

DOKTORA TEZİ

Konusu : "İçletmede, Yönetim Hakkının Toplu
Pazarlık Sistemiyle Çatışma Sınırlarının
Tespiti Zarfureti"

Tezi Yöneten : Prof.Dr.İ.Nevzat Esen

Tezi Hazırlayan : İsmail Heral

BİRİNCİ BÖLÜM

KONUYA GİRİŞ

A- S U N U Ş

Sayfa

1

B- KONUNUN SINIRI

2

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ

A- TOPLU PAZARLIK SİSTEMİNİN DOĞUŞU VE TEORİK GELİŞİMİ

3

I-İŞ İLİŞKİLERİ SAHHALARI

3

1- Kılcalık ve Serflik devresi

3

2- Loncalar devresi

6

3- Keşiflerin ortaya çıkacağı devir

7

4- Fabrika Sisteminin yerleşme devresi

a-Fabrika Üretim Sisteminin Üretim Üzerindeki etkileri

8

b-Fabrika Üretim sisteminin ekonomik alandaki etkileri

8

II-İŞLETME İÇİ İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ

10

1- Sendikacılığa karşı koyma devresi

10

2- Sendikaların isteksiz olarak kabul devresi

10

3- Sendikaların hakiki kabul (işbirliği) devresi

11

B- TOPLU PAZARLIK SİSTEMİNİN ÖNEMİ

12

I- İKTİSADİ ÖNEMİ

12

II- SOSYAL VE SİYASAL ÖNEMİ

12

III- PSİKO-SOSYAL ÖNEMİ

13

C-TOPLU PAZARLIK SİSTEMİNİN YAPISAL OLUŞUMU

13

I-TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ :

| | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| 1-Toplu Pazarlık Sisteminin mahiyeti | 13 |
| 2-Toplu Pazarlık Sisteminin unsurları | 15 |
| a- Toplu Pazarlık Sistemi bir Toplu harekettir. | 15 |
| b- Toplu Pazarlık Sisteminde taraflar pazarlık eder | 15 |
| c- Toplu Pazarlık Sistemi safhalardan ibarettir | 16 |
| d- Toplu Pazarlık Sistemi muayyen bir işbirliği ve katılmadır. | 16 |
| 3-İşçinin Sendikalaşma Sebepleri | 17 |
| a-Sendikacılık teorileri | 17 |
| aa-İhtilâfî teori | 18 |
| bb-Endüstriyel Demokrasi teorisi | 19 |
| cc-Ekonomik teori | 20 |
| dd-Psikolojik teori | 22 |
| b-Teorilerin eleştirilmesi | 23 |
| II-ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARININ DOĞMASI VE YAPILARI | 26 |
| 1- İşyeri iç organizasyonu : | 26 |
| a-İşyerindeki küçük gruplar | 27 |
| b-İnformel gruplaşmanın genel unsurları | 31 |
| c-Grup inançları | 32 |
| d-Grupların davranış modelleri | 34 |
| e-Grup liderleri | 34 |
| 2- Kişi ihtiyaçlarının yapısı | 35 |
| a-İhtiyaçlar | 35 |
| aa-Fizyolojik Temel ihtiyaçları | 36 |
| bb-Emniyet ve Güvenlik ihtiyacı | 37 |
| cc-Sosyal ihtiyaçlar | 37 |
| dd-Değer-Statü-Ego ihtiyaçları | 37 |
| ee-Yükselme ve gelişme ihtiyacı | 38 |

B-İHTİYAÇLAR HIYERARŞİSİ

BÜYÜK BÖLÜM

YÖNETİM HAKKI SINIRLAMASININ YÖNETİM ÖZGÜRLÜĞÜNDEN
ELE ALINMASI

41

A- İŞBİRLİĞİ-MORAL-KATILMA/VERİM İLİŞKİLERİ

41

I-İŞBİRLİĞİ :

1-İntibak faktörleri

42

a-Değişikliğe mukavemet

43

b-İşçinin işe uyumu

43

c-İşçinin gruba uydurulması

43

d-Hiyerarşi

43

e-Yetki

43

f-Statü

44

g-Meheret isteği

45

h-Teknolojik değişiklik ve gelişmeler

46

i-Kontrolün elden kaçması

47

II-MORAL

48

1-Moral ve işçinin gelişmesi

48

2-Moralin unsurları

50

a-Öret ve moral

50

b-İş tatmini ve moral

50

c-Sosyal grup ve moral

51

d-Nezaret ve moral

51

e-Sadakat ve moral

51

f-İş çevresi ve moral

51

3-Moralin ölçülmesi

53

III-YÖNETİME KATILMASI

56

1-Yönetime katılma ve sağladığı faydalar

58

2-Yönetime katılma konusunda ortaya çıkan sorunlar

59

B-YÖNETİME KATILMA, İŞ VE ORGANİZASYON TEORİLERİ

60

I-İŞ VE ORGANİZASYON TEORİLERİ

61

1-Genel olarak teoriler

61

| | |
|--|-----------|
| 2-Klâsik teorinin insan hakkındaki varsayımları | 64 |
| 3-Neo-klâsik teorinin insan hakkındaki varsayımları | 64 |
| 4-Kişinin Motive edilmesi ve teoriler | 66 |
| a-Güvenlik ve verim | 69 |
| b-Ferdin kabulü | 70 |
| c-Organizasyonda çevre şartlarına uyum | 70 |
| d-İç zahmeti ve sükutluluğunun sınıflandırılması | 71 |
| II-YÖNETİME KATILMANIN GÜRÜLEBİLEBİNGİ SAHALAR | 74 |
| 1-Yönetime katılmanın safhaları bakımından katılma | 75 |
| 2-Yönetime katılmanın seviyesi bakımından katılma | 75 |
| 3-Yönetimin faaliyet sahaları bakımından katılma | 76 |
| 4-Şekli bakımından katılma | 76 |
| 5-Etkenliği bakımından katılma | 76 |
| 6-Değişik sistemlerde katılma | 77 |
| III-YÖNETİME KATILMA İLE BAZI TEMEL YÖNETİM İLKELERİ İLİŞKİSİ | 80 |
| 1-Katılma-Yetki ilişkisi | 80 |
| a-Yetkinin tanifi ve mahiyeti | 80 |
| b-Yetkinin kaynağı | 81 |
| c-Yetkinin devri | 83 |
| d-Fonksiyonel yetkiye eğilim | 85 |
| e-Fonksiyonel yetkinin iyi işlenmesi şartları | 86 |
| 2-Katılma-Yerinden yönetim ilişkisi | 87 |
| a-Yerinden yönetim tanifi | 87 |
| b-Yerinden yönetim esasları | 87 |
| 3-Katılma ve birlikte Komite çalışmalarını | 89 |
| a-Komitelerin fonksiyonları | 90 |
| b-Komitelerin başarı şartları | 91 |
| 4-Katılma ve ilk yönetim kademesi | 92 |
| a-Nazaratçı-Ustabagalık mütessesesi | 92 |

| | |
|---|-----------|
| G-YÖNETİM HAKKININ SINIRLAMA DERESESİNE TESİR EDEN ÇEK FAKTÖRLER | 98 |
| I-SENDİKALARIN KONUSYLA İLGİLİ KARAKTERİSTİKLERİ | 99 |
| II-SENDİKA GÜVENLİĞİ | 103 |
| III-SENDİKALAR ARASI REKABET VE ÜYE İSTİKRARI | 104 |
| IV-SENDİKA LİDERLİĞİ | 106 |
| V-SENDİKA STRATEJİ VE TAKTİKLERİ | 109 |
| 1- Toplu pazarlık yoluyla etkili olma | 110 |
| 2- Politik eylem yoluyla etkili olma | 112 |
| VI-PAZARLIK İLİŞKİLERİ | 113 |
| 1-İşletme seviyesinde pazarlık | 113 |
| 2-Birden fazla işvereni kapsayan pazarlık | 114 |
| 3-Çok ulusal şirketler seviyesinde pazarlık | 116 |
| VII-TARAFLARIN GEÇMİŞ İLİŞKİLERİ | 118 |
| VIII-KÜLTÜR VE OLGUNLUK DURUMU | 119 |
| IX-YÖNETİMİN KABUL ETTİĞİ FELSEFE | 122 |
| X-İŞLETMELERİN KARAKTERİSTİKLERİ | 123 |
| XI-ÜLKENİN SOSYO-POLİTİK YAPISI | 124 |
| XII-İŞLETME DIŞI ETKİLER | 125 |

DÜRDÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|--|------------|
| A-UYGULAMADA ; YÖNETİM KATILIMININ GÖRÜLEBİLECEĞİ SAHALAR VE MUHTEMEL SINIRLARI : | 126 |
| I-FİZYOLOJİK İHTİYAÇLARI TATMİN EDİCİ ARAÇLAR | 128 |
| 1-Ücret | 128 |
| a-İş yükü, üretim metodları | 128 |
| b-Zaman arası, teğviki ücret ve parça başına ücret | 129 |
| c-Ücret kıstasları | 129 |
| 2-Ücret ekleri | 132 |

| | |
|---|-----|
| II-GÜVENLİK İHTİYAÇLARINI TAMİN EDİCİ ARAÇLAR | 132 |
| 1-Kıdem maaşseseni | 132 |
| 2-Tensikat ve kıdem | 134 |
| 3-Terfilerde kıdem | 135 |
| 4-Bir işten bir işe nakil | 135 |
| 5-Disiplin işleri | 135 |
| 6-Değişiklikler | 137 |
| III-SOSYAL İHTİYAÇLARI TAMİN EDİCİ ARAÇLAR | 139 |
| 1-İşyeri Komiteleri | 139 |
| 2-Diğer araçlar | 141 |
| IV-DİĞER İHTİYAÇLARIN DURUMLARI | 141 |

BESİNCİ BÜLÜM

| | |
|-----------|-----|
| S O N U Ç | 142 |
|-----------|-----|

| | |
|---------------|---------|
| BİBLİYOGRAFYA | 147-150 |
|---------------|---------|

BİRİNCİ BÖLÜM

KONUYA GİRİŞ

A-SUNUS :

"İşletmede Yönetim Hakkının Toplu Pazarlık Sistemiyle Çatışma Sınırlarının Tespiti Zorunluğu" etüdümüzün konusunu teşkil etmektedir.

Sanayileşmiş veya sanayileşmekte olan ülkelerde, diğer bir ifadeyle genel nüfus içinde bağımlı olarak, bir hareket kargaşlığında çalışanların adedinin çoğaldığı ve Demokratik yapıdaki bir ülkede ; etüdümüzün konusu ve bu konuyla ilgili çok karmaşık ve fazla sayıdaki problemlerin bulunuşu, bizi etüdümüzü bu yönde seçmeye sevk etmiştir.

Etüdün isminden de anlaşılacağı gibi konunun iki yönü vardır. Birincisi İşletme ve diğeri de Toplu Pazarlık mekanizmasına kullanacak olan İşletmenin çalışanları ve onların organizasyonu olan Sendikacılıktır.

Toplumda ürettikleri mallarla insanların ihtiyaçlarını giderme ve sahiplerine gelir sağlama gibi iki ana fonksiyonu (1) yerine getirmeye çalışan işletmelerin ayrıca başta çalışanlarına olmak üzere, ürettiği malları tüketecek tüketicilerine ve çeşitli yönlerden Devlete karşı mükellefiyet ve sorumlulukları vardır. İşletme mal üretme, kâr elde etme ve varlığını devam ettirme peşinde koşarken bu sorumlulukları da yüklenecektir (2).

Konunun ikinci yönü çalışanlar ; işletmeden elde edecekleri her türlü iş partilerinin iyi ve adil bir çereve içinde olmasını istiyecek ve bunun için de toplu Pazarlık Sistemini kullanacaktır.

Bir kısım müellifler bu ikili vakıa ve taleplerin bulunuşu durumundan hareketle ortada bir (temelde zıddiyetin) olduğunu ileri sürerler. Hernekadar her halükârda bir zıddiyetten bahsedilmek doğru olmazsa da iki tarafın menfaatlerinin genellikle kendi taraflarına doğru çekilmesi hususunda menfaat ayrılıkları vardır.

(1) İ.Nevzat ESER : İşletme İliminin Genel Kuralları, Ankara 1967, S.26

(2) Vahdet AYDIN : İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, SEF İşletme İktisadi ve Muhasebe Enstitüsü Yayınları, 1969, S.11

Menfaat aykırılıkları ve Değer farklılığı olan durumlarda da daima bir dengenin kurulması zorunludur ortaya çıkacaktır. İşte işletmeyle çalışanlar arasındaki bu dengeyi Toplu Pazarlık Sistemi kurmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla etüdümüzde karşılıklı menfaatlerde ve temin edilecek bu menfaatlere aksi taraflara hangi zorlukları ortaya çıkartacağını, diğer bir ifadeyle menfaat sınırlarının, çok karmaşık olmakla beraber, tarafların âdil ihtiyaçlarını da göz önünde tutarak neveye kadar gidip orada dengeleşerek iki tarafca ve müsterekten kabul edilebilir hale geleceğini araştırmaktır. Etüdümüzün başlığında kullanılan "Çatışma" kelimesi işte bu müsterek sınırlardan daha öteye geçilmemesi zaruretini ifade için kullanılmıştır. Bu zahir ettiği takdirde iki taraftan birinin, sanayi barışını bozar hale gelmesi için, haklı sebep elde edeceği açıktır.

B-KONUNUN SINIRI :

Toplu Pazarlık Sistemi taraflar arasında bir "Kompromi" den (3) ibarettir. İşverenin çalışanlarla ilgili tek taraflı karar ve tanzimleri yerini Toplu Pazarlık Sisteminde, iki tarafın konuları müzakere etmesi ve cevap ederse tarafların birbirlerine grev ve lokavt'la gerekli baskıda bulunması neticesi ortaya çıkacak ve birlikte varılacak "tanzimlere" terkedecektir. Dolayısıyla varılacak tanzimlerin elde edilmesinde tarafların "katılım"ları bahis mevzu olacaktır. Yani karşılıklı şartların tespitinde iki tarafın da rolü ve arzusu olacak ve ayrıca bu tanzim her iki tarafın fonksiyon ve ihtiyaçlarının teminini güçleştirmeyecektir. Dolayısıyla işletmenin fonksiyonlarını ifa etme güçlüğü ortaya çıkmadan, çalışanların daha mutlu ve huzurlu olması için onların istek ve menfaatleriyle birlikte, öte taraftan işverenin ; işçinin işin ruhuna daha uygun çalışması yani işten muayyen bir Verim alabilmesi için yönetimin neleri verebileceği ve bu karşılıklı pazarlığın, tarafların isteklerini bir Denge haline getirebileceğinin tetkikidir. Yani yaklaşım işyeri seviyesinde ve Verim ve tatmin yönündendir.

Ancak Toplu Pazarlık Sistemi içinde iki yönlü bir denge durumunun tetkiki olarak takdim edilen konunun, yukarıda da ifade edildiği gibi, diğer bir deyişle "Endüstriyel İlişkiler"ın Seyk ve İdare alanının en karmaşık parçası olduğu hakikattir (4).

(3) William H. KNOWLES, Personnel Management-Atlanan Relation Approach, American Book Co. New-York-1955 S.196

(4) Horald W. DANBY, Çağdaş Toplu Pazarlık, Çev. İbrahim Hüyük, Türk Seyk ve İdare Derneği 1969, S.7

Bu karmaşıklık yalnız endüstri ilişkilerinin kendisinden gelmez ayrıca bu ilişkilerin son derece Dinamik (yani dünün şartlarının bugünle ihtiyaçlarına cevap veremeyişi) olmasından ileri gelir. Karmaşıklık burada da kalmaz konu çeşitli kimseler tarafından ve çeşitli yönlerden ele alınır. Ezdümle ;

-Yönetime katılmanın gayesinin İnsan Hakları Beyannamesi ile Katolik Kilisesi genel görüşlerine atıfta bulunarak katılmanın insan kişiliğini geliştiren bir vasıta olduğunu ileri süren Ahlaki.

-İşçilerin bir vatandaş olarak nasıl siyasi oy hakkına sahipse, çalıştıkları işletmenin idaresinde de söz sahibi olması gerekir. diyerek "Endüstriyel Demokrasi" adı altında konuyu ortaya atan Politik.

-Ülke ekonomisi seviyesinde, bilhassa olağanüstü zamanlarda faydalı olması için yapılan katılmaları benimseyen ülkenin Genel Ekonomisine dayanması.
(5).

gibi görüşlerle yönetime katılmadan bahsedilmekte ve konu anlaşılabilir hale gelme temayülünü göstermektedir. Konumuzun bu yönden de sınırını çizmek gerekir. Konumuz yukarıdaki görüşlerin hepsinden tamamen uzak ve işletme ekonomisi içinde tetkiktir.

-Diğer bir sınırdan bahsetmek icap ederse o da Sendikaların kuruluş gayeleridir. Sendikalar Politik ve İktisadi gayelerle kurulur ve gayeleri yönünde Toplu Pazarlık Sistemini sürüklemek isterler. Bu yönden de bizim tetkik konumuz "Ekonomik Gayeli" sendika düzeyidir.

Filhakika konu ; Endüstriyel Demokrasi, Endüstriyel ortaklık, Yönetime katılma, Birlikte Karar Verme, Ortak işçilere, İşletme Sosyal Siyaseti, İşletme Sosyalizmi (6) gibi isimler altında çeşitli yönlerden ve Sosyal, Politik, Dini v.s. görüşlerle tetkik edilmekte ve konu birazda yukarıdan aşağıya yani işletme dışında faydası tartışılarak tartışma konularının tabiki işletmeye tavsiye yoluna gidilmektedir. Bizim konumuz işletme yönetimiyle ilgili ilim dallarının ışığında Pragmatik bir yönden işletme içi tetkike gitmektedir.

Diğer bir yönden ; yönetime katılmanın çeşitli sistemlerle olabileceği hususuna temas etmekte fayda vardır. Bu katılma :

(5) Bakı :-M.P.M.-Endüstriyel Demokrasi Semineri, 1970, NPM Neşriyatı Yayın 91 - S.53 ve devamı

-E. İşveren Send. Konfederasyonu-İşçilerin İşletme seviyesindeki kararlara İştiraki Problemi (Rapor) 1969, S.2

(6) Şinasi ÇELİKKOL : "İşçinin Yönetime Katılması" Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferansı Heyetininin Türkiyede işçi-işveren ilişkileri semineri, İstanbul, 1973, S.5

a) İşverenin isteği ile yönetime katılma :

Burada işveren yerim, humanite, durumunun kötü olması (iflasa gitme) gibi sebeplerle katılmayı kabul etmesidir. İşverenin takdiri ve inisiyatifleriyle olur.

b) Toplu Pazarlık Sistemiyle katılma :

İki tarafın pazarlıkları neticesinde menfaatlerinin dengeleştirilmişler ve muayyen şekil ve derecede katılmaya karar vermişlerdir.

c) Kanun yoluyla katılma :

Ülkelerin teğri organlarının çıkarttığı kanunlarla olan katılma.

d) Siyasi ve Ekonomik Sistemin mantığı olarak katılma :

Bu tip katılma Anayasalar icabı olan katılma (7).

şeklinde olabilir.

Konumuzun bu yönden de sınırının (B-Toplu Pazarlık Sisteminde Yönetime Katılma) olduğunu söylemekte diğer üç katılma şeklinden ayrı bir yönü tetkik edeceğimizi ifade etmiş oluruz.

T.P.Sisteminde, işveren yönetimde her zaman Takdir Hakkını kullanmadan vazgeçerek Sistematik bir yönetim tarzına geçecektir. İşte bir bakıma konumuz bu vazgeçme olayının hangi çığrıya kadar ulaşacağı ve hangi politikaların sendikayla pazarlık konusu yapacak ve pazarlık konusu yaptıklarını da ne dereceye kadar yapacaktır. Şüphesiz burada işçi, işveren için, karşı tarafın zaruretleri dolayısıyla tanzim etmek mecburiyetinde kalacağı yönetim şeklinin işletmede yerini ve işletmenin fonksiyonlarını ortadan kaldırmayacak şekilde ve işçi yönünden de ; yönetim hakkına bazı zaruretlelerle getirilecek olan tahditlerin, maddi ve beğeri yönden ihtiyaçlarını giderecek şekilde olması ön planda olacak ve tarafların bu menfaat ayrılıklarının miktar ve derecesinin daima bu Denge içinde bulunmasını dikkat edilmesidir.

Netice olarak ; İşletme Yönetimi ile ilgili bilim dalları çerçevesinde, işletmenin ve orada çalışanların aralarında Toplu Pazarlık Sistemiyle, tarafların Verim ve Gelir Tatmin yönünden Pragmatik açıdan yapacakları işbirliği ve katılma ve bu işbirliği sınırlarının eleştirilmesi konumuzun sınırlarını ortaya çıkarmaktadır. Esasen bugün konunun kondisi üzerinde bir genel kabul olup tartışmalar konunun derinliği ve genişliği üzerindedir

(7) Sovyet Rusya, Yugoslavya, Polonya gibi ülkelerde görülen tip.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ

A-TOPLU PAZARLIK SİSTEMİNİN DOĞUŞU VE TEORİK GELİŞİMİ

I-İŞ İLİSKİLERİ SAHALARI :

İş ve çalışma statüleri değişik zamanlarda ve değişik yerlerde değişik şekillerde görülmüş ve tarih içinde asırlarca süren bir tarihi gelişme göstermiştir. Bugünkü iş hayatındaki Beyeri Minasebetler konusunun ortaya çıkma meselesi, işçi-işveren ilişkilerindeki sosyal ve ekonomik zorunlukların tesiri altında meydana gelen değişikliklerin nihai bir safhasına tekil etmektedir (8). Geçmişteki işçi-işveren ilişkilerinin kısa ve temel devrelerine temas edilmesi durumunu aydınlayacak niteliktedir.

1-Kölelik ve Serflik :

Eski Yunanlılar çalışmayı Allahın insanlara tatbik ettiği ceza şekline telâkki ederlerdir. Yunancada çalışma manasına gelen "ponos" kelimesi Lâtincece ceza manasına gelen "Poena" kelimesinden gelmektedir. Eski Yunanlılara göre el işleri zunu kabalaştırır ve insanları faziletli bir hayat süremeyecek şekilde sokar. Onlara göre vatandaş için hayatiyet taşıyan tek faaliyet tarımsal faaliyettir. Bunun dışında topyekûn işler kölelerin yapacağı iş sayılır ve seçkin zümrenin tarım yanında sadece Güzel Sanatlar, felsefe ve siyaset gibi zihni faaliyetlerle uğraşması gerektiği ileri sürülürdü. Romalıların telâkkisi de buna paraleldi.

Tarihin ilk devrelerinde kabileler arasındaki mücadelelerde öldürülenler dışında kalan esirler kölelik için bir kaynak yani iyi bir işgücü arzıydı. Bilâhare esirlerden başlıca günahkârlar ve borçlarını ödemişler de köle gurubuna intikal etti.

Bu devrede bütün el işleri ve bunların kısmen kontrollü işleri köleler tarafından yapılırdı. Kölenin göçü köle olurdu. Her türlü kaide himayesinden mahrum olarak sahibinin malı ve efendisinin keyif ve iradesine bağlı olarak çalışırdı, o yalnız mükellefiyetleri blüm ve arz talebe göre alınıp satılan bir şeydirdi. Bugünkü kavramlarla ifade edilirse esir işletmede ; Makina ve tesisat gibi bir sabit yatırımdır (9). Ondan istifadenin devamı için, makinedeki tamir ve bakım masrafları gibi.

(8) Bak. Cemal MİNGİÇÖLÜ, Personel İdaresinde Beyeri Minasebetler, İkinci Baskı, Ankara, 1958, S.11 ve devamı.

(9) Bak. KNOWLES, a.g.k. S.6

onun yaratılması lâzımdır. İşi sıkı kontrol edilir. Fakat teşvik inisiyatiften uzak gevrek, arzudan yoksun olarak "verimsiz" gelişen bir yatırımdır.

Çalışma statüsü bu olmakla zaman zaman bazı yazarlar bu devirde dahi daha verimli çalıştırmanın mümkün olabileceği hususunda bazı fikirler ortaya sürmüştür fakat bunlar genel kabul görmemiştir. Eski Roma yazarlarından Varro'nun köleler hakkındaki :

"çiftlikte yapılacak işler hakkında mümkün olduğu kadar fazla sayıda işçi ile konuşup hasbihal etmenin onların hissetmekte oldukları aşağılık duygusu azaltacak ve efendilerinin kendilerine bir değer verdiği kanaatine varacaktır. Alıcnap bir tutum, daha iyi gıda ve elbise temini, arasına işten istisna tutulma onların gevreklerini arttıracak ve bu suretle kendilerine çok ağır işler veya sert cezaya çarptırılmaş olanların teselli bulmasına ve efendilerine karşı sarsılan iyi niyet ve duygularının yeniden oluşmasına hizmet edecektir"(10)

şeklindeki tavsiyeleri o zamanlar için pek tatbik edilmeyen fakat dikkatlice tetkik edildiğinde içinde bugünkü modern iş teorisindeki bazı esasların ilkel mevcudiyeti görülür.

Serflikte kölelikten doğan bir ortaçağ Avrupası mülkesesidir. Serfler, kölelere tanınmayan bir takım haklara sahip olarak çalıştırılıyordu. Çalıştığı toprağa bağlı olarak kalır. Ondan ayrılmaz ve onunla birlikte devredilir fakat toprak sahibinin mülkiyetinde değildiler.

Çocukları da serf olur, fakat varsa varlığı onlara intikal edebilirdi. Bağlı olduğu topraktan ayrılıp şehire gidemezlerdi. Serfler daha verimli çalışabilir, çalışma neticesiyle ilgilendirilebilirdi, kontrol daha azdı. İş şartları konuşulabilir, fakat partlar için sahibin veto hakkı vardı. Toprağa bağlı bir çalıştırma şekli olduğu için zamanla ticaret ve sanat (imalat)ın topluluklarda önemi artınca serflikte geriledi.

2-Lencealar devri :

Ortaçağda görülen şehirde bir çalışma şeklidir. Bu tip çalışma tarım sahasındaki köle ve serflere nazaran daha mistakildi. Mal ve mülk istediği zaman alabilir veya satabilir. İsteddiği yerde çalışabilir. Herhangi bir kimseye çalışmak mecburiyetinde değildir.

Aile çocuğunu çırak olarak bir ustanın yanına verir ve ücretsiz bir öğrenme ve çalışma devresine girer. Usta ona ustalığının bütün inceliklerini öğretmeyi vaad eder ve bu süre içinde onu yedirip içirmeyi ve barındırmayı temin eder. Kâfi derecede sanata yatkınlık elde edildikten sonra çırak kalfa statüsüne geçer. Bu devrede ücret mekanizması işlemeye başlar. Kalfa zamanla gerekli bilgiyi ve malzemeyi alacak hale geldikten sonra usta seviyesine çıkar.

Çalışan, Kalfa seviyesine çıktıktan sonra Loncaya kaydedilirdi. Lonca, sanatın çalışma şartlarını tanzim eder, malın kalitesi, ücretler ve çıraklık süresi ve şartların tanzim eden kuvvetli bir organizasyondur. Daha sonraları bu yapı sendika fonksiyonlarının ilk gösteren topluluklar şeklinde görülmüştür (11).

Lonca ; sisteminde işletmeler küçük, hiyerarşi çok kısa, karşılıklı ilişkiler çok hindyakâr ve samimi, sosyal statüleri fazla farklı olmayan ve bunların neticesi iş ihtilâfları da pek görülmeyen bir iş yapısı meydana getirmiştir.

3- Keşiflerin ortaya çıktığı devre :

18. asrın sonlarına doğru ilmi keşiflerin ortaya çıkması iş sahalarında da yeni teknolojinin kendine ait problemlerini ortaya çıkardı. Bu devrede eskiden insanların sadece salgın hastalık, katılık, harp ve zelzele gibi kaynaklara dayanan güvensizliği yanında ayrıca ve çok daha şiddetli olarak ücretini-işini kaybetme güvensizliği ile karşılaşta ve ailesinden ayrılarak iş yerine yakın bir yere göç etmesi dolayısıyla kişi kendini yalnız buldu.

Bu devre bazı iktisatçı ve düşünürlerin de fikirlerini ortaya atmaya başladığı devredir. Bu ara Rousseau da bu gelişmelerin insan mutluluğuna menfi etkilerde bulunacağını ifade ediyordu (12). Bu yıllar ekonomide ferdiyetçiliğin başlangıç seneleridir.

4-Fabrika sisteminin yerleşme devresi :

Küçük neticeler doğuran ve büyük keşiflerin işletmelere girmesi neticesi imalâta fabrika sistemine geçildi.

(11) Bak : Dale YODER and HE. HENSEMAN, Labor Economics

2.Edition South-Western Publishing Co. Cincinnati, 1965, P: 182

(12) Bak : MİHÇIOĞLU, a.g.k. S.13-16

Filhakika sanayileşme sürecinde eski lonca ve sanatlar hiyerarşi sistemi ve sipariş sistemleri yerine fabrika imalât sisteminin doğması üretimi ve üretim vasıtalarını ve bunların neticesi çalışanlara genişlemesine ve derinleşmesine geniş etkilerde bulundu ve çalışanı yeni boşluklara itti.

a-Fabrika üretim sisteminin doğmasının üretim üzerindeki etkileri ;

Fabrika üretim sisteminin doğması neticesi ;

-İşçi üretim aletlerinin mülkiyetinden uzaklaşmış ve hizmetlerini satış amacıyla fabrika sahibine karşı bağımlı duruma getirmiştir.

-Üretim gittikçe daha karmaşık bir hal almış ve emek yerine makine ve malzeme getirilmesine önem verildiğinden birim output başına işçili oranı düşerken sermaye oranı artmıştır.

-Standardize edilmiş mal imaline yönelen ve çok ince bir iş bölümüne dayanan fabrika üretim sistemi mahareti işçiden makineye kaydırılmış ve output miktar ve kalitesini operatörden çok makine ve işlemlere dayanır hale gelmiştir.

-Emekte uzmanlaşma ve maharetin makinelere doğru kayması, mal üretiminde yarı uzman işçi ihtiyacını uzman işçi ihtiyacı aleyhine arttırmıştır.

-Karmaşık fabrika üretim sistemi yepyeni sevk ve idare meseleleri doğurmuş ve bilhassa haberleşme zorlukları ve hiyerarşi uzunlukları konularını ortaya çıkarmıştır.

b-Fabrika Üretim Sisteminin Ekonomik alandaki etkileri ;

Fabrika Üretim Sistemi Ekonomik alanda ezeltile ;

-Daha etkili üretim sistemleri output miktarını arttırmış, hayat standartlarını yükseltmiş ve yeniden yatırımlara yöneltilen kâr miktarlarını çoğaltmıştır.

-Yeni teknolojilerden yararlanma yolu olarak ortaya sermaye şirketleri yani yeni bir organizasyon sistemi ve bilhassa anonim şirketler ortaya çıkmıştır. Bu durum klâsik işçi-patron ilişkisine tesir etmiştir.

-Yeni üretim sistemi fabrika işçileri ve sanayicilerden oluşan yeni ekonomik grupların ortaya çıkması sonucuna varmıştır.

-Nüfusun imalât ve ticaret bölgelerine toplanması (işyerleri civarına) yani şehirleşme, geniş piyasalar meydana getirerek mal dağıtımını kolaylaştırmış ve ayrıca klasik yerleşme ve aile düzeni şekil değiştirmiştir.

-Sanatkârlar tarafından yapılan üretimi piyasadan silmekle fabrika sistemi uzman işçinin sosyal statüsünü sarımsı ve iş piyasasının kapsamına erkek, kadın ve çocuk vasıfsız işçileri de dahil edilmiştir.

-Genişleyen bölgesel uzmanlaşmanın ve ekonomik faaliyetler arasındaki karşılıklı bağımlılığın bir sonucu olarak piyasada meydana gelen ekonomik dalgalanmalar gerek işçiyi gerekse mitegebbisi daha çok zarara sokar duruma girmiş ve konumuz yönünden çalışanları daha tedirgin ve güvensiz duruma sokmuştur (13).

Fabrika üretim sistemine geçişten üretim ve ekonomik alandaki temas edilen çok geniş ölçüdeki değişiklikler ile, işletmelere ve bilhassa çalışanlara olan etkileri çok ağır olmuş ve çalışanın durumlarının tetkiki ön saflara geçmiştir.

Filhakika taxlasi üzerinde konuşmuş ka' idelerden uzak, iş usul ve şekillerini kendisi tayin eder, çalışma saatlerini, imalat tekniklerini kendi tayin eden ve kırsal alanda padergahi ve çevresile yakın ilişkilere sahip tarım alanında çalışan toplulukla ve yine sanatkârlık alanında lonca sisteminde usta, kalfa, çırak gibi kısa bir hiyerarşi içinde ve ustanın yanındaki kalfa veya çırak ; öğrenme, patron olan usta ile yakın temas ve haberleşme, her türlü iş ve özel hayatının ustanın himayesinde ve onun koruyucu tanzimleri altında kendini tatmin edilmiş bularak çalışan işçi, bu defa sanayide fabrika sisteminin gelmesiyle çalıştığı yerle kendisi arasında bir yabancılaşma ve farklılaşma içine düştüğüdür (14).

Fabrika sisteminin getirdiği bu sonuçlara göre, işçi kendisini işinden aldığı haz ve zevkin yok olması, işin ruh yapısından tamamiyle mahrum olarak, monotonluk, sahipsizlik, yorgunluk içinde ve değişiklikler dolayısıyla güvensizlik içinde kalması ve işinden duyduğu ferdi ve sosyal tatmini tamamen kalmış olarak buluyor ve bu noksanlıklar altında işyeriyle ilişkiler kurmaya çalışıyor.

(13) Bak: MPM - İşletme İdaresi, Milli Produktivite Yayınları, 1970, No.43 S.11

(14) Bak: MPM - Endüstriyel Demokrasî Semineri, MPM Yayınları, 1970, No.91 S.

Ortaya çıkan yapı dolayısıyla bilhassa 19. asırda bu neticeleri hafifletmek için yarı çalışanların gerek işletmelerinde gerekse işletme dışında daha mreffeh ve daha mutlu hale getirmek için türlü tezler, antitezler, ihtilalci ceryanlar, radikal ceryanlar, utopist ceryanlar, bu devrede ortaya atılmıştır.

İşte sendika, cemiyette tek başlarına ve zayıf olarak bulunan çalışanları, birleşme-coalition-hakkını kullanarak noksanlık ve gidilmek üzere mücadelede kuvvetlenme ihtiyacından Sendika Müessesesi doğmuştur. Hür ve Demokratik ülkelerde sendikalar bugün ; o toplumda Adliye, Banka gibi temel müesseseleri gibi bir müessese haline gelmiştir.

II-İŞLETME İÇİ İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ :

Toplumda, sanayileşme devriyle oluşan Sendika ve Sendikacılık, Yönetim tarafından geçitli safhalardan geçerek kabul edilmiş veya kabul edilmektedir. Bu kabul ; sırasıyla şöyle görülür :

1-Sendikacılığa karşı koyma devresi :

İstisnalar hariç olmak üzere Sendikacılık tarihinde işverenler işçilerin sendikalaşmasını genellikle iyi karşılamamışlardır. Sendikalaşmayı önlemek, önleyemediği takdirde (özel anlaşmalı mukaveleler) yapılması, ajan kullanma yollarına sık sık sığınmıştır. İşverenlerin sendikalaşmaya karşı bu acı tutumlarına esas itibarıyla ; otoriter yöneticilerin, kendi mutlak otoritelerinin bir kısmından vazgeçme isteklerinden, sendikacılığın bir ihtiyaç neticesi doğduğunun anlayamamalarından, kendi işyerindeki sendikalaşmanın kendi hayırlı tutumuna bir karşılık olmadığını ve küçültüldü bir davranış olarak kabullünden, işçinin hem işletmeye hem sendikasına gifte sadakat'a sahip olamayacağını ve nihayet sendikalaşmanın bazı ahvalde ideolojik gayelerinden ileri geliyordu (15). Bu bir nevi mücadele devresidir (16).

2- Sendikalaşmanın isteksiz olarak kabul devresi :

Sendikalaşmada ikinci devre sendika ve sendikalaşmayı isteksiz olarak fakat baka gelmiş bir olay olarak kabul etme devresidir. Bu devre ilk toplu iş sözleşmesinin imzasıyla başlayan devredir. İlk toplu sözleşmenin imza edilmiş olması, sendikacıları işveren nezdinde, hemen sempatik ve yardımcı

(15) KNOWLES, a.g.k. S.251-252

(16) MİNGİOĞLU, a.g.k. S.141

durumda görmelerini temin etmemiştir. Yeni duruma getirdiği tanzimlerin tatbiki çok defa sert ilişkilere yol açmıştır.

İşveren sendikaların isteksiz kabulü vakıası üzerine yönünde bir (Stratejik çekilme) olayı bağlamıştır (17). İşveren işçisinin tek taraflı sadakatını ve bağlılığını elde etmek için sendikaya verdiği kadar daha fazlasını işçiye vermiye gayret eder. Esasında Sendikayla bir mücadele halindedir. Stratejik çekilme olayı ileride temas edilecek nedenlerle ileri ilişkilerde de kullanılabilirliğini devam ettirmektedir.

Bu devrede toplu sözleşmeye aşırı derecede "formal-şekli" ve "Hukukî" yönden bakılır. Bir taraftan işveren bir maddeyle verdiği diğer bir madde ile almaya çalışır veya imkân nispetinde açık vermemek endişesindedir. Diğer taraftan sendika maddelerle aldığı daha fazlalastırmak için baskular arar. Bu devrede iki tarafta, tansiyon içindedir ve taraflar azami derecede açık göze, akıllı, canlı ve atlatıcı olmayı esas alırlar. Bu tabiiyetle bir sınaî barışı ve hakiki bir işbirliğini ifade etmez.

3- Hakiki Kabul (İşbirliği) devresi :

Sendika ve Sendikalağmanın hakiki kabul devresi işverenin ; onun devamlı olarak birlikte yaşanılacak bir varlık olduğunu anlamasıyla başlar. Diğer taraftan Sendika Yönetimi ve bilhassa Sendika liderlerinin yetiğmesi ve ilişkilerde gerekli tecrübe sahibi olmasıyla tamamlanır. Bu devrede Yönetim ; sendikanın işletmeye ait fonksiyonların elde edilme arzusunda olmadığını anladıktan sonra kolaylıkla işbirliğini karşılıklı olarak kabul eder (18).

Yukarıda sayılan devreler bir toplulukta kronolojik bir sıra dahilinde görülebileceği gibi bir toplulukta aynı zamanda çeşitli iş kollarına coğrafi yerlere göre veya sanayileşme derecesine göre bir arada bulunabilir. Örneğin bir bölgedeki tarım iş kolunda yapısı icabı ikinci devre ilişkiler görülürken aynı bölgede bir sanayi işletmesinde üçüncü devrede olabilir. Hatta bu durumu fertlere göre de değişebilir.

(17) KNOWLES, a.g.k. S.288

(18) KNOWLES, a.g.k. S.288

B-TOPLU PAZARLIK SİSTEMİNİN ÖNEMİ

I-İKTİSADİ ÖNEMİ :

Toplu pazarlık sisteminin ekonomik yönden direkt ve endirekt olmak üzere tesiri kannedildiğinden de fazladır.

Toplu Pazarlık Sistemi ; işçi-işveren ilişkilerinde getireceği tanzimlerin maddi rakamları bir taraftan işletmenin maliyet masraflarının bir kısmına teşkil edecek ve diğer taraftan işçiden elde edilecek verim de ayrıca maliyet fiatlarına tesir edecektir. Bu durum önce işletme ve sonra işçi için önemlidir. İşletmenin varlığına devam ettirebilmesi, uygun bir kâr elde edebilmesi ve işçinin bir ücret alması, bir dereceye kadar, bu sistem içinde olacağıdır.

Diğer bir ifadeyle İşletmeler, toplumlarda içinde önemli bir Gelir Dağılımı'nın olduğu müesseseleridir. Bu durum yalnız işçi ve işvereni değil, satın alacağı mallar yönünden tüketiciyi ve ayrıca en önemlisi gelir dağılımını tanzimle birinci derecede ilgili olan Devletleri de ilgilendirdiğini ifade edersek konunun ekonomik öneminin işletme ve işletme yönetiminin dışına çıktığını görürüz.

Özellikle ekonomik gelişme sürecinde olan veya yaklaşan ülkelerde Toplu Pazarlık Sistemine tâbi kimseler ülke nüfusunun büyük bir kısmını meydana getirdiği için konu gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelere nazaran bu yönden daha da büyük önemi haiz olur.

Ayrıca Toplu Pazarlık Sisteminin ortaya çıkarabileceği hususların, enflasyonla ilgisi, tam istihdam, emeğin istihsal kolları arasında dağıtılması, iş saati başına hasılaya, yatırım meylî ve tasarruf haddine ve dolayısıyla gelişmeye tesiri, genel ücret seviyesine tesir, ücretlerin bünyesine, ücretlerin konjonktürel seyrine olan tesirlerinin gittikçe artmakta olduğu ifade edilmektedir (19).

II-SOSYAL VE SİYASAL ÖNEMİ :

Toplu Pazarlık Sistemi Demokratik Karma Ekonomik Sistemin bir müessesesidir.

Genellikle toplumların sosyal ve siyasi bünyelerinin tanziminde üç yol vardır :

(19) Sabahattin ZAIM : Çalışma Ekonomisi, I. Üniversitesi Yayın No.1719, 1972, S.264-265.

- 1- Nihai otoritenin devlet varlığının gahında toplanması,
- 2- Nihai otoritenin parçalanarak, yani atomlaştırılması, cemiyetin bölünebilir ya küçük fertleri arasında parçalanması,
- 3- Karma Sistem diye ifade edilen, otoritenin teşkilatlı gruplar ve devlet arasında tevzi edilmesi bu karşılıklı grupların rekabeti asli ve mukabil kudretlerin yekdiğerini kontrol etmesi sistemidir.

Bunlardan birinci sistem otoriter sistemleri, ikincisi (laissez fair) sistemi, üçüncü sistem de bütün demokratik ülkelerde görülen durumu belirtir.

Bu genel görüş konumuza tatbik edilirse, iş piyasalarında istihdam şartları ve diğer çalışma sahasına ilgili tanzimler, büyük gruplar arasında (Sendika, Şirket, Devlet v.s.) müstareken yapılacak ve kudret bu gruplar arasında bir bakıma bölünecek ve menfaatler, ilişkiler bir Denge haline gelecektir.

Delaysiyle Toplu Pazarlık Sistemi, Karma ekonominin dayandığı esas yapının bir müessesesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

III-PSİKO-SOSYAL ÖNEMİ :

Topluluklarda grup faaliyetlerinin dinamik durumunun tetkiki, fertlerin ve grupların iş çevresine intibaki, hangi işyeri şartlarının gelişen zaman psikolojik ihtiyaçlarına cevap vereceği, iş tatmini işte etkenlik, yorgunluk ve iş kazalarının azaltılması gibi konular bugün işin işletmelerde Verime giden yollardan biri olduğu kabul edilmektedir (20).

C-TOPLU PAZARLIK SİSTEMİNİN YAPISAL OLUŞUMU :

I-TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ :

1-Toplu Pazarlık Sisteminin Mahiyeti :

İgci-igveren arasındaki ilişkileri tanzimde esas rolü üzerine alan Toplu Pazarlık Sisteminin mahiyetine temasta fayda vardır.

S.Zaim Toplu Pazarlığı ; "İgveren ile Sendika mümessilleri arasında, istihdamın müddeti ile şartları, ezodüle, iş müddeti ve iş şartları hususunda bir anlaşmaya varmak gayesiyle yapılan bir seri müzakereler sonunda

tarafından kabul edilen prensip ve şartların tatbikini ihtiva eden müsseseyi ve dinamik bir vettiredir" diye tanımlar (21).

Harold W. Davey ise Toplu Pazarlığı ; "Toplu Pazarlık, ücret, ödeme nisbetleri, çalışma saatleri vesair istihdam şartları ile ilgili politika ve usullere ait ortak anlayışları ifade ve beyan eden, işverenlerle işçilerini temsil eden sendikalar arasındaki yazılı anlaşmaları müzakere, idare, yorum, uygulamaya konmasını kapsayan bir faaliyettir".

Neil Chamberlain'a ve Harry Shulman'a göre ; Toplu iş sözleşmesi; işyeri meselelerinin sürekli olarak ortaklaşa gözden geçirilip ayarlanması faaliyeti olup Toplu Sözleşme toplu pazarlığın çeşitli safhalarından yalnız önemli bir başlangıç safhası olduğunu ifade eder (22).

Beynelmilel Çalışma Teşkilâtınının 91 sayılı tavsiye kararında Toplu Pazarlık ; "Bir taraftan bir işveren, bir işveren grubu veya bir yahut birden fazla işveren teşkilâtı ile diğer taraftan işçileri temsil eden bir veya birden fazla teşkilâtın bir anlaşmaya varmak için çalışma şartları hususunda giriştikleri müzakereler" diye tarif edilir (23).

Diğer taraftan Toplu Pazarlık terimini ilk kullanan İngiliz Fabianlarından Sidney ve Beatrice Webb, ve bu tabiri daha sonra ABD de kullanarak uygulamaya sokan sendika Lideri Samuel Gompes de toplu pazarlığın; işçi-işveren ilişkilerinde doğrudan doğruya doğan meseleleri gözmedeki devamlı, dinamik bir müssese faaliyetini ifade eden güçlü bir tabir olduğunu ifade ederler (24)

Richard Christlett ; Toplu Pazarlık Sisteminin en önemli bir safhası olan toplu sözleşmenin ; işverenin işletmeyi yönetme hakkına bazı kısıntı ve tahditler getirdiğini, Yönetim müayyen bir devrede çalışanlarla ilgili politikalarını, pazarlık ettiğini ve bu hususlarda fikrini değiştirme hakkından vazgeçtiğini ve çalışanına karşı tutumunu ilan ettiğini ve ayrıca isminden de anlaşılacağı gibi konunun bir(sözleşme) olduğunu binaensaleyh sözleşme müssesesininin de her iki taraf için de değer taşıyan şeylerin el değiştirmesi olduğunu" ifade eder (25).

(21) ZAIM, a.g.k. S.259

(22) DAVY, a.g.k.S. 3

(23) I.L.O.nun 34.birleşiminde kabul edilen 91 sayılı tavsiye, Genevre,1951

(24) Bakı Gordon F.BLOOM and Herbert R.NORTHROP, Economics of Labor Relations, 6. Richard D.Irwin, INC, Homewood, Illinois, 1969, S.43 ve devamı.

(25) Richard R.CHISLETT, İktisadi Devlet Teşkilâtleri Arası Seminar Notları, Ankara, 1963, S.65

Reynolds Toplu Pazarlık Sisteminin işletmeye günlük kararlar yerine taraflarca kabul edilen prensipler getiren bir vasıta olduğuna temas eder.

Allan Flanders, Toplu Pazarlığın, işverenin iş tanzimlerine katılma ve işçilerin iş yaşamlarıyla ilgili işlerde kontrollerinin tesisini ifade ettiğini ve bu faaliyetlerin altında yalnız maddi menfaatlerin temini değil ayrıca güvenlik, statü, saygı duyma ve duyulma gibi beğeri sahada kullanacağı menfaatlerinde olduğunu söyler.

2-Toplu Pazarlık Sisteminin unsurları :

Yukarıda yapılmış bulunan tariflerden de anlaşılacağı gibi Toplu Pazarlık Sisteminin temel yapısı şöylece ortaya çıkmaktadır.

a- Toplu Pazarlık Sistemi bir toplu harekettir.

Sistemin ortaya çıkması için taraflardan birisi olan işçilerin teşkilâtli olarak hareket etmesi icap eder. Bu teşkilâtın organı Sendikadır(26). Diğer tarafı teşkil eden işverenler için işveren sendikası kurma hususunda kesin zorunluluk yoktur. İşveren tarafının taraf olması, tek işyeri, işyerleri grubu, veya sendika yoluyla olabilir.

İşçi yönünden toplu hareketi esastır. Bir işçinin bir işverenle istihdam şartlarını pazarlık etmesi ve bir ferdî sözleşme imza etmesi Toplu Pazarlık Sisteminin en önemli safhası olan Toplu İş Sözleşmesiyle tam ters bir durumdur. Esasen sistem işletme, işveren karşısında sayıf olan tek işçinin pazarlık zafiyetini ortadan kaldırmak suretiyle bir coalition'a katılmasıyla toplu olarak kuvvet kazanması ve pazarlığa eşit kuvvetle girmesi ve adil bir netice alınmasıdır.

b- Toplu Pazarlık Sisteminde taraflar pazarlık eder :

Toplu Pazarlık Sisteminin bir vasfa toplu bir hareket oluşu vasfıyla bir bakıma bir sebep-netice ilişkisi içindedir.

Tarafların menfaatlerinde bir uyumaya gidebilmeleri için bir pazarlık safhası geçecektir. Pazarlık edebilmek için iki tarafın da eş şartlar, yani eş kuvvet ve imkânlarla sahip olması diğer bir tabirle denge halinde bulunması icap eder. Bu dengenin teessüsü veya dengenin kendi lehine doğru kayması için taraflar eşitli imkânlarını kullanacaklardır. Bu imkânlardan nihai olanı "grev ve lokavt" olup için bir süre durdurulması yani işçi ile

(26) Sendika deyimi, bu etüdümlerde minhasıran İşçi Sendikasını ifade etmek için kullanılacaktır. İşveren teşkilâtından bahsetmek icap ettiğinde de "İşveren Sendikası" deyimi kullanılacaktır.

işveren arasında bu pazarlığın varlığını teşkil eden işin geçici olarak ortadan kaldırılmasıdır. Tabiiyle işten geçici olarak vazgeçme iki tarafa da duruma göre değişik derecede etki edecektir.

c-Toplu Pazarlık Sistemi safhalardan ibarettir :

Toplu pazarlık sistemi deyince bazı kimselerce yalnız Toplu iş sözleşmesi anlaşılır. Filhakika Toplu Pazarlık Sisteminde Toplu İş Sözleşmesinin önemli bir safhadır. Neil Chamberlain (27) bir düğün merasimidir, evlilik ilişkileri için önemli ne ise bir sözleşme müzakeresinde işçi ve işveren ve dolayısıyla Toplu Pazarlık Sistemi için aynı olduğunu söylemek suretiyle toplu iş sözleşmesinin Toplu Pazarlık Sisteminin önemli bir safhası olduğunu ifade eder .

Davey'e göre Toplu Pazarlık Sistemi, Müzakere, İdare, Yorum ve Uygulamaya konma'dan ibarettir (28).

Zaim ; Toplu Pazarlık Sisteminin vairesini başka yönden ifade eder. Toplu Pazarlık Sisteminin ;

- Tarafların tespiti
- Taleplerin tespiti
- Toplu müzakere
- Toplu sözleşmenin tanzimi ve imzalanması
- Yapılan toplu sözleşmenin tatbik ve icrası
- Akinin tatbiki esnasında hükümlerin tefsiri ve çıkan uygunsuzlukların halli

safhalarından ibaret olduğunu söyler (29). Bu konunun kronolojik bir tasnifidir. Her iki tasnifte görülen safhaların tamamı Toplu Pazarlık Sistemini meydana getirir ve bu safhaların tamamı sendika (dolayısıyla işçi ile) işveren arasında sistemli, devamlı ve bitmemek üzere işyerinde mütemadi ve dinamik bir ilişkiyi meydana getirir.

d- Toplu Pazarlık Sistemi muayyen bir işbirliği ve katılmadır :

Çeşitli tariflerde de görüldüğü gibi Toplu Pazarlık Sistemi "istihdam şartları ile ilgili politika ve usullere ait ortak anlayış", "Yönetime tahdit getiren, politikaların pazarlık edildiği bir varlık", "taraflarca kabul

(27) DAVEY, a.g.k. S.4

(28) DAVEY, a.g.k. S.3

(29) ZAIM, a.g.k. 261

edilen prensiplerin tespiti"ni ihtiva ettiğini ifade edilmektedir.

Filhakika Toplu Pazarlık Sisteminin ruhu ; karşılıklı menfaatlere ait talepler ve istekler arasında müzakere neticesinde taraflarca kabul edilebilecek bir (Komprom) (30) ye varılması ve onun tatbiki konusudur. İşveren, sistem dahilinde, Yönetim hakkında bazı kısıntı ve tahditleri kabul eder. Yönetim fikrini değiştirme hakkından vazgeçer, personelle karşı tutumunu açık bir şekilde boyan etmek mecburiyetinde kalır (31). Dolayısıyla üzerinde müzakere açılıp iki tarafa da kabul edilen Prensip, Usul ve Şekillerin tanzimi, Toplu Pazarlık Sisteminin olmadığı bir düzeyde minhasıran yönetime ait yetki ve görevler olduğunu hatırlarsak, Toplu Pazarlık Sisteminin işçi ile (Sendika) -- (İşveren) arasında bir işbirliği ve katılma durumu olduğunu kabul etmek isap edecektir. Esasen bunda ihtilaf olmayıp ittifak vardır. Ancak önemli olan bu işbirliği ve katılmanın hangi konularda ve ne derece genişlik ve derinlikte olacağıdır. Esasen işletme realiteleriyle, işçilerin işletmeyle ilgili reel ihtiyaçları muvacehesinde bir sınırı tespit etmeye gitmek (komünun çok karmaşık ve dinamik olmasına rağmen) arzusu bu ihtilâflı sahaya biraz katkıda bulunma emelidir.

3- İşçinin Sendikalaşması sebepleri :

a-Sendikacılık teorileri :

Toplu Pazarlık Sisteminin ; işçilerin serbestçe teşkilatlanma hakkından yoksun buldukları bir ülkede dağıntık işçilerle veya onların sınırlı gayeli derneklerle, yapamayacakları tabiidir. Esasen dağıntık işçi gruplarına bu görevi vermek tehlikeli de olabilir. Şu halde konu formal bir organizasyon olan Sendika ve Sendikacılığa dönüştürülmüştür (32).

Sendikacılığı, başta ve en büyük görevi olan Toplu Pazarlık Sistemini yürütmek ve bunun yanında nispeten tali derecede kalan diğer fonksiyonlarını yerine getirebilmek ve yüklenildiği mesuliyeti taşıyabilmesi için bir üsgir Sendika olması ve ayrıca Toplu İş ulkadelesi haklarına yani grev(karşılığı lokavt) haklarının olması şarttır.

(30) KNOWLES, a.g.k. S.270

(31) CHISLET, a.g.k. S. 65

(32) Bak: Metin KUTAL, Türkiye'de İşyeri Seviyesinde işçi-İşveren ilişkileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Negriyatı, Ankara, 1973, S.44

Üzgür Sendikaların tanımlamasını ILO şöyle yapmıştır : "İşçi ve işveren teşekkülleri gerek doğrudan doğruya, gerek münasipileri veya üyeleri vasıtasıyla birbirlerinin kuruluşları, işyerleri ve idarelerine müdahalede bulunmalarına karşı gerekli surette himaye edilmelidir" ve devamla "bilhassa işçi teşekküllerini bir işverenin veya bir işveren teşekkülünün kontrolüne tâbi kalmaya, bir işverenin veya bir işveren teşekkülünü kendi nüfuzu altına alması işçi teşekküllerini inhisarın tahrik etmeye veya işçi teşekküllerini mali yollarla veya başka bir şekilde desteklemeye matuf tedbirler, müdahale hareketlerinden sayılır (33).

Bu yapıda ve kendisine amaç olarak değil araç olarak grev hakkı verilmiş Üzgür bir sendikacılık ancak işçi-işveren ilişkilerin denge içinde yürütülebilir.

İşçiyle - işveren arasındaki ilişkiler Toplu Pazarlık mekanizmasıyla tanzim edilirken işçi topluluğuna temsil edecek sendikaların yapıları, Toplu Pazarlık Sistemi ve neticesi itibarıyla ilişkileri, etkileyen başlıca faktör ve istindama şekillendiren unsur olacaktır.

Binaenaleyh Toplu Pazarlık Sistemi oluşurken işçileri temsil eden sendika isteklerinin temel hedefi ne olacaktır ? Sendikaların bu temel istekleri onların kuruluş felsefelerinde bulunabilir. Çalışanlar ihtiyaçlarını tatmin etmek için Sendikaların işveren karşısındaki istek ve talepleri kristalize olacaktır. Şu halde işçi, (noksanlığını duyduğu geyi tatmin için sendikaya gireceğinden) esas olduğu sendikaya girerken o sendikaların felsefesi ve programıyla kendi istekleri arasında bir "aynı"lık veya "benzer"lik olması icap eder. Bu durum bizi -endirekt olarak Toplu Pazarlık Sisteminin yapısını oluşturacağından- sendikaların felsefelerini tetkike götürür.

Sendikaların kuruluş felsefelerini şöyle toplayabiliriz.

aa-İhtilâli teori :

İhtilâli teoriyi ortaya atan Karl Marx ve Friedrich Engels'tir. Teorinin esası, klasik ifadesi 1848 de yazılı ortaya atılan Komünist Manifestosundan gelir.

(33) Milletlerarası Çalışma Konferansı tarafından 1949 da kabul edilen teşkilatlanma ve Kollektif Müzakere haklarına dair 98 sayılı sözleşme.

Mark'a göre endüstrileşme ile itilâl birbirinden ayrılmayan nesnelere olup bunlar mevcut sosyal politik ve ekonomik düzeni değiştirip sınırsız bir toplu haline getireceklerdir. Onlara göre kitle halindeki imalât devresinde mevcut iki sınıf burjuva ve endüstri proletaryası ortadan kalkacak ve bşylelikle sınırlı kapitalist ekonomi sona erdirilecektir. Kitleler kendi kendilerini idare edecek ve bütün kapital kütislerinin mülkiyetine geçmiş olacaklardır.

Bu görüşe sahip olanlar için sendikalar, bu nihai safhayla kapitalist düzen arasındaki geçici dönemde bu geçici temin ve sıkıtlendirmekle görevler yapmışlardır. Bu devrede Sendikalar işçiler arasındaki çekişmeleri kaldırarak güçlerini, ortaya attıkları fikrin tahakkuku için kullanmalarını temin eder. Sendikalar aynı zamanda beynelmünel proletarya organizasyonunu teminle de mükelleftirler. Ayrıca bu ana gayeler yanında işçi hareketlerinin artırılması gibi tali ve küçük görevleri de vardır.

Fikri hedefe varılınca sendikalar bir vasıta olduklarından görevlerini yapmış olacak ve fonksiyonları da bitmiş olduğundan artık onlara ihtiyaç kalmayacaktır (34).

bb-Endüstriyel Demokrasi Teorisi :

Sendikacılık hakkındaki Endüstriyel Demokrasi teorisini ilk olarak 19. asrın sonunda ortaya atan İngiliz Fabian Sosyalistlerinden ekonomist, Sidney Ve Beatrice Webb'dir.

Webb'ler İngiliz Sendikalarının politika ve tatbikatları üzerinde uzun ve detaylı tetkiklerde bulunduktan sonra teorilerini ortaya attılar. Tetkike takaddm eden devrelerde İngiltere'de işçi-işveren ilişkilerinin pek ateşli olduğu ve hatta bu yüzden girilen eylemler dolayısıyla idama kadar giden şiddet hareketleri ve yün üretilenleri tarafından getirilen yeni makinelere sabotajlarını (35) atmak suretille işyerinde ilk sabotajların dahi yapıldığı bir ortamda.

Webb'lere göre sendika kapitalist miteşebbislerle el işçileri arasındaki fonksiyon ayrılığından doğmaktadır. İngiltere'de sendika üyelerinin,

(34) Sendika Teorileri için bak : YODER and HENEMAN, a.g.k. S.187 ve devamı.

(35) Sabotaj : Bir çegit tahta ayakkabı. Sabotaj kelimesinin kökü.

kurucularının çoğu Batı İngiltere'deki yün işçileriyle orta İngiltere'deki yün Üstü işçileri idi. Bu Üstü işçileri ; iş sahalarındaki yeni proseslerin (yün İrme makinelerinin) ve genişleyen pazarların, onların ücret seviyelerini düşürme gibi tehditleri karşısında muzursuzluğa uğradılar.

Bu devrede, bu tip işçilerin organize olarak sendika kurmalarındaki ana maksatları ücretlerin düşmesine ve işsizliğe karşı korunmalar için hükümet yardımını temin idi. Fakat bu amaçları, kamu müdahalesine karşı durabilen ve üstün politik kudret ve etkilere sahip kapitalist işverenlerin şiddetli muhalefetiyle karşılaştı. Dolayısıyla müeyyen amaçla kurulan sendika görevini yapamaz oldu. İşte teori bu varsayımlar üzerine kuruldu. İşverenlerin kudretli ve etkili tazyiki karşısında hükümetlerin, ücretlerinin düşürülmesi ve işsiz bırakılma tehlikeleri içinde bulunan işçilerin sendikalarına yardım elini uzatamamaları karşısında ön plâna politik ağırlık konmuş çıktı ve sendika teorisine yön verdi.

Webb'lere göre sendika, demokrasinin istihdam ilişkilerine sokulmasında bir araçtır. Üyleki Sendikaların, işçilerin gerek iş gerek politik sahadaki menfaatlerinin korunmasını garanti altına alacak şekilde sokulması fikri ön safa geçti.

Webb'lerin bu görüşlerine benzer fikir yine Fabian'lardan olan G.D.H.Cole tarafından ileri sürüldü. Cole göre Sendikalar, bilhassa büyük Sendikalar o günkü durum ile tahayyül ettiği ve bir nevi "Lonca" ismini verdiği tekelin arasında bir iptidai ve orta bir yapıdır. Bilahare bu yapı yani sendikalar, sosyalist devlet kurulduktan sonra, bizzat imalâtçı olacak ve bu sistemde işveren devlet olacaktır. Aynı zamanda Sendika, Webb'lerin tarif ettiği gibi, endüstriyel demokrasinin geçici bir sistemi görevini görecektir.

Bu teoriyi ; değişik bir açıdan sosyalist olmayan Amerikan ekonomisti, Sumner H.Slichter de paylaşır. Slichter işçinin yukarıda temas edilen zor durumlarını esas almakla beraber bunların izalesi için bir demokratik sistem ister. Fakat bu demokratik sistemi niyasetle pek irtibatlandırmaz. Slichter'e göre işçi ferdin iş piyasasını iyice takip edemez ve ona müessir olamaz. Hatta istihdam şartları üzerinde tek başına, etkin bir tesir yapamaz. Çünkü işveren işçinin tatminsizliğine ve tüm işçileri arasındaki

ferdin tek başına olan durumuna önem vermez ve onun güç durumlarının ıslahında kârlı bir faaliyet olarak bulmaz. İşte Slichter'e göre işçi burada işverenin kudretile başa çıkabilecek, başa baş bir kuruluşa yani sendikaya sahip ve onun vasıtasile Toplu Pazarlık yapmak ve bu şekilde "oyun"un kargılıklı olarak tespit edilmiş kaidelerine -Slichter'in deyişiyle- bir sanai iktisad (Industrial Jurisprudence) tesis eder. İşte bu kaideler ; demokratik toplumların hukuku gibi, sanayide ferdi, spekülâtif eylemlerden korunduğu gibi ona aynı zamanda güvenlik verir.

cc-Ekonomik teorî :

Slichter'in görüşü bu teorinin de esasıdır. Endüstriyel demokrasi teorisindeki ferdin sayılı olduğu noktasını kabul eder fakat Webb'ler gibi siyasi istikamete kaçan neticeye değil Slichter'in düğündüğü gibi istihdam ilişkilerinin kargılıklı ve demokratik bir şekilde ve denge içinde tanzimini müğdür. Sendikalar ; işçilerin, gñnlük, kısa vadeli, pragmatik iş politikası ve uygulamalarındaki menfaatlerini temin eden bir vasıta sayar. Bu tip sendika düğündüğü, Marx'ın uzun vadeli menfaat vadedini ve cemiyeti kökten değırtirme fikirlerine kargıdır.

Samuel Compers'e (36) göre Sendika, azalarının iş temsilcisi ve onların gñnlük masabhas, gñnlük menfaatlerini koruyan bir araçtır. Sendika işçilerin hareketlerini artırır, çalıma saatlerini düğündür, işçileri işveren ve işyeri tiranlığından korur. Ayrıca Compers sendikaların ; azalarının beğeri yapılarını zenginleştirdiğini, genişlettiğini ve yüceldttiğini söyler ve iktisadi yapıyı sendikacılığı bu fikirlerle benimser.

Bu tip sendika düğündüğünde, sınıftan bahsedilmez. Çalıma ile kapital sahibi arasında husumetin olmadığını, fakat her iki tarafın (işçi-ışveren) da refah hususunda müsterek menfaatleri olduğu kabul edilmektedir.

Bu teorinin sahiplerinden biri de Selig Perlman'dır. Perlman, işçilerin iş piyasasında uzun süre dezavantajlı durumda bulunduğunu ve işçilerin yaşam seviyelerini ve statülerini ıslah edemediğini ve bu noksanlıklara cevap vermek üzere Sendikacılığın ortaya çıktığını söyler. Sendikacılığın altındaki esas vakianın (fırsatların nadir olduğu hususundaki bir şuurun) yattığını ifade eder.

(36) Amerikan Sendikacılığının ileri gelen liderlerinden

Ayrıca, Perلمان Sendikaları revolutionist değil, Opportunist bulur,

İş piyasasında, imkânların az olmasından dolayı, fertlerini rekabet halinde olduğunu Toplu Pazarlık Sistemi bu yüzden de iyi bir mekanizmadır, Toplu Pazarlık onlara, iş fırsatlarından eşit ve uygun bir kısmını kabul eder ve bir taraftan bir kısım işçiye hakka olan paydan fazla ve bir kısmına da az olmasını sağlar.

dd-Psikolojik teori :

Bu teoride esas düşünce çalışanlar sendikaya bazı temel ihtiyaçların, güdülleri, istahları ve arzularını tatmin etmek için girer. İşçiler bu hareketle, temel beğeri ihtiyaçlarının geniş çapta ve hiyerarjide tatmin ve ifade etme vasıtası olarak sendikayı görürler. Ve Sendikanın kendilerine, ekonomik avantajlardan başka ve belki daha fazla olarak, (kabul), güvenlik koruması ve kudret verdiğini kabul ederler. Sendika azaları, sonuçlarından teminatlı olarak ve daha az korku içinde, daha rahat konuşup hareket edebilecekleri hissine girer. Aynı zamanda sendika azaları, organizasyonda, herhangi bir tahdite uğramadan ve kontrol edilmeden yukarıya doğru bir haberleşme kanalı elde eder. Sendika azalarının endişelerini hafifletir, onların takdir edilme, kabul edilme, şahsi istidat ve kabiliyetlerini geliştirme ve ifade etmesini temin eder. Bu teoriyi benimseyenlerden Carleton H. Parker; iş şartlarının ve istihdam ilişkilerinin işçiler arasında bir "Ruhi hastalık" ve bu hastalığın "Daimi endişe ve Muhalef" şeklinde ortaya çıktığına söyler. Bu durumu; insan yapısının, ısrarlı bir şekilde memnuniyet ve muhakemet isteyen temel işgüdülerini ifade fırsatı vermeyen "istihdam"ın sebep olduğunu ilâve eder.

Çalışan ; bu "baskı"yı kötü bir bedelle öder. Bu bedel ferdi ; derbederlik, içkiye düşkünlük, ailesinden ayrılan, grevler, şiddet, sabotaj ve bunlara benzer veya daha ileri şekilleride menfi eylemleri sevkettirir.

Baskı altında olan fert tatminsiz, buhran içinde ve kararsız ve istikrarsızdır. Böyle bir çalışmanın davranışları -Parkerin ifadesiyle- bir Endüstriyel Psikoz" ve bir "Sabitlemiş ruhi hastalık"tır.

İşte sendikalar ; azalarına bu havayı kaldırmayı, güven, tatmin ve kendini kabul ettirmeyi vaad ettiği için, kurulurlar.

Aynı teoriyi kabul edenlerden Prof. E. Wright Bakke'de ; çalışanların sendikaları ; tatminsizlik ve endişeleri ortadan kaldıran varlıklar olarak gördüğünü ve "Başarılı bir hayat standardını" erigmeyi kolaylaştırdığını ifade eder.

Bakke ayrıca sendikaların, azalacına refah ve ekonomik güvenlik temin ettiği gibi aynı zamanda prestij ve statü fırsatları da yaratır.

Bu teorinin "beğeri ihtiyaçlarla" ilgili en dikkatli ve detaylı görüşü Prof. Robert F. Hoxis tarafından ortaya atılmıştır.

Hoxis ; Sendikaları "işçilerin müsterek ihtiyaç ve problemleri" kaynağından çıkan bir nehire benzettir.

b-Teorilerin eleştirilmesi :

Sendika teorilerinin kısaca gözden geçirilmesi neticesinde şu hakikatler ortaya çıkmıştır :

aa-Endüstri çağına girilmesiyle çalışanlar (endüstriyel organizasyon) arasında bir intibaksızlık ortaya çıkmıştır. İşçi kendisini, sayılan sebeplerden dolayı, tatminsiz, endişeli ve güvensizlik içinde bulmuş ve ayrıca zamanın iş piyasasının yapısı icabı ekonomik güveninden de (karet düşürülmesi, işsiz bırakılma v.b.gibi) mahrum bir vaziyette kendisini toplumun içinde bulmuştur.

bb-Bilâhale günümüze doğru geldikçe ve günümüzde ; eski iş piyasasının telakkilerden ve istihdam edenlerin tutumlarından meydana gelen yapısı tamamen değişmişse de iş piyasasının temel yapısından (iş fırsatlarının az olmasından gibi) gelen ve ferdin kendine düşecek yaşama payını alamayacak ve tatmin olamayacak şekilde gelmiştir.

Ayrıca günümüzde işletme kapasitelerinin gittikçe büyümesi dolayısıyla, istihdam- işçilerin (ekonomik ve bilhassa beğeri) ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelmiştir.

cc-İşte bu hakikatler karşısında ve neksanlığı duyulan ihtiyaçların karşılanmasını temin etmek için sendikalar kurulmuş ve felsefeleri ortaya çıkmıştır.

Yukarıda temas edilen sendika teorilerinin dördünde de ilk hareket noktası ; gerek (aa) fıkrasındaki temas edilen devrede ve gerek bb) fıkrasındaki çağımızda (sebepleri arasında nüfus farkları olmakla beraber) fertlerin, iş piyasasında ve cemiyet içinde kayıf durumda olduklarını kabulden hareket ederler.

Bu müstarek kabulden sonra teoriler arasındaki farkları şöyle görürüz :

11-İhtilâleci teori konuyu işçiyi işletme ilişkilerini tetkik etmez. O sendikaya politik ve ideolojik bir gayenin tahakkuku için bir vasıta olarak görür ve bu gaye tahakkuk ettiğinde sendikaya ihtiyaç duymaz. Bu teori, sendikayı, işletmelerde çalışanların ihtiyaçların temsil ve temin etmesini ve dolayısıyla sanayi barışını kabül etmez. Bilakis toplum yapısını kökten değiştirmeye matuf ideolojik ve ihtilâleci yapalıdır.

22-Endüstriyel demokrasi teorisi ; çalışan ferdin güç durumun politik kuvvetle düzeltilebileceğini esas alır. Kurulduğu senelerdeki çevre şartlarından ve hükümetlerin işçilerin korunma isteklerinin reddinden de esinlenerek işçinin ve sendikasının politik yapı ve ilişkilerine önem vermesi suretiyle ihtiyaçlarının tatmin edilebilir duruma geçeceğine inanır. Dolayısıyla işletme yönetimine (politik demokrasiyi) sokmaya ister. Bu isteği bir dereceye kadar mülkiyeti geçici bir devre için kabul ettiğindedir.

Bu teori politik esasa dayanır.

33- Ekonomik teori, ferdin güçlüklerini yine onun bilhassa ekonomik ihtiyaçları kargılamak üzere sendikalar mütalâa eder. İş yerinde elde edilen ekonomik tatminin yani elde edilen uygun bir ücretin sarfı ile onun birçok maddi ve manevi ihtiyaçlarını kargılayacağını ve işçinin hem genel hayatında hem iş hayatında tatmin edilme yoluna gideceğini ve ayrıca sendikanın, işçiyi işyerinde işverenin tiranlığından koruyacağını ve onu yücelteceğini söyler. İşçinin realist ve görünür menfaatleri peşinde koşar. Bu teori konuyu işçi işveren açısından alır. Tarafların tatmin ve verim esaslarını ön plâna alarak, işletmecilik esasına dayanır.

44-Psikolojik teori konuyu ekonomik yapalı teori gibi çalışanın tatmin ve işyerinin yerini yönünden alır. Yalnız çalışanın ekonomik tatmin yanında psikolojik tatmini de ön plâna alır ve üzerinde detaylı olarak durur.

Bu teoride işletmecilik ve beşeri ilişkiler yönünden konuyu esas alır.

Görüldüğü gibi sendika teorileri arasında "işçinin ihtiyaç ve tatmini" ve işletme ve işletmecilik prensiplerine dayanan son iki teoridir.

Filhakika konu ideolojik ve politik açıdan ele alınmadığında (Ekonomik ve Psikolojik) yapıdaki sendikaların demokratik ülkelerde ; işçi işveren ilişkilerini tanzimde fonksiyon icra ettiğini söyleyebiliriz.

Esasen etüdümüzü bağında gayemiz (işletmedeki (işçi-İşveren) ilişkilerin tanzim sistemi üzerinde devam ettireceğimizi söylemiştir. Delaysile etüdümüzde bahsedeceğimiz sendika yapısı ve bu yapıya ortaya çıkaran (işçi-Aza) ihtiyaçları, Ekonomik ve Psikolojik sendika teorilerindeki esaslar dahilinde ele almak ve tetkike devam etmek istikametindedir.

Ancak demokratik ülkelerde ancak bu iki tip sendika, işçiye ve işletmeye yardımcı olurken ayrıca ihtilâli sendikalarla, Endüstriyel demokrasi esaslı sendikalar da her zaman görünmektedir. Bunların yapısına da temas etmiş olmamız işletmenin karşısına bu felsefeyle hareket eden sendikalar çıktığında ; konumuzu teşkil eden (Yönetim hakkının, Toplu Pazarlık sistemiyle çatışma sınırlarının tespiti) için varacağımız neticelerin tam işler halde bulamıyacağımızı igarete fayda vardır. Zira işçinin tatmini için yapılacak kompromi ve kabullerden daha başka şeyler de belki talep edilecektir.

Sendikaların yapılarını ve niçin kuruldukları, onların kuruluş felsefelerini tetkik etmemiz bizi Toplu Pazarlık Sistemine temel istikamet veren bir noktayı aydınlatmak içindir.

Filhakika bir işçi bir sendikaya onun muayyen bir felsefesi olduğu için girer. Realist açıdan baktığımızda ; işçinin kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek felsefe, program ve icrayı bir sendikada bulduğunda o sendikaya girecektir.

Delaysile, işyerinde Toplu Pazarlık sisteminde işçiyi temsil edecek sendikaman felsefesi o işyerinde veya işkolunda çalışan işçilerin toplu ihtiyaç ve isteklerinden teşekkül etmiş olacaktır.

Şu halde, tensten başlamak suretile çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin sendika yapısını etkileyeceğini, Sendika yapılarının da Toplu Pazarlık Sistemini teşekkül ettireceğini kabul edilir hale geldikten sonra aracı durumundaki sendikayı bir anlık devreden çıkarırsak Toplu Pazarlık Sistemine (yani bir bakımdan işçi işveren ilişkilerine) en büyük etken olacak hususun çalışanların ihtiyaçları ve bunların istek haline intikal etmiş şeklidir.

Şu halde insanların, çalışanların ihtiyaçları nedir ? Konunun bir ucu temel taşı olarak buraya geldiğinde ihtiyaçların tetkikinde fayda vardır.

II-ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARININ BÖLÜMÜ VE YAPILARI :

Çalışanların noksanlığını duyduğu şeyler ihtiyaçlarıdır. Çalışan bir kimsenin çalıştığı yerde nelerin noksanlığını duyar. Onu hangi noksanlıklar ne yönde, nasıl harekete ve nasıl bir davranışa sevkedecektir ?

Fert, bir parçası olduğu sanayi aleminde karşılaştığı husursuzluk arayışında, formal organizasyon dışında nasıl kendi dünyasını kurmak yoluna gidiyor ? Buna cevap verebilmek için işletmelerin iç yapısına biraz göz atmamız lazım olacaktır.

1- İşyeri iç organizasyonu :

Bir organizasyonun dış cephesine bakıldığında ve tetkik edildiğinde ; teşkilât şemaları, istihsal neticesini meydana getiren ameliyelerin takip edeceği seyir, kadrolar, kadroların görev ve yetkileri, kadrolar arasındaki yetki ilişkileri ve kuruluş plânındaki haberleşme kanalları gibi hususlar hatıra gelir. Bütün bu sistemler organizasyonun yapısını -Anatomisini meydana getirir. Bu yapı bir düşünce mahsulüdür. Ancak bunun bir üretimin istenildiği gibi yapılmasına yetmeyeceği ve sadece kağıt üzerinde mevcut bir tertip olduğu ifade edilir.

Teşkilât plânları, makine ve tesisat, ham madde, malzeme gibi maddî unsurlar ancak işyerinde bir araya gelen insanlar tarafından ve onların teşkil ettiği sosyal muhit içinde üretim ortaya çıkar. Ferdin kendi amacını gerçekleştirdiği, hareket ve davranışın çoğunlukla işletmenin amacı ile aynı istikamette olmayabilir.

Çalışanlar bu sosyal sistem içinde aynı yeri işgal edenler, genel olarak birbirine benzer tavırlar takınarak ve başkalarına karşı benzer tepkiler göstermek temayülündedir.

Bu durumlar sanayide, işyerinde küçük grupları, sosyal grupları (Primary Groups - Asli gruplar)ı ifade eder. İşletmenin insan unsur ile ilgili yapısını bu gruplar teşkil eder.

Filhakika işletmede iki organizasyon ortaya çıkıyor. Birisi maddi diğeri manevi veya Psiko Sosyal cephesi, birincisi yönetimin ; "Maliyet, verimlilik" mantığıyla ortaya koyduğu (Formal-Resmi) yapı diğeri de gruplarla ilgili beşeri ilişkilerin özel değer ölçütleriyle ortaya çıkan "His" mantığının ortaya koyduğu (Informal-Gayri resmi) organizasyon yapısıdır (37). Informal organizasyonun inkârının, maliyet mantığının, formal organizasyonu, gerçeklerden uzak ve tabiata aykırı bir kavram olarak kalmasını intaç edecek ve "adil ücret" efsanesi etrafında dönen esrarlı şekilde verimliliğe bağlanan bir yönetim sanatından söz etmek mümkün değildir (38).

Informal organizasyon adı verilen bu gizli ve iç organizasyonun, ferdin hareketleri üzerinde formal organizasyon kadar, hatta birçok hallerde ondan da daha kuvvetli etken olur. Şu halde formal organizasyon tarafından derpis ve tespit edilmeyen şahsi ve sosyal ilişkileri ifade eden ve başka bir deyişle formal organizasyonun derpis ettiği ilişkiler dışında kalan bütün ilişkilerin tamamını içine alan (39) informal organizasyonu meydana getiren küçük çalışma gruplarının yapısı ve işletmeyle olan iş ilişkilerinin tetkiki faydalıdır.

İşyerindeki küçük gruplar :

Mayo tarafından yürütülen Hawthorne tecrübelerinde (40) çalışma grupları üzerinde yapılan araştırmalarda işyerinde verim'e tesir eden değişkenlerin en önemlilerinin :

- 1- Fiziki çalışma şartları
- 2- İş mahiti

nin olmadığı fakat çalışanların davranışlarının ön plânda olduğunu kabul ettiler. İşyerlerinde ; mühendisler tarafından konan iş standartlarının seviyesi olmayıp fiili iş standartlarının bu grupların ortaya attığını ve genellikle bu standartlarını mühendisler tarafından konan standartların altında olduğu görüldü (41).

(37) Melih KOÇER, "Teşebbüsün Psiko-Sosyal veya Manevi yapısı ve elemanları" Yakın ve Orta-Doğu Çalışma Enstitüsü yayınları No.6 Eylül 1964, İstanbul, S.30

(38) KOÇER, a.g.k. S.31

(39) MİNGİOĞLU, S.33

(40) ABD de, 1970-1930 seneleri arasında, Western Electric Co.'nin Hawthorne Fabrikasında, Harvard Üniversitesi tarafından Prof.Elton Mayo'nun nezaretinde yapılan bir seri tecrübeler.

(41) KNOWLES, a.g.k. S.76-77.

Grup azaları aralarında normal verimden daha fazla verim seviyesine çıkabilecekleri normal verim seviyesinden aşağıya inenlere iyi gözle bakmıyorlardı. Bir işçinin grubu tarafından kabul edilebilmesi için onun grup standartlarını mutlak olarak kabul etmiş olmasına bağlıdır. Aksi takdirde teşekkül eden grupta kalamaz.

Şu halde bu standartlar grupların içinde nasıl oluşuyor ? Mayo'ya göre gruplardaki işçileri rahatsız eden ihtilaflardır ki bu ihtilafların bazıları senelerden beri zihinlerde yer etmişlerdir. Bu ihtilafların bazıları manfiki olmayıp, birçoğu önemsiz, diğerleri farazi fakat bunların hepsinin etkenliğe giden ana yollar olduğunu gördü. Netice itibarıyla bu tecrübelerle varılan netice, işletmelerin büyük veya küçük hakiki veya mukayyel ihtilaflarla dolu olduğu ve insanların davranışlarının tamamının ekonomik teşvikle istinat etmediği görüldü. Ücret ve iş şartlarının, endüstriyel huzursuzluğun sebebi olarak gösterilen kısımları olduğunu, fakat bununda ekonomik şartların tamamen reddedilmesinin geleceğini, işletmelerde aynı iki kutubun bulunduğu ifade edilmektedir. (42)

Adı geçen tecrübelerde Mayo tarafından karşılaşılan neticelerden biri de (Endüstriyel huzursuzluğun) geniş çapta bir (yanlış anlayış)dan ibaret olduğudur.

Yönetimin düşünceleri ve hedefleri işçilere kolayca ulaşmıyor ve aynı şekilde işçilerin de problemleri yönetimin kulağına erigemiyordu. Bilhassa işletmelerin bölünmesi işçi ile yönetim arasında büyük haberleşme boşluğu (gap) getiriyordu (43).

Mayo'nun vardığı diğer bir neticede teknolojik gelişmenin işletme yapısı için "iyi" fakat gruplardaki "istikrar" arzusunun da "Fena" olduğudur. Bu iki nokta ayrı ayrı değer yargısı şeklinde ortaya çıkıyor. Yani bu konuda işletme ile grup arasında farklı amaçlar ortaya çıkıyor.

Gemiyetin teknolojik gelişmesiyle uyumunun normal olduğunu kabul eden Mayo bunu aynı zamanda insanın acı çekmesi olduğunu ve ilerleme acılarının, bunun aksi olan "Güven" ve Statik şartlardan ileri geldiği ve bunun iyi bir sosyal görünüş olmadığını söyler.

(42) KNOWLES, a.g.k. 3.80

(43) KNOWLES, a.g.k. 3.81

Mayo'ya göre mademki, rasyonel davranışlar dolayısıyla gruplar ilerlemeye mani oluyorlar. Şu halde grup kontrolünü ; "Güven"i garanti altına almak suretiyle temin etmeyi gerekli bulmaktadır.

Mayo ; 20.yüzyalı karakterize eden, tahrip eden amarginin ; Mühendislik işinin "rasyonel" amaçlarıyla, işin reaksiyoner "his" amaçları arasındaki ihtilafların tamamı olduğunu gördü (44).

Varılan bu hakikatler karşısında ; dinamik bir toplumda "Teknolojik ilerleme" ve "istikrar"ın tansimi ve dengelendirilmesi sadedinde taraflar arasında bir "Endüstriyel işbirliği" zarureti ortaya çıktı.

Mayo çalışmalarının bir işletmenin insan unsurile ilgili bulguları şöylece toparlanabilmektedirler :

- Sosyal gruplar verimle ilgilidir.
- İşletmede istikrar ve güven aranıyor.
- İşletmede haberleşme boşlukları vardır.
- Endüstriyel işbirliği zorunludur.

Bu bulgular karşısında ; işletmelerin sosyal yapısını oluşturarak işletme faaliyetlerine bu derece etken olan gruplar nedir, nasıl oluşuyor, tetkikte fayda vardır.

Sosyal gruplar genel olarak ; aynı kısımda çalışan aynı zamanda boş zamanları olan, aynı adetleri olan, birlikte yemek yiyen, aynı memleketten olan, aynı işler ve hobilere düşkün olanlar gibi müşterek ilişkilerle fertler arasında teşekkül eder.

Bu grupların seçilmiş olmadan ve menfaat gözetmeden lider veya sözcükleri vardır. Bu gruplar yönetime diğer gruplara ve ilk üstlere karşı davranışlarını müştereken geliştirirler.

Miller'e göre, sosyal organizasyon, birbiri üzerinde karşılıklı olarak etki eden aşağıdaki unsurlardan meydana gelir.

1- Bir arada çalışan kimseler arasında yücut bulan dostluk ve hucusvetler klikler ve onlara benzer samimi gruplar meydana getirir.

2- Bu gruplar arasında ilişkiler, hak, vecdabe, nüfuz ve itibar bakımından tayin ve tespit eden iç sosyal kuvvetlerdir.

3- Grup mensupları üzerinde etken olan, iş görevlerinin davranışlarına yön veren kaideler ve teamüller teşekkül eder. Bunların bir kısmı grubun iş ilişkileri, diğer bir kısım ise üyelerin dışarıya, yani yönetime karşı olan hareketlerini tanımlar.

4- Gruba hakim olan teamül ve kaidelere mesnet teşkil eden inançlar, peşin hükümler ve değerlerdir.

5- Özel merasim ve adetleri vardır. Kumar oynama, eğlence, spor, küfür ve şakalaşma gibi informal faaliyetleri vardır.

6- Grup mensuplarının, grup bakımından hayati önemi olan olaylardan, fikir ve duygulardan haberdar kalan bir irtibat ve haberleşme sistemi vardır(45).

Gruba bir (ait olma) arzusu vardır. Şahıs kendisini o grubun adamı olarak göstermek ister ki bu kendisine (Statü ve Güvenlik) verir. Kişi gruba olduğu gibi itaat eder. Aksi takdirde grup dışına atılmış bir kazazede olur. Bu takdirde yemeğini yalnız yer, dinlenmesi yalnız, yürütmesi yalnızdır. Hiç kimde yardım elini uzatmaz. Kendisini hakiki işçi gibi görmez. Onlar bu şartlar altında o işte kalacaklarını anlarlar ve nihai olarak şansını (idarecilik) veya (safi mesleki pozisyonunda) başarı ümid etmeye bağlarlar.

Gruplara, ferdin kendisini kabul ettirebilmesi için bazı maniaları aşması lazımdır. Bu mania, ferdin gruba (intibakı) dır. Bu intibak (Grup tesanüdü)nü yaratır.

Grubun Güvenlik ve Stabilitésine bir tehdit olursa, işe son verme, nakil, teknolojik değişiklik, gibi durumlarda manialar daha sert olur ve tesanüd artar. Dışarıdan gelen bir tehlike ; fertlerin grup içindeki aidiyet hissini arttırır ve bağları kuvvetlendirir.

İlk görünüşte bu gruplar endüstriyel düzeni tehdit ettikleri gibi görünürlerse de, araştırmalar bu tehdidi ortadan kaldırmayı ümid etmenin beyhude olduğunu gösterdi. Bunları kaldırma yerine ; Bu sosyal grupların kontrolunu ele alınmasının faydalı olabileceği ve grup amaçlarıyla yönetim amaçları arasında bir harmoninin kurulabileceği kabul edilmektedir (46).

(45) MİNGİOĞLU, a.g.k. S.45

(46) KNOWLES , a.g.k. S.80 ve devamı

Kaldırılması mümkün olmayan ve fakat kontrolü altına alınması faydalı olan gruplar Millier'e göre ; bazen normal organizasyonun işleyişile izah edilemeyen ve beklennmeyen tezahürler gösterir.

Bunun bazı misalleri şöyle sıralanabilir :

- Sendikaların müvafakatı alınmadan yapılan grevler,
- İşletme yöneticiler, işçilerde herhangi bir huzursuzluk arzısı görmedikleri ve sendika organizatörleri bu yolda herhangi bir faaliyet göstermedikleri halde işçilerin kendiliklerinden sendikalaşmalar,
- Görünüşte hiçbir sebep olmadan işçiler arasında devamsızlığın birdenbire artması,
- İşyerinde huzursuzluk, alet ve malzemeyi her kullanma sabotaj gibi hadiselerin gelişmesi veya görmesi,
- Rivayet ve dedikoduların büyük orantı ile yayılması,

gibi menfi tezahürleri, işletme iş hayatında ceryan eden, bazı hadiselerle çıkardığı görülmüş (47).

İşte bu gibi menfi eylemlerin işyerlerinde görünmesi işletme amaçları ile grup amaçları arasında uyumun olmadığını ifade edecektir. Bu uyumsuzluk belki de çok küçük konulardan ileri gelmiş olabilir.

Fabrika araştırmaları, bu grupların "Otonom" oldukları ve kendi varlıklarını arzu eder bulunduğunu tespit etmiştir. Sosyal grupların fonksiyonu kendi azalarını muhafaza etmek olduğundan, bu sebeple grup hiçbir zaman yönetimde tam harmoni, ahenk içinde olamayacaktır. Bu durum aykırılığı yönetimin grup davranış ve hareketlerine tesir edemeyeceği manasına gelmez. Grup otonomisi, bağımsızlığı, yönetimin grubu tek taraflı olarak yönetim hedefleri için elde edemeyeceğini ifade eder. İşletme grubun varlığını, inançlarına ve küçük topluluklarının istekleriyle işletme isteklerinin bir kompromisini yapma zarureti ortaya çıkmaktadır (48).

b-İnformel gruplaşmanın genel unsurları :

Penfield'e göre bir yöneticinin kendi teşkilatındaki informal grupların sınıflandırılmaları hakkında bilgisi olması ve grupların özel

(47) MİNGİOĞLU, a.g.k. S.38

(48) KNOWLES, a.g.k. S.86

yapıların hemen teğhis etmesi ve yüksek verim sağlayacak "Ekip çalışması"ni bu grupeuklarla birlikte veyahut onların yoluyla uygulamayı öğrenmesi lâzımdır.

Penfieldin bahsettiği sınıflar şöyledir :

1-İşletme amaçlarına sendika hedeflerine ve ortak amaçlarına ulaşmak üzere, sistem içindeki bütün grupların birbirine bağlanmasıyla ortaya çıkan büyük grup,

2-Muhtemelen işletme bölümleri, kıdemlilik veya teknik maharet esaslarına göre ayrılan ve ortak ilgi ve amaçlara sahip olarak birlikte hareket eden bağliça temel grupları,

3-Aralarında kişisel yakınlık, bağlılık, bazı şeylerden hoşlanma veya hoşlanmama, ortak faaliyette bulunma gibi özel ilgiler besleyen küçük ve asli gruplar,

4- Kliğin veya grupların içinde gelişen samimi arkadaş grupları,

5- Yalnızlığı seven ve bir işyerinde, çok seyrek olarak grup faaliyetine katılan bağımsız kişiler.

İşte Penfield'e göre bir yönetici bu kümeleri ve aralarındaki irtibatı görmedikçe onların yapıların inançlarını ve felsefelerini mütelem etmezse onların amaçlarıyla işletme amaçları arasında bir köprü kuramaz ve onları kontrol altına alamaz (49).

o-Grup inançları :

Gruplardaki ortak inançlar ve duygular bu grupları bir arada tutma bakımından önemlidir.

Penfield'e göre işçilerin bu grupları kurmalarından bağliça sebeplerden birisinin ; üst yönetim kademesinden, şeflerden, teknik uzmanlardan ve hatta bazen kendi sendika liderlerinden gelecek talep ve baskılara karşı kendilerini koruma arzusudur.

Grup üyeleri ortak inançlara dayanan birleşik bir cephe kurarsa, grup olarak devamlılıklar da mümkün olacaktır.

(49) Robert V. PENFIELD, Ürgütte Beşeri Münasebetler,

Çev. Resan TAŞÇIOĞLU, M. Eğitim Bakanlığı, Ankara, 1969, S.114

Grup inançları, grup üyelerinin gördükleri işlere, üretim standartlarına veya grubun şefe karşı olan tutumuna bağlıdır (50).

Grup inançları şöylece toplanabilir :

1- Çok fazla istihsalde bulunmamalısın ; bulunursan oyun bozan, gösterişçi olursun,

2- İstihsal miktarı çok da az da olmamalıdır. O takdirde döneç, tembel ve uyumsuz birisin,

3- Arkadaşına zarar verecek hiçbir şeyi amirine söylememelisin, söylersen miksevîr olursun,

4- Çok fazla işgüzar olmamalı, fazla resmi davranmamalısın yani amir veya kontrolör durumunda isen, çok fazla titiz davranmamalısın (51).

Bu prensipler grubun bir nevi anayasasıdır. Fertlerin durumu bunlara uyma derecelerine göre taayyüü eder. Bu inançlar grubun iki belirli fonksiyonunu desteklemek içindir.

1- Grubun bizzat üyelere karşı koruyarak onu dağıtmalarını veya parçalamalarını engellemek,

2- Grubun, şef veyahut diğer gruplardan gibi grub dışı kuvvetlerden (işletme içi) gelebilecek müdahalelere karşı birleşerek bir cephe meydana getirmesidir (52).

Grup inançlarına ve prensiplerine riayeti temin eden ve iç kontrollü sağlayan mekanizmada değişik şekilde görülmektedir. Bunlardan bazıları, istihza yani işneli olarak konuşmak, omuzla bir yumruk atmak, veya alay etme gibi hareketlerdir. Böylelikle grubun geçerli olan hareket tarzlarından fazlaca uzaklaşanlara grup baskısı oluyor. Kısaca bununla "Üretim sınırlan- dırılması" ve grup içinde "Sosyal kontrol ve disiplin" sağlanıyor oluyor. Bu şekilde kurallara uymayan aza gruptan çıkartılıyor ve grup prensipleri devam ediyor. Hatta grup prensipleri devam ediyor. Hatta grup prensiplerine devam yönünden bazon ; kendilerini korumak için işlerine karışması muhtemel

(50) PENFIELD, a.g.k. S.214.

(51) F.J.ROTHLISBERGER, İşletme İdaresi ve Moral, Çev.Sabahattin Zaim, İ.U.İkt.Fak.İşletme İktisadi,Enstitüsü yayınları II, İstanbul, 1962, S.13

(52) PENFIELD, a.g.k. S.115.

yabancılar, sefleri nezaretçileri avalarına almaları onları da adeta yola getirmek içindir (53).

d-Grupların davranış modelleri :

Grupların işletme içindeki davranış tarzları ve adetleri de işçi-işveren ilişkilerine etken olmaktadır.

William F. Whyte, sanayiye genellikle dört tip iş grubunun karakteristik örneklerini tanımlamaktadır.

1- Lâkayt grup :

Bu gruptaki üyeler belki tatmin edilmiş değildirler. Fakat o kadar dağılmışlardır ki bir araya gelip birlikte bir faaliyete girişemezler.

2- Kararsız grup :

Bu grup, tam bir hareketsizlik durumunda en saldırgan davranışa kadar bir dalgalanma gösterir. Üstelik bu gibi aşırı tepkiler, ekseriyetle yöneticinin ve sendikamanın hiç önemsemediği basit meseleler yüzünden ortaya çıkar.

3-Stratejik grup :

Bu tipteki gruplar önceden hesaplanarak düzenlenmiş ortak faaliyet ile sürekli olarak durumlarını geliştirmeyi çalışırlar.

4-Muhafazakar grup :

Bu grubun üyeleri oybirliği ile bir çeye karar verebilecek nitelikte kişiler oldukları halde, yeterince tatmin edildikleri için kendilerini sıkıntıya sokmazlar.

Bu tasnifin mayyan hadiseler karşısında, bilfarz bir arkadaşlarının işine son verilmesi halinde grupta model değişikliği olabilir belkide o grup aşırı saldırgan hale gelebilir (54).

e-Grup liderleri :

Grupta liderler seçilmez, kendileri çıkar. Liderler genellikle en vasıflı kişiler değil grup prensiplerini ve menfaatlerini benimsene ve bu amaçla ulaşma bakımından grubun başarısını artırır. Bir grup için faydalı

(53) BAK: ROETHLISBERGER, a.g.k. S.110 ve devamı.

(54) PENFIELD, a.g.k. S.117

olan lider diğer grupta lider olamayacaktır.

Netice olarak informal yapı temas edilen bu yapılarla ferde takdir edilme, sosyal statü kazanma ve başkalarıyla ilişki kurma imkânları ve güvenlik sağlar. Organizasyon içinde bulunan informal gruplar kendilerinden büyük olanı organizasyonun formal yapısı adeta kanun uygulayıcı bir kurum gibi kuvvetli bir etkiye sahip oldukları gibi, içinde buldukları formal yapının amaçlarına karşı olarak üyelerini yönlendirecekleri ve aksine bu amacı desteklemesinin de teşvik edebilirler. Şeflerden, nezaretçilerden gelebilecek formal yetki baskı yerini, grubun içindeki olumlu baskıya verebilirse, hem produktivite zirvesine ulaşmış ve hem de yüksek bir moral sağlanmış olacağı ifade edilebilir (55).

Bu durum grupları ve daha büyük grupları olumlu bir yöne döndürmek için yönetime düşen önemli görevi belirtmektedir.

Sendikalar ; işyerilerindeki informal grupların formal-resmî temsilcileridir. Sendika azalarının istek ve arzuları peşinde koşacak, onların istek ve arzuları kendi istek ve arzuları olacak ve Toplu Pazarlıkta belki de işyerine fayda ve zararlarına müteallak olmadan bunların elden geldiği kadar çoğunun kabul ettirmeye çalışacaktır.

İhtiyaçlar sınırsızdır ve tatmin edildikçe genişleme yoluna gidecektir. Dolayısıyla (istekler ve onların uygun olanlarının kabulü) ve bu sürecin devami durumu çok dinamik bir yapıya götürmektedir. Esasen toplumun istediği özel dikkat biraz da buradan doğmaktadır.

Bu halde sendikaların Toplu Sözleşme Sisteminde böylece durup bitmeden devam edecek isteklerine esas teşkil edecek işçilerin, çalışanların ihtiyaçları nelerden ibarettir ?

2-Kişî ihtiyaçlarının yapısı :

a) İhtiyaçlar :

İnsan davranışlarının hareket noktası ihtiyaçlardır. Ancak ihtiyaçların karmaşık, dinamik olarak karşılıklı etkileme gücü, kişiler arasında farklılıklar göstermesi, amaca ulaştıktan sonra ihtiyaçlarda meydana gelen değişikliklerden dolayı ihtiyaçların incelenmesi ve ölçülmesi çok geniş bir konudur (56).

(55) PENFIELD, a.g.k. S.129

(56) PENFIELD, a.g.k. S. 80

Penfield ihtiyaçları sınıflandırmak için yapılan bütün çabaların sun'î olduğunu kabul ettikten sonra ihtiyaçları şöyle sınıflandırılabilirliğini söyler.

aa-Fizyolojik temel ihtiyaçlar :

Bunlar arasında ; yiyecek, su, cinsel, azu, uyku, hava ve ısıdır. Bu ihtiyaçlar hayatın temel fizyolojisinden doğdukları ve insan ırkının devamını temin eden ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar her insanda olmakla beraber şiddet ve kuvvetleri kişilere göre değişir. Örneğin bir çocuk diğerine nazaran daha fazla uyuyabilir. Bu tahmin tahliye işçisinin daha fazla kaloriye ihtiyaç duyabilir.

bb-İkinci derece ihtiyaçlar :

Birinci gruptaki ihtiyaçlara oranla daha az belirlidir. Bunlar fiziksel yapıdan çok düşünce ve duyuşa ilişkindir. Zamanla kazanılan bu ihtiyaçların çoğu insan olgulaştıkça gelişir. Rekabet, kendi kendini takdir, görev sorumluluğu, iddialık şefkat duyma gibi ihtiyaçlardır. Yönetimin aldığı çoğu kere , ikinci derecedeki ihtiyaçları etkiler. Dolayısıyla yönetici karar alırken bu etkileri hesaplamak durumundadır.

İkinci derecedeki ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlara nazaran, insandan insana fazla bir değişiklik gösterir. Bu tip ihtiyaçlar genellikle gizlidir. Öyleki kendisi bile, bunları teşhis edemez. İsteğini başka sahalarda ifade eder (57).

İhtiyaçlar konusunda Abraham H. Maslow'un "İhtiyaçlar Teorisi" de konuya ışık tutmaktadır.

Maslow'a göre kişilerin ihtiyaçları beş grupta toplanmaktadır.

aa-Fizyolojik Temel İhtiyaçlar :

Yeme, içme, giyinme, barınma, uyuma gibi yaşamak için temel ihtiyaçlardır.

Su, yiyecekler, hava, dinlenme, çalışma, duygusal hazlar (ter, koku, kagınma, okşama, cinsel tatmin) ve dış iklim etkenlere karşı korunma bu aradadır.

(57) Bak: PENFIELD, a.g.k. S.84-85

-A.H.MASLOW, Motivation and Personality, Harper and Bros., New-York, 1954, S.63-150

bb-Emniyet ve güvenlik ihtiyacı :

Bu çeşit ihtiyaçlar devamlı bir işe sahip olma, tarafgir davranışlardan uzak bulunup haksızlığı uğramama, işletme politikalarında istikrar görme gibi ihtiyaçlardır. İşe son verilme, tehlike, tehdit ve yoksunluğa karşı korunma, işe karşı güveni, emeklilik temini, kaza, bilim ve işsizlik tazminatı, sağlık sigortası, borçlarını ödeyebilme güvenliği gibi ihtiyaçlardır.

Bu tip ihtiyaçlar da tatmin edilince sona erebilirler. Ancak bu ihtiyaçların fazlasıyla karşılanması kişiye zararlı olabilir. Fazla güven duymanın tehlikeli yönünde vardır. Bu güveni sağlıyana karşı ağır oranda bağlanmasıdır. Bu durumda kişi, produktivite gücünden düşer. İnsan başka birine bağlı ve borçlu olursa bu defa kendi kendine değer verme gibi daha yüksek ihtiyaçlarına erişemez. İşletmede bu ihtiyaçlardan açıkta kalanları tatmin eden vasıta gruplar ve sendikalarlardır.

İşyerinde yönetimin keyfi ve fındi hareketleri, işten çıkartılma tehlikesi, iltimas ve farklı muamele huzursuzluk ve güven ihtiyacı yaratır(58).

cc-Sosyal ihtiyaçlar :

Güven hisleri tatmin edilmiş bir kimsede artık aidiyet katılma, kabul görme ve arkadaşlık, sevgi alış veriş, bir gruba ait olma gibi ihtiyaçlar duyar.

İnsanların sosyal ihtiyaçların işletme dışında tatmini illeri sürülebilirse de, Maslow Zerdin günde-3 saatini işte geçirdiğini, binasınaleyn adı geçen ihtiyaçlarına bir kısmının işletme dışı bir kısmının da işletme içinde karşılanması fikirlerini sürer.

dd-Değer-Statü-Ego ihtiyaçları :

Bu gruba giren ihtiyaçlar iki kısımda toplanır.

(58) Douglas Mc.GREGOR, "İşletmelerin Beğeri Yönlü" makale,
Çev.Atilla Baransel, Mihittin Kunt, Organizasyonun Beğeri Yönlü Cilt I,
Derleyen : R.Tagiari-A.Baransel, İktisat Fak.İşletme İktisadi Enstitüsü
Yayınları II, İstanbul 1966, S.140

1-Kendine güven ve saygı duyma ihtiyacı :

Faydalı bir iş yapma inancı duyma, his olma, bir işte ehil olma bilgi kazanma ihtiyaçlarıdır.

2- İş gruplarına veya çevreye tanıma ve saygı duyulma ihtiyacı :

Bir statüye, bir pozisyona sahip olma, tanıma, saygı kazanma ihtiyacıdır.

Başkaları tarafından hoş görülüp, sevilen kişiler bu defa hayranlık beklemeye başlarken Maslow bu derece ihtiyaçlara erişmiş çok az kimsenin olabileceğini ifade eder. Eğer bu seviyeye bir kimse erişirse onun çabasına gelki "yaratıcılık", "Serüven içinde" olma gelkinde ortaya çıkar(59).

ee-Yükselme ve gelişme ihtiyacı :

Bu insana kendi kendisini tasavvur ihtiyacıdır. Bu yüksek ihtiyaç geçidi olup, buna ulaşabilecek hemen hemen pek nadirdir. Son hududu yoktur.

b-İhtiyaçlar hiyerarşisi :

Maslowa göre 1'den 5'e kadar sayılan ihtiyaçlar arasında öncelik yönünden, küçükten büyüğe doğru önemleri derecesine göre bir hiyerarşi vardır. Bir alt kademedeki ihtiyaç belli bir seviyede tatmin edilmeden ondan sonra gelen üst kademedeki ihtiyaçların tatmin yoluna gidilmez (60).

Her ne kadar ihtiyaçların çeşitli pazarlama yolları ile uyarıldığı ve çeşitli mallara karşı olan talep kamçılanmaktaysa da, uyanan bir ihtiyacın bu hiyerarşiyi bezemeyeceği ve uyuyan latent bir ihtiyaç halinde kalacağı ifade edilir (61).

Ayrıca tatmin olan ihtiyacın da tenbih gücü kalmamaktadır.

Bu tasnifte dikkati çeken bir hususta, onların alt kademedeki üst kademeye yükseldikçe tatmin bulmalarının zor olduğudur.

(59) PENFIELD, a.g.k. S.89

(60) PENFIELD, a.g.k. S.60

(61) AYDIN, a.g.k. S.80

Filhakika fizyolojik ihtiyaclar en alt kademe de fakat yoklugu en fazla hissettiren ihtiyaclardir. Bog bir mideye statli, itibar ve prestij ihtiyaclari hicbir sey ifade etmez.

Agaği kademe ihtiyaclari tatmin olmağ bir insan için agaği kademe ihtiyaclari, davranislarini bir saik olmaktan cikmaktadır. ihtiyaclar tatmin edildikce tatmin edilen ihtiyaç davranisnin saiki olmaktan cikar ve daha yuksek ihtiyaclari saik kaynagi haline gelir (62).

Ekmeğin olmadigi bir durumda, insan sadece ekmek yiyerek yasamaya razı olur. Fakat ekmeğin bol olduğu ve insan karininin tok olduğu zaman, isteği daha yuksek tipteki ihtiyaclara yunelir (63).

Bu ihtiyaclar karılandıktan sonra daha "yuksek" ihtiyaç tipleri kişiyi etki altına alır. Tıpkı fizyolojik ihtiyaclarda olduğu gibi "Emniyet ve Guvenlik" ihtiyaclari da samsuz değildir. Tatmin edilme sams erebilir. Ancak bu ihtiyaclarin fazlasile tatmini insams zararlı olabilir.

Insan fiziki ihtiyaclarini giderdikten ve fiziksel refahın tehlikeye duşmeyeceğine dair guven kazandıktan sonra uğuncu grup ihtiyaclar olma sosyal ihtiyaclar belirlemeye bağlar. Sevgi, sefat ve bir gruba ait olma gibi ihtiyaclar ilgi alanına girer. Kişi bundan sonra misfik insanlarla iliski kurma isteğine ve önemli bulduğu gruplar tarafından kabul edilmeyi istemeye bağlar.

Bu safhadan sonra dördüncü grup olan değer ve statli ihtiyaç gelir. Kişi çevresindekilere hog görüldüğ sevidikten sonra bunu hayranlığa çevirmeye galır. Bu kişisel özellikleri geliştireildiği oranda arttırılır. Bu ihtiyağın ileri safhası, kişinin kendi kendine statli bir değer verme safhasıdır.

Kişi kendini takdir etme ihtiyağı, insan kendinden emin, kuvvetli, yeterli ve dünyada işe yarar bir kişi olduğunu kanaatine götürür. Bağkasının takdirine bağlı olanlar ise statli değer verme ve takdir edilme ihtiyağı olup bir evvelki derecede ihtiyağtır.

(62) GREGOR, a.g.makale, S.140-142

(63) AYDIN, a.g.k. S.86

İhtiyaçların son kademesi ; insanın olabileceği herşeyi olmak isteğidir. Buna biraz hayal de karışır.

Bu dizideki ihtiyaçların, üst sıralarına erişilmesinde daha alt kademedeki ihtiyaç giderilmesinden, yoksun kalınca geçici bir süre için alt kademedeki ihtiyaçlar yine aynı kuvvetle ortaya çıkar. Örneğin, gerekli fizyolojik güvenlik ve sosyal ihtiyaçların tatmin edilmiş bu kişi sırtında yision kürkleriyle dördüncü derecede ihtiyaç olan "Değer-Statü" saikiyle operada bir Gala'da, salondayken aniden çıkacak bir yangın (fizyolojik ihtiyacın ortadan kalkması) neticesi o kişinin her türlü etiketi unutup hayatına kurtarmak için hem cinslerinin üzerinden atılarak dışarıya kaçtığına şahit olabiliriz.

Hayatı ; ihtiyaçların giderilmesi bakımından zenginleşince kişi, ihtiyaçlar merdiveninde mideden beyine doğru çıktıkça, ihtiyaç ve amaçlarda hem sayı ve hem de çeşitlilik bakımından kabarıp (64).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM HAKKI SINIRLAMASININ YÖNETİM YÖNÜNDEKİ KONULARI

Toplu pazarlık sistemi, madenki içinde bulunduğumuz demokratik sistemde, çalışanların ihtiyaçlarından doğmuş ve esası kompromiye dayanan yani tarafların hem veren hem alan bir denge sistemi oluyor şu halde çalışanların ihtiyaçları ve tatminini isteyen problemleri karşısında ; işletme yönetimi tarafınca, konuyla ilgili problemi ve bunların yapısı nedir ? Onların tetkiki, etüdününün konusunun aydınlanmasına, bazı ışıklar getirecektir.

A-İŞBİRLİĞİ KATILMA-MORAL-YERİM İLİŞKİLERİ :

Ferdin çalışma muhitine uymas/, onunla ahenkli ilgiler kurması ve devam ettirmesi şeklinde tarif edilebilen işyerine intibak elayı işçi ile işletmenin işbirliği işine girmesinin diğer bir ifadesidir. Organizasyonun en hayati meselesini teşkil eden ihtilaf (anlaşmazlık) ^{bir} bakıma intibaksızlığın, işbirliği de fertle çevre arasındaki ilişkilerin bir neticesidir. Intibak aynı zamanda işçiler arasında yüksek meralin de en esaslı şartıdır (65).

İşçi-İşveren işbirliği veya Sendika-İşveren işbirliğine çeşitli yönlerden bakan görüşler vardır :

Marxist görüş ; işbirliğine bu sınıf konusu olarak bakar. Dolayısıyla sendikayla yönetim işbirliğinin karşısındadır. Bu mekanizmaya yönetimin bir hükmetme aleti olarak görür ve onu tanımaz (66).

Sosyal demokratlar işbirliğini bir (Kapital-İşçi) işbirliği şeklinde görürler. Onlar işbirliğini (yönetim ile işçi) arasında görmezler. Kabul ettikleri işbirliğini en üst seviyede yani yönetim kuruluna katılma suretiyle orada alınacak yüksek seviyedeki kararlara katılmayı kastederler.

Konu bu ideolojik ve politik açı dışında mitalâa edilirse, işletmecilik yönünden ele alındığında işbirliği ; işçi-İşverenin, yönetimin, işletmeden üretim konularındaki işbirliği olarak anlaşılır. Bu işbirliğinin altında

(65) Bak : MİHÇİOĞLU, a.g.k. S.96

(66) Bak : KNOWLES , a.g.k. S.307

her iki taraflın gelişimiyile ilgili amaçlarının bağdaşması ve tarafların elile tutulur yararlarının elde etmeleri konusunu veririz .

Genus edildikten sonra bu iş işletme için, (sanayi bariyeri içinde bir yerim) ve işçi içinde işime katılırlık (Maddi ve beşerî tabiatın) diye (67) .

İşbirliği iki şekilde görünür .

-Kocuburk işbirliği

-İntibak işbirliği

Bunlardan ilki otoriter bir yönetimin işbirliği şeklindedir . İki taraflın yararlarının dengelenmesi görevi, yönetimin durumu takdirine veya hayırlanabilmesine kalmıştır . İşçi bu işbirliğinden memnun kalmazsa işyerinden ayrılmak suretiyle bu işbirliğini bozabilir .

İkinci tip demokratik tipteki bir işbirliğidir . İşbirliği iki taraflın ihtiyaçlarıyla kararlaştırılır . İstendiği takdirde işbirliği forms manada olan anlaşmazlığa intikal edebilir . Köyün Pazarcılık Sisteminde olan veya olabildiği bu ikinci tip işbirliğidir .

Bu tip işbirliği daha büyük maharet ister . İşbirliğinin gabuk dönüştürebildiği ve aksel bir durumu olan ihtiyaç (anlaşmazlık) halinde unvanların bertaraf etmek iyi bir yönetime ister . Diğer bir ifadeyle yönetiminde rasayonol olan işletmede -- Mayo'nun tabiriyle-- (Mühendislik mahareti) yanında beşerî olan (Sosyal Mahareti) de ister ve yerim yönetiminde daha iyi neticeye veririz . Başsın birinci tip işbirliği sanayinin kararlaştırıldığı anlaşmazlıklar çok kararlaştırılarak bütün işin güvencek durumunda değildir .

1- İntibak (veya anlaşmazlıkların) Faktörleri :

Gelişimin tabiatı olabilmemesi için işletmede (İntibak) durumuna geçmesi sebep eder . İntibak edemiyen fert tabiatı da bulamaz . Geçmişli muhabek-saklıkların yerinde direkt veya indirekt ilişkileri olduğundan konu tabiatında yerim sanayide de değildir .

İşletmede belli bağıntılı intibaksızlık kaynakları şöyledir :

a-Değişikliğe mukayemet :

Organizasyonun formal yapısıyla informal yapısı arasında uyum olmazsa, ferdin gayretleri işletmenin amaçlarından ayrılmaya başlar. Yönetim işyerinin sosyal organizasyonunun inançlarına aykırı tavır takındığı takdirde, işçiler arasında yönetime ve amaçlarına karşı mukayemete başlarlar.

Grupların inançlarına aykırı olarak aniden alınacak kararlar, esettinde onları haberdar etmeden yeni üretim metodları kabul, yeni standartlar konması, çalışma gruplarındaki işçilerin aniden değiştirilmesi, terfi şeklinde de olsa grup üyelerinin oralardan uzaklaştırılması gibi değişiklikler grupların dengesini bozar ve yeniden denge kurulması zarureti doğurur. Bu da işçi de emiyetsizlik, rahatsızlık ve endişe doğurur. Mukayemet olur. Mukayemet ; fert veya gruba gerçek veya muhayyel değişikliklerin tesirinden korunmak gayesine matuf bir müdafaa davranışı şeklinde ortaya çıkar.

b- İşçinin işe uyumu :

İşçinin işine intibak derecesile verim arasında yakın bir ilişki vardır. İş, işçi için ne çok güç ne de çok kolay olmalıdır. İşin çok kolay olması amirin otoritesini bozar.

Roethlisberger'e göre ; Modern imalat sanayiinin karakteristiği, güç işlerden çok, kısa zamanda kolaylıkla öğrenilebilen, aşgari bir miharet ve dikkatle icra edilebilecek yeknesak ve rutin işlerdir. İşçiler bunları kısa bir zamanda öğrenir. Bu defa işçi yakında bulunan kimseler, etrafındaki olaylar ve özel konular hakkında düşünüp hayal kurmaya başlar. Hane itibarıyla korku, endişe, güphe, kötümserlik temayülleri faala olan kimseleri bir takım marazi ruhi haller ve davranışlar ortaya çıkmaya başlar (68). İşçiye işi hakkında gerek işe girerken gerekse sonra her türlü bilgi verilmelidir.

c- İşçinin gruba uydurulması :

Grupuna uyamaması veya gruba girememiş işçi kendini sevgi, ait olma, kabul gibi ihtiyaçlardan uzakta bulur. Hissei yünden huzursuz kimse başkaları

tarafından reddedildikleri zehabına kapılmaları ve bu yüzden bir nevi utanç hissi duyma psikolojisine girerler.

d-Hiyerarşi :

Yüksek mevkilerde olanlar alt mevkilerde bulunanlara nazaran, işlerinden daha memnun ve işlerine daha ilgilidirler, işi daha çok benimsemiş ve işlerinden dolayı daha çok tanındıkları için, organizasyona karşı tavırları daha olumludur.

Hiyerarşi temel organizasyonel bir özellik olmakla beraber, birey üzerinde son derece büyük psikolojik tesir yapar. Hiyerarşi içinde bulunanlar iş tarafından değişik miktarlarda motive edilirler. Üst taraflarda olanlar (Maddi + Psikolojik) motifleri daha fazladır. Alt tarafta motif çok az olduğu için gevrek de azdır (69). Hiyerarşi kademesi yükseldikçe işletme politikası ve faaliyetleri tasvip edilir hale geliyor. Yani sadakat derecesi yükselir. Aşağıya indikçe tasvip keyfiyeti azalır.

e-Yetki :

Yetki, organizasyonda hiyerarşik şekilde dağılmıştır. Yüksek seviyedekiler alt seviyedekilere nazaran daha kuvvetli ve kontrol yetkileri daha çoktur. Kudretin bu dağıtımının işten tatmin üzerinde rolü büyüktür. Bazı durumlarda fikir verme yetkisine sahip olmak ta kişiyi, işini ve işletmeyi daha çok benimsemiş ve benlik ve sorumluluk hislerini, tatmin eder (70).

f- Statü :

Yüksek kademelerin aşağı kademedekilerden daha fazla statüsü vardır. Dolayısıyla onlara beslenen saygı çok daha fazladır.

Sorumluluk, saygı ve itibar ve statü ile ilgili daha geniş maddi imkânlar, çok önemli olan ihtiyaçları karşılamakta ve bunlarda (Kendine saygı) hissini tatmin etmede rol oynamaktadır.

Porter'e göre ; yüksek mevki işgal edenler, altlarındaki mevkileri işgal edenlere nazaran kendine saygı bakımından daha tatmin edilmiş durumdadır.

(69) Arnold S. TANNENBAUM, İşletmede Sosyal Psikoloji
Çev. Nilüfer Sağtür, M.E. Bakanlığı, Ankara, S.44

(70) TANNENBAUM, a.g.k. S.40

Ayrıca, yapılan araştırmalar da, iş statüsü itibarıyla nezaretçi olan ve olmayanlar arasında yapılan bir araştırmada, doktoru daha çok ziyaret edenlerin alt taraftakilerin olduğu tespit edilmiştir.

Statüyle hastalık davranışı arasında ters orantı vardır.

g-Meharet isteği :

Modern sanayinin ve özellikle onun belli başlı üretim tekniği olan kitle halinde üretim metodunun en büyük başarısı aşırı derecede teknik iş bölümüne giderek, işleri küçük küçük imal ameliyelerine bölmek ve işçileri bu az bilgi isteyen, daima sık sık tekrarlanan, sıkıcı bir çalışma şekline sokmasıdır. Bu sistemin kurulması ile imalat akımının sürati çoğaltılmış, maliyetler düşmüş fakat işçi tatminsiz, huzursuz ve adeta şahsından bilgi, meharet istenmiyen donuk ve otomatik bir makina parçası haline gelmiştir.

Bu durum işçiyi birçok yönden tatminsiz hale sokmakla beraber işçiyi işçilik gururu ve ortaya bir mal çıkarma tatmininden de uzaklaştırmıştır (71).

Daha yüksek seviyedeki işler daha fazla meharet talep ettirir. Alt tarafta işler daha fazla bölünmüş daha fazla rutindir. Dolayısıyla yüksek seviyedeki işler ferde daha fazla gelişme imkânı verir. Alt seviyedeki işçi kendisine ve kabiliyetine yeter derecede uygulama imkânı verilmediği için istediklerini yapamadığı için ciddi bir hayal kırıklığına uğrar.

İşçiler için en ezici işler montaj şeridi üzerinde yapılan ve az meharet isteyen işlerdir.

Walker ve Guest : Yaptıkları bir araştırmada kitle imalat teknolojinin ve bilhassa montaj şeridinin "işçinin hakiki ve değerli sayabileceği hemen herşeyini" yok ettiği sonucuna varmışlardır (72).

Ada geçen şahıslarla bir işçinin konuşması ilginçtir :

İşçi :

"Makine ile başa çıkılmaz bir saniyedeki bir anın hesabını soruyor. İşinin mahiyeti tespit edilmiş, bütün teferruatı kesinlikle belirtilmiştir. Ustabası iyi bir çocuk amma başkaları onu iteklediği için o da bizi itekliyor. Montaj şeridinde çalışmanın itekliyeceği kimsesi yok. Şu demirden atla başa çıkılmaz".

(71) MİNGİOĞLU, a.g.k. S.103

(72) TANNENBAUM, a.g.k. S.41

Adı geçenler, az maharet isteyen işlerin, tekrarlamaaların, rutin ve kitle imalatında sosyal temas noksanlığının, işçinin işine karşı tutumuna nasıl kötü şekilde etkilediğini ve devamsızlıkla geç gelmelere sebep olduğunu ifade etmişlerdir.

h-Teknoloji değişiklikleri ve gelişmeler :

Miller'e göre Harwood etidünde elde edilen neticeleri şöylece toparlanabilir (73)

1- Belli bir istihsal amaliyesi sırasında edinilmiş alışkanlıklara aykırı durumlar yaratan herhangi bir teknolojik değişme, işçilerin mukavemetine yol açar. Değişmeye mukavemet olayı, istihsalin tehdit edilmesi, şikâyetlerin artması ve buna benzer şekillerde tezahür edecektir. Bu etüd, mukavemete sebep olan olayın, değişimin kendisinden ziyade, değişimin tatbik tarzıdır.

2- İşçiler değişimin plânlamasına iştirak ettikleri nispette değişme olayı kendilerini tehdit eden bir hadise olarak değil, daha çok yeni bir imkan nazariyle bakılabilir. Plânlama, grup tarafından birlikte karar verme usulüne dayandığı takdirde, çalışma grubunun bizzatini kendisi işlerini zevkini artırıp üretimin yükselmesini imkân dahiline sokabilmektedir.

3- İşçilerin kararlara katılması, çalışma zevkini arttırıcı yöndeki sosyal ve psikolojik tesiri yanısıra yine önemli olan diğer bir netice doğurmaktadır. Bu usul sayesinde işçilerin makûl tavsiye ve tekliflerinden istifade ederek "Çalışma Metod"ları geliştirebilir.

4- Miller bilahare bunun çaresini de ileriye sürmekte ve gerçek ve samimi bir kararlara katılma, mekanizmasını, işçilerin hem gerekli bilgiye, hem de bahis konusu meseleyi kararlaştırmak hususunda mevrû bir menfaate sahip ve meselelere inhisar ettirilmesi, en doğru hareket olacaktır. Bu itibarla fabrikada meselâ pijama mı, erkek gömüğü mi imâl etmesi gerektiği hususunda karar vermek işçilere düşmüyecek, onlar bir modelini alarak, kabul edip buna göre en iyi istihsal metodu hususunda bir karar verebileceğini ifade eder (74).

(73) Harwood etidleri : Harvard Üniversitesiince bir konfeksiyon fabrikasında yapılan geniş çaptaki işyeri davranış araştırması.

(74) Frank B. MILLER, Sanayide Begeri Münasebetler, Çev.S. Yalçın, T. Dereli, İst. Üniversitesi İktisat Fak. Yayınları : 181 İstanbul, 1966, S.27.

1- Kontrolün elden kaçması :

İşçi kendileriyle ilgili konularda, işletmede olup biten ve kendini yakından ve doğrudan doğruya ilgilendiren faaliyetlerin kontrolü elinden kaçınca ümitsizliğe düşer.

Faktörleri yukarıda temas edilen intibak ve anlaymazlık problemleri organizasyonda gelişmeyi önler. Şöyleki :

- a-İşçilerin iş motivasyonunu azaltır.
- b-İşletmedeki etken kontrolü ve koordinasyonu engeller,
- c-İşletme ve liderler aleyhine tepkiler uyandırır.

Bu üç nokta ; Alt kadanslerdeki çalışanların ; organizasyonun ve gayesinin tanınmasına engel olur, işlerin en iyi şekilde yapılması arzusunun kısıtlar, inisiyatifini öldürür, aniden çıkacak işlerin, problemlerin derhal halledilmesi imkânını azaltır. Çalışanların bilgi ve görüş farklarını kontrol ve koordinasyon işini güçleştirir ve daha kötü mükafat, tatmin, ilgi, ideal, benimsenme, sadakat farklılığı yüzünden gıcımelere, emsalsizliklere, düşmanlık ve bilhassa muhalefete yol açar.

Muhalefet çeşitli yönde ve derecede ortaya çıkar. Bir şekli pasif mukavemettir. Önemli bilgiler amirden saklanır veya biliseleri gereken şeyleri onlara söylenmez. Bazen pratik buluşlar olur. Fakat iş miktarı buna göre isteneceği ümidle bunlar ortaya çıkarılmaz (75).

Devamsızlık, geç kalmalar, çalışır görünmeler, işi yavaş götürme taktikleri ortaya çıkar.

Elton Mayo, bu hastalığın mutlak varlığını kabul etmemekle beraber, ancak beşerî ilişkiler prensiplerine uymayan organizasyonlarda bunların olabileceğini savunmaktadır. Mayo Hawthorne araştırmaları ile, muhalefetle işbirliğini, fertlerin bir tepkisinden ziyade grup üyelerinin müşterek bir tepkisi şeklinde görür (76).

(75) TANNENBAUM, a.g.k. S.54

(76) TANNENBAUM, a.g.k. S.55

II- MORAL

Moral ve işçinin gelişmesi :

Miller'e göre moral ; fertle ilgili bir vasıftan ziyade gruplar arası bir vasıf olarak ele alındığından bahisle onu "moral bir fert grubunun müşterek bir gayeye ulaşmak maksadile, istikrarlı ve ısrarlı bir şekilde bir arada hareket edebilme kabiliyetidir" şeklinde tarif eder (77).

Rothlisberger ise morali ; "Bünyevi uzviyet için o bünyenin sağlığı ne mana ifade ediyorsa, işbirliği sistemi için de moral aynı manaya ifade eder. Moral neksanlığı, sıhhat gibi bir tek gaye istinat ettirilmez. Sıhhat nasıl fiziki ve kimyevi dengelerle ilgili bir gaye moral de (sosyal sistem)le ilgilidir" şeklinde tarif eder ve fikrini beyan eder.

Ayrıca, moral sözünün önemini de, taallük ettiği hususun ya tamamen mevcut olmayışından yayahut ta aşikâr surette var olmasından ileri geldiğini söyler.

Morali tıpkı sıhhatin gibi, bozulduğu zaman son derece önem kazandığını ifade eder ve moralin unsurlarını bir mütâ olarak var kabul eder ve bu sebeple de onların işe ettiği fonksiyonun önemini, bu unsurlarda ani ve giddetli değişiklik olunca veya tamamen ortadan kalkıncaya kadar farkedilemeyeceğini ve alışılan mütâd davranış tarzlarına aniden ve keyfi olarak müdahale edilmesi kadar morali bozan, fertleri çöküncülüğe, kararsızlığa ve gıvensizliğe sevkeden bir şeyin olamayacağını ifade eder (78). Bu görüşüne göre, işletme organizasyonundaki moral meseleleri iki kısma ayırır :

1- Organizasyon içinde iş dengesi devam ettirecek günlük meseleler. Diğer bir ifadeyle fert ve gruplar birlikte gelişmek suretiyle beşeri bir tatmin sağlar ve bu tatmin duygusu onları işbirliğinin iktisadi gayeleri uğrunda çalışmaya sevkeder. Yani konuyu verimle ilgilendirir.

2- Muhtemel gındelik müdahale sebeplerini teşhis ve arızalarını, yerini tespit etmek fert ve gruplar arasındaki beşeri gerginlik ve kavgınlıkları bertaraf etmek, çalışanların iş gruplarına intibak etmesine

(77) MILLER, a.g.k. S.113

(78) ROTHLISBERGER, a.g.k. S.174

yardımlar ve anlaşma yollarını tıkayan manileri izale ile meseleler olduğunu söyler ve bunların yöneticilerin işletmelerde tatbik ettiği iki kısımdan ibaret "Begeri Kontrol" şekli olduğunu söyler.

Görüldüğü gibi Roethlisberger ; moral olmadan işbirliğine gidilemeyeceğini, moralin verimle ilgisi olduğunu ve moralin bir bakıma organizasyondaki begeri kontrol olduğunu söyler.

Knowles ; moralin tarifinin güç ve kendisinin sanayi ilişkilerde çok nadir ele geçen bir nesne olarak ifade eder ve tarifini "ekseriye fert ve grupların, kendi amaçlarıyla işletme amaçlarını istekli bir şekilde irtibatlandırmalarını sevkedici ruhi bir şarttır" şeklinde yapar (79).

Knowles moralde bir sebep netice arar ve bunu :

"İşçiyi tatmin eden bir personel tekniği yüksek morali, yüksek moral de daha iyi işçi-işveren ilişkilerini işbirliğini - ve daha yüksek etkinlik verecektir". şeklinde ifade eder. Keza yüksek morali "Arzu" ile "işbirliği"nin kavramı olarak görür ve yüksek moralin, alaka, heyecan ve işe giriş karakterize ettiğini, yüksek moralin olduğu yerde nezaret ve disiplin problemlerinin asgari hadde olduğunu söyler (80).

Knowles'te moralin, işbirliğini kolaylaştırdığını ve işçi yönünden de psikolojik temelini ; ait olma, bir grup halinde işten tatmini, tanınma, sayılma ihtiyaçlarının bulunduğunu ifade eder.

Tannenbaum'da moralle ilgili sebep ve netice üzerinde durur. Moralle - verim arasında nispet bir ilişkinin olduğunu kabul eder fakat, nispet tavırların ma verime yoksa yüksek verimin mi nispet tavırlara sebep olduğu kesinlikle ortaya çıkarılamadığını ve işçilerin tavırlarıyla verim arasındaki ilişkinin pek direkt ve basit olmadığını söyler.

İş tatmini ile yüksek verim arasında ilgi kurulabilirse de bu iki değişken de muhtemelen çok daha karmaşık ilişkilerin birer safhası da olabileceğini ve iş memnuniyetine verimden daha fazla tesir eden başka faktörler de ortaya çıkabileceğini söyler ve meselâ ; işten ayrılanlar ve devamsızların sayısıyla moral arasında ters orantı olduğunu işaret eder.

(79) KNOWLES, a.g.k. S.204

(80)KNOWLES , a.g.k. S.207

Yapılan araştırmalarda ; işten ayrılanlar, kalanlara nazaran bagarı, gürdikleri alâka ve serbestlik bakımından işlerinden çok daha az memnun oldukları görülmüştür.

Devamlıların ; devamsızlara kıyasen, işleri, nezaretçileri, iş arkadaşları, terfi imkânları ve genel olarak, daha tatmin edilmiş oldukları ortaya çıkmıştır (81). Böylece, kişilerdeki tatmin hislerinin direkt olarak verimle ilişkisi olmamasına rağmen devamsızlık ve ayrılmaya atkiledikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca tatmin ve memnuniyetsizlik organizasyon içinde intibak, veya anlaşmazlıkları aksettirir (82). Knowles'a göre moralin unsurları şöylece toplanabilir.

2- Moralın unsurları :

a- Ücret ve Moral : Ücret moralde önemli bir unsurdur. Ücret taleplerinin altında ekseriya başka tatminsizliklerin yattığını sşylıyonlar genellikle yanılmaktadır. Hayat seviyesini yükselmeyi istemek tabii bir durumdur. Yalnız ücretler moral olarak işletmede veya sanayi seviyesinde normal bir seviyede ise istenen yüksek ücret morale ilgili bir tatminsizlik olabilir. Fakat moralin tamamı ücretle alınmaz. Yüksek ücret iyi fakat kâfi değildir.

b- İş tatmini ve moral :

İş edilen işin morale ilgisi vardır. İşin daha fazla maharet istemesi, inisyatif, plânlama ve iş sahalarında daha fazla fırsat vermesi, e işin çalıgana daha fazla iş tatmini verdiğini ifade eder. İşini sevenler sevmeyenlere nazaran daha yüksek morale sahip oluyor ve daha iyi istihsal rakamlarına erişmektedirler (83).

İş seviyesinin sonu mutlak olarak sadakatle aynı değildir. En tembel bir kimse dahi işletmeden ayrılmama hususunda kararı vardır ve sadakati yüksektir.

Bundan da geçitli neticeler çıkabilir verim için sadakat tesisi ve bağlılık temini için yapılan gayretler yanlış bir yaklaşım olabilir.

(81) TANNENBAUM, a.g.k. S.34-36

(82) TANNENBAUM, a.g.k. S.38.

(83) KNOWLES , a.g.k. S.24

c- Sosyal grup ve moral :

Hawthorne tecrübeleri, grup azası olma ihtiharının önemli bir moral unsuru olduğunu tespit eder. Esasen bir kavim yazarlar morali fert değil grup konusu olduğunu söylerler. Elton Mayo gibi.

İşçinin grubun bir parçası olması ona, ait olma, kabul edilme tatmini verir. Hatta işçi işinden memnun değilse ve intibaksızlığı olsa dahi iş grubuna iltihaktan dolayı yüksek morale sahip olabilir. Tam bütünleşmiş grubun olduğu yerde yüksek moral vardır.

İş grubunda yüksek moral elde eden ferdin yüksek verime gittiği görülür (84).

Grup moralinin devam ettirilmesi için işletmese bazı hususların gözünde tutulması gerekir. Örneğin ; nakillerde, teknolojik değişikliklerde emi ve keskin değişiklikler yapmamak icap eder.

d- Nezaret ve moral :

İyi bir işçi-ışveren ilişkisi nezaretçiye bağlıdır iyi nezaretin yüksek moralin bir unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bir araştırmada ; yüksek moral, yüksek istihsal ve iyi nezaretin birlikte oluştuğu tespit edilmiştir (85).

e- Sadakat ve moral :

İşletmeye sadakat, neticesi verime giden bir şey değildir. Sadakat yalnız işçi devrini (Turnover) azaltır. Bu da endirekt faydası olmakla beraber geri safhalarda istenen bir amaçtır.

İşletmeyi kritik edenler sadakatten ayrılmış olur, sözü tam değildir. İşletmenin daha iyi olmasını isteyen kritikçi, kötü durum karşısında susan bir sadakatçidan, bir evet efendimeiden iyidir (86).

f- İş çeyresi ve moral :

Hawthorne tecrübelerinin gösterdiği gibi iş çeyresi ve fiziki şartlar moralin bir unsuru olmakla beraber bağlı başına bir etki icra etmez.

(83) KNOWLES, a.g.k. S.24

(84) KNOWLES, a.g.k. S.212

(85) Survey Research Center of the University of Michigan : Study No.6, 1948

(86) KNOWLOS, a.g.k. S.76.

Knowles moralin unsurları hakkındaki beyanlarından sonra yuksek morale, moralin unsurları arasındaki uzak ve yakın ilişkileri :

"Ücretler, fiziki iş şartları, diğer tediyeler işçi moralinin determinantları değildirler. İşletmeye karşı olan sadakat moralin bir unsuru fakat verimle ilgili değildir. Moral, iş tutumini, maharet, serbestlik, sana yakın ve bütünleşmiş bir grup, iyi bir nezarete sahip olma, yönetime katılmayla ilgilidir".

şeklinde ifade eder (87).

Herzberger, moral için faktör olarak, işin kendisini, nezaret, iş şartları, gelişme için fırsat, güvenlik, arkadaşlık, işin sosyal yapısı, haberleşme ve menfaat unsurlarını kabul eder (88).

Miller ; aşağıdaki faktörlerin hakim olduğunu söyler.

1- Grup üyelerinin müşterek gayeye inanmaları, yani :

- a) Gaye bizzatki bir kıymeti haizdir.
- b) Gaye kendisine ulaşılabilen bir keyfiyettir.

2- Grup üyelerinin grup liderine inanmaları ; yani :

- a) Lider, grubun gayesine varmasına hizmet eder.
- b) Lider, grup üyelerinin refahı için çalışır, onların menfaatlerine hizmet eder.
- c) Lider, işin ifa hususunda ehil ve muktedir bir kimsedir.

3- Grup üyelerinin birbirlerine inanmaları ; yani :

- a) Grup üyeleri müşterek gayeye önem verirler.
- b) Grup üyeleri birbirine önem verir, yekdiğerini düşündür.
- c) Grup üyeleri, kendilerinden istenen hususları ifaya muktedir kimselerdir.

4- Grup teşkilâtının etkenliğe sahip olması, yani grubun :

- a) İşin ifa için gereken belirli malzeme, alet, para v.s.
- b) Miktar, kalite ve bunların dağılımı itibarıyla belirli kaynaklar.
- c) Faaliyetler arasında belirli bir irtibat ve koordinasyona sahip bulunması

(87) KNOWLOS, a.g.k. S.215

(88) Dale YODER, Personnel Management and Industrial Relations, Sir Isaac Pitman and sons Ltd, London, S.528

5- Grubun sağliğı ve hissi dengesi :

- a) Grup üyeleri için misait bir çalışma, dinlenme ve eğlenme dengesi,
- b) Fiziki tehlikelerin mevcudiyeti veya ademî mevcudiyet nisbeti
- c) Hissi baskının mevcudiyet veya ademî mevcudiyet nispeti

söyler ve yüksek bir moralin varlığından bahsedebilmek için, bu faktörlerden hepsinin yüksek olmasının gerekmediğini, bir kısmının yokluğunun diğerlerini telâfi edebileceğinden de bahseder (89).

Bu faktörler arasında en önemlileri gayelerin işletme gayeleriyle birleştirilmesi ve birde liderlik ve ilk hatta nezaretçinin kritik durumudur. Bu iki faktörün iggiyi moral içinde çalıştırabilecek veya çalıştıramıyacak gekie de sokabileceğini söyler.

3- Moralin ölçülmesi :

Moral kendisi bir eylem olmaktan ziyade bir netice olarak ortaya çıktağı için direkt bir ölçümü yoktur. Ancak bazı üretim ve iş bulgularının değerlendirmek suretiyle endirekt olarak bir ölçülemeye gidilebilir.

Filhakika ;

- Üretim seviyesi
- Devamsızlık ve kaytarma
- İggi devri (Turnover)
- İş kazalarının seviyesi
- İhtilâf ve şikayetlerin analizi
- Çeğitli anketler
- Ve yapılacak mülakatlar

ile moralin derecesi hakkında bir işletmede bilgi alınabilir. Ancak bunların tamamının mutlak değişkeninin yalnız moral olmadığı tabiidir.

Tannenbaum, Knowles, Miller, Herzberger'in moralle ilgili en önemli unsurları, kendi ifadelerinden hareketle, daha az önemlilerden ayıklayarak buraya alabiliriz.

(89) MILLER, a.g.k. S.113-114

-Ücret :

Ferdin hayat seviyesini yükseltmek istemesi onun tabii bir davranışdır. Ücretinin işletme içinde işinin önem ve ağırlığıyla ölçülmeli ve diğer fertlerin ücretlerine bu yönden de mukayeseli nisbi bir ücret ve ayrıca bu ücretin piyasa ücretiyle de bağdaşır halde olması onun tatmini için bir araçtır.

-İş tatmini :

Ferdin işinin, çeşitli yönden onun psikolojik ihtiyaçlarına (90) cevap verecek şekilde olması, işin gelişmeye fırsat verecek şekilde olması, işin kolaylığı, zorluğu, işin az veya çok meharret istemesi, iş çevresi gibi hususlar o iş çeşidinden tatmin edilip edilmemeyi ortaya çıkartacaktır. Yani onların ; ihtiyaçlarını tatmin edip etmiyeceğini ortaya çıkartacaktır.

-Sosyal Grup :

Sosyal grubun yapı ve davranışlarını işletme tarafından kabullü ve bu konuda bazı noktalara dikkat edilmesi zarureti ortaya çıkmaktadır. Hatırlanacağı gibi grupların ; sınırlı bir üretim, nezaret ve grup dayanışması konularında temel inangları vardır (91). Bu inanglar, fertlerin temel ihtiyaçlarından önemlilerini temin etmek veya temin etme peşinde koşması için kurulan grupların devamını temin ediyordu. Ayrıca kurulan gruplar hakkında da bazı bulgular ortaya çıkarmaktadır. Özellikle bunlar ; grupların yerinde ilgili olduğu, işletmede istikrar ve güven aradığı işletmede işbirliği istediği ve işletmede haberleşme boşlukları olduğu hususlarıydı (92). Bu bulgular çalışanların tatmin içinde olması için zaruri olan veya bu bulgulara "bilinçli olmaksızın" yapılacak bir tasarruz onların ihtiyaç ve his dengelerini bozacağı ve yeniden denge için bazı değerler peşinde koşarken huzursuz ve işletmeyle anlaşmazlık içine düşmesini intaz edecektir.

-Nezaret ve iş liderliği :

Nezaret ; yönetimin, yönetim hakkını nasıl kullanacağına işçiye gösteren ilk ve en önemli mihnesidir.

(90) Bak : Sayfa 36 ve devamı

(91) Bak : S. 32

(92) Bak : S. 29

Nezaretçi, üretim isteklerini içgiden yapacak ve onunla yönetimin ilk halkası olarak temasa geçecektir. İşçi için bu işletmenin yönetim kurulu başkanının nasıl hareket ettiği pek önemli değildir ama nezaretçinin hareket tarzı onun için hayati önemdedir. Esasen nezaretçinin davranışı yönetimin içinde hayatidir.

Nezaretçi bu fenomende ; bir taraftan "üretimi" elde edecek diğer taraftan da "işçiyi tatmin edecek onun ihtiyaçlarına cevap verir şekilde" çalışacaktır. Bu işletmede oldukça zor işlerden biridir.

-Haberleşme :

Çalışan fert veya grubun önemli bağlarla bağlı olduğu işyerinde, alışkanlıklar, onun yönünden ihtiyaçlarıyla uzaktan yakından ilgili olaylar hakkında bilgi sahibi olmak ister ve dolayısıyla menfaatlerinin kontrolünü elinde tutmak ister. İşte bu yüzden de haberleşmedeki bağluluklar onu tedirgin eder.

-Gayelerin birleştirilmesi :

Gaye olarak önce birleşik grup gayesinin ortaya çıkması sonrada bu gayeyle işletmenin gayesinin ortaya çıkması ve tarafların bu gayelere müştereken inanmaları icap ederken, gerek grup gerek işletme gayeleri şekillenirken Miller'in dediği gibi, bunların yani gayelerin ; (bizatihi bir kıymeti olması ve bunların ulaşılabilmek olması) zorunluğu vardır. Heride gayeler taraflardan istek şeklinde tezahür edeceğinden Toplu Pazarlık Sisteminde bu önemli bir noktadır.

-Yönetime katılma :

Yüksek seviyede bir moral ve moral verim ilişkisinde bu neticede ortaya çıkmaktadır. Esasen bu konu Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarında da ortaya çıkmıştır.

Toplu Pazarlık Sisteminden bahsederken ; bu sistemin esasen bir katılma olduğunu ve yönetimin hakkının başlıklarının müşterek konugulup esas ve prensiplere bağlandığını görmüştük. Şu halde moral-verim ve işletmede personel yönetimi zaruretleri yönünden de aynı noktaya gelmiş bulunuyoruz.

Burada Knowles'in moral-verim ilişkisiyle ilgili zincirlemesine bir defa daha temasta fayda vardır. İfade edildiği gibi "iğeyi tatmin eden personel tekniği yüksek morali, yüksek moral de daha iyi işi işveren ilişkisini o da daha yüksek bir etkinlik" temin etmektedir.

Burada verimle ilgili birkaç nokta vardır. Önce işeyi tatmin edecek yani onun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde olan bir personel tekniği. Şu halde işletme üretimi çok özel bir unsuru olan insan unsuruna verimli ve sanayi barışı içinde üretime nasıl ve hangi teknikle sokacaktır.

Bu teknik mahakkakki moral-verim ilişkisindeki ana faktörleri gözününe alacak bir tekniktir. Teknik (işin, felsefe-teori, politika ve program) safhalarından sonra tatbikatta ortaya çıkan bir usul ve tatbikat şeklidir (93). Şu halde konuyla ilgili tatbikat ve faaliyetlere geçmeden önce yani yönetimde nasıl davranış gösterecektir, onlara yön veren teorilere biraz göz atmada fayda vardır. Ancak, personel yönetimiyle ilgili teorilere geçmeden önce konumuzun özel olan yönetime katılma üzerinde biraz durmada fayda vardır.

III-YÖNETİME KATILMA

Tannenbaum katılmaya "Üyelerin ekseriyetle grup toplantılarında kararlar vermek suretile-formal olarak katkıda bulunmaları"dir, şeklinde tarifile katılmanın işle ilgili meselelerinde muayyen bir hadde kadar kontrol hakkına sahip olabileme hakkıdır der.

Katılmanın birçok şekli vardır. Sadece kendi halinde nezaret-ginin karar-almadan evvel, adamlarının fikir ve hissiyatını nazarı itibare alması şeklinde olabileceği gibi, astlara esaslı bir yetki veren formal ve şumllili bir sistem şeklinde de olabilir. Fikir testisi ve tesir etme bakımından grup toplantıları da bir katılma şekli sayılabilir (94).

Gerek Hawthorne tecrübelerinde Elton Mayo'nun, (95) gerek Harwood araştırmaları üzerinde fikir beyan eden Miller'e göre işletmelerde katılma bir vakia olarak tespit edilmektedir. Miller'e göre, bir istihsal

(93) Bak : YODER , a.g.k. S.60

(94) Bak : TANNENBAUM, a.g.k. S.85 ve 98

(95) Bak : Sayfa 37

ameliyesi sırasında, alışkanlıklara aykırı durum yaratan her türlü değişikliğin, işçilerin mukavemetine yol açtığını, bu mukavemetin istihsalı tehdit ettiğini, çalışanın bu değişikliklere değil, değişikliklerin tatbik tarzına itiraz ettiğini, işlerin değişme plânlarına istivak ettirmek suretille bu değişiklikleri kendilerini tehdit eden bir olay değil imkân yaratan bir olay olduğunu gördüklerini, bu plânlamanın grup dahilinde yapıldığı takdirde istihsalde de artma görüldüğünü beyan eder ve ayrıca bu katılmadan işçilerin çalışma sevkini arttırmak gibi psikolojik ve sosyolojik faydası yanında bazı ufak pratik makûl tavsiye ve tekliflerin de istifade edilebileceğini söyler. Ancak katılma mekanizmasının, işçilerin gerekli bilgiyi edinme hem de bahis konusu meseleyi kararlaştırmak hususunda meşru bir menfaate sahip ve meselelere inhisar ettirilmesini söyler.

Katılma genel olarak hiyerarşinin yarattığı bazı problemleri azaltmak veya ortadan kaldırmaya da yarar.

Konuya hiyerarşik güçlükler yönünden bakılırsa karşımıza "yetki ve kontrol" konuları çıkacaktır.

Kontrol, "Bir kişinin veya bir grubun başka bir kişi veya grubun ne yapacağını tayin etmesini sağlayan bir proses" şeklinde tarif edilirse bu ; başkalarının davranışlarından istiyerek bir değişiklik yaratmak, yani muhtemelen, bu proses olmadan yapmayı düşünmedikleri bir şeyi, kendilerine yaptırmaktır. Bir karar, başka birisinin davranışlarında, bilerek pek çok ve önemli değişiklikler yapabilme, kontrolün büyük olduğu anlaşılar. Eğer fazla değişiklik yapamıyorsa azdır.

Yetki de kontrolla ilgili bir kavramdır. Yetki "resmen kontrol edebilme hakkı"dır. Bu terimler aynı zamanda "iktidar", "kudret"i kavramları ile de ilgilidir. Yetki de, kudret gibi gerçekleştirilebilen ve gerçekleştirilemeyen bir imkândır (96).

Problem yetki ile kontrolün tatbikatta üst üste oturmasından ortaya çıkar. Çünkü yetki her zaman kontrollü sağlamaya yetmez. Yetki sahibi insanlar, işe almak, çıkarmak, aylık yükseltmek, terfi ettirmek veya ettirmemek

hakkına sahiptirler. Bunlar geleneksel kontrol ve kudretin esaslarıdır. Bazen iyi sonuç vermeye beraber, çok kere, beklenmedik güçlükler ortaya çıkartırlar (97).

Tannenbaum'a göre ; hiyerarşi anlaşmazlık yaratır. Husumet, öfke ve mahalefete sebep olur. Katılma ilgisizliği azaltır. İşlerine karşı ilgi ve sorumluluk yaratır. Üyelerin organizasyon içinde tanınmalarına imkân verir. Katılmada kontrol karşılıklıdır. İşçi mayyon kontrolü elde ettiği gibi yönetimin de formal kontrolden başka informal yani grupların kontrolünü elde eder. Dolayısıyla gruplar formal statü kazanır (98).

1-Yönetime katılmanın sağladığı faydalar :

Genel olarak katılmanın ; yukarıdan beri işlenen konularda görüşüne alınır ise ifade edilen faydaları şöylece özetlenebilir :

a-Miştareken verilen karar, işçinin kendi tecrübe ve benliğinin bir parçası ve mahsulü olduğu için ona karşı gelmeyecektir. Yani kontrol yetkisi aynı miktarda olabilecektir.

b-Meseleler grupça münakaşa edilirken herkes grubun o konuda benimsediği genel ölçü ve standartlardan haberdar olur. Herkes grubun o konu üzerinde ve dışındaki hakkında bilgi alır.

c-İşçilerin kararların alınmasına katılması, onların kendi kendilerine karar verme, güven, statü, saygı ve itibar görme gibi arzularını tatmin eder ve teşebbüsün gültüğü siyaset hakkında daha açık bir fikir edinmelerine imkân verir. Bu ana ihtiyaçlar tatminsiz kaldığı takdirde idare çok kere bunun sebebi olarak görünür ve tecavüzü tepkilere hedef olur. Katılma bu tepkileri kaldırır.

d- İşçiler işletmenin takip edeceği genel politikanın tespitine de katılırlarsa, bunları kabul ve onlara riayeti kuvvetlendirir. Böylelikle karşılıklı mücadelenin kaynağı olan zıt gayeler ortadan kalkar.

(97) TANNENBAUM, a.g.k. S.85

(98) Bak : NİHÇİOĞLU, a.g.k. S.116 ve devamı

e- Yönetim, verimli bir şekilde çalışan, sadık, takip edilen politikayı kavramış işçilerden oluşan personele sahip olmak ister. İşverenle- işçi arasında işbirliği, menfi tavırları ortadan kaldıracaktır (99).

Lervin'e göre ; küçük grupların ideoloji ve inançlarını değiştirmenin, ferdinkini değiştirmekten daha kolay olduğunu, grupça desteklenen değişikliklerin daha kolayca yapılabilmesinin sebebinin, ferdin grup standartlarından fazla uzaklaşmamak istediğinin olduğunu, grup standardı değişmedikçe ondan ayrılma için ısrar edildiğinde direnç daha fazla olacağını ifadeyle, katılmanın bu direnci kaldırabileceğini ileri sürer.

Ernest Dale ; katılmanın, en başarılı olarak, konu her iki taraf için de ileri derecede menfaatlerle ilgiliyse ve konu ^{ulus} mesleki kompetanlığı yüksekse ve bu kontrol edilebiliyorsa, bu takdirde faydalı olarak kullanılmakta olduğunu söyler ve katılmadan önce her iki tarafında tatmin edilmekte olduğunu, çünkü katılma plânlarının yavaş inkıraf ederek tarafların beklediği neticelerini geç gösterdiğini ifade eder (100) ve katılma sahasında en başarılı olanın Scanlon plâna tipi plânlar olduğunu söyler (101).

2-Yönetims katılma konusunda ortaya çıkan bazı sorunlar :

Tannenbaum'a göre katılmanın tatbik edilebilirliğini tehdit eden bazı sorunlar da bulunabilir.

Filhakika katılmanın bazı problemleri hallettiği gibi bunları hallederken bazı problemleri de ortaya çıkardığı hakikattir.

1- Fikirleri, grup tarafından kabul edilmeyenler gruba düşman olabilirler.

2- Katılma daha sıkı bir bağlılık yaratabilirse de bu, yönetime karşı bir kuvvet mahiyetinde olabilir.

(99) Bak: TANNENBAUM, a.g.k. S.98
ve MİHÇİOĞLU a.g.k. S.122

(100) YODER, a.g.k. S.265

(101) Scanlon-plâna : İşyeri Seviyesinde teknik konuda ve tespit edilen sayılabilen fazlalığın paylaşılmasını da öğütören bir katılma şekli.

3- Katılma devamlı bir katılmanın sağlanacağı ümidini uyandırabilirse de yönetim bunu her zaman yapamayabilir.

4- Katılma ekseriyetle çok zaman alır, ilgilileri huzursuz kalabilir.

5- Kararlar çok kere götürlü kararlar şeklinde ya yuvarlak ya da kompromi şeklinde olur (102)

Ayrıca komuya yönetimin de direnişi vardır. Bu direniş şu noktalarda toplanmaktadır.

1- Yalnız işçi değil bir insan olması itibarıyla yönetici de değişiklikler karşısında tedirgin olur.

2- Yönetimde beğeri ilişkilerin katılma yâhâli tutumu yanında modern yönetimde kullanılan (ilmi yönetim) ile (beğeri ilişkiler) kombinasyonunun ilk kısmı olan (ilmi yönetim) prensiplerine daha çok itifat eder. İلمي yönetimde çalışan tatmin ve daha iyi verim kaynakları başka şekilde gösterilmektedir.

3- Organizasyonun ayrılmaz unsurları olan kontrol ve yetki konularında keşmekeşe sebebiyet vereceğini söyler.

4- Yönetici kudreti kendinde görmek ister.

Bu direniş noktalarında zahiri olanlar olduğu gibi, tetkike değer olanları da vardır. Onun için yönetimin katılmayla ilgili konularına temasta fayda vardır.

B-YÖNETİME KATILMA, İŞ VE ORGANİZASYON TEORİLERİ :

Yönetime katılma bir yönetim tekniğidir. Yani tatbikata intikal eden bir durumdur. Bu noktadan biraz geriye doğru gitmek faydalı olacaktır. Bilindiği gibi tatbikat ; programlara, programlar politikalara, politikalar amaçlara, ve amaçlarda felsefe ve teorilere dayanır. Yoder'in ifadesiyle bu bağ, bir "Yönetim Köprüsü"dür (103). Binaenaleyh politikaya olsun, program olsun ve tatbikata olsun bir bakıma teoriler yön verecektir. Şu halde konunun da teoriyle irtibatını kurmak zorunluğundaysa.

(102) G. STRAUS, "Some notes on power - equalization"
Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1963 \$.70

(103) YODER, a.g.k. \$.60

I-İŞ VE ORGANİZASYON TEORİLERİ :

I-Genel olarak Teoriler :

Yeter iş teorisini organizasyon teorisinden ayırarak ifade eder. Filhakika organizasyon içinde bulunan diğer unsurların da tesir ettiği organizasyonun teorik yapısından işi ayırarak tetkike almakta da fayda vardır.

İşçinin iş yerinde yaptığı faaliyet -iş, basit davranışlardan meydana gelmez. Bir kısım işçiler aynı işte maharetlerinin bir kısmını, bazıları da sahip oldukları maharetlerin bir kısmını kullanır. Bazıları çok etkin bazıları da daha az etkin olarak çalışırlar. Böylece bazı kimseler münayyen saatlarda zaman, gayret ve maharetlerini kullanarak istedikleri bir gayeleri yapmaya gayret ederler ve bunun karşısında da bazı çeşit "maddi ve manevi" tediyeler isterler. Muhakkak olan odur ki geniş ölçüde değişme gösterir. Değişme derecesi ; sarfedilen gayret, enerji, davranış, maharet, etkinlik, verim ve işçi tatmininin sahalarında görülür. Sayılan farklılıklar işin temel değişkenlerini ortaya çıkarır. Bu değişkenler karşılıklı bağımsız olmayıp biri diğerile veya diğerlerle tesir sahalıdır.

Yeter önemli iş değişkenlerini şu noktalarda toplar :

1- Output veya verim : Bu işin sonucu ve organizasyonun görevidir. Gerek kalite gerek miktar bakımından değişir.

2- Input : İstihdam edilen işçilerin, maharet, hüner, istidatlarının kullanılması ve onları inkişaf ettirme derecelerine bağlıdır.

3- İş tatmini : İşçilerin, isteyken tatmin olabilme derecesine bağlıdır.

4- İş şartlarının ağırlığı : İşin kendisi tarafından yaratılan işin zahmeti, zorluğu, baktırıncı oluşu gibi tatminsizlik ifade edecek olayların ; seviyelerine bağlıdır.

Yöneticiler bu değişkenlerden değişik olanlara öncelik verebilirler. Fakat ana dominant olanı hasılat-verimdir, hatta bu değişkenlere yalnız yöneticiler değil toplumlar gayelerine göre bile maddelerine empoze edebilirler (104).

İşte konu bu değişkenlerin birbirini üzerine etki tarzları nedir bunları tesbit faydalıdır.

Tarihi iş teorisi maharet, istidat, iş tatmini ve işin zahmet ve ızdırabını tahdit etmek suretiyle amaca ulaşmaya, yani etken bir hasılaya erismeye çok az gayret sarfeder ve bunlarla ilgilenmezler ve iş mecburen yapılan bir faaliyet olarak kabul edilirdi.

Diğer taraftan klâsik organizasyon teorisinde işletme organizasyonu dört temele dayanır :

- 1- İş bölümü
- 2- Dikey ve yatay bölünme
- 3- Organizasyonun yapısal varlığı
- 4- Kontrol sahası (105)

Filhakika işlerin gayet taferruatına kadar incelenmesi ve herkesin yapacağı işin küçük parçalara ayrılması, yapılacak işlerin süratli ve rutin hale getirilmesi ve Hat ve Kurmay organizasyon ilişkilerinin kurulması, bu yapıya göre çalışacak olanları bu kadrolara tayini neticesi verilecek emre göre faaliyete geçmesi ve elde edilen neticenin, performansını, daha önceden iş akımı ve dağıtım yapılırken icra edilmiş olan hareket ettirdi, zaman ettirdi, ritm ve tempo hesaplarıyla tespit edilmiş neticelere, standartlara, uygun olup olmadığını kontrol, etken bir hasılaya, verime gitme yolu olarak ortaya çıkıyordu. Taylor'un ortaya attığı bu sistem tamamen rasyonel ve mantıklı bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. Görüleceği gibi bu teori organizasyonun yalnız formal yapısını veri olarak almıştır. Fikrin temeli, insanların rasyonel hareket edecekleri temel düşünmesi esas olmuştur. Bu görüşe göre mantıklı bir plânlamanın gerek yönetimin gerekse öğretimi prin, temettüü, kâra iştirak, ikramiye gibi tediyelerle ilgilendirilmek suretiyle de işçinin yararına işliyeceği kabul edilir.

(104) Bak : YÖDER, a.g.k. S.64-65

(105) AYDIN, a.g.k. S.40

Filhakika, rasyonel bir esasa dayanan plânlama ve iş bölümüyle, kimin nerede, hangi işi ve kime karşı sorumlu olarak yapacağını belirlemesi önemlidir. Personel kendisini güvenlik içinde hissedebilmesinin, hareket, terfi, emeklilik gibi konularda tereddütlerinden kurtulabilmesi için, açık kadroların bulunması, görev, yetki ve sorumluluk durumlarının belirtilmiş olmasıyla sağlanabileceği fikrini ve inancını ortaya atmıştır (106).

Klasik organizasyon teorisinin önemli bir ayağını teşkil eden "ileri ihtisaslama" hakkındaki inang ; "sınırlı bir çalışma alanında, yoğun bir şekilde gayret gösterilmesinin üretim miktar ve kalitesini yükseltme" formülüdür. İleri bir ihtisaslama dikkati çeken ilkeler şöyle toplanmaktadır :

a- Bir sahada ihtisaslama işinin görevindeki yerini ve dolayısıyla bağanısı artar.

b- Bir işin görülmesinde tek ve en etken yol bulunarak geniş ölçüde zamandan tasarruf sağlanır.

c- Hareketler gittikçe mekanik hale sokularak, kişisel farklar ikmal edilir.

hale getirilir, bunlar teknik ve ekonomik yönüyle uygulanan prensiplerdir.

Klasik teorisinin (mantiki ve rasyonel) olması vasfı bugüne kadar pek tenkit konumu olmamış ve halen etkili üretim ve organizasyon prensipleri olarak kullanılmaya devam edilmektedir. (107). Ancak işin, (erisilmek için işare edilen bir faaliyet) olduğunu kabulüyle taziyikle bu neticeye varmak istenmesi ve çalışmanın psikolojik ve sosyal niteliklerini inceleme alanına almadığı için noksan görülmektedir.

Filhakika bu nokta klasik teoriyle, bilâhare ortaya atılan Neo-klasik teori de insan yapısı, tabiata hakkındaki farklı varsayımlardan hareket edilmesi neticesi ortaya çıkmıştır. Neo klasik teorisinin ileri gelenlerinden Mc. Gregor'un ifadesiyle her iki teorisinin insan hakkında kabul ettiği varsayımlar şöylece ifade edilebilir.

(106) YODER, a.g.k. S.101

(107) Bak : AYDIN, a.g.k. S.54

2- Kişilik Teorinin İnsan Hakkındaki Varsayımı :

1- Genel olarak insanlar gelişmaktan hoşlanmazlar ve geliştirildikləri takdirde ise ellerinden geldiği kadar karşı koymağa çabalarlar.

2- İnsanların çalışmayı sevmedikleri göz önünde tutularak, bir işletmede çalışanların, işletmenin gayesine uygun davranışlarına ve faaliyetlerini sağlayabilmek için onları mecbur etmek, kontrol etmek, yöneltmek ve icabında cezalandırmak gerekmektedir.

3- Genel olarak insanlar başkalarının yönetimi altında çalışmayı tercih etmezler. Buna sebep, mesuliyet taşımak korkusundan kurtulmaktır. İşletmek, yönetmek gibi mesuliyeti taşımaya icap ettiren işlere pek az insan rağbet göstermekte, büyük bir çoğunluk ilk önce güvenlik istediği için mesuliyetten kaçmaktadır. (108)

3- Neo-Kişilik Teorinin İnsan Hakkındaki Varsayımı :

1- İnsan çalışırken sarfettikleri zihni ve bedeni gayret, tıpkı oyunda olduğu gibi, içten gelen bir gayrettir. Genel olarak insanlar çalışmayı sevmiyer değildirler. Kontrol şartlarına ve tarzına göre, çalışma bir haz kaynağı olabileceği gibi, bir eza sebebi de olabilir. Bize düzen, birinci hali teşvik, ikinciye ise önlemektir.

2- İyi kontrol ve cezalandırma bütün gayretleri işletmenin hedefine tevcih etmenin tek vasıtası değildir. İnsanlar bağlı buldukları hedeflere varmak için kendi kendilerini idare ve kontrol edebilirler.

3- Hedeflere bağlılık, bunlara varmanın mükşefatının bir fonksiyonudur. Bu mükşefatların en önemlileri olan egoların ve başarıma ihtiyaçlarının tatmini, işletmenin gayelerine uygun biçimde sarfedilen gayretlerin birer mahsulü olabilirler.

4- Genel olarak insanlar, gerekli olduğu takdirde sadece sorumluluk deruhte etmekle kalmayıp, mesuliyet altına girmeyi de arzularlar. Sorumluluktan kaçma, cesaret yoksunluğu ve güvensizlik duygusu, aslında tecrübenin getirdiği davranışlardır. İnsan tabiatında böyle bir davranış yoktur.

5- İleri muhayyile, basiret ve işletmenin meselelerinin hallindeki yaratıcılık gibi işlemler, halk arasında dar değil geniş bir şekilde yaygın bulunmaktadır.

6- Bugünkü senayinin içinde bulunduğu şartlar altında insanların fikri kapasitesi, ancak kısmi olarak kullanılabilir. (109)

Yoder'in, ifadesiyle, konuya "mekanik" yaklaşımı klasik teori, bilhassa 2.Büyük harpten sonra modern toplumların sosyal ve politik felsefelerine uyaması oldu. (110)

İlmi yönetime karşı sendika liderlerinin davranışlarını tetkik eden Hexie, araştırmalarında "adalet" ve "kafa" ayırımlarının tenkid edildiğini ve adalet yapısında işyerinden istekleri de olduğunu tespit etti (111). İşletmede çalışanların kendisine verilen görevleri yerine getirmede istekli olmadıkça işletmede bir sonuç vermek mümkün değildir. Şu halde, görevini yerine getirirken etkin olması ve buna istekli olması lâzımdır. Şu halde çalışanın bir "istekli" olma veya olma durumu ortaya çıkıyor.

Newman verilen emrin homurdanarak kabulü ile istekli bir işbirliği arasında büyük fark olduğunu emrin, çalışan nezdinde bir "kabul derecesi" olduğunu ve konunun bu kabul derecesinin genişletilmek olduğunu ifade eder (112).

Bir kimsenin, bir işi yapmasının sağlayacağı tatmin derecesi, katlanması gereken zahmet ve fedakârlığı aştığı zaman harekete getirir. Bu insanların tamamen mantıklı olduğunu ifade etmez.

(109) - GREGOR, a.g.k. S: 47 - 48

(110) - VODER, a.g.k. S: 84

(111) - VODER, a.g.k. S: 85

(112) - William H. NEWMAN, Sevk ve İdari,

gev. Kenan Sürgit, Türkiye ve Ortadoğu Anne İdaresi Enstitüsü
Ankara 1970, s : 428

Newman'a göre "Ümit ve Korku" hareket noktalarının başlangıcıdır.

Ümit yokluğu duyulan bir şeye Üzlem, korku da mevcut bir şeyin elden gitme korkusudur.

Şu halde Ümit ve korku bizi insan ihtiyaçlarına onların tatminine ve dolayısıyla onları kullanmak, motive etmek suretile hem etkin bir hasilaya hem de ferdin ihtiyaçlarının giderilmesine, tatmine gidilmiş oluyor. Diğer bir ifadeyle işletmeyle - ferdin amaçlarının yakınlaşması veya birleşmesine Greger'un ifadesiyle "bütünleşme - entegration"a varılmış oluyor. İşte Neo-klasik teorinin esası, klasik teorinin ihmal ettiği bu noktayı işlemesidir.

4- Kişinin Motive Edilmesi ve Teoriler :

Newman; yönetimin motivasyon görevini, "çalışanlara, tam tatmin sağlayan hareket tarzının, aynı zamanda işletmenin amaçlarına gerçekleşmesine gereği gibi katkıda bulunacak bir hareket tarzı olmasını temin edecek bir durum yaratılması" şeklinde tarifler, motivasyon tekniğine tesir edecek faktörler olarak :

- İnang sistemi
- Kişisel ihtiyaçlar
- Sosyal grupların yapıları

dikkate alınmasını ve şahıs davranışlarının çok komplike ve anlaşılması güç olduğu hakikatinden bahseder ve yukarıda bahsedilen üç noktanın da dinamik olduğunu bu dinamikliği, insanların sürekli okumalarına temas halinde bulunmalarına, aralarındaki farklılara v.s.bağlı olduğunu ifade eder (113).

Bununla beraber üzerinde fikir birliği olan faktörlerin mevcut olduğunu söyler ve onları şöyle hülâsa eder :

(113) - Bak : NEWMAN, a.g.k. S: 432 ve devamı

- Daha yüksek gelir
- Sosyal statü ve saygı
- Güvenlik
- İlginç iş
- İlerleme fırsatı
- Yapılmaya değer bir işe sahip olma
- Kişisel kudret ve etki sahibi olma
- Kişiliğe saygılı olma
- İşinde söz sahibi olma
- Adil, dikkatli ve sürekli bir nezaret'tir.

Ayrıca, büyük bir sanayi firmasında işçiler arasında yapılan bir ankette, işçilerin ihtiyaçları şöylece ortaya çıkmıştır. (114)

- Adil bir ücret
- Sıhhi iş muhiti
- İyi emir
- Devamlı iş
- İyi iş muamelesi
- İşte yükselme imkânı
- İşletmedeki hadiseleri bilme
- Makul ve uygun bir çalışma tarzı
- Diğer hususlar

şeklinde ortaya çıkmıştır.

Yukarıda temas edilen iki kaynaktan tetkik edildiğinde ifade tarzı başka türlü olmakla beraber karşımıza Maslow teorindeki ihtiyaç tasnifi ve ihtiyaçlar hiyerarşisi karşımıza çıkmaktadır (115).

(114)- ABD.de General Electric Co. de yapılan bir anket

(115)- Bak : Sayfa : 42

Şu halde Neo klâsik teoride insan ihtiyaçlarını motivasyon olarak kullanmak esastır.

Bu ihtiyaçlardan, temel ihtiyaçlar olan Fizyolojik ihtiyaçlardan daha yüksek ihtiyaçlara doğru bir hiyerarşiyi motivasyonda kullanmak mümkün oluyor. Tatmin edilen bir ihtiyaç artık motive etme kudretini kaybediyor ve o derecede tatmin olmuş bir kimseyi motive etmek için daha yüksek dereceden bir ihtiyaçla motive etme mecburiyeti doğuyor.

Ancak burada bu ihtiyaçlar nasıl oluşuyor ve gelişiyor. Dolayısıyla insanların ihtiyaç derecelerine hangi faktörler tesir ediyor. Bir defa ihtiyaçların dinamik olduğu muhakkak. Bu dinamiği ne yaratıyor. Newman'a göre ekuma, seyahat (116), Yoder'a göre zaman unsurları (117) önemli. Bunların her ikisinde de tesiri olmakla beraber bunu, kültür, çevre, zaman olarak ifade edebiliriz. Aydın'a göre işçinin değer yargılar sisteminde dolayısıyla hayata bakış tarzından değişmelerin vuku bulmasıyla ihtiyaçlarda daha üst seviyeye çıktığını ifade eder. (118)

Leavitte; ihtiyaç kademeleri değişirken, yükselirken, değer yargılarının da değişimine tabi olduğunu ifade eder.

Üzerinde durulacak bir konuda şudur : İşçi işverenle ilgili olarak yokluğunu duyduğu şeyin yeni ihtiyacın işyerinde tatmin edilmemiş olması onu gerek ferdan gerekse Sendikası yoluyla direnmeye ve tatminsizliğini göstermeye bağlayacaktır. Bunun giderilmesine imkân bulunmazsa huursuzluk olacaktır. Birde bunun tersini mütealâ etmekte fayda vardır. İşçinin henüz ihtiyacını duymadığı bir hususu veya ihtiyacını duyduğunu, duyduğundan fazla kullanılırsa ne olur ? Açıktır ki bu bir motivasyon unsuru olmasa, çünkü ona, bilinmeyen, istenmeyen, o hususa ait istek ve faaliyet yoktu ve erişmek içinde işle bir ilâve bütünleşme olmaz.

Şu halde Yöneticinin motivasyonları kullanması çok meharret isteyen bir iş olduğu ortaya çıkmaktadır.

(116) - NEWMAN, a.g.k. S: 428

(117) - YODER, a.g.k. S: 68

(118) - AYDIN, a.g.k. S: 82

Neo klasik teori esaslarına bu kadar temas ettikten sonra konuyu somatize edebilmek için Yoder'in genel İş modeline bir göz atabiliriz.

Yoder'in Genel İş Teorisi Modeli

| <u>Input</u> | <u>Kontrol Edilebilir Faktörler</u> | <u>İş (Netice)</u> |
|---|--|--|
| <u>A-İnsanelliği</u> Değişik menfaat istidat ve amaç | <u>1-Güvenlik</u> : Ferdi ihtiyaç, taleplerin karşılanması | <u>1- Verim</u> : İş hasılatı - kalite, kantite - |
| <u>B-Yönetim</u> Bilgi, maharet teknoloji | <u>2-Fırsat</u> : Beşer unsurunun kabulü ve geliştirilmesi | <u>2- Yüksek İstidat</u> 'ın gelişmesi ve kullanılması |
| <u>C-Kültürel Durum</u> : Organizasyon, ekonomik, politik v.s. | <u>3-Organizasyon Muhitine Uyuma</u> : Ferdi intibak, tanınma, katılma | <u>3- Tatmin</u> , gelişme ve yükselme, heyecan. |
| | <u>4-Tahdit</u> : İşin hoş olmayan zahmet ve sıkıcılığı | |

Modelin Göre :

a- Güvenlik ve Verim

Fizyolojik ihtiyaçlar hariç tutulursa ki bu alınan ücretle, parayla giderilir - işçi ihtiyaçları arasında en düşük seviyede olan güvenlik ihtiyacıdır. Güvenlik ihtiyacının ilk ifade ettiği husus, keyfi kötü muamelelere karşı koymaktır.

Güvenlik ayrıca "ekonomik emniyeti" de ifade eder. Bu güvenlik yaşantıdaki gıda, giyim, barınma v.s. ihtiyaçlarına devam ettirme güvenliğidir.

Keza, işsizlik, iş kazaları, hastalık ve ciddi ekonomik tehlikelere karşı korunmayı da ifade eder. Ayrıca din, dil, ırk gibi hususlarda başkalarından ayırdedilmeme güvenliğidir.

Güvenlik karşılığı yani hissiyetle müteahhüt edilir. Yalnız en aşağı seviyelerdeki güvenlik karşılığı değil belki de kamu korunması altındadır.

b- Ferdin Kabulü :

Kişinin kendisinin kabiliyetinin geliştirilmesi, ve daha değerli olma isteği ve genel olarak ferdin gelişmesi ve kendisinin ıslahı için fırsat elde etme ihtiyacıdır.

İşçiler, işlerini aynen mali bir yatırım gibi görürler. Mali yatırım nasıl değerini arttırırsa kendi değerlerinin artmasını da isterler.

Bu görüş insan unsurunda yapılan ekonomik yatırımın ferdi imhasıdır ki bu son zamanlarda kabul görmüştür.

Bu geniş değişkende ferdin özgür olma isteği de vardır. Fert fikirlerini ifade etmek ister. Diğer kimselerle mutabık olmama ve orijinal olma vasıflarına sahip olmak ister. Onlar ekseriya nezaretçilerin çok sıkı kontrollü kalktıktan sonra daha fazla iş çıkarıttıkları görülmüştür.

Siber bu konuda "Özgürlüğün yüksek verim getirmede tek durumu, gartın, işin iyi tarif edilmediği ve şahısların iyi eğitilmedikleri zaman" olduğunu söyleyerek özgürlüğün verimi arttırabileceğini ifade eder(119).

e- Organizasyonda Çevre Şartlarına Uyuma :

Kontrol edilebilir bu faktör çok komplikedir. Bunun içinde "kabul" "statü" ve ayrıca günlük iş kararlarına tesir fırsatı olan "katılma" vardır. Ayrıca iş gruplarının statüleri de bu grup içindedir.

Bu değişkenler; iş gruplarıca "aktif kabul" ve "aidiyet" arzusunu inikas ettirir gibi de tarif edilmiştir.

Yoder; bu ihtiyaçlara en büyük cevapsızlığa yürüyen bant veya benzer sistemlerde görür. Yürüyen bantta grup yoktur. Anonimlik tam hüküm sürer ve bu tip ihtiyaçların hiçbirini tatmin edemez.

İş organizasyonunda kabul ve statü, başkalarının saygı duyulması ve özellikle kararlara katılma fırsatlarıyla yakından ilgilidir. Bu sahalarda fırsat yaratmak, organizasyon tarafından tanınmasının daha yüksek seviyesini gerektirir.

Kroom ; karar vermeye katılmayı; işçilerin davranışlarını daha geniş özgür hareketler arayan işçileri etkileyeceğini ve genellikle katılmayı, motivasyon üzerinde müspet tesir olacağı neticesine varır.

Modern işçinin bir önemli ilgisi onların kifayetsiz "liderlik" hususunda güvenleridir.

Onlar, ehliyetli usta, nezaretçi ve yöneticiler tarafından yönetildiklerini hissetmelerini arzu ederler. Onlar organizasyonun, görev, yapı, politika ve uygulamalarını ve liderlerini tenkit ederler.

Genellikle, Sendikalar, iş şartlarının detayları üzerinde pazarlık yaparken, yönetim politika ve ehliyeti hususunda güvensizliklerini ifade edebiliyorlar. (120)

Sendikalar bazen katılmayı bu tenkidleriX esas alarak ta isteyebilirler. Ancak bu istek esaslı bir ihtiyacı gideremez.

4- İş Zorluk ve Sıkıcılığının Sınırlanması :

Yöneticiler hoş olmayan, iş şartlarının tesirlerini ikmal edemez. Zira bu değişken diğer değişkenlerin (121) hepsini az veya çok etkileyebilir.

Görüldüğü gibi gerek iş teorisi gerek Motivasyon teorisi de denen Nece kişik teori çalışanların ihtiyaçlarını en kuvvetli motivasyon olarak görüyor ve çalışanla yöneticilerin amaçlarının birleşmesi için onu kabul edip kullanıyor.

(120)- Bakı YODER, a.g.k. S : 70 - 71

(121)- Değişkeni : "İş şartlarının önemli karakteristiklerine bir reaksiyon gözüyle bakılan şeyler" şeklinde tarif edilebilir.

Ekonomileri gelişmiş olan ülkelerde ve sanayi dallarında, işçilerin; Maslow'un ihtiyaçlar tasnifine göre, ilk üç kademe ihtiyaçları yani fizyolojik, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçların (aidiyet, katalma, kabul edilme) belli ölçülerde tatmin edebilmektedir. Bundan daha yüksek derecedeki ihtiyaçlar genellikle işletmelerde karşılanamamaktadır (122).

Motivasyon'un veya yokluğunun veya ihtiyaçların çeşitli şekil ve derecede duyulması ile ilgili ilginç olaylardan biri ikinci dünya harbi sırasında cereyan etmiştir.

Klasik teoriye göre; tanzim edilmiş makina aksamı gibi, basit ve monoton hareketlerin durmadan tekrarlanması karşısında normal ve yetişkin insanın tabiatını göstermesi yönünden önemli bir ürnektir.

2. Dünya Harbinde işçi yokluğu dolayısıyla bir işe alınan geri zekalı diye bilinen bir grup işçi kısa zamanda işlere intibak ederek kendilerinden beklenmeyen verim artışı sağlamıştır. Bu verim artışı normal standartların çok üstündeydi. Esasında bunun dıştan teşvici tarafı olmakla beraber, ferdi ve endüstriyel psikoloji tahlil ve araştırmaları basit ve monoton hareketlerin tekrarının normal ve yetişkin insanlara işkence etkisi yaptığı halde, geri zekalılarla çocuklara olumlu yönde tenbih etmekte bulunduğu anlaşılmıştır (123).

Buraya kadar temas edilen Neo-klasik teoriyi tek taraflı, yunusçak bir yönetim tarzı şeklinde tecessüs ettirmekte hatalı bir yol olur. Nitekim bu teorinin ne olup ne olmadığını en iyi şekilde ifade edenlerden biri olan Galtonstall modeli şöyle tarif etmiştir :

(122)- AYDIN, a.g.k. S : 82

(123)- AYDIN, a.g.k. S : 106

"Bizim amacımız; netice için sorumsuzluktan usak, tembellik ve kayıtsızlığa sevkeden boş bir çesit tatmini temin etmek değildir. Aksine, bizim amacımız; üretim için her türlü fiziki, ruhi manilerin kaldırıldığı ve azami gayretin, değerli ve viedana uygun buldukları iyi organize edilmiş iyi bir çalışma çevresinin atmosferinin temin edilmesidir" der (124)

Gregorun (Y) teorisini diye isimlendirdiği Neo klâsik organizasyon teorisinin tarafların amaçlarının birleşmesi neticesi bir bütünleşme ve entegrasyonun yani teşvik edilmiş bir çalışan, hassas bir liderlik, yüksek vasıflı ve miktarlı performans ve müteakabil saygıya dayanan kifayetli bir disipline dâhil edilmiş bir sistem olarak bakar. (125)

Ancak burada reddedilemeyen klâsik teori ile Neo klâsik teorisinin irtibatını kurmada fayda vardır.

Filhakika işletmede başarıya gidebilmek için bazı unsurlar vardır. Aydın'a göre bu unsurları şöyle formüle edebilirsiniz (126).

İnsanın bilgi ve mehareti onun ehliyetini ortaya koyar yani ;

a) Bilgi x mehareti = ehliyet

Ayrıca ferdin çevre faktörleriyle ve ferdin iş yeri ve dışındaki tutum ve davranışlarıyla ilgilidir, yani ;

b) Çevre faktörleri x tutum = motivasyon (tenbih)

c) Ehliyet x motivasyon = iş başarısı derecesi

d) İş başarı derecesi x kaynaklar = işletme başarı derecesini

meydana getirmektedir. Burada dikkat edilirse Neo-klâsik teorisinin uğraşı

(124)- YODER, a.g.k. S : 73

(125)- Bak: GREGOR, a.g.k. S : 61 ve devamı

(126)- Bak: AYDIN, a.g.k. S : 105 ve devamı

sahası münhasıran "Motivasyon" konusudur. Diğer bir tabirle bir işletmenin başarısı için veya fonksiyonunu izah için kâfi değildir diğer unsurlar ve kaynaklarda vardır bir işletmenin başarısı için. Binaenaleyh Neo klâsik teori organizasyon teorisini tek başına izahattan uzaktır. O yalnız "iş teorisini" izah edebilir ve klâsik teoriyle birlikte birbirlerinin noksan taraflarını ikmal etmeleri suretile ancak ikisi birlikte kullanılabilir.

Şu halde ilerdeki mütalâfalarımızda organizasyonun problem ve konularına dokunurken, bugüne kadar büyük bir etkenlikle kullanılmış olan iktisadi ve teknik yapılı klâsik teori veya bilimsel yönetim ile beşeri yapılı olan Neo klâsik teorisinin her ikisinin de prensiplerini göz önünde bulundurma zorunluğunu kendimizde duyacağız.

II- YÖNETİME KATILMANIN GÖRÜLEBİLECEĞİ SAHALAR :

Daha önceden Yönetime katılmanın kendisine bir itirazın olmadığını ancak ihtilâfın katılmanın sınırlarında olduğuna değinmiştik.

Filhakika, toplu pazarlık sistemini, kabul etmiş olan bir ülkede, - bu sistemin kendisi esasen bir katılma olduğundan - katılmanın mevcut olamayacağını söyleyemiyecüğümüz gibi yukarı kısımlarda temas edilen çalışanların ihtiyaçları, İş ve Motivasyon teorileri de yöneticilerin işletmeleri yönetmelerinde, katılma olayının yönetim sahasında bir vakıa ve zorunluk olduğunu ve ayrıca yöneticilerin katılmayı yönetimde kullanmak suretiyle çalışanları motive edebilme imkânıyla onu verime gitme sahasında bir yönetim tekniği olarak kullanabileceği bulgusuna varmıştık. Bu bulgu katılmanın kendisinin niçin kabul edildiğini göstermektedir. Ancak bu kabulün yani bir işletmede yönetime katılmanın sınırını ifade etmemekle beraber İş ve Motivasyon teorileri bu sınırların istikametlerini bize genel de olsa göstermektedir. Şu halde bir taraftan çalışanların ihtiyaçları ve tatminleri, grup yapı ve inançlarının tetkiki; çalışanların işletmeden ne beklediklerini görüp kabul etmek ve diğer taraftan da işletmenin çalışanların ihtiyaç ve inançlarından, işletme içinde tatmin edilebileceklerinin yerine getirerek onları tatmin etmeleri ve

bu tatmine giderken verdiği tatmin unsurlarıyla çalışanları motive ederek işletmenin işle ilgili amaçlarına varması yani, amaçları arasında bir birleşmenin bir bütünleşmenin zorunlu olduğu neticesi ortaya çıkmaktadır. Ancak değinildiği gibi yönetici bunu yaparken ve çalışan ihtiyaçlarının tatminini isterken bu (yapış ve isteğin) hangi hudutlar içinde olması konunun en önemli safhasını meydana getirmektedir. Binaenaleyh bu hudutları tayin ve tespit edecek faktörlere geçmeden önce yönetime katılmanın ihtimal olarak hangi safhalarda görülebileceğini tespitinde fayda vardır.

1- Yönetime Katılmanın Safhaları Bakımından Katılma :

Katılma yönetiminde :

a- Yönetimin karar fonksiyonuna katılma :

Organizasyon bünyesinde karar organı durumunda olan çeşitli kurullarda yeterince işçi üye bulunması ve oralarda alınacak kararlarda az veya çok yetki ve katkısının bulunması.

b- Yönetimin İcra Fonksiyonuna Katılma :

Çeşitli konularda alınmış kararların tatbikat safhasında işçinin fikrinin alınması, tatbikatta çıkan aksaklıkların yine birlikte giderilmesi.

c- Yönetimin Kontrol Fonksiyonuna Katılma :

Yönetimin çeşitli konularının kontrol safhasında işçinin söz sahibi olması,
şekillerinde görülebilir.

2- Yönetime Katılmanın Seviyesi Bakımından Katılma :

Katılmanın seviyesi bakımından :

a- İlk yönetim kademesinde veya nezaretçi kademesinde katılma,

b- Orta kademede katılma ve

c- Yüksek kademede katılma

şeklinde çeşitli konularda ve fonksiyonlarda olabilir.

3- Yönetimin Faaliyet Sahaları - Konuları -
Bakımından Katılma

Bu yüzden katılma, organizasyon bünyesindeki çeşitli faaliyet sahaları - konuları - göre :

- a- Sosyal konulardaki yönetime katılma,
- b- Ekonomik konulardaki yönetime katılma,
- c- Teknik konulardaki yönetime katılma,

şeklinde değişik fonksiyonlarla, değişik kademede katılma olabilir.

4- Şekil Bakımından Katılma :

Yukarıda temas edilen yönetime katılmalar :

- 1- Sendika temsilcisinin katılması,
- 2- İşçi temsilcisinin katılması,

yoluyla olabilir.

5- Etkenliği Bakımından Katılma :

Çeşitli fonksiyonlarda, seviyelerde, konularda ve şekillerdeki katılmanın etkinliği bakımından işçinin;

- a- Azınlıkla
- b- Egit sayı ile,
- c- Tamamen veya ekseriyetteki işçilerle

katılma olabilir ki birinciyi yönetim bakımından (veto edilebilir) ikinci bir birlikte fonksiyon icra fonksiyonu (karar, icra, kontrol) tatbikata giremez veya mevcudun değiştirilmesi istenirse tarafların aksi fikirlerde olması durumları eski durumu değiştirmeye imkânı olmayacağından dolayı (nötr-statik) ve Hükûmete de yine yönetim bakımından (veto edilemez) denenebilir veya o göze bakılabilir.

6- Değişik Sistemlerde Katılma :

Yönetime katılmanın uygulamaya girmesi çeşitli yollardan
azölmle ;

- 1- İğverenın isteğile
- 2- Toplu pazarlık sistemle
- 3- Kamu yoluyla
- 4- Siyasi ve ekonomik sistem, rejim gereğil

gelebilir (127) .

(127)- Konumuzun toplu pazarlık sistemiyle katılmanın uygulamaya girme
hakki olduğunu tetkikin görevini çizerken ifade etmiştir.

-Katılma Model Tablosu-

| | <u>Parti seviyede katılma</u> | | | <u>Katılmanın konuları</u> | | | <u>Katılmanın etkinliği</u> | | | <u>Katılmanın yolu</u> | |
|---------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| | <u>İlk kademede katılma</u> | <u>Orta kademede katılma</u> | <u>Yüksek kademede katılma</u> | <u>Sosyal konularda katılma</u> | <u>Ekonomik konularda katılma</u> | <u>Teknik konularda katılma</u> | <u>Azınlıkla katılma</u> | <u>Eğitimsel katılma</u> | <u>Çoğunlukla veya tüm katılma</u> | <u>Sendika ile katılma</u> | <u>İşçi temsilcisiyle katılma</u> |
| A-Kararlara katılma | a | b | c | ç | d | e | f | g | h | i | j |
| B-İşçiyeye katılma | a | b | c | ç | d | e | f | g | h | i | j |
| C-Kontrola katılma | a | b | c | ç | d | e | f | g | h | i | j |

Temas edilen katılma şekilleri teorik olarak kombinasyonlarla çok yüksek sayıda katılma modeli ortaya çıkabilir ;

Örneğin ;

Aa. Aç. Af. Ai = Kararlara ilk kademede, sosyal konularda, işçilerin azınlıkla ve sendika temsilcisiyle iştirak (bilfarz bir işçinin çalışma kurallarına uymaması sebebiyle sendika temsilcisinin bir disiplin komisyonuna azınlıkla katılması olayı,

Aç. Aj. Ba. Bf. Bg. Ca. Cd. Ch. Ci = Yüksek kademede karara işçi temsilcisi yoluyla katılma, + icraya ekonomik konularda azınlık sayısıyla katılma, + kontrola- ilk kademede ekonomik konularda işçi ekseriyetile sendika temsilcisi yoluyla katılma (bilfarz ; işçi temsilcisinin yönetim kurulunda kararlarına katılırken, + orta kademede ekonomik konuların icrasına katılma + ilk kademede ekonomik konuların sendika temsilcisiyle mutlak kontrolünü yapma gibi.)

Ancak, katılma ihtimalinin bu teorik modellerin hangilerine uygulama ihtiyacı ve zorunluğu ve imkânının duyulabileceğinin tespiti önemlidir (128).

Filhakika adı geçen ve modellerin işletmelere uygun olabileceğinin ortaya çıkması, yönetim hakkının sınırlarının derecesine tesir edecek bazı temel yönetim prensiplerini gözden geçirmekle mümkün olabilecektir.

(128) Yönetime katılmanın görülebileceği sahalarda hakkında Bak ;

- MFM-İşçinin yönetime katılması, MFM yayınları No.3) sayfa 8 ve devamı
- Şinasi Çelikkol ; İşçinin yönetime katılması, ekonomik ve sosyal etüdler konferans heyetinin Türkiye'de işçi-işveren ilişkileri seminerindeki konuşma notları, 1973, S.6

III-KATILMA İLE BAZI TEMEL YÖNETİM İLKELERİ İLİŞKİSİ :

Tespit edildiği gibi katılma ; yönetimin yönetim hakkının bir kısmını belirli bir amaç için terk etmesi ve paylaşılması yoluna gidilmesidir.

Bu paylaşılma yapılırken konunun yönetimin bünyesinde hangi temel prensiplere etkisi olacaktır veya bu etkinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için neleme itina edilmelidir ?

1-Katılma-Yetki ilişkisi :

İşletme organizasyonunun teşekkül ettirilmesinde ; bir iş bölümünün yapılması, görevlerin tespiti ve yukarıdan aşağıya doğru görevler arasında bir hiyerarşi tesisi ve işletme amacının tahakkuku için en üst görevden en alt göreve doğru fonksiyonlarının ve istenilenlerin ifa ve icrası istenmesi (yetki) ve bu istenenlerin tahakkuklarının takibi (kontrol)nin yapılmasının en hayati konulardan birisi olduğu aşaktır (129).

Bir yönetime katılmada karşımıza organizasyonun temel ilkelerinden olan (yetki ve kontrol) keyfiyetinin bölüğümesi veya yeni bir şekil alması bahis konusu olması icap eder.

a-Yetkinin tarif ve mahiyeti :

Penfield; yetkinin, organizasyonun temel ilkelerinden biri olduğuna temas ederek onu "organizasyon içindeki kişilerin ne yapacakları hakkında karar vermek, görevleri tespit etmek veya bu hususlarda kişileri etkilemek için bir insanın organizasyondaki pozisyon ve rütbesinden üstürl sahip olduğu resmi hak" olarak tarif eder (130).ve bunun bir hiyerarşi -kuvanda zinciri- yoluyla uygulandığını söyler.

(129) İşletme Organizasyonu, Neşeri ilişkilerin Üretimsel etkinliği, kontrol konularında daha fazla bilgi için ESER, a.g.k. S.107-129

(130) PENFIELD, a.g.k. S.31

Lyndall Urwick'e göre "eğer bir organizasyonda oradaki insanları görevlendirebilecek mevkide bir veya birkaç kişi yoksa o organizasyonun var olduğunu anlamak imkânsızdır" demek (131) suretiyle yetki ve hiyerarşi'nin zorunluğuna temas etmektedir.

Tannenbaum yetkiyi "bir insanın, organizasyon içindeki yeri veya seviyesi delayisile, kuruluş içindeki diğer kimselerin ne yapacakları hakkında karar vermesi veya telkinde bulunması hakkı"dır, şeklinde tarif ederek bunun bir hiyerarşi -emir zinciri yoluyla tatbik edildiğini yüksek seviyede olanların alt seviyede olanlara nazaran daha kudretli ve kontrol yetkilerinin daha fazla olduğunu ve kudretin bu şekilde dağıtımının işten duyulan tatmin üzerinde rolünün büyük olduğuna temasla yapılan incelemelere göre kontrol yetkisinin azlığı, işten tatmin arasında menfi yönde bir ilişkinin olduğunu ifade eder (132).

Yoder ; yetkinin ; hiyerarşinin bir parçası olduğunu ve yetkinin genel anlamile bir iş yaptırma kudreti olduğunu ifade eder (133).

Miller ; yetkinin zamanımızda çalışanların "istim bilgi, ehliyet, ve tecrübeye sahip olduklarının ispat edilmesine bağlı" olduğu hakkında yaygın ve misterek bir telâkki olduğunu söyler (134).

Baransel yetkiyi "organizasyonun sonunda ulaşacağı amaçları belli kılma, bu amaçlara götürececek politikalar, yollar ve yöntemler hakkında karar verme, komuta etme, yürütme, işe girirme, kaynaklara kullanma ve organizasyonun amacına erişmek için başkalarının eylemlerini ve davranışlarını isteme hakkı" olarak tarif eder.

Görüldüğü gibi tarifler bize yetkinin esas olarak hiyerarşik bir mihessese olduğunu ve en yukarı kademe en çok en alt kademede en az mevcut olan "bir iş, görev yapılmasını isteme" hakkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yol vasıtasile de organizasyonda insan unsurunun diğer unsurları istihsal istikametinde sevkeden temel bir eylem şeklinde ortaya çıkmaktadır.

(131) PENFIELD, a.g.k. S.32

(132) TANNENBAUM, a.g.k. S.4

(133) YODER , a.g.k. S.104

(134) MILLER, a.g.k. S.93

Filhakika sanayi organizasyonlarında alt kademede uygulayıcı durumunda olan işçiler, otorite piramidinin tabanında yer alırlar. Bunlar yetkiye dayanan talimatı (ustabağı) veya (nezaretçiler)den alırlar.

İşte, yönetime katılmada yönetimin çeşitli yönlerinde ve seviyelerinde kendini gösteren yetki kullanma hakkının bazı hallerde "şekil değiştirme" ve "paylaşılması" durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu paylaşılma öyle olacaktır ki organizasyonun yönetime etkenliğinde -verimde- bir düşüş olmayacak bilakis (çalışanın tatmini ve verimin artması) prensibini de beraberinde taşıyacaktır.

Yetki konusunun bu merhalesinde ve temas edilen nispet amaca varmada nelere dikkat edilmesi icap eder ve yönetimden çalışana veya sendikaya bir nevi yetkinin devrini ifade eden bu durumda yetki devrinin prensipleri nedir ve bu özel yetki devrinin hangi hallerde devri faydalıdır. Bunun için yetkinin dayandığı temeller ve yetkinin devri için göz önünde bulundurulması icap eden prensiplere temasta fayda vardır.

b-Yetkinin kaynağı :

Yetki kudretinin kaynağı çeşitlidir. Siyasi bir yapıda yetki "veraset" olabileceği gibi "milli irade"de de olabilir. İşletmede yetkinin kaynağı "mülkiyet"dir.

Penfield medeniyet ve kültür seviyesinin yükselmesine paralel olarak ferdi hak ve hürriyetlerin önem kazanması neticesinde yetki, kabul sebebiyle daraldığını ve dolayısıyla yetki ile yönetimde menfi tesirler ve reaksiyonları yarattığı fikrinde dir (135).

İşletmeye konan sermayenin mitegebbis bakımından bir çok risklerle dolu olması hatta onun mülkiyetinin elden çıkması dahi varit olması hakikati karşısında, gelişmelerle büyük çalışan grupların cemiyette çalıştıkları yerlerde işlerinin ve işyerlerinin kapanarak kendilerinin işsiz kalmamaları endişeleri ve genellikle kabul edilen bir "iş mülkiyeti" kavramı karşısında işletmelerde bu yönden mevcut olan riskin iki tarafı da yakından

ilgilendirir hale gelmiştir. Bu niçinle ilgili, yetkinin mülkiyete dayatılması fikrine karşı yetkinin daha başka kaynağı olabileceği neticesini ortaya atmıştır.

Nitekim Üzelli ile işletmelerin büyümeleri ve hatta dev yapılar haline gelmesi işletme ve şirketler üzerindeki (sermaye-işletme) ilişkisini ve ilgileneşini ikinci plâna atarak ve bu tip teşekküllerde sermayedar işletme ilişkisi yerine (sermayedar - yönetici - işletme) ilişkisi çekilince girince ve sermaye veya hisse senedi sahibi teşebbüsün işletmecilik konularıyla ilgili azalmıştır.

Filhakika Yoder'da bu fiili durumu kabulle yani sahip ile yönetimin ayrılması (yetki) ve (statü) de yeni bir sistem meydana getirdiğini kabulle yetkinin geçmişte, tarım ekonomisi devrinde yetkinin mülkiyete dayandığını, Lonca sisteminde "ustalık ve maharete" dayandığını ve sonra yetkinin temsilinin mülkiyetten "yöneticiye ve onun maharetine" intikal ettiğini ifade eder (136).

Kutal'da ; işletmelerin büyümesi sonucu işyeri maliki ile işletme yöneticilerinin birbirlerinden ayrılması ikinci bir zümreyi "yönetici" zümresini ortaya çıkardığını ve yetkinin bunlardan bağlandığını kabul ve ifade eder (137).

Yetki kaynağının bu şekilde mülkiyetten ; işletme işindeki yöneticiliğe intikal etmesi neticesi ortaya bir fonksiyonel yetki konusunu ortaya çıkartmıştır. Ancak fonksiyonel yetkiyle ilgili esaslara girmeden önce "yetkinin devredilmesi" prensiplerine de biraz temasta fayda vardır.

a-Yetkinin devri :

Yönetime katılmama yetki devrinin kendine mahsus çok özel bir şekli olduğunu ifade etmiştik. Bu çok özel şeklin eleştirilmesini bir anlık kenarda bırakarak bir yetkinin ağaçlara doğru devretmenin genel prensipleri nedir, hangi hallerin mevcudiyetinde yetki kolaylıkla devredilir, bunun açıklığı zorunludur.

Yetki devrinin prensipleri :

1- Sorumluluk devredilemez ; görev üst tarafından asta devredilince, üst kendisinde bir yetkinlik kalmadığını düşünemez. Bu yetki devredildikten sonra bu işle hiç ilgilenmemek manasına gelir ki yanlıştır.

2- Birden fazla kişiye karşı sorumluluktan kaçınılıdır. Bir kişinin bir tek amiri bulunması esastır. Birden fazla karşı üste veya yetkiliye karşı sorumlu olmak genellikle moral'i bozar. Bu takdirde her amire, değişik tutumları dolayısıyla, çalışan kendisini başarılı hissedemeyecek ve netice helkide verime olumsuz etki yapacaktır. Bu his altında kimse görevine aldırmayacak ve muhtemelen azarlanacaktır.

Ancak, danışman grubunun fikirlerinden birden fazla üstün yararlanması olayı amirin bazen morali yükseltmek için zaman zaman birkaç kademe alttaki astla temasa geçme hali ve şikayet prosedüründeki kademe atlamaları bir astın birden fazla amiri olduğunu ifade etmez.

3- Yetki ve sorumluluk denk olmalıdır ; bu da ana prensiplerden biridir. Devir edilen yetkiye karşı devredilen devredene karşı o yetkiyi devir amacı yönünde kullanmakla yetkinlidir.

4- Devir edilecek yetki iyice tarif edilmelidir. Aksi takdirde organizasyon içinde sürüşmeler, çatışmalar olur.

Burada esas hareket noktası ; bir yandan bir kimsenin kendi muhakemesine göre yürütmesine mizaade edilmeyen bir işin sonuçlarından sorumlu tutulmasının doğru olmayacağı, öte yandan da eğer bir kimseye yeterli kadar hareket serbestliği verilmişse, bu mizaadenin isabetli şekilde kullanılması zorunludur (138).

Bu genel prensiplerin yanında Tannenbaum yönetiminde ; yetkinin kullanıldığı hiyerarşi sisteminin iyi tatbik edilebilmesi için mensupların davranışlarında birlik ve ayrılık sağlanmasının ve formel örgütlerde kişilik ve mizaacın sebep olduğu anlaşmazlıkların azaltılması ve yok edilmesinin yetki mekanizmasının iyi işleyişinde zorunlu olduğu fikrini ifade eder (139).

(138) Yetki devrile ilgili bilgi için Bak : NEWMAN, a.g.k. S.210 ve devamı

(139) Bak : TANNENBAUM, a.g.k. S.4

Temas edilen genel prensiplere dikkat edilmeden yapılacak özel veya genel yapıla olsun her çeşit yetki devri işletme yapısını olumsuz etkileyecek ve işletme yönetiminin temel prensibi olan "yünet" prensibini ortadan kaldıracak diğer bir tabiriyle işletmede birden fazla senfoni iera edilecektir.

d-Fonksiyonel yetki eğilimi :

İşletmelerin büyümesi neticesi onların organizasyon yapılarının da değişmesini icap ettirmiştir. Bu büyüme neticesinde eskiden ayrı hiyerarşileri ifade eden yukarıdan aşağıya "dikey" organizasyon (Line) bu plândayken bu defa organizasyondaki yayılma dikey yerine yatay olarak gelişmiş ve çok karışık işlerin bu şekilde hiyerarşiden ziyade "usmanlaşmaya" dayanarak (staff) bir organizasyon şekli daha çok revaç bulmuştur (140).

Bu tip organizasyon "fonksiyonel yetki"yi daha fazla revaç bulur hale getirmiştir.

Newman, fonksiyonel yetkiyi "bir yöneticinin iera bakımından başka bir yöneticinin emrinde bulunan kimselere teknik mahiyette emirler vermesi" şeklinde tanımlar.(141)

Fonksiyonel yetkinin işletmeye girmesi Toplu Pazarlık Sistemine de etkili olmuş ve katılım konusunda genişletici rol oynamıştır.

Fonksiyonel yetki, komuta birliği ilkesine aykırı olmakla beraber, çeşitli sebepler arasında, özel bilgiye ve yeteneğe ihtiyaç olan hallerde yahut politika ve prosedür'lerin çeşitli olarak yorumlanması tehlikesini önlemek maksadıyla bu yola başvurulur.

Organizasyon büyümesinde fonksiyonel yetkiye mukavemet daha çok olur. Birçok fonksiyonel emirden gelen emirler ieradan sorumlu olan kimseleri ağır bir yük altında bırakabilir. Hatta çatışmalar olabilir.

(140) Bak : Şeker Mecmuası Ekim 1965 sayısında : "Amerikan Endüstrisinde Ağır Teşkilâtlanma varmıdır ? " Factory Mecmuasının Ağustos 1964 sayısından tercüme, Çev: İsmail Heral.

(141) NEWMAN, a.g.k. S.232

Bu tip yetkinin fazla kullanılması icradan sorumlu yöneticilerin otoritesini de zayıflatabilir. Bu zayıflama ; fonksiyonel uzmanlardan alınan ağır sayıda emir, icradan sorumlu personel, bunlar tarafından verilen emirleri uygularken, bunlardan yorumlanması tavsiye ve yardım isteme hususunda onlara başvurma eğilimi göstermesinden ortaya çıkacaktır.

Fonksiyonel yetkili "line" yöneticisi yetkisiyle konuşacağı için devamlı olarak tekliflerin gönüllü olarak kabulü yerine emir verme yoluna sapma eğilimi belirecektir. Bu durum üsttevek iş görenin işbirliğinin faydalarını ortadan kaldırır ve aldırısma durumları ortaya çıkar.

Fonksiyonel yetkinin çok kullanılması otokratik ve esneklikten yoksun bir yönetim tarzını ortaya çıkartır.

Görülebileceği gibi modern organizasyonda bir zorunluk olarak ortaya çıkan organizasyon tipinin kaçınılmaz bir durumu olan fonksiyonel yetkinin temas edilen bu mahzurlarına rağmen ölçülü kullanılmaya dikkat edildiği takdirde başarılı olmaktadır. Ancak bu durumun yönetimin temeli haline getirilmemesi zorunluğu vardır (142).

e-Fonksiyonel Yetkinin İyi İşlenmesi Şartları :

Bu şartları :

1- Bir icra görevinin sadece tali bir kısmını kapsadığı zaman ; yapılacak iş için tümi ile kıyaslandığı zaman nispeten tali ve işin aslına yabancı bir mahiyet taşıyorsa, nasıl yapılacağına tayinini uzmanlara bırakmak daha iyi olabilir.

2- İcradan sorumlu amirin sahip bulunmadığı çegitten bir teknik bilgiye veya uzmanlık bilgisine ihtiyaç olduğu zaman ;

Aynı zamanda bu çegit problemler işten sorumlu amirin yardımcılarının tavsiyelerini kabul ihtimali daha çok olan problemlerdir. Bu halde problem daha kolay çözümlür.

3-Birden çok icracı biriminin işlerinde yeknesaklık veya hiç olmazsa tutarlılıkla sağlanması şart olduğu zamanlarda çeklinde toplanabilir.

Bunlar fonksiyonel yetki (staff birimi yetkisi)lerinin bir organizasyonda kullanılma şartlarıdır (143).

2- Katılma-Yerinden Yönetim ilişkisi :

a-Tarifi :

Toplu pazarlık sistemiyle yönetimin bazı safhalarının paylaştırılması yani yönetime katılma ; paylaştırılan konu bir bakımdan merkezi ve birleşik Uniteden ayrılarak mahalli ve mevzi yetki kaynaklarına gitmesidir. Örneğin işyerinde iş kaidelerine aykırı ve giddetli olarak karşı gelmiş bir işçiyi normal şartlar altında merkez veya müdürün vereceği işine son verme kararı, toplu pazarlık sisteminde bu iki tarafın da iştirak ettiği bir disiplin kuruluna tevdi edilmiş olabilir. Burada bir katılma vardır ve yetkide merkezi bir yetki merkezinden yan bir yetki merkezi olan disiplin kuruluna gitmiştir.

Binasıaleyh yönetime katılmaya tetkik ederken birazda yerinden yönetim (ademi merkezîyet) tekniğinin ve şartlarının gözden geçirilmesinde fayda vardır.

b- Yerinden Yönetim Esasları :

Yerinden yönetim Genel Müdürdan Formene kadar olan saha da tatbik edilir. Konu ne kadar yetkinin kendinde ne kadarının astlarına devredileceği konusudur. Bunun dozajının tespitinde önemli olan icraatı zor sahaya sokmamaktır.

Yerinden yönetim ; "karar ve plânlama yani ne yapılacağıının yönetim hiyerarşisinde kimin kararlaştıracağı" meselesidir.

Newman'a göre yeniden, yönetim özellikle kontrolün sıklık veya gevşekliği, ayrıntılı plânlama yapma derecesi ve nezaret şekli üzerine etkisi vardır.

Yerinden yönetimin ; işin tatbikatçısı olan alt kademelerce benimsenmesi, bir kısım kompleks ve merkezden görülmesine imkân olmayan işlerin yapılmasında kolaylık ve alt kademe personelin yetiştirilmesi ve tatmininde faydaları olmakla beraber mahzurları da vardır. Üst kademe

(143) Bu konularda fazla bilgi için bak :

NEWMAN, a.g.k.

ESER , a.g.k.

yöneticilerin istisnai kabiliyetlerinden daha az istifade inkânı ve işin kalitesi ve riskinin iyi takip edilememesidir.

Yerinden yönetim mahalli şartlara uyma inkânı merkezden yönetime nazaran daha fazla olup esnekliği üstündür. Fakat asılların işletme iş ve amaçlarıyla iyice "indoktrine" olması şarttır (144).

Uygulamada standart bir yerinden yönetim yoktur. Genellikle ilk kademe ve işe yakın yerlerdeki kısımlarda bunun tatbik inkânı çoğalmaktadır.

Görüldüğü gibi yerinden yönetim tekniği aşağıya doğru yetki devrinin bir şeklidir. Gerek yetki devrinin gerek yerinden yönetim tekniğinin sayılan genel özelliklerinden ayrıca ilişkinin konumuna ilgili yönünün yani yetkinin sendikayla paylaşılması ve mayyan konularda sendikayla yerinden yönetim tekniğini kullanmadan dikkat edilmesi gereken diğer bir yönü vardır. Çünkü bu halde yönetim tarafından devredilen yetkilerin ; yetki devrini gerektiren zorunluluklar ortadan kalksa veya yönetim için zorluk çıkartır hale gelse dahi alalâde yetki devrinde olduğu gibi, geriye alınması çoğu ahvalde mümkün değildir. Filhakika toplu pazarlık sistemi de toplu sözleşmeye girmiş olan hükümün miteakip toplu sözleşmelerde çıkartılması pratik yönden -hatta tatbik edilmese dahi- mümkün olmamaktadır. Bu husus sendika-aza arasındaki psikolojik ilişkiden ileriye gelebileceği gibi daha önceden temas edilen ihtiyaçların bir hiyerarşi içinde olması ve daha yukarı derecedeki ihtiyaçlara geçtikten sonra daha alt derecede olupta önceden tatmin edilmiş ihtiyaçların aniden tatmin edilemez hale gelmesi halinde üst ihtiyaçla uğraşırken altta meydana gelen noksanlığı da derhal kapatma ve yeniden tatmin olma özelliğine de bağlı olma gerektir.

Toplu sözleşmelerde zamanında bir ihtiyaç için konuşulmuş olup ta bilâhare yapılan toplu sözleşmelerde de devam eden birçok hüküm görülebilir. Tipik bir örneğe şöylece temas edebiliriz ;

Bir sanayi işkolunda yapılan toplu iş sözleşmesindeki (yemekhanedeki masalar mısır veya formika, oturacak yerler sandalye veya tabure olacak, yemek tabakları, porselen, sırtahi ve bardaklar cam, çatal, kaşık ve bıçaklar paslanmaz çelik evsafına uygun bulunacak ve ayrıca her masada bir karavana ile bir keçe bulunacaktır.) şeklindeki çalışmaların

yemek yeme düzeyini tanımlıyıcı bir hükümün icaplarının yerine getirilmesinden sonraki 3-4 Toplu İş Sözleşmesinde de aynen görülmüştür (145).

Buradaki temas ve örneğimizle ifade etmek istediğimiz toplu pazarlık sisteminde, toplu pazarlıkla devredilen bir yetkinin iyi işlemediği veya fonksiyonunu ifa ettikten sonra dahi geri alınmayacak vasıflı özel bir yetki devri, şekli olduğudur.

Toplu sözleşmelere giren hükümlerin yukarıda temas edilen sebeplerden dolayı adeta bir "donma" vasfına büründüğünü, pazarlıkla verilen yetkinin geri alınmasının pratikte pek kolay olmadığını ifade etmek ve göz önüne alınması faydalıdır.

3-Katılma ve komite çalışmaları :

Yönetime katılma , yönetimle çalışan muayyen ölçü ve şartları altında birlikte hareketi ifade ettiğine göre, bu birlikte genellikle komite, heyet, konsey, komisyon gibi çeşitli isimler altında ve birden ziyade kimselerin yani grup halinde bir topluluğu ifade eden yönetim araçlarından istifade edilir.

Filhakika katılma dışında yönetim, günlük iş hayatında komitelerden istifade etme tekniği işletmelerde gittikçe genişleyen bir kullanma yeri bulmaktadır. Komiteler işletmelerde "Line" ve "Staff" organizasyonun tamamlayıcısı ve onların bıraktıkları boşlukları doldurmak ve yardımcı olmak üzere kurulmakla beraber bazen ve hatta daha etken olup olmadığına bakmadan onların yerini alırlar.

Komiteler ; işletmelerde, çok geniş çeşitlerde kullanılırlar. Bir kısım iora yetkisine haiz oldukları gibi bir kısım tamamen istisnai raporda olurlar. Bir kısım "Line" vasfına haiz olduğu gibi bir kısım yukarıya doğru "Staff" vasıflıdır. Bir kısmı "formal" bir kısmı "informal" olabilir. Bir kısmının kararları veto edilebilir bir kısmının veto edilemez olabilir. Bir kısmı geçici bir kısım daimi olabilmesi gibi çok çeşitli görevler için kullanılabilir. Ancak şu da muhakkaktır ki Carson'un ifade ettiği gibi işletmelerde komite halinde veya komitelerle çalışmak maharet isteyen bir konu olup organizasyonların en çok "tezat"larla dolu bir yönetim aracı olmalarıdır (146).

(145) Şeker Sanayi - Şeker İş arasındaki 1.Toplu İş Sözleşmesi Md.79

(146) Gordon B.CARSON, Production Hand books, the Ronald Press Co. NEW-YORK-1958, S.20

Komitelerin çalışmalarının genel şartlarını tetkik ve emniyetle birlikte bu tip çalışmalara Toplu Pazarlık sisteminde kullanılmalarının özelliklerine kısaca temas faydalıdır.

Buna-Komitelerin fonksiyonları :

Komiteler genellikle ;

-Komite Üyelerinin herbirini Etteki birimlerin problemleri ve o problemlerin kendi birimlerinin problemlerine etkisini ve ilişkisini temin ederek koordinasyona yardımcı olur.

-Organizasyon içinde birlikte hareket etme ve hedefe yönelme temayülü yaratır, "Katılma" ve "kararlara kabulü" gibi psikolojik hususlar işleri hedefe yöneltme bakımından yararlıdır.

-Komite Üyelerinin işletme içinde cereyan eden işlerden bilgi sahibi olması ve onların yetişmesine faydası olur ve dolayısıyla "işte süreklilik" temin edilir.

-İşletme sonuçlarını tartışır ve iyi bir neticeye gitmek için yönetime gerekli rapor ve teklifleri yapar. Burada özellikle tecrübe çok önemlidir.

-Çeşitli kısımlar arasındaki "zaman ilişkisi", "timing" tanzim eder veya koordine eder (147).

Buna mukabil mahzurları da ;

-Komitelerden yapıcı iş istenirse bazen fazla miktarda üyeye sahip olabilirler.

-Komiteler yavaş iş görürler ve zaman sarfedilir

-Sorumluluk bölünür

-Kararların en iyisi değil, kompromi mahsulü olanı ortaya çıkar

-Kararsızlık yaratır, konular fazla işlenmeden geçilebilir.

Üyeler bazen fikir beyan etmeyen, susan, bazende agresif olabilir. Bu bazen kararsızlık bazen de kırgınlık ve bazende işine kapanmalar yaratabilir.

şeklinde toplanabilir.

bb- Komitelerin başarı şartları :

Komiteler bir kısım işlerde faydalı bir kısım işlerde de hiç kullanılamazlar. Komitelerin başarılı olabileceği halter ;

-İsabetli bir karara varılması için çeşitli bilgilere ihtiyaç olması,

-Kararın konuyla ilgili birden çok ihtiyatlı kişinin fikirlerinin alınmasını gerektirecek kadar önemli olduğu durumlarda,

-Kararlarını başarıyla uygulanmasının bunların detaylarının tam olarak anlaşılmasına bağlı olduğu durumlarda,

-Üç veya daha çok faaliyetin, koordinasyon için sık sık ayarlanması gereken durumlarda.

Komite çalışmalarını yönetimde daha başarılı olabilir. Buna mukabil başarılı olamayacağı sahalar da ;

-Sıratle hareketin hayati önem taşıdığı hallerde,

-Kararın özel bir önem taşımadığı hallerde,

-Kalifiye o komiteye uygun, personel mevcut olmadığı hallerde,

-Problemler karardan çok ısrarla ilgiliyse bu şekilde temsil edilebilir (148).

Komitelerin yönetimde kabili tatbik saha ve konuları tespit edildiğinde de ayrıca bu komiteye başkanlık edecek kimsenin titizlikle seçilmesi, konuların iyice tarif edilerek verilmesi, üyelerinin bu tip çalışmalara uygun olacaklar arasından seçilmesi, komitelerin iyi çalışabil-meleri için önemli noktalardır.

Komite halinde birlikte çalışmanın bu genel şartların (toplu pazarlık sisteminde komite ~~gibi~~ kuruluşlarına yer verilecekse ki tatbikatta çok görülmektedir) riayet esas olduğu gibi sistemin bu genel şartlara ilâve

(148) Daha fazla bilgi için bak : Koontz and O'DONNELL, Principles of Managerial Functions 5. th. ed. Mac gray-Hill New-York, 1972, S.391 ve devamı

-NEWMAN, a.g.k. S.273 ve devamı.

ettiği veya tesir ettiği noktaları da göz önünde bulundurmak icap eder. Özellikle toplu sözleşmeyle kurulacak bir komite veya kurul için yetkili iki tarafın adı geçen genel şartları kabule yanaşma derecesi ne olacaktır ? Bu komite eğer geçici bir iş içinse belki toplu sözleşmeye girmeyecektir. Komitenin görevlerinin belirli şekilde tarifi, komitede alınacak kararların veto edilebilir veya veto edilemez olması, komiteye katılacak kimselerin adları ve kimler olduğu hepisi adı geçen sistem dahilinde kullanılacak bu yönetim aracının başarı veya başarısızlığını ifade edecektir.

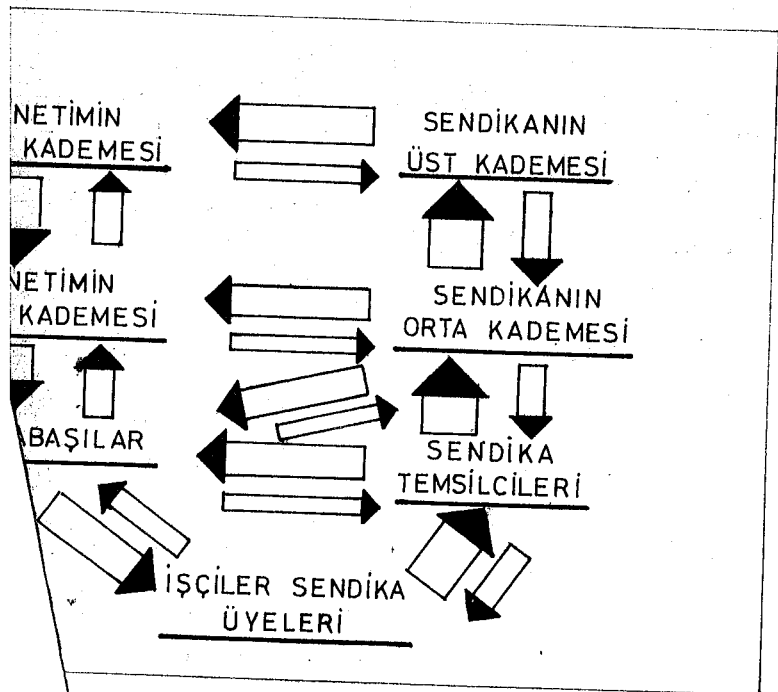
4- Katılma ve ilk yönetim kademesi :

İşletmede hiyerarşi zincirinin uzun olmasının çalıda morali düşürdüğü, işçinin psikolojik ihtiyaçlarına cevap veremeden uzaklaştığını ve hatta diğer bazı zorunlulukların birleşmesiyle organizasyon genelalarının derinliğe değil genişliğe yani daha geniş bir iş bölümüne ve fonksiyonel yetkiye doğru yöneldiğini ifade etmiştik.

Burada önemli bir konu karşımıza çıkıyor. Konu yukarıdan aşağıya giden durumda hiyerarşi zincirinde yetki aşağıya doğru gidiyor ve nihayet hakiki imalat faaliyetini gösteren çalılardan bir önceki ve nihai kademeye yani nezaretçi veya ustabaşı dediğimiz kademeye gidiyor. Acaba burada biten yetki intihali veya imalata nasıl intikal ediyorsa bunun neticesinde verimli veya verimsiz bir üretille karşılaşırız. Bu konu işletmecilikte özellikle toplu pazarlık sisteminin cari olduğu bir işletmecilikte çok önemli bir konu haline gelmektedir. Binaenaleyh nezaret müessesesinin diğer bir ifadeyle işletmede bürokrasi prosedürünün üretille birleştiği noktaya gözden geçirmede fayda vardır.

a-Nezaretçi-Ustabalık müessesesi :

Nezaretçi, klasik organizasyonda kontrol unsuru olup işçi gruplarıyla yönetim kademesi arasında yer alır ve durumda zincirinin en son (alt) halkasını meydana getirir.



olmuş işletmede iş ve Sendikal haberleşme

Roetlisberger nezareti "bir şahsın, astını kontrol etmesi ve icraatının mayyen normlara uygun olup olmadığını tetkik ve murakabe mesuliyetinin deruhte etmesidir" şeklinde tarif eder (149).

Roetlisberger'in bu şekilde tarif ettiği nezaret normal olarak komanda zincirindeki ast ve üstler arasındaki bir ilişki olup bu ilişkide direktif, talep, teklif, rica, tavsiye, istek gibi hususlar bulunur ve bu hususlar komanda zincirinin en üst kademesiyle en alt kademesi arasında daima geçidine göre üstlerden astlara veya astlardan üstlere doğru dinamik bir şekilde hareket halindedir. Ancak konu komanda zincirinin son halkası olan nezaretçi bahis mevzuu olunca durum çok değişik bir şekle girer. Nezaretçi üstünden gerekli direktifleri almış, istekleri dinlemiştir. Ancak bunları diğer amirler gibi alt tarafa nakledecektir. Çünkü yönetim zinciri kendisinde bitmiştir. O bir yandan yönetimin koyduğu usul ve kaideleri takip ve ısrarla istenen üretim ve davranış standartlarını gerçekleştirmeye işçileri bunlara riayete uğrattırırken, diğer yandan da bu amaca varabilmek için işçilerle işten gelen işbirliğini temin etmek zorundadır.

Mihçioğlu, yukarılarda alınan tek taraflı üretim kararlarının her zaman işçiye çok sempatik gelmediğinden bahisle temas edilen zorluğun daha arttığını ifade eder (150).

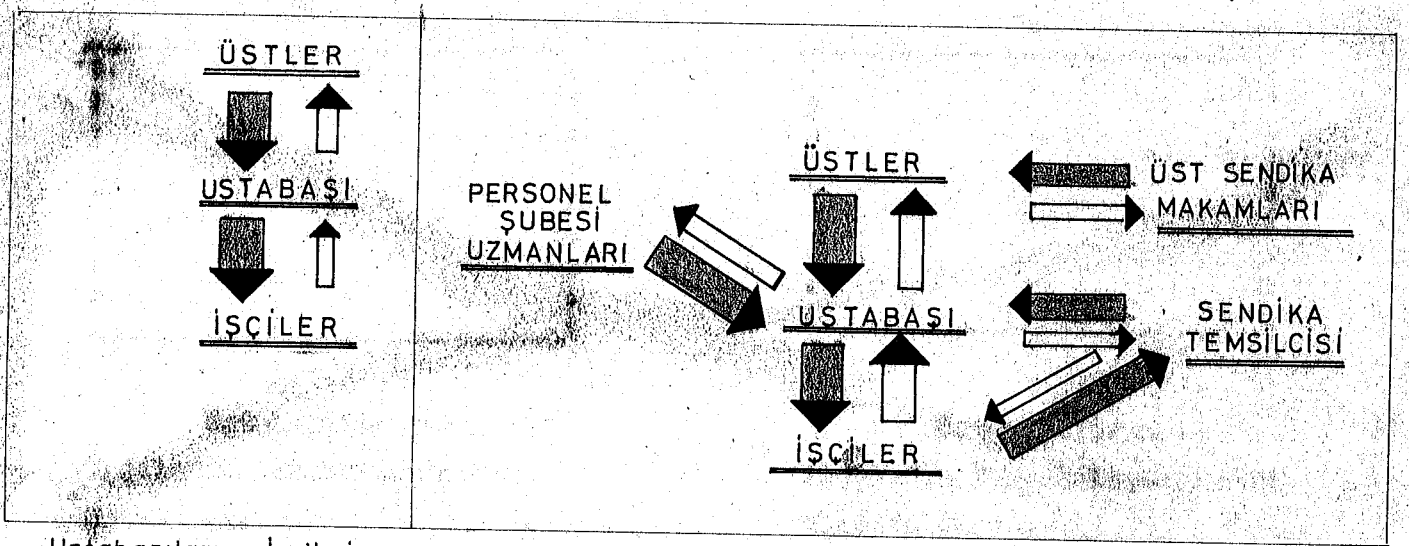
Aydın, konuları rasyonellik açısından ele alan yönetimin istekleriyle, diğer yandan duygusal yönleri ağırlık gösteren işçi isteklerinin ustabaşında düğümlendiğini ve işletme amaçlarıyla işçi sorun ve amaçlarının dengelenmesinde nezaretçinin rolünün başta geldiğini söyler (151).

Nezaretçinin bu durumu işletmelerin sendikalaşmasıyla durumu daha da kritikler. Toplu pazarlık sisteminin iş yerindeki en önemli neticelerinden biri de ustabaşının astlarıyla yani işçilerle olan ilişkilerindeki hareket ve rey serbestisini tahdit etmesidir (152).

-
- (149) ROETLISBERGER, a.g.k. S.32
(150) MIHÇIOĞLU , a.g.k. S.150
(151) AYDIN , a.g.k. S.56
(152) MİLLER , a.g.k. S.107

Üstaya, kendi üstlerinden ve kısmen de geliştirdiği işçilerden gelen tazyik bu defa işyerindeki sendikalaşmadan sonra durumu daha zorlaşır.

"Line"nin isteği ondan toplanır, kurmay kadronun bilimsel ve teknik karakterli isteklerinin işyerlerinde tatbiki ondan istenir. Yatay bölümlerdeki koordinasyon ondan istenir, alttan işçiler ihtiyaç ve taleplerini ona yaptıkları gibi sendika temsilcilerinin de bütün istek ve taleplerinin ağırlığı onlarda kendini hissettirir. Çatışmada ilk hedef ustabaşısıdır.



Ustabaşılardan İşçilerin Sendikalaşmadan önceki durumları.

Ustabaşılardan Sendikalaşmadan sonraki durumları.

Sendikalaşmayla birlikte ustabaşının işe adam alma, işten adam çıkarma, istihsal miktarını tespit etmek bakla elinden alınır. İşçilerin hareketleri arasındaki farkları kapatmak icap ettiği zaman taltif etmek, makineleri, metotları ve ameliyeleri geliştirmek, kısmının iş planını hazırlamak hususlarındaki serbestisi de kısıtlanır. Kendisinin mesul tutulduğu bu konularda artık başka şahıs ve gruplar (komiteler) ilgilenmeye başlar veya bunlar şirket politikası veya Toplu İş Sözleşmesine girerler. Üstelik bunların çoğu kendisinin istişaresi dahi alınmadan tespit edilme mecburiyeti vardır (153).

(153) F.J. ROTH LISBERGER, İdare ile İşçiler arasındaki Meykinin Ustada ve Kurbanı olan ustabaşı, Harvard Business Scholl'un EAA 338 No.lu okuma materyalinden. Çev. Atilla BARANSEL.

Roethlisberger ustabaşlarından "idare ile işçiler arasındaki mevkîin üstada ve kurbanı olan ustabaşılar" diye temasla onlara eğitim kimselerinde "üretimin kilit taşı", "cephedeki yöneticiler", "üretimin kilit taşı", "üvey evlâtlar" gibi isimlerle bahsedildiğini ifade eder,

Filhakika üretimde çalışma/verim ilişkilerinde bu kadar zor şartlar altında çalışan bu tip ilk kademe yöneticilerinin yerinde etkili olmaları hususunda bazı mîellifler eğitimli nezaretçi tiplerinden bahseder ve tercihlerine göre beğenili tipte olanları tarife çalıklarlar,

Miller iki tip nezaretçiden bahseder :

aa-İşçiye dönük nezaretçi tipi :

Nezaretçilerden :

a- Terfi, nakil ve ücret artışı konularında tavsiyelerde bulunanlar,

b- İş görenleri işletmede olup bitenlerden haberdar edenler yani iyi bir haberleşme kanalı tesis edenler,

c- İş görenleri işlerindeki beğeni dereceleri hakkında devamlı bilgi verenler,

d- Özel ve resmi şikâyetleri sempati ile dinlerler,

e- Astlarının hak ve menfaatlerini işletme nezdinde temsil eder, onlar namına idareyle konuşma yapanları

bu gruba dahil eder,

bb-İstihmale dönük nezaretçi tipi :

Bu tip nezaretçilerin, iş yetiyesinin idari ve teknik yönlerine önem verdiklerini, alâka duyulan temel ve direkt hususun fazla üretimde bulunmak olduğunu, işçileri daha sık kontrol ettiklerini, tafarrutlu talimat verdiklerini, yapılan değişimler için sebep gösterme lüzumunu hissetmediklerini, hata vakuunda sert cezaların verildiğini söyler(154).

Penfield'de bu ayırımı yakın bir ayırım yapar. Ona göre nezaretçilerin birinci tipi ; astlarının ihtiyaçlarını kabul eden, grup

gelişmelerini teşvik eden, mesleki niteliklerini geliştirme fırsatı veren onların problemlerinin çözümüne yardım eden bir tiptir.

İkinci tip ise ; geliştirilmiş metodları uygulamak, astlarını sürekli olarak çalıştırmakla ve onları üretime zorlamakla en iyi sonuçlarını elde edeceğini kabul eden tiptir (155).

Dikkat edilirse iki müellifin ilk temas ettikleri birinci tip nezaretçi tipi klâsik-bilimsel yönetim yönetici tipi, ikinci temas ettikleri de neo klâsik yönetici tipidir.

Yine her iki müellif en iyi ve yerine gidebilen nezaretçi tipinin iki tipin vasıflarını da üzerinde ve hareketlerinde kabul eden tipin olduğunu ifade ederler. Yine hatırlanacağı gibi bu yönetimde klasik ve neo klasik teorilerin ikisinin birlikte جاری olduğu hakkındaki kanaatlerin paralelinde bir düşünce tarzıdır (156).

Nitekim Roethlisberger de bir benzer fikir ortaya atar, O'na göre nezaretçi temas ve şart sahası olarak :

- a-İdarenin "Rasyonel mantığıyla" hareketle,
- b-İnsanlarla, eşzümde ;
 - Amirleriyle,
 - Kısım genişliğine göre ustalarla,
 - Diğer kısım ustabaşlarıyla
 - Emrindeki usta yardımcısı ve işçileri,
 - Sendika ve temsilcileriyle
 - İntisap şubesi elemanlarıyla

beğeri ilişkiler içinde bulunur.

Görüldüğü gibi bu tespitite de iki başlangıç noktasının kabulü ifade edilir (157).

Ayrıca Mann ve Dent'in yaptıkları tetkiklerde ; yüksek üretim seviyesine ulaşan nezaretçilerin sadece umumî bir nezaretle iktifa ettikleri, düşük üretimde bulunan gruplarda nezaretçilerin işçilere çok yakından ve

(155) Bak : PENFIELD, a.g.k. S.141

(156) Bak : S.74 ve devamı

(157) ROETHLISBERGER, a.g.okuma materyali S.432

ve işçilerin kendilerine nezaret ettiklerini ortaya çıkarmışlardır. İkinci tip nezaretçilerin bu tip baskılı kontrolla birlikte ilâveten ;

-Daha taferruatlı ve sıkı talimat verdikleri ve,

-İşçinin işini ifa hususunda hâiz olması gereken herbestliği tahdit ettiklerini de ayrıca tesbit etmişlerdir. (158)

Buraya kadar işletmede işçiyle yönetimin ilk olarak karşı karşıya geldiği hattan (nezaretçi-ustabaşı) ve bu hatta karşılıklı amaçların dengileştirilebilmesi ve işbirliğinin tesisi ve dolayısıyla (verim/tatmin) unsurunun ele geçirilebilmesi için bu yerin özelliğini tetkik ettik.

Ustabaşı-işçi ilişkilerinde ustabaşının kabule gayan görülen davranış şeklinin temelinin işyerindeki işçinin ve sanayideki küçük grupların bir bakıma da onları motive edecek olan- fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarınının tatmini ve duygu ve inançlarında da göz önünde tutulmasının bu plânda olduğunu görüyoruz.

Elton Mayo araştırmaları sanayideki küçük grupların mevcut olduğunu, bu grupların kendine mahsus kabul ve inançlarının olduğunu, bu grupların ortadan kaldırılamayacağını fakat bu grup inançlarına ve grup hareketlerine hakim olunabileceğini ve bunun verime gitme vasıtası olarak kullanılabilceği neticesine varmıştı. İşte ustabaşı ve ilk nezaretçinin en büyük görevi yukarıda temas edilen tip ve model dahilinde bunu yerine getirme görevi onun belki de en büyük görevidir. Nezaretçinin bir ayağı yönetimde bir ayağı da iş yerindeki küçük gruplardadır. O en alt kademe yönetici olduğu gibi aynı zamanda bir işçi elması itibarile de o grubun bir üyesidir. Grup üyesi de o grubun inançlarına uymak durumundadır. İşte bu iki taraflı yakınlık (verim/tatmin) unsuru için önemli bir noktadır.

- Miller işçinin bu yakınlığının prodüktivite ve moral üzerinde önemli etkisi olduğunu söyler (159).

Likert ; nezaretçinin işçilerle birlikte çalışma gruplarında bulunmasına tavsiye etmekte ve bu şekilde grupta olumlu üretim tavırlarının yaratılabileceğini söyler (160).

(158) MILLER, a.g.k. S.124

(159) MILLER, a.g.k. S.122

(160) TANNENBAUM, a.g.k. S.76

Bu kadar ağır görevi üstlenmiş olan ustabaşlarının nasıl başarıya ulaşacakları hususunda da onların ancak çok iyi eğitilmeleri ve özellikle Toplu Pazarlık Sisteminde onların işlerini, güçleştirmemeye dikkat edilmesinin zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. A.B.D. sanayinin çok üstün verimini bir bakımdan ustabaşlarının oradaki özel statülerini muhafaza etmelerine bağlanmaktadır.

Roethlisberger'e göre ustabaşlarının huzursuzluklarının ; ustabaşı açısından "olması icabeden" ve "olan" arasındaki gelişmeden ortaya çıktığından bahisle bunu detaylı eğitim programları ile ıslah edilebileceğini söyler ve verilecek bilgi geçitlerini saymakla beraber (zorun olmakla beraber) bilginin de ustabaşı için bir "kuvvet" olmadığını ve dâime nazaran çok daha bilgili olan ustabaşının, bugün kendisini daha fazla güven içinde daha etkin, kendisini daha mühim hissetmesi lâzım gelirken daha az emniyette olduğunu, mühim ve etkin olmadığını hissettiğini söyler (161).

C-YÖNETİM HAKKININ SINIRLANMA DERESESİNE TESİR EDEREK ÖZEL

FAKTÖRLER :

Konumuzda buraya kadar çökeceği işçi-işveren "ikilisi etrafında ve onların ilişkileri, yapıları ve ihtiyaçları ve bunlar neticesinde karşılıklı olarak davranışlarının muhtemel yöneleri hakkında fikir verecek noktaları tetkik ettik. Konumuz yalnızca (çalışanla-işletme) ilgisinin tetkiki olsaydı işçinin yönetime katılması ve katıldığı takdirde hangi sahalarda ve hangi şartlar altında katılmanın her iki tarafa da yarar yani (tatmin-verim) i temin edeceği hakkında bir karara varmış olabilirdik. Ancak konumuz bahsedildiği gibi belki iki taraflı olabilir fakat araya esas rolü oynayacak olan "müesses" yani sendika girecektir.

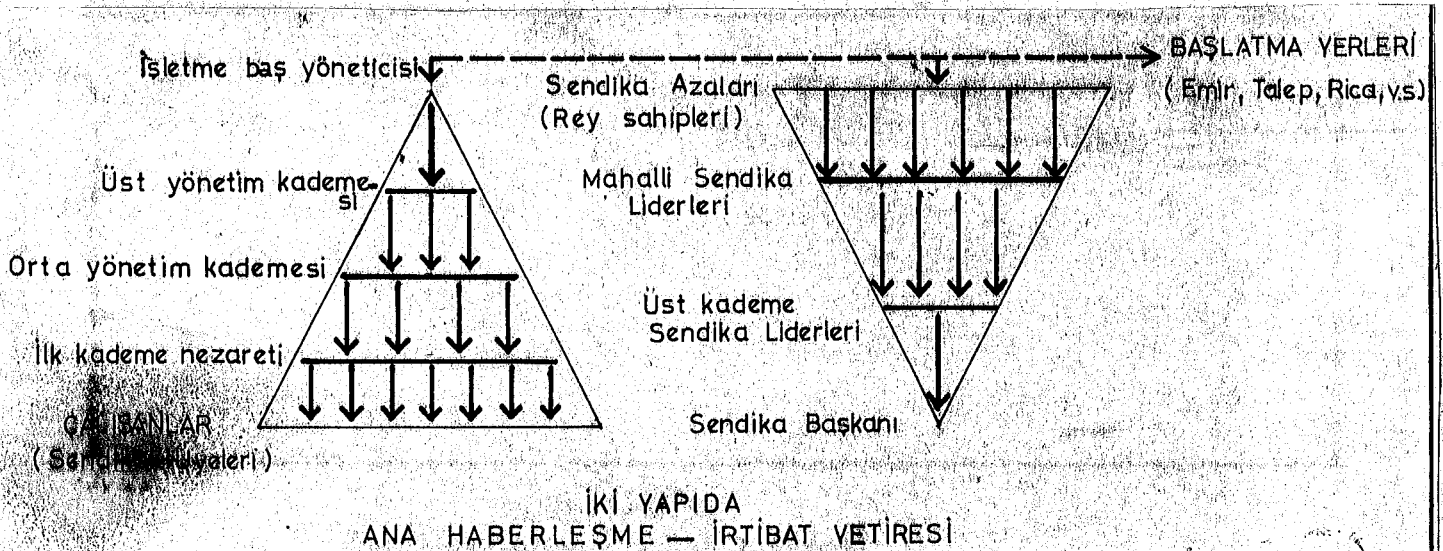
Gerçi daha önceki bölümlerde sendikaların "informal gruplar"ın "Formal" temsilcisi olduğunu, Informal grupların inanç ve istekleriyle fert ihtiyaçlarının ve taleplerinin sendikalara harekete getiren ve sendikalara davranış modeli veren esaslar olduğunu ifade etmiştik. Ancak işletmeyle Toplu Pazarlık Sistemindeki karşılıklı davranışlarında bu esaslardan başka

devreye giren sendikanın kendi yapısının karakteristikleri ve faaliyetlerinin karakteristiklerinin de en az diğer faktörler kadar önemli olduğu görülmüştür.

Ayrıca sendika yapı ve faaliyet karakteristiklerinden başka (işletme-sendika)nın karşılıklı davranışlarına tesir edecek diğer bazı önemli (örneğin kamu ilişkisi gibi) faktörler de bulunmaktadır. Şu halde buraya kadar yaptığımız tetkiklerden muhtemelen varılacak noktaların şekillenmesine şimdi bahaettiğimiz faktörler de büyük ve bazı mahallerde tam ters etki yapabilecektir. Binsenaleyh bu özel faktörlerin de tetkiki, konu hakkında sakın bir yargıya varmak için esastır.

I- SENDİKALARIN KONUYLA İLGİLİ KARAKTERİSTİKLERİ :

Miller Sendikayla, Ticari veya Sınai işletmelerin ayrı tiplerde iki yapıya sahip olduğunu bunlardan sendikanın ; iktisadi hayatta "Demokratik" teşekkülle misal olarak gösterildiğini, ona mukabil ticari veya sınai bir işletmenin de "Bürokratik" teşekkülle misal olarak gösterildiğini ifade eder. Demokratik yapıdaki teşekküllerin esas tabandaki reyin yani istekler istikametinin bu plânda herşeye tercih edilmesi ona mukabil Bürokratik yapıdaki teşekküllerde de (ileri derecede rasyonellik ve hızdan tahmin edilebilirlik'in esas değer olduğunu söyler (162).



Şekilde görüleceği gibi iki yapının haberleşme ve irtibat yetiresi tamamen ters yapıdadır. İşletmede ; Direktif, emir taleplerin bağlatma noktası işletme baş yöneticisi ve hiyerarşi sırasıyla üst kademe- orta kademe ve ilk kademe (nezaret) ve nihayet oradan da çalışanlara intikal ederek nihayet bulur. Sendika yapısında ise bu tamamen terstir. Bağlatma, esas istek ve talepler sendika azalarından bağlar ve mahalli sendika yöneticileri ve üst kademe sendika liderleri yoluyla baskı nihayet sendika başkanına gelir. Bu baskı ne bir politika ne bir program ve ne de bir rasyonellik isteği değildir. Bu doğrudan doğruya fertlerin tek tek (hizmetlikleri isteklerin) sendika üst kademelerine doğru intikali ve onları bu isteklerin yerine getirilmesi veya ısrar edilemeye sebeplerinin tabana izahıdır.

Sendika üyeleri idarecilerini faaliyete bağlatmakla arzu ve isteklerini tahakkuk ve tatbiki yoluna sokarlar. Seçilmiş yöneticiler de bu yapıya uymak ve çalışmak zorundadırlar.

Binaenaleyh sendika liderleri de elde ettikleri bilgileri ve konuların izah tarzlarını süratle tabana iletme mecburiyetinde kalırlar. Sendika liderliğinin işletme içindeki haberleri tabandaki üyelerine (işyerinde çalışanlara) işletme yönetiminden önce intikal ettirirler. Daha doğrusu yukarıda izah edilen yapı dolayısıyla buna mecburdurlar. Sendikalar ayrıca bu intikal ettirmede taban için iyi olmayan haberleri baten sansürde edebilir. Sendika tarafından sansür edilmiş haberlerin, yönetim tarafından aşağıya intikal ettirilmesinde (haberlin görünümlü)ni tanzim ederek intikal ettirme durumundadır.

İki müessesenin yapı farkını tespitten sonra ikisi arasındaki "bağlatma"ların nasıl olduğunu temas edelim.

İşletmenin yönetim aihazı içindeki alt kademelere doğru inen ve sonunda işçilere çarpan tazyiklerin, sendikaya aktarıldığını, sendika içinde üst kademelere doğru iletildiğini görüyoruz. Sendika da adı geçen tazyikleri yeniden yönetimin çegitli kademelerine aksettirmektedir.

Diğer bir ifadeyle işçiler bir şikâyetlerini sendikaya aktarmakla önce sendikayı faaliyete geçiriyorlar ve sendika da yönetimi faaliyete geçirdiğinden, dolayısıyla işçi yönetimi faaliyete bağlatmış olmaktadır.

Yönetimin sendikayı faaliyete bağlatması ise çok zayıf olmakta ve daha çok sendikadan gelen tesir ve tazyiklere cevap veren durumunda olmaktadır (163).

Sendikamızın bir, alt ile en üst kademe haberleşme kanalı olarak ortaya çıkmasından sonra alt kademedeki yöneticiler, aşık hiç olmasa işçilere taallük eden ve kendi davranışlarının neticesi olan kötü haberleri kontrol ve sansür edemez hale gelmişlerdir. Dolayısıyla yöneticiler alt kademeleri ilgilendiren partileri üstlerine daha büyük itina ve dikkatle intikal ettirme zorunda kalırlar. Şüphesiz buna intibak yönetici içinde zordur.

Miller bir sosyal sistemde dahili gerginlik ve dengesizlik hallerine uğramaksızın faaliyet gösterilmesi isteniyorsa, yani taraflar arasında eşitsizliklerin izale ve bertaraf edilebilmesi için (daha dengeli bir bağlatmalar dağılımına) ihtiyaç olduğunu söyler ve dengedeki bazı unsurlara temas eder.

Yönetim sendikaya karşı muayyen stratejik davranış tarzına göre hareket etmeye çalışır. Bunlardan biri "sert tutumdur". Sert tutum korku hissinden ziyade bir nevi öfke ve husumetle harekete geçen işletmeler sert tutum tarzında karar kılarlar. Sert tutum sendikaya karşı mümkün olduğu kadar az taviz vermeye, onunla ilgililerini asgari seviyede bulundurmaya gayret ederler. Şüphesiz sendika çok kuvvetliyse bazı hususlarda boyun eğmek zorunda kalınabilir.

İkinci tutum "yumuşak tutum"dur. Husumetten ziyade korku hissiyle hareket eden bazı işletmeler de bu tutum tarzını tercih ederler. Burada yönetim mümkün olduğu kadar fazla menfaatler sağlamak suretiyle onları yatıştırmayı ve tesirlerini bertaraf etmeye çalışır.

Miller'e göre her iki tutum zıt görülürse de ikisinde de müşterek taraf yönetim de bağlatmaların olmaması ve inisiyatif sendikaya devriyle kendisini müdafaya geçmesidir. Bunların ikisi de zafiyettir. Ne ihtilaf ne de iflâs keyfiyeti arzuya şayan ve misavaha edilebilir şey değildir. Yönetim her iki şıktada "Denge" durumuna geçemeyeceğini ifadeyle (bağlatmalarda mitekabilyet imkânı veren yerlerde, istikrarlı ve yapıcı iş ilişkilerinin her iki tarafı da tatmin eden denge haline getirir) gekinde duruma teşhis koyar (164).

Sendikaların kendi içindeki demokratik düzenin çeşitli sebeplerle tam veya noksan işlenmesi de Teplu Bazarlık rejimi tatbikatına tesir eder. Bu takdirde yönetim, sendikayla ilişkilerinde bu zafiyet noktalarını göz önünde bulundurarak uygulamaya geçmesi faydalıdır.

Bazen normal sendika üyelerinin taleplerinin sendikada fazla yankı da bulunmadığı, sendika politikalarının oluşturulmasına katılmadığı söylenmektedir.

Slichter de bu konuya şöyle temas eder :

"Bu sendikaların alelade sendika üyelerinin etkisinden yoksun olduğu manasına gelmez. Bunların etkisi büyüktür, ama bu etki karar vermeye katılma değildir.

Bir sendikadaki tipik durum ; birçok teşkilâttâ, dernekte ve kulüpte olanlara benzer ; Teşkilattan işleriyle yeter derecede ilgili olup iş toplantılarına devam eden, sorunların tartışılmasına faal olarak katılan, sadece bir azınlıktır. Sendikalarda ise bu azınlık, çoğu kere, yöneticilerden, sert taleplerinde ısrar etmelerini isterler ; işverenler uzun mücadele olmaksızın, arzu edileni vermeye vaza olacaklarından, onlardan daha sert olmasını, birçok işvereni iş dışına zorlayacak derecede sert olmasını isterler. Sendikaların büyük çoğunluğu ise, dersten kaçınmak için, faal azınlığın taleplerinin çok daha azına uyumağa razıdır.

Gayet tabii olarak, bir lider olanları derhal hisseder. Eğer faal durumdaki azınlığı esaslı bir şekilde hayal kırıklığına uğrattırsa, liderliğine meydan okunacaktır. Eğer faal olmayan çoğunluğu çok fazla sıkıntıya sokarsa da, kendine karşı baş kaldırmayı tahrik edebilir. Yapması gereken şüphesiz telif etmektir. Lider, çoğu zaman, faal azınlığı yatıştırma ile, faal olmayan çoğunluktan daha fazla ilgilenir. Çünkü bilmektedir ki, faal üyelerin desteği ya da muhalefeti, faal olmayan üyelerin destek veya muhalefetinden daha önemlidir. Olaylar göstermektedir ki, sendika yöneticileri, çoğunluğa karşı çok fazla köklü davranmaktan değil, azınlığa karşı çok muhafazakar olmaktan ötürü mevkilerinden olmaktadır (165).

Herkes sendikada eşit oya sahip olmakla beraber yukarıdaki husus uygulamada her zaman görülebilir. Yönetim, Sendika içindeki kuvvet kaynaklarının durumlarını, ilişkilere etkiliyeceği için, göz önüne alınmalıdır.

II-SENDİKA GÜVENLİĞİ :

Bir işletmede istikvarlı bir işyeri-sendika ilişkisi için sendika güvenliği zorunludur.

Sendika güvenliğinin birinci şekli "Mali Güvenlik"tir. Sendikanın organize olması, teşkilatlanması için paraya ihtiyacı vardır. Mali imkânsızlık, sendikanın gelişmesini ve iyi bir toplu sözleşme yapmasını ve icabında üyelerine gereken mali yardımı yaparak greve gitme imkânını vermez.

Sendikalar için önemli olan üye aidatlarının işveren tarafından bordro içinde tevkif edilerek onu sendikaya ödeme "Checkoff" sistemidir.

Sendika güvenliğinin diğer bir şekilde sendikanın işverence kabulü, tanınmasıdır. Bu tanıma olmadan sendika güvenliği yerini bir huzursuzluğa bırakır. Kargılıklı mücadeleler hergünkü işlerden olur.

Sendikalar için üçüncü bir güvenlik kaynağı da gerek toplu iş sözleşmeleriyle ve gerekse mevzuatla bazı imtiyazlara sahip olmasıdır. Bunların belli bağlaları şüyledir.

Azanın muayyen bir giriş aidatı ödemek suretiyle üyeliğe kabul edilme şekli (Open Shop).

Yalnız azaları için pazarlık yapan, yani aza olmayanların istifade edemeyen Toplu İş Sözleşmesi yapma yetkisine sahip sendikalar bu usulde, dayanışma aidatı veya teşmil gibi mekanizmalar yoktur.

Aza olsun veya olmasın aidat ödeyen her çalışanın istifade edebileceği Toplu İş Sözleşmesi yapan sendika (Agency Shop)

İşçinin işe girdikten sonra belirli bir süre içinde (örneğin 30 gün içinde) sendikaya girme şartlı Toplu İş Sözleşmesi yapan sendika (Union Shop)

Yalnız toplu sözleşme yapan sendikaya ait işe alınmasını ve işte tutulmasını gibi hükümleri ihtiya eden Toplu İş Sözleşmesi yapan sendika tipleri mevcuttur (Closed Shop) (166).

Ancak görüleceği gibi bunlar arasında sendika güvenliğinden öteye geçen hatta ülke vatandaşlarının "serbest çalışma" temel hakkına ihlâl eden şekiller de görülmektedir.

Sendika güvenliğinin az ve çok olması dengeyi bozan unsur olabilir ve karşılıklı ilişkilerde bu denge veya dengesizlik rol oynar.

III- SENDİKALAR ARASI REKABET VE ÜYE İSTİKRARI :

İşyerinde, sendikalar arasındaki rekabet işçi teşekküllerinin istikrarsız olmalarını belli başlı sebeplerinden biridir (167).

Sendikalar rekabeti genellikle :

- Aza kaydırmalarından
- Toplu pazarlık hakkını elde etme gayretinden
- İdeoloji farklarından
- Liderler gelişmesinden

ileri gelebilir.

(166) Daha fazla bilgi için bak: HENDEMAN ve YODER, a.g.k. S.227

(167) I.L.O., Kolektif Müzakereceler, Çev.Ferit H.Saymen, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu yayınları, No.1, İstanbul 1962, S.44.

Toplu iş sözleşmesi yaparken sendikaların taahhütlerini yerine getirecek yapıda olması istenir. Bu arada bir sendikaların kâfi miktarda azaya sahip olması ve bu azanın da sendikalar arasında hareketli olmaması icap eder. Ayrıca sendikaların üyeleri üzerinde gerekli bir otorite tesis etmiş olması da zamuridir. Bunlar olmadığı takdirde işveren yeterli güvене sahip olamayacağından toplu iş sözleşmesi müzakerelerine oturabilir ancak bu halde işveren işçinin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların ciddi olarak müzakereden kaçınır.

Ayrıca bir işletme içinde birden fazla ve rakip sendikaların mevcudiyeti toplu müzakereleri sertleştirir (168).

Sertleşme bazen bu kadarla da kalmaz rekabetin sertliği günlük uygulamalar da kendini gösterir ve bilhassa işvereni zor durumda bırakır. Özellikle işveren veya vekilinin, birbirine kızgın sendika liderlerinden birine daha fazla tebestümle selâm yarması dahi konu olabilir ve huzursuzluk geniş satışta kendini gösterir.

Karşılıklı davranışlarda ve ilişkilerde her sendika rakiplerine nazaran daha büyük avantajlar elde etmeye gayret eder ve böyle bir davranış işbirliğine varmada çok zararlı olur.

Micadele bazen o kadar yoğun olur ki yalnız Toplu İş Sözleşmesi yapan yetkili sendika değil bu defa ekaliyette olan karşı sendika da rakibini zor durumda bırakmak ve üyelerin kendi tarafına çekebilmek için akla gelmiyecek vaadlerde bulunur. Tabii bu vaadlerin hepsi işverenin sırtından yapılıır.

Üyelerden bir kısım, bu vaadler karşısında sendika değiştirebileceği gibi, idarecilerinden ve güdülen politikadan memnun olmayanlar bunları düzeltmeye gayret ederler ve başarı kazanamazlarsa bu tip üyeler de sendika değiştirirler (169).

Bu konuda üzerinde durulması gereken bir hususta, mekanizasyonun artması ve otomastona geçişte ortaya çıkacak problemlerdir.

(168) Lloyd G. REYNOLDS, Labor Economics and Labor Relation, Prentice-Hall Hall Inc. Englewood Cliffs, Newjersey, 1970, S.431

(169) I.L.O. a.g.k. S.43

Ağır mekanizasyon ve otomasyonun yapısı icabı mavi yakalı işçilerin azalması ve yerine beyaz yakalılarının alınması ve adetlerinin çoğalması neticesi, vasıflı ve yarı vasıflı işçileri kazanmağa yönelmiş sendika talepleri de, geniş vasıfsız işçi kitlesinin sendikalardan soğumalarına yol açmış ve onları sendikaların istikrarlarını bozabilecek bir unsur haline getirmiştir (170).

Temas edilen rekabetin bol olduğu ve sendika üye istikrarı olmayan işyerlerinde ciddi ve ince konuların pazarlığı da yine zor olur.

IV-SENDİKA LİDERLİĞİ :

İşletme-Sendika ilişkilerinin barış veya sert mücadele içinde olmasına sendika liderliğinin çok etken durumu vardır.

Sendikaların ilk kuruluş yıllarında ve gerekli sendika güvenliğinin elde edilemediği dönemlerde sendika liderinin tipi hırçın tiptir. Mahçuculu'na göre ; sendikalarla işverenler arasında işçinin tatmini ve rahatını temin için işbirliği edilebilmesi, mahasır ve mitecayiz karakterli sendika liderinin sahmeden çekilmesine bağlıdır (171).

Sendika liderinin, işverenlerle yapacağı işbirliği hakkında gerek sendikaların gerek işçilerin bazı endişeleri ortaya çıkar.

1-Sendikaların endişeleri :

Yönetimle-liderin işbirliği lidere yeni görevler yükler. Bu yeni görevler ifa için gerekli bilgiye sahip olmadan deruhte etmek sendika liderleri için bir bakıma peşin dezavantajdır.

Bundan başka işbirliği muayyen bir haddin sonra yönetimin mesuliyetlerine katılmayı icap ettirir. Sendikalar bu sorumluluğu üzerine almaz.

(170) Orhan TUNA ve Nusret EKİN, OTOMASYON ve Sosyal Meseleleri, İ.Üniv. İktisat Fak. Neş. No. 262 , İstanbul, 1970, S.142-143

(171) MİHÇİOĞLU, a.g.k. S.146

İşbirliği neticesinde, ananeden ayrılmak, devamlı taleplerde bulunacak yerde tavizlerde bulunmak kendileri hakkında şüphe ve tenkidlere yol açar. Bu yüzden sendika liderleri, azalarının direkt menfaatine uygun düşmeyen konularda işverenlerle yakın bir işbirliğine yanaşmak istemezler.

2-İşçilerin endişeleri :

İşçilerin büyük bir kısmı, sendika liderlerinin iş hayatının ana konuları dışında kalan konularda işverenlerle yakın işbirliğini şüphe ile karşılarlar.

Bazen bu işbirliği yüzünden liderinin bazı dürüst olmayan yollara saptığı hakkında şüpheye düşerler veya işletmede kendi konularla ilgili işlerin kontrolunun ellerinden kaçacağından (Sarı sendikacılık korkusu) korkarlar.

İşbirliği, tarafların hareket serbestisini bir dereceye kadar tahdit etmesi, işçileri böyle bir işbirliğine karşı muhalofete sevketmektedir (172).

Miller ve Formta göre liderler işbirliğine daha ziyade ; ekonomik buhran ve harp gibi olağanüstü zamanlarda mihkîl duruma düşen işletmelerde, maliyeti azaltmak, verimi yükseltmek maksadile yakın bir işbirliğine girildiği, buna mukabil ekonomik refah devrelerinde ve mali bakımdan iyi durumda bulunan işletmelerde böyle bir işbirliğine nadiren rastlanır (173).

Sendikaların bünye itibariyle fazla genişlemeleri neticesi olarak üst kademedeki liderle alt kademedekiler arasında mesafe hasil olur. Adeta sendikanın başında bulunan kimse asıl işçiden, büyük bir şirketin Genel Müdürü kadar uzakta bulunur. Esasen büyük işletmelerde işçinin tatminsizliğini meydana getiren en önemli hususlardan biri bu "yabancılaşma" haliydi.(174).

Slichter bu durumda işçilerin "gayri şahsileştiğini" ve aradaki mesafenin arttığını söyler (175).

(172) Bu konularda daha fazla bilgi için bak: MİHÇİOĞLU, a.g.k. S.146

(173) MİHÇİOĞLU, a.g.k. S.148

(174) Bak : Sayfa 8.

(175) MİHÇİOĞLU, S.46

Liderlik konusunda, işletme-sendika ilişkileriyle ilgili diğer bir hususta sendika liderini kıdemli olup olmamasıdır.

Kıdemli sendika liderliğinin fayda ve zararlarını ayrı ayrı sayarlar. Bunları Reynolds şöylece toplarlar.

Uzun süre sendika liderliğinin :

a-Faydaları :

- 1-Tecrübesi artar
- 2-Mahareti gelişir.
- 3-Ekonomi ve sanayi hakkında bilgisi artar.
- 4-Yönetim ve politikacılarla yakınlık kurmuş olur.
- 5-Okuma-Yazma, konuşma mahareti gelişmiştir.
- 6-İdari vasıflar yükselmıştır.
- 7-Bakarlık vasfı gelişir.

b-Zararları :

- 1-Uzun süre işlerinden ayrılmış olur.
- 2-Hiyerarşiden ayrılmaya başlarlar.
- 3-Talepler aza talepleri değil sendika talepleri haline gelir.
- 4-Anlaşma taraflısı olurlar.
- 5-Kısa vadeli işlerden uzun vadeli işlere kayar. Bu işgilerin hoşuna gitmesi.
- 6-Yerlerinde kalmak için fazla gayret göstermeye çalışırlar.
- 7-Zamanla bu işleri herhangi bir kimsenin daha iyi yapabileceğini kabul etmez hale gelirler, fazla popüler olurlar (176).

Genellikle liderin tavsiyelerini takibe hazır, birleşmiş, iyi disiplinli sendika üyelerinin, toplu mizakerecilerle kuvvet kazandırdığı da kabul edilmektedir.

V- SENDİKA STRATEJİ VE TATİKLERİ

Hoxie'ye göre sendikaların programları, bir yönden, altı grupta toplanabilir.

Bunlar :

1- Sendikaların genel ve nihai hedefleri olabilir.

2- İşçilerin maruz kaldıkları, karşılaştıkları uygun olmayan iş ve yaşama şartlarıyla mücadele ve ıslahı için ve onların halli için prensipleri vardır.

3- Nihai gayelerine ait menfaatlerin yolu üzerindeki kritik ve müşahhas noktaların kontrollünü araştırarak ve temine uğraşan prensip ve politikalar vardır.

4- Üye talepleri vardır. Bu talepleri genel politika haline getirirler.

5- İsteklerini kabule zorlamak üzere metod'ları vardır.

6- Organize işçilerin ideal ve ekonomik ve sosyal fikirlerinin daha genişletilmesiyle ilgilidirler. (177)

Sendikalar programlarını tahakkuk ettirmek için çok geniş cepheli ve derinliğine strateji ve taktiklere miracaat ederler. Stratejik ve taktik isteklerinin veya davranışlarının kabulü için "Komplike Manevraları" girerler.

Sendikalar gayelerini, prensiplerini, politikalarını, talep ve metodlarını sistematik bir şekilde ortaya atmazlar. Hatta basen onları atarken doğru ve açık olarak da beyan etmezler. Sendikalar kendi taleplerini ve yapıcı programlarını genellikle bağımsız bir şekilde anlatırlar. "Onlar hisseder".

Politika prensip ve gayeleri geniş çapta, "Talep" ve "Metod"lardan ortaya çıkar. (178)

Bu karakteristik durum onların önceden tetkik etmiş bulduğunu ya-pılarından ileri gelir.

(177) R.F. - Hoxie, The Economic Programme of Trade Unions, in Trade Unions - Selected Readings, Penguin Books London, 1972, s. 39

(178) Bak: Hoxie, a.g. kitap, s. 35 ve devamı,

Sindikalar gayeleri yolunda iki yönlü etkili olurlar. Bunlar.

- Toplu pazarlık yolu
- Politik eylem yoludur.

1- Toplu Pazarlıkla Etkili olma :

Sözleşme müzakerelerini takip eden, meslekten olmayan bir gözlemci, pazarlığın bağlabitiç safhaları esnasında, müzakerecilerin birbirine insafsızca saldırılarına şahit olunca çoğu kere şaşırıp kalır. Gözlemci sendikacının ilk taleplerinden ve işverenin ilk mukabil tekliflerindeki cimriliğinden şüphe tedirgin olur ve huzuru da kaçar.

Bu davranışlar Toplu Pazarlığın, diğer pazarlıklardan farklı nitelik taşıdığını idrak edememekten ileri gelir.

Mesoleyi, hissi ve mantıki yönden ele alarak, bir melodram havası taşıyan tertiplerden tamamiyle çekinmek, pazarlığın "bitün zevkini" kaçarır. Aynı zamanda, tarafların birbirlerinin nisbi kuvvetini veya zaafını tahminde ve gerçek asgari talep veya hakiki tekliflerinin mahiyetini tespitinde emîn oluncaya kadar muhafaza arzusunda buldukları manevra ve esnekliği de yok eder.(179)

Davey'in yukarıda çizdiği tablounun içinde belli Toplu müzakerelerin bitün hakikatleri yatmaktadır.

Toplu müzakere masaları, "içini dökmeyi" de içine alan bir psikolojik safhadır. Çalışanların, hakikat olsun olmasın, bitün şikâyetleri orada edilecektir. Bu kitlenin boğalma psikolojik durumudur. Müzakereci liderler bu tip şikâyetleri ne kadar geniş ve iyi bir şekilde ortaya atarlarsa grup nezdinde, topluluk nezdinde o kadar itibarının çoğalması muhtemeldir. Bu durum hem liderliği takviye eder hem kitlenin deşarjını ifade eder.

Mizakerede bu safha geçmeden esasen ana konulara girilemez. Bu durumla ilgili olarak sık sık verilen hikâye/misâl öneklidir. Mizakerelere oturmadan önce sendikanın razı olabileceği ücret zammı tespit edilmiş ve bu hazırlıkla müzakerelere girilmiştir. Mizakerelerin ilk gündü durumunda işveren, miktarı sendikanın daha önceden tespit etmiş olduğu ve kabul edeceği ücret zammı miktarından da fazla olan bir zammı teklif ederek bunun kabullü halinde hemen orada toplu sözleşmeyi imza etmeye hazır olduğunu aksi takdirde işin orada bittiğini ifade etmesi karşısında sendikanın müzakereci liderleri istediklerinden de yüksek bir ücret zammını elde etme zevinciyle teklifi kabul ediyorlar. Bilâhare bağarının müzakereciler tarafından işçilere açıklanması karşısında bekledikleri tepelerin yerini aşırı memnuniyetsizlik ve dayanın aldığı hayretle görüyor.

Bu hikâyecik Toplu Pazarlık Sisteminin her cephesini farketmiş kimseler için bir ütopya olmayabilir.

Ayrıca toplu müzakerelerde yapılacak bir hata neticesi toplu sözleşmeye girecek taraflar için faydasız bir bilimin "donna" vasfını haiz olduğu için onun bilâhare tahiri veya kaldırılması hemen hemen imkânsız olduğundan ve müzakereler de sık sık, taktikler ortaya çıktığından tarafların ihtiyatla ve hatta müzakereleri usatarak bir neticeye gitmeleri belki istikle değil işin tabii seyriyle olur.

Sendikalar ; müzakere masasına genellikle büyük taleplerle gelirler. Bu yolu tutmalarının sebebi onun yalnızca baskı bakımlardan faydalı olmasından değil sendikaların demokratik yapılarından ileri gelir. Filhakika bir sendikada sendika içi demokrasi ne kadar tam ve diğer unsurların tesiri az ise taleplerin yüksek miktar ve çeşitte olması normaldir.

Büyük talep taktığının faydalı taraflarını şöylece toparlayabiliriz

- Çok istemek sendikanın çok kuvvetli olduğunu hissettirir.
- Çok fazla talep, işine istediğini naklama ve taviz kullanma imkânı verir.

Ancak bu avantajlarına karşılığında, mahzurları :

- Yüksek talepler bazen gayri ciddi durumlar yaratır.

-- Ümidleri galabaya gelen işçiler bu mäsait şartlara kâfi görmeyecek, bunları red edip greve gidebilir.

şeklinde tecelli edebilir. (180)

Büyük taleplerle müzakere yerine konuya "az talep" le neticeye gitme yolu da olabilir. Ancak az talep bir "Ültimeum" niteliği taşıyacaktır. Ayrıca az talep müzakerelerin katılaşmasını tevlid edecektir.

İşveren yönünden bazen "Maksimum teklif" ler yapılır. Bu tip pazarlık yeni bir pazarlık fikridir.

Boulwareism ; (181) de klasik pazarlığın, teklif, karşı teklif, uzun uzun müzakereler safhası pek yoktur. İlk teklifte maksimum teklif yapıp konu evet veya hayır demeye bırakılır.

Temel maksat ; Sendikaların yönetimde, işverenin gönülsüz davranmasına rağmen, bir geliştirmeye yaptırdığı görünümünü, silmektir.

Sendikayı, yönetimle işçi arasındaki haberleşmenin dışında tutmaya çalışır. Bir işçinin hem sendikaya hem işverene bağlı - sadık olamayacağı fikrindedir.

Bu metod genellikle büyük bir tabakat sahası görmemiş olup "saldırı" tipli ilişki kurulmada ve bir gösteri yapma istekli işverenlerce miracaat edilen bir usuldür. (182)

2- Politik eylem yoluyla etkili olma :

Sendikaların politik eylemler yoluyla etkili olma yolunu çok fazla kullandıkları görülmektedir. Demokratik bir ülke yapısında elinde rey adedlerini bulunduran sendikalar bu yolla bir hayli etken olabilmektedirler.

Politik eylemler iki yünde görülmektedir.

(180) I.L.O. a.g. k. S. 49

(181) G.E. Firmasının Vice President'i Mr. Boulware ortaya attığı için bu isimle anılır.

(182) DAVEY, a.g. k. S. 28

a) Sendika bir partiye angaje olur veya yardım eder :

1- Ülkede bir parti vardır. Sendika tam fonksiyonlu olmayıp o partinin bir kanadadır. (Sovyet Rusya'da olduğu gibi)

2- "İşçi Partisi Ülkeleri" bütün sendikalar mutedil bir sosyalist partisinin destekleyicisidir. (İngiltere'de olduğu gibi)

3- Miteaddit sol kanat partilerinin olduğu bir ülke : Sendikalar ayrı ayrı partileri desteklerler. (Fransa, İtalya, Latin Amerika'da olduğu gibi)

4- Nötr ülkeler "sendikalar ayrı ayrı partilere bağlantı yoktur, yardım ederler." (A.B.D. de olduğu gibi)

b- Sendika bir partiye bağlı değildir :

Sendika gayretleri iktidarda hangi parti olursa olsun bir baskı grubu olma yolundadır. Konu ve yönetimin bu baskıları ; İş mevzuatını yürüten idareleri baskı altında tutmak, teğri organlarla sıkı işbirliği yapmak bu arada "Lobbying" yapmak, parlamenterler üzerinde baskı kurmak, şeklinde tezahür eder. Kamu yönetimi üzerinde kurulan baskılar lehe çıkacak bir kanundan çok daha etkindir. (183)

VI- PAZARLIK İLİŞKİLERİ :

İşveren - Sendika arasındaki Toplu Pazarlık ilişkileri üç ana noktada toplanabilir.

1- İşletme seviyesinde pazarlık :

Bir işletmeyle yetkili bir sendikanın Toplu Pazarlığa girişmesi ve neticesinde de işyeri seviyesinde bir toplu iş sözleşmesi imsa ederek onun uygulanmasının yapılması halidir.

İşletme seviyesinde yapılan bir pazarlığın faydaları şöylece sıralanabilir :

- Toplu pazarlık işletme veya temsilcisi yoluyla yapıldığından, pazarlığın mesuliyetini yönetici üzerine alır.

- Bu tip pazarlıklarda doktrin farklarından doğan zorluklar azalır.

- Uygunluğun genişliği tahdit edilir.

- Uygunluğun, mesleki mahiyette kalmasını sağlar.

- İşletmenin özel durumlarını nazara alır.

- Produktivitenin arttırılması için bir hava yaratılabilir. Özellikle

(x) teorisıyla birlikte (y) teorisine de itibar edilebilecek işletmelerde bu inkâr ortaya çıkar. (184)

2- Birden fazla işverenleri kapsayan pazarlık :

Bu tip kümeleşmiş işletmelerle ilgili pazarlığın birkaç şekli olabilir. Birden çok işletme bir işverene, birden çok işletme birden çok işverene veya ülkedeki bir iş kolunun tamamına hitap eden işkolu seviyesinde olabilir. Ayrıca bu kümeleşmeler Coğrafi bölgelere ayrılarak bölge bölge de pazarlık şekilleri görülmektedir.

Genellikle son zamanlarda pazarlık Unitelerinin bu şekilde büyümesi yönünde temayül gelişmektedir.

Birden fazla işyeri ve işverenin kapsayan pazarlığın artması ve genişlemesi lehinde başlıca baskılar, yönetim ile sendikaların "Toplu Pazarlık Müessesesine" karşı daha büyük güven duyma ihtiyacından hasil olmaktadır. Kümeleşmiş toplu pazarlığın leyh ve aleyhinde söylenen hususları şöylece toparlayabiliriz.

a- Birden fazla işverenli Pazarlığın lehindeki durumları :

1- Üretlerin maliyette rekabet unsuru olma niteliğini etkili surette ortadan kaldırır. İşçilik maliyetine istikrar getirir.

2- İşletmeler arası işçilik maliyetlerinden kalkacak rekabet unsuru diğer rekabet unsurlarında ortaya çıkacak ve mahsul ve piyasa rekabeti daha da yoğunlaşacaktır. Bu tüketici için iyidir.

(184) Daha fazla bilgi için bakt I.L.O. a.q.k. 3.57 ve devamı

3- Ferdi işyeri pazarlıklarına nazaran daha uygun ve sorumluluğu mudrik olabilir. İşveren ve işçi sendikasının ücret pazarlığı konusunu, daha bilgili ve daha uzak görüşlü bir açıdan ele almaları beklenebilir.

4- Sanayi barışı bakımından daha faydalıdır. Bu pazarlık sayesinde grevler daha az olacaktır. Taraflar grevi ve kamu ayındaki aksini daha iyi anlayabileceklerdir.

5- Bu tip pazarlıklar iki çeşit grevi ortadan kaldırır. Biri, belirli bir işverenin, yeni maksatlara ulaşmak için hedef olarak seçildiği grev, öteki de yoldan sapan, hataya düşen işçiyi hizaya getirmek için yaratılan gervdir.

6- Örnek pazarlık için kuvvetli bir sendika tarafından seçilen firmaya şartlar adeta dikte ettirilir. Çok iş yerli pazarlıkta bu ortadan kalkabilir.

7- İstenen tatbikat standartlar elde edilebilir. Yeknesak şartlar, misavi avantajlar temin edilebilir.

8- Bu tip pazarlığın, Genel İktisadi denge ve istikrar bakımından daha faydalı olması muhtemeldir. Bu ahvalde taraflar ücret nispetlerinin artışı, istihdam fırsatlar, ekonomik gelişme, piyasa durumu gibi önemli konulara el atabilirler ve mantıki neticelere gidebilirler. Kuvvetli teşkilâtlar ortaya çıkacağından bu işler için geniş kadrolu uzmanlar kullanabilirler.

b- Birden fazla işverenli pazarlığın aleyhindeki durumları :

1- Ücretlerin tek tipliliği her zaman iyi birşey değildir.

2- Ücret dışı rekabet seviyesini yükseltmek yerine, yüksek tutulmuş bir maliyet yapısı halinde olacaktır. Bu suretle tüketici lehine değil aleyhine iktisadi bir temerküz teşvik edilmiş olacaktır.

3- Grevler sayıca daha az olabilsen ve vakuu halinde yıkıcı güç ve intkanları bakımından daha büyük ve fazladır. Büyük grevler ayrıca ekonominin diğer kollarını da menfi etkisi altına alırlar.

4- Çökmekte olan bir piyasada, ücretlerdeki sabitliliği pekleştirecektir. Bu da işsizliği arttıracak satın alma gücünü azaltacak ve başka bir açıdan deflasyon halezonuna yardımcı olacaktır.

5- Firmalar kendi ihtiyaclarina uyan politikalardan uzaklasacaklar, özel problemleri benimsenemeyecektir.

6- Mahalli sendika, sendika merkezi veya topluluğu karşısında karar verme yetkisini kaybedecektir. Bu hal, sendikanın sanayi ilişkilerinin demokratlaştırılmasında bir vasıta olarak kabul edilmesini ortadan kaldıracaktır.(185)

Bunlar istikrarlı ve gelişmiş bir ekonomi için ileri sürülen hususlardır. Gelişmekte olan ülkelerde, olan piyasalar arasındaki fiyat farklılıkları, bölgeler arası taşıma - ekonomik yapı farklılıkları, pazarların belirli bölgelerde toplanmış olması, bölgelerdeki insangüçü arz ve talebi ve bazı işgüçü beyhaleliği şartları, v.b. olması durumu çok işverenli pazarlıkların aleyhinde olabilecek şartlardır.

Bunlara rağmen şartlar uygunsa çok işvereni kapsayan pazarlık yapılarının dayanıklı, sürekli ve genellikle memnuniyet verici olduğu kabul edilmektedir.

e- Çok uluslu Şirketler için Milletlerarası Seviye Toplu Pazarlık:

Son yıllarda ortaya çıkıpta henüz uygulamada genellikle kazanmamış bir şekildedir. Çok uluslu şirketlerin çeşitli ülkelerdeki işletmelerinde çalışanları kapsıyacak genişlikte toplu pazarlıklar yapılması hususu henüz tartışma sahasındadır. Adı geçen şirketlerin işletmelerini çok geniş farklılıklar gösteren ülkelerde tesis etmeleri konusunun iyice tartışılmasını talep etmektedir.

Dünyasına karmaşık bir pazarlık sisteminin tesiri için üçüncü safha ileri sürülmektedir.

- Birinci safhada, çok uluslu şirketin bütün işyerlerinde çalışan işçiler karşılık olarak bilgi teatisinde bulunacaklardır. Bu bilgi alış verişini sendikalara aracılığıyla olacaktır.

- İkinci safhada çok uluslu şirketlerin bütün şubelerinde aynı anda ve koordineli toplu pazarlık yapılması düşünülmektedir. Bu bir tarafta grev

(185) Bu hususta daha fazla bilgi için bakınız :

- RAYNOLDS, a.g. k. s. 311 ve devamı
- DAVY, a.g. k. s. 39 ve devamı
- I.L.O., a.g. k. s. 58 ve devamı
- BLOOM and NORTHROP, a.g. k. s. 208 ve devamı

varken ortaya çıkacak mal noksanlığını, grev olmayan işletmeye fazla mesai yaptırarak suretile grevin kırılmasına karşı tedbir safhasıdır.

- Üçüncü safhada, nihai gaye olup toplu pazarlığı Milletlerarası seviyede yapılmasıdır. (186)

Ancak temas edildiği gibi bu tabrikata girilebilmek ve çok ulusal şirketin işletmelerinin bulunduğu her tarafta geçerli olabilecek "adil çalışma standart" ların tesbit ve ilgili problemlerin halli pek kolay değildir. Ancak konu işlemeğe başlanmış ve I.L.O. nun toplantılarında gündem konusu olmaya başlamıştır.

Toplu Pazarlık uygulamasında son zamanlarda görülen ve konuya etken olan diğer bir hususta vardır.

Sendikaların, kendi işyeri veya işkolu dışında bir işyerleri veya iş kollarına desteklemeleri ve hatta yetkili sendika pazarlıkta gelinen noktayı menfaatlerine uygun görse dahi bazen toplu iş sözleşmesini imza edememektedirler. Ayrıca bazı sendikaların beynelmül çapta yardım ve desteklere girişmeleri de ilişkilerde göz önüne alınması gereken noktalardır.

Burada diğer önemli bir noktaya tenasta da fayda vardır. Pazarlık ilişkilerinin merkezileşmesi ve özellikle sendikalar organizasyonunun genişlemesi onları biraz da işletmelerin büyümesine benzemektedir. İşletmelerin büyümesi neticesi hiyerarşinin artması, faaliyetlerin metod usul ve prensiplere bağlanması yani "gayrişahsileşmesi" neticesi işletme organizasyonunun tabanında yer alan işçileri nasıl huzursuz, ilgisiz monotonluktan bakıran psikolojik tatminden uzak bir şekilde sokuyorsa aynı şekilde sendikaların da büyümesi işçilerin özellikle psikolojik tatmin veya psikolojik tatmin için sendikalar tarafından anlayışlı bir şekilde yapılacak çalışmalardan uzaklaşma tehlikesini getireceği ileri sürülmektedir.

(186) Daha fazla bilgi için bak:

- I.L.O. nun, 185. toplantı notları,

- Türkiye işveren sendikalar konfederasyonunun kimıyla ilgili raporu,

Ankara, 1973

Bu takdirde işçinin Motive edilmesinde Toplu İş Sözleşmesini kullanmak yerine işveren direkt Motivasyona gitme zorunluğu ortaya çıkabilir.

VII- TARAFLARIN GEÇMİŞ İLİSKİLERİ :

Tarafların geçmiş ilişkileri bugün aralarında yapacakları işbirliğini ya güçleştirici yahutta kolaylaştırıcı bir rol oynayacaktır.

Toplu Pazarlık düzeyine büyük mücadelelerle gelmiş ülkelerde karşılıklı işbirliği partileri diğerlerine nazaran daha çetindir.

Keza sendikaların kurulurken yaptıkları mücadele ne kadar zahmetli ve katlandıkları fedakârlıklar ne kadar ağır olursa, işçiler o kadar kuvvetli ve kalbi bağlarla sendikalara bağlı bulunurlar. Mazi işçinin davranışlarında kuvvetli bir tesir ıera eder. Geçmişin acı tecrübeleri tapkı efsaneler ve folklor gibi nesilden nesile intikâl eder. Bu hissi ve müphem hatıralar fert şuurunun derinliklerine iner ve zaman zaman ortaya çıkar.

Yöneticilerin, işçilerle olan ilgileri düzeltmek üzere iyi niyetle giriştikleri teşebbüsler, daha başlangıçta, mazide cereyan etmiş bu gibi hadiselerin hafızada bıraktığı menfi hatıralardan doğan uygun olmayan tavayrlarla karşılaşılır.

Sınıf şuurunu kuvvetli ve işçinin işveren şüncesine karşı takındığı tavrın esas itibarile menfi olduğu yerlerde, işçi genellikle sendikaya çok kuvvetli hissi ve ideolojik bağlarla bağlı bulunur ve böyle bir durum işbirliği için zorunlu olan anlayış ve müsamaha zihniyetinin teşekkülüne imkân vermez.

Sendikaların işçiler ve işletme içi yönetimine geniş etklenleri bulunduğundan işbirliği sağlamak zorunluğunun ona erişebilmek için ilk şart her iki tarafın da kendini emniyette hissetmesi zorunluğudur.

Diğer taraftan sendikalarla işverenler arasındaki iktidar mücadelesinin tamamen ortadan kalkıp yerini işbirliğine terkedeceğini sanmak hatadır. Bu mücadele asgari hadde de olsa devam edecektir. Zira yönetimle tam bir işbirliği birzsat sendikanın mevcudiyetini ortadan kaldıracaktır. (187)

İşbirliği geniş ölçüde sendikanın güttüğü gaye ve sendika liderinin işverene karşı takındıkları tavra ve sendikanın kendisine güven içinde hissetmesine bağlıdır.

Ayrıca taraflar arasında geçmiş bir ihtilâf varsa ve süresi bitmekte olan Toplu İş Sözleşme tatbikatında bir gerginlik husule gelmişse pazarlık getin ve usun geçmeye namzettir. (188)

VIII- KÜLTÜR VE OLGUNLUK DURUMU :

Bronislaw Malinowski kültür hakkındaki fikrini "Tevahüt edilen sanatları, eşyaları, teknik yol ve metodları, fikirleri, alışkanlıkları ve değerleri içine alır. Toplumsal teşkilât kültürün bir parçası olarak alınmadıkça gerçekten incelenemeyeceği gibi, insan faaliyetleri, insan grupları ve insan düşünce ve inançları ile ilgili her araştırma ve kültürlerin karşılaştırmalı incelenmesi yoluyla verimli sonuçlara ulaşır., şeklinde açıklar. (189)

Bu açıklamada toplumsal bir teşkilâtın kültürden uzak olamayacağını ve fert ve grupların düşünce ve inançları tetkik edilirken kültür'ün göz önüne alınmadan sağlam bir neticeye gidilemeyeceği anlaşılmaktadır. Bu işleme içinde yapılacak işbirliğinde de göz önüne alınması gereken bir noktadır.

Ayrıca kültürün maddi ve manevi unsurlarına da kısaca temasta fayda vardır.

Kültürün unsurları maddi (teknoloji eşyalar, yollar, v.s.gibi) ve manevi (fikirler, inançlar, değer yargılar gelenekler davranışlar v.s. gibi) olmak üzere iki türlü olup, yeni bir tatbikata gitmede bu unsurlar arasında kurulacak yeni kombinasyonlarla netice alınır.

Kültürün maddi unsurları yeniliğe uğrarken manevi kültür unsurlarının değişmelere karşı direnmesi veya birinci unsurun arkasından giderek bir "Kültürel geçişme " nin yukuu bulması o toplulukta buhran, anlaşmazlık ve

(188) I.L.O. a.g. k, S. 54

(189) Bak: Özer ÖZANKAYA, Toplumsal Değişme olarak iktisadi gelişme.

A. Univ. S.B. Fakültesi Mecmuası (Cilt XX Mart 1965 No. 1)

Sayısındaki makale.

kargaşalıkların ana sebebini teşkil eder. Çeşitli grupların kültür değişmelerine karşı direnci değişiktir.

İşletme içinde de tatbik edilecek maharetli bir beşeri ilişkilere dayanacak yeni bir uygulamanın çalışma grupları tarafından kültürel gecikmesiz kabul ve şartlarına uyma olduğu takdirde mümkün olabileceği tabiidir. Aksi takdirde taraflar için tatminkâr ve verimli olabilecek bir uygulama teşebbüsü taraflardan birinin "Kültür gecikmesi" yüzünden kargaşalıklara, anlaşmazlıklara sebep olacağı aşiktir. (190)

İşletmede Toplu Pazarlık Sistemiyle yönetime katılmanın sınırlarının çizilmesine etki yapacak diğer bir unsorda tarafların ve özellikle iki taraf liderinin olgunluğudur.

Selekman, olgun bir insanı "güç, can sıkıcı ve sınırlandırıcı bir meseleyle yüz yüze geldiğinde nefret etmekten ziyade, onun üzerine eğilmeye hazır olan bir kimsedir." diye tanımlar. (191)

Olgun tipler işletmede hoş giymeyen meseleler karşısında kıama belirtileri yerine onun üzerine eğilip halletme yoluna gidecek veya elindeyse bu hoş gitmeyen meseleyi yaratmayacaktır.

İşte bu durumda karşımıza bir işletmede işçi - işveren veya işveren - sendika ilişkilerinin olgun bir hava içinde, ortaya çıkacak hoş olmayan meseleleri, birlikte müspet bir hava içinde halledecek bir atmosferin peşin şartlar nelerdir? Bu şartların kısmen veya tamamen tahakkuk etmesi taraflar arasında yapılacak yönetim işbirliğinin sınırına etkili olacaktır.

Olgun bir hava için tarafların iki esasta birleşmesi icap edecektir.

1- Yapıcı ilişkiler için ortak amaç varlığı :

Bu amaçların :

a- Verimliliği gittikçe artan bir işletme olmak

b- Bu birinci hedefi, ferdin vakar ve haysiyetini muhafaza edecek ve artıracak bir şekilde elde etmek.

c- İhtilâf ve kurgunluk kaynaklarını asgariye indirmek ve karşılıklı menfaat sahalarını geliştirip, genişletmek,

(190) Bak: OZANKAYA, a.g. makale.

(191) DAVEY, a.g. k. S. 30

fırsat ve imkânlarını azami hadde çıkarmak için ortak bir karara varmak.

d- Çalışana, muntazaman daha yüksek bir kişisel refah ve mutluluk seviyesi elde etmek.
noktalarında toplanabilir.

2- Olumlu Toplu Pazarlığı İlkelerini kabul :

a- Toplu Pazarlık iki taraflı haberleşme için demokratik ve etkili bir vasıta olabilir.

b- Tarafların birbirinin maksatlarındaki dürüstlük ve samimiyete inancmaları halinde pazarlık ve şikâyet mekanizması etkili bir surette iki taraflı işleyebilir.

c- Tam kıvamında bir toplu pazarlık, toplu pazarlığın tolerans sınırının ötesine aşarak bir müşterek plânlama biçimini alabilir. Bu verimi arttırmak, birim masraflarının azaltılmak ve ortak çaba ile, sendika, yönetimin geniş işbirliğini gözönünde tutmaya gerektirir. Bu kanaat emek ile sermaye arasında tam bir menfaat birliği faraziyesine dayanır.

Bu daha ziyade ihtilafın kaçınılması olduğu noktalarla, işbirliğinin arzu edilip de başarılması zor olan noktaların daha realist bir şekilde değerlendirilmesini ifade eder.

d- İki tarafca da, peşin imtiyaz tutumlarını red etmelidir. Bu sistemin esnekliğini temin eder.

e- Toplu Pazarlık, istikrar şart ve icapları ile dinamik değişme zorunluğu arasında uygun bir denge elde etmeye çalışmalıdır. Bu sistemde makul bir davranış ve kuvvetli bir zekâ ve anlayış ister. Bu önemli politika kararlarının merkezi kontrollü ve sözleşme uygulamasında kendi kendine karar verme ve mahalli takdir hakkını kapsayacak bir siyaset ve tedbiri gerektirir.

şeklinde toplanabilir. (192)

Tarafların ortak amaçların tam veya bir kısmına katılma ve Fazarlık ilkelerinin tam veya bir kısmını benimseme derecelerine göre taraflar arasında çeşitli şekilde yönetime katılma konusunda yönetime güven ve cesaret verecek ve yönetimin elinde bulundurduğu bazı hakları iki tarafın menfaat dengesi için kullanabilme kararını almasını kolaylaştıracak veya güçleştirecektir.

IX- YÖNETİMİN KABUL ETTİĞİ FELSEFE :

3. Bölümünde de tetkik edildiği gibi ortaya çıkan hakikat bir işletmede yalnız rasyonellik unsuruna dayanan klâsik sistemle, aynı zamanda beşeri unsuruda gözönüne alan neklâsik sistemden; Yönetim tarafından hangisinin kabul edilerek ona uygun bir yönetim tanzim şekillendireceği husus önemlidir. Yönetimin temas edilen konulardaki tercihi onu işbirliğine, düşük veya yüksek seviyede yönelmesini ifade edecektir.

Reynolds; "Yönetim hürriyeti" nin fazla mübalağa edilmemesi icap ettiğini, bunun üzerinde durulmakla beraber yönetimin bir "Dilemma" karşısında kaldığını. Önce bundan kaçmanın yolunu bulması halinde yönetimin "Etkenliğe" ve "Yaratıcılığa - Dinamikliğe" kavuşacağını söyler. (193)

Yöneticinin karşısına çıkan iki ayrı görüş şudur :

1- Yönetim hakikatlar arasından bazı temel esasları kabul etmelidir. Üretlerin ve sosyal masrafların devamlı artışı karşısında yönetimin yapacağı işler ;

Mal fiyatlarını arttırmak veya imalât ve satış hacminin genişletmek, veya malzeme maliyetlerinde tasarrufta bulunmak veya satış masraflarının veya diğer işçilikle ilgili olmayan masraflardan tasarruf etmektir.

Bunlardan hiçbiri yapılmazsa kâr devamlı olarak düşecek hatta menfi istikâmete geçecektir. Bu bir muhasebe mantığıdır.

2- Bir taraftan Üret taşıyıcı varken diğer taraftan işletme, rekabet karşısında fiyatları düşürmek mecburiyetinde ve görevindedir. Rakip-

ler, rakip mallar ve devamlı teknolojik gelişme, daima düşük fiyatla iyi kalitede mal yapmayı zorlar.

Yönetim görüldüğü gibi bir taraftan masrafların genişlemesi diğer taraftan hasılatın azalması gibi bir makasın arasındadır.

İşte Reynolds'un bahsettiği dilemma budur.

Yönetim bu düzeyde yaşayabilmesi için, yönetim daima yeni ve geliştirilmiş mal daha iyi satılma sistemleri ıslah edilmiş sistem ve istihşâl teknikleri ve daha etkin idari bir organizasyon peşinde koşacaktır.

Yöneticiler işlerin ruhunun (Horetlerle) (Rakipler + müşteriler + hissedarlar) arasındaki uyumsuzluk tazyikinin tanzimi olduğunu görmelidir. İşte bu ilişkiler karşısında ; Toplu Pazarlık yapma zorunluğunda olan işletmelerin ; bu zorunluğun getirdiği baskı neticesi, etkinlik yaratıcılık ve dinamikliğe yönelme neticesi doğacağını ifade eder. (194)

Esasen bir bakıma bu nokta Toplu Pazarlık Sisteminin işletmelere getirdiği endirekt bir faydadır.

X- İŞLETMELERİN KARAKTERİSTİKLERİ :

Toplu Pazarlık Sistemiyle yönetime katılmanın sınırlarının çizilmesini etkileyecek diğer önemli bir faktörde işletmelerin cineleri ve karakteristikleridir. Bu işletmede yönetime katılma zorunluğu, objektif ve yukarıdan beri tetkik edegeldiğimiz ölçüler ve müspet imkân ve şartlara tahakkuku halinde olabilir. Diğer bir ifadeyle işçinin çeşitli noktalarda yönetime katılmasının kabul edilmesi için, Motivasyon prensiplerine göre o işçi ihtiyacın içinde olmalı ki yönetimin davranışı bir değer kazansın. İhtiyaç yokken bir prensip veya uygulamayı kabul etmek işçiyi motive etmek değildir. Yani bu hallerde iki taraf için de makbul olan tatmin ve veri'e olumlu bir ilâve olmaz.

(194) Bak: REYNOLDS, a.g. k. S. 384 ve devamı

Binaenaleyh işletme hangi cins işletme olursa olsun bir motivasyon vasıtasını kullanabilmek için ihtiyacın ortaya çıkması icap etmektedir. Motivasyonun esas ihtiyacı yaratma değil, ortaya çıkmış olan ihtiyacın tatmini yoluyla verime gitmektir.

Ayrıca işletme nevilерinin bazıları bu sınırı geniş bazıları da dar tutmaya icap ettirecektir. Bir ticari işletmeye göre sınıflı bir işletme de, küçük bir işletmeye nazaran büyük işletmede, işlerin uzun bir imalât akımına bağlanmış, hareket ve zaman etüdü yapılmış, monotonluk olan, ferde düşen iş çeşidi çok azaltılmış, hiyerarşik kademeleri çok olan işletmelerde yönetime katılma genellikle aksi vasıfları gösteren işlere kıyasen daha fazla uygulama sahası bulacağı veya ihtiyaç duyulacağı düşünülebilir.

XI- ÜLKENİN SOSYO - POLİTİK YAPISI :

Bir ülkenin sosyo politik yapısı da işletmeler de yönetime katılma hususunda etkili olacaktır. Ülkelerde işletmeler üzerindeki ağır bir sosyo - politik yapı baskısı yönetime katılma sınırını belki genişletecektir. Ancak bu genişletme (tatmin/verim) hareket noktasına nispeten tesir icra edemiyebilir. Binaenaleyh tetkik etmekte olduğumuz yönetime katılma modeli çalışanın ve işletmenin her ikisinin de ihtiyaçlarından doğmasını gerektirir.

XII- İŞLETME DIŞI ETKİLER :

Toplu Pazarlık Sisteminin işlemesine tesir edecek belli bağlı işletme dışı unsurlar kamu yönetimi, tüketici ve bir dereceye kadar da çevreden gelebilir.

Reynolds'a göre sendikalar görevlerini "hukuki ve politik " kontrol çerçevesi içinde görev yaparlar. (Statik + idari tanzimler + kazai kararlar + çevre baskıları) bu kamu politikasını oluşturur. (195)

Temel prensip olarak Toplu Pazarlık Sistemi kendi bünye ve yapısında denge içinde çalışması esastır. Burada dikkat edilecek nokta sistemde "Denge" yi koruyabilmektir. Hatırlanacağı gibi Toplu Pazarlık Sistemini kendisi

bir denge ihtiyacı sonunda ortaya çıkmıştır. Bu denge ihtiyacı iki yönlüdür. Birincisi Milli Gelir Dağılımının önemli bir kısmı işletmelerde ve Toplu Pazarlık yoluyla yapılmaktadır. Binaenaleyh işletme içindeki bu dağılım miktarının genel gelir dağılımından hisse alacak diğer vatandaşlarının aleyhine veya işletme içindekilerin aleyhine olmasını devlet arzu etmeyecektir. Bu durumda Devlet Toplu Pazarlık Sisteminin oluşturan hukuki vesair tanzimlerde çalışanlarla diğer vatandaşlar arasındaki denge kuracak hükümlerin korunmasında ve bu yönde bir sistem yapısı kurmaya çalışacak ve bunun doğru gelişmesi için ısrarlı bir şekilde kovuşturana olacaktır.

Toplu Pazarlık Sisteminde ikinci denge sendika ve işletme arasında görünecektir. Bu denge olmadığı takdirde sistem, sistem olmaktan çıkacak ve tarafların aleyhine işleyen bir mekanizma olacaktır. Binaenaleyh burada da Devlet dengenin bozulmaması için, kendi payına düşeni yapacak ve bunu hassasiyetle takip edecektir.

Uygulamada taraflar eksəriya bu dengoyü kendi lehine bozmaya gayret eder ve strateji ve taktiğini bunun üzerine kurar. Özellikle kamu yönetiminin bunu da bilerek hakiki denge peşinde titizlikle durması maksada en uygun düşecek harekettir.

Kamu yönetiminin denge yönünden diğer üzerinde durması icap eden bir nokta da kamu işletmelerinin Toplu Pazarlık Sisteminde bir kademe olarak araya girmemesidir. Bir kademe olarak araya girme bir taraftan sistemin pazarlık safhasındaki faydalarını (her iki taraf için) ortadan kaldırıp sendika baskısını kamu yönetimine yöneltir ve bu kerre kamu yönetiminin üzerinde işletmeye nazaran bir fazlasile iki çeşit baskı teşekkül eder (grev) ve neticesi olan ekonomik baskının neticelerini üzerine alma riski ikinciside (politik - özellikle rey) baskısıdır. Bu durumda gerek kamu yönetimi gerek işletme yönetimi zor durumda kalır ve yukarıda bahsedilen iki çeşit denge de ortadan kalkmış olur.

Herhalükarda Toplu Pazarlık Sisteminde devletin müdahalesi bazı hayati ilişkiler hariç olmaması icap eder. Onun görevi dengeleri tesis etmek olmalıdır.

Bunun dışında kamu yönetiminin müdahalesini haklı kılacak hayati sahalara şöylece sıralayabiliriz :

- 1- Kamu yönetiminin Ülkenin istihdam seviyesi konusunda mes'uliyeti vardır.
- 2- Geniş ihtilâf kaynaklarının ortadan kalkması hususunda mes'uliyeti vardır.
- 3- Toplu Pazarlığın, meşru statüsünü ayarlamak, pazarlık prosedürünün tanzim etmek, grev ve lokavtın sınırlarını çizmek mes'uliyeti vardır.
- 4- Ülkenin genel ekonomisi üzerinde mes'uliyeti vardır. Özellikle ücret - fiyat - enflasyon - produktivite - Gelir Bölümü konularında hassaslığı vardır.
- 5- Kamu yönetimi ; Toplu Pazarlık Sisteminin bazı ahvalde, sendika ve işletmeye menfi tesir etmeden tüketici aleyhine gelişmesi halinde de mes'uliyeti vardır.
- 6- Sistemin, demokratik Ülkenin bir müessesesi olması dolayısıyla o müessesenin tahrip edilmemesi hususunda da mes'uliyeti vardır.

Bu mes'uliyetler aynı zamanda kamu yönetimine tabiiyetle görevler de yükler. Bunu tarafların kabul etmesi zorunludur. (196)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

A- UYGULAMADA ; YÖNETİME KATILMANIN GÜNLEBİLEBİRCÜİ SAHALAR VE MUHTEMEL SINIRLARI :

Toplu Pazarlık Sisteminin tatbiki başlamasıyla birlikte ; Yönetimin önceden sahip olduğu bazı yönetim haklarının sendikayla paylaşıldığını ve sistemin kendisinininde bir nevi katılma olduğunu ifade etmiştik.

(196) Bu hususta fazla bilgi için bak:

BAİN, a.g.k. S. 377 ve devamı

REYNOLDS, a.g. k. S. 316 ve devamı

Toplu Pazarlık yoluyla yönetim haklarının paylaşılması genellikle üç yoldan olmaktadır.

1- Muayyen bir uygulama, program veya politika üzerinde taraflarca pazarlık yapılarak varılacak prensipler Toplu İş Sözleşmesine geçer ve bunun uygulaması işletme yöneticilerine bırakılır. Burada sendika uygulanacak prensiplerin tespitine katılmış olur. Sendika öte taraftan, birlikte tespit edilmiş esasların uygulamada aynen uyulup uyulmadığını kontrol eder. Bu Toplu İş Sözleşmesinin tabii yapısıdır.

2- Muayyen bir uygulama, program, veya politikanın ; Pazarlıkla tespiti yapıp Toplu İş Sözleşmesine dercedilmez. Belirtilen konularda bir esas tespit edilir ve icap ederse ya bir (komite) veya (işverenle - sendika temsilcisinin) kararıyla uygulamaya geçirme işgörüülür. Örneğin Toplu İş Sözleşmesiyle çalışma saatlerini başlangıç ve bitiş saatleri tespit edilmiş olmakla beraber şöyle bir hüküm olabilir : "Mahallin hususiyetine ve iş icaplarına göre çalışma saatlerinin başlama ve bitme zamanları teşkilât müdürüyle - sendika şubeleri arasında müştereken tespit edilir veya değişikliğe tabi tutulabilir."

Bu takdirde devre içinde işzumu halinde taraflar bir veya mütadit kararlar alır ve bundan sonra uygulamayı yine işveren ve kontrolünü sendika yapar.

3- Toplu Sözleşmeyle, işletmedeki belirli bazı işler hakkında karar alınması veya icra yetkileri komitelere tevdi edilir.

Tetkik konumuz esas bu son noktada toplamakla beraber, tüm paylaşılan yönetim hakkının hangi ihtiyaçlardan doğduğunu kısaca temas ederek, tam katılma şekli olan (komite) şekliyle yönetime katılma uygulamasının tetkikine daha anlamlı girilmiş olacaktır.

Çalışanların Toplu Pazarlık yoluyla elde ettikleri tatmin unsurlarından belli başlılarını şöylece topluyabiliriz.

X- FIZYOLOJİK İHTİYAĞLARI TATMIN EDİĞİ ANAĞLAR

1- Ücret :

İşçi çalışması karşılığı alacağı ücretle özellikle Fizyolojik temel ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Filhakika işçi aldığı ücretle, işyeri dışında yeme, içme, giyinme, barınma v.b. benzer temel ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Bazan işveren işçiye öğle yemeği verme, giyim eşyası ve yatacak yer tahsis etme gibi Toplu İş Sözleşmelerini peşunda bulunabilecek hükümlerle bu temel ihtiyaçlarının bir kısmını işyerinde kısmen karşılanma uygulaması da vardır.

İşçi aldığı ücreti işyeri dışında sarfeder. Ancak gelir miktarına göre temel ihtiyaçları dışında artan kısmıyla daha yüksek derece ihtiyaçlarını da karşılar. İşyeri dışında tatmin derecesi yüksek bir çalışanın işyeri yönünden de az da olsa faydası vardır. Hiç olmazsa ters durumun zararı bahis konusu olmaz.

Çeşitli ihtiyaçların tatmininde kullanılan ve ilişkilerde temel konu olan ücretle ilgili bazı noktalar üzerinde taraflar hassasiyetle pazarlık eder.

a- İş Yüklü, Üretim Metodları :

Sendikalar geçmiş bahislerde temas edilen sebeplerden dolayı Üretim usullerine pek karışmak istemezler. Onlar daha ziyade Üretim kararları işçinin işle ilgili güvenlik ve tatmini etkilediği zaman ortaya çıkar. (197)

İş yüklü ücrete karşılık işçinin vereceği şeydir. İş yükü üzerinde pazarlık yapılırken zaman ücretin de ve Teşvikli Ücret sisteminde ayrı ayrı noktalar üzerinde durulur.

Zaman ücretinde iş miktarının takibi klâsik olarak ustanın nezaret ve kontrolündedir. Tarif edilebilecek bir ölçü ve matematik bir ölçü olmadığı için Toplu İş Sözleşmelerine geçmekle beraber iş miktarı üzerindeki nezaret taşıdığı ağır olursa sendikalar bununla ilgilenir. Ayrıca çalışma saatleri önemli

bir pazarlık konusudur. İstenen işgüç ve iş hızının makul olmasıdır.

Günlük ücret ödenen yerde "Adil iş esası'na göre işçilerin sorumluluğu (iş tarifleri ve ölçülen günlük iş esasına göre performans standartları ile de tarif edilebilir.

Konu yürüyen hat şeklinde mekanik olarak tanzim edilirse problem ortaya çıkar. Temas edildiği gibi bu usul işçide monotonluk, bıkkınlık, psikolojik yorgunluk doğuruyor ve şahsi otomatlaştırıyordu. Bu usulde hızın daha fazla olması mahzurları çoğalmaktadır. Bu durumda sendika bu usulle ilgili konularda Toplu Sözleşmelerde söz sahibi olmak isteyecektir.

b- Teviki Ücret ve Parça Başına Ücret Sistemi :

Gerek teviki ücret sisteminde gerek parça başına olan ücret sisteminde "Makul bir hız" in baz olarak kabulü esastır.

Zaman etidli hareket etidlerinin yapılması zorunludur. Bu etidlerde (yorgunluk + beklenmeyen geçikmeler + zaruri şahsi zamanlar + diğer zaruri iş kesilmeleri) nazarı itibare alınır. Çalışma basları tespit edilirken "Vasat kabiliyet" esas alınır.

Piili durumda ; Mühendisler en hızlı rakabın elde etmeye çalışırken, sendikalar bu konunun pazarlık yapılmasını isterler. (198)

Bu sistem en hızlı işi yapana bunu yaptırır. Grup inşalarını baskısı burada kendini gösterir. Bazın fazla üretim ortesi gün ortaya çıkarılmak üzere saklanır da.

Kotasını yapan şahıs fazla zamanın işyerinde geçirir.

Bu davranışlar işi daha hızlandırıcak, standartlar yükseltilecek ve gelirleri azalacak diye üretimi maksatlı olarak yüksek tutmaslar.

c- Ücret kıstasları :

Her iki usulde de, taraflar ücretlerin pazarlığında kendi iddia-

(198) Ücret Sistemleri için bakı

- REYNOLDS, a.q. k. S. 590 ve devamı.

- BSMR, a.q. k. S. 214 ve devamı.

larını haklı göstermek için genellikle şu kıstaslar üzerinde dururlar.

- 1- İşçilerin asgari zaruri ihtiyaçları
- 2- Hayat pahalılığindeki değişiklikler
- 3- Çalışma saatlerinde yapılan indirim karşısında işçiye, eline geçmekte olan ücretini aynen ödemesi,
- 4- İşçinin prodüktivitesindeki değişiklik,
- 5- İşverenin ödeme imkânı (veya imkânsizliği)
- 6- Daha yüksek veya düşük ücretlerin, tüketicinin satınalma gücü ile istihdam üzerindeki tesiri,
- 7- Başka işkolu veya işyerlerinde ödenen ücretler.

Bu kriterler nadiren istikrarlı olarak kullanılırlar. Bunlardan istifade belirli şartlara bağlı olacaktır. Yani taraflar pazarlıkta işlerine geldiğinde bir kısım kıstas kullanacak, o anda aleyhe olanlar da kullanılmayacaktır.

Kıstasların kullanılması zaman ve şartlara bağlıdır. Bu kıstaslar her iki taraf için de iki yüzlü silâhlardır.

Sendikaların ücret sınırları hakkında uygulamada muayyen görüşleri vardır.

- 1- Genellikle işyeri seviyesinde eşit işe eşit ücret verilmesinde ısrar ederler.
- 2- Sendikalar aynı sahada iş gören işletmelerin ücretlerini aynı seviyeye getirilmesine temayülleri vardır.
- 3- Sendikalar, bölge veya ülkede şirketler arasındaki farklılıklar giderirler, bu coğrafi farklılıkların ortadan kaldırmak demektir.
- 4- Sendikalar, sendikalaşmamış fabrika veya işçilere kıyasen sendikalaşmışların ücret seviyelerini yükseltirler.
- 5- Herleki farklılıklar için fark kabul ederler.

İşit işe işit ücret normal ve objektif bir uygulama olmakla beraber, bazen ekonomik bakımından mahzurlu da olabilir. Fertlerin, sırat, tecrübe v.b. gibi personal karakteristikleri Reynolds'un dediği gibi (199) "Kazançların eğitlendirilmesi değil, fert başındaki etkenlik ünitesinin eşitliği"nin esas alınmasının daha adil olacağı da ileri sürülmektedir.

Sendikaların bölge ücretlerini işit seviyeye getirme gayretleri, işletme kuruluş hesaplarında (Pazar - ham madde) ye gitme temayüllünü ortaya çıkartacak ve işletmelerin muayyen mahalarda toplama temayüllünü göstereceklerdir.

Ücret eğitlendirme politikası ayrıca, teknik etkenliği farklı olan fabrikalarda, Yeni ve Optimal kapasiteye erişmemiş fabrikalarda, Malzeme ve Pazara göre iyi yerde kurulmamış ve yönetim kapasitesi farklı olan işletmeler üzerinde değişik ve genellikle menfi tesir icra edecektir.

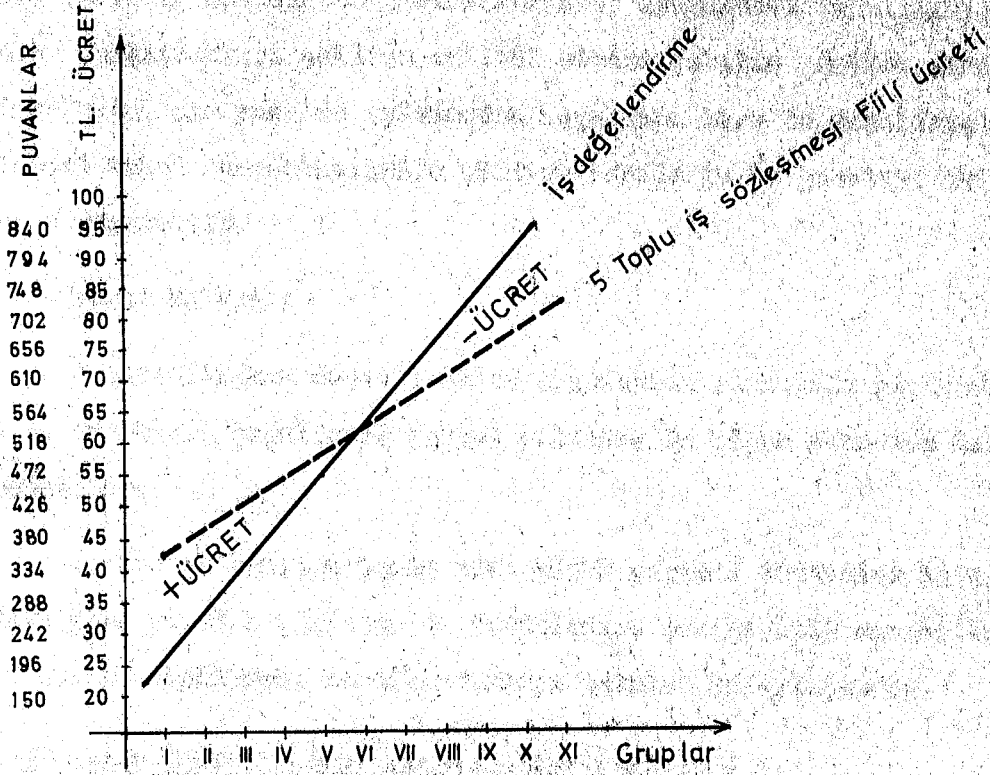
Sendikalar mesleki farklılıkları kabul etmekle beraber bu farklılıkların fazla veya normal farklı olmasını da genellikle kabul etmezler. Sendikaların yapıları icabı peşinde kostukları "Soyunan zam" lar bu farklı daraltmakta ve bu tip samlar ancak sendika bakımından makbul ve fazla şeyi ifade eden taban işçisi, vasıfsız veya yarı vasıflı işçiyi tatmin etmekte buna karşılık vasıflı işçiyi tatmin etmemektedir. Uygulamada pek görülen bir durumu rakamlarla şöyle ifade edebiliriz.

Bir işletmenin 8 sene önce yapılan ilk Toplu İş Sözleşmesi ile 1972 senesinde yapılanı arasındaki meslek - iş ağırlığı ve sorumluluk farklılıklarının geldiği nokta şöyledir.

| | <u>1964 Toplu İş Sözleşmesinde</u> | <u>1972 Toplu İş Sözleşmesinde</u> |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| a- Puanı en düşük I.Grup meslekler/ | 20,- | 42,- |
| b- Puanı en yüksek XI.Grup meslekler/ | <u>50,-</u> | <u>82,-</u> |
| c- b nin a ye oranı : | <u>2,50</u> | <u>1,95</u> |

(199) REYNOLDS, a.g. k. S. 670

(200) Bak: Şeker Sanayii ile Şeker İş arasında imzalanan 1. ve 5. Toplu İş Sözleşmeleri.



tır.

İşte bu ihtiyaçlara cevap verecek birçok hüküm Toplu İş Sözleşmelerinde yer almaktadır.

Bu hükümler genellikle ; işe alma, terfiler, çalışma kuralları, işi paylaşma ve fazla mesainin eşit dağıtımı ve disiplin uygulaması gibi konularla ilgilidir.

Sayılan konularla ilgili Toplu İş Sözleşmesi hükümleri işçinin ikinci kategoriden olan, devamlı işe sahip olma, tarafsız davranışlara uğramama haksızlığa uğramama ve işyerindeki kendisiyle ilgili politikalarda istikrar isteme ihtiyaçlarına cevap verir.

1- Kıdem Maaşesi :

İşçinin güvenlik ihtiyaçların karşılanması hususunda sendikaların

kıdem mütessesecini kullanmakta özel bir tutumları vardır.

Kıdem işten daimi veya geçici olarak çıkarmada bir işten diğer işe nakilde, terfilerde tekrar işe almada kıdem ileri sürülür.

Kıdemlilik, "işçinin iş haklarına onun hizmetinin usunluğu ile ilgili olduğu fikri" dir. (201) Kıdem işçi yönünden istikrar aracıdır.

Kıdem kolay ölçüler ve objektif bir ölçüdür. Slichter'e göre kıdem iki yerde kullanılır.

a- İşin süresi, tatil, emeklilik, kâr dağıtma gibi (Menfaat kıdemliliği) yerlerde

b- İşçilerin birbirleriyle rekabet ettiği yerlerde terfi, işten çıkarma, nakil gibi (Rakip Statü kıdemliliği) (202)

Kıdem : Sarih, kesik, gayri şahsi ve objektif mahiyette olması bir çok karışık problemin hallini mümkün kılmakla beraber ehliyet ve kabiliyet'in dikkate alınması, cesareti kırması, gayret farklılıklarına aldırmamak, ferdi insiyatifi hüküm, yönetimin esas alan cezalandırma ve mükâfatlandırma biçimine zarar vermesi gibi karşı fikirler de vardır.

Bu fikirler karşısında kıdemlilikle ilgili lehde fikirler.

- İşçi seçerken daha dikkatli olmaya sevkeder.
- İşçi devir sınırlarını azaltır.
- İşçi morali yükselir. (Verimle ilgili)
- İşçilikte fazla maharet farkı istemez.

noktalarında toplanırken aleyhindeki fikirler de

- İşçiyi daha az verimli kılma
- İşçilik maliyetinin yükselmesi

noktalarında toplanmaktadır. (203)

(201) REYNOLDS, a.q. k. S. 975

(202) REYNOLDS, a.q. k. S. 575

(203) DAVEY, a.q. k. S. 139

Uygulamada görülen yönetimin tipik tavrı "Ancak liyakat ve kabiliyetin eşitliliği" halinde kıdemın hakim olması ona mukabil sendikanın da "düz kıdem" istemesi halidir. Pazarlıklar bu iki nokta arasında cereyan eder.

Ülkemizdeki Toplu İş Sözleşmesinde görülen uygulama genellikle şöyledir. (204)

2- Tensikat - İşe daimi veya tekrar alınmak üzere işe son verme kıdemi :

101. Toplu İş Sözleşmesi üzerinde yapılan bir araştırmada görüldüğüne göre adı geçen sözleşmelerde işe daimi veya geçici olarak işe son vermeye ilgili hükümler konmuştur.

Birinci sırayı alan işe son verme ölçüleri şöyle sıralanmıştır.

İşten çıkarmada I. Derecede
var olan ölçü

| | <u>Adet</u> |
|--|-------------|
| - Kıdemi az olanlar - Son giren ilk çıkar. | 52 |
| - Verim / Verimsizlik - Liyakat | 6 |
| - Gönüllü (Tasminatını alarak) | 5 |
| - Emekliliğe hak kazanma | 3 |
| - Sendikanın m. uvafakatını alma | 3 |
| - Sözleşmede hüküm yok | 28 |
| - Çeşitli | 4 |
| | <u>101</u> |

İşten çıkarmada görüleceği gibi kıdem önemli yer almaktadır.

(204) - Bu bölümde temas ettiğim konuyla ilgili uygulamalar için TÜRK-İŞ'in yürürlükteki 101 adet Toplu İş Sözleşmesinin kıyaslamalı araştırması, Mart 1973 ile Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun " Toplu Sözleşmeler Araştırması - 1973 " dan istifade edilmiştir. Ayrıca ismi zikredilen Toplu Sözleşmelerden bahsetmemis onların tipik olmaları ve diğerlerini de temsil etmelerindedir.

İşten çıkarmalarda böylelikle Mithun yüküngeçerler tarafından çekildiği görülmektedir.

Kıdemde aile sorumluluğu da bir etkidir. Ancak kilit personel "Keymen" bunun mutlak istisması olmalıdır.

3- Terfilerde kıdem :

İşveren terfilerde "ehliyet ve kabiliyet" te ısrar eder. Sendika daha ziyade yapısı icabı kıdeme ağırlık verir.

Uygulamada mihhallerin ilân tahtalarına asılması suretile iş fırsatını duyurma ve ayrıca bazen de "imtiham ve liyakat takdirinin" tespiti için komiteler kurulması gökli görülmür. (205)

İltifat gören husus "Kıdemli kalifiye talip " Şiçhiddür.

4- Bir işten bir işe nakilde kıdem :

Uygulamada genellikle aynı seviyede işe nakilde çalışanın mirvakatının alınması esastır. Bazen aynı seviyede bir işe nakil yetkisi işverendedir. Bu ahvalde işyeri bir işçiyi cezai mahiyette diğer aynı seviyedeki bir işe naklederse durumu kısa bir zamanda Disiplin Kuruluna bildirmek ve orada mizakere açması hususunda hilkümler vardır.

Daha yüksek pozisyondaki bir göreve nakilde bu mutabakat hilkümler pek işlemekte işletme serbest kalmaktadır.

Ustabagıların nakli diğerlerinin aksine bazı Toplu İş Sözleşmelerinde mutabakata bağlı değildir. (206)

5- Disiplin işleri :

Disiplin işleri işletmelerin hayati mahasıdır. Konu, çeşitli yetkili mercilerce konmuş olan, usul, kaide ve standartlara, çalışanın uy-

(205) Örneğin bakı Şeker Sanayii - Şeker-İş arasındaki ve Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş. nin Toplu İş Sözleşmeleri.

(206) Örneğin Şeker Sanayii - Şeker-İş arasındaki Toplu İş Sözleşmesinde olduğu gibi.

naması, intibak etmemesidir. Bu uymamanın ciddet ve ortaya çıkarttığı neti-
caye göre, intibaka teşvik bakımından ihtar ücret kesilmesi, başka alt göreve
nakil, işten çıkarma gibi, müeyyideler tatbik edilir. Bu durum işçinin güven-
lik ihtiyaçlarıyla da birinci derecede ilgili bir konu olduğundan, uygulamada
genellikle Toplu İş Sözleşmelerile karar almak üzere "Disiplin Kurulları "
kurulur.

İşçinin uyumsuzluğu ; İstihsal standartlarında başarısızlık,
nezaretçinin emirlerine itaatsizlik, sebepsiz ve mazeretsiz işe gelmeme veya
geç gelme, kanunsuz grevlere veya işleri yavaşlatmaya teşebbüs, kavga, kumar,
içki, yasak olan sahalarda sigara içme ve diğer şahsi uyumsuzluklardır. (207)

Bütün bu uyumsuzlukların derecesine göre ceza vardır. Sendika
disiplin kurullarında bu cezaların derecesinde pazarlık eder. Sendika fevka-
lade açık haller hariç çıkarmayı istemez. Kıdemini koyu bir şekilde tatbik edil-
diği işletmelerde çıkarma daha zorlaşır.

Alternatif iş imkânları varsa ve verimsizlikten dolayı işten
çıkarmalar zorlaşır.

Disiplin kurulu "geçerli ve haklı bir sebep" olup olmadığını
tenyis için kullanılmalıdır. Yoksa karşı çıkılan ölçülerin doğru veya yanlışlığı
müzakere edilmemelidir.

Ülkemizde 101 Toplu İş Sözleşmesi ve 20 işkolunda yapılan bir
araştırmaya göre Disiplin Kurulları şöylece teşekkül etmektedir.

| <u>Kuruldaki :</u> | <u>Adet</u> |
|----------------------|------------------|
| İşveren işçi adedi : | |
| 3-3 veya 2-2 eşit : | 16 |
| İşçi 4 - İşveren 2 | 2 |
| İşçi 3 - İşveren 2 | 2 |
| | <u>20 İşkolu</u> |

Ayrıca reylerin eşitliği halinde başkanın reyini olduğu tarafın görüşü esas alınacağı hakkında hükümler de vardır. Görüleceği gibi Disiplin Kurullarının teşekkülü işçinin işinden olma güvensizliğini uygulamada bir hayli ortadan kaldırmaktadır.

6-Değişiklikler :

İşyerinde değişiklik, işyerindeki istikrarın tersi olan bir olaydır. Hatırlanacağı gibi Mayo'ya göre değişiklik dinamikliğe delalet eder ki cemiyet için iyi ona mukabil "grup inançları" bakımından da istikrar peşinde koşmak esastır.

İşletme içinde değişiklikler ; işçinin kendisinde, yönetim mekanizması ve yöneticilerde ve teknolojik değişiklikler şeklinde ortaya çıkar. İşçinin kendisinde vuku bulacak temel değişikliklere yukarıda temas edilmiştir. Yönetim mekanizması ve yöneticilerdeki değişiklik her ne kadar alışana menfi tesir ederse de bu uygulamada bir Toplu İş Sözlüğü konusu değildir. Geriye en fazla etkilenen teknolojik değişiklik konusu kalmaktadır.

a-Teknolojik Değişmeler :

İşletmelerde teknolojik sahada, mekanizasyonun ileri safhaya götürülmesi, teknolojik üretim proseslerinin yeni şekillere girmesi ve özellikle asrın son ve en gürültülü bir teknolojik olayı olan otomasyonun ortaya çıkması işçiyi haklı olarak güvenlik yönünden birinci derecede ilgilendirmektedir. Çünkü bu değişimler belki onun işini kaybettirmekte veya yeni bir işe adapte olması için çok fazla gayret sarf etmesini ve bu ara büyük endişeler içinde olmasını icap ettirmektedir.

Teknolojik değişikliğin en ileri safhası olan otomasyon, işçiliği vasfını görülmemiş derecede yükseltir.

Otomasyon :

1-Vasıfsız işçilikten yarı vasıflı ve vasıflı işçiliğe geçiş oluyor.

2-Bedeni işçilikten fikri işçiliğine geçiş eğilimini ortaya çıkarıyor.

3-İşsiz kalma korkusuyla teknik gelişmeye karşı direnme ortaya çıkarıyor (208).

İşçiler teknik ilerlemenin iyi birşey olduğunu kabul etmekle beraber aynı teknik ilerlemenin güvensizlik ve korku getirdiğini de kabul ederler.

Bu değişmelerle sendikalarda da değişiklik olur. Taban olarak alınan vasıfsız işçilere hitap edecek politika, yerini vasıflı ve beyaz yakalının ihtiyaçlarına cevap verecek bir politikaya yer verirler. Otomasyon tatbik edilen fabrikalarda, Heret ve çalışma şartları nispet yolda etkilendiğinden, Sendikalaşma eğilimi süratle sayıflanmaktadır (209).

Otomasyona direnişin bir şekli de ; Teknik ilerleme sonucu ortadan kalkması gerekli bazı iş pozisyonlarının herşeye rağmen muhafazası peşinde kopolmasıdır. (Featherbedding).

Bu hakikatler karşısında Sendikalar otomasyonun menfi tesirlerini giderebilmek için özellikle :

- Tensikat tasminatını arttırmak
- Transfer fırsatlarını genişletmek
- Eğitim ve terfi fırsatlarını genişletmek
- Kıdemlilik hakkını geliştirmek
- İşçilerin kontrol ettikleri makinaların verimiyle orantılı prim taleplerince Heret artırmak
- Eğitim faaliyetlerinin iş süresi içinde yapılmasını sağlamak için gayret sarfederler (210).

(208) TUNA ve EKİN, a.g.k. S.131

(209) TUNA ve EKİN, a.g.k. S.206

(210) TUNA ve EKİN, a.g.k. S.147

Ayrıca kıdem ve ihbar tazminatı ve Devlet Sosyal Güvenlik tedbirleri de işçinin güvenlik ihtiyaçlarını tatmin eder.

Güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesinde işçinin istediği ; işyerindeki kendisiyle ilgili politika ve uygulamalardaki istikrar talebine cevap verecek bazı hükümler Toplu İş Sözleşmesine geçmektedir. Ayrıca sendikamızın bu değişiklikleri takip ve kontrol imkânını elde etmektedir. Örneğin ; "Personle yayınlanan izahname, bildiri, tamim ve iş-yayınlar ile personeli ilgilendiren yönetmeliklerden bir sureti Sendikaya verilir" gibi hükümler (211).

III-SOSYAL İHTİYAÇLARI TATMİN EDİCİ ARAÇLAR:

Sosyal ihtiyaçları teşkil eden aidiyet, katılma, kabul-görme ve bir gruba ait olma gibi ihtiyaçların bir kısım işletme dışında bir kısmının işletme içinde karşılanması için uygulamada Toplu İş Sözleşmesine bazı hükümler girmektedir. Bunlardan en önemlileri işyeri seviyesindeki komitelerdir.

I- İşyeri Komiteleri :

Ülkemizde geçitli Toplu İş Sözleşmelerinin tetkikinde çok değişik yönlü komite kuruluşlarına rastlarız. Bazıları ; izleme komitesi, gıda dağıtım ve mibayaa komitesi, izin komitesi, vazife evri tevzi komitesi, işçi disiplin komitesi, imtihan ve prim takdir komitesi, işletme (teknik) komitesi gibi değişik konulu komiteler sayılabilir.

Sayılan komitelerin mahiyetleri üzerinde durulduğunda bunların bir kısmının, işçinin çalışma hayatına ilgili olan yani işletmenin (sosyal yönetimiyle) ilgili olup işçinin güven ihtiyaçlarını karşılayan ve bir önceki kısımda temas edilip tetkik edilen konulara ait komiteler diğer bir grup da üçüncü grup ihtiyaçları olan sosyal ihtiyaçların (katılma) ihtiyaçlarını temin eden komitelerdir. Daha önceki bölümlerde de tetkik ettiğimiz gibi işçinin intibakını, moralini temin etmek ve katılma zevki ve ilgisi vermek suretiyle işçinin motive edilmesi sonucu daha yüksek bir

verime ulaşılabileceği sonucuna varmıştık. Vardığımız bu sonucu bir şekli de katılmanın işçiye tatmin vermesi ve bu motivasyonun da, değindiği gibi, verim karşılığı olması esastır. Burada vardığımız bir hakikate de değinerek komiteleri tetkike devam edebiliriz. Komiteler ; tatmin isteyen, dolayısıyla verimle direkt ilgili kütie halindeki kimselere hitap etmeli ki, esas işi yapanlar bunlar olduklarından, neticeye gidilebilir. Bizim tetkik yönümüzde komitelerin daha üst seviyelerde kurulması yerine kütieye yakın veya onun seviyesinde komiteler kurulması veya katılmanın burada ceryan olması verime giden yol olarak ortaya çıkmaktadır.

Filhakika Scanlon'un ortaya attığı ve işyerlerinde ve iş bölümlerinde işçilerle usta ve ustabağaların o bölümlerinde işleri üzerinde işçilerle uygulama tartışmaları yapmaları ve kendilerine düşen üretim kısmında meydana gelen ölçülebilir faaliyetten işçilerin de hem maddi hem psikolojik payını almalarını temin eden komite sistemi A.B.D.de ve diğer ülkelerde bir hayli uygulama sahası bulmuştur.

Line'a paralel olarak alt kademelerde kurulan bu komitelerin işleyişi de Knowles'e göre ;

- Bu komitelerin istigari olmasına,
- Günlük yönetim kanalıyla karıştırılmamasına,
- İşyerindeki bu komitelerin araştırma, fikirlerin değerlendirilmesi, kısımia ilgili plânlama ve üretim problemlerinin halline mahsus kalmamasına

dikkat edilmesi icap eder (212).

Ülkemizde de bu yapıda bazı komitelerin toplu iş sözleşmesiyle kurulma cihetine gidildiği görülmektedir. Toplu İş Sözleşmelerine göre bu komiteler verime ilgili çalışmalar ve teknik konular hakkında kurulmaktadır. Bunların adedi çok olmamakla beraber tipik olanlardan birindeki hükmü şöylece ;

"Çalışma programının uygulanması ile ilgili konuları görüşmek, verimi arttırmak amacıyla işveren ve işçi arasındaki işbirliğini sağlayıp desteklemek bunun için yapılan teknik tadilat teklifleri ile yeni buluşları tartışmak, kampanya çalışmalarını ile tamirat işlerini düzenlemek, iş hayatındaki eksiklikleri ve şikâyetleri incelemek gibi vazifeleri ifa eder" (213).

Bu hükümle kurulan teknik yapıdaki anlamlı bir katılmayı getiren komite istişari mahiyette olup işletme müdürünün tasdikine mariyete girebilir.

2-Diğer araçlar :

Büyük ve karmaşık işletmelerin ortaya çıkardığı huzursuzluk ve problemlere karşı bunları tahfif etmek üzere ortaya atılan ; işçiye isabet eden iş adedinin artırılması, organizasyon şemalarının dikey yerine yatay genişletmek ve kontrol tekniğinde değişiklik yapma, iş transferleri gibi yeni tekniklerden biri olarak ortaya atılan usta ve ustabağlıların işçilerin liyakat takdirine katılmalarının tekniği de bazı Toplu İş Sözleşmelerinde görülmektedir.

IV-DİĞER İHTİYAÇLARIN DURUMU :

Çalışanların ihtiyaçlarından Fizyolojik, Güvenlik ve Sosyal ihtiyaçlarının bir kısmını işletme içinde tatmin edilebildiği kabul edilmektedir.

Sayılanlardan sonraki sıraları teşkil eden, dördüncü dereceli "Değer-Statü-Ege" ihtiyaçları ile özel hayatta bile pek tatmin edilme fırsatı bulunmayan beşinci dereceli "Yükselme ve Gelişme" ihtiyaçlarının işyerinde tatmini pekileri görülmemektedir.

(213) T.Şeker Sanayi - Şeker-İş arasındaki Toplu İş Sözleşmesi, 1972,

Madde : 98

BESİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

Toplu Pazarlık Sistemi, Sendika ile işletme (veya temsilcisi) arasında işlemektedir. Dolayısıyla sistemin büyük kısmı karşılıklı davranışlardan oluşmaktadır.

Sendikalar, Demokratik ülkelerde bir denge mekanizması ve vakıası olarak ortaya çıkmaktadır.

Sendikaların işveren, işverenin sendikaya karşı olan davranışlarını meydana getiren bazı temel esaslar vardır.

Sendikaların işletme karşısındaki davranışları geniş çapta azalarının (çalışanların) ihtiyaçlarından doğar. Sendika Demokratik yapıda bir organizasyondur. Bürokratik sistemin tersine, istek, arzu, direktif, talep gibi eylemlerin başlatma noktası tabanda yani sendika azalarındadır. Bu başlatma bir taşıyıcı ve haberleşme kanalı olarak Sendika liderliğine doğru aktarılır.

Çalışanlar işyerinden, Temel Fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları ve kısmen de sosyal ihtiyaçlarının tatminini istiyecektir.

Filhakika çalışanın işletmeyle gerekli işbirliğine gidebilmesi için onun ; üç ihtiyaç başlığı altında sayılan ihtiyaçlarına tekabül eden ; işçinin işe uyumunu temin, işçinin grubuna uymasının kabulü ve kolaylaştırılması, işçinin uzun hiyerarşiler altında tutulmaması, işçinin yetki ve sorumluluktan uzak tutulmaması (fikir verme, işi hakkında görüş söyleme gibi) ona imkân nispetinde durumuna nispetli statü temini, Maharet isteğini tamamen kaldırılmasını önleyecek tedbirlerin alınması (Tekrar, rutin, monotonluk v.b.) gibi şikayetlerin tesirini azaltıcı tedbirlerin alınması, (örneğin, geçitli işlere transfer programı, bir kişiye görüldürülen işin o işin çok küçük parçası olmaması- bilfiş bant sisteminde bir işçinin bantın daha uzun kısmından mesul tutulması gibi), Teknolojik ve Yönetimle ilgili değişiklikler de onların menfaatleriyle ilgili hususlarda güvenlik vermek, işçilerin kendileriyle ilgili konularda, menfaatleriyle ilgili konuları onların kontrolünden kaçırmamak icap edecektir.

Özellikle büyük işletmelerde ve tüm yönetim tekniklerini maharetli bir şekilde kullanan işletmelerde, çalışanın içine düşeceği bir takım tatminsizlikleri ortadan kaldırmak için maddi unsurlardan başka yukarıda sayılan işbirliği unsurlarına dikkat etmek ve icap ederse bu konularda Toplu Pazarlık Sistemi mekanizması içinde pazarlık etme duruma geçecektir.

Çalışanların bu şekilde ihtiyaçların tatmini yoluna gidilirken, yönetim bu tatmin için kullanacağı tekniğe diğer yünden bir Motivasyon aracı olarak kullanacaktır. Hatırlanacağı gibi konuya yaklaşımımız iki tarafında -yani çalışan ve işletmenin- amaçlarının gerçekleştirilmesiydi. Filhakika bir taraftan işçinin (Psikolojik tatminle maddi tatmin olan gelir) i elde etmesi ona karşılık işletmenin de (Verim)e ulaşması esastı.

Ancak bu maharet isteyen bir iştir. İhtiyaç duyulduğu zaman ona hitap edilirse hem tatmin hem de Motivasyona varılmağ olur. Henüz ihtiyaç duyulmayan bir hususun ifası tahmin yönünden zayıf Motivasyon yönünden de bir hiçtir. Kezâ şiddetli ihtiyaç duyulan hususların da tatmin edilmemesi ihtilâfları ortaya çıkartacaktır. Şu halde çalışanların ihtiyaç derecelerinin takip ve teşhisi önem kazanmaktadır.

Öte yandan, yönetim Toplu Pazarlık Sistemiyle bir kısım yönetim hakkını Sendikayla (veya çalışanla) paylaşacaktır. Bu organizasyondaki yetkinin bir kısmının Komitelere, teşekküllere devri demektir. Organizasyon içinde yapılan yetki devirleri, sonradan yetki devir prensiplerine uyumu ortadan kalkarsa yönetim bu yetkisini geri alarak onu yeniden kontrollü olarak kullanır şekle sokar. Halbuki konumuzdaki yetki devri şekli adeta gayri kabili rucu cinsinden olup çok özel bir yetki devri şeklinde görünmektedir. Bu devir iyi yürümese geri alınması adeta imkânsızdır. Şu halde yönetimin gerekli seyyalîyetten uzak, donuk ve işlemez hale getirilmemesine dikkat etmek icap edecektir. Esasenle bunu temin etmek için Toplu Pazarlık Sistemi içinde yapılacak işbirliklerinde, Komite çalışma sistemlerinde -imkân nispetinde- "Veto hakkı"nın yönetimde kalmasına dikkat edilmesi icap edecektir.

Sendikaların işletme karşısındaki davranışlarında, Sendika azalarının Sendika davranışlarının bir kısmına yön vermesinden başka bu davranışlara yön verecek ikinci bir hususta, Üçüncü Bölüm C-Kisiminde temas edilen ; Sendikaların Karakteristikleri, Sendika Güvenliği, Sendikalar arası Rekabet, Sendika Stratejisi ve Taktikleri, Pazarlık İlişkileri, Tarafların geçmiş ilişkileri, Kültür ve Olgunluk durumu, İşletmelerin Karakteristikleri, Ülkenin Sosyo-Politik yapısı ve İşletme Dışı Etkilerin de işbirliğini kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı yapı ve görünüşleri de ilişkilere, en az öteki faktörler kadar -ve hatta onların zaruretlerini dahi ortadan kaldırarak derecede tesir icra edecektir.

Diğer taraftan yönetimin klâsik teori uygulamasıyla birlikte Neo-Klâsik teori uygulamasını kabul edip etmemesi de yapılacak işbirliğinin sınırlarının tespitine tesir edecek kuvvetli bir faktördür.

Bu esaslar dahilinde ;

1- İşçinin fizyolojik ihtiyaçlarını giderecek (ve işletme dışında bir kısım diğer ihtiyaçları giderecek) olan ücret ve ücretle ilgili iş yükü, üretim metodları, ücret ekleri,

2- İşçinin güvenlik ihtiyaçlarını giderecek olan, kıdem, işe son verme, işten işe nakil, bir iş yerinden diğer bir işyerine nakil, terfi, disiplin konuları, işletmede yuku bulacak teknolojik ve diğer önemli değişikliklerin neticeleriyle ilgili konularda, Sendikayla İşletme arasında pazarlıklar yapılacak ve bir kompromiye varılacaktır. Sayılan ve benzeri konularda ya toplu iş sözleşmesine bazı prensipler madde halinde geçecek veya işçi yönünden adı geçen güvenliği tesis edecek komiteler kurulma yoluna gidilecektir.

3- İşçilerin sosyal ihtiyaçlarını (aidiyet, katılma, sayılma, kabul görme v.b.gibi) bir kısım işletmede karşılanabilecektir. Hatırlanacağı gibi komuya yaklaşımımız (Tatmin-Verim) ilişkisi yönündendir. Çalışanların bu kategori ihtiyaçlarının tatmini özellikle bir (Komitelerle yönetime katılma)

şeklinde ~~olacaktır~~. Bu katılma işletmeye de verim temin ediyorsa bu bir yönetim tekniği olarak uygulama alanı bulacaktır. Varılan neticede bu tip (tatmin ve katılma dinamiğinin temin edeceği verim) yönünden uygulamaya girebilecek Komite çalığıması şeklinin ; işçilerin kompetanlığının olduğu sabaalarda ve kısımlarda yani alt kademelerde, bizzat işçinin ve teknik konularda işletme iş komitelerine katılma şeklinde olabileceği ve bu tip katılmanın, işçiye sevk vermek, yapıcı pratik tekliflerde bulunmak, işine bağlanmak, işe inisiyatif getirmek yönünden faydalar sağlayacağı ortaya çıkmaktadır.

Sonuçta özet olarak şu noktalara tenasta fayda vardır :

1- Yönetim hakkının paylaşılmaması ve katılma hakkında nihai ve tek karara varılamaz. Katılma ve işbirliğinin sınırlarını yani geniş veya dar bir çerçeveye içinde kalmasına tesir eden faktörlerin :

a) İşletmedeki Sendika azası yani beşer unsurunun istek ve ihtiyaç derecesi ve

b) İçinde belki birinciden de daha önemli unsurlar bulunan "Diğer Özel Şartlar"dır.

Bunların, konuyu etkileme şiddet ve yönüne göre katılmanın sınırları, her işletmede veya her işkolunda çizilebilecektir.

2- Konu dinamikdir. Bugün halledilmiş olan konu veya bulunmuş model yarın için aynı mükemmeliyette görünmeyebilir. Konunun insana hitap etmesi bu durumu yaratmaktadır.

3- Yönetime katılmaya ve çerçevesine tesir edecek faktörler de değişim altındadır. Adı geçen faktörlerin değişmesine ; Kültür, zaman ve çevre gibi unsurlar tesir eder.

4- Toplu Pazarlık Sistemi ; Ülkelerin sanayileşmesi neticesi çalışan adedinin çoğalması, bu konuların çoğalması ve derine inmesi gibi üç yönlü bir genişleme ve önemli hale gelme istidadındadır.

5- Bu temel yapı içinde uygulamada görülebilecek ve tarafların amaçlarını gerçekleştirebilecek yönetime katılmanın :

B İ B L İ Y O G R A F Y A

I-KİTAPLAR :

- 1- Aydın, Vahdet, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler. Ankara Univ. S.B.Fakültesi yayınları No.269, Ankara 1969
- 2- Baydur, Özbek, Zuhâl-Oğuz, Toplu Görüşmelerde işçilerimiz neler istiyor?, Türkiye Matbaacılık Sanayi İşverenleri Sendikası Neşriyatı, İstanbul, 1964
- 3- Belcher, David W., Wage and Salary Administration - Sec. ed., Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.I.1962
- 4-Bloom-Northrup, Gordon F.-Herbert R., Economics of Labor Relations, 6 th Edit., Richard D.Irwin Incor, Homewood, Illinois, 1969
- 5-Boulding, Kenneth B., The Organizational Revolution Quadrangle Boobles, Chicago, 1968.
- 6-Carson, Gordon B., Production Handbook, The Roland Press Co.NEW YORK 1958
- 7-Carthy, W.E.J., (Editor) Unions, Mangement Readings Penguin Books, London, 1972
- 8-Cribbin, Jamesj. Effective Managerial Leadership American Management Association, 1972
- 9-Davey, Harold W., Çağdaş Toplu Pazarlık, Çev.İbrahim Hoyi, Türk Seyk ve İdare Derneği Personel İdaresi Serisi III. İstanbul 1969.
- 10-Drucker, Peter F., The Practice of Management Harper & Row, NEWYORK,1954
- 11-Eser, İ.Nevzat, İşletme İlminin Genel Kuralları, Cilt I-II Ankara, 1967
- 12-Gregor, Douglas Mc, The Human Side of Enterprise, Mc.Graw-Hill Book Co. New York, 1960.
- 13- Heneman and Yoder, Herbert G.and Dale, Labor Economics, South-Western Publishing Co. Cincinnati, 1965

- 14- I.L.O. Kellektif Mizakereleler, Çev.Perit H.Saymen, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Neşriyatı No.1, İstanbul 1962
- 15- I.L.O. Employers' and Workers' Participation'in Planning, International Labor Office Geneva, 1971
- 16- Knowles, William H. Personnel Management-A Human Relation Approach, American Book Co. New York 1955
- 17- Koontz-O'DONNELL, Harold-Cyril, Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions. 5.edt. Mc. Graw-Hill Book Co. NEW YORK 1968
- 18- Kutal, Metin, Türkiyede İşyeri Seviyesinde işçi-İşveren ilişkileri (Sorunlar-Tedbirler) Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 1973
- 19- Lâvikan, Adnan. Kâra İştirak Teorisi, Yakın ve Ortadoğu Çalışma Enstitüsü, İstanbul, 1969
- 20- Likert. Rensis, New Patterns of Management Mc. Graw-Hill Book Co. New York, 1961
- 21- Mihçioğlu, Cemal. Personel İdaresinde Beğeri Münasebetler, 2.baskı, Ankara 1958
- 22- Miller, Frank B., Sanayide Beğeri Münasebetler, Çev. S.Yalçın-Teker Dereli, İst.Univ. İktisat Fak. Neşriyatı No.181, İstanbul 1966
- 23- M.P.M., İşçinin Yönetime Katılması, Milli Produktivite Merkezi yayınları No.83, Ankara, 1970
- 24- M.P.M. Endüstriyel Demokrasi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No.91, Ankara 1970
- 25- M.P.M. İşletme İdaresi, Milli Produktivite Merkezi, Yayın No.43 Ankara 1969
- 26- Newman, William H., Seyk ve İdare, Çev.Kenan Sürgit, Türkiye ve Orta Doğu Anme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.115 Ankara, 1970
- 27- Penfield, V.Robert, Örgütte Beğeri Münasebetler, Çev.Resan Taşgöçlü, M.E.Bakanlığı, Ankara, 1969

- 28- Perry, John, Sanayide İnsan Mühasebetleri, Çev. Mehmet Odabaş, Ankara
- 29- Reynolds, Lloyd G., Labor Economics and Labor Relation, 5 th Ed. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1970.
- 30- Roethlisberger, F.J., İşletme İdaresi ve Moral, Çev. Sabahaddin Zaim, İst.Univ. İkt. Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü yayınları II, İstanbul 1962
- 31- Samuelson, Paul A. İktisat, Çev. Y. Demirgil, Ankara 1965
- 32- Selekman-Selekman-Fuller, Benjamin M.-Sylvia Kopald - Stephen H., Problems in Labor Relations, Mc.Graw-Hill Book Co. New York, 1958
- 33- Slichter-Healy-Livernash, Sumner H., James J., E. Robert, The Impact of Collective Bargaining on Management, the Brookings Institution, Washinton, D.C. 1967
- 34- Taquiri-Baransel, Renato-Atilâ, Organizasyonun Begeri Yöntü, Derleme, İst.Univ. İkt. Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. XI. İstanbul 1966
- 35- Tannenbaum ; Arnolds., İşletmede Sosyal Psikoloji Çev. Nilüfer Sağtır, M.E. Bakanlığı, Ankara
- 36- Tosun, Kemal, Sevk ve İdare, İstanbul 1961
- 37- Tuna-Ekin, Orhan-Musret. Otomasyon ve Sosyal Meseleleri, İst.Univ. İktisat Fak. Yay. No. 262, İstanbul, 1970
- 38- Tuna, Orhan, Toplu İş Sözleşmesi Düzeninin İktisadi ve Sosyal Teadiri, Devlet Plân. Teşkilâtı yay. No. 745-916 (I-II cilt) Ankara 1969 (I cilt) İstanbul 1970 (II cilt)
- 39- Tuna-Kutal, Orhan-Metin., Grev hakkı, İst.Univ. İktisat Fakültesi Yayın No. 131, İstanbul 1962
- 40- Türk-İş-Avrupa Sendikacılık Hareketi, Türk-İş Yayınları No. 42, Ankara 1966
- 41- Yoder Dale, Personnel Management and Industrial Relations, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. London, 1966
- 42- Zaim, Sabahaddin, Çalışma Ekonomisi, İst.Univ. İktisat Fak. Yayın No. 306, İstanbul, 1972

II-ÇEŞİTLİ ARASTIRMA, RAPOR, KONFERANSLAR V.B.

- 43- Çelikkol, Şinasi, İşçinin Yünetime Katılması, Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti, Türkiyede İşçi-İşveren İlişkileri Semineri, İstanbul 1973
- 44- Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti, İktisadi Kalkınmanın Sosyal meseleleri, İstanbul 1963,
- 45- I.D.T., Toplu İş Sözleşmesi konusunda İktisadi Devlet Teşekkülleri arası müşterek seminere ait notlar, Ankara, 1963
- 46- OECD-Recent Trends in Collective Bargaining, International Management Seminar, Final-Report Paris, 1971
- 47- Tisk, Toplu İş Sözleşmesi Seminerleri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu yayın. No.2 İstanbul, 1965
- 48- Tisk, İşçilerin İşletme Seviyesindeki Kararlara İştirak Problemleri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu neşriyatı, Ankara, 1969
- 49- Tisk, Toplu Sözleşmeler Araştırması, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu araştırma raporu, Ankara, 1973
- 50- Türk-İş, Yürürlükteki 101 Toplu İş Sözleşmesinin Kiyaslamalı Araştırması, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırması, Ankara 1973.