiyorlar.

İsviçreli bir yönetim kurulu başkanı şunları söylüyor:

«Burada tekrar tekrar tebarüz ettirilmesi gereken ilk şey, İsviçre'de ortak karar alma mekanizmasının, iyi niyete dayanan yuvarlak masa anlaşmaları şeklinde yıllardan beri zaten işlemekte olduğudur. Bugün bile ticarî kuruluşların işveren ve fabrika komiteleri, çalışma şartları, sosyal güvenlik, ücret politikası v.s. üzerinde tartışmakta ve kararlar almaktadırlar. Bu çeşit ortak kararlardan edinilen tecrübeler büyük çoğunlukla olumludur. İşverenlerin bu komitelere gönderdiği temsilcilerin bu meselelerde ortak karar almaya tamamen istekli ve yetenekli oldukları görülmüştür.

Buradaki başlıca meselemiz bu temsilcilerin durumu bütün sonuçları ile görebilmeleri, işletmede gerçekçilik duygularını koruyabilmeleri ve sonuç itibarıyla kendi menfaatlerine aykırı düşen politik sloganlar ve manevraların arkasındaki gerçekleri görebilmeleri için kendilerine en yeni bilgileri sağlayabilmektir.»

Kanadalı bir şirket başkanı da, kendisinin, Kanada endüstrisinde bir bütün olarak «personelin yönetime katılmasının iyileştirilmesinde gerçek bir başarı» görmediğini, fakat buna rağmen şirketinin «önemli bir ilerleme kaydettiğini» bildirmektedir. Sebep mi? Haberleşme.

Bu idarecinin açıklaması şöyle: «Sendika idarecimiz ve büro konseyi ile işin ilerlemesi konusunda tam haberleşme halindeyiz. En büyük sendikamızın yöneticisi ile organizasyon geliştirmesi konusunda, yönetimde Grid sistemini kullanarak yakın bir işbirliği yaptık. Bugünkü işletmelerde gerekli olan randımanın sağlanabilmesi için daha geniş ölçüde personelin yönetime katılmasının önemli olduğuna inanıyorum. Ancak personelin, teşebbüsün amaçlarına bağlanmasını temin etmek yoluyla bu değişiklik etkinlikle yapılabilir.»

Kendi ülkesinde «personelin yönetime katılmasının pek başarılı olmadığını» iddia eden bir başka Kanadalı yönetici şuçu «Personel yönünden yönetime katılmanın hangi yolu izlemesi gerektiği hakkındaki kararsızlık ve yönetici yönünden, personelin katılmasının geleneksel olarak yönetime ait hakları zedeleyeceği veya yck edeceği korkusu»nda bulunmaktadır. Şayet personel «şirketin bazı eylemleri niçin yaptığını ve bu eylemlerin kendi üzerlerindeki etkilerini anlayabilirlerse genellikle bunları kabul etmeye hazır olurlar. Aynı şekilde, yönetimin, kendi amaçlarına kulak vermesini, bunlar üzerinde durmasını ve ona göre hareket etmesini isterler. Eylem mümkün değilse, o zaman açıklamada bulunmak lâzımdır.»

Belçikalı bir yöneticiye göre, resmen organize edilmiş şekli ile yönetime katılma, bu şekli geliştirenlerin umduğu kadar iyi bir sonuç vermese bile, işçilerle yönetimi belirli konularda bir araya getirmeye yarayabilir. Belçika'da yönetime katılma «makul sınırlar içinde gelişmiş ve ne firmaların başında bulunanların yetki ve sorumluluklarına zarar vermiş, ne de yürürlükteki yönetim sistemlerini etkilemiştir. Asıl etkisi, işçi temsilcileri ile firmaların yöneticileri arasında bir işbirliği duygusu ve daha iyi anlayış yaratmak olmuştur» diyor.

Adı geçen yönetici şunları da ekliyor: «Bir bakıma, karşılıklı bir anlayış havası fabrika konseyleri içinde gelişmiş ve bu, işçi sendikaları ile ilişkilerimiz üzerinde yankılanmalar yapmıştır. Böylece, «çatışmalı katılma» şeklinde incelenen bir duruma geliyoruz. Karşı güçler arasında bir denge noktası bulunması problemine pratik bir çözüm getirdiği için taraflar buna uymaktadırlar.»

Alman Tecrübesi

Hür teşebbüs sisteminin temel karar mekanizmasının ilerlemesini önemli şekilde bozmadan ne derecede ortak karar alınması mümkündür? Bu soru, yönetimin kolay kolay önlenemeyen bir korkusunun özünü teşkil etmektedir: emek, yönetim

için o kadar hazırlıksız veya kendi özel menfaatleri konusunda o derece taraf tutucudur ki, şirketin temel ekonomi ve politika işlerini ilgilendiren kararlara işçilerin karışması, işletme randımanını ve refahı ciddi olarak tehdit etmektedir.

Bugüne kadar geçirilen tecrübelerle dayanarak, Alman yöneticileri bir cevap vermeye en yetkili kimselerdir. Alman yöneticisi, halen herhangi bir sanayileşmiş batı ülkesinde işleyen en teşkilâtli işçilerin yönetime katılması sisteminin sınırları içinde çalışmaktadırlar. Kanunlar, sosyal, personel ve ekonomik alanlardaki hak ve yetkileri kuvvetle belirtilmiş bir işyeri konseyleri sistemi öngörmektedir. Yönetim kurullarındaki işçi temsilcileri, yönetici üyelerinkine eşit haklara sahiptirler ve diğer ulusal ekonomik sistemlere göre çok daha fazla sayıda personelle kararlara katılmaktadırlar. Buna rağmen, araştırmamızı cevaplandıran Alman yöneticiler, işçilerin yönetime katılmasının değerlendirilmesinde belki de en cömert davrananlardır. Bununla beraber, katılmanın değerlendirilmesinde, iki noktada tam ittifak ettikleri dikkate değer.

- İşyeri konseyleri sistemi ve şirket denetim kurullarındaki üyelerin üçte birinin zorunlu olarak işçi temsilcilerinden oluşması hükümlerini getiren 1952 tarihli İşyerleri Çalışma kanunundaki şartları genellikle kabul ediyorlar.
- Fakat birçoğu, işyeri konseylerinin şirket kararlarındaki yetkilerinin genişletilmesine ve denetim kurullarında işçi temsilciliğinin, kömür, demir ve çelik üretim endüstrilerinde mecburî olan % 50 - % 50 oranına çıkarılması yolunda işçilerin ısrarlı taleplerine itiraz ediyorlar.

Alman yöneticileri sadece yönetim kurulunda temsil eşitliğinin işçi ilişkilerinde huzuru mutlaka sağlamaya veya geliştirmeye yetmediğini, önemli yönetim kararlarını geciktirdiğini ve işgücünün alt kademelerini aslında ilgilendirmediği yolundaki resmî incelemeleri desteklediklerini tekrar tekrar belirtiyorlar.

Ancak, bir Alman sanayi şirketinin yüksek kademedeki yöneticisi ise Alman işçi sendikalarının gene de «kömür ve çelik endüstrisindeki işçilerin yönetime katılması sisteminin, söz konusu şirketin hukukî yapısı ve endüstri alanı dikkate alınmadan bütün büyük şirketlere uygulanmasını bir süredir talep ettiklerini» ileri sürüyor ve sendikaların «işçilerin, yönetici eylemlerini gerçek olarak etkilemesini sağlamak ve böylece, yönetimin bütün karar alanlarında işçilerin menfaatine karşı kendilerince yeterli saydıkları bir ilgiyi garanti etmek için tek yolun eşit temsil sistemi olduğu» görüşünde olduklarını söylüyor.

Bu yönetici aynı zamanda şunları söylüyor «sendikaların, karar alma işlemine daha çok katılma isteğinin odak noktası, çalışma şartlarının iyileştirilmesi değildir, ancak bu konuda yönetimi etkileme imkânları da büsbütün ihmal edilmemektedir. Sendikaların ilgisi öncelikle uzun vadeli karar alma işlemi, şirket içinde toplu menfaatin temsili ve büyük şirketlerin yönetimine daha demokratik bir esas getirilmesi üzerinde toplanmaktadır.» ve ilâve ediyor, «bu konuda, şirketin ekonomik gücünün kontrolü, yönetime işçilerin katılmasının istenilen bir husus olmasının sebeplerinden biri olarak ileri sürülüyor. Bu alanda sendikaların taleplerini harekete geçiren etken ekonomik olanlardan çok politik düşüncelerdir. Bunlar bir dereceye kadar tam istihdam ekonomisi içinde sendikaların rolünde meydana gelen değişikliği yansıtmaktadır. «İşçilerin yönetime katılmasının, işçilerin refah ve menfaatleri ile ilgili meselelerde yönetimin anlayışını keskinleştirmeye yaradığında hiç şüphe yoktur. Bu yönden başarılı olmuştur. Ancak, denetim kurulunda temsil eşitliğini kabul ettirdiği için başarısız kalmıştır.

Almanya'da işçilerin yönetime katılmasının etkilerini araştırmak üzere kurulan bir hükümet komisyonunun da gördüğü gibi, temsil eşitliği prensibi, denetim kurulunun fonksiyonunu kuvvetlendi-

recek yerde zayıflatmıştır. Karar alma işlemini daha yavaş ve daha az etkin kılmıştır. Buna benzer görüşlerle, araştırmaya katılan başka Almanlar da, yönetim bakımından uygun buldukları işçilerin yönetime katılma şekli olarak temel işyerleri çalışma şartları kanununu göstermektedirler. (1)

Bir yönetim kurulu üyesi, kendi yönetime katılma konusundaki tecrübelerinin, gerek işyeri konseyi gerek denetim kurulu seviyelerinde başarılı olduğunu söylemektedir. Bu kişi, «personelin kişisel ve sosyal meselelerinde işyeri konseylerinin katılması başarılı olmuştur.» diyor. «Yönetim kurulunda işyeri konseyleri ve personel temsilcileri ile yapılan işbirliği ahenkli olmuş ve bence bütün çalışma atmosferi üzerinde olumlu etkiler yapmıştır.» «Kömür, Demir ve Çelik endüstrilerinde sözde eşit temsile gelince» mevcut verilere göre bu çeşit temsilin «işçi ve personelin kendi şirketlerinin meseleleri üzerindeki etkinliğini önemli derecede artırmamasına karşılık, kararlardaki gecikme ve ertelemelerin, ekonominin diğer dallarına kıyasla çok daha sık olduğu anlaşılmıştır» şeklinde devam ediyor.

Büyük bir Alman bankasının yüksek kademedeki bir yöneticisi, kendi şirket işletmesinde 1952 mevzuatına göre yönetime katılmanın «başarılı» görüldüğünü ve hükümlerinin, «teşebbüsün özgürlüğünü önemli derecede zedelemekten» personelin sosyal menfaat ve imtiyazlarının «iyileştirilmesine» katkıda bulunduğunu belirtmekte, fakat bunun %50 - %50 katılma için söylenemeyeceğini ifade etmektedir. Bir diğer yönetici de Alman işçilerinin genellikle Alman firmalarının çoğunluğunun bağlı olduğu katılma sisteminden — yani işyeri konseyleri ve denetim ku-

(1) Bütün olaylarda, araştırmaya katılan Almanların cevabı, işyeri çalışma şartları kanununun 1972'de yapılan değişiklikten önceki şekline atıfta bulunmaktadır. Değiştirilen kanun, diğer hususların yanı sıra, kadro değişiklikleri ve diğer personel konuları ile ekonomik meselelerde işyeri konseylerine ek haklar ve itiraz yetkileri getirmiştir.

rulunda üçte bir oranında üyelik — «oldukça memnun göründüklerini» ifade etmektedir. Kendi firmasına gelince, «Yönetim ile personel arasında, her iki tarafın yararına mükemmel bir işbirliğimiz var» diyor.

Bir kimya endüstrisi yöneticisi, kendi firmasındaki yönetime katılma şeklini yönetim, 35 üyeli bir işyeri konseyi ve 800 den fazla atelye ustabaşısı arasında bir «katılma» olarak tarif etmekte ve bazıları için katılmanın başarı veya başarısızlığını ölçen kesin bir «değer yargısı» olabilecek bir kıstas ileri sürmektedir:

«Eğer yönetimin görüş açısından bakılacak olursa, yönetimin kendi uygun gördüğü şekilde karar alma yetkisini kaldırmasa bile, sınırlayacak her şey, hür teşebbüs sisteminin temel varsayımlarına karşıdır. Fakat insan ilişkileri açısından, «emek» ve «sermaye»nin isteklerine aracılık yapmak üzere, işçilerin yönetime mümkün olduğu kadar geniş ölçüde katılması arzu edilen bir husustur.»

Aynı yönetici, bu iki aşırı uç arasında izlenecek en iyi yolun «ortalarda bir yerde» olduğu sonucuna varılabileceğini; fakat gerçekte, «ister iyi ister kötü olsun, bugünkü ekonomik sistemin zaruretleri, yönetime ve onun kâra karşı hayatî ilgisine hâlâ üstün bir rol oynatmaktadır» diye ekliyor.

Hindistan: Başarısızlıktan Alınacak Bazı Dersler

Yönetime katılmanın başarılı mı, başarısız mı olduğu sorusuna cevap verenlerin çoğunluğu, bu konuda kendi tecrübelerinin olumlu yönlerinin üstüne bastılar. Pek azı başarısızlık nedenlerini ayrıntılı olarak verdi. Ancak, birkaç Hindistanlı yönetici, Hindistanda uygulanan şekli ile yönetime katılmanın gerek yönetimde gerek işçilerde yarattığı hayal kırıklığına ışık tutmayı tercih ettiler. Bir yöneticinin aşağıda ileri sürdükleri, sadece bir başarısızlığı ortaya koyduğu için değil, aynı zamanda bir açıklama, yönetime katılma kavramı içinde işçi-yönetim işbirliği tec-

rübelerini iyileştirmek isteyen başkalarına da belki yol gösterici nitelikte olabileceği nedeniyle sunulmaktadır: Hindistan'da, 1947'de çıkarılan Endüstri Uyuşmazlıkları Kanununun hükümlerine uyarak 100 veya daha fazla personel çalıştıran endüstri kuruluşlarında işyeri komiteleri kurulması yolunda mütevazî bir çalışma yapılmıştır. Bu komitelerde işçilerin ve yönetimin eşit olarak temsili ve her bir taraftan en fazla 10'ar üye bulunması gerekmektedir. İşçi temsilcileri gizli oyla seçilirler. Başkanı, yönetim temsilcileri arasından işveren aday gösterir ve asbaşkan işçi temsilcileri tarafından seçilir. Komitenin görev süresi iki yıldır ve en az üç ayda bir toplanmak zorundadır.

Bu komitelerin görevleri açıkça belirtilmemiştir. Kanunda sadece «işyeri komitesinin görevi, işveren ile işçiler arasında dostluğu ve iyi ilişkileri sağlayacak ve koruyacak tedbirleri geliştirmek ve bu maksatla, kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerini belirtmek ve bu meselelerle ilgili fikir ayrılıklarını bağdaştırmaya çalışmaktır» denmektedir.

Görevler konusundaki bu genel ifade, fiilî problemlerin çözülmesinde faydalı olmamıştır. İşçi sendikaları, komitelerin kendi meşru faaliyet alanlarına tecavüz ettiği görüşüne sahip olurken, işverenlerin çoğu da sendikalararası rekabet, gerçek bir toplu pazarlığın bulunmaması ve işçilerin eğitimden yoksunluğu karşısında, işyeri komitelerinin başarısı hakkında şüpheye düşmüşlerdir. Sonuç olarak, işyeri komitelerinin büyük kısmı kayıtsızlaşmışlar veya önemsiz işlerle meşgul olmuş, ya da işçi temsilcileri, yöneticilerin sadet dışı saydığı veya toplu pazarlıkla daha iyi halledileceğini düşündüğü konuları tartışmak istediklerinde, ihtilâfa düşmüşlerdir.

İşyeri komitelerinin, çalışma şartları (örneğin, havalandırma ve aydınlatma), bir takım rahatlık ve kolaylıklar (içme suyu ve kantin gibi), güvenlik ve kazaların önlenmesi, dinî ve ulusal bayramların ayarlanması, eğitim ve eğlence faaliyetleri gibi konularla meşgul olması gerek-

tiği son zamanlarda genellikle kabul edilmektedir. Ücret, prim ve kâr paylaşılması programları, rasyonelizasyon, tasarruf tedbirleri veya kütle halinde işten çıkarmalarla uğraşmamaları istenmektedir. Bugün işyeri komitelerinin hemen hemen hiç karar yetkisi kalmamış gibidir. İşçiler kadar yönetim için de marjinal ilgi konusu olan meselelerle meşgul olmaktadır. Ancak, kanun bunların kurulmasını emrettiği için, görevlerini mümkün olduğu kadar yerine getirmeye çalışıyorlar.

İşyeri komitelerinin bu nisbî başarısızlığı, hükümeti 1957-58'de ihiyarî bir ortak yönetim konseyleri programı geliştirmeye sevketti. Azamî 12 üyeden meydana gelecek olan bir konseyde yönetim ve işçiler eşit sayıda temsilci bulunduracaklardı. Başkan, yönetimin ve asbaşkan işçileri arasından seçilecekti. Ortak yönetim kurulları kurması uygun görülen firmalar için tesbit edilen kısıtlar arasında şunlar yer almaktadır: 1) Firmada, iyi kurulmuş, sağlam bir işçi sendikası faaliyette olmalıdır. 2) Personel sayısı tercihan en az 500 olmalıdır. 3) Şirketin, endüstri münasebetlerinde iyi bir geçmişi bulunmalıdır.

Bu konseylere, iç tüzüğün uygulanması, yeni üretim metodlarının getirilmesi, işletmenin kapatılması veya durdurulması gibi meselelerde «danışılacaktı». Konseyler ayrıca, şirketin çalışması ve uzun vadeli kalkınma planları hakkında «bilgi alma ve teklif ileri sürme» hakkına da sahip olacaklardı. Nihayet, refah tedbirleri, güvenlik tedbirlerinin denetimi, meslekî eğitim ve çıraklık programlarının yürütülmesi vs. konularında da konseylere sorumluluk verilecekti. Toplu pazarlık konusu olan ücret ve prim gibi meseleler ve kişisel şikâyetler kesinlikle bu konseylerin yetki sınırı dışında tutulmuştu.

Buna göre, gerek kamu gerekse özel sektörde 150 kadar şirkette ortak yönetim konseyleri kurulmuştur. Bunların da, kanunla kurulan işyeri komitelerinden daha iyi yürümedikleri görülüyor.

Bu başarısızlığın sebepleri esastır. İşçiler aslında, bu konseylerin sınırlı yardım fonksiyonlarına karşı ilgisizdirler. Onların istediği bir şirketin yönetiminde tam bir kontrol, yahut hiç olmazsa sahibi olmaktır. Bunu kabule de ne şirket yönetimleri ne de hükümet hazır değildir.

Şimdiki halde işçiler öncelikle ücretlere ve malî menfaatlere karşı ilgi duymaktadırlar. Bu konular, ortak yönetim konseylerinin sadedi dışında kaldığından, ilgilenmiyorlar. Sendika liderleri de, ortak yönetim konseylerinin başarılı olması halinde, kendi hakim mevkilerini kaybetmekten çekiniyorlar.

Bir şirket için, işçilerin daha geniş ölçüde yönetime katılmasının faydalı olacağı şüphesizdir, fakat uygun veya her iki tarafca kabul edilebilir bir formül henüz bulunmamıştır. Şimdiye kadar denenen iki şekil - işyeri komiteleri ve ortak yönetim konseyleri - tarafların hiçbirini şevke getirememiştir. Bunlar sırf hükümet baskısı ve desteği ile varlıklarını devam ettirebilmektedirler.

Diğer Tecrübelerin Değerlendirilmesi

Yöneticiler çok kere işçilerin yönetime katılmasının ancak sınırlı bir ölçüde başarıya ulaştığını bildiriyorlar. Cevap veren yöneticilerin, belirli bir katılma şeklini «olumlu» veya «başarılı» olarak nitelendirdikleri durumlarda bile, birçokları herhangi bir başarıyı, kendi şirketlerinde alınan sonuçlarla ölçmektedirler. Aynı zamanda, yaptıkları değerlendirmeler, genellikle fikir alma veya ortak danışma faaliyetlerinin oldukça sınırlı alanlarında toplanmaktadır.

Genel olarak, yöneticilerin çoğu, katılma için gerçekçi saydıkları hedefleri tarif etmekte, işçi veya sendika temsilcilerinin, üst kademe yönetimin kararlarına karışmasından kaçınmakta, fakat işçilere, şirket içinde bir gayeleri olduğu duygusunu verecek davranışları teşvik etmektedirler. Katılmanın henüz önemli bir sendika-yönetim veya sosyopolitik mesele olarak ortaya çıkmadığı ülkelerde bile, yöneticiler işe bağlı danışma planlarını na-

diren reddetmektedirler. Pek azı hayal kırıklığı veya başarısızlıktan bahsediyorlar. Yönetime katılmanın potansiyel etkinliğini isbat ettiğine henüz kani olmamış yöneticiler, elde ettiklerine inandıkları yarırları saymaya razı görünüyorlar.

Örneğin, daha önce de belirtildiği gibi bazı yöneticilerin gözünde yönetime katılmanın kendinden umulanları vermediği Belçika'da bir yönetici cevabında «işçilerin daha tam bilgi almak ihtiyacının haklı görüldüğünü» ve işverenlerle sendikalar arasında «devamlı bir diyalog» kurulması gerektiğini bildiriyor.

Kanadalı bir yönetici, «Kuzey Amerika'nın bugünkü sendikal yapısı içinde» işçilerin yönetim işlerini paylaşmasına doğru «hızlı bir trend» öngörmüyor. Bir başkası da şöyle diyor, «işçilerin yönetime katılması bugüne kadar pek başarılı olamamıştır; bunun sebepleri a) işçilerin, yönetime katılma hangi yönü izlemesi gerektiği konusundaki kararsızlığı ve b) yönetimin, işçilerin yönetime katılmasının, geleneksel olarak yönetime ait hakları zedeleyeceği veya yokedeceği korkusudur.

Bir başka Kanadalı yönetici, kendi inancına göre «endüstride işçilerin yönetime katılmasını iyileştirmekte gerçek bir başarı sağlanmadığını» ve bu sonuca «mevcut endüstri münasebetlerinin bozukluğu» dolayısıyla vardığını söylüyor. Buna rağmen kendi şirketinde «sendika yöneticisi ve büro konseyi ile işin ilerlemesi konusundaki» haberleşme sayesinde «bir hayli yol aldıklarını» ekliyor.

Avusturyalı bir yönetici katılma modellerinin çeşitliliği karşısında — bu modeller fabrika seksiyon komitelerinden işçi ve yönetim temsilcilerinin ulusal ortak komitelerine kadar sıralanmaktadır — «bu gibi faaliyetlerin başarı veya başarısızlığına hükmetmenin güç olduğunu» ifade ediyor. Bir başka Avusturyalı da, başarı veya başarısızlığın «işbirliğinin kanunî hükümlerine göre taraflardan herhangi birine dogmatik olarak aşırı önem verilip verilmemesine ve tatbikatta gerçek bir ortaklık prensibinin yürümesi için ye-

terli bir marj bırakılıp bırakılmadığına» bağlı olduğunu önemle belirtiyor.

Tanzanalı bir yönetici, katılmada nisbeten yeni olan işyeri konseyi ve istişarî icra komitesi sistemini «değerlendirmek için henüz çok erken olduğunu» ifade ederken bir başka Tanzanalı, «şimdiye kadar alınan tedbirlerin, doğru yolda yürünmekte olduğunu isbat ettiğinden şüphesi olmadığını» söylüyor. Danimarkalı bir yönetici, Danimarka endüstrilerinde fabrika komitelerinin «genel başarısını oldukça sınırlı» buluyor. Genel danışma tipi işyeri konseyleri sistemi bulunan Finlandiyada bir yönetici, «bugüne kadar söz konusu etmeye değer bir katılma olmadığını» bildiriyor. Fakat bir başka Finlandyalı yönetici ise «iş demokrasisinin Finlandiya için önemli ve gerekli olduğunun açıkça görüldüğüne» inanıyor.

Birleşik Amerika yöneticileri, ABD işçilerinin ve şirketlerinin henüz katılmanın resmî kavramlarından uzak olduklarını genellikle kabul ediyorlar. Bununla beraber, araştırmaya cevap verenlerden bazıları, karar alma işlemine personelin daha geniş ölçüde katılması fikrine yakınlık duyduklarını ve bu fikri kendi endüstri münasebetleri programlarında yaydıklarını belirtiyorlar.

Büyük bir kimya endüstrisinin personel müdürü şöyle diyor: «Ülkemizde personelin yönetime katılmasının pek az kullanıldığına inanıyoruz.

Altında gitgide daha çok sayıda personelin toplandığı yapı (sendika teşkilâtı) gerçek bir katılmayı değil, hayal kırıklıklarını ve yüzyüze gelmeyi körüklemeye devam edecektir. Buna rağmen gitgide daha çok sayıda yönetimlerin işçi-işveren ilişkilerini, personelin yönetim kararlarına anlamlı, fakat gerçekçi olarak sınırlı, katılmasını teşvik edecek şekilde düzenlemeye çalışmaları ile, bu kalıpta bazı mütevazî değişiklikler olduğuna dair işaretler mevcuttur. Örneğin, bir işçinin kendi iş alanını tutması, üretim programının bir kısmını yapması veya kendi çalışma saatlerine ait kayıtları tutması, kontrol altında tutulduğu takdirde, bütünü ile daha

iyi bir yönetime yol açabilecek bir ilerlemenin küçük, fakat önemli belirtileridir.

ABD'de ve Kanada'da büyük işletmeleri olan başka bir üst kademe yöneticisi de şu sonuca varıyor: «Aslında Kuzey Amerika'da yönetime katılma ne başarılı ne de başarısız olmuştur.» Fakat bir diğer Amerikalı yönetici şu ifadede bulunuyor: «Eğer başarının ölçüsü, endüstri münasebetleri fonksiyonunun veya personel geliştirme faaliyetlerinin büyümesi ise, yahut personel ile daha geniş haberleşme ise, o zaman personelin yönetime katılmasının başarıya ulaştığı muhakkaktır.»

Elektronik cihazlar imal eden çok uluslu bir şirketin yöneticilerinden biri, kendi şirketinin işletmelerinde hem başarılar hem de başarısızlıklar olduğunu bildiriyor ve «işçi-yönetici ilişkisindeki başarının büyük ölçüde, yöneticinin becerisine bağ-

lı olduğu» sonucuna varıyor. Şirketin «teklif getirme sisteminin, personelin katılması ve hem şirkete hem işçiye kazanç sağlaması yönlerinden son derece başarılı olduğunu» bildiriyor. Diğer taraftan şirket, «daha iyi çalışma karşılığında maaş mükâfat verilmeyen hallerde işi basitleştirme programlarının genellikle başarısız kaldığını» görmüştür.

Bu şirketin programlarının büyük ölçüde sınırlayan bir husus, sözcüsünün görüşüne göre «belirli tiplerdeki kararların —örneğin, planların, bütçe, yeni mamul geliştirmesi, acil durumlar — çoğunlukla genel iş ünitesinde mevcut olmayan özel bir beceri, bilgi veya yetenek istemesidir. Dolayısıyla bazı tip kararların alınması yönetimin yetkisinde kalırken, diğer bazıları ortaklaşa alınabilir. Çözmemiz gereken mesele, bunları tanımak ve yönetmektir.»

BÖLÜM 4 :

GELECEĞE BİR BAKIŞ : KATILMA GENİŞLEYECEK Mİ?

İşçilerin yönetime katılması, dünya çapında kabul edilmiş bir formül izlememekle beraber, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu, bu kavramı emek-yönetim ilişkilerinde gitgide önem kazanan bir etken olarak görmektedirler. Ankette temsil edilen ülkelerin üçte ikisinin yöneticileri, işçiler veya sözcüleri arasında, şu veya bu şekilde, şirket kararlarına katılma isteğinin arttığını görmektedirler.

Ankete katılanların çoğu, katılmanın emek yönündeki taraftarlarının, fabrikadan yönetim kuruluna kadar geleneksel işçi-yönetici ilişkilerinin yeniden ele alınmasını zorlayan kuvvetli bir sosyal ve politik bir baskıyla ortaya çıktığını söylüyorlar. İşlerinden pek azı, karar almada ve şirket kontrolünde bugünkü işçi-yönetici ilişkileri kalıplarının daha genişlemesi yolunda önemli bir davranış olacağını tahmin etmediklerini belirtiyorlar.

Bununla beraber, yöneticilerin büyük kısmı, yönetim kararlarına işçilerin veya sendikaların daha geniş ölçüde karışması fikrini karışık duygularla karşılıyorlar. Birçokları, yönetime katılmayı ve daha geniş uygulanmasını, işçilerin fiili karar mekanizmasına zarar vermeden yönetime ne dereceye katkıda bulunabileceğine dair kendi inançları yönünden tartışmaktadırlar. Ama bunu ister onaylasınlar, ister memnuniyetle karşılasınlar, pek çok yönetici işçilerin yönetime katılmasının bazı şekillerini, gelecek yıllar için öngördükleri sosyal, ekonomik ve politik değişikliklerin kaçınılmaz bir parçası olarak görmektedirler.

İşçiler Ne İstiyorlar?

Bu araştırmaya cevap veren yöneticiler arasında hâkim olan görüş, işçilerin en kuvvetli isteklerinin, şirket işleri arasın-

da kendilerini doğrudan doğruya ilgilendirenler — ücret, çalışma şartları ve iş güvenliği — üzerinde toplandığıdır. Bu konulara doğrudan bağlı olmayan kararlara katılma ikinci derecede gelmektedir. Örneğin, bir Amerikan büro teçhizatı endüstrisinin başkanının bildirdiğine göre, kendi personeli «şirketin topyekûn sonuçlarının iyileştirilmesine karşı duydukları ilgiyi yansıtan» istekler gösterdikleri halde, üzerinde durdukları başlıca hususlar «öncelikle, çevreye, çalışma şartlarına, iş güvenliğine ve çeşitli menfaatlere ilişkin olanlardır.»

Yöneticilerin bir kısmı da, tek tek işçilerin istekleri ile onları temsil eden organizasyonların hedefleri arasında bir ayırım yapmaktadır. İsveçli bir yönetici kendi görüşlerini — ve diğerlerinin düşüncelerini şu sözlerle özetlemektedir:

«Genellikle, hem işçiler hem işçi organizasyonları daha geniş bir katılma istiyorlar. Ancak bu hedefe ulaştıracak yolların neler olduğu konusunda herkesçe kabul edilmiş bir kavram mevcut değildir.

Birey olarak işçilerin istekleri, çalışma şartları ve diğer gözle görünür problemler üzerinde toplanmaktadır.

Diğer taraftan, sendikalar ve işçi organizasyonları, uzun vadeli karar alma işlemindeki etkilerini de artırmayı hedef tutuyorlar.»

Daha Yüksek Ücret

Yöneticilerin büyük bir kısmı, işçilerin ücretlerle devamlı olarak meşgul olduklarını belirtiyorlar. Bir Fransız firmasının başkanı, «Genel olarak ücretliler, garanti olmadığını bildikleri kârın paylaşılmasından çok, daha yüksek maaşlar elde etmekle ilgileniyorlar» diyor. Amerikalı bir yönetici de şunu kaydediyor, «bu-

günün işçisi, bağlı olduğu sendikayı, sosyal bir hareketten çok, bir hizmet teşkilâtı olarak görüyor. Daha yüksek ücret istiyor ve iş kararlarını yönetime bırakmayı kabul ediyor.»

Diğer yöneticilerin bir çoğu, işçilerin isteklerini sıralarken en başta gelen isteklerden birinin hâlâ ücret olduğunu belirtiyorlar. Bir Alman yönetici «İşçiler daha iyi çalışma şartları (daha yüksek ücret, çalışma saatlerinin kısaltılması, daha uzun tatiller) ile diğer konulardan fazla ilgileniyorlar» diyor. Kanadalı bir yönetici de «katılmanın direkt değil çevresel olduğunu» ileri sürüyor. Kolombiyalı bir şirket başkanı ise şöyle özetliyor «İşçilerin, daha iyi çalışma şartlarını ve daha yüksek maaşları, işletmenin yönetim kararlarına katılmaktan daha çok arzu ettiklerine inanıyorum. Onlar, üretimi kontrol etmek yerine katma değerden daha büyük bir pay almak istiyorlar.»

Daha İyi Çalışma Şartları:

İşçiler, yönetime katılma arzusu gösterdikleri zaman, ilgilerinin genellikle üzerinde toplandığı noktalardan biri, çalışma şartlarıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerden büyük çoğunluğunun fikrine göre, hemen kendi çevrelerinde olup bitenleri etkileyebilmek gücü onlar için, bütün şirkete etkisi olan kararlara katılmak fırsatından çok daha çekici olmaktadır. Gerek ABD, gerek Kanada'da işçi münasebetlerinde tecrübesi olan bir yönetici görüşlerini şöyle açıklıyor:

«Kuzey Amerika'da, işçilerin yönetime katılması, çalışma şartları ve iş dağılımı çevresinde toplanmaktadır. Bu ilginin yakın bir gelecekte daha genişlemesi beklenemez. Daha yüksek eğitim ve daha iyi hayat standartları da dahil, çeşitli sebeplerle, bugünün işçisi öncelikle işinin çevresel yönleriyle ilgilenmektedir. İşçi için, kendi bilgisi yönünden ekolojinin anlamı budur. Dikkati, fabrika güvenliği, alan temizliği, kişisel konfor imkânları, yemek tesisleri ve iş çevresinin diğer kişisel etkenleri üzerinde toplanmaktadır.

«Hangi işi kimin yaptığı, işçi için temel bir ekonomik önem taşımaktadır; bundan dolayı, iş programlarında, fazla çalışmanın dağılımında, alt sözleşmelerde, özendirici tedbir standartlarında ve benzeri konularda söz sahibi olmak ister. Uzun vadeli kararlara, mamul karışımına, fiyat tespitine ve üretim hattı dışındaki diğer ekonomik fonksiyonlara gelince, işçi pek az katılma isteği göstermektedir.» Jamaikalı iki yönetici de, işçilerin karar alma işlemine katılma isteklerinin hemen yalnız çalışma şartları konusunda olduğunu kabul ediyorlar. Bir İtalyan yönetici, kendi ülkesinde de durumun aynı olduğunu ve sendikaların, işçi isteklerini kabul ettirmek için militan bir baskıda bulunduklarını bildiriyor. Bir İngiliz yöneticinin ifadesine göre, İngilterede de işyeri konseylerinin odak noktası çalışma şartlarıdır.

Başka yöneticiler de kendi ülkelerinde işçilerin devamlı şekilde çalışma şartlarının iyileştirilmesi için baskı yaptıklarını, fakat karar almadaki rollerinin genişlemesi talebinde bulunmadıklarını söylüyor. Bir Avustralyalıdan gelen tipik bir cevabı alalım: «İşçilerin daha iyi çalışma şartları sağlamak istedikleri muhakkak, ama yönetim tarafından alınan kararlara fiilen katılmaktansa, bu çalışma şartlarını sendikaların baskısı ile düzeltmeyi yönetime bırakmaktan memnun görünüyorlar.»

İş Güvenliği

Ankete katılanlardan bazılarının zikrettikleri bir diğer ekmek meselesi de, toplu veya tek tek işten çıkarmalara karşı sigortadır. Bir Kanadalı şöyle diyor: «İşçilerin yönetime katılması pek azdır; katılma olduğu zaman da en büyük ilgi iş güvenliğine karşıdır. «İtalyalı bir yöneticinin tecrübeleri de aynı sonuca varıyor. Bu yönetici, kendi ülkesindeki sendikaların, kâr paylaşma planlarına yahut yönetime katılmalara karşı ilgili olmadıklarını söyleyerek şöyle devam ediyor:

«Son birkaç yılda, bir kimseyi işten çıkarmayı hemen hemen imkânsız hale ge-

tirmeyi; işe gelmeyen bir işçinin gerçekten evinde hasta olup olmadığını kontrol için şirketin doktor göndermeye hakkı olmamasını becerdiler. (Bu arada gelmeyen işçiye şirket ücret ödemeye devam ediyor.) Bu gibi durumlar, yönetim ile sendikalar arasında diyalog kurulmasını çok güçleştirmektedir.»

Kâr Paylaşılması

Yöneticilerin pek azı, işçiler arasında kârın paylaşılmasına karşı bir heves olduğunu görüyor ve bunu görenler de genellikle, işçilerin öncelik listesinde kâr paylaşılmasının çalışma şartlarından daha alt sıralarda yer aldığını belirtiyorlar. Norveçli bir yönetici bu hususu, atelye seviyesinde üretim planlamasının da altında sıralıyor ve işçilerin, kâr paylaşılmasının «daha ziyade,» (en iyi) ve (en kötü) çalışan işçileri kapsayan tekdüze bir temele göre —ve tabii zararın da paylaşılmasını akla getirmeden» yürütülmesini istediklerini söylüyor.

Ugandalı bir yönetici, kendi ülkesinde işçilerin yönetime katılmasının sadece toplu pazarlık alanında kaldığını bildiriyor ve istenen katılmanın, karar almadan çok kâr paylaşılması alanında olduğunu ekliyor. Kendi şirketinin sistemini şöyle açıklıyor: «Herhangi bir işçinin sicilinde devamlı çalıştığı görülüyorsa ve ayrıca üç yıl daha çalışırsa, kendisinin satın almak istediği hisselerden % 25 fazla bir hisse primine hak kazanmaktadır.» Fakat bu sistemin tam olarak işlemediğini ve «pek başarılı olmadığını» bildiriyor.

Bir İngiliz yöneticisi, kendi tecrübesine göre «bütün personelin kâr paylaşılmasından memnun olacağını, fakat içlerinde daha düşünceli olanların bu şekilde bir katılmanın kendi kişisel çabalarına bağlanmasını tercih ettiklerini; büyük uluslararası şirketlerin bunun kendilerine bağlı bütün şirketlerde ne şekilde sağlanacağını çözemediklerini» bildiriyor.

Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerden birçok yönetici, işçilerin kâr paylaşılmasına güvenmediklerini bildiriyorlar.

Filipinli bir yönetici «İsteklerinin başlıca odağı, kazançlarının artması ve iş güvenliğidir» diyor, «Şartlı niteliğinden dolayı, kâr paylaşılması gibi bir fikri bile, yönetime tam güvenleri yoksa, işçiler bazen şüpheye karşılıyorlar.» Bir Fransız yönetici, «Ücretlilerin, kesin bir şey olmadığını bildikleri kâr paylaşılmasından çok, daha yüksek ücretler sağlamakla ilgili göründüklerini» kabul ediyor. Bir Kanadalı da şunları söylüyor:»

«Sendikalar, kâr paylaşılmasına pek az ilgi göstermişlerdir. Mantık gereği, kârların düşük olduğu dönemlerde ücretlerin de daha düşük olmasını gerektiren bir fikre karşı sendika liderleri direnmektedirler. Bu düşüncelerinin bir dayanağı olarak, kârların işçilerle paylaşılmasının sonucunda, işçilerin sendikalarından çok şirkete sadakat göstereceklerinden çekinmektedirler. Ayrıca, kârlı bir şirket, kâr etmeyen bir şirketten daha çok personel çeker ve kârlı şirket, kâr paylaşılması yoluyla işçilerine daha çok ücret öder. Sendika liderlerinin amacı, belirli bir endüstride ücretlerin tekdüze olmasıdır; zannediyorum diğer endüstrilerde de aynı fikir hâkimdir.»

Bir İngiliz yöneticisi, kâr paylaşılmasının ne işçiler ne de yönetim tarafından rağbet görmediğini bildiriyor. Söylediğine göre yönetim, kâr planları dolayısıyla en iyi elemanların kolay işlerden daha zor (ve bazen daha az kârlı) mevkilere atanmasının güçleştiğini görmekte, «sendikalar ise kâr paylaşılmasını sadece bir direkt ücret zammı ikamesi saymaktadırlar.»

Araştırmaya gelen cevaplardan anlaşıldığına göre bazı ülkelerde şimdi yürürlükte olan kâr paylaşması ve hisse alımı planları sırf işçiler istediği için ortaya çıkmış değildir. İranlı bir yönetici kendi ülkesinde bu inisiyatifin hükümetten geldiğini söylüyor. Seylanlı bir iş adamı da orada inisiyatifin hem hükümetten hem iş çevrelerinden geldiğini şöyle anlatıyor:

«Yöneticilerin, işçileri yönetime karıştırmak için hevesli oldukları açıkça görülmektedir. Şimdi gerek kamu, gerek özel

sektörde, işçilere kamu ve özel anonim şirketlerinden hisse sahibi olmaları imkânını sağlamak için teşebbüsler yapılmaktadır.

«İşçilerin ticaret ve sanayi şirketlerinde kişisel bir hisse sahibi olmaları teşvik edilmekte, onların kâr sağlamak ve paylaşmakla ve uzun vadeli kararlarla ilgile-necekleri umulmaktadır.»

Bir İngiliz yönetici, yönetimin rolü konusundaki bu görüşü paylaşmakla beraber bir yanı sıra dikkati çekiyor: «Kâr paylaşma sisteminin hemen daima tek yönlü olarak yönetim tarafından getirilmekte ve çok kere babaca bir otorite ile yürütülmektedir.» Bir başka İngiliz yönetici de, «Kendi tecrübeme göre, kâr paylaşılması ancak endüstri münasebetleri zaten mükemmel olduğu zaman iyi işlemektedir; endüstri münasebetleri kötü olduğu zaman kâr paylaşılması bunları büsbütün bozmaktadır» diyor.

Alt Kademede Katılma

Yöneticilerin çoğu, işçiler yönetim kararlarına katılmak için daha geniş fırsatlar istedikleri zaman, bu isteklerinin daha çok kendi hayatlarına direkt etki yapan kararlar üzerinde toplandığını söylüyorlar. Bazıları, işyeri seviyesinde katılmaya büyük ilgi gösterildiğini; bazıları ise bu ilginin en iyi halinde bile ancak şöyle böyle olduğunu, fakat işçilerin genel yönetime katılma ilgisinden daha kuvvetli olduğunu belirtiyorlar. Norveçli bir yönetici şunları anlatıyor: «Sanırım ki, genel olarak işyeri yönetimine katılmaya karşı büyük bir ilgi olduğunu söyleyebilirsiniz. Fikrime göre, işçilerin yıllar boyunca edindikleri tecrübeyi ve genel becerileri kullanmak arzusundan ileri gelmektedir ve bireyler için çalışma gününü daha ilginç ve kazançlı kılmaktadır. Genel yönetime katılma isteği çok daha az yaygındır.»

Bir İngiliz yönetici «işyeri konseylerine katılmak ve bir fabrika veya endüstride işçilerin hayatlarını etkileyen bütün kararlara karışmak isteğinin artmakta olduğunu» ifade etmektedir.

Hintli bir yönetici bu görüşü paylaşmakla beraber, katılma tarifini biraz sınırlıyor:

«Genellikle ülkedeki işçilerin çoğunun yönetimin fonksiyonlarını paylaşmakla, yani ortak yönetimle veya Yönetim Kurulu seviyesindeki politika tespitini paylaşmakla gerçekten ilgilendiklerini sanmıyorum. Ancak, kendi işlerine uygun ve ilişkin seviyelerde kararlara daha geniş ölçüde katılmayı kesinlikle istiyorlar. Kendilerini direkt olarak etkileyen eylemlerin sebep ve sonuçlarını öğrenmek ve görüşlerinin dikkate alındığından emin olmak istiyorlar. Fakat esas istekleri iş güvenliği, iş sayısının çoğaltılması, iş yükü, terfi imkânları, ücretlerin artması ve çalışma şartları ile ilgilidir.»

Kanun ile öngörülen fabrika konseyi çalışmalarında tecrübesi olan bir Belçikalı yönetici de işçilerin ilgisinin kendi günlük yaşantılarına yakın meselelerde yoğunlaştığını şöyle belirtiyor:

«Büyük bir işçi ve büro personeli kütlesi, fabrika konseyinin çalışmalarına pek az ilgi göstermektedir. Bu katılma şekli, özellikle ekonomi ve maliye konuları tartışıldığı zaman, fazlasıyla entellektüel kalmaktadır. Ayrıca, konseye giren temsilciler nadiren, verilen özetleri izleyebilecek derecede eğitim ve öğrenim görmüş kimselerdir. Doğrudan işle ve istihdama bağlı sorunlarla ilgili somut problemler tartışıldığı zaman konseyin çalışmalarına daha büyük ilgi gösterilmektedir.»

Hong Konglu bir yöneticinin bildirdiğine göre bu ülkede resmî katılmaya gösterilen ilgi asgaride kalmaktadır, çünkü Çinli patron-yöneticiler işçileri ile danışmada bulunmayı zaten adet edinmişlerdir. «İşçilerin çoğu işyeri seviyesinde üretim planlaması ve karar işlemi ile pek az ilgilenmekte, bunları yönetimin sorumluluğu saymaktadırlar... Öncelikle ilgilendikleri husus maaş zarflarının kalınlığıdır» diyor.

Üst Kademede Katılma

Araştırma panelinin ancak az sayıda üyesi, işçilerin şirketin genel yönetimine gerçekten katılmak istediklerine olan inançlarını belirtiyorlar. Bunlardan biri de, denetim kurullarında eşit ortak kararın ve yönetim kurullarında işçi temsilciliğinin kömür ve çelik endüstrilerinde 1951'den bu yana uygulandığı Batı Almanyalı bir yöneticidir. Şöyle diyor:

«Alman işçi sendikaları, kömür ve çelik endüstrilerinde uygulanan işçilerin yönetime katılması sisteminin, bütün büyük şirketlere —söz konusu şirketlerin hukuki yapısı ve endüstri alanı dikkate alınmadan— uygulanmasını bir süredir talep ediyorlar. Görüşlerine göre işçilerin yönetimin davranışları üzerinde nüfuz sahibi olmalarının ve bu suretle yönetimin karar işleminin bütün alanlarında işçi sorunlarına karşı kendilerince yeterli sayılabacak bir ilgiyi sağlamanın tek yolu eşit temsil prensibidir.

«Karar alma işleminde daha geniş ölçüde katılma yolundaki sendikaların isteklerinin asıl hedefe —her ne kadar bu alanda da yönetime nüfuz etmek ihtimali bütününe unutulmuyorsa da— daha iyi çalışma şartları sağlamak değildir. Sendikaların esas ilgilendiği husus, uzun vadeli planlama şirket içinde kamu yararını temsil etme ve büyük şirketlerin yönetimini daha demokratik bir temele oturtma konularıdır. Bununla ilgili olarak, şirketin ekonomik gücünü kontrol altına almak, işçilerin yönetime katılmasının arzu edilir olmasının nedenleri arasında gösterilmektedir. Bütün olarak, sendikaların bu alanda ileri sürdükleri talepleri, ekonomik düşüncelerden çok politik düşünceler hareketle geçirmektedir. Bir ölçüde bunlar, tam istihdam ekonomisi içinde sendikaların değişmekte olan rolünü yansıtmaktadır.»

Aynı şekilde, bir Avusturya şirketinin yönetim kurulu başkanı da, işçilerin daha geniş katılma isteklerini sendikalar aracılığı ile ilettikleri görüşündedir. O da şunları söylüyor: «Sendika liderleri ile profesyonel işçi sendikaları «ekono-

mik demokrasi» dedikleri bir ortamı kurmaya çalışıyorlar; bu ortamda işçiler ve memurlar veya her iki tarafca seçilmiş temsilcileri, şirketin sahip veya yöneticileri ile eşit haklara sahip olarak, şirketin her türlü kararlarına, özellikle şirket hedefleri, şirket politikası, yatırım ve kârların kullanılması ile ilgili olanlara katılabileceklerdir.»

Diğer taraftan bir Amerikalı yönetici, Amerikan işçisinin yapıcı olarak yönetime katılma isteğinin, sendika aracılığı ile iletilirken çok kere değişikliğe uğradığı görüşünü paylaşmaktadır:

«Birçok durumlarda personelin daha geniş bir katılmayı arzu ettiklerine ve bu isteğin tek sebebinin ücret ve çalışma şartları konusundaki kararları etkilemek olmadığına inanıyorum. Bu istek daha ziyade, işlere katılmak ihtiyacından ve kendilerini başarılı bir teşebbüsün önemli ve teşhis edilebilir bir parçası hissetmek ihtiyacından doğmaktadır. Yazık ki bu ihtiyaçlar sendikalarca desteklenmemekte ve yönetime katılma isteği genellikle emir vermek veya meydan okumak veya karşı çıkmak isteğine dönüşmektedir. İşçiler veya temsilcileri yönünde, yapıcı bir ortak karar alma noktasına varma hususunda gerçek bir isteğin izine pek rastlamıyoruz. Böyle bir katılma elbette menfaatler kadar sorumlulukların, kabahatin ve işlerin iyi gitmemesinin de paylaşılmasını gerektirir; bugüne kadar işçiler ve sendikalar, yönetimin külfetlerini yüklenmeden amaçlarının çoğuna ulaşmakta bir hayli başarılı olmuşlardır.»

Birkaç başka yönetici de kendi ülkelerindeki işçilerin, teşebbüsün genel yönetimine daha geniş ölçüde katılmayı istedikleri —veya böyle sandıkları— fakat bunun gerçekçi bir istek olmadığı görüşündeler. Amerikalı bir yönetim kurulu başkanı görüşlerini şu sözlerle açıklıyor: «Daha geniş bir personel ve işçi katılması için ortamın elverişli olduğuna kesinlikle inanıyorum... Kanaatimce sendikalar kendilerini uzun vadeli kararlarımızın «içinde» görmeyi istemektedirler, ama bu işte tam mesai yapmadıkça katılmanın nasıl faydalı olabileceği anlaşılmıyor;

tam mesai ile katıldıkları takdirde de artık işçi olmaktan çıkar ve yönetimin bir parçası haline gelirler.»

Finlandiyalı bir yönetici, kendi ülkesinde gazetecilerin ve yayın işlerinde çalışan diğer kimselerin «bir gazete veya şirketin yöneticilerini seçmekte firmanın personeline karar hakkı tanınacak» teklifler ileri sürdüklerini kaydetmektedir. Bazı işçilerin daha fazla «çalışma demokrasisi» istediklerini, fakat bunun anlamı hakkındaki anlayışlarının yüzeysel ve çok kere tartışmalı olduğunu eklemek ve fikirleri genellikle kütle haberleşmesi araçlarının kullandığı terimlerle sınırlı kalıyor» demektedir.

Bir Kanadalı, genel yönetime katılma yolundaki sözde isteğin «lâf»dan ibaret olduğuna inanıyor ve şu açıklamayı yapıyor: «Kuzey Amerikan sendika liderlerinden veya üyelerinden çoğunun, koruyucu bir anlam dışında, büyük yönetim kararlarına katılmayı veya sorumluluğunu paylaşmayı sahiden istedikleri çok şüphelidir. Gerçi birçok sendika lideri, yönetimin problemlerine «karışmak» istiyorlar ama, bunun sırf sendika üyeleri karşısında kendi durumlarını kuvvetlendirmek için başvurdukları bir yol olduğunu iddia ediyorum.»

Ankete katılanların çoğu kendi tecrübelerine dayanarak, işçilerin şirketin genel yönetimine katılmayı istemediklerini ifade ediyorlar. Bir Amerikalı yönetici, «Uzun vadeli kararlara katılmak ve yönetim piramidinin çeşitli kademelerinde temsil edilmek, henüz Amerikan işçisinin veya sendikasının zihnine kuvvetle yerleşmiş bir fikir değildir» diyor. Bir Alman yönetici de kendi görüşünü destekleyen deliller ileri sürüyor: «Vasat bir işçi, eşit temsilin genişletilmesini istemiyor. Yapılan anketlerden anlaşıldığına göre bu genişletme, işçilerin ilgilendiği konular arasında en alt sırayı alıyor. Sendikalara bağlı olan ve olmayan işçilerin ilgili konuları arasında bir fark yoktur» diyor.

Bir Arjantin şirketinin başkanı şöyle söylüyor: «Ben şahsen ülkemizde gerek fik-

rî, gerek beden işçilerinin şimdiki halde, endüstri yönetimine gerçek ve etkin bir şekilde katılma isteğinde olmadıklarına inanıyorum. Bunun bir ispatı da, uzun dilekler listelerinde, yönetime katılma konusuna hiçbir zaman yer verilmemesidir.» Kanadalı bir yönetici: «Fikrimizce işçiler yönetimin kararlarına daha fazla katılmayı istemiyorlar, çünkü katılma sorumluluğu da birlikte getirir. Bununla beraber, işçiler kendilerini doğrudan ilgilendiren meselelere daha çok karışmayı istiyorlar» diyor.

Avustralyalı bir yönetici, anketçilerden birçoğunun fikirlerini kuvvetlendiren bir ayırım yapıyor: «Uzun vadeli karar almaya gelince, işçiler bir teşebbüsün uzun vadeli planları personel olarak kendilerini etkilediği derecede, bu planlar hakkında bilgi sahibi olmak istiyorlar. Bu ilginin, adı geçen planların yapılmasına katılmak isteğine dönüşüğüne dair bir belirti mevcut değildir.»

Bilgi Verme ve Haberleşme

İşçilerin genel yönetime katılma konusundaki isteklerine ait yorumlarında bazı yöneticiler, işçilerin yönetmeyi değil fakat şirketlerinin nasıl yönetildiği hakkında daha çok şey bilmek istediklerini önemle belirtmektedirler. Bir şirket başkanı diyor ki, «İsviçre'de yönetime katılmanın üç safhası arasında belirli bir ayırım yapıyoruz. Bunlar: bilgi edinme hakkı, söz sahibi olma hakkı, ve karar mekanizmasına katılmadır. Personele tam bilgi verilince, daha geniş bir katılma için belirli bir isteğe hemen hemen hiç rastlamıyoruz.» Yeni Zelandalı bir yönetici de işçiler ile yönetim arasındaki «anlamli bir diyalog»dan doğan iş motivasyonu ve fabrika ruhindaki iyileşmelerden bahsederek «böyle bir diyalogu birçokları istiyor ve bundan hepsi yararlanıyorlar» diyor. Bir Fransız şirketinin başkanı da şu açıklamayı yapıyor: «İşçiler, çalışma veya ücret şartlarını önemli derecede değiştiren durumlarda bir oldu bitti ile karışmaktan hiç hoşlanmıyorlar. Kişi olarak, karar mekanizmasına katılmaktansa

kendilerine bilgi verilmesini tercih ediyorlar.»

Üç İngiliz yöneticisi de aynı hususu kendi kişisel tecrübelerine göre genişleterek anlatıyorlar:

«Genel anlamda işçilerin direkt olarak yönetim kararları almak istediklerini sanmıyorum. Yönetme işinin yöneticilere ait olduğu görüşü kuvvetini korumaktadır. Diğer taraftan personelin giderek teşebbüsün geleceği hakkında daha çok şey bilmek ve kişinin işinin doğrudan bir parçası olmayan konularda daha devamlı bilgi almak istediğini sanıyorum.»

«Personel, bir oldu bitti karşısında kalmaktansa, sorumlu kişiler muamelesi görmek ve değişikliği gerektiren durumlarda haberdar olmak istiyorlar. Personelin büyük kısmının (politik motivasyonlu küçük bir azınlık dışında), şirketin geleceğini ilgilendiren önemli kararlara karışmak istediklerini sanmam. Bu sadece, kararların dayandığı gerekli bilgileri elde edememek meselesi değil, sorumluluk yüklenmeyi istememek, aynı zamanda« diğer tarafa katılmış» gözükerek arkadaşlarından uzak düşmeyi istememek meselesidir. Bence işçilerin çoğunluğu için topluluğa sadakat çok önemlidir. Topluluktan çıkmak isteyenler zaten nasıl olsa yönetim kademelerine yükselmek peşinde koşacaklardır.»

«Personelin büyük kısmının bir «katılma» ihtiyacı duyduğu elbette doğrudur. Personel arasında düşünülen ve bu konudaki görüşlerini ifade eden kişiler ve gruplar, genellikle bir katkıda bulunabileceklerine inandıkları iş alanlarına «karışmak» arzusunda olduklarını kastediyorlar...

«Diğer taraftan, vasat bir üretim planlamacısının, bir şirketin nakit akımı durumunda devrim yapmak arzusunda olacağını sanmıyorum, ancak kendi sorumluluk alanında üretim akışını değiştirmeyi hem isteyebilir hem de bunu başarabilir.»

İşçilerin yönetime daha geniş ölçüde katılması isteği yalnız ileri endüstri ülkelerine mahsus değildir. Hollanda Antillerinden bir yönetici, kendi görüşüne göre bu

ülkedeki işçi taleplerinin kaynağını anlatıyor. Görüşlerini şu şekilde özetliyor:

«Burada üst kademelerde işçi ve personelin yönetime katılması gereğinden fazla, alt kademelerde ise gereğinden az olmaktadır. Haberleşme şebekesinde boşluklar vardır. İşçi ve personel belki de daha çok katılmada bulunmak istediklerini söyleyeceklerdir ama ortam henüz bu isteklerin kuvvetle bir noktada toplanmasına imkân verecek derecede modernleşmemiştir. Buradaki sendikalar işçilerin yönetime daha çok katılmasını istiyorlar ama aslında böyle bir uygulamadan memnun kalmayacaklardır. Böyle bir durum onların nüfuzunu azaltır. Tersine yönetimin (yahut hiç değilse açık fikirli bir yönetimin) daha büyük bir etkinliğe yol açacak iyileştirilmiş bir haberleşme akımına ihtiyacı vardır.»

ANKETE KATILANLARDAN BİRİ İŞÇİ - YÖNETİM HABERLEŞME İHTİYACINI BELİRTİYOR

Bir çocuk bir aileye, bir öğrenci bir üniversiteye ve bir vatandaş bir genel seçime katılır. Aileyi, üniversiteyi ve ulusu bir toplum olarak görürüz.

Herhangi bir toplumda bağlayıcı (bazan da ayırıcı) güç nedir? Haberleşme. Haberleşme katılmak demektir.

Yatmak istemeyen çocuk, daha özgür bir yaşantı isteyen öğrenci ve oy pusulasını kullanan vatandaş - bunların hepsi haberleşiyorlar.

Haberleşme kanallarının gelişme şekli başlı başına önem taşımaktadır.

Önce haber veren gazete yayınlanır, sonra arada yazarların makaleleri çıkar, daha sonra da «okuyucu mektupları» görülür. Tek yönlü haberleşme karşılıklı haberleşmeye dönüşür. Katılma ortaya çıkar.

Radyo ve özellikle televizyonla haberleşme hızlanır ve daha yoğunlaşır. Kişi, kavrama yeteneği artmış olarak karşılık verir. Evrensel çevre kirlenmesinden, belirli bir çamaşır tozunun marifetlerine

kadar her konuda haber ve görüş bombardımanına tutulur.

Örneğin, çamaşır tozunun zararlarını açıklayan ve bunun evrensel kirlenmeyle ilgisini ortaya koyan bir açık oturum seyrederek kavrama yeteneği ile birlikte işlere karışma derecesi de artar.

Televizyon evinin içindedir. Orada seyrettikleri çok kez kendisine benzeyen insanlardır. Onun onayını ve işbirliğini istemektedirler. Çok kere yanlış olarak, katıldığı izlenimini edinir.

Politik kuruluşların, kişinin kontrollü katılımına ihtiyacı vardır. Ülkeyi yönetenler, kamu oyu gücü kendisine karşı çıktığı zaman politik kuruluşun üstün kuvvetinden kaybettiğini bilirler. Bu özellikle, oy verenin zaman zaman hayatı önem taşıyan oyunu vererek haberleştiği demokrasilerde geçerlidir.

Fakat endüstri liderleri uygun derecedeki bir katılmayı yaratabilecek haberleşme kalıpları yaratmakta genellikle politik liderlerin gerisinde kalmaktadırlar.

Evlerinde, katılma fikrine tıkabasa doyan kişiler, işlerinde buna aç kalmaktadırlar.

Yönetime Katılmanın Ardındaki Güçler

Birçok yönetici tarafından «kaçınılmaz» olarak nitelendirilen, işçilerin yönetime daha fazla katılması trendinin ardında çeşitli sosyal, ekonomik ve politik güçler bulunmaktadır. Örneğin Amerikalı bir yönetici, «artan sendika taleplerini, iş alanında daha büyük politik faaliyeti tüketiciyi koruyan grupları, büyük hissedar grupları ve vakıflar veya genel olarak, özel menfaat gruplarını» zikrediyor.

Tahmin edileceği gibi, işçilerin yönetime katılmasının başlıca savunucuları arasında en çok sözü geçenler işçi ve politika kuruluşlarıdır. Bazı yöneticiler de, bizzat yönetimin, gerek insan gerek teknoloji kaynaklarını daha etkin kullanma ve sosyal sorumluluğu bilen bir şirket davranışına örnek teşkil etme peşinde koşarken, işçilerin yönetime katılmasına, faydalı bir yönetim aracı olarak sarıldığını

na dair örnekler vermektedirler. Aynı zamanda, diğer büyük şirket sözcüleri de, kişisel ve toplumsal hedefler, emeller ve önceliklerdeki değişmelerin baskısıyla emek ve yönetimin, işçilerin direkt veya endirekt yollardan karar mekanizmasına katılabilecekleri alanları daha yakından incelemek zorunda kaldıklarını genellikle kabul etmektedirler.

Sendikal ve Politik Baskılar

Sendikaların yönetime daha geniş çapta katılma talepleri birçok ülkede kuvvetli politik destek sağlamıştır. Gerçekten, bazı yöneticiler, meselenin bir kere ulusal seviyede politikaya girmesinden ve siyasi parti politikasının bir parçası haline gelmesinden sonra işçilerin yönetime katılması hususunda çok kuvvetli baskılar ortaya çıktığını bildirmektedirler. Ankete katılan Alman yöneticilerin hemen hepsi, işyeri konseylerinin gücünün artırılmasını ve sendikaların eşit temsil (ortak karar) yetkisini, işçi kuruluşlarının yönetime katılma taleplerinin sağladığı siyasi destek açısından değerlendirmektedirler. Danimarkalı bir sanayici de, «uzun vadeli bir görüşle, işçilerin yönetim kararlarına katılmaları, herşeyden önce işçi sendikalarının baskıları ve siyasi partilerin böyle bir programdan yararlanmak eğilimleri dolayısıyla kaçınılmaz hale gelmektedir» diyor.

Afrika, Karayipler, Latin Amerika ve Uzak Doğu'daki gelişen ülkelerin yöneticileri de buna benzer duyguları dile getiriyorlar. Tanzania ve Perulu şirket sözcüleri bu ülkelerde hükümet ileri gelenleri tarafından başlatılan yönetime katılma programlarına sağlanan teşvikleri anlatıyorlar. Seylanlı bir yönetici, «sendikaların ve siyasi partilerin daha geniş çapta yönetime katılma konusunda baskıda bulunduklarında şüphe olmadığını» ifade ediyor. İki büyük sendikanın siyasi partilerle çok yakın bir ilişkisi bulunduğu Jamaika'da ise büyük bir endüstri firmasının murahhas azası «daha çok katılmaya doğru olan hareketin yavaş olacağını bekliyorsak da sendikal baskılarla

günün birinde gerçekleşecektir» demektedir.

Norveçli yöneticiler de kendi ülkelerinde işçilerin yönetime katılmasına kuvvet kazandıran politik teşvikleri özellikle altını çizerek belirtiyorlar. Bunlardan biri şöyle diyor:

«Vasat bir işçinin yönetime daha çok katılmayı gerçekten isteyip istemediğini söylemek zordur, fakat işçi sendikası bu fikir üzerinde yıllardır öylesine işlemiştir ki artık politik bir mesele haline gelmiştir, aynı zamanda sendika işleriyle uğraşan işçiler arasında da bir ana mesele olmuştur. Bunların istekleri, tamamen sınıfsız bir topluma doğru bir adım olarak beden işçileri ile fikir işçilerini ayıran son duvarları da yıkmayı hedef tutmaktadır. Bu çabanın, şirketin bundan yararlanacağı fikrinden çok, işçinin mevkiini yükseltmek amacına yöneldiği görülmektedir.»

Bir başka Norveçli de, kendi ülkesinde resmî karar mekanizmasına katılmanın «hayatî bir politik mesele» haline gelmesinin başlıca sebebinin, «işçi sendikasının ve politik başarıların gereği olarak kurulan İşçi Partisinin üst kademe yöneticileri arasındaki politikacıların kuvvetli baskısı» olduğunu söylemekte ve «genel olarak personelin daha geniş katılmaya karşı büyük bir arzu duyduklarını söylemek mübalâğa olur kanısındayım» diye eklemektedir.

İsviçreli yöneticiler, sendikaların 1971'de Federal Anayasada değişiklik yapıp, Konfederasyona «işçilerin ve işçi kuruluşlarının işletmelerin ve bunların yönetimlerinin kararlarına katılması konusunda yasa yapma» yetkisi verme tekliflerinin, politik bir teşvikle ileri sürüldüğü görüşündedirler. Ankete katılan İsviçrelilerden biri bu görüşü şu sözlerle ifade ediyor: «bu teşebbüs, özellikle sendikaların işçilerin gözünde eski cazibesini kaybetmesi ve böylece üye sayısının giderek azalmasından doğan politik düşüncelere dayanmaktadır. Sendikalar bu teşebbüsle daha popüler olmayı umuyorlar.»

Yeni çıkarılan kanunlarla, işçilerin yönetimin belirli kısımlarına katılmasının daha geniş boyutlar kazandığı Hollanda'da çok uluslu bir şirket sanayicisi, «işçi sendikaları ve siyasî partilerin işçi ve personelin sözcüsü sayıldıkları ölçüde, daha geniş katılmanın arzu edilir» olduğunu söylemekte, fakat «bu isteklerin aynı ölçüde işyeri seviyesinde de gerçekten duyulup duyulmadığında» şüphe göstermektedir.

Danimarka'da sendikaların, işçilerin özel teşebbüs hisselerini edinme fırsatlarının genişletilmesi konusunda kanun çıkarttırma çabalarından aynı şekilde bahseden Danimarkalı bir yönetici şunları söylüyor: «Benim görüşümle işçi yönetime katılma yolunda bir isteğe sahip değildir. Fakat işçi sendikaları tahrikçilik yaparak, yönetim kararlarında ve aynı zamanda direkt ekonomik önemi olan meselelerde söz sahibi olma talebi yaratıyorlar.»

İsraili bir yönetici kendi ülkesinde, sendikaların büyük ekonomik ve politik güçleri bulunduğunu ve en büyük işletmelerin bazılarının sahibi olduklarını belirtiyor: «Vasat bir işçinin yönetime katılmaya karşı ilgisi ya hiç yoktur veya pek azdır; bu ilgi daha ziyade, sıradan işçilerin hesabına göstereceği çabaların karşılığında yönetim mevkilerine gelmekle kişisel kazanç sağlayacak olan işletmedeki ideolojik veya sendika liderleri tarafından ortaya konmaktadır.»

Bazı yöneticiler, aslında sendikaların daha geniş bir katılma mı istediği, yoksa kendi güçlerini artıracak bir kampanyada yönetimin yetkilerini kısmakla mı daha çok ilgilendikleri sorununa değiniyorlar. Bununla ilgili olarak, Belçikalı bir banka görevlisi, sendikaların yönetime daha fazla katılma yolundaki baskılarının «fabrika konseylerine daha geniş yetkiler sağlayacak uygulamalar (ve)... şirketin kontrol organlarında işçilerin temsil edilmesi talepleri» üzerinde toplandığını ifade ediyor. Fakat sendikaların gerçek isteğinin «kendi güçlerini kuvvetlendirmek» olduğunu söylüyor ve «bu yönde henüz bir şey başarılmamış olmakla beraber, her şey çeşitli tavizler vermenin gerekli ol-

duğunu gösteriyor. Bunlar, işçilerin isteklerini yerine getirmekten çok, barışçı koşulları korumak için gerekli olacaktır» diye ekliyor.

Sosyo-ekonomik Baskılar

Araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmının görüşü ile, işçilerin yönetime katılması yolundaki baskılar, ekonomik ve sosyal değişimin doğal bir sonucudur. II. Dünya Savaşından bu yana yetişen işçi kuşağı, kendisinden öncekilere göre daha refahlı, hareketli ve bağımsız bir hayata kavuşmuştur; ve bunun sonucu olarak tutumlarda meydana gelen değişme de, sanayi, emek ve siyaset liderlerini, işçinin oynadığı rolü genişletmeye zorlayan bir baskılar grubu yaratmıştır. Bazı yöneticiler, eğitim standartlarının devamlı yükselmesi ile işçilerin katılmaya gösterdikleri ilginin genişlemesi arasında bir bağlantı kurmakta ve endüstri liderlerinin, personelin daha geniş çevrelerini görmezlikten gelemeyeceklerini ileri sürmektedirler. Kanadalı bir yönetici, «yeni ve daha iyi eğitilmiş bir işçi kuşağının beklediklerini vermek zorundayız» derken, bir Hollanda şirketinin murahhas azası da, sendika liderleri ve politikacılardan gelen «dış» etkilere ek olarak «daha yüksek seviyede eğitim ve haberleşme imkânlarının artması gibi genel yapısal etkenlerin, iç katılmaya daha geniş yer verilmesi gerektirdiğini» söylüyor ve yüksek istihdam ve sosyal güvenlikle elde edilen yararların «baskıyı azaltmadığını» ekliyor.

Norveçli bir yönetici, tahsilli bir işçinin «kararların arkasındaki etkenler ve işlerin durumunun sebepleri hakkında makul derecede bilgi» talep edeceğini söylüyor. «Siyasî partilerden ve sendikalardan gelen teşkilatlanmış baskıların en kuvvetlisi» olduğuna inanmakla beraber, yönetimin de günümüzdeki eğitim standartlarının «genç işçi için, genel bilgi standardını bir dereceye kadar idealize edemeyeceği işlerde çalışmayı kabul edilemez hale getirdiğini» anlaması gerektiği uyarısında bulunmaktadır.

Diğer araştırma iştirakçileri de «huzursuzluk ve memnuniyetsizliğin» işçilerin yönetime katılmasına karşı yeni bir ilgi yarattığını ileri sürmektedirler. İşçilerin gerçekte «katılmadan» ayrı bir kavram olarak «işlerin içinde bulunmayı» istediklerini belirten bir Kanadalı yönetici, buna rağmen, kendi görüşü ile «daha çok yönetime katılma için en önemli taleplerin sendikalardan değil, yoksulları, solcuları, çeşitli etnik veya ırk gruplarını temsil eden baskı gruplarından geldiğini» ifade etmekte ve «bu baskıların, ücret zammı, sosyal yardım, emeklilik planlarının kontrolü v.s. gibi talepler dışında, iç baskıların değil sosyal hareketlerin ifadesi olarak hissedileceği» sonucuna varmaktadır.

Buna benzer bir görüş ileri süren İsveçli bir yönetici, teknolojik ilerleme dolayısıyla toplumun karşılaştığı sorunlara parmak basmaktadır: «Son birkaç yılda teknolojik ilerlemenin dümen suyunda gelen daha hızlı yapısal değişim ve çetin çevre problemleri, kısmen şirketler sektörüne yönelmiş sosyal huzursuzluğa yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak İsveç'te yönetime katılma istekleri seslerini duyurmaktadır.»

İsviçreli bir şirket başkanı, «yıllar boyunca işlerin gelişmesi ve emek kıtlığı sonucunda dayanışmaları sarsılan» İsviçre sendikaları yönetime katılmada «canlandırıcı yeni bir fikir» bulmuş olmakla beraber, «ortak karar almak fikrini, son yılların ekonomik ve sosyal gelişmesinden ve endüstrideki aşikâr güç artışından duyulan yaygın huzursuzluğun geliştirdiğine» işaret etmektedir.

Aynı yönetici bu konuda şunları söylüyor: «İsviçre'de yabancı işçiler problemi, çevre korunması, büyük şirketlerin birleşmesi v.s. gibi konularda olduğu gibi, açık olarak beliren bir mesele ortaya çıktığı anda bu gizli huzursuzluk kütle halinde bir tahrike dönüşebilir. İşçinin, kendisine korkutucu görünen bir gelişmeyi etkilemesi, hattâ kontrol altına alabilmesi düşüncesi de, ortak karar fikri böyle bir temel üzerinde yükselir.»

Bazı yöneticiler, işçilerin yönetime katılmasını «sosyalizm»in ve «sosyalist gruplar»ın temel bir hedefi olarak görüyorlar. Büyük bir ABD şirketinin başkanının görüşü ile, «Amerika Birleşik Devletleri yavaş yavaş sosyalizm yoluna kaymaktadır; dolayısıyla cevap «evet», işçilerin yönetime katılması artacaktır.» Bu şirketin Meksika şubesinin genel müdürü de aynı görüşü paylaşıyor «Uzun bir dönemde sosyalist baskılar işçileri daha geniş yönetime katılma yoluna zorlayabilir. Sendikalar ve politikacılar bu hareketin en önemli araçları ve güçleri olacaklardır.» Ancak bu genel müdür, «Meksika Hükümetinin, politik ihtiyaçların çerçevesi içinde ve işverenden daha geniş sosyal güvenlik menfaatleri, konut, daha fazla kâr paylaşma vs. gibi işçilerin kârda daha yüksek bir parça koparma yolundaki baskılarını hafifletecek taleplerde bulunmak şeklindeki yollara başvurarak ihtiyatlı yürümeğe devam edeceğine» inanmaktadır.

Bir İspanyol yönetici «gelecekte sendikaların ve sosyalist teşkilâtı grupların şirketler ve endüstriler üzerinde yapacağı baskılar dolayısıyla daha fazla yönetime katılmanın kaçınılmaz olduğunu belirterek «bugün bile bir dereceye kadar rol oynuyorlar, fakat henüz pek serbest ve açık hareket edemiyorlar; ancak yeni kanunlar daha büyük bir serbestliğe yol açmaktadır» diyor.

Bir takım yöneticiler, bütün diğer etkenlerin üzerinde, sosyal oluşumun işçilerin yönetime katılması hareketine temel teşkil ettiği görüşünü belirtiyorlar. Bir İngiliz şirketinin yönetim kurulu başkanı bu görüşü şu sözlerle ifade ediyor: «Kişilerin kendi çalışma çevrelerinde yönetime katılmaları, işçi sendikaları ve politik organizasyonların baskısı ile değil, sosyal değişimin yarattığı oluşum dolayısıyla kaçınılmaz görünmektedir.

«İşçilerin yönetime katılması tek bir felsefe ile izah edilemez. Bu konudaki görüşler bir hayli karmaşıktır ve siyasi emellerin bütün serisi boyunca sıralanmaktadır. Bazı solcu sendikalar şirketle-

rin yönetim kurullarına yavaş yavaş sızılması ve nihayetinde işçilerin tam kontrolü ele alması davasına bağlandıkları halde sağcı sendikalar, bir sendikanın hem yönetici hem de emekçi kütlenin bağımsız bir temsilcisi olamayacağı fikrine dayanarak bu görüşün karşısına çıkmaktadırlar. Bu ikinci gruptaki sendikalar kendi rollerini, sorumluluğu paylaşmanın getireceği kayıtlara boyun eğmeden, üyeleri için kâr eden şirketlerden en yüksek menfaatleri koparmak şeklinde yorumlamaktadırlar. Gelecekte İngilteredeki büyük endüstri ve ticaret şirketleri ve organizasyonlarının, personelin şirket kararlarına körü körüne boyun eğmeyecekleri ve kendilerini hazmı güç tekliflere itiraz etmeye hazırlıklı göreceklere dencede demokratlaşacağı muhakkaktır. Bu gibi anlaşmazlıklarda şüphesiz ki sol kanat unsurlardan destek göreceklerdır.»

Avustralyalı bir yönetici, politik ve sosyal düşüncenin oluşumu sırasında emek ve yönetimin, işbirliği yoluyla bugünkü anlaşmazlık konularını hafifletecek veya tamamen yok edecek ortak bir anlaşma zemini bulabileceklerini ileri sürüyor:

«Kısa vadede, sendikaların işçilerin yönetime katılması hususunda bir baskıda bulunmaları ihtimali olduğunu sanmıyorum. Sendikalar ve Avustralya İşçi Partisi, politik platformlarına hâlâ «sosyalizm» maddesini koydukları halde, üyelerinin büyük kısmının bu politikayı eski moda bulduklarına inanıyorum. Bununla beraber, doktrin halâ resmen mevcut bulunduğça, sendikaların, kendi mensuplarının özel kuruluşlara katkıda bulunma şeklinde yorumlayabilecekleri davranışları zorlamaktansa, geride durup özel teşebbüse hucumda bulunmayı tercih edecekleri görüşündeyim.

«Yönetimin daha dar veya geniş ölçüde işçilerin yönetime katılmasını teşvik etmesi, sonuç itibarıyla özel teşebbüsün menfaatine olabilir. Bu, komiteleri içinde sosyalist teşebbüs fikirlerini daha da uzaklaştırmak için pekâlâ bir sebep teşkil edebilir.»

Yönetime Katılma Karşısındaki Engeller

Bu araştırmaya katılan yöneticilerin ancak küçük bir azınlığı (150 kişi içinden 30'dan azı), işçilerin yönetime katılmasının yakın bir gelecekte işçi-yönetim ilişkilerinde önemli bir etken olmasına ihtimal bulunmadığını söylemektedirler. Bu azınlık içinde birçok kimse, işçilerin yönetime katılmasının henüz önemli bir sosyal veya politik mesele olarak ortaya çıkmadığı ülkelerde çalışıyorlar. Çoğunluğu, şimdiki halde yönetime katılmaya girişilmesi veya genişlemesi imkânını başlıca iki sebepten dolayı reddediyorlar:

- Bu ülkelerde geleneksel olarak, yöneticilerle ihtilâf halindeki üyelerin savunucusu rolünü oynayan sendikalar, işçileri yönetimde iştirakçi ve hatta işbirlikçi bir rol almaya teşvik veya müsaade etmenin, işçi teşkilâtlarının kuvvetini azaltacağından ve liderlerin gücünü zayıflatacağından korkmaktadırlar.
- İşçilerin başlıca istekleri ücret ve buna bağlı maddî kazançlar çevresinde toplanmakta, yönetime katılmanın pek bahsi edilmemektedir.

Sendikaların İsteksizliği

Örneğin, bir ABD şirketinin yönetim kurulu başkanı, sendikaların «yönetimin bugünkü rolüne daha çok katılmak için zaman zaman istek göstermekle beraber bu isteği pek kuvvetle ileri sürmediklerini» söyleyerek şu açıklamayı yapıyor: «Bu durumu kendileriyle tartıştığını sendika liderlerinin çoğunluğu, başlıca sorumluluklarının üyeleri için daha büyük menfaatler ve daha iyi çalışma şartları sağlamak olduğu görüşündeler. Bu sorumlulukları yürütürken aynı zamanda kâr sağlama veya sermayenin seçilen yerlere yatırılmasının sorumluluğunu da taşımayı çelişkili veya tutarsız buluyorlar.» Kuzey Amerika, Avustralya ve birkaç Avrupa ülkesinden ankete katılan başkaları da, sendika liderlerinin öncelikle üyeleri için maddî menfaat sağlamakla —işverenlerin daha fazla menfaat sağlama imkân-

nını temin etme sorumluluğunu üzerlerine almadan— ilgilendiklerini ileri sürüyorlar. Avustralyalı bir baş yönetici bu konuda şunları söylüyor: «Teşkilatlanmış emeğin ilk endişesi, pastadan daha büyük bir dilim koparmaktır. Bu pastayı daha büyük yapmak ihtiyacından hemen hemen habersiz görünüyorlar ve pastanın hacminin, emek, sermaye ve malzeme inputlarını çoğaltmak dışındaki usullerle nasıl büyütülebileceği konusunda pek az bilgileri var.

«Sendikalar, işletmenin devamlı olarak sağlıklı yürümesi konusunda daha geniş sorumluluk almadan ve kullanmadan, daha büyük menfaatler koparmak peşinden koştukça, iş idaresinde gerçekten anlamlı bir katılmanın sağlanması ihtimali yoktur. Talep edilen katılmanın, kârdan daha büyük bir hisse şeklinde olması daha muhtemeldir.»

Belçikalı bir yönetici de «işçi sendikalarının, şirketleri ve şirket yönetim kurulları içinde, daha büyük bir karar yetkisine karşı hevesli olduklarından» şüphe ediyor. Belçika şirketlerinde gerek işçi gerekse yönetim temsilcilerinden kurulu işyeri konseyleri faaliyettedir, fakat bu yöneticiye göre «sendikalar genellikle sorumluluktan kaçmakta ve sadece üyeleri için menfaat sağlamakla ilgilenmektedirler. Şayet şirketin geleceği konusunda ortak sorumluluk taşısalar da bu, te'epelerini bir anlamda sınırlardı. Sendikalar, şirketin işletmesi, gelişmesi ve geleceği hakkında azamî bilgiyi elde etmeye me-raklılar, ama bu bilgiyi sırf, ücret ve diğer sosyal menfaatlerle ilgili yeni anlaşmaların pazarlıkları yapılırken çok faydalı olacağı için istiyorlar.»

İşçilerin Öncelik Verdiği Diğer Hususlar

Çok uluslu bir Kuzey Amerika şirketinin yönetim kurulu başkanı, Kanada ve Birleşik Amerika'da işçilerin yönetime katılmasını yerleştirme çabalarının, bizzat işçilerin isteksizliği karşısında suya düşeceğini ileri sürmektedir: «Sendikalar, siyasi partiler ve diğer organizasyon

grupları, ortak yönetime karşı işçinin daha büyük ilgisini çekmeye çalışmakta ve çalışacaklardır. Fakat Kuzey Amerika'da ancak büyük sayıda işçinin ekonomik güvenliğinin tehlikeye düşmesi olumlu sonuçlar meydana getirecektir. Bugünün işçisi giderek, sendikasını sosyal bir hareketten ziyade bir hizmet teşkilâtı olarak görüyor. Daha yüksek ücret ve menfaatler istiyor ve ödediği daha yüksek aidatın karşılığını almayı bekliyor. İşletme kararları mekanizmasını, yabancılara tercih ettiği, yöneticilerine bırakmaya razıdır.»

Eğitim Noksanlıkları ve Sosyal Âdetler

Bazı diğer yöneticiler de bazı ülkelerde — Özellikle ekonomik kalkınmanın alt basamaklarında yer alanlarda — işçilerin eğitim imkânlarının asgaride kalması ve nisbeten az teknik beceriler edinmiş olmalarının yönetime katılmayı engelliyeceğini inanmaktadırlar. Bu gibi işçilerin genellikle temel sendika pazarlığı ötesinde herhangi bir şekilde yönetime katılma için hazır olmadıklarını söylüyorlar. Örneğin bir Batı Afrika firmasının murahhas azası, «endüstri tekniklerini öğrenmiş az sayıdaki kimsenin, bilgilerini kurulmuş işletmelerde uygulama veya tanıtmaya fırsatını bulamadıklarını» bildiriyor. Görüşüne göre «personelin yönetime katılması denetim seviyesinde kalmalıdır. Ticarî sırlar ancak yönetici sınıfına açıklanmalıdır.»

İranlı bir yönetici, sosyal âdetlerin ve eğitim veya ekonomik seviyelere dayanan ayrımların, yönetime katılmanın gelişmesini nasıl yavaşlatabileceğini izah ediyor: «Yönetime katılma konusunda bugün gösterilen çabalar hükümet inisiyatifine bağlıdır ve öncelikle kâr paylaşılmasına... ve kooperatif çalışmalarına dönüktür. İran'da fikir işçisi ile beden işçisi arasında çok bariz bir ayırım mevcuttur ve karşılıklı rıza ile, herhangi bir yönetim rolü fikir işçisinin tekeline bırakılmıştır.»

Politik Çatışmalar

Çatışma halindeki politik ve emek hareketi felsefeleri de, bazı yöneticilerin görüşüne göre, işçilerin yönetime katılmasının gelişmesini geciktirebilmektedir. Bir Fransız şirket başkanı, Fransa'da «sosyalist partiler ve sabık Hristiyan işçi sendikaları (CFDT), ücretlilerin yönetime daha büyük bir rol alması lüzumunu ısrarla belirttikleri halde komünist partisi ve onun uydusu olan CGT, herşeyden önce ticarî işletmelerin kapitalist yöneticilerin yerini devletin almasını istiyorlar; onlar için gelecekteki devlet şirketlerinin yönetime ücretlilerin katılması şart değildir.»

Bir başka Fransız yönetici de, kâr paylaşılması planlarının kanun tarafından zorunlu kılınmasına rağmen, bugün Fransız işçilerin «yönetime katılma talebinde» bulunmadıklarını söylüyor, ilerdeki bir katılmaya gelince, «kısa vadede —örneğin 15 yıl için— işçilerin yönetime gerçekten katılması ciddi bir tehlike teşkil etmemektedir: ne de olsa politik gelişmeye bağlıdır» diyor.

Yönetimin Kararsızlıkları

Bazı yöneticiler, bu konuya yabancı oldukları için işçilerin yönetime katılması konusunda ihtiyatlı davrandıklarını bildiriyorlar. Örneğin:

Avustralyalı bir baş yönetici «tecrübe noksanlığının» kendisinin işçilerin yönetime katılmasının Avustralya'da başarılı olup olmadığı konusunda bir yorum yapmasını önlediğini bildiriyor. Bununla beraber şunu da itiraf ediyor: «Felsefe olarak bu fikir bana cazip geliyor, fakat büyük çapta bir işletmedeki uygulamasında ortaya çıkacağından korktuğum pratik engeller beni yıldııyor.»

Venezuelalı bir yönetici de «bu konuda hiç tecrübemiz yok ve herhalde olumsuz sonuçlar alacağımızı sanırım» diyor. İşçilere, çalıştıkları şirketlerden hisse satın alma imkânı tanınmasına taraftar, fakat «yönetime doğrudan katılmak» iste-

melerini teşvik etmemek görüşünde:

Bu fikrin «yalnız bazı politikacılar ve demagoglar tarafından desteklendiğini» ileri süren Brezilyalı bir yönetici «resmî bir program» olarak yönetime katılmaya inanmıyor, fakat «tanıdığı şirketlerin çoğunda, sabık işçilerin ,liyakatleri sonucu yönetici ve yönetim kurulu üyeliğine geldiklerine» işaret ediyor ve şunları ekliyor:

«Hissedarların hür iradesi aksine, işçilere bir şirketin yönetimine katılma hakkı vermek, yönetimleri sadece birkaç sermayedarın elinde bırakmaktan ve halkın hissedar olmasını önlemekten de fena-dır. İyi bir organizasyon bütün seviyelerdeki haberleşme sorunlarını çözer ve en yetenekli kimselerin en üst kademelere kadar çıkabilmeleri için geniş fırsatlar yaratır.»

BÖLÜM 5: YÖNETİME KATILMA ÇAĞIRISI

Bu uluslararası ankete katılan yöneticilerin çoğu, işçilerin yönetime daha fazla katılmalarını, gerek bir çağırı gerekse bir fırsat olarak, kaçınılmaz buluyorlar. Bazıları için bu, sosyal ve teknolojik değişimin hızlandığı bir dönemde ticaret ve endüstrinin sosyal sorumluluğu için çetin bir sınavdır. Birçokları da —Hollandalı bir yöneticinin ifade ettiği gibi— işçilerin ve işçi teşkilâtlarının «olumlu bir değeri» haline dönüştürebilmede yöneticilerin göstereceği yeteneği ortaya çıkarcak bir çağırı olarak görmektedirler.

Pek çok yönetici ise aşırı bir katılmanın

— Emir ve kumanda zincirinin bütün kademelerini geçerek yönetim kuruluna ve en yüksek işletme yönetimine varacak derecede — mülkiyet ve hür teşebbüsün temel prensiplerini sarılabileceği, firmaların rekabet gücünü ve işletmenin malî bünyesini zayıflatabileceği uyarısında bulunuyorlar. Bununla beraber, aynı zamanda, çok kimse de, yönetime katılmanın bir derece genişlemesini, toplumun temel müesseselerinden birçoğunu silip süpüren devrim yapıcı değişim sürecinin doğal bir sonucu olarak görmektedirler.

Sonuç itibariyle, bazı yöneticiler şirketleri bu inisiyatifte bulunmaya teşvik ediyorlar. Yönetime katılma çağırısına olumlu tepki göstermekle, —sendikaların, yasa-sama organlarının ve diğer dış grupların katılma kalıbını tespit etmesi ve diğer önemli eylemlere başlamasını beklemek yerine— daha etkin bir emek-yönetim ilişkisinin gidişini şirket yönetimlerinin tayin edebileceğini söylemektedirler.

Sosyal İhtiyaçlara Cevap Verme

Bir İngiliz şirketinin yönetim kurulu baş-

kanı şirket politikasının, günün sosyal davranışlarını yansıtması gerektiğini önemle hatırlatıyor ve «işverenlerle işçiler arasındaki ilişkilerin yapısına yasa-ma organı tarafından vaktiyle yapılmış olan müdahalelerin bu gerçeği doğruladığını» ileri sürüyor. Yönetime katılmanın bugünkü görünümü ile bir paralel çizerek, hükümetlerin «sosyal gelişme ile ilgili ulusal emellere ayak uydurmayan işverenlere karşı aynı sabırsızlık belirtilerini» gösterdiklerini iddia ediyor.

Bazı diğer şirket yetkilileri ile beraber, büyük bir Amerikan endüstri şirketinin endüstri münasebetleri sözcüsü de «dış» etkilere ve personel dışındaki kimse-lerin firmanın yönetim faaliyetlerine karışmasına karşı dikkati çekiyor: «Sendikaların zoru veya baskısı, kısıtlamalar ve azınlık gruplarının talepleri sonucunda daha geniş bir yönetime katılma ortaya çıkarsa, sonuçlar yıkıcı olabilir. Diğer taraftan, daha büyük bir ölçüde bir yönetime katılma, eğer personelin kabiliyet ve becerilerini daha geniş olarak ve işletmenin hedefleri ile personelin hedefleri arasında bir bağlantı kurulacak şekilde kullanan uyanık bir yönetim tarafından geliştirilirse, yönetimin eylemlerini yön vermede dış gruplarının rolü azalır ve alınacak sonuçlar daha olumlu olur» diyor.

Kişisel İhtiyaçlara Cevap Verme

Bazı yöneticilerin ifadeleri de, yöneticilerin işçileri sadece monoton bir üretim hattındaki «faktör inputlar» olarak değil de, kişi olarak görmeleri gerektiğini tebarüz ettirmektedir.

Uzun süredir genel bir ekonomik refaha alışmış olan işçilerin artık maddî menfaatlerle tam tatmin olmadıklarını bildiren bir Hollandalı yönetici şunları söylüyor:

«Bence, işçileri amaçlarımızın tesbitine giderek karıştırmamız, onlara mümkün olduğu kadar sorumluluk vermemiz ve özellikle kendi işlerinde karar mekanizmasına katkıda bulunmağa teşvik etmeniz mutlaka şarttır.»

Bu yönetici, her yaştan işçilerin toplumdaki değişikliklerden etkilendiğini de belirtiyor. «Yeni görüşleri en açık olarak ortaya koyan genç kuşak olmakla beraber sosyal değişme isteğini yalnız bunlara atfetmek doğru değildir. Bugünün genç işçisinin, otuzunu geçtikten sonra, sırf güvenli bir işe ve iyi çalışma şartlarına ilgi göstermeyeceği muhakkaktır.»

Bir İngiliz yönetici, yönetime katılma konusundaki analizinde buna benzer hümanist bir yaklaşım izlemektedir. Bildirdiğine göre kendi firmasının görüşüyle, «vasat bir işçinin istekleri aslında insan kişiliğinin normal belirtileridir (ciddiye alınma ihtiyacı, kendisine fikir danışılması ihtiyacı ve öz saygısının korunması ihtiyacı gibi.)

«Pratik» Cevap

Bazı yöneticiler, iş çevrelerinin oynadığı sosyal role karşı şirketlerin duyduğu ilginin, yönetime katılmayı desteklemeye yeterli bir sebep olmakla beraber tek sebebin bu olmadığını ileri sürüyorlar. Görüşlerine göre, işçiler kadar işverenlere de potansiyel yararlar getiren katılma, iş yönünden iyi ve sağduyulu bir yöntemdir. Bu görüşledir ki, araştırmaya katılan yöneticiler, belirli şartlar altında işçilerin yönetime katılmasının kaçınılmaz görünüşü yanında arzu edilir olduğu üzerinde de fikir birliğine varmaktadırlar. Çok uluslu bir petrol şirketinin personel müdürü görüşünü şöyle açıklıyor: «Genellikle işçi ve personelin yönetime bir derece katılmaları yolunda gitgide artan baskılar olduğuna dair açık deliller mevcuttur. Bu baskılar politik alanda buna benzer bir gelişme ile tutarlıdır... Eğer, becerikli ve geniş görüşlü bir şekilde ele alınırsa, işçilerin yönetime daha çok katılması, mevcut bütün potansiyelden yararlanmak suretiyle işletmenin verimini artırır.»

Bu yönetici, «endirekt» değil de «direkt» katılma —yani danışma mekanizmasının genişletilmesi veya işgücü temsilcilerinin şirketin yönetim organlarına katılması şeklindeki endirekt katılma yerine, işçilerin kişi olarak işbaşı faaliyetlerine veya bununla ilgili olanlara katılması —üzerinde ısrarla durmaktadır. Dediğine göre, direkt katılmaya verilen önem devam ettirilirse «karar mekanizmasının kalitesi bozulacak yerde yükselir.»

Başka ülkelerin yöneticileri de aynı şekilde, işçilerin insan potansiyelini kullanmanın ve genellikle yönetimin verimini ve topyekün şirket işletmelerini iyileştirmenin bir yolu olarak, yönetimin katılma eylemlerinden yararlanmaya çalışmaları gerektiği üzerinde önemli duruyorlar. Örneğin Hollanda'da yüksek mevkideki bir şirket görevlisi, «işçi konseylerimizle iyi tecrübelerimiz olduğundan, bunun mümkün olduğuna inanıyoruz» diyor.

Personel geliştirme ve personelle haberleşme faaliyetlerinin artırılması yoluyla etkin endüstri münasebetleri fonksiyonları sağlanacağını belirten bir ABD yöneticisi görüşlerini şöyle açıklıyor: «İşçilerin yönetime katılması, yönetimin insan kaynaklarını daha etkin şekilde kullanma kabiliyetini geliştireceğine göre, daha iyi yönetime doğru bir adım atılmış olacaktır.» Ancak aynı yönetici, «bu hedefin, diğer alanlarda personelin yönetim kararları mekanizmasına katılması ile karıştırılması» lüzumu üzerinde ısrarla duruyor.

Batı Afrikalı bir bankacı, kendi ülkesinde yönetime katılmanın, henüz toplu pazarlık ve ortak danışma komiteleri safhasından ileri gitmediğini itiraf ediyor. Fakat bu hareketin büyümekte olduğunu ve işçiler kendilerini «bir organizasyonun parçası olarak görürlerse belki işlerinden daha çok memnuniyet duyacaklarına ve bu sayede verimlilik ve kârın yükseleceğine» inandığını ekliyor.

Ugandalı bir iş adamı, işçilerin yönetime katılmasının «sistematik bir şekilde ve kademeli tedbirlerle uygulanmak şartıyla «başlamasının zorunlu olduğunu ve başarıya ulaşmasının gerektiğini» söylüyor ve

yönetimin muhtemelen bazı «baskı ve gerginliklerle» karşılaşacağını, fakat belki kâr paylaşılması ile başlayıp «karar mekanizmasına karşı ilgiye» doğru gidecek bir yönetime katılmanın «ekonomide daha yüksek verimlilik ve iyileşme» ihtimali getirdiğini belirtiyor.

Avrupalı yöneticiler de, yönetime katılmanın daha yüksek verimlilik ve diğer randımanlar sağlamaya yardımcı olabileceğini işaret ediyorlar. Bir İsveç endüstri şirketinin en yüksek yönetim görevlisi, «özel bir bilgi ve tecrübe sahibi personelin yönetime olumlu katkıda bulunabileceklerine kani olduğunu» söylüyor ve daha geniş ölçüde yönetime katılmanın «iş motivasyonunu mutlaka artıracığına ve kişinin başarılı olduğu duygusuna katkı yapacağına» inanıyor.

Şimdi, 12 üyeli, şirket «temsilciler kurulu»nda» işçilere üçte bir üyelik veren yeni bir kanuna intibak etme durumunda olan Norveçli yöneticiler, eskiden yürürlükte olan komite tipi yönetim-işçi ilişkilerini hatırlıyorlar. Yönetime katılmanın «bazı yanlış anlama ve kuşkuvarın giderilmesine ve böylece haberleşme mekanizmasının kolaylaşmasına ve yönetimin görev yapmasına» yardımcı olacağını uman Norveçli bir yönetici, «fabrika işçilerinin büyük tecrübeleri faydalı olabilir» diyor.

Yöneticilerin çoğu işçilere bir danışman rolü veya işyeri yönetime katılma hakkı tanımaya hazır olduklarını belirtmekle beraber, aslında hiçbir yönetimin, katılma kavramı ile ilgili birinci şartından sapma göstermiyor: profesyonel yönetim, kilit noktalardaki kararlar üzerindeki hayati hak ve sorumluluğunu elde tutmalıdır. Bir İngiliz şirketinin yönetim kurulu başkanı uyarıyor: «Uzun vadeli amaçlara ulaşmak için yöneticilerin yapması gereken stratejik ve taktik eylemler... komite kararları ile kısılanamaz.» Yapılması gereken şey, bu yöneticiye göre, «yönetim kararları üzerindeki sır perdesini kaldırmakla, bu kararlara fiilen katılmak arasında ayırıcı bir çizgi» çizmektir.

Katılma Kavramının Uygulanması

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu, şu veya bu şekilde, işçilerin yönetime olumlu bir katkıda bulunabileceğini kabul ediyorlar. Ancak hemen hepsi önemli bir nitelik öngörüyorlar. Orta Doğulu bir petrol şirketi yöneticisinin sözleri ile: «işçilere, iş güvenliği, yükselme fırsatları ve ileride daha iyi iş şartlarının sağlanması yönünden kendi menfaatlerinin, işletmenin menfaatinde ayrılamayacağı anlatılabilirse, işçilerin yönetime katılması yoluyla büyük yararlar elde edilmesi fırsatları mutlaka mevcut bulunacaktır. Böyle bir anlayışın yerleşmesi için yönetim cephesinden işletmenin rekabet durumunu etkileyen faktörlerin ve bu durumun iyileşmesinin işçilere nasıl bir direkt menfaat sağlayacağını teşhisi ve inandırıcı bir şekilde duyurulması gerekir.

Yönetim faaliyetlerini başarılı bir yönetime katılmaya imkân verecek şekilde düzenlerken de oldukça ustalıkla davranması gerekir. Özendirici tedbirler, kâr paylaşma planları, teklif planları, bütçe planlaması ve muhasebe işlerine işçilerin katılması, danışma veya icra komitelerinde üyelik, hep işçilerin yönetimin hedeflerine bağlanmalarını sağlayacak faydalı araçlardır.»

Yukardaki sözler, başka birçok yöneticinin ifadeleri ile birleşince, işçilerin yönetime katılması kavramının ne zaman, nerede ve nasıl uygulanacağı sorusuna verilecek cevabın, «yönetimin menfaatleri ile işçilerin menfaatlerinin bağdaştığı alanların teşhisi» şeklinde olacağını akla getirmektedir. Yöneticilerin sözlerinden çıkarılan sonuçlara göre, bu alanları teşhis etmek için en doğru sonuç verebilecek metodlar şunların etrafında toplanmaktadır:

- (1) bilgi ve haberleşme kanallarının genişletilmesi,
- (2) her iki tarafı ilgilendiren konularda karşılıklı danışma,
- (3) sorumluluk devrinin mümkün olduğu kadar emir ve kumanda zincirinin alt kademelerine kadar uzatılıp; bazı yöneticilerin belirttiği gibi işten memnuniyet

programlarının sıradan işçilere yepyeni bir amaç ve maksat kazandırdığı işyerine kadar indirilmesi.

Bilgi ve Haberleşme

Dünyanın dört bir yanından anketimize katılan yöneticilerin ifadeleri arasında rastlanan en kuvvetli ortak fikirlerden biri de, personelle daha iyi haberleşme ihtiyacının artmakta olduğunu kabul etmeleridir. Bu yöneticilerin bazıları yönetimin eylemlerini, eskiye göre daha fazla açıklaması ihtiyacı üzerinde önemle durmaktadırlar. Bazıları da yeni kuşaktan işçilere yalnız bilgi değil, aynı zamanda kendi görüşlerini yönetime iletmek fırsatının verilmesini savunuyorlar. Ankete katılan birçok yönetici için, işçilerin yönetime katılması yolunda gitgide artan baskıdan alınacak esas ders budur

Patron-İşçi İlişkilerinin Yenilenmesi

Amerikalı bir yönetici bunun, yöneticinin yetkisinin değişen niteliği bakımından izah ediyor:

«Yetki, herhangi bir hiyerarşik organizasyonun yapısındaki unsurlardan biridir, işletme organizasyonlarının kaçınılmayacağı ve kaçınmaması gereken değişikliklerin genel karakterini belirtmek için Katolik Kilisesindeki, Amerikan askeri teşkilâtındaki, öğretim kuruluşlarındaki, hatta Amerikan ailesindeki gelişmeleri zikretmek yeter.

«Öz olarak, şimdiye kadar yetki, emir ve kumanda etmek gücü anlamına geldiğine göre, bundan böyle bu tanımlamanın, örneğin» fakat ancak emrettiğimiz kişileri tatmin ettiğimiz takdirde size itaat etmelerini veya sizi izlemelerini bekleyebilirsiniz veya hakedersiniz» gibilerden bir ilâve ile değiştirilmesini teklif ediyorum. «Patron-işçi ilişkisinde halâ bir üst ve bir ast bulunmaktadır, fakat ikisi arasındaki mesafe daralmaktadır. Bunun bir sebebinin, modern ve iyi eğitilmiş astın hızla ustalık ve tecrübe kazanmasında aramak gerekir... Esas şart, her iki tarafın kendi sorumluluklarının temel niteliğini anla-

maları ve kabul etmeleridir. Bu sağlandıktan sonra, herbirinin diğerine yardımcı olmak için çalıştığı bir ilişki kurmakta zorluk çekilmemesi gerekir...

«İtaat artık emrin otomatik bir karşılığı olmaktan çıkmıştır. İstekli bir itaat elde etmek için, bir eylemin sebepleri ve bunun yerine getirilmesinden beklenen etkilerin her iki tarafça anlaşılması ve kabul edilmesi gereklidir. İşlerin gidişinden ortaya çıkan unsur, astın soru sormak, kendisinden bir şeyin niçin beklendiğini anlatmak fırsatına sahip olmak başarının arzu edilen sonuçlarını değerlendirmek, karşı teklifler ileri sürdürmek ve belirli koşullarda emri yerine getirmeyi reddetmek hakkının genişlediğidir. Bu fikirleri yürütürken, isyanı, itaatsizliği, başkaldırmayı hattâ muhalefeti teşvik etmek istemiyorum. Ancak, olaylar serisinin daha erken safhalarında, problem çözülemediği takdirde, zaman zaman bunlara da yer olabilir. Benim burada söylemek istediğim husus, patron-işçi ilişkisinin artık birden fazla düşünce tarzının yapıcı faydalarının ortaya çıkacağı ve bunun, ilişkinin menfaatine olarak ve hiç zarar vermeden yapabileceği mutlu bir gelişme sahasına ulaşmış olduğudur.»

«Bazı bakımlardan «yönetime katılma» denen kavramın kenarında dolaştığı sanılabilir. Ancak bu, «bir paylaşma» anlamına çekilebileceği için benim bu kelimeye güvenim yok, zira «üst-ast» ilişkisinde sorumluluk paylaşılmamaktadır. Sorumluluk, bunu taşımak ve kullanmak için para alan patrona aittir. Astın, kendisinden istenen iş hakkında bilgi sahibi olmak ve hattâ bu işin yöntemleri konusunda farklı bir görüşe sahip olmak hakkı, üstü kendisine verilmiş olan sorumluluğun gerektirdiği hususları yerine getirmek mecburiyetinden kurtarmaz. Her zaman olduğu gibi başarının şerefının büyük kısmı ve başarısızlığın suçunun daha da büyük bir bölümü üste aittir.»

Bir Rodezya firmasının yönetim kurulu başkanı ise meseleyi daha sadeleştiriyor:

«Benim inancıma göre yönetim, ileriye ait planlarında işçileri mümkün olduğu kadar

erken ve genellikle uygulamaya, başlamadan önce haberdar etmeli ve işçiler bunlarla ilgili görüş ve tekliflerini ileri sürmek fırsatını bulmalıdır. Aynı şekilde yönetimin her kademesinde önceden danışma yapılmada hedefler tespit edilmemelidir. Bu şartla, üst kademe yönetim kararları vermeli ve her zaman için liderlik yapmalıdır. İşçilerin yönetime fazlasıyla katılması karışıklığa ve kararsızlığa sebep olur.»

İki Yönlü Haberleşme

Ankete katılanlardan birkaç kişi, lâzım olan haberleşme şeklinin bir gidiş-geliş yolu olduğunu ileri sürmektedirler. Bir İngiliz yönetici «Her iki yöne doğru bir haberleşme akımıyla bir fikir alışverişi sağlanır ve bunun sonucu olarak işçilerin katılmasından yönetim büyük fayda görür» diyor. Bir İsviçre şirketinin başkanı da «Bugün bir şirket için, personelin menfatini dikkate almamanın, sermaye yatırımlarında yanlış karar vermekten daha tehlikeli olduğunu» belirtiyor.

Bazıları, kendi tecrübelerine dayanacak işçi-yönetim arasındaki haberleşmeyi iyileştirmek için bazı metodlar ortaya koyuyorlar. Bir yöneticinin açıkladığı gibi, bir Tayland şirketinde, «çalışanlar, yönetimin, işletmenin veya yeni planlar takdiminin iyileştirilmesi konusunda teklifte bulunurlarsa memnun oluruz, personelin çalışma şartları hakkındaki görüşlerinin yönetime açıklamaları için zaman zaman seminerler düzenlenmektedir. Bugüne kadar gördüğümüz karşılık arzu edildiği kadar teşvik edici olmadı, fakat yapılan tekliflerin bir kısmı pratik bulundu ve şirket tarafından kabul edildi. Bunlar için teklif sahipleri daima cömertçe mükâfatlandırılmaktadır. Şirket bu mükâfatların ileride personelden daha iyi bir karşılık alınmasında teşvik edeceğini ummaktadır. Personelin bu şekilde katılması, yönetimin organizasyonu değişik bir açıdan görmesine imkân verecektir.»

Bir Hollanda şirketinin endüstri münasebetlerinden sorumlu yöneticisi ise şöyle diyor:

«Çalışanları gerek kendi seviyelerinde yönetime katılmaya, gerekse yüksek yönetim seviyesinde katılmaya karşı ilgi göstermeye teşvik ediyoruz. Bunun için başvurduğumuz yollardan biri, şirketimizle ve sendikalarla yakın bir işbirliği halinde çalışan bir eğitim endüstrisinin, işçi konseyi üyeleri için düzenlediği iki haftalık bir kurdur. Bu alandaki çalışmalarımızın amacı kişilere yönetimin problemleri konusunda eleştirici bir anlayış kazandırmaktır. Yönetim ile işçiler arasındaki konuşmada gerçek ortaklar olmaları gerektiğini düşünüyoruz.»

«Bu, yöneticinin işini hiç de kolaylaştırmıyacaktır. Bugünkü yöneticilerin bir kısmı belki geleceğin ihtiyaçlarına cevap veremeyeceklerdir bile. Fakat bunu o zaman, eleştirici fakat sorumlu işçileri yönetmek daha iyi yöneticilerin yetiştirmesine yol açacak ve dolayısıyla şirket için daha iyi sonuçlar alınacaktır.»

Bazı yöneticiler, bu dialogun önemini şirketin alacağı sonuçların da ötesinde, bütün topluma uzanacağını işaret etmektedirler. Yeni Zelandalı bir yönetici, «işçiye daha tam bir güven —yalnız kendine güven değil, daha önemlisi, çalışma hayatını teşkil eden sisteme karşı güven— verebilmek için çok daha büyük çabalar harcanması lüzumuna inanıyor. Norveçli bir yönetici, iki yönlü haberleşmenin getirdiği problemlere işaret ederken şunu da ekliyor: «Eğer bu problemleri çözmek için doğru yolları bulabilirsek, endüstri ile yeni kuşaklar arasında giderek genişleyen güven boşluğunu kapatacak bir etkin yol olabilir.»

Aynı Hollandalı yönetici yeni bir görüş öne sürüyor. «Fikrimce, işçilerin yönetime katılması problemin yalnız tek bir açıdan ele alınıyor. Şirketlerimizin yönetimi için ne faydası vardır veya ne zararları olabilir? Hiçkimse, işçiler ve personel o işin ne anlam taşıdığını sormuyor. Bence işi bu açıdan da düşünmek akıllılık olur. Genç kuşak, öz değerini en yüksek derecede isbat etme ve kendisini insan olarak ortaya koyma fırsatında ifadesini bulan insan haysiyeti konusunda kuvvetli duy-

gular beslemektedir. Bu amaca inanıyorsak, yönetime katılma buna ulaşmanın bir aracı olabilir. Benim görüşümle bu ayrıca bütün toplum için de bir zorunluluktur. İnsanların kendilerini, kabiliyetlerinin sınırları içinde sorumluluk taşıyabilecek vatandaş ve işçi haline oluşturmalarına yardım etmeliyiz.»

Danışma Mekanizması

Yöneticilerin pek çoğu, işçiler ve işverenler arasında iki yönlü haberleşme ihtiyacının, resmi bir danışma mekanizmasının kurucusuyla, hiç değilse kısmen karşılanabileceğine inanıyorlar. Bu görüşte olan yöneticilerin bir kısmı böyle danışma kurullarının zaten çalıştığı, bir kısmı da hiç bulunmadığı ülkelerden geliyorlar. Hemen hepsi, işçilerin yetenek ve anlayış alanları içindeki problemlere ayrılmış forumlarda işçilerle karşılıklı danışmanın arzu edilen bir şey olduğunda ve teşvik edilmesi gerektiğinde birleşiyorlar. Gene hemen hepsi, topyekûn şirket stratejisi üzerinde danışmanın arzu edilir olmadığına ve karşı konulması gerektiğine inanıyorlar. Amerikalı bir yöneticinin dediği gibi, uyanık bir şirket yönetimi «işçiye kendi yetenekleri içinde daha geniş bir alan sağlamak. Fakat yöneticinin de kendi alanındaki özgürlüğünü korumalıdır.»

İşyeri Seviyesinde Danışma

Ankete katılanların bir kısmı, işyeri konseyleri, ortak danışma komiteleri ve işçilerin, kendi tecrübelerine dahil meselelerde planlamaya katılmaları için kurulmuş olan diğer gruplarla olan tecrübelerini anlatıyorlar.

Bu grupların çalışmasından genellikle memnundur, bazıları ise çok şevkli. Jamail bir yönetici şunları bildiriyor:

«Kendi şirketimizde, sendika 1966'da insan münasebetleri komiteleri kurulmasını teklif etti. Üç yerde kurduğumuz bu komitelerin amaç ve hedefleri şunlardı:

- 1) Her sınıf personel arasında anlayışı yükseltmek suretiyle endüstri ahengini geliştirmek,

- 2) Her sınıf personel arasında bir işbirliği ruhu geliştirmek,
- 3) İşyeri organizasyonu içinde hem yukarı hem aşağı doğru haberleşme kanallarını iyileştirmek,
- 4) Bütün şirket personelinin ilgilendiren sorunlarda danışma organı hizmeti yapmak.

Denetim üyeleri ile birlikte sendika ve işçi temsilcileri de atandı; bunun bugüne kadar başarılı bir teşebbüs olmasının en büyük nedeni, bu komitelerde somut sonuç alınmış olmasıdır.

Şirketimizde ortak danışmanın iyi bir şey olduğuna inanıyor ve hatta,

- 1) Ortak bir iş değerlendirmesi sisteminin geliştirilmesi ve,
- 2) Eğitim teklifleri ve terfi politikalarının tesbiti,

gibi alanlarda bunu teşvik ediyoruz.

Personelin olumlu katkılarda bulunacağına ve bunların, yönetimin personelin ihtiyacını anlamasında ve bu ihtiyaçları karşılayacak politikaları izlemesinde yardımcı olacağına inanıyoruz.»

Üç Katlı Yönetim

Hindistanlı bir yönetici kendi şirketinde başarı ile deneneni, eşit sayıda yönetim ve personel temsilcilerinden kurulu üç katlı ortak danışma konseyleri hakkında şu açıklamayı yapıyor:

«Şirketin sendika ile yaptığı anlaşmada yer alan bu danışma mekanizmasının amaçları arasında, verimliliğin yükseltilmesi, personelin endüstrinin işleminde kendi rol ve önemlerini daha iyi anlamaları ve çalışma alanlarında kendilerini gösterme fırsatlarını daha iyi kavramaları yer almaktadır. Ücret yapısı, şikâyetler ve konut sağlanması gibi konular şirketle sendika arasındaki toplu pazarlığa bırakılmış ve dolayısıyla bu konseylerin ele aldığı konuların dışında kalmıştır. Bu konseyler öncelikle, daha iyi üretim metodlarının getirilmesi, çalışma şartlarının devamlı islahı ve güvenlik tedbirleri ile meşgul olmaktadır. 15 yıldan beri yürütülmekte olan ortak danışma alanındaki

bu yeni tecrübe, şirket için olduğu kadar işçiler için de olumlu ve gözle görülmüş faydalar getirmiştir: işçilerin moralinin ve bir yere ait olmak duygusunun kuvvetlenmesi, endüstrinin önemli bir ortağı olarak daha büyük bir sorumluluk duygusunun aşılması gibi. Şirket, bölgemizdeki çalışma disiplini son birkaç yıldır ortaya çıkan genel bozulmadan uzak kaldığı için şanslıdır, bu da bir dereceye kadar, Ortak Danışma Konseylerinin iyi çalışması sayesinde olmuştur.»

İşçilerin Meselelerine Verilen Önem

Başka yöneticiler de, gelecekte kurulacak uygun bir danışma mekanizmasının, danışma işçileri doğrudan ilgilendiren meseleler üzerinde yapıldığı takdirde, olumlu katkılarda bulunacağını belirtmektedirler. Bir Orta Doğu şirketinin başkanı, verimli danışma alanlarından bazılarını zikrediyor. Uygun bir tutum ve ortak hedeflere karşı anlayış olduğu takdirde, işçilerin yönetime katılması, işçilerin olumlu bir katkı yapması beklenebilecek alanlarda teşebbüsün başarısına katkıda bulunacaktır. Bu alanlar arasında —hepsi bundan ibaret olmamakla beraber — işçilerin ihtiyaçları ile işletmenin menfaatlerini en iyi şekilde bağdaştırmak üzere güvenlik planlaması ve idaresi, fabrika işletme süreçlerinin ve adam ihtiyaçlarının geliştirilmesi veya iyileştirilmesi, iş programlarının tesbiti, devamsızlığın kontrolü, personel politikaları veya sosyal yardım planlarının değiştirilmesi veya iyileştirilmesi yer almaktadır.»

Şirket içinde, fikirlerin yukarı doğru akışından elde edilecek faydalardan ayrıca, ankete katılanların bazıları, işyeri seviyesinde personelin yönetime katılmasının başka yararlarına da değiniyorlar. Bir Yeni Zelanda firmasının yönetim kurulu başkanı, «en büyük faydanın, bir şirket içinde değişiklik yapıldığında çıkabilecek sürtüşmelerin giderilmesinden sağlanabileceği» görüşünde. «Tesisat kurulması, otomasyon, insanların yerlerinin değiştirilmesi işlem ve süreçlerdeki değişik-

likler konusunda yapılan danışmaların, bu durumlarda çok kere görülen karşı koymayı ortadan kaldıracığına» inanıyor. Güney Afrikalı bir yönetici ise, daha geniş yönetime katılmanın, yönetime, «personelin, şirketin hedeflerine katılmasından elde edilecek menfaatlardan yararlanmak» için daha büyük bir fırsat vereceğine inanıyor.

Fabrika seviyesinde danışmanın, yönetime olumlu bir katkı yapacağına inanan birçok kişi arasında bir İngiliz yönetici de bulunuyor. Ancak bu kişi şunu önemle belirtiyor: «İşçiler, yönetime ait kararları kendi üzerlerine almakla değil, fakat özellikle danışma, resmî ve gayriresmî haberleşme yoluyla faydalı olabilirler —örneğin, kararların sonuçları ve yankıları konusunda yönetime fikir vermek; müzakereler ve teklifler yapmak; kendilerinden yukarı ve aşağı mevkilerde bulunanların fikirleri, maksatları ve arzularını işyeri seviyesinde yorumlamak; tartışılan politikalara katılmak ve işletmenin başarısı için çalışmakta işbirliği yapmak gibi.»

Seylanlı bir yönetici, katılma konusunu genellikle olumlu görmekle beraber, bir uyarıda bulunuyor. «Çalışanların yönetime olumlu bir katkı yapabileceklerinde şüphe yoktur. Danışma komiteleri ve işçi konseyleri esas itibarıyla işçi-yönetim ilişkilerini iyileştirebilir ve eğer sorumlu bir şekilde yürütülebilirse, verim ve üretimi artırabilir. Bununla beraber, bu gibi konsey ve komitelerin, politika ve sendika baskılarına eş dost koyulmasına ve idarenin belirli kişileri tutmasına maruz bırakılmaması şarttır. Başarı, işyerinden işyerine değişir ve üyelerin nitelikleri ile yönetimin esnekliğine büyük ölçüde bağlıdır.»

Yönetim Kurulu Seviyesinde Danışma

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu işyeri seviyesinde danışmaya taraftar oldukları halde, bu işin yönetim kurulu salonunun eşiğini aşmasına kesinlikle karşı çıkıyorlar. «Ortak işbirliği komiteleri» ile oldukça olumlu tecrübeleri bulu-

nan Danimarkalı bir yönetici, «işçilerin yönetime daha fazla katılmasının, her birinin kendi seviyesinde kalmak şartıyla, her iki taraf için faydalı» olacağı görüşünde. Fakat şunu da hemen ekliyor: «Diğer taraftan, emeğin önemli ekonomik kararlara katılması — ve böylece yönetimin karar vermek ve bu konularda derhal ve serbestçe harekete geçme hakkını sınırlaması — felâket olur.»

İsveçli bir yönetici de aşağıdaki fikirleri ileri sürüyor: «İsveç şirketlerinde, çoktan beri yerleşmiş olan işyeri konseyi aracılığı ile yönetim ve işçiler arasında devamlı bir diyalog mevcuttur. Bu kanaldan, çalışanlara devamlı bilgi verilir ve çalışma şartları ile diğer meseleler müzakere edilir. İşçilerin yönetim kurulu kademesinde yönetim kararlarına etkide bulunmasına lüzum görmüyorum. Böyle bir sistem ancak yönetim kurulunun çalışmasının etkinliğini azaltır ve müzakerelere ilgisiz konuları getirir.»

Meksikalı bir yönetici için, işçilerin üst kademe yönetimin karar mekanizmasına katılması kavramında bir tutarsızlık saklıdır, «çünkü yönetim ile işçiler arasında temelden bir menfaat çatışması vardır.» Bu yönetici görüşlerini şu sözlerle açıklıyor:

«İşçiler, verim ve kâra aldırmadan, öncelikle daha yüksek ücret ve yan ödemelerle ilgilenmektedir. Halbuki yönetim, ücret zammını ve yan ödemeleri, ancak verimin yükselmesi ve yeterli bir kâr oranının devamlı olarak tutturulması şartıyla kabul edebilir. Bu iki zıt görüşü uzlaştırmak zordur. Sendikalar masanın iki tarafında aynı anda yapıcı bir şekilde oturamazlar.

«Meksika'da yürürlükte bulunan kâr paylaşılması hükümlerine büyük endüstri kuruluşlarının işçi ve personeli, çalıştıkları şirketlerden büyük miktarlarda hisse alabilir ve bu suretle yönetim kurulu üyelerinden bir veya birkaçını seçme hakkını kazanırlar. Gerçekten, işçi ve personelin, şirketin tüm mülkiyetini ele geçirerek yönetimin tam kontrolunu elinde tut-

ması olmayacak şey değildir. Ancak böyle bir durumda, işçi sendikaları ya kötü yönetici veya işçilerin güçsüz ve etkisiz temsilcileri durumuna gelirler.

«Teorik olarak, işçilerin üretim araçlarına sahip oldukları ülkelerde, işçi sendikaları fonksiyon yapmamakta ve grev hakkı mevcut bulunmamaktadır. Bu demektir ki, işçi ve personelin yönetime katılması, yalnız özel teşebbüs sistemimizi yıkmak değil, aynı zamanda işçileri serbest pazarlık ve grev hakkından mahrum etmek eğilimi gösterecektir... Teşkilatlanmış emek, tabiatı itibarıyla, yönetimle çatışma halindedir ve işçiler, hissedarlar ve tüketiciler için en iyi clanın sağlanması bakımından, yönetime katılmak yerine yönetimle müzakereye devam etmesi gerekir.»

İşçilerin yönetim kurulu seviyesinde yönetime katılmasını olumlu bir ışık altında gören birkaç yönetici genellikle, işçi temsilcisinin normal karar mekanizmasını pek altüst etmeyeceği — veya edemeyeceği — görüşündedirler. Bir Norveç şirketinin başkanı, «işçilere, herhangi bir işçi teşkilâtının emri altında bulunmadan ve böylece kendilerini şirketin menfaatları ile birleştirmeleri halinde —ki bence bu mümkündür — yönetim kurulunda eşit bir mevki verilmesi şartıyla, işçilerin yönetim kuruluna katılmasından şirketin büyük bir zarar görmeyeceğine güveniyorum» demektedir. Başka bir Norveçli yönetici de şöyle söylüyor:

«Yönetim kurulunda (varsayım olarak ya da) işçi temsilciliği kurulduğu zaman, bunların, işçi arkadaşlarına karşı sadakatlerinin tehlikeye düştüğü durumlar dışında, bütün konularda diğer üyelerle birlikte hareket edeceklerini bekliyoruz. İşçilerin yönetime katılmasının, yönetimi etkisiz kılacağından ciddi bir endişemiz yok, fakat diğer taraftan yönetimin bundan genel olarak nasıl bir fayda sağlayacağını göremiyoruz. Personelin bilgisinin nihai karar mekanizması yerine bir hazırlık düzeyinde daha geniş ölçüde kullanılmasına daha çok taraftarız.»

Yetki ve Sorumluluk Devri

Bazı yöneticiler, özel danışma mekanizmasının kurulmasına, mevcut emir ve kumanda zincirinin daha kuvvetle kullanılmasından az önem veriyorlar. Bu yöneticiler, şirkette bir «işyeri konseyi» veya «danışma komitesi» ister bulunsun, ister bulunmasın, teşkilâtın mümkün olduğu kadar alt kademelerine yetki ve sorumluluk devretmek suretiyle işçilerin katılımını sağlamanın mümkün olduğunu ileri sürüyorlar. Bir İngiliz şirketinin yönetim kurulu başkanı «katılmanın» bulaşık bir kavram olduğu görüşünde. Kendi ülkesindeki trendin «teşebbüsün bir bütün olarak menfaatlerine daha fazla karışmak» yolunda olduğunu hissediyor. Bir diğer İngiliz yönetim kurulu başkanı da normal anlamı ile «katılma» konusunda tartışmayı reddiyor ve şunları söylüyor:

«Yalnız şunu diyebilirim ki bizim bu şirkette felsefemiz, karar alma ve kâr sorumluluğunu yönetim yapısının mümkün olduğu kadar aşağılarına indirmektir. Bunun bir faydası, işçilerin, kendi yöneticilerinin kâr sorumluluğunu benimsemelelerini ve daha iyi bir gerçek kazanç ve iş güvenliği emellerini gerçekleştirecek kârın elde edilmesine doğrudan katkıda bulunmalarına yardım etmesidir. Birinci ve ikinci sıradaki yöneticilere, büyük bir makinanın küçük bir çarkı değil, organizasyonun bir parçası oldukları duygusu aşılanırsa bunun bütün çalışanlar üzerinde etkisi olur.» Aynı şekilde bir Fransız yönetici de şunları kaydediyor: «Yönetici seviyesinin altına düşer düşmez, yönetime katılma bütün anlamını kaybetmektedir. Bununla beraber, işçiler de dahil, bütün alt kademelerde yetki devrini sürdürmek, sağlam bir iş uygulamasıdır.» Firmasının, işyeri seviyesinde resmî danışma mekanizmasında iyi tecrübeleri olan bir Hintli yönetici, her şeye rağmen şirketin normal organizasyonunun işçilerin yönetime katılmasında önemli bir rol oynadığı fikrinde, «Bir bütün olarak, mümkün olduğu kadar geniş haberleşme ve danışmanın gerçekten arzu edilir bir şey olduğuna ve en uygun sorumluluk ve anlayış seviye-

leri ile ilgili olduğuna inanıyorum. Gelecekte en etkili yollardan biri, gayeler tespit etmek suretiyle yönetimin tâ işyeri seviyesine kadar indirilmesi olabilir, zira bu, her seviyede, organizasyonun ortak menfatı için yapılacak işe doğrudan doğruya bağlı hususlarla haberleşme ve işin içine girmeyi zorlayacaktır» diyor.

Batı Almanya'dan, işçilerin daha geleneksel yollardan yönetime katılması için bir çağırısı daha geliyor. Alman yönetici şöyle yazıyor: «Kömür ve çelik endüstrisinde uygulanan şekli ile (eşit sayıda işçi temsilcileri ve hissedar temsilcilerinden kurulan denetim kurulları) ortak karar mekanizması, endüstrinin geri kalan kısımlarına teşmil edilmemelidir. Almanya'da yönetim mevkileri artık belirli bir sınıfın imtiyazında değildir. Çalışan herkes için, nitelikleri, öğrenim standardı ve çalışmasına göre mesleğinde ilerlemek mümkündür. Yönetimle çalışanlar arasında en verimli bir işbirliğinin, çalışanlara uygun teşvikler sağlanması — belki yetki devriyle yönetim veya gayelere göre yönetim yoluyla — temeline dayandığı görülebilir.»

Çağrıya Uyulması

Dünyadaki iş liderlerinin, işçilerinin umutlarının yükselmesinden, yönettikleri işletmeleri bütün toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap verir hale getirmeleri için bir çağırısı havası sezmeleri, bu anketin ortaya çıkardığı çarpıcı izlenimlerden biri olmaktadır. Bazı ülkelerde değişiklik rüzgârları hafif hafif, bazılarında daha kuvvetle esmektedir. Hepsinde, yöneticilerin bu ankette yansıyan çabaları bu rüzgâra uymaya ve mümkün oldukça ondan güç almaya yönelmiş bulunmaktadır.

Bu raporun belirttiği gibi, ayarlamalar ülke ve bir ülke içinde yöneticiden yöneticiye fark göstermektedir. Çoğunun ve ona verilen cevabın dünya çapında bir uygulaması mevcut değildir, fakat bir Hollandalı yönetim kurulu başkanının aşağıda verdiğimiz analizi, endüstrideki sosyal değişikliklerin etkileri üzerinde ya-

pılan bir tartışmada, ankete katılan kişinin pek çok tecrübesini özetlemektedir. «Süratli teknolojik, ekonomik ve malî gelişme, sosyal sektördeki değişimleri hızlandıracaktır. Ekonomik gelişme ve refah, özellikle genç kuşak için, artık yetmemektedir; yetkililerin, şehirlerdeki aşırı yoğunlaşma ve çevre kirlenmesi gibi problemlere daha çok eğilmelerini istiyorlar. Televizyon ve daha ucuz seyahat imkânları sayesinde ufukların genişlemesi sabırsızlık yaratmıştır: eskiden birkaç kişinin imtiyazı olarak görülen şeyleri bugün herkes talep ediyor.

«Genç kuşaklar sosyal güvenliğe vazgeçilmez bir hak olarak sahiptirler. Ancak, en önemli nokta olarak, eleştirici olmayı öğrenmişlerdir: mevcut bütün standartlar ve ilişkiler şüpheyle karşılanmakta; kudret ve yetki eleştirilmekte; işverenin yetkileri işin gidişatı icabı olarak kabul edilmemekte; sırf mevkie dayanan hükmedici veya küçümseyici bir davranış reddedilmekte; emir ve talimatın mantıklı olması beklenmektedir.

«Genç kuşağın bu eleştirici davranışı esastadır ve ailede, kilisede, hatta evlilik konusundaki fikirlerde de görülmektedir. Mevcut düzene karşı gelen uzlaşmazların aşırı tutumlarına aldırmasak bile, tüketici toplumunda belli bir direnişe rastlıyoruz.

«Kötümser olmak için sebep yok, fakat genç kuşağın endüstride çalışmaya o kadar hevesli olmaması bir derece endişe yaratıyor. Özellikle alt kademelerde çalışanların çocukları ana babalarının sürdükleri hayattan dehşete düşüyorlar: zevk almadıkları bir işte çalışmak, gelişme alanı olmaması ve maddî ihtiyaçlarla meşgul olmak; kısacası kendilerini teşvik etmeyen bir geleceğin görüntüsü.

Sosyal güvenliğin ve maddî kalkınmanın en önemli şeyler sayılmamasını bir refah alâmeti sayabiliriz veya bunun suçunu aşırı derecede zorlanmış bir emek piyasasına yükleyebiliriz. (Hollandada yıllardır böyle bir durum mevcuttur ve daha uzun bir süre devam edecektir.) Fakat bunu anlamamanın bize bir faydası yoktur ve geniş

çapta bir işsizliğin bir değişiklik getireceğini beklememek gerekir. Avrupa kıtası bakımından, ekonomik kriz ve sosyal bozukluğun, geçmişte kalan durumlara ve ilişkilere dönüş yerine ciddi bir huzursuzluk ve patlayıcı tepkilere yol açacağı varsayılabilir...

«İş meselelerinde daha geniş katılma hamlesi yönetim için daha çok temas noktaları sağlamaktadır. Çalışanlar daha çok bilgi, daha geniş karar özgürlüğü, karar mekanizmasına daha çok katılma, kişiliğini daha iyi gösterebilme fırsatı ve bütün bunları mümkün kılacak bir organizasyon istiyorlar.

«Alışılmış organizasyon teorilerine dayanan eski şirketlerin özellikleri arasında departmanlar arasında katı bir ayırım, işlerin gitgide bölünmesi, yoğun bir ihtisaslaşma (ve sahte ihtisaslaşma), uzun emir ve kumanda zincirleri yer alıyordu. Bu sistem şüphesiz mekanizasyon ve otomasyon için çok elverişliydi, ama aynı zamanda haberleşme problemleri, sorumluluk konusunda bulanıklık getiriyor ve kişinin iş fonksiyonunu azaltıyordu. Bu ışık altında, daha geniş bir katılma hamlesine şaşılmamak gerekir. Bunu anlamak ve yönetimin verimliliğini yükseltecek şekilde faydalanmak işverenin menfaati icabıdır.

«Çalışanların motivasyonu problemlerinden bahsederken, başlıca fabrika seviyesindeki adamı düşünmek eğilimi gösteriyoruz. Halbuki bu, satış elemanı, muhasebeci ve hatta büyük şirketlerin müdürleri için de geçerlidir. Bazı büyük şirketlerdeki yüksek okul mezunları üzerinde yapılan bir araştırma, bunların kişisel başarı ihtiyaçlarının başkalarından daha az olmadığını göstermektedir.

Aşağıdaki hususlara önem vermeliyiz: sorumluluk devri, işbaşında bilgi ve haberleşme, iş muhtevasının zenginleştirilmesi ve iş konusunda danışma.

«Sorumluluk devri: İş devrinin her zaman sorumluluk devri ile birlikte gitmemesi esef edilecek bir durumdur. Sorumluluklar devredilse bile, genellikle birçok kısıtlamalar konmaktadır. Bunun sonucunda uzun bir emir ve kumanda zinciri ortaya

çıkarmakta ve pek çok kimse hayal kırıklığına uğramaktadır. En alt kademede çalışanlara, yalnız kendilerine verilen işi yapmalarının söylenebileceği yanlış bir varsayımdır; bu bir seri sırf denetim görevleri ortaya çıkarır. Benimki de dahil bazı şirketlerde yapılan tecrübeler, en alt kademeye bile daha çok sorumluluk verilebileceğini, bunun sonucunda alt kademeye yönetim mevkilerinde tasarruf ve yapılan işten daha çok tatmin duygusu sağlanabileceğini göstermektedir. (Çalışanlar daha çok para isteyeceklerdir ama bu durumda bunu ödemek mümkün olacaktır.)

Bir başka yaklaşım şeklinde, şirketin önemli projelerinden sorumlu yönetim ekipleri kurulur ve yönetim kurulu, komple bir projenin bütün olarak ele alınmasında daha aşağıdaki bir yönetim kademesini sorumlu tutar; belirli bir mamul için kâr sorumluluğu da verilebilir.

•Bilgi verme ve haberleşme: İşyerinde bilgi verme ve haberleşme mutattır. Ancak bu konu çok zaman lafta kalmaktadır, zira karşılaşılan haberleşme ve bilgi verme bazan ilgisiz ve rastgele olmakta ve uygun şekilde yapılmamaktadır. Bilgi ve haberleşme, ilgili kimseyle alakalı olmalıdır. Yani yaptığı işle açık bir bağlantısı bulunmalıdır. Ayrıca, verilen bilgi devamlı olmalı ve insan bir işe girdiği zaman tesbit edilecek sağlam bir esasa dayanmalıdır. Tabii, açıkça ortaya çıkan bir şekilde bilgi vermek kolay değildir. Müşteriler için yaptığımız reklâmların etkilerini anlamak için birçok para harcarken, verdiğimiz bilgileri işçilerimizin nasıl karşıladığını görmek için de biraz merak göstersek iyi olur.

İş muhtevasını zenginleştirmek: İş zenginleştirmekle, işçilerin yönetime katılması arasındaki ilişki ilk bakışta açıkça görünmeyebilir, fakat her ikisi de, gerilerinde yatan işçilerimizi teşvik problemi ile yakından bağlantılıdır. Ancak, bunlar birbirinin alternatifi değildir. Olumlu manâda yönetime katılma, ancak işçiler yaptıkları işin kendi kabiliyet ve bilgilerine uygun olduğuna inandıkları takdirde uy-

gulanabilir aksi takdirde, uğrayacakları hayal kırıklığı karşısında, yönetime katılmayı verimli bir yönetime engel olarak görecektirler.

Burada iş muhtevasını zenginleştirmeyi ayrıntılı olarak tartışmaya lüzum yok, zira bu konuda teorik ve pratik pek çok şey yazılmıştır. Bununla beraber, genel olarak denilebilir ki, departmanlar ve disiplinler şeklinde düşünmek ve aceleyle uzmanlık dalları yaratmak, pek çok işin fakirleşmesine sebep olmuştur. Böylece, bürodaki odacıya, kırtasiye dolabına bakma sorumluluğu ve hatta sırf getir götür işleri yerine basit yazı işleri de verilebilir. Kendisine gerekli araçlar ve talimat verilen fabrika işçisi, bakım servisinden gelen adamı bilmem kaçınıcı defa seyretmek yerine basit tamir işlerini kendisi yapabilir. Şunu da ilâve edeyim ki bizim Hollanda'da kısıtlı uygulamalar problemi-miz mevcut değil ve sendikaların da itirazı yok.

«Konuyla ilgili bir sorun da kişilerin veya grupların, kalite standartları sorumluluğunun bir kısmını yüklenip yüklenemeyeceğidir. Gerçekten, genel bir şekilde, endüstrinin bütün seviyelerindeki ihtisas işlerinin hepsinin gerekli olup olmadığını ve bunların azaltılıp azaltılamayacağını araştırmaya değer. Bir miktar eğitimle, halen başındaki kişilerin tüm yeteneğini kullanmayan işlere belirli görevler ve sorumluluklar eklemek mümkün olabilir.

«İş hakkında danışma: Yönetime katılma demek, işlerini ilgilendiren konularda personelin fikrinin alınması demektir. İşleri ile yetenekleri arasında uyumluluk olan, şirket içindeki yerlerine ilişkin plan ve sonuçlardan bilgi verilen kimseler için bu danışma bir teşvik unsuru teşkil edecek ve verimli bir yönetimin yararına olacaktır. Bu danışma yüzünde kalmamalı, bir yönetim usulü olmalıdır; aynı zamanda bir derece sevk ve idarecilik eğitimi gerektirir.

•Yönetici, tabii bir kabul gereği otoritesini devam ettirmekle beraber, danışmanın sonucunda görüşlerini değiştirmeye hazır bulunmalıdır. Danışma mümkün olma-

pılı
nir
«S
liş
lar
öz
mı
yo
prı
ları
kâ
sa
şıl
gü
«C
çi
er
öç
ve
re
ki
m
ci
di
m

«I
e
k
N
a
tı

«
g
d
y
ş
lı
r
r
ç
r
ş
e
ı
ı
ı

diği veya farklı kararlar gerektiği zaman, kendi politikasını açıklama inisiyatifini ele almalıdır. Teşvikin yalnız iyi para vermek ve arka sıvazlamaktan ibaret olmadığını bilmelidir.

«Sonuç olarak diyebiliriz ki, personelin kanunî olarak danışma kurullarında temsil

yoluyla yönetime katılması bir bakıma çinilmaz bir durumdur. Eğer şirkette ilişkiler iyiyse, genellikle bu katılma kileri ile bir arada rahat yaşayabi işveren tarafından kendi ihtiyariyle k edilen yönetime katılma fikri, persor teşvikine ve dolayısıyla şirketin en iy nuçlar almasına katkıda bulunur.»

ka-
iç
şe-
riz.
bul
elin
so-