

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FİNANS ENSTİTÜSÜ
FİNANS ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI BANKACILIK VE FİNANS TEZLİ YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN SENDİKALARINDA ÜYE
MEMNUNİYET ODAKLI FİNANSAL TASARIM:
KURUMSAL YAPILANMA MODELİ

Yüksek Lisans Tezi

Başar AY

100036983

İstanbul, 2022

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FİNANS ENSTİTÜSÜ
FİNANS ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI BANKACILIK VE FİNANS TEZLİ YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN SENDİKALARINDA ÜYE
MEMNUNİYET ODAKLI FİNANSAL TASARIM:
KURUMSAL YAPILANMA MODELİ

Yüksek Lisans Tezi

Başar AY

100036983

Danışman: Prof. Dr. Nazım EKREN

İstanbul, 2022

ÖZET

İşçi ve işveren örgütleri, çalışma hayatının iki önemli ve eşit tarafıdır. Tarihsel olarak bakıldığında işverenlerin bir örgüt etrafında gönüllü olarak bir araya gelmelerinin kökü çok eskilere gitse de, bugünkü endüstri ilişkileri açısından bakıldığında işveren sendikacılığı 19. Yüzyıl başlarına dayanmaktadır. İşçiler ve işverenler arasındaki ilişkinin dinamikleri; dünya ekonomisindeki liberalleşme eğilimi, tedarik zincirlerinde küreselleşme ve bunlara bağlı olarak değişen uluslararası rekabet ortamı neticesinde önemli ölçüde değişmiştir. Küresel düzeyde işçi örgütlenmesindeki yoğunluğun azalmasına rağmen; uluslararası ekonomik ve siyasi düzendeki konjonktürel değişiklikler ve bölgesel farklılıklarla, çeşitli formlarda var olmaya devam eden işveren sendikacılığının bu dayanıklılığını, süregelen üye memnuniyetine borçlu olduğu söylenebilir. Toplu işçi örgütlenmelerinde merkezileşme süreci tersine dönerken, işçi hareketine cevaben doğan işveren örgütleri de, üyelerine toplu iş sözleşmesi müzakereleri dışında hizmetler sunarak varlıklarını devam ettirmektedir. Bu çalışmanın amacı; sürdürülebilirlikleri, işverenlerin bir örgüt etrafında toplanmak konusunda istekliliklerine bağlı bu oluşumların, mevcut fonlarını üye memnuniyetine yönelik hizmetlerde kullanmaları için kurumsal yapılanma ve finansman modeli önerilerinde bulunmaktadır. Dünya ve Türkiye'deki işveren örgütleri karşılaştırmalı olarak mukayese edilmiş, bu örgütlerin verdiği hizmetler analiz edilmiştir. Türkiye'den vaka çalışması olarak bir işveren sendikasının fon kullanımı ve üyelerine verdiği hizmetler incelenmiştir. Söz konusu sendikanın üyeleri genelinde bir anket çalışması yapılarak, sendikadan beklentileri ölçülmüştür. Anket sonuçları, işveren örgütlerinin ellerinde bulunan fonu, özellikle, üyelerin uluslararası rekabetçiliğini arttırmaya yönelik finansmana ve kalifiye insan kaynaklarına erişim için kullanmaları yönünde bir beklenti olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca; işveren örgütlerinin üye memnuniyeti ve ihtiyaçlarını ölçme ve hizmetlerini buna göre tasarlama kabiliyetlerinin gelişime açık olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan, bu örgütlerin fonlarını büyütebilecekleri ticari faaliyetleri ve fonlarını kullanabilecekleri hizmet alanları yasal mevzuatla sınırlandırılmıştır. Çalışma; işveren örgütlerinin üye memnuniyetini arttırabilmeleri için kurumsal modeller; fonlarını büyütmek için -yasal çerçevenin izin verdiği ölçüde- finansal modeller ve gerekirse üyelerin ve ülkenin menfaatine olacak şekilde mevzuat değişikliği önerileri sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Endüstri ilişkileri, işveren örgütleri, finansal tasarım

ABSTRACT

Labour unions and employers' associations are two critical and equal parties of working life. Historically, even though voluntary unionisation of employers dates back to centuries ago, employers' associations as in today's industrial relations terms were born in the beginning of 19th century. Dynamics of the industrial relations between employees and employers, however, have largely evolved as a result of liberalisation trend in global economy, globalisation of supply chains, and thus changing international competition conditions. The resilience and sustainability of employers' associations, that maintain their existence in various forms adopting to changes in international economic and political order and regional differences, can be explained with continuous member satisfaction. While labour movement began to decentralise and union density have been decreasing; the unionisation of employers, that was started as a response to labour unions, managed to remain by offering additional services to their members than collective labour agreements.

This study aims at suggesting institutional and financial models for employers' associations for spending their existing funds to ensure member satisfaction, on which their existence depends. A comparative analysis of employers' associations at global level and in Turkey and their services was conducted. A sectoral employers' association from Turkey was selected for case study; its fund management and services were investigated. Its members' expectations from the association were measured with the help of an Expectation and Satisfaction Survey. The survey results indicate the members' expectation from the association for using the funds towards members' access to qualified workforce and to finance for improving their international competitiveness. It was also found out that there is room for improvement in their capacities to measure members' needs and satisfaction levels and to design their services accordingly. Factually, however, the spendings the employers' associations can make for offering services and the commercial activities for them to grow their funds are restricted by law. This study suggests institutional models for employers' associations to improve member satisfaction, financial models to grow their funds -within the legal restrictions- and also legislative changes in favour of members and the country, in general.

Keywords: Industrial relations, employers' associations, financial design

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1
1. İŞVEREN SENDİKALARI VE ÜYE MEMNUNİYETİNİN TEORİK/KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
1.1. İşveren Sendikacılığı: Ekonomi Politik Bakış	3
1.1.1. Doğuş Süreci Koşulları	3
1.1.2. İş Dünyasındaki Rol ve Fonksiyonu	6
1.1.3. Hukuksal Yapı	8
1.1.4. Görev, Yetki ve Sorumluluklar	9
1.1.5. Organizasyonel Çerçeve	10
1.2. İşveren Sendikalarında Üye Memnuniyeti: Teorik Çerçeve	10
1.2.1. Şirket Performansını İyileştirme	12
1.2.2. Finansal Destek Sağlama	15
1.2.3. Kurumsal-Sosyal Sorumluluk (KSS) Faaliyetlerinde Bulunma	15
2. İŞVEREN SENDİKALARININ YAPISI VE ÖZELLİKLERİ: ULUSLARARASI MUKAYESE	17

2.1.	Avrupa’da İşveren Sendikacılığı	17
2.2.	ABD’de İşveren Sendikacılığı	21
2.3.	Asya’da İşveren Sendikacılığı.....	25
2.4.	Türkiye’de İşveren Sendikacılığı	27
2.5.	Uluslararası Boyutun Değerlendirilmesi.....	32
3.	ÜYE MEMNUNİYET ODAKLI İŞVEREN SENDİKASI YAPISI VE VAKA ÇALIŞMASI.....	34
3.1.	Fon Kullanımına İlişkin Durum Analizi	34
3.1.1.	Fon Kullanımının Genel Yapısı.....	34
3.1.2.	Fon Kullanımında Mevcut Durum.....	36
3.1.3.	Fon Kullanım Metodolojisinin Değerlendirilmesi.....	44
3.2.	Veri ve Yöntem	45
3.2.1.	Üye Memnuniyet ve İhtiyaç Analizi Anketi.....	45
3.2.2.	Yöntem.....	45
3.3.	Bulgular.....	46
3.4.	Fon Kullanım Metodolojisi Önerileri ve Modelleme.....	60
SONUÇ		64
EKLER		66
KAYNAKÇA		69

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. İş Dünyası Örgütlerinin Karşılaştırması	4
Tablo 2. Çalışan Sayısı ve İşletme İçin Önemli Hususların Karşılaştırılması	57
Tablo 3. Çalışan Sayısına Göre Sorunların Frekans Analizi.....	58
Tablo 4. Çalışan Sayısına Göre En Önemli Eksikli/Zorluklar	60



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. 2019-2021 Bütçedeki Kalemlere İlişkin Dağılım	41
Şekil 2. Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Dağılımı.....	46
Şekil 3. Üyeler için Yönetim ve Organizasyon Alanında En önemli Hususlar.....	47
Şekil 4. Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri	48
Şekil 5. Üyeler için İnsan Kaynakları Alanında En önemli Hususlar	48
Şekil 6. İnsan Kaynakları Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri.....	49
Şekil 7. Üyeler için Mevzuat Konusunda En önemli Hususlar	50
Şekil 8. Mevzuat Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri	51
Şekil 9. Üyeler için Finansman Süreçlerinde En önemli Hususlar.....	51
Şekil 10. Finansman Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri	52
Şekil 11. Üyeler için Üretim ve Tedarik Süreçlerinde En önemli Hususlar.....	53
Şekil 12. Üretim ve Tedarik Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri	54
Şekil 13. Üyeler için Satış Kanalları Konusunda En önemli Hususlar	54
Şekil 14. Satış Kanalları Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri	55

KISALTMALAR

CBI: İngiliz Sanayi Konfederasyonu

ICC: Uluslararası Ticaret Odası

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

OT: Ohne Tarifbindung / Bağlayıcılığı Olmayan

TTSİS: Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası



GİRİŞ

İşçi ve işveren örgütleri, endüstri ilişkilerinin iki önemli tarafı olsa da; literatür daha çok ilki üzerine odaklanmış, ikinci aktör ile ilgili çok fazla akademik çalışma yapılmamıştır. Bunun sebebinin işveren örgütlerinin savunmacı ve tutucu politikalarının, işçi sendikalarının daha tuttuğunu koparan siyasi hareketi kadar ilgi çekici olmaması olarak açıklanabilir (McIvor, 1996, s. 3). Bu tezin amaçlarından biri, hakkında yeterince akademik çalışma yapılmamış işveren örgütlerine ışık tutmaktır. Tezin ortaya çıkması için yerli ve yabancı makale ve haberlerden faydalanılmıştır.

Sanayi Devrimi'nin getirdiği çalışma koşulları, işçilerin haklarını toplu olarak bir örgüt etrafında korumak amacıyla sendikalaşmaya zemin hazırlamıştır. İşçi sendikalarının sıklıkla başvurduğu bir yöntem olan grevlere karşı işletmelerini korumak isteyen işverenlerin örgütlenmesi ise işçi hareketine cevaben 19. Yüzyılda gerçekleşmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası endüstrileşme döneminde zirve yapan endüstri ilişkileri, 20. Yüzyılın sonlarına doğru liberalleşme, küreselleşme ve bunların getirdiği uluslararası rekabet döneminde farklı ekonomik düzenlerde farklı formlar kazanmıştır.

Toplu işçi hareketlerinde merkezileşme sürecinin tersine dönmesi ve toplu sözleşmelerin ulusal düzeyden, endüstri ve şirket düzeyine indirilmesi ve işçilerin bireysel hareketlerdeki artışla işçi hareketinin gücü ve yoğunluğu azalırken; işveren sendikaları ana görevleri olan toplu iş görüşmelerinin yanına, üyeleri için başka hizmetler ve görevler ekleyerek varlıklarını sürdürmeyi başarmışlardır. Genel olarak dünyada, işverenlerin bir örgüt etrafında toplanmak konusunda isteklerinin azaldığına dair bir eğilim gözlemlenmemiştir.

Türkiye'de de bildiğimiz sendikal anlamda işverenlerin örgütlenmesine zemin sağlayan endüstriyel ve ekonomik şartlar 20. Yüzyılın ikinci yarısında oluşmaya başlamış olup; 1960'ların başı işveren sendikaları için bir milat sayılmaktadır. Ülkenin kendi dinamikleri yanında özellikle 1980'den sonra dünyadaki küreselleşme ve liberalleşme rüzgârlarının da etkisiyle, dünyadakine benzer bir düşüş trendi Türkiye'de de görülmüş; Türk işveren sendikaları da dünyadaki benzerleri gibi kendilerini ve hizmetlerini yenileyerek dönüştürmüşlerdir.

Bu alışma, işveren sendikalarının yapısı, endüstri ilişkilerindeki yeri, üye memnuniyeti kapsamında verdikleri hizmetler ve finansal yönetim metotlarını incelemeyi ve günümüz koşullarında ideal bir işveren sendikası için gerekli kurumsal yapılanma ve finansal yönetim modellerini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümün işveren sendikaları ve üye memnuniyetinin teorik/kavramsal çerçevesi ekonomi politik açıdan ele alınmıştır. İkinci bölümünde işveren sendikalarının yapısı ve özellikleri Avrupa, A.B.D., Asya sendikaları ile mukayeseli olarak incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde üye memnuniyet odaklı işveren sendikası yapısı hem vaka analizi ile hem de üye memnuniyeti anketi ile analiz edilmiştir.



1. İŞVEREN SENDİKALARI VE ÜYE MEMNUNİYETİNİN TEORİK/KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. İşveren Sendikacılığı: Ekonomi Politik Bakış

Bu bölümde iş insanlarının farklı örgütlenme şekilleri tarihsel perspektiften incelenecek; bu farklı örgütler arasında işveren sendikacılığı, çalışma ekonomisi prensipleri çerçevesinde ve endüstri ilişkilerinin bir paydaşı olarak ele alınacaktır. Tüm bu inceleme boyunca endüstri ilişkilerinin diğer temel paydaşı olan işçi sendikaları ile mukayeseli bir perspektif kaçınılmazdır. Tarih boyunca bu iki tarafın birbirleri ile olan güç ilişkisi ekonomik atmosfere göre birinin elinin daha güçlü olması, diğerinin güçlü tarafla uzlaşmak durumunda kalması olarak sürmüştür. Kabaca; endüstriyel ve ticari faaliyetin yoğun olduğu ekonomik büyüme dönemlerinde iş gücü piyasasındaki darlık ve yetersizlikten dolayı işçi tarafının pazarlık gücü daha yüksekken; işsizliğin zirve yaptığı ekonomik durgunluk dönemleri ise işveren tarafının elini güçlendirecek şartları sağlamıştır (McIvor, 1996, s.183).

1.1.1. Doğuş Süreci Koşulları

İş dünyasının bir çıkar grubu olarak haklarını temsil etmek üzere örgütlenmeye başlaması tarihin farklı dönemlerinde farklı formlarda gerçekleşmeye başlamıştır. Uluslararası kaynaklar bu oluşumları 17. Yüzyılın başında Marsilya'da (Fransa), bugün Oda / *Chamber* olarak bildiğimiz esnaf ve zanaatkar birlikleri ile başlatsa da (ICC, 2019); Osmanlı İmparatorluğu döneminde iş dünyası ve tüccarların temsil edildiği (bugün bildiğimiz anlamıyla Oda'lara dönüşen) Lonca teşkilatının izleri Anadolu topraklarında 13. yüzyılda ortaya çıkan Ahilik geleneğine kadar sürülebilmektedir (İstanbul Ticaret Odası, 2007). Günümüzde iş dünyası mensupları ihtiyaçlarına göre farklı formlar etrafında örgütlenmeye devam etmektedir. Temelde üç farklı örgütlenme şekline rastlanmaktadır: i) Odalar ii) Ticaret Birlikleri iii) İşveren Sendikaları/Örgütleri.

Behrens ve Traxler (2004) çalışmasında iş dünyasının müşterileri ve tedarikçileriyle ilişkilerini düzenleyen **ürün piyasası** ve çalışanlarıyla ilişkilerini düzenleyen **iş gücü piyasası** arasındaki farkı iki piyasa üzerinden açıklamıştır. Verdiği hizmetlerle, işletmelerin ürün ve hizmetleri üzerinden karlılık, rekabet gücü, pazarlara erişimi konularında gelişimlerine destek olan kurumlar ticaret birlikleri / iş dernekleri (*trade*

associations) olarak tanımlanabilir ve sektörel, bölgesel, hatta ideolojik özellikler temelinde yapılabilmektedirler. İş dünyasının çalışanlar karşısında ortak çıkarlarını savunan, başka bir deyişle onları iş gücü piyasasında temsil eden örgütler ise işveren örgütleri/sendikaları (*employers' organisation/employers' association*) olarak tanımlanmaktadır. Bu da, bu örgütleri çok-işverenli toplu iş sözleşmesi yapma yetkisine sahip, endüstri ilişkilerinin önemli bir paydaşı haline getirmektedir.

Tablo 1. İş Dünyası Örgütlerinin Karşılaştırması

	İşveren Örgütleri/ Sendikaları (Employer Organizations / Associations)	Ticaret Birlikleri (Trade Associations)	Ticaret ve Sanayi Odaları (Chambers)
İşlev	Toplu Sözleşme: İşçi sendikaları ile müzakereler Çıkar Temsili: İşveren çıkarlarının devlet otoriteleri nezdinde temsili Üyelere hizmetler: İşçi anlaşmazlıklarında hukuki ve finansal destek, ve üyelerin ilgili politika alanlarında bilgilendirilmesi	Çıkar Temsili: İşveren çıkarlarının devlet otoriteleri nezdinde temsili Üyelere hizmetler: üyelerin ilgili politika alanlarında bilgilendirilmesi, rekabet güçlerinin artırılması, yeni pazarlara açılma	Kamu Görevleri: Devlet kurumlarınca verilmiş görevler, mesleki eğitim, sertifikasyon gibi Çıkar Temsili: İşveren çıkarlarının devlet otoriteleri nezdinde temsili Üyelere hizmetler: danışmanlık, arabuluculuk, eğitim, ticaret promosyonu, üyelerin ilgili politika alanlarında bilgilendirilmesi, rekabet güçlerinin artırılması, yeni pazarlara açılma
Temel Özellikler	İşgücü piyasası odaklı Sektörel ya da bölgesel İşçi sendikalarıyla yakın ilişkiler Gönüllü üyelik prensibi	Ürün piyasası odaklı: şirketlerin ekonomik çıkarlarının temsili Sektörel ya da bölgesel Özel hukuk altında Gönüllü üyelik prensibi	Ürün piyasası odaklı: şirketlerin ekonomik çıkarlarının temsili Bölgesel ya da lokal Sektörel değil Genelde kamu hukuku altında Genelde zorunlu üyelik KOBİ odaklı
	19. yüzyılın sonlarında, işçi sendikalarına direkt tepki olarak doğmuşlardır.	Kökleri 19. Yüzyılın başına uzanır. Endüstrileşmeyle ortaya çıkmışlardır.	17. yüzyıl başlarında, genelde devlet eliyle kurulmuş yapılardır. Amacı ticaretin kolaylaştırılması ve şirketler için temel kuralların belirlenmesiydi.

Kaynak: Bethke,U. (2000). The Influence of Business Associations in the European Decision Making. *Freie Universitaet Berlin*

Çalışmanın asıl konusu olan işveren sendikaları ise, endüstriyel ilişkilerin bir aktörü olarak ve işçi hareketine cevaben 19. Yüzyılda doğmuştur. Shaw, McPhail ve Ressa da Endüstri İlişkileri adlı çalışmalarında işverenlerin bir araya gelerek örgütlenmelerinin sebebini “karı arttırmak için maliyetleri minimize etmek” olarak tanımlamıştır (2018, s. 102). Bir işletmenin en önemli ve sürekli maliyet unsurlarından birinin de işgücü olduğu düşünüldüğünde, iş dünyası örgütlenmelerinin temelinde işçilik maliyetleriyle mücadele etmek olması kabul edilebilir bir motivasyon kaynağıdır.

İşveren sendikalarının oluşumuna zemin hazırlayan işçi sendikalarının geçmişi ise 1800'lere, İngiltere'de ortaya çıkan Sanayi Devrimi'ne dayanmaktadır. Seri üretim yapan fabrikalarda çalışmak için kırsal kesimden gelen işçilerin, buralarda karşılaştıkları ağır koşullar, yıpratıcı işler, çalışmalarına izin vermeyen sağlık problemleri durumunda işten çıkarılmaları gibi şartlar nedeniyle bir araya gelerek haklarını savunmalarına izin verilmemesi üzerine illegal örgütler ortaya çıkmış; bunlar daha sonra günümüzde bilinen şekliyle sendikalara dönüşmüşlerdir. Başka bir deyişle; işçileri örgütlenmeye iten başlıca sebep kişisel ya da toplu olarak düşülen müşkül durumlardır (Traub-Merz, 2010, s. 4).

Piyasada birbirleri ile rekabet eden iş insanlarının, hangi motivasyonla bir çatı altında birleşerek rekabetin en önemli bileşenlerinden biri olan çalışma koşulları konusunda toplu hareket ettiği sorusunun cevabı, büyük ölçüde kendilerini işçi hareketine karşı savunmak olmuştur (Demougin vd. 2018). Sheldon, Paoletti ve Nacamulli ise “Müşteri mi Üye mi? Avustralya ve İtalya’da İşveren Örgütlerinin Endüstri İlişkilerinde Adem-i Merkeziyetçiliğe Cevaben Organizasyon Stratejileri” adlı makalelerinde, işverenlerin gönüllü olarak böyle bir örgütlenmeye gitmelerinin sebeplerini, sosyal bilimlerin ünlü “kaynak bağımlılığı teorisi” ile açıklamaktadırlar (2009, s. 6). Bu teoriye göre, gerekli kaynağa sahip olmayan yapı, bu kaynağa sahip olan başka bir yapı ile organizasyonel bir işbirliğine girer, fakat bu sırada kendisini kaynağın sahibi olan yapıya bağımlı kılar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Yazarlar, işveren ile işveren sendikası arasındaki ilişkiyi de benzer şekilde tanımlamaktadır: İşçi sendikaları karşısında güçlü bir şekilde mücadele etmek için yeterli kaynağa sahip olmayan işverenler, bir örgüt etrafında toplanarak emek piyasasındaki güçlerini arttırmak isterler; kendilerini temsil gücünü bu örgüte vererek kendilerini bu yapıya bağımlı hale getirirler. Diğer taraftan, işveren sendikaları da organizasyonel ihtiyaçları için gerekli finansal kaynaklar için üyelerine bağımlıdır.

Kısacası, işverenler ve işveren sendikaları arasındaki ilişki bir “karşılıklı bağımlılık” ilişkisidir.

1.1.2. İş Dünyasındaki Rol ve Fonksiyonu

İlk çıkışına baktığımızda işveren sendikalarının stratejisi, yukarıda bahsettiğimiz üzere, işçilik maliyetlerinin rekabeti önleyecek kadar yükselmesini önlemek üzere işçi aktivistlerini fabrikaya sokmamak ve grev kırıncı unsurları istihdam etmek gibi araçlarla “işçi tarafını bastırmak” olarak görülmüştür. İşveren örgütlerinin işçi sendikaları ile toplu iş görüşmeleri kapsamında iki eşit ortağa dönüşmesi ancak zamanla gerçekleşmiştir. İşçi sendikalarını meşru bir taraf olarak kabul edip, karşılıklı müzakere etme stratejisi, özellikle siyasi otoritenin teşviki/zorlamasıyla oluşmuştur. Bu, İngiltere’de 1880’lerde, Almanya’da ise 1. Dünya Savaşı sonrası gerçekleşmiştir. 2. Dünya Savaşı sonrasındaki korporatist ortam da işçi örgütlerinin endüstri ilişkilerinin bir tarafı olarak güçlenmelerine zemin hazırlamıştır. Devlet, işçiler ve işverenlerden oluşan üçlü yapı çalışma hayatıyla ilgili politikaların belirlenmesinde işbirliği yapmaya başlamıştır. Böylece işveren sendikalarının temel rolü toplu/çok-işverenli müzakereler olarak belirlenmiştir.

Çok-işverenli sözleşmelerin en önemli getirisi, sendikal baskıyı bireysel şirketlerin üzerinden çekerek, kurum olarak işveren örgütlerine yöneltmesi olmuştur. Aynı zamanda, aynı sektördeki rakip şirketler arasındaki rekabeti işçi ücretleri ekseninden çıkarması açısından da önemlidir. Örgütlü çalışma hayatının hüküm sürdüğü durumda, çalışma koşulları nispeten eşitlenmekte ve böylece şirketler düşük işçi maliyetine sahip başka şirketlerle rekabet etmek ya da kalifiye çalışanlarını daha yüksek ücret ödeyen rakiplerine kaptırmak riskinden kurtulmaktadır. İşveren örgütlerinin etkinliği ve yaygınlığı ülkeden ülkeye farklılık gösterirken; iş sözleşmelerinin merkezi düzeyde, toplu ve çok-işverenli olarak yapıldığı, işçi sendikalarının güçlü olduğu ve üçlü sosyal diyalogun diğer bileşeni olan devlet mekanizmalarının da sürece dahil olduğu ülkelerde, işveren örgütleri gerek temsil gerek siyasi olarak daha güçlü yapılardır.

Daha önce bahsettiğimiz Kıta Avrupa Modeli buna örnek olarak gösterilebilir. Örneğin Avusturya gibi örgütlenmenin güçlü olduğu ülkelerde müzakereler tepe örgütler tarafından yapılarak ulusal düzeyde kabul görürken; Japonya’da “koordineli” sözleşmeler imzalanmakta, yani anlaşmalar işletme düzeyinde yapıp, bir üst işveren örgütü tarafından birbiri ile uyumlu olmaları sağlanmaktadır. Oysa iş örgütlerinin daha serbest

yapıldığı Anglo-Sakson modelinde, örneğin ABD gibi ülkelerde, iş sözleşmeleri işletme bazında (tek işverenli) yapılabilmekte ve işletmeler çalışma koşulları uygulamalarında daha özgür ve bireysel davranabilmektedir. İleride daha detaylı bahsedeceğimiz üzere, bu ülkelerde işveren örgütlerinin üye kazanabilmek için iş sözleşmeleri dışında başka hizmetler sunmak durumunda kaldıkları gözlemlenmektedir.

Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası tüm dünyada başlayan endüstriyel yeniden yapılanma sürecinde işveren ve işçiler arasındaki endüstri ilişkilerinin zirve yaptığı söylenebilir. Daha sonra yaşanan ekonomik gelişmelerin ise endüstri ilişkileri kapsamındaki kolektif yapılara etkisinin olumsuz olduğu gözlenmektedir. Bu ekonomik gelişmenin bileşenleri teknolojik ilerlemeler, piyasaların ve sermayenin uluslararasılaşması, küreselleşme ve üretim sistemleri, işin organizasyonu ve makroekonomik politikalardaki değişim olarak sayılmaktadır (Traxler, 2003, s. 1). Tüm bunların sonucunda uluslararası rekabet şartları, işverenin işgücü konusunda daha esnek olma gerekliliğini doğurmuş; yeni liberal ekonomik düzen ve rekabetçi ticaret ortamı toplu iş sözleşmesi olgusunun önemini bir nebze azaltmış; toplu sözleşmelerce kapsanan işçi sayısında ve işçi hareketinin yoğunluğunda bir düşüş yaşanmıştır. Görüşmeler daha az merkeziyetçi olmuş, ulusal düzeyden endüstri düzeyine, hatta şirket düzeyine evrilmiştir. Bu âdem-i merkeziyetçi dönüşümde, işçilerin taleplerinin giderek bireysel olarak hukuki zemine taşınmasının da etkisi vardır.

Liberalleşmenin en çok etkisini gösterdiği ekonomiler olan ABD ve İngiltere’de işveren örgütlerinin toplu sözleşme sisteminden çözülmesi daha hızlı olmuş; Almanya gibi daha planlı ekonomilerde çok-işverenli ve örgütlü hareket özellikle ana endüstrilerde varlığını korumuş; Kuzey Avrupa ülkelerinde ise çok güçlü şekilde devam etmiştir.

1980’lerden bu yana işçi sendikası üyeliğinde genel bir düşüş gözlense de, özellikle son yıllarda küreselleşmenin çalışma şartlarına etkisiyle örgütlü çalışma ve toplu sözleşme kavramları tekrar ilgi görmeye başlamıştır. Örneğin pek çok ülke toplu sözleşme şartlarının, sendika üyesi olmayan işçilere de uygulanmasına olanak verdiğinden toplu sözleşme oranı ile işveren örgütü üyeliği yoğunluğu arasındaki korelasyon, işçi sendikası üyeliği yoğunluğu ile olan korelasyondan daha yüksektir (Cazes vd., 2017). OECD İstihdam Görünümü 2018 raporuna göre; ülkeler ortalamasına bakıldığında 1985’te %30 olan işçi sendikası üyeliği yoğunluğu, 2017’ye gelindiğinde %17’ye düşmüş; fakat toplu

sözleşmeler kapsamında çalışan işçilerin oranı aynı süre içinde sadece %45'ten %33'e düşmüştür. Teknolojik işsizlik riski, gelir dağılımı eşitsizliğindeki artış, küresel makroekonomik şoklar gibi gelişmeler karşısında toplu sözleşmelerin, özellikle işçiler açısından faydalı bir mekanizma olduğu inancı buna yol açmaktadır. Toplu sözleşmelerin daha yaygın ve koordineli olduğu ülkelerde, istihdam düzeyinin daha yüksek ve ücret farklılığının daha düşük olduğu görülmektedir (OECD, 2019, s. 106).

İşçilerde sendikalaşma yoğunluğu azalırken, işverenlerde böyle bir eğilimin görülmemesinin (OECD, 2019, s. 106) bir başka nedeni de toplu iş sözleşmelerinin bu sözleşmelere katılmayan işverenler üzerinde de bağlayıcılığını sağlayan bazı yasal düzenlemelerdir. Örneğin Almanya'da Toplu Sözleşme Yasası'nın (Tarifvertragsgesetz) Toplu Bağlayıcılığa ilişkin beşinci maddesi; Federal Çalışma Bakanlığı'na genel fayda görmesi halinde, toplu sözleşme şartlarını ilgili sektörün tümüne (işçi ve işverenin sendika üyesi olmasına bakılmaksızın) yayma yetkisi vermektedir. Behrens ve Traxler (2004) işverenlerin işveren örgütlerine katılma motivasyonlarını, kendilerini de bağlayacak olan sözleşmelerin yapım aşamasında söz sahibi olmak olarak açıklamaktadır. Bunun makroekonomik düzeyde faydası ise, kapsayıcılığı yüksek iş sözleşmeleri aracılığı ile regüle edilen çalışma hayatının istihdam ve fiyat istikrarı açısından avantajlarıdır.

1.1.3. Hukuksal Yapı

İşveren örgütlerinin yapısı, yasal statüsü, görevleri ve yetkileri ülkeden ülkeye ve zamanla farklılık göstermekle birlikte, uluslararası normlarda işveren örgütü olarak tanımlanan kurumların temel prensibi olan gönüllük esası ILO 87 no'lu Konvansiyon'da kesin olarak belirtilmiştir. Sendika Özgürlüğü ve Sendikalaşma Hakkının Korunması Sözleşmesi Madde 2'ye göre "... işverenler kendi seçimlerine göre bir örgüt kurma ya da bir örgüte katılma hakkına sahiptir".

Gönüllülüğe dayalı bu üyelik esası ve kurumların hukuki zemini de tüm iş dünyası örgütlerini ayırt eden bir başka kıstastır. Buna göre farklı kuruluşlar farklı ülkelerde kamu ya da özel hukuk alanına girmektedir. Oda formunda iş dünyası örgütlerinin çıkış noktası kabul edilen Fransa ve Fransız etkisi altındaki Kıta Avrupası (Avusturya, Almanya, İtalya, Slovenya, İspanya), Kuzey Afrika, Kore ve Arap ülkelerinin çoğunluğunda Odalar kamu hukuku alanına girer ve işleyişi yasayla düzenlenmektedir. Bu modelde işletmelerin kurulabilmesi için bu örgütlere üyelik mecburidir ki bu zorunluluğun örgütlerin üye

sayılarını, temsil güçlerini, dolayısıyla politik güçlerini arttıran bir faktör olduğu düşünülebilir.

İngiltere ve Kuzey Amerika gibi ülkelerde görülen Anglo-Sakson modelinde ise iş dünyası kuruluşları özel hukuk alanına girmektedir. Daha serbest ekonomi prensiplerine sahip bu ülkelerde örgütlere üyelik gönüllük esasına dayanır. Bu örgütler finansal olarak üyelere gelen aidatlara ve hizmet satışından gelen gelire dayandıkları için, çeşitli ve kaliteli hizmet sunmaya öncelik verirler.

Yukarıdaki bölümde bahsedildiği üzere; işveren sendikaları gönüllülük esasına dayalı ve geliri üye aidatlarından gelen örgütlerdir. İşveren sendikalarının birincil rolü ve görevi işçi sendikaları ile toplu iş sözleşmeleri yapmaktır. Bunun için, sözleşmelerin yenileme dönemi geldiğinde, üyelerinden gerekli hukuki vekaleti alır ve onlar adına müzakere etme yetkisi ile görüşmelerde masaya oturur. Fakat buna ek olarak; üye sayılarını, yani gelir kaynaklarını, kaybetmemek için temel görevleri olan toplu iş görüşmelerine ek olarak üyelerine fayda sağlayacak ek hizmetler sunmaları gerekmektedir.

1.1.4. Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Uluslararası literatürde, işveren sendikalarının görev ve hizmetleri genelde “toplu/kolektif” ve “seçmeli/selektif” olarak ayrılmaktadır. İşverenler adına, işçiler ile işyerindeki çalışma koşullarını belirleyen iş sözleşmeleri imzalamak; işveren sendikalarını diğer iş dünyası örgütlerinden ayıran temel görevleri olmanın yanında tüm üyeleri için yerine getirdikleri kolektif bir hizmettir. Yine buna bağlı olarak iş gücü piyasası ile ilgili yasal düzenlemeler için hükümetler nezdinde lobi yapmak da üçlü sosyal yapının bir parçası olarak sendikaların, üyeleri adına yerine getirdiği görevlerden biridir. Müzakerelerde işçi temsilcilerinin önünde güçlü bir ele sahip olmak ve çalışma hayatı konularında söz sahibi olmak, iş insanlarının sendikalara üye olmaları ve bunun karşılığında bir aidat ödemeleri için en önemli motivasyon kaynağı olarak düşünülebilir. Tüm bu kolektif görevler, aynı zamanda işveren sendikalarının üyelerini emek piyasasında temsil ettiği görevlerdir.

İşveren sendikalarının üyelerine verdiği selektif hizmetler ise; tüm üyelerin değil, bu hizmetler için ek ücret ödeyen üyelerin –hatta bazen üyeler dışında şirketlerin- ürün

piyajasında çıkarlarının korunduğu hizmetlerdir. Bunlar ileriki bölümlerde detaylı incelenmektedir.

1.1.5. Organizasyonel ereve

İşveren sendikaları bu görevi, kurumsallık düzeyi yüksek bir organizasyon yapısı içinde gerçekleştirmektedir. Dünyadaki genel yapılanma örnekleri, üye şirketlerden oluşan bir Yönetim Kurulu ve profesyonellerden oluşan bir idari yapı üzerine kuruludur.

İşveren sendikalarının kapsama alanına bakıldığında ise, ulusal ya da bölgesel düzeyde bir merkezi yapılanmanın etrafında yerel temsilcilerden oluşan bir taşra ağına sahip olabilmektedirler. Genelde sektörel olarak örgütlenen işveren sendikalarında, sektörün büyüklüğü ve üye faaliyetlerinin coğrafi dağılımına göre, farklı bölgelerdeki üretim tesislerine de dokunmak, bu bölgelerden haber alabilmek amacıyla, taşra teşkilatları büyük önem taşımaktadır.

1.2. İşveren Sendikalarında Üye Memnuniyeti: Teorik ereve

İşveren sendikalarının üyeleri ile ilişkilerinin geleneksel olarak endüstri ilişkileri ekseninde tanımlandığını ve ana görevlerinin toplu iş sözleşmeleri müzakere etmek ve sonuçlandırmak olduğunu önceki bölümde ortaya koymuştuk. 1980'lerin ikinci yarısından bu yana, endüstri ilişkilerinde adem-i merkezîyetçi trendin işçi sendikalarının üye yoğunluğunda bir düşüşe yol açarken, işveren sendikacılığının aynı ölçüde kan kaybetmediğı, mevcut üyelerini korumaya ve yeni üye kazanmaya devam ettiğı görülmektedir. Çıkış noktası işçi sendikalarına tepki olan ve buna bağlı olarak reaktif olarak nitelendirilebilen işveren örgütlerinin, 1990'lardan itibaren daha proaktif bir tutum sergiledikleri, iş dünyasının değişen ihtiyaçlarına göre yeni hizmetler vermeye başladıkları gözlemlenmektedir. Böylece bu deregölasyon sürecinde işveren sendikaları, üyelerine emek piyasasının yanında, ürün piyasasında da fayda sağlayacak dönüşümü gerçekleştirebilmişler ve üye yapılarını ve finansal sürdürülebilirliklerini koruyabilmişlerdir. Başka bir deyişle geleneksel ücret sendikacılığından sıyrılmayı başarmışlardır. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Başkanı Özgür Burak Akkol 2019 TİSK Genel Kurulu'nda bu dönüşümden bahsederek hem işçi hem işveren sendikalarının “gençlere ve kadınlara yönelik politikalar üreten, çevreyi gündemine alan, dijital okur yazarlığı önemseyen yeni nesil sendikacılık” aşamasına geçmenin zorunlu

olduğundan bahsetmiştir. Traxler, özellikle OECD ülkelerindeki işveren örgütlerinin gelişimini inceleyerek bu eğilimi doğruladığı araştırmasında (2003, s. 11), bu örgütlerin iki alanda dönüşüm geçirdiklerinden bahsetmektedir. Fonksiyonel alanda, işveren örgütleri üyelerini yeni hizmetler tanımlayarak üyeliğin faydalarını arttırmışlardır. Yapısal alanda ise üyeliğin maliyetini düşürerek, fayda-maliyet oranını yükseltmişlerdir.

Kocabaş (2003) makalesinde, Traxler'in tarifıyla "fonksiyonel" alanındaki dönüşümü incelemektedir. Kocabaş; küreselleşmeyle gelen bu değişim sürecinde, gelenekselleşmiş sendikacılık anlayışının değiştiğinden, endüstri ilişkilerinde alternatif modeller ve sendikaların işlevlerinde yeni yaklaşımlar benimsendiğinden bahsetmektedir. Bu farklı modellerde, işveren sendikalarının işlevleri farklı şekillerde gruplanmaktadır. Bu çalışmada, Kocabaş'ın "endüstri ilişkileri sistemi içindeki işlevleri-endüstri ilişkileri sistemi dışındaki işlevleri" sınıflandırması esas alınacaktır.

İşveren sendikalarının geleneksel işlevi olan toplu iş sözleşmeleri, bu örgütlerin "endüstri ilişkileri sistemi içindeki işlevleri" olarak sayılabilir. Bu değişimde varlıklarını sürdürmek için kendilerine tanımladıkları yeni hizmetler ise, işverenlerin çıkarlarını sadece emek piyasasında değil, ürün piyasasında da korumaya yöneliktir. Üyelerin rekabet güçlerini arttırma, yeni pazarlara açılmalarını sağlama, yönetsel ve finansal performanslarını iyileştirme gibi; ilk bölümde bahsedilen diğer iş dünyası örgütlerinin alanına giren konular da bu değişimle işveren sendikalarının hizmetleri arasına girmiştir. Bunlar "endüstri ilişkileri sistemi dışındaki işlevleri" olarak tanımlanabilir.

Özellikle ABD ve İngiltere gibi liberalleşen ve gerek işçi gerek işveren tarafında örgütlenme yoğunluğunun düştüğü ülkelerde işveren örgütlerinin hizmetlerinin giderek ticarileştiği görülmektedir. Bunlar, üyelerin toplu çıkarına değil, hizmeti alan üyeye özel hizmetler olduğundan ücretli olarak verilmektedir. Hatta bazı örgütler, bu hizmetleri satabilmek için ticari birimler kurmaktadır.

Bazı örgütler, ücretler konusunda kolektif değil, bireysel hareket etmeyi tercih eden işletmeler için farklı kategoride üyelikler tanımlayarak çoğulcu yapılarını korumayı başarmışlardır. Bunun en iyi örneklerinden biri Almanya'da işveren örgütlerinin üyelerine tanıdıkları OT (Ohne Tarifbindung / Bağlayıcılığı Olmayan) üyelik hakkıdır. Bu kategorideki üyeler toplu sözleşme imzalamak zorunda olmadan sendikalardan diğer hizmetleri almaya devam etmektedir.

Hatta bazı örgütler üyeleri olmayan işverenlere de çeşitli ticari hizmetler satarak gelir elde edebilmektedir. Sheldon, Paoletti ve Nacamulli makalelerinde (2009), işveren sendikalarının varlıklarını korumak için hizmetleri üzerinden nasıl dönüştürdüklerini ve üyelerini ticari müşteriye çevirebildiklerini ele almaktadır. Bu makalede de paylaşılan, İtalya Kimya Endüstrisi Federasyonu Federchimica'nın bu hizmetleri üyelerine ve üyelerinin dışındaki şirketlere satabilmek için kurduğu ermek için kurduğu sertifikasyon ve eğitim merkezi Certiquality buna iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu şirketin kuruluşunun tam da 1989 yılında gerçekleşmesi, grup toplu iş sözleşmelerinin yoğunluğunun azalmasıyla işveren örgütlerinin yeni hizmet arayışına girmesi tezini desteklemektedir.

1.2.1. Şirket Performansını İyileştirme

İşveren örgütleri bu hizmetlerle üyelerinin çalışma hayatıyla ilgili düzenlemeleri takip etmesi, yeniliklere uyum sağlaması, anlaşmazlıkların çözümü gibi konularda tıpkı özel insan kaynakları ve hukuk danışmanlığı şirketleri gibi rol oynamakta, bu kulvarda özel şirketlerle müşteri üzerinden rekabet etmekte ve karlılık baskısı altında çalışmaktadır. Bu hizmetleri tasarlarken de özellikle üye sayısı fazla olan örgütler bu avantajlarını kullanarak üyelerinin ihtiyaçlarını anlayacak anketler ve sürekli iletişim kanalları ile çalışmalarına yön vermişlerdir. Böylece işveren örgütleri rollerini yeniden tanımlayarak, işverenler için cazip kurumlar olmaya devam etmişlerdir.

Böylece işveren örgütleri, görevleri arasında azalan toplu sözleşmelerin yerini bu hizmetlerle doldurarak üye kaybetmemeyi başarmışlardır. Bu sınıftaki hizmetler şöyle özetlenebilir:

Personel İşleri

- ✓ Çalışanlarla ilişkiler (*employee engagement*): Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi, çalışanın aidiyetinin artırılması, çalışanların iş-yaşam dengesini korumak için önlemler, yeni nesil çalışanları yönetme, vs.
- ✓ Performans Yönetimi Sistemi: Çalışanların iş performanslarının ölçümü için araçlar geliştirilmesi (online ve offline), üretkenliğin artırılması için metotlar

(performansa dayalı ödöl-terfi gibi), tazminat yönetim sistemi, yan hakların belirlenmesi

- ✓ Eşitlik Eylem Planı (*Affirmative Action Plan*) Oluşturulması: Bazı ülkelerde yasal bir zorunluluk olan bu plan, işyerinde eşitlik ilkesinin sağlanması için (işe alımdan başlayarak) yazılı kurallar setidir. Dezavantajlı grupların (kadınlar, azınlıklar, engelliler, vs) iş hayatında eşit şartlara sahip olmasını hedefleyen prensipleri içerir. Denetlemeye tabidir.

İngiliz Sanayi Konfederasyonu (CBI-Confederation of British Industry) bu konuda yaptığı raporlamalarla üyelerine ve tüm iş dünyasına öncülük etmektedir. İngiltere’de şirket yönetimlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı arttırmayı hedefleyen hükümet programına¹ destek veren CBI, “Change the Race Ratio” adı altında bu konuda dikkat çekici iletişim bir iletişim kampanyası yürütmektedir. CBI’ın kendisi de etnik azınlıktan ilk başkanı olan Hint kökenli İngiliz iş insanı Karan Bilimoria, Financial Times’a verdiği röportajda (2020) çeşitliliği yüksek olan yönetimlerin, şirketlere daha yüksek büyüme ve daha az risk sağladığını, üretkenliği arttırdığını söylemiştir. Bilimoria’nın atıfta bulunduğu McKinsey raporuna göre şirket yönetimlerindeki çeşitlilik ile şirketin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. CBI üyelerine, bu hedefin sağlanması için

- ✓ önümüzdeki 12 ayda net bir şirket politikası oluşturulması (işe alım politikaları gibi)
- ✓ sürecin yıllık raporlarla web sitelerinde açık olarak yayınlanması
- ✓ farklı etnik gruplar arasındaki ücret farklarının raporlanması
- ✓ çalışanlar ve tedarikçiler de dahil daha kapsayıcı ve çeşitliliğin sağlandığı bir eko-sistemin kurulması çağrısında bulunmaktadır.

Etnik çeşitliliğin yanı sıra toplumsal cinsiyet eşitliğini de ilke edinen CBI, 3 yıldır gönüllü olarak cinsiyete dayalı ücret farklılıkları raporu yayınlarak 200’den fazla çalışanı ve

¹ 2016 yılında İngiliz Hükümeti tarafından kabul edilen Parker Review, İngiliz şirketlerinde etnik çeşitliliği öngörüyor. Buna göre Londra borsasına kote **en büyük yüz şirkette (FTSE 100) 2021 sonuna kadar en az bir etnik azınlıktan yönetim kurulu üyesi** hedefleniyor. Fakat 2020 yılı itibarıyla bu hedefin %37 oranında gerisinde kaldı ve CBI bunu hızlandırmak için bu kampanyayı başlattı.

yönetim kurulu içinde kadın-erkek sayıları, farklı maaş skalalarında çalışanların kadın-erkek oranları, kadınlarda ve erkeklerde ortalama ücret karşılaştırmasını halka açık şekilde paylaşmaktadır. CBI aynı zamanda bu konuda bir eylem planı hazırlayarak üyesi olan ve olmayan işverenlere örnek teşkil etmektedir.

- ✓ İnsan Kaynakları Yardım Masası: üyelerin her an ulaşabilecekleri ve personel yönetimi hakkında soru sorabilecekleri, İK profesyonellerinden oluşan bir yardım masası
- ✓ Beceri Yönetimi: Doğru kişileri işe alma, adayların geçmiş/güvenlik kontrolleri, kariyer yönetimi

İşverenin rekabet gücünü koruyabilmek için ihtiyaç duyduğu beceriler ile iş gücü piyasasındaki mevcut beşeri kaynak arasındaki boşluğu doldurmak ve bu ikisini uyumlu hale getirmek amacıyla yapılan en kapsayıcı çalışmalardan biri Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası (TTSİS) tarafından yürütülmektedir. Sanayi Odaklı İşgücü Dönüşümü adlı projesinde TTSİS, tüm dünyada iş yapış şekillerini etkileyen dijital dönüşüm, uluslararası ticaretin değişen kuralları, küresel pandemi şartları gibi yıkıcı gelişmeler ışığında tekstil sektörünün ihtiyaç duyduğu fiziksel ve beceri dönüşümünü derinlemesine analiz etmiştir. TTSİS bu çalışmasıyla sadece üyelerine değil, tüm tekstil sektörüne, hatta daha geniş bir bakış açısıyla tüm imalat sanayiine, gerekli dönüşümü gerçekleştirmek için ip uçları vermiş, karar alıcılara ise işverenleri bu yolda desteklemek üzere politika önerilerinde bulunmuştur.

- ✓ Sözleşme dokümanlarının gözden geçirilmesi

Hukuki Destek

- ✓ Çalışanlarla yaşanan anlaşmazlıkların hallinde destek verilmesi
- ✓ Bazı ülkelerde izin verildiği üzere (örneğin Avustralya), mahkemeye intikal eden davalara katılmak

Araştırma Hizmetleri

- ✓ Meslek ve becerilere göre ücret araştırması: Belirli iş tanımına ve kalifikasyonlara sahip kişilerin ücret aralıklarının belirlenmesi için ücret anketleri

- ✓ Ulusal düzeyde ücret trendleri araştırması: sektörel ya da sektörden bağımsız ücret artışlarının ve trendlerin belirlenmesi için anketler

Eğitim

- ✓ Mesleki Eğitimler: İSG, teknik eğitimler
- ✓ Kişisel Gelişim: liderlik, problem çözme, müzakere becerileri, vs.

Siyasi Lobicilik /Çıkar Temsili

- ✓ Şirket bazında, sektörel ya da ulusal ekonomik çıkarları belirlemek
- ✓ Bu çıkarlar ekseninde ulusal ya da uluslararası karar alıcılar nezdinde lobi faaliyeti yapmak
- ✓ Üçlü sosyal diyalogun bir parçası olarak üyelerini (ve makro anlamda iş dünyasını) etkileyen çalışma hayatı ile ilgili yasal düzenlemelere katkı sunmak.

1.2.2. Finansal Destek Sağlama

İşverenleri grevlere karşı finansal olarak koruyan önemli bir araç olan “dayanışma fonu” ya da “anlaşmazlık fonu” da işveren örgütlerini üyelik için çekici kılan başka bir güçlü faktördür.

Grev ve lokavt gibi durumlarda işveren örgütlerinin, üyelerini görebilecekleri ticari zararlara karşı korumaları ve finansal destek sağlamaları tüm dünyada kabul gören bir yöntemdir. Bu amaca hizmet etmek üzere Grev Sigorta Fonu, Grev Garanti Fonu, Grev ve Lokavt Desteği gibi farklı isimlerle adlandırılan fonlar oluşturulabilmektedir. Bu desteğin sınırları yasalar ve kurumların tüzükleriyle çizilmiştir.

1.2.3. Kurumsal-Sosyal Sorumluluk (KSS) Faaliyetlerinde Bulunma

Ticari işletmelerin, başta kendi paydaşları olmak üzere topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla çevresel, sosyal ve kültürel faaliyetlerde bulunmaları özellikle son 20 yıldır sıklıkla görülmektedir. Özellikle müşteri kitlesinde bu yönde bir beklenti oluşmasıyla şirketler, direkt ve bir defalık bağış yerine bu konuda bir şirket politikası belirleyerek sürekli, sistematik ve odaklı bir şekilde bu faaliyetleri yürütmektedir. Hatta

bu faaliyetlerin planlaması ve yürütülmesi için dışarıdan danışmanlık almak ya da vakıf ve yardım kuruluşları aracılığıyla bu sorumlulukları yerine getirmek de tercih edilen bir yöntemdir. Çevresel etkisi en büyük sektörlerden tekstil ve hazır giyimin, tüketicilerin beklentilerini karşılamak üzere, çevre konusunda faaliyet gösteren Doğal Hayatı Koruma Vakfı WWF ile tekstil üretim bölgelerindeki su kaynaklarını korumaya yönelik projeler gerçekleştirmesi kurumsal sosyal sorumluluk işbirliklerine verilebilecek iyi örneklerden biridir.

İşveren örgütleri de üyelerinin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri için destek verebilmektedir. Bu desteğin içinde gerek üyelerine KSS stratejileri belirlemek konusunda danışmanlık vermek, gerekse de onlar adına proje yürütmek bulunmaktadır. Avrupa’da iş dünyasının KSS alanındaki etkinliğini inceleyen makalelerinde Heene Langenberg ve Nikolay Dentchev (2005) Belçika’daki Flaman Bölgesi İşveren Sendikası’nın (FEA) 2001 yılındaki kongresinden yola çıkarak, bu örgütlerin üyelerinin KSS uygulamalarına sistematik bir çerçeve getirmek için çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Sözkonusu Kongre’de işletmelerin paydaşlarına karşı sorumlulukları ve paydaş diyalogunun önemi, üyelerle paylaşıldı. Yazarlara göre bu, Belçika’da işveren sendikalarının KSS uygulamalarının üyeleri arasında yayılması ve doğru uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ülkemizde de TİSK, hazırladığı İşveren Örgütleri için Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Rehberi’nin yanı sıra 2014 yılından bu yana da TİSK’e bağlı işveren sendikalarının üyelerine yönelik KSS Ödülleri vermektedir.

2. İŞVEREN SENDİKALARININ YAPISI VE ÖZELLİKLERİ: ULUSLARARASI MUKAYESE

2.1. Avrupa’da İşveren Sendikacılığı

Avrupa Birliği’nin entegrasyon süreci içinde Avrupa Ortak Pazarı’nı oluşturmayı hedefleyen 1986 tarihli Avrupa Tek Senedi (*Single European Act*) Avrupa Sosyal Diyaloğu (*European Social Dialogue*) mekanizmasını içeren ilk belgedir. Günümüzde işleyen haliyle Avrupa Sosyal Diyaloğu ise AB’nin temel belgelerinden olan ve Lizbon Anlaşması olarak da bilinen 2009 tarihli Avrupa Birliği’nin İşleyişine Dair Anlaşma’nın (*Treaty on the Functioning of the European Union*) 151-156’ncı maddeleri ile düzenlenmektedir. 154’üncü madde Avrupa Komisyonu’na sosyal politikalarla ilgili bir yasa önerisi yapmadan önce sektörler üstü sosyal diyalog taraflarına danışma şartı getirmektedir.

Avrupa Sosyal Diyaloğu sektörler üstü, sektör bazlı ve şirket düzeylerinde yürütülebilmektedir. AB düzeyinde tavan çalışma saatleri, ebeveynlik izinleri, yarı zamanlı çalışma, iş yerinde şiddetle mücadele gibi tüm AB ülkeleri için bağlayıcı düzenlemeleri belirleyen sektörler üstü diyalogda işçi tarafını Avrupa düzeyinde üst yapılanma olan ETUC (ve benzer kurumlar) ve işveren tarafını da yine Avrupa düzeyinde üst örgüt olan BusinessEurope (ve benzer kurumlar) temsil etmektedir. Sektörel sosyal diyalog düzeyinde ise sosyal politika sektörler özelinde ele alınmaktadır. Tanımlanmış 43 sektörde işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan birer komite sektörlerin istihdam, mesleki eğitim gibi özel sorun ve ihtiyaçlarını tartışmaktadır. Son olarak; Avrupa Şirketi (*Societas Europaea / SE*: en az iki üye ülkeye yayılmış 1000’den fazla çalışanı olan şirketler) kategorisindeki şirketlerin işçi-işveren ilişkileri ise faaliyette bulundukları farklı üye ülkelerden ziyade, AB hukukuna tabi olup, şirket düzeyinde sosyal diyalogla yürütülmektedir.

Fakat endüstri ilişkileri, temel çalışma koşulları prensipleri (örgütlenme özgürlüğü dahil) dışında, başta ücretler olmak üzere özel şartlarda AB ülkelerinde ciddi farklılıklar göstermektedir. Yukarıda bahsi geçen ve AB düzenlemelerine ilişkin en güncel metin olan Avrupa Birliği’nin İşleyişi Hakkında Antlaşma 151-161. Maddeleri de Sosyal Politikalar konusunda üye devletlerin egemenliğine vurgu yapmaktadır.

“.. Birlik ve Üye Devletler özellikle sözleşmeden doğan ilişkiler alanında farklı ulusal pratikleri dikkate alan tedbirler uygular” Madde 151

“Bu maddenin hükümleri ücretler, örgütlenme hakkı, grev ve lokavt haklarına uygulanmaz” Madde 153/5

Üye ülkelerin çalışma koşulları ile ilgili rekabeti etkileyen konularda özerk bırakılması prensibi de yine sosyal diyalog sonucu ortaya çıkmıştır. İşçi-işveren ilişkilerinin tüm AB’de aynı şekilde düzenlenmesi ve her ülkenin kendi şartlarına göre farklılıklar göstermesi gibi iki ayrı senaryoya işçi ve işveren taraflarının yaklaşımı farklıdır. Esasen kişilerin, hizmetin, sermayenin ve malların serbest dolaşımında olduğu Avrupa Tek Pazarı içinde çalışanların hareketliliğini, yani çalışmak üzere farklı üye ülkelere seyahatini kolaylaştırmak için istihdam politikalarının ve çalışma koşullarının harmonize edilmesi dönem dönem tartışılmaktadır. Örneğin, Avrupa Komisyonu 2006-2009 Sosyal Gündemi kapsamında, AB düzeyinde uluslararası toplu sözleşmeleri (*transnational collective agreement*) mümkün kılan önerisini danışma sürecine açmış, fakat sosyal taraflardan - özellikle işverenlerden- yeterli desteği alamamıştı. Komisyon’un 09.02.2005 sayılı ve COM (2005) 33 sayılı Sosyal Gündem Hakkında Tebliğ’inde “Avrupa Emek Piyasasına Doğru” başlığı altında bu hedef şöyle açıklanmıştı:

“Şirket ya da sektör düzeyinde uluslararası toplu pazarlık için bir çerçeve seçeneği sunulması şirketlere ve sektörlerle çalışma hayatı, istihdam, çalışma koşulları ve eğitim konularında destek sağlayacaktır. Ayrıca bu, sosyal ortaklara kapasitelerini arttırarak uluslararası düzeyde çalışma imkânı sunacaktır.”

Sosyal tarafların değerlendirilmesine sunulan bu teklif karşısında işveren örgütleri, AB düzeyinde endüstri ilişkileri politikalarının tamamen koordine olmasına sıcak bakmamış, çalışma şartlarının ve sözleşmelerin her sektör ve ülke için farklılaşması gerektiğini, bunun uluslararası rekabette daha avantajlı olacağını savunmuş ve teklif o zaman için rafa kalkmıştı. Bu da işveren örgütlerinin AB’deki lobi güçlerine ve üyelerine verdikleri lobicilik hizmetlerine güzel bir örnek olarak gösterilebilir.

AB’de işveren örgütlerinin geçmişine bakıldığında hemen hemen AB’nin kendisi kadar eski oldukları görülmektedir. Bugünkü Avrupa Birliği’nin temeli olan Avrupa Kömür ve

Çelik Topluluğu'nun 1952'de kurulmasıyla altı kurucu ülke olan Almanya, İngiltere, İtalya, Belçika, Hollanda, Lüksemburg'un sanayicilerinin temsilcileri de bir araya gelerek bir federasyon kurmuş, 2. Dünya Savaşı'nın yıkıcılığından sonra yeniden yapılanmakta olan Avrupa'nın endüstriyel gelişimine ortak katkı sunmayı hedeflemişlerdir. Avrupa Endüstri Federasyonları Konseyi (Conseil des Fédérations Industrielles d'Europe /CIFE) olarak doğan örgüt, AB'nin genişlemesiyle büyümüş ve bugünkü BusinessEurope (Avrupa İşadamları Konfederasyonu) adını almıştır. Avrupa Sosyal Diyalogu'nun önemli bir parçası olan bu örgüt, AB'nin sosyal ve sanayi politikaları hakkında Avrupa Komisyonu'na görüş bildirmekte, üyelerinin çıkarlarını bu yolla temsil etmektedir. Öte yandan konfederasyon statüsündeki bu üst kurum, endüstri ilişkilerinin bir parçası olmayıp, toplu görüşmelerde bir rolü bulunmamaktadır.

Üye ülkeler bazında bakıldığında ise; endüstri ilişkilerinin bir parçası olarak işveren örgütlerinin AB'nin farklı ülkelerinde farklı kapsayıcılık ve güce sahip olduğundan yukarıda bahsetmiş; bunda toplu iş sözleşmelerinin değişen önem düzeyinin rolü olduğunu söylemiştik.

Hemen hemen tüm AB ülkelerinde (Avusturya hariç) işveren örgütlerine üyelik gönüllük esasına dayanmaktadır. Fakat ülkelerin çoğunda toplu sözleşmelerde sosyal diyalogun bir parçası olabilmek için, bu örgütlerin üyeleri bazında belli bir çalışan sayısına sahip olması kriteri uygulanmaktadır. Örneğin Romanya, bir örgütün üyelerinin istihdam ettiği kişi sayısının özel sektör istihdamının en az % 7'sini temsil etmesi şartını gözetmektedir.

Avusturya Ekonomik Odası (WTÖ), ülkedeki yasal üyelik zorunluluğu sayesinde işverenlerin %100'ünü kapsamaktadır. Bu, Avusturya iş dünyasının tepe temsilcisi olan bu kuruma ciddi bir siyasi ve ekonomik güç vermektedir. Diğer ekonomik konular gibi, toplu iş sözleşmeleri de bu kurumun çalışma alanına girmektedir.

Başka bir uç örnek olan ve örgütlenmelerin daha gevşek olduğu Anglo Sakson sistemindeki İngiltere'de 19. Yüzyılın sonu ve İkinci Dünya Savaşı arasındaki kısa dönem; işverenlerin bireysellikten uzaklaşarak bir örgüt etrafında toplanmaya, işçileriyle ilişkilerinde birlikte hareket etmeye gönüllü olduğu ve dolayısıyla işveren örgütlerinin en güçlü olduğu dönem olarak görülmektedir. McIvor (1996) çalışmasında endüstriyel üretimin merkezi olan ve özellikle tekstil, inşaat ve mühendislik sektörlerinin gelişmiş olduğu Kuzey Batı bölgesinden yola çıkarak işveren örgütlerinin bu altın çağını,

işverenleri bu kolektif harekete götüren faktörleri ve sonra bu işlevin yavaş yavaş önemini kaybetmesini incelemektedir.

Özellikle 1980'lere gelindiğinde İngiltere'de çok-işverenli toplu sözleşmeler önemini kaybetmiş ve işletmeler daha bağımsız ve bireysel görüşmeler yürütmeye başlamıştır. Buna paralel olarak; tepe işveren örgütü kabul edilen İngiliz Sanayi Konfederasyonu (Confederation of British Industry) CBI'nın üyelerinin toplam işletmelere oranı %13 civarına düşmüştür. Bugün 190.000 şirketi temsil eden CBI endüstri ilişkilerinin yanı sıra üyelerine rapor ve araştırmalar hazırlamak, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik konularında danışmanlık vermek ve özellikle bu dönemde iş dünyasını Brexit sürecine hazırlamak gibi hizmetler sunmaktadır. Gelirlerini de üye aidatları ve hizmet satışlarından elde etmektedir.

Endüstri 4.0'ın çıkış noktası kabul edilen ve imalat sanayiini yeniden ülkesine çekme sürecinde olan Almanya da incelenmesinde fayda olan bir örnektir. Almanya'da federal düzeyde işverenleri temsil eden tepe örgüt olan Alman İşveren Örgütleri Birliği BDA'nın (*Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*) üyeleri ulusal, bölgesel ve sektörel işveren örgütlerinden oluşmaktadır. Görevlerini şirketlerin istihdam yaratmasını ve Almanya'ya yatırım yapmasını sağlamak ve iş dünyasının sosyal ve ekonomik çıkarlarını temsil etmenin yanı sıra, sosyal ortaklığın bir parçası olarak adil çalışma koşullarını savunmak olarak tanımlamaktadır. "Modern ve esnek iş sözleşmeleri ve çağa uygun çalışma yasaları"nı bunun somut göstergesi olarak belirtmektedir. Öte yandan BDA'nın üye gelişimine bakıldığında, 1990'lardan itibaren bir düşüş görülmektedir. Bu, bazı analistlerce işveren örgütlerinin politik gücünün azalması ile de ilişkilendirilmektedir. Londra Üniversitesi'nden Deborah Mabbett Almanya'da göreceli olarak oldukça yeni, henüz 2015'te yürürlüğe konulan zorunlu asgari ücret uygulamasının çıkış nedenlerini incelediği çalışmasında (2016); maliyetleri yükselten bu yeni düzenlemenin işverenlerin ve işçi kesiminin ortak bir iş sözleşmesinde anlaşamaması ve devletin müdahalesine zemin hazırlanması üzerine yapıldığını anlatmaktadır (s.8). Bu gelişmeyi işveren örgütünün politikaları etkileme konusunda başarısız ve güçsüz olmasına bağlamaktadır. Yine pek çok çalışma, daha önce de bahsettiğimiz BDA'nın OT üyelik kategorisinin, işverenlerin toplu iş sözleşmelerine bağlı olmadan üye olmalarına fırsat vererek toplu sözleşme mekanizmasını zayıflattığını iddia etmektedir.

İşçi sendikaları açısından bakıldığında; sosyal politikaların ülkeler bazında farklılık göstermesi, sendika üyeliği yoğunluğunu da etkilemektedir. 28 AB ülkesinde çalışanların sendika üyeliği ortalaması %23 olarak hesaplanmaktadır. Finlandiya, İsveç, Danimarka gibi ülkelerde bu oran %70'lere çıkarken, Almanya'da %18'e, Fransa'da %8'e düşmektedir. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise planlı ekonominin çöküşüyle sendika üyelikleri azalmış ve %10 civarında sabitlenmiştir. Genel olarak sendika üyeliği ise tüm ülkelerde aşağı yönlü bir trend izlemektedir. Üyeliğin yüksek olduğu (%50 üstünde) ülkelerin, sendikaların işçilere işsizlik yardımı da sağladığı Ghent Sistemi'nin uygulandığı ülkeler olduğu gözlemlenmektedir (Volosevici, 2015, s 120).

AB'nin tümüne bakıldığında toplu sözleşme altında olan çalışan sayısı %70'in altında olup, düşen bir trend seyretmektedir. Ulusal düzeyde toplu sözleşmeler yavaş yavaş yerini şirket düzeyinde (decentralised) sözleşmelere bırakmaktadır. Özellikle küresel finansal krizden sonra ortaya çıkan bu eğilim, şirketlerin değişen durumlara daha hızlı adapte olabilmelerini sağlamıştır.

2.2. ABD'de İşveren Sendikacılığı

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere, ABD'nin de dâhil olduğu Anglo-Sakson modelinin liberal ekonomik düzeninde örgütlenmeler daha serbest, şirketler uygulamalarında daha bağımsız ve bireysel, devlet daha ziyade düzenleyici roledir. Greenwood ve Traxler (2007, s. 316) ABD'yi (ve yanında İngiltere'yi) “şirketleri kısa vadeli karlarını maksimize edecek stratejiler belirlemeye iten... uluslararası rekabetçiliğin sağlanması için işçilerin daha düşük düzeyde korunması da dahil, maliyetleri düşürücü yaklaşımları benimseyen ... kapitalizmin fazlaca piyasa-odaklı türü” olarak tanımlarken; bu ülkelerde kurumsal yönetişimin karakteristik özellikleri “esneklik ve özerklik” olarak görülmektedir. Böyle bir ekonomik ortamda “devletin rolü sınırlı, iş dünyasının kolektif hareketlere katılımı ise gönüllülük esasına dayalı”dır.

Bu sebeple, Kıta Avrupası geleneklerinin aksine, ABD'de işveren örgütlerinin rolü daha kısıtlıdır. Çatı işveren örgütü, ana görevi toplu sözleşmeden ziyade iş dünyasının piyasadaki genel çıkarlarını korumak olan ve 20. Yüzyılın başlarından itibaren faaliyet gösteren Amerikan Ticaret Odası'dır.

Federal düzeyde ve bugün bildiğimiz anlamda işveren yapılanması Amerikan Ticaret Odası olsa da, işveren örgütlerinin tarihine bakmak için daha gerilere gitmek gerekmektedir. Eyaletler düzeyinde ve “Oda” formunda yapılanmalar ABD’de 18. Yüzyılda başlamıştır. Hatta bazı kaynaklara göre ABD’yi Birleşik Krallık’tan bağımsızlığa götüren savaşın başlangıcı olarak gösterilen 1773 tarihli Boston Çay Partisi’ne Boston Ticaret Odası ön ayak olmuştur. Zamanla federal yapının güçlenmesi ve ekonominin gelişmesiyle, iş dünyasının çıkarlarının ulusal düzeyde temsil edilmesi ihtiyacı doğmuş ve 1912’de bir grup iş adamının girişimi ve dönemin Başkanı ve Ticaret Bakanı’nın da desteği ile Amerikan Ticaret Odası kurulmuştur (US Chamber of Commerce, 2012). O dönemde misyonunu, iş dünyasının fikirlerini tarafsız bir şekilde Kongre ve Senato’ya iletmek olarak belirleyen Oda, daha sonra önemli bir lobi organı haline gelmiştir. ABD’nin I. Dünya Savaşı’na girdiği yıllarda Oda hükümete ve savaş ekonomisine desteğini göstermiş, Ordu’ya destek için seferberlik ilan etmiş, ülkenin savaştan çekilmesiyle ekonominin yeniden yapılanması için programlar yürütmüştür.

Oda, daha sonra yaşanan Büyük Buhran, II. Dünya Savaşı, Petrol Krizi, Büyük Durgunluk gibi dönemlerde de ekonomiyi ayakta tutmak için aktif rol oynamıştır. Amerikan ürünlerinin yurtdışı pazarlara açılması ve Amerikan iş dünyasının çıkarlarının uluslararası düzeyde korunması için en önemli girişimlerinden biri ise Türkiye de dahil olmak üzere dünyanın pek çok ülkesinde açtığı ikili Amerikan Ticaret Odalarıdır (AmCham).

Bugün 3 milyon kadar girişimi temsil eden Amerikan Ticaret Odası misyonunu “Amerikan ekonomisinin rekabet gücünü arttırmak” olarak tanımlamakta ve bunun için politika üretmeye odaklandığı 10 ana konuyu şöyle sıralamaktadır: vergi reformu, enerji, sağlık, uluslararası ticaret ve yatırımlar, rekabetçi bir işgücü, sermaye piyasaları, sağlıklı bir altyapı, yasal reform, inovasyon, düzenleyici reform.

ABD Ticaret Odası’nın tüm bu faaliyetleri, bu kurumun önceki bölümlerde bahsettiğimiz “ürün piyasası odaklı” işveren örgütü olduğunu, endüstriyel ilişkileri ana görevi olarak tanımlamadığını göstermektedir. İşçi-işveren arasında çalışma koşulları, ücretler gibi konuları düzenleyen ve anlaşmazlık çözümünde rol oynayan Ulusal İşgücü İlişkileri Kurulu (*National Labour Relations Board*) bu boşluğu doldurmaktadır. İşyeri düzeyinde

toplu sözleşmelerde işverenle masaya oturacak işçi ya da sendika temsilcilerinin yetkilendirmesini de bu kurul yapmaktadır.

ABD’de endüstri ilişkilerinin hukuki çerçevesine bakıldığında; 1930’lara kadar sendikal özgürlüğün kısıtlandığı, mahkemelerin daha çok işveren lehine kararlar verdiği, toplu sözleşmenin hak olarak görülmediği bir ortam görülmektedir. 1932 yılında Başkanlığa gelen Franklin Roosevelt; Büyük Buhran sonrası ülkeyi ekonomik olarak ayağa kaldırmayı hedefleyen reformlar kapsamında Wagner Yasası olarak bilinen Ulusal İşgücü İlişkileri Yasası (National Labor Relations Act) ile sendikal harekete alan açmıştır (Kaya, 2017, s. 17).

Wagner Yasası ABD’de, işçi ve işveren tarafını eşit taraflar olarak kabul eden ilk yasa olan 1935 tarihli Wagner Yasası şunlara izin vermektedir:

- ✓ *Closed shop*: bir çalışanın istihdam edilmek için sendikaya üye olmasının zorunlu olduğu işyeri
- ✓ *Union shop*: çalışanın sendikaya üye olmadan istihdam edilebildiği, fakat belli bir süre içinde üye olmayı taahhüt ettiği iş yeri
- ✓ *Agency shop*: çalışanın sendikaya üye olmak zorunda olmadığı, fakat temsil aidatını ödemek zorunda olduğu iş yeri
- ✓ *Open shop*: çalışanın sendikayla ilgili hiçbir şeye zorlanamayacağı iş yeri.

İşçi ve işverenler arasında örgütlü düzeyde toplu sözleşme yapılmasının, ücretleri yükselterek ve imalatı arttırarak ekonominin canlanmasına katkı sağlayacağı düşüncesiyle çıkarılan bu yasa; daha sonra işçileri sendikaya üye olmaya ve toplu sözleşmeye zorlayan hükümler de içermesi sebebiyle tartışmalara yol açmıştır. 1947 tarihli Taft-Hartley Yasası ise sendikaya üyeliğin zorunlu olduğu closed shop kategorisi yasaklanmış, union shop ve agency shop’a izin vermek ise eyaletlerin yetkisine bırakılmıştır. Bu zorunlulukları tamamen kaldıran liberal eyaletlere “right-to-work / çalışma hakkı” eyaletleri, diğerlerine ise “forced unionism /zorunlu sendikacı” eyaletler denmektedir.

ABD’de bugünkü sendikal yapıya bakıldığında kamu işçi sendikalarında “open shop” prensibinin geçerli olduğu, yani sendikal bir zorlamanın olmadığı; özel sektörde ise hala “agency shop” yani sendikalı olmayan işçilerin de temsil ücreti ödediği sistem

görülmektedir. Bu ortamda işçi örgütlenmesi düşüş eğiliminde bir tablo göstermektedir. Çalışma hayatı ve istihdam konularında çalışan uluslararası hukuk bürosu L&E'nin ABD raporuna (2013) göre; ABD'de yaklaşık 15 milyon işçi (toplam işgücünün yaklaşık %11'i) sendikalıdır. Kamu sektöründe örgütlenme, özel sektöre göre çok daha yüksektir.

Sendikacılığın tüm bu hukuki ve politik ortamında, çok-işverenli toplu sözleşmeler de sık görülmemektedir. Daha çok, sağlık gibi işçi örgütlenmesinin yüksek olduğu sektörlerde işverenlerin toplu sözleşmeye gittiği gözlemlenmektedir. Genel olarak çalışma şartları şirketler düzeyinde işçi temsilcileri ve şirket yönetimi arasındaki müzakerelerle belirlenir. Özellikle büyük şirketler endüstriyel ilişkilerde çıkarlarını temsil etme yetkisini bir örgüte vermek yerine, bireysel hareket etmeyi tercih ederler. Buna en iyi örnek 2020 yılı itibarıyla ABD'nin ikinci en büyük işvereni olan, e-ticaret devi Amazon'un bir milyondan fazla çalışanı ile yaptığı sözleşmedir. Amazon çalışanlarının ağır çalışma koşullarına rağmen düşük ücret alması eleştirileri ve Senatör Bernie Sanders'ın halk arasında "Stop Bezos Act / Bezos'u Durdurun Yasası" olarak anılan ve büyük işverenlerin çalışanlarının gıda kuponu gibi devlet yardımlarına muhtaç olması durumunda bu şirketleri vergilendirmeyi ön gören tasarısıyla başlayan tartışma üzerine, Amazon CEO'su Jeff Bezos ABD'de iş yaşamını ilgilendiren önemli bir adım atmıştır. Bezos, 2018'de şirketin ABD çalışanlarının saatlik asgari ücretini, federal asgari ücret olan 7.25 Dolar'dan 15 Dolar'a çıkaracağını duyurmuş ve Kongre'yi federal asgari ücretleri arttırmaya davet etmiştir. Ayrıca göz ve diş sağlığı sigortası gibi yan haklar da işçilerle yapılan anlaşma paketine eklenmiştir. Bu dev işveren sendikal açıdan incelendiğinde ise, basına sızan haberler ve işçi sendikalarının açıklamaları Amazon'un yaklaşık 20 yıldır işçilerin tüm örgütlenme çabalarını engellediği ve yasal olmayan "union busting / sendikaları bastırma" uygulamalarına başvurduğunu iddia etmektedir. Şirket Sözcüsü Lisa Levandowski ise Newsweek'in (2020) bu iddiaları sorması üzerine; çalışanlarının bir işçi örgütlenmesinin aracılığına ihtiyacı olmadığını, şirkette uygulanan açık kapı politikası sayesinde işçilerin yöneticilere taleplerini kolayca iletebildiklerini, Amazon'un zaten sendikaların isteyebileceği şartları sunduğunu belirtmiştir. Son olarak, 2020 yılında online alışverişin zirve yaptığı Black Friday/Kara Cuma sezonunda çalışanların grev yapabileceği duyuruları üzerine Amazon, ABD'deki tüm saha çalışanlarına 300 dolarlık bir Noel primi vermek için 500 milyon Dolar bütçe ayırdığını, böylece 2020 yılında

küresel düzeyde çalışanlarına dağıtılan yardım ve teşvikler için 2,5 milyar Dolar dağıtmış olacağını açıklamıştır.

Amazon örneği, ABD’de liberal ekonomik prensiplerin etkisiyle, işveren örgütlerinin sivil toplumun önemli bir parçası olarak görülmekle birlikte, endüstri ilişkilerindeki etkinliklerinin çok yüksek olmadığını, işverenlerin işçilerle ilişkilerini ve çalışma koşullarını şirket düzeyinde pazarlıklarla yürüttüklerini göstermektedir.

2.3. Asya’da İşveren Sendikacılığı

Asya ekonomileri son elli yıldır ciddi ölçüde endüstrileşmiş, Batılı ekonomilerin önce tedarikçisi, sonra önemli bir müşterisi olmuştur. Kültürel, siyasi ve ekonomik geleneklerin çok farklı olduğu bu coğrafyanın dünyanın geri kalanı ile ekonomik entegrasyonunun başlamasıyla, Batı dünyasının çalışma pratikleri de bu ülkelerde görülmeye başlamıştır. Yine de tüm bölgede homojen bir gelişimden bahsetmek imkansızdır. Örneğin Japonya ve Güney Kore’de sağlıklı endüstrileşmenin sonucu olarak çok gelişmiş bir örgütlenme gözlenirken; çok hızlı büyüyen ve bu büyümesini özel girişimlerden ziyade devlet şirketlerine borçlu olan Çin ve Vietnam’da durum çok daha farklıdır.

Daha önce bahsedildiği üzere dünyada işveren örgütleri hakkında akademik literatür oldukça yetersizken, Asya bölgesine odaklanıldığında bu çalışmaların daha da sınırlı olduğu görülmektedir. Önde gelen Asya ülkelerini işveren örgütleri üzerinden inceleyen makaleleri derledikleri *Asya’da İşveren Örgütleri* (2017) adlı çalışmalarında Benson, Zhu, and Gospel bu bilgi eksikliğinden yola çıkmıştır. Japonya, Güney Kore, Singapur ve Hong Kong gelişmiş ülkeler kategorisinde; Malezya, Çin, Vietnam, Hindistan, Endonezya gelişmekte olan ülkeler kategorisinde incelenmiştir. Bu ülkeler arasından Çin, bu çalışmadaki diğer örneklerin aksine planlı ekonominin en uç örneklerinden biri olduğundan karşılaştırma için seçilmiştir.

Planlı ekonomilerde işçi ve işverenlerde örgütlülük seviyesi oldukça yüksek olup, gönüllülük değil zorunluluk esasına dayanmaktadır. Çin’in geleneksel ekonomik yapısı böyle olsa da, son on yıllarda çok uluslu şirketlerin Çin pazarına ticaret ve yatırım gibi sebeplerle girmesiyle, işçi-işveren ilişkilerinde Batı’da bilinen pratikler görülmeye başlanmıştır. Çin hükümeti ILO’nun 26 konvansiyonunu onaylamış olup, bunların içinde

144 no'lu Üçlü Danışma Konvansiyonu da bulunmaktadır. Yine de örgütlenme özgürlüğü, çalışma koşulları hakkında müzakereler gibi konularda bildiğimiz anlamıyla sosyal diyalogdan çok uzaktadır.

Çin İşletmeler Konfederasyonu (The China Enterprise Confederation / CEC) Çin İşçileri Bakanlığı'na kayıtlı ve onaylı işveren temsilcisidir. Bu kimliğiyle CEC, özel sektörün çıkarlarını korumak ve devletle arasında ilişkileri sağlamamakla görevlidir. Son yıllarda Çin'in yaşadığı ekonomik reformlara uygun olarak, endüstri ilişkilerinin bir parçası olarak iş gücü piyasasında işverenleri temsil etmeye yönelik (ücretlerin belirlenmesi, işçilerle anlaşmazlıkların halli gibi) bir takım görevleri olsa da bunlar sınırlı kalmaktadır. CEC'in nispeten yeni olan 1992 tarihli Sendikalar Kanunu'nun yapımı aşamasında rol oynadığı bilirse ve işçi ve işverenler arasında arabuluculuk için çeşitli mekanizmalara sahip olsa da, hükümetin bu konularda çok daha etkili olduğu gözlemlenmektedir. CEC daha çok üyelerini ürün piyasasında temsil etmekte; uluslararası rekabet güçlerini artırıcı faaliyetler yürütmektedir. İşverenlerin işyerlerinde işçi sendikasının örgütlenmesi için bir adım atması zorunlu olmamakla birlikte; bu örgütlenmeyi engellemeleri de yasaktır. ILO son yıllarda CEC ile işbirliği yapmakta; iş yerlerinde ayrımcılıkla mücadele, işletmelerin –özellikle KOBİ'lerin- gelişmesi için eğitim programları, toplu sözleşme ve üçlü sosyal diyalogun yerleşmesi için çalışmalar düzenlemektedir.

İşçi sendikaları ise çatı kuruluş olan Tüm Çin İşçi Sendikaları Federasyonu (All-China Federation of Trade Union / ACFTU) etrafında yapılanmıştır. ACTFU yerel temsilcileri aracılığı ile tüm işyerlerinde işçilerin örgütlenmesi için aktif çalışmalar yapmaktadır. Örneğin 2010'da toplam 300 milyon işçiden 40 milyonu örgütlü iken (yaklaşık yüzde 13'lük bir örgütlülük oranı), günümüzde bu oran yüzde 37'e çıkarak 303 milyonu bulmuştur (Renmin, 2010, s 25). Sektörel ve bölgesel tüm işçi örgütleri ACTFU'ya üye olmak zorundadır; bağımsız sendika bulunmamaktadır. Federasyon ise doğrudan Çin Komünist Partisi'ne bağlıdır. 1990'larda ve 2000'ler ortaya çıkan sivil ve bağımsız bazı örgütlenme girişimleri ise devlet otoritelerince bastırılmış ve yok olmuştur. Dikey yapılanmanın çok güçlü olduğu bu yapıda çalışanların örgütlenme özgürlüğünden bahsedilememektedir (China Labour Bulletin, 2020). Genel olarak eleştiriler işçi sendikası çalışanlarının devlet bürokratları olduğu ve işçilerin ihtiyaçlarından habersiz olduğu; işçi sendikalarının işlevinin sadece şirket yönetimi ve işçiler arasında bir arabuluculuk yapmakla sınırlı olduğu ve anlaşmazlıklarda işçinin değil yönetimin

çıkarlarını savunduğu yönündedir. Bu bağımsız olamama durumunda, işçi sendikalarının bütçelerinin büyük bölümünün, bünyesinde işçilerin örgütlendiği işverenlerden gelmesinin önemli bir payı olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, hızla büyüyen Çin pazarında sosyal diyalog mekanizmaları henüz sağlıklı bir şekilde işlememektedir. İşveren ve işçi örgütlerinin endüstri ilişkileri kapsamındaki görevleri yüzeysel kalmakta; sendikalar işçi ya da işverenlerin değil, devletin çıkarına hizmet ettiklerine yönelik eleştirilmektedir. Özellikle ücret belirlenmesi ve anlaşmazlıkların çözümünde devlet otoritelerinin etkin olduğu gözlemlenmektedir. Bu sebeple, tarafların eşitliği prensibine dayalı bir üçlü sosyal yapıdan bahsetmek henüz mümkün değildir.

2.4. Türkiye’de İşveren Sendikacılığı

Yaşadığımız topraklarda işverenlerin bir birlik çatısı altında bir araya gelmesinin geçmişi 12. Yüzyıldaki ahilik geleneğine kadar gitmekte; loncalarla devam eden örgütlenme Türkiye Cumhuriyeti döneminde oda ve borsalar, dernekler ve birliklerle devam etmektedir. Fakat başta da bahsettiğimiz gibi, endüstri ilişkilerinin bir parçası olarak işveren sendikaları dışındaki oluşumlar, bu çalışmanın konusu değildir.

Modern Türkiye’de çalışma hayatı ile ilgili ilk sayılabilecek düzenleme 1936 tarihli ve 3008 sayılı İş Kanunu’dur. Bu kanun, işçilerin ağır çalışma şartlarına karşı sosyal güvencelerine değinse de, grevi bir hak olarak tanımayarak yasaklaması ve sendikalaşma ve toplu sözleşme düzenlemelerine yer vermemesi sebebiyle endüstri ilişkileri anlamında ciddi eksikliklere sahipti (Güzel, 1986, s. 207).

Türkiye’de işyerlerinde yasal örgütlenmenin yolunu açan düzenleme ise 1947 tarihli Sendikalar Kanunu’dur. Buna rağmen 1960’lara kadar işveren düzeyinde kapsayıcı bir örgütlenme görülmemektedir. Farklı sektörlerdeki müteşebbislerin bir işveren sendikası etrafında örgütlenmeye başlamasının 1960’ların başına denk gelmesi genelde 1961 Anayasası’nın getirdiği yeni düzenlemelerle açıklanmaktadır (Tekerek, 2019, s. 616). Grev ve lokavt hakları ve toplu iş sözleşmesi bu anayasanın 46 (Sendika Kurma Hakkı) ve 47’inci (Toplu Sözleşme ve Grev Hakkı) maddeleri ile düzenlenmiştir. Askeri müdahale sonrasında oluşturulan kabinenin sivil karakterde olması çabası dahilinde Sanayi Bakanı olarak atanan Şahap Kocatopçu’nun daha sonra TİSK Başkanı seçilecek

bir müteşebbis olmasının da bunda payı olduğu düşünülebilir. Nitekim anayasanın “sosyal refah”a vurgu yapması önemli bir gelişmedir. 1936 tarihli İş Kanunu’nun izin vermediği işçi sendikal hareketlerinin yeni anayasa çerçevesinde görülmeye başlanması, daha önce örgütlenmeye ihtiyaç duymayan işverenleri artan işçi eylemleri karşısında ortak hareket etmeye itmiştir. Bu da çalışmanın başında bahsettiğimiz işveren örgütlenmelerinin işçi hareketlerine cevaben doğduğu düşüncesini doğrulamaktadır. Yeni yasalar aynı zamanda işveren sendikalarına toplu müzakerelerde ve tahkim sürecinde işverenleri temsil etme yetkisi vermiştir. Sonuç olarak; yasal imkanların yanı sıra, Türkiye’deki endüstriyel ve ekonomik ortamın da uygun hale gelmesiyle sayıları artan işveren sendikaları için 1960’ların başı bir milat sayılabilir.

Endüstri ve ticaretin kalbi sayılan İstanbul’da kurulan ve henüz kendileri de çok genç olan Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası, Tahta Sanayii İşverenleri Sendikası, Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası, Gıda Sanayii İşverenleri Sendikası, Matbaacılık Sanayii İşverenleri Sendikası ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası 1961 yılında bir araya gelerek İstanbul İşveren Sendikaları Birliği’ni kurmuşlar; daha sonra bu birlik Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) halini almıştır.

1961 seçimleriyle göreve gelen İnönü Hükümeti’nin Çalışma Bakanı Bülent Ecevit’in ülkenin çalışma hayatı için önemli bir organ olan Çalışma Meclisi’nin 1962 tarihli toplantısında yaptığı konuşmanın şu bölümü, endüstriyel ilişkiler ve sosyal diyalog açısından önemlidir:

“Eğer işçi ve işveren iki ayrı sınıf gibi karşı karşıya gelirlerse ellerindeki silahlar meselelerini çözmekten çok birbirlerini veya kendi kendilerini yaralamaya yarar. Ama bir bütünün aynı derecede gerekli ve birbirine muhtaç iki unsuru olarak hareket ederlerse, menfaat çatışması değil menfaat dayanışması şuuruyla masa başına oturabilirlerse ellerindeki silahları kullanmaya ihtiyaç duymaksızın çözemeyecekleri mesele yoktur.”

Daha önceki bölümlerde bahsettiğimiz, Avrupa’da Sanayi Devrimi ile başlayan işçi ve işveren örgütlerinin endüstri ilişkilerin iki eşit tarafı olarak görülmesi anlayışının Türkiye’de ancak 1960’larda yerleştiğini bu ifadelerden anlayabiliriz. Endüstri ilişkilerinin çerçevesini çizen yeni anayasadan sonra, 1963 yılında çıkarılan Sendikalar

Kanunu ve Toplu İş Sözleşmesi, Grev, Lokavt Kanunları işçi ve işverenler karşılıklı hak ve sorumluluklarını daha da detaylandırmış ve kurumsallaştırmıştır.

Türkiye’de gerek işçi ve gerek işveren örgütlerinin askeri müdahale ile sekteye uğradığı 1980 yılına kadar her iki tarafta da örgütlenmenin zirve yaptığı söylenebilir. Öyle ki Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın verilerine göre 1963’te 565 olan işçi sendikası sayısı bu dönemde 912’ye kadar ve 78 olan işveren sendikası sayısı 120’ye kadar yükselmiştir.

1982 tarihli Anayasa ve ardından gelen 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu ile 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunları 30 yıl kadar yürürlükte kalarak işçi- işveren ilişkilerini düzenlemiştir. 1961 Anayasası’nın aksine, 1982 Anayasası’nın “çalışan” yerine “işçi” ifadesini kullanılması da dikkat çeken bir detaydır. Bu Anayasa’nın 53 ve 54üncü maddeleri toplu iş sözleşmesi, grev ve lokavt haklarını ele almaktadır.

1980’lerin ikinci yarısından itibaren ise gerek daha dışa açık bir ekonomiye dönülmesi, iş dünyasının ekonomideki ağırlığının artması ve daha liberal bir düzene geçilmesiyle, tüm dünyada olduğunu gibi ülkemizde de işverenler çalışanları ile olan ilişkilerinde daha bireysel olmaya başlamışlardır. Bu faktöre ek olarak; gerek ekonomik gerek politik sebeplerle işçi sendikalarına üyelik oranlarının da düşmesiyle toplu sözleşmenin kapsadığı çalışan sayısı da bir düşüş göstermiştir (OECD Sendika Veri Seti). Tüm dünyada işçi sendikası yoğunluğu genel olarak düşerken, en dramatik düşüşlerden biri Türkiye’de yaşanmıştır. Tüm çalışanlar arasında sendikalı olanların oranı 1998’de yüzde 29 iken, 2015’ya gelindiğinde yüzde 8’lere düşmüştür. Bu, OECD ülkeleri arasında Litvanya’dan sonra bilinen en düşük orandır. İşverenlerin örgütlenmelerinin arkasındaki motivasyonun işçi sendikaları karşısında daha güçlü durabilmek olduğu düşünüldüğünde, işçi sendikalarındaki düşüşün işverenlerin sendikalaşma isteği ve ihtiyacında da düşüşe sebep olması anlaşılabilir. Bu eğilime işveren sendikalarının cevabı, üye sayılarını koruyabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için hizmetlerini çeşitlendirmek olmuştur. Böylece sendikalar endüstriyel ilişkilerindeki ana görevlerinin yanı sıra, üyelerinin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini artırmaya yönelik hizmetleri de içeren karma bir sisteme geçmişlerdir. Diğer ülke ve bölgelerin analiz edildiği önceki

bölümlerde de ortaya koyulduğu üzere, bu seyrin dünyadaki işveren örgütleriyle oldukça benzer olduğu söylenebilir.

Günümüze gelindiğinde Türkiye’de sendikal ilişkiler ve iş sözleşmesi konuları 2012 tarih ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile düzenlenmektedir. Bu kanunun 26. Maddesi sendikaların faaliyetlerinin yasal çerçevesini çizmektedir. Buna göre Sendikalar;

- ✓ Ticaretle uğraşamazlar, ancak genel kurul kararıyla nakit mevcudunun yüzde kırkıdan fazla olmamak kaydıyla sanayi ve ticaret kuruluşlarına yatırımda bulunabilirler;
- ✓ Elde ettikleri gelirleri üyeleri ve mensupları arasında dağıtamazlar;
- ✓ Üyelerine ancak grev ve lokavt süresince ve diğer zamanlarda eğitim amaçlı yardım yapabilirler.

Böylece, küresel ekonomik krizin yaşandığı 2009’dan itibaren tartışılan, sendikaların biriken bütçelerini karşılıksız olarak üyelerine destek olarak dağıtma önerisi o günkü şartlar altında kabul görmemiştir (Canbolat, 2015, s. 175). Daha sonra, özellikle İşveren Sendikalarının girişi ile 2014’te 6356 sayılı Kanunun ilgili maddesine aşağıdaki fıkra eklenmiştir:

“İşveren sendikaları, tüzüklerinde hüküm bulunmak ve şartları genel kurul kararıyla belirlenmek kaydıyla, işçilerin sigorta primlerinin işveren payının ödemelerinde kullanılmak ve nakit mevcudunun yüzde yirmi beşini aşmamak üzere karşılıksız yardıma dayalı dayanışma ve yardım fonu oluşturabilir.”

Sendikaların İşveren Dayanışma ve Yardım Fonu kurabilmesinin önünü açan bu düzenlemenin gerekçesi ise şu şekilde ifade edilmiştir:

“İşveren sendikaları, üyelerinden toplamış olduğu aidatları ancak grev ve lokavt dönemlerinde üyeleri için ve eğitim yardımı için kullanabildiklerinden işveren sendikalarının nakit mevcudu atıl kalmaktadır. Madde ile, işveren sendikalarına, genel kurul kararı ile, olağan genel kurul döneminin başındaki nakit mevcutlarının cari giderler çıktıktan sonra kalan meblağının yüzde yirmibeşini aşmayacak şekilde, işveren dayanışma ve yardım fonu oluşturmaları ve oluşturulacak bu fondan üyelerine karşılıksız

yardımda bulunabilme imkânı sağlanmaktadır. Bu yardımdan ancak üye işyerlerinin işçilerinin sigorta primi işveren payının ödenebileceği hüküm altına alınmıştır. Fonun dağıtım esasları da yine işveren kuruluşları genel kurullarınca belirlenecektir”.

Daha sonra yine işveren kuruluşlarının girişimine sayesinde; 25.03.2020 tarih ve 7226 sayılı Kanun’un 50. maddesiyle bu fıkra da yer alan “yüzde yirmi beşini” ibaresi “yüzde otuz beşini” şeklinde değiştirilmiştir.

Bu madde de, işveren örgütlerinin grev ve lokavt fonu ve eğitim desteği dışında, üyelerine ödeme yapabilecekleri üçüncü kalemi çok net bir şekilde tanımlamıştır. Özellikle uluslararası rekabetin arttığı, Türkiye’nin ekonomik olarak güçlüklerle karşılaştığı, imalat sanayiinin üretim faktörlerini elinde tutarak üretime devam etmekte zorlandığı zamanlarda bu fon, Sendika üyelerine ciddi bir destek, bir can suyu olmuştur. Bu fonun, dünyadaki işveren örgütlerinin üyelerine verdikleri destek ve hizmetlerden ayrıştığı söylenebilir.

Dünyadaki örneklerde olduğu gibi üyelere ya da üye olmayan şirketlere hizmet satmak konusunda ise, Türkiye’deki işveren sendikalarının yetkilerinin daha kısıtlı olduğu söylenebilir. Yasalar, işveren sendikalarının gelir getirici faaliyette bulunmalarına ve hizmet satmalarına izin vermemekle birlikte; Sendikalar, iş kollarına uygun ve gelir getirici hizmetleri iktisadi işletmeler aracılığıyla sağlayabilirler. Mesleki test ve sertifikasyon hizmetleri bunlardan biridir. Fakat Türkiye’de işveren örgütleri, örneğin ABD’de olduğu gibi, bir insan kaynakları danışmanlık şirketi gibi faaliyette bulunamaz; işe alma, özlük hakları, bordrolama gibi hizmetler veremezler.

Fakat Türkiye’de işveren sendikaları üyelerinin emek piyasası yanında, ürün piyasasında da çıkarlarını korumak için çalışmalar yürütürler. Ekonomik araştırmalar, pazar araştırmaları, heyet ziyaretleri, dış ticaret mevzuat araştırmaları, sektörel raporlamalar gibi hizmetler, Sendikaların üyelerine ücretsiz sağladığı hizmetlerdendir.

Üyelerin gelişimine yönelik teknik, mesleki ve kişisel eğitimler vermek ya da bunlara aracılık etmek de Sendikaların üstlendiği önemli görevler arasındadır.

Sendikalar üyeleri adına, üyelerinin ve sektörlerinin çıkarlarını ulusal düzeyde korumak ve politika yapım sürecine dahil olmak görevini de yerine getirirler. Böylece Sendikalar

sektörün, sadece çalışanlar nezdinde değil, devlet nezdinde de sesi ve temsilcisi olarak görev yaparlar.

Son olarak, işveren sendikaları üyelerini ve sektörlerini ilgili uluslararası kuruluşlarda temsil ederek uluslararası düzeydeki gelişmeleri takip eder, üyelerine yeni pazar fırsatları sunar ve ilgili uluslararası düzenlemelerde söz sahibi olma hakkını elde ederler.

2.5. Uluslararası Boyutun Değerlendirilmesi

İş dünyasını küresel düzeyde bir araya getiren pek çok sektörel veya bölgesel federasyon, konfederasyon, birlik bulunmaktadır. Bu çalışmanın konusu olan endüstri ilişkileri ve emek piyasası bakımından bu misyonu üstlenen Uluslararası İşverenler Örgütü (IOE) bu açıdan diğer yapılanmalardan ayrılmaktadır. Bu misyonu ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) içinde, işveren tarafının tek temsilcisi olarak kabul görmektedir. IOE; ILO'dan bir yıl sonra, 1920 yılında, ILO'nun üçlü yapısı içinde işverenlerin çıkarlarını savunmak ve işveren üyelerin sekreteryasını yürütmek üzere kurulmuştur. Halen de ILO'nun çalışma hayatına yön veren yıllık konferanslarında işveren sözcülerini IOE seçmekte, sektörel çalışma gruplarına delege göndermektedir. 144 ülkeden ulusal düzeyde işveren örgütlerinden oluşan üyelerine verdiği hizmetler bakımından IOE'nin, ILO ve diğer uluslararası yapılanmalardaki eşsiz pozisyonun avantajını kullandığı söylenebilir. IOE'nin üyelerine sağladığı genel hizmetler, ulusal düzeydeki işveren örgütlerinin sağladığı ve önceki bölümlerde incelenen çıkar temsili, danışmanlık, araştırma ve raporlama gibi alanlardadır. Öte yandan IOE'nin network açısından üyelerine sunduğu erişim fırsatları, başka örgütlerin sağlayamayacağı düzeydedir. ILO'nun Yönetim Kurulu'nda ve hükümet temsilcilerinin de yer aldığı diğer uluslararası toplantılarında sandalye sahibi olmak bunlardan biridir. IOE ayrıca üyelerine, yine diğer örgütlerin sağladıkları hizmetleri zamanla çeşitlendirmesi ve özelleştirmesi eğilimine paralel olarak, “kişiyeye özel” hizmetler de sunmaktadır. Bu hizmetler üyenin ihtiyacına göre tasarlanmaktadır. İstihdam politikaları hakkında teknik destek, kuruma özel tasarlanan eğitimler, hatta “uluslararası imaj iyileştirme” ve lobi bunlar arasındadır.

IOE kurumsal üyelerinin yanı sıra, üyelerinin network'ünde bulunan özel şirketlere de çalışma hayatı, istihdam ve sosyal sorumluk konularında uzmanlığını aktardığı özel hizmetler geliştirmektedir. Son olarak, güncel konulardaki proje ve inisiyatifleriyle üyelerine bilgi ve iyi uygulamaların paylaşımı için fırsat sunmaktadır. Bunlardan bazıları

Küresel Çıraklık Ağı, Küresel Göç ve Kalkınma Forumu, İş Sağlığı ve Güvenliği ağı gibi girişimlerden üyelerin ilgili alanda çalışan profesyonel kadroları da faydalanabilmektedir.

Bundan tam yüz yıl önce, ILO platformunda işçi yapılanmalarına karşı işveren tarafını temsil etmek için kurulan IOE'nin, aynı motivasyonla kurulup küresel sendika yoğunluğunun düşmesiyle misyonlarını yeniden tanımlayarak hayatta kalan ulusal işveren örgütleri gibi, kendini sürekli güncel tutarak ve sahip olduğu kurumsal ayrıcalıkları başarılı bir şekilde satarak varlığını sürdürdüğü söylenebilir. IOE'nin bugünkü ajandasına bakıldığında günümüzde iş dünyasını yakından ilgilendiren iş gücü göçü, sürdürülebilir kalkınma, işlerin geleceği gibi oldukça güncel konulardan oluştuğu görülmektedir.



3. ÜYE MEMNUNİYET ODAKLI İŞVEREN SENDİKASI YAPISI VE VAKA ÇALIŞMASI

3.1. Fon Kullanımına İlişkin Durum Analizi

3.1.1. Fon Kullanımının Genel Yapısı

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün "Etkin İşveren Örgütleri" adlı serisinin ilk rehberi "Yönetişim" üzerinedir. 21. Rehber gere yönetişim, kamu kurumları ve özel şirketler için olduğu kadar işveren örgütleri için de kritik öneme sahiptir. Çünkü "işveren örgütleri ancak iyi yönetişim sayesinde üyelerinin güvenini tesis eder; etkileşim içinde olduklarının nezdinde saygınlığını ve etkisini korur", böylece "devletlerin ve işçi sendikalarının ihtiyacı olan güvenilir ve şeffaf ortak görevini yerine getirebilir" (ILO, 2005). Yüzyılın yönetim sistemini ifade eden yönetişim; "esneklik, demokratiklik, çoğulculuk, açıklık, hesap verebilirlik, yerellik, toplam kalite" gibi kavramlarla bir arada düşünölmelidir (Batal, 2010, s.5).

Sosyal diyalogun önemli bir aktörü olarak işveren örgütlerinin, diğere çıkar örgütlerinde olduğu gibi meşruiyetlerini korumak için iyi yönetişim prensiplerine göre yönetilmeleri çok önemlidir. Finansal şeffaflık, hesap verebilirlik ve denetlenebilirlik prensipleri; bu örgütlerin üyeleri, işçi örgütleri ve devlet kurumları nezdinde güvenilirliğini koruyacaktır. Gerek işçi gerek işveren örgütleri, temelinde çıkar grupları olduklarından ve ana gelir kalemleri üye aidatları olduğundan gerçekleştirebilecekleri faaliyetler ve bütçelerini nasıl yönetecekleri pek çok ülkede yasal düzenlemelerle sınırlandırılmıştır.

ILO'nun işveren örgütleri için hazırladığı rehberlerden 4 numaralı "Gelir Oluşturma Rehberi / *Guide on Revenue Building* (2005) kapsamında işveren örgütlerinin yöneticileri bu kurumları şöyle tanımlamaktadır : "zengin üyelerden oluşan fakir organizasyonlar". En önemli öncelikleri de "ek gelir yaratmak" olarak öne çıkmaktadır.

Yine aynı anketler özellikle gelişmiş ekonomilerde işveren örgütlerinin gelir kaynaklarının %60'tan fazlasının üye aidatlarından geldiğini göstermektedir. Gelişmekte olan ve geçiş ekonomilerinde ise bu örgütlerin gelirleri hem çok daha düşük, hem de üye aidatlarından ziyade devletten gelen bazı kısıtlı fonlardan oluşmaktadır.

İşveren örgütlerinin gelir kalemleri şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ Üyelik aidatları
- ✓ Gelir getirici ek hizmetlerin sağlanması
- ✓ Sponsorluklar / web sitesi ve yayınlarda reklamlar
- ✓ Gelir getiren bağış / miras /yatırım
- ✓ Proje bazlı hibeler
- ✓ Devlet yardımları

İşveren örgütlerinin üyelerinin büyüklükleri ve karlılıkları birbirinden farklı olacağı için, hemen hemen tüm dünyadaki örneklerde sabit bir üyelik aidatı değil, kademeli olarak artan bir sistem benimsenmektedir. En çok izlenen yöntem, üyenin çalıştırdığı işçi sayısını baz alan hesaplamadır. Alternatif olarak ciro, kuruluş sermayesi, KDV iadesi gibi kriterler de kullanılabilmektedir.

Ekonomilerin liberalleşmesi ve işçilerde sendika üyeliği yoğunluğunun düşen bir trend göstermesine rağmen, işveren örgütlerinde böyle bir üye kaybetme eğiliminin gözlemlenmediğini, bunun işveren örgütlerinin üyelerine ek hizmetler ve faydalar sağlamasına borçlu olduklarından bahsetmiştik. ILO işveren örgütleri için hazırladığı Gelir Oluşturma Rehberi adlı çalışmada gelir getirici hizmetleri belirlerken şu önerilerde bulunuyor:

- ✓ *Ek hizmetler planlanırken maliyet esas alınmalıdır. Maliyeti getirisinden yüksek olan hizmetlerden kaçınılmalıdır.*
- ✓ *Bu tür hizmetlerin özel sektör danışmanlık şirketleri ve avukatlarca da verildiği unutulmamalıdır. İşveren örgütleri bu rakiplerine karşı rekabet avantajına sahip olabilecekleri alanları seçmelidir. Yapılan araştırmalar, işletmelerin danışmanlık hizmetlerini daha çok özel danışmanlık ve hukuk şirketlerinden aldığı; işveren örgütlerinden alınan hizmetlerin çalışan ilişkileri ağırlıklı olduğunu göstermektedir. İşveren örgütlerinin pazar payı, sadece toplu iş görüşmelerinin ve kolektif hareketin yüksek olduğu ülkelerde daha yüksektir.*

Öte yandan; bu örgütlerin mutlaka kaçınması gereken gelir kaynakları arasında siyasi partilerden gelen yardımlar gösterilmektedir. İşveren örgütlerinin birincil işlevi düşünüldüğünde, diğer sosyal paydaşlardan ve hükümetlerden bağımsızlığını korumaları çok önemlidir. Bununla birlikte, meşru ve belgelenmiş olmak kaydıyla, devlet

kurumlarından belirli amaçlara hizmet edecek hibe ve yardımlar almalarında bir sakınca görülmemektedir.

İşveren örgütlerinin gider kalemleri de gelir kalemleri gibi pek çok ülkede yasayla sınırlandırılmaktadır. Kurumların, üyelerine ya da özel veya kamu kurumlarına karşılıksız bağış yapmaları ya da para aktarmaları çok tartışmalı bir konudur.

Türkiye’de 2014 yılında çıkarılan düzenleme ile Sendikaların atıl durumda olan finansal kaynaklarının, istihdamı desteklemek üzere üyelere paylaştırılmasının önü açılmıştır. Bu, dünyada fazla örneği olan bir uygulama değildir.

3.1.2. Fon Kullanımında Mevcut Durum

İşveren sendikalarının işleyişini düzenleyen 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, işçi ve işveren sendikalarının toplayabileceği gelir ve harcayabileceği gider kalemlerini net bir şekilde tanımlamaktadır. Söz konusu Kanun’un kuruluşlarına gelirleri ve giderlerine ilişkin 28. Maddesine göre;

(1) Kuruluşların gelirleri;

a) Üyelik ve dayanışma aidatları,

b) Tüzüklerine göre yapabilecekleri faaliyetlerden sağlanacak gelirler,

c) Bağışlar,

ç) Mal varlığı gelirleri, mal varlığı değerlerinin devir, temlik ve satışlarından doğan kazançlardan,

ibarettir.

(2) Kuruluşlar; kamu kurum ve kuruluşları, siyasi partiler, esnaf ve küçük sanatkâr kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından yardım ve bağış alamaz.

(5) Kuruluşlar, tüm nakdî gelirlerini bankaya yatırmak zorundadır. Zorunlu giderleri için kasalarında tutacakları nakit miktarı genel kurullarınca belirlenir.

(6) Kuruluşlar, gelirlerini bu Kanunda ve tüzüklerinde gösterilen faaliyetleri dışında kullanamaz veya bağışlayamaz.

(7) Kuruluşlar, yönetim kurulu kararıyla ve nakit mevcudunun yüzde onunu aşmamak kaydıyla;

a) Yurt içi ve yurt dışındaki doğal afet bölgelerine doğrudan veya yetkili makamlar aracılığıyla konut, eğitim ve sağlık tesisleri kurulması amacıyla kamu kurum ve kuruluşlarına,

b) Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile koordinasyon hâlinde, 8/6/1949 tarihli ve 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanununun mülga 64 üncü maddesi ve 31/5/2006 tarihli ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 47 nci maddesinin sekizinci fıkrasında sayılanlar ile 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu, 3/11/1980 tarihli ve 2330 sayılı Nakdi Tazminat ve Aylık Bağlanması Hakkında Kanun, 17/7/2004 tarihli ve 5233 sayılı Terör ve Terörle Mücadeleden Doğan Zararların Karşılansması Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesi hükümlerine göre nakdi tazminat ödenmesi veya aylık bağlanması hakkı bulunanlara,

c) (Ek: 23/2/2017-6824/23 md.) Bakanlıkla yapılacak işbirliği protokolü çerçevesinde, kadın istihdamını destekleyici faaliyetler kapsamında kullanılması şartıyla Bakanlığa,

ayni ve nakdi yardımda bulunabilir.

Söz konusu maddenin 6. fıkrası, Sendikalarının yapabilecekleri harcama kalemlerinin belirlenmesinde, aynı Kanun'un 26. Maddesinde belirtilen faaliyetlerin esas alınmasına işaret eder. Buna göre ise;

(1) Kuruluşlar, tüzüklerinde yer alan konularda serbestçe faaliyette bulunur.

(2) Kuruluşlar, çalışma hayatından, mevzuattan, örf ve adetten doğan uyumsuzluklarda işçi ve işverenleri temsilen; sendikalar, yazılı başvuruları üzerine iş sözleşmesinden ve çalışma ilişkisinden doğan hakları ile sosyal

güvenlik haklarında üyelerini ve mirasçılarını temsilen dava açmak ve bu nedenle açılmış davada davayı takip yetkisine sahiptir...

(3) Kuruluşlar, faaliyetlerinden yararlanmada üyeleri arasında eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasaklarına uymakla yükümlüdür. Kuruluşlar, faaliyetlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetir.

(5) Kuruluşlar, tüzükleriyle belirlenen amaçları dışında faaliyette bulunamaz.

(8) Kuruluşlar ticaretle uğraşamaz. Ancak, kuruluşlar genel kurul kararıyla nakit mevcudunun yüzde kırkıdan fazla olmamak kaydıyla sanayi ve ticaret kuruluşlarına yatırımda bulunabilir.

(9) Kuruluşlar elde ettikleri gelirleri üyeleri ve mensupları arasında dağıtamaz. Ancak sendikaların grev ve lokavt süresince tüzüklerine göre üyelerine yapacakları yardımlar ile kuruluşların eğitim amaçlı yardımları bu hükmün dışındadır.

(10) İşveren sendikaları, tüzüklerinde hüküm bulunmak ve şartları genel kurul kararıyla belirlenmek kaydıyla, işçilerin sigorta primlerinin işveren payının ödemelerinde kullanılmak ve nakit mevcudunun yüzde otuz beşini aşmamak üzere karşılıksız yardıma dayalı dayanışma ve yardım fonu oluşturabilir.

Bu maddenin 5. Fıkrası ise; işveren sendikalarının yürütebilecekleri faaliyetlerin tanımı için bu kuruluşların Ana Tüzüklerine referans verir. Tüm bu maddeler birlikte okunduğunda; işveren sendikalarının sahip oldukları fonu ana tüzüklerinde tanımlanan amaçlar doğrultusunda harcayabilecekleri anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada inceleyeceğimiz TTSİS'in Ana Tüzüğü'nün 3. maddesi, kuruluşun amacını şöyle tanımlamaktadır:

DOKUMA, HAZİR GİYİM ve DERİ işkolunda faaliyet gösteren üye işverenlerin, çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini mevzuat çerçevesinde korumak, geliştirmek, aralarında karşılıklı yardımlaşmalarını sağlamak, fonları vasıtasıyla üyelerinin iştigal konuları ile ilgili tüm ekonomik ve sinai faaliyetlerini mevzuat çerçevesinde desteklemek, bu amaçla yatırım ve/veya

ortak girişimlerde bulunmak, verimli ve uyumlu çalışmalarına yardımcı olmak, üyelerini temsil etmek, toplu iş sözleşmesi, grup toplu iş sözleşmesi, çerçeve sözleşme akdetmek, çalışma barışını kurmak ve devam ettirmek, bu amaçla yurtiçi ve yurtdışında faaliyette bulunmaktır.

Aynı Ana Tüzük belgesi, Sendika'nın yapacağı harcamaların onay ve yetkisi açısından incelendiğinde ise; bütçe teklif etme ve uygulama yetkisinin Yönetim Kurulu'nda, bütçe onay ve karar yetkisinin ise Genel Kurul'da olduğu görülmektedir. Zira Ana Tüzüğün 19. Maddesi Genel Kurul'un görev ve yetkilerini, şöyle tanımlamaktadır:

...

19/5- Yönetim Kurulu'nca hazırlanan bütçeyi görüşüp aynen veya değiştirerek kabul etmek,

19/6- Gerekli taşınmaz malları satın almak veya mevcut taşınmaz malların satılması hususunda Yönetim Kurulu'na yetki vermek,

19/10- Sendika üyeleri tarafından ödenecek aidat miktarını tespit etmek...

19/11- Üyeleri için Grev ve Lokavt Fonu kurmak ve şartlarını Yönetmelikle tespit etmek,

19/12- Yönetim, Denetleme, Disiplin ve Danışma Kurulu üyelerine verilecek her türlü yolluk ve ödenekler ile Sendika hizmetleri için geçici olarak görevlendirilecekler verilecek ücret, gündelik ve yollukların tavanını tespit etmek,

19/17- Sendikanın iktisadi işletme kurmasına karar vermek ve bu konudaki gerekli işlemler için yönetim kuruluna yetki vermek.

19/18- Olağan Genel Kurul döneminin başındaki nakit mevcudundan cari giderler çıktıktan sonra kalan meblağın %35'ini aşmayacak şekilde üye işyerleri/işletmelerin çalıştırdıkları işçilerin sigorta primlerinin işveren payının ödenmesinde kullanılmak üzere karşılıksız yardıma dayalı İşveren Dayanışma ve Yardım Fonu kurmak ve esaslarını belirlemek, belirlenen esaslar çerçevesinde

uygulama Yönetmeliği hazırlanması için Yönetim Kuruluna yetki vermek, gerektiğinde Fonun esasları hakkında değişiklik yapmak.

Sendika'nın bütçesini hazırlayarak Genel Kurul'a sunma yetkisi bulunan Yönetim Kurulu'nun ilgili görev ve yetkileri ise Ana Tüzük'ün 23. Maddesi'nde şöyle sıralanmıştır:

23/5-Yönetmelikteki esaslara göre üyelere Grev ve Lokavt Fonu ve İşveren Dayanışma ve Yardım Fonu'ndan ödeme yapmak,

23/8- Davaya vekalet vermek, sulh olmak, ibra etmek, davadan feragat ve davayı kabul etmek veya dava açmak, konkordato tekliflerini kabul veya reddetmek, idari, adli, mali ve icrai takibat yapmak veya yaptırmak ve bu hususları kapsayan vekalet vermek,

23/9- Bütçeyi ve Çalışma Programları'nı hazırlamak, Genel Kurul'un kabulüne sunmak, Çalışma ve Hesap Raporları'nı hazırlamak ve Genel Kurul'un onayına sunmak, gereğinde tamamlayıcı mahiyette cari devre için hazırlayacağı bütçeyi görüşmek ve karara bağlamak,

23/10- Gerektiğinde bütçe fasılları arasında nakiller yapmak,

23/11- Personel kadro ve ücretleri ile yolluklarını tespit etmek,

23/17- Genel Kurulca verilecek yetki üzerine taşınmaz mal alımı, satımı, rehini, ipotegi konularında gerekli işlemleri yapmak ve bu işlemlerin yapılması hususunda görevlendirilecekleri tespit etmek,

23/21- Genel Sekreter'e, bütçe esasları dahilinde harcama yetkisi vermek,

23/22- Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na aykırı olmamak koşuluyla, Sendikanın Grev ve Lokavt Fonu'ndan işyerlerine yapacağı yardımı devam ettirebilmek için gerektiği takdirde, gerçek ve tüzel kişilerden borç para almak ve bunun için, istenilen teminatları göstermek...

23/23- Aidat tahsilatını gerekli hallerde vadeye bağlamak ve vade sınırını tespit etmek, yangın, su baskını, deprem gibi zorlayıcı veya haklı sebeplerle uzun müddet

1. Eğitim ve Tanıtım Giderleri

2019-2021 bütçesinde en büyük pay, yüzde 43 ile Eğitim ve Tanıtım Giderlerine ayrılmıştır. Bu başlık altındaki alt kalemler incelendiğinde, genel olarak üyelerin uluslararası rekabetçilik gücünü arttırmaya yönelik faaliyetlerin desteklendiği görülmektedir. Bu faaliyetler, bu çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği üzere; işveren örgütlenmelerinin dönüşüm sürecinde, üyelerini kaybetmemek adına, onlara asıl alanları olan emek piyasasının yanında, ürün piyasasında da fayda sağlamak üzere sunulan hizmetler arasında sayılabilir. Bu faaliyetlerin bütçede bu kadar önemli bir paya sahip olması ise, işveren sendikalarının faaliyetleri arasında, üyelerine bu dolaylı desteğin ne denli öncelik kazandığının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Bu faaliyetlerin başlıcaları arasında üyelerin eğitim harcamaları gelmektedir. TTSİS'in eğitim desteği, Genel Kurul'a sunulan 2018-2020 Faaliyet Raporu Bütçe Açıklaması'nda ifade edildiği üzere *“işletmelerin uluslararası standartlara uyumuna imkan verecek, çevre, üretim ve yönetim standartlarını kurmaya, dijitalleşmeye, globalleşmeye ve güncellemeye yönelik eğitimleri vermek, işçi sağlığı ve güvenliğine yönelik belgelendirme eğitimi ve sertifikasyonlara hazırlamak”* amaçlıdır. Bu kapsamda Sendika, üyelerin mecburi İSG eğitimlerinden, mecburi olmayan kurumsal eğitimlere kadar pek çok alanda eğitim masraflarının belirli bir payını karşılamaktadır.

Üyelerin bu başlık altında faydalandığı bir başka destek, yine aynı faaliyet raporunda “üyelerin faaliyette bulundukları sektörlerde uluslararası piyasaları tanımaları, rakiplerini takip etmeleri, iş ortakları ile kısa zaman dilimleri içerisinde buluşmalarını” kolaylaştırmak olarak ifade edilen Fuar Desteğidir. Esasları, Yönetim Kurulu'nun görevlendirmesi ile kurulan Fuar Komitesi'nce belirlenen ve harcamaları Yönetim Kurulu onayıyla yapılan bu fon, üyelerin dolaylı olarak faydalandığı bir başka mali destektir.

Yine ürün piyasasına yönelik destekler kapsamında değerlendirilebilecek olan, *“işletmelerin uluslararası standartlara uyumuna imkân verecek, çevre, üretim ve yönetim standartlarını kurmaya, dijitalleşmeye, globalleşmeye ve güncellemeye yönelik”* faaliyetler de önemli bir harcama kalemini oluşturmaktadır. Bunlar arasında üyelerin Dijital Olgunluk Değerlendirmeleri, Avrupa Yeşil Mutabakatı'na uyumları gibi bilgilendirme çalışmaları, araştırma projeleri gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Son

olarak Sendika, üyelerin kendi imkanlarıyla erişiminin ek bir maliyet getireceği, yüksek fiyatlı, uluslararası yayın ve veri tabanlarına abonelik satın alarak, üyelerin sektörle ilgili geniş kaynaklarına erişim imkanı sağlamaktadır.

2. İşveren Dayanışma ve Yardım Fonu

Bütçe tahsisinde, Eğitim ve Tanıtım Giderleri ile hemen hemen eşit payla (yüzde 40.2), ikinci sırada İşveren Dayanışma ve Yardım Fonu gelmektedir. TİS ve Sendikalar Kanunu'nun 26. Maddesi ve TTSİS Ana Tüzüğü'nün 19. Maddesinde tanımlanan bu fon, sendikaların üyelerine “karşılıksız yardıma dayalı” olarak, en net şekilde tanımlanan direkt mali yardımıdır. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere; bu fon, işveren sendikalarının yıllar içinde üyelerinden toplanan aidatlarından elde edilen ve büyük kısmı yalnızca grev ve lokavt dönemlerinde üyeleri için kullanılabilmesi sebebiyle atıl kalan nakit mevcudunu üyelerine karşılıksız yardım olarak dağıtabilmesi için 2014 yılında yapılan ve daha sonra miktarı genişletilerek revize edilen düzenleme ile kurulmuştur. Burada dikkat çeken bir husus, söz konusu karşılıksız yardımın, TİS ve Sendikalar Kanunu'nun 26. Maddesi 9. Fıkrasında belirtilen “*Kuruluşlar elde ettikleri gelirleri üyeleri ve mensupları arasında dağıtamaz...*” hükmü ile çelişmeyecek şekilde, *sebepsiz olarak dağıtılması değil, üyenin çalıştırdığı işçi sayısı ve ödediği sigorta primine bağlanarak, bir nevi istihdamı teşvik edecek şekilde tasarlanmış olmasıdır.*

3. Aidat Giderleri

Sendika bütçesinin yaklaşık yüzde 4'ünün tahsis edildiği, bir başka önemli kalem Aidat Giderleridir. Sendika Ana Tüzüğü'nün 4. Maddesinde tanımlanan Sendika'nın çalışma konuları arasında yer alan “... *amacıyla ilgili milli ve milletlerarası kuruluşların kurucusu olmak, bu kuruluşlara üye olmak, işbirliğinde bulunmak veya bunların toplantılarına katılmak, dış temsilcilik açmak, ...*” maddesine uygun olarak TTSİS tekstil ve hazır giyim alanında yerel ve ulusal ölçekte söz sahibi olan kurumlara üye olmakta ve aidat ödemektedir. Bunlar arasında Dünya Tekstil Üreticileri Federasyonu ITMF, Avrupa Hazır Giyim ve Tekstil Konfederasyonu EURATEX, Uluslararası Yünlü Tekstil Örgütü IWTO; yurtiçinde ise TTSİS'in bağlı bulunduğu Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu TİSK, İktisadi Kalkınma Vakfı, İyi Pamuk Uygulamaları Derneği gibi sektör için önemli kuruluşlar yer almaktadır. Sendika bu kuruluşlara üyelik aidatı ödemenin yanı sıra, konferanslara ve çalışma grubuna temsilci göndermekte, Türkiye'nin

çıkarlarını ilgilendiren konularda lobi yapmaktadır. Sendika yine bu faaliyet kapsamında, Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektöründe en büyük müşterisi konumundaki Avrupa Birliği mevzuatını takip etmek amacıyla, AB'nin başkenti sayılan Brüksel'de bir temsilci bulundurmaktadır.

4. Üye Destekleme Giderleri Adli Yardım

Sendika'nın çalışma konularını sıralayan Ana Tüzük'ün 4. Maddesinde yer alan *“üyelerine her türlü adli ve hukuki yardımda bulunmak”* faaliyeti kapsamında, üyelerin çalışanları ile olan ilişkileri ve sosyal güvenlik haklarına ilişkin taraf oldukları mahkeme süreçlerinde ihtiyaç duydukları avukatlık hizmetleri masrafları TTSİS tarafından desteklenmektedir. Bu, yine bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde tanımlanan, iş örgütlerinin emek piyasasına ilişkin doğrudan hizmetlerine iyi bir örnektir.

Bütçe tahsis edilen diğer başlıklar olan Personel Giderleri, Yönetim Giderleri, Genel Giderler, İktisadi İşletme Sermaye Ödemeleri ve Maddi Duran Varlık Giderleri ise kuruluşun idari ve fiziki olarak işleyişine devam edebilmesi için gerekli harcamaları kapsamaktadır.

3.1.3. Fon Kullanım Metodolojisinin Değerlendirilmesi

Sendika'nın mevcut fonunun kullanıldığı harcama kalemleri birincil ve ikincil mevzuatla net bir şekilde sınırlandırılmıştır. Sendika, Genel Kurul'un verdiği yetki ve Yönetim Kurulu'nun kararıyla mevcut fonunu üyelerin en yüksek faydasına olacak şekilde ve hukuki ve ahlaki bir şüpheye yer bırakmamak adına, mevzuata sıkıca bağlı kalarak harcamaktadır.

Rutin harcamalar dışında kalan yeni projeler ve çalışma alanları, üyelerden dönem dönem gelen tekil talepler, diğer kamu kurumlarından gelen talepler ve Genel Sekreterlik ve buna bağlı teknik ekibin ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip etmesiyle geliştirilmektedir. Buna karşılık, üyelerin belirli aralıklarda talep ve önerilerini proaktif olarak toplayan bir anket mekanizması ya da profesyonel bir kurumca tasarlanan güncel bir ihtiyaç analizi çalışması bulunmamaktadır. Dolayısıyla, Sendika'nın işleyişi incelendiğinde, üyelerin ihtiyaçlarını belirleme ve faaliyetleri bu yönde tasarlama konusunun gelişime açık bir alan olduğu tespit edilmiştir.

Başka bir metodoloji eksikliği olarak ise, verilen hizmetten memnuniyetin ölçülmesi ve geliştirilmesine hizmet edecek bir değerlendirme mekanizmasının olmadığı görülmüştür. Destek verilen eğitimler, katılımı finanse edilen fuarlar, dijital olgunluk ölçümü gibi analizler sonrasında bu çalışmaların üyelere sağladığı katkıyı değerlendirecek bir fayda analizi çalışması yapılmamaktadır. Bu sebeple, bu çalışmalar için harcanan maddi kaynak ve insan kaynaklarının etkinliği ölçülememektedir. Üyenin memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini dile getireceği bir alan açılmaması, üyenin Sendika'ya aidiyet duygusu geliştirmesini de riske atan bir eksiklik olabilir.

Göze çarpan bu iki eksiklik, Sendika'nın bir sonraki faaliyet dönemi için iş planı, insan kaynakları planlaması ve bütçe tahsisi yaparken veriye dayalı çalışması ve kaynakları en etkin şekilde kullanmasının önünde ciddi engeller teşkil etmektedir.

3.2. Veri ve Yöntem

Çalışmada, sendika üyelerine uygulanmak üzere üye memnuniyet anketi oluşturulmuş, seçilmiş bir sendikanın üyelerine Eylül-Ekim 2021 döneminde yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. İlgili sendikanın 70 üyesi bulunmakla beraber 40 üyenin aktif olduğu belirlenmiş ve 45 üyeye ulaşılabilmektedir. Elde edilen veriler demografik açıdan sınıflandırılmış ve frekans analizi ile sonuçlar elde edilmiştir.

3.2.1. Üye Memnuniyet ve İhtiyaç Analizi Anketi

Çalışma kapsamında işveren sendikası üyelerine uygulanmak üzere bir “Üye Beklenti ve İhtiyaç Anketi” hazırlanmıştır. İlgili anket demografi ve işletmelerin sorunları/çözüm önerileri olmak 2 bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde işletmelerin sorunları 6 farklı bölümde incelenmiştir. Bu bölümler yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, mevzuat, finansman, üretim ve tedarik ile satış kanallarından oluşmaktadır. Bu bölümlerde ortaya çıkan sorunlara yönelik çözüm önerileri de ayrıca istenmiştir.

3.2.2. Yöntem

Çalışmada anket ile elde edilen veriler, frekans analizi ve çapraz tablo (ki-kare testi) yöntemleri analiz edilmiştir. Frekans Analizi, tanımlayıcı istatistiklerin bir parçasıdır. İstatistikte sıklık, bir olayın meydana gelme sayısıdır. Frekans Analizi, oluşum sayısı

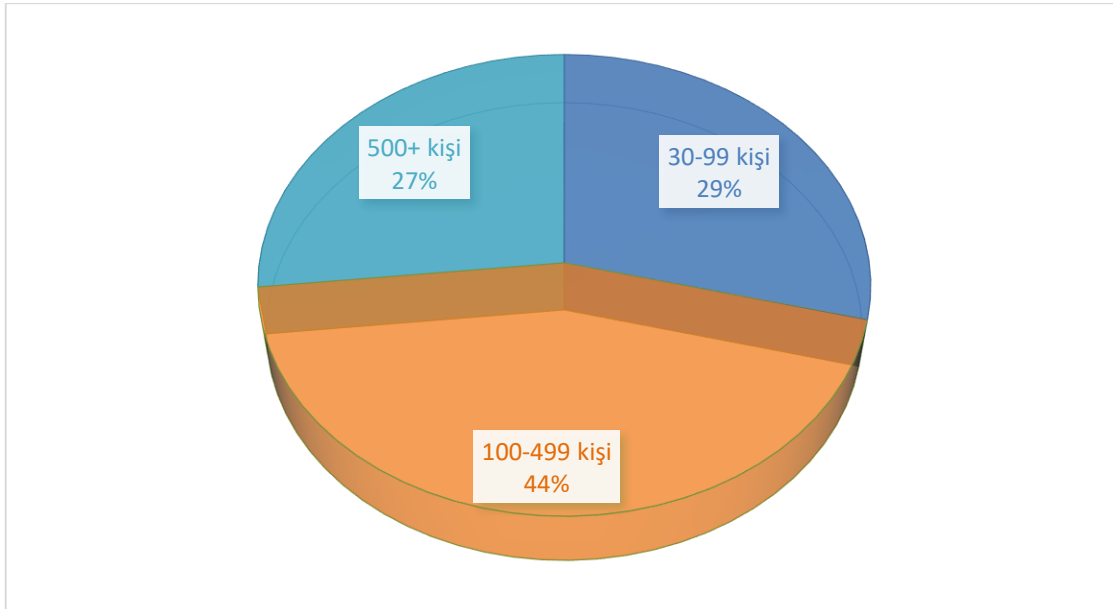
(frekans) ile ilgilenen ve merkezi eğilim, dağılım, yüzdelikler vb. ölçümlerini analiz eden önemli bir istatistik alanıdır. Çapraz tablo ise, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir tablodur. Tablonun yalnızca iki kategorik değişken arasındaki ilişkiyi gösterdiği durumlarda, çapraz tablo, beklenmedik durum tablosu olarak da adlandırılmaktadır. İki kategorik değişkenin frekans dökümleri ile analizini ifade etmektedir.

Anket sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS 22 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. Bulgular

Çalışmada elde edilen 45 anketten elde edilen bilgiler bu bölümde hem frekans analizleri hem de ki-kare testi analiz edilmiştir.

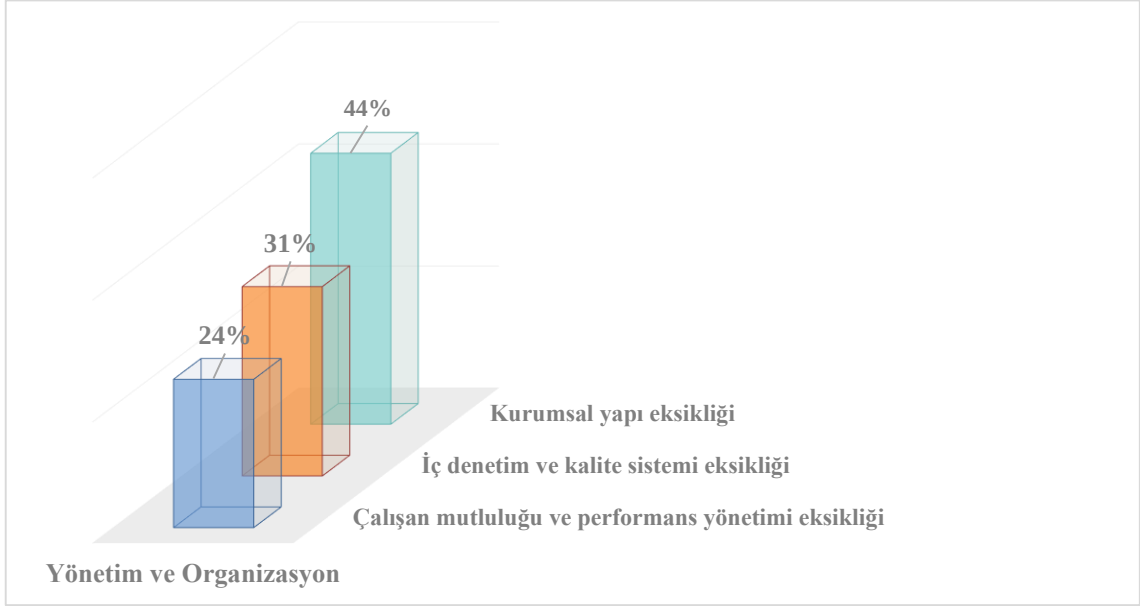
Üyelere uygulanan anket sonucunda katılımcı işletmelerin çalışan sayısı bakımından büyüklükleri incelendiğinde %44'ünün 100 ila 499 arasında kişiyi istihdam ettiği görülmüştür. Çalışmaya katılan firmaların çoğunluğunun çalışan sayısına göre orta ölçekli firmalardan oluşması, üyelerin genel yapısını göstermektedir.



Şekil 2. Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Dağılımı

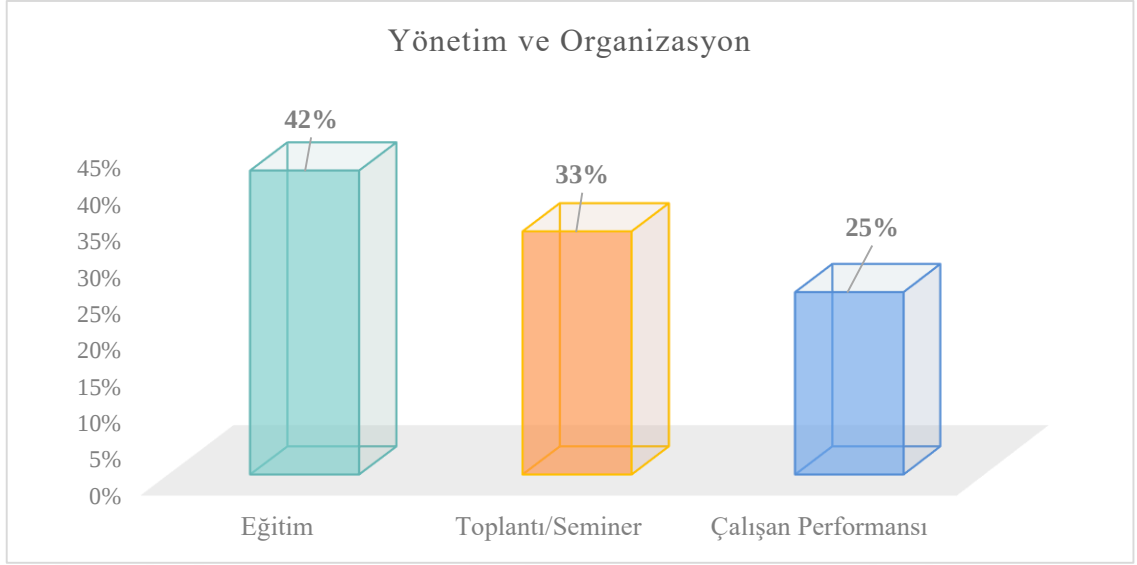
İşletmelerin %44'ü yönetim ve organizasyon hususunda kurumsal yapıyı en önemli eksiklik olarak nitelendirmiştir. İşletmelerin %31'i için yönetim organizasyon alanında en önemli hususun iç denetim ve kalite sistemi etkinliği olduğu belirlenmiştir. Katılımcı

işletmelerin %24'ü için en önemli yönetim organizasyon eksikliğinin çalışan mutluluğu ve performans yönetimi olduğu tespit edilmiştir.



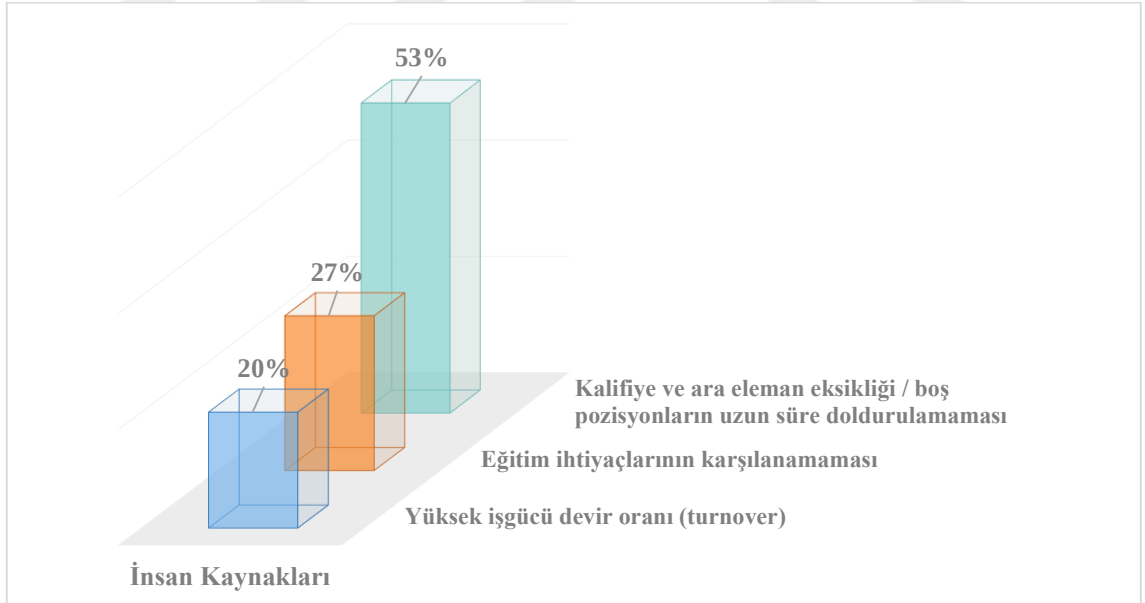
şekil 3. Üyeler için Yönetim ve Organizasyon Alanında En önemli Hususlar

Katılımcıların yönetim organizasyon alanında oluşan eksikliklerin giderilmesi amacıyla oluşturuldukları en önemli üç çözüm önerisi eğitim, toplantı/seminer ve çalışan performanstır. Bu başlıklar incelendiğimde özellikle kurumsal yapı eksikliği için katılımcılar eğitim, yönlendirme ve danışmanlık gibi hususlarda sendikadan beklentilerini ifade etmiştir. Katılımcı şirketlerin geneli oluşturan orta ölçekli firmaların özellikle kurumsal yapılanma üzerinde durması büyüme stratejileri için önemlidir. Bu bağlamda sendikaların düzenleyeceği kurumsal yapılanma hususunda ilerleme kaydetmiş şirketlerin öykülerinin paylaşıldığı toplantıların tecrübe aktarımı için önemli olduğu vurgulanmıştır. Özellikle aile şirketlerinin kurumsal dönüşümlerini sağlanmasıya yönelik eğitim verilmesinin aile anayasası oluşturulmasına katkı sağlayacağına dikkat çekilmiş ve aile şirketlerinin ileriye yönelik kalıcı bir model kurabilmelerinde sendikaların aktif rol oynamasının gerekliliği belirtilerek örnek uluslararası şirketlerin sendika tarafından incelenmesi benzer modeller oluşturulmasında firmalara destek sağlanmasıyla ön plana çıkarılmıştır. İşçi sendikaları ile birlikte motivasyon artırıcı sosyal etkinlikler yapılmasının çalışanlar üzerinde pozitif etki yaralatacağını belirtmiştir.



Şekil 4. Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri

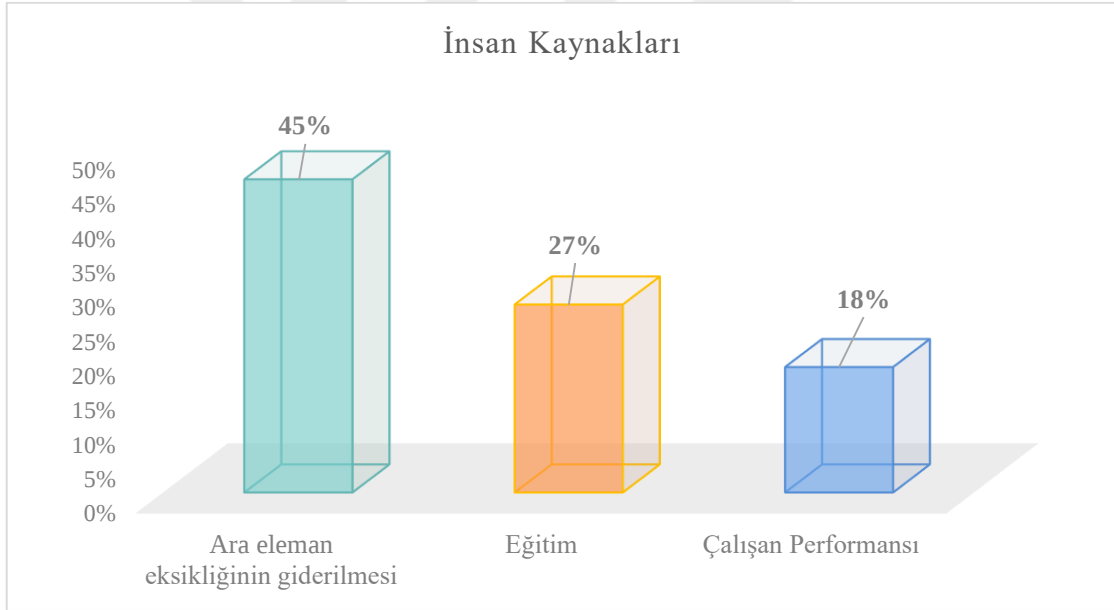
İnsan kaynakları alanında katılımcı işletmelerin %53'ü için en önemli hususun kalifiye ve ara eleman eksikliği ile boş pozisyonların uzun süre doldurulamaması olduğu ifade edilirken, şirketlerin %27'si eğitim ihtiyacının karşılanamaması ve %24'yüksek iş gücü devir oranını en önemli eksiklik olarak belirtmiştir.



Şekil 5. Üyeler için İnsan Kaynakları Alanında En önemli Hususlar

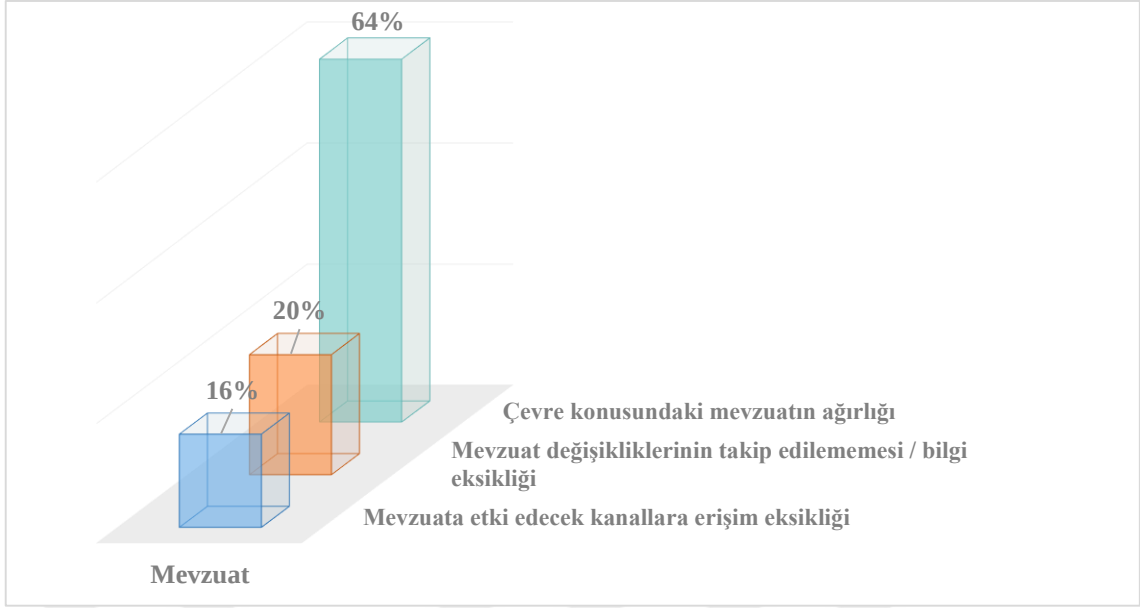
Çözüm önerileri açısından insan kaynakları kategorisi incelendiğinde, ara eleman sorunun giderilmesi, eğitim ve çalışan performansı en önemli üç çözüm önerisi olarak sunulmuştur. Ara eleman eksikliği sorunun giderilmesi için meslek liselerine vurgu yapılarak buradaki öğrencileri teşvik edici burs, kariyer planlaması danışmanlığı veya staj

imkânlarının önemi ifade edilmiştir. Ayrıca devlet meslek liselerini ön plana çıkaran ve cazibelerini artıran teşvikler vermesi hususunda kamu otoriteleri ile yapılacak işbirliğine vurgu yapılmıştır. Bu noktada sendikalar nezdinde oluşturulacak bir öğrenci danışmanlık ofisinin önemi ortaya çıkmaktadır. İkinci en önemli çözüm önerisi olarak sunulan eğitim kategorisinin içeriğinde mevcut elamanın mesleki eğitimlerine destek sağlanması ve çeşitliliğin artırılması ayrıca işyerlerine özel butik eğitimlerin gerekliliği ifade edilmiştir. Son olarak çalışan performansına insan kaynakları alanında da dikkat çekilerek çalışanlara sağlanacak performansa bağlı teşvik/primlerin ve etkinliklerin önemi ile devlet tarafından çalışanlar için imalat sektörünün cazip hale getirilmesi yönünde politikaların önemi belirtilmiştir. Ayrıca ücret politikalarının verimliliğe yönelik olarak oluşturulmasına dikkat edilmesi vurgulanmıştır. Burada sendikaların öncülüğünde oluşturulacak işletmelerin ortak bir şekilde uygulayacağı bir performans teşvik modelinin gerekliliği anlaşılmaktadır.



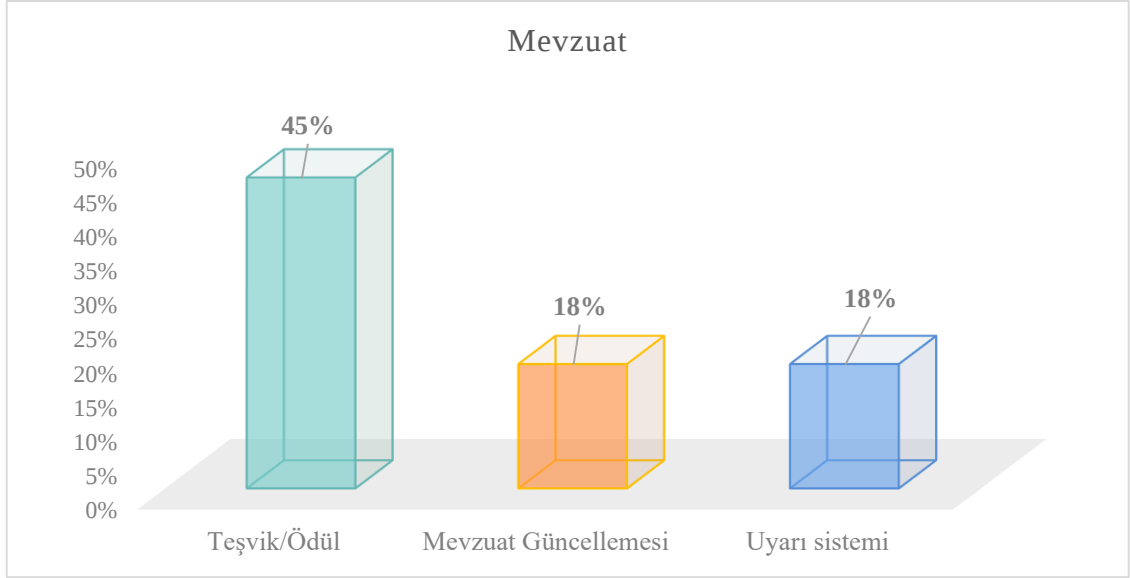
Şekil 6. İnsan Kaynakları Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri

Mevzuat alanında katılımcıların %64'ü için en önemli eksiklik Çevre konusundaki mevzuatın ağırlığı iken %20'si için mevzuat değişikliklerinin takip edilememesi / bilgi eksikliği ve %16'sı için mevzuata etki edecek kanallara erişim en önemli eksiklik olarak gösterilmiştir.



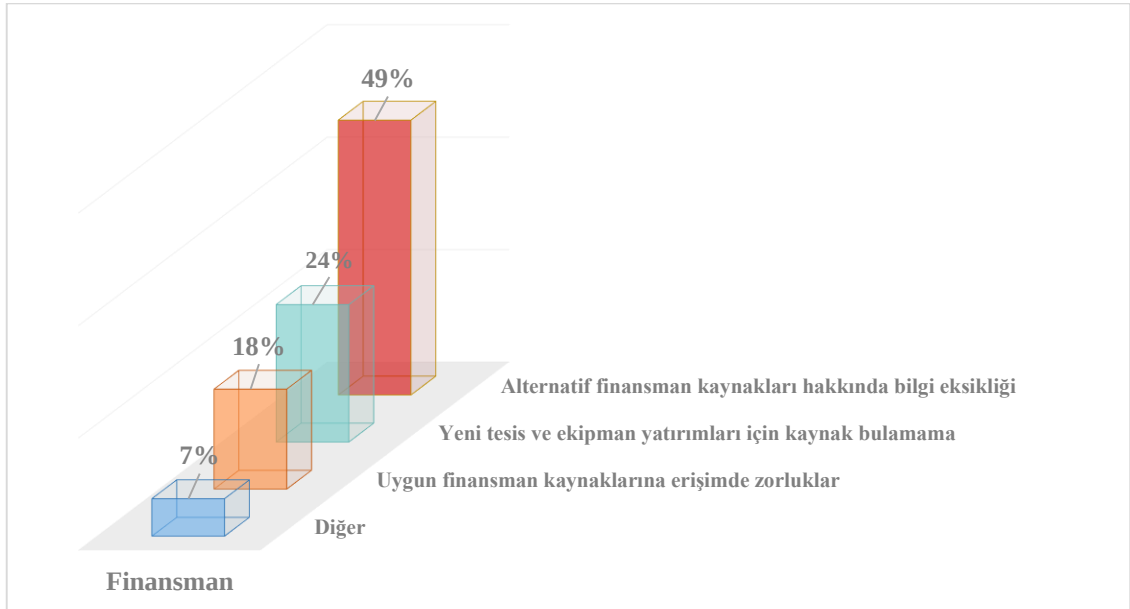
Şekil 7. Üyeler için Mevzuat Konusunda En önemli Hususlar

Mevzuat alanında eksikliklerin giderilmesi için en önemli üç çözüm önerisi teşvik/ödül, mevzuat güncellemesi ve uyarı sistemi olarak belirlenmiştir. Teşvik/ödül kategorisinde çevre hususunda yükümlülüklerini yerine getiren üyelerin, mevzuata uyum sağlayan işletmelere yönelik pozitif ayrımcılık ve teşvik/ödül sistemi ile desteklenerek uyum sürecinde örnek oluşturması istenmektedir. Bu teşvik/ödül sistemi ortaya çıkan maliyetler hususunda sendikanın karşılayacağı bir model geliştirilmesi şeklinde olabileceği vurgulanmıştır. Mevzuatın günümüz koşullarına/gerçeklerine uygun ve gerçekçi olacak düzenlemelerle güncellenmesi önemi sıklıkla ifade edilmiştir. Özellikle çevre mevzuatındaki değişimlerin dahil edildiği işletmelerin hızlıca bilgilendirilmesi amacıyla online bir uyarı sistemi kurulmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böylece değişikliklerin takip edilememesi sorunu ortadan kalkarak yaşanabilecek sorunların önüne geçilmiş olacaktır.



Şekil 8. Mevzuat Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri

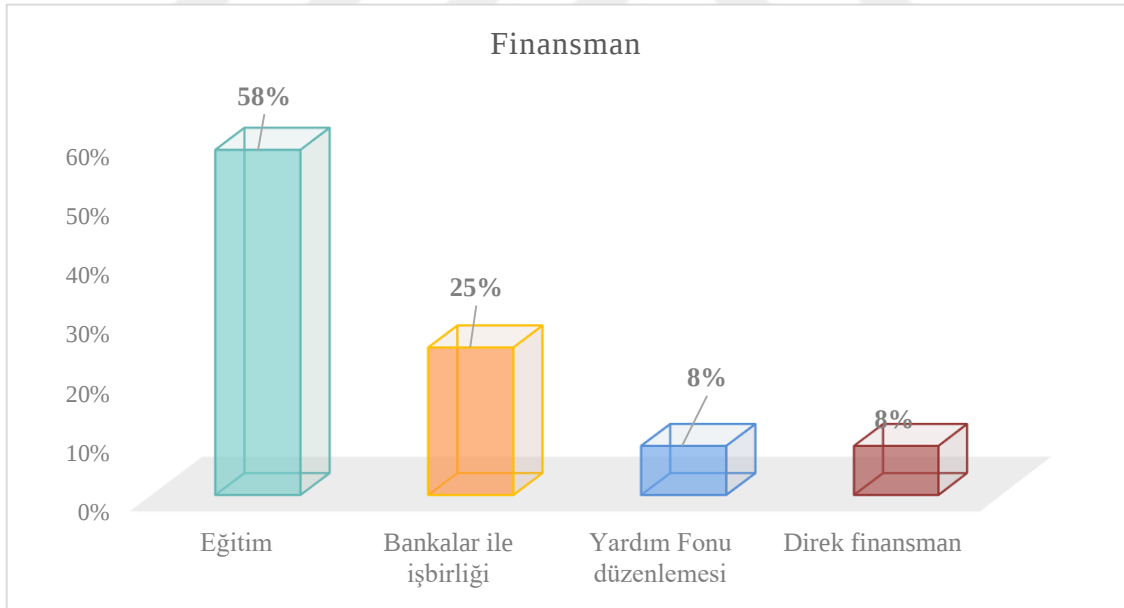
Katılımcıların %49'u üretim ve tedarik sürecinde en önemli eksikliğin alternatif finansman kaynakları hakkında bilgisizlikten kaynaklandığını belirtirken, %24'ü yeni tesis ve ekipman yatırımları için kaynak bulamama , %18'i uygun finansman kaynaklarına erişimde zorluklar ve %7'si işletme finansmanında yaşanan zorlukları en önemli eksiklik olarak göstermiştir.



Şekil 9. Üyeler için Finansman Süreçlerinde En önemli Hususlar

Üretim ve tedarik süreçlerinde eksikliği/zorluğu görülen hususlara yönelik olarak eğitim, bankalar ile işbirliği, yardım fonu ve direk finansman başlıkları ön plana çıkmaktadır. Alternatif finansman kaynakları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını ifade eden

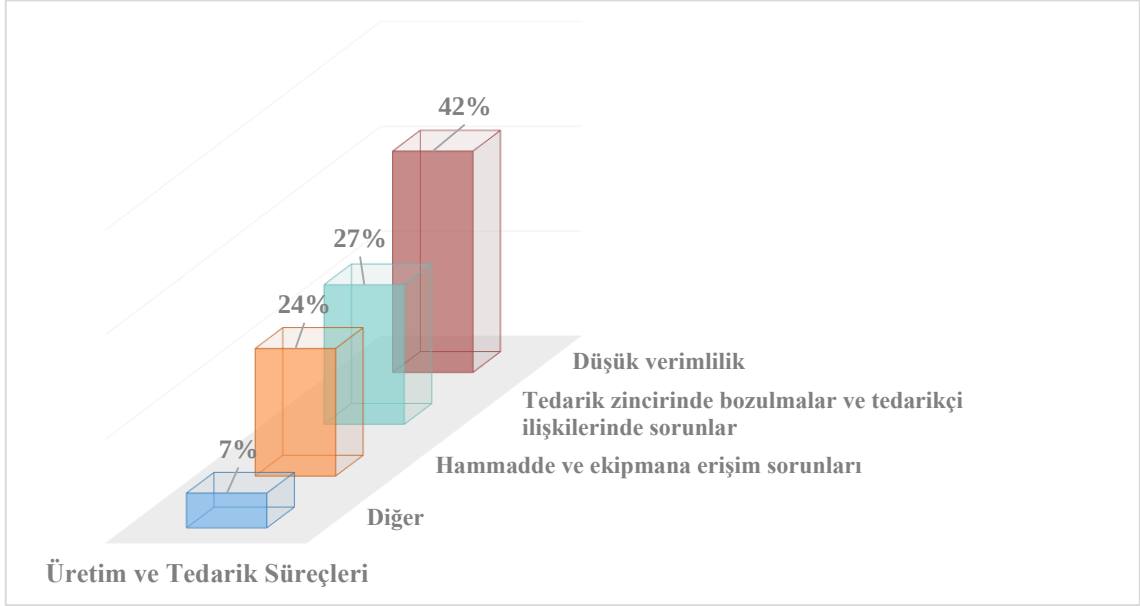
katılımcılar bu sorunun giderilmesine yönelik olarak eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi gerektiğini, özellikle işletmelerdeki finansçıların sendikalar tarafından eğitilmesinin önemi vurgulamışlardır. Öte yandan gerek yeni finansman bulmak gerekse mevcut finansmanların ödeme kolaylığı sağlamak adına sendikaların bankalar/finansal kurumlar ile yapacağı işbirliklerinin işletmelere network fırsatı oluşturacağı, sendika üyelerine farklı imkânların sunulması gerektiği belirtilmiştir. Böylece uygun finansmana erişimde ortaya çıkacak zorluklarında ortandan kalkacağı ifade edilmiştir. Katılımcıların Sendika'nın verdiği SGK yardım fonu yükseltilmesi ile yeni tesis ve ekipman yatırımlarına kaynak bulması hususunda yaşadıkları sorunlarında en aza indirileceği belirlenmiştir. Öte yandan katılımcılar finansman sorunlarının giderilmesi hususunda Sendikaların kendi finansman modellerini oluşturarak yatırımları direk finanse edebileceklerini ifade etmiştir. Son olarak katılımcıların %8'i nakit akışı problemini çözmek için bankaların pozitif yaklaşım göstermeleri için sendikaların destek olması gerektiğini böylece işletme finansmanında yaşanan zorlukların önüne geçileceğini ifade etmiştir.



Şekil 10. Finansman Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri

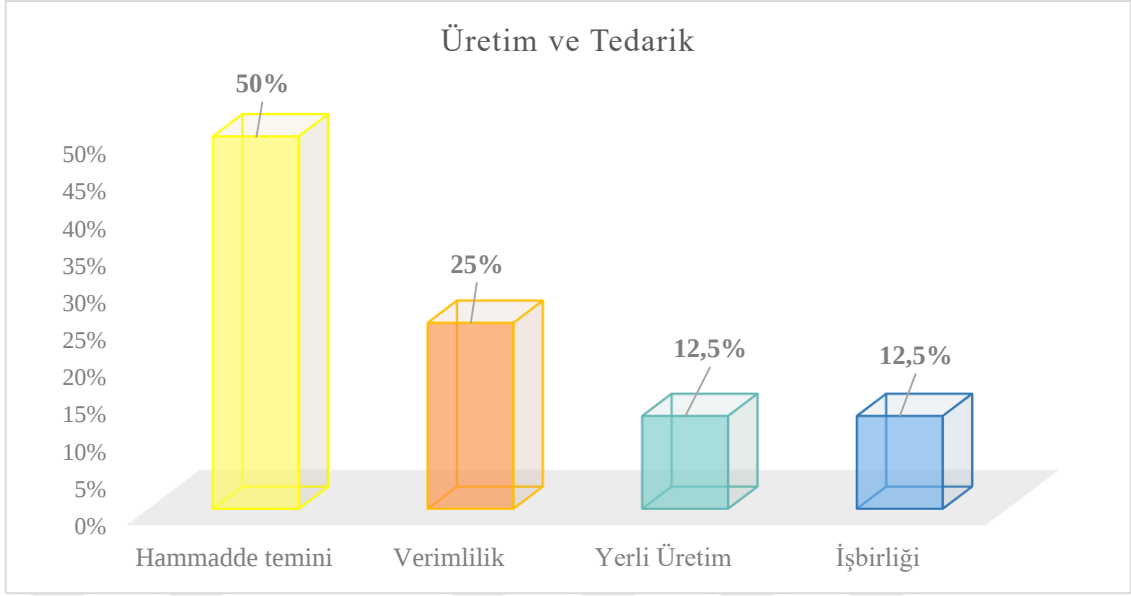
Katılımcıların %42'si düşük verimliliğin üretim ve tedarik sürecinde ne önemli eksiklik olduğu belirtirken, %27'si tedarik zincirinde bozulmalar ve tedarikçi ilişkilerinde sorunlar, %24' ü hammadde ve ekipmana erişim sorunları ve %7'si vade uyumsuzluğunun

en önemli eksiklik/zorluk olduğunu ifade etmiştir. Özellikle COVID-19 süreci ile birlikte yaşanan tedarik zincirindeki bozulmaların işletmelere yansıdığı görülmektedir.



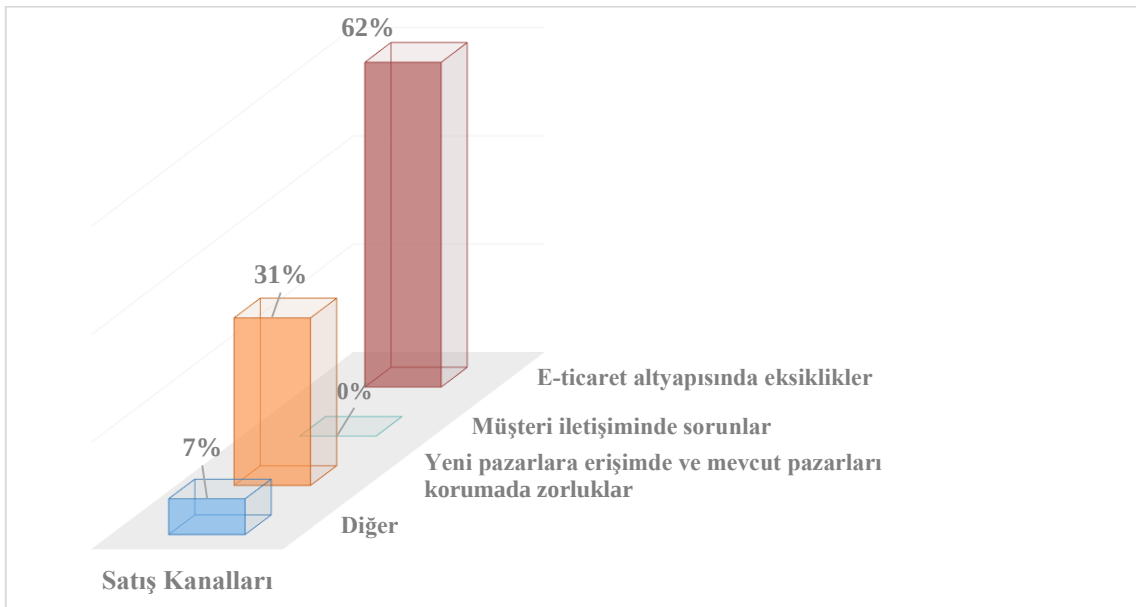
Şekil 11. Üyeler için Üretim ve Tedarik Süreçlerinde En önemli Hususlar

Üretim ve tedarik süreçlerinde yaşanan en önemli sorunlara yönelik oluşturulan çözüm önerileri içerisinde en önemli üç tanesi sırasıyla hammadde temini, verimlilik, yerli üretim ve işbirliği olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı işletmelerin genellikle hammadde temini hususundaki sorunların giderilmesi için önerileri hammadde tedarik yönetimini kolaylaştırıcı yolların öğretildiği eğitimler verilmesi, ortak hareket ederek hammadde temine yönelik modeller kurma hususunda sendikanın öncülük etmesi Sendikanın uluslararası platformlarda bu sorunu dile getirmesi sunulmuştur. Verimliliğin artırılması için işçi sendikaları ile bu konuya yönelik çalışmalar yürütülmesi, verimliliğe yönelik prim/teşvik sağlanması hususları üzerinde durulmuştur. Yerli üretim hususuna ayrıca bir başlık açılarak hammadde temininde kolaylık sağlanması ve yerli üretim tesislerinin açılması için teşvikler verilmesinin gerekliliğine dikkat çekilmiştir. İşbirliği başlığı ise işletmeler için önemli bir nokta olan hammadde temininin giderilmesinde işçi sendikaları ile işbirliği, kümelenme, kooperatifleşme gibi ortak hareket edilecek sistemler kurulması ve hammadde alımlarında ve nihai ürün satışlarında vade uyumsuzluklarının hedge edilmesi için finans kurumlarıyla işbirliği gibi hususları barındırmaktadır.



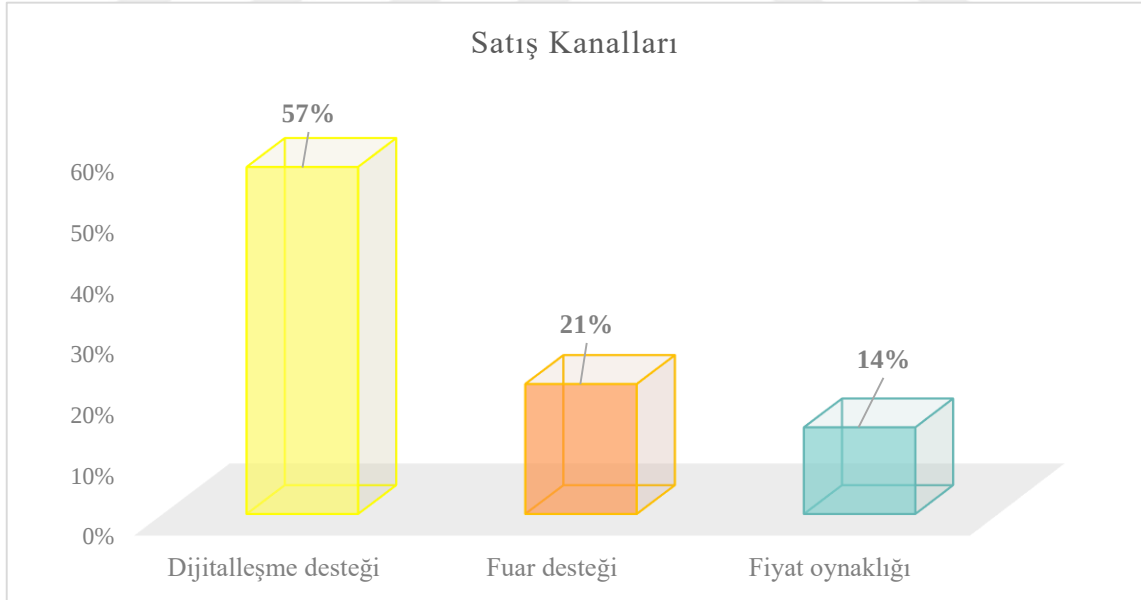
Şekil 12. Üretim ve Tedarik Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri

Katılımcıların %62'si satış kanalları açısından E-ticaret altyapı eksikliklerini, %31'i yeni pazarlara erişimde ve mevcut pazarları korumada zorlukları ve %7' si fiyat seviyelerinde belirsizliği en önemli sorun olarak ifade etmiştir. COVID-19 krizi ile birlikte hızla gerçekleşen dönüşüme şirketlerin uyum sağlamada zorlandıkları çıkarımı yapılabilmektedir. Ayrıca bu süreçte yaşanan olaylar yeni satış kanalları ihtiyacı doğurmuş ve fiyat hareketlerindeki hızlı değişimler işletmelerin risk profilini değiştirmiştir.



Şekil 13. Üyeler için Satış Kanalları Konusunda En önemli Hususlar

Satış kanalları hususunda yaşanan zorluklara oluşturulan çözüm önerileri incelendiğinde dijitalleşme deteği ön plana çıkmaktadır. Yaşanan pandemi ile birlikte çok hızlı dijital uyum sağlamak zorunda kalan firmaların bu hususta çözüm olarak sendikadan beklentileri dijital altyapıyı destekleyici fon/finansman tahsis edilmesi, dijital yapılanmaya yönelik eğitimler ve danışmanlık oluşturması dijitalleşmeye yönelik faaliyetlerin artırılması sunulmuştur. E-ticaret işletmeler için oldukça önemli hale gelmiş bulunmaktadır. Bu nedenle sendika bünyesinde işletmeler için dijital dönüşüm ofisi kurulmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Özellikle işletmelerin bu noktada bilgi eksikliği ve bütçe problemi ortaya çıkmaktadır. Yeni pazarlar hususunda yaşanan sorunların çözümüne yönelik olarak devletin yapacağı ikili anlaşmaların artarak devam etmesi gerekliliği vurgulanırken sendikaların bu konuda aktif rol oynaması, işletmelerin fuarlara katılımların desteklemesine ilişkin hususlar dile getirilmiştir. Öte yandan yaşanan fiyat seviyelerinde belirsizlikler satış hususunda işletmelerin sorun yaşamasına neden olduğu için döviz kurlarındaki oynaklıklar nedeniyle fiyatlamada yaşanan sıkıntılar dikkate alınarak kamu otoriteleri ile bu konuda sendikaların kamu otoritesi tarafından uygulanacak politika hususunda görüşmeler yaparak aksiyon alması beklenmektedir.



Şekil 14. Satış Kanalları Alanındaki Eksikliklere Yönelik Çözüm Önerileri

Çalışmada işletmelerin ölçeğini belirlemek amacıyla çalışan sayısı kullanılmıştır. Bu noktada işletmelerin ölçeklerine göre önemsedikleri hususların değişiklik gösterip göstermediği ki-kare testi ile incelenmiştir. Elde edilen buğular insan kaynakları, finansman ve satış kanalları hususunda verilen cevapların işletme ölçeklerine göre

farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($p<0.05$). Yönetim ve organizasyon, mevzuat ile üretim ve tedarik sürecine ilişkin sonuçlar ise ölçekler bazında bir ayrım olmaksızın tüm ölçek grupları için aynı düzeyde değerlendirilmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, kalifiye ve ara eleman eksikliği / boş pozisyonların uzun süre doldurulamaması sorunu yaşayan firmaların %42'si orta ölçeklidir. Ayrıca insan kaynakları alınılmasında eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin sorun yaşanan firmaların %75'i orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Kalifiye eleman ve eğitim eksikliği problemi dolayısıyla orta ölçekli firmalar için öncelikli konulardır. Öte yandan yüksek işgücü devir oranı (turnover) sorunu yaşayan işletmelerin %56'sı büyük ölçeklidir.

Finansman sorunları bakımından sonuçlar incelendiğinde uygun finansman kaynaklarına erişimde zorluklarını tercih eden işletmelerin %63'ü büyük ölçekli, yeni tesis ve ekipman yatırımları için kaynak bulamama sorununu tercih eden işletmelerin %64'ü ve alternatif finansman kaynakları hakkında bilgi eksikliği %50'si orta ölçekli işletmelerdir.

Satış kanallarına ilişkin sonuçlara göre yeni pazarlara erişimde ve mevcut pazarları korumada zorluklar hususunu tercih eden işletmelerin %43'ü büyük ölçekli ve E-ticaret altyapısında eksiklikleri tercih edenlerin %54'ü orta ölçeklidir.

Tablo 2. Çalışan Sayısı ve İşletme İçin Önemli Hususların Karşılaştırılması

		Çalışan Sayısı				Ki Kare Testi
		30-99	100-499	500+	Toplam	
Yönetim ve Organizasyon	Kurumsal yapı eksikliği	25%	55%	20%	100%	X ² : 3.622 df: 4 p: 0,460
	İç denetim ve kalite sistemi eksikliği	29%	29%	43%	100%	
	Çalışan mutluluğu ve performans yönetimi eksikliği	36%	45%	18%	100%	
İnsan Kaynakları	Kalifiye ve ara eleman eksikliği / boş pozisyonların uzun süre doldurulamaması	38%	42%	21%	100%	X ² : 10.818 df: 4 p: 0,029
	Eğitim ihtiyaçlarının karşılanamaması	8%	75%	17%	100%	
	Yüksek işgücü devir oranı (turnover)	33%	11%	56%	100%	
Mevzuat	Mevzuat değişikliklerinin takip edilememesi / bilgi eksikliği	44%	44%	11%	100%	X ² 5.194 df: 4 p: 0,268
	Çevre konusundaki mevzuatın ağırlığı	21%	52%	28%	100%	
	Mevzuata etki edecek kanallara erişim eksikliği	43%	14%	43%	100%	
Finansman	Uygun finansman kaynaklarına erişimde zorluklar	13%	25%	63%	100%	X ² : 15.294 df: 6 p: 0,018
	Yeni tesis ve ekipman yatırımları için kaynak bulamama	27%	64%	9%	100%	
	Alternatif finansman kaynakları hakkında bilgi eksikliği	27%	50%	23%	100%	
	Diğer	100%	0%	0%	100%	
Üretim ve Tedarik Süreçleri	Hammadde ve ekipmana erişim sorunları	27%	55%	18%	100%	X ² : 9.679 df: 6 p: 0,139
	Tedarik zincirinde bozulmalar ve tedarikçi ilişkilerinde sorunlar	17%	42%	42%	100%	
	Düşük verimlilik	26%	47%	26%	100%	
	Diğer	100%	0%	0%	100%	
Satış Kanalları	Yeni pazarlara erişimde ve mevcut pazarları korumada zorluklar	21%	36%	43%	100%	X ² : 10.230 df: 4 p: 0,037
	Müşteri iletişimde sorunlar	0%	0%	0%	0%	
	E-ticaret altyapısında eksiklikler	25%	54%	21%	100%	
	Diğer	100%	0%	0%	100%	

Yönetim ve organizasyon alanında sırasıyla %55 ve %33 ile kurumsal yapı küçük ve orta ölçekli firmaların en önemli zorluğu/eksikliği iken %50 ile iç denetim ve kalite sistemi sorunu büyük ölçekli işletmenlerin problemi olarak belirlenmiştir. Öte yandan sırasıyla %69, %50 ve %42 oranları ile küçük orta ve büyük ölçekli işletmeler için insan kaynakları hususunda en çok önem atfedilen konu kalifiye ve ara eleman eksikliği olarak belirlenmiştir. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde sırasıyla %46, %75 ve %67 oranında mevzuat hususunda en önemli sorun çevre konularının mevzuattaki ağırlığı olarak tespit edilmiştir. Finansman hususunda alternatif finansman kaynakları hakkındaki bilgi eksikliği şirketlerin tarafından en önemli sorunu olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca büyük ölçekli firmalar uygun finansman kaynaklarına erişimde alternatif finansman kadar önemli olduğunu göstermektedir. Üretim ve tedarik süreçleri hususunda düşük verimlilik %38 ve üzeri her ölçek grubunda önemli bir sorun iken, büyük ölçekli işletmelere için %42 oranında tedarik zincirinde bozulmalar ve tedarikçi ilişkilerinde sorunlarına önem atfedilmiştir. Satış kanalları hususunda ise e-ticaret altyapısı eksiklikleri en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3. Çalışan Sayısına Göre Sorunların Frekans Analizi

		Çalışan Sayısı		
		30-99	100-499	500+
Yönetim ve Organizasyon	Kurumsal yapı eksikliği	38%	55%	33%
	İç denetim ve kalite sistemi eksikliği	31%	20%	50%
	Çalışan mutluluğu ve performans yönetimi eksikliği	31%	25%	17%
	Toplam	100%	100%	100%
İnsan Kaynakları	Kalifiye ve ara eleman eksikliği / boş pozisyonların uzun süre doldurulamaması	69%	50%	42%
	Eğitim ihtiyaçlarının karşılanamaması	8%	45%	17%
	Yüksek işgücü devir oranı (turnover)	23%	5%	42%
	Toplam	100%	100%	100%
Mevzuat	Mevzuat değişikliklerinin takip edilememesi / bilgi eksikliği	31%	20%	8%
	Çevre konusundaki mevzuatın ağırlığı	46%	75%	67%
	Mevzuata etki edecek kanallara erişim eksikliği	23%	5%	25%
	Toplam	100%	100%	100%
Finansman	Uygun finansman kaynaklarına erişimde zorluklar	8%	10%	45%
	Yeni tesis ve ekipman yatırımları için kaynak bulamama	23%	35%	9%
	Alternatif finansman kaynakları hakkında bilgi eksikliği	46%	55%	45%

	Diğer	23%	0%	0%
	Toplam	100%	100%	100%
Üretim ve Tedarik Süreçleri	Hammadde ve ekipmana erişim sorunları	23%	30%	17%
	Tedarik zincirinde bozulmalar ve tedarikçi ilişkilerinde sorunlar	15%	25%	42%
	Düşük verimlilik	38%	45%	42%
	Diğer	23%	0%	0%
	Toplam	100%	100%	100%
Satış Kanalları	Yeni pazarlara erişimde ve mevcut pazarları korumada zorluklar	23%	25%	50%
	Müşteri iletişimde sorunlar	0%	0%	0%
	E-ticaret altyapısında eksiklikler	54%	75%	50%
	Diğer	23%	0%	0%
	Toplam	100%	100%	100%

Yönetim ve organizasyon alanında küçük ve orta ölçekli firmaların en önemli zorluğu/eksikliği kurumsal yapı iken büyük ölçekli firmaların iç denetim ve kalite sistemi olduğu belirlenmiştir. Öte yandan tüm işletme ölçekleri için insan kaynakları hususunda en çok önem atfedilen konu kalifiye ve ara eleman eksikliği olmuştur. Tüm ölçeklerine göre mevzuat hususunda en önemli sorun çevre konularının mevzuattaki ağırlığı olarak ifade edilirken, finansman hususunda alternatif finansman kaynakları hakkındaki bilgi eksikliği şirketlerin çoğunluğu tarafından en önemli husus olarak belirtilmiştir. Ayrıca büyük ölçekli firmalar uygun finansman kaynaklarına erişimde alternatif finansman kadar önemli olduğunu göstermektedir. Üretim ve tedarik süreçleri hususunda düşük verimlilik tüm ölçek grubunda önemli bir sorun iken, büyük ölçekli işletmelere için tedarik zincirinde bozulmalar ve tedarikçi ilişkilerinde sorunlarına önemli olarak gösterilmiştir. Satış kanalları hususunda ise e-ticaret altyapısı eksiklikleri en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4. Çalışan Sayısına Göre En Önemli Eksikli/Zorluklar

Çalışan Sayısı			
	30-99	100-499	500+
Yönetim ve Organizasyon	Kurumsal yapı eksikliği	Kurumsal yapı eksikliği	İç denetim ve kalite sistemi eksikliği
İnsan Kaynakları	Kalifiye ve ara eleman eksikliği / boş pozisyonların uzun süre doldurulamaması	Kalifiye ve ara eleman eksikliği / boş pozisyonların uzun süre doldurulamaması	Kalifiye ve ara eleman eksikliği / boş pozisyonların uzun süre doldurulamaması
			Yüksek işgücü devir oranı (turnover)
Mevzuat	Çevre konusundaki mevzuatın ağırlığı	Çevre konusundaki mevzuatın ağırlığı	Çevre konusundaki mevzuatın ağırlığı
			Uygun finansman kaynaklarına erişimde zorluklar
Finansman	Alternatif finansman kaynakları hakkında bilgi eksikliği	Alternatif finansman kaynakları hakkında bilgi eksikliği	Alternatif finansman kaynakları hakkında bilgi eksikliği
Üretim ve Tedarik Süreçleri			Tedarik zincirinde bozulmalar ve tedarikçi ilişkilerinde sorunlar
	Düşük verimlilik	Düşük verimlilik	Düşük verimlilik
Satış Kanalları			Yeni pazarlara erişimde ve mevcut pazarları korumada zorluklar
	E-ticaret altyapısında eksiklikler	E-ticaret altyapısında eksiklikler	E-ticaret altyapısında eksiklikler

3.4. Fon Kullanım Metodolojisi Önerileri ve Modelleme

Sendika üyelerine uygulanan “Üye Beklenti ve İhtiyaç Anketi” sonuçları analiz edilmiş olup; Sendika’nın fon birikimini arttırması ve mevcut fonunu üyeler için en etkin şekilde harcaması, böylece üye memnuniyet düzeyini iyileştirmesi için aşağıdaki öneriler ortaya çıkarılmıştır.

- Sendika bünyesinde Üye Destek ve İletişim Birimi oluşturmak

Daha önce ortaya koyulduğu üzere; işveren sendikalarının tarihsel gelişimi ve bugünkü yapıları incelendiğinde, mevcudiyetlerini devam ettirmelerinin büyük ölçüde üye memnuniyetine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Üyelerin işveren sendikalarına üye olmaya ve aidat ödeye devam etmeleri için bu kurumlardan aldıkları hizmetin faydasına inanmaları ve kuruma karşı bir aidiyet hissi oluşturmaları gerekmektedir. İşveren sendikaları için bu durumu yaratmanın en etkin yolu, üyelerle sürekli ve sağlıklı bir iletişim ve etkileşim içinde olmaktır. Genel Sekreterlik bünyesinde oluşturulacak bir “Üye Destek ve İletişim Birimi”, üyelerin başta endüstri ilişkileri olmak üzere, çalışma hayatında bir desteğe ihtiyaç duyduklarında ulaşabilecekleri ilk başvuru noktası fonksiyonuna sahip olmalıdır. Bu birimde görevlendirilecek personel, Sendika’nın hizmetleri konusunda yönlendirme yapacak temel bilginin yanı sıra iletişim, kriz yönetimi gibi becerilere de sahip olmalıdır. Gelen çağrılarını yanıtlamanın yanı sıra, söz konusu birim, üyelerle çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla iletişime geçerek Sendika’nın varlığını ve hizmetlerini hatırlatmalı, proaktif esaslı çalışmalıdır.

➤ Düzenli olarak Üye İhtiyaç ve Beklenti Anketi yapmak

Gerek masa başı araştırmalar gerekse vaka analizi, işveren sendikalarının üyelere yönelik hizmetlerini tasarlarırken genellikle belli bir metodolojiye ve veriye dayandırmadığını göstermiştir. Daha önce bahsedilen toplu iş sözleşmesi müzakereleri gibi kolektif hizmetlerin dışındaki selektif hizmetler, güncel gelişmeler ve konjonktür ışığında doğan ihtiyaçlara yönelik, kısa ve orta vade için planlanan eylemlerden oluşmaktadır. Oysa bu, varlığı büyük ölçüde bu selektif hizmetlere bağlı olan işveren örgütleri için önemli bir kurumsal risktir. Bu riski bertaraf etmek için bu örgütler, düzenli olarak “Üye İhtiyaç ve Beklenti Anketi” yapmalı, üyelere bu ankete anlamlı miktarda yanıt alabilmek için gerekli mekanizmayı kurmalıdır. Yıllık çalışma programları ve uzun vadeli stratejik planlar, bu anketten çıkacak sonuçlara göre oluşturulmalıdır. Bu sonuçlar, aynı zamanda yukarıda önerilen “Üye Destek ve İletişim Birimi” çalışmalarına yön veren ana girdiler olarak kullanılmalıdır. Yine daha önce bahsi geçen yasal düzenlemelerin çerçevesine uygun olmayan, fakat üyeler ve sektör için faydası olabilecek talepler için gerekirse mevzuat değişiklikleri için girişimde bulunulabilir.

➤ Verilen hizmetlerin etkisini analiz etmek ve buna göre revize etmek

Yukarıdaki bölümlerde bahsedildiği üzere, işveren örgütlerinin mevcut fonlarını kullanabildikleri harcama kalemleri yasal düzenlemelerle sınırlı olup, genellikle gerek iş gerekse dış denetime tabidir. Gönüllü üyelik esasına sahip olan işveren sendikalarında, fondan harcama yetkisine sahip yöneticilerin, tüm üyelerin ortak faydasını gözetmeleri ve kaynakları en etkin şekilde kullanmaları beklenmektedir. Gerek maddi gerek insan gücü kaynağı kullanılarak üyelere sağlanan hizmetlerin de doğru planlanması kritik önem arz etmektedir. Dolayısıyla, işveren sendikalarının fonlarının etkin ve doğru kullanılmasını teminen, verilen hizmetlerin etkilerinin ölçülmesi oldukça faydalı bir süreç olacaktır. Etkinliği ve oluşturduğu faydası düşük olan hizmetlerin kaldırılması veya revize edilmesi hem işveren sendikalarının fonlarının daha doğru kullanılmasını sağlayacak hem de üye memnuniyetini dolaylı olarak arttıracaktır.

- Üyelerin stratejik tepki üretme kapasitesini geliştirmek üzere destek olmak

İşveren sendikalarının ana çalışma alanı olan işçi-işveren ilişkileri ve istihdam politikaları, küresel politik olaylar ve makro-mikro ekonomik gelişmelerden direkt olarak etkilenmektedir. Bunun en güncel örneği 2019 yılı sonunda baş gösteren küresel pandemidir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 8. ILO Monitor Raporu'na göre 2021'in üçüncü çeyreğinde gerçekleşen çalışma saatleri, 2019'un son çeyreğiyle karşılaştırıldığında yüzde 4,7 oranında daha düşüktür. Bu da 137 milyon kişilik iş kaybına denk gelmektedir. Öngörülemeyen bu krize işverenler de hazırlıksız yakalanmış, pek çok iş kaybı görülmüş, tedarik zincirleri kırılmış ve geri döndürülemez finansal kayıplar yaşanmıştır. Buradan alınan dersle, işveren sendikaları istihdamı doğrudan ya da dolaylı etkileme potansiyeli bulunan senaryolar için kendilerinin ve üyelerinin doğru stratejik tepkiler üretmelerini sağlayacak kapasitenin geliştirilmesi için çalışmalıdır. Kriz durumlarında devreye sokulacak finansal paketler, esnek istihdam politikaları, alternatif tedarik zincirleri ve lojistik merkezleri gibi acil durum planlarını hazırlamaları için gerekli kurumsal desteği sağlayan işveren sendikaları, üye memnuniyetini artıracak ve üyelerinin işlerinin, dolayısıyla istihdam edebilirliklerinin devamını sağlayarak kendi varlıklarını da garanti altına alacaktır.

- Sanayi ve Ticaret Kuruluşlarına Yatırım

6356 sayılı TİS ve Sendikalar Kanunu'nun kuruluşların faaliyetlerini tanımlayan 26. Maddesi'nin 8 fıkrası gereğince “*Kuruluşlar ticaretle uğraşamaz. Ancak, kuruluşlar*

genel kurul kararıyla nakit mevcudunun yüzde kırkıdan fazla olmamak kaydıyla sanayi ve ticaret kuruluşlarına yatırımda bulunabilir". Bu, işveren sendikalarının iş kollarına uygun olan ticari ve sınai faaliyetleri ve gelişmeleri desteklemeleri ve birikmiş fonlarını etkin bir şekilde değerlendirmeleri için önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Bu madde, özellikle dijitalleşmenin hızlandığı, teknolojilerin yaygınlaştığı ve ucuzladığı bu dönemde Sendikaların, üyelerine de çözüm ortağı olabilecek teknoloji ve imalat firmalarına yatırım yapmalarının önünü açmaktadır.

TTSİS özelinde bakıldığında ise, her ne kadar Ana Tüzük'ün Sendika'nın amacını belirleyen 3. Maddesi "... fonları vasıtasıyla üyelerinin iştiğal konuları ile ilgili tüm ekonomik ve sınai faaliyetlerini mevzuat çerçevesinde desteklemek, bu amaçla yatırım ve/veya ortak girişimlerde bulunmak..." ifadesine yer verse de Sendika'nın çalışma konularını belirleyen 4. Maddesinin 16. Fıkrası "... sanayi ve ticaret kuruluşları kuramaz, sanayi ve ticaret kuruluşlarına ortak olamaz, hisselerini satın alamaz..." hükmü, bu imkanın önünü kesmektedir. Oysa TTSİS, bu tüzük maddesini değiştirerek, sadece üyelerine değil, tüm tekstil ve hazır giyim sektörüne, hatta kimyadan havacılığa çok geniş bir ekosisteme hizmet edecek çözümler geliştiren teknoloji girişimlerine yatırım yapmayı düşünebilir.

SONUÇ

Küresel düzeyde bakıldığında, işçi-işveren ilişkilerinde merkeziyetçilikten uzaklaşarak bireyselliğe doğru bir trend görülür ve işçi sendikacılığında üyelik yoğunluğu düşerken, işveren sendikacılığının aynı oranda üye yoğunluğu kaybına uğramadığı gözlemlenmektedir. Bunun temel sebeplerinin, işveren örgütlerinin üyelerine yeni hizmetler tanımlayarak ve üyeliğin maliyetini düşürerek, fayda-maliyet oranını yükselttikleri ve üye memnuniyeti odaklı dönüşüm gösterdikleri olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye’de işveren sendikalarının gelişimine bakıldığında; ortaya çıkış noktaları, işçi sendikaları ile ilişkileri, endüstri ilişkilerindeki rolleri ve geçirdikleri değişim açısından, dünyadaki örnekleri takip ettiği söylenebilir. 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, işveren sendikalarının üyelerine sunabileceği hizmetleri -özellikle finansal destekleri- etik kurallar çerçevesinde sınırlamış olsa da; işveren sendikaları birikmiş grev ve lokavt fonu kaynaklı finansal birikimlerini arttırmak ve üyelerinin gelişimine yönelik harcamalar yapmak için yenilikçi yollar bulabilmektedir.

Bu çalışma kapsamında vaka örneği olarak incelenen Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası’nın 2019-2022 dönemi bütçesindeki gider kalemlerine bakıldığında, mevcut fonunun %85’ini direkt olarak üyelerin faydasına harcadığı görülmektedir. Bu ana harcama kalemlerinin %43’ünü Eğitim ve Tanıtım giderleri, %40’ını İşveren Dayanışma ve Yardımlaşma Fonu ve %1’ini Üye Destekleme-Adli Yardım Fonu oluşturmaktadır. Dikkat çekici büyüklükteki bir fonun ayrıldığı ve istihdam ettikleri işçi sayısı oranında dağıtılarak üyelere direkt bir finansman desteği sağlayan İşveren Dayanışma ve Yardımlaşma Fonu’nun 2014’te işveren sendikalarının girişimi sonucu 6356 sayılı Kanun’a eklendiğini ve yukarıda bahsedilen üyelere yönelik yenilikçi ve memnuniyet artırıcı hizmetler arasında olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Vaka incelemesi sırasında, işveren sendikalarının hizmetlerini tasarlarken üyelerden gelen tekil taleplere karşılık verdikleri ve profesyonel kadronun takip ettiği dünyadaki gelişmeleri esas aldıkları, fakat üyelerden düzenli bir geri bildirim alınan etkin bir iletişim mekanizması çalıştırmadıkları gözlemlenmiştir. Vaka çalışmasındaki işveren sendikasının sonraki dönem çalışmalarında da kullanılmak üzere “Üye Beklenti ve İhtiyaç Anketi” düzenlenmiştir. Buna göre yönetim ve organizasyon alanında küçük ve

orta ölçekli firmaların en önemli zorluğu/eksikliği kurumsal yapı iken büyük ölçekli firmaların iç denetim ve kalite sistemi olduğu belirlenmiştir. Öte yandan tüm işletme ölçekleri için insan kaynakları hususunda en çok önem atfedilen konu kalifiye ve ara eleman eksikliği olmuştur. Tüm ölçeklerine göre mevzuat hususunda en önemli sorun çevre konularının mevzuattaki ağırlığı olarak ifade edilirken, finansman hususunda alternatif finansman kaynakları hakkındaki bilgi eksikliği şirketlerin çoğunluğu tarafından en önemli husus olarak belirtilmiştir. Ayrıca büyük ölçekli firmalar uygun finansman kaynaklarına erişimde alternatif finansman kadar önemli olduğunu göstermektedir. Üretim ve tedarik süreçleri hususunda düşük verimlilik tüm ölçek grubunda önemli bir sorun iken, büyük ölçekli işletmelere için tedarik zincirinde bozulmalar ve tedarikçi ilişkilerinde sorunlarına önemli olarak gösterilmiştir. Satış kanalları hususunda ise e-ticaret altyapısı eksiklikleri en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu zorluklar karşısında üyelerin Sendika'dan beklentileri ve çözüm önerileri ise eğitim ve kalifiye işgücü ihtiyaçlarının karşılanması, mevzuatsal yükümlülüklerini yerine getiren üyeler için kamu kurumlarınca bir teşvik/ödül sisteminin getirilmesi için girişimde bulunulması, hammadde temininde destek olunması ve dijitalleşme sürecine katkı yapılması olarak öne çıkmaktadır.

İşveren sendikasının kendi bünyesinde bir “Üye Destek ve İletişim Birimi” oluşturması, düzenli olarak “Üye İhtiyaç ve Beklenti Anketi” yapması, üyelerine verdiği hizmetlerin etkisini analiz etmesi ve buna göre revizyon yapması, üyelerin stratejik tepki üretme kapasitesini geliştirmek üzere destek olması ve yasal düzenlemelerin izin verdiği sürece sektör faydasına teknolojik girişimlere yatırım yapması; bu çalışmanın işveren sendikalarının üye memnuniyetini artırmaları ve fonlarını büyüterek etkin kullanmalarına yönelik finansal ve kurumsal önerileridir.

EKLER

Ek Tablo 1. TTSİS Üye Anketi

Aşağıdaki konularda, işletmeniz için en önemli olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz ve varsa çözüm önerinizi paylaşınız:

1) Yönetim ve Organizasyon

	Kurumsal yapı eksikliği
	İç denetim ve kalite sistemi eksikliği
	Çalışan mutluluğu ve performans yönetimi eksikliği
	Diğer:
	Çözüm önerisi:

2) İnsan Kaynakları

	Kalifiye ve ara eleman eksikliği / boş pozisyonların uzun süre doldurulamaması
	Eğitim ihtiyaçlarının karşılanamaması
	Yüksek işgücü devir oranı (turnover)
	Diğer:
	Çözüm önerisi:

3) Mevzuat

	Mevzuat değişikliklerinin takip edilememesi / bilgi eksikliği
	Çevre konusundaki mevzuatın ağırlığı
	Mevzuata etki edecek kanallara erişim eksikliği
	Diğer:
	Çözüm önerisi:

4) Finansman

	Uygun finansman kaynaklarına erişimde zorluklar
	Yeni tesis ve ekipman yatırımları için kaynak bulamama
	Alternatif finansman kaynakları hakkında bilgi eksikliği
	Diğer:
	Çözüm önerisi:

5) Üretim ve Tedarik Süreçleri

	Hammadde ve ekipmana erişim sorunları
	Tedarik zincirinde bozulmalar ve tedarikçi ilişkilerinde sorunlar
	Düşük verimlilik
	Diğer:
	Çözüm önerisi:

6) Satış Kanalları

	Yeni pazarlara erişimde ve mevcut pazarları korumada zorluklar
	Müşteri iletişiminde sorunlar
	E-ticaret altyapısında eksiklikler
	Diğer:
	Çözüm önerisi:

Ek 2: Etik Kurul Onayı

HİZMETE ÖZEL		Tarih: 08/11/2021 Sayı: E-65836846-044-229380
 İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ		 000229380
T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ		
Sayı : E-65836846-044-229380 Konu : Etik Onayı		8.11.2021
Sayın Başar Ay		
İlgi : 05.10.2021 tarihli dilekçeniz.		
İlgi yazınız ile "İşveren Sendikalarında Üye Memnuniyet Odaklı Finansal Tasarım: Kurumsal Yapılarına Modeli" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.		
Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.		
Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.		
Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP Rektör Yardımcısı V.		
Ek: Etik Onaylı Anket Soruları		
<i>Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.</i>		
Belge Doğrulama Kodu: D8F6B8C4-B48B-4C4D-BC83-EF0236F474E5		Belge Doğrulama Adresi: http://e-belge.ticaret.edu.tr
Adres: Örnektepe Mah. İnşahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul		Ayrıntılı Bilgi İçin: Fatma KÖSE
Telefon No: 444 04 13 / 4580 - 4581 Faks No: 0212 320 70 11		Yazı İşleri Müdürü
E-Posta: f.kose@ticaret.edu.tr İnternet Adresi: www.ticaret.edu.tr		Telefon No: 444 0 413 - 4580
KEP Adresi: ticaretuniversitesi@is03.kep.tr		
1 / 1		

KAYNAKÇA

Avrupa Komisyonu. (2005). *Sosyal Ajandaya İlişkin Tebliğ*. Erişim Adresi: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0033:FIN:EN:PDF>

Batal, S. (2010). Yeni Kamu Yönetiminde Yönetişim kavramı ve Türkiye’de Yerel Yönetimler Alanındaki Uygulama Örnekleri. *Mevzuat Dergisi*, 145, 1-13.

Behrens, M. ve Traxler, F. (2004). *Employers’ Organisations in Europe*. (Erişim Tarihi: 04.04.2020). <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2004/employers-organisations-in-europe>

Benson, J., Zhu, Y. ve Gospel, H. (2017). *Employers’ Associations in Asia*. Londra: Routledge.

Canbolat, T . (2015). İşveren Sendikalarınca Kurulacak Yardım Fonlarına İlişkin 6552 Sayılı Kanunla Getirilen Düzenlemenin Esasları. *İş ve Hayat*, 1 (1), 171-180.

Cazes, S., Garnerio, A. ve Martin, S. (2017, 10 Temmuz). The state of trade unions, employer organisations, and collective bargaining in OECD countries. *VoxEU Veritabanı*. (Erişim Tarihi: 18.03.2020) <https://voxeu.org/article/trade-unions-employer-organisations-and-collective-bargaining-oecd-countries>

Demougin, P., Gooberman, L., Hauptmeier, M. ve Heery, E. (2018). Employer Organisations Transformed. *Human Resources Management Journal*. 29 (1), 1-16

Eberwein, W., Tholen, J. ve Schuster, J. (2018). *The europeanisation of industrial relations: National and European processes in Germany, UK, Italy and France*. Londra: Routledge .

Engin, M. (2018). *AB Ülkelerinde İkili, Üçlü, Genişletilmiş Sosyal Diyalog Mekanizmaları ve İyi Uygulama Örnekleri*. Ankara: Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

Greenwood, J. ve Traxler F. (2007). Birleşik Krallık Bölümü. Traxler, F. ve Huemer, G. (Ed.) *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance* içinde (s. 315-347). Londra: Routledge.

Güzel, A. (1986). 3008 Sayılı İş Yasasının Önemi ve Başlıca Hükümleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 35-36, 165- 222.

Heene, A., Langenberg, S.ve Dentchev, N. (2005). Belgium: A Hot Topic in Contemporary Management. Habisch, A., Wegner, M., Schmidpeter, R. ve Jonker, J. (Ed.). *Corporate Social Responsibility Across Europe* içinde (s 77-86). Berlin: Springer.

ICC. (2019). *History of Chamber Movement*. (Erişim Tarihi: 08.09.2019). <https://iccwbo.org/chamber-services/world-chambers-federation/history-chamber-movement/>.

ILO.(2005). *The Effective Employers' Organization: Guide on Governance*. Cenevre: ILO Yayınları. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_595730.pdf

ILO. (2005). *The Effective Employers' Organization: Guide on Revenue Building*. Cenevre: ILO Yayınları. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_595734.pdf

ILO. (2021). *ILO Monitor: Covid-19 and The World of Work 8th Edition*. (Erişim Tarihi: 20 Aralık 2021). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf

İstanbul Ticaret Odası. (2007). *Lonca'dan Oda'ya İstanbul Ticaret Odası'nın 125. Yılı*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Kaya, A. (2017). *Toplu İş Sözleşmelerinde Ehliyet ve Yetki*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBÜ/ Özel Hukuk Ana Bilim Dalı, Ankara

Kocabaş, F. (2002). Küreselleşme Sürecinde İşveren Sendikalarında Yeniden Yapılanma Gereksinimi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 39-60.

L&E Global.(2013, 25 Kasım). *Trade Unions in USA*. Erişim Tarihi 16 Haziran 2020.
<https://knowledge.leglobal.org/employers-associations-and-trade-unions-in-usa/>

Landg, M. (2020, 24 Kasım). Amazon Workers in Alabama Get Boost From Bernie Sanders in Effort to Unionize. *Newsweek*

Mabbett, D. (2016). The minimum wage in Germany: what brought the state in?. *Journal of European Public Policy*, 23 (8), 1240-1258.

McIvor, A. (1996). *Organised Capital: Employer Associations and Industrial Relations in Northern England*. Cambridge: Cambridge University Press

OECD (2019). *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*. Paris: OECD Yayınları. <https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>.

OECD (2018), *OECD Employment Outlook 2018*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2018-en.

Pfeffer, J. ve Salancik G. (1978). *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Renmin, H. (2010). Characteristics of Collective Wage Bargaining in China and the Practical Role of Trade Unions, Traub-Merz, R. ve Zhang, J. (Ed.) *Comparative Industrial Relations: China, South Korea, and Germany*. (s. 25-40) Çin: China Social Sciences Press

Shaw, A. , McPhail, R. ve Ressa S. (2018), *Employment Relations*, Avustralya: Cengage

Sheldon, P., Paoletti, F. ve Nacumulli, R., (2009) Clients or members? Organisational strategies of employer associations in Australia and Italy in response to industrial relations decentralisation. *Uluslararası Endüstri İlişkileri Derneği IIRA 15. Dünya Kongresi* içinde. Sydney: 24-27 Ağustos 2009.

Thomas, D. (2020, 1 Ekim). Business Backs CBI Campaign to push for Boardroom Diversity. *Financial Times*

Traub-Merz, R. (2010). Industrial Relations: China, South Korea, and Germany. Traub-Merz, R. ve Zhang, J. (Ed), *Comparative Industrial Relations: China, South Korea, and Germany* içinde (s. 1-21). Çin: China Social Sciences Press.

Traxler, F. (2003). Economic Change ad Its Impact on Employer Associations: A Crossnational Comparison. *Uluslararası Endüstri İlişkileri Derneği IIRA 13. Dünya Kongresi* içinde. Berlin: 8-12 Eylül 2003.

Tekerek, M. (2019). Türkiye’de İşveren Sendikacılığının Seyri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74 (2), 601 – 629

US Chamber of Commerce / ABD Ticaret Odası (2012), *History Book*, Erişim adresi: https://www.uschamber.com/sites/default/files/uscc_HistoryBook.pdf

Volosevici, D. (2015). Trends in Industrial Relations in the European Union. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 4 (3), 117 – 124.

İnternet Kaynakları

Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Kurumu EUROFOUND, Erişim Adresi: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/european-social-dialogue>

https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/en_our-objective

<https://www.ilo.org/beijing/areas-of-work/workers-and-employers-organizations/lang--en/index.htm>

China Labour Bulletin. Erişim Adresi: <https://clb.org.hk/content/labour-relations-china-some-frequently-asked-questions>

OECD Sendikalar Veri Seti, Erişim Adresi: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>