

İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM SORUNU

Doç. Dr. Nüvit GEREK

Sanayileşme ile birlikte çalışanlar, çalışma şartlarını etkilemek ve geliştirmek amacıyla dayanışma ve birlikte hareket etme ihtiyacını duymuşlardır. İşçi hareketleri çalışanların sosyal ve ekonomik durumlarını geliştirmek, iyileştirmek amacına yöneliktir. İşletmelerin yönetimleri ile çalışan kesim arasındaki ilişkiler değişik şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bazı ülkelerde çalışanların örgütlenmesi cezalandırılmaktadır. Bazı ülkelerde ise çalışanlarla yönetimler arasında ilişkiler, var olmakla birlikte kopuk ve yetersizdir. Ancak karşılıklı işbirliğine varan ilişkiler de görülmekte ve işçi-işveren ilişkilerinde iletişim sorununun önemi de burada ortaya çıkmaktadır.

Ülkelerin sanayileşme süreci ve biçimleri farklılıklar gösterdiğinden işçi hareketi ve sendikalaşma ülkeden ülkeye değişmektedir (1). Sendikaların yararı sadece üyeleri ile sınırlı kalmamaktadır. Çünkü zamanla sendikaların toplu iş sözleşmeleri yoluyla sağladıkları daha iyi ücret ve çalışma koşulları dikkati çekmekte ve devlet bunları tüm çalışanlar için geçerli kılma zorunluluğunu duymaktadır.

(1) Bkz.: Mehmet KOCAOĞLU, Sosyal Politika, Ankara, 1988, s. 139-141.

1— SENDİKALAŞMA NEDENLERİ

İşçi hareketi, çalışanların halen ve gelecekteki çalışma ve yaşama koşullarını geliştirmek amacıyla düzenlenen ve girişilen her türlü faaliyetlerdir. İşçi hareketinin ortaya çıkabilmesi, çalışanların bu durumdan doğan yararlarının neler olduğunun bilincine ulaşmaları ve bu yararlarını grup halinde korumaya yönelmeleri ile sağlanabilir.

İşçi hareketi ve sendikalaşmanın, işletmelerin yönetimindeki yetersizlik ve aksaklıklardan doğduğu da ileri sürülmektedir. Bazen de bu hareketin siyasal bir sistem olan kapitalizme karşı bir hareket olarak doğduğu görüşü savunulmaktadır.

Sendikalaşmanın sanayileşmenin bir sonucu olduğu kabul edilen bir gerçektir. Tarımsal ekonomide mesleki gelişme olanaklarının nispeten sınırlı olmasına karşılık sanayi kesiminde çalışanlar daha üst görevlere yükseldebilmektedirler. Sanayi kesiminde ücret ve sigorta gibi yararlıardan oluşan bir güvence biçimi vardır.

Çalışanların sendikalar bünyesinde örgütlenmelerini, sosyal sınıflar arasındaki çelişki ve uzlaşmazlıkların sonucu olarak açıklamaya çalışan görüşler de vardır. Buna karşılık işçi hareketleri ve sendikacılık devrimci olmayan sanayi demokrasisi biçiminde de açıklanmıştır (2). Bu görüşçe göre sendikalar ekonomik ve siyasal gücü ellerinde tutan işverenler karşısında bir kuvvet haline gelerek çalışma ilişkilerinde demokratik kuralların uygulanmasına yol açmışlardır.

İşçi hareketi ve sendikalaşma sosyo-psikolojik görüşler çerçevesinde de açıklanmıştır. Buna göre sendika üyeliği çalışan işçilere güven, hürriyet ve güç vermektedir. Ayrıca çalışanlar bu sayede ait olma duygularını tatmin etmektedirler. Sendikalaşmanın yaygınlaşması, çalışanların sendikaların çeşitli kademelerinde görev almalarını sağlayarak statü ve prestij sağlamalarına ve sosyal yaşantılarını geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Çalışanların sendikalaşma nedenleri üzerinde düşünüldüğünde bunları iki ana grupta değerlendirebileceğimiz ortaya çıkar. Birinci ve en önemli neden ekonomik faktörlerdir. Sendikaların sağladığı

(2) Bkz.: Dale YODER, Personnel Management and Industrial Relations, New Delhi, Printice Hall of India Private Limited, 1939, s. 169.

yüksek ücretler, iyi çalışma şartları ve daha fazla iş güvenliği hem aynı işletme içindeki sendikalı olmayan işçileri etkilemekte, hem de çevredeki işletmelerde çalışanları da sendikalı olmaya özendirilmektedir.

Sendika üyeliğini yalnızca ekonomik nedenlerle açıklamak doğru değildir. Nitekim yüksek ücretlerle, rahat işyerlerinde işletmelerin vazgeçilmez elemanları olarak çalışan pek çok işçinin var olması daha başka nedenlerin de var olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma ilişkilerinde kişiliğine yeterince önem verilmediğini düşünenler, haksız işlemler karşısında tek başlarına seslerini duyuramayanlar, hakkının yendiğini ve ezildiğini düşünenler de haklarının daha iyi korunması amacıyla sendikalara üye olmaktadırlar. Burada işçi-işveren ilişkilerinde bir iletişim yetersizliğinden söz edilebilir.

II-- SENDİKALAŞMANIN PERSONEL YÖNETİMİNE ETKİLERİ

İşletme boyutlarının büyümesi çeşitli sorunları da beraberinde getirdiğinden yönetim sorunlarına daha bilimsel şekilde yaklaşılması gerekmektedir. Sendikalaşmanın yaygınlaşması, personel yönetimi konusunda giderek daha fazla eğinilmesine yol açmıştır. Sendikalaşmanın önlenememesi veya en azından kontrol altında tutulabilmesi amacıyla, sendikal isteklerin bizzat işletme yönetiminlerce kurulan örgütler yoluyla sağlanması düşüncesi ağırlık kazanmıştır. Ancak bu düşünceye yönelik uygulamalar bir ölçüde yarar sağlamışsa da uzun dönemde sendikalaşmanın önüne geçilememiştir.

Sendikalaşmanın gelişmesi özellikle sendikal faaliyetlerin yasalarla korunması ve sendikaların çalışanlar adına toplu iş sözleşmeleri yapabilmeleri olanaklarının yaratılmasından sonra olmuştur. (3) Böylece sendikalar işletmeler içinde işçiler adına hareket eden organlar haline gelmişlerdir. Bu durum işletmeleri personel bölümlerini ve bu bölümlerin çalışma yöntemlerini çağdaşlaştırmak çabasına itmiştir. Artık günümüzün personel yöneticileri istihdam ve sınıai ilişkiler konusunda ülkelerindeki genel durumu, uygulama ve politikaları bilmek zorundadırlar. Personel yöneticileri çalışmalarında öteki bölüm yöneticilerinin sınıai ilişkiler konusundaki bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak durumundadırlar.

(3) Bkz. KOCAOĞLU, s. 138.

İşçi-işveren ilişkilerindeki iletişim sorunu işletmeleri ikili bir çabaya yöneltmektedir. Bu taraftan bazı sorunların sendikalar devreye sokulmaksızın çözümüne çalışılmaktadır. İşçi sağlığı-iş güvenliği, iş verimliliği, işgücü devir hızı gibi konular işletmelerin doğrudan doğruya kendi prestij ve çıkarları ile ilgili olduğu için sendikaların bu gibi konularda talebi olsa da olmasa da işletmeler sorunların çözümü için ciddi çabalar sarfetmektedirler. Diğer taraftan ise başta ücret ve çalışma koşulları olmak üzere bazı sorunların çözümünde sendikalar ile işletme yönetimlerinin birlikte çalışmaya başladıkları ve aralarındaki ilişkinin pazarlık konuları ile sınırlı olmaktan çıkıp karşılıklı danışmaya daha çok önem verildiği gözlenmektedir (4).

İşletme yönetimi-sendika ilişkilerinin odak noktasını toplu iş sözleşmeleri oluşturmaktadır. Elbette işletmelerin içinde bulunduğu işkolunun özellikleri, işletme yönetiminin ve sendikanın özellikleri, toplu iş sözleşmelerinin, kapsama, uygulama ve içerik açısından farklı biçim ve yoğunlukta olmalarına yol açmaktadır.

Toplu sözleşmeler yoluyla işletmelerde uygulamaya konulan yenilikler işletme yönetimlerini, işletmelerin faaliyetlerini daha geniş kapsamlı ve geleceğe yönelik bir biçimde düşünmeye zorlamaktadır. İşletmelerin çalışma yöntemlerinde alışlagelen yukarıdan aşağıya yetkinin kullanılması değişmekte ve aşağıdan yukarıya etkileşim ve yatay haberleşme ortaya çıkmaktadır. Toplu sözleşme uygulamaları işletmelerin yapısına ve işkollarına göre farklılıklar gösterse de gelişmeler bazı ortak noktaları ortaya çıkarmaktadır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz.

1. Toplu sözleşme uygulamaları giderek artmakta, işletmelerin yetki biçimini etkilenmekte, yeni ilişkiler ortaya çıkmakta ve işletme yönetimi ile ilgili karar alma mekanizması daha karmaşık hale gelmektedir.

2. Toplu sözleşme uygulamalarının yaygınlaşmasıyla işletmeler daha uzun vadeli politikalar saptamak zorunda kalmaktadırlar.

3. İşletmelerin organizasyon yapıları değişmektedir.

4. İşletme yönetimleri karar alırken sendikaların tutum ve etkilerini daha çok dikkate almaktadırlar.

(4) Allen FLANDERS, "What Are Trade Unions For?", Trade Unions Edit., W.E.J. Mc. Carthy, Penguin Books, London, 1972.

III— İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNDE İŞBİRLİĞİ ALANLARI

Toplu sözleşme düzeninin çalışanlarla işletme yönetimi arasında işbirliği olanaklarını arttırdığı kabul edilen bir gerçektir. İşbirliği belki her alanda olumlu sonuç vermemektedir. Ancak tarafların haber toplamada yaptıkları işbirliği başarılı ve yararlı olabilmektedir. Belli konuların kotarılmasında taraflar birbirlerine danıştıkları zaman sonuç genellikle olumlu olmaktadır. Ayrıca karşılaşılan sorunların çözümlenmesi amacıyla tarafların birbirlerine yapıcı önerilerde bulunmaları ve bazı konularda birlikte karar vermeye çalışma şeklinde çabalar da işbirliğinin olumlu sonuç verdiği alanlardır (5).

İş kazalarının önlenmesi, üretimde kayıp ve firelerin önlenmesi amacıyla işbirliği yapılabilir. Eğitim, hareket ve zaman etüdü, işyeri disiplinini sağlama amacıyla da işbirliği yapılabilir.

İşletme yönetimi-sendika işbirliğinin karşılaştığı çok çeşitli güçlükler de vardır. İşletme yönetimlerinin işçilerin katkılarını küçümsemeleri, işletme yönetimlerinin kararları yalnız başlarına vermekte direnmeleri, sendikalara söz hakkı verilmesinin sendikaların prestij ve gücünü arttıracacağı endişesi karşılaşılan bu gibi güçlüklerin sadece bazılarıdır. Sendika yöneticileri de işbirliği uygulamalarının sendikaların etkisini azaltmak amacını taşımasından korkmaktadırlar. Sonuç olarak belirtmek gerekirse işletme yönetimi ile çalışanlar arasında yapılacak işbirliği konuları çeşitli olmakla beraber sınırlıdır.

İşletme yönetimi ve çalışanlar arasındaki işbirliği tarafların işbirliği konularına gösterdikleri ilgi ölçüsünde yoğunluk kazanmaktadır. Tarafların ilgi duyduğu konularda daha etkin bir işbirliği sağlanabilmektedir. Özellikle dikkat edilmesi gereken bir husus da işbirliği çalışmalarında görev alacak kişilerin işbirliği yapılması düşünülen konularda gerekli bilgilere sahip yetişmiş kimseler olmaları gerektiğidir.

(5) Bkz.: Ferhat ŞENATLAR, İşletmelerde İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku İnsangücü Yönetimi, C. VII-Kitap: 2, Kazancı Hukuk Ya., No: 46, İstanbul, 1985, s. 370-378.

IV— İŞLETME YÖNETİMİ-SENDİKA İLİŞKİLERİNİN GELECEĞİ

Gelişmiş sanayi ülkelerindeki otomasyon ve teknolojik gelişmeler toplu sözleşme düzenini etkilemektedir. Otomasyon ve teknolojik gelişme, üretimdeki verimliliği korkunç bir hızla arttırmakta ve üretim tekniklerini değişikliklere uğratmaktadır. Bütün bunların sonucunda ülkelerin ekonomilerinde önemli değişiklikler olmaktadır. Ülke ekonomileri çalışma çağındaki faal nüfusa çalışma olanakları yaratamamaktadır. Bazan da halen çalışmakta olan kişilerin değişen teknolojik koşulların gerekli kıldığı mesleki yetişkinlik ve eğitim düzeyine istenilen sürede yetişemedikleri görülmektedir (6).

Gözlemlenen bu gelişmeler sendikaları yeni sorumluluklar yüklenmeye itmiştir. Sendikalar bir yandan üyelerinin durumunu korumaya çalışırken bir yandan da istihdamı geliştirmeye yönelik projeleri desteklemeye yönelmektedirler. Çünkü faali çalışma yaşındaki nüfusa yeni iş olanakları yaratılması için bu zorunludur. Geçen yüzyıldan farklı olarak çalışan aktif nüfus sanayi sektöründen hizmetler sektörüne kaymakta ve bu süreç giderek hızlanmaktadır. Bu durum gelecekte sendikaları iki seçenekle karşı karşıya bırakacaktır. Sendikalar ya snai faaliyetlerin gereğine göre kurulmuş olan yapılarını hizmet sektörünün gereklerine göre uyarlayacaklardır veya çalışma kayatında sendikaların etkinliği giderek azalacaktır (7). Her iki durumda da işçi-işveren ilişkilerinin odak noktaları çalışma koşulları ve parasal taleplerden başka alanlara kayacaktır. Çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanların serbest zaman faaliyetlerinin daha iyi biçimde düzenlenmesi, çalışanların mesleki ve kültürel eğitimi, iş verimliliğini arttırıcı yöntemler üzerinde çalışılması, yardımlaşma sandıklarının kurulması gibi çabalar işçi-işveren ilişkilerinin yeni odak noktaları olma yolundadır. Bütün bu yeni alanlarda sendikalar ya iletişimi sağlama fonksiyonunu yerine getirecekler ya da etkinlikleri azaldığı ölçüde işletme yönetimleri ile çalışanlar arasındaki iletişim giderek artan bir şekilde işletme yönetimleri tarafından sağlanmaya çalışılacaktır. İşletme yönetimleri çalışanların işyerine bağlılığını arttırma ve bu yolla verimi

(6) R.M. Mac Donald, «Collective Bargaining in the Post-War Period», Personnel Management Selected Readings, edit., D.E. Mc Ferland, Middlesex, Penguin Books, 1971, s. 271.

(7) Ekz.: Marcus Hart SANDVER, Labor Relations Process and Outcomes, Little, Brown and Company, Boston, 1983, s. 10-17

arttırma yolları üzerinde önemle durmaktadırlar. Bu konuda başarıya ulaşmanın yolu işletme içinde sağlıklı ve doyurucu bir sosyal politika uygulamasının gerçekleştirilmesidir. Geziler düzenlenmesi, işletme yöneticilerinin yemekler ve benzeri vesilelerle çalışanlarla birlikte olmaya özen göstermeleri, işletme gazetesi çıkartılması, sportif karşılaşmalar yapılması, işletme yönetimleri ile çalışanların kaynaşmasına yardımcı olabilecek bazı uygulamalardır (8).

V— İŞÇİ İŞVEREN İLİŞKİLERİNDEKİ İLETİŞİMİN ORTAYA ÇIKARDIĞI SONUÇLAR

«Sosyal Devlet» anlayışına uygun olarak devletin çalışma yaşamına müdahalesi sonucu işçi-işveren ilişkilerindeki iletişimin yeni boyutlar kazandığını ve yeni alanlarda işbirliğine yöneldiğini söyleyebiliriz. Genel çizgileri itibarıyla çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan yeni gelişme ve uygulamalar dört grupta gözden geçirilebilir.

İlk olarak toplu pazarlık sistemi giderek yaygınlaşmıştır. Daha önceki dönemlerde görülenden çok daha fazla şekilde işyeri ve işkolu düzeyinde toplu sözleşme yapıldığı görülmektedir (9). Zaman içerisinde toplu sözleşmelerin ilgi alanına ücret dışı konuların girdiği de anlaşılmaktadır (10).

İkinci olarak, işin insallaştırılması çabalarının, çalışma yaşamının niteliğini geliştirme çabalarının dikkati çektiği söylenebilir. Bir yandan çalışanların daha nitelikli bir işgücü oluşturmaları, diğer yandan işletmelerin çalışanlardan daha çok etkinlik ve verimlilik beklemeleri yeni ihtiyaçları doğurmaktadır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda da amaca yönelik yeni programlar uygulamaya konulmaktadır. Bu programların iki temel amacından söz edilebilir. Birincisi, çalışma koşullarının sağlık, güvenlik, açısından iyileştirilmesi, ikincisi de çalışanların etkinlik ve katılımlarının arttırılması (11). Bu amaca uygun olarak Uluslararası Çalışma Örgütü, 1975 yılında «Çalışma Koşulları ve Çevresinin Geliştirilmesi» adını taşıyan bir program kabul etmiştir. Programın amaçları, işçinin yaşam ve sağlığının korunması, işçiye boş zaman bırakılması, kendini geliş-

(8) Bkz.: İnsan ERKUL/Zühtü ALTAN/Nüvit GEREK, Sosyal Politika İkinci Cilt, Eskişehir, 1984, s. 171-187.

(10) Bkz.: Toplu Sözleşmelerde Sosyal Yardımlar, MPM. Ya., No: 213, Ankara, 1977.

(11) Bkz.: Meryem KORAY/Alper TOPÇUOĞLU, Sosyal Politika, İzmir, 1987, s. 125.

tirmesine ve topluma yararlı olmasına yardımcı olmak, şeklinde özetlenebilir. Gene bu kapsamda sayılabilecek diğer gelişmeler, «Kısmi çalışma» ve «esnek çalışma saatleri» uygulamalarının yaygınlaşmasıdır.

Çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan ve tartışmalara yol açan bir üçüncü yenilik, çalışanların yönetime katılması uygulamalarıdır (12). Bu uygulama, endüstriyel demokrasi arayışları ile işyerlerinde yönetimin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ulusal düzeyde yönetime katılma, işçi-işveren-hükümet temsilcilerinin bulunduğu, genel ekonomik ve sosyal konuların karara bağlandığı «sosyal anlaşmalar» yoluyla gerçekleşmektedir. Yönetim kurullarında işçi temsilcilerine yer verilmesiyle gerçekleşen bir katılım girişim düzeyinde bir katılım olmaktadır. İşyeri düzeyinde katılma uygulamaları ise, işyerlerinde kurulan işletme konseyleri veya işçi kurulları yoluyla sağlanmaktadır (13). Oluşturulan organlarda genellikle personel sorunları tartışılmaktadır.

Çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan bir diğer gelişme de kâr paylaşımı veya yatırım fonları uygulamalarıdır. Kâr paylaşımı, tasarruf paylaşımı gibi uygulamalar çalışanları motive etmekte, böylece işletmenin verimliliğinin arttırılmasına çalışılmaktadır. Hollanda, Fransa, Almanya ve A.B.D. de bu uygulamalar yaygındır.

İsveç'te «Üreticiler Fonu» uygulaması 1983 yılı sonunda yasa ile kabul edilmiştir. Bu uygulamalar sosyal demokrasi ve sosyal eşitlik aşamalarından sonra «ekonomik demokrasi»nin gerçekleşmesinin istendiğini ortaya koymaktadır (14). Ekonomik demokrasi, ekonomik zenginliğin daha hakça paylaşımı ve ücretlilerin de ekonomik yapıda pay sahibi olmaları anlamını taşımaktadır.

(12) Bkz.: Meryem KORAY, Endüstri İlişkileri, İzmir, 1987, s. 31.

(13) Bkz.: Nurhan AKÇAYLI, Yönetime Katılma ve Özyönetim, İstanbul, 1987.

(14) Bkz.: Erik ASARD, «Employee Participation in Sweden 1971-1979: The Issue of Economic Democracy», ECONOMIC AND Industrial Democracy, C. I, No: 3, 1980.