

TOPLU PAZARLIK KRİTER ve TAKTİKLERİ **(Batı'da ve Memleketimizde Başlıca Uygulamalar ve Öneriler)**

Prof. Dr. Toker DERELİ

Bu tebliğde önce toplu pazarlıkta kullanılan bazı kriterleri ve tarafların yararlanabilecekleri finansal analiz ölçütlerini tartışacağız. Bunu izleyen bölümde gerek Batı'da, gerek memleketimizde uygulanan başlıca taktik ve tekniklere değinecek, son bölümde ise etkin bir toplu görüşme süreci için yararlı gördüğümüz bazı öneri ve tavsiyelerde bulunacağız.

I - Başlıca Toplu Pazarlık Kriterleri ve Memleketimiz Bakımından Önemi

Toplu pazarlıkta ücret ve ücret eklerinin görüşülmesinde ve sonuçta ücret artışlarının belirlenmesinde etkili olan bazı faktörler vardır. Bu faktörlere bir anlamda toplu pazarlıkta ücret kriterleri de diyebiliriz. Bu kriterler, 1. İşverenin ödeme gücü (firmanın kârlılığı), 2. Geçinme indeksindeki değişmeler (hayat pahalılığı), 3. Satın alma gücünün muhafazası, 4. Verimlilik artışları ve 5. Ücret mukayeseleri (benzer ücretler)'dir.

1. İşverenin Ödeme Gücü

Bu faktör toplu görüşmelerde genellikle işçi sendikaları tarafından ileri sürülür. Sendikaların iddiasına göre işletme, kârının

bir kısmını işçilerle paylaşmalıdır. Çünkü bu kâr geniş ölçüde işçilerin katkılarıyla gerçekleşmiştir. Memleketimizde de işverenin kârlılık durumu, sendikaların toplu pazarlıkta dikkate aldıkları önemli kriterlerden biri olmaktadır. İşverenin kârlılık durumu, bilanço ve kâr ve zarar hesabı elverişli bir manzara gösteriyorsa, tartışmalar bunun ne kadarının ücret artışlarına tahsis edileceği sorununda toplanmakta, işçi sendikası kârdan daha çok bir pay isterken, işveren haliyle daha az vermeyi teklif etmektedir. İki tarafın istek ve teklifleri arasında fazla bir fark yoksa, normal strateji çoğu kez farkı orta noktada bölmek olmaktadır. İşveren ödeme güçlüğünde bulunduğunu iddia ederse, sendika muhasebe kayıtlarını, kâr-zarar hesabı, bilanço, vb. inceleme talebinde bulunabilir. A.B.D.'nde işveren ödeme güçlüğü dolayısıyla istenen ücreti veremeyeceğini beyan ederse, finansal kayıtlarını, kâr-zarar durumunu sendikanın incelemesine sunmak zorundadır. Aksi halde, sendikaya karşı bir "haksız işveren fiili" (unfair labor practice) işlemiş sayılır ve belirli hukuki yaptırımlara mâruz kalır. Memleketimizde işveren vekili tanımı yasal olarak oldukça dar bir açıdan yapıldığı ve dolayısıyla birçok şef, müdür, vb. işçi tanımına ve toplu sözleşme kapsamına girdiği için, işletmenin finansal durumunu öğrenmek sendika için pek güç olmaktadır. Ayrıca, işveren ve diğer ilgililer yeni toplu sözleşme düzenimizin öngördüğü arabulma aşamasında "resmi arabulucunun istediği her türlü bilgiyi vermeye mecburdurlar" (2822 sayılı Yasa mad. 59/III).

2. Hayat Pahalılığı (Geçinme İndeksleri)

Enflasyon dönemlerinde, tüketici fiyatlarındaki hızlı artışlar, işçilerde reel gelirlerini koruma endişesine yol açar. Batı'da, geçinme düzeyinin en azından muhafaza edilebilmesi amacıyla sendikalar, "eşel mobil" denilen, ücretlerin tüketici fiyat indekslerindeki artışlara paralel olarak otomatik ayarlanmasını öngören yöntemleri benimser ve bunların toplu sözleşmelerle düzenlenmesinde ısrar ederler. Örneğin, A.B.D.'nde toplu sözleşmelerin kapsamına giren işçilerin yüzde 50'si eşel mobil sisteminden yararlanmaktadır. Ülkemizde de yakın geçmişte hükümet ve Türk-İş arasında imzalanan "toplumsal anlaşma" gereği işçilerin reel gelirinin 1976'daki seviyenin altına düşmemesi öngörülmüş, bu nedenle de "eşel mobil" ücret artışı sistemleri bir süre için güncellik kazanmıştı. Halen Yüksek Hakem Kurulu ve Kamu Toplu Sözleşmeleri Koordinasyon Kurulu'nun toplu sözleşme ücret ar-

tışlarını belirlemede geçinme pahalılığı indekslerini dikkate aldıkları belirtilmekteyse de, sağlanan artışların enflasyonun bir hayli altında kaldığı ve işçilerin reel ücret gelirlerini muhafaza-ya yeterli bulunmadığı bilinmektedir.

A.B.D.'nde eşel mobil konusunda en yaygın şekilde benimsenen formül, tüketici fiat endeksindeki 0.3 puanlık her artış için bir cent'lik bir değişmeyi öngören düzenlemedir. Şüphesiz, bu ayarlama sendikanın toplu pazarlıkta temel ücrette elde edebildiği artışların üzerinde, munzam bir artıştır ve hızla yükselen fiatların işçinin ücret gelirinde yaptığı olumsuz etkiyi asgariye indirmeye yöneliktir. Teorik olarak, fiatlar düştüğü takdirde eşel mobil gereği ücretlerin de düşürülmesi gerekecektir. Ancak Batı'daki uygulama fiatların bazen sabit kalsalar da nadiren düştüğünü göstermektedir. Sendikalar daha çok uzun dönemli, özellikle üç yıllık sözleşmelere eşel mobil hükümler koyarak fiat artışlarına karşı kendilerini korumaya çalışırlar. Eşel mobil kriterinin memleketimizdeki toplu sözleşmelerde de öngörülmesi şüphesiz işçilerin devamlı olarak azalan reel gelirini en azından korumak bakımından yararlı olur. Ancak içinde bulunduğumuz toplu pazarlık koşullarında eşel mobil yöntemiyle reel ücret düzeyini muhafaza edebilmek, hele hele bunun da ötesinde pazarlık gücü sayesinde ek artışlar sağlayabilmek sendikalar için henüz pek mümkün görünmemektedir.

3. Satınalma Gücünün Muhafazası

Bu başlık altında kastedilen kavram, yukarda açıklanan işçi reel ücretinin korunması kavramından biraz farklıdır. Bu kategoride söz konusu olan durum şudur: Sendika endüstriyel üretim arttıkça tüketicilerin geniş bir mal hacmini satın alabilmeleri için ücretlerin de artması gerektiğini savunmaktadır. İşverenler ise buna karşı çıkmakta ve ücret artışlarının fiat artışlarına yolaştığını, fiat artışlarının ise satınalma gücünde sağlanan yükselişi bertaraf ettiğini öne sürmektedir. Öte yandan işçiler ekonomik daralma dönemlerinde işsizliğin artmasını önlemek için çalışma saatleri azaltılınca, kısalan çalışma haftasından ötürü ücret geliri üzerinde meydana gelen olumsuz etkiyi gidermek için ücret artışlarının haklı görülmesi gerektiğini iddia ederler.

Bu faktörün ülkemizde bir sendika toplu pazarlık taktiği olarak kullanıldığı pek söylenemez. Bunun için toplu pazarlık kapsa-

mındaki işçi sayısının ve daha da önemlisi toplam ücretliler sayısının işgücü içinde Batı'daki gibi önemli bir orana varmış olması ve ücret gelirlerindeki artışın toplam tüketimi hissedilir miktarlarda arttırabilmesi gerekir.

4. Prodüktivite Artışları

Sendikalar ücretlerle ilgili diğer taleplerinden bağımsız olarak, ayrıca prodüktivite artışı için de ücret talebinde bulunurlar. Verimlilik ya da prodüktivite belli bir dönemde çalışılan işçi saatleri başına üretim olarak tarif edilebilir. İşçi saati başına bir dönemden diğer döneme gerçekleştirilen artışa prodüktivite artışı denir. Mal üreten sektörlerde prodüktivitenin hesaplanması daha kolay olmakla birlikte, Batı'da hizmet sektörleri (meselâ bankacılık sektörü) için de prodüktivite ölçümüyle ilgili formüller geliştirilmiştir. A.B.D.'nde ve İngiltere'de prodüktivitenin toplu pazarlıkta dikkate alınması daha çok şöyle olmaktadır: Sendikalar, işverenin emekten tasarruf edici makineler ya da diğer teknolojik yenilikler getirmek suretiyle işçi saati başına üretimi arttırma çabalarını engellememeyi, ya da prodüktiviteyi sınırlayan bazı çalışma kurallarından vazgeçmeyi kabul etmekte, buna bağlı olarak prodüktivitede meydana gelecek artışlar ya belli bir endüstride ya da ülke çapında artan üretime bağlı olarak belli bir yüzde ücret artışına dönüştürülmektedir. Memleketimizde prodüktivite artışı ölçümlerinin işletme ve işkolu düzeyinde yeterince yapılamaması, ayrıca sendikaların prodüktivite bilincine henüz varmamış olmaları, böyle rasyonel bir kriterin toplu pazarlık masasına getirilmesini önlemektedir.

5. Karşılaştırmalı "Emsal" Ücretler

Sendikalar bir endüstride benzer işler yapan işçiler için yeknesak ücret hadleri elde ederek coğrafi ücret farklarını ortadan kaldırmayı amaçlarlar. Bir bölge ya da endüstrideki işverenler tarafından verilen ücretler sendikalarca ücret pazarlığında örnek olarak gösterilmektedir. A.B.D.'nde Çalışma İstatistikleri Bürosu'nca yapılan bölge ve endüstri ücret anketleri sendikalar tarafından ücret farklılıklarını azaltıp yeknesaklık sağlamak amacıyla kullanılır. Türkiye'de ise bölge ve işkolu itibariyle fiili ücretleri ve ücret artışlarını belirten sağlıklı istatistikler maalesef mevcut değildir. Bu bakımdan memleketimizde sendikalarımızın çoğun-

lukla yaptıkları, bulundukları bölgede kendilerinin ve diğer sendikaların o dönemde elde ettikleri ücret artışlarını emsal göstererek taleplerini saptamak olmaktadır. Genellikle değişik işyerlerindeki baz ücretlerin seviyesi ve ücret ekleriyle sosyal yardımlar dikkate alındığında işletmelerde farklı ücret gelirlerinin söz konusu olması doğaldır. Ancak bir toplu pazarlık taktiği olarak bu husus pek dikkate alınmaz ve çeşitli işyerlerindeki ücret seviyeleri farklı da olsa genellikle emsal göstermek suretiyle aynı zamlar istenir. Şüphesiz, işveren emsal gösterilen işyerinde ücret gelirinin ya da düzeyinin esasen düşük olduğunu, bu nedenle kendisinin aynı miktarda zam sağlamak zorunda olmadığını öne sürecektir. Aksine, ücret düzeyinin ya da toplam ücret gelirinin düşük bulunduğu bir işyerindeki işveren ise, işletmesinin rakiplerine nazaran elverişsiz şartlarda çalıştığını, bu nedenle ücretleri arttıramadığını, düşük ücret düzeyine rağmen benzer işletmelerin sağladığı artışı veremeyeceğini iddia edecektir.

Batı ülkelerinde de söz konusu endüstri ve bölge ücret istatistiklerinin mevcut olmadığı hallerde sendikalar "halen geçerli ücretler" kriterinden hareket etmektedir. Burada sendika, üyelerine ödenen ücretleri aynı bölgede benzer mallar üreten bir işletmede benzer iş gruplarına ödenen ücretlerle mukayese etmektedir. Aynı coğrafi bölgede benzer bir firma bulunmuyorsa, sendika mukayeseyi bölgeye bakmaksızın aynı endüstride benzer bir işletmeyle yapacaktır. Böyle bir firma da mevcut değilse, sendika bulunduğu bölgede fakat başka mamuller üreten bir işletmede benzer vasıfındaki işçilere ödenen ücretleri mukayeseye esas olacaktır. Mukayeseler aynı endüstride fakat değişik bölgelerdeki firmalar arasında yapıldığı takdirde sendikanın ikna gücü zayıflayacaktır. Çünkü ülkenin değişik bölgelerinde maliyet farkları söz konusu olacaktır. İşverenler de genellikle belli bir bölgede rakipler arasındaki maliyetler benzer olduğundan bölge çapındaki mukayeseleri daha doğal karşılamaktadırlar.

Batı'da fakat özellikle A.B.D.'nde II. Dünya Savaşı'ndan sonra geliştirilen özel bir ücret belirleme yöntemi de, emsal teşkil edecek bir seri toplu pazarlık yapma yöntemidir. Bu yöntemde önce endüstride en güçlü ve en büyük firma ulusal sendika ile bir "ana" (tip-master) sözleşme yapar. Sendika daha sonra endüstrideki diğer firmalarla benzer sözleşmeler yaparak onlardan da aynı ya da çok az farklarla benzer ödümler koparmaya çalışır. A.B.D.'nde bu çeşit toplu pazarlığa en çok çelik, otomobil, kömür, elektrikli eşyalar ve lastik sanayilerinde rastlanmaktadır.

Ülkemizde de bunun benzeri toplu pazarlık girişimlerine rastlanmıştır. Özellikle bir endüstride güçlü bir sendikanın ve birkaç büyük firmanın mevcut olduğu durumlarda sendika toplu pazarlığa en güçlü gördüğü şirketle başlamakta, sonra diğer firmalara aynı ya da benzer toplu sözleşme hükümlerini kabul ettirmeye çalışmakta, sonuçta ortaya adetâ bir işkolu toplu sözleşmesine benzer etkiler yapan, kapsadığı alan geniş bir sözleşme çıkmaktadır. Örneğin, Petrol-İş Sendikası memleketimizde faaliyette bulunan üç büyük yabancı petrol şirketi olan Shell, Mobil ve BP firmaları karşısında yıllardır bu çeşit bir toplu pazarlık ve ücret politikası uygulamıştır.

Yukarda açıkladığımız toplu pazarlıkta ücret kriterlerinin memleketimiz bakımından uygulanışını topluca değerlendirmek istersek, Türk sendikalarının prodüktivite kriteri üzerinde durmadıklarını, daha çok emsal ücretler ve geçinme maliyeti (enflasyon) kriterlerini gözönünde bulundurdıklarını, ayrıca mümkün olan hallerde işverenin ödeme gücünü de (kârlılık) dikkate aldıklarını söyleyebiliriz.

II - Toplu Pazarlıkta Tarafların Yararlanabileceği Bazı Finansal Analiz Kriterleri

Aşağıda gerek toplu pazarlığın taraflarının, gerek arabuluculuk ve tahkim müesseselerinin yararlanabileceği çeşitli finansal analiz ölçüleri verilmiştir. Bunların bazılarında memleketimizde de yararlanıldığı bilinmektedir. Ancak bu oranların ne ölçüde ve daha çok hangi sektörlerde kullanıldığını ortaya çıkarmak ayrı bir araştırma konusudur.

Oran	Hesaplama Yöntemi	Anlamı
Cari Oran	$\frac{\text{Toplam Cari Aktifler}}{\text{Toplam Cari Pasifler}}$	İşletmenin cari borç ödeme gücünü gösteren bir ölçü olup taahhüt ve borçlarını yakın gelecekte ödeyebilme gücünü ifade eder. 2/1'lik bir oran tatminkâr sayılır.

Acid Test Oranı $\frac{\text{Nakit, Geçici Yatırımlar ve Alacaklar}}{\text{Toplam Cari Pasifler}}$

Cari borçlara karşılık bunların yakın gelecekte tasfiyesi için mevcut miktarları gösteren bir ölçü. 1/1'lik bir oran tatminkâr sayılır.

Mali Güç Oranı $\frac{\text{Toplam Net Değer}}{\text{Toplam Pasifler ve Net Değer (Yahut toplam Aktifler)}}$

Nispi finansal güç ölçüsü ve uzun dönemli borç baskısının mevcudiyetinin ya da yokluğunun ifadesi. Uzun dönemde borçları tasfiye gücünü gösterir.

İstihdam (İşçilik) Maliyeti Oranı $\frac{\text{İstihdam (İşçilik) Maliyeti}}{\text{Toplam Maliyetler ve Harcamalar}}$

İşletmede ücret masraflarındaki bir artışın toplam maliyetleri ne ölçüde etkilediğini gösterir.

Kâr Oranı $\frac{\text{Net İşletme Geliri}}{\text{Net Satışlar}}$

Satınalma, imalât ve satış faaliyetlerinin kârlılık derecesini gösterir.

Vergi Oranı $\frac{\text{Gelir Vergileri}}{\text{Gelir Vergilerinden Önceki Net Gelir}}$

Net gelirin gelir vergileri olarak ödenmesi gereken miktarı.

Kazancın Kullanılan Toplam Kapitale Oranı $\frac{\text{Gelir Vergilerinden Önceki Net Gelir}}{\text{Toplam Pasifler ve Net Değer (veya toplam aktifler)}}$

Ortaklar açısından işletmenin kazanç gücünü ölçer. Ortağın yatırımının kârlılığını gösterir.

Toplam Kapital Devri $\frac{\text{Net Satışlar ve Diğer İşletme Gelirleri}}{\text{Toplam Pasifler ve Kapital}}$

Yönetimin genel etkinliği hakkında bilgi verir.

Kâr Payı Ödeme Oranı	Hisse Sahiplerine Ödenen Toplam Dividantlar Hisse Sahiplerine Ödenebilecek Net Gelir	Hisse sahiplerine ödene- bilir net gelirin fiilen ödenen kâr paylarına oranını gösterir.
Prodüktivite	Toplam Üretim Çalışılan İşçi Saatleri	Emeğin bir dönemden diğerine etkinliğindeki artışı gösterir.

III - Toplu Pazarlığın İçeriği, Stratejisi ve Taktikleri

Toplu pazarlıkta tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir toplu sözleşmeye varmalarını sağlayabilecek kesin tavsiyelerde bulunamayız. Bilindiği gibi, insanlar bazen irrasyonel davranışlarda bulunurlar. Toplu pazarlığın seyri ve sonucu, müzakerecilerin kişilikleri, taraflar arasında daha önceki pazarlık deneyimleri, sendika içindeki çeşitli grupların yarattığı politik baskılar, işletmenin iktisadi durumu, kârlılık derecesi, vb. birçok faktöre dayanır. Örneğin taraflar arasında toplu sözleşme ilk kez yapılıyorsa, çeşitli şüpheler ya da hasmâne davranışlara rastlanabilecek, ayrıca müzakerecilerin tecrübesiz olmaları da çeşitli sorunlar doğurabilecektir.

Bununla beraber, başlangıçta yaratılacak olumlu bir atmosferin sonraki aşamaları da olumlu yönde etkileyebileceği unutulmamalıdır. Taraflar ilk toplantıdan önce ya da en azından ilk toplantıda taleplerini ve karşı tekliflerini birbirlerine vermişlerse ve dayanılacak objektif veriler konusunda anlaşmışlarsa, böyle bir olumlu atmosferin yaratılmasında ilk adımı atmış olurlar. Yine, ilk toplantıda izlenecek prosedürler, örneğin toplantılar için mevcut imkânlar, toplantıların zamanlanması, toplantılarda yetkili temsilcilerin kimler olacağı, tartışılacak sorunların sırası, ne gibi tutanak ve kayıtlar tutulacağı, vb. konularda anlaşma sağlanırsa, sonradan gelecek ihtilâflı konuların çözümünün mümkün olduğunca yapıcı bir atmosferde gerçekleştirilmesi olanağı doğar. Maalesef, memleketimizde toplantı öncesi hazırlıkların ve ilk toplantının bu çeşit düzenli ve rasyonel bir yaklaşıma dayandırıldığı söylenemez. Özellikle, sendikanın sunduğu ilk teklif tasarısının gerek geçmişte, gerek bugün işverence abartılmış, "kabul edilmesi mümkün görülmeyen hükümlerle dolu" olarak algılanması, "gerçekçi" görülmeyerek bazen işçi sendikasına iade edilmesi,

böyle olumlu bir atmosferin doğuşunu daha başlangıçta önlemektedir.

Toplu sözleşme görüşmelerinin verimli biçimde seyredebilmesi için, en az ihtilâf doğuracak nitelikteki maddelerin öncelikle tartışılmasında yarar vardır. Genellikle parasal nitelikte olmayan, iyi düzenlenmesi halinde her iki tarafın da olumlu ve yararlı karşılayacağı hükümleri bu kategoride zikredebiliriz. Örneğin, bir "ortak disiplin" komitesinin ve disiplin cezaları cetvelinin düzenlenmesi, işçi-işveren verimlilik komiteleri, sınav kurulu, işçi çıkarmalarda gözetilecek kriterler, işgören nakilleri ve istihdam güvencesini ilgilendiren hükümler, vb. bu gruba girerler. Bunların bazılarını işveren, yönetim hakkının kısıtlanması olarak görebilirse de, uzun vâdede bu çeşit düzenlemelerin olumlu etkilerinin işletme yöneticilerince de kabul edildiği anlaşılmıştır. Bunun gibi şikâyetlerin ve hak uyuşmazlıklarının etkin biçimde çözümünü ön gören bir madde, sendika güvenliği ve işyerinde sendika yönetici ve temsilcilerinin sendika hak ve özgürlüklerini kullanmalarıyla ilgili düzenlemeler de aynı kategoride zikredilebilir.

Öte yandan, sendikaların ücret artışına ve parasal konulara ilişkin talepleri genellikle çözümü en güç sorunlar olarak ortaya çıkarlar ve çoğu kez toplu iş uyuşmazlığına konu olurlar. Dolayısıyla, çözümü güç parasal konuların toplu görüşmelerde son aşamalara bırakılması doğru olur. Birinci gruptaki, yani çözüm halinde her iki tarafın da kazançlı çıktığı yönetsel konulardaki toplu pazarlığa teoride "birleştirici - integrative - pazarlık" denmesine karşılık, ikinci kategori "bölücü, dağıtıcı - distributive" pazarlık olarak adlandırılmaktadır; çünkü burada bir tarafın kazancı genellikle diğer tarafın kaybı olmaktadır. Ayrıca, "örgüt-içi (intraorganizational) pazarlık" ve "davranış ve tutumların biçimlenmesi (attitudinal structuring)" denilen toplu pazarlık kategorilerinden de bahsedilmektedir. "Örgüt-içi pazarlık" deyimiyle gerek işçi sendikasının, gerek işletmenin ve/ya işveren sendikasının kendi içlerindeki çeşitli çıkar grupları arasındaki pazarlıklar kastedilmektedir ki, toplu pazarlıkta bir anlaşmaya varabilmek için bu örgüt içi pazarlıkların da öncelikle çözülmesi gerekmektedir. "Davranış ve tutumların biçimlendirilmesi" ise, toplu pazarlığın duygusal ve sosyo-psikolojik boyutlarını içerir ve sonuca ulaşmada diğer üç kategorideki pazarlıklar kadar etkili olur.

IV - Etkin Bir Toplu Pazarlık İçin Öneriler

Memleketimizde işçi sendikaları, işverenler ve işveren sendikaları artık yirmi yıla yaklaşan bir toplu pazarlık tecrübesi elde etmişlerdir. Geçirilen deneyimlere bakarak, başarılı bir toplu pazarlık için gerekli gördüğümüz bazı tavsiye ve önerilerde bulunabiliriz.

1. Etkin ve başarılı bir toplu pazarlık için, herşeyden önce sendika ve işveren temsilcilerinin açık ve belirgin haberleşme kanallarını geliştirmeleri ve aralarındaki iletişimi görüşmeler boyunca devam ettirmeleri gerekir. Karşı tarafın görüşlerini dikkatle izlemek ve sorulan suallere basit ve anlaşılır cevaplar vermek böyle bir etkin haberleşmenin unsurlarından biridir. Toplu pazarlığın artık yerleşmiş olduğu Batı ülkelerinde masayı yumruklamak, birbirine hakaret etmek ve aşırı duygusal davranışlara girmek artık tarihe karışmış bulunmaktadır. Bir yerde memnuniyetle belirtmemiz gerekir ki, bazı istisnai durumlar dışında memleketimizde de 1980 öncesi dönemlerde taraflar toplu pazarlıkta bu anlayış ortamına ulaşmışlardı. 1984'den bu yana yeni yasalar çerçevesinde toplu pazarlık faaliyeti tekrar başlamışsa da belirli nedenlerden ötürü karşılıklı anlayış ve sisteme olan inanç sarsılmıştır. Bunu bir geçiş dönemi olarak görmemiz ve toplu pazarlığı köstekleyen faktörlerin zamanla ortadan kalkarak olumlu ortamın yeniden kurulacağına inanmamız gerekmektedir.

2. Etkin bir toplu pazarlık için önemli koşullardan biri, tarafların aşırı taleplerden ve belirli noktalarda sabitleşerek inatçı bir tutuma girmekten kaçınmalarıdır. Hiçbir talep ve teklife hiçbir zaman nihai gözle bakmamak gerekir, tâ ki taraflar arasında herhangi bir manevra imkânı kalmamış olsun. Toplu görüşmelerin çıkmaza girip grev yolunu açan en önemli faktörlerden biri taraflar arasındaki haberleşmenin kopmasıdır.

3. Bir başka tavsiye, "başlangıçta ya tekliflerimi kabul edersin, ya da pazarlık masasını terkadersin" şeklindeki bir davranışa girmemek, aksine görüşmeler boyunca esnek bir tutumu devam ettirmektir. General Electric firmasında endüstriyel ilişkiler müdürlüğü yapmış olan Lemuel Boulware çalışma ilişkileri literatüründe daha sonraları Boulwarizm olarak bilinen bir endüstriyel ilişkiler politikasının öncülüğünü yapmıştır. Bu politikayı izleyen General Electric firmasını gerek A.B.D. Ulusal Çalışma İlişkileri

Kurulu (NLRB), gerek mahkemeler, yasadaki "iyiniyetle pazarlığa oturma" kuralını ihlâl ettiği gerekçesiyle çeşitli defalar suçlu bulmuşlardır.

Boulwarizm'in dayandığı temel görüşler şunlardır : Toplu pazarlık sonucunda ne elde edebileceklerini taraflar çoğu kez daha başlangıçtan itibaren bilirler, ama yine de bir çeşit gösteri olarak, üyelerini tatmin için uzun görüşmeler yapar, bazı menfaatlerin çok zor kabul edildiği izlenimini yaratmak isterler. Boulwarizm'e göre, bu özellikle sendika için geçerlidir. Sonuç daha başlangıçta aşağı yukarı belli olduğuna göre uzun görüşmelere, blöf ve tehditlere ne gerek vardır? Bu nedenle, Boulware "ilk teklifim son teklifimdir ve bundan beni iknâ edecek kuvvetli deliller göstermezsen asla dönmem; ister kabul et, ister masayı terket ve greve git" görüşünü savunur. Bu strateji General Electric'de bir süre bazı nedenlerle başarılı olmuşsa da, Boulwarizm'in her zaman etkili olamadığı anlaşılmıştır. Gerçekte, toplu pazarlıkta her iki taraf için de ödün verme ve mutlaka anlaşma zorunluluğu yoksa da, görüşmeler kesilmemeli ve taraflar nihai bir çözüme varmak için tüm olanakları ciddi olarak ve iyi niyetle denemelidirler; zaten toplu pazarlığın ana amacı da başlangıçta farklı olan talep ve tekliflerden doğan temel anlaşmazlık alanlarını daraltarak bir anlaşmaya varmaktır.

4. Gerek toplu görüşmeler, gerek arabuluculuk sırasında izlenen amaç uyumsuzluk konusu olan sorunlarda anlaşma sağlanmasıdır. Ancak ilke, tüm pazarlık konularında anlaşma sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle toplu sözleşmeye varmak amacıyla çözümlenmiş sayılan maddelerde değişiklik yapılabilir; yani tüm konularda anlaşma olup tarafların onayı alınmadıkça toplu sözleşmeye ulaşılmış sayılmaz. Genellikle talepler işçi sendikası gelirse de, işveren ya da işveren sendikası gereken hallerde sendika taleplerine karşı kendi tekliflerini öne sürmelidir. Her iki tarafın teklif ve karşı tekliflerinin yeterince değerlendirilebilmesi için mümkün olduğunca uzun bir zaman sağlanmalıdır. Memleketimizde 2822 sayılı yeni Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Yasası "çağırıcı yapan taraf toplu görüşmede ileri süreceği tekliflerin bütünü eklemek zorundadır" hükmünü sevk etmek suretiyle "parçalı teklif verme" yöntemini açıkça yasaklamıştır (Mad. 17/4).

Böylece "parçalı teklif" yönteminin doğurabileceği çeşitli sakıncaları, örneğin her parça üzerinde çıkan uyumsuzlukta ayrı

ayrı "arabuluculuk" sürecine başvurma zorunluluğunun doğması gibi bir şekil güçlüğü giderilmiştir. Ancak, taraflar karşılıklı anlaşmak suretiyle ilk teklif ve karşı teklif tasarılarında toplu görüşmeler süresince şüphesiz bazı değişiklikler yapabilirler. Nitekim, Çalışma Bakanlığı'nca hazırlanan yeni değişiklik tasarısı, belki gerek olmadığı halde uygulamadaki tereddütleri gidermek amacıyla 17. maddenin 3. fıkrasına, "ancak tarafların toplu görüşmede ileri sürecekleri diğer teklifler, ilk teklifte ileri sürülenlerin üzerinde yükümlülük getirmemek ve uyuşmazlık maddesi olmamak kaydıyla değişiklik yapmak hakları saklıdır" ibaresini eklemiştir.

5. Toplu görüşmeler devam ederken tarafların bazen aralarındaki toplantılara ara verip ayrı ayrı toplanmaları ve toplu pazarlık stratejilerini yeniden gözden geçirip gerekli değişiklikleri yapmaları yararlı olur. Böylece kaydedilen gelişmeleri değerlendirmek ve halâ mevcut olan anlaşmazlık noktalarını gözden geçirmek olanağı doğar. Verilen bu çeşit aralarda katı görüşlerin yumuşatılması, yeni veri ve bilgilerin toplanması ve problemleri konularda değişik yaklaşımların geliştirilip benimsenmesi gibi çeşitli yararlar sağlanır.

6. Güç konularının bir pazarlık toplantısında çözümlenmesi sağlanamazsa, taraflar yılmamalı ve görüşmelere devam etmelidirler. Sorun yaratan konularda anlaşma çoğu kez birbirini izleyen birçok toplantılar sonucunda elde edilir. 1980 öncesi dönemde ülkemizdeki toplu pazarlıklara taraf olan sendika ve işveren sözcülerinin uzayan görüşmelere rağmen görevlerini sabırla sürdürdükleri ve her ne pahasına olursa olsun sonuca varmak için devamlı çaba harcadıkları yabancı gözlemcilerin de dikkatini çekiyor ve takdirle karşılanıyordu. Belirli nedenlerden ötürü 1983 sonrası dönemde bu sabır ve çaba ortamı henüz doğamamıştır. Ancak yeni endüstriyel ilişkiler sistemimizi aksatmakta olan engeller ortadan kalktıkça ve özellikle işverenlerin bir kesiminin toplu pazarlık karşısındaki olumsuz tutumları anlayışlı ve yapıcı ilişkiler kurma doğrultusunda değiştikçe taraflar arasındaki karşılıklı anlayış ve sabır ortamının yeniden hâkim olacağını tahmin edebiliriz.

7. Bu amaçların gerçekleşmesi için ise, her bir taraf toplu görüşmeler sonucunda istediklerinin tümünü ya da büyük kısmını değil, olsa olsa belki yarısını elde edebileceğini bilmeli ve buna hazır olmalıdır. Gerçekçi bekleyişler, görüşmelerin kesilip grev

ve lokavt tehditlerinin doğmasına kıyasla kuşkusuz daha fazla tercihe şayandır. Toplu görüşme tekniklerinden gereğince yararlanıldığı takdirde taraflar çoğu hallerde istihdam koşullarını belirli bir süre için herbiri için kabul edilebilir bir dille yazılı bir belge haline getirmede güçlük çekmeyeceklerdir.

8. Toplu görüşme teknikleri konusunda yukardan beri sıralanan tüm öneri ve tavsiyelerin başarısı için toplu pazarlığın çeşitli aşamalarını ilgilendiren yasal düzenlemelerin, örneğin yetki, çağrı, uyuşmazlıkların çözümü, vb. prosedürlerin özgür toplu pazarlığı kolaylaştıracak bir çerçeveye oturtulmuş olması gerekir. Yeni yasamızda özgür toplu pazarlığın ve grev hakkının kullanılmasını güçleştirici yönde bazı ayrıntılı kuralların mevcudiyetine rağmen, kanun koyucu süreçleri süratlendirecek ve tarafların bir an önce sonuca varmalarını sağlayacak hükümler de getirmiştir. Örneğin, yeni toplu sözleşme için mevcut toplu sözleşmenin süresinin bitiminden 120 gün önce yetki işlemlerine ve hatta çağrı ve toplu görüşmelere başlanabilmesi, ayrıca toplu görüşmelerin en çok 60 günlük süre ile sınırlandırılmış olması bu konuda verilebilecek örneklerdendir. Tarafların bu hükümlerden azami istifade ile anlaşmaya ulaşmak için her çeşit çabayı harcamaları gerekir. Bu konuda endüstriyel ilişkiler sisteminin üçüncü bir tarafı olarak düzenleyici bir role sahip devletin ve özellikle Çalışma Bakanlığı'nın da toplu pazarlığın başarısında önemli bir role sahip bulunduğu unutulmamalıdır.

