

## KÜRESELLEŞME VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE YENİ BOYUTLAR

Prof. Dr. Nusret Ekin\*

### GİRİŞ

Günümüzde toplumların temel hedefini büyüme, dış rekabete açılma ve işsizliğin ortadan kaldırılması oluşturmaktadır. Aslında bu üç ana hedef birbirleriyle çelişkili değil, birbirini tamamlayan temel faktörlerdir.

Kuşkusuz böyle bir alanın tartışılması, beraberinde akla gelebilecek çok sayıda neden-sonuç, sonuç-neden ilişkisini de gündeme getirmektedir. Bu incelemede üzerinde özellikle duracağımız temel unsur, toplumların gelişme ve dışa açılma sürecinde işyerleri üzerinde etkili olan çok sayıda faktör arasından yasalardan gelen sosyal yüklerin etkilerini tartışmak ve sendikacılıktaki yeni boyutları ortaya koymaktır.

Ayrıca bu etkiler büyüme ve dışa açılma sürecinde çok önemli rol oynayan ve toplumların istihdam sorunlarının çözümünde net istihdam olanakları yaratma yönünden belirgin katkıları olan küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili olarak yapıldığında<sup>1</sup> tüm bu karmaşık faktörler alanının can alıcı özüne yaklaşılmış olacaktır.

Bu incelemenin amacı, küçük işletmeler üzerindeki sosyal yasalardan doğan yükleri ve bu yüklerden bu nitelikteki işyerlerinin ne şekilde istisna edilebileceğini ve bu konudaki Avrupa ve dünya tecrübelerini tartışmaktır. Aslında böyle bir yaklaşım kalkınma ve iş yaratma sürecinde küçük işyerlerinin

---

\* İ.Ü. İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

<sup>1</sup> Ekin, Nusret; Gelişen Ülkelerde ve Türkiye'de Bir İstihdam Politikası Olarak Küçük Ölçekli İşyerlerinin Teşviki; İstanbul; 1993.

daha etkin bir rol oynamalarını sağlamak suretiyle, adeta tüm toplumların temel kalkınma sorunlarına dolaysız olarak yaklaşılmaya olanak sağlayacaktır.

Bu niteliğiyle konuyu ele alan canlı ve güncel tartışmalar yoğun işsizlik baskısı altında AB'nin gündeminin baş sırasındadır. Bu konuda AB'de ilginç tartışmalar ve yoğun yayınlar yapılmaktadır. Türkiye'nin temel ekonomik ve sosyal sorunları da benzer nitelik taşımakta, Türk toplumu günümüzde hızlı büyüme, ihracata yönelme ve baskısı gittikçe artan yoğun işsizlik sorunlarını çözme durumundadır. Bu amaçların gerçekleşmesinde küçük işyerleri Pasifik'de örneklerini gördüğümüz gibi kalkınma ve ihracat stratejilerinin temel unsurunu oluşturmaktadır.

Herşeyden önce "rekabet gücü, üretimin ve istihdamın artması, yaşam standartlarının iyileşmesi için gerekli olan bir ön koşuldur. Rekabet gücünün anahtar faktörü ise, şirketler ile bunların iş çevreleridir". Gerçekten "rekabet gücünün artması, üretimin, ihracatın, karlılığın ve dolayısıyla yeni yatırımların artmasına yol açacak, bu durum ise, istihdamın genişlemesine imkan sağlayacaktır". Böyle bir rekabet gücünün önemli bir unsuru da sendikaların yeni gelişmeler karşısındaki tutumlarıdır.. Kendini yenileyebilen ve yeni stratejiler geliştirebilen uyumlu bir sendikacılık anlayışının bu süreçte olumlu katkı yapacağı kaçınılmaz bir gerçektir.

## **A- Küreselleşme ve Rekabet**

### **1- Çalışma Yaşamında Yeni Çelişkiler**

Günümüzde uluslararası alanda Avrupa kuruluşlarının, sendikal örgütlerin ve bilimsel nitelikteki uluslararası derneklerin hemen bütün toplantılarının ana temasını küreselleşme, rekabet ve beraberinde getirdiği sorunlar oluşturmaktadır. Bu sürecin siyasi ve ekonomik boyutu yanında, sosyal perspektifi de büyük ilgi çekmekte, örneğin "Uluslararası Endüstri İlişkileri Derneği" 1998 yılındaki toplantısının konusunu "Değişen Rekabet ve Sosyal Adalet: Sosyal Taraflar ve Kurumlar Arasında Karşılıklı Etkileşim" olarak seçmiş bulunmaktadır. Burada temel amaç uluslararası rekabetin ortaya çıkardığı küresel yapı içinde hükümetlerin yürüttüğü sosyal politikaların sendikalar ve işveren kuruluşları arasındaki karşılıklı etkileşimini incelemektir.

Endüstrinin her iki tarafı, esas iş yaratma politikası olarak ekonomik büyümenin hızlandırılması konusunda mutabık bulunmaktadır. Rekabetle sosyal adaleti birarada gerçekleştirmek için işverenlerden etkinliğin artırılması, işçilerden ise koruyucu standartların muhafaza edilmesi talepleri gelmektedir. Bu da kuşkusuz 1990'ların en büyük çelişmesini oluşturmaktadır. Kamu kuruluşları bu yeniden yapılanma sürecinde anahtar bir role sahip bulunmaktadır.

Bu kuruluşların gündemini, işçi ve işverenin çıkarlarındaki farklılaşmanın uyumlaştırılması yanında, refahın artırılması ile birlikte işin de korunmasını temel alan yeni bir sosyal koruma düzeninin ortaya konulması teşkil etmektedir. Bu gelişmeler, “neo-korporatist” görüşleri yeniden tartışma gündemine getirmektedir. Ele alınacak konular arasında; eğitim politikalarındaki etkinlik, küçük ve orta ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi, uluslararası ticaret antlaşmaları ve sosyal hükümler, sosyal diyalog ve demokratik gelişme, çoğulcu endüstri ilişkilerinin yeniden ele alınması gibi tartışmalar vardır.

Bu gelişmeye paralel olarak, 1997 yılında Ankara’da toplanacak olan “Verimlilik Kongresi”nde ise, ana tema olarak “Verimlilik, Rekabet Gücü ve Uluslararası Bütünleşmeler” seçilmiştir. İşlenmesi uygun görülen başlıklar arasında; Türk ekonomisinin rekabet gücü ve verimlilik, organizasyon yapıları ve yönetim anlayışı, insan kaynağının geliştirilmesi, kalite, kapasite ve teknolojik yeterlilik, uluslararası bütünleşme, doğal kaynakların ve çevrenin korunması konuları bulunmaktadır. Küreselleşme rekabet sürecinde uluslararası ve ulusal alanda verdiğimiz bu her iki örnek de konunun geleceğe yönelik ne derece canlı olarak tartışma gündeminde bulunduğunu bize göstermektedir.

Diğer yandan, değişen dünyanın beraberinde getirdiği temel küreselleşme sorunları 1996 başında düzenlenen “Davos Toplantıları”nın da en önemli konusunu oluşturmuştur. Bu toplantılarda Toyota, Nestle ve ABB gibi milyar dolarlık cirolara sahip dünya devlerinin başkanları, esas itibarıyla günümüz sanayi toplumunun içinde bulunduğu özelleştirme, Avrupa’nın gerilemesi ve globalleşmenin önündeki engeller gibi sorunlara dikkati çekmişlerdir.

Bu liderlere göre, dünyanın geleceğini ipotek altına alan sorunlar temelde nüfus patlaması (% 44), insanlar arası güvensizlik (% 17), Avrupa’nın rekabet eksikliği (% 16), korumacılığın artması (% 11), ekonomik reformların durması (% 10)’dır.

Bir büyük şirket yöneticisine göre, “bugüne kadar yaptığımız her şeyi yeni baştan gözden geçirmeliyiz. Global liberalleşmede görülen yavaşlama kaygı vericidir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, vatandaşlarının ulaşım ve enerji taleplerini karşılamakta çok güçlük çekiyorlar. Özelleştirmeye, reformlara hız verilmelidir” demiştir. Bir başka yönetici, “Avrupa eskiden liderdi, ama artık değil. Daha da kötüsü, Avrupa’nın rekabet gücü globalleşen bir dünyada her geçen gün azalıyor. Gündemde bugün ciddi bir rekabet eksikliği sorunu var. Zaten Avrupa ülkelerinde işsizliğin her geçen gün artması da rekabet eksikliğinin sonucudur” değerlendirmesini yapmıştır.

Yine bir başka yönetici ise, “dünyayı tehdit eden en büyük tehlike nüfus patlaması, büyük kentlere göç, enerji tüketiminin inanılmaz artışıdır. Dünya çapında stratejik bir değişiklik gerekiyor. İletişim teknolojisindeki hızlı değişim,

şirketlerin içinde iki ayrı tip yönetici arasında “challenge”a neden oldu, bunlardan birisi, bilgisayar öncesi dönemde eğitim almış olanlar, diğeri de bilgisayar sonrası dönemde eğitim almış olanlardır. 91 milyar dolar ciro lu dev otomotiv üreticisi Toyota’nın başkam ise, “globalleşmenin başarılı olabilmesi için en öncelikli konu, bütün dünyada eğitim anlayışının değişmesidir. Global bir dünya yaratmak için önce uluslararası tam anlamıyla bir güven ve anlayış ortamının yaratılması gereklidir”, demektedir.

ABD Hazine Bakan Yardımcısı’na göre ise, “sanayileşmiş ülkelerde sanayileşmeden kaçış eylemi süreklilik kazandı, rekabetin önemi kabul edildi ve ABD, ekonomisindeki esneklik sayesinde gelişmiş ülkeler arasında en hızlı büyüyen ülke oldu”. Bir başka banka yöneticisine göre, “dünyayı sürükleyen olgu teknolojidir, anahtar sözcük globalleşmedir, bütün ülkeler kendilerini dünya ekonomisine entegre etmek zorundadır, hiçbiri bunun dışında kalmaz.”

Ünlü ekonomist J. Sach’a göre, “orta gelir grubunda olup da 1980-90 arasında % 5’in üzerinde büyümeyi başaran sadece 8 ülke vardır. Bunlar Şili, Hong Kong, Malezya, Mairitus, Singapur, Güney Kore, Tayvan ve Tayland’dır. Bu ülkelerin başarılı büyüme stratejileri şöyledir: Bunlar dünya pazarlarına açıldılar, paralarını konvertibiliteye geçirdiler, gümrük duvarlarını kaldırdılar. Dünyadaki 90 gelişmekte olan ülke arasında bunları yapan sadece 17 ülkedir. Göreceli olarak devlet küçük, vergi oranları düşüktür. Bu ülkelerde tasarruf oranları % 25 ile % 42 arasında değişmektedir. Uzakdoğu için tek bir büyüme modeli söz konusu değildir. En iyi rekabet politikası açık ticaret ve konvertibilitedir.”

Bütün bu gelişmeleden Avrupa ders almalıdır. “Güçlü sosyal devlet modelinin dinamik dünya ekonomisiyle rekabet etmesine olanak yoktur. Avrupa ‘da son 20 yılda yeni iş yaratılmayışı da bunun göstergesidir. Yüksek vergiler, işgücü piyasasının esnek olmaması ve uygulanan mali politikalar, Avrupa ‘nu gelişmesini tıkayan engellerdir.”<sup>2</sup>

### **EN BÜYÜK OLUMSUZLUK: İŞSİZLİK**

Diğer yandan, Mart 1995’te Kopenhag’ta toplanan “Sosyal Gelişme Dünya Zirvesi”nde, istihdam gündeminin 3 maddesinden birisini teşkil etmiştir. Ayrıca, istihdam sorunları G-7’lerin, Avrupa Birliği’nin, OECD ve UÇÖ’nün de yakın tarihlerde yaptığı toplantılarının ana konularını oluşturmuştur. Aynı zamanda bu konularda hızla genişleyen bir akademik literatür de mevcuttur.

Küreselleşen dünyamızda toplumların temel sorunu, rekabet gücü olan işyerlerinin genişletilmesi yoluyla büyümenin ve istihdam artışının

<sup>2</sup> Tamer. M; Ekonomide 90’larda Neler Oldu?; Milliyet Gazetesi; 20.04.1996;s.6.

gerçekleştirilmesidir. Günümüzde işyerlerinin dünya piyasalarına açılmada, Gümrük Birliği'nde tek pazara mal ihraç etmede rekabet kabiliyetinin artırılması, ihracata yönelik sanayileşme stratejilerinin temel unsurunu oluşturmaktadır.

Böyle bir hedefin gerçekleştirilmesinde bir yandan işletmeler verimli çalışmaya yönlendirilirken, diğer yandan kaliteli üretim yapan yüksek teknolojiye dayalı, üzerinden aşırı ücret-dışı vergi ve sosyal sigorta yükleri kaldırılmış esnek işyerleri başarının temel tayin edicisi olmaktadır.

Bu gelişme stratejileri içinde özellikle küçük işyerlerinin çok önemli bir rolü bulunmakta, bu işyerleri Gümrük Birliği bütünleşmesinde ve istihdam hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çok yönlü fonksiyonlar görmektedir. Özellikle AB ülkelerinde yüksek işsizlik, büyüme ve ihracattaki duraklamayla birlikte kendisini gösteren ekonomik ve sosyal kriz, dikkatleri işyerlerinin rekabet kabiliyetinin artırılması tartışmasına çekmiş bulunmaktadır. Böylece ABD, Japonya ve Pasifik ülkeleriyle AB'nin durumunu karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmalar çok zengin bir tartışma alanı oluşturmuştur.

Büyüme ihracat ve istihdam hedeflerine yönelik çok yönlü faktörler ağı içinde, özellikle KOBİ'lerin üzerindeki sosyal yasalardan doğan yüklerin azaltılması, stratejik bir faktör olarak tüm bu tartışmaların odak noktasını teşkil etmektedir.

Herşeyden önce, "rekabet gücü üretimin ve istihdamın artması, yaşam standartlarının iyileşmesi için gerekli olan bir önkoşuldür. Rekabet gücünün anahtar faktörü ise, şirketler ile bunların iş çevreleridir." Gerçekten, "rekabet gücünün artması üretimin, ihracatın, karlılığın ve dolayısıyla yeni yatırımların artmasına yol açacak, bu durum ise, istihdamın genişlemesine imkan sağlayacaktır."

Bu açıdan bakıldığında, Avrupa'nın sosyo-ekonomik sistemi, tarihinin en sıkıntılı dönemlerinden birini yaşamaktadır. İleri sürüldüğüne göre, sanayi devrimi ile gelişen sosyal politikalar içinde zorunlu ve çalışma yasalarından gelen sosyal yükler, "yüksek işgücü maliyetleri" ve mevzuatın tanıdığı esnekliğin sınırlı olması gibi pek çok etken şirketlere ağır yükümlülükler getirerek, mevcut sistemi dengesiz hale sokmuştur.

Buna, işgücünün gittikçe yaşlanmasından doğan sosyal güvenlik sisteminin finansman sorunlarını da ilave edebiliriz. Uzun yıllar, bütün dünya ülkeleri için örnek olan Avrupa sosyal güvenlik sistemleri, ileri sürüldüğüne göre, günümüzde "işletmeler açısından dayanılmaz oranda yüksek maliyet,

düşük verimlilik ve rekabetin zayıflığı anlamına gelmektedir<sup>3</sup>. Bunun doğal sonucu olarak, Avrupa'nın dünya ticaretindeki payı daralarak rekabet gücü giderek zayıflarken, işsizlik oranları hızla büyümektedir.

### **REKABET GÜCÜ: AB ve PASİFİK**

Bu süreçte, Avrupa'nın dünya ticaretindeki payı hızla düşerken, "Pasifik Kaplanları" diye isimlendirilen Hon-Kong, Kore, Tayvan ve Singapur'un dünya ticaretindeki payı iki katma çıkmıştır. Benzer nitelikteki gelişmelere, birey başına GSMH oranlarında da rastlıyoruz. Avrupa'nın içinde bulunduğu sıkıntılı ortamın temelinde yüksek üretim maliyetlerinin geldiği söylenmektedir. Toplam işçilik maliyetlerinin yanında sermaye ve vergi maliyetlerinin yüksekliği de temel tartışma alanları olarak görülmektedir.

Genelde yapılan araştırmalar, AB'de işçilik maliyetlerinin Japonya ve ABD'den %23 daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, ücret-dışı yasal zorunluluklardan doğan sosyal yükler, kanuni asgari ücretin yüksekliği ve dinamik bir toplu pazarlık düzeni, sosyal korumaların genişliği, sosyal maliyetleri artıran temel unsurlar olarak gösterilmiştir.

AB işçilik maliyetlerindeki bu yükselişe mukabil Japonya'da ve ABD'de imalat sanayinde son on yılda verimliliğin % 30-35 oranında attığına da dikkat çekilmez. İlave olarak Avrupa'da iş piyasasının esnekliğinin zayıf olduğuna, yatırım düzeylerinin düşük olduğuna işaret edilmektedir. Benzer özelliklere çalışma sürelerinde de rastlanmaktadır. Ücretli tatiller yılda ABD'de 23, Japonya'da 25, Avrupa'da ise 28 gündür. Çalışma saatleri Avrupa'da 38.5 iken, ABD'de 40 ve Japonya'da ise 41.5 olarak düzenlenmiştir<sup>4</sup>.

Bu gelişmeler, AB'yi rekabet gücünün atılması temel sorunlarına yöneltmiştir. Bu çerçevede içinde sosyal maliyetlerin azaltılması, özellikle ücret-dışı sosyal yüklerin düşürülmesi, üzerinde önemli durulan konuların başında gelmiştir. İkinci bir alan ise, teknolojik ilerlemenin gerçekleşmesinde Ar-Ge faaliyetlerinin önem kazanmasıdır.

"Tüm dünyada teknolojik ilerlemelerle birlikte görülen yüksek kalite, düşük maliyet, işçi sayısının ve fazla çalışma saatlerinin azaltılması yanında sıfır hata, stoksuz çalışma, tam zamanında üretim, yalın üretim, toplam kalite anlayışları gündeme gelmiştir. Üretim tekniklerindeki bu değişmelerin sonucu olarak eğitim ve yeniden eğitim programlarına verilen önem artmış, pasif iş piyasası politikaları terkedilerek aktif iş piyasası politikalarına önem verilmeye" başlanmıştır.

<sup>3</sup> "TİSK; Avrupa'nın İçinde Bulunduğu Sosyo-Ekonomik Durumun Rekabet Açısından Değerlendirilmesi ve Türkiye", İşveren Dergisi, c: XXXVII. S. 7; Nisan 1994, s. 26.

<sup>4</sup> Ibid, s. 27

Esas itibariyle belirtmek gerekirse, bilgi teknolojisi dünya ticaretini olması gerektiğinden daha hızlı artırmaktadır. “Dünya Ticaret Örgütü” (WTO) verilerine göre, 1995’te % 8 genişleyen dünya ticaretinin 1996’da %7 büyümesi bekleniyor. 1995’te toplam mal ve hizmet ihracatının 6 trilyon dolara ulaştığı gözlenmiştir. Türkiye’nin bu büyüklük içindeki yeri % 0.5’in altındadır. Bu esas itibariyle dünyada artışı en zayıf olan tekstil ve konfeksiyon dallarındadır. En hızla artan sektörler ise, bilgi teknolojisi, örneğin bilgisayar ve telekomünikasyon cihazlarıdır. Bunların toplam ihracattaki payı tarım ürünlerini geçmiş bulunmaktadır. Türkiye’nin, gelişme stratejilerini dünya ticaretinde ortaya çıkan bu yeni eğilimlere göre yeniden belirlemesi kaçınılmazdır.

### **TEMEL TERCİHLER ve KOBİ’LER**

Günümüzde toplumların üç boyutta gelişen temel tercihleri şunlardır:

- 1- Yüksek bir büyüme hızının enflasyonsuz bir ortamda gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi,
- 2- Çalışan nüfusa üretken ve milli gelire katkı yapan istihdam fırsatlarının sağlanması,
- 3- Yaşam ve çalışma koşullarının sürekli geliştirilmesi.

Kuşkusuz toplumlar bunu çağdaş gelişmenin siyasi normlarıyla yapmak zorundadırlar. Bu da insan haklarına dayalı demokratik bir siyasi çerçeve anlamına gelmektedir. Küreselleşen dünyamızda bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde ekonominin ihracata dayalı yapısı gerekli görülmektedir.

Gerçekten de, ihraç ekonomileri büyümeyi sağlamakta ve sürekli olarak “net üretken istihdam” yaratmaktadır. Dünya tecrübelerinden elde edilen sonuçlara dayanarak ileri sürüldüğüne göre, taşıdığı özelliklerden dolayı ihraç ekonomilerine en uygun düşen işletmeler ise KOBİ’lerdir. Günümüz dünyasında KOBİ’ler hem ekonomide net istihdam imkanları yaratmakta, hem de küreselleşen dünyada ihracatta daha başarılı olmak suretiyle büyümeyi hızlandırmaktadırlar. Kaldı ki dünya ticaretinin iletişim ve bilgi teknolojisine dayalı bir biçimde hızla büyümesi, KOBİ’lerin nitelikleri itibariyle bu alanda daha başarılı sonuçlar almalarını mümkün kılmaktadır.

İhracata dayalı bu ekonominin hemen peşisıra gelen temel sorun ise, “rekabet gücü”dür. Rekabet gücü, çok sayıda faktörün karmaşık ilişkiler bütünü içinde ortaya çıkarken, bu gücün artırılması da yine beraberinde çok sayıda faktörün birbiriyle ilişkili bir biçimde aynı anda geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Basit anlamda söylemek gerekirse, rekabet gücünde başarı, temelde ihraç ürünü ve hizmetinin kaliteli olmasına, fiyatının düşük bulunmasına ve tüketici tercihlerine cevap verecek nitelikte olmasına bağlıdır.

- 1- Bilindiği gibi, çağımız tüketici egemenliği ve kalite çağıdır. Tüm ihraç ekonomilerinde kaliteye yönelik üretim ve yönetim teknikleri gittikçe genişleyen bir biçimde bütün Dünya'mızı sarmış bulunmaktadır. Yalın üretim, karmaşık yapılarla ve birbirine benzeşen uygulamalarla gelişmiş ve gelişen dünyada yaygın bir uygulama alanı bulmuştur.
- 2- Tüketici tercihi, pazar araştırmalarıyla başlayan bu zincir içinde, tüketiciden üretim süreçlerine doğru yeni bir zincir oluşturmakta ar-ge uygulamaları girişmelerin en önemli faaliyet alanı haline gelmektedir.
- 3- Nihayet, toplam maliyetlerin düşürülmesinde üretim girdilerindeki tartışmalar yanında, bu girdilerin en önemlilerinden birisi olan işgücü maliyetleri konusunda dikkati çekici bir tartışma yaşanmaktadır. İşgücü maliyetlerinde yaşanan en önemli ikilemlerden birisi, verimlilik artışıyla reel ücret artışı arasındaki ilişkilerde, ücret-dışı maliyetlerin düşürülmesi ve çalışma yaşamının standartlarının korunmasında ortaya çıkmaktadır.

### **YABANCILAŞMADAN ÇIKAR BİRLİĞİNE**

Bu boyut içinde temelde birbiriyle bağlı çok sayıda faktör karmaşası ile karşılaşmaktadır. Buradaki temel sorunlar arasında, özellikle ücret-dışı maliyetlerin azaltılması, verimliliğin teşviki, kalite, yeni çalışma ilişkileri, esnekleşme ve sosyal damping ile ilgili tartışmalar sayılabilir.

Aslında günümüzde çalışma ilişkileri işyerine doğru kaymakta, işçi-işveren işbirliği ve diyalogu gelişmekte, tıpkı küçük zanaat hayatında olduğu gibi "çıkarcı birliği"ne dayalı ilişkiler ve yaklaşımlar hızlanmaktadır. Gerçekte, işçinin esas korunması ve güvencesi, işyerinin kaderiyle ve geleceğiyle ilişkili bir biçimde değerlendirilmeye başlanmaktadır.

Endüstri ilişkileri de bu çerçevede işyerlerine doğru gelişmekte, işyeri sendikacılığı ve toplu pazarlığı önem kazanmakta iş uyuşmazlıkları ve grevler sistem içinden büyük bir hızla dışlanmaktadır. Böylece iki asır süren yabancılığa mücadele ve çıkar ayrılığına dayalı endüstri ilişkileri yaklaşımı yerini çıkar birliğine, ortak kadere, diyalog ve işbirliğine dayalı çağdaş sistemlere terketmektedir.

Ayrıca, insan kaynaklarının geliştirilmesi kavramı, daha da büyük bir önem kazanmaktadır. Bu gelişmelere "işin insanileştirilmesi", "çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi" kavramları da eşlik etmektedir. İktisadi açıdan bakıldığında, bu yeni üretim sistemleri sonucu geliştirilmiş daha yüksek kalite ve bunun ucuza satılması, dış pazarlarda bu nitelikteki mallara talebi de



hızlandırmakta tüketici taleplerine göre üretilmiş mallar, uluslararası pazarlarda büyük başarı kazanmaktadır.

Esas itibariyle belirtmek gerekirse, küreselleşme süreci, bir yandan beraberinde zayıflayan sendikacılık, sendikasız sektörlerin artışı, toplu pazarlığın merkez dışına kayması, insan kaynaklarının artan önemi ve alternatif yeni endüstri ilişkileri tartışmaları getirirken, ayrıca dinamikleşen yeni işgücü piyasalarıyla esnekliğin de çalışma yaşamında hızla genişlemesine yol açmaktadır.

Bu temel değişmelere ilave olarak, yalın üretimin işçiyi daha da bireyselleştirdiği, geniş sorumluluk alanlarıyla çok vasıflı işçi tipinin ortaya çıktığı işveren yönünden yöneticinin ayrıcalıklı konumunun zayıfladığı, yönetim kademelerinin azaldığı ve insan kaynaklarının öneminin arttığı yeni bir yapı oluşmaktadır.

Diğer yandan, personel seçimi ve eğitimin, performansına dayalı ücret sistemlerinin ve etkin yönetimle işbirliği mekanizmalarının genişlediği gözlenmektedir. Toplu çalışma ilişkilerinde temel alanlar olarak sendikalardaki durgunluk ve sendikazlaştırma eğilimleri, sendikaların yeni rolleri, merkez-dışı sözleşme düzeni, toplu pazarlık ve bireysel hizmet akdi ilişkileri ile grevin artan etkinliği, grevsiz bir sendikacılık temel tartışma alanlarına dönüşmektedir.

## **B- UYUMLU SENDİKACILIK**

### **1- Sendikacıları Etkileyen Yapısal Değişmeler :**

Batıda işçi sendikacılığının gücündeki değişmeleri inceleyen bazı araştırmalara göre, bu gücü etkileyen evrensel gelişmeler arasında ekonomik yapıda meydana gelen değişmeler, özellikle II. Dünya Savaşı sonrası ekonomik oluşumlar, küreselleşmenin hızlanması, üretim modelindeki değişmeler yanında, teknolojik gelişmeler üzerinde de önemle durulmalıdır. Bu arada devletin rolündeki değişme, işverenlerin yönetim anlayışındaki farklılaşma, istihdamın sektörel dağılımındaki gelişmeler ve standart-dışı çalışmanın yaygınlaşması üzerinde önemle durulmalıdır.

İşgücünün yapısındaki değişmelere baktığımızda ise, kadın işgücünün genişlemesi, genç işgücünün artan önemi, işgücünün vasfı düzeyindeki değişmeler, işçi sendikacılığının gücünü etkileyen diğer evrensel faktörler olarak sıralanmaktadır. Bu konudaki değerlendirmelere göre, bu evrensel temel faktörlerin etkisiyle sendikacılığın gücünde kararlı bir yapı gösteren ülkeler arasında Almanya ve İsveç, üye sayısı azalan ülkeler arasında ise, ABD, Fransa ve İngiltere sayılmaktadır<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Selamoğlu, A.; İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim; Ankara; 1995; s. 68.

Batı sendikalarında gözlenen durgunluğun belli başlı nedenleri arasında; 1) İleri teknolojik gelişme, 2) Dış rekabet, 3) Gelişmiş Batı ülkelerinde ve özellikle ABD ve İngiltere’de uygulanan Friedman tipi ekonomik politikalar ile, 4) Artan işsizlik sayılmaktadır.

Sendikacılıktaki durgunluk ve gerilemeden bizzat sendikaları da sorumlu tutan görüşler de mevcuttur. Bu görüşlere göre;

1. Sendikalar genç neslin ihtiyaçlarına ve çıkarlarına karşı yeterli bir duyarlılık göstermemişler ve bu nedenle genç sendika aktivistlerinde tatminsizliklerinin artmasına ve genç işçi kitlelerinde artan hoşnutsuzluklara neden olmuşlardır,
2. Sendikalar kendilerini 1970’lerde ortaya çıkan ilerici siyasi gruplardan tecrit etmişlerdir,
3. Sendikalar modası geçmiş bazı strüktür ve uygulamaları devam ettirmekte ısrar etmişlerdir. Son zamanlarda büyüme eğilimi gösteren ya da en az gerileme kaydeden birkaç sendikanın hizmet sektörü işçilerinin sendikaları çeşidinden örgütler olduğu görülmektedir,
4. Sendikalar meydana gelen ağır ekonomik baskılar karşısında başlangıçta hazırlıksız yakalanmışlardır.<sup>6</sup>”

Gerçekten son on, onbeş yılda sendikaların faaliyet gösterdiği iktisadi, siyasi ve sosyal çevre koşullarında keskin bir dönüşüm ortaya çıkmıştır. OECD raporlarına göre, Savaş sonrası dönemde belirgin bir durgunluğun arkasından uzun bir süre bir iktisadi genişleme yaşanmış ve bu dönem tekrar keskin bir durgunlukla kendini ortaya koymuştur. Böylece ekonomik faaliyetlerde dikkati çekici konjonktürel dalgalanmalar görülmüştür.

Siyasi açıdan ise, özellikle Avrupa’da önemli gelişmeler gözlenmiştir. Doğu Avrupa Sovyetler Birliği’nden uzaklaşırken, Batı Avrupa’da AB entegrasyonu ile daha sıkı bir iktisadi bütünleşmeye geçilmiştir. Gerçekten II. Dünya Savaşı’nın sona ermesinden bu yana Atlantik kıyılarından Ural’lara kadar çok büyük bir iktisadi değişim kaydedilmiştir. Bu değişime iki yönde ortaya çıkmıştır. Bir yandan Batı Avrupa’da bir “iç pazar” yaratılmaya çalışılırken, diğer yandan Doğu’da komünist rejimin siyasi ve iktisadi olarak çöküşü ve demokrasilerin ortaya çıkışı ile karşılaşmıştır.

OECD ve değişik yazarlar ortaya çıkan diğer bir yapısal değişime de dikkati çekmektedirler. OECD ülkelerinde hizmet sektöründeki istihdam oranı 1980’lerin % 57 oranından, 1988’lerde % 62 oranına çıkmış bulunmaktadır.

<sup>6</sup> Dereli, T.; Batı Ülkelerinde ve Türkiye’de Sendikaların Karşılaştıkları Sorunlar ve Başlıca Gelişmeler; İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası İstanbul, 1988, s. 55.

Böylece endüstri toplumlarında hizmet sektörlerinin çok hızlı bir şekilde büyümesi olayıyla karşılaşmıştır. Bu yapısal gelişmede karşımıza çıkan en önemli faktör, “standart dışı istihdam” şekillerinin hızla artışıdır. Toplam işgücünde “kısmi süreli”, “bağımsız çalışma” ve “geçici istihdam” biçimleri ülkelerin birçoğunda keskin bir biçimde genişlemiştir<sup>7</sup>.

Bazı yazarlar ise, mal ve hizmetlerde ortaya çıkan ve gittikçe hızlanan küresel rekabete ve bunun sonucu olarak işletmelerin rekabet kabiliyetinin artırılmasına dikkati çekmektedirler. Bu yazarlara göre, böyle bir küreselleşme ve rekabet daha iyi motive edilmiş ve yüksek seviyede eğitilmiş bir işgücü talep etmektedir. Başka bazı yazarlara göre ise, güç ekonomik koşullar ve üretimin uluslararası hale gelmesi, birçok ülkede uygulanan benzer pazarlık yapılarının birbirinden farklı hale gelmesine yol açmıştır.

## 2. Endüstri İlişkilerindeki Gelişmelerin Etkileri:

Son 20 yılda ülkelerin çoğunda endüstri ilişkilerini düzenleyen yasalarda önemli değişimler gözlenmiştir. Özellikle İngiltere’de örgütlenme özgürlüğünün kısıtlanması ve işten çıkarmanın kolaylaştırılmasına yönelik tedbirlerle ilgili bazı gelişmeler görülmüştür. Bunun tersi yönde gelişmelerle de karşılaşmıştır. Özellikle 1980’lerde Fransa ve Avustralya’da sosyal demokrat hükümetlerin işbaşına gelmesi sendikalar lehine davranışları teşvik etmiştir. Fransa’da AUROUX reformlarıyla 200’den fazla işçisi olan işverenler, sendikalarla çalışma koşullarını müzakereye zorlanmıştır. Fakat işin ilginç yanı bu her ülkede de sendikacılık hareketini destekleyen hükümetlere rağmen sendika sıklık oranı azalmıştır.

Afrika’daki gelişmelere baktığımız zaman, hükümetlerin dikkat çekici müdahaleleri yüzünden bu kıtadaki ülkelerde de sendikaların üye oranları düşmüştür. Aslında sendikalar koloni karşıtı mücadelelerde çok önemli bir rol oynamışlardır. Bağımsızlığı takip eden dönemde ise, Afrika ülkelerinde bir çok hükümet sendikalara karşı tavrı almıştır. Henley’in de bir araştırmasında belirttiği gibi, Afrika sendikacılığının gelişmesine topluca baktığımız zaman, bu ülkelerde ekonomik reformların yapılması sendika taleplerinin hoş karşılanmamasına neden olmuştur. Böylece sendikal özgürlüklere daha ileri tahditler getirilmiştir.

Bazı ülkelerde işveren taktiklerindeki değişmelerle, endüstri ilişkileri alanlarında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Özellikle Kanada’da “kâra katılma planları” yoluyla yöneticiler daha katıllı yönetim modellerini teşvik etmiştir. Bu gelişmede “çıkâr ayrılığı” yerine, “ahenk ve uyum” temel yönetim hedefi seçilmiştir.

<sup>7</sup> Davis; op.cit.; s. 3.

Benzer eğilimlere ABD’de de rastlanmıştır. Artan uluslararası rekabetin baskısıyla işverenler üretim maliyetlerini düşürmeye yönelmiştir. Bu yaklaşımın sonucu işyerinde önemli değişmelerle karşılaşmıştır. Böyle bir gelişme karşısında işverenlerin büyük bir kısmı sendikaların etkinliğini azaltmak veya bertaraf etmek istemişlerdir.

Böylece sendika hareketi, işyerlerinin kapanması ve işin güvensiz hale gelmesiyle birlikte değerlendirilmeye başlanmıştır. Bazı işverenler ise, daha yumuşak yaklaşımlarla yönetimle işçiler arasındaki işbirliğini, danışmayı, bilgi vermeyi geliştirmek suretiyle daha yakın bir haberleşme kurmuşlardır. Bazı yazarlara göre, bu yaklaşımla temelde sendika etkinliğinin işyerinde azaltılması amaçlanmıştır.

Hindistan’da yapılan bir araştırmada ileri sürüldüğüne göre, işverenler sendikaların güçlü olduğu bölgelerdeki işyerlerini kapatarak bu işyerlerini sendikasız daha ucuz emeğin bulunduğu geri kalmış bölgelere taşımaktadırlar. Kuzey Amerika’da olduğu gibi bu ülkede de işletmelerin bazı yumuşak yaklaşımlar yaptığı gözlenmektedir. “İnsan Kaynakları Yönetimi” biçimindeki bu yaklaşımlar arasında eğitim, sağlık, konut, eğlence alanlarındaki bazı tedbirler sayılabilir. Bu nitelikteki tedbirlerle işçilerin sendikaya yönelmesi caydırılmak istenmiştir<sup>8</sup>.

Sonuç itibariyle ileri sürüldüğüne göre, iki asır boyu sendikaların örgütlediği erkek işçileri, el işçiliğine dayanan, tam-sürelî işgücü gittikçe ortadan kaybolmaya başlamıştır. Yeni işgücünün gittikçe büyüyen kısmı kadın, beyaz yakalı ve kısmi-sürelî çalışan işçilerdir. Bu gelişme de sendikaların gücünü hızla düşürmektedir.

### 3- Değişim ve Sendika Oranlarındaki Düşüş:

Pankert 1992’de yaptığı bir araştırmada, gelişmiş piyasa ekonomilerinde 11 milli konfederasyonla ilgili olarak sendikaların yeni koşullara uyumla ilgili sorunlarını incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre, sendikalar bu değişmeden yoğun bir şekilde etkilenmişler ve yeni şartlara uyum güç ve sıkıntı verici olmuştur. İngiliz “İşçi Sendikaları Kongresi” (TUC)’ne göre, değişme çok değişik boyutlardan gelmekte ve hızlı değişmeler, kısa dönemli ve süratle ahncak tedbirleri gerektirmektedir.

Buna mukabil işaret edildiğine göre, işgücünün artan heterojen yapısı karşısında, sendikalar gerekli önlemleri alma konusunda da yavaş davranmaktadırlar. Son 20 yıldır ülkelerin çoğunda imalat ve inşaat sanayiinde geleneksel olarak sendikalar güçlerini korurken, gittikçe büyüyen hizmet

<sup>8</sup> Davis; op.cit.: s.6

sektörlerinde sendika üyeliğinde bir gelişme kaydedilememiştir. Zaman içinde işgücünde kadınların ve gençlerin oranı hızla artarken, sendikalar bu kesimin örgütlenmesine yeterli önemi vermemişlerdir. Benzer şekilde standart-dışı işlerde çalışanların sayısı hızla artarken, sendikalar bu grupların çıkarları ve ihtiyaçlarını büyük ölçüde ihmal etmişlerdir.

Bu nitelikteki değişimler karşısında Ben-İsrail ve Fisher sendikaların “bir yaşam mücadelesi” verdiklerini ifade etmiştir. Bu yazarlara göre, sendikaların geleceği, onların işverenleri ve hükümeti etkileme kabiliyetleriyle, işçileri sendikal örgüte girmede göstercekleri iknadaki başarılarına bağlıdır.

ABD’deki durumu inceleyen bazı yazarlara göre, sendikaların geleceği, onların alışık olmadıkları alanlardaki işçileri örgütlemeye, yeni yönetim strateji ve yapılarını benimsemede ve Amerikan işçilerinin yeni ortaya çıkan değer hükümlerine ve ilgilerine yaklaşabilme becerilerine bağlıdır.

Ne var ki son 20 yılda ortaya çıkan gelişmeler bu konuda çok fazla ümit verici gözükmemektedir. J.Visser özellikle son 10 yılda sendika üyeliği konusundaki verileri toplama ve analiz etme hususunda gayret sarfetmiştir. Onunun araştırmalarına göre mukayese edilen ülkeler arasında çok değişik sendika yoğunluğu seviyeleri vardır ve ülkelerin bazılarında 1970’lerin ortalarından bu yana yoğunluk oranlarında dikkati çekici düşmeler gözlenmiştir. Visser’in bulgularına göre, Kuzey Amerika’ya nazaran Avrupa ülkelerindeki yoğunluk oranları daha yüksektir. Ayrıca küçük ülkelerde yoğunluk oranları daha yüksek ve uyumsuzlukların çok olduğu sistemlerde daha düşüktür<sup>9</sup>.

Kuşkusuz her genellemenin bazı istisnaları vardır. Avrupa’da ki refah devletleri, genelde daha yüksek oranları teşvik etmiştir. Ayrıca endüstri ilişkilerinin nisbeten ahenkli olduğu ülkelerde hükümetler ve işverenler sendikaları desteklemişlerdir.

Aslında sendika yoğunlukları ülkelerin çoğunda 1970 ile 1980 arasında artmıştır. Bunun dikkati çeken istisnaları ABD, Japonya ve Fransa’dır. 1980’le 1988 arasında sadece Finlandiya, İzlanda ve Norveç’te yoğunluk oranlarında dikkati çeken bir yükselme gözlenmiştir.

Buna mukabil özellikle bazı ülkelerde yoğunluk oranlarındaki düşüş büyüktür. ABD’de %28.7, Yeni Zelanda’da %23.5, Fransa’da %36.8, Hollanda’da %29.2 ve İspanya’da %27.3 nisbetinde toplam yoğunluk oranlarında düşüş görülmüştür. Gerçekten Fransa’da sendikalar 1975’deki üyelerinin 1988’de yarısını kaybetmişlerdir.

<sup>9</sup> Ibid.; s. 7.

Dikkati çeken bir yapısal özellik olarak ABD’de yoğunluk oranları uzun bir dönemden beri düşük bulunmaktadır. En yüksek yoğunluk oranına, 1950’lerin ortasında tarım-dışı işçilerin %35 oranıyla rastlanmıştır. Bu konuda yorum yapan uzmanlara göre, bu durum sendikaların çok geniş bir ülkede faaliyet göstermelerinden, işverenlerin şiddetli muhalefetinden, mahkeme kararlarının olumsuz sonuçlarından ve işgücünün etnik ve ırk itibarıyla parçalanmış özelliklerinden gelmektedir.

Bu yapısal özelliklerin sonucu olarak 1950’lerin ortalarından bu yana sendika yoğunluklarında devamlı bir düşme görülmüştür. Bu gelişme konuyla ilgili uzmanlar açısından yoğun tartışmalar doğurmuştur. Bazı yazarlara göre, ABD’de ki çarpıcı düşüş yapısal ve teknolojik değişimlerden ve işletmelerin Doğu ve Orta-Batı’nın çok iyi örgütlenmiş sektörlerinden, Güney eyaletlerine, örneğin Florida, Teksas, Oklahoma’ya kaymalarından doğmaktadır.

Barbash ve Kassalow gibi yazarlar ise, çelik, otomobil ve tekstil endüstrilerindeki gerilemeye mukabil, istihdamın beyaz yakalı, teknik ve profesyonel alanlarda gelişmesinden dolayı bu sonucun ortaya çıktığına işaret etmektedirler. Bir diğer faktör olarak, yüksek işsizlik oranlarının veya sendikaları bertaraf etme konusundaki işverenlerin yeni taktiklerinin böyle bir sonucu doğurduğu belirtilmektedir<sup>10</sup>. Gerçek şudur ki Amerikan sendikaları işgücünün değişen yapısına uygun örgütlenme modellerinde yetersiz kalmışlardır. Özellikle kadınları, siyahları ve İspanyol asıllıları örgütlemeye başarılı olamamışlardır.

“Amerikan İşçi Federasyonu-Endüstri Örgütleri Kongresi” (AFL-CIO)’nin bizzat kendisinin yaptığı bir araştırmaya göre, işverenlerin sendikalara karşı olumsuz tutumları ve sendikalarda örgütlenmenin ve pazarlık etmenin yasal desteklerinin mevcut olmayışı, böyle bir sonucun doğmasına yol açmıştır. Ayrıca bu araştırma sonucuna göre, sendikaya üye olmayan işçilerin çoğu, sendikaların kendi üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak kaldıklarını düşünmektedir. Benzer şekilde Avustralya’da da sendika yoğunluk oranlarındaki keskin düşüş, dikkati çekici tartışmalara yol açmıştır. Gerçekten bu ülkede 1976’da % 51 olan sendika yoğunluğu, 1988’de % 41 oranına düşmüştür. “Avustralya Sendikalar Konseyi” (ACTU) başkanına göre, işçilerin yapısındaki değişim, kadın, beyaz yakalı ve kısmi-sürekli işçilerin istihdamını arttırmıştır. Sendikalar örgütlenmede bu yapısal değişimler karşısında yetersiz kalmışlardır. Bu gelişmeler karşısında iddia edildiğine göre burada sendikalar açısından temel sorun, sendikalar gittikçe küçülen bir örgütlenme piyasasında bir diğeri ile

<sup>10</sup> Ibid.; s. 10.

mücadele ederek daha büyük bir pay kapma yerine, gayretlerini birleştirerek sendikalaşma oranını % 60'lara çıkarmalıdır<sup>11</sup>.

Peetz tarafından 1990'larda yapılan bir başka araştırmaya göre ise, 1980'lerde ortaya çıkan düşüşün en azından yarısı endüstrilerin, sektörlerin ve mesleklerin yapısındaki değişmeden ortaya çıkmıştır. Ayrıca şirketlerin büyüklüğü de sendika yoğunluğunu etkileyen önemli bir faktör olmuştur. Onun görüşüne göre yoğunluk düşüşünde geriye kalan neden ise, yasal koşulların artan bir biçimde örgütlenmenin aleyhine oluşudur.

İleri sürüldüğüne göre, özellikle insan kaynakları yönetimi stratejileri, Avustralya işçilerinin sendikalarından uzak kalmasına yol açmıştır. Diğer yandan Hindistan örneğinde yapılan bir araştırma göstermiştir ki sendikalarla yasal partiler arasında geleneksel bağlar zayıfladığı zaman, sendikaların etkinliği azalmakta ve üye kaybetmektedirler. Bu ülkede sendikaların büyük uyuşmazlıklarda başarısız kalmaları, onların siyasi gücünü de azaltmaktadır. Bütün bu görüşler yanında gelişmiş piyasa ekonomilerinin bir çoğunda 1980'lerde sendika yoğunluk oranlarında dikkati çekici düşüşlerin yaşanmasında, iktisadi faktörlerin büyük bir rol oynadığı ileri sürülmektedir.

Dikkati çeken bir özellik olarak yoğunluk oranlarındaki farklılıklar değişik hipotezlerle formüle edilmeye çalışılmıştır. Örneğin Kassalow çok işverenli ve endüstri çapındaki pazarlıkların sendika yoğunluğunu olumlu bir biçimde etkilediğini ifade etmiştir. Bu uygulamaların genişliği, daha yüksek sendika yoğunluğuna yol açmaktadır. Tersine işyeri seviyesindeki pazarlıklar, daha düşük seviyeli yoğunluklara yol açmaktadır.

İkinci olarak Kjellberg daha yüksek bir sendika yoğunluğu için sendikaların işyeri, sektör ve ülke çapında örgütlenmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Bu iddiayı güçlendirmek üzere kendisi Fransa'yı örnek vermektedir. Gerçekten bu ülkede sendikaların her iki seviyede de etkinliği zayıftır ve yoğunluk oranları düşüktür. Buna mukabil İsveç'te farklı seviyelerde etkinliği olan sendikalar, çok daha yüksek bir yoğunluğa sahiptir.

Visser tarafından ileri sürülen diğer bir hipoteze göre ise, içe dönük sendikalar işverenlerin daha az muhalefetine neden olmakta ve bunun sonucu olarak daha yüksek bir sendika yoğunluğuyla karşılaşmaktadır<sup>12</sup>. Özellikle sendikalar işsizlik yardımları ve sosyal sigorta hizmetleri sağladıkları takdirde, yoğunluk oranları yükselmektedir.

<sup>11</sup> Ibid.; s. 10.

<sup>12</sup> Ibid.; s. 11

#### 4- Geliştirebilecek Yeni Stratejiler:

Batı'da işçi sendikacılığında kaydedilen durgunluk karşısında genelde toplumlar, işçi sendikacılığının geleceğinin var olup olmadığı sorusunu tartışmak yerine, sendikaların geleceklerinin nasıl olması gerektiği sorununu ele almamın daha doğru olacağını ileri sürmektedirler. İşçi sendikalarının genelde benimsedikleri ve yaygın bir kabul gören yeni politikalar arasında en fazla tartışılan ve destek kazanan politikanın endüstri ilişkileri sisteminde işbirliği sürecinin geliştirilmesi olduğu ileri sürülmektedir. Gerçekten genelde sendika üye sayılarındaki azalmanın en hafif yaşandığı ülkelerin işbirliğine dayalı, barışçı sistemleri uygulayan ülkeler olduğu iddia edilmektedir. Bunların başında bu temel özellikleri taşıyan İsveç ve Almanya gelmektedir.

Günümüzde sendikaların karşılaştıkları temel sorunların başında küreselleşmenin beraberinde getirdiği keskin rekabet sayılabilir. Bu rekabet ülkelerin birçoğunda özellikle Batı Avrupa'da sendikaların gücündeki duraklama yanında, çok yoğun bir işsizlik sorununu da beraberinde getirmiştir. Özellikle bu rekabet çağdaş ve özgürlükçü olmayan endüstri ilişkileri modelleri uygulayan Pasifik ülkelerinden gelmektedir.

Gerçekten 1970 sonrası hızlanan küreselleşme ve dünya ticareti, günümüzün sanayileşmiş Batı Ülkeleri'nin Pasifik Ülkeleri karşısında rekabet güçlerini bir ölçüde kaybetmeleri sonucunu doğurmuştur. İleri sürüldüğüne göre, "bu çerçevede 1970 öncesinin güçlü ekonomik yapılarında önemli unsurlardan biri olan işçi sendikaları, 1970 sonrasında ekonomik yapıdaki sarsıntının da düzeltilmesinde sorumluluk yüklenmek durumundadır. Kuşkusuz işçi sendikacılığının üstleneceği bu sorumluluğun niteliği, ekonomik yapıyı etkileyen evrensel gelişmelere paralel olarak boyut değiştirmektedir. Bu anlamda sanayileşmiş Batı Ülkeleri'nde sendikacılık, parçası olduğu işyerinde, sektörde ve ekonomide 1970'iere kadar devam eden karşı güç olma niteliğinden sıyrılarak, düzenleyici güç olarak yer almalıdır. İşçi sendikacılığının düzenleyici güç olma niteliğini endüstri ilişkileri sistemi içerisinde uzlaşmacı sendikacılık olarak değerlendirmek mümkündür."<sup>13</sup>

Daha önce de işaret ettiğimiz gibi, batı ülkelerinde işçi sendikaları işgücünün değişen yapısal özelliklerini dikkate alarak kadın işçilere yönelik günümüzde modern ailenin sorunlarını kavrayan hizmetler oluşturmalıdır: "Bunlar arasında çocuk bakımı, kadın ve erkek arasında eşit ücretlendirme, çalışma saatlerinin düşürülmesi ve sosyal hizmetlerden faydalanma gibi konular sayılabilir."

<sup>13</sup> Selamoğlu;op.cit.;s.118



Diğer yandan genç işçilerin örgütlenmesi, ücret ve mesleki eğitim sorunları önemle ele alınmalıdır. “Gerçekten 1990’lı yıllarda işçi sendikacılığı 1970 sonrası gelişmelerden kaçınılmaz olarak etkilenen işgücünün, yeni taleplerinin temsilcisi de olmak zorundadır. Bu temsilcilik anlayışı da geleneksel sendikal faaliyetleri olan işçinin gelirin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinin yanı sıra, işçinin içinde yer aldığı toplumun sorunlarının çözülmesini de içermektedir. Bu geniş perspektifli toplumsal sorunlar arasında eğitim, sağlık, çevre, tüketicinin korunması, kadın ve gençlerin toplumsal haklarının geliştirilmesi öncelikle sayılabilir.”

Bunlara “Sendika Dükkanları” (Trade Union Shops), “Sendika Merkezleri” (Trade Union Centres) kurulmasını, ilgili kişilere sosyal güvenlik, vergi, kira gibi konularda ücretsiz danışmanlık yapmayı, kamuoyunda oluşan kötü izlenimleri bertaraf etmek için ABD’de uygulanan “Ortak Üyelik” (Associate Membership), AFL-CIO’nun uyguladığı “Sendikalara Evet” (Union Yes) kampanyalarını ilave edebiliriz<sup>14</sup>.

Ayrıca bazı ülkelerde potansiyel sendika üyesi olarak eğitimi terkedenlere ve çıkarlara, sendikacılık hakkında bilgiler veren özel programlar uygulanmaktadır. İleri sürüldüğüne göre, işçi sendikaları makro düzeydeki gelişmeleri daha iyi takip edecek, bu gelişmelerin sendikalar üzerindeki yansımalarını izleyecek ve alternatif politikalar üretcek, sendikaların etkinliğini arttıracak araştırma merkezleri kurmalıdırlar.

“İşçi sendikaları mikro düzeyde örneğin ücret, iş güvencesi, verimlilik ve teknolojik yenilenme, alt-ışveren uygulaması, üye sayılarındaki gerileme gibi sorunlarla uğraşırken, makro düzeyde de teknolojik gelişme, ekonomik politikalar, yasal düzenlemeler, yeni yönetim teknikleri gibi konulara alternatif politikalar üretebilmelidirler<sup>15</sup>. Çok önemli diğer bir nokta ise, günümüzde işçi sendikalarının endüstri ilişkileri sisteminin işleyişinde sahip oldukları etkinliği korumak ve geliştirmek için, işin organizasyonunda mesleki eğitim ve vasıf düzeyinin düzeltilmesinde yeni sorumluluklar üstlenmeleridir.

“Batı sendikalarının karşılaştıkları sorunları çözmek konusunda gösterecekleri başarılar bir bakıma sendikacılığın geleceğini de belirleyecektir. Örneğin işgücünün giderek büyüyen ve önemi artan bir bölümünü oluşturan kadın çalışanların örgütlenmesini sağlamak, ‘misafir’ işçilerin, emeklilerin ve işsizlerin durumlarıyla ilgilenmek bu alanlardan bazılarıdır. Öte yandan gerek üyelerin, gerek sendika liderlerinin artan öğrenim düzeyleri ve değişen beklentileri de Batı sendikaları için iç yönetimleri ve sendika içi demokrasi

<sup>14</sup> Ibid.; s.120

<sup>15</sup> Ibid.; s.122

açısından yeni sorunlar yaratmaktadır.” “Yapılan gözlemler, üyelerine toplu sözleşmeden başka bazı yararlar da sağlayabilen ve fonksiyonlarını çeşitlendirebilen sendikaların güçlerini korumada daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bunun gibi çeşitli katılım biçimlerine yer veren, diğer bir deyişle endüstriyel demokrasinin kurumsal olarak yerleşmiş olduğu ülkelerde sendikaların üye kaybına uğramadıkları görülmektedir.”<sup>16</sup>

Aslında çok sayıda araştırmacı en önemli unsur olarak özellikle kadınların, gençlerin ve kısmi süreli işçilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni politikaların belirlenmesi gereği üzerinde durmaktadır. Bu alanda sendika yöneticileri ve işyeri temsilcileri için yeterli bilginin toplanmadığı ve gerekli eğitimin yapılmadığı ve bu yüzden üyelere uygun hizmetler sunulmadığı ileri sürülmektedir.

Genelde bu amaçları gerçekleştirmede sendikaların birleşerek daha etkin kuruluşlar haline gelmeleri öngörülmektedir. TUC tarafından ileri sürüldüğüne göre, sendika yoğunluğundaki düşüş, beraberinde düşük vasıf, düşük iş kalitesi ve düşük verimlilik getirmektedir. Bu kısır döngü ancak yüksek vasıf, yüksek kalitede iş, yüksek ücretler ve yüksek verimlilikle çözülebilir.

Pankert'e göre, günümüzde sendikalar işyerlerinin rekabet edebilirliğiyle daha yakından ilgilenmek zorundadır ve endüstri ilişkileri sistemi daha çok işbirliğine dayanmalıdır. İşyerindeki daha iyi ilişkiler sendikaların eğitim ve yeniden eğitim faaliyetlerini daha kolay bir şekilde yürütmelerine imkan sağlayacak, bu da hem şirketin, hem de sendika üyelerinin lehine olacaktır.

Bir çok yazarın işaret ettiği gibi, sendikaların işverenle yakın ilişki içinde olmaları, onların kendi varlıklarını ihmal etmelerine yol açmayacaktır. İleri sürüldüğüne göre, günümüzde sendikalar üyelerine ve potansiyel üyelerine uygulanmak üzere daha geniş hizmet şekilleri sağlamak zorundadırlar. Örneğin ABD'de sendikalar yeni eğitim ve meslek kazandırma eğitimi yapmakta, kendi üyeleri için ucuz özel sigorta ve sağlık hizmetleri düzenlemektedirler. Ayrıca sendikalar kamuoyunda kendi lehlerine bir yaklaşım yaratmak için medyadan yararlanmakta ve örgütlenmeyi teşvik etmek üzere çok sayıda kapmanya düzenlemektedirler.

Bütünleşmiş Avrupa'da sendikaların daha etkin bir rol oynaması için, sendikaların daha geniş ve daha siyasi bir rol almaları gerektiğine işaret eden yazarlar olmuştur. Özellikle bütünleşmede Avrupa'nın ekonomik ve endüstriyel yapısını, sosyal politikasını etkilemek üzere sendikal örgütlerin gücünü birleştirmesi gerektiğine değinilmektedir. Ayrıca ulusal sendikaların çok uluslu

<sup>16</sup> Dereli. T.; İşçi sendikacılığının Gücündeki Değişim (A Selamoğlu Kitabına Önsöz).op.cit;s.VI

şirketlerle olan ilişkilerinde kendi gayretlerini koordine etmeye ve birleştirmeye ihtiyaç duymaları gereği de belirtilmektedir.

Hammarström'e göre, sendikalar 3 alternatif politikayla karşı karşıyadır. Birinci yaklaşıma göre, sendikalar ücretler, çalışma koşulları ve iş güvenliği üzerinde durmalıdır. Üye aidatları düşük olduğundan sendikalar genelde kültürel faaliyetlerden ve diğer hizmetlerden kaçınmaktadır. İkinci strateji ise, "24 saat sendikacılıktır". Bu yaklaşımda sendikalar çok sayıda değişik hizmet sağlamaktadırlar. Örneğin üyelerini sigortalamakta, onların seyahatlerini örgütlemekte ve diğer hizmetleri vermektedirler. Üçüncü alternatif ise, işyerindeki örgütlenme yapılarını geliştirmek, özellikle eğitim ve vasıf gelişmesi yoluyla üyelerine daha fazla fırsatlar sağlamaktır. Yaza göre, bunun anlamı işyerinde daha güçlü bir sendika örgütü ve daha yetkili bir sendika anlamına gelmektedir.

Bu koşullar altında sendika, yöneticilerle birlikte iş dizaynı, kariyer planlaması ve eğitim konularında çalışmalıdır. 1990'ların sendika yöneticiliği için geçerli olan sadece ücret ve çalışma şartlarıyla ilgilenmek değil, aynı zamanda çalışanları teşvik etmek, sağlıklı ve güvenli bir iş fırsatının yaratılmasına gayret etmektir.

Diğer bir yol ise makro hedeflerdir. Örneğin Avustralya'da işçi sendikaları 1980'lerin başlarında işçi partisiyle bir anlaşma yapmıştır. "Accord" diye bilinen bu anlaşmaya göre, değişik alanları kavrayan sorunlarda düzenleme getirilmiştir. Bunlar arasında fiyat politikaları, ücret dışı gelirler, vergileme, endüstri ilişkileri yasaları, endüstriyel gelişme, teknolojik değişim, dış göç, sosyal güvenlik, işçi sağlığı ve güvenliği, eğitim, sağlık ve memur istihdamı gibi konular sayılabilir<sup>17</sup>. Bu anlaşmayla işçiler, ayrıca "Avustralya Endüstri İlişkileri Komisyonu" tarafından düzenlenen merkezi ücret tespiti sistemine de etki yapmaya çalışmışlardır.

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bütün bu küresel gelişmelerden temelde izlenecek gelişme politikaları kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

1. Ekonomik-sosyal ve siyasi boyutuyla ortaya çıkan değişimin, küreselleşmenin, bölgesel bütünleşmelerin gündeme getirdiği ana eğilimler ve sorun sahaları nelerdir ve bu sorun sahaları konusunda ne gibi tartışmalar ve öneriler yapılmaktadır? Diğer bir deyişle, çağın esen rüzgarlarının saptanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi

<sup>17</sup> Davis; op.cit., s. 13.

zorunludur. Bu bakış, bir açıdan iç politik ve ekonomik tartışmalardan sıyrılarak Türkiye'nin gündemini çağa açmak demektir.

2. Dikkati çeken ikinci bir boyut ise, korumacı ve içe yönelik ithal ikamesi eğilimlerini bütünüyle dışlayıp, cesaretle dışa yönelmek gereğinin açıkça ortaya çıkmasıdır. Bunun anlamı ise, dışa dönük ekonomik yaklaşımdır. Toplumun tüm hedefleri Batı pazarlarına, hatta bunu da aşarak dünya pazarlarına açmayı amaçlamalıdır. Bu amaca yönelik her tür tedbir ve teşvik alınmalıdır.
3. Bu amaca hizmette çok sayıda nedenlere bağlı olarak KOBİ'ler temel bir faktör niteliği taşımakta, özellikle ileri teknoloji kullanma, talepteki değişimlere hızla uyum, yenilikleri takip etmedeki başarı, dışa dönük bir ihrac ekonomisinde bunları gözde kuruluşlar haline sokmaktadır. Dünya tecrübeleri ve çağımız KOBİ'lerin başarılarıyla dolu bulunmaktadır. Kaldı ki, bu nitelikteki işyerleri sadece üretim, ihracat ve büyümede değil, istihdamda da ilave net iş imkanları yaratmak suretiyle etkin bir istihdam politikasının vasıtası da olabilmektedirler.
4. Burada karşımıza çıkan son bir nokta ise, bunların rekabet kabiliyetinin artırılması ve KOBİ'lerin çağdaş yönetim felsefelerine uygun, yalın üretime dayanan, yeni üretim teknikleriyle yönlendiren nitelikli işçi çalıştıran ve esnek bir yapıya sahip işyerleri haline dönüştürülmesidir. Kuşkusuz tüm başarının temel anahtarı rekabet gücü olan kaliteli ve düşük maliyetle çalışan teknolojisi yüksek ihracata yönelik, verimli ve üretken işyerlerinin toplam ekonomideki payının büyümesidir. Öte yandan sendikaların rolleri, yapıları ve fonksiyonları da bir ülkeden diğerine önemli ölçüde değişmektedir. Burada esas itibariyle Batı'nın gelişmiş piyasa ekonomilerindeki sendikalar ele alınmıştır. Bu grup içinde dahi birbirinden çok farklı yeni uygulamalar yaşanmıştır. Fransa ve ABD gibi bazı ülkelerde sendika yoğunluğunda keskin bir düşüş yaşanırken, diğerlerinde yoğunlukta azalma görülmekle birlikte, sendikaların işgücünün hala önemli bir kısmını örgütlediği gözlenmiştir.

Buna mukabil Kuzey ülkelerinde yüksek seviyeli bir yoğunluk görülmüş, bu ülkelerde sendikalar önemli roller oynamaya devam etmişlerdir. Bu ülkelerin çoğunda işyerlerinde çalışanları temsil etme konusunda sendikalar önemli bir rol üstlenmişlerdir.

Bazı yorumculara göre, sendikalar hükümet ve endüstri seviyesindeki kararların verilmesine etki yapmaktadırlar. Nitekim bazı ülkelerde bu seviyede geliştirilecek politikalar, sendikaların gelişmesine ve bu örgütlerin kendi üyeleri

için bazı olumlu sonuçlar elde etmelerine yol açacaktır. Diğer bazı yazarlara göre ise, bu yaklaşım sendikaların dikkatini işyerinden uzaklaştıracağı için riskli ve yanlıştır. Sendikaların bu alternatiflerden herhangi birini seçme durumunda olduğunu söylemek doğru değildir. Bu nedenle geçmişten alınan derslere göre, sendikalar her iki alanda da etkili olmaya çalışmalıdır. Milli seviyede kararların verilmesine etkili olmak, sendikaların faaliyet gösterecekleri çerçevenin belirlenmesine etki sağlayacağından önemlidir. Buna mukabil işyeri seviyesindeki koşullara etki etmekte günlük çözümler getirdiği için geçerli olan bir yaklaşımdır.

Hammarström'un belirttiği 24 saat sendikacılık, işyeri örgütlerine yönelme ve vasıf geliştirme yaklaşımlarının her üçünün de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yani sendikalar ücret ve iş güvenliği sorunları yanında, ucuz konut ve seyahat gibi üyelerini ilgilendiren konuları da gündeme almalıdırlar. Ayrıca hızlı teknolojik ve örgütsel değişimin beraberinde getireceği işyerinin yeniden yapılanması sorunlarına, vasıf ve işin dizayn edilmesine de ilgi göstermelidirler<sup>18</sup>.

Şurası gerçektir ki, üyeler ve potansiyel üyelerin ihtiyaçları ve ilgi duyduğu konular vardır. Sendikalara düşen dengeli bir strateji geliştirmek suretiyle değişik seviyelerde onlara hizmet sunmaktır. Birçok ülke uygulamalarından elde edilen sonuçlara göre, çok sayıda sendika etkin bir temsil konusunda yeterli tedbirler alamamıştır. Sendikaların çoğunun fonları ve mali kaynakları ise sınırlıdır. Bu nedenlerle sendikaların yeniden yapılanması ve birleşme yoluyla daha güçlü örgütlere dönüşmeleri zorunlu görülmektedir. Bu yapısal değişimleri sendikalar, üyeleriyle tartışmalı ve onlara bilgi vermelidir.

Gerçekten günümüzde sendikalar çok yönlü bir gelişmenin içindedirler. Hızla değişen dünyada sendikalar fevkalade güç iktisadi ve siyasi şartlar altında dahi toplumda gerekli ve geçerli örgütler olduklarını başta üyelerine ve tüm topluma anlatmak zorundadırlar. Bunu yapmak güç değildir. Gerçekten günümüzde sendikalar işyerinde, endüstride, ulusal seviyede hala geçerli ve fonksiyonları olan vazgeçilmez örgütlerdir.

Kuşku yoktur ki sendikaların üye sayısındaki azalma beraberinde sendika gelirlerindeki düşmeyi ve sendikaların etkinliğindeki azalmayı da getirecektir. Böyle bir gelişme bazı hükümetler için bir hedef olabilir. Nitekim yakın geçmişte İngiliz Başbakanı M. Thatcher böyle bir gelişmeyi amaçladığını açıkça beyan etmiştir. Buna mukabil endüstri ilişkileri alanındaki yazarların önemli bir kısmı, sendikaların ekonomik, siyasi ve endüstri hayatına yaptıkları olumlu katkıları vurgulamaktadırlar.

Örneğin Avustralyalı araştırmacılara göre, sendikalar sosyal adaletin sağlanmasında özgün bir toplumun gerçekleştirilmesinde ve büyük şirket işverenleri arasındaki güç dengesinin yaratılmasında çok önemli bir alettir. ABD’li bazı yazarlara göre ise, sendikalar iktisadi eşitliği geliştirme ve verimliliği artırma yoluyla sosyal etkinliği yükseltmektedirler.

Bir başka yazara göre, sendikalar işyerinin rekabet kabiliyetini arttırmaktadır. İleri sürüldüğüne göre sendikalar işyerinde takım ruhunu geliştirmek ve şikayetleri çözüm mekanizmalarına yaptıklarını katkılar yoluyla çok değerli fonksiyonlar görmektedirler. Ayrıca sendikalar daha büyük bir yenilenme ve verimlilik sağlamaktadırlar. Yapılan değerlendirmelere göre, “güçlü sendikalar, daha güçlü şirketleri yaratmaktadır.<sup>19</sup>” ABD’li diğer bazı yazarlar ise bu ülkede sendikaların zayıflamasının Amerika demokrasisine etkilerini tartışmaktadır. Diğer yandan İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının dengeleyici bir güç olarak sendikaların ortadan kalkmasına değil, onların yeni fonksiyonlar üstlenmesine yol açacağı iddia edilmektedir.

Yapılan değerlendirmelere göre, hükümetin ve işverenlerin sendikaları bertaraf etme yönündeki çabaları kısa dönemde bazı faydalar sağlamasına mukabil, uzun dönemde smf mücadelesini hızlandırmak suretiyle dikkati çekici sakıncalar doğuracaktır. Bu nedenlerden dolayı gelişmiş ülkelerin bir çoğunda sendika yoğunluk oranlarındaki hızlı düşüş, ciddi sonuçlar doğurabilecek olumsuz bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. “Sanayileşmiş Batı ülkelerinde işçi sendikacılığının işyeri düzeyindeki etkinliğinin yanısıra toplumsal niteliğini korurken, siyasi fonksiyonunu zayıflatması, günümüz, işçi sendikacılığı açısından çok önemlidir. Bu noktada İngiltere ve İsveç’te sendikal hareketle siyasi parti arasındaki ilişki 1970’lere kadar işçi sendikacılığı açısından fayda sağlamış olsa da, günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Fransız endüstri ilişkileri sisteminde olduğu gibi, sendikacılığın siyasi açıdan parçalı yapısı da bugün için geçerlilik taşımamaktadır. Buna karşın işçi sendikacılığı ABD’de olduğu gibi, sadece üyelerinin ekonomik çıkarlarına yönelik fayda sağlama yaklaşımını da sürdürmemelidir. Bu bağlamda işçi sendikacılığı parçası olduğu işyerinin ve ulusal ekonominin evrensel boyutlarda çıkarını değerlendirerek, işyeri düzeyinde etkin şekilde faaliyette bulunmak durumundadır<sup>20</sup>.”

Bütün bu koşullar altında sendikalar kendi dışında ortaya çıkan çok yönlü ve dinamik oluşumların getireceği yeni boyutların ötesine de geçerek, bu yeni koşullara uyum gösteren ve onları etkileyen kurumlar ve örgütler haline gelmek zorundadır. Bunu başaran örgütler daha da güçlenerek yaşamaya devam edecek, bunu başaramayanlar ise, etkinliklerini kaybedeceklerdir. Kuşkusuz bundan

<sup>19</sup> İbid. S.2

<sup>20</sup> Selamoğlu, op cit, s. 126

sadece işçiler değil, hatta işverenler, demokrasi, sosyal adalet ve özgürlükçü toplum da çok şey kaybedecektir.

### KAYNAKLAR

1. ANSAL, H; 2000'li Yıllarda Çalışma Yaşamı ve Sendikal Anlayışlarda Yeni Açılımlar; Çimento İşveren; Cilt 6, No.3; 1993; s. 23-24
2. BEN-ISRAEL, G-FISHER, H; Trade Unions in the Future: Organizational Strategies in a Changing Environment; IIRA; 9 th World Congress; Sydney; 192; p. 85-98
3. BÜYÜKUSLU, A; Avrupa Sendikacılığında Son Gelişmeler; İktisat Dergisi; Yıl 29, sayı 343; 1993; s.66-69.
4. DAVIS, E; Trade Unionism in The Future; IIRA; 9 th World Congress; Sydney; 1992; p. 1-20
5. DELİCAN, M; Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi; İstanbul; 1995. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
6. DERELİ, T; 21.Yüzyıl İşçi-İşveren İlişkileri İçin Hedefler (Dunlop Raporu); İstanbul; 1995; s.1-8 (Yayınlanmamış İnceleme)
7. DERELİ, T; Batı Ülkelerinde ve Türkiye'de Sendikaların Karşılaştıkları Sorunlar ve Başlıca Gelişmeler; İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası; İstanbul; 1988; s.51-74
8. EKİN, N; 2000'li Yıllara Doğru Çalışma Hayatı; TÜHİS Dergisi; Cilt 13, Sayı 5, Mayıs, 1995; s.1-11
9. EKİN, N; Büyüme-İhracat-İstihdam Boyutlarıyla Küçük İşyerleri ve Sosyal Koruma; İstanbul; 1994
- 10.EKİN, N; Kayıtdışı Ekonomi ve Enformel İstindam; İstanbul; 1995
- 11.EKİN, N; Küreselleşme ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Boyutlar; Mercek; Ocak, 1996; s. 12-15
- 12.HAMMARSTROM, O; Local and Global: Trade Union in the Future; IIRA; 9 th World Congress; Sydney; 1992, p. 116-125
- 13.İSTANBUL MÜLKİYELİLER VAKFI; Sendikal Arayış Konferansı; İstanbul; 1993.
- 14.KHER, M; Trade Unionism in The Nineties in India: Deunionisation; IIRA; 9 th World Congress; Sydney; 1992, p. 138-146
- 15.KURTULMUŞ, N; Sanayi-Ötesi Dönüşüm; İstanbul; 1996.

- 16.MESS; Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları; İstanbul; 1995.
- 17.MESS; 2000’li Yıllarda Endüstri İlişkilerine Bakış; İstanbul; 1994.
- 18.PANKERT, A; Adjustment Problems of Trade Unions in Selected Industrialised Market Economy Countries: The Unions Own View; IRRA; 9 th World Congress; Sydney; 1992; p.147-158.
- 19.SANDVER, M; ABD’de Sendikaların Geleceği; Sosyal Siyaset Konferansları; 39. Kitap; İstanbul; 1993; s. 127-143.
- 20.SELAMOĞL, A; İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim; Ankara; 1995.
- 21.SEYEMEN, R; Endüstri İlişkilerinin Dönüşümü ve ABD Sendikacılığı Üzerine Bir İnceleme; İstanbul; 1993 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- 22.TEAGUE, P-GRAHL, J.; Industrial Relations and European Integration; London; 1992
- 23.VISSER, J.; Union Organisation: Why Countries Differ; 9 th World Congress; Sydney; 1992; p. 158-176.
- 24.WEVER, K.S.; On the Future of Trade Unionism in the US; IRRA; 9 th World Congress; Sydney, 1992; p.177-187.
- 25.TAMER, M, “Ekonomide 90’larda Neler oldu; Milliyet Gazetesi; 20. 4.1996; s:6.
- 26.TİSK; Avrupa’nın İçinde Bulunduğu Sosyal Ekonomik Durumu Rekabet Açısından Değerlendirme ve Türkiye; C. XXXVII, s. 7. Nisan 1994; s. 26