

## MÜLKİYET SAHİPLİĞİ KONSEPTİ ÇERÇEVESİNDE ÖZELLEŞTİRMENİN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ : KARDEMİR ÖRNEĞİ \*

Halis Y. ERSÖZ, Süleyman ÖZDEMİR  
Arif YAVUZ, Tekin AKGEYİK, Hasan ŞENOCAK  
İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve  
Endüstri İlişkileri Bölümü

### GİRİŞ

Özelleştirme, yirminci yüzyılın son çeyreğinde en fazla tartışılan konuların başında gelmektedir. 1980'li yılların başında İngiltere'de başlayan özelleştirme çalışmaları ABD ve diğer tüm dünya ülkelerine dalga dalga yayılmış, 1990'lı yıllarda ise doğu bloku (geçiş ekonomileri) ülkelerinde ekonomik yapının dönüştürülmesinde yaygın olarak kullanılmıştır. Başlangıçta, yalnızca kamu kesimi elindeki iktisadi işletmelerin özelleştirilmesi sözkonusu iken, özellikle İngiltere ve ABD gibi gelişmiş ve dünyanın ekonomik ve politik açıdan önde gelen ülkelerinde liberal felsefenin gittikçe güç kazanması sonucunda, sosyal güvenlik, sağlık ve eğitim kuruluşlarının da özelleştirilmesi, dolayısıyla, devletin asli görevleri dışındaki bütün alanlardan el çekmesi uygulamaları yaşanmaya başlamıştır. Kısaca, özelleştirme sayı, kapsam ve tür olarak hızla büyümüştür. Türkiye'de özelleştirme politikaları ülkenin gündemine birçok gelişmiş ülkeyle birlikte 1980'lerin başlarında girmesine, özelleştirmeye yönelik ilk yasal düzenlemenin 1984 yılında yapılmış olmasına ve özelleştirme çalışmalarının 1986 yılından itibaren hız kazanmasına rağmen (*ÖİB, 2002: 1-8; [www.oib.gov.tr](http://www.oib.gov.tr)*), bugüne kadar yeterli düzeyde özelleştirme gerçekleştirilememiştir. Nitekim, Türkiye'de kamu kesimi hala oldukça büyüktür.

---

\* Bu makale, yazarlar tarafından, İ.Ü. Rektörlüğü Araştırma Fonu Başkanlığı için hazırlanmış olan **Özelleştirmede Çalışanların Mülkiyet Sahipliği: Kardemir Örneği**, (No: 1608/30042001) adlı proje çalışmasından üretilmiştir.

Özelleştirme, sadece ekonomik içerikli bir kavram olmayıp, çok çeşitli sosyal etkileri olan bir uygulamadır (*Savas, 1994 : 3*). Nitekim, bir işletmenin kamu sektöründen özel sektöre devri, yönetim, çalışma ve endüstri ilişkileri alanında köklü değişiklikler meydana getirmekte ve işçi – işveren ilişkileri, sendikacılık ve toplu pazarlık sistem ve geleneği, işçilerin çalışma koşulları, ücret, kıdem ve terfi sistemleri büyük ölçüde değişime uğrayabilmektedir. Bu çerçevede şüphesiz, özelleştirmeden en fazla çalışanların ve örgütlerinin etkilendiği açıktır.

Bu makalede, işletme mülkiyetinin bütünüyle kamudan özel sektöre (işletme çalışanları dışındaki kişilere) geçtiği "dış özelleştirme" ile, mülkiyetin işletmenin çalışanları ve yöneticileri tarafından satın alınması olan "iç özelleştirme"nin bir kombinasyonu olan (işletme hisselerinin belirli oranlarda müteşebbisler ve çalışanlar tarafından satın alınması) "karma özelleştirme" (*Bogetic, 1993 : 464*) uygulamasına Türkiye'deki ender örneklerden birisi olan Kardemir A.Ş.'de endüstri ilişkileri alanında yaşanan değişim, bir alan araştırması yapılmak suretiyle incelenmiştir.

Bu noktada, Kardemir'deki özelleştirme yönteminin, özelleştirmenin sosyal etkilerinin azalmasında etkili olan yöntemlerin başında gelen "çalışanların mülkiyet sahipliği", "çalışanların hisse senedi sahipliği - pay ortaklığı" (Employee Stock Ownership Plan - ESOP) yöntemleri ile benzeştiği belirtilmelidir. Çalışanların pay ortaklığı yöntemine, bazı gelişmiş ülkelerde ve özellikle de ABD'de, hem kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalan işletmeler hem de finansal kaynak ve vergi muafiyeti sağlamanın bir yöntemi olarak daha çok sağlıklı işletmeler başvururken, gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomilerinde, özelleştirmenin sosyal etkilerini ve dolayısıyla özelleştirme karşıtı muhalefeti azaltıcı etkiye sahip olması dolayısıyla başvurulduğu görülmektedir.

Ülkemizde de ilk defa Karabük Demir – Çelik Fabrikaları, hisselerinin yarısından fazlası çalışanlara satılmak suretiyle özelleştirilmiş ve bir nevi çalışanların mülkiyet sahibi olduğu özelleştirme tipi ortaya çıkmıştır. Bu tür işletmelerde mülkiyet sahipliği, gerek mülkiyet sahibi çalışanlar ve gerekse mülkiyet sahibi çalışanlar adına işletmeyi yönetenlerin davranışlarında önemli değişiklikler meydana getirmekte, geleneksel çalışma ilişkileri, sendikacılık ve toplu pazarlık anlayışı büyük ölçüde değişime uğramaktadır. Kısaca, çalışanların mülkiyet sahibi olmasıyla sonuçlanan özelleştirme, diğer özelleştirme yöntemlerinden farklı sonuçlar doğurmaktadır. Üstelik, Kardemir özelleştirmesinde, işçi sendikasının gerek özelleştirme süreci ve gerekse sonrasında işletmenin yönetimindeki etkin konumu, ülkemizde bir işçi örgütünün ilk defa tecrübe ettiği bir süreç olması açısından oldukça önemlidir.

Bu çerçevede çalışmada; özelleştirme süreci ve sonrasında işçi sendikasının rol ve etkinliği, mülkiyet sahipliği faktörü ve mülkiyet sahipliğinin gelenek-

sel sendikacılık ve toplu pazarlığa etkisi ve özelleştirmenin işletmedeki çalışma koşulları, ücret ve ücret eklentileri ve sosyal yardımlara etkisi gibi hususlar, alan araştırması yapılmak suretiyle incelenmiştir.

### **A. Genel Olarak ve Çalışanların Mülkiyet Sahibi Olduğu İşletmelerde Özelleştirmenin Endüstri İlişkilerine Etkileri**

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerde mülkiyetin bir kısmına sahip olması, bu işyerlerinde endüstri ilişkilerinin, diğer işletmelere göre farklı boyutlarda ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu tür işletmelerde, işletmenin sahipleri haline gelen işçilerin işten çıkarılması güçleşebilmekte, işçi sendikasının rol ve fonksiyonları değişmekte, toplu pazarlık müzakerelerinde uzlaşma ve işbirliği anlayışı hakim olmakta, iş uyuşmazlıkları ve grevler azalabilmektedir. Çünkü, bu işletmelerde, pay sahibi olan çalışanların yönetime katılma imkanları ve yönetim kararları üzerindeki etkileri artmaktadır. Kardemir örneğinde, çalışanlar, işletmenin en büyük ortağı olarak yarıdan fazla hisseye ve buna bağlı olarak yönetim kurulunda en fazla üyeye sahiptir.

Oysa, genel olarak bir özelleştirme sonrasında işçi çıkarma artmakta, dolayısıyla işçi sendikaları, çok sayıda üye kaybettiği gibi, o işyerinde toplu iş sözleşmesi yapma yetkisini de kaybedebilmektedir. Üstelik, yetkili işçi sendikası varlığını sürdürse dahi, toplu iş sözleşmesinin kapsamı, niteliği ve içeriğinde önemli farklılıklar meydana gelebilmekte, işyeri çalışma barışı olumsuz etkilenebilmekte ve iş uyuşmazlıkları fazlaca meydana gelebilmektedir (*Dereli, 1993 : 24-26*). Bu temel etkilerin yanı sıra, Uluslararası Kamu Görevlileri Federasyonu'nun (PSI) uluslararası düzeyde yapmış olduğu araştırmaya göre, bütün ülkelerde özelleştirme sonrası ortaya çıkabilecek benzer gelişmeler şu şekilde sıralanabilir: Özelleştirme ile sendikaların toplu sözleşme hakları ve yönetime katılma imkanları zayıflamakta, işyerlerindeki imkanları kısıtlanmakta ve işletmeye ilişkin bilgi edinmeleri güçleşmektedir; yeni işverenler toplu sözleşmeler yerine bireysel sözleşmelere yönelmekte, çalışanların ücret düzeyleri düşmekte, çalışma saatleri artmaktadır; işletmeyi yeniden yapılandırma çalışmaları adı altında çalışanların kadrolarında, işçi devrinin yükselmesine sebep olan değişiklikler yapılmaktadır (*Türk-İş, 1998: 166-171*).

Diğer yandan, Kardemir'deki özelleştirmenin çalışanlarla işçi sendikasının ortak girişimi sonucu ortaya çıkması ve sendikanın özelleştirme sonrası yönetimdeki etkinliğini sürdürmesi oldukça ilginçtir. Öyle ki, çalışanların temsilcisi olarak işletmeyi yöneten profesyoneller, toplu sözleşme masasına işveren sıfatıyla oturmakta ve çalışanların üyesi olduğu sendikayla toplu pazarlık görüşmeleri yapmaktadırlar. Üstelik, birkaç dönem, Kardemir Yönetim Kurulu'nda profesyonel işçi sendikası yöneticileri üye olarak da yer almışlar ve her iki görevi birlikte yürütmüşlerdir. ABD'de de sendika başkanları şirketlerin yönetim kurullarında yer almıştır.

**Kamu-İş; C:7, S: 4/2004**

Öyle ki, yerel sendika başkanı Tom Moyers 1986'da Bliss şirketinin yönetim kurulu-  
luna girmiş ve 1994 yılında başkan seçilmiş, her iki görevi birarada yürütmüştür.

Yine, yerel USWA (United Steel Worker Association) başkanı Jeff Swogger, bir şirketin dökümhane bölümünün kapatılması gündeme geldiğinde kapatmaya karşı çıkmış ve çalışanların pay ortaklığı planı ile dökümhaneyi satın almıştır. Swogger başkanlığında sendika, şirketin satılma planını önlemek için 3 gün tipi altında fabrikada oturma eylemi düzenlemiştir. Swogger, 1993-1994 yılları arasında sendikanın fabrikayı satın alma görüşmelerini yürütmüş ve 1995'de şirketin yönetim kurulu başkanı olmuştur (*Bruno, 1998 : 63*).

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

Geleneksel mülkiyet yapısındaki işletmelerde sendikanın rolü, daha yüksek ücretler, daha iyi sosyal yardımlar ve işçilerin bireysel haklarının korunmasında pastadan daha fazla pay almak vb. amaçlarla sıkı pazarlık etmektir. Herbir toplu pazarlık görüşme dönemlerinde ekonomik konular üzerinde yoğunlaşılırken, toplu iş sözleşmesi dönemleri arasında sözleşmeye dayalı şikayet prosedürü çerçevesinde, amirlerin tecavüzüne karşı bireysel hakların korunması sağlanır. Buna karşılık yönetimin rolü, pazarlık masasında mülkiyet sahiplerinin çıkarlarını temsil etmek, pazarlık dönemleri arasında da firmayı etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaktır. Çalışanların haklarının savunulması ise, yöneticilerin iş tanımları, sorumlulukları içinde yer almaz. Kısacası, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerde sendika, işçilerin söz sahibi olmasını sağlar. Ayrıca, sendika ücretler, çalışma şart ve koşulları gibi geleneksel toplu pazarlık ve şikayet prosedürü alanlarında etkili olmaya devam eder.

Buna karşılık işçi mülkiyetindeki şirketlerde durum oldukça farklıdır. Çalışanlar, ya yöneticiler ya da mülkiyet sahipleri ile birlikte mülkiyete ortaktır veya bu nitelikteki işletmelerin çoğunda olduğu gibi çalışanlar, işletmenin mülkiyetinin büyük bir kısmına veya tamamına sahiptir. Dolayısıyla, sendika üyeleri hem işçi, hem de mülkiyet sahibi konumundadır. Yöneticiler ise, bir yandan mülkiyet sahibi çalışanları işçileri olarak yönetirken, diğer yandan mülkiyet sahibi olan bu işçiler adına işletmede çalışırlar. % 100'ü çalışanların mülkiyetinde olan işletmelerde ise, mülkiyet sahibi ve çalışanların rolleri açıkça diğerlerinden farklı olup, bu konumdakiler aynı zamanda iki rol yerine getirirler: Yani, bunlar doğrudan hem çalışan ve hem de mülk sahibidir (*Logue – Glass – Patton, 1998 : 108-110*).

Diğer taraftan, çalışanların mülkiyet sahipliği ile birlikte, işçiler ve mülk sahipleri arasında geçmişteki menfaat çatışması olgusu büyük bir değişime uğramaktadır. Tamamı çalışanlara ait işletmelerde verilen ücret ve sosyal yardımlar, aynı zamanda mülkiyet sahiplerine giderken, yatırımlar hem işçi olarak çalışan mülkiyet sahipleri için gelecekte iş güvencesi sağlamakta, hem de onların mülküne ilave olmaktadır.

Bu tür işletmelerde, toplu pazarlık zamanı geldiğinde, masanın bir tarafında yönetim yer alır ve yasal zorunluluk gereğince çalışan mülkiyet sahiplerini, mülkiyet sahipleri olarak temsil etmekle yükümlüdür. Masanın diğer tarafında ise, toplu pazarlık komitesi yer alır ve çalışan mülkiyet sahiplerini işçiler olarak temsil eder. Tamamına çalışanların sahip olduğu işletmelerde her iki temsilci de aynı kişileri temsil eder.

Bu koşullar altında, pazarlıkta en temel konu, çalışan mülkiyet sahiplerinin ücret ve eklentilerinde daha iyi koşulların sağlanması yönündeki kısa dönemli menfaatler ile yeni yatırımlar, istihdam güvencesi ve mülkiyet payındaki büyüme gibi uzun dönemli menfaatler arasında uzlaşma sağlamaktır. Bu noktada, kısmen çalışanların mülkiyet sahipliğinin bulunduğu şirketlerde çalışan hissedarlar ile bunların dışında kalan mülk sahiplerinin menfaatleri, geleneksel işletmelerde çalışanlar ve mülkiyet sahipleri arasında olduğu gibi birbirinden ayrılır, farklılık gösterebilir (*Logue – Glass – Patton, 1998 : 110-111*).

## **B. İşletmenin Kuruluşu, Özellikleri ve Bölgesel Önemi**

Türkiye’de Cumhuriyetin ilk yıllarında, demir-çelik endüstrisini kurmak adeta medeniyet mücadelesini kazanmanın temel önkoşulu olarak değerlendirilmiştir. Çünkü, Türk devleti, gelişen birçok ülkede olduğu gibi, demir ve çeliği, endüstrileşme ve modernleşmenin dinamosu olarak nitelendirmekteydi. Böylece, 1939 yılında Batı Karadeniz bölgesinde yer alan Karabük’te, 3 yıl gibi kısa bir süre içinde, ülkenin ilk demir-çelik fabrikası kurulmuştur.

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

Fındıkoğlu, ağır sanayi olarak demir-çelik fabrikalarının varlığının yanısıra, Karabük’te demir-çelik sektörüyle ilgili küçük sanayinin 1950’li yılların ortasında

doğmaya başladığını ve Karabük'ün aynı zamanda bir küçük sanayi şehri haline geldiğini belirtmektedir. Nitekim, 1955 yılında Ticaret Odası'na kayıtlı 10 çeşit teşebbüs türü içinde demircilikle alakalı işler önemli bir yer tutmaktadır. Daha 1955 yılında şehirde 12 haddehane bulunmakta ve bunların kapasitesi 100–120 bin tona ulaşmaktaydı (*Fındıkoğlu, 1963 : 5-7*). Haddehane sayısı 1961 yılında 27'ye çıkmış, aynı zamanda çok sayıda boru fabrikası ve dökümhane de faaliyette bulunmaya başlamıştır (*Kurtkan, 1963 : 6-7*). İşletmenin hammaddelerini işleyen bu küçük sanayi müteşebbisleri, ilk teknik eğitimlerini işletmeden almışlar, ayrılarak özel sektöre geçmişlerdir. İşletme, küçük sanayinin kurucuları ve onların vasıflı işgücünü sağlayan bir sanayi okulu işlevi görmüştür. Ayrıca, ülke genelindeki birçok sanayi tesisinin yapım ve montajı işletme tarafından gerçekleştirildiğinden, işletme "fabrikalar kuran fabrika" olarak da adlandırılmıştır.

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

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

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

İşletme, kurulduğu ilk yıllardan itibaren bölgenin en önemli gelir ve istihdam kaynağı olmuştur. 300 bin nüfuslu bölgenin ekonomik yaşamı bütünüyle işletmenin varlığına bağlıdır. Halen 4000 civarındaki çalışanı ile bölgenin en büyük işvereni konumundadır.

1940'lı yılların başında, bir devlet teşebbüsü olarak işletme, ülke koşullarına göre daha cazip çalışma ve yaşam koşulları sunduğu için ülkenin çeşitli bölgelerinden 3,000'i aşan işçi Karabük'e göç etmiştir. İşletmede çalışan sayısı

genelde (1968 – 86 yılları arasında) onbinlerin üzerinde olmuş ve en yüksek olduğu 1983 yılında 13,269'a kadar yükselmiştir. Çalışan sayısı 1986 yılından itibaren azalmaya başlamış (*Yazıcı, 1992 : 94-96*) ve 1994 yılından itibaren 5,000'ler civarına düşmüştür.

### **C. Özelleştirme Süreci ve İşçilere Özel Satınalma Koşulları**

5 Nisan Ekonomik Kararları'ndan biri de, Karabük Demir-Çelik Fabrikaları'nın yıl sonuna kadar özelleştirilmesi ya da üretiminin durdurulması, yani kapatılmasıydı. Hükümetin bu kararına, çok güçlü bir toplumsal reaksiyonla cevap verildi. Karara karşı, işyerinde yetkili olan ve 5,000 kadar çalışanın çoğunu temsil eden Özçelik-İş Sendikası başta olmak üzere, sivil toplum kuruluşları, ticaret ve sanayi odaları ile yöre halkı büyük bir kampanya başlattılar. İlk eylemler işçi sendikası merkezli başlamış ve sendikanın kontrolünde şekillenmiştir. Fakat daha sonra eylemlere tüm sivil toplum örgütleri ve yöre halkı etkin bir şekilde katılmışlardır. Hatta, eylem planı tüm kesimlerin temsil edildiği 35 üyeli "Şehir Meclisi" tarafından yapılmıştır. Şehir meclisinde Özçelik-İş Sendikası'nın yanısıra, ilçede örgütlenmiş olan diğer bazı işçi ve işveren sendikaları, dernekler ile tüm siyasi partiler gibi oldukça farklı menfaat gruplarını temsil eden sivil toplum örgütleri yer almıştır. 7 ay devam eden kampanya boyunca binlerce işçi ve ailesi, kapatma veya özelleştirme kararını protesto eden toplantı ve yürüyüşler düzenlemiştir (*Hürriyet, 14.08.1996*). Kararlı biçimde sürdürülen direniş ve girişimler, artan kamuoyu baskısı, hükümetin işletmenin kapatılması kararından vazgeçmesine, işletmenin özelleştirme kapsamına alınması ve çalışanlarca satın alınmasına destek olunmasına dönüşmüştür (*Milliyet, 16.10.1996*).

Böylece, Türkiye'de ilk defa uygulanan bu özelleştirme yöntemine göre işletme, blok hisse devri usulüyle 30.03.1995 tarihli sözleşme ile, 1 TL sembolik bedelle, %35'i kuruluş çalışanlarının, % 40'ı yöre sanayi odaları ve esnaf derneklerinin (Karabük Sanayi ve Ticaret Odası, Karabük ve Safranbolu Esnaf ve Sanatkarlar Derneği), % 25 oranındaki kısmı da yöre halkı ile kuruluş emeklilerinin hissedarlığında kurulan Kardemir A.Ş.'ye devredilmiştir (<http://www.oib.gov.tr/karabuk.htm>). Şirketin hisse ve sermaye yapısı başlangıçta A (Kardemir A.Ş. Çalışanları), B (Karabük-Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası Üyeleri), C (Karabük ve Safranbolu Esnaf ve Sanatkarlar Derneği) ve D (Yöre Halkı, Kardemir A.Ş. Emeklileri, Nakit Halka Arz) olmak üzere dört ana hissedar grubuna ayrılmış, fakat 1998 yılında C grubunun B grubu ile birleştirilmesi sonucu ana hissedar grubu üçe inmiştir. Kardemir A.Ş.'de A grubu hissedarlar yönetim kuruluna 4, denetim kuruluna 1 üye, B grubu hissedarlar yönetim kuruluna 2, denetim kuruluna 1 üye, D grubu hissedarlar yönetim kuruluna 4, denetim kuruluna 2 üye seçme hakkına sahiptir.

Kısaca, işletme çalışanlara çok özel koşullar altında satılmıştır. Çalışanlar işletme hisselerini kıdem tazminatları ile satın almışlardır. Her çalışana ücret düzeyi ve kıdemine uygun miktarda hisse satın alma hakkı verilmiştir.

#### D. Yönetim Yapısı

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

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

Oysa, Karabük Demir-Çelik Fabrikalarının özelleştirmesi amacıyla yapılan toplantılarda, işçi kesimini temsilen, dönemin Hak-İş Konfederasyonu Başkanı Necati Çelik, patronluğa soyunmadıklarını, müessesenin satılması halinde buranın sendika tarafından işletilmeyeceğini, sendikanın görevinin denetim fonksiyonu ile sınırlı olduğunu belirtmişti (*Milli Gazete, 15.12.1994*).

Gerçekten, özelleştirmenin ilk yıllarında işçi sendikası denetim ve gözetim rolünü benimseyerek, işletmenin işleyişine çok fazla müdahalede bulunmamış ve işçiler yönetim kurulunda profesyonel yöneticiler tarafından temsil edilmiştir. Ancak, daha sonra işçileri temsilen yönetim kurullarında işçi sendikası görevlileri yer almaya başlamıştır. Üstelik bu görevliler, aynı zamanda sendikadaki görevlerini de sürdürmüşlerdir. Nitekim, 1996 yılında boşalan bir yönetim kurulu üyeliğine getirilen işçi sendikacı temsilcisi, sendikadaki genel teşkilatlanma sekreterliği görevine de devam etmiştir. Hem sendikacı ve hem de yönetici olarak görev yapmanın hiçbir sakıncası bulunmadığını belirten Özçelik-İş Sendikası Teşkilatlanma Sekreteri, "yıllardır sözleşmelere şirket yönetimlerine girmek için madde koyduklarını, fakat işverenin tutumu nedeniyle bu uygulamayı hayata geçiremediklerini ve bu durumun ilk defa Kardemir'de gerçekleştirilebildiğini" ifade etmiştir (*Yeni Yüzyıl, 10.10.1996*).

Sendika görevlilerinin yönetim kurulunda yer alması uygulamasını, bir dönem Özçelik-İş Sendikası başkanlığı ile beraber Kardemir A.Ş. yönetim kurulu



**Kamu-İş; C:7, S: 4/2004**

üyeliğini de birlikte yürüten Recai Başkan, "zaten işin içinde olup, her türlü karardan kendilerinin sorumlu tutulduklarını, bu nedenle bizzat yönetmelerinin daha uygun olacağı" şeklinde açıklamaktadır (*Posta, 26.03.1998*).

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

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

Ancak, işçi sendikasının yönetimde etkin olmasında, gerek sendikanın özelleştirme sürecinde üstlendiği rolün ve gerekse işletmenin yönetim yapısının etkili olduğu dikkate alınmalıdır. Sendika, özelleştirme eylemlerinde öncü olmuş, hükümetle yapılan görüşmelere işçileri temsilen katılmış, diğer bir ifadeyle Kardemir modelinin doğuşunda en önemli aktör olmuştur. Diğer taraftan, yönetim yapısı gereği yedi üyeden dördünün işçi temsilcisi olması, yönetimdeki işçi temsilcilerinin kararlarından sendikanın sorumlu tutulmasına yol açmıştır. Sonuçta, işletmenin başarısı ya da başarısızlığından sorumlu tutulan sendikanın, işletmenin yönetiminde rol almak gibi, geleneksel rolü dışındaki işlevlere yönelmesi de çok fazla yadırganmamalıdır.

### **E. Endüstri İlişkileri**

Kardemir'deki çalışma ilişkileri genel hatlarıyla incelendiğinde, özelleştirme sonrası çoğu işletmede meydana gelen birçok olumsuz sonuçların bu işletmede ortaya çıkmadığı görülmektedir. Özelleştirmenin ilk negatif sonucu olan, işçilerin işten çıkartılması gündeme gelmediği gibi, çalışan sayısı ve dolayısıyla sendika üye sayısı da yıllar itibarıyla çok fazla azalmamıştır. Üstelik, 1998 yılında işletmedeki taşeron uygulamasına son verilmiş, 850 taşeron işçisi daimi kadroya geçirilerek sendikaya üye olmaları sağlanmıştır (*Milli Gazete, 25.12.1998*). Ancak, işçi çıkartılmamakla birlikte, genç ve eğitimli eleman istihdam edilmesi amacıyla, 25 yılını

doldurmuş işçiler gönüllü olarak emekli edilmişlerdir (<http://www.ozcelik-is.org/mit-krb.html>). Emekli olanlara karşılık nispeten daha az sayıda işçi istihdam edilmesi, işçi sayısının genel olarak azalmasına yol açmış, 1994 yılında 4,765 olan işçi sayısı 1998 yılında taşeron işçilerinin daimi kadroya geçirilmesiyle 5,507'ye çıkmış, fakat emekli olanların sayısındaki artışa bağlı olarak azalmış ve 2001 yılında 3,712'ye düşmüştür.

İşletmenin kamu mülkiyetinde olduğu dönemde, devlet paternalizmi ve işçi sendikasının uyuşmazlıktan kaçınması, endüstri ilişkilerinin nispeten barışçı bir süreçte cereyan etmesini sağlamıştır. İşçi sendikası 1950 yılında kurulmuş ve işletme yönetimi işçileri üye olmaya teşvik etmiştir (*Findıkoğlu, 1961 : 20*). Sendika ve yönetim arasındaki uyuşmazlık konuları ise daha çok işçi sendikası tarafından politikacılara veya bürokratlara götürülmek suretiyle çözüme kavuşturulmuştur. İşçi sendikası, işçilerin menfaatlerini geliştirmek için onları harekete geçirme gereğini duymamıştır. Diğer devlet işletmelerinde olduğu gibi, işçi-işveren ilişkilerinden ziyade, politik manevralarla ilgilenmişlerdir. Ancak, 1989 yılına gelindiğinde durum değişmiş, işletme tarihindeki ilk ve en uzun grev yapılmıştır. Bu grev 137 gün sürmüş ve grev sonunda yine politik bir kararla işçilere, taleplerinin de oldukça üzerinde zam verilmiştir (*Çelik-İş, 1989 : 37; Sendikacılık Ansiklopedisi, 1998 : 233*).

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

İşçilerin hak türlerinde bir değişme olmamakla birlikte, bu haklarda oransal bir gerileme meydana geldiği söylenebilir. Öyle ki, özelleştirilmenin yapıldığı ilk yıl ücretlere zam yapılmamış ve işçiler özelleştirme öncesindeki ücretlerle çalışmaya devam ettikleri gibi, daha sonraki toplu iş sözleşmelerinde de enflasyonun altında kalan ücret artışları verilmiştir (*Yeni Şafak, 10.10.1996*) (*Bkz. Özçelik-İş Sendikası ile Kardemir A.Ş. arasında yapılan toplu iş sözleşmeleri*).

Diğer taraftan, işçi ve işveren taraflarının toplu iş sözleşmeleri görüşmelerindeki tutum ve davranışlarının, "işbirliğine dayalı pazarlık modeli" çerçevesinde ortaya çıktığı görülmektedir (*Demirbilek, 1996 : 30-32*). Ayrıca, yönetim kuruluındaki işçi temsilcilerini (genellikle sendika yöneticileri) üyeleri adına seçen Özçelik-İş Sendikası'nın, toplu pazarlığın her iki tarafını da temsil eden bir davranış

kalıbı içinde hareket ettiği ve işletmenin önceliklerini esas aldığı görülmektedir. Nitekim, Özçelik-İş Sendikası Genel Başkanı Recai Başkan'ın, 1999 yılı toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde, işçi ücretlerine yapılacak zam oranının düzeyini işletmeye yapılan yeni yatırımların sonucuna bağlaması ve yatırımların olumlu etkisinin yüksek olması halinde ücret zammının da yüksek olacağını, aksi durumda, ücret zammı için daha gerçekçi olunması gerektiği yönündeki açıklaması, işçi sendikasının yaklaşım biçimini göstermektedir. Ayrıca Recai Başkan, hedeflerinin hiçbir zaman grev yapmak olmadığını, ama artık özveride bulunan işçileri rahatlatma zamanı geldiğini ifade etmektedir (<http://www.superonline.com/nethaber>).

Öte yandan, aynı dönem toplu iş sözleşmesi görüşmeleri için hem dönemin Kardemir Genel Müdürü'nün ve hem de Sendika Genel Sekreteri'nin, uyuşmazlıkla sonuçlanan görüşmelerle ilgili grev olasılığının zayıf olduğu fikrini paylaşmaları, Özçelik-İş Sendikası Genel Sekreteri'nin, Türkiye'de ilk kez çalışanların, temsilcileri aracılığıyla yönetime katıldıkları bu işletmede bilançoların ellerinde olduğu ve şirketin finans durumuna bütünüyle vakıf olduklarını belirtmesi, sendikacılık ve toplu pazarlık anlayışı ile ilgili önemli ipuçları vermektedir (*Cumhuriyet*, 12.05.1999). Nitekim, özelleştirme sonrasında grev meydana gelmemiştir.

## **F. Özelleştirmede Mülkiyet Sahipliğinin Çalışma Yaşamına Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması : Kardemir**

### **1. Araştırma Yöntemi**

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

Anket araştırması iki ayrı soru formu ile gerçekleştirilmiştir. Özelleştirme öncesi çalışmaya başlayan 51 işçi ile 1 no.'lu Anket, özelleştirme sonrası işe başlayan 55 işçi ile ise 2 no.'lu Anket yapılmıştır. Anket görüşmeleri işçilerin çalışma ortamlarında ve yüzyüze gerçekleştirilmiştir. Böyle bir ayırıma gidilmesinin temel nedenlerinden birisi, özelleştirme öncesi işe başlayan işçilerden geçmiş döneme ilişkin daha açık ve kesin değerlendirmelerin alınabileceği düşüncesi, bir diğeri ise kıdemli, kıdemli işçiler arasındaki yaklaşım farklılıklarının ortaya konulabilmesidir. Ayrıca, kıdemli işçi sayısının yıllar itibarıyla hızlı bir biçimde azalmış olmasının yanı sıra, araştırmanın salt dönemsel bir karşılaştırma yapılmasının öte-

sinde amaçlar taşınması böyle bir ayrımı gerekli kılmıştır. Özellikle, mülkiyet ortaklığı veya sahipliğinin işe, işletmeye, yönetime ve örgütlülüğe bakışta nasıl bir değişim meydana getirdiğinin belirlenmesinde bu ayrım önem taşımaktadır.

## **2. Araştırma Bulguları**

### **a. İşçi Sendikasının Rol ve Etkinliği**

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

Gerçekten, Kardemir işçilerinin üçte ikisinden fazlası, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu bu özelleştirmenin, işçi sendikasının etkinliğini artırdığını düşünmektedir. Buna karşılık, işçilerin % 75’ler civarındaki kısmı, bu özelleştirme tipinin kendilerinin yönetim üzerindeki denetim fonksiyonlarını güçlendirdiğini düşünmektedir. İşçilerin sadece % 25’i, çoğunluğu kendi oylarıyla seçilen yönetim üzerindeki denetsel etkinliklerinin arttığını belirtmektedir. İşçilerin, özelleştirmenin işçi sendikasının etkinliğini artırırken kendilerinin etkinliğini geliştirmediği konusundaki düşünceleri, büyük ölçüde işçi sendikasının, işçi temsilcisi adaylarını, işçiler adına belirlemesinden kaynaklanmaktadır. Nitekim, her iki grup işçilerin de yaklaşık % 71’i, özelleştirme sonrasında işçi sendikasının etkinliğinin arttığını düşünmektedir. Her iki grupta da bu konuda herhangi bir görüş beyan etmeyenlerin oranı % 10 civarındadır.

Çalışanların işletmenin mülkiyetine sahip olmaları ile yönetsel etkinliklerinin artması arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Örneğin, 1975 yılında South Bend Lathe şirketi % 100 çalışan mülkiyetinde olmasına rağmen, çalışanların şirketin nasıl yönetileceği konusunda etkileri yoktu. Yine % 100 çalışan mülkiyetinde olan Avis şirketinde ise, çalışanların şirketin yönetiminde önemli ölçüde söz sahibi olduğu bir sistem bulunmaktadır (*Pierce – Furo, 1990 : 34-35*).

Öte yandan, işçi sendikası, Kardemir’in özelleştirilmesi sürecinin başlangıcından günümüze kadar oldukça etkin bir rol üstlenmiştir. Kardemir özelleştirme sürecindeki yönetim yapısının gereği olarak işçi sendikası, işletme yönetimi üzerinde çok fazla etkili olmuştur. Bu husus, özellikle işletmenin zarar etmeye başladığı 1998 yılından itibaren şiddetle eleştirilmeye başlanmıştır. Gerçekten, işçiler de sendikanın özelleştirme sürecindeki rol ve etkinliğini desteklemekle birlikte, işletme yönetimine müdahale etmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Nitekim, işçilerin

çoğunluğu Özçelik-İş Sendikası'nın işletmenin kapatılması kararına karşı yeterince mücadele ettiğini, özelleştirmeyi işletme yönetimine hakim olmak amacıyla değil bir zorunluluk gereği kabul ettiğini ve özelleştirme sürecinde aktif bir rol üstlendiğini belirtmişlerdir.

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

**Tablo 1– İşçilerin, Özelleştirme Sonrası İşçi Sendikasının İşletmedeki Rolünün Ne Olması Gerektiği Hakkındaki Düşünceleri**

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

Ayrıca, özelleştirme sonrası çalışanlarda daha yüksek olmakla birlikte, işçilerin % 30-40'lar civarındaki bir kısmı da, işçi sendikasının rolünü, işletme yönetiminin tamamıyla dışında, yani denetim ve gözetim görevinin de dışında, üyelerini temsille sınırlandırmıştır.

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

**Tablo 2 –İşçilerin, Yönetimdeki İşçi Temsilcilerinin Kimler Olması Gerektiği Konusundaki Düşünceleri**

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

#### **Kamu-İş; C:7, S: 4/2004**

İşçilerin büyük bir bölümünün, profesyonel yöneticileri tercih etmiş olması da bu hususu desteklemektedir. Özelleştirme öncesi işçilerin % 78,4'ü, sonrası işçilerin % 54,5'i yönetim kurulundaki kendi temsilcilerinin profesyonel yöneticiler olmasını istemektedir. Birkaç dönem Kardemir'de olduğu gibi, yönetimdeki işçi temsilcilerinin sendika yöneticileri olmasını, işçilerin çok küçük bir bölümü tercih etmektedir. Özelleştirme öncesi işçilerin sadece % 5,9'u, özelleştirme sonrası işçilerin % 12,7'si yönetimdeki işçi temsilcilerinin sendika yöneticileri olması gerektiğini belirtmiştir. Dikkati çeken bir nokta da, yönetimdeki işçi temsilcilerinin devlet tarafından atanması konusudur. Yapılan görüşmelerde, Ereğli Demir-Çelik Fabrikaları'ndaki yapıya atıf yapılarak, işçi temsilcilerinin devlet tarafından atanmasının daha uygun olacağı belirtilmiştir.

Üstelik, Kardemir'de sendika yöneticilerinin işletme yönetiminde yer alması, sendika-üye ilişkisi açısından da bazı sakıncalar doğurmuştur. Oysa, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerde, işçi sendikalarının işletme içinde etkin bir iletişim kurulmasına, eğitim ve katılım imkanlarının artırılmasına, eşitlikçi bir yönetim yaklaşımının benimsenmesine, devamsızlık, israf ve şikayetlerin azalmasına ve daha da önemlisi işletmenin performansının artışına katkıda bulunacağı düşünülmektedir (*Logue - Yates, 2001 : 119-128*).

Sendika yöneticileri ve işçilerle yapılan görüşmelerde, bu durumun işçilerin yönetimle ilgili öneri, şikayet ve problemlerini sendikaya aktarmaktan kaçınmasına, çekingen davranmalarına yol açtığı bildirilmiştir. Çünkü, yönetim kurulunda sendika yöneticilerinin görev yapmakta olması, işçileri, şikayette bulunmaları halinde bu durumun sicillerine olumsuz yansiyabileceği endişesine sevk etmektedir. Oysa yönetimde işçileri temsilen profesyonel yöneticilerin bulunduğu dönemde işçiler, işletme yönetimine ilişkin düşüncelerini rahatça sendika yönetimine iletebilmekte, böylece ciddi bir iç denetim mekanizması kurulmuş bulunmaktaydı.

Nitekim, ankete katılan işçilerin % 30'lar civarındaki (AN1: % 33,3 - AN2: % 29,1) kısmı yöneticilerin işletme yönetiminde yer almasının sendika-üye iletişimini olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Bu durumun olumlu yönde etki yaptığını belirten işçilerin oranı ise, özellikle özelleştirme sonrası işe başlayan işçilerde % 47,3, özelleştirme öncesi çalışanlarda daha düşük olup % 39,2'dir.

#### **b. Yönetim Yapısı ve Anlayışı**

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

**Tablo 3 – İşçilerin Yönetim Yapısı Konusundaki Görüşleri, %**

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

Ankete katılan işçilerin yarısından fazlası, yönetimde daha fazla çalışan temsilcisi bulunması yerine, yönetimin hisse sahiplerinden bağımsız hareket edebilen profesyonellerden oluşmasını tercih etmektedir. Bunun yanısıra, özelleştirme öncesi işçilerin % 23,5'i, özelleştirme sonrası işçilerin % 30,9'u, yöneticilerin devlet tarafından atanmasının uygun olduğunu düşünmektedir. Özelleştirmenin üzerinden yaklaşık 5 yıl geçmesine rağmen, yöneticilerin devlet tarafından atanması isteği, şirketin içinde bulunduğu krizi, mevcut yöneticilerle aşamayacağı hususunda oluşan düşüncenin bir göstergesidir. Nitekim, 2002 yılı ortalarında başlayan krizden etkilenen işletmelere destek planı çerçevesinde, işletmenin kamu kurumlarına borçları ertelenmiş ve 20 milyon dolar kredi verilmiştir.

**Tablo 4 – İşçilerin Yönetim Hakkındaki Düşüncelerini Tayin Eden Kriterler, %**

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

Kardemir'deki işçiler, şirket uygulamalarının niteliğini, işçilere nasıl davranıldığı veya yönetimin toplu iş sözleşmesi kurallarına riayet edip etmediğine göre değil, öncelikle, karlılık ve üretim düzeyine göre değerlendirmektedir. İşçilerin önemli bir kısmı, şirket yönetimi hakkındaki düşüncelerini neler tayin eder sorusuna, işyeri düzeni, karlılık, üretim düzeyi, iş akış düzeni, veya kar dağıtımı grubundan oluşan sorudaki karlılık ve üretim düzeyin işaretleyerek, yönetim hakkındaki kanaatlerini belirlemede bunların birincil derecede etkenler olduğunu ortaya koymuşlardır.

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

Buna göre, çalışanların mülkiyet sahibi olduğu bir işletme olan Kardemir’de, işçiler şirketin karlılığına ve üretim seviyesine çok büyük önem vermekle birlikte, işçiler açısından, yönetimin işçilere davranış biçimi ve sözleşmeye uygun davranması konuları da hala önemini korumaktadır.

### **c. Çalışma ve Endüstri İlişkileri**

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

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



**Tablo 5 – Özelleştirme Öncesine Göre Aşağıdaki Konularda Nasıl Bir Değişim Olduğu Konusunda İşçilerin Görüşleri**

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

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

Özellikle özelleştirme öncesi işe başlayan yüksek ücretli işçilerin büyük bir bölümü için yüksek ücret artışı, önemi azalan bir konu olmakla birlikte, özelleştirme öncesi işe başlayan düşük ücretli işçilerin yaklaşık % 60'ı için önemi değişmeyen ve artan bir konudur. İstihdam güvencesine verilen önemin artmasında ise işçilerin uzun dönemli çıkarlarına odaklanmaları değil, 1998 yılından beri zarar eden ve krizden kurtulamayan işletmenin geleceğindeki belirsizlik etkili olmaktadır.

Öte yandan, işletmenin karlılığı, verimlilik ve üretim artışına verilen önemin özellikle özelleştirme öncesinden beri çalışan işçilerde çok daha yüksek olduğu

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

#### **d. Toplu Pazarlık**

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

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

Özelleştirme öncesinden beri çalışmakta olan Kardemir işçilerinin yarısından biraz fazlası (% 52,9) için özelleştirme sonrasında toplu iş sözleşmelerinin önemi azalmıştır. Bu, işbirliğine dayalı uzlaşmacı bir süreçte geçen toplu pazarlık görüşmelerinin ve özelleştirme sonrası bağitlanan toplu iş sözleşmelerinden elde edilen kazanımların yetersizliğinin yanısıra, büyük ölçüde işçilerin yönetim kurulunda en fazla üye ile temsil edilmelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, işçilerin yönetim kurulunda çoğunluğa sahip olmaları ve buna bağlı olarak işçi sendikasının yönetim üzerindeki etkisi, toplu iş sözleşmelerinin işçilerin haklarının korunmasında ve işyerinde çalışma düzeninin sağlanmasındaki rolünü ve dolayısıyla işçiler nazarındaki önemini azaltmıştır. Öte yandan, bu işletmede özelleştirme grevlerin önemini büyük ölçüde azaltmıştır. Özelleştirmeden sonraki 7 yılda greve gidilmeyen Kardemir'de, işçilerin % 80,4'ü, özelleştirme sonrası grevlerin önemsiz hale geldiğini belirtmiştir. % 17,6'sı ise, grevin önemini değişmediğini düşünmektedir.

Gerçekten, işçilerin toplu pazarlıktaki ücret artışlarını ve diğer taleplerini belirlemedeki kriterlerin başında "işletmenin ödeme gücü ve imkanları, işletme gerekleri" birincil sırada gelmektedir. Özelleştirme sürecini yaşamış işçilerin,

özelleştirme sonrası işe giren işçilere göre taleplerini belirlemede, işletme koşullarını daha büyük ölçüde dikkate aldıkları görülmektedir. Özelleştirme sonrası işe giren düşük ücret grubundaki işçiler için ise, emsal ücretler nispeten daha önemlidir. Kardemir işçileri, fiyat artışı ve verimliliği, taleplerin belirlenmesinde etkili olmayan kriterler olarak nitelendirmektedir.

**Tablo 6 – İşçilerin Toplu Pazarlık Ücret Artışlarını ve Diğer Taleplerini Belirlemede En Fazla Etkili Olan Kriterler, %**

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

#### e. Mülkiyet Sahipliğinin Sendikacılığa Etkisi

Mülkiyet sahipliğindeki değişme, geleneksel sendikacılık anlayışı ve işçilerin sendikaya yaklaşımında değişiklikler meydana getirmektedir. Gerçekten, işçilerin hem işçi ve hem de mülkiyet sahibi olarak iki role sahip olmalarının, sendikaya yaklaşımlarında temel belirleyici olduğu belirtilmelidir (*Dilts – Paul, 1990: 19*) Bazı araştırmalarda (*Bruno, 1998 : 55*), mülkiyet sahipliğinin, işçide "sendikanın, işverene karşı işyerindeki güç dengesini sağladığı" düşüncesini zayıflattığı ve "işçilerin sendikalara atfettiği değer değiştiği" ele alınmıştır.

**Tablo 7 – İşçilerin İşyeri İle İlgili Problemlerine Öncelikle Çözüm Getiren Mekanizma Konusundaki Görüşleri, %**

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

Anket cevapları, sendikanın geleneksel savunmacı rolünün kısmen şirketin mülkiyet biçimine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, çalışanların

mülkiyet sahibi olduğu işletmelerdeki işçiler, sendikanın kurumsal gücünde zayıflama meydana geldiğini düşünmektedirler. Buna karşılık Kardemir işçileri şirketle mücadelede sendikalarına önemli bir rol yüklemektedir. Özelleştirme sürecini yaşayan işçilerin yarısından fazlası (% 60,8) sendikayı işçilerin problemlerine cevap veren birincil mekanizma olarak görmektedir. % 19,6'sı yönetimin, % 17,6'sı ise hem sendika hem de yönetimin birlikte problemlerine çözüm bulduğunu ifade etmişlerdir. Özelleştirme sonrası işe başlayan işçiler örgütlerine daha büyük önem atfetmektedirler

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

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

**Tablo 8 – İşçilerin Öncelikle Bağlı Olduklarını Düşündükleri Kurum, %**

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

Mülkiyet sahipliğinin etkisi sonucunda, işçilerin sendikalara atfettiği değerler değiştiği görülmektedir. Öyle ki, öncelikle kendinizi bağlı olarak düşündüğünüz kurum hangisidir sorusuna, Kardemir işçilerinin yaklaşık % 65'i "işletme" cevabını vermiştir. İşçi sendikası cevabını verenlerin oranı % 25-27'ler civarındadır. Oysa işçiler, işçi sendikasını, problemlerine çözüm bulan ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan bir kurum olarak görmekteydi. Sonucun böyle

çıkmasında, işçilerin işyerlerinin kapanması sürecini bizatihi yaşamalarının, onların duygularında bu yönde bir değişime yol açmış olması olasılığı rol oynayabilir. Ayrıca, işçilerin hisse sahibi olmaları, bağlılıklarını yeniden değerlendirmeleri sonucunu doğurmuştur. Ancak, bundan işçilerin sendikaya ilgilerini kaybettikleri anlamı çıkarılamaz. Bununla birlikte, sendikaya verdikleri değerinde bir değişme meydana gelmiş olduğu ileri sürülebilir

Sendikanın performansı hakkında hüküm verilmesinde temel kriter şüphesiz "işçileri koruması"dır. İşçilerin, üyesi buldukları sendikanın etkinliği konusundaki kanaatleri değerlendirildiğinde, yaklaşık üçte birinin sendikadan beklentileri arasında; iş güvenliği, haklarının korunması ve daha iyi gelir elde edilmesine yardım şıklarını seçtiği görülmüştür. Toplu sözleşme müzakereleri, bilgiyi paylaşma ve problem çözme, işçilerin (özelleştirme öncesi çalışan) sadece % 3,9'u için sendikanın etkinliğine işaret eden göstergeler olarak değerlendirilmekle birlikte, her iki grubu seçen, yani sendikadan beklentilerini çeşitlendiren işçilerin oranının % 64,7 olduğu görülmektedir. Her iki grubu tercih edenlerin oranı, özelleştirme sonrası çalışan işçilerde daha yüksektir.

**Tablo 9 – Sendikanın Etkinliğini Tayin Eden Unsurlar, %**

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

## **SONUÇ**

Kardemir'de gerçekleştirilen bir özelleştirme türü olan çalışanların mülkiyet sahipliği, çalışanlar ve endüstri ilişkileri açısından, diğer özelleştirme yöntemlerinden farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Özelleştirme ile çalışanların mülkiyete ortak edilmeleri ve özelleştirme kararı gereği, işçilerin örgütleri vasıtasıyla yönetim üzerinde etkin hale gelmesi, bu işletmede, diğer özelleştirme uygulamalarında genelde derhal ortaya çıkan ve çalışma ilişkileri ve çalışma barışını bozan işçi çıkarma, taşeronlaşma, sendikasızlaştırma gibi uygulamaların yaşanmasını önlemiştir. Nitekim, Kardemir A.Ş.'de işçi çıkarılmasına yönelinmediği gibi, çalışanların sendikalaşma hak ve özgürlükleri en üst düzeyde teminat altına alınmıştır. Ancak, özelleştirme süreci ve özelleştirme kararı ile işletme üzerinde etkin bir konuma yükselen işçi sendikasının varlığının, negatif sendika özgürlüğünü olumsuz etkileyeceği de açıktır.

**Kamu-İş; C:7, S: 4/2004**

Diğer taraftan, Kardemir A.Ş. çalışanlarının genel çalışma koşulları ile sosyal haklarında bir gerileme meydana gelmediği de görülmektedir. Fakat, gerek ücret ve eklentileri ve gerekse sosyal yardımlar açısından enflasyonun altında artışlar verilmesi, işçilerin gelirlerinde, özelleştirme öncesine göre azalmalar meydana getirmiştir.

Kardemir uygulamasının en çarpıcı yönü, kuşkusuz işçi sendikasının konumundaki değişimdir. İşçi sendikası, özelleştirme kararı ile oluşturulan yönetim yapısı gereği, işletme yönetimi ve geleceği üzerinde işçiler adına tek belirleyici kurum olmuştur ve bu özelliğini halen sürdürmektedir. Kardemir örneği, hem normal özelleştirme uygulamalarından, hem de benzeri olduğu çalışanların mülkiyet sahipliği kavramından farklı bir yapı göstermekte olup, bu farklılık toplu pazarlık alanında da kendisini göstermiştir. İşçi sendikasının yönetimde üstlendiği etkin rol, toplu pazarlıkta yaşanan değişimin, çalışanların mülkiyetindeki işletmelere göre farklı temellere dayalı olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışanların mülkiyet sahibi olduğu işletmelerde toplu pazarlıktaki değişimde; çalışanların hem işçi hem de mülkiyet sahibi olmaları, yöneticilerin ise bir yandan mülkiyet sahibi çalışanları işçileri olarak yöneten, diğer yandan mülkiyet sahibi olan bu işçiler adına işletmede çalışan kişiler olmaları etkili olurken, Kardemir'deki değişimde ise işçi sendikasının konumu belirleyici olmuştur.

Kardemir özelleştirmesi, örnek bir özelleştirme modeli olarak geliştirilmeye uygun, önemli bir uygulamadır. Çünkü, özelleştirmede çalışanlara mülkiyet edinme imkanının sağlanması, özelleştirmenin temel amaçlarının başında gelen toplumda sermayenin tabana yayılmasını sağlamakta ve asıl önemlisi özelleştirmenin çalışanlar açısından ortaya çıkardığı sosyal sorunların bir kısmını ortadan kaldırmaktadır. Zaten, çalışanların mülkiyet sahipliği, birçok ülkede özelleştirme karşıtı siyasi ve toplumsal muhalefeti azaltmak amacıyla başvurulan bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır. Fakat, Kardemir'in düşük bir ekonomik performansa sahip olması, bu özelleştirme biçiminin yaygınlaşmasına imkan vermemektedir.

Bununla birlikte, ülkemizde gerek özelleştirmenin hız kazanmasında ve gerekse kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalan işletmelerin finansal güçlüklerini aşmalarında Kardemir deneyimi dikkate alınmalı ve böyle bir özelleştirme ve çalışanların pay ortaklığı biçimini teşvik edecek yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Çünkü, gelişmiş ülkelerde, finansal kaynak ve vergi muafiyeti sağlayan bir yöntem olarak, hem kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalan işletmelerde ve hem de sağlıklı işletmelerde, çalışanların pay ortaklığı yöntemine başvurulmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomilerinde ise, özelleştirmenin sosyal etkilerini ve dolayısıyla özelleştirme karşıtı muhalefeti azaltıcı etkiye sahip bir araç olduğu için bu yönetime yönelinmektedir.

**Kamu-İş; C:7, S: 4/2004**

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

### **KAYNAKÇA**

Bado, Jim, – Logue, John (1991), "Hart Hats and Hard Decision", **The Journal of Employee Ownership Law and Finance**, Vol: 3, Issue: 2, Spring 1991.

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

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

**Cumhuriyet** (1999), "Çalışanların Yönetime Katıldığı Mülkiyet Modeli Olarak Kardemir Başarısını Kanıtladı", 12.05.1999, (Çevrimiçi): <http://www.cumhuriyet.com.tr>.

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

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

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

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

Fındıkoğlu, Z. Fahri. (1961), "Karabük ve Çalışma Sosyolojisi İle Alakalı Problemleri", **İktisat Fakültesi Mecmuası**, İ.Ü. İkt. Fak. Yayını, Cilt: 22.

Fındıkoğlu, Z. Fahri. (1961), "Karabük'ün Teşekkülü ve Bazı Demografik ve İktisadi Meseleler", Sosyoloji Konferansları, İ.Ü. İkt. Fak. Yayını, No: 61.

Fındıkoğlu, Z. Fahri. (1963), Karabük Sanayileşmesi ve İçtimai Tesirleri, İstanbul: **İ.Ü. İkt. Fak., İktisat ve İçtimaiyyat Enstitüsü**, Yayın No: 31.

**Kamu-İş; C:7, S: 4/2004**

**Hürriyet** (1996), "İşçinin Kardemir Mucizesi", 14.08.1996, (Çevrimiçi): <http://www.hurriyetim.com.tr>.

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

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

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

Logue, John – Yates, Jacquelyn (2001), **The Real World of Employee Ownership**, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.

**Milli Gazete** (1994), "Karabük İçin İkinci Toplantı", 15.12.1994, (Çevrimiçi): <http://www.milligazete.com.tr>.

**Milli Gazete** (1998), "Kardemir'de Taşeron İşçiliğe Son", 25.12.1998, (Çevrimiçi): <http://www.milligazete.com.tr>.

**Milliyet** (1996), "İşçi Bir Koydu Onbir Aldı", 16.10.1996, (Çevrimiçi): <http://www.milliyet.com.tr>.

OİB (2002), **Türkiye'de Özelleştirme**, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, (Çevrimiçi): <http://www.oib.gov.tr/1985-1998-2.htm>, 06.02.2003.

**Özçelik – İş Sendikası Aylık Yayın Organı** (2001), "Karabük'te Değişim Rüzgarı", Sayı: 4, Eylül 2001.

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

**Posta** (1998), "Kardemir'de İpler İşçide", 26.03.1998.

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

**Türk – İş** (1998), **Özelleştirmeye Karşı Sosyal Devleti Koruma Raporu**, Ankara: Türk – İş Yayını.

Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi (1998), "**Karabük ve İskenderun Grev ve Eylemleri**", İstanbul: Türk Tarih Vakfı Yayını, Cilt: II, s. 231-233.



**Kamu-İş; C:7, S: 4/2004**

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

**Yeni Şafak** (1996), "Kardemir Büyük Düşünüyor", 10.10.1996, (Çevrimiçi): <http://www.yenisafak.com.tr>.

**Yeni Yüzyıl** (1996), "Hem Sendikacı Hem Patron", 10.10.1996.

(Çevrimiçi): [http://www.bkha.net/haberler/kardemir/tso\\_rapor.htm](http://www.bkha.net/haberler/kardemir/tso_rapor.htm), 07.06.2001.

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

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

(Çevrimiçi):[http://www.superonline.com/nethaber/19990410/articles/ekonomi\\_04.html](http://www.superonline.com/nethaber/19990410/articles/ekonomi_04.html), 09.05.1999.