

A.B.D.'DE SENDİKALARIN GELECEĞİ

Prof.Dr. Marcus SANDVER*

Wall Street Journal'dan alınan aşağıdaki gerçek olay A.B.D. endüstriyel ilişkiler sisteminde yaklaşık iki yüzyıldır oynanmakta olan bir senaryoyu yansıtmaktadır: Sendikali işçilerden oluşan örgütlü bir grup ücretlerle ilgili bir uyuşmazlıkta işverene karşı grev yapmaktadır.

Ancak makaledeki uyuşmazlık bir bakıma atipiktir; şöyle ki anlaşmazlığın konusu ücret ve eklerinde artış sağlamak değil, bazı ödünlere vermekle yani (indirim yapmakla) ilgilidir. İşveren, grev çok uzun sürerse ve sendikadan işçilik maliyetlerinde diğer işverenlerin o tarihlerde kopardığı ödünlere benzer bazı indirimler elde edemezse iflasla karşı karşıya bulunmaktadır. Sendika da böyle bir uyuşmazlıkta güç durumdadır. İşveren bir hayli sıkıntılı bir endüstride rekabet edebilmek ve kârlı duruma geçebilmek için ücret ve eklerinde (sosyal yardımlarda) ödünlere sağlamak ihtiyacındadır. Üyeler ise sendikanın mevcut ücret ve ücret eklerinde indirim yol açacak bir pazarlık yapmasını istememektedir, çünkü böyle bir indirim işçinin ortalama yaşama standardını düşürecektir.

Şirket sendikayla anlaşabilmek için, mali gücüne tekrar kavuştuğunda kârını işçilerle paylaşmayı teklif etmektedir.

(*) Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Koleji Öğretim Üyesi.

ARMCO, ÇELİK İŞLETMESİNDEKİ GREVDEN ÖTÜRÜ İFLAS YOLUNA GİDEBİLECEĞİNİ SÖYLÜYOR

J. Ernest Beazley

Armco Şirketine bağlı çelik işçileri toplu pazarlıktan doğan uyumsuzluktan ötürü kuruluşun ana çelik fabrikasında greve başlayınca, şirket iflâs yasasına göre dâvâ açıp kendini savunma yoluna gideceği tehdidinde bulunmuştur.

Armco'nun Middletown Ohio'daki işletmelerinde 4187 işçinin yaptığı grev, bu şirketin içinde bulunduğu güç durumu düzeltme çabalarını tehlikeye sokmuş bulunmaktadır.

Önemli bir çelik üreticisi olan Armco'da altı hafta içinde üçüncü grev olan bu olay, çelik endüstrisinde artan iş mücadelesini gösteren tipik bir gelişmedir. Armco'nun çelik üretiminde belkemiğini oluşturan Middletown'da 'ödüne dayalı' bir sözleşmeyi uygulamaya koyması üzerine işçilerin cuma günü saat 11'de grev hatları oluşturduğu görülmüştür.

Armco, İşçileri Uyarıyor

Armco'nun doğu çelik bölümünün genel müdürü R.L. Schaffnit, işçileri uyararak Armco'nun grevden dolayı iflâs mahkemelerinde alacaklılarına karşı korunma isteğiyle harekete geçebileceğini söylemiştir.

Schaffnit, kaleme aldığı bir yazıda "grev sonucunda doğabilecek gelir ve müşteri kaybının Armco'nun iflâsına yolaçabileceğini" belirtmiş, grevin şirketin zaten ağır olan finansal sorunlarını arttırarak daha ciddi zararlar yaratabileceğini" vurgulamıştır.

Diğer Armco yöneticileri de buna benzer şekilde endişelerini dile getirmişler, ancak başkaca bir açıklama yapmaktan kaçınmışlardır. LTV şirketinin 17 Temmuz'daki iflâs davası talebinden bu yana, güç durumdaki çelik endüstrisinde benzer gelişmeler olacağı yönündeki spekülasyonlar ülkenin beşinci büyük çelik üreticisi olan Armco ve üçüncü üretici durumdaki Bethlehem üzerinde toplanmıştır. Armco daha önce bu konuda dava açmayı düşürmediği hususunda ısrar etmekteydi.

Bazıları Bunu Bir Aldatmaca Olarak Görüyor

Bazı analizciler bu ifadeleri, Middletown işçilerinin temsilcisi durumundaki işyeri düzeyinde 12 yıllık bir sendika olan Armco İşçileri Bağımsız Federasyonu'nu yanıltmaya yönelik bir aldatmaca olarak görmektedirler. Merrill Lynch Sermaye Piyasaları'nda görevli bir çelik analizcisi olan Charles Bradford, "bu olay, Armco'ya çok zarar verecek bir grev olabilir, ancak ben hemen bir iflâs ihtimali görmüyorum" demiştir. Sendika yöneticileri de aynı görüştedir. Sendikanın başkanı Raymond Back, "Şirket yöneticileri blöf yapıyorlar" iddiasında bulunmuştur.

Bütün bunlara rağmen, Armco grevin şirketi felce uğratacağını söylemiştir. 30 Haziran'da şirketin elinde 236 milyon dolar nakit vardı. ancak Armco grevin, gelecek pazartesi

vadesi gelen 85 milyon dolar emeklilik ödeneği ve diğer potansiyel borç ödemeleri ile birlikte tüm nakit rezervlerini tüketeceğini söylemiştir.

Middletown'daki İk Grev

İşçiler cuma günü 247'ye karşı 3592 oyla grev kararı vererek işi bırakmışlardır. Olay, geçen sonbahara kadar Armco'nun merkezi olan Middletown'ın 86 yıllık tarihinde yapılan ilk grevdir. Sendika yöneticileri, Armco'nun teklif ettiği yeni ücret ve sosyal yardımlar paketinin işçi gelirinde yılda 4000-5000 dolarlık bir kesintiye neden olduğu için grev oylamasına başvurduklarını söylemişlerdir. Armco ise, bu indirimlerin işçilerin ücret ve sosyal yardımlarında sadece 2.600 dolarlık bir azalışa yol açacağını iddia etmektedir.

Armco işçilerin 11 dolarlık temel saat ücretinde 50 centlik, ayrıca teşvik edici ücret sisteminde 25 cent'lik bir indirim önermektedir. Şirket aynı zamanda geçinme indekslerine göre yapılan (eşel-mobil) ayarlamaların şimdilik askıya alınmasını, iki tatilin kaldırılmasını, tatil, pazar ve bayram günü çalışma karşılığı ödenen primlerin düşürülmesini, sağlık yardımlarından pek de belirgin olmayan bazı değişimler yapılmasına ve yeni işçilerle ten-sikattan sonra işe tekrar çağrılan eski işçilerin daha az ücret verilmesi sonucu iki parçalı bir ücret ve sosyal yardım yapısının düzenlenmesini talep etmektedir.

Armco, işçilerden istediği bu ödünlere karşılık, onlara ücret ve diğer ödemelerdeki kayıpları fazlasıyla telâfi edeceğini söylediği bir kârlara katılma planı önermiştir. Şirket diğer çelik üreticileri ile rekabet edebilmek ve Armco'nun en kârlı işletmesi olan Middletown'ın modernleştirilmesi çalışmalarını sürdürebilmek için sözkonusu ödünlerin gerekli olduğunu iddia etmektedir.

A.B.D.'de gazeteler hemen her gün yukardaki habere benzer bir olaya yer vermektedir. Ekonomimizi ve toplumumuzu izleyen birçok gözlemci 1970'lerin sonlarından itibaren sendikaların üye sayısındaki azalışa dikkat çekmekte ve sendikaların A.B.D. ekonomisindeki hayati ve stratejik gücünün yokolacağını tahmin etmektedir. Diğer bazı gözlemciler ise daha temkinli düşünmekte, üye sayılarının devrevi bir seyir izlediğini ve işçi hareketinin geçmişte de zaman zaman üye kayıplarını telâfi ederek sıçramalar yaptığını, ayrıca üye sayılarına ilişkin kaba göstergelerden hareketle aşırı genellemeler yapmanın tehlikeli olduğunu belirtmektedir.

A.B.D.'de sendika üyeleri belirli endüstrilerde ve bu endüstrilerin bulunduğu belirli eyaletlerde yoğunlaşma eğilimindedirler. İmalât, yapı, ulaştırma gibi endüstrilerde ve devlet kesiminde (kamu görevlileri için) sendika üyeleri 1984'de işgücünün yüzde 20'sinden fazlasını oluşturuyordu. ulaştırma sektöründe iş gücünün yaklaşık yüzde 40'ı sendikalıydı. Ancak hizmet endüstrisinde sendikalar yüzde 7 gibi zayıf bir örgütlenme oranına sahiptiler.

New York, California, Illinois, Ohio ve Michigan gibi eyaletlerde ise sendika üyeleri büyük miktarlara var ve bu eyaletlerdeki işgücünün önemli bir bölümünü oluşturuyordu. (Bu eyaletlerin herbirinde 1 milyondan fazla sendika üyesi vardı).

Florida, Mississippi, Kuzey Carilona ve Güney Carolina gibi diğer bazı eyaletlerde ise sendikalar küçük örgütler olarak kalmışlardır ve sendikaların üye sayısı işgücünün yüzde 10'undan daha düşük bir oranını temsil etmiştir.

Sendikalar A.B.D.'de uzun ve renkli bir tarihe sahip olagelmışlerdir. Bu tarihin bir kısmı şiddet olaylarına ve kandökümüne sahne olmuştur. Sendikaların gücü yirminci yüzyılın başında önemsiz bir düzeyde iken sonları A.B.D. Cumhurbaşkanı için işçi hareketi için önemli konularda (Konfederasyon olan) AFL-CIO Başkanına danışmadan hemen hiçbir karar almadığı bir düzeye erişmiştir.

Bununla beraber sendika hareketinin sahip olduğu güç ve etkinin (en azından bu yüzyılda) artık zirve noktasına ulaştığını ve bu aşamadan sonra azalmakta olduğunu gösteren emâreler vardır. Bir tahmine göre sendikaların üye sayısı 1975'den bu yana düşmektedir. 1975 ile 1984 arasındaki dokuz yıllık dönemde sendikalı üye sayısındaki yüzde 16'lık azalma bu yüzyılda karşılaşılan en uzun ve dik düşüş olmuştur⁽¹⁾.

İçinde bulunduğumuz zaman diliminin sendika liderleri için bir sorunlar ve değişim dönemi olduğu açıktır. 1984 A.B.D. Başkanlık seçimlerinde Demokrat Parti adaylarından biri olan Gary Hart'ın kendisini sendika hareketinden uzak tutmaya özen göstermiş olması anlamlıdır. Bu seçim sonuçları üzerinde yapılan araştırmalar 1984 Başkanlık seçimlerinde Walter Mondale'in adaylığının sendikalar tarafından desteklenmesinin en azından tarafsız seçmenler (yüzen oylar) bakımından, kendisine kazandırdığından çok oy kaybettirmiş olduğunu göstermektedir.

Bu değişimin sebepleri nelerdir ve sendikaları ne çeşit bir gelecek beklemektedir? Bazı etkenler oldukça açıktır, örneğin A.B.D. ekonomisinde istihdamın imâfât sektöründen hizmetlere kayışı akla ilk gelen sebeplerden biridir. Sanayiın Kuzeydoğudan Güneye doğru genişlemesi bir başka sebeptir. Kuşkusuz bunlar yeni gelişmeler olmayıp A.B.D. işgücünde 25 yıldan fazla bir zamandır tedricen meydana gelmekte olan bir değişimi yansıtmaktadır.

Hukuksal gelişmeler de sendika hareketinin gerilemesinde rol oynamaktadır. Ulusal Çalışma İlişkileri Kurulu'nun (NLRB) son birkaç kararı, 20 yıldan uzun bir süredir emsâl karar niteliği kazanan yerleşik bazı görüşlerin aksi yönündedir. A.B.D. Yüksek Mahkemesi'nin son kararları da üyelere kendilerini âdil şekilde temsil edemedikleri gerekçesiyle sendikalarını dâvâ edebilmeleri için daha geniş olanaklar tanımakta, bunun gibi üyelerin men-sup oldukları sendiklardan herhangi bir sınırlama ve bekleme süreleri olmaksızın istifa etme haklarını genişletmektedir⁽²⁾.

Diğer bir deyişle, sendika güvenliğini zayıflatma ve bireysel sendika özgürlüklerini pekiştirme doğrultusundaki eğilimler kuvvetlenmektedir.

(1) Leo Troy ve Neil Sheflin, *Union Sourcebook*, West Orange, N.J.: Industrial Relations Data And Information Service, 1985, s. 1.

(2) Stephen Wesmiel, "Justices Rule Unions Can't Fine Members Who Quit, Resume Work During Strike," *Wall Street Journal*, Haziran 28, 1985:5.

Bu hukuksal kararlar sendika hareketinin gücünü zayıflatmakta, yasal korumaların ve bu arada örneğin mahkemelerin haksız fesihlere karşı işçileri koruma eğiliminin artması birçok kişide sendikaların işçilerin büyük çoğunluğu için artık gereksiz oldukları kanısını kuvvetlendirmektedir⁽³⁾.

Louis Harris ve Ortakları tarafından 1985'de **Business Week** için yapılan bir araştırmada cevap verenlerin yüzde 73'ü sendikaların ücretleri ve çalışma koşullarını düzelttiğini, buna karşılık yüzde 58'i ise işçilerin çoğunun işverenlerden âdil bir muamele görebilmek için sendikalarına ihtiyaç duymadıklarını belirtmiştir. Bu araştırmada cevap verenlerin yüzde 63'ü de, işyerlerinde sendika yetki tesbiti için bir oylama yapıldığı takdirde "hayır" oyu kullanacaklarını söylemişlerdir. İlginç nokta şudur ki, aynı araştırma işyerindeki meslek sahibi ve yönetici personelde bile güçlü bir tatminsizliğin var olduğunu göstermiştir⁽⁴⁾.

Öte yandan aynı araştırmada kadınların ve azınlık gruplarının araştırmanın genel bulgularına, yani işçilerin sendikalara karşı olumsuz tutumlara sahip oldukları yönündeki sonuçlara katılmadıklarını ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, bu gruplardaki işgörenler diğer gruplara göre sendikaların amaç ve faaliyetlerine çok daha olumlu ve anlayışla bakmaktadır.

Gelecek nasıl bir görünüme sahip olacaktır? Kuşkusuz, bu soruya hiç kimse kesin bir cevap veremez. Ancak mevcut trendler devam ettiği sürece, sendikalaşmış işgücü yüzdesi yüzyılın sonunda işgücünün yaklaşık yüzde 13'üne düşecektir, - ki bu 1930'daki sendikalaşma yüzdesinin yaklaşık olarak aynıdır-. Bazı uzmanlar ise sendikaların mevcut biçimleriyle yirmibirinci yüzyılda yaşayamayacaklarını söylemektedir. Bir yönetim danışmanı olan Richard Lyles'in tahminine göre:

Şimdilerde yüzyılın sonu arasındaki dönemde Amerikan ekonomisini etkileyecek birçok değişimin en önemlisi sendikacılığın gerilemesi olacaktır. 21. yüzyılda yaşayacak olan sendikalar ancak birer kardeşlik- ve belki de sosyal hizmet- kuruluşu olacaklardır ve 'pazarlık ünitesi' terimi geçmişteki bir döneme ait, artık unutulmuş bir kavramı ifade edecektir⁽⁵⁾.

Ancak, A.B.D.'nin endüstriyel toplumunda 200 yıldan fazla bir zaman önemli bir kurum olarak yaşayan sendika hareketinin bu kadar çabuk çökeceğini tahmin edenlerin sayısı fazla değildir. Çoğu kimseler sendikaların A.B.D. toplumunun devamlı nitelikte, ancak gücü ve popülaritesi ekonomik, tarihi, hukuki ve sosyolojik çeşitli faktörlerin etkileşimine bağlı olarak dalgalanma gösteren bir unsuru olduğunda birleşmektedir.

(3) "Beyond Unions," *Business Week*, Temmuz 8, 1985, 75.

(4) *Ibid.* s. 5.

(5) Paul Engel, "Labor in Retreat," *Industry Week*, Temmuz 8, 1985, 55.

ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER SİSTEMİNİN DEĞİŞEN ÇERÇEVESİ

A.B.D. endüstriyel ilişkiler sisteminin çevresi 1970'lerde ve 1980'lerde önemli bir değişimden geçmeye başlamıştır. Gerek işçi, gerek işveren kesimleri üzerinde en büyük etkiyi yapan iki değişim, (özellikle çelik ve otomobil endüstrilerindeki) yabancı rekabetin artışı ve belli endüstrilerin tekeli kontrollerden arındırılarak rekabete açılması (deregulation) olmuştur, 'deregulation' en dikkat çekici biçimde hava yollarında, karayolu taşımacılığında ve telekomünikasyon alanlarında meydana gelmiştir). Devlet kontrol ve düzenlemelerinin kaldırılarak rekabetin teşviki ve dış rekabetin artışı ödün pazarlığına, ikili ücret sistemlerine, bazı işletmelerde işçi-işveren işbirliğinin artmasına, başka bazı işletmelerde ise sendikacılığa karşı hasmane tutumların kuvvetlenmesine yolaçmıştır. Sistemdeki bu değişiklik bazı sendikaların üye sayısında şiddetli düşmelere ve A.B.D.'de sendika üyelerinin miktarında genel bir azalmaya neden olmuştur. Bu eğilim yaklaşık son on yıldır devam etmektedir. Buna karşılık işçi hareketi ciddi sayılabilecek bazı yeniden toparlanma ve amaçlarını yeniden belirleme çabalarına girmiş görünmektedir. Üye sayılarını arttırmak için bazı hallerde sendikalar daha önceleri sendikası olan işçileri örgütlenme kampanyalarını hızlandırmışlardır. Bazı endüstrilerde sendikalar işletmelerin iç yönetim ve faaliyetlerine daha fazla katılmaya teşvik edilmektedir. Diğer bazı endüstrilerde ise işçilerin uzun ve bazen de şiddetli grevler yaparak işletmelerin ücret hadlerini düşürme veya çalışma koşullarını değiştirme girişimlerine mukavemet ettikleri görülmektedir.

ARTAN DIŞ REKABET

1970'de A.B.D. üretiminin yüzde 9.2'si ülke dışına ihraç edilmekteydi. 1980'de bu rakam yüzde 19.6'ya çıkarak iki misliden fazla yükselmiştir, 1982'de ise rakam yüzde 16.5'ti. Ticaret dengesi denkleminin diğer tarafında, ithalat 1970'deki toplam üretimin yüzde 8.7'sine eşit iken 1982'de yüzde 18.8'ine turmanmıştır. İmalatta ihracat hacmi 1984'de 139.3 milyar dolar, ithalat ise 222.6 milyar dolar değerindeydi⁽⁶⁾. Bir iktisatçının tahminine göre ihracattaki azalma ve ithalattaki artmanın etkisi sonucunda sadece 1980-1982 arasında A.B.D.'de 753.000 iş kaybı olmuştur⁽⁷⁾.

Dış rekabetin son yıllarda böyle dramatik bir artış göstermesinin birçok sebebi vardır. Bir sebep A.B.D.'de işçilerin diğer ülkelerdeki işçilere nazaran genellikle daha yüksek ücret almakta olmalarıdır, bu daha yüksek ücret hadleri A.B.D. mallarının üretim maliyetini yabancı mâmulere göre arttırmakta, bu nedenle Amerikan malları tüketicilere daha pahalıya gelmektedir. 1983'de A.B.D. imalât endüstrisinde ortalama bir üretim işçisinin saat ücreti 12.26 dolardı. Almanya'da işçilik maliyeti bu rakamın yüzde 85' i kadar, Japonya'da ise yüzde 70'inden azdı, az gelişmiş memleketlerin bazılarında ise işçilik maliyetleri A.B.D.'deki

(6) Lee Price, "Growing Problems for American Workers in International Trade," Thomas Kochan, ed. içinde, *Challenges and Choices Facing American Labor*, Cambridge, MA: MIT Press, 1985, s. 126.

(7) Robert Z. Lawrence, "Is Trade Deindustrializing America A Medium Term Perspective," *Brookings Papers on Economic Activity I: 1983*.

nin ancak onda biri kadardır⁽⁸⁾. A.B.D. pazarının yabancı üreticilere giderek daha fazla açılmasına ek olarak, bu farklar da günümüzde endüstriyel ilişkiler sistemlerinde tanık olduğumuz değişimleri harekete geçiren ana etkenlerden biri olabilir. Yabancı üreticilerin artan fiyat rekabeti A.B.D.'li üreticiler üzerinde maliyetleri azaltmak ve verimliliği arttırmak yönünde büyük baskılar yaratmıştır. İşverenler üzerlerinde dış rekabetin etkisini giderek daha fazla hissettikçe, ücret hadlerini düşürmek kendileri için başlıca amaçlardan biri haline gelmektedir.

Yabancı üreticilerin A.B.D. piyasasında rekabet durumunu kuvvetlendiren ikinci bir faktör, gelişen teknolojik kapasitelerdir. İmâlat endüstrilerinde en yakın işçi rakibimiz olan Almanya ve Japonya'nın her ikisi de iç gayrisafî milli hasıllarının A.B.D.'ye göre daha yüksek bir yüzdesini araştırma ve geliştirme faaliyetlerine harcamaktadırlar. Ayrıca, A.B.D.'de araştırma ve geliştirme fonlarının büyük kısmı askeri amaçlı fonlara sarfolunmaktadır, ki bunların savunma dışı endüstrilerin üretimi kapasitesini arttırmadaki yararı sınırlıdır. Bu teknolojik gelişmelerin sonucu olarak da, halk Japon elektronik aletleri ve Alman otomobilleri gibi bazı mâmullerin kalitesini benzer fiattaki yerli mâmullerin kalitesinden daha üstün olarak algılamaktadır.

A.B.D. piyasasında yabancı rekabetin kuvvetlenmesine katkıda bulunan üçüncü bir faktör, dış ülkelerde işletmeler açmanın giderek daha kolay hale gelmesidir. Yabancı devletler Amerikan şirketlerini deniz aşırı ülkelerde faaliyette bulunmaları için teşvik etmektedir. Hava yoluyla uluslararası seyahat ucuzlamakta, uydu sistemlerinde ve dünya çapındaki haberleşme şebekelerinde kaydedilen ilerlemeler sayesinde dış ülkelerdeki işletmelerle iletişim giderek daha kolay hale gelmektedir.

İşletme faaliyetlerinin devamlı olarak uluslararası bir nitelik kazanması ve A.B.D. ekonomisinde dış rekabetin artması faktörlerinin her ikisi de, önlenemez gelişmeler olarak görünmektedir.

TEKELCİ KISITLAMALARIN KALDIRILIP REKABETİN TEŞVİKİ (DEREGULATION)

A.B.D. endüstriyel ilişkiler sisteminde değişimlere yol açan ikinci ana etken, belirli endüstrilerin, özellikle havayollarının, karayolu taşımacılığının ve telekomünikasyon endüstrisinin rekabete açılmasıdır. 1978 tarihli Havayollarını Rekabete Açma Yasası ile başlayarak, havayolları endüstrisi daha önce fiyatları kontrole tâbi olup da rekabete açılan ilk endüstri olmuştur. Yeni firmaların endüstriye girmesine izin verilmiş, hava rotaları artan oranda şirketler arası rekabete açılmış ve havayolları ücretleri üzerindeki tekeli düzenlemeler kaldırılmıştır. Bu durumda yeni ve düşük maliyetle çalışan rakipler hemen piyasaya girmişlerdir. Bu şirketlerin çoğu sendikasızdılar. Piyasada tutunmaya çalışan bu şirketler rekabetle başedebilmek için fiyatları indirmek zorunda kalmışlardır. Bazı havayolları rekabete açıl-

(8) Price, "Growing Problems For American Workers in International Trade," A.B.D. Çalışma Bakanlığı'nun neşredilmemiş rakamlarından iktibasen, s. 129.

ma karşısında yaşayamamışlardır, Braniff ve Continental şirketlerinin herikisi de fiyat belirlemelerinin kaldırılması ile iflas etmişlerdir. Bazıları mevcut rotaları birleştirmek ve yeni alanlara doğru genişlemelerini sağlayacak daha çok işletme hissesi elde etmek için aralarında birleşmelere gitmişlerdir.

Ekseri endüstrilerde kontrollerin kaldırılmasının etkisi, piyasayı rekabete açmak olmuştur. Düzenleyici kontrollerle artık korunmadıkları için, fiatlar 'deregulation' işleminden sonra genellikle düşmektedir. Havayolları endüstrisinde bunun hemen görülen etkisi, ücretlerin düşürülmesi, uçuş zamanının uzatılması ve işverenlerin işçilerin çalışma saatlerini düzenlemede daha ileri bir esnekliğe kavuşmaları olmaktadır⁽⁹⁾.

Bazı durumlarda sendikalar bu eğilimlere kuvvetle karşı koymuşlardır. Continental havayolları pilotları ve diğer uçuş personeli 1983'de greve gitmişlerdir ve uyuşmazlıkları ancak 1985'in sonlarında çözümlenebilmiştir. United havayolları pilotları ve yardımcıları 1985 yazında ödün vermelerine ilişkin taleplere karşı çıkarak 1985 yazında grev yapmışlardır. Sendikaların ücretler ve çalışma düzenleri konusunda ödün verdikleri hallerde bile, işverenler faaliyete devam edebilmeleri için işçilerden maliyetleri düşürücü ve verimliliği artırıcı daha çok çaba göstermelerini istemektedirler⁽¹⁰⁾. Bazı işçiler de bir gün nasıl olsa iş hayatından çekilmek zorunda kalacak bir havayoluna devamlı ödünler vermeye değip değmeyeceği sorusunu sormaktadırlar.

Fiat tekellerinin kırılıp endüstrilerin rekabete açılmasından (deregulation) etkilenen sadece havayolları değildir. Amerikan telefon ve telgraf şirketi (ATT)'nin kendisine bağlı bölgesel şirketlerden ayrılması sonucu Amerikan Haberleşme İşçileri Sendikası (CWA) artık bu bölgesel şirketlerin hebririyle ayrı ayrı pazarlık yapmak zorunda kalacaktır. CWA daha önceleri ATT'nin tüm personelini ulusal düzeyde kapsayacak şekilde tek bir sözleşme yapmaktaydı, şimdi ise bu sendika sözkonusu işçilerin hepsini kapsayabilmek için 21 ayrı sözleşme yapmak zorunda kalabilir. Bu durumda sendika Bell Telefon sisteminde 1974'den bu yana gerçekleştirdiği ulusal düzeydeki ücret skalasını devam ettiremeyecektir. Bölgesel telefon sistemlerinin bazıları daha şimdiden kendilerine bağlı sendikasız işletmeler kurmuşlardır. Bunların telekomünikasyon endüstrisindeki işçi-işveren ilişkilerini daha da sertleştirecekleri ve ücretlerin düşmesi yönünde bir baskı yaratacakları söylenebilir.

İşverenlerin ve Sendikaların Çevresel Değişmelere Tepkileri

İşverenlerin Sendikalara Karşı Olumsuz Tutumlarındaki Artış

İşverenler A.B.D.'de sendikalara geleneksel olarak olumsuz bakmışlar, onlarla 1935 tarihli Ulusal Çalışma İlişkileri (Wagner) Yasasında öngörülen kurallara göre müzakere etmek zorunda bırakılmaktan genellikle hoşnut kalmamışlardır. Ayrıca, günümüzde bazı kuruluşların sendikalara karşı saldırgan bir felsefe benimsedikleri görülmektedir, basında verilen örnekler arasında sendikalı işçi sayısında 1980 ve 1984 arasında yüzde 50 bir azalma gö-

(9) "Assessment of Effects of Deregulation on Labor," *Labor Relations Reporter* 118, (1985): 50.

(10) Leslie Wayne, "Pan Am, Still Hurting, Now Tackles Unions", *New York Times*, Eylül 23, 1984, bölüm 3:1.

rülen Ingersoll-Rand⁽¹¹⁾ ve 1984'de Çelik İşçileri Sendikasının yaptığı bir grevden başarılı çıkan Phelps-Doge Şirketi⁽¹²⁾ ve bir sendika liderince Amerika'nın bir numaralı iş hukuku ihtilalcisi olarak ilan edilen Litton Şirketi⁽¹³⁾ zikredilebilir. New York eyaletinde işverenler arasında sendika aleyhdarlığını inceleyen yeni bir araştırma, bu aleyhdarlığın A.B.D. endüstrisinde artan bir eğilim gösterdiği sonucuna varmıştır. Bu araştırmaya göre Amerikalı işverenler sendikacılık aleyhdarı faaliyetlere 500 milyon dolar harcamışlardır, bu paranın çoğu ise sendikaları bertaraf etmede uzmanlaşmış danışmanlara ödenmiştir⁽¹⁴⁾. Söz konusu araştırma raporu sendikalara karşı girişilen faaliyetlerin 1920'lerin ve 1930'ların işçi-işveren çatışmasına sahne olan yıllarına göre günümüzde daha da baskın olduğu sonucuna varmaktadır⁽¹⁵⁾.

İşverenlerin sendikalara karşı uyguladıkları taktikler arasında, üretim faaliyetini sendikalı işyerlerinden sendikalaşmış işyerlerine nakletmek, sendikalaşmış işletme ve işyerlerini satmak ve sendikalaşmış toplu pazarlık ünitelerinde sendikanın yetkisini işçilerin oylaması ile düşürmeyi (decertification) fiilen teşvik etmek gibi faaliyetler sayılabilir. New York Eyaleti Meclis araştırma grubu, işverenlerin grevleri bizzat kışkırttıkları, sonra da grevcilerin yerine devamlı olarak sendikasız işçiler aldıkları yolunda delillere rastlamıştır. Fiziksel olarak korkutma ve güç kullanma da işçilerin sendikalara üye olmalarını ya da sendika faaliyetlerini desteklemelerini önlemede- yasak olmakla beraber- araç olarak bavsurlan taktikler arasında belirtilmiştir.

Sendikacılığa karşı kullanılan bir başka alternatif taktik de, bazı firmaların modern ve ilerici birtakım personel politikaları kullanmaları ve davranış bilimleri teorilerini işçi yönetiminde uygulamalarıdır. Burada sendikalara açıkça karşı çıkılmaktadır, aksine ileri ve insancıl yönetim teknikleri uygulanarak sendikalar işçiler için gereksiz hale getirilmektedir. Bu işletmelerde ücretler ve maaşlar endüstride sendikalı işyerlerindeki ücret ve maaşlara eşit ya da onları aşan bir düzeyde ödemekte, ücret sistemleri birkaç iş sınıflaması ya da bazı hallerde herkesi maaşlı yapan bir ücret sistemi içinde basitleştirilmekte, işlerin tahsisinde esnekliğe ve işçilerin değişik işlerde çalıştırılmasına (job rotation) önem verilmekte ve geniş bir işçi-işveren haberleşme ve işçilerin işyeri faaliyetlerine yöneticilerle birlikte katılmaları teşvik edilmektedir. Verma ve Kochan A.B.D.'de sendikasız kesimdeki büyümeyi Amerikan endüstriyel ilişkilerinde 1960'lardan bu yana meydana gelen en önemli gelişmelerden biri olarak görmektedir⁽¹⁷⁾.

(11) David Wessel, "Tough Employer: Fighting Off Unions, Ingersoll-Rand Uses Wide Range Of Tactics," *Wall Street Journal*, Haziran 13, 1985:1.

(12) William Serrin, "The Copper Mines May Be at the Point Of No Return," *New York Times*, Temmuz 29, 1984:5.

(13) Tamar Lewin, "Litton's Angry Labor Conglomerate," *New York Times*, Nisan 24 1985:1.

(14) "Anti-Unionism Found on Rise," *New York Times*, Şubat 17, 1985:30.

(15) "New York Report on Anti-Labor Activity," *Labor Relations Reporter* 118 (1985):177.

(16) Wessel, "Tough Employer," s.1.

(17) Anil Verma ve Thomas Kochan, "The growth and Nature of the Nonunion Sector Within a firm," Kochan (ed.), *Challenges and Choices Facing American Labor*, ss. 89, 112.

Konuyla ilgili bir başka araştırmada Mc Kersie, Kochan ve Katz, g¼c¼ masraflarının daha d¼ř¼k ve teçhizatın daha yeni oluşu ve daha y¼ksek bir fleksibilite ve daha fazla işçi katılımı gibi nedenlerden ¼t¼r¼ sedikasız işyerlerinin sendikalı işyerlerine nazaran ortalama olarak daha y¼ksek bir performansa sahip olduklarını ortaya ¼ıkarmıřlardır.⁽¹⁸⁾ Bu bulgular karşısında, işverenlerin işyeri d¼zenini sağlayacak bir mekanizma olarak giderek toplu pazarlığa alternatif başka yolları daha fazla aramalarında şaşılacak bir taraf yoktur.

¼D¼N PAZARLIğI VE İKİ-PARÇALI ÜCRET SİSTEMLERİ

¼te yandan, sendikalarla teması devam ettirip toplu s¼zleřmeler yapan işletmelerde ücretler bakımından daha m¼tedil bir trendin ortaya ¼ıktıęı g¼r¼lmektedir. ¼zellikle bazı end¼strilerde işverenler sendikalarla yaptıkları s¼zleřme g¼r¼řmelerinde ücret ve sosyal yardımlarda indirimler sağlanmakta ya da ücret ve sosyal yardımları dondurma yoluna gitmektedirler. Bu s¼rece '¼d¼n pazarlığı' denmektedir. Ulusal Faaliyetler B¼rosu (BNA) tarafından yapılan yeni bir araştırma 1985'de m¼zakere edilen s¼zleřmelerin y¼zde 25'inin bir ücret dondurması ya da indirimi h¼k¼m¼n¼ i¼erdıęini g¼stermiřtir⁽¹⁹⁾. Ücret indirimleri s¼zleřmenin birinci yılı i¼in ortalama y¼zde 10.4'e ve t¼m s¼zleřme s¼resi i¼in y¼zde 5.8'e eşit bulunmaktadır. Ücret ¼d¼nleri nisbeten yeni bir gelişmedir, bunlar 1979'da Chrysler'deki uygulama ile başlamıştır. Toplu s¼zleřmelerle ilgili yeni bir araştırmada, David J.B.Mitchell incelediği 41 end¼strinin (demiryolları ve cam hari¼) hepsinde ¼d¼n pazarlığına ilişkin h¼k¼mlere rastlanmıştır⁽²⁰⁾. Ancak ¼d¼n pazarlığının bir bakıma azalmakta olduğu da belirtilmelidir, 1983'de t¼m s¼zleřmelerin ancak y¼zde 40'i ücretleri donduran ya da d¼ř¼ren h¼k¼mler i¼ermekteydi. Ne var ki, ¼d¼n y¼ntemi g¼n¼m¼zde toplu pazarlığın bir parçası haline gelmiştir. Bu olgu son yıllarda sendikalaşmış kesimdeki ücret artışlarının (y¼zde olarak) ni¼in sendikalaşmamış işçilerin ücret artışı oranlarından daha d¼ř¼k seyrettiğini de a¼ıklamada başlıca etkindir⁽²¹⁾. ¼te yandan konunun olumlu bir y¼n¼ olarak, sendikalı kesim ücret artışlarındaki yavaşlamanın (1985'de ortalama y¼zde 31.1 civarında) "enflasyona karşı en etkili m¼cadele amacı olarak g¼r¼ld¼ę¼" s¼ylenebilir⁽²²⁾.

Toplu pazarlıkta ikinci bir gelişme iki-parçalı ücret sistemlerinin ortaya ¼ıkıřıdır. 1983'e BNA araştırmasındaki s¼zleřmelerin y¼zde 3'¼nde iki-parçalı ücret sistemleri vardı, bu rakam 1984'de y¼zde 8, 1985'de y¼zde 9 olmuştur⁽²³⁾. İki-parçalı sistemlerde işe yeni alınan işçilere mevcut sendika ücret skalasının altunda ücret ¼denir. Bazı sistemlerde birinci parçadaki işçilerle ikinci parçadaki işçilerin ücretleri arasındaki farklar ortadan kalkmayıp devam eder, yani ¼rneęin ikinci-parçaya g¼re işe alınmış ¼ç yıllık k¼deme sahip bir işçi hi¼-

(18) *New Model in Industrial Relations*, "Labor Relations Reporter", 118 (1985):26.

(19) "Summary Of Current Developments", *Labor Relations Reporter*, 119 (Ağustos 1985): 27.

(20) "Shift in Union Wage Patterns", *Labor Relations Reporter* 121 (Ocak 6, 1986): 6.

(21) Steven Greenhouse, "For Wages: No Big Takeoff in Sight," *New York Times*, Nisan 29, 1984:26 F.

(22) Peter Kilborn, "Labor Pacts Assessed as Big Blow to Inflation," *New York Times*, Eyl¼l 23, 1984:13.

(23) "Summary of Developments," *Labor Relations Reporter*, 119, aynı zamanda bakınız: Bill Keller, "Workers Who Start and Stay at the Bottom," *New York Times*, jAğustos 19, 1984, 3 E.

bir zaman birinci parçadaki üç yıllık kıdemi olan bir işçinin aldığı ücreti alamaz. Diğer bazı sistemlerde ise bu parçalar zaman içinde birleşir ve sonuçta her iki parçadaki işçiler de aynı saat ücretini alır hale gelirler.

İki-parçalı ücret sistemleri çok sayıda yeni işçi istihdam etmek zorunda olan ya da yüksek işçi devrine sahip işverenler için işgücü masraflarından tasarruf sağlar. Birinci parçadaki işçiler örgütten ayrıldıkça, bunların yerlerine ikinci-parçaya mensup daha düşük ücretli işçiler alınır ve şirket böylece işgücü masraflarından tasarruflar sağlamış olur. Bu sistemin sendika yöneticileri için de yararları vardır, şöyle ki, iki-parçalı sistemlerde, çalışan halihazır işçilerin ücretlerinde indirim yapmak gerekmez, sadece toplu sözleşme yapıldıktan sonra işe alınan işçiler iki-parçalı düzenden etkilenirler. Bu nedenle, ödün pazarlığını içeren bir ücret paketini nazaran iki-parçalı bir ücret sistemini sendika üyelerine kabul ettirmek daha kolaydır.

İki-parçalı ücret düzenlemelerine önemli endüstrilerin çoğunda rastlanabilirse de, bunlar en yaygın biçimde uzay endüstrisinde, perakende-toptan ticaret sektöründe ve özellikle havayollarında uygulanmaktadır. İki-parçalı ücret sistemleri, bazılarınca önümüzdeki birkaç yıl için sendikaların ücret kazanımlarını mütedil düzeyde tutacak ve yakın gelecekte enflasyonu kontrol altına alabilecek önemli bir etken olarak da olumlu karşılanmaktadır⁽²⁴⁾. Ancak bu ücret sistemlerinin olumsuz yönleri de vardır. Washington iktisatçılarından Joel Popkin çoğu iki-parçalı sistemlerin zamanla yeniden tek-parçalı sistemler haline dönüşeceğini, birinci parçadaki daha kıdemli ama aynı işi yapan işçilere kıyasla daha az ücret alan daha genç ikinci-parça işçiler arasındaki hoşnutsuzluğun giderek bu olumsuz gelişmeye yolaçacağını tahmin etmiştir. Yeni işe alınan ikinci-parça işçiler arasındaki hoşnutsuzluğun giderek bu olumsuz gelişmeye yolaçacağını tahmin etmiştir. Yeni işe alınan ikinci-parça işçilerin çoğunun benzer işler yapan erkeklere göre daha düşük ücret alan kadınlardan oluşması halinde, bazı işverenler bunun doğurması olası yasal sorunlarından (eşit işe eşit ücret mevzuatının ihlali) endişe etmektedir. Söz konusu ücret planlarını toplu sözleşmelere geçirmiş bulunan bazı işverenler işe bunların işçi morali ve verimliliği üzerinde doğurabileceği olumsuz etkilerinden kuşku duymaktadır⁽²⁵⁾. Nihayet, sendika liderleri de iki-parçalı ücret sisteminin sendika içinde tepkilere ve genç işçilerin itirazlarına sebep olduklarını görmüşlerdir. Washington ve New York'taki işverenlerle bu çeşit iki-parçalı ücret anlaşmaları yapmış olan Gazeteciler Sendikası'nın Başkanı Richard Ramsey, bu ücret sisteminin sendikayı böldüğünü belirtmiştir⁽²⁶⁾. Bununla beraber, iki-parçalı ücret sistemleri halihazır toplu pazarlık yapısının bir unsuru haline gelmiştir ve bunları kullanan işverenler tarafından işçilik maliyetlerini kontrol etmede etkin bir araç olarak görülmektedir. Federal Arabuluculuk ve Uzlaştırma Dairesi Başkanı Kay McMurray'ın özel asistanı ve kendisi de aktif bir arabulucu olan Gayle Wineriter iki-parçalı ücret anlaşmalarına gelecekte özellikle imalât endüstrilerinde daha fazla rastlanacağını tahmin etmektedir⁽²⁷⁾.

(24) "Shiftin Union Wage patterns", *Labor Relations Reporter* 121 (January 6, 1986): 6.

(25) "Two Tier Wage Plans," *Labor Relations Reporter* 120 (KAsım 18, 1985) : 3.

(26) Keller, "Workers Who Start and Stay at the Bottom," s. 3E.

(27) Keni Darr, "Mediator Predicts Tougher Job as Gap Between Sides Widens," *Columbus Dispatch*, Ocak 20, 1986, 5 D.

İŞÇİ-İŞVEREN İŞBİRLİĞİ

İşçi-işveren işbirliği yeni bir kavram değildir. Çalışma Hayatının Kalitesi adı altında bu konuda çeşitli tecrübeler 1960'lardan beri süregelmektedir. Günümüzde farklı olan nokta, işçi-işveren işbirliği programlarının yalnızca bireyin çalışma deneyimlerinin kalitesini ya da işten alınacak tatmini yükseltme girişimi olarak değil işletmenin yaşaması ve işçilerin işlerinin (yani istihdamın) korunması için bir araç olarak görülmemekte olmalarıdır. İşçi-işveren işbirliği programları kamu hizmetlerinde, özellikle resmi okul bölgelerinde de giderek popüler hale gelmekteyse de bunlara en çok otomobil endüstrisinde önem verildiği görülmektedir⁽²⁸⁾.

İşçi-işveren işbirliği alanında günümüze değin en yaygın biçimde kamuoyuna yansımış bulunan gelişmeler, General Motors Şirketi (GMC) ile Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası (UAW) arasında yapılan toplu sözleşmelerde gerçekleştirilmiştir. Öyle ki Eylül 1984'de imzalanan UAW-GMC Sözleşmesine "Amerikan Endüstriyel ilişkilerinin gelişmesinde bir dönüm noktası" olarak bakılmaktadır⁽²⁹⁾. Bu toplu sözleşme şirketin performansını ve piyasadaki rekabet durumunu geliştirmek bakımından üç strateji öngörmüştür. Bunlardan birincisi, şirket için işgücü masraflarından tasarruf yapmaya yönelik önlemlerdir. Geçmişte yapılan toplu sözleşmelerin çoğunun aksine 1984 sözleşmesi çok mütevazı bir yıllık ücret artışı öngörmüştür. (yüzde 2.1). Saat ücretlerinde yüzde artışlarına dayalı geniş kapsamlı bir parasal anlaşma yerine, sendika işçilere şirket kârlarından ödenecek parasal ikramiyeleri öngören bir plân üzerinde anlaşmıştır. Bu plânın bir yararı, işçilere yüksek kârlılık dönemlerinde bir ikramiye sağlaması, ancak bu ikramiyenin saatlik ücret haddinde devamlı bir artışa dönüştürülmemesidir. Kârlar sonraki yıllarda düştüğü takdirde, ikramiyenin saat ücretindeki artışta olduğu gibi devam ettirilmesi gerekmemektedir. Bu çeşit bir ücret sistemi gelecekte ödün pazarlığına olan ihtiyacı azaltabilir. İkramiye sistemine ek olarak sendika işçilerin şirketçe sağlanan sağlık sigortasının masraflarının bir kısmına katılmasını da kabul etmiştir. Bu da şirket için önemli bir tasarruf sağlamıştır.

İkinci olarak, sözleşmeye göre sendikanın şirketin yönetimine ve hitabettiği piyasaların genişlemesine katılımı da artırılmıştır. 1984 tarihli bu toplu sözleşmeyle bir yeni iş olanakları geliştirme grubu kurulması öngörülmüş, bu gruba GMC'ni işletme faaliyetlerini genişletebilmesi için yeni iş alanlarını saptama görevi verilmiştir. Grup işçi ve işveren temsilcilerinden oluşmaktadır. Sendikaların "bu yolla bir çeşit girişimci duruma girdikleri" belirtilmiştir⁽³⁰⁾ GMC bu grubun faaliyetlerini finanse etmek amacıyla 100 milyon dolar ayrılmıştır.

1984 tarihli UAW-GMC toplu sözleşmesinin üçüncü ve belki de en yaratıcı yönü, endüstri ya da ekonomideki duraklamalardan etkilenen işçilerin yeni işlere yerleştirilmelerini, yeniden eğilimlerini ve değişimlere uyumlarını sağlamak amacıyla 1 milyon dolarlık bir fonla desteklenen bir iş bankası (job bank) kurmuş olmasıdır. GMC'de hâlen uygulanmakta

(28) "Teachers, School Boards Avoid Strikes" *Colombus Dispatch*, Eylül 6, 1985:3A.

(29) *Quinn Mills*, "A New Cooperation Sweeps Detroit", *New York Times* Ekim 7, 1985, s.5.

(30) *Ibid.*, s.5.

olan ek işsizlik yardımları planından farklı olarak, iş bankası programı işçilere sadece işsiz kaldıklarında para sağlamayı değil, onların yeniden eğitilmelerini ve istihdam edilmelerini de öngörmektedir.

1985'de UAW ve GMC temsilcileri bu kez şirketin Spring Hill, Tennessee'deki yeni Satürn imalat tesislerinde çalışan 6000 kadar işçiyi kapsayacak Satürn sözleşmesini müzakere etmek üzere yeniden pazarlık masasına gitmişlerdir. Satürn sözleşmesinin başlıca özelliği işyerinin yönetiminde sendikaya ve işçilere sağlanan katılım olanaklarıdır. İşyerini yönetmekle ve Satürn projesi için uzun dönemli stratejileri saptamakla görevli komitelerde sendikaya temsil edilme olanağı sağlanmıştır. Satürn sözleşmesinin getirdiği tarihsel yeniliklerden biri de, yeni kurulan bu işyerindeki işçilerin en az yüzde 80'inin işten çıkarmalara karşı korunmuş olmasıdır. Sözleşmeye göre üretimle görevli işçiler için yalnızca bir iş sınıflandırması olacak ve işçiler ihtiyaç doğduğunda işyeri içinde bir bölümden diğerine nakledilebileceklerdir.

Satürn sözleşmesine göre tüm işçiler maaşlı (aylık ücretli) olacaklardır ve ücretleri birinci yıldan sonra UAW'nin A.B.D.'de yetkili sendika olduğu diğer üretim birimlerindeki saat ücret haddinin yüzde 80'i ile sınırlanacaktır. Şirketin kârlılık durumuna, işçinin bireysel performansına ve verimliliğine ve işin kalitesine göre işçilere ayrıca ek ödemeler de yapılacaktır. İşçiler UAW-GMC sözleşmelerindeki standart ücret eklerinin ve sosyal yardımların çoğuna ve diğer UAW toplu sözleşmelerindeki uyumsuzluk çözümü ve tahkim prosedürlerinin ayrılarına sahip olacaklardır⁽³¹⁾. Sendika için toplu sözleşmeyi şirketle müzakere etmiş bulunan UAW Başkanı Owen Bieber, Satürn sözleşmesiyle sendikanın tüm kararlarda bundan böyle şirketin tam bir ortağı haline geldiğini ve sendikanın onayı olmaksızın artık hiçbir karar alınamayacağını belirtmiştir⁽³²⁾. Satürn toplu sözleşmesi birçokları tarafından Amerika oto endüstrisinin Japon oto üreticilerinin rekabetine karşı koyma gücünü artıracak bir anahtar olarak görülmektedir. Bunun doğru olup olmadığı kuşkusuz zaman gösterecektir. Ne var ki Satürn toplu sözleşmesi eksiksiz bir işçi-işveren işbirliği yaratma yönünde önemli bir adımdır ve A.B.D. otomobil endüstrisi çalışma ilişkilerinde büyük bir değişimi simgelemektedir.

SENDİKASIZ İŞÇİLERİ ÖRGÜTLEMeye YÖNELİK SENDİKA FAALİYETLERİNDEKİ ARTIŞ

Son on yıl boyunca üye sayısındaki düşmeye tepki olarak birçok sendika, sendikasız işçileri örgütleme çabalarını hızlandırmıştır. 1985 içinde bu yola başvuran örgütler arasında otel ve lokanta işçileri, Amerika Haberleşme İşçileri, Hizmet Sektörü İşçileri, Ulusal Sağlık ve Hastane İşçileri ve Birleşik Gıda ve Ticari Hizmetleri İşçileri Sendikaları zikredilebilir. Örgütlü olmayan işçileri örgütleme çabalarının yeniden önem kazanması yanı sıra, sendika-

(31) John Holusha, "G.M. Contract Aims to Foster Union-Management Cooperation," *New York Times*, Temmuz 28, 1985:12.

(32) "UAW Approval of Saturn Contract," *Labor Relations Reporter* 119 (Ağustos 5, 1985): 275.

ların örgütlenme kampanyalarında yeni ve değişik bazı taktiklere başvurdukları da görülmektedir. Örneğin, Otel ve Lokanta İşçileri Sendikası 1985 yılında sendikanın örgütlenme faaliyetlerinde çalışacak eleman bulmak için gazetelere şu çeşit ilanlar vermiştir.

"Eleman aranmaktadır. İş tehlikelidir ve evinizden uzakta olacaktır. Maaş düşüktür. Bu iş için insanları sevmeli, kötü muameleyle karşılaşmaya hazır olmalısınız. Ayrıca temiz bir görünüşünüz olmalıdır. Arabanız olması gereklidir. Gece geç saatlerde toplantılara katılacaksınız. Örgütün geleceği size bağlıdır. Şahsen müracaat ediniz"⁽³³⁾.

Bu ilana 500 aday başvurmuş sendika bunlar arasında Boston, Chicago, Washington, D.C. ve California'nın Orange County bölgesindeki yeni örgütlenme faaliyetlerinde deneyimli bir elemanla eşleştirilmiştir. Otel ve Lokanta İşçileri Sendikası da 1984 sonlarında Yale Üniversitesi'ndeki 2600 büro ve teknik işler personelini üye yaptığı başarılı örgütlenme kampanyasında genç ve yüksek öğrenim görmüş örgütlenme elemanları istihdam ederek aynı taktiği kullanmıştır. Sendikanın örgütlenme direktörü Vincent J. Sirabella "işçilerin başarılı şekilde örgütlenmesinde asıl eksikliğin bu hayati fonksiyonu yerine getirecek iyi bir öğrenim ve eğitim görmüş uzmanların yokluğu" olduğuna inanmaktadır⁽³⁴⁾. Diğer bir deyişle, yeni örgütlenme elemanlarını bulma, eğitme ve kendilerine rehberlik etme sendikanın örgütlenmemiş işçileri üye kaydetmesinde başarının anahtarı olarak görülmektedir.

AFL-CIO'nun örgütlenme direktörü yardımcısı Charles Mc Donald, örgütlenme faaliyetlerinin başarısını belirleyen birkaç faktör saptanmıştır. Bunlar arasında, kampanyanın güçlü bir biçimde finansmanı ve merkezi denetimi özel bir öneme sahip bulunmaktadır. Deneyimler ulusal sendika düzeyinde merkezi bir örgütlenme biriminden yönetilen kampanyaların yerel düzeyde düzenlenene göre daha başarılı olduklarını göstermektedir⁽³⁵⁾. Genç, idealist, etkileyici ve iyi eğitim görmüş örgütlenme elemanları kullanmanın, başarılı bir örgütlenme için bir diğer önemli strateji olduğu anlaşılmıştır. Artık giderek artan sayıda sendika işçi hareketinin gelecekteki başarısında genç işçilerin oynayacakları rolün önemini takdir etmektedir. Hâlen işgücünde 35 yaşın altındaki grubun sadece yüzde 14'ü sendikalaşmıştır⁽³⁶⁾. Ayrıca sendikalar seslerini işçilere duyurabilmek için yeni ve ileri iletişim tekniklerinden yararlanmaktadırlar.

İşçilere evlerinde kendi başlarına ya da iş arkadaşlarıyla birlikte gruplar halinde seyredebilecekleri video programları dağıtmak bu çeşit etkin bir iletişim tekniğidir⁽³⁷⁾. Bazı sendikalar vermek istedikleri mesajları halka ulaştırmak amacıyla ulusal dergi ve gazeteler-

(33) James Warren, "Why Unions Are Losing Grip on Organizing," *Chicago Tribune*, Haziran 21, 1984, sec. 2 : 1,6.

(34) "Hotel Employees Organizing Drive," *Labor Relations Reporter* 119 (Haziran, 3, 1985): 90-91.

(35) Warren, "Why Unions Are Losing Grip on Organizing," s.6.

(36) Steven Greenhouse, "Reshaping Labor to Woo the Young," *New York Times*, Eylül 1, 1985, sec. 3:1.

(37) Joann Lublin, "Laborious Task: Union Organizer Faces Harder Job than ever in Recession-Hit South," *Wall Street Journal*, Ağustos 3, 1982: 1.

de halkla ilişkiler firmaları tarafından geliştirilmiş reklâmlar yayımlamaktadır⁽³⁸⁾. Diğer bazı sendikalar ise A.B.D. ekonomisinde oynadıkları rol konusunda halkın duyarlılığını artırmak amacıyla televizyon reklamları geliştirmekte ve kablolu televizyondaki spotlardan da yararlanmaktadır. Kadın Giyim Sanayii İşçileri Uluslararası Sendikası (ILGWU) 1975 yılında televizyon reklamlarından yararlanmada sendikalara öncülük yapmıştır, o tarihten bu yana Amerikan Eyalet, Vilayet ve Belediye Görevlileri Federasyonu (AFSCME), Amerika Haberleşme İşçileri Sendikası (CWA), Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası (UAW) ve diğer birçok sendikada kendi televizyon reklamlarını geliştirmişlerdir. Örneğin, AFL-CIO 12 kısımdan oluşan "Amerika Çalışıyor" televizyon serisinin hazırlanması için Halkla İlişkiler Çalışma Enstitüsüne 6 milyon dolardan fazla bir fon tahsis etmiştir⁽³⁹⁾.

Sendikalar örgütlenme kampanyalarına yön vermek amacıyla kamuoyu araştırmacılarının ortaya koyduğu verilerden yararlanmaya da başlamışlardır. Illinois Öğretmenler Federasyonu Peoria okul bölgesinde öğretmenleri örgütlenme kampanyasında kendisine yol göstermesi için (Walter Mondale'in yararlandığı bir kamuoyu araştırma örgütü olan) Washington'daki Peter D. Hart Araştırma Şirketinin hizmetlerinden yararlanmıştır. Bu danışma firmasının tavsiyeleri sendikanın örgütlenme kampanyasını Peoria öğretmenlerinin özel ihtiyaçlarına göre yürütülebilmesini sağlamış ve sendikanın yetki için gerekli oylamalı kazanmasında başlıca faktör olmuştur. Peter D. Hart firması hâlen Amerikan Öğretmenler Federasyonuna, Birleşik Otomobil İşçileri'ne Amerika Haberleşme İşçileri'ne, Birleşik Giyim ve Tekstil İşçileri'ne, Birleşik Gıda ve Ticari Hizmetler İşçileri'ne ve bunların dışında kalan başka bazı sendikalara danışmanlık hizmetleri vermektedir⁽⁴⁰⁾.

Örgütlenme kampanyalarının başarısı şüphesiz sadece istekli örgütçüler slick reklamlarla sağlanamaz, bunların dışında başka koşulları da gerektirir. Herşeyden önce iletilecek bir haberin, yani bir çalışma grubundaki işçilerin çoğunluğunun çıkar ve ihtiyaçlarına hitap eden bir mesajın varolması gerekir. Sendikalar günümüzde genellikle faaliyetlerini işçiler için önemli fakat işverenlerce gözardı edilen sorunların saptanması üzerinde yoğunlaştırmaktadır. İmalât endüstrilerinde çalışan işçiler için istihdam güvencesi işyeri kapamalarının ve teknolojik yenilemelerin önceden bildirilmesi, işlerin taşeronlara yaptırılmasının sınırlandırılması, transfer hakları, erken emeklilik ve işyeri değişiminde sağlanacak yardımlar gibi sorunlar bu konuda başlıca ilgi alanlarıdır. Öte yandan bir sendika genç işçileri örgütlenen kişiliğin gelişmesi, dikey mobilité, işletmece finanse edilen öğrenim ve eğitim programları, terfide ve belli işlere girmede eşitlik ve adalet gibi temaları vurgulayabilir. Daha çok kadın işçilerden oluşan toplu pazarlık ünitelerine yönelik örgütlenme kampanyalarında ise, benzer (comparable) işlerin değer ve ücretlerinin saptanması, işçi sağlığı ve iş güvenliği, işgörenlerin özel yaşantılarını koruma hakları, işveren tarafından sağlanan çocuk bakımı (kreşler), cinsel tacize karşı önlemler, bilgisayar-video tennimallerinin doğurabileceği sağlık sorunları üzerinde durulabilir⁽⁴¹⁾.

(38) Scott Hume, "Unions Test Marketing Waters," *Advertising Age*, Şubat 27, 1984: 1.

(39) *Ibid.* s.1.

(40) "Why Unions Are Losing Grip on Organizing," s.6.

(41) "Trends in Union Organizing," *Labor Relations Reporter* 120 (Aralık 23, 1985): 338.

Sendikaların işçileri örgütlenme faaliyetlerinin AFL-CIO tarafından koordine edilmesinin başarılı bir strateji olduğu görülmüştür. AFL-CIO'nun Sanayii Sendikacılığı Bölümü hâlen Güney eyaletlerinde, özellikle Atlanta (Georgia), Charlotte (Kuzey Carolina) Madison (Alabama), Tupelo ve Jackson (Mississippi) şehirleri çevresinde eşgüdümlü bir örgütlenme faaliyetini yürütmektedir. 1985'in ilk on ayında yürütülen bu kampanya sürecinde 32 yetki oylaması yapılmış, bunların 25'inde başarı sağlanmış, yani ilgili sendikalar yetki için yapılan seçimleri kazanmıştır. Dört oylama da dava ve temyiz aşamasında bulunmaktadır. Bu eşgüdümlü çaba yüzde 78'lik başarı oranıyla sendikaların 1985'de katıldıkları tüm oylamalardan elde ettikleri yüzde 45'lik başarı oranının bir hayli üstünde bir sonuç vermiş görünmektedir. AFL-CIO'nun bu örgütlenme kampanyasının sonucunda toplam olarak 4000 işçi sendika saflarına katılmış olmaktadır.

Ağustos 1985'de AFL-CIO başkanı Lane Krikland Blue Cross-Blue Shield çalışanlarını ülke düzeyinde örgütlemeye yönelik eşgüdümlü bir kampanyanın başlatıldığını ilân etmiştir⁽⁴³⁾. Blue Cross-Blue Shield A.B.D.'nin en büyük sağlık sigortası şirketlerinden biri olup AFL-CIO için 37.000 civarında bir üye potansiyelini temsil etmektedir. Burada çok önemli olan nokta, Blue Cross-Blue Shield kampanyasının AFL-CIO'nun ülkenin örgütlenmemiş en büyük potansiyel kesimini oluşturan büro ve tezgahlar işçilerini üye yapma girişiminin artık başladığını göstermekte olmasıdır. Böyle bir girişim uzun süredir beklenmekteydi. Yakın bir tarihte banka çalışanlarını örgütlenme yönünde olası bir sendika atağı da Amerikan Bankacılık Enstitüsü'nün Philadelphia'da yaptığı bir seminerde ünlü bir işveren avukatı tarafından ortaya atılmıştır. Bu avukat bankaların örgütlenmeye elverişli bir ortam oluşturduğu ve bu yönde yoğun sendika girişimleri başladığında sendikalarla başedecek güç ve imkanlara yeterince sahip olmadıkları uyarısında bulunmuştur⁽⁴⁴⁾. Krikland da yakın bir gelecekte büro işçilerini örgütlenme çabalarını hızlandıracakları vaadinde bulunmuştur.

İşyerinde işçilere yönelik örgütlenme kampanyalarına ek olarak, AFL-CIO yakın geçmişte ortak üyeler (associate member) edinmek için yeni bir kampanya başlatmıştır. "Ortak üye" kampanyasının AFL-CIO'nun kuruluşundan bu yana sendikaların stratejisinde en radikal değişikliklerden biri olduğu belirtilmektedir⁽⁴⁵⁾. Ortak üyeler sendikaların örgütlendiği işyerlerinde çalışmayan ancak sendikaların sağladığı hizmetlerin bazılarında yararlanmak isteyen kişilerdir. AFL-CIO, ortak üyeler için faaliyetlerini özellikle kredi kartları, sigorta ve emeklilik hesapları gibi finansal hizmetler sağlama çabaları üzerinde yoğunlaşmakta, çok sayıda üyeye sahip olduğu için bu hizmetleri oldukça tenzilatlı fiatlardan satınalabilmekte ve ortak üyelerine de çok mâkul fiyatlar üzerinden arzedeabilmektedir. Böylece AFL-CIO ortak üyeler sayesinde gelecekteki örgütlenme faaliyetlerinde kendisine destek sağlayacak bir temel oluşturabilmektedir. Konfederasyon bu yolla son yıllarda üye sayısındaki düşmelerden ileri gelen finansal kayıplarını azaltmak amacıyla ortak üyelerinden aidat da toplayabilecektir.

(42) "Organizing Successes by AFL-CIO in South," *Labor Relations Reporter* 120, (December 2, 1985): 282.

(43) *Joint Organizing Effort at Blue Cross-Blue Shield*, *Labor Relations Reporter* 119, (Ağustos 5, 1985): 339.

(44) "Union Blitz on Financial Industry," *Labor Relations Reporter* 120 (Aralık 9, 1985): 301.

(45) *Carey English*, "Now It's Unions Offering Fringe Benefits to Workers," *U.S. News and World Report*, Kasım 11, 1985: 66.

ÖZET

Yabancı rekabetin, ekonomik daralmanın ve piyasalarda kontrollerin kaldırılıp rekabetin teşvikinin yarattığı baskılar hem sendikaları, hem de işverenleri ve işletme yönetimlerini on yıl önce bilinmeyen sorunlarla karşılaştırmıştır. Bu eğilimler karşısında bazı kuruluşlar sendikalara karşı açık ve aktif bir muhalefet başlatmışlardır. Bazı işletmeler ve sendikalar ise işgücü maliyetlerini düşürmek ve kârlılık durumunu devam ettirmek amacıyla ödün esasına ya da iki-parçalı ücret sistemlerine dayalı toplu sözleşmeler yapmışlardır. Başka bazı kuruluşlarda ise, rekabetçi baskılara tepki olarak işçi-işveren işbirliğini arttırmak ve işçilerde işletmenin yönetimine katılma duygusunu teşvik etmek yoluna gidilmiştir.

