



Araştırma Makalesi • Research Article

A Comparative Analysis Of Changing Levels Of Collective Bargaining On Human Resources Management And Conflict Of Industrial Relations

İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinin Çatışması Noktasında Değişen Toplu Pazarlık Düzeylerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi

Ersin ERASLAN¹

Ali İhsan BALCI²

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 23 November 2022

Received in revised: 21 Dec. 2022

Accepted: 27 December 2022

Keywords:

Industrial Relations

Collective Bargaining

De-unionization

ABSTRACT

Labor relations between workers and employers inevitably involve some problems. The source of these problems is the asymmetrical power relationship between workers and employers. At the point of eliminating these problems, ensuring this balance of power takes the lead among the priorities. In the context of ensuring the balance of power, singularism and pluralism approaches, which have a wide place in the social policy literature, are at the center. Among these approaches, singularity approach constitutes the backbone of human resources management, and pluralism approach constitutes the backbone of collective bargaining, which is seen as a collective voice mechanism in industrial relations. However, in the changing world order accompanied by globalization and neo-liberal policies, it is seen that de-unionization and human resources management gain weight. From this point of view, the aim of this study is to reveal the changing structure of the level of collective bargaining as a result of the dominance of human resources management. In this context, in our study, an intensive literature search and a comparative analysis supported by OECD data were made in the specific case of England, Sweden, Germany and Turkey, which stand out in various aspects at the point of union structuring. Within the framework of our study, it has been concluded that the scope of collective bargaining has narrowed and been reduced to the local level, especially since the 1980s, as well as the inadequacy of struggle in terms of maintaining the balance of power and therefore labor peace on the axis of states

MAKALE BİLGİSİ

Makale geçmişi:

Başvuru tarihi: 23 Kasım 2022

Düzeltilme tarihi: 21 Aralık 2022

Kabul tarihi: 27 Aralık 2022

Anahtar Kelimeler:

Endüstri İlişkileri

Toplu Pazarlık

Sendikasılaştırma

ÖZ

İşçi ve işverenler arasındaki çalışma ilişkileri kaçınılmaz olarak birtakım sorunlar içermektedir. Bu sorunların kaynağında ise işçi ve işverenler arasındaki asimetrik güç ilişkisi bulunmaktadır. Söz konusu sorunların bertarafı noktasında ise bu güç dengesinin sağlanması öncelikler arasında başı çekmektedir. Güç dengesinin sağlanması bağlamında ise sosyal politika alanyazınında geniş bir yer tutan tekilcilik ve çoğulculuk yaklaşımları merkeze alınmaktadır. Söz konusu yaklaşımlardan tekilcilik yaklaşımı İnsan Kaynakları Yönetiminin, çoğulculuk yaklaşımı ise Endüstri İlişkilerinde toplu ses mekanizması olarak görülen toplu pazarlığın bel kemiğini oluşturmaktadır. Ancak küreselleşme ve neo-liberal politikalar eşliğinde değişen dünya düzeninde sendikasılaştırma ve İnsan Kaynakları Yönetiminin ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle İnsan Kaynakları Yönetiminin baskınlığı sonucu toplu pazarlık düzeyinin değişen yapısının ortaya konması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızda sendikal yapılanma noktasında çeşitli açılardan öne çıkan İngiltere, İsveç, Almanya ve Türkiye özelinde literatür araştırması ve OECD verileri ile desteklenen karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır. Çalışmamız çerçevesinde özellikle 1980'li yıllardan itibaren toplu pazarlık kapsamının daraldığı ve ziyadesiyle yerel düzeye indirildiği sonucunun yanı sıra devletler ekseninde de güç dengesinin ve dolayısıyla çalışma barışının korunması noktasında bir mücadele yetersizliği olduğu kanaatine varılmıştır.

¹ Öğr. Gör. Dr. Ersin ERASLAN, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde Sosyal Bilimler MYO, ersin_eraslan@ohu.edu.tr ORCID: 0000-0003-0800-8966

² Arş. Gör. Ali İhsan BALCI, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, abalci@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0002-9695-732X

GİRİŞ

Endüstri İlişkilerinin en önemli aktörleri olan işçi ve işveren arasındaki çalışma ilişkisi birtakım adaletsizlikler içermektedir. Söz konusu adaletsizliklerin kaynağı işçi ve işveren arasındaki asimetrik güç ilişkisinden doğmaktadır. Çalışma hayatında çıkarları farklı olan bu iki grup arasındaki güç dengesini sağlamak, iki tarafın hak ve sorumluluklarını belirlemek ve çalışma ilişkilerini şekillendirmek maksadı ile yapılan müzakereler ise toplu pazarlık olarak ifade edilmektedir.

Sanayi Devrimi ile birlikte sermayeye tarafı ile emek tarafı arasındaki güç farkı oldukça belirginleşmiştir. Dönemin getirdiği ağır çalışma koşullarının yanı sıra düşük ücretler ve bilgi eksikliği emek tarafının işveren karşısında giderek daha da güçsüz kalmasına sebep olmuştur. Ücret ve çalışma koşulları konusundaki pazarlıklarda güçsüz kalan işçilerin hak ve çıkarlarını daha güçlü bir şekilde savunabilecek kurumlara olan ihtiyacın artması sonucu ise sendikalar doğmuştur. Üyelerinin ekonomik, sosyal hak ve çıkarlarını korumak için bir araya geldikleri örgütler olan sendikaların en önemli ekonomik fonksiyonu ise toplu pazarlıktır.

Güçlü sendikaların olduğu ülkelerde genel olarak sendikaların toplu pazarlıklarda etkili olduğu bunun sonucundaysa işçiler için güçlü kazanımlar elde ettiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle sendikal örgütlenmenin gücü ile toplu pazarlık arasında doğrusal bir ilişkinin olduğundan bahsedilebilir. Dolayısıyla sendikalaşmayı etkileyen faktörler aynı zamanda toplu pazarlığın yapısını, içeriğini ve düzeyini de aynı yönde etkileyecektir. Endüstri İlişkileri literatüründe önemli yer tutan sendika(sız)laşmayı etkileyen üretimin değişen yapısı, küreselleşme, esneklik, işgücünün yapısındaki ve uygulanan ekonomi politikalarındaki değişim gibi faktörlerin çokça tartışıldığı görülmektedir. Nitekim günümüzde işverenler tarafından uygulanan insan kaynakları politikaları da Endüstri İlişkileri literatüründeki en önemli sendikasızlaştırma faktörü olarak görülmektedir. Zira değişen ve dönüşen dünya düzeni içinde gelişen İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları çoğunlukla işçilerin çıkarları ile ilgilenmektense işverenlerin ve işletmenin çıkarlarını incelemektedir. Bu durum İnsan Kaynakları Yönetimi ile Endüstri İlişkilerinin en önemli aktörleri olan sendikalar arasında bir gerilim ortaya çıkarmaktadır. İki önemli aktör arasında yaşanan gerilim ise toplu pazarlıkta kendisini göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı da İnsan Kaynakları Yönetimi ile Endüstri İlişkilerinin en önemli aktörü arasında yaşanan gerilimin ülkelerin toplu pazarlık düzeylerine olan yansımalarını tartışmaktır. Çalışmada teorik tartışma, seçilmiş Avrupa Birliği ülkeleri ile Türkiye'deki toplu pazarlık düzeylerine ilişkin istatistiksel rakamlarla desteklenerek açıklanacaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri arasındaki gerilimin temelleri tartışılarak, ikinci bölümde işyeri, işkolu ve ulusal düzeyde toplu pazarlıkların (sırası ile) öncü olduğu ülkeler olan İngiltere, Almanya ve İsveç ele alınarak son olarak Türkiye'de toplu pazarlığın geçirmiş olduğu tarihsel süreç ve dönüşüm açıklanacaktır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ARASINDAKİ ÇATIŞMA

Endüstri İlişkileri için farklı yaklaşımlardan etkilenmiş bir disiplin denilebilir (Blain & Gennard, 1970) (Cradden, 2011) (Edwards, 2003) (Farnham & Pimlott, 1995) (Kılıç, 2014) (Aykaç & Balcı, 2016). Ancak “*Tekilcilik Yaklaşımının*” karşısında Endüstri İlişkilerini en çok etkileyen yaklaşımın “*Çoğulculuk Yaklaşımı*” olduğu ve bu çerçevede toplu ses mekanizmasının Endüstri İlişkileri aktörlerine güç verdiği bilinmektedir. Bu bakımdan Endüstri İlişkilerinin çoğulculuğa daha yakın olduğu ifade edilebilir (Fox, 1966) (Fox, 1974).

Çalışmanın bu kısmında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Endüstri İlişkileri karşılaştırması yapılacak ve bu çatışmanın neden kaynaklandığı sorgulanacaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri arasındaki bazı önemli farklılıklara değinilmesi gereklidir. Bu çerçevede Tablo 1’de Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının temellinde yer alan bazı noktalar gösterilmektedir.

Tablo 1: Endüstri İlişkileri ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Çatışma

Endüstri İlişkileri	İnsan Kaynakları Yönetimi
Kolektivist - Çoğulcu bir ilişki kurar.	Bireyselci bir ilişki kurar.
İşçi-İşveren-devlet aktörleri arasında normlara dayalı bir ilişki söz konusudur.	İşçi ve işveren arasındaki ilişkide işveren karar alma mekanizmasıdır.
Örgütlenme hakkı, toplu pazarlık, grev, sendikalar, işçi katılımı gibi işçi yanlı kolektif mekanizmaları vardır.	Seçme, işe alım, değerlendirme, geliştirme, eğitim, liderlik, motivasyon, ödül, gibi işveren yanlı bireyci mekanizmaları vardır.

Kaynak: (Storey & Sisson, 1993: 209-213).

Tablo 1'e bakıldığında Endüstri İlişkilerinin işçi, işveren ve devlet arasında çoğulcu ve katılımcı bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin belli kurallara dayalı olarak ilerlediğini söylemek mümkündür. Endüstri İlişkilerinin bu çoğulcu özelliklerinden kaynaklanarak işçilerin örgütlenme hakkı, toplu pazarlık hakkı, grev, sendikal katılım, işçi katılımı gibi kolektif hakların Endüstri İlişkilerinin merkezinde olduğu söylenilebilir. Bunun karşısında İnsan Kaynakları Yönetimi ise Endüstri İlişkilerinin kolektif ve çoğulcu özelliklerinin yerine tekilci ve bireyselci mekanizmaları yerine koyar. İnsan Kaynakları Yönetiminin. İşverenin karar verme süreçlerinde ağırlıklı etkili olduğu bir işleyişi vardır. (Storey & Sisson, 1993).

Guest'in ifadesine göre İnsan Kaynakları Yönetiminin arkasındaki itici gücün Endüstri İlişkileri ile ilgili olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. Fakat İnsan Kaynakları Yönetiminin kaliteli mal ve hizmet üretimini, verimliliğin artışı ve rekabetçi fiyat politikasını, piyasadaki hızlı değişim ve inovasyon teknolojisinin kullanımı ile rekabet avantajı sağlamayı işletme ve bireysel çıkarlar doğrultusunda yaptığı şeklindedir (Guest, 2014: 43). Endüstri İlişkileri ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki diğer bir çatışma kurallar ve kuralsızlık üzerinedir. Nitekim Endüstri İlişkilerinin bütünü belli kurallar çevresinde yasalar aracılığı ile yürütülürken, İnsan Kaynakları Yönetimi küreselleşmenin ortaya çıkardığı kuralsızlaşma ve buna bağlı rekabet artırıcı esneklik, iş kalitesi ve verimlilik artışı gibi konularla yürütmektedir. (Guest, 1987: 504).

Endüstri İlişkilerinin temelinde "*Çoğulculuk Yaklaşımı*" bulunmaktadır. Çoğulculuk teorisinin temelinde de Endüstri İlişkileri aktörleri arasında çıkar çatışmasının mevcut olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Teoriye göre Endüstri İlişkilerindeki işçi ve işveren arasındaki çıkar uyumsuzlukları barışçıl ve mücadeleci çözüm yolları olan toplu pazarlık, grev gibi kolektif mekanizmalar sayesinde çözülmek istenmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi ise Endüstri İlişkilerinin aktörleri arasındaki çıkar birliğinden söz eder. Bu noktada meydana gelen sorunların dışarıdan değil işletmenin iç işleyişinden kurumsal yapısından kaynaklanabileceğini ön görür ve sayılan kolektif ilişkilerden ziyade sorunu insan kaynağını yöneterek çözmeye odaklanır (Guest, 2014: 47). İnsan Kaynakları Yönetimi işgücü istihdamındaki ilişkiyi bireylerle karşılıklı görüşerek çözmeye odaklanırken, Endüstri İlişkileri istihdam ilişkilerini bireysel yöntemlerden ziyade hükümet ve işçilerin temsilcileri olan sendikalarla ilişki kurarak çözmeye odaklanmaktadır. İstihdamın neticesinde işçilerin hak edecekleri ücretler ve yan ödemeleri de Endüstri İlişkileri toplu iş sözleşmeleri gibi kolektif ilişkilerle bağtlayarak sektöre yaymak isterken, İnsan Kaynakları Yönetimi aksine performans ve verimlilik gibi kriterlerle bireysel olarak bağtlayarak işletme içerisinde kalmak istemektedir (Guest, 1987: 507).

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri arasındaki bir diğer çatışma alanı da İnsan Kaynakları Yönetimlerinin sendika karşıtı ve sendikasızlaştırmaya yönelik politikalar uygulaması ile kendini göstermektedir. Stratejik insan kaynakları olarak ifade edebileceğimiz sendika karşıtı politikalar sendikalara üç boyutta sorun ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi ilk olarak sendikalara işlevsiz bırakarak işçilerle yeni iletişim yolları aramaktadır. İkincisi, yumuşak İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları uygulayarak işçi ve sendikalara karşı geleneksel anlayışın tepkisini çekmeden yeni yönetim anlayışları ortaya çıkarmaktadır. Üçüncüsü, işçilerin manipülasyonunu

sağlayarak aslında sendikaya ihtiyaçlarının olmadığını, İnsan Kaynakları Yönetimlerinin sendikaların işçilere verebileceği imkânlardan çok daha fazlasını verebilecek olduğu yönünde ikna çabalarından oluşmaktadır (Mabey, Salaman, & Storey, 1999: 513) (Dundon, 2002).

Endüstri İlişkileri ve insan kaynakları arasındaki bir diğer sorun alanı ise küreselleşme ve esnekleşme süreci ile birlikte yoğun teknolojinin üretimde kullanılması sonucunda ortaya çıkan yeni iş ve işçi tiplerine yaklaşım ile ilgilidir. Endüstri İlişkilerinin özünde yer alan bağlılık ve standart çalışma sistemleri yeni ortaya çıkan bilgi işçilerin çok da tercih ettiği sistemler değildir. İnsan Kaynakları Yönetimi bu noktada esnek çalışma şekillerini ortaya koyarak bilgi işçilerinin isteklerine uygun bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Aynı zamanda bu yeni işçi tipleri ücret ve ödül konusunda kolektif bir organizasyonun içerisinde bulunmaktan ziyade kendi çalışmalarının fark edilip o çalışmalara yönelik ödül ve ücret uygulamalarını tercih etmektedirler (Silva, 1997: 24). Yeni çalışma şekillerinden kaynaklı olarak işçilerin Endüstri İlişkileri sisteminde kendisine yer bulamamasıdır. Bu noktada Endüstri İlişkilerinin yeni çalışan tiplerini örgütleyebilecek gücü olduğu söylenebilir çünkü yeni işçi tipleri her ne kadar bireysel eğilimleri yüksek olsa da sendikalara olumsuz bir bakış açıları bulunmamaktadır (Kılıç & Yıldız, 2015). Endüstri İlişkilerinin geleneksel sistemi çağdaş koşullara göre yeniden düzenlenmesi ve içinde bulunulan şartlara yönelmesi gerekmektedir.

Kısaca toplu pazarlık düzeni içinde İnsan Kaynakları Yönetiminin sendikalara karşı bir alternatif olma hedefi olduğu ifade edilebilir. Endüstri İlişkilerinin en önemli aktörü olan sendikaları bir maliyet unsuru olarak gören işverenlerin sendikaların yerine İnsan Kaynakları Yönetimini ikame etmek istekleri neticesinde işçilerle bireysel sözleşmeler yapmak istemektedirler. Küreselleşme süreci ve küreselleşme savunucuları tarafından yoğun olarak gündeme getirilen bireyselleşme eğilimleri ise buna uygun bir ortam oluşturmaktadır. Bireysel ilişkilerin ön planda tutulduğu İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıyla güçlü sendikaların başarılı sonuçlar elde etmiş olduğu merkezi toplu pazarlık düzeni adem-i merkezi seviyeye çekilmek veya mümkünse tamamen bireysel sözleşmelerle çalışma hayatının düzenlenmesini istenmektedir. Dolayısı ile sendikaların ve toplu pazarlığın değişim süreçleri içerisinde bir güç kaybı yaşamış olduğu açıktır (Selamoğlu, 1998).

Sendikasızlaştırma stratejilerinin geçmişi işçi ve işveren arasındaki bağımlı çalışma ilişkisinin olduğu zamandan beri vardır demek yanlış olmayacaktır. Zira işverenler sendikaları veya kendi yönetim güçlerini zayıflatacak herhangi bir kurumun varlığını meşru görmemektedir. Dolayısı ile özellikle 1980'li yıllardan sonra küreselleşme, üretimin değişen yapısı, uygulanan ekonomi politikalarının değişimi buna bağlı olarak ortaya çıkan esneklik, işgücünün değişen yapısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları sanayileşmiş ülkelerin pek çoğunda, ulusal ve işkolu düzeylerindeki toplu pazarlıkların, işyeri düzeyine kaydırılması eğilimini başlatmıştır. Küresel rekabet ve yeni teknolojiler ile birlikte işçi sendikalarının güç ve etkinliklerinin azalması buna bağlı olarak işverenlerin etkinliklerinin artması, toplu pazarlıklara yansımıştır. İşverenler değişen düzenin avantajlarından daha fazla yararlanabilmek adına toplu pazarlık masasında karşısında ulusal ve sektörel düzeyde örgütlü güçlü sendikaların temsilcilerini almak yerine daha küçük ölçekli olan kendi işyerlerinde örgütlenmiş bulunan sendikaları tercih etmektedirler.

2. İNGİLTERE, ALMANYA, İSVEÇ VE TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIKTAKİ DEĞİŞİM

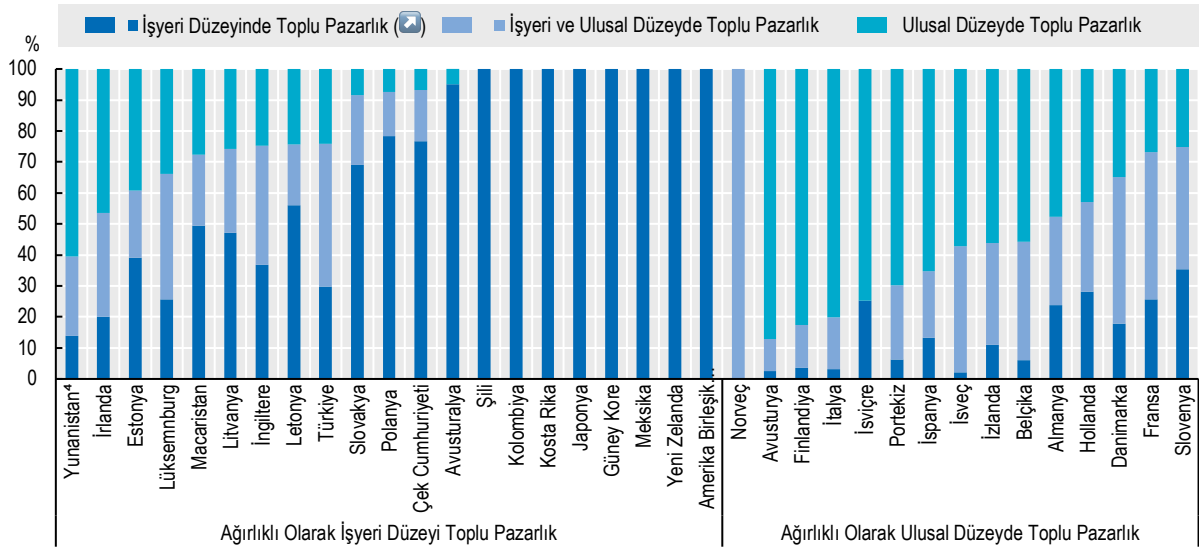
Sendikaların en önemli ekonomik fonksiyonu hiç şüphesiz toplu pazarlıktır. Bu bağlamda toplu pazarlıktaki güç ve etkinlik sendikaların güç ve etkinliği ile doğru orantılıdır. Sendikalar bilindiği üzere güç ve etkinliklerini üye sayılarındaki çokluktan almaktadır. Fakat özellikle 1980'li yıllarla birlikte gerek neo-liberal politikaların uygulanması gerekse işverenlerin sendika karşıtı tavırları sendikaların üye sayılarında azalma yaşanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda hazırlanan Tablo 2 bu bölümde incelenecek olan ülkelerdeki sendikalaşma oranlarındaki değişimi alenen göstermektedir.

Tablo 2: Seçilmiş Ülkelerdeki Sendikalaşma Oranları

Yıllar/ Ülkeler	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2019
Almanya	34,9	34,7	31,2	29,2	24,6	21,5	18,9	17,6	17,0	16,3
İsveç	78	81,3	81,5	86,6	80,1	75,6	69,3	66,8	66,7	65,2
Türkiye	39,5	27,9	24,0	16,7	12,5	10,3	7,3	8,0	8,2	9,9
İngiltere	52,2	45,3	39,6	33,9	29,7	27,0	26,8	24,2	23,7	23,5

Kaynak: OECD, "Trade Union", (çevrimiçi), <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>, E.T: 01.06.2022.

Tablo 2’den de anlaşılabilir olduğu üzere seçilmiş olan ülkelerde küreselleşmenin ve neo-liberal politikaların etkinliğinin arttığı 1980’li yıllarla birlikte sendikalaşma oranlarında düşüş trendi başlamıştır. Bu durumun en temel sebepleri hiç şüphesiz Endüstri İlişkilerinde sıklıkla tartışma konusu olan sendikasızlaştırma politikaları şeklinde uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıdır (Gall, 2004) (Dundon, 2002) (Yıldırım & Uçkan, 2010). Sendikalaşma oranlarında yaşanan bu gerileme ile birlikte sendikaların zayıflaması, buna karşı işverenlerin sendikaları işyerlerinden uzaklaştırma istekleri artmıştır. Buna bağlı olarak da toplu pazarlıklar 1980’li yıllardan önce daha merkezi düzeyde iken 1980’li yıllardan sonra adem-i merkezi düzeye gerilemeye başlamıştır. Toplu pazarlık düzeyinin en merkezi olduğu ülke olan İsveç’te bile işverenlerin baskıları neticesinde toplu pazarlıklar adem-i merkezileşme eğilimi göstermiştir. Özellikle Türkiye gibi sendikalaşma unsurlarının kıta Avrupa’sındaki gibi gelişmemiş olan ülkelerde bu durum daha belirgin bir hal almaktadır. İlerleyen başlıklarda değinilecek olacağı gibi Türkiye’de yasal uygulamalarla gelişen sendikalaşma unsurları, küreselleşme ve bilgi toplumuna geçişle beraber ağırlığını gösteren bireyselleşme eğilimlerinin artması bununla birlikte yaygınlaşan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının sendikaların aleyhinde olması bu süreci hızlandırmıştır. Küresel etkilerin ve ekonomik entegrasyonun başlangıcı olarak kabul edilebilecek olan 1980’li yıllarda Türkiye’de %40 civarında olan sendikalaşma oranları 2019 yılına gelindiğinde %10’lar seviyesine düşmüştür. Bu durum toplu iş sözleşmelerinin kapsamlarında da benzer şekilde gelişmiş işyeri/işletme düzeylerinde toplu pazarlıklar işgücü piyasasında etkisini göstermeye başlamıştır. Nitekim aşağıda OECD tarafından hazırlanmış olan Grafik 1 de bu değişim trendi daha açık bir şekilde izlenebilmektedir.

**Grafik 1: OECD Ülkelerinde Toplu Pazarlığın Kapsamı**

Kaynak: OECD, **Detailed Bargaining Level**, (Çevrimiçi), https://www.oecd-ilibrary.org/employment/detailed-bargaining-level_dc44d7ad-en, E.T: 10.05.2022.

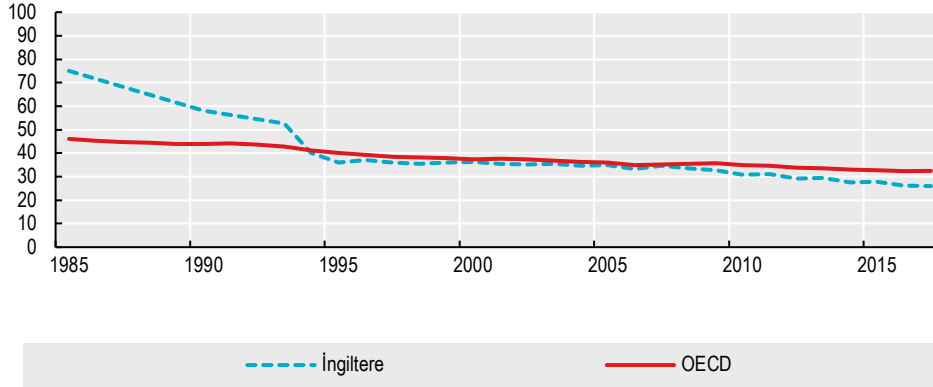
Sadece gelişmekte olan ya da sendikacılığı hukuksal düzenle gelişen ülkelerde değil sendikacılık kültürü kuvvetli olan İngiltere, Almanya ve İsveç gibi ülkelerde de kendisini göstermiştir. Bu bağlamda çalışmanın temel konusu olan İnsan Kaynakları Yönetimi ile Endüstri İlişkileri sistemi arasındaki gerilimde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının baskın geldiği ifade edilebilir. Sırasıyla bu değişim sürecinin ülkelerdeki yansımaları, izleyen başlıklarda ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.1. İngiltere

İngiltere’de ve genel olarak Büyük Britanya’da Endüstri İlişkileri; gönüllülük (voluntarism) olarak da bilinen bırakınız yapsınlar (laissez-faire) geleneğinin bir yansıması olarak şekillenmiştir (Hyman, 2003: 40) (Kessler & Bayliss, 1998: 110 - 112) (Gospel & Willman, 2003: 147). İngiliz Endüstri İlişkileri aktörleri (işçi sendikaları-işveren-devlet) geleneksel olarak çalışma ilişkilerinin yasal düzenlemelerine gönüllü olarak başvurmaktadır (Flanders, 1974: 353). İngiliz Endüstri İlişkilerini karakterize eden gönüllülük sistemi, işçi ve işveren arasındaki istihdam ilişkisinin işveren ve sendikalar arasında toplu iş sözleşmesi yoluyla düzenlenmesini, parlamentonun kural oluşturmak yoluyla yasal olarak düzenlemesinden çok daha önemli olarak görmektedir. Başka bir ifade ile Endüstri İlişkilerinin temeli olan işçi ve işveren arasındaki ilişki düzeninin sağlanması hükümetten sendikalara devredilmiştir (Dickens, 2008: 4-5). Hyman’ın ifadesine göre Endüstri İlişkileri ve hukuk arasında eksik bir ilişki bulunmaktadır. Bu da toplu sözleşme kavramının İngiltere’de diğer ülkelere göre daha esnek bir anlamı olduğu şeklinde anlaşılmaktadır (Hyman, 2003: 39). Bu çerçevede söz konusu ülkede -bireysel iş sözleşmeleri hariç olmak üzere- toplu sözleşmeler taraflar için mevcut yaptırımlar üzerinde yasal olarak bağlayıcı değildir (Schnabel, Zagelmeyer & Susanne, 2006: 167).

Endüstri İlişkilerinde gönüllüğün en önemli unsurlarından biri, işverenlerin sendikalarla pazarlık yapmak zorunda olmalarıdır. Dahası toplu sözleşmeler yasal olarak uygulanabilir sözleşmeler olmadığından taraflar arasında “centilmenlik anlaşması” olarak da ifade edilen sözleşmelerdir (Hyman, 2003: 41). Bu durum diğer kıta Avrupası ülkeleri içinde gerçekleşen toplu pazarlıkların tam tersi istikametindedir. Toplu sözleşmelerin sadece onur şeref üzerine bina edilmesi işveren ve sendikaların toplu pazarlıkta mevcut ekonomik ve endüstriyel yaptırımlara bağlı oldukları anlamına gelmektedir (Katsaroumpas, 2019). Zagelmeyer’in ifade ettiği üzere toplu sözleşmelerin imzalanmasına katılan her sendika, bu amaç doğrultusunda işveren tarafından tanınmalıdır. Nitekim toplu pazarlıklar İngiltere’de her düzeyde yapılabilir. Tek işverenli pazarlıkları işletme, işyeri, bölgesel ve kurumsal düzeyde bağtlanabilir. İşyeri düzeyinde resmi toplu sözleşme sistemi sıklıkla özel ve pratik olarak adlandırılan gayri resmi kurallar ve anlaşmalar ile bir arada bulunabilir. Sektörel düzeyde ise, işveren örgütleri ve işçi sendikaları veya sendika konfederasyonları arasında ulusal veya yerel düzeyde çok işverenli pazarlıklar da yapılabilir (Schnabel, Zagelmeyer & Susanne, 2006: 168).

19. yüzyıl İngiltere’inde sendika üyeliği ve pazarlık gücü oldukça hızlı bir gelişim göstermiştir. Endüstri İlişkilerinin temel karakteristiği olan çoğulculuk bu dönemde İngiliz ürünlerine yönelik pazarlar ve sömürgelerin varlığı sebebiyle adeta altın çağını yaşamıştır. Aynı zamanda toplu pazarlık sektörel düzeyde endüstriyel barışın ve verimliliğin en önemli aracı olarak görülmektedir (Kelly, 2004: 38). Fakat işveren örgütlerinin ve ulusal sendikaların birbirleriyle karşılaştığı müzakereler hiçbir zaman resmi bir nitelik kazanmamıştır. Diğer Avrupa ülkelerinin aksine İngiltere’de toplu sözleşmelerin yasal yükümlülükleri bulunmadığı için sektörel düzeydeki müzakerecileri istedikleri şartların daha düşüğüne razı edebilmek için işletme ve işyeri gibi daha düşük düzeylerde sözleşmeler yapılmaya çalışılmıştır. Dolayısı ile diğer Avrupa ülkelerinden önce 1960’lı yılların sonlarına doğru İngiltere’de sektör ve işletme düzeyindeki toplu pazarlıkların gerçekleştiği koşullar değişmiş ve güç kaynakları işverenler lehine, işçi sendikaları aleyhine bir seyir izlemiştir (Kelly, 2004: 45). Sendika yoğunluğundaki ve itibarındaki düşüşle birlikte üç önemli gelişme (dezavantaj) yaşanmıştır. Bunlardan ilki zaten merkezi düzeyde gerçekleşmeyen toplu pazarlıkların, adem-i merkezileşmenin oldukça belirginleşmesi, ikincisi toplu pazarlıkların kapsamının iyice daralması, üçüncüsü tek işverenli pazarlık masalarına (single table bargaining) doğru eğilim artmıştır (Marginson & Sisson, 2006). Böylelikle İngiltere’de toplu pazarlığın adem-i merkezileşmesi süreci 1960 ve 1970’li yıllar arasında ulusal, çok işverenli sözleşmelerin yanında işyeri/işletme seviyesinde gayri resmi olarak gerçekleştirilerek kendisini göstermiştir. (Sarıoğlu, 2000: 98). Bu kapsamda 1985-2015 yıllarında İngiltere’deki toplu pazarlığının kapsamının daraldığına yönelik görsel Grafik 2’de sunulmuştur.



Grafik 2: OECD Ülkeleri ve İngiltere’de Toplu Pazarlığın Kapsamı

Kaynak: OECD, *Trends in collective bargaining coverage rate*, (Çevrimiçi), https://www.oecd-ilibrary.org/employment/trends-in-collective-bargaining-coverage-rate_b4831b09-en, E.T: 10.05.2022.

Grafik 2’den de anlaşılacağı üzere İngiltere’de toplu pazarlığın kapsamı %80 civarında olup OECD ortalamasının epey üzerinde aşağı doğru bir eğilimle 1995 yılında OECD ortalamasının altında %40 seviyesine gerilediği ve bu düşüş trendinin devam ederek seyrettiği görülmektedir. Özetle; İngiltere’de toplu pazarlık, hükümet politikaları ve ekonomik yapıdan kaynaklı olarak birçok ülkeden daha önce zayıflamaya başlamıştır. Çalışma şartlarının belirlendiği toplu pazarlıklar işyeri ve fabrika düzeyine kadar inmiştir. Bu durum İngiltere’deki liberal ekonomi politikalarının daha da belirginleşmesine, pazarlıkların daha bireyselleşmesine neden olmuştur. İşveren ve işçi sendikaları arasında gerçekleşen toplu pazarlıkların yasal statüsünün olmaması da işverenleri daha çok bireysel sözleşme yapmaya teşvik etmiştir. Nitekim İngiltere’de 2012 işgücü anketinin gösterdiği rakamlardan İngiltere’de çalışanların sadece %29,2’sinin toplu iş sözleşmesi kapsamında olduğu görülmektedir. Genel olarak sendikalaşma oranlarının düşmesi ve zaten adem-i merkezi olan toplu pazarlık yapısına uygun olan İngiliz Endüstri İlişkileri sistemi, işverenler tarafından uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarıyla İngiltere’de daha da adem-i merkezileştirilme ve tamamen sendikaları sistemin dışına çıkarma çabasıdır.

2.2. Almanya

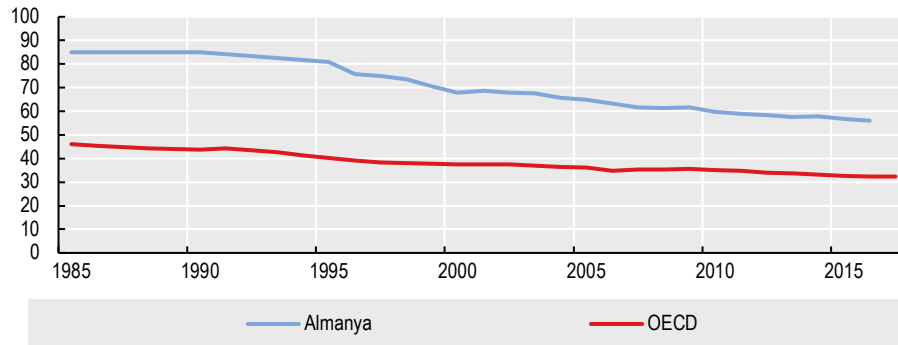
Avrupa Birliği içinde en iyi örgütlenmiş işçi ve işveren sendikaların bulunduğu ülke Almanya’dır. Bu sonuç doğal olarak Almanya’daki toplu pazarlık sisteminin çok daha kurumsal ve merkezi bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir (Yüksel, 1997, s. 55). Başka bir şekilde ifade edilmek gerekirse Almanya “işkolu sendikacılığının ve işkolu düzeyinde toplu iş sözleşmelerinin tipik örneği...” olarak gösterilmektedir (Sarıoğlu, 2000, s. 100). 1950’lerden 1980’lere kadar geleneksel, klasik Alman Endüstri İlişkileri sistemi, belli bir sektördeki şirketlerin büyük çoğunluğunu kapsayan güçlü işçi ve işveren sendikaları arasında sektör çapında sözleşmelerle gerçekleştirilmiştir (Haipeter & Lehndorff, 2014: 46). Bu süreçte sendikaların sürece katılımı merkezi bir yapı ihtiva eden “Alman Sendikaları Konfederasyonu (Deutscher Gewerkschafts Bund (DGB))³ tarafından kontrol edilmektedir. Bu durum özellikle sektörel bazda ücretlerin belli bir seviyede oluşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla ücretler işletmeler için rekabet unsuru olmaktan çıkmış ve bu sayede işletmeler üretime daha çok odaklanmıştır. Katz’a göre bu durum orta ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalara karşı rekabet avantajı elde edebilmesinin tek yolunun, üretimdeki kalite ve verimliliğini artırmaktan geçmektedir. Bu nedenle yüksek kaliteli ve değerli ürünlerde uzmanlaşma, işletmenin devamlılığını sağlayabilmek adına hayati bir unsur haline gelmiştir. Nitekim bu süreçte yapılan toplu sözleşme görüşmeleri, ücret artışlarını kapsamakta ve çalışma şartları ile ilgili “çerçeve” bir özellik göstermektedir (Katz, 1993: 7). Bunun dışında işyeri ile ilgili işe alma, işten çıkarma, eğitim veya fazla mesai gibi toplu sözleşme dışında kalan konular genellikle işyeri komiteleri ile pazarlık edilmesine imkân tanımakta ve sektörel düzeyde yapılan toplu pazarlığa destekleyici rol oynamaktadır (Katz, 1993) (Haipeter & Lehndorff, 2014: 46). Bu bağlamda Almanya’daki toplu sözleşmelerin iki çeşidi olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

³ Alman sendikalarının birleşerek oluşturduğu üst kuruluş. Detaylı bilgi için bkz: <http://en.dgb.de/member-unions>.

Bunlardan ilki (Tarifvertrage) sendikalar ve işveren örgütleri arasında yapılan sözleşmeler, ikincisi (Betriebsvereinbarungen) de işverenler ve işyeri komiteleri arasında yapılan sözleşmelerdir (Marquardt, 2006: 1). Almanya’da işverenler açısından işkolu düzeyinde yapılan toplu pazarlıklar “düzen ve çalışma barışını” koruma fonksiyonundan dolayı ayrı bir öneme sahiptir. Merkezi düzeyde yapılan toplu pazarlıklar sayesinde işverenler sözleşme süresi içindeki maliyetlerini net bir şekilde hesaplayabilmektedir. Çünkü sözleşme süresi içinde iş uyuşmazlıklarının çıkmayacağı taraflar tarafından garanti edilmektedir. Taraflar toplu iş sözleşmesinin içerdiği konular neticesinde toplu iş sözleşmesi süresinde barış yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. Bu bağlamda Almanya’da toplu pazarlıkların merkezi yapısı işçi ve işverenler arasında iş birlikçi bir durum ortaya çıkarmaktadır (Haipeter & Lehdorff, 2014: 47).

Dünya genelinde olduğu gibi Almanya’da da merkezi düzeydeki toplu pazarlıklar adem-i merkezi düzeye doğru kayma eğilimindedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi Almanya’da toplu pazarlıklar işkolu seviyesinde yapılırken, ikinci olarak da iş yeri düzeyinde yapılabilmektedir. Dolayısı ile işverenler, katı kurallar getiren işkolu düzeyindeki toplu pazarlıklar yerine işyeri komiteleri ile daha esnek pazarlıklar yapma imkânına sahiptir. Nitekim Streeck’in “de facto decentralization” olarak tanımladığı fiili merkezileşme, sendikaları işyerinde sendikalar tarafından temsil edilen işçiler ile pazarlıklar yerine işyeri komitesi tarafından temsil edilen işçiler ile pazarlık yapmaya zorlamaktadır. İşkolu düzeyinde yapılan pazarlıklar çalışma koşullarını ve ücretleri belirli bir düzeyde sabitlerken, işyeri komiteleri ile yapılan pazarlıklarda işletmeler arasında gerek çalışma koşulları gerekse ücretler bakımından farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu da “standortvereinbarungen” (production site agreements) olarak ifade edilen belirli bir üretim yerinde gelecekteki yatırımlara yönelik iş garantileri ve yönetim taahhütleri karşılığında, işyeri komitelerinin genellikle toplu sözleşmelerden sapmalarını içeren birtakım imtiyazları işverene tanımasına neden olmaktadır. İşverenlere avantaj yaratan bu anlaşmaların yaygınlaşması için işveren sendikaları hükümetlere baskı yapmakta ve iş kanunlarında bu anlaşmaların yaygınlaştırılmasını talep etmektedir (Streeck & Hassel, 2003: 113).

1990’lı yıllardan itibaren Almanya’da işveren sendikaları, işkolu düzeyinde yapılan toplu pazarlıkların büyük ölçekli işletmelerin sorunlarına yönelik olduğu ve küçük ölçekli işletmelerin sorunlarını yansıtmadığı yönünde yoğun eleştirilerde bulunmaktadır. Bu eleştirileri neticesinde ilk olarak işveren sendikalarından ayrılmalar metal sektöründe başlamıştır. Buna istinaden alternatif bir yöntem olarak sektör çapında toplu sözleşmelere bağlı kalmaksızın sendikanın diğer hizmetlerinden yararlanabilecek özgür pazarlık üyeliği (bargaining free membership) sistemi oluşturulmuştur (Helfen, 2012: 468). Böylelikle işkolu düzeyinde merkezi toplu pazarlıkların Almanya’da da gücünün görece azaldığını söylemek mümkündür. Zira ifade edildiği gibi özgür pazarlık sistemi olarak ortaya çıkarılan pazarlık şekli işverenlerin daha esnek pazarlık şartları oluşturmalarını dolayısı ile pazarlık düzeylerini adem-i merkezileştirmeye çalıştıklarını göstermektedir. Fakat bu durum Almanya için bir istisna olarak görülebilir (Worker Representation in Europe, 2022). Bu kapsamda 1985-2015 yıllarında Almanya’daki toplu pazarlığının kapsamının daraldığına yönelik görsel aşağıda Grafik 3’te sunulmuştur.



Grafik 3: OECD Ülkeleri ve Almanya’da Toplu Pazarlığın Kapsamı

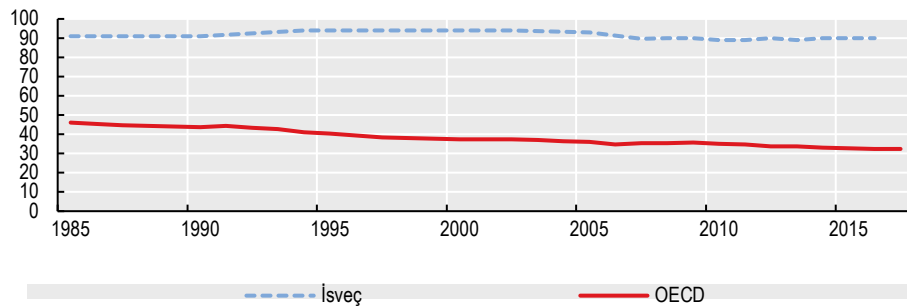
Kaynak: OECD, *Trends in collective bargaining coverage rate*, (Çevrimiçi), https://www.oecd-ilibrary.org/employment/trends-in-collective-bargaining-coverage-rate_b4831b09-en, E.T.: 10.05.2022.

OECD'nin yayınlamış olduğu "Değişen çalışma hayatında toplu pazarlık (collective bargaining in changing in World of work)" başlıklı raporda 1985-2015 ve sonrası istatistiklere göre hazırlanan Grafik 3'te Almanya'da anlaşmaya varılan toplu sözleşme kapsamlarının %85 seviyesinden %55 seviyesine çekildiğini göstermektedir. Bu çerçevede aynı şekilde OECD ülkelerinde de toplu sözleşme kapsamında belirgin bir daralma olduğu da ifade edilebilir.

2.3. İsveç

Dünyada 1950 ve 1960'lı yıllar boyunca en başarılı Endüstri İlişkileri sistemlerinden biri olarak İsveç Endüstri İlişkileri sistemi gösterilmektedir. İsveç Endüstri İlişkilerinin bu dönemdeki başarılı yapısı toplu pazarlıkların merkezi düzeyde yapılması ile de ilişkilendirilmiştir (Peterson, 1987: 32) (Katz, 1993: 5) (Freeman & Gibbons, 1993: 3) (Clayton, 1959: 98). İsveç işgücü piyasası yüksek düzeyde örgütlü işçi ve işveren sendikaları tarafından merkezi düzeyde temsil edilmektedir (Clayton, 1959: 98). Toplu pazarlık sisteminin merkezi temelleri 1950'li yılların başında İsveç İşveren Konfederasyonu (SAF) ve İsveç İşçi Sendikaları Konfederasyonu (LO) arasındaki ulusal pazarlıklarla atılmıştır (Peterson, 1987: 31) (Sarioğlu, 2000: 101). 1956 yılında SAF ve LO arasında gerçekleştirilen anlaşma ile ücret, ücret dışı politikalar ve çalışma hayatına ilişkin SAF ve LO'ya bağlı sendikalara yol gösterici bir çerçeve çizilmiş ve İsveç modeli olarak anılan düzen işlemeye başlamıştır (Katz, 1993: 5). Myrdal 1980 yılında yapmış olduğu çalışmada İsveç modelinin temel özelliklerini; düzgün çalışan serbest piyasa ekonomisi, bağımsız ve serbestçe rekabet eden işletmeler, işçi ve işveren örgütlerinin birbirinden ve devletten tamamen bağımsız olduğu organize bir işgücü piyasası, işletmelerin içindeki işçilere yönelik iyi geliştirilmiş ve iyi işleyen bir danışma ve katılım sistemi, organizasyon içindeki pratik reformlar, pragmatizmin genel atmosferi, dostça işbirliği, huzurlu çalışma ortamı ve karşılıklı verilen makul tavizler olarak sıralamıştır (Myrdal, 1980: 57). İsveç modelinin bu özellikleri toplu pazarlıkların ileri düzeyde merkezi olmasına katkı sağlamıştır. Daha öncede bahsedildiği üzere 1980'li yıllar hemen hemen pek çok ülkede sendikalaşma oranlarının düşmesine neden olan faktörlerin etkisi ile toplu pazarlık düzeyleri de adem-i merkezileşme eğilimine girmiştir.

1952 yılında SAF ve LO arasında gerçekleşen çalışma hayatının çerçevesini belirleyen katı, merkezi bir pazarlık yapısı mevcuttu. Pazarlık yapısının baskın özellikleri işverenler tarafından sıkça eleştirilmekteydi. Nitekim 1983'te Mühendis İşverenler Birliği (VF) ile Metal İşçi Sendikası arasında ayrı bir sözleşmenin imzalanması adem-i merkezileşme sürecinin ilk aşaması oldu (Lash, 1985: 219-222). Başka bir ifade ile merkezi pazarlık yapısını bozma eğilimi çalışmanın başından beri ifade edildiği üzere daha esnek hareket etmek isteyen işverenler tarafından gerçekleştirilmiştir. Kısaca özetlemek gerekirse işveren konfederasyonları çalışmanın genelinde bahsedilen nedenlerden dolayı adem-i merkezileşmeye desteklemiştir. 1970 ve 80'li yılların başlarında İsveç modeli ekonomik, politik, sosyal ve işgücü piyasasındaki değişimden belki de en çok etkilenen ülkedir. Dolayısı ile toplu pazarlık düzeni de ulusal düzeyden bir anda işkolu düzeyine geçiş yaşamıştır. Günümüzde İsveç'te ulusal düzeyde ücret pazarlığı yapılmamaktadır. İsveç'te sendikalar ve işverenler arasında ücretin belirlenmesi konusu dışında kalmasına rağmen çalışma hayatı ile ilgili bazı konularda çerçeve sözleşmelerin yapılmasında bir engel yoktur. Zira bu sözleşmelerin içeriği genellikle emeklilik, sosyal güvenlik ve çalışma süreleri gibi konuları içermektedir (Worker Representation in Europe, 2022). Bu kapsamda 1985-2015 yıllarında İsveç'teki toplu pazarlığının kapsamının değişimine yönelik görsel aşağıda Grafik 4'te sunulmuştur



Grafik 4: OECD Ülkeleri ve İsveç'te Toplu Pazarlığın Kapsamı

Kaynak: OECD, Trends in collective bargaining coverage rate, (Çevrimiçi), https://www.oecd-ilibrary.org/employment/trends-in-collective-bargaining-coverage-rate_b4831b09-en, Erişim Tarihi: 10.05.2022.

Grafik 4'ten de görüleceği üzere İsviçre'de toplu pazarlığın kapsamı 1985 yılında %90 civarında olup zaman içerisinde 2005 yılına değin artış eğilimini koruduğunu görmek mümkündür. Ancak 2005 yılından itibaren kısmi bir düşüş gören toplu pazarlığın kapsamı OECD ortalamasının epey üstünde bir seyir izlemektedir.

2.4. Türkiye

Türkiye'de toplu pazarlık ve Endüstri İlişkilerinin gelişimi şimdiye kadar incelenen gelişmiş ülkelerdekine benzer şekilde sanayileşmeye paralel olarak gelişim göstermiştir. Bu çerçevede Türkiye'de toplu pazarlık sürecini 1923-1946 dönemi, 1947-1960 dönemi, 1961-1980 dönemi ve 1980 sonrası dönem olmak üzere 4 evreye ayırmak mümkündür.

2.4.1. 1923-1946 Dönemi

Cumhuriyetin ilan edildiği yıllarda, imparatorluktan ulus devlete geçiş sürecinde, ülke vatandaşlarında kimlik bunalımı ortaya çıkmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında yaşanan zorlukların yanında bir de sınıf çatışması ile uğraşılmak istenmemesi sebebiyle işçilerin ne sendika hakkına sahip olmaları ne de grev haklarının olması istenmemiştir (Özkerem & Talu, 2008: 114-115).

Bu dönemde 1924 Anayasası, 1926 Borçlar Kanunu ve 1936 tarihli ve 3008 sayılı İş Kanunu daha çok bireysel iş hukukuna yönelik düzenlemeleri içermektedir. 1936 tarihli İş Kanununda grev yasağının getirilmesi, 1938 tarihli Dernekler Yasasında sendika kurma yasağının getirilmesi ile sendikacılık ve toplu pazarlık sekteye uğramıştır (Yüksel, 1997: 80-81). 1946 yılında Cemiyetler Kanunu'nda yer alan "sınıf esasına dayalı cemiyet kurulamaz" ifadesinin kaldırılması ile sendika ve sendikacılığa Türkiye'de yasal zemin hazırlanmıştır. Ancak bu dönemde kurulan sendikaların sosyalist partiler ile olan ilişkisi ve sendikacılığın ideolojik boyutunun ön plana çıkarılacağı endişesi sebebiyle 1946 yılında sıkıyönetim kararı ile sendikalar kapatılmıştır (Mahiroğulları, 2006: 162).

2.4.2. 1947-1960 Dönemi

Çok partili hayata geçiş ile birlikte sendikacılık ve toplu pazarlık düzeninin filizlerinin atıldığı dönem 1947 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı "işçi ve işveren sendikaları ve sendika birlikleri" kanunu ile başlamaktadır. Nitekim sendikaların en önemli özelliklerinden biri olan toplu pazarlık ve toplu pazarlık sürecinin sonunda toplu iş sözleşmesi yapma yetkisinin bu dönemde var olduğunu ifade etmek gerekir. Ancak bireysel veya toplu sözleşmelerin örnekleri bu yıllarda görülse de sendikaların toplu pazarlıkta en önemli baskı mekanizması başka bir ifade ile silahı olan grev hakları yasal olarak bulunmamaktadır (Işıklı, 1967: 67). Eski Borçlar Kanunu 316 ve 317 maddeleri umumi mukavelelerin nasıl yapılacağı ve hükümleri hakkında bilgi vermektedir. Buna göre umumi mukavele (toplu sözleşme) "*iş sahibi kimselerin veya cemiyetlerinin, işçilerle veya cemiyetleriyle yaptıkları mukavelede hizmete müteallik hükümler vazolunabilir... Umumi bir mukavele ile bağlı bulunan iş sahipleriyle işçiler arasında yapılacak hususi hizmet akitlerinin, umumi mukaveleye muhalif hükümleri batıldır*" ifadesine göre toplu pazarlık taraflarının (işçi kesimi de dahil) sendika olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ayrıca toplu iş sözleşmelerinin iş sözleşmelerinin üzerinde bir yer de konumlandığı ifade edilebilir. Sendikaların toplu sözleşme yapabilme hakkının olduğu açık olmakla "birlikte sayılan nedenlerden dolayı bu dönemde etkili bir toplu pazarlık düzeninin olduğunu söylemek oldukça güçtür (Makal, 1999: 353).

2.4.3. 1961- 1980 Dönemi

1961 Anayasası ile sendikaların serbestçe kurulması, toplu pazarlık, grev ve lokavt güvence altına alınmıştır. Bunu takiben 274 sayılı Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu ile temel hak ve özgürlüklerin güvence altına alındığı, sendikacılığın gelişiminin önünün açıldığı ve sendikaların en önemli gücü olan grev hakkının yasallık kazandığı "demokratikleşme süreci" olarak da adlandırılan bir dönem başlamıştır (Tuna, 1964: 415) (Mahiroğulları, 2006: 168).

Yukarıda da belirtildiği üzere 1961-1980 arasındaki dönemde gerek sendikaların önünü açan yasalar, gerekse yaşanan ekonomik ortam sendikaları oldukça güçlendirmiş ve özgürleştirmiştir. Bağımsız sendikacılık, bağımsız toplu pazarlıkları doğurmuştur. Sendikalar 1963-1967 yılları arasında çoğunlukla sektörel/ulusal düzeyde olmak üzere 3.634 toplu sözleşme imzalamıştır. Dönemin sonuna kadar ise bu rakam 28.000'e kadar yükselmiştir (Dereli, 1968: 212).

Türkiye'nin ilk Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nun (TİSGLK) 7. Maddesi işkolu ve işyeri toplu iş sözleşmelerini ayrı ayrı düzenlemiştir. Yasanın genelinde ise bu iki düzey arasında bir ilişki kurulmamıştır. Bu ilişkinin kurulmaması işkolu toplu iş sözleşmelerinin işyeri toplu iş sözleşmelerine karşı bir üstünlüğünün olup olmaması bakımından doktrinde de tartışılmıştır (Yüksel, 1997: 82). Bununla birlikte Türkiye'de yeni yerleşen bir sendikal düzen olması buna istinaden ilk defa "serbest toplu pazarlık" düzenine geçilmesi sürecinde işkolu ve işletme düzeyinde sözleşmelerin arasındaki ilişkinin kurulamaması toplu pazarlık modelinin düzgün bir şekilde işlemesine engel olmuştur (Hekimler, 2010: 359) (Yüksel, 1997: 168). İşkolu toplu iş sözleşmesi ile işyeri toplu iş sözleşmesi arasında bahsi geçen ilişkinin kurulamaması neticesinde bu dönemde ortaya çıkan uyuşmazlıklar işçilerin greve gitmesine sebep olmuştur. 274 ve 275 sayılı kanunların yürürlükte bulunduğu dönemden 1980'li yıllara kadar kanuni grev, kanun dışı grev ve eylemler sebebiyle sistem bir kaosa sürüklenmiştir. Zira 1963 yılında 8 grev 1514 greve katılan işçi ve 19.739 gün grevde kaybolurken bu rakamlar 1980 yılına gelindiğinde 220 grev, 84.832 greve katılan işçi ve 1.303.253 gün de grevde kaybolmuştur (Tokol, 1997: 145-146).

Genel olarak 1961-80 arası dönem Türk Endüstri İlişkileri açısından oldukça önemlidir zira çalışmanın amacından da uzaklaşmayacak şekilde bu dönem şöyle özetlenebilir, ekonomik açıdan bakıldığında Türkiye'de Cumhuriyetin ilanı ile uygulamaya konulan ekonomi politikaları bu dönemde de etkilidir ve bu planlı ekonomiye geçiş dönemi olması bakımından kamu yatırımları ekonomide büyük bir yere sahiptir. Aynı zamanda özel sektöründe, yapılan yatırımlar neticesinde ekonomideki payı artırılmaya çalışılmıştır. Sanayileşme sürecinde başlayan kırdan kente göç, nüfus artışı bu dönemde de devam etmiş ve artan nüfus işgücü sayısının da artmasında etkili olmuştur. Dahası yasal düzenlemeler bağlamında 1961 Anayasasının kabulü ile birlikte oluşan özgürlükçü ortam, 274 ve 275 sayılı sendika kanunları ile sendikaların da bu özgürlükçü ortamda önünün açılmasına ve güçlenmesine katkı sağlamıştır. Grev ve lokavtın yasal olarak çalışan kesimine tanınmış olması sendikal örgütlenmenin ve sendikal işçi sayısının hızla yükselmesinde en önemli etken olarak gösterilebilir. Aynı zamanda dönemde sendikaların siyasi partilerle olan ilişkileri Türkiye İşçi Partisinin kurulması ile meşru bir zemine oturmuştur. Dönemi ikiye bölen 1971 Askeri muhtırası gerekçe olarak ülkenin içinde bulunduğu kaos ortamını, işçi hareketlerini ve öğrenci eylemlerini göstererek 12 Martta sendikal hareket ve ülke içindeki özgürlükçü ortama sınırlama getirmiştir. Bu kesintiden sonra 1980 Askeri darbesine kadar yine sendikal işçi sayısı, sendikalaşma oranları ve buna bağlı olarak sendikaların güçlü bir şekilde gerçekleştirdiği merkezi toplu pazarlıklar artış göstermiştir.

2.4.4. 1980 sonrası Dönem

1960-1980 arasında yaşanan kaotik ortam 1961 Anayasası ve 274 ve 275 sendikalar ile ilgili kanunların özgürlükçü yapısına bağlanmış ve nitekim dönem 1980 askeri darbesi ile son bulmuştur. 12 Eylül askeri darbesini takiben sendikaların üzerinde baskı ve kontrol oluşturulmaya 7 numaralı Milli Güvenlik Konseyi bildirisini ile başlanmıştır. 15 numaralı MGK bildirisinde tüm grev ve lokavtlar ertelenmiştir. Toplu sözleşme düzeninin devre dışı kaldığı 1980-83 arası dönem Türk sendikacılık tarihinde ara dönem olarak yerini almıştır.

1982 Anayasası toplu iş sözleşmesi hakkını güvence altına almıştır fakat, aynı zamanda ve aynı iş kolunda birden fazla sendikaya üye olunamayacağını belirtmiş (md. 51), kamu görevlilerinin toplu görüşme hakkı mevcut iken toplu iş sözleşmesi hakkını, aynı işyerinde aynı dönemde tek bir toplu iş sözleşmesi ile yapılabileceği, birden fazla toplu iş sözleşmesinin yapılamayacağı şeklinde sınırlandırmıştır (md. 53). 2821 sayılı kanun madde 2'de işkolu düzeyinde sözleşmelere yer verilmeyerek işyeri/leri ve işletme düzeyinde sözleşmeler öngörülmüştür. Dolayısı ile dönemin başlangıcında toplu pazarlık çizgisi çizilirken küreselleşme sürecinin getirdiği sendikasızlaştırma ve sendikaların etkinliğini azaltma düşüncesinin izleri göz önüne alınarak toplu pazarlık düzeyi adem-i merkezi pazarlık düzeyine doğru kaydırılmaya başlanmıştır (Erdut, 1992: 160). Oysa geçmiş dönemlerde yaşanan kötü tecrübelerin tekrar etmemesi adına 2821 sayılı Sendikalar Kanunu güçlü bir sendikal yapı oluşturulmak amacıyla düzenlenmişti. Fakat içinde bulunulan duruma bakıldığı zaman kanunda belirlenen toplu pazarlık düzeyi, işyeri işletme düzeyi iken sendikaların ise işkolunda örgütlü bulunması zorunluluğu getirilmiştir. Başka bir ifade ile bir taraftan sendikaların merkezi örgütlenmesi desteklenirken, başka bir taraftan toplu pazarlığın adem-i merkezileşmesinin önü açılmaktadır (Özveri, 2012: 44-46) (Mahiroğulları, 2013: 234-235). Sendikaların toplu pazarlıkta adem-i merkezileşmenin

getirdiği dezavantajlardan kurtulmak için grup toplu pazarlıklarına yöneldikleri görülmektedir. Türk toplu pazarlık sistemi ve buna bağlı olarak iş sözleşmesi düzeninde işyerinin ayrı bir önemi vardır. Daha önce de ifade edildiği üzere sendikalaşma işkolu düzeyinde belirlenmişken toplu pazarlık ünitesi işyeri olarak belirtilmiştir (Yenisey, 2007: 323-324). Zira 6356 sayılı Sendikalar Kanunu tanımlar kısmında “işçi sendikası ile işveren sendikası arasında, birden çok üye işverene ait aynı işkolunda kurulu işyerlerini ve işletmeleri kapsayan toplu iş sözleşme...”leri grup toplu iş sözleşmesi olarak, “bir gerçek veya tüzel kişiye ya da bir kamu kurum veya kuruluşuna ait aynı işkolundaki birden çok işyerini kapsayan sözleşme...”yi işletme toplu iş sözleşmesi olarak tanımlamıştır (md. 2). Dolayısı ile sözleşme türleri arasında en önemli konunun işyeri olduğu göze çarpmaktadır. Grup toplu iş sözleşmelerinde sendikaların yetki aşaması yine ayrı ayrı işyerlerine göre belirlenecektir. Dolayısı ile işyeri kavramındaki bulanıklığı açıklamadan toplu iş sözleşmesini gerçekleştirecek olan yetkili sendikayı, işyerinin girdiği işkolunu, kısacası toplu pazarlık birimini belirlemek neredeyse imkansızdır (Taşkent, 2006, s. 602). Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere Türkiye’de toplu pazarlık birimi tarafların iradelerinin dışında yasal yollarla belirlenmektedir (Yenisey, 2007: 323-324).

Türkiye’de sendikacılık ve toplu pazarlığın kapsamı Dünya’daki gelişmelere ve küreselleşme sürecini paralel olarak daralma eğilimindedir. Özellikle 1980 sonrasında yaşanan krizler, esnek uzmanlaşma, taşeronluk, kapsam dışı personel uygulaması, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulaması gibi faktörler sendikacılığın gücünü ve etkisini azaltmakta dolaylı olarak da toplu pazarlığın adem-i merkezileşmesine neden olmaktadır. İşgücü yapısının değişmesi, enformel sektörün artış göstermesi kısaca klasik çalışma şekilleri yerine atipik çalışma şekillerinin gelmiş olması sendikalaşma eğilimlerini düşürmüştür (Yorğun, 2005: 141-148). Nitekim Türk sendikacılığı için bahsedilen yasalarla şekillenmiş sendikacılık ifadesine son dönemde yasalarla zayıflatılan sendikacılık ifadesinin de eklenmesi yanlış olmayacaktır (Şafak, 2006: 46-48). Zira Yargıtay kararları toplu pazarlığın gücünü kıran ön önemli faktörlerdendir.⁴ Bunun yanında işverenlerin toplu pazarlık düzeninin klasik kurallarını ve genel olarak çalışma hayatındaki kuralları kuralsızlaştırmak istemesi (Kutal, 1997) toplu pazarlık düzeylerinin merkezi düzeyden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

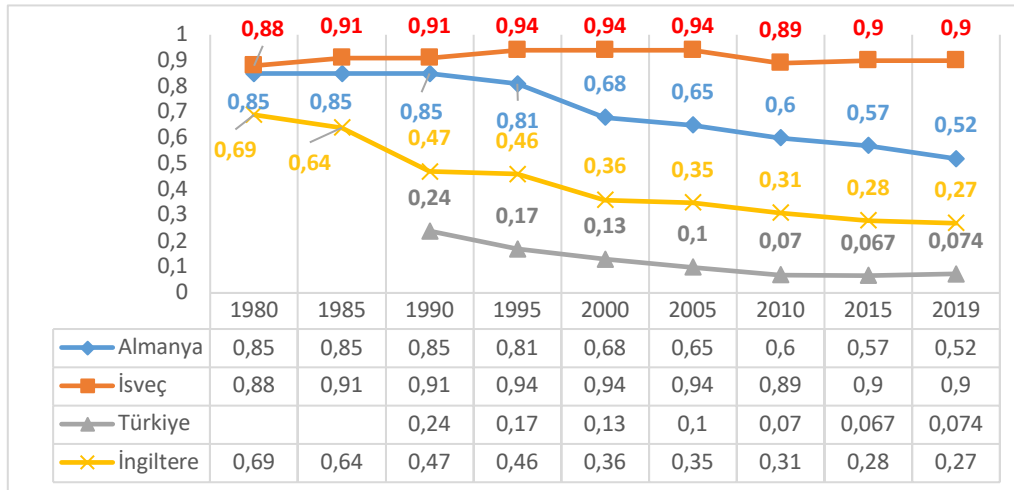
Son olarak 2821 ve 2822 sayılı kanunların ortaya çıkardığı sorunlar ve ILO’nun tavsiyeleri doğrultusunda 2012 yılında 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu çıkarılmıştır. 6356 sayılı kanun toplu iş sözleşmesini 2822 sayılı kanundakine benzer biçimde ortaya koymuş ancak 33. Maddenin 3. Fıkrasında “çerçeve sözleşme” kavramını getirmiş, 34. Maddesinde ise “bir toplu iş sözleşmesinin aynı işkolunda bir veya birden çok işyerini kapsayabileceği” kuralını, “işletme toplu iş sözleşmesi ve grup toplu iş sözleşmesi” kavramlarını açıklığa kavuşturmuştur. 6356 sayılı kanun ile “çok katmanlı toplu pazarlığın yolunu açmak istenmiştir” ancak 1980 öncesinde yaşanan sorunlar göz önüne alınarak işyeri/leri ve işletme sözleşmesi türü üzerinde sadece çerçeve sözleşmeyi düzenleyerek geçmiş dönemlerde yaşanan sorunların üstesinden gelmek istemiştir. Fakat çerçeve sözleşmenin gerçek anlamda işkolu toplu sözleşmesi olmadığı açıktır (Dereli, 2013: 54-56). Nitekim 6356 sayılı kanunda çerçeve sözleşme şu şekilde tanımlanmaktadır; “Çerçeve sözleşme, sözleşmenin tarafı olan işçi ve işveren sendikasının üyeleri hakkında uygulanır ve meslekî eğitim, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk ve istihdam politikalarına ilişkin düzenlemeleri içerebilir. Çerçeve sözleşme, taraflardan birinin çağrısı ve karşı tarafın çağrıya olumlu cevap vermesi ile en az bir, en çok üç yıl için yapılır. Toplu iş sözleşmeleri ve çerçeve sözleşmeler, Anayasaya ve kanunların emredici hükümlerine aykırı düzenlemeler içeremez.” (md 33/3-5). ILO serbest toplu pazarlık ilkesinin bir gereği olarak tarafları toplu pazarlık düzeylerini seçebilme imkânı verilmesinin gerekli olduğunu ve toplu iş sözleşmelerinin tek bir düzeyde sınırlı tutulmamasını ifade etmektedir. Bu bağlamda 6356 sayılı kanunla getirilen çerçeve sözleşme kavramı belli noktalarda ILO’nun bu eleştirisini karşılayabilir (Sur, 2013: 339-340). Fakat çerçeve sözleşme ile ilgili örneğin taraflar arasında uyumsuzluk çıkması halinde bu uyumsuzluk nasıl çözülecek, dahası bu düzeyde grev ve lokavt hakları nasıl uygulanabilecektir? Bu ve bunun gibi soruların açık bir cevabı olmamasından kaynaklı olarak ve Türk Endüstri İlişkileri sisteminin geleneksel yasalarla, kesin kurallarla şekillenmiş özellikleri bakımından çerçeve sözleşmenin belirtilen soruların cevaplarının bulunamaması halinde yaygın bir kullanım alanı bulması güç olacaktır (Dereli, 2013: 55).

⁴ Yargıtay, 9. HD. 30.05.1985 Tarihli, E: 1985/2546, K: 1985/5437, 25.11.1997 Tarihli, E: 1997/1404, K: 1997/19582.

SONUÇ

Endüstri İlişkileri işçi ve işveren arasındaki bağımlı çalışma ilişkisinden kaynaklanan sorunları incelemektedir. İşçi ve işveren arasında güç ilişkisinde bir adaletsizliğin olduğu ve bu adaletsizliğin giderilmesi için sendikaların önemli bir rolü olduğunu ifade eder. Son yıllarda yaşanan süreç Endüstri İlişkilerinde birtakım değişimleri meydana getirmiştir. Fakat bu değişimler Endüstri İlişkilerinin yapısını ve kurumlarını tamamen ortadan kaldıracabilecek türden değişiklikler değildir. Nitekim Endüstri İlişkilerinin en önemli aktörü olan sendikalar her ne kadar süreç içerisinde güç kaybetmiş olsa da işçilerin hak ve çıkarlarını koruma anlamında en güvenilir örgütlerdir.

Küreselleşme, bilgi toplumu ve dijitalleşme üçlemesiyle gündeme gelen yeni çalışma biçimleri tek tip üretimden bir vazgeçişini yansıtmakla birlikte üretimde müşterilerin isteklerini ve tercihlerini ön plana çıkarmaktadır. Üretimde bu değişim süreci, esnek üretim biçimlerinin yaygın bir biçimde kullanılmasını ve yaygınlaşmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Esnekleşmenin yaygınlaşması ve rekabetin giderek daha da artması ise işverenlerin sendikaları birer maliyet unsuru olarak görmesine zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla bu durum işyerlerinde sendikaların güç ve etkinliklerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu noktada işverenlerce sendikaların yerine ikame edilmek istenen İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde sendikaların rollerini üstlenmeye çalışmaktadır. Bu durum Endüstri İlişkilerinin en önemli aktörleri olan sendikalar ile işletmelerin belki de en önemli departmanı olarak gösterilebilecek olan İnsan Kaynakları Yönetimi arasında bir gerilime sebep olmaktadır. Bu gerilim çalışma hayatında özellikle toplu iş sözleşmeleri gibi çalışma hayatının düzenleyici kurumu açısından da ciddi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Endüstri İlişkilerinin 1980'li yıllarla birlikte yeniden yapılanması sürecinde ön plana çıkan İnsan Kaynakları Yönetiminin işletmelere sağladığı avantajlar göz ardı edilemez. Fakat Endüstri İlişkileri tek aktörlü bir sistem değildir. İşverenlerin oluşturmuş olduğu İnsan Kaynakları Yönetimi Endüstri İlişkilerinin ana konusu olan işçi ve işveren arasındaki adaletsizliği azalmaktan ziyade her geçen gün artırmaktadır ki bu da Endüstri İlişkileri için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Endüstri İlişkileri çoğulcu bir yapıdadır başka bir ifade ile gücün tek elde tutulmasına karşı çıkmaktadır. Oysa İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları bireyciliği ve tekilciliği vurgulamakta gücün işverenin elinde bulunmasını desteklemektedir. Bu açıdan bakıldığında merkezi toplu pazarlıkların günümüz şartlarında adem-i merkezi hale getirilmesi, toplu pazarlık düzeylerinin işyeri/işletme seviyesine çekilmesi şüphesiz İnsan Kaynakları Yönetimleri ve işverenlerin tercih ettiği bir düzen olarak kabul edilebilir. Bu çalışmanın amacı sendikalaşmayı etkileyen faktörlerin toplu pazarlık düzeyi arasındaki değişim durumunu tespit etmektir. Bu çerçevede durumu özetlemek adına Grafik 5 hazırlanarak aşağıda sunulmuştur.



Grafik 5: Seçilmiş Ülkelerde Toplu Pazarlığın Kapsamı

Kaynak: OECD ve ILO verilerinden yararlanılarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.⁵

⁵ OECD, <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=CBC>,

ILO, https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer20/?lang=en&segment=indicator&id=SDG_0882_NOC_RT_A,
Erişim Tarihi: 10.05.2022.

Grafik 5’den de anlaşılacağı üzere seçilmiş ülkelerin toplu pazarlık kapsamlarındaki düşüşü ve seçilen ülkelerin toplu pazarlık düzeylerini göstermektedir. Bu kapsamda her 4 ülkede de toplu pazarlığın kapsamının zaman içerisinde giderek daraldığını söylemek mümkündür. Öyle ki söz konusu bu oranlar Almanya’da 1980 yılında 0,85 seviyesinden 2019 yılında 0,52 seviyesine kadar gerilediği, İsveç’te 1995 yılında 0,94 seviyesinden 2019 yılında 0,90 seviyesine değin gerilediği İngiltere’de ise 1980 yılında 0,69 seviyesinden 2019 yılında 0,27 seviyesine kadar gerilediği görülmektedir. Durum Türkiye açısından da farklı değildir. Türkiye’de de toplu pazarlığın kapsamı 1990 yılında 0,24 seviyesinden 2019 yılında 0,07 seviyesine kadar gerilediği net bir biçimde görülmektedir.

Diğer taraftan Almanya’da toplu pazarlık, halen sendikalar ve işveren örgütleri arasındaki sektörel düzeyde yürütülmektedir. Aynı zamanda işverenler, işveren örgütlerinden ayrıldığı ve sendikalarla bireysel olarak toplu pazarlık yapmak istemesinden dolayı sistemi zorlamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise daha öncede belirtildiği üzere işyeri düzeyinde yapılan toplu pazarlıklarda daha fazla esneklik ve kazanım elde edebileceğini düşünmesidir. İsveç’te toplu pazarlık için temel seviyenin ulusal düzeyde olduğu söylenirken özellikle 1990’lı yıllardan sonra toplu pazarlıklarda işveren baskısı ile işkolu düzeyine doğru gidildiği görülmektedir. Özellikle çok uluslu şirketler ulusal düzeyde toplu iş sözleşmesinin kapsamına girmek istememekte ve işyeri düzeyinde sözleşmelerin yapılmasını tercih etmektedir. İsveç’te ikinci bölümde belirtildiği üzere sendikalar ve işverenler arasında ücret konusunu kapsamına almayan çerçeve sözleşmeler varlığını sürdürmekte ve bu sözleşmeler genellikle, sosyal güvenlik ve asgari çalışma süreleri gibi istihdamla ilgili koşulların çerçevesini çizmektedir. Diğer taraftan İngiltere’deki tüm çalışanların dörtte birinden biraz fazlası (%27) toplu iş sözleşmesi kapsamındadır. Özel sektörde sendika oranlarının düşük olduğu gibi toplu pazarlığın kapsama alanı da düşüktür. İngiltere’de temel pazarlık düzeyi işletme veya işyeridir. Buna ilaveten çalışanların neredeyse üçte ikisinin kapsandığı kamu sektöründe, sektör düzeyinde pazarlık daha önemlidir. Türkiye ‘de ise topluk pazarlık kapsamının oldukça düşük düzeyde kalması ve çalışılan ülkeler bazında son sırada kalması oldukça dikkat çekici olmakla birlikte Türkiye’deki mevzuatın toplu iş sözleşmelerini işyeri ve işletme düzeyi noktasında sınırlaması bir daralmayı da beraberinde getirmektedir.

Toplu pazarlık düzeyleri Endüstri İlişkileri sistemi içindeki en temel unsurlardan birisidir. Dolayısı ile ülkelerin Endüstri İlişkilerinin şekillenmesinde önemli bir yeri olduğu belirtilmelidir. Çalışmada toplu pazarlık düzeyleri ile Endüstri İlişkileri sistemindeki aktörlerin rolleri arasında önemli bir ilişkinin varlığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda sendikaların merkezi düzeyde toplu pazarlığı tercih ettikleri bunun karşısında ise işverenlerin kendilerine daha rahat hareket imkânı sunduğunu düşündükleri yerel düzeyde toplu pazarlığı tercih ettiği görülmektedir. Toplu pazarlık düzeyinde 1980’li yıllardan itibaren etkili olan adem-i merkezileşme eğilimi yani toplu pazarlıkların düzeyinin işyeri/işletme düzeyine doğru bir eğilim gösterdiği literatürde yoğun olarak tartışılmaktadır. Nitekim çalışmada incelenen ülkeler bakımından da bu eğilimin gerçeği yansıttığı hatta sendikalaşma oranlarının en yüksek olduğu ülkelerden İsveç’te bile toplu pazarlığın düzeyinin hızla adem-i merkezileştiği net bir şekilde görülebilmektedir.

Sendikalaşma oranlarının azalması ve toplu pazarlık düzeylerinin daha yerel seviyelerde olması çalışma hayatı açısından huzur ve barış ortamını düzenleme açısından devletlere daha büyük sorunlar getirmesi muhtemeldir. Nitekim bireyselleşmiş iş ilişkilerinin oluşması çerçeve sözleşmelerden uzaklaşılması eşit işe eşit ücret kavramından da uzaklaşılmasına yol açacaktır. Merkezi düzeyde bağitlanan toplu iş sözleşmeleri bazı noktalarda işverenlere rahat hareket imkânı sağlamasa da bütün olarak düşünüldüğünde çalışma hayatının düzeni bakımından oldukça önemlidir. Nitekim toplu sözleşmelerin kapsamı ve toplu sözleşme hükümlerini imzacı kuruluşların üyelerinin ötesine taşıyan mekanizmalar, ücretlerin, çalışma saatlerinin ve çalışma koşullarının belirlendiği usul ve uygulamaları güçlü bir şekilde etkileyen ve dolayısıyla ekonomik kalkınmayı da etkileyen önemli unsurlar olarak değerlendirildiği göz önüne alındığında bu noktada bir mücadele eksikliğini de ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Aykaç, M., & Balcı, B. (2016). Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı Mı, İkame Mi? *Kırklareli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 1-26.
- Blain, A., & Gennard, J. (1970). Industrial Relations Theory: A Critical Review. *British Journal of Industrial Relations*, 8(3), 359-407.
- Clayton, R. E. (1959). Collective Bargaining in Sweden. *Journal of Industrial Relations*, 1(2), 98-110.
- Cradden, C. (2011). *Unitarism, Pluralism and the Rest*. Geneva: Universite de Geneva.
- Dereli, T. (1968). *The Development of Turkish Trade Unionism; A Study of Legislative and Socio-political Dimensions*. İstanbul: Sermet Matbaası.
- Dereli, T. (2013). 6356 Sayılı Yeni Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu: Genel Bir Değerlendirme. *Çalışma ve Toplum*, 36(1), 41-64.
- Dickens, L. (2008). Legal Regulation, Institutions and Industrial Relations. *Warwick Papers in Industrial Relations*, 1-22.
- Dundon, T. (2002). Employer Opposition and Union Avoidance in the UK. *Industrial Relations Journal*, 3(33), 234-245.
- Edwards, P. (2003). The Employment Relationship and Field of Industrial Relations. P. Edwards içinde, *Industrial Relations: Theory and Practice* (s. 1-37). Malden: Blackwell Publishing.
- Erdut, Z. (1992). *Avrupa Topluluğu'na Tam Üyelik Bakımından Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Değerlendirilmesi*. Ankara: Kamu-İş Yayınları.
- Farnham, D., & Pimlott, J. (1995). *Understanding Industrial Relations*. New York: Cassell.
- Flanders, A. (1974). The Tradition of Voluntarism. *British Journal of Industrial Relations*, 12, 352-370.
- Fox, A. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: HMSO.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Power, Work and Trust Relations*. London: Faber & Faber Pub.
- Freeman, R., & Gibbons, R. (1993). Getting Together and Breaking Apart: The Decline of Centralised Collective Bargaining. *National Bureau of Economic Research Working Paper*.
- Fulton, L. (2022, 06 20). *Worker Representation in Europe*. ETUI: <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations>, 2015 adresinden alındı
- Gall, G. (2004). British Employer Resistance to Trade Union Recognition. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 36-53.
- Gospel, H., & Willman, P. (2003). Dilemmas in Worker Representation: Information, Consultation and Negotiation. H. Gospel, & S. Wood içinde, *Representing Workers (Trade Union Recognition and Membership in Britain)* (s. 144-166). London: Routledge.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. (2014). Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations and Trade Unions. J. Storey içinde, *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.

- Haipeter, T., & Lehdorff: (2014). Decentralisation of Collective Bargaining in Germany: Fragmentation, Coordination and Revitalisation. *Economia and Lavoro*, 48(1), 45-64.
- Hekimler, A. (2010). *Karşılaştırmalı Bir Perspektif ile Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde ve Türkiye’de Toplu Sözleşme Sistemleri: Mevzuat ve Uygulamalar*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Helfen, M. (2012). Institutional Continuity in German Collective Bargaining: Do Employer Associations Contribute to Stability? *Economic and Industrial Democracy*, 33(4), 485-503.
- Hyman, R. (2003). The Historical Evolution of British Industrial Relations. P. Edwards, & P. Edwards (Dü.) içinde, *Industrial Relations: Theory and Practice, Second Edition* (s. 37-58). Oxford: Blackwell Publishing.
- Işıklı, A. (1967). *Toplu İş Sözleşmeleri ve Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Katsaroumpas, I. (2019). *UK Report on Social Dialogue in Wage Setting*. ETHOS. <https://cpb-eu-w2.wpmucdn.com/blogs.bristol.ac.uk/dist/e/505/files/2019/01/Social-dialogue-in-wage-setting-w9eu98.pdf> adresinden alındı
- Katz, H. (1993). The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(1), 3-22.
- Kelly, J. (2004). *Varieties of Unionism (Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy)*. (C. Frege, & J. Kelly, Dü) Oxford: Oxford University Press.
- Kessler., & Bayliss, F. (1998). *Contemporary British Industrial Relations*. London: Macmillan Pub.
- Kılıç: (2014). Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Çalışma ve Toplum*, 3, 111-137.
- Kılıç:, & Yıldız, K. (2015). İş Arayanların Sendika Talebi ve Sendika Algısı: Türkiye’deki Temsil Boşluğu Hakkında Bazı İşaretler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 191-204.
- Kutal, M. (1997). Küreselleşme Sürecinin Türk Sendikacılığı Üzerindeki Olası Etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 4(2).
- Lash: (1985). The End of Neo-corporatism??: The Breakdown of Centralised Bargaining in Sweden. *British Journal of Industrial Relations*, 23(2), 215-239.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1999). *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. London: Blackwell Business.
- Mahiroğulları, A. (2006). Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (Doç. Dr. Feramuz Aydoğan’ın Anısına)*, 2(1), 161-190.
- Mahiroğulları, A. (2013). *Dünyada ve Türkiye’de Sendikacılık*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Makal, A. (1999). *Türkiye’de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1920-1946*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Marginson, P., & Sisson, K. (2006). European Integration and Industrial Relations: Multi-Level Governance in the Making. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(2).
- Marquardt, A. (2006). Collective Agreements. *XIVth Meeting of European Labour Court Judges*, 1.

- Myrdal, H.-G. (1980). The Swedish Model – Will it Survive? *British Journal of Industrial Relations*, 25(1), 57-69.
- OECD. (2019). *Negotiating Our Way Up Collective Bargaining in a Changing World of Work*. OECD. doi:https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en
- Özkiraz, A., & Talu, N. (2008). “Sendikaların Doğuşu; Türkiye ve Batı Avrupa Ülkeleri Karşılaştırması. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 108-126.
- Özveri, M. (2012). *Toplu İş İlişkileri Yasa Tasarısı ve Sendikal Haklar*. İstanbul: Birleşik Metal-İş Yayınları.
- Peterson, R. B. (1987). Swedish Collective Bargaining – A Changing Scene. *British Journal of Industrial Relations*, 25(1), 31-48.
- Şafak, C. (2006). Türkiye’de Toplu Pazarlığın Değişen Çizgisi (1980-2005). *Çalışma ve Toplum*, 10(3), 31-70.
- Sarıoğlu, H. İ. (2000). Sanayileşmiş Ülkelerde Toplu Pazarlık Düzeyi ve Kapsamı Üzerine. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(43-44), 95-103.
- Schnabel, C., Zagelmeyer., & Susanne, K. (2006). Collective Bargaining Structure and its Determinants: An Empirical Analysis with British and German Establishment Data. *European Journal of Industrial Relations*, 12(2), 165-188.
- Selamoğlu, A. (1998). Yönetim ve Üretim Aşamasında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru. *Çimento İşveren Dergisi*, 12(6), 8-25.
- Silva: d. (1997). *Elements of a Sound Industrial Relations System*. Turin: ILO ACT/EMP Publications.
- Storey, J., & Sisson, K. (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. London: Open University Press.
- Streeck, W., & Hassel, A. (2003). The Crumbling Pillars of Social Partnership. *West European Politics*, 26(4), 101-124.
- Sur, M. (2013). 6356 Sayılı Kanunun Uluslararası Normalar Açısından Değerlendirilmesi. *Çalışma ve Toplum*, 36(1), 317-356.
- Taşkent: (2006). *Yetki Tespiti Açısından Belirli Kavramlar ve Bazı Uygulama Sorunları*. Ankara: TŞOF Plaka Matbaacılık.
- Tokol, A. (1997). *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Tuna, O. (1964). Trade Unions in Turkey. *International Labour Review*, 413(2), 413-431.
- Yenisey, K. D. (2007). *İş Hukukunda İşyeri ve İşletme*. İstanbul: Legal Yayınları.
- Yıldırım, E., & Uçkan, B. (2010). İşverenlerin Sendikasızlaştırma Modelleri Ve Türkiye Örneği. *Çalışma ve Toplum*, 163-184.
- Yorğun: (2005). Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelişler ve Alternatif Öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 6(3), 137-162.
- Yüksel, N. (1997). *Küreselleşme ve Toplu Pazarlıktaki Değişim*. Ankara: TİSK.