

İŞÇİLERE TANINAN YENİ HAKLAR KARŞISINDA ESKİŞEHİR BÖLGESİNDE YÖNETİMLE İLGİLİ SORUNLAR

Doç. Dr. Şan ÖZ-ALP

GİRİŞ

Sürekli bir değişiklik bugünkü toplum hayatının en önemli özelliğidir. İktisadî hayat, toplumların sosyal, dinî, siyasî yapısı değişmektedir. Gelecekle ilgili değişiklikleri bir dereceye kadar tahmin edebiliriz. İnsanın günlük yaşantısını etkileyecek olan değişiklikler bize daha iyi bir dünya hazırlıyor. Ferdlerin gelirleri artacak, yaşama şartları düzelecektir. Genellikle kalkınmakta olan ülkelerde meydana gelen hızlı gelişmeler bazı huzursuzluklara ve rahatsızlıklara yol açmaktadır. Bir ülkenin düzenli bir şekilde kalkınmayı sağlaması, ileride meydana gelecek değişikliklere göre kurumlarını ayarlamasına bağlıdır. Yönetim, iktisadî kalkınmayı gerçekleştiren faktördür. Başında bulunduğumuz kurumları yönetme şeklimiz ülkemizin gelecekte alacağı durumu açık bir şekilde ortaya koyar. En önemli tepki değişikliklere karşı yapılır. Üstün yönetici, yönetirken doğabilecek tepkileri bilen kimsedir. Bu tepkiyi azaltan, kanalize eden kimsedir. Türkiye’de kalkınmamızı engelleyen en önemli faktör de üstün yetenekli yöneticilere yeteri kadar sahip olunmamasıdır.

Türkiye son yirmi yılda önemli iktisadî ve sosyal gelişmelere sahne olmuştur. Özellikle çok partili döneme geçildikten sonra birçok demokratik kurum yavaş yavaş ülkemize girmeye başlamıştır. Batı ülkelerinde yüzyıllar boyu mücadeleler ile elde edilen haklar Türkiye’de kısa sürede elde edilebilmiştir. Her ne kadar bazı kurumlar demokratik gelişmenin gerisinde kalmışlarsa da, bu dönemde gerçekleşen birçok demokratik kurum iktisadî ve

sosyal hayatın vazgeçilmez unsurları haline gelmişlerdir. Bu gelişmelerin sorumluluğunu omuzlarında taşıyan yöneticiler ise bu dönemde çetin sorunlarla karşılaşmışlardır.

Yeni iktisadî ve sosyal şartlar, işçilere tanınan geniş haklar, Avrupa Ekonomik Topluluğuna giriş için ilk adımın atılmış olması bugünkü yönetici kadrolarını ilgilendiren en önemli konular arasındadır. Son yirmi beş yılda işçiler geniş haklar elde etmişlerdir. Önemli Sanayi merkezleri arasında olan Eskişehir'de işçilerin elde ettiği bu tür hakların ortaya çıkardığı sorunları incelemek bize son yıllarda alınan mesafe hakkında bir fikir verebilir. Konuyla ilgili olarak işverenler, sendikacılar ve çeşitli konularda bunlara yardımcı olmuş kimselerle görüşmeler yapılmıştır (1). İşçilere tanınan hakların yöneticileri hangi yönde etkilediği ve ne gibi yönetim problemleri ortaya çıkardığı bu yazıda incelenmeye çalışılmıştır.

YÖNETİM VE SENDİKALAR

Yirminci yüzyılda işletme yönetiminde meydana gelen gelişmelerin en dikkati çekenini çalışanlarla ilişkilerin gittikçe önem kazanmasıdır. Gelişen ilişkiler yeni bir felsefeyi de doğurmuştur. Artık «iş» çalışanlar için yalnız para kazanılan bir meşguliyet değildir. «İş» herkes için isteyerek, severek yapılan bir görevdir. Ancak bu takdirde işletmelerin iktisadî ve sosyal hayata yararlı katkıları bulunabilir.

İşletmelerde, çalışanlarla ilişkilerin gelişmesini kısaca iki noktada toplayabiliriz :

- a — İşgücünden daha fazla verim elde etmek için çalışanlarla ilgili çeşitli sorunlara daha fazla önem verilmesi ve bu şekilde çalışanların işde isteyerek çalışmalarının sağlanması.
- b — İşçi sendikalarının kuvvetlenmesi ve toplu pazarlığın gelişmesi.

(1) Görüşmeler kamu ve özel sektör yöneticileriyle, İşveren Sendikaları Konfederasyonu Bölge Temsilciliği, Türk-İş Bölge Temsilciliği ve Sanayi Odası temsilcileriyle, işverenlerle sendika sorunlarının çözümlenmesinde yardımcı olmuş kimselerle yapılmıştır.

İşçilerle olan ilişkiler yönetimi birinci derecede meşgul eden hususlardır. Ayrıca bu ilişkileri yürütmek, yöneticiler ve işçiler yönünden bir meslek haline gelmektedir. Özellikle sanayileşen ülkelerde araştırmacılar yönünden de bu ilişkiler çok emek sarfedilmesi gereken bir bilim dalı olarak görülmektedir. Bu ilişkiler geniş bir alanı, karmaşık problemleri ve çok zor yönetim görev ve sorumluluklarını kapsar (2).

Eskiden işçi üretimin söz dinler bir faktörü olarak görülürdü. Emirleri veren, düşünen, planlayan, işçiye göre iş veya işe göre işçi bulan hep işverendi. Çalışanlar için neyin en iyi olduğunu da işveren tayin ederdi. Kısaca, çalışanlara işverenler tarafından tespit edilmiş ölçülere göre çalışmak düşüyordu. Çalışanların da işletmeyle ilgili çeşitli fikirleri olabileceği düşünülmezdi. Para en önemli teşvik unsuru olarak görülürdü. İşçilerin yönetime katılması, işi severek yapma, gerektiğinde başkalarına danışma gibi hususlar akıldan bile geçmezdi (3).

İşletme, iktisadî bir birim olması yanında aynı zamanda sosyal bir kuruluştur. İşletmelere hiyerarşik bir topluluk da diyebiliriz. İşletmenin başında bulunan kimse, çalışma düzenini sağlayabilmek için gerektiğinde müeyyideler de uygular. Bununla beraber işletmede çalışanlar tamamıyla pasif değildirler. İşverenle, çalışanlar arasında bir takım çalışma ilişkileri zorunluluğu çalışanları da çeşitli konularda yönetimde söz sahibi yapmaktadır. Yöneticilere, mülkiyetten gelen hakları ve çalışanların kendisine bağlı olmalarından doğan sorumlulukları nedeniyle bazı yetkiler tanımak gerekir. Yöneticiler, bir işyerinde gerekli çalışma düzenini sağlarlar, işletmeyi yönetirler ve koymuş oldukları kurallara uymayanları da cezalandırırlar. Yöneticilerin yönetime yetkisi önce mevcut kanunlarla sınırlıdır. Söz gelişi ferdin şahsiyet haklarını koruyan kurallar, kamu düzeni, genel ahlâk bunun ilk sınırını çizer. Şöyle ki, yöneticiler işçilere İş Hukuku esaslarının aksine emirler veremez (tatil günlerinde çalışmaya zorlama, yıllık iznini kullandırma gibi) ve işçileri ahlâk dışı bir harekete, felsefî, dinî veya siyasî inanışlarının aksine zorlayamazlar. Yöneticiler, aynı zamanda toplu iş

(2) Dalton E. McFarland, *Personnel Management : Theory and Practice* (Toronto : Collier-Macmillan Limited, 1968), s. 3, 11, 21-22.

(3) Paul Pigors ve diğerleri, *Management of Human Resources : Readings in Personnel Administration* (New York : McGraw-Hill Book Co., 1964), s. 7.

sözleşmeleri ve ferdî iş sözleşmeleri ile de bağılıdır. Bunların dışında çalışanlara emir ve talimat veremezler⁽⁴⁾.

Sendika ise işçinin kendi meslek örgütüdür. İşçiyi ilgilendiren her husus sendikanın üzerine aldığı bir görevdir. Sendikanın önem verdiği «iş» değil «işçidir». Sendikanın varlığı işçilere birlik ve beraberlik duygusu verir. İşçiler bu şekilde kendilerini güven içinde hissederler ve haklarını cesaretle arayabilirler. Sendikalar iş hayatının ayrılmaz birer parçasıdır. İşverenlerin çoğu sendikaları işletmelere yabancı bir unsur olarak görmüşlerdir. Sendika işletme bünyesi içinde ayrılmaz bir bölüm olarak düşünülmelidir. Sendika yalnızca üyelerinin haklarını koruyan bir kuruluş değildir. Aynı zamanda, işletme ile olan görüşmelerde işçileri temsil eder. Bu şekilde sendikalar işçilerin işverenlerle ilişkilerini aksatmadan sürdürmeye çalışırlar. Toplu sözleşmelerde ve diğer görüşmelerde sendikalar genellikle aşağıdaki konularda işçilerin haklarını korurlar :

- a) Ödenecek ücretler
- b) Çalışma saatleri
- c) Çalışma şartları
- d) İşçilerin yönetimle ilgili hakları
- e) Karşılaşılan herhangi bir problemin çözümünde izlenecek yol⁽⁵⁾.

İşçileri temsil ve onlara bir grup olarak bir kuvvet vermesi yanında, sendikaların en önemli rolü üst yönetim basamaklarıyla haberleşmeyi sağlamalarıdır. Sendikalar, çok iyi formüle edilmiş prosedürlerle istek ve dileklerini doğrudan doğruya tepe yöneticilerine götürebilirler. Bu şekilde orta yönetim basamaklarında istek ve dilekler önlenmeden ve geciktirilmeden üst basamaklara ulaşabilir. İşletmedeki diğer haberleşme kanalları ise hiyerarşik bir sıra izler. Her basamakta bu haber akışı kontrol edilir ve süzgeçten geçirilir. Yönetim basamakları bir nevi tecrit tabakalarıdır. Böylece üst yönetim, alt basamakların birçok istek ve prob-

(4) Ferit H. Saymen, *Türk İş Hukuku* (İstanbul: Hak Kitabevi, 1954), s. 198-204.

(5) Burleigh B. Gardner ve David G. Moore, *Human Relations in Industry: Organizational and Administrative Behavior*, 4. Baskı (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1964), s. 361-364.

lemlerinden kendini korumuş olur. Sendika kanalı ise, diğer haberleşme kanallarının aksine yönetim tarafından kontrol edilemez. Bunlar açık bir haberleşme kanalı görevini görürler. Sendikalar, yönetime yalnızca iyi haberler veren ve yöneticinin tenkidlerinden kendini korumaya çalışan bir kuruluş değildirler. Sendikalar tam tersine yönetimle olan ilişkilerinde nadiren bilgi verirler. Daha ziyade organizasyondaki aksaklıklar ve değişiklik istekleri üzerinde dururlar (6).

Her değişiklik işçileri etkilemez. İşçileri en fazla etkileyen değişikliklerin önemlileri arasında iktisadî dalgalanmalar, sosyal hareketler, işletmelerin kilit noktalarındaki yöneticilerin değişmesi, yönetmelik değişiklikleri ve işletmenin yer değiştirmesi sayılabilir. İşverenleri işgücü yönünden etkileyen faktörleri ise şu şekilde sıralayabiliriz : İşgücünü etkileyen iktisadî, sosyal vb. gelişmeler, uluslararası işçi hareketleri, beşerî münasebetlerdeki yeni fikirler, yönetimin toplu pazarlıklarda ve diğer alanlarda sendika karşısında durumunu kuvvetlendirmesi yönünde attığı adımlar (7).

Türkiye’de son çeyrek yüzyılda iş hayatıyla ilgili olarak çıkarılan kanunlar iktisadî ve sosyal yönden önemli gelişmeler meydana getirmiştir. Bu kanunlar arasında Çalışma Bakanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, İş ve İşçi Bulma Kurumu Kanunu, Sosyal Sigortalar Kanunu, Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, Sendikalar Kanunu, İş Mahkemeleri Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu sayılabilir. Bu ve benzerî kanunlar ile bunlara bağlı olarak çıkarılan yönetmeliklerin işletmelerin yönetimini ne yolda etkilediklerini inceleme bizi bazı ilginç sonuçlara götürebilir. Çok sayıda örgütlenmiş işçi ve bir işveren kuruluşuna sahip Eskişehir gibi bir bölgede elde edilen sonuçların Türkiye’nin genel durumu hakkında bir fikir vereceği de şüphesizdir.

TERİMLERDE ANLAŞMAZLIKLAR

İşletmeciler yönünden «işçi» terimi açık bir şekilde tanımlanmıştır. Görevliler (employee) ustabaşının üzerindeki gözetimcilerden en üst basamağa kadar bir işletmede çalışanları kapsar.

(6) A.g.k., s. 365-372.

(7) A.g.k., s. 452; PİGORS, s. vi-vii.

İşçiler ise bir işletmede yönetimle ilgili olmayan teknik ve mekanik bölümlerinde çalıştırılan kişilerdir. Görevliler ile işçiler arasındaki bağlantıyı da ustabaşılar sağlar.

İş hukukçuları ise meseleyi daha başka açıdan ele almışlardır. Bunlara göre kas gücünü veya kafa gücünü veya her ikisini birden bir ücret karşılığında işverene kullandıran kişiye işçi denir. Bu bakımdan başkasının işyerinde çalışan herkes işçidir.

İşletmeciler, işçi terimini dar anlamda, iş hukukçuları ise geniş anlamda ele almaktadırlar (8). Hukukçuların «işçi» yerine «çalışanları» ele almaları, yöneticiler yönünden önemli problemler ortaya çıkarmıştır. Yürürlüğe giren kanunlarda da çeşitli tanımlara yer verilmesi işi tamamiyle içinden çıkılmaz bir hale getirmiştir. İşletmede birkaç kişi dışında herkes sendikaya üye olma hakkına sahip olabilmıştır. Pratik çalışma hayatıyla bağdaşmayan bu gibi durumlar işletmelerde gereksiz bazı ihtilaflara da sebep olmuştur. Bu bakımdan işveren-işçi; sendikalı-sendikasız; işveren, işveren vekili ve büro personeli-işçi; sosyal sigortalara emekli sandığına bağlı olanlar arasındaki ilişkiler yeniden gözden geçirilmelidir. Terimlere açıklık kazandırılması şarttır. Son yıllarda bu yönde olumlu adımlar atılmıştır (9).

Sendika liderleri, sigortalı olsalar bile yöneticilerin ve bazı büro personelinin (veznedar, muhasebeci gibi) sendikaya girmemelerinin yerinde olacağını kabul etmektedirler. Bunların, yönetici durumunda oldukları ve işverenle ilgili gizli tutulması gereken

(8) McFarland, s. 8-10; Mehmet Oluç, *İşgücü Yönetimi ve Politikaları* (İstanbul, 1968), s. 94-96.

(9) 1475 Sayılı İş Kanununda konuyla ilgili olarak :

Madde 1. Bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işde ücret karşılığı çalışan kişiye işçi, işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişiye işveren, işin yapıldığı yere işyeri denir.

İşyerinde işveren adına hareket eden ve işin ve işyerinin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denir. İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı muamele ve yükümlerinden doğrudan doğruya İşveren sorumludur.

506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanununda da konuyla ilgili olarak :

Madde 4. Bu kanunun uygulanmasında, 2 nci maddede belirtilen sigortalıları çalıştıran gerçek veya tüzel kişiler «İşveren»dir.

İşveren nam ve hesabına işin yönetimi görevini yapan kimseler «İşveren vekili» dir.

bazı hususları bildikleri için sendikaların dışında kalmaları gerekir demektedirler.

Toplu İş Sözleşmelerinde, kimlerin bu sözleşmelerden faydalanacağı konusunda maddeler yer almaya başlamıştır ancak bu maddelerin çoğu da açıklıktan uzaktır ⁽¹⁰⁾. Ayrıca bazı toplu sözleşmelerde de işçi idareci terimine yer verilmektedir (postabaşı, vardiya şefi, kısım şefi, ustabaşı gibi) ⁽¹¹⁾.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız hususlarda ilginç örneklerle rastlamak mümkündür. Söz gelişi Eskişehir Belediyesi, temizlik işçilerini memur statüsüne almıştır. Temizlik İşçileri memur statüsü içine alındıktan sonra geriye sendikal haklardan yararlanacak kimse kalmamaktadır. Şeker Fabrikasında bir bölümün başında bulunan Yüksek Ziraat Mühendisi sendikalı, arabasını kullanan şoför memur statüsünde bulunabilmektedir.

YÖNETİMLE İLGİLİ PROBLEMLER

Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu yürürlüğe girdikten sonra Eskişehir Bölgesinde iki grev uygulaması görüldü. Her iki tarafın acemiliğinden ve bazı basit işleri prestij meselesi yapmalarından doğan bu grevin halkın desteğinden de yoksun oluşu sendikalar için iyi bir puan olmadı. Söz gelişi sendika, toplu sözleşme maddelerinin sırayla görüşülmesini ve bir madde görüşüldükten sonra diğer maddeye geçilmesini istiyordu. Bu yüzden de görüşülecek maddelerin tümünü açıklamıyordu. Başka talihsiz bir olay da Belediye Temizlik İşçilerinin, Belediyenin toplu iş sözleş-

(10) Tarım-İş Sendikası ile Devlet Üretme Çiftlikleri Genel Müdürlüğü arasında 1 Kasım 1969 tarihinde imzalanan iki yıllık 4. Dönem Toplu İş Sözleşmesinde :

Madde 4. Sözleşmenin kapsamı:

b) Sendika üyesi olsalar dahi müdür, şef, mühendis, amirler ve yardımcıları ile genellikle sevk ve idare görevini yapanlar bu sözleşmenin kapsamı dışındadırlar.

(11) Türk-Harb-İş Sendikası ile Milli Savunma Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı Jandarmanın Genel Komutanlığı arasında 1 Mart 1971 tarihinde imzalanan iki yıllık 2. Dönem Toplu İş Sözleşmesinde :

Madde 51. İşçi İdareci İlkeleri

İşyerinde bilfiil çalışmakla beraber, lüzumu halinde ve işyerinin özelliklerine göre, işlerin teknik ve idarî bakımdan yürütülmesi ve işçi gruplarının idaresi maksadı ile işçi idareciler kullanılabilir.

mesini uygulamamasından ötürü greve gitmeleridir. Haklı davalarında ters tutumları yüzünden (gereksiz yere çöp varillerini caddelere boşaltmaları, dükkânlarının önünü temizleyenlere müdahale etmeleri, köylerden köpek toplayıp caddelere salmaları ve birkaç kavga hadisesi) işçilerin bu grevi halk nazarında sevimsiz hale getirildi. Bugün her iki tarafta da bir ağırbaşlılık, meseleleri daha dikkatli yorumlayan bir hava var. İşverenler ve sendikalar güçlerini anlamış durumdadır. Hangi noktada daha fazla ileri gitmemeleri gerektiğini eskiye kıyasla daha iyi bir şekilde biliyorlar.

İşverenlere göre Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu, yan kurumlar yeteri kadar geliştirilmeden çıkarılmıştır. Bu kanun çıkmadan önce asgarî ücretlerin tespiti, iş mahkemelerinin faaliyete geçmesi ve iş kanununun hazırlanması grev ve lokavt uygulamasına geçmeyi kolay ve karşılıklı bazı sürtüşmelere yol açmadan sağlayabilirdi. Grev gibi işçiye geniş haklar verilen bir uygulamaya geçmeden önce bu tedbirleri almak şimdiye kadar meydana gelen huzursuzlukları büyük ölçüde önlerdi.

İlk yıllarda işçiler Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile verilen haklardan yararlanmada acemiydiler. Daha sonraki yıllarda kendilerini çabuk toparlamışlar ve işverenleri çok geride bırakmışlardır. İlk yıllarda işverenler işçilerin çeşitli ithamlarıyla karşılaşmışlardır. Bir kısım işçiler işverenleri soyguncu, vergi kaçakçısı, istismarcı olarak görüyorlardı. İşveren ise o güne kadar yalnızca emir verdiği bir kütlenin karşısına hak talep etme nedeniyle oturmasını biraz yadırgıyor ve içinde bir burukluk hissediyordu. İşletmenin sahibi ve yöneticisi sıfatıyla böyle bir durumla ilk defa karşılaşılıyordu ve çalıştırdığı kimseler yönetime ortak oluyorlardı. Çeşitli konularda her iki tarafın görüşleri özellikle yönetim açısından aşağıda incelenmiştir.

Ücret Artışları

Toplu İş Sözleşmesi Kanunu yürürlüğe girdikten sonra 1970 Mart ayına kadar toplam olarak bir buçuk milyona yakın işçinin yararlandığı 7060 toplu iş sözleşmesi yapılmıştır. Yine bu süre içinde toplam 63 bin işçinin katıldığı 209 grev hareketi olmuş ve bu grevlerin büyük bir çoğunluğu sendikaların isteklerinin kabul edilmesiyle son bulmuştur. Söz gelişi 1969 yılında sendikaların isteklerinin verilmesiyle sonuçlanan grevler, tüm grevlerin yüzde

90'ının üzerindedir. Şimdiye kadar ücretlere zam yapılmadan sonuçlanan toplu sözleşme yapılmamıştır (12).

İki yıl önce asgarî ücretler uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye çeşitli bölgelere ayrılmakta ve her bölgenin özelliğine göre asgarî ücret seviyesi tespit edilmektedir. Kalkınma Planında asgarî ücretlerin işçinin geçimini ve refahını sağlayacak bir duruma getirilmesi öngörülüyordu. Böylece asgarî ücretlerin üzerindeki gerçek ücret artışlarının verim artışları ile orantılı olması sağlanacak ve ücretlerin kalkınmayı önleyici ve istikrarı bozucu bir nitelik taşınmasına engel olunacaktı (13). Şimdiye kadar toplu sözleşmelerde verimlilikten söz edildiği pek görülmemiştir. Sendikalar yüksek zam talepleriyle gelmekte bunun işletmenin verimliliğini arttırmada oynayacağı rol üzerinde pek durulmamaktadır. Sendikanın elde ettiği seyyanen zamların iş yeri verimliliği ile hiçbir ilişkisi yoktur. Sendika ve işçiler seyyanen zamları bir hak olarak kabul ettikleri için bu zamların verimi teşvik edici bir yönü olmamaktadır. Verimlilikle ilgi kurulmayınca da bu zamlar işveren için malî külfet olmaktadır. Bu yüzden Kalkınma Planında iyi niyetle sözü edilen hususların hiçbir pratik değeri yoktur. Sendikalar ise seyyanen zammın zarurî olduğunu ileri sürmektedirler. Sendikalara göre seyyanen zamlar bir teşvik unsuru değildir. Bu zamlar hayat pahalılığının bir icabıdır. Paranın değeri devamlı olarak düşmekte ve aynı zamanda fertlerin ihtiyaçları çoğalmaktadır. Bu yüzden ücretlerin yükseltilmesi talepleri normal karşılanmalıdır. Ayrıca zamlar işverenlerin insiyatifine bırakıldığı zaman, bu zamları sendika faaliyetlerini baltalamak amacıyla uygunsuz şekilde kullanma ihtimali de vardır. Bu yüzden teşvik edici ikramiyelerin seyyanen zamların dışında düşünülmesi gerektiğini sendika liderleri söylemektedirler.

İşverenlere göre son üç yılda bazı işletmeler işçilerine üç defa zam yapmak zorunda kalmışlardır. Toplu sözleşmelerden sonra asgarî ücretler uygulanmaya başlanmış ve daha sonra yeniden toplu sözleşme görüşmelerine oturulmuştur. Pek tabii bu bazı işletmelerin malî durumunu sarsmış veya kârların önemli bir kısmını götürmüştür. İşverenler, işçileri aşırı zam taleplerinde bı-

(12) ———, *Türk İşçi Hareketi: Türk-İş* (Ankara: Türk-İş Yayınları, 1970).

(13) Devlet Planlama Teşkilâtı, *Kalkınma Planı: İkinci Beş Yıl 1968-1972* (Ankara: DPT Yayını, 1967), s. 135.

lunmakla suçlarken bazı gerçekleri de görmemezliğe gelmektedirler. Asgarî ücretler Eskişehir bölgesinde 18 lira olarak tespit edilmiştir. Özel teşebbüslerden çoğunun bunun altında ücret ödediği görülmüştür. Bu durum o güne kadar işçilerin asgarî hayat standardının altında yaşamakta olduğunu gösterir.

Zam taleplerini zarar ettiği gerekçesiyle reddeden bir işverenin bütün muhasebe kayıtlarını işçilere açık tutmasına rağmen, işçilerin kabul etmemesi ve hatta kendisini vergi kaçakçısı olarak itham etmeleri işverenlerin sık sık sendikaların menfi tutumu ile ilgili olarak verdiği örnekler arasındadır. Sendikacılara göre aşırı zam taleplerinde bulunmaları biraz da işverenin malî durumu hakkında bilgi sahibi olmayışlarından ileri gelmektedir. Bu arada bazı işverenlerin firmalarıyla ilgili olarak ileri sürdükleri hususların pek inandırıcı olmayışı da işçi liderlerinin şikâyetleri arasında yer almaktadır. Yine kamu sektöründeki bir üst yönetici de birçok müessesenin kendi mevcut durumunu bilmediğini ve bu yüzden sendika karşısına hakikî ve inandırıcı rakamlarla çıkılmadığını ileri sürerek, toplu sözleşmelerde işverenin çok kere zarar ettiğinden söz ettiğini bunun karşılığında sendikanın da işletmenin fahiş kâr ettiğini iddia ettiğini ifade etmiştir. Toplu sözleşmelerdeki zam talepleriyle ilgili olarak bir sendika liderinin söylediği «hesaba kitaba dayanan bir sistemimiz yok» sözü her iki tarafın tutumunu açıkça ortaya koymaktadır.

Kamu ve özel sektör arasında toplu sözleşmelerde büyük fark bulunmaktadır. Eskişehir Bölgesindeki devlete bağlı kurumlar veya İktisadî Devlet Kuruluşları İş Kolu seviyesinde yapılan toplu sözleşmelerde özellikle işçi ücretleri üzerinde pek fazla söz sahibi değildirler. Her şey Ankara'da kararlaştırılmaktadır. Binlerce işçi çalıştıran Eskişehir'deki tesislerin yöneticilerinin toplu sözleşmelerde fazla bir etkisi yoktur. Bu yöneticiler Ankara'da imzalanan toplu sözleşmelerin sadece uygulayıcısı durumundadırlar. Kamu sektöründeki toplu pazarlıklarda «devlet bütçesi» söz konusudur. Aynı zamanda bu kuruluşların toplu pazarlıklarında her türlü politik faaliyet de yer almaktadır. İşçiler kademe kademe ilgili Bakana ve gerektiğinde Başbakan'a ve Meclis'e kadar meseleyi götürmektedirler. Kâr amacıyla kurulmuş İktisadî Devlet Teşekküllerinde müessesenin kârlı durumda olup olmaması toplu pazarlıklarda dikkate alınmamaktadır.

Özel sektördeki işverenlere göre toplu sözleşmeleri dejenere

eden kamu sektörüdür. Hiçbir zaman prodüktivite ve kârlılık hesapları yapmadan aşırı ücret zamlarını sorumsuzca kabul etmektedirler. Pek tabii olarak devlet sektörünün verdiği aşırı tavizler özel sektörü de çeşitli yönlerden etkilemektedir. Bu tür uygulamalar ile fiyatlar sürekli olarak yükselmektedir. Kamu sektöründeki yöneticiler ise bütün toplu görüşmelerin üst seviyede meydana geldiğini, kendilerinin söz hakkı bulunmadığını ve bu durumdan kendilerinin de memnun olmadığını belirtmektedirler.

Sendikacılar ise, kamu sektöründeki yöneticilerin isteklerini fazla zorluk çıkarmadan kabul ettiklerini söylüyorlar. Zam talepleri kendi ceplerinden çıkmayacağı için, kamu sektöründeki yöneticilerin, rahatlıkla bu talepleri karşıladıklarını, özel sektördeki işverenlerin ise para kendi ceplerinden çıkacağı için çok hassas davrandıklarını belirtiyorlar. Bu arada kamu sektörüne kolaylıkla baskı yapabildiklerini de itiraf ediyorlar. Ayrıca son yıllarda eskiye kıyasla özel sektör yöneticilerinin daha az zorluk çıkararak zam taleplerini karşıladıklarını da konuşmalarında belirtiyorlar.

Devlet sektörünün başka bir sorumsuzca hareketi de «tekel» durumunda olduğu konularda meydana gelmektedir. Devlet kuruluşları, tekel durumunda oldukları dallarda, işçilere yaptıkları ücret artışlarını fiyat artışlarıyla tamamen alıcılara yüklemektedirler. Böylece her toplu sözleşmeden sonra fiyatlar artmaktadır.

İşverenlerin başka bir şikâyeti de asgarî ücretler konusundadır. Asgarî ücretlerin uygulanışı ile maliyetler yükselmiş ve kâr marjları düşmüştür. Ayrıca asgarî ücretlerin bölgeler arası farklılık göstermesi bazı sanayi kollarında rekabeti zedelemiştir. Asgarî ücretlerle ilgili başka bir husus da azamî ücretlerin tespit edilmemiş olmasıdır. Bu durum yüksek kâr bırakan bazı büyük kuruluşların işçilerine Türkiye şartlarına göre çok yüksek ücret vermelerine yol açmaktadır. Ücretlerin nasıl tabanı tespit ediliyorsa aynı şekilde tavanı da tespit edilebilir ve bunun iktisadî dengeyi sağlamada önemli rolü vardır. Asgarî ücretler uygulanmaya başlandıktan sonra usta ve kıdemli işçilerle acemi ve yeni işe girmiş işçilerin ücretleri aynı seviyeye gelmiştir. Bu uygulama, işletmelerde çeşitli huzursuzluklara sebep olmuştur. Bazı işverenler normal düzeni korumak için ikinci bir zam kademelen-dirmesine gitmek zorunda kalmışlardır. D.D.Y. daki son toplu sözleşme de bu husus dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Toplu İş Sözleşmelerinin Süresi

Toplu iş sözleşmelerinin süresi istisnâî durumlar dışında bir ile üç yıl olarak tespit edilmiştir. Toplu İş Sözleşmesi Kanununun yürürlüğe girdiği ilk yıllarda bir yıllık toplu sözleşmeler yapıyordu. Bunun çeşitli sakıncaları görülmüştür. Sendikalar, kısa süreli anlaşmaları daha yüksek ücret zammı temin etmek ve sendika istemektedirler. Ancak onların da kabul ettiği bir gerçek var, o da kısa süreli anlaşmaların çeşitli huzursuzluklara sebep olduğu ve bir toplu iş sözleşmesi masasından kalkmadan diğerine oturulduğudur. Sendikalar, hayat pahalılığının sürekli olarak yükselmesi ve iktisadî ve siyasî hayatın dengesiz olması nedeniyle üç yıllık anlaşmaları da çok uzun bulmaktadırlar. İşverenler ise en uygun sürenin üç yıl olduğunu ileri sürerek uzun süreli plan yapma imkânının üç yıllık anlaşmalarla mümkün olduğunu belirtmektedirler. İşverenler hayatın devamlı olarak pahalılandığı konusunda ise, işçilere her yıl ücret ayarlamasını sağlayacak bir sistemin geliştirilebileceğini ve böylece üç yıllık sözleşmelerden işçilerin zararlı çıkmayacağını savunmaktadırlar. Ancak hayat pahalılığını tayin edebilecek kuruluşların ve bu tür kuruluşların yarattığı güven duygusunun bizde pek fazla gelişmediği de bir gerçektir.

İşveren ve İşçi Örgütleri

Türkiye’de işçilerin geniş çapta örgütlenmeleri çok partili hayat ile başlamıştır ve sürekli bir gelişme göstermiştir. İşçiler ilk olarak kamu sektöründe kuvvetlenme ve söz sahibi olma imkânına sahip olmuşlardır. Onun için Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ve işçileri ilgilendiren diğer kanunlar Meclis’de görüşülürken çok etkili bir rol oynamışlardır. Eskişehir’de kamu sektöründeki işçiler uzun yıllar önce sendikaya sahip bulunuyorlardı. Grev ve Lokavt Kanunu yürürlüğe girdiğinde Türk-İş Bölge Temsilciliği işverene kıyasla çok hazırlıklı bir örgüt olarak gözük müştür. İlk yapılan grevlerin hiçbir zaman destekleyicisi olmamıştır ve sendikalara greve gitmeme konusunda çeşitli uyarılarda bulunmuştur. Sendika liderleri çok sayıda seminer ve kursa katılmışlardır. Bölgede çeşitli konularda seminer düzenlenmiş ve konferans verilmiştir. Sendika liderleri Amerika’ya gönderilmiş ve orada uzun ve kısa süreli eğitim görmüşlerdir. Eskişehir’de Türk-İş’e bağlı olmayan bir iki sendika bulunmaktadır. Bu sendikaların da kısa sürede Türk-İş’e katılacağı tahmin edilmektedir.

İşverenler ise şimdiye kadar örgütlenememişlerdir. Bu durum işverenler yönünden büyük bir eksikliklerdir. İşverenler Sendikası Bölge Temsilciliği Grev ve Lokavt Kanununun yürürlüğe girdiği yıl açılmıştır. Şimdiye kadar bölgede fazla etkili olmamıştır. Sınırlı bir bütçeyle son birkaç yıla kadar cılız bir örgüt olarak görülmüştür. Son bir iki yılda sesini duyurmayı başarmış ve toplu iş sözleşmelerinde rol oynamaya başlamıştır. Bütün bu gelişmelere rağmen işçi sendikalarıyla kıyaslanacak güçte değildir. Kamu sektöründeki işletmelerin ise işveren sendikalarıyla ilişkileri yoktur, bunlar genel merkezlerinin bulunduğu yerden idare edilirler. Kendi aralarında durumlarını kuvvetlendirici tedbirler de almazlar. İşveren sendikalarının zayıf kalmalarının sebebi işverenlerin kendi sendikalarına fazla itibar etmemelerinden doğmaktadır. İşverenler bir umursamazlık içinde, örgütlenirlerse elde edecekleri çıkarlara önem vermemektedirler. İşverenler arasındaki rekabet de sendikaya üye olmalarını engelliyen başka bir sebeptir. Rakibinin üye olduğu yere üye olmak istememektedirler. Bir kısmı da başka işverenlerin, işveren sendikaları aracılığıyla toplu sözleşmelerden sağladıkları menfaatleri kendisinin böyle bir örgüte üye olmadan sağlayacağı düşüncesindedirler.

İşveren sendikasının toplu sözleşmelerde işverenleri temsil etmesinin çeşitli üstünlükleri vardır. Bu şekilde belirli prensiplerin uygulanması mümkündür. Aynı iş kolundaki işverenler arasındaki farklı ücret ödemekten doğan bir nevi haksız rekabet de ortadan kalkmaktadır. Çünkü aynı iş kolunda eşit ücret ödenmesi sağlanabilmektedir. En önemlisi ise işverenler arasında bir birlik duygusunun yaratılmasıdır. İşveren sendikasının toplu pazarlık masasına oturmasının başka üstünlüğü de işveren ile sendika arasında tampon bir müessese rolünü oynamasıdır. İşveren sendikası ile doğan ihtilaflarda işveren sorumlu duruma düşmemekte ve hatta kritik durumlarda işverenin aracılığı istenebilmektedir. Ayrıca toplu pazarlığın işyerinin dışında yapılmasının da birçok olumlu yönü vardır. İşyerinde yapılan toplu pazarlıklarda dışarıya sızan haberler ve dedikodular yüzünden işçiler huzursuz olmakta ve çalışma düzeni bozulmaktadır.

İşçi ve işveren sendikaları herhangi bir grev anında kullanılmak üzere «grev fonları» tesis etmektedirler. Bunların bir grev karşısında pek önemli rol oynamayacağını her iki taraf da kabul etmektedir.

Ek Ödemeler

Yöneticileri en fazla meşgul eden, toplu pazarlık sırasında ve sonra çeşitli problemlere sebep olan esas ücretin dışındaki ödemelerdir. Önceki toplu sözleşmelerde sorumuzca verilmiş olan hakları geri almak çok güç olmaktadır. Akıllı işveren hiçbir zaman ek ödemelerin ölçüsünü kaçırmaz. Bu ödemeler yerine ücret artışına gitmek yerinde olur. Bir kere daha az idarî muamele yapılacağı için büro işlerini geniş ölçüde azaltır. İşçiye belirli kalemlerde ödeme yapılırsa bütçe yapmak, tahminlerde bulunmak kolaylaşır. Ayrıca bu ödemelerle sağlanan çeşitli sosyal haklar, sonraki yıllarda sendikanın pazarlık gücünü artırır. Verilen hakları geri almak çok zordur, ve geri alınan her hakkın karşılığında başka bir hak verilir.

Sendikaların yan ödemeler üzerinde fazla durmalarının iki sebebi vardır. Bunlardan birincisi ücretleri çeşitli kalemlere dağıtarak pazarlık güçlerini arttırmaktır. Şöyleki, önceki toplu sözleşmede çok az miktarda verilen herhangi bir konudaki ödeme daha sonraki toplu pazarlıkta yükseltilmektedir. Ayrıca sendika liderleri işverenlerin çok az ücret zammı verdiklerini ve bu yüzden yan ödemelerle işçiye daha fazla ücret artışına gittiklerini ifade etmektedirler. Her ne şekilde olursa olsun toplu sözleşmeye giren herhangi bir ücret artışı sağlayan unsur, teşvik vasfını kaybederek işçinin gözünde kanunî bir vecibe haline gelmektedir.

Esas ücret dışındaki ödemeler arasında çocuk zamları, giyecek bedelleri, temizlik malzemesi yardımı sayılabilir. Hatta bazı toplu sözleşmelerde çocuklarını evlendirenlere de yardım yapılmaktadır (14).

(14) Çimento Sanayii İşverenleri Sendikası ile Türkiye Çimento Seramik ve Toprak Sanayii İşçileri Sendikası arasında 1969 yılında yapılan Toplu İş Sözleşmesinde evlenme yardımıyla ilgili olarak şu maddeler yer almaktadır :

Madde 68. Evlenme Yardımı.

İşçilerin evlenmeleri halinde :

b) 5 seneden fazla hizmeti olanlara 60 günlük yevmiyeleri tutarında evlenme yardımı yapılır .Evlenen çiftlerin ikisi de işyerlerinde işçi ise yardım her ikisine de ayrı ayrı yapılır... Bir defaya mahsus olmak üzere eşi ölen ve yeniden evlenenlere de bu yardım yapılır... Kızını evlendiren işçilere yukarıdaki esaslar dahilinde evlenme yardımının yarısı nisbetinde yardım yapılır...

Toplu Pazarlık Tekniđi

Batı ülkelerinde işletmecilik okullarında çeşitli derslerde toplu pazarlıklar ilgili hususlara çok önem verilir. Öğrencilerin ileride karşılaşacakları problemlere yardımcı olmak üzere derslerde filimler gösterilir, örnek olaylar çözülür, sendika ile ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiği anlatılır. Bu şekilde gelecekte sendika ile ilişkilerde rol oynayacak kimselerin yetişmesine çalışılır.

Yurdumuzda toplu pazarlıklarda işçi temsilcileri işverene kıyasla iyi hazırlanmış olarak gelirler. Konuyu mevcut kanunlar, yönetmelikler ve uygulama yönünden iyi bilirler. Önceden toplu sözleşmeler yoluyla elde ettikleri hakları ve bunların kendilerine sağladıkları menfaatleri bilerek toplu pazarlık masasına otururlar. Ayrıca kendi aralarında yaptıkları toplantılarda izleyecekleri yolu ve neler isteyeceklerini ayrıntılarıyla görüşürler. Sendikacılar, eksiklikleri olan konularda uzmanlardan yardım isterler. Kendilerine yardımcı olacak kimselere (öğretim üyesi, avukat, malî müşavir, mühendis gibi) görev verirler de normalin üzerinde ücret ödeyerek onları tatmin ederler. Bu şekilde güçlü duruma geldikleri gibi işin bütün inceliklerini de öğrenirler.

İşverenler ise toplu pazarlık teknikleri yönünden oldukça bilgisizdirler. İşverenlerin çoğu bu bilgisizliklerini kabul etmelerine rağmen bu durumun düzeltilmesi için de bir gayret göstermemektedirler. Geçmiş yıllardaki uygulamalar sendikaları olgunlaştırmıştır. İşverenlerin aynı olgunluğa ulaştığını kabul etmek biraz zordur. İşverenler içinde hâlâ işçilerin bazı haklara sahip olmasını yadırgayan patronlar bulunmaktadır. İşverenler, yanında çalışan diğer yöneticileri toplayıp, toplu pazarlık masasına oturmadan önce, gerekli hazırlıkları yapmazlar. Kendisi çeşitli konularda bilgi ve tecrübe sahibi olmamasına rağmen bu durumunu ortaya koymamak için birlikte çalıştığı kimselerin fikrine itibar etmez. Uzmanlardan işler iyice karıştıktan sonra yararlanma yoluna gider ve nadiren onlara tatmin edici ücret öder. Danışmanlık işlerinin bedava veya ucuza yapılabileceği düşüncesindedir. Kamu sektöründeki kuruluşlar toplu pazarlık görüşmelerini Ankara'da yürütürler ve bu kuruluşların bu işle görevlendirilmiş büroları vardır. Özel sektördeki işverenlerin toplantılara hazırlıksız gelmeleri görüşmelerin uzamasına da sebep olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin önemli bir kısmı teknik alanda öğretim görmüştür ve modern işveren-işçi ilişkilerinden habersizdirler. Bu yüzden işveren-

ler kendilerine bir çeki düzen verip durumlarını kuvvetlendirmek zorundadırlar.

Bölgedeki sendikaların yürüttüğü toplu pazarlıklarda anlaşma zemini daha kolay bulunmaktadır. Bunlar bölgenin özelliklerini bildikleri, işçilerle yakından ilişki kurabildikleri için makul tekliflerle gelirler ve bunlarla anlaşmak daha kolaydır.

Toplu pazarlıklarda masaya oturan sendika temsilcilerini iyi tanımak gerekir. Sendika liderliği politik bir mevkidir ve cazip bir meslektir. Bu mevkkiye mücadele ederek ve seçimle gelmişlerdir. Genel Kurulda hesap vereceklerdir. Bu yüzden sendika liderlerinin ağır sorumlulukları vardır. Bir kere o mevkkiye birçok şeyler vadederek geldikleri için kötü bir toplu iş sözleşmesi ile bir anda bütün prestijlerini kaybedebilirler. Ayrıca sendikalar arasındaki rekabet dolayısıyla, işçileri tatmin edici sonuçlar almak zorundadırlar. Bu yüzden sendika liderleri konuşmasını bilen, uzun müddet yorulmadan tartışabilen, mücadelecilerdir. Pek tabii bazı durumlarda tansiyonu yükseltmek ve toplu sözleşmeleri uzatmak elde edilen hakların mücadele ile sağlandığı havasını yaratmak amacını güder. İşverenler, bu durumu anlamadıkları için sendikaları çeşitli şekilde itham ederler.

İşveren ile işçiler anlaşamayıp mesele uzmanlaştırma kuruluna götürüldüğünde, sendikalar uzmanlaştırma kuruluna teklif ettikleri aracıya ve baş aracıya yüksek ücret verirler veya istenen parayı kabul ederler. Ayrıca aracı ücretlerini geciktirmeden ve herhangi bir ihtilaf çıkarmadan derhal öderler. Aracılara verilen birkaç bin lira işçilere sağlanan menfaat yanında çok az kalır. «Kaz gelen yerden tavuk esirgenmez» prensibini benimsemişlerdir. İşverenler ise ücret tayininde çeşitli zorluklar ortaya çıkarır. Aracılar tarafından istenen parayı yüksek bulur veya vaktinde ödemez. İşverenler bu tür davranışların psikolojik etkisinin tam bir değerlemesini yapmazlar.

Rekabeti Zedeleyen Unsurlar

Eskişehir bölgesindeki işverenlerin şikâyetlerinden bir tanesi de işçilere tanınan hakların farklı şekilde uygulanmasından doğan haksız rekabet durumudur. Daha önce belirttiğimiz asgarî ücretlerdeki bölgelerarası farklılıklar bunlardan bir tanesidir. İkinci bir unsur ise değişik illerde farklı uygulamaların görülmesidir.

Çeşitli illerde işverenler tarafından kanunlara ve yönetmeliklere uyulup uyulmadığı ancak o ildeki bu işle görevlendirilmiş kurumun ciddi çalışmasına bağlıdır. Bazı illerde İş Kanunu gereği gibi uygulanmamaktadır. Bu yüzden bu illerdeki sanayiciler az ücretle işçi çalıştırıp maliyetleri ve dolayısıyla fiyatları büyük ölçüde düşürmektedirler. Ayrıca büyük işletmelere kıyasla küçük işletmelerin işçiye tanınan haklara uymadıkları da bilinen gerçekler arasındadır.

Yol Su Elektrik Örneği

Yol Su Elektrik (Y.S.E.) oldukça yeni bir örgüttür. Köy İşleri Bakanlığı Y.S.E. Genel Müdürlüğü ile İçişleri Bakanlığına bağlı Vali işveren durumundadır. Bütçenin bir kısmı Köy İşleri Bakanlığından diğer kısmı Özel İdareden gelir. Bundan dolayı faaliyetlerinde ve toplu sözleşmelerde bu iki tarafın isteklerinin yerine getirilmesi söz konusudur. Bu durum bazı zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Her iki taraftaki görüş farkları, icracı durumunda olan işveren vekilini toplu sözleşmelerde kararsız ve dolayısıyla zayıf duruma düşürmektedir. Toplu sözleşmelerde ortaya çıkan ciddi ihtilaflar çift işverenlik yüzünden sahipsiz kalmaktadır. Toplu sözleşmelerde Y.S.E. yi Genel Müdürlük ve Vali temsil etmektedir. Alınan kararları uygulayacak yöneticilerin toplu sözleşmelerdeki ters kararları durdurmak için gösterdikleri gayretler genellikle semeresiz kalmaktadır. Y.S.E. de Mart ayında yapılması gereken toplu sözleşme işverenin tutumu yüzünden henüz sonuçlanmamıştır. Bunun sonuçlanmasından kısa bir süre sonra gelecek dönem görüşmeleri başlayacaktır. Toplu sözleşme görüşmelerinin uzaması işçiler yönünden malî bir kayıba sebep olmamaktadır. Ücretlerindeki artışları sonraki aylarda toptan almaktadırlar. Çünkü bu maddeler eski anlaşmanın bitim tarihinden itibaren geçerli olmaktadır. Ancak toplu sözleşme görüşmelerinin uzaması iş yerinde gergin bir havanın esmesine ve malî hükümlerin haricindeki bazı yararlı hükümlerin uygulamasının gecikmesine yol açmaktadır.

Y.S.E.'nin kime bağlı olduğu kati olarak bilinmediği için Yol-İş Sendikasının şikâyetlerini nereye götüreceği de belli değildir. Geçen yıl aylarca ücret ödemesi yapılmamıştır. Ayrıca işverenin uygulamadığı bazı maddelerle ilgili şikâyetler de Y.S.E. Genel Müdürlüğü ve Valilik birbirlerinin üzerine attıkları için bir sonuca bağlanamamıştır.

AKADEMİNİN İŞVEREN ve SENDİKALARLA OLAN İLİŞKİLERİ

Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununun yürürlüğe girişinden sonra işverenler ve sendikalarla iyi ilişkiler kurabilmiş bir kurumdur. Üzerine düşen görevi yeteri kadar yaptığı iddia edilemezse de, özellikle çıkan anlaşmazlıkları uzlaştırmada önemli rol oynamıştır.

Akademi öğretim üyeleri, işverenlere ve sendikalara çeşitli konularda danışmanlık yaparak, seminerlere katılarak ve uyuşmazlıklarda aracı olarak hizmet etmişlerdir. Söz gelişi, avukatlar aracı olarak tayin edildiklerinde kendilerini mahkeme havasından kurtaramadıkları için gereksiz sert çıkışlar yaparak işleri daha fazla çıkmaza sokabilmektedirler. Aracı, öğretim üyesi olduğu zaman, kendisi «hoca» olarak her iki taraftan da saygı görmekte ve uzlaşmak kolay olmaktadır.

Akademi, ders programlarında da yaptığı değişikliklerle işveren ve işçilerle ilgili konulara daha fazla yer vermiştir. İş Hukuku, Sosyal Politika, Personel Yönetimi ve Beşerî Münasebetler dersleri bu arada sayılabilir. Gelecek yıllarda Akademinin iş çevresiyle ve sendikalarla her alanda yakın ilişkiler kurması zorunlu hale gelmektedir.

SONUÇ

Yeni bir işyeri açılırken çeşitli faktörler göz önünde tutulur. Sermaye miktarı, hukukî şekil, işgücü, işletme büyüklüğü ve sanayi dalı bunlar arasında sayılabilir. Bu faktörler içinde en önemlilerinden biri de «işgücü» faktörüdür. İşgücü faktörü maliyet ve sendika yönünden ele alınmalıdır. İşgücü deyince kanun ve yönetmeliklerle ve hatta rakip firmaların yaptığı toplu sözleşmelerle çeşitli haklara sahip bir kütle akla gelmelidir. Yöneticiler verilen hakların maliyetini de iyi bilmek zorundadırlar. Hatta ileride işletme kapanırsa işçilere verilecek tazminatlar bile ele alınmalıdır.

Bugün işçi yönetime ortak olmuştur. Alınan önemli kararlar da sendika da söz sahibidir. Yönetime iştirak çeşitli şekillerde olabilir. İşçilerin terfiî, cezalandırılması, işden çıkarılması ve yeni işçi alınması konularında sendikaya danışılması gerekmektedir. Disiplin kurullarında işverenin yanında sendika temsilcileri de bulun-

maktadır. Bazı devlet kuruluşlarının yönetim kurullarında (DDY, Sümerbank gibi) işçi temsilcileri de yer almaktadır. Bu şekilde işçiler yönetimde kararlara, icraya ve denetime katılabilmektedirler.

Çalışma ilişkilerini düzenleyen kanun ve yönetmeliklerle işçilere verilen haklar yöneticileri yeni sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. İşverenler hâlâ klasik hukuk anlayışı içerisinde bulunmaktadır. Modern hukukun getirdiği toplu menfaat uyumsuzluğu esprisine henüz sahip değildirler. Özel sektör yöneticileri mevzuatı teknik yönden bilmeden masa başına oturmaktadırlar. Kıdem tazminatının, işçiye sağlanan sosyal hakların önemini tam olarak değerleyememektedirler. İşverenler, yönetimi kuvvetlendirici kararlar almakta geç kalmışlardır. Sendikalar profesyonel sendikacılığı uygulamaya başlamışlardır. İşçiler kuvvetli sendikalara sahiptir ve bunlar işverenlerin işçi ile olan ilişkilerinde baskı unsuru olabilmektedirler. İşçiler kendilerini ilgilendiren konuları çok iyi bilmekte, gerektiğinde uzmanlardan yardım istemektedirler.

Bugün, işveren ve sendikalar düne kıyasla durumlarını daha iyi anlamış bulunuyorlar. Önümüzdeki yıllarda yürürlüğe girecek kanun ve yönetmeliklerle işyerine hükümetin müdahalesi artacaktır. Yöneticiler geçmişteki hatalarını bir tarafa bırakıp kendilerine bir çeki düzen vermelidirler. Aynı zamanda ileride tam üye olarak gireceğimiz Ortak Pazar da yöneticilere yeni sorumluluklar yükleyecektir. Üç ülkelerin işçilerinin hayat şartları ve standartları eşit hale getirilecektir.