

SENDİKALARIN TOPLU PAZARLIKTAKİ GÜCÜ

DOKTORA TEZİ

Naci GÜNDOĞAN

Eskişehir - 1996

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SENDİKALARIN
TOPLU PAZARLIKTAKİ
GÜCÜ**

DOKTORA TEZİ

Naci GÜNDOĞAN /

Eskişehir
1996

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZET

1945'lerde endüstri ilişkileri literatürüne giren "sendikanın gücü" kavramı hem popüler hem de akademik bir çok araştırmaya konu olmuştur. Sendikanın gücü kavramının siyasal, sosyolojik ve ekonomik bir çok boyutlarının bulunması sebebiyle siyaset bilimciler, sosyologlar ve ekonomistler konuyu kendi bakış açılarına göre ayrı ayrı değerlendirmişlerdir. Biz ise burada sendikanın gücü kavramını biraz daha daraltarak sendikanın toplu pazarlıktaki gücü bağlamında ele almaya çalıştık. Yani, sendikanın gücünü toplu pazarlık faaliyetleriyle sınırlandırdık.

Sendikanın toplu pazarlıktaki gücünün ölçülmesinin mümkün olup olmadığı ya da gerekli olup olmadığı konusu endüstri ilişkileri literatüründe geniş bir tartışma alanı bulmuştur. Bu konuda farklı yöntemler kullanılarak yapılan birçok çalışma bulunmakla beraber tam anlamıyla tatmin edici bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, toplu pazarlık sürecinde önemli bir yere sahip olan pazarlık gücü kavramını, bu konuda daha önce yapılan çalışmaların ışığı altında, açıklığa kavuşturmak ve toplu pazarlıkta sendikanın gücünü belirleyen faktörleri analiz etmektir.

ABSTRACT

Union power concept has been a subject in industrial relations literature for both popular and academic researches since 1945. As union power concept has political, sociological and economical dimensions, this subject has been scrutinized by political scientists, sociologists and economists. We accepted the narrow definition of union power and reduced the definition to union collective bargaining power. In other words, we limited union power with collective bargaining activities.

Union collective bargaining power and whether it is possible to measure it or it is needed to be measured is discussed broadly in industrial relations literature. Even if there are a lot of studies that used different methods in this field, it is difficult to find a definitely satisfactory study.

The purpose of this study is to examine bargaining power which has importance in collective bargaining process and to analyze the determinants of union collective bargaining power.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER VE TABLOLAR.....	X
KISALTMALAR.....	XI
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm

TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ

Birinci Kısım

TOPLU PAZARLIĞIN TANIMI, DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Ş.1.TOPLU PAZARLIĞIN TANIMI.....	5
Ş.2.TOPLU PAZARLIĞIN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ.....	7
Ş.3.TOPLU PAZARLIĞIN ÖNEMİ.....	9
I- TOPLU PAZARLIĞIN İKTİSADİ ÖNEMİ.....	9
II- TOPLU PAZARLIĞIN SOSYAL VE SİYASAL ÖNEMİ.....	10
III- TOPLU PAZARLIĞIN PSİKO-SOSYOLOJİK ÖNEMİ.....	10

VI

İkinci Kısım

TOPLU PAZARLIĞIN DÜZENLENMESİ

§.1.TOPLU PAZARLIĞIN TARAFLARI.....	11
I- İŞÇİ TARAFI BAKIMINDAN.....	11
1.Anlaşma Yoluyla Belirleme.....	12
2.Yasa ile Belirleme.....	12
II-İŞVERENTARAFI BAKIMINDAN.....	13
§.2.TOPLU PAZARLIĞIN KAPSAMI.....	13
§.3.TOPLU PAZARLIĞIN KONULARI.....	16
§.4.TOPLU PAZARLIK PROSEDÜRÜ.....	21

Üçüncü Kısım

TOPLU PAZARLIK MODELLERİ

§.1.HICKS'İN TOPLU PAZARLIK MODELİ.....	24
§.2.ASHENFELTER VE JOHNSON'UN POLİTİK MODELİ.....	26
§.3.WALTON VE MCKERSIE'NİN DAVRANIŞSAL MODELLERİ.....	28
I- DAĞITIMCI PAZARLIK MODELİ.....	29
II- BİRLEŞTİRİCİ PAZARLIK MODELİ.....	30
III- DAVRANIŞSAL YAPILANMA MODELİ.....	32
IV- ÖRGÜT İÇİ PAZARLIK MODELİ.....	34

VII

İkinci Bölüm

TOPLU PAZARLIKTA SENDİKANIN GÜCÜ

Birinci Kısım

TOPLU PAZARLIK GÜCÜ

§.1.TOPLU PAZARLIK GÜCÜ KAVRAMI	36
§.2.TOPLU PAZARLIK GÜCÜ MODELLERİ.....	39
I- N. CHAMBERLAIN'İN TOPLU PAZARLIK GÜCÜ MODELİ.....	40
II- J.PEN'İN TOPLU TOPLU PAZARLIK GÜCÜ MODELİ.....	45
III- LEAP VE GRIGSBY'NİN TOPLU PAZARLIK GÜCÜ MODELİ.....	48
§.3.SENDİKANIN PAZARLIK GÜCÜNÜN ÖLÇÜLMESİ.....	56

İkinci Kısım

TOPLU PAZARLIKTA SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

§.1.SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN EKONOMİK FAKTÖRLER.....	64
I- MAKROEKONOMİK FAKTÖRLER.....	64
II- MİKROEKONOMİK FAKTÖRLER.....	66

VIII

1.İşgücünün Talep Esnekliği.....	66
A- Ürün Talebi.....	68
B- İşgücü Maliyetinin Toplam Maliyet İçindeki Payı.....	69
C- Diğer Üretim Faktörleri İle İkame Edilebilirlik.....	69
D- Diğer Üretim Faktörlerinin Arz Esnekliği.....	70
2.Firmanın Kar ve Verimlilik Düzeyi.....	71
§.2.SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN YAPISAL/KURUMSAL FAKTÖRLER.....	73
I-TOPLUPAZARLIĞIN YAPISI.....	73
II- SENDİKANIN YAPISI	78
1.Sendikanın Örgütlenme Esası.....	78
2.Sendikanın Karar Alma Yapısı.....	81
III- ÜRETİM VE ENDÜSTRİNİN YAPISI.....	84
IV-SENDİKALAŞMA ORANI.....	89
V- SENDİKALAR ARASI REKABET.....	91
§.3.SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN SİYASAL FAKTÖRLER.....	93
I- SİYASAL İKTİDARIN YAPISI.....	93
II- KAMUOYUNUN DESTEĞİ.....	94
§.4.SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN YASAL FAKTÖRLER.....	96
§.5.TOPLU PAZARLIK SÜRECİNDE BELİRGİNLEŞEN FAKTÖRLER.....	98

IX

I-BİLGİ AKIŞI SİSTEMİ.....	98
II-TARAFLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	98
III-PAZARLIK GRUBUNUN OLUŞUMU.....	100
IV- PAZARLIKTA TAKİP EDİLEN STRATEJİ VE TAKTİKLER.....	102
V- SENDİKA LİDERİNİN GÜÇ VE DENEYİMİ.....	104
SONUÇ.....	107
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	i - viii

ŞEKİLLER VE TABLolar

ŞEKİLLER

<u>NO</u>	<u>ŞEKİL ADI</u>	<u>SAYFA NO</u>
1	HICKS'in Toplu Pazarlık Modeli.....	25
2	ASHENFELTER-JOHNSON'un Toplu Pazarlık Modeline Göre Grev Süresi ve Ücret Belirlemesi.....	27
3	WALTON-MCKERSIE'nin Ortak Sorun Çözme Süreci.....	31
4	WALTON-MCKERSIE'nin Davranışsal Yapılanma Modeline Göre İlişki Kalıplarının Davranışsal Boyutları.....	33
5	WALTON-MCKERSIE'ye göre İçsel Çatışma Kaynakları.....	34
6	Davranışsal Teorinin Analizi.....	35
7	LEAP-GRIGSBY'nin Toplu Pazarlık Gücünün Kuramsal Modeli.....	55
8	CRAYPO'ya Göre Sendikanın Toplu Pazarlık Gücünün Kaynakları.....	63
9	Toplu Pazarlığın Basitleştirilmiş Makroekonomik Modeli.....	65
10	Toplu Pazarlıkta Sendikanın Gücünü Belirleyen Faktörler.....	72
11	Toplu Pazarlığın Düzeyi ile Merkezileşmesi Arasındaki İlişki.....	74
12	Pazarlık Yapılarında Merkezileşmeyi Etkileyen Faktörler.....	75
13	Sendika ve İşverenin Grev Etkinliğinin Belirleyicileri.....	85

TABLolar

<u>NO</u>	<u>TABLONUN ADI</u>	<u>SAYFA NO</u>
1	ABD'deki Toplu Sözleşmelerde Yer Alan Konular ve Yer Alma Yüzdeleri.....	19-20
2	Bazı Ülkelerdeki Sendikalaşma Oranlarının Yıllar İtibariyle Gelişimi.....	89

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
C.	: Cilt
GM	: General Motors
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
ILRR	: Industrial and Labor Relations Review
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Mad.	: Madde
NLRB	: Ulusal Çalışma İlişkileri Kurulu
No.	: Numara
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
S.B.F.	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
UAW	: Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası
UMW	: Birleşik Maden İşçileri Sendikası
Ya.	: Yayıını

GİRİŞ

Gelişmiş batı ülkelerinde siyasal bir sistem olarak demokrasinin tarihi, işçi hak ve özgürlüklerinin gelişimi ile çakışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, demokratik sistemin gelişimi, işçilerin hak ve özgürlüklerine konulan kısıtlamaların kalkması ile mümkün olabilmıştır. İşverenlerin tek taraflı kural koyma otoritesine karşı çalışanlara, bir anlamda, işyerinde kararlara katılma ve çalışma koşullarının belirlenmesinde söz hakkı verilmesi bu açıdan önemli bir aşamadır. Günümüzde bu, geniş ölçüde toplu pazarlıklar yoluyla gerçekleşmektedir.

Toplu pazarlık, genellikle, sendikaların başta ücret olmak üzere, çalışma koşullarını belirlemede işverenin karşısında işçilerin temsilcisi olarak yer aldıkları önemli bir faaliyet alanıdır. Genelde toplu pazarlık kavramıyla, toplu pazarlık görüşmeleriyle başlayan ve toplu iş sözleşmeleriyle son bulan bir süreç anlatılmaktadır.

Toplu pazarlıklar yoluyla işverenlerin tek taraflı kural koyma otoritesi kısıtlanmakta, çalışanlara da kararlara katılma ve kendi çıkarlarını koruma hakkı tanınmaktadır. Diğer taraftan, işveren açısından da işyerindeki verimlilik ve sosyal barışın sağlanmasında toplu pazarlık sonucu ulaşılan uzlaşmanın önemi de büyüktür.

Kimilerine göre toplu pazarlıklar sendikaları nötralize etmek amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle, Avrupa'da sosyalist görüşlere sahip güçlü sendikaların bulunması 20.yüzyılın başında hem hükümetlerin işverenleri sendikaları tanımaya zorlamasına yol açmış, hem de işverenlerin toplu pazarlıklar yoluyla kendi yönetim haklarını güvence altına alma eğilimini ortaya çıkarmıştır. Böylece, sendikaların sosyalist amaçlarının geriletilmesi hedeflenmişlerdir. Bazılarına göre de, toplu pazarlık endüstri ilişkilerindeki emek-sermaye çatışmasını kurumlaştıran bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle, kapitalist toplumda, emek-sermaye arasındaki çıkar çatışması ortadan kalkmamış, ancak çatışmayı kurumlaştıran yöntem ve mekanizmalar geliştirilmiştir.

Görünüşte çalışma koşullarını düzenleyen bir süreçten ibaret olan toplu pazarlık sistemi, karşıt çıkarları biraraya getiren bir pazarlık ilişkisi olduğu kadar aynı zamanda bu çatışmayı çözen bir kurum olduğu için geniş anlamda sosyal barışı temin eden bir araçtır. Ekonomik, psikolojik, sosyal, yasal ve siyasi bir takım süreçlerin etkili olduğu toplu pazarlığın en önemli konularından biri olan sendikanın pazarlık gücü bu çalışmamıza konu olarak alınmıştır.

Endüstri ilişkileri literatürüne 1945'lerde giren "sendikanın gücü" (union power) kavramı, özellikle ABD'de, bu tarihten itibaren bir çok araştırmaya konu olmuştur. Sendikanın gücü kavramının siyasi, sosyolojik ve ekonomik bir çok boyutlarının bulunması sebebiyle siyaset bilimciler, sosyologlar ve ekonomistler konuyu kendi bakış açılarına göre ayrı ayrı değerlendirmişlerdir. Biz ise burada sendikanın gücü kavramını dar tutarak sendikanın toplu pazarlıktaki gücü (union collective bargaining power) bağlamında ele aldık ve işledik. Yani, sendikanın gücünü toplu pazarlık faaliyetleriyle sınırlandırdık. Bu anlamda konuya siyasi olmaktan çok ekonomik ve sosyolojik bir açıdan yaklaşmaya çalıştık.

Çalışmamızın birinci bölümünde, toplu pazarlık sistemi genel olarak incelenmiştir. Bu bölümde, toplu pazarlığın tanımı, gelişimi ve önemi ile toplu pazarlığın düzenlenmesi ve toplu pazarlık modelleri üzerinde durulmuştur. Toplu pazarlık sürecini açıklayan bir çok model bulunmakla beraber bu bölümde incelenen toplu pazarlık modelleri, toplu pazarlığa farklı açılardan yaklaşımları dolayısıyla özel olarak seçilmişlerdir. İlk olarak, toplu pazarlık sürecinin ilk ve temel modeli olarak kabul edilen John R.HICKS'in toplu pazarlık modeli incelenmiş daha sonra da toplu pazarlık modellerinin politik bir versiyonu olarak kabul edilen Orley ASHENFELTER ve George JOHNSON'un modelleri ele alınmış ve üçüncü olarak da toplu pazarlığa davranışsal açıdan yaklaşan R.WALTON ve R.MCKERSIE'nin davranışsal modelleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise, toplu pazarlıkta sendikanın gücü ve bunu belirleyen faktörler ele alınmıştır. Toplu pazarlık gücü kavramı, pazarlık gücü modelleri, sendikanın pazarlık gücünün ölçülmesi ve sendikanın pazarlık gücünü belirleyen faktörler bu bölümün temel konularını oluşturmaktadır. Bölümün birinci kısmında pazarlık gücü kavramı konusunda bir çok yazarın tanımlamasına yer verilmiş ve bu kavram açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonra toplu pazarlık sürecinde gücü ön plana çıkaran modeller üzerinde durulmuştur. İlk olarak, bu alanda temel bir yere sahip olan Neil CHAMBERLAIN'in pazarlık gücü modeli incelenmiş, bunu CHAMBERLAIN'e yakın, fakat temelde bir ilerlemeyi temsil eden Jan PEN'in pazarlık gücü modeli izlemiştir. Son olarak da bu alanda çağdaş bir model sayılan Terry LEAP ve David GRIGSBY tarafından geliştirilen pazarlık gücü modeli incelenmiştir. Ayrıca, bu bölümde sendikanın pazarlık gücünün ölçülmesi konusu da ele alınmış, bu konuda Peter NAVARRO tarafından 1945-1981 tarihleri arasında Amerika Birleşik Devletleri kömür endüstrisinde ve K.J. ARMSTRONG, D.BOWERS, B.BURKITT tarafından da 1951-1968 tarihleri arasında İngiltere'de çeşitli endüstrilerde yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Bölümün ikinci kısmında ise sendikanın pazarlık gücünü belirleyen faktörler ele alınmıştır. Aslında bu faktörler çeşitli açılardan sınıflandırılabilirler. Örneğin, LEAP ve GRIGSBY'nin modellerinde olduğu gibi kontrol edilebilirlik derecelerine göre, kontrol edilemeyen, kısa dönemde kontrol edilebilen ve uzun dönemde kontrol edilebilen faktörler şeklinde incelenebilir. Biz burada bu faktörleri niteliklerine göre; ekonomik, yapısal / kurumsal, siyasal, yasal ve toplu pazarlık sürecinde belirginleşen faktörler şeklinde bir sınıflamaya tabi tuttuk ve bunları tek tek incelemeye çalıştık.

Birinci Bölüm

TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ

Birinci Kısım

TOPLU PAZARLIĞIN TANIMI, DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Ş.1.TOPLU PAZARLIĞIN TANIMI

“Toplu Pazarlık” kavramı tanınmış İngiliz sosyal politika tarihçileri Sidney ve Beatrice WEBB tarafından ilk defa 1891’de ortaya atılmıştır(1). Bu kavram İngiliz hukukunda “Collective Bargaining”, Fransız hukukunda “Negociation Collective”, Alman hukukunda ise “Tarifverhandlung” olarak geçmektedir. Türk Hukukuna gelince, doktrin bu konuda sırasıyla; “Kollektif Görüşme”, “Kollektif Pazarlık”, ve “Toplu Pazarlık” terimlerine yer vermiştir(2).

Toplu pazarlığı “bir kararların verilmesi yöntemi” olarak görenlerin yanında(3) “ işveren ve sendika arasındaki uyuşmazlıkları uzlaşma yoluyla çözen bir yöntem” olarak görenler de vardır(4).

(1) W.H.HUTT, **The Theory of Collective Bargaining**, Illinois, 1954, s.21.

(2) Sait Kemal MİMAROĞLU, **Türk Hukukunda Toplu İş Sözleşmesi**, Ankara, 1965, s.155.

(3) Michael P. JACKSON, **Industrial Relations**, London, 1978, s. 117.

(4) Efren CORDOVA, **“Collective Bargaining”**, COMPARATIVE LABOUR LAW AND INDUSTRIAL RELATIONS, (Edited by Roger BLAINPAIN) 1982, s. 223.

Sidney ve Beatrice WEBB'lere göre; "toplu pazarlık, bir tarafta sendikalar diğer tarafta işveren ya da işveren kuruluşu olmak üzere ücret ve çalışma koşullarına ilişkin pazarlık ve görüşmeleri" ifade etmektedir(5).

Harold W. DAVEY'e göre toplu pazarlık ; ücret ödeme oranları, çalışma saatleri vesair istihdam şartları ile ilgili politika ve usüllere ait ortak anlayışları ifade ve beyan eden, işverenlerle işçileri temsil eden sendikalar arasındaki yazılı anlaşmaları görüşme, idare, yorum ve uygulamaya konmasını kapsayan bir faaliyettir.

Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından kabul edilmiş bulunan 154 Sayılı Sözleşmede ise toplu pazarlık şu şekilde tanımlanmaktadır ; Bir taraftan bir işveren, bir işveren grubu veya bir yahut birden fazla işveren teşekkülü ile diğer taraftan işçileri temsil eden bir veya birden fazla işçi teşekkülü arasında ;

- a) Çalışma şartları ve istihdam ilişkisinin belirlenmesi; ve / veya
- b) İşçiler ve işverenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi; ve /veya
- c) İşverenler veya onların örgütleri ile işçilerin örgütü veya örgütleri arasındaki ilişkileri düzenlemek konusunda giriştikleri bütün görüşmelerdir(6).

Sonuçta, toplu pazarlık, bir tarafta işçileri temsil eden bir örgüt (bu örgüt genellikle sendika olarak karşımıza çıkmaktadır), diğer tarafta işverenler veya işverenleri temsil eden bir örgütün yer aldığı, iki tarafın çalışma kural ve koşullarını belirlemek için biraraya gelerek toplu görüşmeye oturmaları ve toplu sözleşme bağlatmaları sürecinin tümünü ifade etmektedir.

Bu duruma göre, toplu pazarlığın şu dört unsuru ileri sürülebilir ; **Birincisi**, toplu pazarlığın, en azından işçiler yönünden, toplu bir hareket oluşudur. Buradaki "toplu" kelimesi işçilerin taleplerini bir örgüt yoluyla tek bir ses halinde ifade etmeleri anlamına gelmektedir. İşverenlerin toplu hareket etmeleri zaruri olmamakla beraber toplu pazarlık sisteminde taraf olan işyerleri çoğaldıkça, yani

(5) JACKSON, s. 116.

(6) ILO, **International Labour Conventions and Recommendations**, 1919-1991, Volume II, Geneva, 1992, s. 1223.

bölge ve işkolu düzeyinde toplu sözleşmelere gidildikçe işveren tarafı da örgütlenmeye başlamıştır. Toplu pazarlığın **ikinci** unsuru; pazarlıktır. Esasen bu sistemin doğuşunun başlıca sebebi işçilerin pazarlık gücünü arttırabilmektir. Toplu pazarlık sistemi işçilere çalışma şartları hususunda işverenle pazarlık edebilme gücü sağlar. Şu halde sistemin “toplu olma” özelliği ile “pazarlık” arasında bir sebep-sonuç ilişkisi mevcuttur. Toplu pazarlığın **üçüncü** bir unsuru ise, taraflardan biri her zaman bir örgüt olduğundan kurumsal bir nitelik taşımasıdır. Toplu pazarlığın bir **dördüncü** unsuru da; sistemin dinamik bir süreç oluşudur. Sürekli bir değişim içersinde gelişen sosyal ve ekonomik hayata göre ayarlanır.

Ş.2. TOPLU PAZARLIĞIN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

Toplu pazarlık yeni çağın bir kurumudur. Doğuşu ve gelişimi sanayileşme sürecine, demokrasinin varlığına, özgür ve bağımsız sendikacılığın, siyasal düzenin vazgeçilmez bir kurumu olarak kabul olunmasına sıkı bir biçimde bağlıdır(7).

Sidney ve Beatrice WEBB tarafından kullanılan ve tanıtılan toplu pazarlık kavramını Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk kullanan da Samuel GOMPERS olmuştur(8). İşçi ve işveren ilişkilerinde sorunların çözülmesi için kullanılan, sürekli ve dinamik bir sistem olarak kabul edilen toplu pazarlık, sendika hürriyetinin geç başlaması ve Kara Avrupası'nda sendikacılık hareketinin ilk dönemlerinde ihtilalci bir karakter kazanmış olması dolayısıyla, Kara Avrupası içinde Kuzey ülkeleri bir tarafa bırakılacak olursa, İkinci Dünya Savaşına kadar İngiltere dışında fazla gelişmemiştir. Kara Avrupasında sendikacılık hareketinin dini, siyasi, sebeplere ve doktrinlerden gelen ayrılıklara maruz kalması işçi-işveren ilişkilerinde bir sosyal politika aracı olan toplu pazarlık sisteminin kullanımına imkan vermemiştir. Kuzey Amerika'da ise özellikle 1930'lu yıllarda ROOSEVELT yönetimi zamanında gelişebilmesinin hukuki temellerine ulaşabilmiştir(9).

(7) Cahit TALAS, **Sosyal Ekonomi**, Ankara, 1986, s. 234.

(8) Harold W. DAVEY, **Contemporary Collective Bargaining**, New Jersey, 1963, s.3.

(9) Cahit TALAS, **Toplu İş Sözleşmesi Konferansları**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Ya. No: 43, Ankara, 1964, s. 5.

Toplu pazarlık sistemi özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bütün sanayileşmiş toplumlarda işçi-işveren ilişkilerinin demokratik bir şekilde düzenlenmesinde temel bir vasıta haline gelmiştir. Bugün sanayileşmiş batı toplumlarının hepsinde çalışma şartları ve ücretler geniş ölçüde toplu pazarlık sistemi vasıtası ile belirlenmektedir.

Bir ülkede toplu pazarlık sisteminin gelişmesi o ülkenin sanayileşme hızına ve o ülkedeki hür ve bağımsız sendikacılık hareketine sıkı sıkıya bağlıdır. Artan sanayileşme hızıyla birlikte sanayide çalışanların sayısının da hızla yükselmesi toplu pazarlık sisteminin daha geniş bir kitleyi kapsamasını ifade eder ki bu da kuşkusuz toplu pazarlık sistemini geliştirecektir. Toplu pazarlığın temelinde serbestlik vardır. Serbestlik tarafların özgürlüğünü ve devlet karışımından tamamıyla arınmış olmalarını ifade eder. Bu da ancak hür sendikacılık hareketinin gelişmesi ile mümkündür. Şu halde hür ve bağımsız sendika olmaksızın bir toplu pazarlık sistemi düşünmek de mümkün olmayacaktır.

Genellikle Toplu pazarlık sisteminin gelişimini dört tarihsel devreye ayırmak mümkündür(10) ;

i- Birinci devre, 1840'a kadar olan devre; bu devre sendikaların hukuki yapılarının henüz belirli olmadığı devredir. Bu dönemde toplu pazarlık sistemi hukuki bir müessese olarak henüz tanınmamıştır.

ii- İkinci devre, 1840-1930 arasındır. Bu devrede sendikalar ve toplu pazarlık sistemi doğmuş ve gelişmiştir.

iii- Üçüncü devre, 1930-1945 dönemidir. Bu devrede Amerika Birleşik Devletleri'nde Başkan ROOSEVELT'in New Deal sistemiyle sendikacılık ve toplu pazarlık gelişirken diğer ülkelerde otoriter sistemlerin gelişmesiyle toplu pazarlık sisteminde bir gerileme veya duraklama meydana gelmiştir.

(10) Sabahaddin ZAIM, “**Kollektif Pazarlık Sisteminin Mahiyeti ve Prensipleri**”, SOSYAL SİYASET KONFERANSLARI, Onikinci Kitap, İstanbul, 1961, s.8.

iv- Dördüncü devre ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönem olup, toplu pazarlığın en çok gelişme gösterdiği dönem olmuştur. İkinci devreye toplu pazarlığın doğup büyüme devresi dersek, dördüncü devreye de toplu pazarlık sisteminin gelişim devresi diyebiliriz.

Ş.3. TOPLU PAZARLIĞIN ÖNEMİ

I- TOPLU PAZARLIĞIN İKTİSADİ ÖNEMİ

Toplu pazarlık sistemi esas itibariyle sendikaların iktisadi fonksiyonlarını ifa eden bir mekanizmadır. İktisadi zaruretle ve işçilerin pazarlık gücünü artırmak gayesi ile ortaya çıkan toplu pazarlık, işletme gelirinun taraflar arasında paylaşımını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlamakta, bu da işgücü verimliliğinin artmasına yol açmaktadır. İşgücü verimliliğinin artmasının ise iktisadi gelişmenin temel unsurlarından birisi olduğu açıktır(11).

Toplu pazarlık işçi ve işveren arasındaki ilişkileri barışçı yollarla halletmenin bir vasıtasıdır. CAPITANT-CUCHE'ün deyimiyle, "toplu pazarlık neticesinde imzalanan toplu iş sözleşmesi, çoğu kere anlaşmazlığı sona erdiren bir sulh anlaşmasıdır". Toplu pazarlığın demokratik ilkelere bağlandığı ülkelerde toplu iş uyuşmazlıklarının önemli ölçüde azaldığı görülmektedir. Bunun da ulusal ekonomi açısından taşıdığı önem açıktır. Örneğin, toplu pazarlık yoluyla belirlenen ücret düzeyinin o ülkenin iktisadi durumu ve cari fiyat düzeyi ile çok yakından ilişkisi vardır. Eğer ücret düzeyi belirlenirken milli ekonominin ödeme gücü dikkate alınmazsa toplu pazarlığın ekonomi için bir sağlıksızlık göstergesi sayılan yüksek enflasyon ve işsizliğe yol açabileceği ileri sürülebilir. Aynı şekilde, toplu pazarlık yoluyla tespit edilen ücretlerin ülkelerin içinde buldukları iktisadi konjonktür ile çok yakından ilişkisi vardır. İktisadi gerileme ve durgunluk devrelerinde toplu pazarlıkta hedef statükoyu korumaktır. Bir başka deyişle, bu devrelerde, yeni faydalar elde edilmesi değil, mevcutların korunması bahis mevzuudur.

(11) Sabahaddin ZAIM, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, 1986, s. 307.

Toplu pazarlık sisteminin arzettiği iktisadi önem J. M. CLARK'ın A.B.D. için söylemiş olduğu şu sözlerde ifadesini bulmaktadır : "Toplu Pazarlık Sistemi hayret verici bir şekilde toplumumuzun önemli kuvvet unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu sistemin yapıcı ve yıkıcı tarafları vardır. Mübalağasız diyebiliriz ki, Amerikan ekonomisinin istikrar ve geleceği, bu büyük gücün ekonominin yapısı içinde massedilebilme oranına, özellikle yapıcı veya yıkıcı yönde gelişimine bağlıdır"(12).

II- TOPLU PAZARLIĞIN SOSYAL VE SİYASAL ÖNEMİ

Görünüşte çalışma koşullarını düzenleyen bir süreçten ibaret olan toplu pazarlık sistemi geniş manada sosyal barışı temin eden bir vasıttır. Bu sebeple işçi-işveren ilişkilerinde bir sosyal değişimi ifade eder.

Toplu pazarlık sistemi, demokratik sistemin esasını teşkil ettiğinden toplu pazarlıktan vazgeçmek adeta bu sistemin terki manasına gelir. Toplu pazarlığın olmadığı bir sanayi sistemi otoriter bir sistemdir ve bu otorite işverende toplanır. Nasıl ki bir ülkedeki vatandaşların kendi siyasi geleceklerini kendilerinin tayini arzu ediliyorsa, bir işyerinde çalışanların da tabi olacakları şartların hiç olmazsa bir kısmının tayininde söz sahibi olmaları da o derece arzu edilmektedir. Bu nedenle demokratik bir toplumda tek yol toplu pazarlık sistemidir(13).

III- TOPLU PAZARLIĞIN PSİKO-SOSYOLOJİK ÖNEMİ

Toplu pazarlıkta işçi, kendisini temsil eden sendika vasıtasıyla pazarlıkta bulunmakta, çalışma hayatında kendisini ilgilendiren konuları işverenle karşılıklı olarak tartışma imkanını bulmaktadır. Bu durum işçiye bir taraftan çalışma şartlarının kendisine zorla kabul ettirilmiş şartlar olmadığı bilakis işverenle karşılıklı pazarlık sonucu kabul edilmiş şartlar olduğu hissini vermekte, diğer taraftan da işçi bu pazarlıklar esnasında çalıştığı işyerinde ne gibi olayların cereyan ettiği hususunda bilgi sahibi olmakta ve işinin mahiyetini daha iyi kavramış bulunmaktadır. Bütün bunlar işçiye çalışma hayatında kendisinin bir meta olmadığı,

(12) ZAIM, "Kollektif...", s. 6.

(13) ZAIM, Çalışma..., s.312.

çalışma şartlarının tespitinde fikrine başvuru bir kimse olduğu hissini vermekte ve psikolojisine olumlu yönde etki ederek onu daha üretken bir tarzda çalışmaya teşvik etmektedir.

İkinci Kısım

TOPLU PAZARLIĞIN DÜZENLENMESİ

Ş.1.TOPLU PAZARLIĞIN TARAFLARI

Toplu pazarlığa başlamak için tarafların biraraya gelmeyi kabul etmeleri gerekir. Bu açıdan ortaya çıkan sorunlar genellikle tarafların belirlenmesi ile ilgilidir. Özellikle işçiler adına görüşmeye katılacak olan sendika veya sendikaların işveren tarafından tanınmasına ilişkin sorunlar ağırlık taşımaktadır.

I- İŞÇİ TARAFI BAKIMINDAN

Demokratik ilkelere göre yönetilen ülkelerde işçi tarafı olarak karşımıza çıktığı görülen sendikaların kurulması serbesttir. Bir işkolunda hatta bir işyerinde birden fazla sendikanın kurulmuş olması son derece doğaldır. Bir işyerinde toplu pazarlıkta birden fazla sendika işçileri temsil ettiğini iddia ederse bu durumda işverenler haklı olarak bunlardan hangisinin toplu pazarlıkta yetkili olduğunu bilmek isterler. Bundan da toplu pazarlık yapmaya yetkili sendikanın saptanması sorunu ortaya çıkar. Çok sayıda sendika yerine işkolu sendikacılığının yaygın olduğu merkezi sendikacılık sistemlerinde, toplu pazarlığa taraf olabilecek sendikanın belirlenmesi çok kolaylaşmış ve yetki uyuşmazlıkları büyük ölçüde bertaraf edilmiştir. Toplu pazarlığın yapısı işkolu yerine işyeri düzeyinde işledikçe sendikalar da işkolu yerine işyeri seviyesinde örgütlenecekler, işyeri düzeyinde örgütlenme daha kolay olduğundan beraberinde çok sayıda işyeri sendikası ve yetki uyuşmazlıkları ortaya çıkacaktır.

Uygulamada yetkili sendika iki şekilde belirlenebilir :

1. Anlaşma Yoluyla Belirleme

Bazı ülkelerde yasalar toplu pazarlıkta kimin temsil niteliğini haiz olduğunu belirlemede işçi ve işveren sendikalarını serbest bırakmışlardır. Örneğin, İngiltere'de böyledir. Bu konuda işverenlerin başvurdukları yöntemlerden en önemlisi ilgili işçilerin toplamının belli bir oranını biraraya getiren sendikayı yetkili sendika olarak tanımadır. İngiltere Postalar İdaresi İkinci Dünya Savaşından kısa bir süre sonra bu idarede çalışan belli kategorideki işçilerin asgari %40'ını temsil eden sendikaların toplu pazarlık yapmaya yetkili olduğunu açıklamıştır. Böylece bazı ülkelerde sendikaların tanınması işverenlerin kararına terkedilmiştir. Diğer bazı ülkelerde ise sendikaların toplu pazarlığa katılabilmeleri için bir kamu makamı tarafından resmen tanınmış olmaları gerekir(14).

2. Yasa İle Belirleme

Sendikacılık hareketinin çeşitli nedenlerin etkisi altında kalarak bölünmüş olduğu ülkelerde genellikle birbirleriyle rekabet durumunda bulunan sendikalar, temsil yetkisinin kendilerinde olduğunu idda ederler. Bu durum toplu pazarlık düzeninin istikrarsızlık öğelerinden birisi olarak belirmektedir. Bu yüzden mevzuatla bu karışıklığı önlemek için bir takım ölçüler getirmek zorunluluğunda kalmıştır(15). Örneğin, Türk İş Hukukuna göre, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu toplu iş sözleşmesini işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında belli konularda yapılan bir sözleşme olarak tanımlarken (Mad.2, F.1) toplu iş sözleşmesinin işçi tarafının yalnızca bir sendika olabileceğini belirtmiş daha sonra da 12'nci maddesinde de yetkili sendikayı şu şekilde tarif etmiştir; "Kurulu bulunduğu işkolunda çalışan

(14) Ferit Hakkı SAYMEN, **Kollektif Müzakereler**, İstanbul, 1962, s. 28.

(15) TALAS, **Sosyal ...**, s.242.

işçilerin en az yüzde onunun (tarım ve ormancılık, avcılık ve balıkçılık işkolu hariç) üyesi bulunduğu işçi sendikası, toplu iş sözleşmesi kapsamına girecek işyeri veya işyerlerinin herbirinde çalışan işçilerin yarıdan fazlasının kendi üyesi bulunması halinde bu işyeri veya işyerleri için toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir”.

II- İŞVEREN TARAFI BAKIMINDAN

Toplu pazarlığın diğer tarafı olan işveren tarafının belirlenmesinde, işçi tarafının belirlenmesinde karşılaşılan sorunlarla pek karşılaşılmaz. Zira toplu pazarlıkta işveren tarafı ya o işyerinin işverenidir ya da işverenin bir sendikaya üye olması durumunda üye olunan işveren sendikasıdır. İşveren bakımından toplu pazarlığa taraf olabilme ehliyeti için işçilerde olduğu gibi sendikalı olma şartı aranmaz. İşveren gerçek kişi olarak da kendisini bağlayacak toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmeleri yapabilir.

§.2. TOPLU PAZARLIĞIN KAPSAMI

Toplu pazarlık, kapsadığı çerçeveden üç seviyede yapılabilir: “işyeri veya işletme düzeyinde”, “işkolu düzeyinde”, “ulusal düzeyde”. Bunların hepsinin kendine özgü yarar ve sakıncaları vardır.

Ayrıca şu veya bu tipin hakim ölçüde uygulanması ülkenin gelişmişlik derecesine ve sosyo-ekonomik koşulları ile yakından ilgilidir. Şimdi bunlara kısaca göz atalım ;

(i) İşyeri veya işletme düzeyinde toplu pazarlık

Toplu pazarlığın işyeri veya işletme düzeyinde yapılması son yılların önemli eğilimlerinden birisidir. Bu, özellikle A.B.D., Kanada, Japonya ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda Avrupa Ülkelerine oranla daha yaygındır. Bunun başlıca nedeni bir ölçüde tarihseldir. Örneğin, Batı Avrupa’daki kökü orta çağlara dayanan

işverenler arasında geleneksel bir işbirliği mevcuttur. Daha zayıf bir rekabet, dev şirketlerin daha az sayıda oluşu Avrupa'da toplu pazarlığın işkolu düzeyinde yürütülmesine yol açmaktadır. A.B.D.'de ise tek tek işverenlerin rekabeti ve bireysel insiyatife bağlılık toplu pazarlıkların işletme düzeyinde yapılmasını kolaylaştırmıştır. Aslında Avrupa için de, ağırlıkta olmasa da, işletme düzeyinde toplu pazarlık bir yenilik değildir. Bu ülkelerin pek çoğunda işletme düzeyinde toplu pazarlık, özellikle büyük işletmelerde uzun bir geçmişe sahiptir. İtalya'da Fiat, Fransa'da Renault ve Almanya'da Volkswagen bu anlamda örnek işletmelerdir(16).

İşverenleri örgütlenmemiş ve bireyci niteliklere sahip olan ülkelerde genellikle işletme düzeyinde toplu pazarlık yolu tercih edilmektedir. Bunun çeşitli yarar ve sakıncaları söz konusu olabilir. İşçiler adına hareket eden sendika, işletmenin ekonomik durumunu ve teknik planlarını kolaylıkla ve yakından izler. İşverenin işçilere karşı tutumu hakkında daha iyi bilgilere sahip olacağından toplu pazarlık sırasında oluşturacağı politikayı daha sağlam temellere oturtur. Diğer taraftan ücret ve çalışma koşulları daha gerçekçi bir gözle ve yapıcı bir şekilde saptanır. Bu durum işletme içi sosyal barışın sağlanmasında ve verimliliğin artmasında önemli bir rol oynar. Ancak işletmelerin ödeme güçleri genellikle farklılık gösterdiğinden aynı tür işletmelerde benzer işleri gören işçilerin ücretleri değişiklik gösterebilir. Bu durum düşük ücret ödeyen işletmelerdeki işçiler arasında bir takım huzursuzluklara neden olabilir. Sendikalararası rekabet kızışabilir. Ayrıca, ekonomik durgunluk dönemlerinde işyeri sendikaları, işverenlerin işten çıkarma ve ücretleri düşürme çabalarına etkinlikle karşı koyamazlar(17).

(ii) İşkolu düzeyinde toplu pazarlık

İşkolu düzeyinde toplu pazarlık genellikle işkolu esasına göre kurulmuş olan işçi ve işveren sendikaları arasında olur. İşkolu düzeyinde toplu pazarlık işkolunun kapsamına giren bütün işletmeleri ve işletmelerdeki her türlü mesleği kapsar.

(16) Zeki ERDUT, **Avrupa Topluluğuna Tam Üyelik Bakımından Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Değerlendirilmesi**, Ankara, 1992, s.118.

(17) TALAS, **Sosyal...**, s.244.

İşkolu düzeyinde toplu pazarlık aynı veya benzer işleri gören işletmelerde ödenen ücret farklılıklarını giderir ve haksız rekabeti ortadan kaldırır. Ancak İşkolu düzeyinde toplu pazarlık daha çok genel standartları tespit ettiğinden işletmelerin kendine özgü koşullarını dikkate almaz. Bu sakıncaları gidermek için ayrıca işyeri düzeyinde de toplu pazarlık yapılabilir. Böylece işkolu düzeyinde yapılan toplu pazarlığın eksiklikleri tamamlanabilir.

Avrupa Ülkeleri'nin geleneksel anlamda toplu pazarlık düzeyi işkoludur. Batı Avrupa'da sendikaların yapısı ve işverenlerin nisbeten eski tarihlerden beri örgütlenmiş bulunmaları işkolu seviyesindeki toplu pazarlık rejimini kuvvetlendirmiştir. Bugün ise Avrupa Ülkeleri'ndeki toplu pazarlığın merkezileşmiş yapısı yavaş yavaş kırılmaya başlamış ve ademi merkezîyetçi bir toplu pazarlık yapısına doğru bir temayül belirlemiştir. İsveç, Avusturya, İtalya, Almanya ve İngiltere'de bunun belirtilerini açıkça görmek mümkündür(18).

Kuşkusuz işkolu düzeyinde toplu pazarlık, toplu pazarlık düzeyinin ekonominin bütünüyle olan ilişkisini kuvvetlendirmektedir. Diğer bir deyişle işletme düzeyinde toplu pazarlıktan işkolu düzeyinde toplu pazarlığa geçildikçe ekonominin ana gelişme hedefleri ile toplu pazarlık düzeni arasında bir uyum sağlamak kolaylaşmaktadır(19).

(iii) Ulusal düzeyde toplu pazarlık

Ulusal düzeyde toplu pazarlık daha çok işçi ve işverenlerin ulusal düzeyde oluşturdukları güçlü merkezi örgütler arasında yapılır. Bu pazarlıkta daha çok bütün işkollarında uygulanacak genel normlar tespit edilir. Ulusal düzeyde toplu pazarlığın uygulanmakta olduğu ülkelere tipik örnek İskandinavya Ülkeleridir. Ayrıca Fransa, İtalya ve Belçika'da da benzer örnekler görülebilir(20).

(18) Harry KATZ, "The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis", INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol.,47, No.1(October 1993), s.3.

(19) Nusret EKİN, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul, 1987, s.127.

(20) Alan GLADSTONE, "Toplu Pazarlık: Yabancı Ülkelerdeki Uygulama", TÜRKİYE'DE İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ, İstanbul, 1974, s.8.

Ulusal düzeyde yürütülen, fakat nihai karara bütün üyelerin katılımını şart kılan toplu pazarlığa ait ilginç bir örneği Norveç'teki uygulamada bulmaktayız. 1958'de bu ülkenin İşçi Sendikaları Federasyonu ile İşverenler Konfederasyonu başlıca işkollarında çalışan 250.000 işçiyi kapsayacak ulusal düzeyde bir toplu iş sözleşmesi yaptılar. Bununla her iki örgüt o tarihe kadar meydana getiremedikleri önemli bir uzlaşma ile ücretlerin genel bir revizyona tabi tutulmasını kararlaştırdılar(21).

Belçika'da da işçi-işveren örgütleri arasında "toplumsal program" diye bilinen ve genel konuları kapsayan ekonominin tümüne yaygın bir sözleşmeler sistemi getirilmiştir. Hollanda'da ise "toplumsal sözleşme" adıyla bilinen ve 1972 yılında imzalanan belge, fiyat-ücret hareketlerini sınırlamakta; vergi, eğitim, istihdam, konut ve benzeri konularda hükümetçe bazı önlemlerin alınmasını öngörmektedir. Ülkemizde de 20 Temmuz 1978 tarihinde hükümetle Türk-İş arasında bir "toplumsal anlaşma" yapılmıştır(22).

Açıkça belirtmek gerekir ki bütün bu sözleşmeler bir çerçeveyi oluşturmaktadır. Hazırlanan bu çerçeve içinde daha alt düzeyde, işkollarını kapsayan toplu pazarlıklar yapılmaktadır(23).

Ş.3. TOPLU PAZARLIĞIN KONULARI

Tarihi gelişim süreci içersinde toplu pazarlığın konuları ve toplu iş sözleşmelerinin kapsamı gittikçe genişleyen bir seyir göstermiştir. Toplu pazarlık düzeninin ilk dönemlerinde toplu iş sözleşmeleri çeşitli meslek gruplarına ödenecek ücret miktarlarını gösteren bir listeden ibaretti. Bugün ise toplu pazarlık konularının kapsamında çok büyük değişmeler ve gelişmeler olmuştur. Bazı toplu iş sözleşmeleri bir kaç sayfadan ibaretken bazıları ise basılmış kitapçıklar şeklinde olabilmektedir.

(21) SAYMEN, s.45.

(22) Ayrıntılı bilgi için bkz. Cahit TALAS, **Bir Toplumsal Politika Belgesinin Yorumu-Toplumsal Anlaşma**, SBF Ya.No. 448, Ankara,1982.

(23) EKİN, s.155.

Toplu pazarlık konularının kapsamı işçi-işveren ilişkilerinin yasalarla düzenleniş derecesine göre değişir. Yasal düzenlemelerin çok fazla ve yoğun olduğu hallerde bu kapsam nisbeten dar; yasal düzenlemelerin çok az olduğu durumlarda ise nisbeten çok geniş olur(24).

Toplu pazarlık konuları ülkeden ülkeye bir takım değişiklikler göstermektedir. Bu konuları bazı ülkelerde sadece taraflar seçer. Halbuki diğer bazılarında ise kanun bir takım ilkelerin toplu iş sözleşmesine konulmasını öngörür. Almanya, Danimarka, A.B.D., İtalya, Norveç, İngiltere, İsveç ve İsviçre toplu pazarlık alanını tarafların serbest iradelerine bırakan ülkeler arasında yer alırlar. Ancak çalışma koşullarının kanuna aykırı tarzda tayinini de yasaklarlar. Belli bazı konuların bütün toplu iş sözleşmelerinde yer almasını isteyen ülkeler arasında ise Latin Amerika Ülkeleri ve Fransa yer alır(25). Türkiye’de de durum Latin Amerika ve Fransa’daki gibidir. Zira 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanununun 2’nci maddesinde bir toplu iş sözleşmesinin kapsayacağı konuların neler olacağı şöyle gösterilmiştir:

“Toplu iş sözleşmesi, hizmet akdinin yapılması, muhtevası ve sona ermesi ile ilgili hususları düzenlemek üzere işçi sendikası veya işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmedir.

Toplu iş sözleşmesi tarafların hak ve borçlarını, sözleşmenin uygulanmasını ve denetimini, uyuşmazlıkların çözümü için başvurulacak yolları düzenleyen hükümleri de ihtiva edebilir”.

Madde içersinde açıkça görüldüğü üzere toplu iş sözleşmelerinde dolayısıyla toplu pazarlıklarda bazı hususların zorunlu olarak bulunması gerekirken (Mad.2, f.1), bazı hususların bulunması ise tamamen tarafların arzusuna bırakılmaktadır (Mad.2, f.2) (26).

(24) Asım YÜCEL, **Emek Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**, Bursa, 1986, s. 218.

(25) SAYMEN, s. 58.

(26) İhsan ERKUL, **Uygulamalı Sosyal Politika Dersleri, Türk İş Hukuku, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ve Uygulaması**, Eskişehir, 1991, s. 48.

Toplu pazarlığın konularının belirlenmesinde ister taraflar tamamen serbest olsun, isterse kanunen bazı konuları işlemek zorunda olsunlar, toplu pazarlıkta ele alınan ve sonra da toplu iş sözleşmelerine aktarılan konular iki tür olabilir:

i - Çalışma Koşulları ve Ücretler: Örneğin ücretlere, çalışma sürelerine, fazla çalışmaya, ücretli tatillere, iş akdinin feshi halinde ihbar sürelerine ve bunlar gibi sair hususlara ilişkin konular girebilir.

ii - İşçi-İşveren İlişkileri: Toplu iş sözleşmesinin yürütülmesine, tek başlı veya toplulukla iş uyuşmazlıklarının çözümünde başvurulacak usullere, talep prosedürleri ile uzlaştırma ve tahkim yollarına, işçiler adına görüşmeye yetkili organ olarak sendikanın tanınmasına, toplu iş sözleşmesinin yürürlük süresine, bu yürürlük dönemi süresince grev ve lokavta başvurmama yükümlülüğüne ve yeni sözleşmenin hazırlanması için yapılacak görüşmelerde izlenecek usüllere ve bunlar gibi sair hususlara ilişkin konular olabilir.

Görüldüğü üzere toplu pazarlık, işçilerin çalıştırılma koşulları ile işçi ve işveren ilişkilerini düzenleme konuları ile ilişkilidir. Fakat kabul etmek gerekir ki toplu pazarlık düzeni her yerde ve her zaman aynı konuları içermez. A.B.D.'de gördüğümüz toplu pazarlık konuları diğer ülkelere göre çok geniş ve kapsamlıdır(27). Örneğin, Ücretli tatiller, İngiltere ve Hollanda dışında bütün Avrupa'da yasalarla düzenlenmiştir. Toplu iş sözleşmelerinde genellikle bu yasaların sağladığı asgari standartları yükseltmeye yönelik hükümler bulunmaktadır. Benzer şekilde emekliliğin Avrupa'da bir sosyal güvenlik fonksiyonu olarak düzenlendiği halde, aynı sistemin A.B.D.'de toplu pazarlıklarla geliştirildiğini görüyoruz(28).

Toplu pazarlık sisteminin muhtemelen dünyada en karmaşık ve en ayrıntılı olduğu ülke A.B.D.'dir. Aşağıdaki tabloda A.B.D.'deki toplu sözleşmelerde yer alan konular yer alış yüzdelere göre gösterilmiştir.

(27) John FOSSUM, **Industrial Relations**, Boston, 1992, s.529.

(28) EKİN, s.125.

Tablo 1- ABD'deki Toplu Sözleşmelerde Yer Alan Konular ve Yer Alış Yüzdeleri

<u>KONU</u>	<u>YER ALMA YÜZDESİ</u>	<u>KONU</u>	<u>YER ALMA YÜZDESİ</u>
SİGORTA		ŞİKAYET VE TAHKİM	
Kaza sonucu ölüm ve yaralanma	74	Belirlenmiş aşamalar	99
Diş sağlığı	83	Son adım olarak tahkim	98
Doktor vizitesi	41		
Hastaneye yatırma	63	ÇAIŞMA SÜRELERİ VE FAZLA ÇALIŞMA	
Hayat	99	Günlük çalışma programı	85
Uzun dönem maluliyet	21	Haftalık çalışma programı	61
Temel tıbbi bakım	57	Fazla çalışma ücreti	97
Analık	45	Günlük fazla çalışma ücreti	94
Muhtelif tıbbi masraflar	50	Altıncı gün ücreti	22
Göz sağlığı	47	Yedinci gün ücreti	26
Reçeteli ilaçlar	41	Yasaklanmış fazla çalışma piramidi	66
Hastalık ve kaza	83	Fazla çalışmanın iş dağılımı	67
Ameliyat	61	Fazla çalışmanın kabulü	23
		Fazla çalışmanın sınırlandırılması	37
EMEKLİLİK		Hafta sonu ödentileri	67
Malülen emeklilik	96	Öğle yemeği, dinlenme ve temizleme	61
Primlerin tamamının işverence ödenmesi	94	Bekleme zamanı	19
Diğer bazı hükümler	99		
		TATİLLER	
GELİR TEMİNİ		7 günden az	5
Kıdem tazminatı	40	7 gün	4
Diğer bazı hükümler	52	8 gün	8
Ek işsizlik sigortası	14	9 gün	11
		10 gün	18
ÜCRETLER		11 gün	22
Kademeli artışlar	77	12 veya daha fazla	32
Yaşam standardı düzenlemesi	35	Uygun bir tatil ödemesi	88
İki kademeli yapı	28		
Vardiya farklılıkları	85	AÇIĞA ALMA, YENİDEN İŞE ALMA VE İŞPAYLAŞIMI	
Teşvik primi sistemi	33	Bir kriter olarak kıdem	87
İş sınıflandırması prosedürleri	58	Yegane faktör olarak kıdem	46
İşe başlangıç ücreti	10	İşçilere zorunlu ihbar	49
Ücret artışı	44	1-2 gün	16
		3-4 gün	15
SÖZLEŞME SÜRESİ		5-6 gün	19
1 Yıl	2	7 veya dah fazla	13
2 Yıl	9	İş paylaşımı	18
3 Yıl	80	Üretim sözleşmeleri	72
4 Yıl	11	Üretim dışı sözleşmele	17
Otomatik yenileme	84	Geri çağırma	81
DİSİPLİN VE İŞTEN ÇIKARMA			
İşten çıkarmanın genel sebepleri	94		
İşten çıkarmanın özel sebepleri	75		

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ İLHMLER FAKÜLTESİ

<u>KONU</u>	<u>YER ALMA</u> <u>YÜZDESİ</u>	<u>KONU</u>	<u>YER ALMA</u> <u>YÜZDESİ</u>
İZİNLER		YILLIK İZİN	
Kişisel	76	3 hafta veya daha fazla	89
Sendika	77	4 hafta veya daha fazla	85
Analık	34	5 hafta veya daha fazla	61
Babalık	32	6 hafta veya daha fazla	21
Ölüm	85	Hizmete dayalı	90
Resmi	81	İşin gereklerinin uygunluğu	53
Ücretli hastalık izni	31	İznin yönetim tarafından programlanması	71
Ücretsiz hastalık izni	53		
Askerlik	70		
YÖNETİM VE SENDİKA HAKLARI		ÇALIŞMA KOŞULLARI VE GÜVENLİK	
Yönetim hakları	79	Mesleki güvenlik ve sağlık	86
Yönetimin sınırlandırılması	86	Tehlikeli iş kabulü	26
Taşeronluk	54	Güvenlik ve sağlık komiteleri	48
Denetim görevi	56	Güvenlik ekipmanlarının sağlanması	44
Teknolojik değişimin sınırlandırılması	27		
İşyerinde faaliyetinin durdurulması	25	AYRIMCILIĞA KARŞI GARANTİ	
İşyerinde sendika temsili	55	Garantiler	94
İşyerine sendikanın girişi	55	EEG teminatları	30
Sendika haberleri tahtası	69		
Sendika hakkı eğitimi	61		
Sendika aktiviteleri	35		
Sendika-yönetim işbirliği	53		
KIDEM			
Deneme süresi	83		
Kıdem kaybı	81		
Kıdem cetveli	70		
Terfilerde bir faktör olarak	74		
Transferlerde bir faktör olarak	59		
Denetçilerin statüsü	28		
GREVLER VE LOKAVTLAR			
Şartsız teminatlar (grevler)	62		
Şartsız teminatlar (lokavtlar)	88		
Sendikanın sorumluluğunun sınırları	41		
Grevciler için cezalar	42		
Grev gözcülüğü	26		
SENDİKA GÜVENLİĞİ			
Sendikalı işyeri (union shop)	62		
Hafifletilmiş sendikalı işyeri	13		
Agency shop	11		
Üyeliğin muhafazası	4		
İşe alma güvencesi	22		
Checkoff	91		

Ş.4. TOPLU PAZARLIK PROSEDÜRÜ

“Prosedür” kelimesi sözlük anlamı olarak, “bir amaca ulaşmak için kullanılan yol ve yöntem” demektir. Buradaki prosedür kelimesi ise yalnızca hukuki anlamıyla pazarlığın geçerli olabilmesi için izlenmesi zorunlu aşamaları değil, daha geniş anlamda tarafların pazarlık sırasında yararlandıkları yöntemleri ve geçirdikleri aşamaları ifade etmektedir.

Toplu pazarlık prosedürü, kuşkusuz mahkemelerin az veya çok katkısıyla, genel kuralları saptayan yasa tarafından belirlenebilir. Bununla birlikte, bir yandan geleneksel olarak taraflarca alınan kararlarla kapalı biçimde, diğer taraftan da yasaya uygun olarak bağitlanan sözleşmelerle açık biçimde prosedürleri kısmen belirleyen taraflar da olabilir(29).

Bu bağlamda, salt yasanın etkisini ortaya koymak güçtür. İngiltere’de görüldüğü gibi resmi yaklaşım uzun zaman yetkili kamu makamlarının müdahale etmemesi yönündedir. Sonra bu müdahale etmeme yaklaşımı yerini pazarlığın bazı ilkelerini onaylamaya bırakmıştır. Hemen hemen tüm Avrupa Topluluğu Ülkelerinde toplu pazarlığı kolaylaştırma ve ona daha özerk bir nitelik kazandırma eğilimi son 30-40 yıl içinde prosedürler üzerinde mevzuatın etkisinin daha da artmasıyla sonuçlanmıştır. Tarafların biraraya gelmesine, birbirlerini tanımalarına, pazarlığın olumlu ve kısa sürede sonuçlanmasına yardım etmek amacıyla yasal girişimlerde bulunulmuştur. İngiltere’de 1975 tarihli yasada işçi sendikasının sözleşmenin bir tarafı olarak tanınması için arabulucu işlevi gören karma bir büro (ACAS) kurulmuştur. Bu büronun görüşleri bağlayıcı olmamakla birlikte, işverenin işçi sendikasını tanımaması halinde, taleplerin içeriği ile ilgili olarak bir hakem prosedürüne başvurma imkanı doğmaktadır. Fransa’da 1982 tarihli yasa tarafların düzenli aralıklarla (her yıl özellikle ücret konusunda) ve belirli bir düzeyde (işletmede) toplu pazarlık yapmalarını hükme bağlamıştır. Ayrıca İngiltere’de olduğu gibi Fransa’da da işverenler toplu pazarlık için gerekli bilgileri sendikalara iletmekle yükümlüdürler(30).

(29) ERDUT, s.121.

(30) ERDUT, s.122.

Ülkemizde ise toplu pazarlık prosedürü son derece ayrıntılı düzenlemeler içeren yasalarla düzenlenmiştir. Yasal prosedür dışında bir seçenek mevcut değildir. Toplu pazarlığın resmi bir prosedüre dayandığı ülkemizde toplu pazarlık yetkisinin tespiti, toplu görüşmeye çağrı, toplu görüşme, toplu görüşmelerin anlaşmazlıkla sonuçlanması halinde arabuluculuk safhası, bunun da olumsuz olması durumunda grev ve lokavta veya bir yasak söz konusu ise hakeme başvurma safhaları ayrıntılı bir şekilde 2822 Sayılı Yasa ile düzenlenmiştir.

Toplu pazarlık prosedürü ister yasalarla isterse tarafların inisiyatifleriyle belirlensin genellikle şu aşamalardan oluşur;

İlk olarak tarafların tespiti gerekir. İşçi tarafını temsil eden sendikanın işveren tarafından usulüne uygun bir şekilde tanınması bir toplu pazarlık ilişkisinin daima başlangıcını ifade eder(31).

İkinci olarak görüşme safhasına geçilir. Tabii ki tespit ve görüşme safhaları arasında görüşmeye çağrı ve taleplerin tespiti yapılmaktadır. görüşme safhası bir çok kurallara dayanmaktadır. görüşmelerin zamanı, görüşmecilerin seçilmesi, tartışılacak konuların ortaya konması görüşmelerin belli başlı safhaları ve yeni bir sözleşmenin imzası gibi safhaları kapsayan kurallar vardır. Diğer taraftan bir çok ülkede görüşmeleri nihai karar verme yetkileri olmayan taraf temsilcileri yürütmektedir. Bu durum kuşkusuz pazarlık sürecini karmaşık hale sokmaktadır. görüşmeciler tarafından kabul edilebilir olan bazı talepler zaman zaman daha yüksek seviyedeki işletme ve sendika yöneticileri tarafından reddedilmektedir. Kuşkusuz böyle bir sistem örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde taraflara toplu pazarlık yönünden daha fazla esneklik ve taktik uygulama imkanı sağlamaktadır(32).

(31) E.BEAL - P. KEANEST - E. WICKERSHAM, **The Practice of Collective Bargaining**, Illinois, 1976, s.171.

(32) EKİN, s.108.

Japonya'da da sendika temsilcileri normal olarak tüm nihai toplu pazarlık kararlarını sendika delegelerinin gözden geçirimine sunmak zorundadırlar(33). Görüşmelerin ilk aşamasında taraflar taleplerini ortaya koyacaklardır. İkinci aşamada ise görüşmeler yoluyla taraflar arasındaki açıklık giderilecek ve bir toplu iş sözleşmesi imzalanacaktır.

Toplu pazarlık görüşmelerinin bir toplu iş sözleşmesinin imzası ile sonuçlanmaması durumunda yeni bir safhaya geçilir. Bu safha uzlaştırma safhasıdır. Bu safha ülkeden ülkeye bir takım yapısal farklılıklar göstermektedir. Uzlaştırma safhasının da sonuçsuz kalması durumunda ya zorunlu hakeme veya grev ve lokavta gidilebilmektedir.

Üçüncü Kısım

TOPLU PAZARLIK MODELLERİ

Günümüzde sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde çalışanların büyük bölümünün çalışma koşulları toplu pazarlıklar yoluyla belirlenmektedir. Toplu pazarlığa dahil olan konuların genişlemesi ve toplu pazarlıkların, bu sürece dahil olmayan çalışanları da dolaylı şekilde etkilediği düşünülecek olursa toplu pazarlığın ne kadar geniş bir alanı etkilediği ortaya çıkmaktadır. Toplu pazarlık ilişkilerindeki bu genişleme toplu pazarlığa yönelik değişik yaklaşım ve modellerin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu modeller özellikle 1930'lardan sonra gelişmiştir. Bunun bir nedeni toplu pazarlık ilişkilerindeki genişleme ise bir diğer nedeni de iktisat teorisindeki gelişmelerdir. Bu döneme kadar iktisat kuramları büyük ölçüde arz ve talebin ücret ve istihdam düzeyini belirlediğine güvenmişlerdir.

(33) GLADSTONE, s. 11.

Dolayısıyla bu kuramlar çerçevesinde toplu pazarlığı açıklamak mümkün olmamıştır. Ancak 1930'lardan sonra toplu pazarlık konusu iktisat literatüründe uğraşı alanı bulmuştur. Toplu pazarlığın daha bağımsız ve iktisat dışı faktörlere de bağlı olarak ele alınması ise 1950'lerden sonra mümkün olmuştur. N. CHAMBERLAIN ve J. DUNLOP toplu pazarlığı açıklarken iktisadi faktörlerin yanı sıra kurumsal faktörlere de ağırlık vermişlerdir(34).

İktisatçılar genellikle toplu pazarlık görüşmelerini iki yanlı monopol (bilateral monopol) teorisi içinde ele almışlardır. İki yanlı monopol piyasasının özelliği; tek alıcı ve tek satıcı olarak işveren ve işçi sendikalarının biraraya gelmelerini gerektirmektedir. Bu piyasanın bir diğer özelliği de tam rekabet piyasalarından farklı olarak belirsiz olmalarıdır. Çünkü emek piyasasında tek alıcı ve tek satıcının bulunması ve rekabet yerine toplu pazarlığın geçerli olması ücretleri belirlenebilir olmaktan çıkarmaktadır.

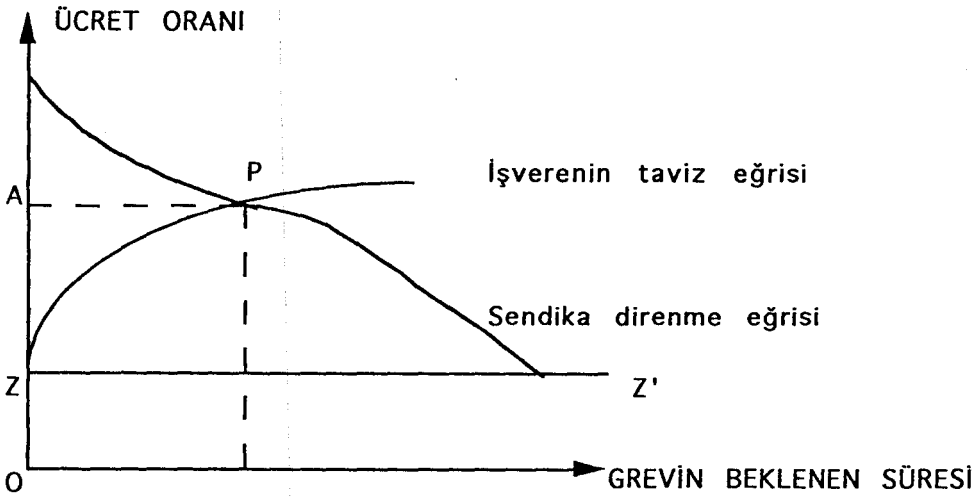
1930'lardan günümüze kadar toplu pazarlığı gerek iktisadi ve gerekse sosyal ve davranışsal açıdan inceleyen bir çok model ya da yaklaşım geliştirilmiştir. Bizim burada amacımız hepsini tek tek incelemek değil, sadece bize genel bir çerçeve vermesi açısından en temel modellerden bir kaçını sunmaya çalışmaktır.

Ş.1. HICKS'İN TOPLU PAZARLIK MODELİ

Toplu pazarlık sürecinin ilk ve en basit modeli John R. HICKS tarafından geliştirilmiştir. 1932 yılında J. HICKS tarafından ortaya atılan bu modele göre ücret pazarlıklarında işverenin taviz eğilimi ile grevin beklenen süresi arasında doğru yönlü, buna karşılık sendikanın direnme eğilimi ile grevin beklenen süresi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bu durumu aşağıdaki şekil üzerinde görmek mümkündür.

(34) Ahmet MAKAL, **Grev, Kuramlar ve Uluslararası Farklılıklar**, Ankara, 1987, s.58.

Şekil 1- HICKS'in Toplu Pazarlık Modeli



Kaynak : John R.HICKS, The Theory of Wages, London, 1963, s. 143.

Yukarıdaki şekilde dikey ekseninde ücret oranı, yatay ekseninde de grevin beklenen süresi gösterilmiştir. İşverenin taviz eğrisi ücret oranı eksenini Z noktasında kesmektedir. Dolayısıyla OZ, işverenin sendika olmadan ödeyeceği ücret düzeyini ifade etmektedir. İşverenin taviz eğrisi işverenin belirli sürelerdeki grevlerden kaçınmak için kabul edeceği minimum ücretleri gösterir. İşverenin taviz eğrisi ve sendika direnme eğrisinin kesiştiği yer P noktasıdır. Bu noktanın ifade ettiği OA ücret seviyesi tecrübeli bir görüşmecinin işverenden alabileceği maksimum ücrettir. Şayet sendika temsilcileri bundan daha yüksek bir ücret talep ederlerse işveren bunu reddedecek, sendikanın greve gitmesini tercih edecektir. Sendikanın ücret talebi OA seviyesinden daha düşükse bu talep işveren tarafından kolaylıkla kabul edilecektir. Ancak bu durumda sendika adına pazarlık yapanlar üyelerinin zararlarına bir iş yapmış olacaklardır(35).

HICKS'in toplu pazarlık modeli bir çok haklı eleştiri ile karşılaşmış ve daha sonra bu eleştirileri karşılamaya yönelik yeni modeller ortaya çıkmıştır.

HICKS'e yöneltilen eleştirilerin başında, HICKS'in tarafların birbirlerinin durumu hakkında tam bilgiye sahip olmasına ilişkin varsayımı gelmektedir. HICKS grevlerin nedenini tarafların birbirleri hakkında tam bilgi sahibi olmamaları ve

(35) J.R. HICKS, *The Theory of Wages*, London, 1963, s. 143-144.

rasyonel davranmamaları olarak kabul etmiştir. Oysa toplu pazarlık sürecinin en temel özelliklerinden birisi "belirsizlik"tir. Taraflar birbirleri hakkında tam bilgiye sahip olsalardı pazarlık sürecinde yapacak bir şey kalmayacaktı(36).

Toplu pazarlık konularının giderek genişlemesi, toplu pazarlığın konusunu sadece ücretin belirlenmesi olarak ele alan HICKS'in kuramına yönelik eleştirilerin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bugün ücret dışı konular da taraflar arasında pazarlık ve uyuşmazlık nedeni olabilmektedir.

HICKS toplu pazarlık modelleri içerisinde büyük ölçüde aşılmış da olsa, kendinden sonraki modellere büyük ölçüde katkıda bulunduğu için değerini hala korumaktadır. Greve verdiği yer ve analizleri itibariyle ise toplu pazarlık kuramı içerisinde hiçbir modelin sahip olmadığı bir yere sahiptir(37).

Ş.2. ASHENFELTER VE JOHNSON'UN POLİTİK MODELİ

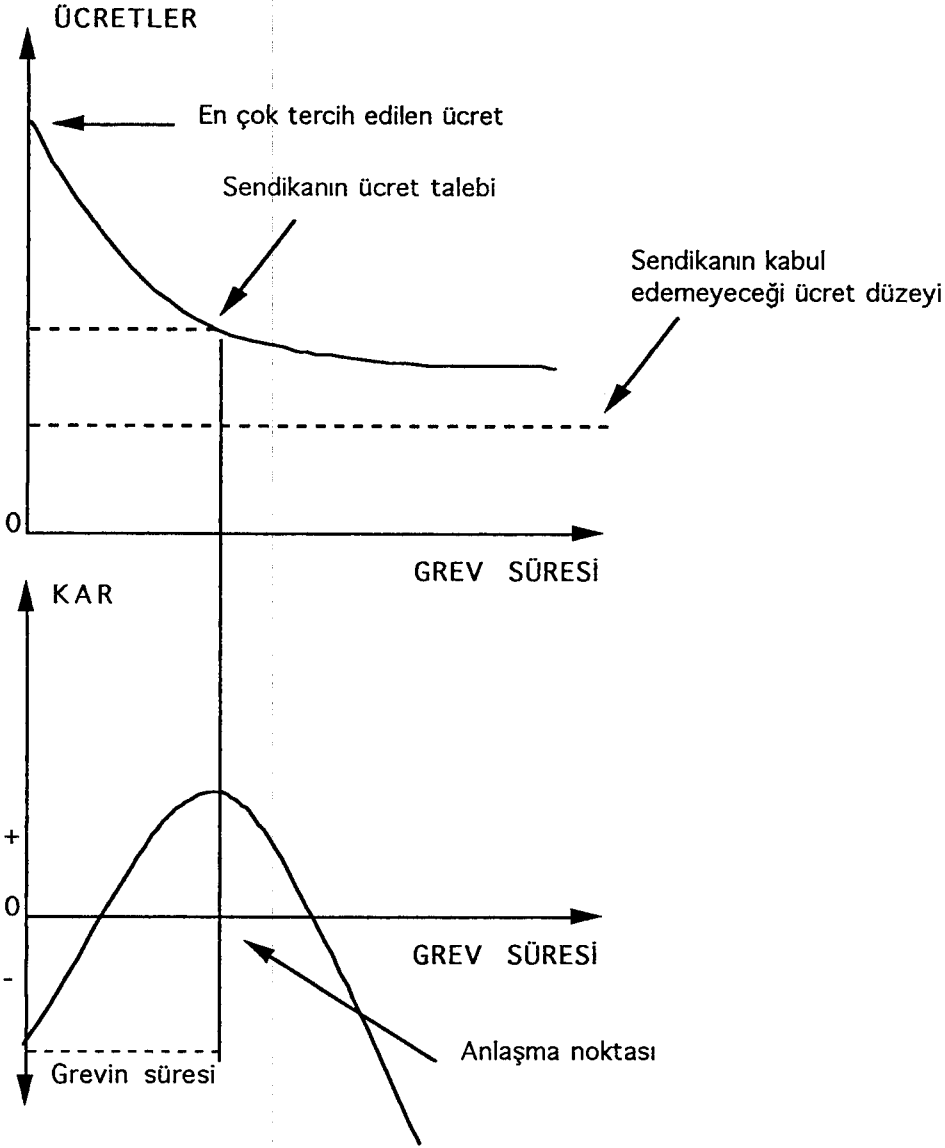
Toplu pazarlık modellerinin politik bir versiyonu Orley ASHENFELTER ve George JOHNSON tarafından A. M. ROSS'un daha eski bir çalışmasına dayanılarak geliştirilmiştir. Bu model pazarlık sürecini sadece işveren ve sendika taraflarını kapsayacak şekilde incelemenin uygun olmadığı görüşüne dayanır. Buna göre toplu pazarlık işveren, sendika üyeleri ve sendika liderleri arasında geçmektedir. Model, sendika liderleri ile üyeler arasındaki amaç ayrılığı üzerinde yoğunlaşır. Sendikalı işçiler öncelikle kendi istihdam koşullarının parasal ve parasal olmayan yönleriyle ilgilenirken sendika liderleri aynı zamanda sendikanın varlığını sürdürmesi ve büyümesi ile olduğu kadar kendi kişisel politik varoluşlarıyla da ilgilenirler(38).

(36) Ayrıntılı bilgi için bkz., M. J. MAURO, "Strikes As a Result of Imperfect Information", INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol. 35, No.4, (July 1982), s.522 ; Robert L. BISHOP, "A Zeuthen-Hicks Theory of Bargaining", ECONOMETRICA, Vol. 32, No.3, (July 1964), s.410.; J. G. CROSS, "A Theory of Bargaining Process", AMERICAN ECONOMIC REVIEW, Vol. 55, No.1 (March 1955) , s.67.

(37) MAKAL, s.74.

(38) Nurcan ÖZKAPLAN, "Sendikalar ve Ekonomik Etkileri", Ankara,1994, s.52.

Şekil 2 - ASHENFELTER - JOHNSON'un Toplu Pazarlık Modeline Göre Grev Süresi ve Ücret Belirlemesi



Kaynak : B. FLEISHER - T. KNIESNER, Labor Economics : Theory, Evidence and Policy, New Jersey, 1984, s. 229.

Yukarıdaki şeklin üst kısmında sendikanın ücret talebi eğrisi, alt kısmında ise grevin çeşitli aşamalarında sendikanın ücret talebi kabul edilirse firmanın gelecekteki karlarının nasıl olacağı gösterilmektedir. Görüldüğü gibi grevin erken devrelerinde işverenin sendikanın talebi üzerinde anlaşmayı reddetmesi gelecekteki işgücü maliyetlerini azaltmaktadır. Bu azalma satış geliri kaybından büyük olduğu müddetçe işverenin karı artacaktır. Ancak bir noktada satış geliri kaybı işgücü maliyetinden büyük olur ve işverenin grev nedeniyle beklemekten

doğan karı azalmaya başlar. Pazarlığın bu aşamasında işveren sendikanın taleplerini kabul ederek anlaşmayı imzalar ve grev sona erer. Bu model grevin ne kadar sũreceđinin işverenin grevden doğan kazancına bağlı olduğunu ve işverenin sendikanın ũcret talebi eğrisini bildiğini ileri sũrmektedir. Buna gũre işveren greve karı en yũksek noktaya çıkıncaya kadar mũdahale etmeyecek ve anlaşmaya yanaşmayacaktır(39).

Model ayrıca sendika ũyelerinin de anlaşmada önemli bir unsur olduğunu ileri sũrmektedir. Buna gũre bakış açısı genellikle ũyelerden daha geniş olan ve işverenin ödeme gũcũ hakkında bilgi sahibi olan sendika lideri, işverenin ũcret teklifinin iyi olduğunu dũřũnũyor ancak ũyeleri ũcret taleplerini aşağı çekme hususunda ikna edemiyorsa kendi politik geleceğini riske sokmamak için greve gidilmesine karar verecektir(40).

ASHENFELTER ve JOHNSON'un toplu pazarlık modellerinin bir pazarlık modeli olmayıp veri bir sendika direnme eğrisi kısıtı altında firmanın kar maksimizasyonunu nasıl yaptığını öneren bir model olduğu, modelin grevlerden sadece sendikaları sorumlu tutmasının yanısıra ROSS'un belirttiği anlamda politik olmadığı modele yöneltilen başlıca eleştiriler olmuştur(41).

ř.3. WALTON VE MCKERSIE'NİN DAVRANIşSAL MODELLERİ

R. WALTON ve R. MCKERSIE davranışsal modellerinde toplu pazarlık sũrecini pazarlık stratejisi ve taktikleri açısından incelemişlerdir. Onlara gũre toplu pazarlık sũrecini davranışsal açıdan incelersek bu sũrete dört alternatif faaliyet olduğunu grũrũz. Bunlar; dağıtımcı pazarlık modeli, birleştirici pazarlık modeli, rgũt içi pazarlık modeli ve davranışsal yapılanma modeli olarak isimlendirilmiştir.

(39) M. Kemal BİÇERLİ, "Sendikaların Ekonomik Analizi ve İřgũcũ Gelirleri ũzerindeki Etkileri: Tũrkiye Uygulaması", Eskişehir, 1992, s. 59.

(40) O. ASHENFELTER - G. JOHNSON, "Bargaining Theory, Trade Unions and Industrial Strike Activity", THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW, Vol.59, (March 1969), s. 36-37.

(41) BİÇERLİ, s. 59.

I- DAĞITIMCI PAZARLIK MODELİ (DISTRIBUTIVE BARGAINING)

Dağıtımçı pazarlık modeline göre, toplu pazarlıkta genellikle bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybı olmaktadır(42). Sendikalar ücretlerin tespiti, iş süreleri ve çalışma koşullarının belirlenmesi konusunda işçileri temsil ederler. Sendikaların toplu pazarlıkta işçileri temsilen pazarlık yaptıkları bu konular işletme açısından maliyetleri arttırıcı, dolayısıyla karları azaltıcı rol oynarlar.

Dağıtımçı pazarlık modelinde tarafların birbirlerinin direnme güçlerini zayıflatma çabaları önemli yer tutar. Toplu pazarlıkta karşı tarafın direnme noktası çeşitli sonuçlara verdiği değerlerle doğru orantılı olarak değişir. Bu bakımdan bir taraf karşı tarafın yaptığı teklifin kendisi için fazla olumlu olmadığı ve öneminin az olduğunu, aksine kendisinin yaptığı teklifin karşı taraf için fazla olumsuz olmadığını hissettirebilmelidir. Yani, olabilecek bir grevin maliyetinin karşı taraf için yüksek olacağını ifade etmeye çalışmalıdır. Bu açıdan karşı tarafın direnme noktasını belirlemek büyük bir önem taşımaktadır. Taraflar birbirlerinin direnme noktası hakkında iki şekilde bilgi edinebilirler. Bunlar; dolaylı tahmin yöntemi ve doğrudan doğruya tahmin yöntemleridir. Dolaylı tahminde başlıca bilgi kaynakları şu şekilde sıralanabilir; Envanterler, alternatif üretim ve depolama imkanları, pazar koşulları, sendikali işçi sayısı, grev oylamasına katılanların sayısı. Ayrıca bu konudaki bilgiler dedikodu zinciri ve diğer haber alma yöntemleriyle sağlanabilir(43).

Doğrudan doğruya tahmin yönteminde ise gerek işletmeler ve gerekse sendikalar karşı tarafın pazarlık alanı ve direnme noktalarını saptamak gibi konularda kamuya açık olarak yayınlanmış çeşitli verilere dayandırılır. Örneğin, ülkemizde Devlet İstatistik Enstitüsü bu gibi verileri sağlayan kaynakların başında gelmektedir. Özellikle DİE tarafından çeşitli dönemlerde yayınlanan enflasyon oranı rakamları toplu pazarlıkta taraflar için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

(42) R. WALTON - R. MCKERSIE, " A Behavioral Theory of Labor Negotiations", New York, 1958, s. 4.

(43) WALTON - MCKERSIE, s. 61.

Bunun dışında çeşitli bakanlıklar ve kuruluşlar tarafından yayınlanan bültenlerden de söz edilebilir. Bu kaynaklardan elde edilen bilgilerin ışığı altında taraflar toplu pazarlıklarda birbirlerine karşı alacakları tavır ve davranış alanlarını belirlerler(44).

II- BİRLEŞTİRİCİ PAZARLIK MODELİ (INTEGRATIVE BARGAINING)

Dağıtımçı pazarlık modelinde tarafların menfaatlerinin çatıştığını, bir tarafın kazanmasının diğer tarafın kaybetmesine yol açacağını söylemiştik. Birleştirici pazarlıkta ise çözümü halinde her iki tarafın da kazanacağı konular görüşülmektedir. Yani her iki tarafın da aynı anda kazanma şansı vardır(45). Bu sebeple birleştirici pazarlık sürecine aynı zamanda "sorun çözme süreci" de denilebilir. Bir sorun çözme süreci temelde üç adımı içerir :

- i- Sorunu tanımlama,
- ii- Alternatif çözümler ve sonuçlarını araştırma,
- iii- Çözümlerin öncelik sıralaması ve hareket tarzının belirlenmesi(46).

Tarafların motivasyonu, karşılıklı güvenleri, bilgi ve iletişim imkanları sorun çözme sürecinde etkinliğin sağlanabilmesi için önemli faktörlerdir. Ayrıca, bu süreçte pazarlık gündeminin belirlenmesi de çok önemlidir. Taraflar üzerinde anlaşma sağlanabilecek ve her iki tarafın da aleyhine olmayan konular üzerinde durmayı tercih edeceklerdir.

Birleştirici pazarlığın varolabilmesi için ortaya çıkan sorunun yapısal özelliği gereği her iki tarafın da menfaatlerini artırıcı çözüm şekillerinin bulunabilmesi gereklidir. Toplu pazarlık sürecinde birleştirici pazarlık konularına örnek olarak; iş güvenliği, yönetim fleksibilitesi, işlerin rasyonalizasyonu ve ücret teşvik sistemlerinin geliştirilmesi gibi konular gösterilebilir.

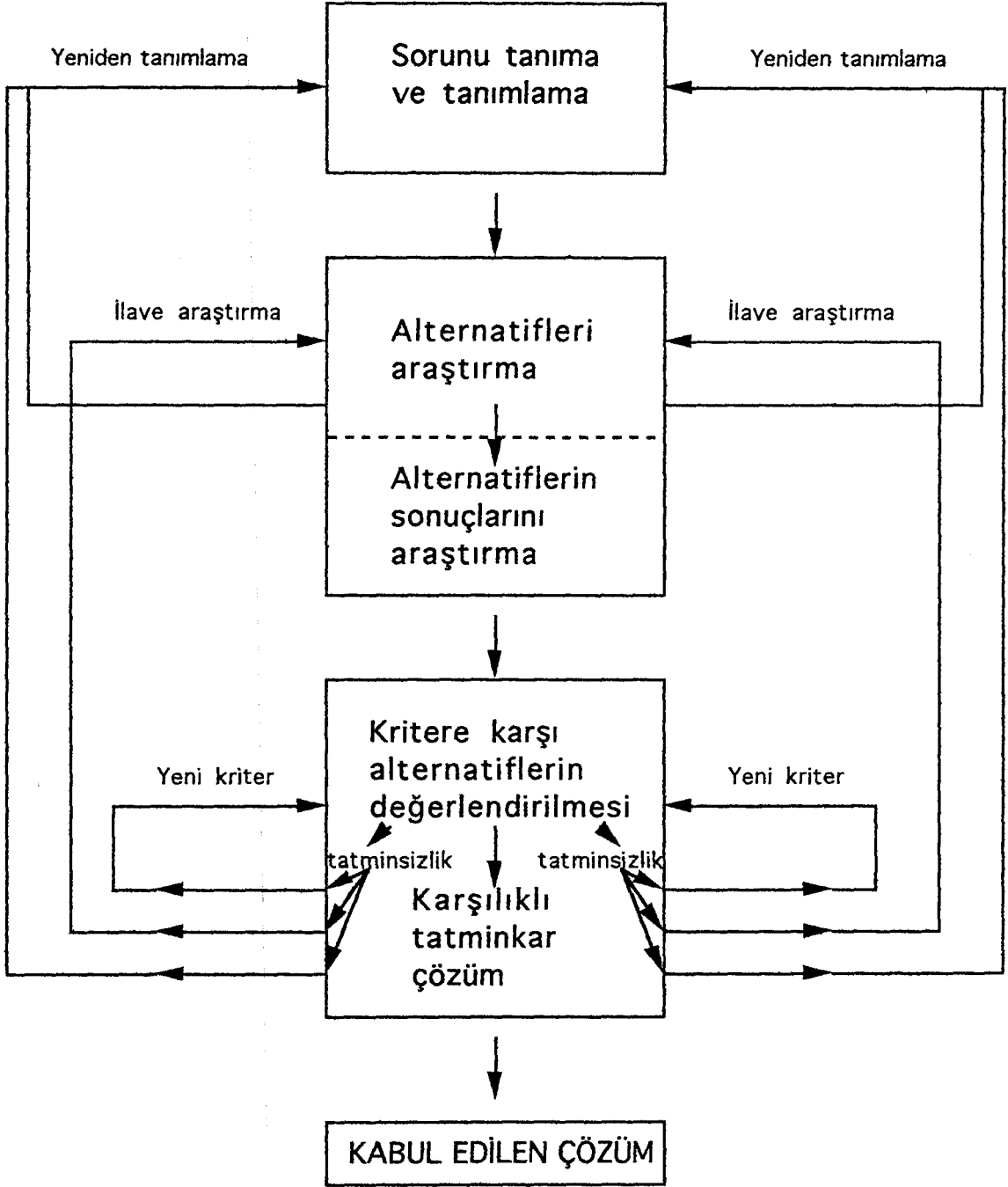
(44) Sabri ASTARLIOĞLU, **İşletmelerin ve Sendikaların Toplu Pazarlık Konusunda Yaklaşımları**, Bursa, 1981, s. 39.

(45) BEAL - KEANEST - WICKERSHAM, s. 202.

(46) WALTON - MCKERSIE, s. 137.

Şekil 3 - WALTON - MCKERSIE'nin Ortak Sorun Çözme Süreci

ORTAK SORUN ÇÖZME SÜRECİ



Kaynak : WALTON - MCKERSIE, s.138.

III- DAVRANIŞSAL YAPILANMA MODELİ (ATTITUDINAL STRUCTURING)

Davranışsal yapılanma modeli toplu pazarlığın duygusal ve sosyo-psikolojik boyutlarını içerir. Toplu pazarlık sürecinde tarafların birbirlerine karşı tutum oluşturmaları ve ilişki biçimlerini belirlemeleri son derece önemlidir. Taraflar görüşmelerde açıkça ifade edilmemekle birlikte karşılıklı olarak belirli tavırlar içersindedirler. Bu tavırlar; Çatışmacı, kontrollü saldırganlık, uyuşmacı, işbirliği ve muvazaadır.

i) Çatışma (Conflict) : Çatışmacı tavırda taraflar büyük bir rekabet içersindedirler. Sürekli olarak birbirlerini zayıflatmak ve yıkmak için çabalarlar. Taraflar nefret hissi içersindedirler ve birbirlerine hiç güvenmezler.

ii) Kontrollü Saldırganlık (Containment-Aggression) : Taraflar arasında daha ılımlı bir rekabet vardır. Karşı tarafın meşruiyetinin tanınması "isteksiz kabul" olarak karakterize edilebilir. Sendika etki alanını genişletme hususunda kararlıdır ve işveren de sendikanın etki alanının sınırlandırılması hususunda ısrarlıdır. Pazarlığın içeriği ücretler, çalışma süreleri ve çalışma koşulları gibi geleneksel konularla sınırlıdır(47).

iii) Uyuşma (Accommodation) : Taraflar barışçıldır ve anlaşmaya ağırlık verirler. Sendika ve işveren arasında çok az da olsa bir rekabet vardır. İlişkiler sınırlı bir güven temeline dayanır. Yine tarafların ilişkilerinde davranışlarına olumsuz bir duygusallık yerine rasyonellik hakimdir.

iv) İşbirliği (Cooperation) : Tarafların birbirlerinin meşruiyetlerini kabulünde herhangi bir sorun yoktur. Pazarlık konuları tarafların karşılıklı istekleriyle ücretler, çalışma süreleri ve çalışma koşullarının dışına taşar. Verimlilik, kaynak israfının önlenmesi, teknolojinin geliştirilmesi, iş güvenliği gibi konulara yönelim vardır. Taraflar arasındaki ilişkilere karşılıklı güven ve dostluk hakimdir.

v) Muvazaa (Collusion) : Temsil ettikleri tarafların amaçlarına aykırı olarak karşılıklı iki tarafın biraraya gelmesiyle ortaya çıkar. Örneğin; işveren toplu pazarlıkta

(47) WALTON - MCKERSIE, s.186.

saldırgan davranmaması için sendikaya gizlice yardımda bulunabilir veya sendika liderleri bazı yardımlar karşılığında ücretlerin standartların altında belirlenmesini kabul edebilirler. Muvazaada taraflar arasında karşılıklı şantaja dayalı bir güven mevcuttur. Taraflar tam olarak dost olmasalar da samimi davranma eğilimindedirler. Bundan dolayı da "sweetheart relationship" terimi bu ilişkiyi ifade etmek için sık sık kullanılır(48).

Şekil 4 - WALTON - MCKERSIE'nin Davranışsal Yapılanma Modeline Göre İlişki Kalıplarının Davranışsal Boyutları

İLİŞKİ KALIPLARININ DAVRANIŞSAL BOYUTLARI

DAVRANIŞSAL BOYUTLAR	İLİŞKİ KALIPLARI				
	Çatışma	Kontrollü Saldırganlık	Uyuşma	İşbirliği	Muvazaa
Güdüsel uyum ve diğerine karşı hareket eğilimleri	Karşı tarafı yıkmak ya da zayıflatmak amacıyla rekabetçi eğilimler		Bireyci karışmama politikası	Destekleme veya koruma amaçlı işbirliği eğilimleri	
Karşı tarafın meşruiyeti ile ilgili düşünceler	Meşruiyetin reddi	isteksiz kabul	Statükonun kabulü	Tam meşruiyet	Uygulanamaz
Karşı tarafa karşı beslenen güvenin düzeyi	Aşırı güvensizlik	Şüphe	Sınırlı güven	Güven	Karşılıklı şantaja dayalı güven
Karşı tarafa karşı dostça-düşmanca davranış derecesi	Nefret	Düşmanlık	Tarafsızlık-Saygı	Dostluk	Samimiyet "çok yakın ilişki"

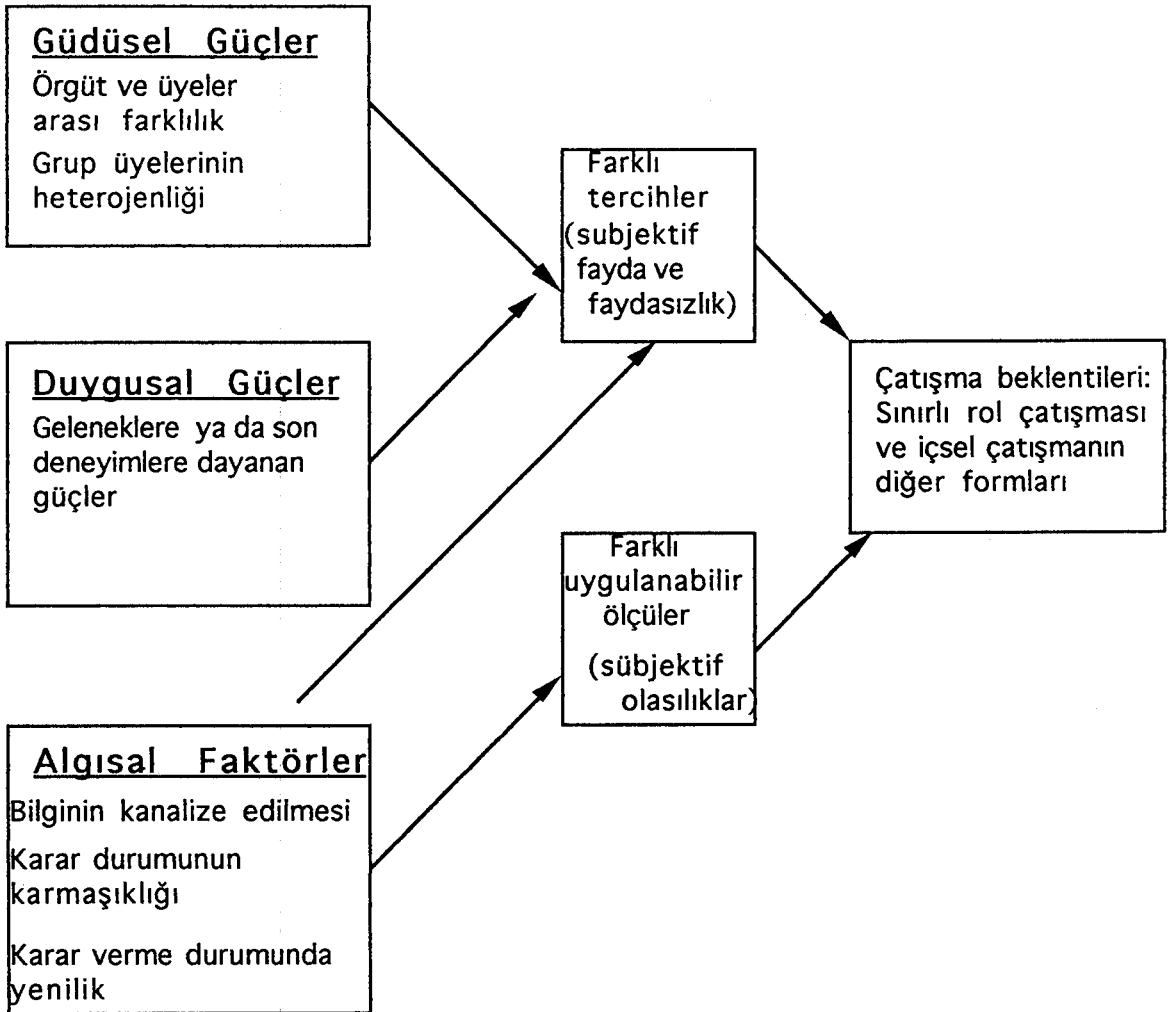
Kaynak: WALTON - MCKERSIE, s.189.

(48) WALTON - MCKERSIE, s. 188.

IV- ÖRGÜT İÇİ PAZARLIK MODELİ (INTRAORGANIZATIONAL BARGAINING)

Toplu pazarlıkta en önemli konulardan birisi de sendika ve işveren temsilcilerinin gerek toplu görüşme öncesinde ve gerekse toplu görüşmeler sırasında örgütleri ile olan ilişkileridir. Taraflar kendi örgütleri içerisinde bazı konularda konsensüs sağlayamamış olabilir. Örneğin; işverenin belirlediği pazarlık marjı ile toplu pazarlığa katılan temsilcisinin belirlediği pazarlık marjının farklı olması örgüt içerisinde bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle toplu pazarlık görüşmelerinde taraflar kendi örgütleri içerisinde üzerinde anlaşma sağlanmış konularda pazarlığa girişmelidirler. Görüşmeciler gruplarının kendilerinden neler beklediğini ve nasıl hareket etmeleri gerektiğini diğer bir deyişle, rollerini iyi değerlendirmek zorundadırlar. Aksi halde bu konuda yapılacak hatalar sendika-işletme işbirliğini olumsuz yönde etkileyebilir(49).

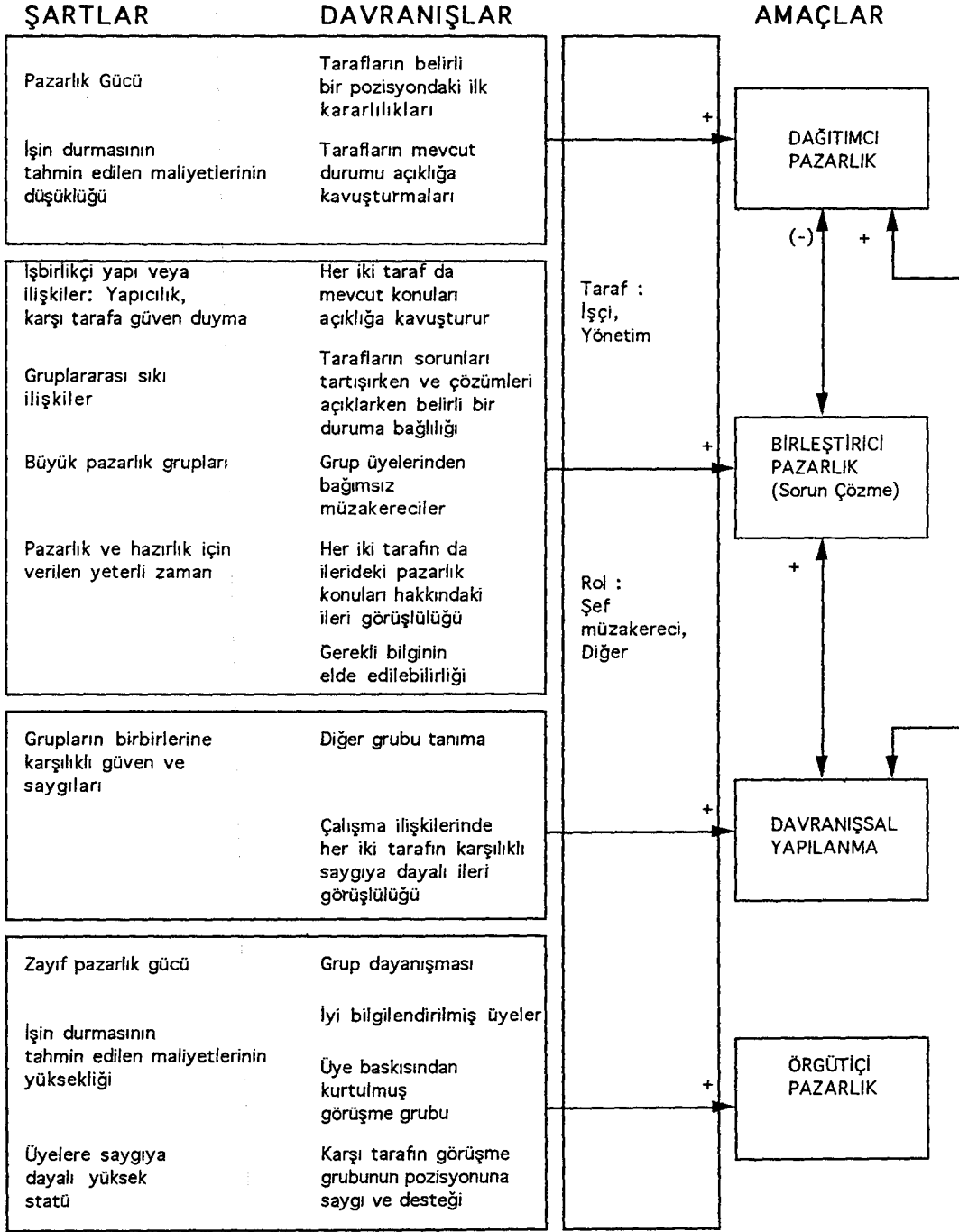
Şekil 5 - İçsel Çatışma Kaynakları



Kaynak : WALTON - MCKERSIE, s. 210.

(49) ASTARLIOĞLU, s. 44'den, B.M.SELEKMAN - K.SELEKMAN - H.FULLER, **Problems in Labor Relations**, New York, 1958, s. 145.

Şekil 6 - Davranışsal Teorinin Analizi



KAYNAK: R. PETERSON, L. TRACY, Testing a Behavioral Theory Model of Labor Negotiation, INDUSTRIAL RELATIONS, Feb. 1977, s. 17.

İkinci Bölüm

TOPLU PAZARLIKTA SENDİKANIN GÜCÜ

Birinci Kısım

TOPLU PAZARLIK GÜCÜ

Ş.1. TOPLU PAZARLIK GÜCÜ KAVRAMI

İki taraf arasındaki mücadeleyi analiz ederken tarafların güçlerini mutlak anlamda ölçmek mümkün değildir. Örneğin, askeri bir birliğin gücü onun boyutuna, silahlarına, kararlılığına, moraline ve amaçları ile ilgili olarak stratejik pozisyonuna bağlıdır. Büyük bir düşman birliğinin geçişini engellemek söz konusu iken bir dağ ya da geçidi elinde tutan ufak bir birlik "güçlü" sayılırken, aynı birlik açık araziden düşmanı çıkarmak söz konusu olduğunda "güçsüz" sayılabilmektedir(50). Yani güç, belirli bir zamanda belirli bir durumla ilgilidir. Söz konusu meseleye ve karşı tarafın göstereceği tepkiye göre değişir.

Toplu Pazarlık Gücü Kavramı endüstri ilişkileri literatüründe toplu pazarlığın diğer yönlerine göre (sendikaların ücret düzeyine etkileri gibi) daha az üzerinde durulmuş ve gelişigüzel bir biçimde kabul edilmiştir. Bununla birlikte, çoğu endüstri

(50) F.Ray MARSHALL - Vernon M.BRIGGS, **Labor Economics: Theory, Institutions and Public Policy**, Boston, 1988, s. 246.

ilişkileri uzmanı pazarlık gücünün toplu görüşmelerin en kritik faktörü olduğu hususunda hemfikirdir. Birçok eksikliklere rağmen toplu pazarlık gücünün kavramlaştırılması çabaları yıllardır devam etmektedir. Bir takım formülasyonlar yalnızca pazarlık gücünün tanımı ve toplu görüşmelerdeki gücün kaynağı üzerinde yoğunlaşırken diğer bazı teorilerse yalnız sendikanın pazarlık gücü üzerinde durmuş ve işvereni ihmal etmişlerdir.

Toplu pazarlık literatüründe temel bir yer tutan pazarlık gücü kavramını, zımnen de olsa, ilk defa HICKS'in kullandığını görmekteyiz. HICKS buna pazarlık gücü dememişti ama onun kudret (ability) kavramı içerik olarak daha sonra geliştirilen pazarlık gücü kavramına denk düşmektedir. CHAMBERLAIN, HICKS'deki zımni pazarlık gücü kavramını yararlı bulmakla beraber ona bir takım eleştiriler de getirmiştir. HICKS'deki pazarlık gücü kavramı yalnızca ücret ve fiyat belirlenmesinde etkilidir. Ayrıca aşırı derecede analitiktir. Oysa pazarlık gücünün bir grup gücü olduğu ve bunun için de grup ilişkilerinden ve bu grubu çevreleyen ekonomik, sosyal ve politik şartlardan etkilenebileceği gözardı edilmiştir(51). Ayrıca HICKS'in toplu pazarlık ve grev kuramında bir taraf için toplu pazarlığın şansı, karşı taraf için anlaşmanın maliyetini yüksettikçe artıyordu. Oysa, CHAMBERLAIN karşı taraf için anlaşmanın maliyetini yükseltmek kadar anlaşmanın maliyetinin düşürülmesinin de mümkün olduğunu savunmaktadır. Örneğin, bir sendikanın aynı ücret talebiyle ama işverenin işlerini kolaylaştırıcı ek tekliflerle gelmesi, işveren için anlaşmanın maliyetini düşürdüğü için, onu sendika ile anlaşmaya itebilecektir. CHAMBERLAIN bu yöntemin daha çok uygulanmasıyla taraflar arasındaki uyuşmazlıkların da azalacağını savunmaktadır(52).

Pazarlık gücü konusundaki kavramlaştırma çabalarının en önemli kısmı geleneksel iktisatçılar tarafından gerçekleştirilmiştir. CHAMBERLAIN ve KUHN, pazarlık gücünü, "birinin kendi şartları üzerinde anlaşma sağlama yeteneği" olarak tanımlarlar. CHAMBERLAIN, pazarlık gücünü karşı tarafla anlaşmanın

(51) Neil W.CHAMBERLAIN - James W.KUHN, **Collective Bargaining**, New York, 1986, s. 176.

(52) MAKAL, s.73.

(veya anlaşmamanın) maliyeti olarak görür. Bir tarafın pazarlık gücü karşı tarafla anlaşmamanın maliyeti azalırken artar. CHAMBERLAIN toplu pazarlık gücünü; anlaşmanın veya anlaşmamanın maliyeti, pazarlıkta taleplerin mantıklı olması, aldatma veya blöf kabiliyeti, bilgi ve pazarlık ilişkilerinin fonksiyonu olarak görür(53).

Samuel BACHARACH ve Edward LAWLER tarafından geliştirilen pazarlık gücü kavramı da önemlidir. Onlara göre, bir tarafın (sendika veya işverenin) pazarlık gücü karşı tarafın pazarlık ilişkisine bağımlılığı arttıkça aynı oranda artar. Bağımlılık bir tarafın alternatif gelir kaynaklarının bir fonksiyonu olarak görülür. Yani, daha çok alternatife sahip olan taraf daha güçlüdür. BACHARACH ve LAWLER mutlak, toplam ve nispi gücü tartışır ve taktik faaliyetlerle pazarlık gücü arasında bir ilişki kurarlar(54).

Thomas KOCHAN, pazarlık gücünü etkileyen yapısal, çevresel, örgütsel ve yönetsel kaynaklardan bahseder. KOCHAN'a göre pazarlık sonuçlarını etkileyen temel güç, çevresel değişkenler ve özellikle de ekonomik çevredir. Çevresel özelliklerin işveren ve sendikaların örgütsel özelliklerini (ücret politikaları, saldırganlık, örgütün büyüklüğü gibi), yapısal özelliklerini (formel pazarlık yapısı gibi) ve görüşme sürecini şekillendirdiğini söyler. KOCHAN, bu güç kaynaklarının herbirini tartışır ve pazarlık gücü modelleri üzerine yapılmış ekonomik araştırmaları test eder(55).

John DUNLOP, pazarlık gücünü bütün geçerli faktörlerin ışığı altında iki tarafın ücret düzeyini etkileme hususunda sahip oldukları nispi bir güç olarak tanımlar. DUNLOP'a göre sendikanın pazarlık gücü, işçi ve işverenlerin amaçlarının,

(53) Terry L.LEAP - David W.GRIGSBY, "A **Conceptualization of Collective Bargaining Power**", INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol.39, No.2 (January 1986), s. 203.

(54) Samuel B.BACHARACH - Edward J.LAWLER, "**Power and Tactics in Bargaining**", INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol.34, No.2 (January 1981), s. 219.

(55) Thomas KOCHAN, **Collective Bargaining and Industrial Relations : From Theory to Policy and Practice**, Homewood, 1980, s. 314-15.

motivasyonlarının, pazarlığın geçtiği pazar koşullarının ve saf pazarlık gücünün bir fonksiyonudur(56).

Charles LINDBLOOM'a göre pazarlık gücü, alıcı ve satıcının bir fiyatı tesis etmek ya da korumak için sahip oldukları güçtür. Ona göre pazarlık gücü tarafların hedefleri ve motivasyonları tarafından belirlenir. Bunun yanında tecrübelerinin ve tarafların içinde buldukları rekabet koşullarının da pazarlık gücünü etkilediğini söyler(57).

John FOSSUM pazarlık gücünü iki ayrı açıdan tanımlar. Birincisi, tarafların ekonomik pozisyonlarından kaynaklanan güç, diğeri de görüşmecilerin nitelik ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür(58).

Henry SIMONS, pazarlık gücünü bir monopol güç olarak tanımlar ve onu örgütlenme ile ilişkilendirir. Ona göre pazarlık gücü bireysel hareket üzerine grup hareketinin baskınlığıdır(59).

Ş.2. TOPLU PAZARLIK GÜCÜ MODELLERİ

Pazarlık, en basit ifadesiyle, anlaşmanın şartları üzerinde yapılan görüşmedir. Taraflar pazarlık sürecinde, aralarında birbirlerine neler verip neler alacaklarını kararlaştırırlar. Bu nedenle bir pazarlık teorisi şu sorulara cevap vermelidir :

- (i) Taraflar ne için pazarlık yapıyorlar?
- (ii) Pazarlıkta temel esaslar nelerdir ve niçin önemlidirler?
- (iii) Taraflar taleplerinin boyutunu pazarlık yoluyla nasıl belirlerler?

(56) John DUNLOP, **Wage Determination under Trade Unionism**, N.York, 1944, s. 78.

(57) Charles LINDBLOOM, "**Bargaining Power in Price and Wage Determination** QUARTLY JOURNAL OF ECONOMICS, Vol.62, s. 396.

(58) FOSSUM, s. 217.

(59) CHAMBERLAIN, s. 172'den, Henry SIMONS, **Economic Policy for a Free Society**, Chicago, 1948, s. 129.

- (iv) Anlaşmanın şartları pazarlık sürecinden nasıl etkilenir?
- (v) Bir anlaşma ne şartlar altında sağlanır?

Bütün bunlar bir pazarlık teorisinin minimum gerekleridir. Bir model bunun dışında başka bilgileri de içerebilir.

Bu aşamada şu ayrımı yapmanın geldiğimiz nokta açısından büyük önemi vardır. Yukarıda minimum gereklerini söylediğimiz pazarlık teorisini “**pazarlık gücü teorisi**”nden ayrı tutmak gerekir. Bir toplu pazarlık teorisi ile bir pazarlık gücü teorisini özdeş tutmak mümkün değildir. Bir toplu pazarlık teorisi yukarıda sıraladığımız sorularla ilgilenirken bir pazarlık gücü teorisi öncelikle “anlaşmanın şartları pazarlık sürecinden nasıl etkilenir?” sorusu ile ilgilenir. Bu ise genel bir toplu pazarlık teorisinin yalnızca bir bölümünü oluşturmaktadır. Bir pazarlık gücü teorisinin cevabını aradığı temel sorular ise şunlardır :

- (i) Güç tek yönlü ya da çok yönlü bir kavram mıdır?
- (ii) Toplu pazarlık gücünün hangi yönleri taraflarca kontrol edilebilir?
- (iii) Toplu pazarlık gücünün belirleyicileri nelerdir?

Toplu pazarlık gücü ile ilgili olarak bazı tanımlamalardan bahsetmiştik. Şimdi ise pazarlık gücü ile ilgili olarak geliştirilmiş teorilerden bizce önemli görülen üçü üzerinde durmak istiyoruz. Bunlar; CHAMBERLAIN, PEN ve LEAP-GRIGSBY tarafından geliştirilen modellerdir.

I- NEIL CHAMBERLAIN'İN TOPLU PAZARLIK GÜCÜ MODELİ

1950'li yıllarda Neil W. CHAMBERLAIN pazarlık gücü kavramı ve onun belirleyicileri üzerinde yoğunlaşan bir pazarlık ilişkisi modeli geliştirmiştir. CHAMBERLAIN'İN bu modeli basit pazarlık gücü modellerinin de bir temsilcisi olarak kabul edilmektedir. Bu tür modeller genellikle kendilerini anlaşma şartlarının pazarlık sürecinden nasıl etkilendiğini açıklamakla sınırlandırır. Genel bir toplu pazarlık teorisinin diğer koşullarını büyük ölçüde önemsemezler⁽⁶⁰⁾.

(60) B.Dupre MABRY, “**The Pure Theory of Bargaining**”, INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol.18, No.4, 1965, s. 493.

CHAMBERLAIN'e göre, "pazarlık gücü birinin kendi şartları üzerinde diğerini anlaşmaya ikna etme yeteneğidir. Sizin pazarlık gücünüz, benim sizin şartlarınız üzerinde anlaşma isteğimidir. Bu istek çeşitli faktörler tarafından belirlenir. Sizin pazarlık gücünüz yalnızca sizin, beni istediğiniz şartlarda anlaşmaya zorlamak için sahip olduğunuz kişisel güçlerinizin bir yansıması değildir. Aynı zamanda bizi çevreleyen bütün olayların - Ekonomik, politik, sosyo-psikolojik - bir yansımasıdır. Benim, sizin şartlarınızla anlaşma isteğim, sizin şartlarınızla anlaşmamanın bana olan maliyetinin anlaşmamın bana olan maliyetine oranıdır. Şayet anlaşmamam bana sizinle anlaşmaktan daha pahalıya mal olarsa anlaşacağım. Bunun aksi durumda ise anlaşmayacağım. Yani, benim sizin şartlarınız üzerinde anlaşma isteğim sizin pazarlık gücünüzün derecesini temsil edecektir"(61).

Sendikanın pazarlık gücü denildiğinde ise işverenin sendikanın şartları ve talepleri üzerinde anlaşmaya istekli olması anlaşılmalıdır. Doğal olarak bir tarafın diğerini herhangi bir hususta ikna edebilmesi diğer tarafın amaçları ile yakından ilgilidir. Eğer yapılan teklif karşı tarafın amaçlarına yakınsa, söz konusu teklifin kabul edilmesi ihtimali ve teklifi yapan tarafın pazarlık gücü daha kuvvetli olacaktır.

Burada akla gelen soru işverenin sendikanın şartları üzerinde anlaşmaya (veya anlaşmamaya) istekli olmasını hangi unsurun belirlediğidir. Bu sorunun cevabı anlaşmazlığın anlaşmaya oranla ne derece maliyetli olacağı ile ilgilidir. Buradan hareketle, sendikanın ve işverenin pazarlık güçlerini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.

Sendikanın Şartları Üzerinde Anlaşmamanın İşverene Maliyeti

Sendikanın Pazarlık Gücü = _____

Sendikanın Şartları Üzerinde Anlaşmanın İşverene Maliyeti

(61) Neil CHAMBERLAIN, "Bargaining Power and The Cost of Disagreeing and Agreeing", PERSPECTIVES ON WAGE DETERMINATION, N.York, 1970, s. 134.

İşverenin Şartları Üzerinde Anlaşmanın Sendikaya Maliyeti

$$\text{İşverenin Pazarlık Gücü} = \frac{\text{İşverenin Şartları Üzerinde Anlaşmanın Sendikaya Maliyeti}}{\text{İşverenin Şartları Üzerinde Anlaşmanın Sendikaya Maliyeti}}$$

Eğer işveren anlaşmanın anlaşmama durumundan daha fazla maliyet yükleyeceğini hesaplırsa (yani sendikanın pazarlık gücü 1'den küçükse) işveren sendikanın şartlarını reddedip anlaşmamayı tercih edecektir. Bu durumda çeşitli alternatifler söz konusu olabilir. Daha açık bir ifadeyle, sendika ücret talebini düşürebilir, işveren alternatif bir ücret ortaya koyabilir veya sendika greve gidebilir.

Eğer üzerinde pazarlık edilen husus sadece ücret oranı ise, bu taktirde işverenin anlaşma maliyeti sendikanın yüksek ücret talebinin kabul edilmesi nedeniyle karlarda bir düşüş olacaktır. Öte yandan işverenin anlaşmama maliyeti sendikanın greve gitmesi durumunda meydana gelebilecek kar kaybından oluşacaktır. İşverenin hangi şartlar altında anlaşmazlığı seçeceğine ilişkin olarak yapılan açıklama sendika için de geçerlidir. Başka bir deyişle, eğer işverenin pazarlık gücü 1'den küçük ise (büyük ise), sendika işverenin teklifini reddetmeyi (kabul etmeyi) tercih edecektir. Yine sendikanın anlaşma ve anlaşmama maliyetlerini işveren için yapılan tanımlamalara benzer şekilde tanımlamamız mümkündür. Buna göre, bir sendikanın anlaşmama maliyeti grev esnasında kaybedilecek ücret gelirdir. Bu maliyet grev ihtimaline ve grevin beklenen uzunluğuna bağlı olacaktır. sendikanın işverenin şartları üzerinde anlaşma maliyeti ise daha düşük ücret talebini kabul etmekten doğacak ücret geliri kaybıdır(62).

Buraya kadar anlatılanların ışığı altında her iki tarafın da karşılıklı olarak birbirlerinin pazarlık güçlerini 1'e eşitlemeye çalıştıkları söylenebilir. Çünkü, pazarlık gücünün 1'den küçük olması durumunda anlaşma sağlanamayacaktır. Bir taraf diğer tarafın pazarlık gücünü ya anlaşma maliyetini veya anlaşmama maliyetini değiştirerek etkileyebilir. Örneğin, eğer işverenin pazarlık gücü 1'in altında ise, sendika işverenin anlaşmazlık maliyetini arttırarak kendi şartlarını

(62) Campbell MCCONNELL - Stanley BRUE, **Contemporary Labor Economics**, New York, 1989, s. 208.

kabule zorlayabilir. Sendika bunu işçilerin kararlılığını göstererek veya uzun süreli bir grevi destekleyecek fonlara sahip olarak sağlayabilir. Diğer taraftan anlaşmazlık halinde işçilerin maddi kayıplara uğrayacaklarını, kendisinin uzun süreli grevlere karşı koyacak finansal kaynaklara sahip olduğunu, sendikanın böyle bir greve uzun süre dayanamayacağını vurgulayarak sendikanın pazarlık gücünü etkilemeye çalışır. Aynı zamanda sendika başlangıçta belirttiği ücret talebini biraz düşürerek veya işveren verebileceğini ifade ettiği ücret seviyesini biraz yükseltmek suretiyle pazarlık gücü formülünde paydada yer alan "karşı tarafın şartları üzerinde anlaşmanın maliyeti"ni düşürerek karşı tarafın pazarlık gücünü 1'e eşitlemeyi, dolayısıyla anlaşmaya ulaşılmasını sağlayabilir.

Anlaşmamanın Maliyeti, kısaca, her iki tarafın da anlaşmazlıktan doğan kayıpları olarak tanımlanabilir. Grev, sendikanın şartlarını işverene kabul ettirmek için kullandığı en önemli silahtır. Bir sendikanın pazarlık gücü en basit şekilde sendikanın grev mekanizmasını kullanmak suretiyle işveren için anlaşmazlığın maliyetini arttırması ile orantılıdır. Sonuçta, tarafların greve gitme kabiliyeti (sendika açısından) ve grevden yana olmaları (işveren açısından) onların nispi pazarlık güçlerinin temel bir belirleyicisidir. Sendika bir grevin etkinliğini arttırmaya çalışırken işveren de bir grevin işleri üzerindeki etkisinin asgari düzeyde gerçekleşmesi için çalışır.

Bir sendikanın greve gitme kabiliyetini etkileyen faktörler şunlar olabilir; sendikanın iç politikaları, grev fonlarının büyüklüğü, üyelerinin üzerindeki mali sorumlulukları ve diğer sendikaların greve desteği.

İşverenin olabilecek bir grevden yana olmasını etkileyen faktörler de şunlar olabilir; firmanın mali durumu, beklenen bir greve karşı stokların durumu, işyerinde kullanılan teknoloji, grev sigortasının bulunup bulunmadığı ve greve katılan işçilerin niteliği(63).

(63) Robert E.ALLEN - Timothy J.KEAVENY, **Contemporary Labor Relations**, Massachusetts, 1988, s. 269-70.

Anlaşmanın maliyetli de pazarlık gücünün önemli bir belirleyicisidir. Pazarlık gücü neyin pazarlığının yapıldığına göre değişir. Örneğin, bir sendika olağanüstü bir ücret artışı teklifi ile gelirse onun pazarlık gücü işveren için anlaşmanın maliyetini yükselttiği için zayıflayacaktır. Başka bir deyişle, işveren muhtemelen sendikanın talebini kabul etmeyecek ve sendikanın pazarlık gücü azalacaktır. Dolayısıyla pazarlık gücünün taleplere göre değişebileceği söylenebilir.

Anlaşmanın maliyeti üç kategoride yer alabilir; (i) Anlaşmanın direkt maliyetleri, (ii) Anlaşmanın ikincil maliyetleri, (iii) Anlaşmanın parasal olmayan maliyetleri(64).

(i) Direkt maliyetler : Genellikle parasal maliyetlere bağlanabilir. Bu maliyetler; ücret artışları, fazla çalışma, izin süreleri gibi konuları içerir. Sendikanın tekliflerinin maliyeti ile işverenin pazarlık hedefleri arasındaki fark büyüdükçe anlaşmanın direkt maliyetleri de büyür.

(ii) İkincil maliyetler : Bu tür maliyetlere örnek olarak da, pazarlık sonucu sendikanın elde ettiği kazanımların, pazarlığın kapsamına girmeyen diğer sendikalı veya sendikasız işçiler için de bir emsal teşkil etmesi (model pazarlığın etkileri) verilebilir.

(iii) Parasal olmayan maliyetler : Bu maliyetler ekonomik terimlerle ifade edilemez. Bunlar genellikle ilkesel meseleleri içerir. Sendika güvenliği bu tür maliyetlere örnek olarak gösterilebilir.

CHAMBERLAIN'ın modeli pazarlıkta uğranılan kayıplar üzerinde birinci derecede durduğu için pazarlığa tek taraflı bir yaklaşım olarak kabul edilir. Aynı zamanda pazarlıktan sağlanan menfaatler de vardır. Ancak, CHAMBERLAIN pazarlığın negatif ve pozitif yönleri arasında bir ilişki kurmaya çalışmaz. CHAMBERLAIN, pazarlığın parasal ve parasal olmayan konularını tanımlar fakat

(64) CHAMBERLAIN, *Collective...*, s.191.

onları ortak bir payda altında toplamaya çalışmaz. Aynı zamanda modelinde belirsizlik ortamında nasıl bir yaklaşımda bulunulması gerektiği ve olasılık hesaplamaları üzerinde durmaz. CHAMBERLAIN'ın modelinin diğer zayıf yönleri de şu şekilde sıralanabilir; CHAMBERLAIN analizinde emek arz ve talebinin ekonomik modellerini onların pazarlık gücü ile uyumlarını göstermek için birleştirmeye çalışmaz. Aynı zamanda CHAMBERLAIN tarafından anlaşma şartları tam olarak belirtilmemiştir. Şayet A'nın pazarlık gücü B'nin pazarlık gücünden büyükse anlaşma şartları A'nın lehine olacaktır. Ancak A sadece B'nin pazarlıktan elde etmeyi düşündüğü kazancı değiştirmeye çalışmakla kalmayıp pazarlıktan dolayı uğrayabileceği kayıpları da en aza düşürmeye çalışacaktır. Böylece A'nın pazarlık gücü yalnızca B'nin net kazanç fonksiyonunu etkilemekle sınırlı değil, aynı zamanda bu etkiyi uygularken kendisinin de içinde bulunduğu durumla ilgilidir(65). Ayrıca, CHAMBERLAIN'ın yaklaşımı toplu pazarlık gücü konusunda faydalı bir analitik araç olmakla birlikte, sübjektif ölçülere dayandığı ve bir sözleşme imzalanana kadar sürekli olarak değişime uğradığı için eleştirilmektedir(66).

II- J. PEN'İN TOPLU PAZARLIK GÜCÜ MODELİ

J. PEN'in yaklaşımı belirsizlik şartları altında pazarlığı gözönünde bulunduran pazarlık gücü modellerinin bir temsilcisidir. PEN modelinde ZEUTHEN ve SHACKLE gibi yazarların çalışmalarını geliştirir. Bununla birlikte, PEN bu ekolün yardımlarının da ilerisine giderek anlaşmanın şartlarının yalnızca pazarlıktan değil aynı zamanda görüşmeciler tarafından yapılan sübjektif değerlendirmelerden de etkilendiğini ileri sürer. Bu haliyle PEN'in yaklaşımı genel bir pazarlık teorisi gibidir.

PEN'in pazarlık gücü modeli pazarlığın şartlarının fayda değerlendirme fonksiyonları şeklinde ifade edilebileceğini ve pazarlığın maliyet tahminlerinin sübjektif şartlarda ölçülebileceğini anlatır. Buna ilaveten PEN, formülasyonunda denenmiş çeşitli maliyet olasılıklarının ölçümünde risk değerlendirme fonksiyonlarını

(65) MABRY, s. 494.

(66) K.J.ARMSTRONG - D.BOWERS - B.BURKITT, "The Measurement of Trade Union Bargaining Power", BRITISH JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS, Vol.XV, No.1, s. 91.

(olasılık hesaplamalarını) kullanır(67). Onun pazarlık gücü modeli şu şekilde ifade edilebilir :

Sendikanın Pazarlık Gücü :

$$Q_L \left[\frac{L(w_I) - L(w)}{L(w_I) - L_c} \right] - F_I \left[E(w) - E_c \right] \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 0$$

$L(w_I) - L(w)$ = Anlaşmanın sendikaya maliyeti

$L(w_I) - L_c$ = Anlaşmamanın sendikaya maliyeti

$E(w) - E_c$ = İşverenin direnme isteği

İşverenin Pazarlık Gücü :

$$Q_E \left[\frac{E(w_e) - E(w)}{E(w_e) - E_c} \right] - F_e \left[L(w) - L_c \right] \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 0$$

PEN'in modeli şu şekilde yeniden formüle edilebilir :

$$Q_L(\text{veya } Q_E) \left[\frac{\text{Anlaşmanın Maliyeti}}{\text{Anlaşmamanın Maliyeti}} \right] - F \left[\begin{matrix} \text{Karşı Tarafın Direnme} \\ \text{İsteği} \end{matrix} \right] \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 0$$

Temel olarak son haliyle CHAMBERLAIN'in modelinde bulunan ilişkiler setinin aynısına indirgenebilmesine rağmen PEN'in modeli diğer pazarlık gücü modellerinin üzerinde temelde bir ilerlemeyi temsil eder. PEN, her ücret düzeyinde duyulan tatmin ve ücretler arasında bir fonksiyonel ilişkiyi tanımlar. Bununla birlikte, her ücret düzeyi ile ilgili tatminsizlik düzeylerini tanımlamaz ve net bir kazanç fonksiyonu türetmeye çalışmaz. Ayrıca fonksiyonel ilişkileriyle ekonomik olmayan

menfaatleri ayrı tutar. Kavramsal olarak ekonomik ve ekonomik olmayan menfaatler fayda fonksiyonlarına düşürülebilirse ve fayda fonksiyonları maliyet ve gelir fonksiyonlarına dönüştürülebilirse o zaman bu iki menfaat türünün birleşimi teorik olarak mümkün olur. PEN'in tek yönlü ekonomik maliyetlerin fayda fonksiyonlarına dönüşümü belki de onun modelinin niçin emek arz ve talebi ile entegre olamadığını açıklar. O belirsizliğin varlığını kabul eder ve onun risk değerlendirme fonksiyonlarını kullanması CHAMBERLAIN'in modeli üzerinde bir gelişme olarak kabul edilebilir.

PEN, aynı zamanda pazarlığın en önemli fonksiyonlarından birinin de taraflar arasındaki bilgi akışı olduğunu söyler. Böylece taraflar aralarında bir anlaşma sağlayabilmek için daha tutarlı ölçütlere ulaşabilirler. Bununla birlikte, onun denge koşulları ile ilgili formülü doğru değildir. Bu kısmen onun (CHAMBERLAIN ile paylaştığı) hatalı pazarlık gücü kavramı ve aynı zamanda eşitliğin hatalı formülasyonu yüzündendir(68).

$$Q \left[\frac{\text{Anlaşmanın Maliyeti}}{\text{Anlaşmamanın Maliyeti}} \right] \text{ yerine } Q \left[\begin{array}{l} \text{Anlaşmamanın Maliyeti} \\ \text{Anlaşmanın Maliyeti} \end{array} \right] \text{ olmalıydı}$$

Şayet net kazanç fonksiyonu negatif ise karşı tarafın direnme isteğinin derecesi önemli değildir. Eğer bir tarafın net kazanç fonksiyonu belirli bir menfaat düzeyi için sıfır ise, (yani ; Anlaşmamanın Maliyeti - Anlaşmanın Maliyeti = 0, veya

Anlaşmanın maliyeti

_____ = 1) karşı tarafın direnme isteği önem kazanacaktır.

Anlaşmamanın Maliyeti

Böylece PEN'in formülü yeniden düzenlenirse şu şekilde olacaktır :

$$Q [\text{Anlaşmamanın Maliyeti} - \text{Anlaşmanın Maliyeti}] = 0 \geq F [\text{Direnme İsteği}]$$

(68) MABRY, s. 495.

Yukarıdaki ilişkinin varlığı her iki tarafça hesaba katıldığı sürece her iki tarafça ölçülen değişkenlerin belirli değerleri önemli olmayacaktır. Bu nedenle PEN tarafından da gerekli görüldüğü gibi formülün her iki tarafının da dengelenmesine gerek yoktur.

Anlaşmanın ve anlaşmamanın maliyetleri üzerine kurulmuş olan PEN ve CHAMBERLAIN modellerinde ayrıca bir ölçüm probleminden de söz edilebilir. Bu modellerde pazarlık gücünün ölçülebilmesi için en azından şu dört sorunun cevaplandırılabilmesi gereklidir ; (i) Bir anlaşma olmama olasılığı nedir? (bir grev ya da lokavt olma olasılığı nedir?) (ii) Bir grev olursa tarafların muhtemel gücü ne olacaktır? (iii) Bir anlaşmazlık grevle sonuçlanırsa, bunun kendisine maliyeti ne olacaktır? (iv) Bir grevden sakınmanın maliyeti ne olacaktır? (anlaşmanın maliyeti ne olacaktır?). Bu dört soru da birbirinden bağımsız değildir. Sonuç olarak, başarılı bir pazarlık gücü modeli yukarıdaki dört soruya da aynı anda ve tatmin edici bir şekilde cevap vermelidir(69).

III- LEAP VE GRIGSBY'NİN TOPLU PAZARLIK GÜCÜ MODELİ

Terry L. LEAP ve David W. GRIGSBY, Samuel BACHARACH ve Edward LAWLER tarafından geliştirilen pazarlık gücünün genel teorisine dayanan, yeni bir model sunmuşlardır. Dolayısıyla bu modeli incelerken aynı zamanda BACHARACH ve LAWLER'ın teorilerine de geniş ölçüde değinilecektir.

LEAP ve GRIGSBY modellerine iyi bir pazarlık gücü teorisinin gereklerini sıralayarak başlamışlardır. Bu gerekler şunlardır(70);

I) Kaynakların Geçerliliği ve Kontrolü : İyi bir pazarlık gücü teorisi gücün geçerli kaynaklarını ve bu kaynakların kontrol edilebilirlik derecelerini ortaya koymalıdır.

(69) MABRY, s. 501.

(70) LEAP-GRIGSBY, s.204.

II) Potansiyel Güce Karşı Kullanılan Güç : Bir pazarlık gücü teorisi ulaşılabilir, potansiyel güç ile taraflarca kullanılan güç (enacted power) arasındaki farkı ortaya koymalıdır. Kullanılan güç, potansiyel güçten daha az veya ona eşittir.

$$\text{Kullanılmamış Güç} = \text{Potansiyel Güç} - \text{Kullanılan Güç}$$

(Unused Power) (Potential Power) (Enacted Power)

Potansiyel gücü kullanılan güce çeviren faktörlere dönüşümle ilgili faktörler adı verilir. Dönüşümle ilgili faktörler; belirli bir tarafın bir pazarlık ilişkisine bağlılık gücü (kendini vermesi), taraflar için geçerli alternatifler ve pazarlık ilişkisine etki edebilecek geçerli bir bilgidir. Örneğin, sendikanın grev fonunun büyüklüğü ya da küçüklüğünün öğrenilmesi işveren açısından pazarlık gücünü etkileyen önemli bir bilgidir. Benzer şekilde sendika da örneğin; şirketin finansal durumu ile ilgili bilgilere sahip olmak suretiyle işverenin gücüne karşı bir potansiyel güç kaynağı keşfedebilir.

iii) Kullanılan Taktikler : Toplu pazarlıkta gerçek güç, pazarlık taktikleri ve pazarlık sonuçları ortaya çıkmadan bilinemez. Onun için gücün ölçümü mutlaka pazarlık sonuçlandıktan sonra yapılmalıdır.

iv) Mutlak, Nispi ve Toplam Güç : Mutlak pazarlık gücü (absolute power): karşı tarafın gücünü hesaba katmaksızın bir tarafın sahip olduğu bireysel güç olarak tanımlanır.

Nispi güç (relative power), bir tarafın pazarlık ilişkisine bağımlılığının diğer tarafınki ile mukayesesidir. Çoğu teorisyen nispi güç üzerinde yoğunlaşmıştır.

$$\text{A'nın nispi pazarlık gücü} = \frac{\text{B'nin A'ya bağımlılığı}}{\text{A'nın B'ye bağımlılığı}}$$

$$\text{B'nin nispi pazarlık gücü} = \frac{\text{A'nın B'ye bağımlılığı}}{\text{B'nin A'ya bağımlılığı}}$$

Toplam güç ise tarafların bir diğerine bağımlılıklarının toplamı şeklinde (A'nın B'ye bağımlılığı artı B'nin A'ya bağımlılığı) ifade edilmektedir.

BACHARACH ve LAWLER tarafından geliştirilen Güç-Bağımlılık teorisi (Power-Dependence Theory), gücü pazarlık sahasında hakim olan klasik sıfır sonuç yaklaşımlarının tersine değişken sonuçlu yaklaşım içersinde ele almışlardır. Bir sıfır sonuçlu yaklaşım bir tarafın gücündeki bir artışın diğer tarafın gücünde bir azalışa yol açacağını kabul eder. Bu durum pazarlık ilişkisinde toplam gücün değişmeyeceğini kabul eden bir sınırlılığı da beraberinde getirecektir. Sıfır sonuç yaklaşımları nispi güç üzerinde yoğunlaşır ve toplam gücü sabit kabul eder. Oysa, toplam güç analitik olarak nispi güçten farklıdır. Toplam güç, nispi güçteki bir değişimle veya değişim olmaksızın değişebilir.

Toplam ve nispi güç arasındaki ilişkiyi şu şekilde örneklendirebiliriz: A'nın gücünün B'nin gücüne oranını 2:1 olarak kabul edelim ve toplam güç 0 ile 20 arasında değişsin. Bu durumda pazarlık ilişkisindeki maksimum güç 20 olacaktır. Örneğin, nispi güç A=4, B=2 veya A=10, B=5 şeklinde olabilir. Böylece nispi güç aynı kalırken toplam güç değişebilir. Şimdi nispi güçteki hangi değişimler toplam gücü etkileyebilir ona bakalım. Şu durumu göz önünde tutalım; A 4 birim güç kaynağını B ise 2 birim güç kaynağını kontrol ediyor. Şayet A kaynaklarını 4 ten 6'ya yükseltirse toplam güçte de 6'dan 8'e bir artış olacaktır ve nispi güçteki değişim 3:1 olacaktır. Bununla birlikte B tarafından ilk 2:1 oranı güç kaynaklarının eş zamanlı ya da ard arda artışı suretiyle sürdürülebilir ve hatta toplam güçte daha büyük bir artış sağlanabilir. Sonuç olarak, toplam gücün seviyesi aynı kalırken nispi güç de değişebilir. Bu açıklamalara dayanarak şunları söyleyebiliriz; İki taraf da aynı anda güçlerini arttırabilecekleri gibi iki tarafın güçleri de aynı anda bir azalmaya maruz kalabilir. Bir tarafın gücündeki bir artış karşı tarafın gücünde bir azalmayı gerekli kılmaz(71).

v) Gücün ve Güç Kaynaklarının Değişkenliği : Bir toplu pazarlık gücü teorisi gücü çeşitli şekillerde etkileyen kaynakların kontrol edilebilirliğini ve bu güç ister toplam, ister mutlak ve isterse nispi olsun zaman içinde iki taraf için de sabit

(71) BACHARACH-LAWLER, s. 221.

kalmayacağını, değişebileceğini kabul etmelidir. Toplu pazarlık gücü kontrol edilebilir kaynakların tipine ve miktarına bağlı olarak değişir. Bir güç kaynağının diğerinden daha etkili olduğu şartları gösteren pek az araştırma mevcuttur. Ve aynı zamanda çeşitli güç kaynakları arasındaki etkileşimlerin tanımlanmasına ve analiz edilmesine pek önem verilmemiştir.

Pazarlık konuları ve ilişkileri sık sık sıfır sonuçlu ilişkiler ve değişken sonuçlu ilişkiler olarak tanımlanır. Sıfır sonuçlu ilişkilerde (zero sum terms) mutlak güç sabittir ve bir tarafın kazanımları karşı taraf tarafından uğratıldığı kayıplara eşittir. Değişken sonuçlu ilişkilerde ise (variable sum terms) mutlak güç değişkendir ve kazanımlar her zaman kayıplara eşit değildir. Bir pazarlık gücü teorisi sıfır sonuç ve değişken sonuç arasında bir ortaklık kurmasına rağmen bu nokta bir adım daha ileri götürülebilir ve şayet yeterli zaman verilirse taraflar sıfır sonuç ve değişken sonuç oranlarını değiştirebilirler. Gerçekte bir tarafın toplu pazarlık gücü kısa ve uzun dönemde sıfır-değişken sonuç oranlarının değiştirilebilirlik derecesi ile belirlenebilir. Örneğin, ücretler ve sosyal yardımlar sık sık sıfır sonuçlu konular olarak nitelendirilir. Aynı şekilde güvenlik ve sağlık programları da değişken sonuçlu konular olarak değerlendirilir. Normalde sıfır sonuç olan konuların daha uzun dönemde değişken sonuçlu konular haline gelmesi mümkündür. Örneğin, bir sendikanın fazla mesai ücretinin büyük oranda artmasını sağlaması kısa dönemde işvereni sıkıntıya sokabilir. Uzun dönemde ise işveren gerekli ilave işgücünü işe alabilir. Böylece fazla mesaiye gerek kalmayabilir.

Terry L. LEAP ve David W. GRIGSBY iyi bir pazarlık gücü teorisinin sahip olması gereken özellikleri bu şekilde sıraladıktan sonra kendi modellerini kurmuşlardır.

LEAP ve GRIGSBY Toplu Pazarlık Gücü Modeli 4 aşamada gerçekleşir. Birinci aşamada; potansiyel toplu pazarlık gücünün kaynakları, kontrol edilebilirlik derecelerine göre sınıflandırılmıştır. İkinci aşamada; potansiyel pazarlık gücünü kullanılan güce çeviren dönüşümle ilgili faktörler tanımlanmıştır. Üçüncü aşamada; toplam, nispi ve mutlak olarak ifade edilen kullanılan toplu pazarlık gücüne ulaşılır. Modelin dördüncü aşamasında ise taraflarca uygulanan çeşitli taktikler yer

almaktadır ve böylece pazarlık sonuçlarına ulaşılabilir. Şimdi bu aşamaları sırasıyla inceleyelim;

I- Potansiyel Toplu Pazarlık Gücünün Kaynakları; Potansiyel toplu pazarlık gücünü belirleyen faktörler, kontrol edilebilirlik derecelerine göre 3 kategoriye ayrılmaktadırlar. Bunlar; tarafların iradeleri dışında gelişen ve tarafların müdahale edemediği **kontrol edilemeyen faktörler** (kamu politikası, endüstrinin yapısı gibi), tarafların müdahale edebildiği ancak içinde bulunduğu toplu pazarlık döneminde kontrol edemediği **uzun dönemde kontrol edilebilen faktörler** (firmanın emek veya sermaye yoğunluğu, teknolojik değişim gibi) ve tarafların içinde buldukları pazarlık döneminde kontrol edemedikleri **kısa dönemde kontrol edilebilen faktörlerdir** (Pazarlık grubunun oluşumu, görüşme ortamı gibi).

Dönüşümle ilgili faktörler potansiyel gücü kullanılan güce indirgedikleri için potansiyel toplu pazarlık gücü tam olarak pratikte gerçekleşmez, yalnızca teoride gerçekleşebilir.

Bir faktörün kontrol edilebilirliğini ve hangi zaman boyutunda kontrol edilebileceğini tayin eden unsur nedir? Örneğin emek yoğunluğu tamamen bir endüstrideki işverenlerce kontrol edilebilir. Diğer bir endüstride ise işçi sendikasıyla kontrol edilebilir. Ya da diğer bir endüstride her ikisinin ortak kararı ile kontrol edilebilir. Ayrıca bir pazarlıkta kısa dönemde kontrol edilebilen faktörler bir diğerinde yalnızca uzun zamanda kontrol edilebilir. Normal olarak sendika-işveren ücret politikaları görüşme sürecinde değişebilir ve kısa dönemde gösterilir. Bununla birlikte hükümetin ücret ve fiyat kontrolü yaptığı dönemlerde ücret artışlarının sınırlandırılması ücret politikalarını uzun dönem kategorisine almamızı gerektirecektir.

II-Dönüşümle İlgili Faktörler (Transformational Factors) :Dönüşümle ilgili faktörler potansiyel pazarlık gücünü kullanılan güce dönüştürürler. Dönüşümle ilgili faktörler olarak neleri göz önüne alacağımız konusu pazarlık literatüründe geniş yer bulmuş konulardan birisidir. LEAP ve GRIGSBY bu faktörleri ; belirli bir

tarafın pazarlık ilişkisine bağlılık gücü (commitment), Taraflar için geçerli alternatifler (perceived alternatives) ve pazarlık ilişkisine etki edebilecek bir bilgi (information) olarak ele almışlardır.

BACHARACH ve LAWLER pazarlık gücünün bağımlılık modellerinde bağlılık ve alternatifleri tarif ederler ve bağımlılığı bağlılık ve alternatiflerin bir fonksiyonu olarak görürler. Buna ilave olarak bilginin türü ve miktarını da bu faktörler arasında sayarlar(72).

LEAP ve GRIGSBY Modelinde bir tarafın bağlılık ve alternatiflerinin belirleyicileri potansiyel toplu pazarlık gücünü etkileyen kaynakların ve kısıtlayıcıların bir fonksiyonu olarak gözönüne alınmıştır. Yani, bu kaynaklar ve kısıtlayıcılar bilinmeyen veya genel olarak bilinen bağlılık ve alternatifleri etkiler. Bu konuda yapılacak olan bir ampirik çalışma şu konuları da gündeme getirecektir;

α) Bir tarafın pazarlık ilişkisine bağlılığını nasıl ölçebiliriz? Bağlılığı anlaşmanın şartları / anlaşmamanın şartları şeklinde ölçmek mümkün müdür?

β) Hangi faktörler muhtemel alternatifler konusunda tarafların algılamalarını şekillendirebilir ve kontrol edebilir?

μ) Kaynakların ve kısıtlayıcıların değişmesi bağlılık ve alternatifler tarafından belirlenen bağımlılık ilişkisini etkileyebilir mi?

iii- Kullanılan Toplu Pazarlık Gücü (Enacted Collective Bargaining Power):

Kullanılan toplu pazarlık gücü potansiyel pazarlık gücünün dönüşümüyle ilgili faktörler tarafından indirgenen net sonucudur. Kullanılan pazarlık gücünü iki unsur tanımlar; tarafların herbiri sahip oldukları gücün farkındadırlar ve güç pazarlık ilişkisinin sonuçlarının şekillenmesinde kullanılır. Ayrıca kullanılan güç toplam, mutlak ve nispi terimlerle ifade edilebilir.

(72) Samuel BACHARACH - Edward LAWLER, **Bargaining : Power, Tactics and Outcomes**, San Fransisco, 1981, s. 67-68.

Amprik ve kavramsal düzeyde yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu nispi güç üzerinde yoğunlaşmıştır. Toplam ve mutlak güçle ilgili araştırmaların sayısı oldukça sınırlı düzeydedir.

iv- Taktik Faaliyetler (Tactical Actions) : BACHARACH ve LAWLER toplu pazarlıkta taktik faaliyetleri üç adımda ele alırlar; ilk adımda görüşmeciler kendilerinin ve karşılarındakilerin güçlerini tahmin etmeye çalışırlar. İkinci adımda, görüşmeciler kullanılacak güç ihtimali üzerinde düşünürler. Üçüncü aşamada ise kendi taktik seçeneklerini değerlendirir ve karşılarındakinin taktiklerini tahmin etmeye çalışırlar.

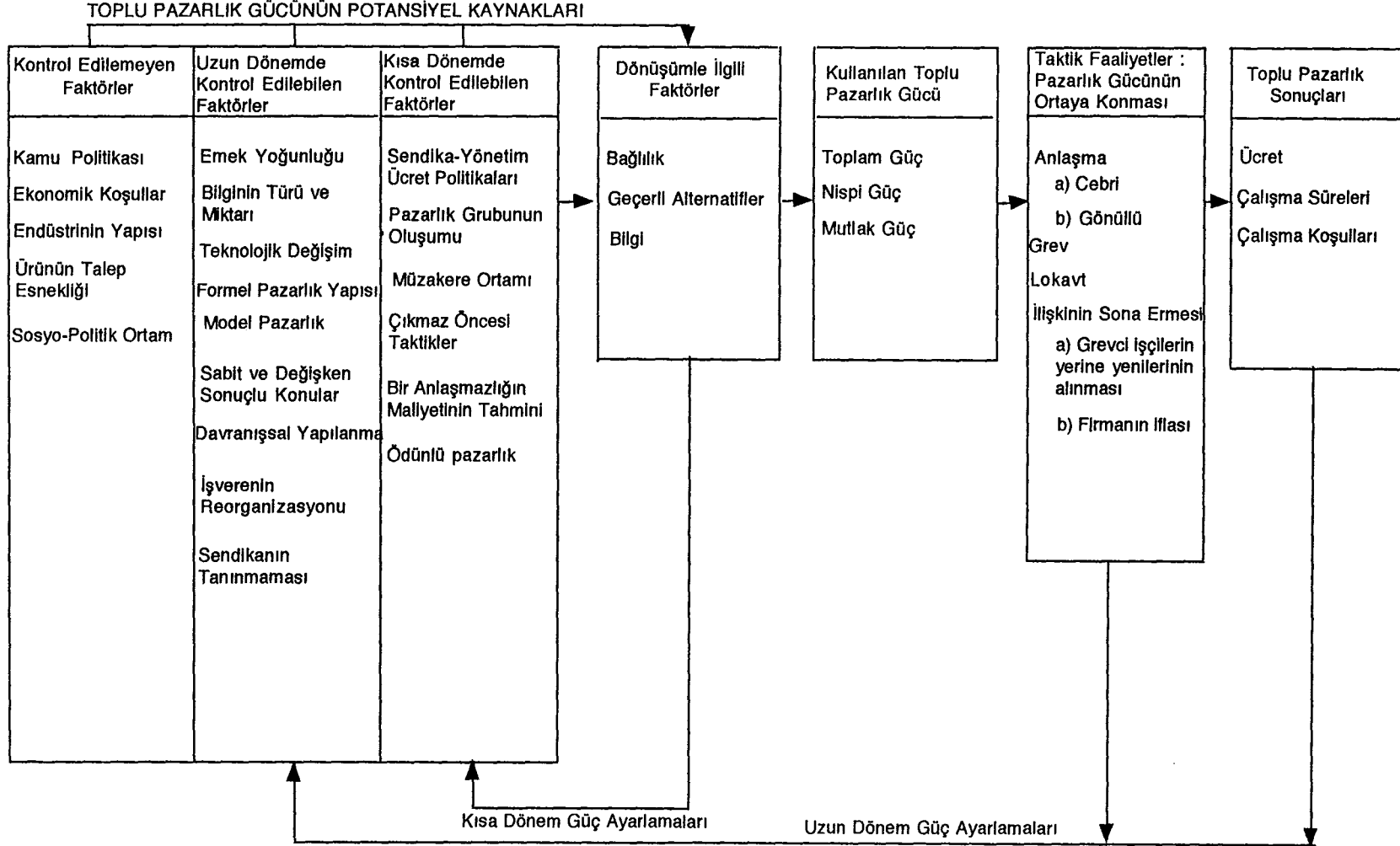
BACHARACH ve LAWLER pazarlıkta güç ve taktik arasında ilişkileri işçi ve işverenin ücret artışları üzerindeki çatışmasına dayanan iki deney yaparak test etmişlerdir. Bu deneylerin sonucunda şunlar ortaya çıkmıştır; Bir aktörün karşısındakinin bağımlılığından ziyade kendi bağımlılığı taktik seçiminde ve geliştirilmesinde birinci derecede önemlidir. Bir tarafın pazarlık ilişkisine bağımlılığı kadar (karşı tarafın bağımlılığından çok) karşı tarafın kullandığı ilk taktiğin de pazarlık taktiklerinin seçimini belirler(73).

LEAP ve GRIGSBY Pazarlık Gücü Modeli ise farklı taktikleri şu şekilde tanımlar; Anlaşma (ya cebri ya da gönüllü), grev (sendika tarafından), lokavt (işveren tarafından) ve pazarlık ilişkisinin sona erdirilmesi (grevci işçilerin yerine yenilerinin alınması).

Pazarlık gücü ile taktik arasındaki ilişkiyi sorgulamak için şu sorular sorulabilir; Gücün miktarı pazarlık taktiklerinin seçimini etkiler mi? Şayet nispi güç taraflar arasında dengesizse zorunlu bir anlaşma gönüllü bir anlaşmadan daha muhtemel midir? Cebri bir anlaşma ya taraflardan birinin diğeri üzerine mutlak bir baskınlığı mevcut ise ya da üçüncü bir tarafın (hakem gibi) müdahalesi sonucu olabilir. Gönüllü bir anlaşma ise grevsiz ya da her iki tarafı da genel olarak tatmin eden bir ortamda söz konusu olabilir.

(73) BACHARACH-LAWLER, **Power**, s. 222.

Şekil 7 - Toplu Pazarlık Gücünün Kuramsal Modeli



Kaynak : Terry LEAP - David W. GRIGSBY, "A Conceptualization of Collective Bargaining Power", INDUSTRIAL AND LABOR RELATION REVIEW , 39:2, Jan.1986, s. 209.

Ş.3. SENDİKANIN PAZARLIK GÜCÜNÜN ÖLÇÜLMESİ

Sosyal bilimlerde gücün ölçülmesi ile ilgili problemler araştırılmış ve sosyal bilimciler için toplu pazarlık gücünün ölçülmesinin, bir fizikçinin elektrik enerjisini ya da ısıyı ölçtüğü gibi, mümkün olup olmadığı veya arzulanıp arzulanmadığı noktasına gelinmiştir(74).

Toplu pazarlıkta taraflar arasındaki güç dağılımının ölçülmesi genelde üstesinden gelinemez bir sorun olarak görülmekte ve endüstri ilişkileri literatüründe bu konuda yapılan bir çok çalışma bulunmakla beraber, tam anlamıyla tatmin edici bir çalışmaya rastlanmamaktadır(75).

Gerçekte, pazarlık gücünün hesaplanması genellikle toplu pazarlıktan sonra yapılır ve bazen hangi tarafın daha iyi bir anlaşma yaptığını belirlemek için pazarlık sonuçlarını sınavarak ölçülebilir. Pazarlık gücünü ölçmenin en basit yolu belki de pazarlığın ekonomik sonuçlarına bakmaktır. Ancak, bu şekilde yapılan hesaplamalar sübjektiftir ve sendikanın veya işverenin kabul ettiği perspektife bağlı olarak değişebilir.

Pazarlık gücünü ölçmenin bir yolu da tarafların pazarlığın başlangıcındaki teklifleri ile anlaşma noktaları arasındaki farklılığın büyüklüğü ve yönüdür. Örneğin, toplu pazarlıkta sendika %5'lik bir ücret artışından daha azını kabul etmektense bir greve katlanmaya razı iken, işveren de %8'in üzerinde bir ücret artışı yapmaktansa bir greve razı ise, bu durumda, tarafların talep ve teklifleri arasındaki sapma, pazarlık gücünün derecesini belirleyecektir. Bu örnekte %7'lik bir ücret artışı

(74) LEAP-GRIGSBY, s.205.

(75) Bu konuda yapılan bazı çalışmalar :H.CLEGG, **Trade Unionism under Collective Bargaining**, Oxford, 1976; K.J. ARMSTRONG-D.BOWERS- B. BURKITT, **"The Measurement of Trade Union Bargaining Power"**, BRITISH JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS, Vol.XV, No.1 ; Peter NAVARRO, **"Union Bargaininig Power in the Cool Industry, 1945-1981"**, INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol. 36, No. 2, (January 1983); Christine EDWARDS, **"Measuring Union Power : A Comparison of Two Methods Applied to the Study of Local Union Power in the Cool Industry"**, BRITISH JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS, Vol.XVI, No.1.

gerçekleşirse bu, sendikanın nispi pazarlık gücünün yüksek olduğunu gösterir. Ne yazık ki, burada iki sorun ortaya çıkmaktadır. İlki, sendikanın ve işverenin karar noktalarını (sticking point) bilmek çok güçtür. Sendikanın bazen aşırı talep taktiğini, işverenin de buna karşılık mümkün olduğunca az teklif etme taktiğini uygulaması bu noktaların hesaplanmasını daha da zorlaştırmaktadır. İkinci sorun ise, parasal olmayan konularda (iş güvencesi gibi) karar noktalarının kolayca hesaplanamamasıdır(76).

Önerilen bu ölçümlerdeki yetersizlikler pazarlık gücünün ölçülmesinde daha sofistike hesaplamalara gidilmesini zorunlu kılmaktadır. İşte bu amaçla psikometrik ölçüm metotları geliştirilmiştir. Örneğin, bir pazarlıkçının karşısındakinin gücü hakkındaki düşünceleri anket yöntemiyle hesaplanabilir (scaling methodology). Aynı şekilde, bu konuda içerik analizine (content analysis) de başvurulabilir. Bu yöntemle görüşmeler esnasındaki diyaloglardan hareketle kullanılan güç hesaplanabilir(77).

Bu konuda yapılan birbirinden farklı boyutta iki çalışmadan söz edeceğiz. Bunlardan ilki, Peter NAVARRO'nun 1945-1981 tarihleri arasında ABD kömür endüstrisinde sendikanın pazarlık gücü ile ilgili olarak yaptığı araştırmadır. Bu araştırma, pazarlık gücünü belirleyen faktörlerin dönemselsel olarak sendikanın pazarlık gücünü ne şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Diğer çalışmada ise, K.J.ARMSTRONG, D.BOWERS ve B.BURKITT, 1951-1968 tarihleri arasında İngiltere'de çeşitli endüstrilerde sendikalaşma ve grev aktivitesini yakınsak değişken (proxy variable) olarak almışlar ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır

Peter NAVARRO, 1945-1980 tarihleri arasında ABD'de Kömür Endüstrisinde sendikanın pazarlık gücü ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, öncelikle, kömür endüstrisindeki bir sendikanın pazarlık gücünü belirleyen faktörleri sıralamıştır. Bu faktörler ;

(76) LEAP-GRIGSBY, s.210.

(77) LEAP-GRIGSBY, s.211.

- i) Endüstrinin kar düzeyi,
- ii) Verimlilik,
- iii) Kömür talebi,
- iv) Kömür stoku,
- v) Amerikan ekonomisinin kömüre bağımlılığı,
- vi) Toplu sözleşmelerin onay usulü,
- vii) Sendika liderinin güç ve deneyimidir.

NAVARRO'ya göre sendikanın pazarlık gücünü, klasik bir yaklaşımla, sadece ücretleri test ederek ölçmek, ilk önce, eksik ve yanıltıcıdır. Bu, bir pazarlık ilişkisinin bütün olarak bir resmini sağlamada diğer bazı önemli göstergelerin gözardı edilmesi anlamına gelir. Sendikanın pazarlık gücünün ölçülerini daha geniş bir alanda tanımlayan NAVARRO, yalnız geleneksel bir gösterge olarak ücret ve sosyal yardımları (total compensation) almaz. Bunun yanında dolaylı göstergeleri (indirect index) ve kural değişikliklerini (rule changes) de gözönünde tutar.

NAVARRO, bundan sonra ABD Kömür Endüstrisi'ndeki toplu pazarlığı tarihsel dönemlere ayırarak inceler :

1945-1952 Kömür Krallığının Hükümlerliği : Bu dönemde sendikanın (UMW) pazarlık gücünü bir çok faktör arttırmıştır. Bu faktörler; (i) ekonominin kömüre bağımlılığı, (ii) Sendikanın (UMW) kömür üretimi üzerindeki egemenliği, (iii) Güçlü bir kömür talebi, (iv) Artan verimlilik, (v) Nispi olarak yüksek karlar, (vi) Güçlü bir sendika liderliği.

1945 yılında Amerikan enerji ihtiyacının %51'i kömüre bağlıydı ve toplam kömür üretiminin %90'ını UMW kontrol etmekteydi. Tüketim 560 milyon tona yükseldi. Tüketim 1970 sonlarına kadar tekrar bu seviyeye çıkamadı. Verimlilik 1945'te işçi başına 5 tondan 1952'de 6.4 tona yükseldi. Kar düzeyi arttı. Ayrıca bu dönemde UMW'ın başında John L.LEWIS gibi güçlü ve prestijli bir sendika lideri bulunuyordu.

Bu dönemde 3 ölçüt sendikanın artan pazarlık gücünü göstermektedir; (i) Nispi yüksek ücretler, (ii) Emeklilik ve tıbbi yardımlardaki gelişmeler, (iii) ücretleri etkileyen önemli kural değişiklikleri.

1953-1962 Kömürün Durgunluk Dönemi: Bu dönemde sendikanın pazarlık gücünde bir zayıflama görülür. Bunun nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir; (i) Amerikan ekonomisinin kömüre olan bağımlılığının azalması ve ikame yakıt olanaklarının yaygınlaşmasıyla kömüre olan talebin azalması, (ii) UMW'nın kontrol ettiği kömür üretiminin azalması, (iii) Çok düşük karlar.

Sendikanın pazarlık gücünün düşük olmasının göstergeleri ise şunlardır; (i) ücret artışlarının otomobil ve çelik sektöründe çalışan işçi ücretlerinden daha az olması, (ii) Sosyal yardımların yine nispi olarak düşük olması.

1963-1972 Kömürün Yeniden Yükselişi: Bu dönemde sendikanın gücündeki artışın temel belirleyicileri; (i) Kömür talebinde yeniden meydana gelen yükseliş, (ii) Karlardaki artış, (iii) UMW'nın kömür üretimi üzerindeki egemenliğinin sürmesi, (iv) ABD ekonomisinin kömüre bağımlılığının tekrar artması.

Bu dönemde sendikanın pazarlık gücündeki artışın göstergeleri ise; (i) Saat ücretlerinin endüstrilerarası karşılaştırmada üst sıralarda olması, (ii) Sağlık ve emeklilik ödemelerindeki artış, (iii) Tatil ödemelerinin kurumsallaşması, (iv) Olumlu kural değişiklikleri.

1973-1981 OPEC ve Enerji Krizi: Bu dönemde gerçekleştirilen 3 önemli toplu pazarlık - 1974, 1978, 1981- dört önemli faktöre karşı sendikanın pazarlık gücünün hassasiyetini gösterir. Bunlar; stoklar, UMW tarafından kontrol edilen kömür üretimi, alternatif yakıt fiyatlarındaki artış ve sendika liderinin güç ve deneyimidir.

1974 ve 1978 toplu pazarlıklarında sendikanın gücünün belirleyicileri birbirine benzemesine rağmen UMW'nın kontrol ettiği kömür üretiminde ve kömür stoklarının miktarlarındaki farklılıklar ve buna ilaveten hem sendika liderliğindeki ve hem de sözleşme onay prosedürlerindeki olumsuzluklar 1978 pazarlıklarında sendikanın gücünün nispi olarak azalmasında önemli rol oynamıştır.

1981'de ise 73 gün süren bir grevin ardından imzalanan toplu sözleşmede kömür üreticileri ve sendika arasında bir güç dengesi olduğunu gösterir. Bu güç dengesinin göstergeleri ise şunlardır; (i) Ücretlerde sınırlı bir artış, (ii) Bazısı işverenin bazısı da sendikanın lehine gerçekleşen kural değişiklikleri.

CHAMBERLAIN'in pazarlık gücünü ölçme metodunu faydalı, analitik bir araç olduğunu kabul etmekle beraber **K. J. ARMSTRONG, D. BOWERS ve B. BURKITT**, bu metodun subjektif ölçülere dayandığını ve sürekli olarak değiştiğini öne sürmektedirler. Bu nedenle sendikanın gücünü ölçmek için yakınsak bir değişkene (proxy variable) gerek vardır. Makalelerinde yaygın olarak kullanılan, yakınsak değişkenlerin nispi değerlerini hesaplarlar ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışırlar.

ARMSTRONG ve diğerleri sendikanın pazarlık gücünü ölçmede kullanılacak olan yakınsak bir değişkenin şu kriterleri taşıması gerektiğini söylerler ;

- i) Ücret seviyelerinden ve değişimlerinden bağımsız olarak belirlenmelidir,
- ii) Subjektif değerlendirmelerden ziyade objektif verilere dayanmalıdır,
- iii) Ücret görüşmelerinde sendikalarca uygulanan baskının derecesindeki değişmelere karşı hassas olmalıdır,
- iv) Açık olmalı, işgücü talebi düzeyi ya da sendikanın isteklerine karşı işverenin direnme derecesi gibi diğer hiçbir değişkenle ilişkilendirilememelidir.
- v) Anlaşılır bir ücret teorisi tarafından doğrulanmalıdır.

Bu kriterler sıralandıktan sonra iki değişken üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bunlar; sendikalaşma ve grev aktivitesidir. Sendikalaşma oranındaki değişim,

saldırganlık (militancy), dayanışma (solidarity) ve ikame edilebilme (substitutability) gibi gücü belirleyen kavramlara yakınsak bir değer olduğu için kabul edilmiştir. Sendikalaşma düzeyi arttıkça üyelerin potansiyel dayanışması artacak ve sendikasız işçilerle ikame edilebilirlik ihtimali azalacaktır. Bu nedenle sendikalaşma oranındaki değişme sendikanın gücünün aynasıdır.

Ancak, sendikanın pazarlık gücünün hesaplanmasında yakınsak değer olarak sendikalaşmanın kullanılması sonucu hem istatistiki ve hem de kavramsal bir takım problemlerle karşılaşmıştır. Sendikalaşma ücret değişmelerinden bağımsız olarak belirlenir ve objektif olarak ölçülebilir. Bununla birlikte, objektif ölçülebilmesi de temel alınan verilerin doğruluğuna bağlıdır. Bu çalışmada da kullanılan sendikalaşma oranlarının doğruluğu üzerinde ciddi şüpheler oluşmuştur.

Yakınsak değişken olarak sendikalaşmanın kullanılmasında karşılaşılan problemler alternatif değişkenlerin bulunmasını zorunlu kılmıştır. Bu noktada en yaygın kullanılan değişken olarak grev aktivitesi indeksine başvurulmuştur. Grev istatistiklerini sendikanın gücünün bir ölçüsü olarak kullanan çalışmalar özellikle grev sıklığı (strike frequency) üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bir sendikanın gücü için bir yakınsak değer olarak her grev istatistiğinden yararlanılamaz. Ücret taleplerinden kaynaklanan anlaşmazlıkların sıklığına dayanan bir güç indeksi oluşturulmalıdır. Bununla birlikte, işin durdurulmasına (stoppage) sebep olan istatistiklere de şüphe ile bakmak gerekir. Çünkü onlar subjektif değerlendirmelere dayanmaktadır. Grevlerin bir çok sebebi olabilir ve bu sebeplerin her zaman altı açıkça çizilmeyebilir ya da altı çizilen sebepler olmayabilir. Grev sayıları sendikanın gücünü yansıttığı kadar işverenlerin politikalarını da yansıtır (işverenin politikaları kısmen sendikanın gücü üzerine kurulmasına rağmen)(78). Kaldı ki, bir sendikanın gücü bir grevden ziyade bir grev tehdidinden de kaynaklanabilir. Gerçekte, en güçlü sendikalar nadiren greve başvuran sendikalardır. Çünkü, bazen bir grev tehdidi bir işverenin uzlaşmaz tutumunu değiştirmede yeterli olabilmektedir.

(78) Andrew THOMSON - Malcolm WARNER, **The Behavioural Sciences and Industrial Relations**, Great Britain, 1980, s. 110.

Yakınsak değişkenlerin olumlu ve olumsuz tarafları bu şekilde sıralandıktan sonra sendikalaşma ve grev aktivitesi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu ilişki ile ilgili olarak şu 4 hipotez ortaya atılmıştır ;

- (i) İki değişkendeki hareketler birbiriyle ilgisizdir. İkisi de farklı etkiler gösterir.
- (ii) Sendikalaşma ve grev aktivitesi arasındaki ilişki pozitifdir.
- (iii) Sendikalaşma oranındaki değişim grev aktivitesindeki değişimin önündedir.
- (iv) Grev aktivitesindeki değişim sendikalaşma oranındaki değişimin önündedir.

Bu hipotezlerin test edilmesi sonucunda sonuçlar sadece 1'inci hipotezi destekler nitelikte olmuş, diğer hipotezler ise tutarsız çıkmıştır.

ARMSTRONG, BOWERS ve BURKITT bu çalışma sonucunda sendikanın gücünün çeşitli boyutlarını yansıtmada tek bir değişkenin yetersiz olduğu ve gücün tanımlanmasının ve ölçülmesinin çok boyutlu bir konu olduğu kanısına varmışlardır. Ayrıca, sendikanın gücünü ekonomik, mali, politik ve sosyal unsurlarla açıklamanın ve ölçmenin mümkün olabileceğini söylemişlerdir(79).

(79) ARMSTRONG ve Diğerleri, s.98.

İkinci Kısım

**TOPLU PAZARLIKTA SENDİKANIN GÜCÜNÜ
BELİRLEYEN FAKTÖRLER**

Toplu pazarlıkta sendikanın gücünü belirleyen faktörlerle ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Pazarlık gücü modellerini incelediğimiz LEAP-GRIGSBY bu faktörleri kontrol edilebilirlik derecelerine göre ; kontrol edilemeyen faktörler, uzun dönemde kontrol edilebilen faktörler ve kısa dönemde kontrol edilebilen faktörler şeklinde sınıflandırırken(80), Charles CRAYPO bu faktörleri işverenin ödeme gücü ve sendikanın işverene ödetme gücü olarak iki başlık altında sınıflandırmıştır.

Şekil 8 - CRAYPO'ya Göre Sendikanın Toplu Pazarlık Gücünün Kaynakları

İşverenin Ödeme Gücü

- A. Daha yüksek işgücü maliyetlerini karşılama gücü**
- 1 .Endüstriyel yoğunlaşma yoluyla elde edilen pazar gücü
 - 2 .Bölgesel sınırlamalar
 - 3 .Düzenleyici ücret hadleri
 - 4 .Kamu sözleşmeleri ve sübvansiyonlar
- B. Üretim maliyetlerini azaltma gücü**
- 1 .Verimlilik artışları

Sendikanın İşverene Ödetme Gücü

- A. Uygun işgücünün örgütlenmesi**
- 1 .Ürün piyasası ve bölgesel faktörler
 - 2 .Deneyimli işgücü piyasası faktörleri
- B. Rekabetçi sendikacılığın olmaması**
- 1 .Sendikalararası işbirliği
- C. Uygun pazarlık yapısı**
- 1 .Ürün piyasası ve bölgesel faktörler
 - 2 .Deneyimli işgücü piyasası faktörleri

Kaynak : Charles CRAYPO, **The Economics of Collective Bargaining**, Washington, 1986, s.21.

(80) Bkz., **İkinci Bölüm**, Birinci Kısım, §.2, III.

Biz de bu sınıflandırmalardan da faydalanarak, bu konuda yeni bir sınıflandırma yapmaya çalışacağız. Bu yeni sınıflandırmaya göre öncelikle sendikanın potansiyel pazarlık gücü ile toplu pazarlıkta kullanılan güç birbirinden ayırılmelidir. Sendikanın potansiyel pazarlık gücünü belirleyen faktörleri temelde 4 ana grup içerisinde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar ; ekonomik faktörler, yapısal / kurumsal faktörler, siyasal faktörler ve yasal faktörlerdir. Bu faktörlere pazarlık sürecinde belirginleşen faktörleri de ilave edersek sendikanın toplu pazarlıkta kullandığı güce ulaşırız. Yalnız, burada incelenecek olan faktörler ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasal ve hukuksal yapılarına göre bazen hep birlikte etkili olurlarken, bazı faktörlerin kimi ülkelerde etkisi hiç olmayabilir ya da çok az düzeyde olabilir. Bu sebeple bu faktörlerin hepsinin her ülke için aynı düzeyde etkili olacağı söylenemez. Burada söylenenler genel olarak ele alınmalıdır. Şimdi bu faktörleri sırasıyla inceleyelim :

Ş.1. SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN EKONOMİK FAKTÖRLER

Toplu pazarlıklarda sendikaların pazarlık gücünü belirleyen faktörlerin belki de en önemlisi ekonomik faktörlerdir. Ekonomik faktörleri de iki grup içerisinde ele alabiliriz. Bunlardan birincisi, makroekonomik faktörler, bir diğeri de mikroekonomik faktörlerdir.

I- MAKROEKONOMİK FAKTÖRLER

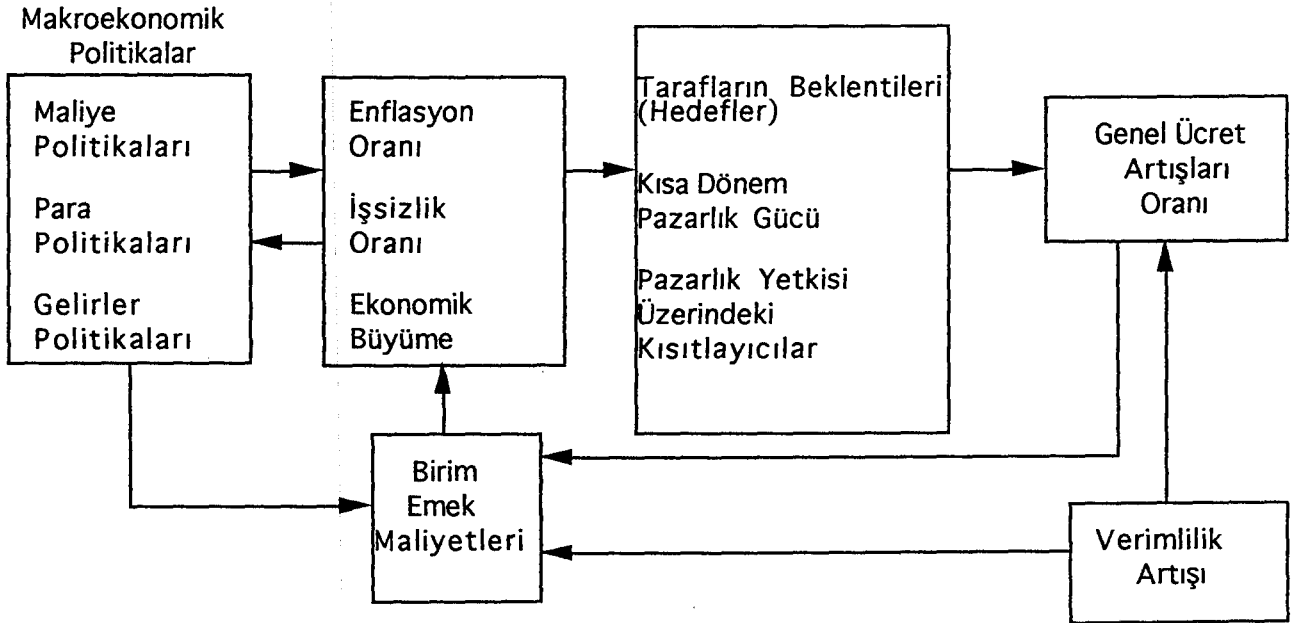
Ülkelerin sosyal politika tarihleri gözden geçirildiğinde, sosyal politika gelişmeleri ve bu gelişmelere yön vermekte olan önlemler, refah dönemlerinde ele alınmakta ve daha çok ekonomik konjonktürün uygun olduğu zamanlarda yasama organlarının ve hükümetlerin kararlarına konu yapılmaktadır. Sosyal politikanın iki büyük aracından ya da önlemlerinden biri olan toplu pazarlığın işçilere sağlamak durumunda olduğu çıkarlar da ekonominin genel durumuna yakından bağlı bulunmaktadır(81).

(81) TALAS, *Sosyal.....*, s.250.

Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum ve hükümetler tarafından izlenen ekonomi politikalarının sendikaların pazarlık güçleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örneğin, bir sendikanın grev kabiliyeti grevci işçilerin ve onları destekleyen aile üyelerinin içinde buldukları ekonomik koşullarla yakından ilgilidir. Ülkedeki işsizlik oranı yükseldikçe grevci işçiler ve aile üyelerinin yeni bir iş bulma olasılıkları da azalacaktır. Bu durum da sendikanın gücünü olumsuz yönde etkileyecektir.

Pazarlık gücünü belirleyen makroekonomik faktörlerin arasında özellikle tasarruf, yatırım düzeyi, istihdam durumu, üretim ve istihdam hacmi, ücretler ve fiyatlar genel düzeyi, dış ticaret durumu, daha genel deyimle dış ödeme dengesini, gözönünde bulundurmak gerekir. Ayrıca, hükümetler tarafından izlenen gelirler politikası da pazarlık gücünü belirleyen önemli bir makroekonomik faktördür. Örneğin, hükümetler çeşitli dönemlerde ücretleri stabilize etmek amacıyla ücret-fiyat kontrolleri gibi gelirler politikası tekniklerini kullanabilirler.

Şekil 9 - Toplu Pazarlığın Basitleştirilmiş Makroekonomik Modeli



Kaynak : T. KOCHAN - H. KATZ, **Collective Bargaining and Industrial Relations**, Illinois, 1988, s.61.

Genellikle ekonominin durgunluk dönemlerinde sendikalar yeni ekonomik kazanımlar elde etmeye çalışmaktan ziyade, iş ve gelir güvencesi gibi varolanı (statükoyu) korumaya yönelirler. Ekonominin genişleme ve refah dönemlerinde ise toplu pazarlıklar emeğe milli gelirden daha adil bir pay almakta rol oynayan bir araç olarak belirmektedir. Bu dönemlerde işsizlik düşük olacağından işçilerin grev sırasında dayanabilmek için tasarrufları olması ihtimali daha fazla, grev kırıncıları tarafından işlerinin ellerinden alınması ihtimali ise daha düşük olacaktır. Aynı zamanda genişleme dönemlerinde meydana gelebilecek grevler işveren için daha büyük satış kaybı doğuracaktır. Öte yandan durgunluk dönemlerinde sendikaların pazarlık güçleri daha zayıf olacaktır. Böyle zamanlarda işçiler işlerini kaybetme tehlikesi nedeniyle greve gitmeye daha az istekli olurlarken işverenler açısından grev nedeniyle meydana gelebilecek satış kaybı daha az olacaktır.

II- MİKROEKONOMİK FAKTÖRLER

Toplu pazarlık gücünü belirleyen mikroekonomik faktörler daha çok işverenin (firmanın) içinde bulunduğu ekonomik koşullardır. Mikroekonomik faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz :

1. İşgücünün Talep Esnekliği

İşgücünün talep esnekliği şu şekilde ifade edilebilir ;

$$\frac{\text{Talep edilen işgücü miktarındaki (\%) değişim}}{\text{Ücret oranındaki (\%) değişim}} = \frac{\% \Delta L}{\% \Delta W}$$

Eğer ücret oranındaki bir artış işgücü talebini hiç etkilemiyorsa işgücü talep esnekliği sıfır olacaktır. Bu durumda işgücü talep eğrisi tam olarak inelastiktir.

Eğer talep eğrisi birden küçük fakat sıfırdan büyükse bu durumda esnek olmayan (inelastik) talep söz konusudur.

Eğer işgücü talebindeki yüzde değişim ücret oranındaki yüzde değişimden büyük olursa talep esnekliği birden büyük olacaktır. Bu tür talebe esnek talep adı verilir. Esnek talep işgücü talebinin ücret oranlarına karşı yüksek derecede duyarlı olduğunu ifade eder.

Kendinden sonraki araştırmalarda referans gösterilen işçi-işveren pazarlık gücü analizinde Alfred MARSHALL, işgücü talebinin inelastikiyetinin yükselmesinin sendikaları güçlü kıldığını savunmaktadır. Peki, işgücü talep esnekliğini belirleyen faktörler nelerdir? (Dolayısıyla bu faktörler aynı zamanda pazarlık gücünü de belirleyeceklerdir) Bu konuyu MARSHALL-HICKS Türetilmiş Talep Kanunları adı altında incelemek mümkündür.

Bu Kanunlar şu önemli özelliklere sahiptir :

I- Diğer şeyler sabitken firmanın içinde faaliyet gösterdiği ürün piyasası ne kadar rekabetçi ise o firmanın işgücü talebi o derece esnek olacaktır. Bir mali piyasada satan ne kadar çok firma varsa tüketiciler bu firma yerine diğerinden kolaylıkla satın alabilirler. Bu da firmaların ürün talep esnekliklerini fiyat değişimlerine karşı duyarlı yapacaktır. Bu nedenle eksik rekabetçi bir firmanın işgücü talep eğrisi rekabetçi bir firmanın talep eğrisinden daha az esnek olacaktır. Bu durum sendikaların daha yüksek ücret sağlama bakımından neden eksik rekabetçi firmalarda daha başarılı olduğunun bir açıklamasıdır.

II- Türetilmiş Talep Kanununun ikinci önemli özelliği piyasanın tümü için işgücü talep eğrisinin tek bir firmanın işgücü talep eğrisine nazaran daha dik (az esnek) olmasıdır. Örneğin, bir lastik üreticisinin işyerinde ücretlerin yükselmesi o markanın fiyatını yükseltecek, firmanın satışları düşecektir. Diğer taraftan, sadece bir firmada değilde piyasanın tamamında ücretler yükselirse, bundan dolayı lastik fiyatlarına zam gelmesi firmaların satışlarını çok fazla etkilemeyecektir. Buna bağlı olarak işgücü talebi önemli ölçüde azalmayacaktır. Bundan dolayıdır ki sendikalar genellikle piyasanın tamamında örgütlenmeye çalışırlar.

MARSHALL-HICKS Türetilmiş Talep Kanunları'na göre; Ceteris Paribus,

- i. Üretilen malın fiyat esnekliği ne derece yüksekse,
- ii. İşgücü maliyetinin toplam maliyet içindeki payı ne derece büyükse,
- iii. Üretimde işgücünü diğer faktörlerle ikame edebilmek ne derece kolaysa,
- iv. Diğer üretim faktörlerinin arz esnekliği ne kadar büyükse işgücü talebi o derece esnek olacaktır.

A- Ürün Talebi

Bir endüstride işgücü talebinin esnek olup olmaması o endüstride üretilen ürünün talebinin esnekliği ile yakından ilgilidir. Diğer şeyler sabitken, üretilen mala olan talep arttıkça işgücü maliyetlerindeki artışı fiyat artışları ile karşılamak daha da kolaylaşacaktır. Böylece sendikanın pazarlık gücü mala olan talep ile birlikte artacaktır. Burada önemli olan ürünün talep esnekliğidir. Yani ürün talebinin esneklik derecesi sendikanın pazarlık gücünü etkileyecektir. Ürünün talep esnekliği fazla ise, ürün fiyatındaki artış karşısında satışlar düşeceğinden istihdamda da azalmalar ortaya çıkacaktır. Aksine, esneklik düşük ise ürünün artan fiyatı satışlarda daha az kayba neden olacağından istihdam kaybı daha az ortaya çıkacaktır. Örneğin; kömür talebini belirleyen faktörler ; nispi yakıt fiyatları ve tüketicinin kömür yerine diğer yakıtları ikame edebilme gücüdür. Alternatif yakıt fiyatlarının yükselmesi, petrol, doğal gaz gibi, kömür talebini arttırırken tersi durumda ise kömür talebini düşürecektir. Aynı şekilde alternatif yakıt fiyatları yükselirken kömürün rekabet gücü artacak ve kömür üreticileri kömür fiyatlarını kolayca arttırabileceklerdir.

Bu nispi fiyat etkisi çeşitli yakıtlar arasındaki ikame dereceleri tarafından belirlenir. Örneğin; çelik endüstrisinde kömür yerine alternatif yakıtların ikamesi teknik ve ekonomik sebeplerden dolayı güçtür. Diğer taraftan konut ısıtmasında, ticari kullanımda ya da demiryollarında ikame oldukça yaygındır. Böylece, sendikanın pazarlık gücü, alternatif yakıt fiyatları artarken ve potansiyel olarak, teknolojik ya da ekonomik sebeplerle yakıt ikamesi azalırken artacaktır(82).

(82) NAVARRO, s.215.

Ayrıca, günümüzde ithalatçılar yerli tüketiciler için daha cazip şartlarda mal ithal etmek suretiyle sendikaların gücünü kırmaya çalışmaktadırlar. Giyim, elektronik aletler ve otomobil endüstrileri bu noktada güncel örneklerdir. Sendikalar da buna karşı tüketicilere sendikalı sektördeki malları satın almaları yolunda etki edebilmek için kampanyalar yapmaktadırlar.

B- İşgücü Maliyetinin Toplam Maliyet İçindeki Payı

Ücretlerdeki bir yükselme üretim maliyetlerinin ve dolayısıyla ürün fiyatının yükselmesine neden olmakta, bu da satışların azalmasına ve işgücü talebinin düşmesine neden olmaktadır. Ücretlerdeki artışın üretim maliyetleri üzerindeki gerçek etkisi işgücü maliyetlerinin diğer üretim maliyetlerine nazaran ne derece yüksek olduğuna bağlıdır. Petrol rafinerisi gibi sermaye-yoğun endüstrilerde işgücü maliyeti toplam maliyetin küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Böyle bir durumda ücretlerin %20 oranında artmasının istihdam üzerindeki nispi etkisi daha az olacaktır. Çünkü, toplam üretim maliyeti o oranda artmamıştır. Öte yandan tekstil gibi işgücü yoğun bir endüstride ücretlerde meydana gelecek %20'lik bir artış toplam maliyeti önemli ölçüde arttıracığından bu durum işgücü talebinin büyük ölçüde azalmasına neden olacaktır.

İşçi ücretlerinin toplam maliyet içindeki payı azaldıkça sendikanın pazarlık gücü artacaktır. Çünkü bir işverenin toplam maliyet içinde yalnızca küçük bir bölümü teşkil eden ücret artışlarına karşı sendika baskısına direnme ihtimali azdır. Bu durum sık sık "önemsiz olmanın önemi" (the importance of unimportant) olarak ifade edilir(83).

C- Diğer Üretim Faktörleri İle ikame Edilebilirlik

Mevcut işgücünün makina ya da yeni işgücü ile ikamesi güçleştikçe sendikanın pazarlık gücü de artacaktır. Örneğin, tarım işçilerinin ücretleri yükseldiğinde çiftlik sahipleri sermayeyi işgücüne ikame ederek mekanizasyona

(83) Thomas KOCHAN - Harry KATZ, **An Introduction Collective Bargaining and Industrial Relations**, New York, 1992, s. 94.

gitmeye yönelirler. Dolayısıyla tarımda işgücü ile sermayenin kolaylıkla ikame edilebilmesi uzun dönem tarımsal işgücü talep eğrisinin nisbeten esnek olmasına neden olacaktır.

Bunun tersi bir durum pilotlar için geçerlidir. Pilotların ücretleri yükseldiğinde ikame için az da olsa imkan olmakla birlikte (üç pilot gerektiren eski uçaklar yerine iki pilot gerektiren yenilerinin satın alınması gibi) hava ulaşım teknolojisi iki faktör arasındaki ikameyi ciddi biçimde sınırlar. O halde tarım işçileri ile pilotları temsil eden sendikaların güçlerinin aynı olması beklenebilir mi?

Sermaye ile işgücü ve sendikalı-sendikasız işgücü arasında ikame ihtimalleri, iş güvencesi yönetmelikleri, sendikanın kısıtlayıcı çalışma kuralları ve sendikalı işçi çalıştırma zorunluluğu gibi ülkemizde uygulanmayan çeşitli yöntemlerle de kısıtlanabilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde demiryolları işgücünden tasarruf etmek amacıyla buharlı lokomotiften dizel lokomotiflere geçiş yaptığında yeni lokomotiflerde itfaiyeciye gerek olmadığından o kadrodaki işçileri işten çıkarmaya kalkışmış ancak sendikanın başarılı pazarlığı sonucu bunu gerçekleştirememiştir. Sendika bu durumda sermayenin emek yerine ikamesini sınırlandırmıştır.

D- Diğer Üretim Faktörlerinin Arz Esnekliği

Daha önce de belirtildiği üzere işgücü fiyatının sermayeye oranla artması firmaları işgücü yerine sermaye ikame etmeye yöneltiyordu. Sermaye talebi arttığında bu durum sermaye fiyatını arttırarak firmanın ikame konusundaki isteklerinden vazgeçmesine neden olacaktır. Sermaye fiyatının talep artışına bağlı olarak ne derece artacağı sermaye arz eğrisinin esnekliğine bağlı olacaktır. Arz eğrisi ne kadar inelastik ise sermaye fiyatındaki artış o derece fazla olacak, firmanın işgücü yerine sermaye ikame etme isteği de o derece düşük olacaktır. Dolayısıyla diğer rakip üretim faktörlerinin arz esnekliği ne kadar düşük ise ücret artışı sonucunda ikame etkisi o derece düşük olacak, uzun dönem işgücü talep eğrisinin

esnekliği de o derece küçük olacaktır. Buradan hareketle, üretimin diğer alternatif faktörleri için arz eğrisinin inelastikiyeti arttıkça sendikanın pazarlık gücü de artacaktır(84).

2.Firmanın Kar ve Verimlilik Düzeyi

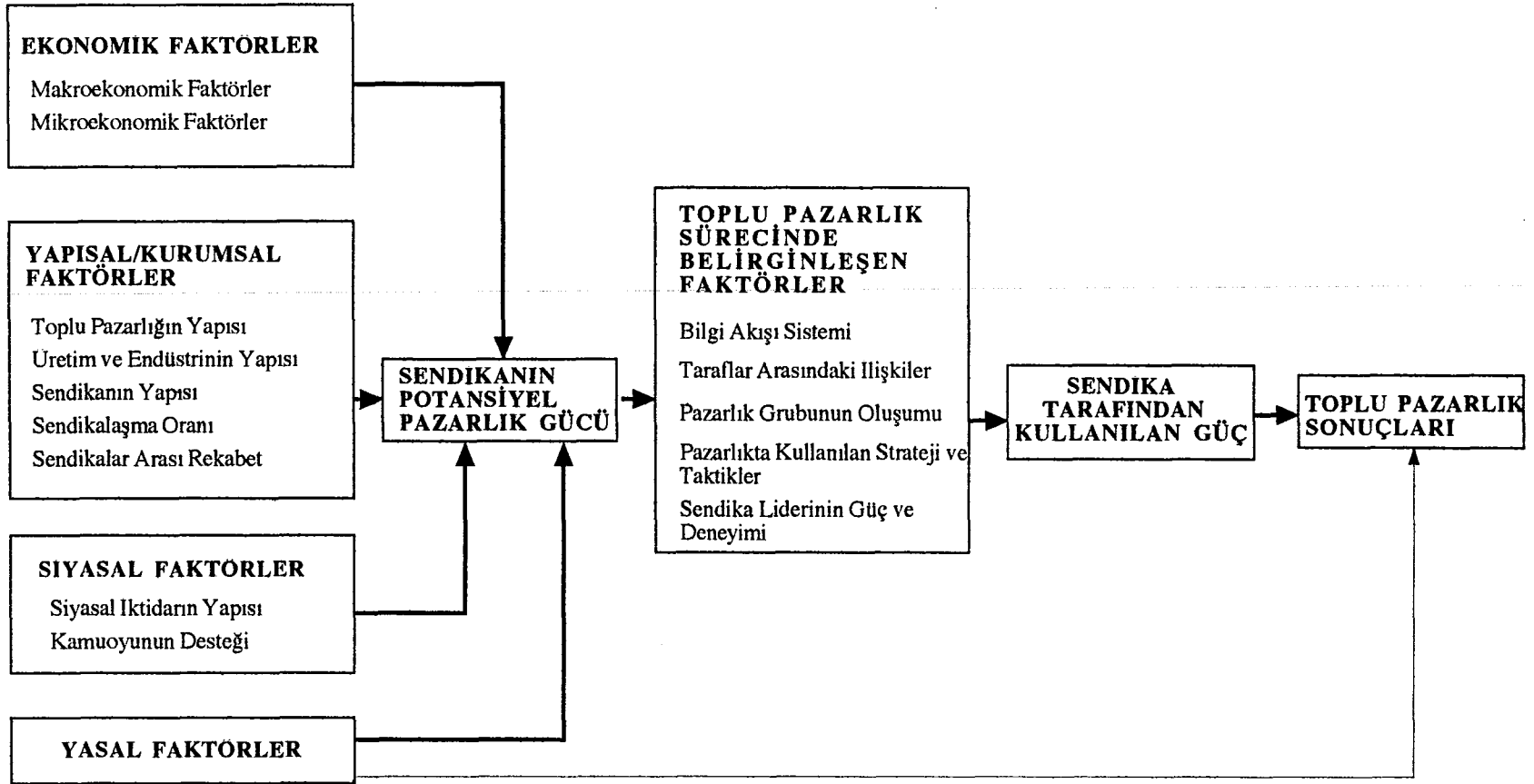
Firmanın kar ve verimlilik artış oranları sendikanın pazarlık gücünü etkileyen mikroekonomik faktörlerdendir. Kar ve verimlilik düzeyi arttıkça işverenin ücret artışlarını karşılaması kolaylaşacaktır. Bununla birlikte, birçok yazar bu iki faktörü önemli değişkenler olarak kabul etmekle beraber diğer bazı yazarlar ise bunların etkisinin çok az ya da hiç olmadığını savunmaktadırlar.

İleride beklenen karların düzeyi şüphesiz sendikanın pazarlık gücünün en açık belirleyicisidir. Kar düzeyi arttıkça muhtemelen sendikanın talep ettiği ücret de artacaktır. Aynı zamanda, işveren de umulan karlarını riske etmemek için mümkün olduğunca sendikanın teklifine yaklaşacaktır. Böylece, sendikanın pazarlık gücü kar düzeyine göre artacak ya da azalacaktır(85).

Verimlilik düzeylerindeki bir artış işverenlerin ödeme güçlerini de arttıracaktır. Bu ayrıca onlara fiyatları yükseltmeksizin ücretleri arttırma olanağı da sağlayacaktır. Çelik fabrikaları, telefon şirketleri ve petrol rafinerileri gibi sermayenin işgücüne göre daha yoğun olduğu endüstrilerde verimlilik oranlarının da yüksek olduğü görülür. Bu endüstriler aynı zamanda işçi ücretlerinin nispi olarak yüksek olduğü endüstrilerdir.

(84) KOCHAN-KATZ, *An Introduction....*, s. 94.

(85) NAVARRO, s. 215.



Şekil 10 - Toplu Pazarlıkta Sendikaların Gücünü Belirleyen Faktörler

Ş.2.SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN YAPISAL / KURUMSAL FAKTÖRLER

I- TOPLU PAZARLIĞIN YAPISI

Toplu pazarlığın en değişken unsurlarından biri onun dayandığı yapıdır. Deyim olarak "toplu pazarlığın yapısı", bir endüstri ilişkileri sisteminin kapsadığı pazarlık ilişkileri ağının bütünü ifade etmektedir. Bu bütün, yatay ve dikey çeşitli bölüm veya alt bölümlere ayrılmakta, her sistemde bunun için öngörülen pazarlık alanları ve dolayısıyla pazarlık üniteleri, karşılıklı ilişkiler bazen iç içe girmektedir(86).

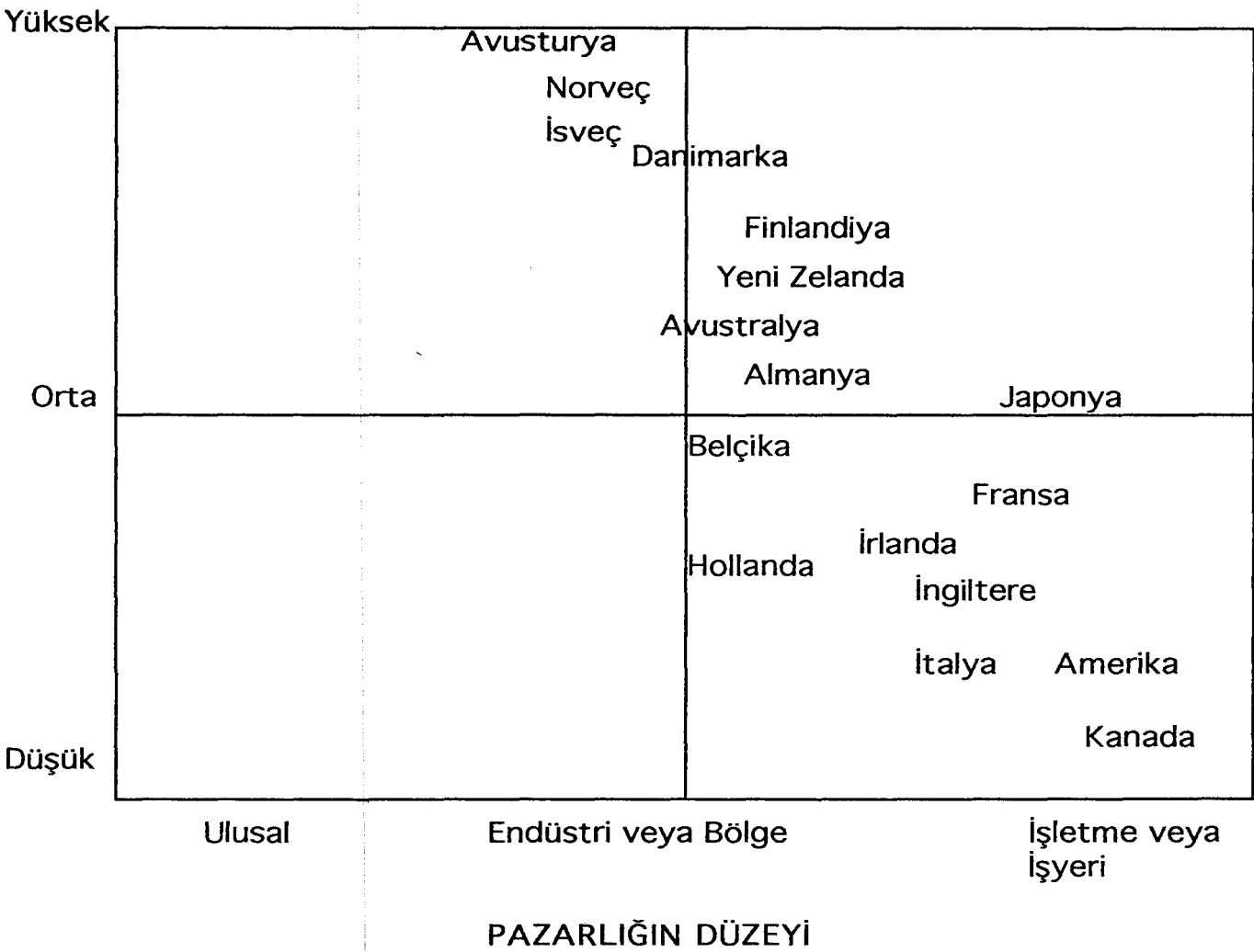
"Pazarlık Yapısı" kavramı pazarlık birimlerinin analizinin ötesinde bir anlam taşır. Bu kavram pazarlık birimleri arasındaki ilişki düzeylerini içerir. Ayrıca, ürünün ekonomik özellikleri, iş piyasaları ve sendikaların örgütsel yapıları içinde zenginleşir. Bununla birlikte pazarlık yapısı kavramının kesin sınırları çizilmiş değildir. Belki de tartışma bu terimin en yaygın kullanıldığı anlamla açıklığa kavuşturulabilir(87).

Toplu pazarlıkların ülkelere göre değişen düzeylerde yapıldığı bilinmektedir. Bunda ülkelerin ülkelerin ekonomik, sosyal ve coğrafi yapılarının etkisi olduğu kadar işçi ve işverenlerin eğilimleri ve tercihlerinin de rolü bulunmaktadır. Günümüzde yaygın olan pazarlık düzeyleri; işyeri, işletme, işkolu ve ulusal düzeylerde toplu pazarlıklardır. İşyeri veya işletme düzeyinde yapılan toplu pazarlıklar merkezileşmeden uzak (decentralization) ve alt düzeyli toplu pazarlıklar olurken, bölgesel, işkolu ve ulusal düzeyler gibi daha üst düzeylerde yapılan toplu pazarlıklar merkezileşmiş (centralization) bir yapı göstermektedir.

(86) ERDUT, s.114.

(87) Robert LIVERNASH, "Recent Developments in Bargaining Structure", THE STRUCTURE OF COLLECTIVE BARGAINING (Edited by Arnold R. WEBER), Chicago, 1961, s. 33.

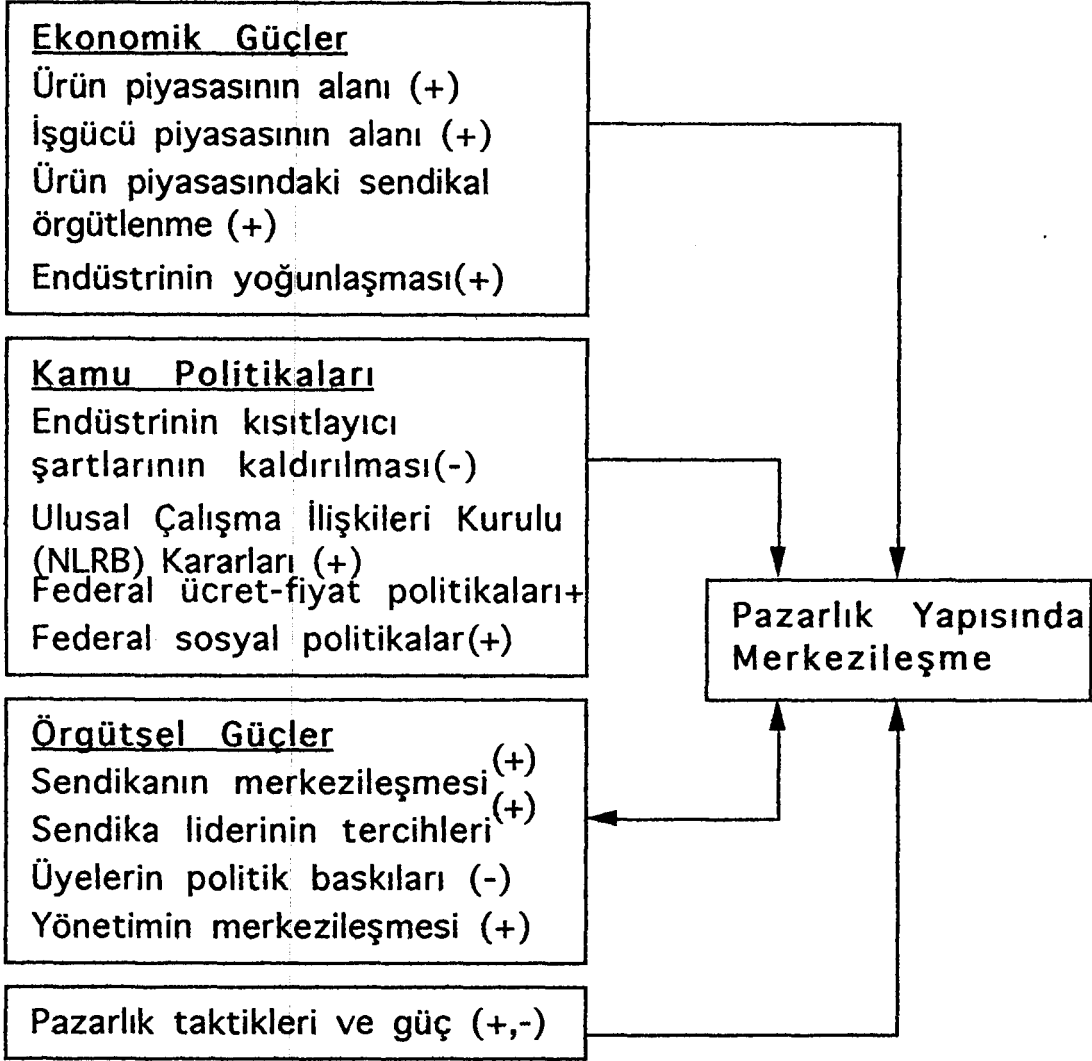
Şekil 11 - Toplu Pazarlığın Düzeyi İle Merkezileşmesi Arasındaki İlişki



Kaynak : R. BEAN, Comparative Industrial Relations, New York, 1989, s. 90.

Toplu pazarlığın merkezileşmesi, toplu pazarlığın daha üst düzeylerde gerçekleştirilmesini anlatan bir terimdir. İşletme düzeyinden ulusal düzeye doğru yükseldikçe, toplu pazarlığın merkezileşme derecesi de yükselecek, tersine ulusal düzeyden işletme düzeyine inildikçe, toplu pazarlığın merkezileşme derecesi de düşecektir. Toplu pazarlığın merkezileşme derecesini etkileyen çeşitli faktörler mevcuttur. Bu faktörler aşağıdaki şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

Şekil 12 - Pazarlık Yapılarında Merkezileşmeyi Etkileyen Temel Faktörler



Kaynak : Thomas KOCHAN- Harry KATZ, **Collective Bargaining and Industrial Relations**, Illinois, 1988, s.123.

Çoğu zaman pazarlık güçlerini arttırması sebebiyle işverenler merkezden uzaklaşmış, sendikalar ise merkezleşmiş toplu pazarlık yapılarını tercih etmelerine rağmen, taraflar her zaman buna rağbet etmeyebilirler. Bazı durumlarda sendikalar pazarlık güçlerini olumlu yönde etkilediği için işyeri düzeyinde pazarlığı tercih edebilirler. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde otomobil endüstrisindeki bir sendika için işyeri ya da işletme düzeyinde bir toplu pazarlık yapısı tercih edilir.

ABD'de otomobil endüstrisinde geleneksel olarak üç büyük firma hakimdir. Bunlar General Motors (GM), Ford ve Chrysler'dir. Toplam satışlarda 1980'li yıllarda %45 olan pazar payının 1992'de %33'e düşmesine rağmen GM birinci sıradadır. Otomobil endüstrisindeki işçileri temsil eden Birleşik Otomobil İşçileri Sendikasının (UAW) üye sayısı ise 1 milyonun üzerindedir (bu sendika ayrıca ABD'de kurulu bulunan Toyota ve Mazda gibi japon otomobil firmalarında çalışan işçileri de temsil etmektedir). UAW'da her bir otomobil firması ile ilgili bir bölüm vardır. Bu bölümler ilgili firmalarla ilgili tüm bilgilere sahiptirler. Sendika bu üç büyük firma ile aynı zamanda pazarlık etmek istemez. Hedef bir firma belirler ve önce onunla pazarlığa oturur. Daha sonra aynı şartları diğer firmalar için de ileri sürer. Bu tür pazarlığa model pazarlık (Pattern Bargaining) adı verilir. Sendika hedef firma seçerken firmanın karlılığını ve taleplerini ne derece yerine getirebileceğini çok iyi araştırır (1955 ten 1990'a kadar Ford 6, GM 4 ve Chrysler de 2 defa hedef firma seçilmişlerdir). Bir grev durumunda üretimin durması tüketici tercihlerini rakip firma mallarına yöneltecek ve müşteri kaybına yol açacağından sendikanın grev etkinliği (strike leverage) artacaktır.

Diğer bazı durumlarda ise hem büyük işverenler ve hem de onların sendikaları endüstri düzeyinde birleşebilmek ve rekabet şartlarından dolayı endüstri çapında pazarlığı tercih ederler.

Toplu pazarlığın yapısı hem tarafların nispi güçlerinin bir yansıması ve hem de gücün bir belirleyicisi olarak görülmektedir. John WINDMULLER çeşitli ülkelerde sendika ve işverenlerin pazarlık yapısı konusundaki tercihlerini incelemiş ve "şu ana kadar yapılan tercihlerin tarafların nispi pazarlık güçlerine en iyi hizmet edecek yapı" yönünde olduğunu belirlemiştir(88).

Son yıllarda toplu pazarlık yapısı, özellikle Avrupa Ülkelerinde, merkezden uzaklaşma eğilimindedir. Bunun nedenlerini açıklayan üç hipotez vardır. Bunlardan

(88) John WINDMULLER, **Collective Bargaining in Industrialised Market Economies**, Geneva, 1987, s.86.

birincisine göre; pazarlık yapısında merkezden uzaklaşmanın nedeni pazarlık gücündeki değişimlerdir. Buna göre, merkezden uzaklaşmayı işveren ve sendikaların sahip oldukları pazarlık gücünün azalmasının bir sonucu olarak görmek mümkündür (Burada sözü edilen, işveren ve sendikaların mutlak güçlerindeki bir azalmadır, yoksa emeğin nispi gücündeki bir azalma değil). İkincisine göre; Esnekliğe ve işçilerin katılımına prim veren yeni çalışma düzeninin yaygınlaşmasıdır. Üçüncüsüne göre ise; Ortak yapının merkezden uzaklaşması ve işçi tercihlerindeki değişimlerdir(89).

İşletme / işyeri düzeyindeki pazarlıklara doğru bu değişimin hem dünya pazarlarındaki yapısal değişim, hem de yeni teknolojinin getirdiği yeni iş örgütlenmesinin bir sonucu olduğu söylenmektedir. Nasıl ki geçmişte montaj hattına dayalı üretim işkolu sendikacılığını ve Avrupa'da sendika-devlet ilişkilerinde korporatist yapıyı getirmişse, şimdi esnek iş örgütlenmesinin, verimlilik koalisyonlarını (productivity coalition), sendika-devlet ilişkilerinde ise merkezden uzaklaşmayı, bir başka deyişle "kontrollü bir otonomi"yi getirdiği ileri sürülmektedir(90).

Endüstri ilişkileri ve toplu pazarlıklarda ağırlığın işletme / işyeri düzeyine kayması bir çok açıdan sendikaları olumsuz yönde etkilemektedir. Sendikalar işkolu düzeyinde hem örgütsel bir güce sahip olmakta, hem de bu düzeyde ekonomik koşullardan az çok bağımsız bir pazarlık gücünü kullanabilmektedirler. Oysa işletme / işyeri pazarlıkları ekonomik koşulların baskısıyla sendikalar için başka seçenekler bulmakta zorlandıkları konuları gündeme getirmektedir. Yeni teknolojiler, işgücünün esnekleştirilmesi gibi... Örneğin, ücretlerde esneklik, sendikaların bugüne dek en başarılı oldukları ücret pazarlıklarındaki etkinliğini azaltmakta, yönetimin tek taraflı belirleme olanağını arttırmaktadır. Ayrıca bunun sendika üyeleri arasındaki dayanışmayı azalttığı da açıktır. İşte bu koşullar altında

(89) KATZ, s. 13.

(90) Meryem KORAY, **Değişen Koşullarda Sendikacılık**, İstanbul, 1994, s.109'dan Paul WINDOLF, "Production Coalitions and the Future of European Corporatism", INDUSTRIAL RELATIONS, Vol.28, No.1, 1989, s. 3.

sendikaların, yönetimin etkisi veya baskısı altında "ikincil" bir role zorlandıkları kaygısı duyulmaktadır. Ayrıca bu tür esnek işgücü ve esnek çalışma koşulları ilişkileri bireyselleştirerek sendikal etkinliği azalttığı gibi, sendikaların değişik çıkarları biraraya toplama olanaklarını da kısıtlamakta, bir temsil sorununa da yol açmaktadır. Kısaca ücret ve çalışma koşullarındaki esneklik, çalışanlar arasındaki dayanışmanın sonunu getirmektedir(91).

Bruno AMOROSO'a göre, "endüstri ilişkileri ve toplu pazarlığın işletme / işyeri düzeyinde ağırlık kazanması sendikalar açısından güç dengesini bozmaktadır". Çünkü göreceli de olsa uzun süredir üretimden bağımsızlık kazanmış bulunan endüstri ilişkileri şimdi üretim sistemi ile bütünleşmekte ve çalışanlar için bir "işletme kültürü" yaratılmak istenmektedir. Böylece işçi sınıfı ve sendikalara bağlılığın yerini işletmeye bağlılık almaktadır. Bu işkolu sendikalarının gücünü ve yasallığını yitirmelerine yol açmaktadır(92).

II- SENDİKANIN YAPISI

Bir sendikanın yapısı toplu pazarlıkta onun başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Sendikanın yapısını incelerken konumuz açısından iki nokta son derece önemlidir. Birincisi; sendikanın örgütlenme bazı, diğeri ise, sendikanın karar alma yapısıdır.

1. Sendikanın Örgütlenme Esası

Sendikaların örgütlenme esaslarını üç ayrı kategoride ele almak mümkündür ;

- i. Meslek bazında örgütlenmiş sendikalar (Craft Unions)
- ii. Genel sendikalar (General Unions)
- iii. Endüstri (işkolu) bazında örgütlenmiş sendikalar (Industrial Unions).

(91) KORAY, **Değişen**....., s.108.

(92) KORAY, **Değişen**....., s.110.

Meslek sendikaları, mekan ve endüstri hesaba katılmaksızın, belirli bir becerideki işçileri örgütleyen sendikalardır(93). Nitelikli ve meslek sahibi bu işçiler, işyerinde ve işkolunda önemli görevleri ellerinde bulundurduklarından işverenler karşısında bir pazarlık gücüne sahip buldukları gibi, sendikaları kurup yaşatacak bir ödeme gücüne de sahip bulunmaktaydılar. Sendikalar üyelerinin ödeme güçlerini kullanarak, örneğin greve giden işçilerini uzun süre destekleyebilmişlerdir. Bunun gibi üyelerinin pazarlık güçlerini kullanarak, işverenlerden "kapalı işletme" veya "sendikalı işletme" gibi uygulamaları istemişler, bu uygulamalarla sendikalarının güçlerini arttırmışlardır (bu her iki uygulama da işyerine girişi sendika denetimine verdiği için, işyerinde çalışma sendikalı olma koşuluna bağlanmıştır)(94). İngiltere ve A.B.D.'de meslek bazında örgütlenmiş güçlü sendikalara rastlanılmaktadır.

Meslek sendikalarının belirli mesleklere özgü kapalı sendikalar olması ve üye sayılarının sınırlı olması yeni arayışları gündeme getirmiştir. Genel sendikalar bu ortamda ortaya çıkmıştır. Genel sendikalar meslek ya da endüstri kısıtlaması olmayan sendikalardır. Yani, hangi meslekten ya da hangi endüstriden olursa olsun bütün işçiler bu sendikalara üye olabileceklerdir. kuramsal olarak böyle olmasına rağmen uygulamada genel sendikaların genellikle meslek ve endüstri bazındaki sendikaların kapsamadığı, daha çok niteliksiz işçileri kapsadığı söylenebilir. Genel bazdaki sendikaların yaygın ve güçlü olduğu ülke İngiltere'dir. Ulaşım ve Genel İşçi Sendikası İngiltere'deki en büyük sendikadır.

Tek büyük bir sendika içinde örgütlenme fikri endüstri (işkolu) sendikalarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Endüstri sendikaları yaptıkları işe bakılmaksızın bir endüstrideki bütün işçileri kapsamına alan sendikalardır. Aynı işkolunda çalışanların benzer çalışma koşulları, ortak çıkarları bulunduğu düşüncesinden hareketle güçlü sendikacılığa ulaşmak gayesi ile işkolu sendikacılığına doğru eğilim artmıştır. Avrupa'da ve özellikle İskandinav ülkelerinde işkolu sendikaları daha etkin bulunmaktadır.

(93) MAKAL, 182'den Geoffrey K.INGHAM, **Strikes and Industrial Conflict - Britain and Scandinavia**, London, 1974, s.48.

(94) Meryem KORAY, **Endüstri İlişkileri**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, No. 22, İzmir, 1992, s.94.

Acaba hangi örgütlenme bazı sendikanın pazarlık gücünü daha çok arttıracaktır? Şimdi bu sorunun cevabını arayalım;

Sendikaların gücü sendikalaşma oranı yanında sendikaların kapsadığı işçi sayısına bağlıdır. Sendikalaşma oranı sabitken sendikaların gücü, sendika sayısı ile ters yönde ilişkili olacaktır. Yani, sendikalaşma oranı sabitken, işçiler ne kadar az sayıda sendikada toplanmışsa sendikalar o kadar güçlü olacaktır. Bunun yanında sendikaların üye yapılarının homojenlik derecesi de sendikaları güçlü kılan bir diğer faktördür. Bir sendikanın üyeleri ne kadar homojense, yani aralarında çalışma koşulları, ortak çıkarlar açısından ne kadar az farklılık varsa, diğer koşullar sabitken, sendikanın başarısı artacaktır. Buna karşılık bir sendikanın üyeleri ne kadar birbirinden farklı ise, üyelerin yaptıkları işler ve çalışma koşulları arasında ne kadar fark varsa, sendika üyelerinin çıkarları da birbirinden farklılaşabilecek, bu da sendikanın başarısını olumsuz yönde etkileyecektir(95).

Endüstri (işkolu) bazında örgütlenmiş sendikalar daha çok sayıda işçiyi daha az sayıda sendikada toplamak mümkündür. Bu da üye sayısı bakımından güçlü sendikaların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Ayrıca, endüstri bazında sendikacılığın bir avantajı da üyelerin homojenliği konusunda ortaya çıkmaktadır. Aslında aynı nitelikte işçileri biraraya getirdiği için meslek bazındaki sendikalar homojenite açısından diğer sendikalara üstün durumdadırlar. Ancak, meslek sendikalarının bu avantajları, nicel güçsüzlükleri nedeniyle önemini yitirmektedir. Buna karşılık endüstri bazındaki sendikalar hem üye sayısı itibariyle güçlü bulunmakta, hem de aynı endüstride çalışan işçileri biraraya getirdiği için çalışma koşulları ve ortak çıkarlar açısından üyeler arasında ortak bir paydayı sağlamış bulunmaktadırlar.

Bu nedenlerle endüstri bazındaki sendikalar meslek sendikalarına göre nicel açıdan (daha çok üyeye sahip oldukları için), genel sendikalara göre ise nitel açıdan (daha homojen bir yapıya sahip oldukları için) güçlü durumdadırlar. Dolayısıyla endüstri bazındaki sendikacılığın, meslek bazındaki ve genel nitelikteki sendikalara göre daha etkin olma potansiyeli taşıdığı kabul edilebilir(96).

(95) MAKAL, s.186.

(96) MAKAL, s.187.

Kuramsal açıdan güçlü bir sendikal hareketin endüstri bazında örgütlenme ile sağlanacağı görüşü hakim olmakla birlikte bu konuda kesin bir yargıya varmak oldukça güçtür. Burada ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimi ve tarihsel koşullarını gözönünde bulundurmamak gerekmektedir.

2. Sendikanın Karar Alma Yapısı

Yapısal nitelikleri açısından sendikalar demokratik kuruluşlardır. Yönetim organları seçimle işbaşına gelir ve seçimlerde sayısal çoğunluk seçim sonucunu belirler. Kısacası sendikalarda yönetim, tıpkı demokratik toplumların yönetimi gibi çoğunluğun iktidarına dayanmaktadır. Az sayıda üyesi bulunan sendikalarda tüm üyeler yönetim organlarının seçimine doğrudan katılırlarken işkolu ve ulusal düzeyde kurulmuş, çok sayıda üyesi bulunan sendikalar için ise doğrudan seçim yerine iki aşamalı seçim yoluna gidilir(97). REYNOLDS, bir sendika içerisinde demokratik prosedürün işlediğinin en önemli göstergesinin, sendika üyelerinin düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri bir ortam olduğunu söylüyor(98).

Sendikanın pazarlık gücü çoğu zaman karar alma süreçlerine yakından bağlıdır. Acaba sendikal demokrasi ile sendikanın pazarlık gücü arasında ne tür bir ilişki vardır? Sendikalar aynı zamanda hem güçlü ve hem de demokratik olabilirler mi?

Bu konuda uzmanlar, merkezileşmiş pazarlık yapılarının gerçekte, sendika liderinin hakim olduğu için değil, fakat pazarlığın formel, teknik ve yasal hale gelmesi sonucu sendika içinde sorumluluk ve gücün aşağıdan yukarıya doğru artması neticesinde demokrasiyi aşındırdığına inanırlar(99).

(97) KORAY, **Endüstri....**, s.100.

(98) Llyod G. REYNOLDS, **Labor Economics and Labor Relations**, Second Edition, New York, 1954, s.152.

(99) CRAYPO, s. 39.

Örgütsel büyüme işçi sendikalarında kaçınılmaz olarak bürokratik özellikler yaratmaktadır. Örneğin, hiyerarşik bir bölünme gücün tepe yönetiminde toplanmasını kaçınılmaz kılmakta, haberleşme kaynakları ve araçlarının denetimi yine üst yönetimin elinde bulunduğundan karşı görüşleri duyurmak ve etkili kılmak kolay olmamakta, yönetimde görev alanlar bu görevde olmalarından kaynaklanan daha fazla politik beceri ve deneyime sahip olmaktadır(100).

Richard LESTER, sendika içi politik hareketliliğin kaybolmasını temelde ekonomik pazarlığın gelişimine dayandırmaktadır. İdari açıdan merkezleşme profesyonel sendikacıları ve uzman görüşmecileri da beraberinde getirmektedir. Profesyonel sendikacılar iki taraf için de yıkıcı olması dolayısıyla sert çatışmalardan kaçınmaya çalışırlar. Onlar iyi bir iletişim ve işbirliği içersinde yeni çıkar yollar bulmaya çalışırlar. Fakat LESTER, bu olgun pazarlık ilişkilerinin aynı zamanda örgütsel canlılığı da ortadan kaldıracığı endişesini taşımaktadır.

LESTER'le aynı görüşü paylaşan George BROOKS, bu yıpratıcı etkiyi sendika üyeleri ile sendikacılar arasındaki amaç ve görüş açısı farklılıklarına dayandırır. Sendikalar çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlamada doğrudan bir araçtırlar. Fakat onların aynı zamanda diğer bir takım amaçları ve öncelikleri de vardır. BROOKS'a göre, üyelerin temelde ilgilendikleri pazarlıkta elde edilenlerdir. Sendikacılar ise bununla da ilgilenmekle beraber onlar için daha önemli olan şey anlaşmanın gerçekte sendikaya getirdikleridir. Onların menfaati bir örgüt olarak sendikadadır. Böylece, sendikanın örgütsel amaçları pazarlığa katılan sendikacı için birinci derecede önemlidir.

Sendika içi merkezleşmeyi onaylayan Clark KERR şunu da hatırlatır: "Sendikalar demokratik topluma büyük bir katkıda bulunurlar. Çünkü onlar çalışma hayatını yöneten kuralların yalnızca işveren tarafından konulmadığı, iki taraflı yasal sistemi yaratırlar"(101).

(100) KORAY, **Endüstri....**, s. 101'den, S.M.LIPSET - M.A.TROW - J.S.CONEMAN, **"Democracy and Oligarchy in Trade Unions"**. TRADE UNIONS, London, 1972.

(101) CRAYPO, s.41.

1973 yılında ABD’de Birleşik Maden İşçileri Sendikası (UMW) toplu sözleşmelerin onay şekli konusunda daha demokratik bir yol kabul etmiştir. Bu tarihten önce sözleşmeler 120 üyeli bir komite tarafından, sendika liderinin sıkı kontrolü altında onaylanmakta iken, Sendikanın bu tarihten önceki, rüşvet kralı lakaplı, başkanı Tony BOYLE’un yönetimden uzaklaştırılmasıyla 36 üyeli bir Pazarlık Kurulu (Bargaining Council) kurulmuştur(102). Bu kurulun görevi, sendika merkezi ile sendika üyeleri arasındaki iletişimi güçlendirmektir. Aynı zamanda üyelerin toplu sözleşmenin onaylanması hususundaki oy hakkı da genişletilmiştir. Bu değişim temelde pazarlık görüşmelerinde sendika görüşmecilerinin otonomi ve otoritesini azaltmıştır(103).

Daha demokratik prosedürlerin pazarlık gücüne etkisini tahmin etmede önerilen, birbirine rakip, iki hipotez vardır: Birinci hipoteze göre, “sendikanın gücü sendikal demokrasi ile birlikte artar”. ABD Kömür Endüstrisinde 1974, 1978, 1981 grevleri esnasında, sendika görüşmecilerinin kabul ettiği sözleşmeleri sonradan ne pazarlık kurulu, ne de üyeler kabul etmemiştir. Bu konuda işverene bu redlerin sebebinin daha geniş bir üye kitlesinin sözleşmeyi onaylamaması olduğu söylenmiştir(104).

Geliştirilen diğer hipoteze göre ise, “sendikanın pazarlık gücü demokratik kurallar altında azalır”. Yönetimin ilk pazarlık görüşmesinde en iyi teklifi yapması zordur. Bu nedenle en azından demokratik bir prosedür bir grev ihtimalini arttırabilir. Eğer sendika görüşmecileri sendika üyeleriyle konuşmadan sözleşmeyi onaylamıyorlarsa aynı zamanda görüşmecilerin kişisel güçleri de azalacaktır(105).

(102) Bu konu ile ilgili olarak bkz. Paul F.CLARK, **The Miners’ Fight for Democracy**, New York, 1981.

(103) NAVARRO, s.216.

(104) NAVARRO, s.217.

(105) NAVARRO, s.217.

III- ÜRETİM VE ENDÜSTRİNİN YAPISI

Üretimi durdurmanın maliyeti tarafların güç ilişkilerinde önemli bir faktördür. Bu maliyetler malın türüne ve endüstrinin yapısına bağlıdır. Eğer firma hizmet veya dayanıksız (bozulabilir) mal üretiyorsa, grev sırasında karşılaşılan satış kaybı bir daha telafi edilemeyebilecektir. Buna karşın dayanıklı mal üreten ve normal olarak kapasitenin altında üretim yapan bir endüstride grev esnasında meydana gelen üretim kaybı grevden sonra kapatılabilecektir. Örneğin, firma kömür üretimi yapıyorsa işin durmasıyla üretilmeyen kömür grevden sonra üretilebilecektir.

Bu arada gerek firma ve gerekse tüketiciler tarafından yapılan stoklar da güç ilişkilerini önemli ölçüde etkiler. Örneğin, çelik üreticileri muhtemel bir greve karşı önlem olarak her zaman belirli bir miktar kömürü stok ederler. Şayet kömür stokları çoksa bu sektörde olacak bir grevin etkisi de az olacaktır. Bu durumda sendikanın pazarlık gücü stoklar azaldıkça artacaktır.

Taraflar grev nedeniyle işin durmasının maliyetlerini kendi tarafına azaltmayı, karşı taraf için de arttırmayı hedefler. Örneğin, otomotiv işkolunda işçi sendikası grevi tek bir fabrikada yapar. Böylece hem işçi sendikasına grevin maliyeti az olurken aynı zamanda satışlarda karşı taraf daha fazla zarara uğratılmış olur. Çünkü öteki marka otomobiller satın alınacaktır(106). Bunun yanısıra eğer bir işin belirli bir zamanda bitirilmesi, aksi takdirde tazminat ödenilmesi anlaşmaya bağlanmışsa, bu durumda grev işin gecikmesine sebep olabilecek ve firmaya pahalıya malolabilecektir(107).

Bir grev başladığında işçilerin pazarlık güçlerinin ilk göstergesi onların grev yoluyla üretimi ya da hizmeti aksatma dereceleridir. Üretimi durdurmada başarılı olan işçiler grevi etkin bir şekilde kullanmış ve pazarlık güçlerini arttırmış olacaklardır. Bu işçiler üretim sürecinde elzemdirler. Vasıfları gereği yerlerine

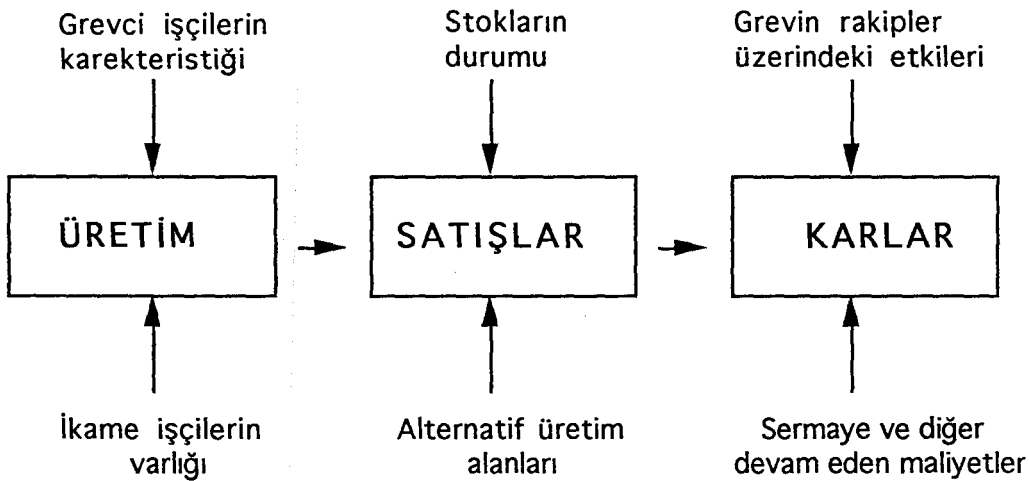
(106) Mete TÖRÜNER, **Çalışma Ekonomisi**, Ankara, 1987, s. 153.

(107) Llyod REYNOLDS - Stanley H.MASTERS - Coletta MOSER, **Labor Economics and Labor Relations**, New Jersey, 1986, s. 109.

yenilerinin alınması da güçtür. Örneğin, yüksek vasıflı bir elektronikçinin veya makina tamircisinin bir otomatik bant işçisinden niçin daha fazla kazandığı bunu bize açıklar. Ancak üretimin durması satışlarda bir azalmayı da beraberinde getirmezse grevci işçilerin güçleri azalacaktır. Şayet stoklar çoksa veya alternatif üretim alanları yaratabilirlerse işverenler üretim ve satışlar arasındaki bağı koparabilirler veya en azından zayıflatabilirler. Bununla birlikte, bu baskının belirleyicileri pazarlık yapısından ve bu greve diğer işçilerin verdiği destekten de etlilenir.

Sonuçta üretim ve satışlar bir grev tarafından durdurulsa bile, firma karlarında ciddi bir azalma ile karşılaşmayabilir. Örneğin, büyük sermaye yatırımlarına sahip olan firmaların bir grevin sebep olduğu gelir kaybına dayanmaları zordur. Bu, maliyeti çok yüksek yapı projelerini geçici olarak durdurabilen yapı işçilerinin pazarlık güçlerinin derecesini açıklamamızda yardımcı olacaktır. Aksine, aynı zamanda rakiplerinin de işlerinin durmasına sebep olan bir grevle karşılaşan firma bu greve daha kolay dayanabilecektir(108).

Şekil 13 - Sendika ve İşverenin Grev Etkinliğinin Belirleyicileri



Kaynak : T. KOCHAN - H. KATZ., **Collective Bargaining and Industrial Relations**, Illinois, 1988, s.61.

(108) KATZ-KOCHAN, **An introduction.....**, s. 90.

Bir sendika için içinde bulunduğu endüstrinin durumu ve rekabet koşulları da son derece önemlidir. Eğer bir endüstride işverenler aralarındaki rekabet dolayısıyla biraraya gelemiyorlarsa (ABD otomobil endüstrisindeki işverenlerde olduğu gibi)(109) bu durumda sendika bir pazarlık avantajı sağlayacaktır. İşverenler bu şekilde uğradıkları zarardan kaçınabilmek için toplu pazarlığın endüstri düzeyinde yapılmasında ısrarlı olmuşlardır. Ayrıca firmalar aralarında bir "grev sigortası" kurmuşlardır. Bir çok endüstride grev sendikası çoğu zaman bir grevin işverene olan maliyetini azaltmak için kullanılır(110). Örneğin, uçak firmaları yaptıkları anlaşmayla herhangi bir firmada grev olması durumunda diğer firmalar o firmanın hizmetlerini karşılayabilmektedirler. Ya da grev nedeniyle üretimi durdurmak zorunda kalan işveren üretime devam eden diğer işverenlerden maddi yardım almaktadır.

Günümüzde gelişen yeni teknolojilere bağlı olarak yalnız işgücünün yapısı, işlerin niteliği ve üretim yöntemleri değil, çalışma ilişkileri de önemli derecede etkilenmiştir. Bugün bir çok işkolunda en önemli sorunların otomasyon teknolojisi ile ortaya çıkan problemler olduğunu görmekteyiz.

Yeni teknolojilerin en önemli amaçlarından birisi üretim maliyetlerinin düşürülmesidir. Bu da ya işgücü tasarrufu sağlamak, ya da verimliliği arttırmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Yeni teknolojiler üretim sürecinde işgücü tasarrufu sağlamanın yanında işletmenin nitelikli işgücüne olan bağımlılığının da azalmasına neden olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da bu meslek grubunu temsil eden sendikanın pazarlık gücü olumsuz yönde etkilenmektedir.

(109) Bkz., **İkinci Bölüm**, İkinci Kısım, §.2, I.

(110) Grev sigortası hakkında bilgi için bkz. R. FLANAGAN - R. SMITH - R. EHRENBERG, **Labor Economics and Labor Relations**, Illinois 1984, s.452 ; H. UNTERBERGER - E. KOZIARA "The demise of Airplane strike Insurance", ILRR, Vol. 29 (October 1975), s. 27.

İşgücü-yoğun endüstrilerde muhtemel bir grev işverenin üretim kapasitesini hızlı bir biçimde düşürebilecektir. Sermaye-yoğun endüstrilerde ise bunun aksi bir durum söz konusu olacaktır. Bu nedenle otomasyonun en belirgin etkileri bilhassa grev hareketleri üzerinde görülmektedir. Gerçekten otomasyon sendikanın pazarlık gücünün en önemli göstergesi olan grevlerin etkinliğini süratle azaltmaktadır. Nitekim otomasyonun üretim işçileri ile kıyaslandığı takdirde bilhassa denetleyici personelin sayısını nispi olarak büyük bir hızla arttırdığı görülmektedir. Petrol rafinerisi gibi ileri teknolojileri kullanan sanayi kollarında denetleyici personel işletme faaliyetlerini günlerce yürütebilme özelliğine sahiptir. Bu koşullar altında sendikalı işçiler, otomasyon teknolojileri ile işleyen bir petrol işleme ünitesini grev yüzünden terkettikleri takdirde, arkalarında bütün bir üniteyi işletmeye yetecek büyüklükte bir işgücü bıraktıklarını bilmektedirler.

İleri sürüldüğüne göre bazı ülkelerde teknolojik değişimler işverenlerin pazarlık güçlerine daha fazla olumlu etkiler yapmıştır. Örneğin; beyaz yakalı işçilerin çoğalması, sendikalaşma hareketinin zayıf olduğu devrelerde ve bölgelerde yeni işletmelerin kurulması, sendikalı olmayan bazı beyaz yakalı işçilere ek çıkarların sağlanması, toplu pazarlıklarda işveren otoritesinin merkezileşmesi, işveren lehine ortaya çıkan yeni eğilimlere örnek olarak gösterilebilir(111).

Bugün, gerek çalışanların gerek sendikaların yeni teknolojilere karşı çıkmaktan çok, ortaya çıkan sonuçlarını denetleyebilmek istedikleri görülmektedir. Bu açıdan teknolojilere karşı bir tepki yerine kendi çıkarlarını savunmaya çalışmaktadırlar diyebiliriz. Doğaldır ki savunmacı rolden katılımcı bir role kadar uzanan değişik türde sendikal tepkiler ve uygulamaların gerçekleştiği görülmektedir(112).

(111) EKİN, s.209.

(112) KORAY, **Değişen**, s.101.

Greg BAMBER sendikaların teknolojik gelişmeler karşısındaki tutum ve tepkileri beş ana grupta toplamıştır(113) ;

i. Katılımcı müdahale: teknolojik değişikliklerle ilgili olarak kararların alınmasından uygulamaya dek her aşamada sendikaların katılımı ile gerçekleşen bu duruma çok seyrek rastlanmaktadır.

ii. Sonuçlar üzerinde pazarlık: Sendikaların yeni teknolojilerin çalışanlar açısından getirdiği sonuçları işverenlerle pazarlık ederek çalışanların da çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bu koşulla teknolojik değişimi kabul ettikleri bir durumdur. Uygulamada daha sık karşılaşılan bir strateji olduğu görülmektedir.

iii. Koşulsuz kabul etme: İşverenlerin tek taraflı kararlarla teknoloji değişimine karar verdikleri durumdur. Daha çok niteliksiz işçilerin ve zayıf sendikaların söz konusu olduğu koşullarda uygulama olanağı bulunmaktadır.

iv. İsteksiz ve zorunlu olarak kabul etme: İşverenlerin yine tek yanlı karar aldıkları ve sendikaları yeni teknolojiye geçişi kabul etme ya da işsizlik seçenekleriyle başbaşa bıraktıkları durumdur. Bu, daha çok sendikaların karşı koyma güçlerini azaltan ekonomik duraklama dönemlerinde karşılaşılan bir strateji olmaktadır.

v. Tümüyle karşı koyma: Çok seyrek rastlanılan, kısa süren, fakat özellikle sendika liderleri ve üyeleri için önlenemez büyük kayıpların söz konusu olduğu ve pazarlık ederek bir sonuç alınamayacağı durumlarda karşılaşılan bir tepkidir. Kuşkusuz böyle bir tepkinin ortaya konabilmesi için sendikaların işverene karşı kullanabileceği bir gücü elinde bulundurmaları da gerekmektedir.

(113) KORAY, **Değişen.....**, s.101'den G.BAMBER, "**Technological Change and Unions**" NEW TECHNOLOGY AND INDUSTRIAL RELATIONS, Oxford, 1988, s.209.

IV- SENDİKALAŞMA ORANI

Sendikalaşma oranı ile pazarlık gücü arasında doğru orantılı bir ilişkiden bahsedilebilir. Hatta, ARMSTRONG, BOWERS ve BURKITT sendikalaşma oranını yakınsak değer olarak almışlar ve sendikanın pazarlık gücünü ölçmeye çalışmışlardır. Bir ülkedeki sendikalaşma oranının yüksek oluşu acaba o ülkedeki sendikaların pazarlık güçlerinin, genel olarak, yüksek oluşunu gösterir mi? Bu konuda istisnalar olmakla birlikte bu soruya evet denilebilir. Bu istisnalara örnek olarak Fransa gösterilebilir. Fransa'da sendikalaşma oranı %10'lar civarında olmasına rağmen sendikaların pazarlık güçlerinin nispi olarak çok düşük olduğunu söyleyemeyiz(114).

Tablo 2 - Bazı Ülkelerdeki Sendikalaşma Oranlarının Yıllar itibariyle Gelişimi

	<u>1970</u>	<u>1980</u>	<u>1990</u>
ABD	23.2	22.3	15.6
Almanya	33.0	35.6	32.9
İngiltere	44.8	50.4	39.1
Fransa	22.3	17.5	9.8
İsveç	67.7	79.7	82.5
İtalya	36.3	49.3	38.8
Danimarka	60.0	76.0	71.4
İspanya	27.4	25.0	11.0
Japonya	35.1	31.1	25.4
Türkiye	18.1	17.0	16.3

Kaynak : OECD, Employment Outlook, 1994, s.184.

(114) Fransız işçi sendikalarının üye sayıları ve yoğunluk oranlarının düşük olmasının bir çok nedeni vardır. Bu nedenler arasında en önemli olanı devletin üstlendiği roldür. Fransa'da sendikalar sadece üyelerinin değil tüm çalışanların temsilcisi durumundadırlar. Örneğin, 5 ulusal konfederasyona, sahip oldukları üye güçlerinden bağımsız olarak her düzeyde toplu pazarlık hakkı verilmiştir. İşçi sendikalarının toplu pazarlık yoluyla elde ettikleri kazanımlardan sendikalı-sendikasız ayrımı yapmaksızın tüm işçilerin faydalanabilmesi, işçilere sendikalı olmalarından dolayı farklı bir faydanın sendikaca sağlanamaması sendikacılığın gelişmesini önlemiştir. Bu düzenleme ile her ne kadar sendikaların desteklenmesi amaçlanmış olsa da, sonuçta bireysel olarak işçilerin sendikaya üye olma arzuları zayıflamış ve sendikalaşma oranı düşmüştür. Ayrıca, Fransa'da kapalı işyeri uygulamasının ve sendika üyelik aidatlarının ücretten kesilmesinin yasak olması da sendikacılığı olumsuz yönde etkilemiştir.

Bir çok çalışmada sendikalaşma oranları açısından ülkeler arasındaki farklılıkları değerlendiren genellemeler yapılmaktadır. Bu genellemeler arasında önemli olanlardan birinin ortaya koyduğu üç temel varsayım vardır. Bu varsayımlar;

i) Sendikalaşma oranları genel olarak Avrupa'da yüksektir. Buna karşın Kuzey Amerika'da sendikalaşma oranları Avrupa'ya oranla düşüktür.

ii) Sendikalaşma oranları küçük ülkelerde büyük ülkelere oranla daha yüksektir.

iii) Ülkenin endüstri ilişkileri sisteminde mücadelecî yapının olması sendikalaşma oranını olumsuz etkilemektedir(115).

Ülkeler arasındaki sendikalaşma oranlarındaki farklılıkların nedenlerini tartışırken bu varsayımların yanısıra birçok faktör daha dikkate alınmalıdır. Bunlar arasında İşgücünün ölçeği, hükümetlerin ve işverenlerin işçi sendikacılığına karşı yaklaşımları, sektörlerarası denge, ekonominin uluslararası boyutu, işgücünün yapısı, sendikacılığın tarihsel gelişimi, sendikaların örgütlenme kapasiteleri, hukuki düzenlemeler ve toplu pazarlığın yapısı önemli sayılabilecek olanlardır(116).

Bir işletme ya da işkolundaki sendikalaşma oranı, en azından, o işletme ya da işkolundaki bir grevin ya da grev tehdidinin gücünü (etkisini) belirleyecektir. O işletme ya da o işkolunda sendikalı olarak çalışanların sayısı, sendikasız olarak çalışanlara oranla ne kadar fazlaysa sendikanın pazarlık gücü de o denli fazla olacaktır.

WILKINSON ve BURKITT'e göre ; sendikalaşma ve sendikanın pazarlık gücündeki değişim birbiriyle yakından ilişkilidir. Sendikalaşma oranı yükseldikçe işçiler arasındaki potansiyel dayanışma artacak ve sendikalı işgücünün ikamesi azalacaktır. Bir sendikanın greve çağırma kabiliyeti ile dayanışma doğru orantılı,

(115) Ahmet SELAMOĞLU, **İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim**, Ankara, 1995, s. 63'den J.VISSER, "Union Organization: Why Countries Differ?", INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS ASSOCIATION 9TH WORLD CONGRESS, Sydney, 1992, s. 161.

(116) Geniş bilgi için bkz. SELAMOĞLU, s. 64.

sendikalı işgücünün ikame edilebilirliği ile ise ters orantılıdır. Bir endüstrideki işgücü içerisindeki sendika üyelerinin oranındaki bir değişim, sendikanın grev potansiyelini değiştirir ve bu değişim bir anlaşmazlık durumunda işverenin kayıplarını arttırabilir ya da azaltabilir. Sendikalaşma derecesi bir endüstrideki sendikanın pazarlık gücünün düzeyini gösterir. Diğer bir ifadeyle sendikalaşma oranındaki bir değişim, sendikanın gücündeki değişimin aynasıdır(117).

Sonuç olarak, diğer şeyler sabitken, bir endüstride ya da ülkedeki sendikalaşma oranı ile sendikanın gücü arasında karşılıklı bir ilişkiden söz edilebilir. Başka bir değişle, sendikalaşma oranının artması sendikanın gücünü arttırdığı gibi sendikanın gücündeki artış da uzun vadede o endüstrideki ya da ülkedeki sendikalaşma oranını arttırır.

V- SENDİKALAR ARASI REKABET

Sendikalar arasındaki rekabet daha fazla üyeye sahip olma yarışından, toplu pazarlık yetkisini elde etme çabalarından, liderler arasındaki çekişmelerden ya da ideolojik farklılıklardan kaynaklanabilir.

Rekabetçi sendikacılığın olmaması pazarlık gücünü arttıran önemli bir koşuldur. Charles CRAYPO'ya göre, "İki ya da daha fazla sendika rekabet içerisinde pazarlık ederlerse, her birinin gücü azalır. Onlar birbirlerini yıpratma taktikleriyle (whipsawing tactics)(118) zayıflatabilirler"(119). Lawrance MISHEL de sendikalararası rekabetin bir diğer sonucunun da, işverenlerin yıpratma taktikleri (whipsawing tactics)(120) ile ilişkilendirerek, "sendikaların grev kabiliyetinin israfı olduğunu" söyler. Eskiden sendikalararası politik rekabetin daha büyük sendika

(117) ARMSTRONG ve Diğerleri, s. 92.

(118) Bir sendika, bir işyeri ya da işletmede pazarlık ederken veya ettikten sonra, sonradan pazarlık ettiği işyeri veya işletmelere, ilk pazarlığını yaptığı sözleşmenin şartlarına eşit ya da daha fazlasını elde etmek için baskı uygular.

(119) CRAYPO, s.31.

(120) İşveren, bir işyerinde ya da işletmede kazandığı ödünü diğer işyeri veya işletmelere de teşmil etmek ister ve buna karşı çıkan sendikaları işyerini kapatmakla tehdit eder.

kazanımlarına neden olduğu iddia edilirdi, fakat bu tür rekabet ABD'de 1955'te AFL-CIO birleşmesiyle sona erdiği söylenmektedir(121).

Sendikal bölünme (union fragmentation) bir endüstride sendika temsilciliğinin dağılımının bir fonksiyonudur. Bir sendikanın hakim olduğu bir yerde bölünme yoktur. Bir endüstride bir çok sendika mevcutsa ve hiçbirisi büyük bir çoğunluğa sahip değilse burada sendikal bölünmeden söz edilebilir. Sendikal bölünmeyi ölçebilmek amacıyla **Herfindahl Index**'den faydalanılır. Herfindahl indeksi bize bir endüstrideki sendikaların yoğunlaşma oranını verir. Bu indeksi elde edebilmek için endüstrideki her sendikanın temsil payının (kesirli olarak) karesi alınmalıdır(122).

Buna göre;

$$H = \sum S_i^2 \quad i = 1, n$$

S_i bir endüstride bulunan **n** sayıdaki sendikadan **i**'incinin temsil payıdır. Bir endüstride 1 tane sendika varsa indeks 1'e eşit olacaktır. Bir kaç sendika veya sendikaların temsil paylarında büyük eşitsizlik varsa indeks değeri 1'e yaklaşacaktır.

Sonuçta, bir endüstride hakim paya sahip bir sendikanın bulunmaması sendikaların pazarlık güçlerini zayıflatacaktır. Aynı şekilde, sendikacılığın daha çok yoğunlaşması da sendikaların pazarlık güçlerini arttıracaktır(123).

Bu konuyla ilgili olarak Ülkemizden vereceğimiz bir örnek sanırız sendikalar arasındaki rekabetin pazarlık gücünü ne şekilde etkilediğini daha somut bir biçimde ortaya koyacaktır. 1992 yılında İstanbul Belediyesi ile Türk-İş'e bağlı Belediye-İş Sendikası arasında yapılan toplu pazarlık görüşmeleri uyuşmazlıkla

(121) Lawrence MISHEL, "The Structural Determinants of Union Bargaining Power", ILRR, Vol.40, No.1 (October 1986), s.93.

(122) David W.PEARCE, **The MIT Dictionary**, Third Edition, Cambridge, 1986, s.181.

(123) MISHEL, s.94.

sonuçlanmış ve Sendika 30.7.1992 tarihinde 14 gün süren bir greve gitmiştir. Belediye-İş Sendikası aynı işkolunda faaliyet gösteren DİSK'e bağlı Genel-İş Sendikası'na karşı pazarlık yetkisini koruyabilmek için grevde de uzlaşmacı tutumdan uzaklaşmış ve sürekli olarak kamuoyunun tepkisini çekmiştir. Bunun sonucunda Bakanlar Kurulu 12.8.1992 tarihinde grevi 60 gün süre ile ertelemiştir.

Bu konu ile ilgili olarak bir gazetede yer alan köşe yazısında şunlar söylenmektedir : "Halk grevi desteklemiyor. Sendika grevde uzlaşmacı tutumdan sürekli olarak kaçınıyor. Ensesinde DİSK'e bağlı sendikanın nefesini duyan Belediye-İş, yetkiyi elinde tutabilmek için her geçen gün izlediği politikada daha da sivriliyor. Şimdi de 'eh ne yapalım, biz elimizden geleni yaptık, hükümet erteledi' diyerek, kendi önerdiği ücretten geri adım atmamış oluyor!"(124).

Ş.3.SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN SİYASAL FAKTÖRLER

I- SİYASAL İKTİDARIN YAPISI

Sendikaların gücünü etkileyen önemli bir faktör de, hükümetlerin genelde sendikacılığa, özelde de belli ideolojilere sahip sendikalara olan yaklaşımlarıdır. Bu, özellikle, Türkiye gibi, kamunun istihdamdaki payının yüksek olduğu ülkelerde daha fazla etkisini göstermektedir.

Sendikacılığa daha yakın olan iktidar bir yandan benimseyeceği yasal düzenlemelerle sendikacılığı koruyacak, diğer yandan böyle bir iktidarın siyasi desteği sendikaların toplum içindeki ve işverenlerle olan ilişkilerindeki mücadele gücünü arttıracaktır. Ancak, bu görüş geçerliliğini korumakla beraber sanayileşmiş batı ülkelerinde hükümetler, 1970 sonrasında ekonomik yapıdaki bozulmalara paralel olarak sendikacılığa olan desteklerini azaltmışlardır. Bu noktada özellikle Kuzey Avrupa ülkelerinde sosyal demokrat partiler ve İngiltere'de İşçi Partisi işçi sendikacılığı ile olan direkt bağıını yeniden değerlendirmektedir.

(124) Yalçın DOĞAN, "Sendika Çıldırması", MİLLİYET, 13.08.1992.

Ayrıca, Fransa'da da işçi sendikacılığının güçlenememesinde, özellikle sol hükümetlerin iktidarda oldukları dönemlerde çıkarılan yasal düzenlemelerin sendikacılığın fonksiyonlarını körelttiği iddiası bir çok uzman tarafından ileri sürülmektedir. Yine de sol görüşlü hükümetler muhafazakar hükümete oranla işçi sendikacılığına daha sıcak yaklaşmaktadırlar. Avustralya'da 1983'de iktidarda olan federal işçi hükümeti, muhafazakar hükümet döneminde kabul edilmiş olan yasal düzenlemenin yerine sendikaların haklarını genişleten yasal düzenlemeleri uygulamaya sokmuştur. Bu konuda yapılan bir çalışmaya göre, genel olarak sol görüşlü bir hükümetin bir yıl iktidarda kalması sendika yoğunluğu oranını yaklaşık %1 oranında arttırmaktadır. Bu çalışmaya göre işgücünün hacmi ve sol görüşlü hükümet, sanayileşmiş batı ülkelerindeki sendika yoğunluğu oranı farkının yaklaşık %70'ini açıklamaktadır(125). Örneğin, İsveç'te sosyal demokratların uzun süren iktidarları döneminde yaklaşık hükümetin yarısının sendika liderlerinden oluşması İsveç'te sendikacılığın gücünü korumasının en önemli nedenidir.

Bunun dışında, sendikaların özellikle ideolojileri ile birbirinden farklılaştığı ülkelerde, iktidarda bulunan siyasal parti kendi ideolojisine yakın olan sendikalara meyletmektedir. Devletin istihdamdaki payının yüksek olduğu ekonomilerde bu konunun önemi daha da artmaktadır. Bu konuda bir gazetenin ekonomi sayfasında yer alan şu haber ilgi çekicidir : "Belediyelerde örgütlenmeye çalışan DİSK'e bağlı Genel-İş Sendikası'nın bazı SHP'li belediye başkanlarıncı gözetildiği iddaları ortaya atıldı. Genel-İş de 'bunlar zaten benim eski üyelerimdi' diyerek atağa geçti". (Sabah Gazetesi, 17.8.1992).

II- KAMUOYUNUN DESTEĞİ

Günümüzde sendikaların çoğu artık toplu pazarlık taleplerini sadece görüşme masasında işverenle tartışmıyor, aynı zamanda çeşitli iletişim organları vasıtasıyla kamuoyuna da deklare ediyor. Bu şekilde taleplerinin haklılığı konusunda kamuoyunun desteğini de arkasına almak suretiyle işverene karşı pazarlık gücünü

(125) SELAMOĞLU, s.67'den M.WALLERSTEIN, "Union Organization in Advanced Democracies", AMERICAN POLITICAL SCIENCE REVIEW, Vol.83, No.2, 1989, s.491-92.

arttırmaya çalışıyor. İşverenler de buna karşılık, kamuoyu desteğini kendi lehlerine çevirmek amacıyla kendilerinin haklılığını dile getiren yayınlan yapıyorlar. Örneğin, ülkemizde işçilerin 1989 bahar eylemleri, maden işçilerinin Zonguldak yürüyüşü gibi sendikal hareketler, yasal mevzuata aykırı olmasına rağmen, kamuoyundan büyük destek görmüştür. THY ve çöp grevleri ise yasal grevler olduğu halde nisbeten kamuoyunun desteğini alamamıştır.

Madencilerin yürüyüşünde, sendika çalışma şartlarının zorluğunu kamuoyuna sergilediği halde örneğin çöp grevinde bunu ortaya koyamamıştır. Yine o tarihlerdeki gazete haberlerine bakacak olursak kamuoyunun, işverenlerin de tesiriyle, ne denli sendikanın karşısında olduğunu görürüz.

“Sadece bastıran mı hakkını alacak? Belediyede sendika vasıfsız işçiye 3 milyon 600 bin lirayı az bulurken, devletin 25 yıllık mühendisi 3.5 milyon lira alıyor”. **Sabah, 1.7.1992**

“Bu grevi yapmayın be gözüm” **Cumhuriyet, 2.8.1992**

“Halk rest çekti ; Yeter artık” **Günaydın, 11.8.1992**

“Sendikaların sorumsuzluğu” **Milliyet, 30.7.1992**

“Sendikasız ölsün mü?” **Meydan, 28.7.1992**

“Sendikalar güven kaybetti” **Milliyet, 15.8.1992**

“İşverenin hiç hakkı yok mu?” **Dünya, 30.6.1992**

Ş.4.SENDİKANIN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN YASAL FAKTÖRLER

Devletin endüstri ilişkileri sistemi içerisindeki faaliyeti sanayileşme hareketi ile başlamaktadır. Bu dönemde devlet yasal düzenlemelere öncelik vermiştir. Bireysel ve toplu iş hukuku sanayileşme süreciyle beraber gelişmiştir. Bu dönemde düzenlenen asgari ücret, haftalık ve günlük çalışma süreleri, tatil süreleri, işçi sağlığı ve işgüvenliği gibi yasal konular hemen hemen günümüzün bütün sanayileşmiş batı ülkelerinde asgari evrensel şartları oluşturmuştur. Kuşkusuz işgücünü koruyucu evrensel şartların oluşumunda yasal düzenlemelerin yanı sıra, bu dönemde özellikle ABD ve İngiltere gibi bazı ülkelerde toplu pazarlık mekanizmaları da etkili olmuştur. Dolayısıyla devletin bir anlamda sendikacılık ve toplu pazarlık sistemini de özellikle belirli dönemlerde çıkardığı yasa ve kurullarla desteklediğini ifade edebiliriz(126).

II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, günümüz sanayileşmiş ülkelerinin çoğunda devlet, endüstri ilişkileri sistemi içerisinde daha aktif rol almıştır. Bunun en önemli nedeni, hükümetlerin benimsedikleri ve uygulamaya koydukları ekonomik ve sosyal politikalarla, toplu pazarlık sisteminin sonuçları arasındaki uyumun sağlanmasıdır(127). Devletin 1970'lere kadar gelen dönemde endüstri ilişkileri sistemindeki etkinliği yasal düzenlemeler, toplu pazarlığın ve işçi sendikalarının desteklenmesi çerçevesinde iken, 1970 sonrasında değişen koşulların etkisiyle daha çok işsizlik gibi temel sorunlarla ilgili makro stratejilerin geliştirilmesinde yoğunlaşmaya başlamıştır(128).

Devlet genel olarak endüstri ilişkileri sistemi içerisinde 3 farklı rol üstlenebilir ; işveren devlet, düzenleyici devlet ve hakem devlet. Bu roller içerisinde belki de en

(126) SELAMOĞLU, s. 31.

(127) SELAMOĞLU, s.32'den CLARKE, "**Industrial Relations in a Changing Economic World; Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies**", INDUSTRIAL RELATIONS (Edited by R. BLAINPAIN) , Vol.2, The Netherlands, 1990, s. 14.

(128) SELAMOĞLU, s. 132.

önemli rol devletin düzenleyici rolüdür. Bu bağlamda düzenleyici devlet toplu pazarlığa taraf sendikanın belirlenmesinden iş uyuşmazlıklarının çözümüne kadar bir çok konuda kurallar koyabilir.

Ülkemizde devletin bu düzenleyici yaklaşımı iki önemli gelişmeye yol açmıştır. Bunlardan ilki, sistemin yasal çerçevesinin birinci derecede önem taşımasıdır. İkincisi ise, işçi sendikalarının kendi çabalarıyla sonuca gitmek yerine daha çok yasal destek arayışı içine girmeleridir(129).

Pazarlık gücünün belirlenmesinde yasal faktörün önemi, ülkemizde olduğu gibi, devletin endüstri ilişkileri sistemi içersindeki düzenleyici rolünü yasalarla ayrıntılı bir şekilde yerine getirdiği ülkelerde kendini daha derinden hissettirmektedir.

Sendikacılık ve toplu pazarlık ülkemizde henüz gelenekleri ve kurumları ile tam olarak yerleşmediği için yasal çerçeve, hatta ayrıntılı bir yasal çerçeve, önemini korumakta, bir bakıma sendikacılık deneyimlerinin kazanılması ve kurumlaşması için yol gösterici bir işleve sahip olmaktadır(130). Batıda sosyal tarafların sahip çıkarak korudukları, toplumsal olarak gelişen ve yerleşen birikimler, ülkemizde yasalarla sağlanmaya çalışılmaktadır.

Ülkemizde 1983 yılında çıkarılan ve halen yürürlükte bulunan 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu ve 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nda sendikaların pazarlık güçlerini olumlu yönde etkileyen hükümlerin yanısıra bir çok olumsuz etkisinin de bulunduğunu söylenmektedir(131).

(129) Metin KUTAL, "Türkiyede Endüstri İlişkilerinin Sorunlarının Başlıca Kaynakları", İKTİSAT VE MALİYE, C.XXXIV, S.8 (Kasım 1987), s.295.

(130) Nurhan SÜRAL, "Güçlü Sendikacılığın Sağlanmasında İşkolu Sendikacılığı İlkesi", KAMU-İŞ, C.3, S.4 (Temmuz 1994), s.45.

(131) A. M. DEMİRCİOĞLU, "2822 Sayılı Yasada Yaşanan Çıkmazların Çalışanların Temel Hak ve Özgürlükleri Işığında Değerlendirilmesi", MÜLKİYELİLER BİRLİĞİ DERGİSİ, C.XIV, S.121 (Temmuz 1990), s.17.

Ş.5.TOPLU PAZARLIK SÜRECİNDE BELİRGİNLEŞEN FAKTÖRLER

I- BİLGİ AKIŞI SİSTEMİ

Gerek toplu pazarlık öncesinde ve gerekse toplu pazarlık görüşmeleri esnasında her iki tarafın da birbirleri hakkında elde edecekleri bilginin önemi büyüktür. Örneğin, sendikanın grev fonunun büyüklüğü ya da küçüklüğünün öğrenilmesi işveren açısından pazarlık gücünü etkileyen önemli bir faktördür. Çünkü bu, sendikanın olası bir greve ne kadar süre dayanabileceğini gösterir. Aynı şekilde sendika da firmanın finansal durumu ile ilgili bilgilere sahip olmak suretiyle pazarlık gücünü arttırabilir. Örneğin, firmanın dönem karı ya da firmanın gerçekleştirdiği ticaret bağlantıları sendika açısından çok önemlidir. Çünkü, sendika pazarlık stratejisini kurarken tüm bu bilgilerden yararlanacaktır.

Toplu pazarlık öncesinde ya da görüşmeler sırasında taraflar, kasıtlı olarak, karşı tarafa kendilerinin durumu hakkında yanlış bilgi sızdırmanın gayreti içersine girerler. Bu şekilde pazarlıktaki karar noktaları hakkında karşı tarafı yanıltmayı hedeflerler.

II- TARAFLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Toplu pazarlıkta ileri sürülen talepler genel olarak ekonomik bir nitelik taşımakla beraber, bu taleplerin çoğu gerçekte bazı başka ihtiyaçları haklı göstermeye yarayan sembollerin ve psikolojik mülahazaların bir yansıması olabilir. Esasen toplu pazarlık pür anlamda ekonomik bir görüşme olsaydı, daha rasyonel ve hissi olmayan bir şekle bürünürdü. Oysa, toplu pazarlıkta çoğunlukla sendika- işveren çekişmelerinin hissi bir atmosfer içinde cereyan ettiği ve tarafların statü ve prestij hususlarına geniş ölçüde önem verdikleri görülmektedir(132). Dolayısıyla toplu pazarlık görüşmelerinde taraflar arasındaki ilişkinin boyutu son derece önemlidir.

(132) Toker DERELİ, “**Toplu Pazarlık Stratejisi ve Taktikleri**”, SOSYAL SİYASET KONFERANSLARI, XIX. KİTAP, s. 193.

Taraflar arasındaki ilişkiler genel olarak iki kısımda ele alınabilir. Birincisi; tarafların geçmişteki ilişkileri, ikincisi de bugünkü ilişkileridir. Tarafların geçmişteki ilişkileri bugün aralarında yapacakları görüşmeleri ya güçleştirici ya da kolaylaştırıcı bir rol oynayacaktır. Taraflar arasında örneğin, bir önceki pazarlık döneminde ya da süresi bitmekte olan toplu iş sözleşmesinin uygulamasında bir olumsuzluk yaşanmışsa ve bundan dolayı taraflar birbirlerine karşı düşmanca duygular beslemekte iseler toplu pazarlık görüşmeleri gergin bir havada geçecektir. Bu da gerçekçi bir pazarlıktan çok taraflar arasında psikolojik bir mücadele ve zıtlama ortamı yaratacaktır.

Roger FISHER "Getting to Yes" isimli kitabında taraflar arasındaki iyi bir ilişkinin tarafların pazarlık güçlerini etkileyebilecek önemli bir faktör olduğuna işaret etmiştir. FISHER'e göre, iyi bir ilişki temel olarak iki kısımdan oluşur; i) Güven ve ii) İletişim. Doğruluğu ve dürüstlüğü ile tanınan bir görüşmeci bu özellikleri taşımayan bir görüşmeciden muhtemelen daha olumlu yönde etkili olacaktır. Taraflar arasındaki etkin bir iletişim de bir görüşmecinin karşısındakini ikna edebilmesi açısından son derece önemlidir. Görüşmeci karşı tarafı isteklerinin onların gördüğünden daha az maliyetli olduğu hususunda ikna edebilmelidir. Etkin bir iletişim özellikle pazarlık aşamasında tarafların nispi güçlerini etkileyebilir(133).

Pazarlık esnasındaki yaklaşımın da önemi büyüktür. Örneğin, bir görüşmecinin: "Bunlar bizim taleplerimiz, şayet kabul ederseniz sizinle bir anlaşmaya varabiliriz" şeklinde olumlu bir ifadesinin yanında bir başka görüşmecinin: "Bunlar bizim taleplerimiz, kabul etmezseniz greve gideceğiz" şeklinde olumsuz bir ifadesi de olabilir. FISHER, pazarlıkta olumsuz ifadelerin kullanılmasının "pazarlık gücünün en sıkıntılı unsuru" olduğunu söyler. Bu tehlikeli bir taktiktir, özellikle de görüşmelerde çok erken kullanılırsa. "kabul et ya da git" (take-it-or-leave-it) şeklindeki bir tutum aynı zamanda pazarlık gücünün diğer kaynaklarının kullanılmasını da engelleyecektir(134).

(133) ALLEN-KEAVY, s.276'dan R. FISHER-W. URY, **Getting to Yes**, Boston 1981.

(134) ALLEN-KEAVY, s. 278.

III- PAZARLIK GRUBUNUN OLUŞUMU

Toplu pazarlık görüşmelerine genellikle birden çok sendika temsilcisi katılır. Grubun birden çok kişiden oluşması pazarlık gücünü arttırabilir, ancak bu aynı zamanda potansiyel bir zayıflık kaynağıdır. Pazarlık grubunda farklı kişiliklerin ve algıların oluşu, karşıdakini tanıma olanaklarını arttırdığı gibi, gruplararası çatışma olasılığını da arttıracaktır. Bu nedenle görüşmelere katılan her üyenin rolleri önceden belirlenmeli ve aralarında genel pazarlık stratejisi açısından bir uyum sağlanmalıdır. Grubun her üyesi hem kendi rolünün hem de diğerlerinin rollerinin farkında olmalıdır. Örneğin, pazarlık grubu içerisinde şu şekilde bir görev dağılımı geliştirilebilir(135) :

Görüşmeci (Negotiator) : Grubun sözcüsüdür ve grubu kontrol eder.

Kayıt Görevlisi (Recorder) : Karşı tarafın söylediklerini ve reaksiyonlarını not eder.

Analist (Analyst) : Bilgi hazırlar, her iki tarafın da güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir, görüşmede geçen üstü kapalı ifadeleri ve verilecek ödünlerin etkilerini araştırır.

Uzman (Specialist) : Detaylı bilgi ve pazarlık konuları hakkında örnekler sağlar.

Herşeyden önce tecrübeli bir görüşmeci toplu pazarlık esnasında tecrübesiz bir görüşmeciye göre içinde bulunduğu durumu daha iyi bir şekilde değerlendirebilir. Bu nedenle, pazarlık gücünü arttırmanın bir yolu da daha tecrübeli ve pazarlık sanatından anlayan kişilerin pazarlık görüşmelerine katılmalarıdır(136).

(135) Michael SALAMON, **Industrial Relations: Theory and Practice**, New York, 1987, s.444.

(136) ALLEN-KEAVY, s.275.

Prof. DAVEY toplu pazarlıkta iyi bir sendika temsilcisinin sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır ; “İyi bir sendika temsilcisi zeki, becerikli ve insafli olmalıdır. Heyecan dolu, denge sahibi, dürüst, işyeri ve sanayi hakkında tam bilgi sahibi olmalıdır. İyi bir sendika temsilcisi için, problemi bir bütün olarak görebilme yeteneğinin en önemli nitelik olduğu söylenebilir. Karşısındakinin hareketindeki mecburiyet nedenini tamamıyla bilmelidir. Önem itibarıyla esaslı olan konularla, değer taşımayanları ayırdedebilmelidir. Uzlaşmanın ne zaman zorunlu bir hareket olacağını veya ne zaman bir tehlike arzedeceğini bilmelidir. Etkili bir sendika temsilcisi daima olgun ve realist olmalıdır. Güç ve hoşla gitmeyen durumlardan nefret etmekten, yaka silkemekten ziyade bunları idare edebilme gücünde olmalıdır. Bütün bu ifadelerden sonra iyi bir sendika temsilcisinin portresi şu şekilde çizilmiş olmaktadır ; Temsilci yapıcılığı, diplomatlığı, uzmanlığı, psikologluğu ve manevra kabiliyetini kişiliğinde toplamalıdır”(137).

Michael SALAMON da bir görüşmecinin görevlerini şu şekilde sıralar(138) :

- i- Üstlerinin talimatlarını yerine getirmek, pazarlık konuları ve stratejileri hususunda iyi bir hazırlık yapmak,
- ii- Pazarlık görüşmelerini düzenlemek ve bu konuda grubuna rehberlik etmek,
- iii- İçinde bulunduğu durumu karşı tarafa en etkili biçimde aktarmak,
- iv- Karşı tarafın durumunu anlamak için iyi araştırmalı ve dinlemelidir,
- v- Görüşme esnasında edinilen bilgilerin ışığında ve pazarlık öncesi saptanan stratejileri de gözönünde bulundurarak durum değerlendirmesi yapmalı ve karşı tarafın görüşmecisinin pozisyonunu değiştirmek için baskı uygulamalıdır,
- vi- Görüşmelerin seyri konusunda üstlerine sürekli bilgi vermeli, onlara danışmalı, gerekiyorsa, pazarlık konuları ve stratejilerini yeniden gözden geçirmelidir,
- vii- Karşı tarafın görüşmecisini etkilemeye çalışmalı ve bu yolla da onların pozisyonunu değiştirmelidir,
- viii- Karşı tarafın görüşmecisi ile etkin ve sürekli bir kişisel ilişki içerisine girmelidir.

(137) DAVEY, s. 32.

(138) SALAMON, s. 439.

IV- PAZARLIKTA TAKIP EDİLEN STRATEJİ VE TAKTİKLER

Toplu pazarlıkta takip edilen strateji ve taktiklerin pazarlığın sonuçları üzerindeki etkisi son derece önemlidir. Bir sendika istediği kadar potansiyel bir güce sahip olsun, bu gücünü, takip edeceği strateji ve taktiklerle ortaya koyamıyorsa istediklerinden ya da elde edebileceklerinden mahrum kalır.

Toplu pazarlıkta genel olarak, her iki taraf da, "mümkün olduğu kadar fazla talepte bulunmak" tekniğini uygularlar(139). Bu davranışın çeşitli sebepleri mevcuttur. Bir kere genel olarak her sendika üyesinin talep ortaya atma hakkı vardır. Dolayısıyla, talep listesi uzun olmakta ve bu taleplerin bir kısmı aslında gerçekleşme imkanına sahip bulunmamaktadır. Sendika liderleri bu talep listesini kısaltma sorumluluğunu yüklenmek ve bazı taleplerin makul olmadığına üyelerini ikna etmek yerine, bu hoş olmayan görevi işverene devretmeyi daha politik bulurlar. İlk talep listesine mümkün olduğu kadar çok madde dahil etmekle beraber, bunların bir çoğunun işveren tarafından reddedileceğini veya toplu pazarlık sırasında bunlardan vazgeçilebileceğini bilirler(140).

Büyük talep taktiğinin faydalı ve zararlı tarafları vardır. Faydalı taraflarını şu şekilde ifade edebiliriz; Çok istemek sendikanın güçlü olduğunu hissettirir. Çok fazla talep, içine istediğini saklama ve taviz kullanma imkanını verir. Bu şekilde gerçek ve kabul edebileceği asgari taleplerini gizleyip karşı tarafı devamlı olarak tahmin etme durumunda bırakabilir. Bu nokta pazarlık stratejisinin önemli bir unsurunu teşkil etmekte, bu sayede pazarlık ve manevra için geniş imkanlar doğmakta ve bazı konularda kazanılan tavizlere karşılık bazı taleplerden vazgeçilebilmektedir.

Bunun yanında büyük talep taktiğinin bazı zararlı tarafları da vardır : Yüksek talepler bazen gayri ciddi durumlar da yaratabilmektedir. Bunun dışında ümitleri galeyana gelen işçiler bu müsait şartları yeterli görmeyerek bunları reddedip greve de gidebilirler(141).

(139) Buna, çamaşır listesi anlamına gelen "**Laundry list**" adı verilir.

(140) DERELİ, s.190.

(141) HERAL, s.103.

1960'lı yılların sonunda ABD'de General Electric firmasının başkan yardımcısı Lamuel F. BOULWARE tarafından izlenen ve daha sonra endüstri ilişkileri literatürüne **Boulwarizm** olarak geçen politika, sendikaların büyük talep taktiklerine karşılık geliştirilmiş bir anti-taktiktir. Boulwarizm'in dayandığı temel görüşler şunlardır; taraflar toplu pazarlık sonucunda ne elde edebileceklerini çoğu kez daha başlangıçtan itibaren bilirler, ama yine de bir çeşit gösteri olarak, üyelerini tatmin için uzun görüşmeler yapar, bazı menfaatlerin çok zor kabul edildiği izlenimini yaratmak isterler. Boulwarizm'e göre bu özellikler sendika için geçerlidir. Sonuç daha başlangıçta aşağı yukarı belli olduğuna göre uzun görüşmelere, blöf ve tehdidlere ne gerek vardır. Bu nedenle BOULWARE, "ilk teklifim son teklifimdir ve bundan beni ikna edecek kuvvetli deliller göstermezsen asla dönmem; ister kabul et, ister masayı terket ve greve git" görüşünü savunur. Bu strateji GE'de bir süre bazı nedenlerle başarılı olmuşsa da, Boulwarizm'in her zaman etkili olamadığı anlaşılmıştır. Gerçekte toplu pazarlıkta her iki taraf için de ödün verme ve mutlaka anlaşma zorunluluğu yoksa da görüşmeler kesilmemeli ve taraflar nihai bir çözüme varmak için tüm olanakları ciddi olarak ve iyi niyetle denemelidirler. Zaten toplu pazarlığın ana amacı da başlangıçta farklı olan talep ve tekliflerden doğan temel anlaşmazlık alanlarını daraltarak bir anlaşmaya varmaktır(142).

Toplu pazarlık görüşmelerinde genelde iki tür taktik kullanıldığı görülür : Birinci tür taktikler, bir tarafa avantaj sağlama amacını güden taktiklerdir. İkinci tür taktikler ise karşı tarafa kendi bakış açısını kabul ettirmek için kullanılan ikna taktikleridir. Her iki grup taktik de görüşmelerde kullanılabilir ve zaman zaman birbiriyle yer değiştirebilir. Bazılarına göre, ikna taktikleri ahlaki açıdan savunulabilir, ancak avantaj sağlama taktiklerini bu açıdan savunmak mümkün değildir(143). Bu taktikleri şu şekilde örneklendirebiliriz :

(142) Toker DERELİ, **Toplu Pazarlık**, Tek Gıda-İş Sendikası Yayını, İstanbul, 1991, s.64.

(143) MILLS, s.376.

Avantaj saqlama taktikleri

Blöf
Yalan
Tuzak
Duygu sömürüsü

İkna taktikleri

Konularda benzerlikleri vurgulama
Favori düşüncesini en son söyleme
Çözüm değil, problem sunma
Karşı tarafa içinde bulunulan durumu en iyi şekilde anlatma

V- SENDİKA LİDERİNİN GÜÇ VE DENEYİMİ

Lideri tanımlama ve anlatma çabaları çok çeşitlilik gösterir. Örneğin, bir tanıma göre lider, diğerleri üzerinde kuvvet kuran ve bu gücü bireylerin davranışlarını etkilemede kullanabilen kişidir. Başka bir tanım ise liderliği, bir kimsenin istediğini diğerlerine yaptırabilme gücü olarak açıklar. Bir başka deyişle insanların davranışlarını etkileme amacı taşıyan her davranış biçimi, genel anlamda liderlik sınıflaması içine girebilir. Böylece liderlik, 3 psikolojik konu ile yakından ilgilidir. Bunlar; güç, kontrol ve etki'dir. Başka bir tanımlama sisteminde liderin niteliği, fonksiyonları üzerinde durulur. Örneğin, sembolik liderin saygınlığı vardır, ancak gücü yoktur. Yürütücü lider işlerin yapılmasını sağlar. Uzman ya da kuramcı lider, özel nitelikleri dolayısıyla bu liderlerden ayrılır. Karizmatik lider ise, gerçek üstü, ya da mistik, duygusal temelli bir güce sahiptir. Liderlik pozisyonunda olan kimsenin doğrudan ilişkili olduğu 4 önemli değişken vardır; Birinci değişken, liderin kendisi ya da bireyleri etkilemeye çalışan kimsedir. İkinci değişken, liderin takipçileri veya ona itaat edenler grubudur. Üçüncü değişken, lider ve onun takipçilerinin etkileşimde buldukları durum veya yerdir. Dördüncü değişken ise, arzulanan sonuçtur. Sonuç olarak liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır(144).

Her örgütte olduğu gibi sendika için de güçlü, bilgili, tecrübeli ve güvenilir bir liderin önemi büyüktür. Böyle bir lider etrafında birleşmiş, kararlı üyelere oluşan bir sendikanın gücü muhakkaktır ki yükselecektir.

(144) Enver ÖZKALP - Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış**, AÖF Ya.No:116, Eskişehir, 1995, s. 138.

Sendikaların ilk kuruluş yıllarında ve gerekli sendika güvenliğinin elde edilemediği dönemlerde sendika liderinin tipi hırçın tiptir. Cemal MIHÇIOĞLU'na göre, "sendikalarla işverenler arasında işçinin tatmini ve rahatını temin için işbirliğine gidilmesi, muhasım ve mütecaviz karakterli sendika liderlerinin sahneden çekilmesine bağlıdır"(145).

Sendika liderinin ikili bir sorumluluğu vardır. Bunlar : (i) Sendika üyesi işçilerin taleplerine karşı sorumluluğu, (ii) Bir örgüt olarak sendikanın gereksinimlerine karşı sorumluluğudur. Kimi zaman bu sorumluluklar çatışır. Bu yüzden liderin yalnızca üyelerin talepleri ile hareket etmesi düşünülemez. Lider aynı zamanda uzun dönemde sendikanın geleceğini de düşünmek ve ona göre hareket etmek zorundadır.

Daniel Q. MILLS sorumlu bir sendika liderinin 3 temel görevinden bahsetmiştir. Buna göre ;

- i. Şimdinin ihtiyaçlarına karşı gelecekle ilgilenmek,
- ii. Pazarlıkta daha geniş planlar yapmak,
- iii. Sendikanın kısa vadeli kazanımları yerine toplu pazarlık sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi ile ilgilenmek(146).

Sendika yönetimlerinde göze çarpan bir özellik de liderlerin uzun süre bu görevde kalmalarıdır. Örneğin, ABD'de John L. LEWIS (Maden İşçileri Sendikası Başkanı), William HUTCHESON (Marangozlar Sendikası Başkanı) 30 yıldan fazla, Daniel TOBH (Kamyon Şoförleri Sendikası Başkanı), William MOHON (Demiryolu İşçileri Sendikası Başkanı) ve George BERRY (Matbaacılar Sendikası Başkanı) 40 yıldan fazla başkanlık yapmışlardır(147).

Kıdemli sendika liderliğinin avantajları yanında bir takım dezavantajları da vardır. Bir sendika kuşkusuz deneyimli liderlere ihtiyaç duyar. Yetenekli ve deneyimli bir lider sendika için artı bir puandır.

(145) HERAL, s.98'den Cemal MIHÇIOĞLU, **Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler**, Ankara, 1958, s.146.

(146) MILLS, s.409.

(147) REYNOLDS, s.145.

Uzun süre sendika liderinin,

Endüstri ve ekonomi bilgisini artırır,

Yönetim ve politikacılarla yakınlık kurmasını kolaylaştırır,

Konuşma yeteneğini geliştirir,

Yöneticilik vasıflarını artırır,

Pazarlık deneyimi kazandırır.

Diğer taraftan uzun süre liderlik bazı sorunları da beraberinde getirebilir.

Bunlar :

✓ Liderlerin bakış açıları ve amaçları zamanla üyelerinin bakış açıları ve amaçlarından uzaklaşır. Buna bağlı olarak talepler, üyelerin taleplerinden ziyade sendikanın talepleri haline gelir.

Sendikanın uzun vadeli çıkarlarını korumak için kısa vadeli işlerden uzaklaşırlar.

Sendika yöneticileri (kamuda ya da endüstrideki diğer makam sahipleri gibi) buldukları makama bağlanmış durumdadırlar, ayrılmak istemezler(148).

SONUÇ

Doğuşu ve gelişimi sanayileşme sürecine, demokrasiye, özgür ve bağımsız sendikacılığın siyasal düzenin vazgeçilmez bir kurumu olarak kabul olunmasına sıkı biçimde bağı olan toplu pazarlık yeni çağın bir kurumudur. Esas itibariyle sendikaların iktisadi fonksiyonlarını ifa eden bir mekanizma olan toplu pazarlık iktisadi zorunluluklarla ve işçilerin işverene karşı pazarlık güçlerini arttırmak amacıyla ortaya çıkmıştır.

Günümüzde çalışanların büyük bölümünün çalışma koşulları toplu pazarlıklar yoluyla belirlenmektedir. Toplu pazarlığa dahil olan konuların genişlemesi ve toplu pazarlıkların bu sürece dahil olmayan çalışanları da dolaylı şekilde etkilediği düşünülecek olursa toplu pazarlığın ne kadar geniş bir alanı etkilediği ortaya çıkmaktadır. Toplu pazarlığın alanındaki bu genişleme toplu pazarlık ilişkilerini açıklamaya yönelik değişik yaklaşım ve modellerin de ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Toplu pazarlık konusu başlangıçta iktisat literatüründe uğraşı alanı bulmakla beraber özellikle 1950'li yıllardan itibaren toplu pazarlığı iktisat dışı faktörlere bağı olarak ele alan modeller de geliştirilmiştir. Bu modeller toplu pazarlığın sosyal, kurumsal ve davranışsal yönlerini de ele almışlardır. Bu modeller arasında gücü ön plana çıkaran ve toplu pazarlığı bir güç ilişkisi olarak gören modeller de bulunmaktadır ki bunlara toplu pazarlık gücü modelleri de denilmektedir. Bu tür modeller genellikle, kendilerini anlaşma şartlarının pazarlık sürecinden nasıl etkilendiğini açıklamakla sınırlandırılırlar. Genel bir toplu pazarlık teorisinin diğer koşullarını büyük ölçüde önemsemezler. Bunlar arasında ilk ve önemli bir yere sahip olan Neil CHAMBERLAIN tarafından geliştirilen pazarlık gücü modeli gelmektedir.

CHAMBERLAIN tarafından kısaca, birinin kendi şartları üzerinde diğeri anlaşmaya ikna yeteneği olarak tanımlanan "pazarlık gücü", toplu pazarlık sürecinde ve pazarlık sonuçlarının şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir.

Sendikanın pazarlık gücünün göstergesi nedir? Bir sendikanın pazarlık gücünün yüksek ya da düşük olduğunu hangi kritere ya da kriterlere dayanarak söyleyebiliriz? Burada ilk akla gelen kriter ücret artış oranıdır. Acaba ücret artış oranı sendikanın toplu pazarlık gücünün göstergesi midir? Sendikaların toplu pazarlıklar yoluyla temsil ettikleri üyelerinin en başta ekonomik çıkarlarını koruma amacı taşıdıkları, bu nedenle toplu pazarlıklarda ekonomik amaçların ağırlık taşıdığı açıktır. Sendikanın toplu pazarlıkta en önemli hedefi ücret artışının maksimum düzeyde gerçekleşmesidir. Ancak elde edilen bu ücret artışı beraberinde çalışma koşullarının ağırlaşmasını ya da bir istihdam azalmasını da getirebilir. İşte bu noktada sendikanın sadece elde ettiği ücret artışlarından hareketle onun güçlü ya da güçsüz olduğu yolunda kesin bir yargıya varmanın hatalı alacağı görüşünderiz. Güçlü bir sendika toplu pazarlıkta yalnızca yüksek bir ücret artışını sağlayan değil, bunun yanında üyelerinin sosyal haklarını, iş güvenliğini ve istihdam güvencesini de aynı anda sağlayabilen sendikadır. Dolayısıyla, sendikanın pazarlık gücünün göstergeleri arasında parasal konuların yanısıra parasal olmayan konuların da gözönünde bulundurulması gerekmektedir.

Aslında, pazarlık gücünün göstergeleri ülkeden ülkeye toplu pazarlığın yapısına ve konularına göre değişim göstermektedir. ABD gibi toplu pazarlığın konularının ve tarafların hareket alanlarının çok daha geniş olduğu ülkelerde pazarlık gücünün göstergeleri de sayısal olarak artmaktadır. Örneğin, ücret artışları dışında sosyal yardımlardaki artış ya da pazarlıkta olumlu kural değişiklikleri (rule changes) gibi göstergeler de aynı zamanda sendikanın pazarlık gücünün bir ifadesi olarak kabul edilmektedir. Ancak toplu pazarlığın ve tarafların hareket alanlarının nispi olarak dar olduğu ülkelerde ücret artış oranları yegane gösterge olarak kabul edilmektedir.

Sendikanın pazarlık gücünün ölçülmesinin mümkün olup olmadığı ya da bunun gerekli olup olmadığı konusu endüstri ilişkileri literatüründe geniş bir tartışma alanı bulmuştur. Bu konuda farklı yöntemler kullanılarak yapılan bir çok çalışma bulunmakla beraber tam anlamıyla tatmin edici bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Bir sendikanın pazarlık gücü toplu pazarlık görüşmeleri sonuçlanmadan tam olarak belirlenemez. Sendikanın toplu pazarlıktan önce “güçlü” ya da “güçsüz” sıfatlarıyla nitelendirilebilmesi, onun sadece pazarlığa girmeden önceki durumunu yani, potansiyel pazarlık gücünü yansıtır. Oysa, toplu pazarlık esnasında sendikanın gücünü etkileyen bir takım faktörler vardır. Örneğin toplu pazarlık sırasındaki bilgi akışı ya da pazarlık sırasında izlenen strateji ve taktikler sendikanın gücünü önemli ölçüde etkileyebilir. Bu nedenle sendikanın gerçek pazarlık gücü; potansiyel güç artı toplu pazarlık sürecinde belirginleşen faktörlerden kaynaklanan güçtür.

Pazarlık gücünün ölçülmesinin en basit yolu, belki de, pazarlığın ekonomik sonuçlarına bakmaktır. Ancak bu şekilde yapılan hesaplamalar sübjektiftir ve sendikanın veya işverenin kabul ettiği perspektife bağlı olarak değişebilir. Pazarlık gücünü ölçmenin bir yolu da tarafların pazarlığın başlangıcındaki teklifleri ile anlaşma noktaları arasındaki farklılığın yönü ve büyüklüğüdür. Fakat sendikanın aşırı talep taktiği ve işverenin de buna karşılık mümkün olduğunca az teklif etme taktiğini uygulaması bu ölçüm yöntemini de gerçekçi olmaktan çıkarmaktadır. Ölçüm metotlarındaki bütün bu yetersizlikler, pazarlık gücünün ölçülmesinde daha sofistike hesaplamalara gidilmesini zorunlu kılmış ve bu amaçla bir takım psikometrik ölçüm metotları geliştirilmiştir. Örneğin, içerik analizi yöntemiyle görüşmeler sırasında taraflar arasındaki diyaloglardan hareketle pazarlıkta kullanılan güç hesaplanmaya çalışılmıştır.

Bir sendikanın toplu pazarlıktaki gücünü tespit edebilmek için onun gücünü belirleyen faktörleri iyi bir şekilde analiz etmek gerekmektedir. Ancak bundan sonra bu konuda bir değerlendirme yapılabilir. Sendikanın toplu pazarlıktaki gücünü

belirleyen faktörleri çeşitli açılardan sınıflandırmak mümkündür. Örneğin, Terry LEAP ve David GRIGSBY bu faktörleri taraflarca kontrol edilebilirlik derecelerine göre ; kontrol edilemeyen, kısa dönemde kontrol edilebilen ve uzun dönemde kontrol edilebilen faktörler şeklinde gruplandırmışlardır. Fakat burada şöyle bir sorun çıkabilir ; bir faktörün kontrol edilebilirliğini ve hangi zaman boyutunda kontrol edilebileceğini tayin eden unsur nedir? Örneğin, üretimde kullanılan teknoloji bazı endüstrilerde sadece işverenlerce kontrol edilebilirken bazılarında sendika-yönetim ortak kararı ile belirlenebilir ya da yalnızca sendika tarafından kontrol edilebilir. O zaman teknoloji faktörünü bu sınıflandırmada nereye koyacağız? Bu önemli sorunu bertaraf etmek amacıyla yeni bir sınıflandırma geliştirmeye çalıştık. Buna göre, sendikanın toplu pazarlık gücünü belirleyen faktörler, genel olarak, ekonomik, yapısal / kurumsal, siyasal, yasal ve toplu pazarlık sürecinde belirginleşen faktörler olmak üzere beş ana grupta incelenebilir. Burada öncelikle sendikanın potansiyel pazarlık gücünü belirleyen ekonomik, yapısal / kurumsal, siyasal ve yasal faktörler ele alınmalıdır. Daha sonra bunların da etkilediği toplu pazarlık sürecinde belirginleşen faktörler incelenmeli ve sendikanın toplu pazarlıkta kullandığı güç ortaya çıkarılmalıdır. Tabii ki burada kantitatif bir ölçümden bahsetmiyoruz. Sadece sendikanın toplu pazarlıktaki nispi gücünü belirlemeye çalışıyoruz. Yine, burada sözü edilen faktörler ve onların sendikanın pazarlık gücü üzerindeki etkilerinin dereceleri ülkeden ülkeye ve pazarlıktan pazarlığa değişebilmektedir. Örneğin, yasal faktörler bazı ülkelerde sendikanın pazarlık gücünün bir numaralı belirleyicisi iken diğer bazı ülkelerde ise yasal faktörlerin pazarlık gücü üzerindeki etkisi yok denecek kadar düşük düzeyde olabilmektedir. Yine, bazı ülkelerde siyasal faktörlerin sendikanın pazarlık gücü üzerindeki etkisi yüksek iken bazı ülkelerde ise nispi olarak düşük düzeydedir. Bu sebeple bu faktörler arasında bir önem sıralaması yapmak hatalı olabilir.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ALLEN Robert - KEAVENY Timothy : Contemporary Labor Relations, Massachusetts, 1988.
- ARMSTRONG K.J.- : **"The Measurement of Trade Union
BOWERS D.- Bargaining Power"**, BRITISH
BURKITT B. JOURNAL OF INDUSTRIAL
RELATIONS, Vol. XV, No.1.
- ASHENFELTER O.- JOHNSON G. : **"Bargaining Theory, Trade
Unions and Industrial Strike
Activity"**, THE AMERICAN
ECONOMIC REVIEW, Vol.59, (March
1969).
- ASTARLIOĞLU Sabri : İşletmelerin ve Sendikaların
Toplu Pazarlık Konusunda
Yaklaşımları, Bursa, 1981.
- BACHARACH Samuel B.- : **"Power and Tactics in Bargaining"**
LAWLER Edward J. INDUSTRIAL AND LABOR
RELATIONS REVIEW, Vol.34, No.2
(January 1981).
- BACHARACH Samuel B.- : Bargaining : Power, Tactics and
LAWLER Edward Outcomes, San Fransisco, 1981.
- BEAL E.- KEANEST P.- : The Practice of Collective Bargaining,
WICKERSHAM E. Illinois, 1976.

- BISHOP Robert L. : **"A Zeuthen-Hicks Theory of Bargaining"**, *ECONOMETRICA*, Vol. 32, No.3, (July1964).
- BİÇERLİ M.Kemal : Sendikaların Ekonomik Analizi ve İşgücü Gelirleri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Uygulaması", Eskişehir, 1992.
- CHAMBERLAIN Neil - KUHN James : *Collective Bargaining*, New York, 1986.
- CHAMBERLAIN Neil : **"Bargaining Power and The Cost of Disagreeing and Agreeing"**, *PERSPECTIVES ON WAGE DETERMINATION*, New York, 1970.
- CHENG Pao Lung : **"Wage Negotiation and Bargaining Power"**, *ILRR*, Vol.21, No.2 (Jan.1968).
- CLARKE O. : **"Industrial Relations in a Changing Economic World; Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies"**, *INDUSTRIAL RELATIONS* (Edited by R. BLAINPAIN) , Vol.2, The Netherlands, 1990.
- CLEGG H. : *Trade Unionism under Collective Bargaining*, Oxford, 1976.
- COMAY Y., MELNIK A., SUBOTNIK A. : **"Bargaining, Yield Curves and Wage Settlements : An Empirical Analysis"**, *JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY*, March / April 1974.
- CRAYPO Charles : *The Economics of Collective Bargaining*, Washington, 1986.
- CROSS J.G. : **"A Theory of Bargaining Process"**, *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, Vol. 55, No.1 (March 1955).



- DAWEY Harold : Contemporary Collective Bargaining, New Jersey, 1963.
- DEMİRCİOĞLU A.M. : **“2822 Sayılı Yasada Yaşanan Çıkmazların Çalışanların Temel Hak ve Özgürlükleri Işığında Değerlendirilmesi”**, MÜLKİYELİLER BİRLİĞİ DERGİSİ, C.XIV, S.121 (Temmuz 1990).
- DERELİ Toker : **“Toplu Pazarlık Stratejisi ve Taktikleri”**, SOSYAL SİYASET KONFERANSLARI, XIX. KİTAP.
- DERELİ Toker : Toplu Pazarlık, Tek Gıda-İş Sendikası Yayını, İstanbul, 1991.
- DUBIN Robert : The Sociology of Industrial Relations - Working Union - Management Relations, USA, 1958.
- DUNLOP John : Wage Determination under Trade Unionism, New York, 1944.
- EDWARDS Christine : **“Measuring Union Power: A Comparison of Two Methods Applied to the Study of Local Union Power in the Cool Industry”**, BRITISH JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS, Vol. XVI, No.1.
- EKİN Nusret : Endüstri İlişkileri, İstanbul, 1986.
- ERDUT Zeki : Avrupa Topluluğuna Tam Üyelik Bakımından Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Değerlendirilmesi, Ankara, 1992.
- ERKUL İhsan : Uygulamalı Sosyal Politika Dersleri, Türk İş Hukuku, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ve Uygulaması, Eskişehir, 1991.

- FISHER Roger - URY William : Getting to Yes, Boston, 1981.
- FLANAGAN R.- SMITH R.- EHRENBERG R. : Labor Economics and Labor Relations, Illinois, 1984.
- FLEISHNER B.- KNIESNER T., : Labor Economics : Theory, Evidence and Policy, New Jersey, 1984
- FOSSUM John : Industrial Relations, Boston, 1992.
- GERHART Paul F. : **“Determinants of Bargaining Outcomes in Local Government Labor Negotiations**, ILRR, Vol.29, No.3, (April 1976).
- GLADSTONE Alan : **“Toplu Pazarlık: Yabancı Ülkelerdeki Uygulama”**, TÜRKİYE’DE İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ, İstanbul, 1974.
- HERAL İsmail : İşletmede Yönetim ile Çalışanların İlişkileri, ?, 1974.
- HICKS John R. : The Theory of Wages, London, 1963.
- HUTT William H. : The Theory of Collective Bargaining, Illinois, 1954.
- ILO : International Labour Conventions and Recommendations, 1919 - 1991, Volume II, Geneva, 1992.
- INGHAM Geoffrey K. : Strikes and Industrial Conflict - Britain and Scandinavia, London, 1974.
- JACKSON Michael P. : Industrial Relations, London, 1978.
- KATZ Harry : **“The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis”**, INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol.,47, No.1(October 1993).

- KOCHAN Thomas : Collective Bargaining and Industrial Relations : From Theory to Policy and Practice, Homewood, 1980.
- KOCHAN Thomas - KATZ Harry : An Introduction Collective Bargaining and Industrial Relations, New York, 1992.
- KORAY Meryem : Endüstri İlişkileri, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, No.22, İzmir, 1992.
- KORAY Meryem : Değişen Koşullarda Sendikacılık, İstanbul, 1994.
- KUTAL Metin : **“Türkiyede Endüstri İlişkilerinin Sorunlarının Başlıca Kaynakları”**, İKTİSAT VE MALİYE, C. XXXIV, S.8 (Kasım 1987).
- LEAP Terry L.- GRIGSBY David W. : **“A Conceptualization of Collective Bargaining Power”**, INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol.39, No.2 (January 1986).
- LINDBLOOM Charles : **“Bargaining Power in Price and Wage Determination”**, QUARTLY JOURNAL OF ECONOMICS, Vol .62.
- LIPSET M.-TROW M.- CONEMAN J.S. : **“Democracy and Oligarchy in Trade Unions”**. TRADE UNIONS, Londra, 1972.
- LIVERNASH Robert : **“Recent Developments in Bargaining Structure”**, THE STRUCTURE OF COLLECTIVE BARGAINING (Edited by Arnold R. WEBER), Chicago, 1961.
- MABRY Dupre B. : **“The Pure Theory of Bargaining”**, INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol.18, No. 4, 1965.

- MAKAL Ahmet : Grev, Kuramlar ve Uluslararası Farklılıklar, Ankara, 1986.
- MARSHALL F.Ray-BRIGGS Vernon M. : Labor Economics: Theory, Institutions and Public Policy, Boston, 1988.
- MAURO M.J. : **“Strikes As a Result of Imperfect Information”**, INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol. 35, No.4 (July1982).
- McCONNEL Campbell-BRUE Stanley : Contemporary Labor Economics, New York, 1989.
- MISHEL Lawrence : **“The Structural Determinants of Union Bargaining Power”**, ILRR, Vol.40, No.1 (October 1986).
- MİMAROĞLU Sait Kemal : Türk Hukukunda Toplu İş Sözleşmesi, Ankara, 1965.
- MULVEY Charles : The Economic Analysis of Trade Unions New York, 1978.
- NAVARRO Peter : **“Union Bargaining Power in the Cool Industry, 1945-1981”**, INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol. 36, No. 2, (January 1983).
- ÖZKALP Enver,
SABUNCUOĞLU Zeyyat : Örgütlerde Davranış, AÖF Ya.No: 116, Eskişehir, 1995.
- ÖZKAPLAN Nurcan : Sendikalar ve Ekonomik Etkileri, Ankara,1994.
- PEARCE David W. : The MIT Dictionary, Third Edition, Cambridge, 1986.
- REYNOLDS Llyod G. : Labor Economics and Labor Relations, second edition, New York, 1954.
- REYNOLDS Llyod -
MASTERS Stanley H.-
MOSER Coletta H. : Labor Economics and Labor Relations, New Jersey, 1986.

- SALAMON Michael : Industrial Relations, New York, 1987.
- SAYMEN Ferit Hakkı : Kollektif Müzakereler, İstanbul, 1962.
- SELAMOĞLU Ahmet : İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim, Ankara, 1995.
- SIMONS Henry : Economic Policy for a Free Society, Chicago, 1948.
- SÜRAL Nurhan : "Güçlü Sendikacılığın Sağlanmasında İşkolu Sendikacılığı İlkesi", KAMU-İŞ, C.3, S.4 (Temmuz 1994).
- TALAS Cahit : Sosyal Ekonomi, Ankara, 1986.
- TALAS Cahit : Toplu İş Sözleşmesi Konferansları, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Ya. No.43, Ankara, 1964.
- TALAS Cahit : Bir Toplumsal Politika Belgesinin Yorumu-Toplumsal Anlaşma, SBF Ya. No. 448, Ankara,1982.
- THOMSON Andrew - WARNER Malcolm : The Behavioural Sciences and Industrial Relations, Great Britain, 1980.
- TÖRÜNER Mete : Çalışma Ekonomisi, Ankara, 1987.
- UNTERBERGER H.- KOZIARA E. : "The Demise of Airline Strike Insurance" INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW, Vol. 29 (October 1975).
- WALTON R.- MCKERSIE R. : "A Behavioral Theory of Labor Negotiations", New York, 1958.
- WEBER Arnold : The Structure of Collective Bargaining, Chicago, 1961.
- WINDMULLER John : Collective Bargaining in Industrialised Market Economies, Geneva, 1987.

- WINDOLF Paul : **“Production Coalitions and the Future of European Corporatism”**, INDUSTRIAL RELATIONS, Vol.28, No.1, 1989.
- YÜCEL Asım  : Emek Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Bursa, 1986.
- ZAİM Sabahaddin : **“Kollektif Pazarlık Sisteminin Mahiyeti ve Prensipleri”**, SOSYAL SİYASET KONFERANSLARI, Onikinci Kitap, İstanbul, 1961.
- ZAİM Sabahaddin  : Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 1986.