

TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN TOPLU PAZARLIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yrd.Doç.Dr. Abdulkadir Şenkal*

GİRİŞ

1980'lerden sonra teknolojik alanda meydana gelen hızlı ve köklü gelişmeler toplu pazarlığın yapısını ve işleyişini değişikliğe zorlayan temel etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Teknolojik alanda özellikle enformasyon teknolojisi alanında meydana gelen gelişmeler, işçi-yönetim ilişkilerini önemli ölçüde değişikliğe uğratmıştır. Günümüzde teknolojik gelişmelerin endüstri ilişkileri üzerindeki olası etkileri konusunda yapılan tartışmaların odak noktası teknolojik gelişmelerin sebep olduğu değişmelerin ileride toplu pazarlığın yapısında nasıl bir değişim meydana getireceği ve ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağı ile ilgilidir. Teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler arttıkça ve firmalar bu teknolojiyi üretim sürecinde kullandıkça endüstri ilişkilerinde bir değişim zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yeni teknolojilerin uyarılmasıyla ilgili olarak ileri sürülen iddialarda, teknolojik gelişmenin devam ettikçe endüstri ilişkilerinin ve toplu pazarlığın yapısında da aynı doğrultuda bir değişim olacağı yönündedir.

Ekonomik ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler arttıkça toplu pazarlığın yapısı daha da karmaşıklaşmakta ve konular daha titiz ve özenle ele alınmaktadır. Bu ortamda yapılan toplu sözleşmeler yeni gelişmelerle doğru orantılı olarak birçok faktöre bağlı olmaktadır. Bunlar siyasal ve ekonomik olduğu gibi işletmenin teknolojiyi kullanma ve adaptasyon derecesi de önemli olmaktadır.

1- Teknolojik Gelişmelerin İstihdam Üzerindeki Etkileri

Teknolojik gelişmelerin istihdam üzerindeki etkileri çok çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim hem makro hem de mikro seviyede gerçekleşmektedir. Makro seviyedeki değişimler istihdam ilişkilerinin temel çerçevesinde bir değişime yol açtığı gibi, teknolojik değişim devam ettikçe çalışma ilişkilerinin yeni bir yapılanma geçirmesine de yol açmaktadır. Özellikle endüstri ilişkilerini meydana getiren aktörlerin rollerinde meydana gelen değişim, endüstri ilişkileri sisteminin genelinden başlamak üzere mikro seviyeye kadar uzanan-özellikle işyeri seviyesinde- geniş çerçevede bir değişim meydana getirmektedir. İşyeri seviyesinde meydana gelen değişim özellikle toplu pazarlığı önemli ölçüde etkilemektedir.

* Kocaeli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi

Yeni teknolojilerin uygulanması, karar sahiplerine mevcut istihdam ilişkilerini uygulama ve düzenlemeleri belirleme konusunda yeni fırsatlar vermektedir. Dolayısıyla, istihdam uygulamaları ve düzenlemelerini mevcut kurumsal düzenlemelerden soyutlayarak, yeni teknolojilerin etkilerini incelemek oldukça zordur. Teknolojik değişme, bazı durumlarda, işverenin işçinin işine son vermesi, işçilerin işi terketmeleri gibi sonuçlar ortaya çıkarabildiği gibi işçilerin yeni teknolojiye uyumu, eğitimi gibi konuları da kapsayan geniş boyutlu bir etkiye sahiptir.

Teknolojik gelişmeyle işgücünün yapısı arasındaki karşılıklı etkileşim bir sebep-sonuç ilişkisi şeklinde kendini göstermektedir. Teknolojik gelişme üstün nitelikli işgücünü talep etmekte; buna karşılık üstün nitelikli işgücü de teknolojik gelişmeye imkan vermektedir. Bu durum yönetim ve üretim süreçlerinde etkili olurken, endüstri ilişkileri üzerinde de doğrudan bir etki bırakmaktadır.

Yeni teknolojilerin vasıf, iş örgütü ve diğer endüstri ilişkileri sonuçları üzerinde determinist etkileri olması beklenmezken, teknolojilerin net etkilerini belirleyen seçeneklerin, toplu sözleşmeden ziyade karar verme sürecinin ilk aşamalarında yapılma-özellikle ABD'de geleneksel olarak yapıldığı gibi-eğilimi vardır. Bunun için eğer işçi sendikaları bu seçenekleri ve sonuçlarının belirlemede etkili olmak istiyorlarsa, sendika-yönetim ilişkilerinin yapı ve sürecinde ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamaya çalışmalıdırlar. Bu durumda, toplu sözleşmedeki geleneksel ilke, bu konuda artık işçileri temsil etmede veya işverenle anlaşmayı korumada etkin bir araç olmayacaktır. Yeni teknoloji ile ilgili stratejik yönetim kararlarında işçi çıkarlarına yeterince ağırlık verilmeyecektir. Sonuç olarak, teknolojik değişikliklerin uygulanması sırasında işçiler ve sendikaları daha az destekleyici olacaklardır. Bu durumda ne işçiler ne de işverenler yeni teknolojilerin potansiyel faydasına ulaşabileceklerdir. Bunun için, planlama ve karar verme sürecinin ilk aşamalarında işçi temsilcilerinin rollerini belirleyen toplu sözleşme ve endüstri ilişkileri sistemlerinin hem yeni teknolojiye daha yumuşak bir adaptasyonu hem de işçi, işveren ve toplum çıkarlarının daha iyi bir uyumunun ortaya çıkması beklenmektedir.¹

a- Teknolojik Gelişme ve İşgücünün Yapısı

Teknolojik değişme işin niteliği, işyerinin yapısı ve işçi-yönetim ilişkileri üzerinde hem doğrudan ve hem de dolaylı bir etkiye sahiptir. Bu değişimle birlikte işin niteliği ve örgütlenmesi büyük değişim geçirmektedir. Teknolojik gelişme ilk olarak işçi kavramını değiştirmiştir. Sanayi Devrimi'nden sonra yeni bir sınıf olarak ortaya çıkan işçi sınıfı teknolojik gelişmelerle birlikte vasıf itibarıyla daha üst bir konuma geçmiştir. Teknolojik gelişmeler çalışanların üstün vasıflarla donatılmaları sonucunu doğurmuştur. Cogniterya ya da Proses işçisi adı verilen

¹ T. Kochan and Boaz Tamir, *Collective Bargaining and New Technology: Some Preliminary Propositions, New Technology : International Perspectives on Human Resources and Industrial Relations*, Unwin Hyman, London 1989, s. 62

yeni işçi sınıfı bu çıdan önemli bir gelişme olmaktadır.² Ortaya çıkan yeni işgücünün sınıf özelliğinden yoksun olması örgütlenme sorununu ortaya çıkarmaktadır.

Sanayi ötesi ekonomiye dönüşümle birlikte ortaya çıkan üstün niteliklere sahip çalışanlar ya da diğer bir deyişle Cogniterya, geleneksel sanayi işçisinden birçok yönden farklılıklar göstermektedir. Bunlar; çalışma hayatında kendi haklarını kendileri koruyabilen, çalıştığı firmayla kendileri adına pazarlık yapabilen ve haklarının elde edilmesinde sendikaya gerek duymayan kişilerdir. Çalışma hayatında üstün niteliğe sahip çalışanların artması çalışma hayatında bireysel pazarlıkların önemini artırarak toplu pazarlığın geleneksel yapısında önemli bir değişimi beraberinde getirmektedir.³

Enformasyon teknolojisi alanında yaşanan hızlı değişim, üretim ve istihdam alanlarında önemli etkiler ortaya çıkarırken, işgücüne serbest bir nitelik kazandırmakta ve aynı zamanda işgücünün yeniden dağılımı yeni çalışmaların ve yaklaşımların gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.⁴

Teknolojik gelişmeyle birlikte işgücünün yapısında meydana gelen en önemli değişim ileri teknoloji kullanan firmalarda verimliliğin büyük oranda artmasıdır. Özellikle üretimde bilgisayar ve robot kullanımının arttığı firmalarda verimlilik artmıştır. Bu sayede yüksek teknolojiyi kullanan ülkeler birtakım avantajlar elde etmektedir. Teknoloji kullanımı teknolojik gelişmeyi uygulayan ülkeler açısından da önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. Örneğin son yirmi yılda uluslararası rekabette Batı ülkeleri karşısında büyük üstünlük sağlayan Japonya'nın bu üstünlüğünü yüksek teknoloji sayesinde sağladığı belirtilmiştir. Japonya'nın uluslararası rekabette gösterdiği performans özellikle yüksek teknoloji kullandığı sektörlerde daha belirgin olmaktadır.⁵

İstihdam ilişkilerinde tarafların amaçlarına yönelik yeni teknolojinin etkilerinin endüstri ilişkilerinin kurumsal yönlerinin nasıl değerlendirileceğine bağlı olması beklenir. İşverenin amacı, ekonomik performansı arttırmak; işçilerin amacı, iş imkanlarını ve gelirlerini arttırmak; toplumun ilgi konusu ise, ekonomik

² Teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yeni işçi sınıfını bazıları Cogniterya olarak nitelendirirken bazıları Proses İşçisi olarak nitelendirmektedirler. Bu konuda Bkz, Andre Gorz, İktisadi Akılın Eleştirisi, Ayrıntı Yayınları (Çev: Işık Ergüden), İstanbul 1995 ve N.Kurtulmuş, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996

³Kurtulmuş, N. Endüstri İlişkilerinin Model İnsan Tipi Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İ. Ü, Sosyal, Bilimler, Enstitüsü, İstanbul, 1992, s. 174 .

⁴ Abdulkadir, Şenkal. Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye'de), (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, s.37.

⁵ Meryem Koray, Değişen Koşullarda Sendikacılık, TÜSES Yayınları, İstanbul, 199 ,s. 29.

gelişme ve gelirin adil olarak dağıtılmasıdır. Teknolojinin doğrudan emeği dışlayacağı beklendiğinden, teknolojik değişimi yönetmede toplu sözleşme ve endüstri ilişkileri sistemleri gibi ayarlama politikaları görülür.

Teknolojik gelişmelerin işgücünün yapısı üzerindeki etkileri şu şekilde özetlenebilir: Birincisi, teknolojik gelişmeyle birlikte görevlerin kapsamının genişletilmesi ve görev sınıflandırma sayılarının azaltılması yönünde güçlü bir baskı vardır. Bu durum görevlerdeki esnekliği azaltmaktadır. İkincisi, bireysel görevlerden ziyade takım çalışması şeklinde örgütlenmeye daha fazla önem verilmektedir.⁶ Grup ve grupların üretim sürecinde daha etkin olmaları gerektiği üzerinde durmaktadır.

Üçüncüsü, geleneksel bazı görevlerin desantralize edilmesi ve içselleştirilmesi yönünde, kalite çemberleri, tam zamanında üretim gibi işgören katılımını sağlayan uygulama çabaları görülmektedir.⁷

b- Teknolojik Değişme ve Örgütsel Yapı

Bilindiği gibi gelişen teknoloji işin ve işyerinin yeniden organizasyonu gibi örgütsel alanda gerçekleşen değişimler örgütsel uyumu da beraberinde getirmektedir. Bu yüzden teknolojik gelişmelerin neden olduğu işin ve işyerinin yeniden yapılanması ile endüstri ilişkileri arasındaki etkileşim çok yönlü olmaktadır.

Endüstri ilişkilerinin kurumsal yapısının değişik yönlerini ve istihdam ilişkilerinde tarafların çıkarlarını etkilemek için yeni teknolojinin kullanılması, dış piyasalarda ve işverenlerin iş stratejilerindeki diğer değişikliklerle etkileşim içerisinde olacaktır. Değişen piyasalara cevap vermek üzere, işverenlerin kullandıkları stratejiler aynı zamanda teknoloji için amaçlarını da belirleyecektir.

Bu konudaki temel konu, yeni teknolojinin işyeri düzeyinde endüstri ilişkilerini nasıl etkileyeceğidir. Toplu sözleşme düzeyinde ortaya çıkan sorun, yeni teknolojinin istihdam güvencesine, tazminat sistemlerine ve yetiştirme politikalarına etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Stratejik düzeydeki sorunlar, işçi temsilcilerinin yeni teknolojinin tasarımı ve uygulanmasındaki rolünü içerir.⁸

1980'lerden sonra artan uluslararası rekabet ve firmaların bu rekabet sürecinde başarılı olmak istemeleri yeni teknolojiye yatırım yapmalarını zorunlu

⁶ Teknolojik gelişmenin sonucu olarak esnek uzmanlaşma ve ekip çalışmasında meydana gelen gelişme açısından daha geniş bilgi için Bkz, Piore Micheal J. and Sabel Charles F. **The Second Industrial Divide: Possibilities of Prosperities**, New York, Basic Books, 1984.

⁷ Şenkal, a.g.e., s. 37.

⁸ Thomas A. Kochan and Boaz Tamir, "Collective Bargaining and New Technology : Some Preliminary Propositions", **New Technology : International Perspectives on Human Resources and Industrial Relations**, Unwin Hyman, London 1989, s. 63

hale getirmektedir. Buradaki temel hedef, kârı en üst düzeye çıkarmaktır. Bu nedenle işletme yönetimleri diğer işletmelerle olan rekabet mücadelelerinde, yeni teknolojiye yatırım yapmaktadırlar. Günümüzde yeni teknolojilere yatırım yapmak ve yeni teknolojiyi kullanmak işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında önemli rol oynamaktadır. Yeni teknolojilerin uygulanması ise, firma yapısını değiştirdiği gibi işçi-işveren ilişkilerini çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bu etkileme sürecinde teknolojik gelişme ile işçi-işveren ilişkileri arasındaki bağlantı işgücü piyasası, ürün, işletme ve işyeri organizasyonu gibi birçok faktörün etkisine açıktır.⁹ Bir başka ifadeyle, hızlı ekonomik büyüme ve yeni teknoloji birçok işletmenin ölçeğinde, organizasyon yapısında ve sermaye yoğunluğunda değişimi gündeme getirmiştir. Sonuç olarak, işyeri düzeyinde gereklilik haline gelen ve gerçekleşen değişim, beraberinde diğer birtakım örgütsel ve yönetsel yeni düzenlemeleri gündeme getirmiştir.¹⁰

Hem fabrika hem de işyerlerinde, yeni teknolojinin temel etkilerinin, takım çalışmasını ve problemleri analiz etme ihtiyacını arttırdığını, farklı üretim ve hizmet verme sistemleri arasındaki karşılıklı bağımlılığı gerektirdiği yönünde genel bir konsensüs vardır.

Yeni teknolojiyi uygulayan firmaların çoğunun görev sınıflandırma sayısını azalttığı, bireylerden ziyade işi takım etrafında organize ettiği, belli görevlere göre tazminat yerine kişilerin bilgi ve becerilerine göre tazminat sistemi oluşturdukları ve geleneksel olarak yapılan çoğu görevleri desantralize ettikleri görülmüştür.¹¹

c- Teknolojik Değişme ve Sendikalar

Teknolojik değişme ve sendikalar arasındaki ilişki konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu sendikaların teknolojik değişmeye pek sıcak bakmadıklarını ve çoğu kez karşı çıktıklarını göstermektedir. Bunun en önemli nedeni teknolojik gelişmeyle birlikte istihdamda bir daralmanın ortaya çıkması ve yeni teknolojiye uyum konusunda sendikaların karşılaştıkları zorluklardır. Bu durum karşısında sendikalar değişim ve uyum gösterme çabalarına girişirken bazıları karşı çıkmaktadır.

Yeni teknolojilerin kullanılması ve uyarlanmasıyla talep edilen işçinin niteliği ve miktarının belirlenmesinde firma etkili olurken, sendikaların belirleyici etkisi azalmaktadır. Ayrıca firmanın talep ettiği işçilerin niteliği, ücret seviyeleri ve istihdam şartlarının belirlenmesinde sendikaların rolleri azalmaktadır.¹²

1990'larda işyeri düzeyinde ortaya çıkan düzenleyici sistem, endüstri ilişkilerini yeni çerçevesinin belirlenmesinde oldukça etkili olmaktadır. Buradaki

⁹ Şenkal, a.g.e., s. 37

¹⁰ Clarke, a.g.m., ss. 8-10.

¹¹ T.Kochan and B. Tamir, a.g.e., s. 66

¹² Kurtulmuş, a.g.e., s.133.

yeni teknolojilerin benimsenmesi ve uygulanması olacaktır. Yeni teknolojiler, özellikle mikro elektronik teknolojisi, esnekleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Yeni teknolojilerin işgücünün yapısı üzerinde ortaya çıkardığı diğer bir etki ise, uzmanlaşmanın artmasıdır. 1970'lerde İtalya'da ortaya çıkan esnek uzmanlaşma işgücünün yapısında önemli bir değişim meydana getirmiştir.¹³ Ayrıca teknolojik gelişmeyle birlikte hem ekonomik yapı değişim geçirmekte ve hem de post-endüstriyel topluma doğru olan yönelim güçlenmektedir. Bu durum sendikaların rolleri ve ekonomik hayat içinde etkilerinin azalmasına yol açacaktır.¹⁴

Teknolojik değişimler karşısında sendikaların yapısal bir değişim geçirmeleri ve yeni duruma adapte olmaları hem zor ve hem de uzun bir süreci gerektirmektedir. İşverenin yeni teknolojiyi firmada uygulama kararı birçok yerde tek aşamalı bir karar olmaktadır. Yeni teknolojilerin uyarlanması sırasında sendika ile yönetim arasında anlaşmaya gidilmesi konusunda herhangi bir düzenleme yoktur. Bu tip düzenlemeler daha çok işveren ve sendika arasında varılan anlaşmalarla belirlenmektedir.

Teknolojik değişimle birlikte üretim sürecinde çalışan işçilerin göreceli olarak azalmaları ya da nitelik değiştirmeleri bunları örgütleyen sendikaların üye sayılarını azaltmakta, öte yandan pazarlık güçlerini etkilemektedir. Ayrıca yeni teknolojilerin uyarlanmasıyla birlikte toplu pazarlık alanında yeni talepleri ortaya çıkarması sendikaları zor durumda bırakmaktadır.

2- Toplu Pazarlıkta Görülen Değişim Trendleri

1980'li ve 1990'lı yıllarda toplu pazarlık alanında birbirleriyle ilişkili bazı gelişmelere tanık olunmuştur. Bu dönemde özellikle teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler toplu pazarlığın yapısını oldukça değiştirmiştir. Bu gelişmelerin temelinde yatan temel etken, teknolojinin sebep olduğu yapısal değişimlerdir. Ortaya çıkan bu yapısal değişikliklerin başlıca iki önemli özelliği vardır. Bunlardan birincisi, ulusal ve çok işverenli anlaşmaların önemi azalırken, tek işverenli sözleşmelerin daha çok uygulanma alan bulmasıdır. İkincisi ise, büyük şirketlerde sözleşme aktivitesinin bireysel ünitelere, bölümlere, kurumlara ve karma merkezlere kayması yönünde bir eğilim göstermesi şeklindedir.¹⁵

Endüstri ilişkilerinde görülen değişim, kendini en belirgin şekilde toplu pazarlık alanında hissettirmektedir. Teknolojik gelişmeler karşısında toplu pazarlık alanında görülen değişim konusunda çok sayıda gelişme ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeler ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği gibi, firmalar arasında da birtakım farklılıklar göstermektedir. Örneğin sendikasız pazarlık ABD ve Avusturya'da uygulama alanı bulurken, işbirliğine yönelik pazarlık Avrupa'da daha çok

¹³ Esnek Uzmanlaşma konusunda daha geniş bilgi için Bkz, Hacer Ansal, a.g.e.,

¹⁴ Şenkai, a.g.e., s. 41.

¹⁵ P.Blyton P.Turnbull, a.g.e., s.188.

uygulanmaktadır. Yine yüksek teknoloji kullanan firmalarda bireysel pazarlık sistemi uygulanırken, insan kaynakları yönetimi daha çok hizmet ağırlıklı şirketlerde uygulanmaktadır. Toplu pazarlık alanında görülen gerileme ve toplu pazarlığın yeniden yapılanmasıyla ilgili olarak P.C.Weiler, toplu pazarlık değişime uğradıkça bunun yerine iki alternatifin ön plana çıkacağını öne sürmektedir. Bunlardan birincisi hükümetin endüstri ilişkileri sisteminin işleyişini sağlamak için yapacağı düzenlemelerdir. Çünkü son 15 yılda isteğe göre istihdam (employment at will) kavramı büyük bir bozulma içerisine girmiş, işletme yöneticileri işten çıkarınada olabildiğince serbest kalmışlardır. İkinci alternatif, işletmelerde insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların artmasıdır. Yeni uygulama alanı bulan bu uygulamalar bir anlamda sendikaların fonksiyonlarını üstlenmiştir. Böylece İKY teknikleriyle işçiler sendikalara gerek olmadığına ikna edilecektir. Uygulanan İKY teknikleriyle işçilerin işyerinde kararlara katılmaları sağlanırken sendikaların yer almadığı şikayet mekanizmalarıyla da işyerinde adaleti bir yönetim sağlanmaya çalışılmaktadır.¹⁶

a - Toplu Pazarlığın Adem-i Merkezileşmesi

Son yirmi yıl içinde endüstri ilişkileri alanında ortaya çıkan en önemli gelişme toplu pazarlığın adem-i merkezileşme eğilimine girmesidir. Teknolojik gelişmeyle birlikte, firmaların teknolojik ağırlıklı bir üretim sürecine geçmeleri toplu pazarlık alanında ademi merkezileşme eğilimlerini artırmaktadır. Toplu pazarlık alanında görülen adem-i merkezileşme eğilimlerinin altında yatan asıl sebepler teknolojik gelişme ve uygulanan yeni üretim teknikleri olmaktadır. Bu sayede işyeri düzeyinde gerçekleşen pazarlık global işgücü piyasasının şartlarına uygun geçkeştiği gibi firmada uygulanan yeni üretim tekniklerinin düzenine uygun olmaktadır.¹⁷

Öte yandan yeni teknolojinin ve artan uluslararası rekabetin sonucu olarak örgütün yeniden organizasyonunu zorunlu kılarken, işyerinde kişisel ve mikro seviyedeki bazı sorunların önemini artırmakta oluşu, toplu pazarlığın ademi merkezileşmesine yol açmaktadır.¹⁸

Toplu pazarlıkta ortaya çıkan adem-i merkezileşme eğiliminin genelde üç ana nedeni olduğu kabul edilmektedir. Bunlar:¹⁹

¹⁶ John Hoerr, "What Should Unions Do", *Harvard Business Review*, May- June, 199, s. 31.

¹⁷ Tekin Akgeyik, "Yalın Üretim Felsefesi ve Endüstri İlişkilerine Muhtemel Etkileri, IV. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresine Sunulan Tebliğ, 75. Yıldönümünde Uluslararası Çalışma Örgütü, Küreselleşme ve Türk Endüstri İlişkileri, Kamu-İş, Ankara, 1995. s. 14 0.

¹⁸ Streek Wolfgang, "More Uncertainties : German Union Facing 1992", *Industrial Relations*, Vol 30, (3), 1991, s.320

¹⁹ Bkz, N.Kurtulmuş, a.g.e.,

-Teknolojik gelişmelerin ve artan uluslararası rekabetin sonucu olarak sendikaların gücünde ortaya çıkan azalma ve bu durum karşısında işverenlerin önemli artışların olmasıdır. Toplu pazarlığın ulusal seviyeden işyeri seviyesine inmesi işverenler açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Çünkü işverenin bütün işçilerle veya sendikalarla pazarlık yapmak yerine bir tek çalışanla pazarlık yapması daha kolay olmaktadır. Sendikalar ise, toplu pazarlık masasında güç kaybına uğrayacaklarından toplu pazarlığın adem-i merkezileşmesine karşı çıkmaktadırlar.

-Teknolojik gelişmelerin sonucu olarak işyerlerinde yeni üretim ve yönetim tekniklerinin kullanılmasıdır. Yeni üretim teknikleri olarak esnek uzmanlaşmanın artması ve üretim sürecinde çalışanların daha aktif görev almalarıdır. Yine teknolojinin neden olduğu yeni yapılanma sonucu çalışanların küçük birimlere ayrılması ve üretim sürecinde bağımsız olmaları gösterilebilir.

-Üçüncü neden ise, firmalarda kurum kültürünün oluşması ve çalışanlarca benimsenmesidir.

b- Bireysel Pazarlık Sistemi:

Teknolojik gelişmelerin hızlandığı 1980'lerden sonra endüstri ilişkilerinin yapısında, işleyişinde ve sonuçlarında önemli derecede yapısal değişimler meydana gelmiştir. Toplu pazarlığın içeriğinde, kapsamında ve işleyişinde gerçekleşen bu gelişmeler toplu pazarlıklarda sendikaların işlevlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Toplu pazarlığın yapısında görülen bu değişim sonucu, toplu pazarlık büyük bir daralma yaşamakta ve toplu pazarlık işyeri seviyesinden, işyerinde çalışan birey seviyesine inmektedir. Toplu pazarlık alanında görülen ferdileşme eğilimlerini ortaya çıkaran faktörler; yüksek vasıflı çalışanların nispi olarak düşük sendikalaşma eğilimine sahip olmaları, atipik istihdamın artması ve esnek çalışmanın yaygınlaşması, profesyonel ve beyaz yakalı kesimlerin ve kadınların işgücü içindeki oranlarının özellikle son yıllarda artması, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin kullanılmasıdır.²⁰

Bireysel pazarlık sisteminin gelişimine yol açan bir diğer faktör de küçük ölçekli işletmelerin ekonomide büyük gelişme göstermeleridir. Çünkü küçük işyerlerinde pazarlık daha çok bireysel seviyede gerçekleşmektedir. Çalışma hayatını düzenleyen kurallar, sendika olmadan işçi ve işveren arasında karşılıklı olarak belirlenir. Bundan dolayı günümüzde küçük işyerlerinde çalışanların % 90'ı toplu pazarlık kapsamının dışında kalmaktadır.²¹ Bu arada çalışma hayatıyla ilgili olarak yapılan yasal düzenlemelerin ulusal seviyeden işyeri seviyesine doğru bir kayma gösterdiği görülmektedir. Bu durumu özellikle ABD'de ve diğer

²⁰ Barry T. Hirsch, John T. Addison, *The Economic Analysis of Unions: New Approaches and Evidence*, M.A : Allen & Unwin Inc, 1986, ss. 57-60.

²¹ Bkz, N.Ekin, *Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş Yayınları, Ankara,1993.

sanayileşmiş ülkelerde görmek mümkündür. Örneğin başta ABD olmak üzere birçok gelişmiş ülkede son yirmi yıl içinde bireysel çalışma ilişkilerini düzenleyen koruyucu asaların endüstri ilişkilerindeki ağırlığının gittikçe arttığı gözlenmektedir.²² Bireysel pazarlık sisteminin özünde işçi ile yönetim arasında karşılıklı olarak ve yüz yüze yapıldığı için uzlaşma vardır.²³ İşçi-İşveren arasında herhangi bir çatışma çıkma olasılığı oldukça azdır. Ayrıca pazarlık bireysel seviyede yapıldığından talepler ve sorunlar daha kolay belirlenebilmektedir.

c- Sendikasız Pazarlık :

Sendikasızlığın artış sürecine girmesiyle endüstri ilişkileri sisteminde ortaya çıkan diğer bir gelişme sendikasız pazarlık anlayışının gelişmesi ve birçok yerde uygulama alanı bulmasıdır.

Sendikasız pazarlık sistemi oluşturmaya yönelik çalışmalar özellikle Avustralya'da yoğunluk kazanmıştır. Bu çerçevede Avustralya'da 1993 yılında Endüstri İlişkileri Reformu kabul edilmiştir. Bu reformun amacı, sendikasız bir pazarlık sistemi kurmaktır. Bu anlaşmalar işçi ve işveren arasında sendikaların olmadığı bir ortamda yapılır. Bu yüzden bu pazarlığa "sendikasız pazarlık" adı verilmektedir.²⁴

Sendikasız bir sistem olan girişimci esneklik anlaşmalarında pazarlık sisteminin esası sendikasız işgücünün olduğu şirketlerde sendika katılımı olmaksızın işyerlerinde oluşturulan işçi komiteleri ile işveren arasında yapılmaktadır. Bu özelliğinden olayı sendikasız endüstri ilişkileri sisteminde çalışma ilişkileri ferdi bir özellik göstermektedir.

Avustralya'da işyeri seviyesinde sendikasız pazarlığın uygulanması ve denetlenmesi için Avustralya Endüstri İlişkileri Komisyonuna bağlı özel bir bölüm oluşturulmuştur. Bu bölümün iki fonksiyonu vardır. Birincisi taraflar arasında varılan pazarlık sözleşmesini onaylamak; ikincisi, pazarlık sürecini kolaylaştırıcı rol üstlenmek-komisyonun pazarlık sürecinde arabuluculuk yetkisini kullanarak taraflar arasında görüşmelerin devamını sağlamaktır.

Sendikasız sistemin gelişim göstermesi ile birlikte toplu pazarlık alanında görülen en önemli gelişme toplu pazarlığın kapsamında görülen daralmadır. Sendikasız pazarlığın en önemli özelliği işyeri seviyesinde gerçekleşmesidir. Bu sistemde toplu pazarlık işyeri seviyesinde ve bireysel bir şekilde yapılmaktadır. Bu durum, endüstri ilişkileri sisteminde toplu pazarlığın

²² Toker Dereli, "Batı Ülkelerinde ve Türkiye'de Sendikaların Karşılaştıkları Sorunlar ve Başlıca Gelişmeler", İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası, 50.Yıl Armağanı, İstanbul, 1988, s. 60.

²³ ILO "Promotion of Collective Bargaining" ILO Report V. Geneva, 1979, ss. 35-

36.

²⁴ Amanda Coulthard, "Non-Union Bargaining: Enterprise Flexibility Agreements", Journal of Industrial Relations, Vol. 38, No.3, September 1996, ss. 339-345.

düzey bakımından (gelişimi sendikasızsız sistemin gelişimi ile doğru orantılı olarak) makro seviyelerden mikro seviyelere doğru inmesini ifade etmektedir. Diğer bir değişle ulusal, sektörel veya birden fazla işletmeyi kapsayan (grup) pazarlık düzeylerinden işyeri ya da işletme seviyesinde toplu pazarlıklara doğru bir ölçek daralması sonucunu doğurmaktadır.²⁵ Bu görüşü destekleyen bir çalışma İngiltere’de yapılmıştır. Yapılan çalışmada 1992’de işçilerin % 34 gibi düşük bir oranının toplu pazarlık kapsamında olduğu belirtilmiştir. Sendikasızsız sektör İngiltere’de istihdamın hızlı büyüyen kesimidir; bu sektör işletmelerin % 47’ sini (kamu sektörü dahil % 50 ‘sinden fazlasını) kapsamaktadır.

Toplu pazarlığın değişimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda sendikasızsız sistemin gelişimi ile toplu pazarlık arasında ters bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Sendikasızsız endüstri ilişkileri sisteminin gelişim göstermesi ile birlikte işçilerin toplu pazarlığa katılım oranlarında da önemli derecede düşüşler olmaktadır. Bu konuda özellikle İngiltere’de yapılan araştırmalarda 1984’te toplu pazarlığa katılma oranının % 71 iken 1990’ da % 54’ e indiği, kamu sektöründe % 95’ ten % 78’e özel imalat sektöründe % 41’den % 33’e ve bir bütün olarak özel sektörde % 52’den % 41’e düştüğu görülmüştür.²⁶

d- İşyeri Seviyesinde İşbirliği

Çalışma ilişkilerinde “kuralsızlaştırma” (Deregulation) eğilimlerinin artması ve sendikasızsızlaştırma yönünde artan eğilimler toplu pazarlık üzerinde çeşitli baskılara neden olmuştur. 1980’li yıllardan bu yana çalışma ilişkilerini ve emek piyasaların kurallardan ve düzenlemelerden arındırma (deregulate) ve ademi merkezietçi bir yapıya kavuştırmaya yönelik çalışmalar ve sendikasızsızlaştırma yönünde artan baskılar önemli gelişmelerdir. Bu baskılar sonucu olarak sendikalaşmanın ve genel olarak toplu çalışma ilişkilerinin gerilemesine, iş mücadelelerinin azalmasına ve kontrol altına alınmasına katkıda bulunurken toplu pazarlık sistemi de bu gelişmelerden etkilenererek kapsam ve etki daralması gibi bir durumla karşı karşıya kalmıştır.²⁷

Toplu pazarlıkta yeni değişim süreciyle birlikte dikkati çeken önemli bir diğer eğilim ise, sosyal ortaklar arasında işbirliğinin artmasıdır. İşçi-işveren örgütlerinin ve hükümetin temel ekonomik ve sosyal konularda görüş birliğinde olmaları esasına dayanan neo-korporatizm bu açıdan önemli bir gelişme sayılabilir.

²⁵ Numan, Kurtulmuş, “Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”, 75.Yıldönümünde Uluslararası Çalışma Örgütü, Küreselleşme ve Türk Endüstri İlişkileri, IV Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Ankara, 1995. s. 195.

²⁶ Sid Kessler and Fred Bayliss, *Contemporary British Industrial Relations*, MacMillan Pres Ltd, London 1995. s. 103.

²⁷ Tiziano Treu, “Avrupa Topluluğu Endüstri İlişkilerinde Yeni Eğilimler”, Çev Toket Dereli, III. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresine Sunulan Tebliğ, *Çağdaş Gelişmeler Işığında Türkiye’de Toplu Pazarlığın Otuz Yılı*, Kamu-İş, Ankara, 1994, ss. 11-23.

Ortaklar arasında işbirliği daha çok işletme seviyesinde gerçekleşmekte ve uygulanmaktadır. Gerçekten günümüzde grev ve lokavtlar yüzünden kaybolan iş günleri hızla azalmakta, grev eğilimleri düşmekte ve barışçı çözüm arayışları artmaktadır. Taraflar arasında varılan işbirliği en önemli özelliği yönetim ve çalışanlar arasında iş organizasyonunun geliştirilmesini, verimliliğin artırılmasını ve yeni teknolojilerin uygulanmasını öngörmesidir. Endüstriyel demokrasi, toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, iş konseyleri, verimliliği artırmaya yönelik politiklar işçi-işveren işbirliğinin temel anlaşma noktaları olmaktadır. Bu gelişmeler endüstri ilişkilerinde insan kaynaklarına geçiş sürecinin önemli somut belirtileri olarak kabul edilmektedir.²⁸

e-Pazarlık Yerine İnsan Kaynakları Yönetimi

Toplu pazarlık alanında ortaya çıkan diğer bir gelişme de toplu pazarlık yerine bir çok yerde insan kaynakları yönetiminin uygulama alanı bulmasıdır. Toplu pazarlık yerine insan kaynakları yönetiminin kullanılmasının önemli nedenleri toplu pazarlığın adem-i merkezileşmesi, işyeri seviyesine inmesi ve bireysel pazarlık sisteminin artmasıdır. Diğer bir neden ise, sendikasız endüstri ilişkilerinin gelişimi olarak belirtilebilir.

Toplu pazarlığa alternatif olarak görülen insan kaynakları yönetimi yeni kavranıları bünyesinde barındırmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, işçileri motive etmek, onları işletmeyle bütünleştirmek, işe yerleştirmelere ve çalışma kurallarında esnekliği sağlamak suretiyle verimliliği ve kârları maksimize etmek amacıyla yeni bir şekil almıştır. Günümüzde insan kaynakları yaklaşımını kullanan çalışanlar daha çok rekabetçi ücret seviyeleme, fazla kâr sistemleri ve alışılmış iş ilişkileri ve katılım sistemlerine ayak uydurmaya çalışan kişiler olmaktadır. Bu özelliğinden dolayı insan kaynakları yaklaşımı sendikadan uzak durma stratejisinin bir parçası olarak, sendikasız sektörden kaynaklanıyor olmakla birlikte, değişen üretim süreçlerinin daha istikrarlı çalışma ilişkileri ve daha geniş işgücü esnekliğini gerekli kılmasına, sendikasız ve sendikalı çalışanlar açısından giderek daha cazip bir hale gelmektedir. Sendikasız çalışanlar İKY modeline yüksek oranda uyum sağlamakta ve sendikasız olmanın etkisini azaltmak ve pazarlık süreçlerini yeniden şekillendirmek için insan kaynakları yönetimi tekniklerinden faydalanmaktadırlar.²⁹

Yapılan araştırmalara göre, insan kaynakları ve toplu pazarlık arasındaki ilişkiler farklı ülkelerde farklı özellikler göstermektedir. Bazı ülkelerde insan kaynakları yönetimi sendika karşıtı ve toplu pazarlığa alternatif olarak uygulanırken, özellikle Avrupa'da birbirlerini tamamlayan bir çerçevede uygulanma alanı bulmaktadır. Yine Avrupa ülkelerinde yönetime katılma, işletme

²⁸ Ekin, a.g.m., ss.26-29.

²⁹ LRA Economic Notes, The Longer View : Bargaining in A Nonunion World , Social Policy, Winter 1990, s. 14 .

konseylere ve toplu pazarlık gibi kurumsal dolaylı katılma şekillerine ABD 'den daha fazla yer verilmektedir.³⁰

Teknolojik değişimi yaşayan firmalarda, toplu pazarlık alanında en önemli gelişme toplu pazarlığın yerine İKY yönetim stillerinin ikame edilmeleri ile ilgili uygulamalarda görülen artıştır. Burada dikkati çeken nokta, bu çeşit sendikası şirketlerdeki endüstri ilişkilerinin yapısıdır. Bu şirketlerin büyük kısmında endüstri ilişkileri uygulamaları insan kaynakları yönetiminin modern katılımcı tekniklerine dayanmaktadır. Bu işletmeleri temel özelliği katılımcı ve şikayetleri çözücü prosedürleri kendileri geliştirmektedirler.

General Motors insan kaynakları yönetimindeki yeni kavramlarla teknolojinin etkilerini birleştirilmesi yeni teknolojilerin ve yeni iş organizasyonu ilkelerinin tasarım ve uyumlaştırılmasında toplu sözleşmenin potansiyel rolünü göstermesi açısından bir örnek teşkil eder. Ortaya çıkan insan kaynakları ve endüstri ilişkileri sisteminin tasarımı şunları içermektedir :

- 1- Yeni örgütün tüm düzeylerinde yoğun bir işgören katılımı,
- 2- Operasyon (işleyiş) şekli olarak konsensüs ile karar verme ilkesinin kabul edilmesi,
- 3- Esnek organizasyon sistemi,
- 4- Başarıların ödüllendirildiği ücret sistemi,
- 5- Tam maaşlı tazminat sistemi,
- 6- İşgücünün % 80'i için istihdam garantisi,
- 7- Fabrikada çalışan mavi yakalılarının temsilcisi olarak sendikanın otomatik olarak kabulü,

Bu örnek geleneksel toplu sözleşmenin genel tarzına bir istisna teşkil eder. Bu örnekte de görüldüğü gibi, insan kaynakları ve iş organizasyonunun yeni ilkeleri ile ilişkili yeni teknolojinin girişi, toplu sözleşme ilişkilerinde uzlaşmanın temel faktörleri olan geleneksel endüstri ilişkileri sistemini büyük ölçüde değiştirmektedir.

C- Teknolojik Gelişmelerin Toplu İş Görüşmeleri ve Toplu İş Sözleşmeleri Üzerindeki Etkileri

Yeni teknolojilerin toplu sözleşmeye etkilerini iyi bir şekilde analiz edebilmek, çok farklı endüstri ilişkileri yapılarına, süreçlerine ve kurumsal geleneklerine sahip ülkelerden karşılaştırmalı bilgi gerektirmektedir. Örneğin Kuzey Amerika'da iş kontrolü (job-control) sendikacılığı ve stratejik düzeyde kararı vermede yönetsel haklar, yeni teknolojilerin kullanılmasında ve etkin olarak uygulanmasında önemli bir engel teşkil etmektedir.³¹

Yukarıda da bahsedildiği gibi, teknolojik değişim, endüstri ilişkilerinin

³⁰ Nusret Ekin, "Değişim ve Toplu Pazarlık", TİSK İşveren Dergisi, Cilt XXXIV, sayı 16, Eylül 1996, ss.26-29.

³¹ T.Kochan and B.Tamir, a.g.e., s. 61.

genel çerçevesine, iş stratejilerinde ve insan kaynakları uygulamalarındaki değişikliklerle karşılıklı ilişkilerle toplu sözleşmeyi yaymak ve işyerindeki değişen uygulamalarla bütünleştirmek için sendikalara ve işverenlere baskı yapmaktadır. Bu genel noktadan ayrı olarak üç komu ; istihdam güvencesi anlaşması, ücret ödeme sistemleri ve yetiştirme, teknoloji üzerine toplu sözleşmede önemli rol oynar. Eğer değişen teknoloji istihdam güvencesini olumsuz yönde etkilemiyorsa, toplu sözleşmenin başarılı bir şekilde yapılabilmesi olanaklı hale gelebilir.³²

Yeni teknolojilerin uygulanması konusunda yeni teknolojiyi benimseyen ve uygulayan ülkelerde özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde tarafların (işçi-işveren) uyması gerekli bir takım kararlar alınmıştır. Bu amaçla AB ülkelerinde ekonomik ve sosyal politikaların yeni teknolojilerin ortaya çıkaracağı sonuçlara uygun bir yapıya kavuşturmak amacıyla toplu iş sözleşmelerinin esnekleştirilmesi yoluna gidilmektedir. Hatta esnekleşmeye yönelik uygulamalar sadece toplu iş sözleşmeleriyle sınırlı kalmamış, çalışma hayatını düzenleyen tüm kuralları içine alacak şekilde yeniden düzenlenmesi konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Bu kararlarda hedeflenen yeni teknolojilerin uygulanması sırasında işçi ve işveren açısından ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri gidermek ve ikisi arasında bir denge kurmaktır. Bu amaçla birçok ülkede bu tip düzenlemeler yapılmaktadır. Özellikle Norveç ve İsveç'te teknolojik değişimler hakkında işçi sendikasına önceden bilgi vermeyi şart koşan hükümler vardır. Ayrıca imzalanan toplu iş sözleşmelerinde istihdam güvencesi, yeni teknolojiye uyum konusunda işçilerin eğitimi ve işten ayrılma ve işten çıkarmalarda tazminatla ilgili konulara da yer verilmesini öngörmektedir.³³ Örneğin İtalya'da imzalanan çok sayıda toplu iş sözleşmesinde firmanın teknolojik değişim konusunda işçilere önceden haber vermesini içeren hükümler yer almaktadır.³⁴ Bu konuda diğer bir amaç, yeni teknolojinin taraflara sağladığı ekonomik kazanımlara göre değerlendirilmesi konusudur.

Teknolojik gelişmelerin gerek toplu iş görüşmeleri ve gerekse imzalanan toplu iş sözleşmeleri üzerinde bırakacağı bir takım etkileri gözönünde bulundurulmuştur. Teknolojik gelişmeler, toplu iş görüşmelerinde geleneksel konuları ve imzalanan toplu iş sözleşmelerinde kabul edilen maddeleri oldukça değiştirmiştir. Teknolojik değişim hem firma açısından ve hem de çalışanlar açısından bazı faydalar içerebildiği gibi sakıncalar da doğurabilmektedir. Teknolojik değişimi benimseyen firma yeni teknolojiyi uyarlamasından dolayı ortaya çıkacak olumsuz etkilerden çalışanlarını mümkün olduğunca korumalı veya en azında olumsuz etkileri en az zararlı atlatmalarını sağlamak için gerekli tedbirleri almak zorundadır. ILO teknolojik değişim yaşayan firmalarda

³² T.Kochan and B.Tamir, a.g.e., s.69

³³ DPT, Dünya Çalışma Raporu, Cilt 1, Ankara, 1991, s. 282.

³⁴ Bu konuda Bkz, Muneto Ozaki. "Technological Change and Labor Relations: An International Overview", Technological Change and Labor Relations, (ed.Ozaki), ILO, Geneva, 1992.

imzalanan toplu iş sözleşmelerinde ortaya çıkan boşluğu ve olumsuzlukları mümkün olduğunca hafifletmek amacıyla bir dizi tedbir almaktadır. Bu konuda gerek ILO ve gerekse AB bünyesindeki ülkelerde alınan tedbirler aşağıda belirtilmiştir.

Teknolojik gelişmelerin toplu iş görüşmeleri ve imzalanan toplu iş sözleşmelerinde yarattığı olası etkiler :

- *Geçici İşten Çıkarma ve Gelir Koruması:* Yeni teknolojilerin yoğun olarak uygulandığı ülkelerde imzalan toplu iş sözleşmelerinde teknolojik yenilikleri kabul eden firmalarda geçici işten çıkarma ve gelir koruması konusunda bazı maddelere yer verildiği görülmektedir. Örneğin teknolojik değişimin sonucu olarak geçici işten çıkarma zorunlu hale gelse bile, firmalar işten çıkarma yoluna başvurmayacakları konusunda kesin tavır takınmaktadırlar. Eğer teknolojik değişim çalışanların sayısında fazlalık yaratıyorsa, firma bunları zaman içinde eritecek yöntemler geliştirecektir.³⁵ Örneğin AB Ülkelerinde yeni teknolojinin sebep olduğu alet ya da süreçlerin firma tarafından uygulanmasından itibaren belirli bir süreyle (genellikle 2 yıl) geçici işten çıkarma olmayacağına dair düzenlemeler mevcuttur. Bu konuda sendika ve yönetim arasında imzalanan anlaşmalar gereği fazlalık yaratan işçiler firma tarafından belirlenir. Ancak fazlalık yaratan çalışanlar işgüvenliği ve diğer konularda varılan anlaşmanın getirdiği tüm haklardan faydalanırlar.

Makineleşme, teknolojik ve örgütsel değişim nedeniyle işveren düzenli çalışan işçiyi işten atamaz. Böyle bir değişim sonucu işi elinden alman işçiye aynı seviyede ve aynı ücretle başka bir iş verilir. Eğer çalışan böyle bir değişimi redderse, işten ayrılma prosedürüne tabi tutulur.

Yeni bir aletin kullanımına başlanması nedeniyle çalışan daha düşük bir işe geçer ya da işinin değeri düşerse üç yıl boyunca şirketteki konumu düşürülemez.. Ayrıca çalışan iş değeri daha yüksek bir yere transferini kabul etmesi sağlanır. Değerlerin ya da derecelerin düzenlenme ve uygulamasında bu durumda olan bir çalışana ücret artış tarihi transfer günü sonrasında denk gelmedikçe transferde ödenen ücretten daha fazlası ödenmeyecektir.

Otomasyon veya teknolojik değişim sonucu düşük ücretli bir işe transfer edilen çalışana belirli bir süre (genellikle 3 ay) boyunca eski değer üzerinden ödeme yapılır. İkinci sürede üç ayda ise eski ve yeni iş değerlerinin ortalaması üzerinden maaş verilir. 6 ay sonunda o anki işinin değeri üzerinden ücretlendirilir.

Bu konudaki diğer bir uygulama da yeni teknolojiyi uygulayan firmalarda yeni teknolojinin uygulanmasıyla birlikte işçilerin ücretlerinde ortaya çıkabilecek değişikliklere karşı bazı tedbirler alma yoluna gitmektedirler. Bunlar; yeni teknolojinin uygulanmasından dolayı işçi çıkarma zorunlu hale gelirse, işçilere

³⁵ Trade Unions and New Technology, ILO , Labor Education, 1996/ 3-4, nos. 105, s. 35

yarım ücret ödenerek zorunlu veya ücretsiz izne çıkarılmaları şeklindedir.

Yeni teknolojiyi uyarlamasından dolayı krize giren ya da işçi çıkarmak zorunda kalan firmalar, haftalık çalışılan gün sayısını azaltma yoluna da gitmektedirler. Örneğin toplu iş sözleşmesinde haftada 5 gün çalışma yerine 3 gün çalışılacağına dair hükümler koyabilirler.

- *Transfer ve Yeniden Yerleştirme Tazminatı* : Transfer düzenlemeleri ve yeniden yerleştirme provizyonları arasında bir ayırım yapılmalıdır. Teknolojik değişim durumunda bu değişim yüzünden işini kaybetmiş kişilere şirket tarafından transfer düzenlemeleri uygulanır.

Teknolojik değişim ya da operasyon metodlarındaki değişim nedeniyle işlerinden uzaklaştırılan kişiler boş bulunan kadrolara başvurabilirler. Bu durumda firma, otomasyon ve teknolojik değişim nedeniyle yeniden yerleştirmeyi ve eğitim vermeyi garanti etmelidir. Otomasyon ve teknolojik değişim sonucu işini kaybedenlerin eğitime tabi tutulacağını ve yeniden işe yerleştirileceğini şirket garanti edecektir.

Kıdemli bir çalışan teknolojik değişim sonucu transfer edilen bir çalışana yeniden yerleştirme ödeneği verilir.

Yeniden yerleştirme faydaları şunları içermelidir.

a- çalışanın ev eşyalarını, otomobilini evden eve taşınma, paketleme, sigortalama masraflarının ödenmesi,

b- Yeniden yerleştirme sonucu ortaya çıkan kazai harcamaların ödenmesi,

c- Eski yerinden yeni işine ulaşımını sağlarken tren, otobüs ya da kendi arabasıyla yapacağı masrafları belli bir miktarını karşılar.

- *Emeklilik Hakları ve İşten Ayrılma Tazminatı* :Toplu iş sözleşmelerinde emeklilik hakları ve işten ayrılma tazminatlarına dair belirli provizyonlar yer alabilir. Teknolojik değişimi yaşayan firmalarda emeklilik ve işten ayrılma tazminatı konusunda çok sayıda sorun çıkabilir. Teknolojik değişimle birlikte çok sayıda çalışan erken emekliliğe sevk edildiği gibi, bazıları ise tazminatların ödenerek işten ayrılabilirler. Burada her zaman firma baskıcı olmayabilir. Bazı durumlarda çalışanlar kendileri herhangi bir baskı olmadan teknolojik değişimi benimsemediğinden erken emekli ya da işten ayrılmak isteyebilir. Bu gibi durumlarda özellikle çalışanların mağdur edilmemeleri konusunda firma gerekli tedbirleri alma yoluna gitmelidir. Bazı uygulamalarda emeklilik provizyonları iki şarta bağlanmıştır. Bunlar; tesisin kapanması ve teknolojik değişimdir. Bazı durumlarda tesisin kapanması da teknolojik nedenlere bağlı olabilir.

Tesisin kapanması veya teknolojik değişim nedeniyle işlerine son verilmek zorunda kalman belirli bir kıdeme sahip-10 ve daha fazla yıllık hizmeti olan ya da 60 yaşında olan- çalışanlara erken emeklilik hakları verilecektir.

Teknolojik değişimin iki muhtemel sonucu vardır. Bunlar “yıpranma” ve “yeniden atama”dır. Yıpranma kategorisinde emeklilik normal emeklilik ve erken

ya da isteğe bağlı emeklilik olarak tanımlanır. Yeniden atama ise, çoğunlukla işten ayrılmayla sonuçlanabilir.

Mekanizasyon ve otomasyon sonucunda hangi sınıflandırmada olursa olsun çalışanların sayısında bir indirim yıpranma ve yeniden atama yoluyla olacaktır. Yıpranmadaki yol emeklilik, ölüm, isteğe bağlı emeklilik v.b'dir.

10 yıldan az kıdemi olmamak şartıyla ve istihdamda teknolojik değişim ya da otomasyon nedeniyle zarar görmüş her çalışana çalıştığı her yıl için haftalık ücreti verilme üzere ayrılma tazminatı ödenir.

5 yıl ya da daha fazla sürekli hizmeti olan ve teknolojik değişimin çeşitli şekillerinden (araç, süreç, metod) etkilenmiş olan çalışanlarla ilgilidir. Çalışan yeni bir işe girene kadar 60 gün süre tanınır. Eğer işçi bu sürede iş bulamazsa tazminat söz konusu olur.

5 yıl ya da daha fazla sürekli hizmeti olup, alet, süreç, metod değişikliklerine bağlı olarak işletmeden ayrılmak zorunda olan ve 60 gün içinde yeni bir işe başlamayanlara tazminat ödenir. Ayrılma tarihinden önce çalıştığı en son tam dönemdeki toplam kazançlarının belirli bir oranı kadar (genellikle %1) ödeme yapılır.

-Hakemlik

En iyi şartlarda bile anlaşmazlıkların doğabileceği açıktır. Toplu iş sözleşmelerindeki belirsiz şartlar üzerindeki anlaşmazlık tarafların kopması ya da uzlaşmayla sonuçlanabilir. Uzlaşma daha sonra her iki tarafın imzaladığı bir kağıtla toplu iş sözleşmesine " anlaşma mektubu " olarak eklenir. Bu mektup sözleşme sürecince geçerlidir. Uzlaşma kendiliğinden gerçekleşmediyse bir hakeme ihtiyaç vardır.

Aşağıda hakemlikle ilgili 2 örnek vardır. Yönetimin sendikaya teknolojik bir değişimi tavsiye etmesi ve iki adet 15' er günlük bekleme süresi tayin etmesi ile başlar. İlk 15 gün sendikaya ileri tebligat yapılır ve ikinci 15 gün teknolojik değişimin etkileri ve çözümleri için gerekli anlaşmaya varılmasına ayrılır. Eğer süreç başarısız olursa her iki taraf da hakem talep edebilir. Örnekteki son madde taraflara anlaşmaya varmaları için baskı uygulasa da bir aksilikte hakemliği öngörür.³⁶

Şirket sendikaya teknolojik değişimi bildirdikten 15 gün sonra sendika ve yönetim değişimden etkilenecek istihdam statüleri problemlerini çözmek için biraraya gelmelidirler. 15 gün içinde anlaşmaya varılmazsa taraflardan biri hakem kuruluna konuyu götürür. İkincisi, teknolojik değişimle ilgili problemleri ortaya koyma insiyatifi sendikadadır. Bu problemler işgücünden tasarruf etme araç ve metodları" şeklinde çalışanların gelir ve çalışma ile sınırlıdır. Bu madde " işgücünden tasarruf etme araç ve uygulamalarının şartlarının tartışılmasının devam

³⁶ Trade Unions and new Technology, ILO , Labor Education 1996/ 3-4, nos. 105, s.

37.

edeceğine dair bir garanti içermektedir. “Anlaşmazlık Şartları” üzerinde fikir ayrılığını ifade etmektedir. Sonuçta bir ortaya çıkacak bir anlaşmazlık hakemi gerekli kılacaktır.

Sendika “işgücünden tasarruf araç ve metodlarında” çalışanların kazanç ve şartlarının kötüleştiğini belirtirse, tasarruf araç ve metodlarındaki öneriler için pazarlık devam eder, eğer taraflar anlaşmazlarsa, hakem çağrılır.

- *Yeni Teknolojiye Uyum ve Eğitim:* Teknolojik değişimle birlikte önemli bir sorun da teknolojik değişimi yaşayan firmalarda çalışanların eğitimi olmaktadır. Çünkü yeni araç ve tekniklerin kullanılması belli bir kalifikasyon gerektirmektedir. Bu açıdan eğitilmemiş çalışanlar firmanın işine yaramayacak aksine bir yük teşkil edeceklerdir. Teknolojik değişime geçen firmalarda teknolojik değişimin işçiler üzerinde ortaya çıkaracağı olumsuz etkileri azaltmak ve yeni üretim ve aletlere uyumlarını sağlamak için işçilere yeni işleriyle ilgili olarak beceri kazanma kursları düzenlemek zorundadır. Yeni teknolojiye uyum ve eğitim konusunda Fransa’da ve İtalya’da imzalanan toplu iş sözleşmelerinde ek maddeler konulmuştur. Bu ülkelerde uygulanan toplu iş sözleşmelerinde yeni teknolojinin uygulanmasıyla birlikte çalışanların yeterli vasıfla donatılmaları için firmalara zorunluluklar getirilmektedir.

SONUÇ

Son yirmi yılda endüstri ilişkileri açısından meydana gelen en önemli gelişme teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler ve bu gelişmelerin endüstri ilişkileri üzerinde yarattığı etkilerdir. Teknolojik gelişme, endüstri ilişkileri sisteminin bütünü üzerinde etkili olan ve sistemi değişime zorlayan bir özelliğe sahiptir. Örneğin yeni teknoloji, çalışanlar açısından üstün niteliklere sahip ekip çahşma özelliğine sahip, bireysel akitlerle çalışan ve değişime anında ayak uydurabilen çalışanlar gerektirdiği gibi, yeni vasıflarla donatılmış ve yeni teknolojiye uygun bir esnek örgütsel yapıyı da gerektirmektedir.

Teknolojik gelişmelerin örgütsel değişme ve yönetsel alanda meydana getirdiği değişmeler ve yeni teknolojiye uyum gibi trendler geleneksel endüstri ilişkilerinde yeni bir dönemin başlamasına yol açmıştır. Ortaya çıkan bu gelişmeler geleneksel endüstri ilişkilerinin hem temel çerçevesi ve hem de faktörleri üzerinde çok sayıda değişikliğe yol açmıştır. Bu çerçevede yeni teknolojiyi uygulayan firmalarda, yeni gelişmelerden dolayı toplu pazarlık kriterlerinde bir takım değişimler ortaya çıkarmaktadır. Bu değişim sürecinin sonucu olarak toplu pazarlığın yapısında ve düzeyinde de çeşitli değişimler görülmektedir. Yeni teknolojinin uygulanmasıyla işçinin işe uyumu, ücretler, işgüvencesi ve sendikaların tepkisi önemli pazarlık konuları olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni teknolojiye benimseyen firmaların imzaladıkları toplu iş sözleşmelerinde ağırlıklı konular işçinin korunması, işgüvencesi ve işçilik maliyetleri olmaktadır. Son yıllarda Batı Avrupa’da ücret artışlarının, geçinme ve

hayat pahalılığına endekslenmesi konusunda kademeli yaklaşımlar gözlemlenmektedir.³⁷

Günümüzde yeni teknolojileri benimseme ve uyarlama bir zorunluluk halini almıştır. Şirketleri yeni teknolojiyi benimseme ve uyarlamaya iten nedenler oldukça fazladır. Artan uluslararası rekabette başarı sağlama, var olmak için temel bir şart halini almıştır. Bu konuda özellikle gelişmiş ülkelerde gerekli düzenlemelerin benimsenmesi ve yeni şartlara uyum açısından zorlu bir geçiş dönemi yaşanırken, az gelişmiş ülkelerde geleneksel bir toplu pazarlık anlayışının egemen olduğu ve bu konuda yeterince mesafe alınmadığı belirtilmiştir.

Teknolojik gelişmelerin meydana geldiği 1980'lerden sonra yapılan toplu iş sözleşmeleri daha önceki dönemlerde yapılanlardan oldukça farklılık göstermektedir. Sendikaların gücünde meydana gelen azalmalar devam ettiği sürece -ki bu durum daha da devam edeceği tahmin edilmektedir- özellikle özel sektörde sendika yoğunluk oranı % 5'lerden daha az bir seviyeye inecektir. Aynı şekilde sendikal trendlerde yeni teknolojiye uyum açısından bir dönüşüm olmadığı sürece, sendika üyeleri artan oranda, sendikasız düzenlemelerin hakim olduğu ücret ve şartlar altında çalışacaklardır. Teknolojinin etkin olduğu bir ortamda çalışmanın sendikalar açısından yarattığı durum şudur; sendikalar bu durumda sadece güç kaybetmekle kalmayacaklar; aynı şekilde daha az geçerlilik arzedeceklerdir. Bu açıdan teknolojik gelişmeyle arasında doğrudan bir ilişki bulunan sendikasız sektör dominant bir özellik gösterecektir. Zaten son on yılda başta ABD olmak üzere birçok gelişmiş ülkede ücret ve kârların yönetimi ve çalışma şartlarının yönetimi ilişkilerinin tamamında en belirleyici güç sendikasız sektör olmuştur. Teknolojik değişimi yaşayan firmalarda çalışanlar için tasarlanan dengeleme şemaları yekünler, kâr paylaşımı, teşvik programları ve bilgi için ödeme gibi uygulamalar toplu iş sözleşmeleri için henüz bir standart oluşturulmamıştır. Geniş bir ölçekte, geleneksel endüstriyel ilişkiler artan oranda insan kaynakları yönetimi ile yer değiştirmektedir.

Önümüzdeki yıllarda teknolojik alanda meydana gelen değişimin devam edeceği ve yeni teknolojiyi kullanmanın kaçınılmaz olacağı varsayımından hareketle toplu pazarlık alanında aynı doğrultuda bir değişim olacağını söylemek mümkündür. Bu açıdan değerlendirildiğinde teknolojik gelişmeye uygun bir toplu pazarlık modeli oluşturmaya yönelik tedbirlerin alınması ve gerekli kriterlerin belirlenmesi bir zorunluluk halini almaktadır. Çünkü globalleşme sürecinde artan uluslararası rekabette başarılı olabilmenin bir yolu da teknolojik gelişmeye uygun bir yönetsel ve örgütsel model oluşturmak ve uygulamaktan geçmektedir. Ancak bu değişimi yaşayabilen firmalar bu süreçte başarılı olabileceklerdir.

³⁷ Nusret Ekin, "Değişim ve Toplu Pazarlık", **TİSK İşveren Dergisi**, Cilt XXXIV, sayı 16, Eylül 1996, ss. 26-29.

KAYNAKLAR

- Akgeyik, Tekin. "Yalın Üretim Felsefesi ve Endüstri İlişkilerine Muhtemel Etkileri, IV. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresine Sunulan Tebliğ, 75. Yıldönümünde Uluslararası Çalışma Örgütü, Küreselleşme ve Türk Endüstri İlişkileri, Kamu-İş, Ankara, 1995.
- Ansal, Hacer. İşçi Sınıfının Öncü Rolü, Teknoloji ve İşçi Sınıfında Değişim, Alan Yayıncılık :146, Tartışma Dizisi :1, İstanbul, 1994.
- Barry T. Hirsch, John T. Addison, The Economic Analysis of Unions: New Approaches and Evidence, M.A : Allen & Unwin Inc, 1986.
- Blyton Paul and Turnbull, Peter. The Dynamics Employee Relations, MacMillan, London, 1994.
- Clarke, O. Industrial Relations in a Changing Economic World ; Comparative Labour Law & Industrial Relations in Industrialised Market Economies, Industrial Relations (edited by R. Blainpain); Vol: 2, Fourth & Revised Edition, The Nedherlands, 1990.
- Coulthard, Amanda."Non-Union Bargaining: Enterprise Flexibility Agreements", Journal of Industrial Relations, Vol. 38, No. 3, September 1996.
- Dereli, Toker. "Batı Ülkelerinde ve Türkiye'de Sendikaların Karşılaştıkları Sorunlar ve Başlıca Gelişmeler", İ.Ü, İktisat Fakültesi Mecmuası, 50.Yıl Armağanı, İstanbul, 1988.
- DPT, Dünya Çalışma Raporu, Cilt 1, Ankara, 1991.
- Ekin, E. Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri, Kamu-İş Yayınları, Ankara,1993.
- Ekin, N. "Değişim ve Toplu Pazarlık", TİSK İşveren Dergisi, Cilt: XXXIV, Sayı: 16, Eylül, 1996 .
- Gorz, Andre.İktisadi Aklın Eleştirisi, (çev: Işık Ergüden), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995.
- Hoerr, John." What Should Unions Do", Harvard Business Review, May- June, 1991.
- ILO "Promotion of Collective Bargaining " ILO Report V. Geneva, 1979.
- Kessler Sid and Bayliss, Fred. Contemporary British Industrial Relations, MacMillan Pres Ltd, London, 1995.
- Kochan Thomas A. and Tamir Boaz, "Collective Bargaining and New Technology : Some Preliminary Propositions", New Technology : International Perspectives on Human Resources and Industrial Relations, Unwin Hyman, London 1989.
- Koray, Meryem. Değişen Koşullarda Sendikacılık, TÜSES Yayınları, İstanbul, 1994.
- Kurtulmuş, N. "Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri

- İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”, 75.Yıldönümünde Uluslararası Çalışma Örgütü, Küreselleşme ve Türk Endüstri İlişkileri, IV Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Ankara, 1995.
- Kurtulmuş, N. Endüstri İlişkilerinin Model İnsan Tipi Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İ.Ü, Sosyal, Bilimler, Enstitüsü, İstanbul, 1992.
- Kurtulmuş, N. Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- LRA Economic Notes, The Longer View : Bargaining in A Nonunion World” , Social Policy, Winter 1990.
- Ozaki. Muneto “Technological Change and Labor Relations: An International Overview”, Technological Change and Labor Relations, (ed.Ozaki), ILO, Geneva, 1992.
- Piore Micheal J. and Sabel Charles F. The Second Industrial Divide: Possibilities of Prosperities, Basic Books, New York, 1984.
- Streek Wolfgang, “More Uncertainties: German Union Facing 1992”, Industrial Relations, Vol 30, (3), 1991.
- Şenkal, Abdulkadir. Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye’de) (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İ.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- Tiziano Treu, “Avrupa Topluluğu Endüstri İlişkilerinde Yeni Eğilimler”, Çev Toker Dereli, III.Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresine Sunulan Tebliğ, Çağdaş Gelişmeler Işığında Türkiye’de Toplu Pazarlığın Otuz Yılı, Kamu-İş, Ankara, 1994.
- Trade Unions and New Technology, ILO , Labor Education 1996/ 3-4, nos. 105,