

PAPER DETAILS

TITLE: TÜRKİYE'DE İŞÇİ SENDİKALARINDA TOPLU PAZARLIK STRATEJİLERİ

AUTHORS: Gökhan GÜLLÜ

PAGES: 79-101

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2187041>

TÜRKİYE'DE İŞÇİ SENDİKALARINDA TOPLU PAZARLIK STRATEJİLERİ

Gökhan GÜLLÜ*

Öz

Geçtiğimiz 30 yıllık süreçte endüstri ilişkilerinin özü olarak ifade edebileceğimiz toplu pazarlık sürecinin dönüşüme uğradığı görülmektedir. Bu değişimin sadece toplu pazarlık sürecinde oluşmadığı aynı zamanda sürecin en önemli aktörlerinden biri olan işçilerin de değiştiği gözlemlenmektedir. Bu kapsamda küreselleşmenin baş aktör olduğu bu değişim sürecinde Türkiye'deki işçi sendikalarının toplu pazarlık stratejilerinin nasıl değişiklikler gösterdiğini tespit etmek amacıyla 34 işçi sendikası yetkilisi ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma özetle; işçi sendikalarının değişen koşullara uyum sağlamalarını ve yeniden belirlenen toplu pazarlık sürecindeki hızlarını, pazarlık masasına oturmadan strateji oluşturma safhasında üretim sürecine dahil olan yeni teknolojilere karşı tepkilerini, işçi sendikaları için eğitim, strateji ve toplu pazarlık bağının ne kadar kuvvetli olduğunu ve işçi sendikalarının pazarlık sürecinde modern stratejiler ile ilişkilerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın en çarpıcı sonucu; taraflar arasındaki çalışma barışının sağlanması için toplu pazarlık sürecinde işçi sendikalarının en önemli paydaşı olarak görülen hükümetin sendikalarla olan ilişkisinin güçlendirilmesi, emek piyasasının düzenlenmesi, topluma yararlı sosyal politikaların oluşturulması ve olumlu bir psiko-sosyolojik etkinin yaratılmasının önemli olduğudur.

Anahtar Kelimeler: Toplu Pazarlık, Strateji, İşçi Sendikaları, Oyun Teorileri.

COLLECTIVE BARGAINING STRATEGIES OF THE TRADE UNIONS IN TURKEY

Abstract

It is seen that the collective bargaining process, which can be described as the core of industrial relations, has undergone a transformation in the last 30 years. It is observed that this change did not only occur in the process of collective bargaining, but also in the workers, one of the most important actors of the process. The new

* Dr. Öğr. Üyesi Marmara Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Marmara Üniversitesi Göztepe Yerleşkesi, drgokhangullu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7669-270X>.

Not: Bu araştırmanın yapılabilmesi için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Başkanlığı'ndan 20.08.2021 tarih ve 2021-53 Sayısı ile Etik Kurul izni alınmıştır.

Önerilen Atıf: Güllü, G. (2022). Türkiye'de İşçi Sendikalarında Toplu Pazarlık Stratejileri, *Akademik Hassasiyetler*, 9(18), 79-101.

working class, which has different demands and expectations, is expected to be the driving force in the possible exchange of trade unions, which have a voice in collective bargaining. The aim of this study was to determine how the collective bargaining strategies of trade unions in Turkey changed. To do this, in-depth interviews were conducted with 34 trade union officials. In summary, this study revealed the unions' responses to changing conditions and the speed of the re-determined collective bargaining process, the new technologies involved in the production process in the strategy-building phase without sitting at the bargaining table, how strong the trade unions are in relation to the modern strategies in the bargaining process. The most significant result of the study was that government's relationship with the unions should be strengthened to regulate the labor market, to create social policies that are beneficial to the society and to create a positive psycho-sociological impact in order to ensure peace of work between the parties.

Keywords: Collective Bargaining, Strategy, Workers' Trade Unions, Game Theory.

Giriş

Bir toplumda akla gelebilecek her türlü ekonomik ve sosyal gelişmenin sağlanması için dün olduğu gibi bugün de sendikaların varlığına duyulan ihtiyaç artmaktadır (Aykaç, 2000:590). Çalışma kurallarının gelişmesinde devletin etkisi fazla olsa da aynı zamanda sendikaların etkisi de büyüktür. Sendikalar bu etkiyi toplu pazarlık yolu ile gerçekleştirirler. Bütün farklılıklarına rağmen genellikle sendikaların toplu pazarlıktaki talepleri örgütün devamını sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve uyuşmazlıkların çözümü için gerekli mekanizmaların kurulmasıdır (Ekin, 1997:114).

Endüstri ilişkilerinin özü olarak ifade edebileceğimiz toplu pazarlık sürecinin yeni gelişmeler çerçevesinde merkezîyetçi bir yapıdan adem-i merkezîyetçi bir yapıya dönüştüğü görülmektedir (Kağnıcıoğlu, 2018:149-150). Bu değişimin sadece toplu pazarlık sürecinde oluşmadığı aynı zamanda bu sürecin en önemli aktörlerinden biri olan işçilerin de değiştiği gözlemlenmektedir. İstekleri ve beklentileri farklı olan bu yeni işçi sınıfının toplu pazarlıkta söz sahibi olan işçi sendikalarının muhtemel değişiminde itici güç olması beklenmektedir (Tokol, 2017:157).

Geleneksel sendikalara üye olan işçilerin emek piyasalarındaki konumunun farklılaşması, yeni işçi sınıfının ortaya çıkışı, işsizliğin kalıcı hale gelmesi, sermaye hareket kabiliyetinin artması ve çalışma ilişkisinin farklılaşması toplu pazarlık konusunda tarafları birbirinden uzaklaştırmıştır (Çalış, 2018:201). Ancak bu uzaklaşmanın ebediyen sürmeyeceği düşünüldüğünde, yeni oluşacak toplu pazarlık sürecinin strateji belirleme aşamasıyla başlayacağı, yeni işçi sınıfının değişim konusunda sendikalar üzerinde baskıyı bu noktada kuracağı ve toplu pazarlık sürecinin ilerleyen safhalarında bu baskının artacağı ön görülmektedir (Güllü, 2020:10).

1. TOPLU PAZARLIK SÜRECİ VE STRATEJİ

Toplu pazarlık kavramı işçilerin çalışma fiilinden doğan taleplerinin bir “örgüt/sendika” vasıtasıyla birlikte (toplu şekilde) ifade etmeleri için

kullanılır. Bu noktadan sonra endüstri ilişkileri sisteminde çalışma ilişkilerinden kaynaklanan bir pazarlık süreci başlamaktadır. İşçiler bu pazarlık sürecine toplu olarak, fakat bir örgüt/sendika vasıtasıyla katılırlar. Aksi takdirde pazarlıktan söz etmek mümkün değildir. Bu bağlamda işveren tarafının sistemde örtülü olarak hareket etmesi aranmamaktadır (Delican, 2012:172).

Toplu Pazarlık kavramının ilk olarak Beatrice Potter (Webb)’ın 1891 yılında Londra’da yayınlanan “Büyük Britanya’daki Toplu Hareketler” isimli kitabında kullanıldığı görülmektedir. Yazarın eşi Sidney Webb ile birlikte yazmış olduğu 1896 yılındaki “Toplu Pazarlık Metodu” adlı makalesi bugünkü toplu pazarlığın temellerini belirlemiştir (Şayin, 2013:94).

Türkiye’de de ilk sendikal hareketlerin 1894 yılında kurulan “Amele-i Osmani Cemiyeti” ile başlamış olduğu, 8 Ekim 1908 tarihinde ise Tatil-i Eşgal Cemiyeti hakkında Kanun-u Muvakkat çıkarıldığı ve ülkemizde de bu dönemde ilk defa tramvay işçileriyle toplu pazarlık görüşmeleri olarak nitelendirebileceğimiz müzakerelerin yapıldığı bilinmektedir (Tokol, 2005:11-15). Toplu pazarlık kavramı geniş perspektiften değerlendirildiğinde; işçiler ve işçi sendikaları, işveren veya işveren sendikaları, iş, çalışma standartları ve şartları, toplu iş sözleşmeleri, uyuşmazlık konuları, yasal mevzuat, arabuluculuk, hakemlik, gönüllü ya da zorunlu tahkim, uzlaştırma kurulları ile hükümet ve devletin yargı organlarından biri olan iş mahkemelerinde oluşan merkezinde işçi-işveren ilişkilerinin bulunduğu çalışma barışını gerçekleştirmeyi ve devam ettirmeyi hedefleyen dinamik bir süreçtir (Jenkins ve Sherman,1997:31) (Çelik, Caniklioğlu ve Canbolat, 2019:901-1034) (Tuncay ve diğerleri 2019:182-406). Dolayısıyla toplu pazarlığın özelliklerinin belirlenmesi sürecinde işçi-işveren arasındaki ilişki kadar devletin rolü de önemlidir.

Toplu pazarlık her alanda bulunan pazarlık sanatının işçi-işveren düzeyindeki bir uygulama alanıdır. Bununla birlikte başka bir pazarlık düzeyi ile karşılaştırılamayacak derecede ayırt edici özelliklere sahiptir. Bu ayırt edici özelliklerin anlaşılması konunun kavranması açısından oldukça önemlidir.

Toplu pazarlık, öncelikle süreklilik ifade eden dinamik bir sistemi karşımıza getirmektedir. Diğer bir ifadeyle toplu pazarlık sürecinin başlangıcı tespit edilebilirken aslında sürekli devam eden bir süreçtir. İşçi ya da işveren tarafları açısından örgütlü bir temsil faaliyetini ifade etmektedir. Bu temsil faaliyeti pazarlığın her safhasında taraflarca gerçekleştirilir. Örneğin bu pazarlık sürecinde işveren işçilerle doğrudan temasta bulunamazken muhatabı işçi sendikalarıdır. Toplu pazarlık aslında taraflar arasında kurulan istihdam ilişkisinin özü ile ilgilidir. Ücret, çalışma süreleri, çalışma şartları gibi temel konular sürekli olarak müzakereye açık konulardır. Pazarlık süreci işçiler için toplu bir süreç olduğu kadar işveren için de toplu bir süreçtir. Bunun anlamı; işveren tarafında görünmeyen hissedarların bu süreçten etkilendiğidir. Toplu pazarlık psikolojik, siyasi, sosyal, ekonomik olmak üzere pek çok karmaşık işlevi bir arada içermektedir. Aynı zamanda toplumdaki sosyal refahın sağlanmasını ve gelirin yeniden dağılımını çalışanlar vasıtasıyla

gerçekleştirdiği için toplumsal bir önem taşır. Toplu pazarlık geniş anlamda toplumda dar anlamda ise işyerinde hâkim olan stres, yılgınlık, yabancılaşma, maddi ve manevi tatminsizlik temelli çatışmalara çözüm aradığı için psiko-sosyolojik bir öneme sahiptir. Bu süreç işçi-işveren ilişkisinin özünde yer alan çatışmanın belirli kurallara bağlanması ve kurumsallaştırılması açısından önemlidir. Bu açıdan çalışma ortamının demokratikleştirilmesine önemli katkı sağlar. Toplu pazarlık taraflar için bağımlılık içeren bir ilişkidir ve bu özelliğiyle mutlaka sonuçlandırılır ve tekrarlanır (Balcı, 1999:7-8).

Toplu pazarlığın çok yönlü özelliklerinin bulunması bu konuda çok sayıda yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sendikalaşma sürecinin başlangıcından itibaren toplu pazarlık yaklaşımları zaman içerisinde değişerek günümüze kadar gelişme göstermektedir. İlk olarak neoklasik yaklaşımda olduğu gibi basit anlamda pazarlık yaklaşımından günümüzde oldukça fazla kullanılan oyun teorilerine gelene kadar davranışçı, sosyo-psikolojik ve sosyolojik yaklaşımların benimsendiği görülmektedir. Bu yaklaşımların gelişimindeki en önemli faktör toplu pazarlık sürecindeki stratejilerin hızla gelişmesidir.

Strateji kavramı askeri bir terim olup asıl itibarı ile taktik anlamına gelmektedir. Porter'a göre strateji üç farklı şekilde tanımlanabilir. Bunlar;

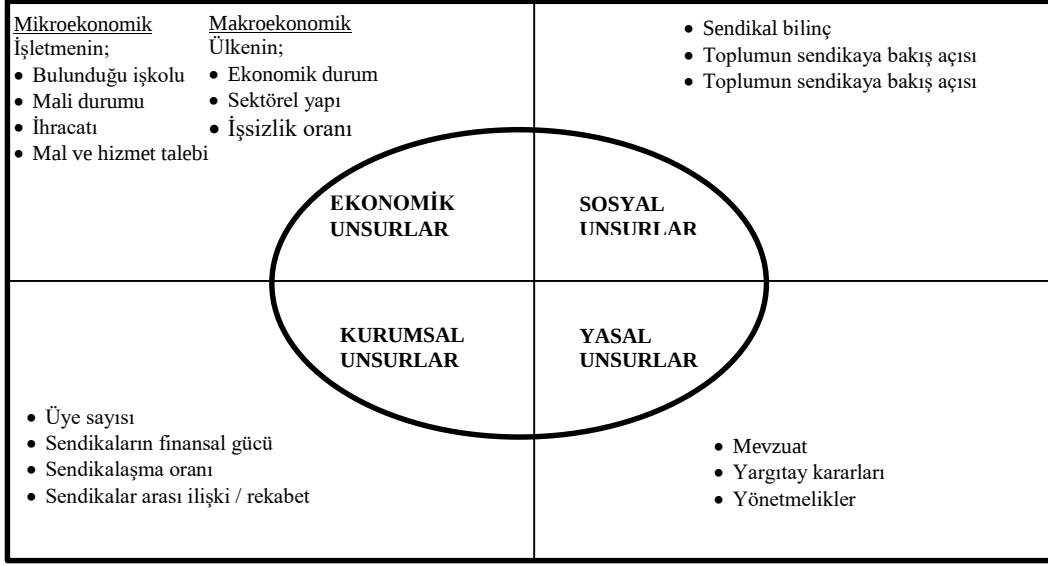
- Strateji, eşsiz ve değerli bir konum oluşturabilmesi için kullanılabilecek farklı hareket tarzlarıdır.
- Strateji, rekabet edebilmek için nelerin takas edilebileceğinin belirlenmesidir.
- Strateji, örgüt faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesidir (Porter,1996:60).

Toplu pazarlık açısından ise strateji, toplu görüşmeler esnasında amaçlara ulaşmakta izlenecek yolları ve uygulanacak ilkeleri ifade etmektedir (Demirbilek, 1996:150).

Toplu pazarlık ile strateji kavramları bir araya geldiğinde; birden fazla olasılığın hesaplandığı, uzun ve orta vadeli planların sürekli yenilendiği, taraflar için kendi bütünlüğünü korumak ve karşı tarafın bütünlüğünü bozmak da dahil olmak üzere karşı tarafın ilgi ve eylemlerini takip edebilmek ve kendi çıkar faaliyetlerini gizlemek gibi birden çok faaliyeti içermektedir.

2. TOPLU PAZARLIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR

Toplu pazarlığın esası tarafların çıkarlarını koruyup geliştirmek için mücadeleden vazgeçmemeyi ifade etmektedir. Bu mücadelenin devamlılığı toplu pazarlığı etkileyen unsurlara bağlıdır. Bu unsurlar ana hatlarıyla; ekonomik, sosyal, yasal, kurumsal ve toplu pazarlık sürecine ilişkindir.

Şekil 1: Toplu Pazarlığı Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’de ana başlıklarıyla görülen toplu pazarlığı etkileyen unsurların önem dereceleri bulundukları zaman dilimine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin; Webb’lerden bu yana ısrarla ücretin pazarlık dışında tutulma mücadelesi ve eşit işe eşit ücret politikasının sürdürülmesi 1980’li yıllara kadar geçerliliğini muhafaza edebilmiştir. 1980’li yıllardan sonra makroekonomik ve neo-liberal politikaların hayata geçirilmesinin toplu pazarlık düzeyinin merkezîyetçi seviyeden adem-i merkezîyetçi seviyeye indirilmesinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bu gelişmelerden sonra toplu pazarlık görüşmelerinde ücretin ve iş güvencesinin ilk maddelerde yer alması uygulanan yeni makroekonomik politikaların eseri olarak değerlendirilebilir. Konu sendikalar açısından değerlendirildiğinde; uluslararası ticaretin serbestleşmesi, rekabetin artması ve kuralsızlaştırma gibi değişen çevresel şartlardaki gelişmelerin getirdiği baskıları dikkate almamaları ve pazarlık konularını neredeyse sadece ücret konusunda hapsedmeleri sendikaların giderek zayıflamasına neden olmuştur. Buna ek olarak sendikaların standart dışı çalışan işçileri ve standart dışı çalışma olgusunu kapsayıcı politikalar üretmemeleri örgütleri için önemli bir diğer kayıp olarak nitelendirilebilir (ILO, 2016:285). Toplu pazarlığı etkileyen unsurların pazarlık sürecinde birlikte etki sahibi olduğu unutulmamalı ve oluşturulacak stratejinin bu unsurlar göz önünde bulundurularak hayata geçirilmesi gerekmektedir. Şekil 1’de makro düzeyde belirtilmiş olan toplu pazarlığı etkileyen unsurlar mikro düzeyde değerlendirildiğinde daha karmaşık bir tablo ortaya çıkacaktır. Toplu pazarlık sürecinde;

- işletme seviyesinde; kârlılık, verimlilik, sendikasızlaştırma, ürün özellikleri, hissedarlar, işletmenin ölçeği,

- piyasa seviyesinde; piyasanın yapısı, konjonktür, müşteriler, milli gelir, rakipler, yatırımcılar, ikame ediciler, tedarikçiler,
- kamuoyu seviyesinde; sivil toplum kuruluşları, siyasi partiler, tüketiciler, seçmenler,
- işçiler seviyesinde; rakip sendika üyeleri, sendikasıız işçiler, sendika üyeleri, gücümüşler, işsizler,
- işin kendisi seviyesinde; işin türü ve özelliği, üretim sürecine dahil olan teknoloji,
- işverenler seviyesinde; sendika üyeleri, sendikasıız işverenler, rakip sendika üyeleri,
- hükümet seviyesinde; hükümetin yapısı, hassasiyetleri, ideolojisi, toplu pazarlık konusundaki yaklaşımı,
- işçi sendikaları seviyesinde; ideolojisi, ilişkileri, etkinliği, sendikanın yönetimi, sendika içi demokrasi,
- işveren sendikaları seviyesinde; ilişkileri, etkinliği, sendikanın yönetimi gibi unsurların etkili olduğu görülmektedir (Şayın, 2013:114).

İşçi sendikasının toplu pazarlık stratejisini belirlemesinde 1980’li yıllardan itibaren en önemli unsurun ekonomik unsurlar olduğu, bu unsurların da makro ve mikro olmak üzere iki ana başlıkla ayrıldığı tespit edilebilir. Makroekonomik unsurlar ülkenin genel ekonomik durumuyla ilgiliyken, mikro ekonomik unsurlar ise işletmenin ekonomik durumuyla ilgilidir. Pazarlık stratejisi belirlenirken işçinin ürettiği mal ya da hizmetin piyasadaki değerinin fazla olması, bu mal ya da hizmetin üretiminde işçinin katma değerinin yüksek olması (üretim için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmak), toplu pazarlık sürecinde işçi sendikalarının daha güçlü olması anlamına gelmektedir. Bu durumda işçi sendikalarının pazarlık gücünün artması doğal olmasına rağmen yeterli değildir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik konjonktür emek piyasalarının durumu, bekleyen işsizlerin sayısı gibi makro unsurlar yine de işçi sendikalarının pazarlık gücünü kötü yönde etkileyebilir. Ekonomik unsurlar kendi içinde dahi çok fazla değişkene sahipken sosyal, yasal ve kurumsal unsurlarında sürece eklenmesiyle işçi sendikalarının toplu pazarlık stratejilerini belirlemesi oldukça güç hale gelmektedir. Her türlü güçlüğe rağmen işçi sendikalarının doğru stratejiyi belirleyebilmesi hem üyelerinin kazanımı hem de kendi varlıklarını devam ettirmeleri için hayati öneme sahiptir. Bu çalışmanın temel amacı farklı konfederasyonlara bağlı olan işçi sendikalarının toplu pazarlık stratejilerini belirlerken bu süreci etkileyen unsurları göz önünde bulundurarak nasıl bir stratejiyi benimsediklerinin ortaya konmasıdır. Bu sendikaların, önem dereceleri bulunulan zamana göre değişkenlik göstererek pazarlık sürecini etkileyen ana unsurları tespit ederek toplu pazarlık stratejilerini buna göre belirlemeleri toplu sözleşmelerdeki gücünü önemli ölçüde artıracaktır. Toplu pazarlığı etkileyen ana unsurlar zaman açısından önem dereceleri değişebileceği gibi sendikalar arasındaki yapısal farklılıklar nedeniyle önem dereceleri sendikalar için de farklılık gösterebilir (Katz ve diğerleri, 2017:127).

Türkiye’nin içinde bulunduğu ekonomik konjonktür, faaliyet gösterdiği sektörler, bu sektörlerde üretilen mal ve hizmetlerin ulusal ve uluslararası piyasalardaki pazar payları dikkate alındığında işçi sendikalarının toplu pazarlık stratejisini belirleme konusunda ortak paydalarının bulunmadığı önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçla işçi sendikalarının strateji belirleme süreçleri ile ilgili sorular sendika yöneticileri ile yapılan mülakatlarla yapılandırılmaya çalışılmıştır.

3. TOPLU PAZARLIĞIN GELİŞİM AŞAMALARI

Toplu pazarlığın hazırlık aşamasında tarafların strateji geliştirirken öncelikle karşı taraf hakkında bilgiye sahip olmaları için kapsamlı araştırma yapmaları gerekmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bilgiler çerçevesinde toplu pazarlık konularının sınırlarının belirlenmesi için taslak oluşturulmalıdır. Daha sonrasında farklı senaryolara karşı hazırlıklı olabilmek için toplu pazarlık denemesi yapılmalıdır. Bu deneme çerçevesinde oluşacak senaryoların ütöpik olma durumu gözetilerek gerçek şartların ortaya konulduğu bir senaryoya ulaşılması gerekmektedir. Bu çerçevede pazarlık konularının belirlenmesi kadar pazarlık koşullarının belirlenmesi de oldukça önemlidir. Koşullar belirlendikten sonra konumlanmak ve daha da önemlisi en kötü duruma hazırlıklı olmak gerekmektedir. Toplu pazarlık stratejisinin belirlenmesi sürecinde daha modern yaklaşımlara literatürde yer verilmesine rağmen temel çerçevede araştırma, taslak oluşturma, senaryo hazırlama, gerçek şartların ortaya konulması, pazarlık koşullarının belirlenmesi, konumlanmak ve en kötü duruma hazırlıklı olma evrelerinin halen strateji belirleme konusunda geçerli olduğu görülmektedir. Strateji belirleme sürecinde esas olan, teklif ve talepler karşısında daha öncesinde belirlenmiş stratejinin değişebileceğinin bilincinde olmaktır. Bu sebepten dolayı strateji belirleme safhasında alternatif planların oluşturulması oldukça önemlidir.

Toplu pazarlık geliştirme aşamasında etkili olan faktörler ekonomik ve ekonomik olmayan faktörler olarak iki başlıkta toplanabilir. Ekonomik faktörlerin en önemlileri; ücret ve iş güvencesidir. Ekonomik olmayan faktörlerinden öne çıkanlar ise sosyal ve psikolojik ihtiyaçların tatminidir.

İşçi sendikalarının toplu pazarlık hazırlık sürecinde dikkate alması gereken iki farklı boyut daha bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sendikal kimliktir. Sendikal kimlik konusunun toplu pazarlık hazırlık aşamasındaki bağlantısı, sendikal kimliğin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunmasının sadece toplu pazarlığın devamlılığı yoluyla mümkün olmasıdır (Öcal, 2005:572). Diğer bir ifadeyle sendikal kimliğin belirgin olması stratejik hazırlık aşamasındaki hedeflerin doğru belirlenmesi için önemlidir. İşçi sendikalarının toplu pazarlık hazırlık sürecinde dikkate alması gereken ikinci boyut ise, toplu pazarlık stratejileri belirleme aşamasına üyelerin demokratik olarak katılımının sağlanmasıdır. Demokratik bir sendikal yapının temelleri, toplu pazarlık strateji belirleme sürecinde sendika içi demokrasi kavramı ile ilişkilendirilerek oluşturulabilir.

İşçi sendikalarının toplu pazarlık stratejisi belirleme aşamasında dikkat etmesi gereken en önemli husus, işçilerin işin kontrolü üzerindeki yeteneğini ve yetkinliklerini artırmak yönünde stratejilerin belirlenmesinin gerekliliğidir. Küreselleşmenin etkisini artırmasıyla birlikte küresel toplu pazarlık süreçlerinde ve çıktısı niteliğindeki toplu iş sözleşmelerinde yeni teknolojilerin üretim sürecine dâhil edilmesiyle birlikte ortaya çıkabilecek işgücü fazlası gibi sonuçların etkisini azaltmak için pazarlığa yeni maddelerin eklenmesi gerekmektedir. “İşverenin üretim sürecinde yapacağı değişiklikleri belirli bir periyod öncesinde işçi sendikalarına bildirmesinin zorunlu olması” bu maddelere verilebilecek en belirgin örnektir.

4. METODOLOJİ

Bu araştırma işçi konfederasyonlarına bağlı toplu pazarlık yetkisine sahip ya da öncesinde toplu pazarlık yapmış olan İstanbul ilindeki işçi sendikalarının pazarlık masasındaki stratejilerini belirleme sürecini incelemeyi, konfederasyon ve sendikalar arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmada, İstanbul ilindeki 7’si DİSK Konfederasyonu’na, 4’ü Hak-İş Konfederasyonu’na 23’ü Türk-İş Konfederasyonu’na bağlı olmak üzere toplam 34 işçi sendikasının yöneticilerine nitel analiz tekniği olan derinlemesine mülakat yöntemini kullanarak 28 soruyu yapılandırılmıştır. Sonrasında yapılandırılan sorular sendika yöneticilerine yöneltilmiş ve cevaplar alt konu başlıklarına bölünerek bulgular elde edilmiştir. Sendika yöneticileri belirlenirken öncelikle ülke barajını aşan sendikaların toplu pazarlık sürecine katılıp katılmadığı araştırılmış ve toplu pazarlık tecrübesi bulunan yöneticiler görüşme öncesinde tespit edilmiştir. Sorularının belirlenmesi sürecinde kapsamı geniş toplu iş sözleşmeleri yıllar itibarıyla incelenmiş ve zaman içerisindeki değişiklikleri de değerlendirilmiştir. Toplu iş sözleşmeleri bu aşamada içerik olarak sendikaların toplu pazarlık stratejisine etki eden maddeler kapsamında incelenmiştir. Çalışmanın teorik altyapısı oluşturulurken bu konudaki temel yaklaşımlar farklı yazarların çalışmalarından incelenmiştir. Bu kapsamda 28 mülakat sorusu belirlenmiştir.

Bu çalışmanın birtakım kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren 73 işçi sendikası bulunmasına rağmen 34 işçi sendikası ile görüşülmüştür. Bunun sebebi görüşülmeyen sendikaların bir kısmının herhangi bir işyerinde yetkili sendika olmaması ve toplu pazarlık görüşmelerine katılmamasıdır.

4.1. Etik Konular

Bu araştırmanın yapılabilmesi için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Başkanlığı’ndan 20.08.2021 tarih ve 2021-53 Sayısı ile Etik Kurul izni alınmıştır.

5. BULGULAR

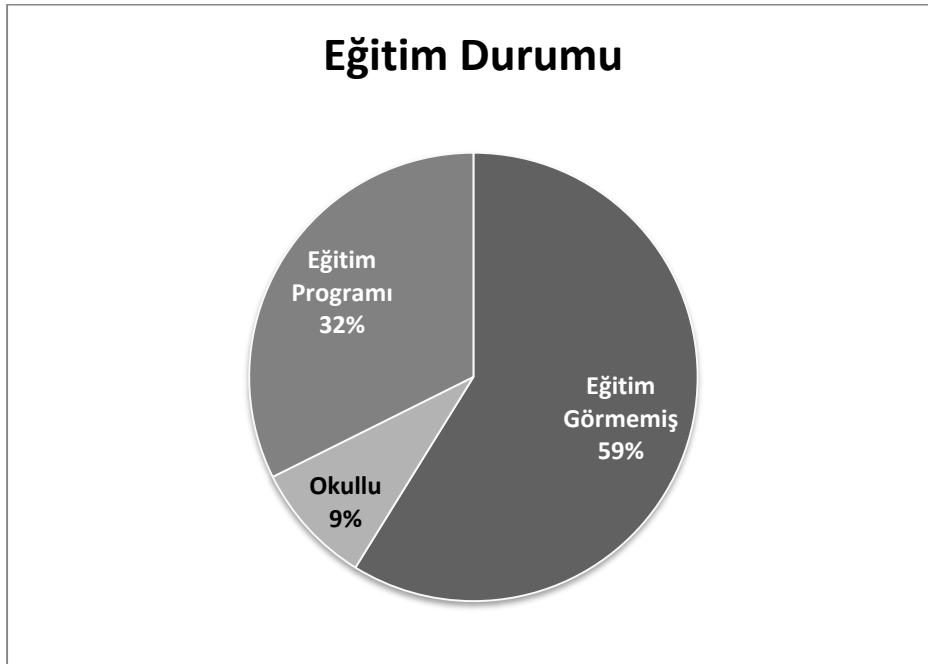
Araştırmaya katılan sendika yöneticilerinin 29’u erkek iken sadece 5’inin kadın yönetici olduğu ve sadece 3 yöneticinin lisans ve lisans üstü öğrenim gördüğü anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında sendika yöneticilerine yöneltilen sorular ve alınan cevaplar belirgin sonuçlara ulaşmak amacıyla “uygulamacıların yetkinlikleri”, “hazırlık süreci ve strateji”, “uygulama süreci ve strateji”, olmak üzere 3 ana başlık altında tasnif edilmiştir.

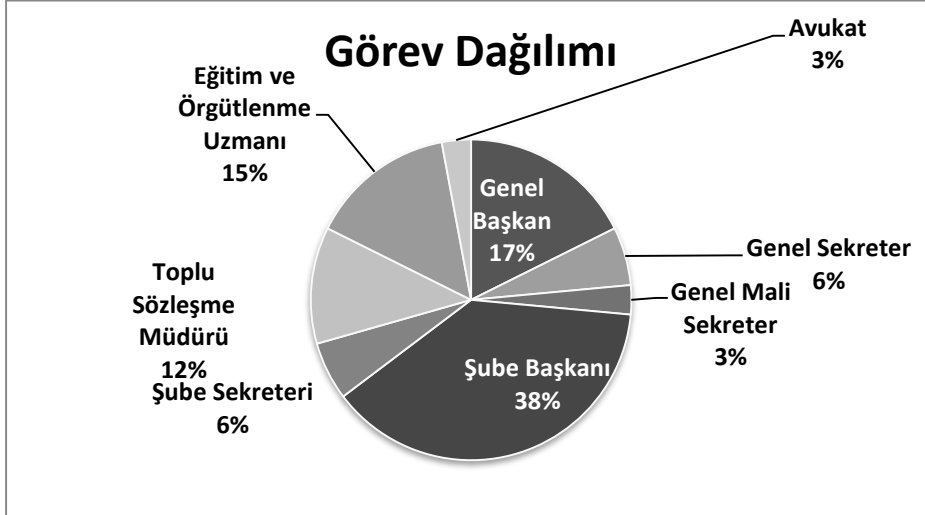
5.1.Uygulamacıların Yetkinlikleri

Uygulamacıların yetkinlikleri başlığı altında gruplandırılan sorularda, sendika yöneticilerin eğitimleri, görevleri ve güncel gelişmelere ilgileri gibi kişisel değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

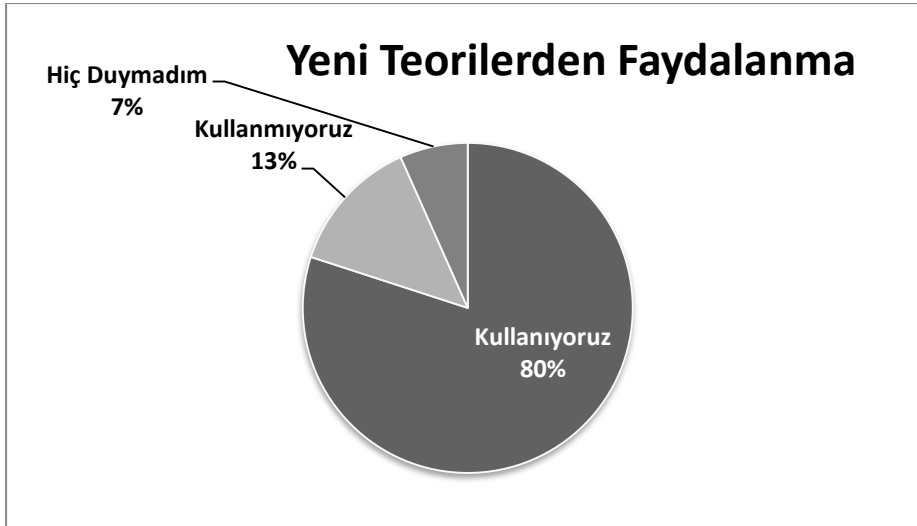
Şekil 2: Eğitim Durumu



Şekil 3: Görev Dağılımı



Şekil 4: Yeni Teorilerden Faydalanma



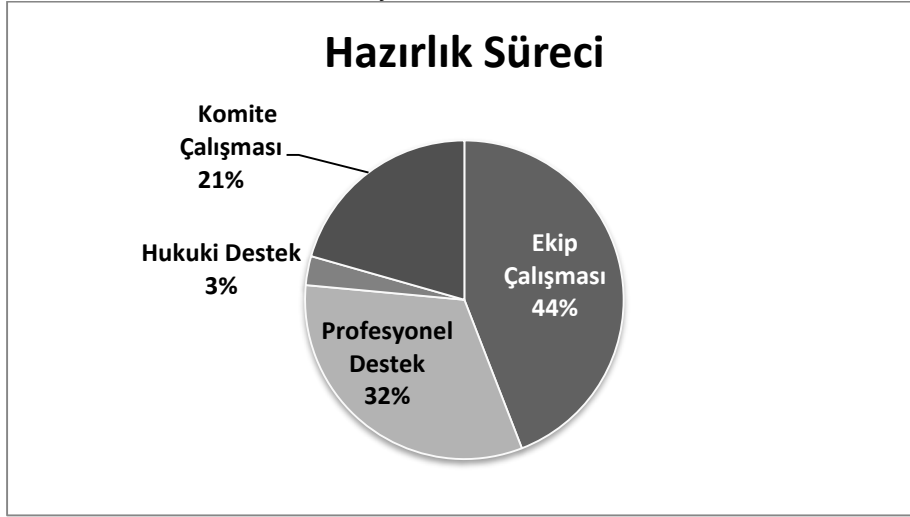
Uygulamacıların yetkinlikleri ile ilgili sorularda görüşme yapılan sendika yöneticilerinin hepsinin toplu pazarlık görüşmelerine katıldığı ve sürekli olarak katılmaya devam eden kişilerden oluştuğu görülmektedir. Görüşülen yöneticilerin sürekli olarak toplu pazarlık görüşmelerine katılmalarına rağmen toplu pazarlık konusunda çok azının (%9) Çalışma Ekonomisi formasyonuna sahip oldukları, belirli bir kısmının (%32) konuyla ilgili yedi günlük eğitimler aldıkları büyük bir çoğunluğunun (%59) ise kendilerini alaylı olarak tanımladıkları ve konuyu süreç içerisinde öğrendiklerini ifade etmişlerdir.

Sendika yöneticilerinin %80’lik kısmı oyun teorileri gibi yeni pazarlık stratejilerinden yararlandıklarını ifade etseler de devam eden konuşmalarda ve güvenlik sorularından oyun teorilerinden ya da yeni stratejilerden haberdar olmadıkları anlaşılmıştır.

5.2. Hazırlık Süreci ve Strateji

Hazırlık Süreci ve Strateji başlığı altında gruplandırılan sorularda, sendika tarafından toplu pazarlık stratejisi belirlenirken hazırlık sürecindeki aşamalar ve metnin hazırlanması ile ilgili süreç belirlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 5: Hazırlık Süreci



Şekil 6: Toplu Pazarlık Metninin Hazırlanması



Son yıllarda sendika yöneticilerinin toplu pazarlık sürecinin her safhasında özellikle strateji belirlemede profesyonel yardım almaya başladıkları ama halen toplu pazarlık hazırlık sürecinin büyük bir bölümünün (%44) sendika içi ekiple gerçekleştirildiği görülmektedir. Hukuki ve profesyonel destek dışında sendikaların bir bölümünün işçilerden oluşan komiteler ile birlikte toplu pazarlık hazırlık sürecini geçirdiği anlaşılmaktadır. Bu süreçte komite çalışması (%21) yapılmasının oldukça faydalı sonuçlarının bulunduğu tespit edilmiştir.

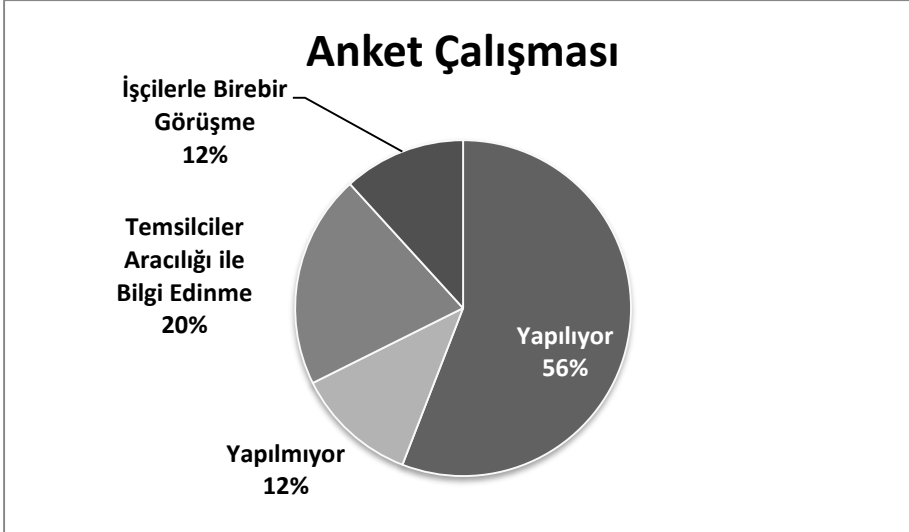
Görüşülen sendika yöneticilerinin büyük bir bölümünün (%62) toplu pazarlık metnlerinin güncel konulara göre değiştirdikleri belirtilmesine rağmen yıllar itibarıyla incelenen toplu iş sözleşmelerinde yapılan değişikliğin ücret ve sosyal haklar kısmında olduğu değişen endüstri ilişkileri sistemi ile ortaya çıkan yeni işçi tipinin ihtiyaçlarına yönelik toplu iş sözleşmesi maddelerinin yok denecek kadar az olduğu anlaşılmaktadır. Sendikaların sadece %13'lük bir kısmının toplu pazarlık metnlerini yeniden hazırladıkları görülmektedir. Sendika yöneticileri bu oranının düşük olmasının gerekçesi olarak, toplu iş sözleşmesindeki mevcut maddelerin değiştirilmesinin oldukça güç olduğunu ifade etmişlerdir. Başarılı bir toplu iş sözleşmesinin değiştirilmesi taraflar açısından oldukça güç olmasına rağmen değişen endüstri ilişkileri çerçevesinde bu değişiminin oranının daha fazla olması beklenmektedir (Güllü,2019:447,448).

Şekil 7: Paydaşlarla İlgili Alt Çalışma



Soru: Toplu pazarlık görüşmesi öncesi üyelerinize ve kamuoyuna sektörle ilgili yapılan bir anket çalışması var mı?

Şekil 8: Anket Çalışması



Sendika yöneticileri tarafından paydaşlara yönelik bir alt çalışma yapıldığı, %88 gibi yüksek bir oranla belirtilmesine rağmen sendikaların strateji belirlemeye yönelik elde edilen anketleri ve araştırmanın güvenlik sorusundan anlaşıldığı üzere, bu tür bir çalışmanın yapılma oranının yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Güvenlik sorusundan anlaşıldığı üzere, üyelere yönelik yapılan anket çalışması oranının %56 olması buna karşılık paydaşlara yönelik yapılan anket çalışmasının %88 oranında olması gerçekçi görünmemektedir. Esas itibarıyla sendikaların toplu pazarlık stratejisi belirleme aşamasında paydaşlar olarak adlandırdığımız sermayedarlar, üretilen malın ya da hizmetin tüketicileri, devlet organları, konfederasyonlar ve uluslararası konfederasyonlar gibi üst sendikal birimler için bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir.

Toplu pazarlık stratejisinin hazırlanması döneminde üyelere yapılan anket çalışmasında işçiler tarafından gerçekçi olmayan taleplerde bulunulması nedeniyle bazı sendikaların strateji belirleme sürecinde işçi temsilcileri aracılığıyla (%20) ya da işçilerle birebir yapılan görüşmelerle (%12) stratejilerini belirledikleri tespit edilmiştir. Görüşülen sendikaların yöneticilerinin %12’lik bir kısmının ise bu süreçte hiçbir çalışma yapmadıkları görülmektedir.

Buna ek olarak görüşülen sendika yöneticileri strateji hazırlık döneminde, yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesinin her işkolunda farklı etkiye yol açtığını ve aslında yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesinin işçi çıkarma anlamına geldiğini ifade etmişlerdir.

Yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesiyle birlikte işçi sendikalarınca toplu pazarlık sürecinin hazırlanma aşamasında ve sonucundaki toplu iş sözleşmesinde bu konuyla ilgili bir maddenin eklenip eklenmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda alınan yanıtlardan bir

çok sendika yöneticisin yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilme kararının bir süre öncesinden sendikaya bildirilmesi konusunda ilgili bir maddenin toplu sözleşmeye dahil edildiği ya da dahil edilmesi gerekliliği yönünde görüş beyan etmedikleri anlaşılmaktadır. Sonuç olarak strateji belirleme aşamasında bu konuyla ilgili sendikaların büyük çoğunluğunun bir çalışması olmamasına rağmen uluslararası şirketlerle temasta bulunan bir kısım sendikanın gerçekleştirmiş olduğu toplu iş sözleşmelerine sürekli olarak bu konularda maddeler eklediği tespit edilmiştir. Bu konudaki itici güç olarak değerlendirebileceğimiz kurumsallık ve uluslararası faaliyet, toplu iş sözleşmelerinin zaman içerisinde yeni teknolojilerin etkisini de içeren maddelere sahip olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

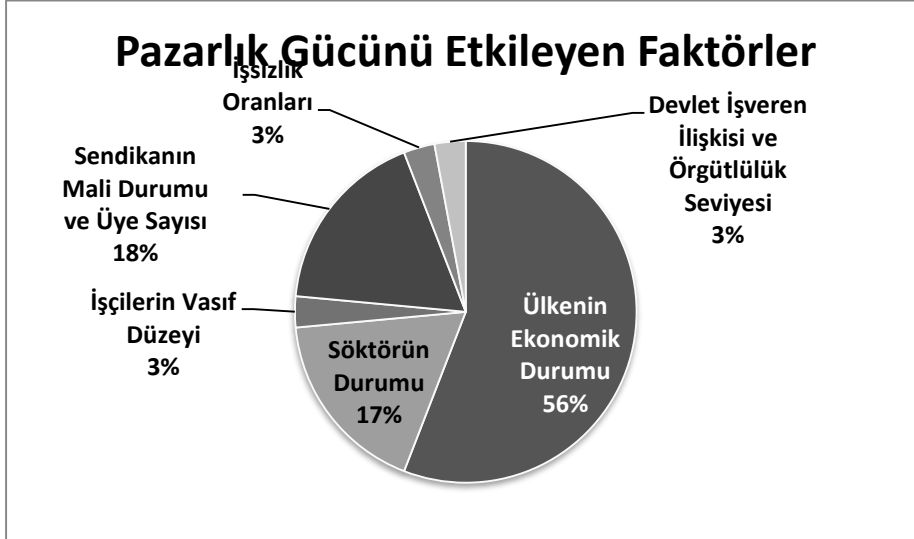
5.3.Uygulama Süreci ve Strateji

Uygulama Süreci ve Strateji başlığı altında gruplandırılan sorularda, sendikaların toplu pazarlık sürecinde üzerinde durdukları konular ve pazarlık sürecinde sendikaları etkileyen en önemli unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 9: Toplu Pazarlık Konuları



Şekil 10: Pazarlık Gücünü Etkileyen Faktörler



Görüşülen sendika yöneticilerinin toplu pazarlık stratejisi hazırlanırken üzerinde durdukları en önemli toplu pazarlık konularının iş güvencesi (%44) ve ücret (%32) olduğu anlaşılmaktadır. Sendika yöneticileri iş güvencesi ve ücretin neden önemli olduğunu ülkenin ekonomik durumunun genel itibarıyla kötü olması ve işsizlik oranlarının hızla artmasıyla açıklamışlardır. Yabancı firmalar ile toplu iş sözleşmesi gerçekleştiren sendika yöneticilerinin ise işyeri organizasyonlarından kaynaklanan nedenlerle en önemli konularının iş güvenliği (%12) olduğu anlaşılmaktadır. Devlette bağlı sektörlerde (doğalgaz, elektrik gibi) faaliyet gösteren işyerlerindeki sendikaların yöneticileri ise toplu pazarlık stratejisi hazırlık aşamasındaki en önemli konularının özlük hakları olduğunu (%6) ifade etmişlerdir. Yapılan görüşmelerden tespit edildiği üzere, sendikaların faaliyet gösterdiği sektörlerin farklı olması bu konuda değişen önceliklere sahip olmalarına neden olmuştur.

Sendika yöneticilerinden toplu pazarlıkta pazarlık gücünü etkileyen en önemli faktörlerin sıralanması istendiğinde, ülkenin ekonomik durumunun (%56) pazarlık gücünü etkileyen en önemli faktör olarak değerlendirildiği ifade edilmiştir. Ayrıca sendikanın mali durumu ve üye sayısı (%18), sektörün durumu (%17), işsizlik oranları (%3) ve devletin işverenle ilişkisi ile sendikanın örgütlülük seviyesinin (%3) toplu pazarlık gücünü etkilen diğer faktörleri oluşturduğu görülmektedir.

Buna ek olarak bu bölümde ek olarak sorulan soruda, sendikaların dış paydaşlarının (hükümet, rakip sendikalar gibi) toplu pazarlık stratejilerine etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Görüşülen sendika yöneticilerinin büyük bir bölümünün toplu pazarlık görüşmelerinde hükümetin rolünün son derece önemli ve belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Gerçekleştirilen mülakatlardan anlaşıldığı üzere, hükümetin verdiği grev erteleme kararlarının tüm konfederasyonlara bağlı sendikalarca

yoğun şekilde eleştirdiği görülmektedir. Bunun yanı sıra bazı sendika yöneticilerinin hükümetin çalışma hayatında işveren yanlısı olduğuna dikkat çekerek işçiler için olumlu bir karar alırken çok sayıda olumsuz kararı da beraberinde aldığını belirtmektedirler. Sendika yöneticileri bu durumu Türkiye'deki en büyük işverenin devlet olmasıyla açıklamışlar ve hükümetin devlet sektörünün yanında özel sektördeki bazı kurumsal ve büyük işletmelerde de işveren lehine taraf olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda daha da ileri giderek bazı sendikaların faaliyet gösterdikleri alanlarda hükümetin sendikasızlaştırma politikası uyguladığını iddia etmişlerdir.

Sonuç olarak hangi konfederasyona bağlı olduğuna bakılmaksızın işçi sendikalarının hükümete karşı olan güvenlerinin zaman içerisinde azaldığı, toplu pazarlık mücadelesinde hükümetin etkisinin işçi sendikalarının beklentilerini karşılamadığı ve bu süreçte kendilerini yalnız hissettikleri gözlemlenmiştir.

Görüşülen sendikaların yöneticileri, sendikalar arası rekabet kavramını sendika demokrasisi kavramı ile ilişkilendirerek işçi sendikaları arası rekabetin kendileri için faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yapılan mülakatlardan, sendikalar arası rekabeti (aynı işyerinde farklı sendikaların faaliyet göstermesi) konusunda pek çok sendikanın arasında zımni bir centilmenlik anlaşmasının bulunduğu anlaşılmaktadır.

Sendika yöneticileri tarafından üye sayısının artırılması konusundaki rekabet ise sendikalar arasındaki olumlu rekabetin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Toplu pazarlık görüşmelerinde ve toplu iş sözleşmelerinde her zaman olumlu rekabetin müspet etkilerinin görüldüğü ifade edilmiştir. Görüşülen sendika yöneticilerinin "makbul sendika" olarak adlandırılan, işverenle uyumlu şekilde çalışan ve mücadelecisi olmayan sendikaların örgütlenme konusunda kendi sendikalarını oldukça meşgul ettiği ve bu durumda asıl odaklanmaları gereken toplu pazarlık görüşmelerine odaklanamadıklarını ifade etmişlerdir. Toplu pazarlık sürecinde işveren tarafından makbul sendikalarla işçi sendikalarının güçlerinin zayıflatılmasından dolayı işçi sendikalarının strateji oluşturmakta oldukça zorlandıkları görülmektedir.

Görüşülen sendika yöneticileri, yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesinin her işkolunda farklı etkiye yol açtığını ve aslında yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesinin işçi çıkarma anlamına geldiğini ifade etmişlerdir.

Yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesiyle birlikte işçi sendikalarınca toplu pazarlık sürecinin hazırlanma aşamasında ve sonucundaki toplu iş sözleşmesinde bu konuyla ilgili bir maddenin eklenip eklenmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda alınan yanıtlardan bir çok sendika yöneticisinin yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilme kararının bir süre öncesinden sendikaya bildirilmesi konusuyla ilgili bir maddenin toplu sözleşmeye dahil edildiği ya da dahil edilmesi gerekliliği yönünde görüş beyan etmedikleri anlaşılmaktadır. Sonuç olarak strateji belirleme aşamasında bu konuyla ilgili sendikaların büyük çoğunluğunun bir

çalışması olmamasına rağmen uluslararası şirketlerle temasta bulunan bir kısım sendikanın gerçekleştirmiş olduğu toplu iş sözleşmelerine sürekli olarak bu konularda maddeler eklediği tespit edilmiştir. Bu konudaki itici güç olarak değerlendirebileceğimiz kurumsallık ve uluslararası faaliyet, toplu iş sözleşmelerinin zaman içerisinde yeni teknolojilerin etkisini de içeren maddelere sahip olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Sonuç

Son 50 yıldır küreselleşmenin artan etkisiyle yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesi ve üretim süreçlerinin hızla bölge değiştirme yeteneğine sahip olabilmesi, endüstri ilişkileri çerçevesinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Değişen üretim süreçleriyle birlikte yeni işçi profiline ortaya çıktığı ve bu işçi profiline farklı ihtiyaçlara sahip olduğu görülmektedir. 1980’li yıllardan itibaren toplu pazarlık sisteminin merkezi yapıdan adem-i merkeziyetçi bir yapıya dönüşmesi de endüstri ilişkilerindeki değişimi hızlandırmıştır. Toplu pazarlık sürecinde yaşanan köklü değişim sonucunda toplu pazarlık stratejilerinin değişmesi de oldukça doğal karşılanmalıdır.

İşçi sendikalarının değişen koşullara ve yeniden belirlenen toplu pazarlık sürecine oldukça yavaş bir şekilde adapte oldukları görülmektedir. Toplu pazarlık stratejisinin belirleme aşamasında A planları dışında çok az sayıdaki sendikanın B planlarının bulunduğu anlaşılmıştır. Strateji oluşturma konusunda kabul edilmesi gereken en önemli husus toplu pazarlığın dinamik bir süreç olduğudur. Dinamik süreçten kasıt, stratejinin masada dahi değişikliğe uğrayabileceğinin bilincinde olmaktır. Diğer bir ifadeyle strateji önceden belirlenmiş olsa dahi teklif ve vaatler arasında oluşabilecek muhtemel farklılıklar kapsamında stratejinin yeniden belirlenmesinin kaçınılmaz olduğudur. İşçi sendikalarının toplu pazarlık süreçlerinde bu durumu sıklıkla yaşamalarına rağmen bu durum karşısında önceden senaryolarını belirlemedikleri ve bu süreci anlık yaşadıkları tespit edilmiştir.

İşçi sendikalarının toplu pazarlık stratejisi belirleme aşamasında dikkat etmesi gereken bir diğer önemli husus, işçilerin işin kontrolü üzerindeki yeteneğini ve yetkinliklerini artırmak yönünde stratejilerin belirlenmesidir. Küreselleşmenin etkisini artırmasıyla birlikte küresel toplu pazarlık süreçlerinde ve çıktısı niteliğindeki toplu iş sözleşmelerinde yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesiyle ortaya çıkabilecek işgücü fazlası gibi sonuçların etkisini azaltmak için pazarlığa yeni maddelerin eklendiği görülmektedir. İşverenin üretim sürecinde yapacağı değişiklikleri belirli bir periyod öncesinde işçi sendikalarına bildirmesinin zorunlu olması bu maddelere verilebilecek en belirgin örnektir.

İşçi sendikalarının yöneticileriyle yapılan görüşmeler çerçevesinde grev konusunda grevin etkili bir silah olup olmadığı sorulduğunda; çok büyük çoğunluğunun grevin etkili bir silah olduğunu belirttiği ancak grevi toplu pazarlık stratejisi belirleme konusunda bir araç olarak değerlendirmedikleri görülmektedir. Bazı gelişmiş ülkelerde grevin strateji belirleme konusunda bir

araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Caterpillar örneğinde olduğu gibi gerçekleştirilen grevlerin toplu pazarlık görüşmelerine giderken sendikalar tarafından hem kendi üyelerini hem de karşı tarafı toplu pazarlık sürecinde masaya yatırılacak konular konusunda hazırlamak için kullanıldığı görülmektedir. Ülkemizdeki toplu pazarlık mevzuatı incelendiğinde, kanunlar çerçevesinde grevin toplu pazarlık stratejisi belirleme sürecinde bir strateji aracı olarak kullanılmasının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan araştırmada sendika yöneticilerinin yeni pazarlık stratejilerinden yararlanmadıkları ve işçi sendikalarının bu kapsamda eğitime ihtiyacı olduğu belirlenmiştir. Sendika yöneticilerinin bu konudaki eğitimsizliği ile bağlantılı sorunlar, salt toplu iş sözleşmesinin kuruluş sürecinde değil sözleşmenin yorum aşamasında da ortaya çıkmaktadır. İşçi sendikalarının toplu pazarlık stratejilerinin belirlenmesi ile ilgili kapsamlı eğitim alması, toplu iş sözleşmesinden kaynaklanan yorum uyuşmazlıklarının da azalmasını sağlayacaktır. Buna rağmen Türk-İş Konfederasyonunun diğer konfederasyonlardan farklı olarak bağlı bulunan sendikaların yöneticilerine bu konuda eğitim olanağı sağladığı görülmektedir. Buna ek olarak işçi sendikalarının halen büyük bir bölümünün toplu pazarlık hazırlık ve strateji belirleme sürecini kendi bünyelerinde gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Değişen endüstri ilişkileri kapsamında daha profesyonel bir yapıda bu sürecin belirlenmesi gerekmektedir.

Değişen toplu pazarlık süreci kapsamında işçi sendikalarının bu süreç için önemli gördüğü konuların zaman içerisinde değişikliğe uğradıkları hatta özlük hakları ve iş güvenliği gibi farklı konuların gündemlerinde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda sendikaların faaliyet gösterdikleri sektörler arası farklılık göz önünde bulundurularak toplu pazarlık stratejilerinin belirlenmesi aşamasının değiştiği tespit edilmiştir.

Görüşülen işçi sendikalarının toplu pazarlık hazırlık aşamasında yaptıkları araştırmalar incelendiğinde bu araştırmaların büyük bir çoğunluğun üyelerinin isteklerinin belirlenmesi çerçevesinde olduğu görülmektedir. Toplu pazarlık sürecinin dinamik bir süreç olduğu değerlendirildiğinde bu araştırmaların paydaşlar olarak adlandırdığımız sermayedarlar, üretilen malın ya da hizmetin tüketicileri, devlet birimleri, konfederasyonlar ve uluslararası konfederasyonlar gibi üst sendikal birimler için de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan tespitler çerçevesinde işçi sendikalarının hükümete karşı güvensizliğinin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Çalışma barışının sağlanması için toplu pazarlık sürecinde işçi sendikalarının en önemli paydaşı olarak görülen hükümetin sendikalarla olan ilişkisinin güçlendirilmesi, emek piyasasının düzenlenmesi, topluma yararlı sosyal politikaların oluşturulması ve olumlu bir psiko-sosyolojik etkinin yaratılmasının önemli olduğudur. Sendikalar arası rekabet incelendiğinde; strateji belirleme aşamasında bu rekabetin istenen (aktif rekabet) ya da istenmeyen (pasif rekabet) bir rekabet türü olmasına göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Genel olarak işçi sendikaları arasında bu konuda zımni bir

centilmenlik anlaşmasının bulunduğu, bu anlaşmanın varlığı sebebiyle strateji belirleme sürecinde bu konunun oldukça az etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Buna ek olarak işçi sendikalarının zaman içinde değişikliğe uğradığı görülmektedir. Şayın’ın 2013 yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında işçi sendikalarının apolitik duruşlarının bulunduğu ve siyasi paydaşlara karşı göreceli mesafeli oldukları anlaşılmaktadır. Günümüzde ise işçi sendikalarının çalışma hayatı konusunda hükümete karşı güvensizliğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Şahin, çalışmasında sendikaların savunma odaklı stratejik pozisyonundan sonuç odaklı stratejik pozisyona geçmesinin önemini ortaya koyarak oyun teorilerinin bu değişimi sağlayabileceğini belirtmektedir. Sendikalar arasındaki aktif rekabetin önemine vurgu yapan çalışmada sendikaların 1980’li yılların başlarından günümüze kadar gelen süreçte güçsüzleşmesin sebeplerinden birinin de strateji eksikliği özellikle oyun teorilerinden kazan-kazan oyununun oynanmaması olduğunu belirtmektedir.

İşçi sendikalarında toplu pazarlık stratejilerinin belirlenmesi konusunun ufkuna baktığımız zaman değişen endüstri ilişkileri ve adem-i merkezileşen toplu pazarlık sürecinde sendikaların yavaşta olsa ilerleme kaydedecekleri bu ilerlemenin üniversite işbirliği ile hızlanabileceği ve sonuç olarak sürecin doğru zemine oturtularak yıkılmaz bir şekilde inşa edileceği ön görülebilir.

Buna rağmen sendikaların varlıklarını tehdit eden sendikasızlaştırma süreci ile mücadele edilebilmeleri ve varlıklarını koruyabilmesi için işverenlerin ve hatta devletin uyguladığı sendikasızlaştırmaya ilişkin politikaların sistematize edilmesi gerekmektedir. Sendikaları ikame etmeye yönelik modern yönetim teknikleri uygulayan ve hatta özellikle gelişmekte olan ülkelerin hükümetlerini bu yönde zorlayan çok uluslu şirketlerle sendikaların mücadelesi sınırlı kalmaktadır. Şimdilik önemli sektörlerde işçinin ikamesinin mümkün olmadığı ya da zor olduğu sektörlerde güçlü sendikalar ayakta kalabilmektedir.

İşçi sendikaları çalışma ilişkilerinin ötesinde sosyal adalet ve toplumsal ilerleme için işçi sınıfını seferber edebilir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için sendikalarla diğer toplum, inanç, kimlik, refah ve mücadele örgütleri arasında kurulacak işbirliği önemlidir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Katkı Oranı Beyanı: Gökhan Güllü: %100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için herhangi bir kurumdan finansal destek alınmamıştır. Buna ek olarak çalışma kapsamında görüşülen DİSK, Türk-İş ve Hak-İş konfederasyonlarına bağlı sendikaların yöneticilerine bu vesile ile teşekkürlerimi sunarım.

Etik Onay: Bu araştırmanın yapılabilmesi için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Başkanlığı’ndan 20.08.2021 tarih ve 2021-53 Sayısı ile Etik Kurul izni alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Gökhan Güllü %100

Funding and Acknowledgement: No financial support was received from any institution for the study. In addition, I would like to thank the managers of the unions affiliated to the DİSK, Türk-İş and Hak-İş confederations interviewed within the scope of the study.

Ethics Approval: Ethical approval of the study was obtained from Social Sciences Scientific Research Ethics Committee of Marmara University (20.08.2021 dated / approval no: 2021-53)

Conflict of Interest: The authors declare that they have no conflicts of interest.

Kaynakça

- Aykaç, M. (2000). “Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz”, *TUHİS Yayınları*, Yayın No: 38; Prof. Nusret Ekin’e Armağan, Ankara.
- Balcı, Y. (1999). *Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi*, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Çalış Ş. (2018). “Endüstri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler”, Endüstri İlişkileri, (Ed. Uçkan Hekimler B. ve Çalış Ş.), *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, Yayın No:1608.
- Çelik, N., Caniklioğlu & Canbolat. (2019). *İş Hukuku Dersleri*, 32. Bası, İstanbul: Beta.
- Delican M. (2012). *Endüstri İlişkileri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Ekin N. (1994). *Endüstri İlişkileri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Demirbilek, T. (1996). *Toplu Pazarlığın Davranışsal Boyutu*, İzmir: Basisen Yayınevi.
- Güllü, G. (2019). “Yeni Teknolojiler, Değişen Endüstri İlişkileri ve İşçi Sendikalarındaki Dönüşüm”, *Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 41, Sayı:2, Aralık 2019, ISSN:2149-1844, s.432-452.
- Güllü G. (2020). *Toplu Pazarlık Stratejileri Ders Notları*.
- ILO (2016). *Non-Standard Employment Around The World: Understanding Challenges, Shaping Prospects*, Geneva.
- Jenkins, C. ve Sherman, B. (1977). *Collective Bargaining*, London: Macmillan.

- Kağnıcıoğlu, D. (2018). “Toplu pazarlık Stratejileri”, Endüstri İlişkileri, (Ed. Uçkan Hekimler B. ve Çalış Ş.), *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, Yayın No:1608.
- Katz, H. Kochan, T. ve Calvin, A. (2017). *An Introduction to U.S. Collective Bargaining and Labor Relations*, London: Cornell University Press.
- Keune, M. ve Schmidt, V. (2009). “Global Capital Strategies and Trade Unions Responses: Towards Transnational Collective Bargaining”, *International Journal of Labor Research*, Vol:1 Issue:2, 9-27.
- Öcal, A. T. (2005). “Sendikal Kimlik”, *Sosyal Siyaset Konferansları Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 564-573.
- Porter, M. E. (1996). “What is Strategy?”, *Harward Business Review*, November-December.
- Şayın, C. (2013). *Pazarlık Stratejisi Toplu Pazarlığa Oyuncu Bir Yaklaşım*, İstanbul: Legal Kitabevi.
- Tokol, A. (2017). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Bursa: Dora Yayınevi, 7.Baskı.
- Tokol, A. (2005). *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tuncay, C. ve Savaş Kutsal, B. (2019). *Toplu İş Hukuku*, 7. Bası, İstanbul: Beta.
- Yıldırım, E. ve Uçkan, B. (2010). İşverenin Sendikasızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2010/2, 163-184.

Extended Abstract

It is very important to determine the process of industrial relations, how the strategy determination phase is managed by trade unions and their progress in the collective bargaining process. This study was carried out to determine the approach of trade unions in the stages of preparing collective bargaining strategies, and to determine the issues of education, importance, process, research and stakeholders affecting their strategies. In this study, answers to the following research questions were sought:

1. What are the factors that are effective in determining the strategy in the collective bargaining process?
2. What are the differences between confederations in determining strategy in the process of collective bargaining?

3. Do worker unions use modern theories in determining the collective bargaining strategy?

4. Who are the stakeholders at the stage of determining the collective bargaining strategies of the trade unions?

5. How does the labor unions' collective bargaining strategy setting phase affect the entry of new technologies into the production process?

In the establishing the theoretical infrastructure of the study, basic approaches about the topic in the literature were examined. In this study, in-depth interview method, which is a qualitative analysis technique, was used. 34 trade unions, 7 of whom were affiliated to the DİSK confederation, 4 to the Hak-İş confederation and 23 to the Türk-İş confederation. The researcher structured 28 questions and asked them to the union managers. The answers were divided into sub-topics and the findings were obtained. In the process of determining the questions, the scope of wide collective agreements was examined over the years and the changes over time were evaluated. Collective bargaining agreements were analyzed at this stage on the basis of the articles affecting the unions' collective bargaining strategy. While establishing the theoretical infrastructure of the study, basic approaches in the literature were examined. This study also has some limitations. First of all, there are 73 trade unions in Turkey, however, they are not included in the present collective bargaining process due to the absence of these unions authorized union in each workplace and the negotiations are carried out with the trade unions involved in the bargaining process. Second, the study is limited to unions operating in Istanbul.

The findings of the present study showed that union managers did not benefit from new bargaining strategies and labor unions needed training in this context. The problems associated with the lack of training of trade union managers on this issue arose not only in the establishment process of the collective agreement, but also in the interpretation phase of the agreement. Within the scope of the changing collective bargaining process, it is understood that the issues that trade unions considered important for this process changed over time, and that different issues such as personal rights and job security were on the agenda. The examination of the research conducted by the labor unions during the preparation of collective bargaining revealed that these studies were within the framework of determining the demands of the majority of the members.

Comprehensive training of labor unions on the determination of collective bargaining strategies will also reduce the interpretation disputes arising from the collective bargaining agreement. It was found that Türk-İş Confederation, contrary to other confederations, provides training opportunities to the managers of the unions affiliated to it. In addition, it was determined that most of the labor unions still carry out the collective bargaining preparation and strategy determination process within their own structure. Within the scope of changing industrial relations, this process needs to be determined in a more professional structure.

For the changing collective bargaining process, it was seen that the issues that the labor unions consider important for this process changed over time and even different issues such as personal rights and job security were on the agenda. In this context, it was determined that the stage of determining collective bargaining strategies has changed, taking into account the differences between the sectors in which the unions operate.

Based on the findings of this study, it is understood that the distrust of the labor unions against the government comes to the fore. It is important to strengthen the relationship of the government, which is the most important stakeholder of the labor unions in the collective bargaining process, with the unions, to regulate the labor market, to create social policies that are beneficial to the society, and to create a positive psycho-sociological effect in order to ensure labor peace. The competition between unions showed that this competition varies depending on whether it is a desired (active competition) or undesirable (passive competition) type of competition during the strategy determination phase. In general, it is seen that there is an implicit gentleman's agreement between the trade unions on this issue, and due to the existence of this agreement, this issue has little effect in the strategy setting process.