
Küreselleşme Sürecinde İşveren Sendikalarında Yeniden Yapılanma Gereksinimi

Yrd.Doç.Dr. Fatma KOCABAŞ
Anadolu Üniversitesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Öz: Bu çalışmada küreselleşme sürecinin işveren sendikalarının işlevleri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak işveren sendikalarının özellikleri ele alınmış, daha sonra geçen yüzyılın son çeyreğinde yaşanan değişimin işveren sendikalarını ne şekilde etkilediği üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Anahtar sözcükler: Küreselleşme, İşveren Sendikaları, İşçi Sendikaları, İşveren Sendikalarının İşlevleri.

Abstract: In this study, it is attempted to survey the impacts of the globalization process on the functions of employers' organizations. In this manner, first it is examined the features of employers' organizations and then it is attempted to emphasize how the changes in the fourth quarter of the last century effected the employers' organizations.

Key words: Globalization, Employers' Organizations, Trade Unions, The Functions of Employers' Organizations.

* Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ç.E.E.İ. Bölümü 26470/ESKİŞEHİR
Tel: 0-222-3350580/3233-3245
Elektronik posta: fkocabas@anadolu.edu.tr

1. GİRİŞ

Günümüzde değişim, herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Değişim günümüzde sınırları olmayan ve hayatın bütün alanlarını etkileyen başdöndürücü bir hızla gerçekleşmektedir. Geçen yüzyılın son çeyreğinde başladığı kabul edilen değişim, 20. yy'ın çoğu kurumunun yaşadığımız yüzyılda ayakta kalıp kalmayacağına ilişkin tartışmalara neden olmuştur. Bu tartışmalardan birisi de sendikalar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Çalışmanın esasını oluşturan işveren sendikaları, toplumsal yaşantımızdaki öneminin git-tikçe artması, çalışma hayatının vazgeçilmez kurumlarından biri olması, giderek siyasal güç ve baskı grubu durumuna gelmesi nedeniyle inceleme konusu yapılmıştır.

Bu çalışmada dünya ülkeleriyle karşılaştırmalı olarak işveren sendikalarının endüstri iliş-kileri sistemi içindeki yeri ortaya konulacak ve iş ilişkileri ve çalışma hayatının çeşitli alanlarında yaşanan değişimin işveren sendikalarının işlevleri üzerindeki etkileri irde-lenip işveren sendikalarının olası yapılarını koruyup korumadıkları incelenecektir.

2. İŞVEREN SENDİKALARINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Sanayi Devrimi ile birlikte örneğine daha önceki dönemlerde rastlanılmayan yeni bir ça-lışma ilişkisi doğmuştur. Bu ilişkinin çalışan tarafını "işçiler", çalıştıran tarafını ise daha sonra "işveren" olarak adlandırılacak fabrika sahipleri oluşturmuştur. Bu yeni statü altın-da çalışanlar, sanayileşmenin gelişip, yaygınlaşmasına koşut biçimde giderek çoğalarak sanayi toplumlarında yeni bir sınıf haline gelmiştir.

İşçilerin örgütlenerek bir baskı grubu haline gelmelerinden sonra sanayileşen tüm ülke-lerde işverenler de örgütlenme ihtiyacı duymuşlardır. Bu nedenle de işveren sendikaları işçi sendikalarının ardından kurulup, gelişmeye başlamıştır. İşverenler arasındaki dayanı-şma duygusunun, işçiler arasında oluşarak güçlenen sınıf bilincine göre daha zayıf ol-ması bu gecikmenin temel nedeni olarak gösterilebilir.

Genel olarak işverenleri örgütlenmeye yöneltten temel neden hak ve menfaatlerini işçi sendikalarına karşı savunmaktır.

İşveren sendikaları, önce Sanayi Devrimi'ni yaşayan ve işçi sendikalarının kurulduğu ilk ülke olan İngiltere'de, daha sonra diğer sanayileşen Avrupa ülkelerinde kurulmaya baş-lamıştır. I. Dünya Savaşı'nın ardından uluslararası ilişkilerin ve örgütlerin önem kazan-ması işveren sendikalarını da etkilemiş ve bu yöndeki girişimler uluslararası işveren ör-gütlerinin de kurulmasına yol açmıştır.

Uluslararası düzeyde işveren sendikalarının yapıları birbirinden oldukça farklıdır. Bazıla-rı, dünya ölçeğinde üst düzey işveren örgütlerini temsil etmekte, bazıları işkolu düzeyin-de kurulan çeşitli ülkelerdeki sendikaları üye olarak kabul etmektedir. Bazı örneklerde ise, uluslararası işveren sendikaları bölgesel nitelik taşımakta, sadece bir bölge içinde yer alan ülkelerin üst örgütlerini bir araya getirmektedir. Uluslararası işveren örgütlerinin kurulma amaçlarının, üye ülkelerdeki işveren sendikaları arasında işbirliği sağlamak ve işveren grubunun çıkarlarını çeşitli uluslararası kurum ve kuruluşlar katında etkin bir bi-çimde savunmak olduğu söylenebilir (Tokol, 1989,140).

Türkiye’de işçi ve işveren sendikaları ekonomik, sosyal ve siyasal nedenlerden dolayı başka ülkelere göre daha geç kurulup, gelişmiştir. Bu durum, ülkemizde sanayileşmenin Batı Avrupa ülkelerine göre daha geç başlamasının ve yavaş gelişmesinin doğal bir sonucudur. Osmanlı İmparatorluğu döneminde, tüm mesleki nitelikli örgütlerin ve faaliyetlerin yasaklanması öngören 1908 yılında yürürlüğe konulan Tatil-i Eşgal Kanunu’nun 1947 yılına dek uygulanan hükümlerinin de bu gecikmede kuşkusuz payı olmuştur. Ülkemizde kapital birikimi olan girişimcilerin çok az olması, var olanların da uzun vadeli yatırımları finanse edebilecek güç ve büyüklükteki kurumları oluşturamamaları ve alt yapının yetersizliği hem işçi ve hem de işveren sendikalarının gelişmesini geciktirmiştir. Türkiye’de de işveren sendikaları başka ülkelerde olduğu gibi işçi sendikalarından daha geç örgütlenmeye başlamıştır.

1945 yılından sonra, tek partili bir sistemden çok partili demokratik bir yönetime geçilmesi ile 1948 tarihli Uluslararası İnsan Hakları Bildirgesini imzalaması, çağdaş ve çoğulcu demokrasilerin vazgeçilmez kurumlarından birisi olan sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşmasına izin veren yasal düzenlemelere gidilmesine bir zemin hazırlamıştır.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra, Cemiyetler Kanunu’nda yapılan bir değişiklik ile mesleki nitelikli örgütlenmeler hukuken meşrulaşmıştır. Ardından yürürlüğe konulan hukuki düzenlemeler ile işçi sendikaları kurulmaya ve kademelenmeye başlamıştır. 1950 yılından sonra, devletin özel teşebbüse daha çok önem vermesi işveren kesimini güçlendirmiştir. Ülkemizde işveren kesiminin örgütlenmesi 1960’lı yıllarda yoğunluk kazanır. Şöyle ki; 1961 Anayasası hükümlerinin çeşitli hukuki düzenlemelere yansımaları ile sendikal hak ve özgürlükler daha geniş biçimde tanınmış ve doğal olarak bu ortam, işçi ve işveren sendikalarının gelişmesine yol açmıştır. Bir taraftan özel kesimde işveren sendikaları yaygınlaşırken, diğer taraftan da kamu kesiminde de kamu işveren sendikaları kurulmaya başlamıştır. 1962 yılında ise, günümüzde de ülkemizde ki tek üst işveren örgütü olan Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) kurulmuştur (Gökçe ve Vançelik, 1987, 1; Lök, 1966, 238-240).

3. KÜRESELLEŞMENİN İŞVEREN SENDİKALARININ İŞLEVLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

20. yy’ın son çeyreğinde yaşanan küreselleşme süreci, önce işçi sendikalarının işlevlerinde köklü değişimlere yol açarken, işveren sendikaları da bu oluşum ve gelişmelerden etkilenerek geleneksel savunma işlevlerinin yanısıra yeni yaklaşımların örneklerini vermeye başlamışlardır.

1970’li yıllarda hızlanarak güç kazanan küreselleşme olgusu, çalışma hayatının çeşitli alanlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemiştir. Bu süreç içinde, toplu iş ilişkileri ile bu ilişkileri yönlendirip, biçimlendiren kurulu endüstri ilişkileri sistemleri de tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar ise, önce işçi ve daha sonra da işveren sendikalarının sistem içindeki yerleri ile işlevlerine yönelik yeni yaklaşımları ve yapılanmaları gündeme taşımıştır. Bu yöndeki gelişmeler, artık gelenekselleşmiş olan işçi ve işveren sendikacılığı anlayışını yeni bir yörüngeye çekerek, endüstri ilişkileri sistemlerinde alternatif modelleri de beraberinde getirmiştir.

İşveren sendikaları değişik bir çok işlevi yerine getirmektedir. İşveren sendikalarının işlevleri, üyeler tarafından belirlenmekte ve sendika üyelerinin istekleri doğrultusunda yönlendirilip, biçimlenmektedir.

Çeşitli ülkelerde farklı adlarla ifade edilseler de, işveren sendikalarının temel işlevleri işverenlerin çıkarlarını emek piyasalarında korumaktır. İşveren sendikalarının, hukuki düzenlemelerin hazırlanmasında ve işlerlik kazanmasında etkili olma, üyelerini ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarda temsil etme, toplu pazarlık sürecinde yer alma, greve karşı fonlar oluşturma, yargı sürecinde üyelerine yardımcı olma gibi faaliyetleri bu temel işlevlerinin gereğidir.

Öğretide; işveren sendikalarının işlevlerinin çeşitli biçimlerde sınıflandırıldığı görülür. Örneğin, “endüstri ilişkileri sistemi içindeki işlevleri-endüstri ilişkileri sistemi dışındaki işlevleri” ya da “toplular sözleşme yapmak-toplular iş uyuşmazlıklarında üyelerine yardımcı olmak-endüstri ilişkilerinde gerekli yardım ve desteği sağlamak-üyelerinin görüşlerini kamuoyu ve devlet önünde temsil etmek” şeklinde bir gruplandırma yapılabilmektedir. Bir başka yönden işveren sendikalarının işlevleri “savunma ve kamuoyu oluşturmak-temsil etmek-üyelerine yönelik içsel faaliyetlerde bulunmak” gibi bir sistematığe de dayandırılmaktadır (Aydın, 2000a, s.71-75). Bir başka sınıflandırma biçimi ise işveren sendikalarının işlevlerini, “toplularsal-demokratik yaşamdaki işlevleri-mesleki alandaki işlevleri-endüstri ilişkileri sistemi içindeki işlevleri” olarak gruplandırmaktadır.

Çalışmamızda; işveren sendikalarının işlevlerini bu son yaklaşım çerçevesinde ele alarak işleyeceğiz.

3.1. Toplularsal-Demokratik Yaşamdaki İşlevleri Üzerindeki Etkileri

3.1.1. Genel Olarak

İşveren sendikaları veya örgütleri, ekonomik ve toplularsal alanda kurulan çeşitli çıkar örgütleri içinde işveren olarak ve çalışma ilişkileri alanlarında etkinlik göstermek üzere kurulan örgütlerdir. Amaçları arasında öncelikli olarak kendilerine üye işverenlerin çıkarlarını işçi sendikaları, yasama ve yürütme organları önünde korumak gelmektedir. İşverenlerin çıkarlarını savunan bu örgütler, üyelerini biraraya getirerek sorunlarının görüşülmesini ve gereken kararların alınmasını sağlamaktadır. Üyelerinin çıkarlarını koruyup destekleyen ve temsil edip kollayan işveren sendikaları değişik alanlarda çeşitli işlevler üstlenirler.

Günümüzde işveren sendikaları, üye sayılarının çokluğu ve büyük rakamlara varan malvarlıklarıyla, toplular iş sözleşmesi, lokavt hak ve yetkileriyle, ekonomik, sosyal ve siyasal düzeni etkileyen baskı grupları olarak toplular hayatında ağırlıklarını koruyabilmektedirler.

Bu örgütler, bir taraftan toplular iş sözleşmesi yaparak işyerlerinde ekonomik ve sosyal düzeni ve çalışma barışını sağlamakta diğer taraftan çalışma hayatını düzenleyen kurullara katılarak ve çeşitli faaliyetlerde bulunarak toplularsal ve siyasal düzende denge sağlamaktadır.

İşveren sendikaları, işveren çıkarlarının temsil edilmesi ve korunması açısından, kamuoyunda bir baskı grubu olarak rol oynamaktadır. İşveren sendikaları; işçi sendikaları ve bunların oluşturduğu birlik, federasyon ve konfederasyonlarla ve buradaki işçi liderleriyle ilişkiler kurmaktadır (Uslu, 1995, 12; Yüksel, 1992, 37). Hükümetler karşısında işverenlerin organize sesidirler ve işadamları ile işçiler arasındaki ilişkiler açısından tüm konularda kamuoyunu geniş ölçüde etkileyebilmektedirler (Koray, 1992, 129-132). İşveren sendikaları, işadamlarının hükümet yönetimi ile ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olmakta, bu konuda destek vermekte, teşvik etmekte ve menfaatlerini korumaktadır.

İşveren sendikalarının büyük bir ekonomik güce sahip olarak devletle iyi ilişkiler kurmaları, kamuoyu oluşturma bakımından önemli sayılabilecek faaliyetler olmasına rağmen işveren sendikalarının görüşlerini politikacılara iletmesi tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda kamuoyu yaratmak da gerekmektedir. Bu bağlamda, medya ile iyi ilişkiler kurup önce bilgilendirme ve sonra da kamuoyu yaratma faaliyeti, çoğunlukla daha sağlıklı bir yol olduğundan tercih edilmektedir (Salamon, 1992, 246). Böylece, işveren sendikaları, demokratik karar alma sürecinde önemli role sahip olan kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Oechslein, 1998, 67).

Ülkemizde de diğer ülkelerde olduğu gibi işveren sendikaları toplumsal-demokratik yaşamda bir baskı grubu olarak benzer işlevleri yerine getirmektedir. İşveren sendikaları bir baskı grubu olarak ülkemizde de yasama ve yürütme organlarını etkilemektedir. Bu amaçla TİSK, parlamento, hükümet, siyasi partiler, basın ve TRT ile sürekli ilişki içinde bulunmaktadır (Kocabaş, 2002, s.121).

3.1.2. Küreselleşme İle Meydana Gelen Değişmeler

Dünyada, özellikle 1980'lerle birlikte ortaya çıkan yeni ekonomik gelişmeler, işverenler bakımından önemli olanakları ortaya çıkarmış, devletin ekonomiden çekilmeye başlaması ile işverenler ekonominin merkezine yerleşmeye başlamışlardır. Bunun doğal sonucu ise, işveren sendikalarının ekonomideki etkinliklerinin artmasıdır.

Yeni dönemde iki önemli gelişme, işveren sendikalarına önemli faaliyet alanları yaratmaktadır. Bunlardan ilki, Sovyetler Birliği'nden başlayarak ortaya çıkan yeni ekonomik gelişmeler, ikincisi ise bununla kısmen bağlantılı olan özelleştirme. Bu alanda işveren sendikalarına düşecek en önemli görev ise, etkin bir kamuoyu yaratma faaliyeti ve bu ülkelerdeki işverenler ve işveren sendikaları ile işbirliği ve danışmanlıktır (Aydın, 2000a, 72). İşveren sendikalarının özelleştirme sürecindeki bu ülkelerde, işveren örgütlerine destek sağlama konusunda, pazar ekonomisine geçiş sürecinde ve yeni yasal düzenlemelerin oluşturulmasında önemli katkıları ortaya çıkabilir.

Rekabetin acımasızlaştığı, işsizliğin arttığı, teknolojinin insanın yerini aldığı günümüzde, sendikaların da yeni misyonlar yüklenmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek de, ancak sendikaların modası geçmiş ücret sendikacılığından vazgeçip, eğitimi ve istihdam gü-

vencesini ön planda tutan, işbirlikçi ve sosyal diyaloga önem veren bir sendikacılık anlayışını benimsemeleriyle mümkün olacaktır. Artan rekabet gücünü yakalamak için işverenin bir bütün olarak, işveren ve işçisini, fiyatı, maliyeti, verimliliği, kaliteyi ve değişen tüketici taleplerini uluslararası rekabete uygun bir biçimde düzenlemesi gerekmektedir. Bu dönüşümün yakalanması ise, altın anahtar olarak adlandırılan “sosyal diyalogla” mümkün olacaktır. Bugün, Avrupa düzeyinde başlayan “sosyal diyalog” girişimleri, bilgi çağında çalışma hayatının yeniden yapılanmasında sosyal taraflara yeni misyonlar yüklemektedir. İşveren sendikalarının, artık sadece işverenlerin çıkarlarını sağlamaya yönelik anlayışı terk edip, bütün toplumsal sorunlarda bir baskı grubu olarak yer alması gerekmektedir. Böylece, zıtlaşan çıkarların ortak bir bütünlük içinde ve yeni bir endüstri ilişkileri yaklaşımı ile düzenlenmesi sağlanacaktır.

Tarihsel gelişimi içinde, işbirliği arayışlarına ve sosyal diyaloga, işçi sendikaları şüpheli ve çekingen yaklaşırlarken, işverenlerin, barışçı çözümler üretmesi açısından daha sıkı baktıkları gözlenmiştir (Işığçık, 2000, 221).

Böylece bu alanda, işveren sendikalarının üstleneceği önemli rollerin bulunduğunu söylemek mümkündür. Belirtilen rollerin gerçekleştirilmesi ile işveren sendikaları sağlıklı bir ekonomiye önemli katkılar sağlayabilecektir.

3.2. Mesleki Alandaki İşlevleri Üzerindeki Etkileri

3.2.1. Sendikal Eğitimin Tanımı ve Fonksiyonları

Sendikaların en önemli amacı, üyelerinin yaşam standartlarını geliştirmek üzere faaliyetlerde bulunmaktadır. Sendikacılığın ilk yıllarında sendikalar, özellikle ücret pazarlığı yönünde önemli adımlar atmışlar ancak çağın gerekleri yeni bazı alanlarda faaliyet gösterilmesi sonucunu doğurmuş ve sendikalar ücret sendikacılığı yanında başka alanlarda da faaliyet göstermeye başlamışlardır (Koray, 1998, 259-372; Bingöl, 1998, 256-268; Aydın, 2000b, 1003-1024).

Sendikaların faaliyet alanlarının genişlemesi, hem toplumsal yaşam açısından ve hem de sendikaların üyeleri yönünden büyük önem taşımaktadır. İlk önce, sendikaların faaliyetleri ne kadar genişler ve başarıya ulaşırsa bu kuruluşlar o oranda yeni üyeler edinebileceklerdir. Dolayısıyla yeni üyelerle daha da güçlenmenin ötesinde bu durum sendikal hakların gelişmesine ve daha çok kişinin bu haklardan yararlanmasına yol açacaktır. Böylece arzulanan daha çağdaş bir yapı oluşacaktır (Selamoğlu, 1995, 31).

İşveren sendikalarının mesleki alandaki işlevleri arasında, üyelerine bilgi sağlamak amacıyla çeşitli yayımlar çıkarmak yer alır. Sendikalar; çıkardıkları el kitapları, bültenler, raporlar, yıllıklar ve düzenledikleri toplantılar yoluyla çeşitli konularda elde ettikleri bilgileri üyelerine iletirler. İş yasaları, tüzükler, yönetmelikler, arabuluculuk ve hakem kararları, iş mahkemesi kararları, imzalanan toplu sözleşmelerin niteliği gibi konular işveren sendikalarının bilgi topladığı temel konulardır. Ayrıca ücret tespiti ve yönetimi, teşvik kriterleri, iş değerlemesi, işçi-işveren ilişkilerinde uygulanacak yöntemler, eğitim prog-

ramlarının uygulama biçimleri, işçi sendikalarında yönetim kademesinde ne gibi değişikliklerin olduğunun saptanması, bu değişiklikler sonucu ortaya çıkan yeni ilişkiler konusunda bilgi sahibi olunması, gibi faaliyetlerde işveren sendikalarının bilgi topladığı diğer konuları oluşturur.

Mesleki eğitim alanında işveren sendikaları, hem toplu pazarlık sürecinde hem de işletme-işçi ve işçi sendikaları ile ilişkilerde işvereni aydınlatmalı ve araştırmalar yapmalıdır. Bir işveren sendikası işvereni daha iyi bir personel politikası konusunda aydınlatabileceği gibi, sosyal mevzuat alanında kabul edilen yeni kanunlar hakkında işverene bilgi verebilir, bu kanunlar hakkında kısa ve basit açıklamalar yapabilir ve en önemlisi kanunun gereklerini yerine getirmek konusunda işverene yardım edebilirler. İşveren sendikası, araştırma ve bilgi verme işlevini yerine getirirken, işkolları arasında karşılaştırmalı ücret incelemeleri yapabilir, yeni imzalanan sözleşmeler hakkında araştırma yapıp, bunları sözleşmelerle beraber yayımlayabilir. Diğer taraftan, işçi sendikalarının muhtemel hayat pahalılığı ve geçim indeksleri konusundaki görüş ve çalışmalarını karşılayabilmek amacıyla işveren sendikalarının bu konuda da çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

İşveren sendikaları, genel bilgi toplama ve bilgi verme işlevi yanında eğitim işlevine de yönelebilirler. Bazı ülkelerde sendikalar önemli eğitim kurumlarıdır. İşveren sendikaları, genellikle üyeler arasındaki eğitimin gelişmesine yardım eder. Bu aktiviteleri, özellikle personel departmanındaki liderlerin veya yöneticilerin eğitimiyle ilişkilendirilir (Oechslein, 1998, 71). Eğitim işlevini yürütebilmek amacıyla sendikalar, konferanslar ve seminerler düzenlemektedirler. İşveren sendikaları, personel yönetimi ve işçi katılımı gibi doğrudan doğruya işçi-işveren ilişkilerine ilişkin konular dışında, verimlilik, iş düzenlemesi, iş güvenliği ve işçi sağlığı gibi sevk ve idare sorumluluğuna giren diğer konularda da eğitim verirler. Büyük kuruluşların çoğunda tam teşekküllü eğitim merkezleri vardır. Eğitim çalışmaları işveren sendikasının mali gücüne göre sendikanın oluşturduğu merkezlerde, sendika elemanlarınca gerçekleştirilmekte veya bu amaçla kurulmuş sendika dışındaki örgütlerle işbirliği yapma yoluna gidilmektedir.

İşveren sendikalarının eğitime olan ilgileri, sevk ve idare düzeyinde de kalmaz. Aynı zamanda kendi eğitim programlarını da düzenlerler ve çoğu zaman çıraklık merkezleri ya da eğitim sınıfları kurarlar veya bunları desteklerler. Bazen işveren kuruluşları, üniversiteler ya da resmi kurumlar gibi başka kuruluşların öğretim ya da eğitim programlarına katılırlar. Bazen de işçi sendikalarıyla birlikte mesleki eğitim ya da çıraklık programları düzenlerler veya bunlara destek olabilirler.

Bunların dışında işveren sendikaları üyelerine, ekonomik, sosyal ve hukuki konularda teknik destek sağlamakta, tavsiye ve danışmanlık hizmetleri sunmakta ve anketler düzenlemektedir (Salamon, 1992, 245; Tokol, 1989, 19). Özellikle, küçük ve orta boy firmalar; çalışma hayatıyla, vergilerle, çevre korunması ve diğer ekonomik ve sosyal sorunlarla ilgili yasal metinler ve taraf oldukları toplu sözleşmeler çerçevesinde hak ve yükümlülüklerini belirlemede büyük ölçüde işveren kuruluşlarının danışma hizmetlerinden yararlanabilirler.

İngiltere’de işveren örgütü olarak en tepede yer alan Britanya Endüstri Konfederasyonu (Confederation of British Industry-CBI) yerine getirdikleri bilgi toplama ve bilgi verme işlevlerinin yardımıyla üyelerine ücret ve iş koşulları, işgücünün etkin kullanımı, grevlerin önlenmesi konularında yardımcı olmaktadır (Salamon, 1992, 245).

İsveçte yer alan İsveç İşverenler Konfederasyonu (Swedish Employers Confederation-SAF) üyelerine bilgi sağlamak amacıyla düzenli yayınlar çıkarmaktadır. Eğitim konusuna büyük önem veren SAF, özellikle gençlerin eğitiminin önem kazanması üzerine üç farklı sektörde eğitim programı başlatmıştır. Mesleki eğitim konusunda SAF ile işçi sendikaları üst örgütleri arasında yakın bir işbirliği bulunmaktadır.

Fransada’da işveren sendikalarının mesleki eğitim konusunda etkin çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Fransa’da bulunan Fransız İşverenleri Ulusal Konseyi (Conseil National du Patronat Français-CNPF), işletme yöneticileri için Araştırma ve Eğitim Merkezleri oluşturmuştur.

Federal Almanya’da bulunan Alman İşverenleri Konfederasyonu (German Confederation of Employers Organization-BDA) ise, üyelerini personel konularında desteklemek, öneriler vermek, sosyal sorunların çözümünde yardımcı olmak amacıyla eğitim çalışmalarına ağırlık vermektedir (Rothman ve Briscoe, 1993, 132).

Ülkemizde de işveren sendikalarının mesleki alandaki işlevleri dünyadaki işveren sendikalarının bu alanda gösterdiği işlevlerle benzerlik gösterir. TİSK kendilerine bağlı olan sendikaların eğitim faaliyetine gerekli önemi verip vermediğini denetleme hakkına sahiptir. Aynı zamanda konfederasyon, kendisine bağlı tüm kuruluşların eğitim politikasının ilkelerini saptamakta ve eğitim faaliyetine öncülük etmektedir. Konfederasyon işçi-işveren ilişkilerinde duyulan her türlü bilgi ve hizmetleri üyelerine sunar. Çalışma mevzuatı ile sosyal ve ekonomik konularda araştırmalar yapar ya da yaptırır, eğitim kursları veya seminerler düzenler, amacı ile ilgili olarak dergi, kitap gibi yayın faaliyetlerinde bulunur, üyelerinin yararlanmaları için eğitim, sağlık ve spor tesisleri kurar (TİSK, 1998, 2-3).

3.2.2. Sendikal Eğitimin Bugüne Kadar Olan Gelişmesi ve Mevcut Durumu

Çalışma hayatında ortaya çıkan esneklik ihtiyaçları, just in time, redesigning, benchmarking gibi tamamen işletmecilik ve üretim yönetimine ilişkin yeni tekniklerin geliştirilmesi, işverenlerin bu konuda bilgilenmeye olan ihtiyaçlarını arttırmaktadır. İşletmelerin gerek birleşerek gerekse kendi faaliyetleri ile büyümeleri sonucu güçlenmeleri ise, zaman zaman işveren sendikalarından destek almak yerine yeni oluşumlara gitmelerine yol açmakta ve bu da işveren sendikalarına olan ihtiyacı azaltmaktadır.

Tüm bu gelişmeler, işveren sendikalarının yeni yüzyıl ile birlikte yeniden yapılanma gereksinimlerini ortaya çıkarmakta; işveren sendikalarının hem işletmecilik konusunda, hem de üyelerine sunabilecekleri hizmetler alanında daha teknik, aktif ve profesyonel örgütler haline gelmelerini gerekli kılmaktadır (Ayдын, 2000a, 71).

Gerek işçi gerekse işveren sendikaları, bugüne kadar eğitime gereken önemi vermemişlerdir. Verilen eğitim ise, işyerinde sendikal faaliyet nasıl yapılır ya da mevzuattaki hangi boşluklardan yararlanılır şeklindeydi. Halbuki işçiye işe uyumda süratle değişim sağlayacak bir eğitim, işverene de yeni teknolojik koşullara uyum sağlamasını gerçekleştirecek bir eğitim verilmelidir.

Son birkaç yıldır eğitim, işveren sendikaları için önemli bir yer tutmaktadır. Bu alanda uzmanlaşma ve kendini geliştirme, işveren sendikaları bakımından hayati bir önem taşımaktadır. Geleceğe hazırlanmanın, rekabet ortamında ayakta kalmanın, bunun için yeni ve verimli yönetim ve üretim modellerinin hayata geçirilmesinin temelinde insan faktörü yatar. Bu da eğitim ile ilişkilidir.

İşveren sendikaları, üyelerine verecekleri eğitim ile hem ülkenin insan kaynağının gelişimine katkıda bulunabilir ve kalitesini arttırabilir hem de üye işverenlerin gelişim ve yeni oluşumlara adaptasyonunu sağlayarak uluslararası rekabete de katkı sağlayabilir. Diğer taraftan, eğitimi verecek ekipler kurarak kendi kalite ve imajlarını da güçlendirebilirler (Silva, 1997, 2; Baydur, 1996, 74-75).

3.3.3. Küreselleşme İle Meydana Gelen Değişmeler

Günümüzde rekabet üstünlüğü, çalışanların teknolojik yeniliklere paralel olarak bilgi ve beceri düzeyini yükseltmekle sağlanabilmekte, uluslararası rekabette eğitim stratejik bir önem kazanmaktadır.

21. yy'da yetişkin ve kalifiye insan kaynağı, en büyük rekabet gücü olarak görülmektedir. Rekabet gücü olan işletmelerin, teknoloji, mal ve hizmeti coğrafi sınır tanımayan bir pazara zamanında ve kalite standartlarına uygun olarak üretmesi gerekmektedir. Bu durum, kaliteli işgücüne olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Hızlı değişikliklere uyum sağlayabilen işletmelerin en belirgin özelliklerinden biri yüksek kaliteli işgücüne sahip olmalarıdır (TİSK, 1997, 96-97). Rekabet gücünün her yerde belirleyici olması ve yaşanan teknoloji devriminin uyum yeteneği yüksek, yeni beceriler kazanmış işgücüne talebi artırması, verimliliğe, eğitime ve araştırma-geliştirmeye yönelik yatırımlara ağırlık verilmesi sonucunu doğurmuştur. İnsan kaynaklarına yatırım, sermaye yatırımı kadar önemli görülmektedir. Zira günümüzde iş güvencesi kavramının yerini bireylerin istiham edilebilme güvencesi almıştır. Bu nedenle işgücünün çalışma hayatının ihtiyaçlarına uygun niteliklerle donatılabilmesi için yaşam boyu eğitime önem verilmeli, yaşam boyu eğitim temel bir ilke olarak benimsenmeli, temel eğitimin niteliği yükseltilmeli, eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki ilişkiler kuvvetlendirilmelidir.

21. yy ile ortaya çıkan önemli bir gelişim bilginin hızla eskimesidir. Bilgi, bilgisayar teknolojisinde 1 yıl, elektronikte 2 yıl, muhasebe ve tıpta 3 yıl, işletmecilikte 4 yıl, diş hekimliği ve tıbbi operasyonlarda 10 yıl ve inşaat tekniklerinde 15 yılda eskimektedir. İşte böyle bir ortamda yeniliklere adapte olmak ve bilgiyi güncellemek ancak hizmet içi ve hatta yaşam boyu eğitim ile gerçekleştirilebilir. İşverenlerin bu eğitimi sağlayacak kurumlara olan ihtiyacının ise her zamankinden büyük olduğu açıktır (ILO, 1997, 7).

Bilgilendirme ve iletişim alanında 20. yy'ın sonlarında ortaya çıkan baş döndürücü gelişmeler sadece bu alanlarda çalışanları değil tüm insanlığı etkilemiştir. Gerçekten iletişim alanında yaşanan bu gelişmelerden geri kalmak, sadece işveren sendikaları için değil tüm örgütler için önemli bir handikap olacaktır.

İnternet, her alanda olduğu gibi, işletmelerin de ihtiyaç duyduğu bir çok bilgiyi dağınık bir şekilde de olsa kapsamaktadır. Üstelik internet üzerinde birçok bilgi (en azından şimdilik) ücretsizdir. Diğer taraftan, bir modem, bir telefon hattı ve bir bilgisayar olan herkes internete girip aradığı bilgilere ücretsiz ve kolayca ulaşmaktadır. Bu durum, işveren sendikalarına duyulabilecek ihtiyacı azaltmaktadır. O halde işveren sendikalarına bu alanda önemli görevler düşmektedir. İşveren sendikaları bir network ile üyelerine bağlanabilir, üyeleri için gerekli bir veri tabanı oluşturabilir, kendi personelini veya üyelerinin personelini bu konuda geliştirebilir, oluşturacağı web siteleri ile yargı kararlarının, endüstri ilişkilerine ilişkin örnek olayların ve toplu iş sözleşmesi örneklerinin üyelerine ulaşmasını sağlayabilir (Aydın, 2000a, 77).

Son yıllarda, özellikle işletmecilik alanında ortaya çıkan gelişmeler ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları da sendikaların üyeleriyle ilişkilerini geliştirmelerine yol açmıştır. İşveren sendikaları mesleki örgütler olduğundan üyeleriyle ilişkilerine önem vermemeli, yeni ve üyelerinin ilgisini çeken faaliyetler geliştirerek cazip hale gelmeye çalışmalıdırlar. (Aydın, 2000b, 1005). İşveren sendikaları, üretim sürecine ve çalışma hayatına ilişkin yenilikleri izleyerek, bu konuda üyeleriyle işbirliğine giderek ya da onlara danışmanlık hizmeti sunarak daha ilgi çekici ve cazip hale gelebilirler. Ayrıca, işveren sendikalarının üyelerini iletişim konusunda teşvik etmesi, bilgisayarların geliştirilip güncellenmesi için kredi sağlanması gibi uygulamaları da iletişimin kolaylaşması ve etkinleşmesi bakımından yerinde uygulamalardır. Üyelerle, işçi sendikaları ile ve diğer işverenler ve işveren sendikalarıyla iletişim konusunda bir iletişim merkezi haline gelmek, hem işveren sendikalarını daha işlevsel hale getirecek ve hem de işverenlerin aynı çatı altında birleşip güçlenmelerine ve disiplinli ve sağlıklı bir endüstri ilişkileri yapılanmasına olanak sağlayacaktır (Aydın, 2000a, 75-76).

İşveren sendikaları, üyelerinin sendikal etkinliklere katılımlarını teşvik edecek çeşitli araçları geliştirmeli, üyeleri ile iletişim kurmalı, sunulan hizmetlerin niteliğini yükseltmelidir (Kristal-İş Sendikası, 1995, 2). Bu bağlamda işveren sendikalarının, üyelerinin uyacakları mesleki ve etik değerleri saptama, mesleki ilkeleri belirleme ve toplumun diğer kesimleri ile örneğin tüketicilerle, sağlıklı ilişkiler kurma gibi faaliyetlerde bulunmaları yerinde olur (Crowe, 1997, 4). İşveren sendikaları, medyayı kullanarak veya kendi gazeteleri, dergileri ya da televizyon kanalları ile sundukları hizmetlerin reklamını yapabilirler, kendilerini tanıtabilirler ve kamuoyunda örgütlenmeyi teşvik etmek için kampanyalar düzenleyebilirler.

Bunların yanında, mesleki eğitime de önem vermelidirler. Bilgi toplumunun talep ettiği yetenek ve beceride insangücü yetiştirilmeli ve bunun için de eğitimde bilgi teknolojisinin kullanımına ağırlık verilmelidir. Yeni teknolojilere yönelik yatırımlar da artırılmalı, firmaların bilimsel ve teknolojik gelişmelerden yararlanmaları sağlanmalı, araştırma ve geliştirme faaliyetleri teşvik edilmelidir.

Son zamanlar da küreselleşme süreciyle birlikte işveren sendikalarının üyelerine verdikleri eğitimin içeriği de değişime uğramıştır. Örneğin, son zamanlarda çevre kirlenmesi ve tüketici hakları işveren sendikalarının sıkça ele aldığı konuların başında gelmektedir. İşveren sendikaları, işverenden ustabaşına kadar personel eğitimden sorumlu olmalıdır. Etkili ve yaygın bir eğitim yapılabilmesi için her iki sendikanın müşterek projeler yapması ve ortak programların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

İşveren sendikaları, yeni ekonomik yapılanmada önemli sosyal sorumluluklar üstlenmektedir. Üstlendiği bu sorumluluklar, işveren sendikalarının imajına önemli katkılar sağlayabilir (Crowe, 1997, 8). Bu alanda özellikle IOE'nin, ILO ve UNICE'nin AB çerçevesinde yaptığı sosyal işlevler dikkate değerdir. ILO'nun Dünya Çalışma Raporu'nda önerdiği gibi, işveren sendikaları, ulusal ve yerel düzeyde kooperatifçilik, eğitim, sağlık hizmetleri, özel emeklilik programları, toplumsal gelişme, küçük girişimleri destekleme, kültürel ve sanatsal etkinliklere katkı sağlama gibi konularda önemli faaliyetlerde bulunabilirler (Aydın, 2000a, 76).

İşveren sendikaları, çocuk işgücünün çalışmasına karşı olan uluslararası güçteki üstlendikleri önemli rollerinin farkına varmaya başlamışlardır. Bugün çocuk işgücü konusu, birçok işveren sendikasının gündemindedir. IOE'ye üye birçok işveren sendikası, çocuk işgücü ayrımcılığıyla ilgili ILO'nun uluslararası programlarına katılmıştır (ILO, 1997, 11-12).

3.3. Endüstri İlişkileri Sistemi İçindeki İşlevleri Üzerindeki Etkileri

3.3.1. Toplu Pazarlık Sürecine Katılım

3.3.1.1. Genel Olarak

İşveren sendikalarının endüstri ilişkileri alanındaki işlevlerinin başında toplu sözleşme süreçlerinin yürütülmesi gelmektedir.

Kendilerine üye işverenlerin sözcüsü durumundaki işveren sendikaları, kimi zaman toplu pazarlıkları yürütme yetkisi taşımakta kimi zaman da toplu pazarlıklar konusunda üye işverenleri aydınlatma, bilgilendirme ve işverenler arasında koordinasyon sağlama görevini üstlenmektedir (Koray, 1992, 129).

Toplu sözleşme görüşmelerinin yapılması ile ilgili olarak üst düzey işveren sendikalarının iki temel rolü bulunmaktadır. Birincisi, üyeleri adına toplu sözleşme görüşmelerini yürütmek, ikincisi ise toplu görüşmelerin yapılması sırasında uzman elemanlar göndererek üyelerine öneri ve yardımlarda bulunmaktır (Tokol, 1989, 18).

İşveren sendikalarının toplu pazarlık sürecindeki amacı incelenirken, toplu pazarlığın bir grup olarak mı, yoksa işyeri düzeyinde mi yapıldığı çok önemlidir. Toplu pazarlığın işyeri düzeyinden işkolu düzeyine doğru değişimi işverenlerin işçi sendikaları karşısında bir güç oluşturma çabalarından kaynaklanmaktadır. Bu ise, işverenlerin merkezîyetçi işveren örgütlerinde birleşmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 1992, 35).

İşveren sendikalarının, işverenler adına toplu görüşmelerde bulunması ve toplu sözleşmeler bağlatması, gerek işçi sendikaları ve gerekse işveren örgütlerinin merkezde güçlü birlikler oluşturmalarına bağlanan bir sonuçtur. İşveren sendikalarının endüstri çapında, bölgesel ve ulusal toplu iş sözleşmeleri yapıyor olması, diğer bir ifadeyle merkezi bir toplu sözleşme düzeninin varlığı bu sendikaların rolünü arttırır. Ters durumlar, yani merkezi olmayan bir toplu sözleşme düzeninin varlığı, işverenlerin kendi toplu iş sözleşmelerini kendilerinin yapmasına neden olur ki bu da işveren sendikalarının rolünü azaltır.

İşçi ve işveren örgütlerinin üyeleri üzerinde tam yetkiye sahip oldukları Batı Avrupa ülkelerinde toplu pazarlıklar, işçi ve işveren sendikaları arasında yürütülüp anlaşmaya varılmaktadır. Daha sonra bu anlaşmalar, işyeri düzeyine indirgenerek uygulamaya konulmaktadır (Koray, 1992, 130).

İskandinav ülkeleri gibi, işçi ve işveren sendikalarının kuvvetli örgüt disiplinine sahip olduğu ve toplu pazarlığın ulusal düzeyde gerçekleştiği ve yerel düzeyde uygulandığı ülkelerde toplu görüşmelerin yürütülmesi, üst düzey işveren sendikasının temel işlevini oluşturmaktadır. Bu sistemde, işveren sendikaları ve üst örgütleri toplu pazarlığa fiilen katılmamakta, üst örgütlerce kabul edilen toplu iş sözleşmeleri ise belirli bir disiplin çerçevesinde işveren sendikalarınca uygulanmaktadır. İşveren sendikaları ile üst örgütler arasında katı bir disiplin ve hiyerarşiyi gerektiren bu sistem yavaş yavaş terk edilmektedir (Oechslein, 1998, 70).

ABD’de iki üst işveren örgütünden Ulusal Sanayiciler Birliği (National Associations of Manufacturers) ve Birleşik Devletler Ticaret Odası (United States Chamber of Commerce), toplu pazarlığa eğilmek yerine hukuksal ve politik süreçlerde yer almayı daha çok benimsemektedir (Taira, 1993, 223; Rothman ve Briscoe, 1993, 398; Esin, 1974, 82).

İngiltere’de yer alan CBI ise toplu pazarlık süreci ile ilgilenmemektedir (Roberts, 1963, 114-115; Tokol, 1993, 62).

İsveç’te toplu pazarlık sisteminin önem kazanması ile SAF, önce toplu görüşmeleri koordine etme görevini üstlenmiş daha sonrada toplu pazarlık sürecinde doğrudan rol almaya başlamıştır (ILO, 1994, 45-46).

Birden fazla düzeyde toplu görüşmelerin yapıldığı Fransa, Belçika, İrlanda gibi ülkelerde üst düzey işveren sendikalarının işlevi, çeşitli düzeylerde imzalanan toplu sözleşmeler arasında koordinasyonu sağlamaktır (Tokol, 1993, 128-129).

Toplu pazarlığın ışkolu düzeyinde yürütüldüğü Federal Almanya’da ise üst düzey işveren örgütünün üyeleri adına toplu görüşmeleri yürütmeleri söz konusu değildir. Ülkede özel kesimde üst işveren örgütü olan BDA, tüzüğü gereği toplu görüşmelere katılmakta sadece koordinasyon fonksiyonu üstlenmektedir. Konfederasyonun işlevi üye sendikalara yol göstermek ve önerilerde bulunmaktır (Streeck, 1993, 127; Tokol 1989, 18).

Ülkemizde ise gönüllü örgütlenme esasına göre kurulmuş olan ve Türk işverenlerini endüstriyel ilişkiler alanında temsil edecek tek üst kuruluş olma özelliğini taşıyan TİSK, sendikalar arasında yapılacak olan toplu görüşmeler ve toplu iş sözleşmelerinde işveren sendikalarına yardımcı ve destek olmaktadır (TİSK, 1999, 6-7).

3.3.1.2. Küreselleşme İle Meydana Gelen Değişmeler

İşyeri düzeyinde çeşitli biçimlerde görülen üretim ve yönetim anlayışındaki değişiklikler, işveren sendikalarını toplu pazarlık politikalarını değiştirmeye itmekte ve toplu pazarlıkta yoğunlaşmalar bile bunun farklı bir toplu pazarlık politikası olması gerektiğini kabul etmeye zorlamaktadır.

Yeni bin yılda işverenler, sendikalarından sadece yeni hizmet alanları talep etmemekte aynı zamanda klasik toplu iş sözleşmesi sendikacılığını da sorgulamaktadır. Örneğin, toplu iş sözleşmesi ve endüstri ilişkileri konularında yeni esneklikler istemektedirler. 1980'li yılların başından itibaren gelişmiş ülkelerin çoğunda toplu pazarlık düzeyi, makro seviyeden mikro seviyelere doğru inmektedir. Buna ademi-merkeziyetçi eğilim (decentralization) adı verilmektedir. Toplu pazarlık düzeyinin makro seviyelerden mikro seviyelere doğru inmesi, ulusal, sektörel pazarlık düzeyinden firma ya da işletme düzeyindeki pazarlıklara doğru bir ölçek daralmasını ifade etmektedir. Merkeziyetçi toplu sözleşme düzenine sahip olan Avrupa ülkelerinde dahi işyeri seviyesinde toplu sözleşme bağitleme yani ademi-merkeziyetçi eğilim başlamıştır.

Teknoloji ve rekabet şartlarının, ucuz ve kaliteli üretim yapan, verimli çalışacak küçük işletmelerin önemini arttırmış olması toplu pazarlık düzeyinde değişime yol açacaktır. İşletme yapılarında, özellikle üretim ve pazarlama alanlarında görülen merkezden uzaklaşan yapılanma toplu pazarlıklara da yansımaktadır (Kutal, 1997, 256). Artık işveren tercihi olarak işletmelerde üretim, verimlilik, kalite ve performans dayalı ücret politikaları gibi konular, toplu sözleşme mekanizmasında kazanılmak istenilen esneklik anlayışının bir sonucu olarak yorumlanmaktadır. Dolayısıyla, toplu sözleşme düzeninde işyeri seviyesine doğru inerek, özellikle ücret konusunda çalışanların verimliliğini, performansını ve genel anlamda firma performansına dayanan bir yaklaşım ön plana çıkmaktadır (Benlen, 2001, 23).

Toplu pazarlığın merkezi özelliği bir yandan kaybolurken diğer yandan da bölgesel ve küresel toplu iş sözleşmesi arayışları sürdürülmektedir. Ulusal düzeyde, işyeri sözleşmelerinin önemi artarken, uluslararası düzeyde aynı işletmeye bağlı işyerlerinin tek toplu iş sözleşmesi kapsamına alınması çabaları yoğunluk kazanmıştır.

İşveren sendikalarının ve işçi sendikalarının endüstri ilişkileri sistemi içindeki rolleri ile toplu pazarlığın düzeyi arasında önemli ölçüde bir ilişki bulunmaktadır. Toplu iş sözleşmelerinin işkolu düzeyinden işyeri düzeyine kaymasıyla birlikte sendikalar yeni bir role zorlanmaktadır. Her şeyden önce, işveren sendikalarının işletme düzeyindeki sorunların çözümünde daha aktif olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak, işveren sendikalarından eskiden olmadığı ölçüde, yeni teknolojiler, verimlilik, işgücünün eğitimi gibi konularda duyarlı ve bilinçli olmaları beklenmektedir (Yavuz, 1995, 85; Adams, 1995, 108).

Toplu pazarlıkların düzeyindeki değişimin yanısıra, toplu pazarlıkların kapsadığı konular da değişmeye başlamıştır. Artan rekabet nedeniyle maliyet ve kalite kavramlarının ön plana çıkması, toplu pazarlıklardaki tartışma konularına farklı bir boyut kazandırmaktadır. Özellikle, ücret dışındaki konuların artık ağırlık kazanmaya başladığı görülmektedir. İşbaşı eğitim, grup çalışmaları, kalite çemberleri gibi bir dizi farklı konu toplu pazarlıkların kapsamı içine girmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde verimi arttırmayı amaçlayan, iş-

çinin artan verimden pay almasını sağlayan hükümlerin yanında, yatırım artışı, istihdam hacminin genişlemesi, mesleki eğitime ağırlık veren tedbirlere yer verilmesine dikkat edilmelidir. Ayrıca tam gün istihdam edilen işçilere yönelik olarak yapılan ve kimi zaman esnek çalışmaya olanak da tanımayan toplu sözleşmelerin, işgücünün değişen yapısı gözönüne alınarak esnek istihdam türlerine yönelik hükümlerle işlerliği ve kapsamı genişletilmeye çalışılmalıdır.

Günümüzde işveren sendikalarının, toplu pazarlıkta çatışmacı ve bölüştürücü olmaktan çok birleştirici-bütünleştirici yönü ağır basan bir rol üstlenmeleri önem kazanmaktadır (Keser, 1999, 10).

3.3.2. Uyuşmazlıkların Çözümünde Üyelerine Yardımcı Olmak

İşveren sendikalarının endüstri ilişkileri alanındaki işlevlerinden birisi de, üyelerine iş uyuşmazlıkları sırasında yardımcı olmaktır. Toplu pazarlıklar dışında, işveren sendikaları üye işverenlere, siyasal, ekonomik ve yasal gelişmeler konusunda bilgi verdiği gibi, bireysel ve toplu uyuşmazlıklarda da uzlaştırmacı rol oynamaktadır. Bireysel iş uyuşmazlıklarında, sendikalar işverene avukat veya bilgi sağlamakta, uzman hukukçular aracılığı ile yardımlarda bulunmaktadır. Toplu iş uyuşmazlıklarında ise, görüşmeler sırasında işverene katkıda bulunarak ya da onlar adına görüşmelerde bulunarak yardımcıdır. Ayrıca, grev ve lokavt uygulamalarında da üye işverenlere destekleyici yardımlar yapılmaktadır. Bu amaçla, uyuşmazlığın devam ettiği sürece, grev ve lokavttan etkilenen üyelerine maddi yardım sağlamak ve bu amaçla fon oluşturmak da işveren sendikalarının önemli işlevlerindedir.

İngiltere’de işveren sendikaları üyelerine, anlaşmazlıkların barışçı bir biçimde çözülmesi yöntemlerini kullanmalarını göstermekte ve işletme içi yönetim sorunlarının çözümlenmesi konularında bilgi vermektedir. Bu da grevlerin önlenmesinde oldukça önemli bir katkı sağlamaktadır (Salamon, 1992, 245-246).

İsveç’te SAF’ın iş yasaları alanındaki uzmanları, üyelere iş mahkemelerine gitmeden önce yardım etmektedir (Tokol, 1989, 31).

Federal Almanya’da ise, iş mahkemeleri bir yargıcın başkanlığında, işçi ve işveren temsilcilerinden oluşmuştur (Reisoğlu, 1973, 38).

Ülkemizde de işveren sendikaları, toplu iş uyuşmazlıklarında ilgili makama, arabulucuya, hakem kurullarına, iş mahkemelerine ve diğer yargı organlarına başvurabilir (S.K. M.32, b.2).

İşveren sendikaları günümüzde de gerek bireysel gerekse de toplu uyuşmazlıklarda üyelerine yardımcı olmaya devam etmektedir.

Ancak, yaşanan değişim ile birlikte, taraflar arasında çatışmalı ilişkiler azalmış ve işbirliği eğilimi güçlenmiştir. Bu hem grev-lokavt gibi mücadeleli ilişkilerde azalma, hem de işbirliğini geliştirecek kurum ve mekanizmaların önem kazanması biçiminde kendini göstermektedir.

Birçok ülkede, özellikle işyeri ilişkilerinin ve taraflar arasında işbirliğini geliştiren mekanizmaların ortaya çıkması, çatışma ortamı yerine uzlaşma ortamını güçlendirmekte ve uyuşmazlıkları azaltmaktadır.

Uyuşmazlıkların çözümünde de işveren sendikaları işçi sendikalarıyla beraber çalışarak, sağlıklı bir çalışma hayatının oluşturulmasına zemin hazırlamalıdır.

3.3.3. Lokavta Karar Vermek

İşveren sendikalarının işlevlerinden bir diğerini de işçi sendikalarının grev kararına karşılık lokavta karar vermeleri ve uygulamaları oluşturmaktadır.

Konu ülkelerin anayasaları bazında ele alınacak olursa, ABD, Fransa, İngiltere, Japonya ve İtalya anayasalarında lokavttan hiç söz edilmemiştir (Tokol, 1993, 15).

Ülkemizde ise grev ve lokavt, Anayasa'nın belirlediği ilkeler ışığında kanun ile düzenlenmektedir.

İşveren sendikaları, işçilerin grev kararına karşı lokavt uygulama işlevlerini bugün de yerine getirmektedirler. Ancak yaşanan değişim ile birlikte, gerek işçi gerekse işveren sendikaları uyuşmazlıklara barışçıl yollarla çözüm aramayı tercih eder duruma gelmişlerdir.

Grev, işveren sendikalarını işçi sendikalarından daha fazla hırpaladığından, işveren sendikaları grevden mümkünse kaçınabilmek için kimi zaman bir anlaşma yapmak zorunda kalacaktır (Thile, 1985, 3-8).

Aynı güçte işçi ve işveren sendikalarının karşı karşıya olduğu ülkelerde, iş uyuşmazlıkları nispeten ender olmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde, çalışma hayatı ile ilgili uyuşmazlıkların, taraflar arasındaki sağlıklı diyalog sayesinde asgari ölçüde grev veya lokavtla sonuçlanmaktadır. İşçi-işveren ilişkilerinde sağlıklı bir diyalogun kurulmadığı durumlarda sayısız işyeri gereksiz grevlere sürüklenmekte, bundan başta işçiler olmak üzere bütün vatandaşlar zarar görmektedir. Bu sebeple, tarafların barışçıl bir çözüm arama fikri akla en yakın gelmektedir.

4. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İŞVEREN SENDİKALARININ YENİ İŞLEVLERİ VE GELECEĞİ

20. yy'ın son çeyreğinde tüm dünyada ortaya çıkan yapısal değişim, işveren sendikalarında da değişim gereksinimini doğurmuştur.

Küresel değişim, endüstri ilişkilerinin klasik sorunlarının önemini kaybettirmektedir. Endüstri ilişkilerinde, artık ücretler ve grevler gibi geleneksel konular kadar ekonomik gelişmeler, sosyal adalet ve sosyal politikalar gibi boyutlar da önem kazanmaktadır (Tanrıverdi, 2000, 20).

Böylece, artık yaşadığımız dönemde, "toplular sözleşme sendikacılığı"nın tartışmaya açılması gündeme gelmiş ve sendikaların işlevlerinin salt toplular sözleşme değil daha başka boyutlar da içerdiği farkedilmiştir.

Yeni dönemde işveren sendikaları, eski ve geleneksel işlevlerini sürdüreceklendir hatta sürdürmelidirler. Diğer bir ifadeyle, işveren sendikaları toplumsal-demokratik yaşamdaki, mesleki alandaki ve endüstri ilişkileri sistemi içindeki işlevlerine devam etmelidirler. Temelde işveren kesiminin, iş hukukuna, sendikacılığa, grev ve lokavta ve toplu iş sözleşmesi sistemlerine hiç bir itirazı yoktur. Üstelik, bunların çok yönlü yararları olduğunda ve demokratik kuruluşlar olduğunda görüşbirliği vardır. Ancak, yeni dönemde işveren sendikaları, yeni faaliyetlerde bulunmak, kendilerini yeni alanlarda geliştirmek ve daha önceleri de yerine getirdiği bazı işlevlere daha fazla önem vermek zorundadır (Ay-dın, 2000a, 68).

Bu bağlamda, işveren sendikalarının özellikle üyelerine ve daha sonra da topluma yönelik işlevlerini geliştirmek zorunda oldukları söylenebilir. Yeni dönemde işveren sendikaları, geleneksel işlevleri arasında yer alan mesleki alandaki üyelerine yönelik faaliyetler konusunda uzmanlaşmalıdırlar. İşveren sendikalarının ayakta kalabilmesi, geleneksel işlevleri yanında üyelerine sundukları hizmetin kalitesi ve bu hizmetlere üyelerin ilgilerinin çekilmesi sayesinde mümkün olabilecektir. İşveren sendikaları, geliştirilen yeni yönetsel yaklaşımlara savunmacı ve mesleki kaygılara dayalı bir çerçevede cevap vermek yerine; üretim, kalite ve karlılık gibi konularda etkin davranarak, yapılan sözleşmelerle hem kamusal güvenliklerini hem de yönetimlerin reorganize çabalarını destekleyerek ve endüstri ilişkilerini yeniden istikrarlı bir konuma getirerek etki alanlarını genişletme mücadelesi vermektedirler (Yorgun, 1998, 26-28). Böylece yeni dönemde işveren sendikaları sadece savunma işlevini yerine getiren örgütler olmaları yerine daha profesyonel ve daha aktif örgütler olmaları gerekir.

Dünya pazarlarında rekabet üstünlüğünü kazanmada en önemli unsurlardan biri, teknolojidir. Bu nedenle, iş sürecini önemli ölçüde değiştiren teknolojik yenilikler, en az diğer kesimler kadar işverenlerin ve onların sendikal örgütlerinin de sorunudur ve işveren sendikalarının gündeminde yer alması gerekmektedir. Çünkü, işverenler bilgi ve ilgisini, üyelerine ve işçi sendikalarına aktarabildiği ölçüde, yeni teknolojiler çok daha etkin bir biçimde uygulanabilmektedir. Kısaca, işveren sendikaları teknolojik gelişmelerden yararlanmak zorundadır. Yeni teknolojiye geçişte ve işçilerle işbirliği yapılmasında işveren sendikalarına çok önemli görevler düşmektedir. 21. yy'ın bir iletişim çağı olması nedeniyle, işveren sendikaları oluşturabilecekleri networkler ile, üyelerinin ihtiyaç duyabilecekleri bilgiye kolayca ulaşmalarını sağlamalı ve üyeleri ile daha sıkı bir iletişim içine girmelidirler.

İşveren sendikaları örgütlerinde “teknik gelişmeyi” sağlamak amacıyla yalnız fikir vermekle kalmamalı, aynı zamanda bunun yollarını da açıklamalıdır. Örneğin, işçileri ve idare kademelerini geliştirici kurslar açılmalı, geziler düzenlemeli, kurumlararası bilgi alışverişi yapılmalı, dergiler çıkarılmalı ve konferanslar tertip edilmelidir. Bu doğrultuda, genç kuşaklara da sendikalarda yer alma fırsatı verilmeli ve bunların yetiştirilme imkanları sağlanmalıdır.

Yeni dönemde işveren sendikaları sosyal işlevlerine de ağırlık vererek daha fazla üyeyi sendikalarına çekip, daha güçlü bir yapıya bürünmelidir. İşveren sendikaları, üyelerinin sendikal etkinliklere katılımlarını teşvik edecek çeşitli araçları geliştirmeli ve sunulan hizmetlerin niteliğini yükseltmelidir. İşveren sendikaları medyayı kullanarak veya kendi

gazeteleri, dergileri ya da televizyon kanalları ile sundukları hizmetlerin reklamını yapabilirler, kendilerini tanıtabilirler ve kamuoyunda örgütlenmeyi teşvik etmek için kampanyalar düzenleyebilirler.

İşveren sendikaları, sendikal yapılarını yeniden organize etmeli, araştırmaya yönelik sendika içinde birimler oluşturmalarıdır. Bu amaçla yapılacak ilk iş, sendikal eğitim çalışmalarının yeniden düzenlenerek geliştirilmesidir. Sendikalar, eğitime daha çok eğilmeli, tipik bir eğitim kurulu gibi misyonlarında değişiklik yapmalıdır. Üyelerine yönelik yoğun eğitim programları oluşturmalı ve verdikleri hizmetleri çeşitlendirmelidirler. Sendikalar işçilerle işbirliği içinde, işyerinde sürekli otomasyonun öngördüğü çağdaş bilgileri kazandıracakları ve mesleki eğitimi sağlayacak, eğitim programlarına öncülük etmelidir. Bu bağlamda işverenler, odalar, özel kuruluşlar, akademik çevreler ya da kendi sendika veya konfederasyonlarından danışmanlık hizmeti talep edebilirler.

İşletmenin rekabet gücünü arttırmak için de işveren sendikalarının kalite çemberleri ve toplam kalite yöntemi gibi konularda da bilgi sahibi, donanım ve hazırlık içinde olmaları ve gerek kendi üyelerini gerekse işçi sendikalarını bu konuda bilgilendirmeleri ve bu tür çağdaş organizasyon tekniklerinin yaygınlaşması için çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Diğer taraftan, işveren sendikaları kendilerine olan güveni arttırmak ve şeffaf olmak durumundadırlar. Bunu gerçekleştirmek ise, endüstriyel demokrasinin geliştirilmesi demektir. İşveren sendikaları geniş kesimlerin temsiline dayalı, şeffaf ve katılımcı (sendika içi demokrasinin gerçekleştiği) bir örgüt modelini kurmalıdırlar. İşveren sendikaları ve işçiler birbirine açık olmalı, verimi yükseltmek ve kaliteyi arttırmak için ortaklaşa çalışmalıdırlar. Sendikalar, işçilerin iş güvenliği ve yükselen hayat standartlarına uyumunu sağlamaya çalışırken, işverenler de verimlilik ve kalitedeki artışı, çalışanların ücretlerine yansıtmalı ve kararlara onları da ortak etmelidirler.

Sendikaların hedefi çatışmaya dayalı endüstriyel bir ortam yaratmak yerine, işbirliğine dayalı insancıl bir ortam yaratmak olmalıdır. Nitekim değişen dünya koşulları çerçevesinde, işveren sendikalarının hem işçilerle güçlü bir diyalog ve işbirliğini sürdürmeleri hem de geleneksel yapılarından kurtulmaları gerekmektedir.

5. SONUÇ

Dünya sendikal hareketi 2000'li yıllara değişim sürecinin etkisini yaşayarak girmiştir. Son yirmi yılda dünyada meydana gelen değişim sendikaların yaşadığımız yüzyılda ayakta kalıp kalmayacağına ilişkin tartışmalara neden olmuştur. Bu yüzden sendikalar değişimden kaynaklanan gelişmeleri yakından izleyerek çözüm yolları üretmek ve bütün toplumu ilgilendiren öneriler sunmak durumundadırlar.

Sorun, değişimi yakalamak, değişimi yönetmek ve ona uyum sağlamaktır. Ekonomik krizin, yoğun rekabetin ve endüstriyel yeniden yapılanmanın meydana çıkardığı değişimler, sendikaların yeni şartları yorumlayıp, yeni stratejiler tespit etmesini ve alternatifler üretmesini gerekli kılmıştır. Bu konuda sendikalara düşen görev, küreselleşen dünyada güçlerini arttırmak, rekabet gücü kazanmak, hızla değişen koşullara ayak uydurmak ve her alanda yeniden yapılanmaktır. Dünya sendikal hareketinin dünü, bugünü iyice tahlil

edilerek, bu olumsuzlukların sonuçları irdelenmeli, yeni stratejiler doğrultusunda örgütlenme ve mücadele yöntemleri geliştirilmelidir.

Yaşanan değişim süreciyle birlikte pazarlık güçleri azalan işçi sendikaları daha çok savunmacı bir pozisyona çekilirken, işverenler ve sendikaları ise daha aktif hale gelseler bile, küreselleşme olgusuyla ortaya çıkan gerilemeler ve sendikalı işçi sayısındaki azalmalar işveren sendikalarında da görülmüş ve bu olgudan işveren sendikaları da kaçınılmaz bir şekilde nasibini almıştır. Dolayısıyla, işçi sendikaları bu süreçte kaybettiği gücünü kazanmak için yeniden yapılanmaya giderken, işveren sendikaları da hernekadar başlangıçtaki savunmacı rollerinden sıyrılıp aktif hale gelmiş olsalar da onlar da yaşanan bu değişim sürecinde ayakta kalabilmek için yeniden yapılanmaya gitmek zorundadır.

İşveren sendikalarına küreselleşen dünyada çok önemli görevler düşmektedir. Eğer, sendikalar işlevlerini çeşitlendirir, üyelerine ekonomik, sosyal ve kültürel hizmetleri daha etkili bir biçimde götürebilirse ve işçilerin işletme yönetimine katılmasını sağlayarak endüstriyel demokrasiyi geliştirebilirse sendikaların önünde çok verimli bir çalışma ortamı bulunduğu görülecektir. Diğer bir ifadeyle, işçi ve işveren sendikaları işlevlerini bitirmiş değillerdir.

İşçi ve işveren sendikalarının, küresel yapılanmada önderlikleri sağlanmadığı takdirde, dünya işçi ve işverenlerini küresel çağın yeni sosyal politikalarını uygulamaya ikna etmek mümkün olmayacaktır. Bu durumda işveren sendikaları ya eski yapılarını muhafaza ederek küresel rekabet ortamının dışına itilecekler ya da küresel çağın şartları ile uyum sağlayarak ayakta kalmanın çaresini bulacaklardır.

Bu bağlamda, işveren sendikalarının da varlıklarını korumak için dönüşümler sağlayabilecek yeni dinamikleri ve işlevleri harekete geçirmeleri, yaşanan değişimlere paralel olarak hareket etmeleri ve örgütlenme anlayış ve tutumlarını değiştirmeleri gerekmektedir.

İşte, kuvvetli bir işveren sendikasının (yani geniş kapsamlı bir teşkilatlanmanın) önemi burada ortaya çıkmaktadır. İşkolundaki tüm işverenleri aynı çatı altında birleştiren ve bu birlikten aldığı güçle çalışma hayatının sorunlarına, temsil ettiği sektörün ve tüm toplumun menfaatine uygun ve kalıcı çözümler getirebilecek işveren sendikalarına ihtiyaç vardır.

Bu şekilde örgütlenen kuvvetli bir işveren sendikasının da;

- Danışmanlık,
- Eğitim,
- Mevzuat,
- İşgüvenliği,
- Araştırma-Geliştirme,
- Basın ve Halkla İlişkiler,

gibi önemli yan işlevleri de gerçekleştirme imkanına sahip olacağı gözden uzak tutulmamalıdır.

İşveren sendikaları yukarıda saydığımız işlevlere ilave olarak, uluslararası faaliyetler, çalışma hayatının yanında yaşamın kalitesini yükselten faaliyetler ve bilgi ve alternatif üretme gibi faaliyetleri de yerine getirmek zorundadır.

İşveren sendikaları gelecekte;

- Örgütlenme modelini, yeni çalışma şekilleri de düşünülerek değiştirmeli,
- Araştırma ve eğitime önem veren öğrenen organizasyonlara dönüşmeli,
- İşçi ve işveren sorunlarını uzmanları kanalı ile çözerek, yönlendirici kurum gibi çalışabilmeli,
- Ulusal ve uluslararası sendikal faaliyetlere ilişkin bilgisayar bağlantıları ile bilgi paylaşmalıdırlar.

Sonuç olarak işveren sendikaları,

- Temel sendikal yapı,
- Üyelik durumu,
- Örgütlenme yapısı ve seviyesi,
- Toplu sözleşme yapısı,
- Sendikaların devletle olan ilişkileri,
- Sendikaların ve sendikal gelişmenin karşısına çıkan, tehdit, tehlike ve engellere karşı yeni tekniklerin geliştirilmesi,
- Yerine getirdikleri işlevleri,

vb. konularda kendilerini yarına hazırlamalıdır.

Değişen dünyada ve Türkiye’de sosyal tarafların nasıl bir rol oynayacakları işveren ve işçi sendikalarının yenilikçi, yaratıcı, öncü stratejileri ve samimi politikalarına bağlı olacaktır. Elbette, sendikal çalışmanın kapsamı, biçimi ve yöntemleri, içinde bulunulan ortama ve sorunlara bağlı olarak sürekli değişim içinde olmakta ve bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar karşısında yeni yöntem ve politikaları geliştirme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden sendikaların geliştirecekleri politikalar, ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal sorunlarının çözümüyle yakından bağlantılıdır.

KAYNAKÇA

- Adams, Roy J. (1995).** “Küreselleşme ve Endüstri İlişkileri Sistemlerinin Dönüşümü”, Çev., Toker Dereli, IV. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi 24-25 Kasım 1994, KAMU-İŞ Ya., Ankara.
- Aydın, Ufuk (2000a).** “2000’li Yıllarda İşveren Sendikacılığında Değişim”, KAMU-İŞ, C.VI, S.1, Ankara.
- Aydın, Ufuk (2000b).** “İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, TÜHİS Ya., Ankara.
- Aykaç, Mustafa (2000).** “Sendikaların Geleceği, Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, TÜHİS Ya., Ankara.
- Baydur, Refik (1996).** “Değişim ve Sendikalar”, Mercek, S.2.
- Belen, Esra (2001).** “Dünya’da Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Türk Çalışma Hayatı”, İşveren, C.XXXIX, S.4.
- Bingöl, Dursun (1998).** “21. Yüzyıla Doğru Sosyal Sorumluluk Açısından Sendikalar”, Prof. Dr. Metin Kutal’a Armağan, TÜHİS Ya., Ankara.
- Crowe, Raphael F. (1997).** “Employers’ Organizations, Looking To The Future: An Overview”, Paper Presented at ILO Workshop on Employers Organizations, ILO, Turin, <http://www.ilo.org/public> (erişim tarihi, Şubat 2001).
- Erkul, İhsan (1991).** *Sosyal Politika Dersleri*, C.I, AÜESBAV Ya. No: 50, Eskişehir.
- Esin, Pars (1974).** *Türkiye’de İşveren Sendikacılığı*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yay., Ankara.
- Gökçe, Füsun ve Vançelik, Candan. (1987).** “Türkiye’de İşveren Sendikaları”, TÜHİS Ya., Ankara.
- ILO (1997).** “Human Resources Development In Asia and Pasific In The 21st. Century, Issues and Challenges for Employers and Their Organizations”, Paper Presented In ILO Workshop on Employers Organizations, Turin, <http://www.ilo.org/public>.(erişim tarihi Nisan 2001).
- ILO (1994),** *1994 World Labour Report*, <http://www.ilo.org/public>.
- İşığçok Özlem (2000).** “Küreselleşme, Değişen Endüstri İlişkileri ve Sosyal Diyalogun Artan Önemi”, Veysel Bozkurt, Küreselleşmenin İnsani Yüzü, İstanbul.
- Karakoyunlu, Erdoğan (2000).** “2000’li Yıllarda Çalışma Yaşamında Beklentiler”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, TÜHİS Ya., Ankara.
- Keser, A. (1999).** “Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerindeki Etkisi”, U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.17, S.3.

- Kristal-İş Sendikası (1995).** *12.Genel Kurul Çalışma Raporu*, İstanbul.
- Kocabaş Fatma (2001).** *İşveren Sendikaları ve Küreselleşmenin İşveren Sendikaları Üzerindeki Etkileri*, Eskişehir.
- Koray, Meryem (1992).** *Endüstri İlişkileri*, BASİSEN, İzmir.
- Koray, Meryem (1998).** “*Sendikalar İçin Bir Gelecek Var mı*”, Prof. Dr. Metin Kutal’a Armağan, TÜHİS Ya., Ankara.
- Kutal, Metin (1997).** “*Küreselleşme Sürecinin Türk Sendikacılığı Üzerine Olası Etkileri*”, KAMU-İŞ, C.IV, S.2.
- Lök, İlhan. (1966).** “*Türkiye’de İşveren Teşekkülleri*”, Sosyal Siyaset Konferansları, CXVII, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yay. No.: 180, İstanbul.
- Oechslin, J. J. (1998).** “*International Employers Organizations*”, Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies, Ed., G. Bamber-R. Ben Israel-M. Blagi-R. Blainpain, London.
- Reisoğlu Seza (1973).** *Yabancı İşçiler Yönünden Alman İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*, Ankara.
- Rothman Miriam ve Briscoe Dennis (1993).** “*The United States*”, Industrial Relations Around The World, Labor Relations For Multinational Companies, Ed., Miriam Rothman-Dennis Briscoe, W de G. Press, New York.
- Salamon, Michael (1992).** *Industrial Relations*, Edt. 2, Newyork.
- Selamoğlu, Ahmet (1995).** *İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim*, (Gelişmeler, Nedenler, Eğilimler), KAMU-İŞ, Ankara.
- Streeck, Wolfgang (1993).** “*The Federal Republic of Germany*”, Industrial Relations Around The World, Labor Relations for Multinational Companies, Ed., Miriam Rothman-Dennis Briscoe, W de G Press, New York.
- Silva, Syrian (1997).** “*Developing The Training Role of Employers Organizations*”, ILO Working Papers, January.
- Taira, Kozi (1993).** “*Japan*”, Industrial Relations Around The World, Labor Relations For Multinational Companies, Ed., Miriam Rothman-Dennis Briscoe, W de G. Press, New York.
- Tanrıverdi, Hüseyin (2000).** *Sendika Profilinden Türkiye Gerçekleri*, (HİZMET-İŞ Ya., Ankara.
- Thile, W. (1985).** “*Batı Almanya’da İşveren Sendikalarının Çalışma Barışı ve Toplu Sözleşme Düzenindeki Önemi*”, İşveren Dergisi, C.XXIII, S.4.

- TİSK (1999).** *Hükümet İşçi-İşveren Kesimleri Arasında Uzlaşma ve Üçlü Anlaşmalar*, TİSK Ya. No.: 184, Ankara.
- TİSK (1997).** *Türkiye’de ve Dünya’da Mesleki Eğitim*, TİSK Ya. No.: 168, Ankara.
- TİSK (1998).** *XX. Olağan Genel Kurul*, Ankara.
- Tokol, Aysen (1993).** *Avrupa Topluluğuna Üye Ülkelerde Sendikal Hareket*, Bursa.
- Tokol, Aysen (1989).** *“Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İşveren Sendikaları”*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, T.C. Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Bursa.
- Turan Kamil (1994).** *“Türk Çalışma Hayatında Üçlü Yapı Arayışları”*, KAMU-İŞ, C.III, S.4.
- Uslu, Mustafa (1995).** *“Dünya’da ve Türkiye’de İşveren Sendikacılığı ve İşveren Örgütleri”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz, Arif (1995).** *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, KAMU-İŞ Ya., Ankara.
- Yorgun, S. (1998).** *“Küreselleşme Sürecinde Sendikalar”*, Mercek, C.X, S.5.
- Yüksel, Niymet (1992).** *Türkiye’de Kamu İşveren Sendikaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.