

TOPLU PAZARLIKTA

MUHASEBENİN ROLÜ

Doktora Tezi

Şerafettin SEVİM

Eskişehir, 1992



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLU PAZARLIKTA MUHASEBENİN ROLÜ

(Doktora Tezi)

Şerafettin SEVİM

Eskişehir, 1992

ÖZET

Muhasebenin, toplu pazarlıkta karşılaşılan darboğazların aşılmasındaki rollerinin araştırılması ve ölçülü teklif ve istek belirlemedeki yeri çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmamızın amacı, işçi sendikası ve işverenin toplu pazarlıktaki kararlarına temel oluşturacak bilgi gereksinimlerini belirlemek, bu bilgilerin muhasebe tarafından nasıl üretileceği, iletileceği ve toplu pazarlıktaki kararlarda nasıl kullanılacağına yönelik bir çerçeve oluşturmaktır. Çalışmamız beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, toplu pazarlık ve toplu görüşme süreci analiz edilerek Türkiye'deki toplu pazarlık süreci ele alınmıştır.

İkinci bölümde, toplu pazarlıkta rasyonel karar verme açısından bilginin önemi vurgulanarak tarafların gereksinim duydukları bilgiler belirlenmiş ve bu bilgilerin oluşturulmasında ve toplu pazarlıkta alınan kararlarda kullanılmasında muhasebenin rolü açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde toplu pazarlık sürecinde bilgi açıklama sorunu ele alınarak, tarafların gereksinim duyduğu bilgilerin açıklanmasına yönelik bir çerçeve oluşturulmuştur.

Dördüncü bölümde, toplu pazarlıkta alınacak kararlara temel oluşturacak nicel ve nitel bilgilerin analiz edilmesi ele alınmıştır.

Beşinci bölümde, Laspetkim-İş İşçi sendikası ile Brisa işletmesinde konunun uygulama boyutu ele alınmış ve incelemelerimizin bir değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmamız sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine required information that based on the decisions on collective bargaining of management and Labor union and to form a framework about how to provide and to use these information in collective bargaining in terms of accounting systems.

This study in the direction of these purposes, has been consisted of five chapters. In the first chapter, Collective bargaining and collective negotiation process has been analysed. In addition Türkiye collective bargaining system is examined.

In the second chapter, required information in collective bargaining decisions have been determined for management and Labor unions.

In the third chapter, information disclosure in the collective bargaining process and the role of accounting in information disclosure has been examined.

In the fourth chapter, the explained information have been analysed and interpreted for collective bargaining decisions.

In the fifth chapter, an application has been examined in the Laspetkim-İş Labor Union and Brisa Corporation. Finally our study has been completed by conclusion and suggestions.

Kısaltmalar

a.g.e.	: adı geçen eser
B	: Bası
C	: Cilt
Çev.	: Çeviren
ESBAV	: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı
İ.İ.B.F	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İ.T.İ.A	: İktisadi Ticari İlimler Akademisi
KİPLAS	: Türkiye Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik Sanayi İşverenler Sendikası
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KÜMAŞ	: Kütahya Manyezit İşletmeleri Anonim Şirketi
MESS	: Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası
MPM	: Milli Produktivite Merkezi
s	: Sayfa
S	: Sayı
V	: Volume
Y	: Yıl
Ya.	: Yayını

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

B i r i n c i B ö l ü m

TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMELERİN ANLAMI, YAPISI VE TÜRKİYE UYGULAMASI

1. TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMELERİN ANLAMI.....	7
2. TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMENİN YAPISI.....	9
2.1. Toplu Pazarlığın Yapısı.....	9
2.1.1. Toplu Pazarlığın Tarafları	9
2.1.2. Toplu Pazarlığın Türleri.....	10
2.1.2.1. Bir Veya Birkaç İşyerini Kapsa- yan Toplu Pazarlık.....	11
2.1.2.2. İşkolu Düzeyinde Toplu Pazarlık.	11
2.1.2.3. Ulusal Düzeyde Toplu Pazarlık...	12
2.1.3. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konular.....	12
2.1.4. Toplu Pazarlığın Aşamaları.....	15
2.1.4.1. Toplu Pazarlığa Çağrı.....	15
2.1.4.2. Toplu Görüşme.....	15
2.1.4.3. Uyuşmazlık ve Uzlaştırma.....	16
2.1.4.4. Grev ve Lokavt.....	17
2.2. Toplu Görüşmenin Yapısı.....	18
2.2.1. İşverenler Bakımından Toplu Görüşme Süreci.....	19

3.2.4. Toplu Görüşme Sürecinde İletişim.....	40
4. TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMENİN KONUMUZ BAKIMINDAN ÖNEMİ.....	41

İ k i n c i B ö l ü m

TOPLU PAZARLIKTA RASYONEL KARAR VERME AÇISINDAN BİLGİNİN ÖNEMİ, BİLGİLERİN OLUŞTURULMASINDA VE KULLANILMASINDA MUHASEBENİN ROLÜ

1. TOPLU PAZARLIKTA RASYONEL KARAR VERMEDE BİLGİNİN ÖNEMİ.....	46
1.1. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararların Bilgiye Dayandırılmasının Sonuçları.....	48
1.1.1. Görüşmelerin Kısa Sürmesi ve Olumlu Sonuçlanması.....	48
1.1.2. İş Barışının Süreklilik Kazanması.....	49
1.1.3. İşletmenin Yükümlülüklerini Yerine Getirmesi.....	49
1.1.4. Uzun Dönemde Verimlilik Artışının Süreklilik Kazanması.....	49
1.1.5. Çalışanların Satılma Gücünün Yükselmesi.....	50
1.2. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararların Bilgiye Dayandırılmamasının Olası Sonuçları.....	51
1.2.1. Görüşmelerin Uyuşmazlıkla Sonuçlanması.....	51

1.2.2. İşletmenin Yükümlülüklerini Yerine Getirememesi.....	53
1.2.3. Efektif İstihdam Hacminin Daralması.....	53
2. TOPLU PAZARLIĞA TARAF OLANLARIN KARAR ALMADA GEREKSİNİM DUYDUKLARI BİLGİLER VE BU BİLGİLERİN KAYNAĞI.....	54
2.1. İşveren Tarafının Bilgi Gereksinimi ve Bu Bilgilerin Kaynağı.....	54
2.2. İşçi Sendikalarının Bilgi Gereksinimi ve Bu Bilgilerin Kaynağı.....	58
3. TOPLU PAZARLIKTAKİ ELE ALINAN KONULARA YÖNELİK KARARLARI ETKİLEYEN BİLGİLERİN OLUŞTURULMASINDA VE KULLANILMASINDA MUHASEBENİN ROLÜ.....	61
3.1. Muhasebenin Toplu Pazarlıktaki İşlevleri.....	61
3.1.1. Bilgi Toplama ve İletme İşlevi.....	62
3.1.2. Dikkati Yöneltilme.....	63
3.1.3. Sorun Çözme İşlevi.....	64
3.2. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararlara Etki Eden Faktörler ve Bu Faktörlerin Muhasebeyle Olan İlişkisi.....	66
3.2.1. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararların Dayandırılacağı Faktörler.....	66
3.2.1.1. Maliyetler.....	67
3.2.1.2. Kârlılık.....	68
3.2.1.3. Verimlilik.....	70
3.2.1.4. Grev Maliyeti.....	72
3.2.2. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararların Dayanağı Olan Faktörlerin Muhasebeyle Olan İlişkisi.....	73

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

TOPLU PAZARLIKTA KULLANILACAK MUHASEBE BİLGİLERİNİN PAZARLIK SÜRECİNDE AÇIKLANMASI

1. TOPLU PAZARLIKTA BİLGİ AÇIKLAMAYI GEREKTİREN FAKTÖRLER.....	76
1.1. İşverenin Sorumlulukları.....	77
1.2. Yasal Düzenlemeler.....	78
1.3. Tarafların Pazarlık Stratejileri.....	79
1.4. Açıklanacak Bilgilerin Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konularla İlgisi ve Yararlılığı.....	82
1.5. Bilgi Açıklama Maliyeti ve Açıklamadan Beklenen Fayda.....	82
2. MUHASEBE VE GENEL BİLGİLERİN AÇIKLANMASINDA YAKLAŞIMLAR.....	83
2.1. Muhasebe Bilgilerini Açıklama Seçenekleri.....	83
2.1.1. Sınırlı Açıklama.....	83
2.1.2. Seçici Açıklama.....	84
2.1.3. Faydasız Açıklama.....	84
2.1.4. Tam Açıklama.....	84
2.1.5. Muhasebe Bilgilerini Açıklama Seçenekle- rinin Karşılaştırılması.....	85
2.2. Muhasebe Bilgilerini Açıklamada Yaklaşımlar.....	86
2.2.1. Geleneksel Bilgi Açıklama Yaklaşımı.....	86
2.2.2. Karar Yönelimli Bilgi Açıklama Yaklaşımı.....	87
3. TOPLU PAZARLIKTA MUHASEBE BİLGİLERİNİ AÇIKLAMADA ZAMANLAMA, AÇIKLAMA ORTAMI VE RAPORLAMA.....	88

3.1. Muhasebe Bilgilerini Açıklamada Zamanlama.....	88
3.2. Muhasebe Bilgilerini Açıklama Ortamı.....	89
3.3. Toplu Pazarlıkta Bilgi İletişim Aracı Olarak İşgücü Raporu.....	91
3.3.1. İşgücü Raporunu Tanımı ve Hazırlanma Amaçları.....	91
3.3.2. İşgücü Raporunun Hazırlamada Dikkate Alınacak İlkeler.....	92
3.3.3. İşgücü Raporunun İçeriği.....	94
3.4. İşgücü Raporunda Yer Alan Bilgilerin Finansal Tablolarda Gösterilmesi.....	97
3.4.1. Temel Finansal Tablolar.....	97
3.4.2. Katma Değer Tablosu.....	99
3.4.3. Emek Verimliliği Tablosu.....	103
3.4.4. Maliyet Tabloları.....	107
3.4.5. Çalışanlara Yönelik İstatistikî Bilgile- rin İşgücü Raporunda Gösterilmesi.....	113
4. TOPLU PAZARLIKTA AÇIKLANAN MUHASEBE BİLGİLERİNİN DOĞRULUK VE GÜVENİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASI.....	116
4.1. Muhasebe Bilgilerinin Doğruluk ve Güvenilirli- ğinin Sendikalar Açısından Önemi.....	116
4.1.1. Bilgilerin Doğruluğunu ve Güvenilirli- ğini Belirleyen Öğeler.....	117
4.1.2. İşveren Tarafının Sendikaları Yanıltmak Amacıyla Bilgilerin Doğruluk ve Güveni- lirliğini Bozucu İşlemleri.....	117
4.2. Açıklanan Muhasebe Bilgilerinin Doğruluğu ve Güvenilirliği Konusunda Güvence Verme Bakı- mından İç Kontrol Sistemi.....	120

4.3. Açıklanan Muhasebe Bilgilerinin Doğruluğu ve Güvenilirliği Konusunda Güvence Sağlamada Bağımsız Dış Denetim.....	123
---	-----

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

TOPLU PAZARLIKTAKİ KARARLARDA MUHASEBE BİLGİLERİNİN KULLANIMI

1. MUHASEBE BİLGİLERİNİN TOPLU PAZARLIK SÜRECİNDE ALINACAK KARARLAR İÇİN ANALİZ EDİLMESİ.....	126
1.1. Muhasebe Bilgilerinin Analiz Edilmesinin Nedenleri.....	126
1.2. Muhasebe Bilgilerinin Analizinde Gözönüne Alınacak Hususlar.....	126
1.2.1. Analiz ve Yorumun Tarafların Karar Tekniklerine Göre Yapılması.....	127
1.2.2. Uygun Analiz Tekniklerinin Seçimi.....	128
1.2.3. Tarafların Kararları ve Kararların Özellikleri.....	128
2. TOPLU PAZARLIKTAKİ ALINACAK KARARLARA YÖNELİK NİCEL VE NİTEL FAKTÖRLERİN ANALİZİ.....	130
2.1. Nicel Faktörlerin Analizi.....	130
2.1.1. Verimlilik Analizi.....	130
2.1.1.1. Toplam Verimlilik.....	131
2.1.1.2. Kısmi Verimlilik.....	132
2.1.1.3. Verimlilik Göstergelerinin Toplu Pazarlığa Yönelik Kararlarla İlişkilendirilmesi.....	133

2.1.2. Katma Değer Analizi.....	135
2.1.2.1. Katma Değerde İşgücünün Payı..	136
2.1.2.2. Katma Değerin Dağılımına İliş- kin Göstergeler.....	137
2.1.2.3. Katma Değere Yönelik Gösterge- lerin Toplu Pazarlık Kararları- yla İlişkilendirilmesi.....	139
2.1.3. Maliyet Analizi.....	139
2.1.4. Toplu Pazarlıkta Alınan Kararlarda Yararlı Olabilecek Diğer Nicel Faktörlere Yönelik Analizler.....	143
2.2. Toplu Pazarlık Kararlarına Etki Eden Nitel Faktörler.....	146
2.2.1. İşçi-İşveren İlişkilerine Yönelik Gelenekler.....	146
2.2.2. Genel Ekonomik Durum.....	146
2.2.3. Sektörel Durum.....	147
2.2.4. Olası Bir Grevin Yaratacağı Şartlar...	147

B e ş i n c i B ö l ü m

BİR SINAİ İŞLETMESİYLE BİR İŞÇİ SENDİKASINDA TOPLU PAZARLIK İÇİN MUHASEBENİN ROLÜNÜN TESBİT EDİLMESİNE YÖNELİK İNCELEME

1. BRİSA ÖRNEĞİ.....	150
1.1. İşletme Hakkında Bilgiler.....	150

1.2. Brisada Sendika-Yönetim İlişkilerinin Temelleri.....	150
1.3. İşletmede Toplu Pazarlık Sürecinde Muhasebenin Rolünün İncelenmesi.....	151
1.3.1. Genel Açıklamalar.....	151
1.3.2. İşverenin Sendikayı Bilgilendirme Mekanizması.....	153
1.3.3. İşverenin Toplu Pazarlık Süreci.....	157
1.3.4. İşverenin Toplu Pazarlık Sürecinde Muhasebenin Rolü.....	160
1.3.5. Brisa İşletmesindeki İncelemenin Genel Değerlendirmesi.....	161
2. LASPETKİM-İŞ SENDİKASI ÖRNEĞİ.....	163
2.1. Sendika Hakkında Bilgiler.....	163
2.2. Sendikanın Toplu Pazarlık İlişkilerine Bakışı.....	164
2.3. Sendikanın Toplu Pazarlık Süreci.....	165
2.4. Sendikanın Toplu Pazarlık Sürecinde Muhasebenin Rolü.....	168
2.5. Laspetkim-İş Sendikadaki İncelemelerin Genel Değerlendirmesi.....	169
3. LASPETKİM-İŞ SENDİKASI VE BRISA'DA TOPLU PAZARLIK SÜRECİNDE MUHASEBENİN ROLÜNÜN SAPTANMASINA YÖNELİK İNCELEMENİN KARŞILAŞTIRMALI SONUÇLARI.....	170
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	172
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	179
EKLER.....	i-xxv

G i r i Ő

Günümüz Türkiye'sinin temel ekonomik sorununun, ekonomik kalkınma sürecinin hızla gerçekleştirilmesinin sağlanmaması sorunu olduğu genellikle kabul edilmektedir. Ekonomik kalkınmanın en önemli itici gücü ise; işbarışının sağlanması ve korunmasıdır. Öte yandan değişen dünya ekonomisinde, küresel pazarlarda rekabet etmek zorunda kalan işletmeler için en önemli rekabet avantajlarından birisi de sağlıklı işçi-işveren ilişkileridir. İşçi-işveren ilişkilerinin kurumsallaşmış şekli olan toplu pazarlık kurumu, işbarışının sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de toplu pazarlık sürecinde yaşanan darboğazların ekonomiye olumsuz etkileri oldukça büyüktür. Özellikle 1983 sonrası yaşanan grevler nedeniyle yitirilen işgünü sayısı ve üretim miktarının hacmi düşündürücüdür.

Toplu pazarlık ilişkisindeki başarısızlıkların başlıca nedeni konusunda işçi ve işveren kesimince, iletişim eksikliği ve buna bağlı olarak toplu pazarlıkta ileri sürülen istek ve tekliflerin ölçsüz olması üzerinde görüş birliği vardır. Taraflar arasındaki iletişim eksikliğinin giderilmesine ve işbarışının sağlanmasına yönelik birtakım makro çözüm

tesbitleri yapılmış olmakla birlikte bunların pratik değeri olmamıştır.

İşçi-işveren arasındaki ilişkilerin gelişmesi ve gelişmenin sürekli olması için, işveren tarafının işletmenin faaliyetlerine ilişkin finansal, teknik ve ekonomik nitelikteki bilgilerini işçilere ve işçilerin toplu pazarlıktaki temsilcisi sendikalara iletmesi gerekir. İşletmeyle ilgili bilgilerin en önemlisi ise, işletmenin toplu pazarlık sonucu oluşacak yeni şartlara göre yüklenimlerini yerine getirip getiremeyeceğinin ve istihdamı sürekli kılıp kılamayacağını anlaşılmamasına yönelik bilgilerdir. Söz konusu bilgiler, toplu pazarlık sürecinde, istek ve teklifleri belirlemek için hem işveren hem de işçi sendikası açısından önem arzeder. Bu bilgiler, işletmede muhasebe bilgi sisteminden üretilir, iletilir ve temelini muhasebenin oluşturduğu finansal tabloların analiz edilmesiyle elde edilir.

"İşletmelerin dili" olarak tanımlanan ve işletmeyle ilgili taraflar arasında iletişimi sağlayan muhasebenin, toplu pazarlıkta karşılaşılan darboğazların aşılmasındaki rollerinin araştırılması ve toplu pazarlıkta ölçülü istek ve teklif belirlemedeki yeri çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Konumuz kapsamında çalışmamızın amacı, muhasebe bilgileri üzerinde ilgili gruplar olan işveren ve işçi sendikasının, toplu pazarlıktaki kararlarına temel oluşturacak bilgi ihtiyaçlarını belirlemek, bu bilgilerin muhasebe tarafından nasıl üretileceği, iletileceği ve bu bilgilerin toplu pazarlık kararlarında nasıl kullanılacağına ilişkin bir çerçeve oluşturmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmamız, toplu pazarlık ilişkisinin gelişmesine engel teşkil eden iletişimsizlik sorununa bağlı olarak ortaya çıkan ölçüsüz istek ve teklifle-

rin ortadan kaldırılmasına ve toplu pazarlık ilişkisinin geliştirilmesine yönelik yeni yöntem ve teknikleri ortaya koymaktadır.

Çalışmamız aşağıda belirtilen araştırma çabalarına dayanmaktadır:

• Konuyla ilgili yazılı kaynak araştırması: Konumuzla direkt ilgili basılı kitap, makele, tez v.b. yayınlar taranmıştır. Araştırmalar sonucunda konuyla ilgili olarak bugüne kadar gelinen aşamalar incelenmiş ve çalışmanın kuramsal temellerine yönelik bilgiler elde edilmiştir.

• Uygulamanın İncelenmesi: Kuramsal temellerin oluşturulmasından sonra uygulamanın incelenmesi çabalarına girilmiştir. Öncelikle Türkiye'de toplu pazarlık ilişkilerinin yönlendirilmesinde etkili üst kurumlar olan TÜRK-İŞ ve TİSK yetkilileriyle temasa geçilip konu hakkında yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Ancak bu görüşmeler sonucunda yeterli bilgi sağlanamamıştır. Daha sonra Petrol-İş, Laspetkim-İş işçi sendikaları ve KIPLAS, MESS işveren sendikalarında görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda Laspetkim-İş işçi sendikasında konumuzla ilgili çabaların varolduğu ve çalışmamızın amacına uygun çabaların Brisa işletmesiyle yürütüldüğü anlaşılmıştır. Uygulanmanın incelenmesinde tüm işçi sendikaları ve işverenleri kapsayacak araştırma teknikleri yerine, model bir sendika ve işletmenin incelenmesi uygun görülmüştür.

Çalışmamızın özellikle toplu pazarlık konusunun kapsamı çok geniş olduğundan bazı sınırlamalara gitmek zorunda kaldık. Bu sınırlamalar:

• İşletme düzeyindeki toplu pazarlık ilişkisinin temel alınması.

- . Kamu işyerleri ile KİT'lerde toplu pazarlık ilişkisinin karmaşık yapısı nedeniyle çalışma özel sektör işletmelerine yöneliktir.
- . Toplu pazarlık olgusu endüstriyel ilişkiler uzmanlığı boyutunda ele alınmamıştır. Toplu pazarlık, işverenin ve işçi sendikalarının bilgi gereksinimini belirlemek ve süreci anlamaya yönelik olarak incelenmiştir. Toplu pazarlık ve toplu görüşmelerle ilgili teknik ve hukuki konulara ayrıntılı olarak girilmemiştir. Çünkü bu konular bu alanda yetişmiş uzmanların ilgi alanıdır.
- . Çalışmamızın, toplu pazarlıkta muhasebenin rolünü ortaya koymaya yönelik kuramsal çerçevesi oluşturulurken işletmelerin nicel faktörleri elde etmeye yönelik kayıt ve belge düzenini içeren muhasebe bilgi sistemine sahip oldukları kabul edilmiştir. Bu nedenle çalışmamız bilgi açıklama ve analiz üzerinde yoğunluk kazanmıştır.

Çalışmamız kuramsal analiz ve uygulamanın incelenmesini içeren beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, toplu pazarlık ve toplu görüşmenin tanımlaması yapılarak, toplu pazarlık ve toplu görüşme süreci esas alınarak yapısal bir analiz yapılmıştır. Daha sonra toplu pazarlık ve toplu görüşmelerin Türkiye'deki uygulanışı ve uygulama sorunları incelenmiş ve konumuz bakımından toplu pazarlığın önemine değinilmiştir.

İkinci bölümde, toplu pazarlıkta rasyonel karar verme açısından bilginin önemi vurgulanmış ve toplu pazarlık ilişkisine taraf olan işveren ve işçi sendikasının gereksinim duydukları bilgiler belirlenmiştir. İzleyen kısımda, bu bilgile-

rin oluşturulmasında ve toplu pazarlık kararlarında kullanılmasına yönelik muhasebenin rolü incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışma; toplu pazarlıkta muhasebenin işlevleri çerçevesinde bilgilerin açıklanması sorununa yöneltilmiştir. Bu bağlamda muhasebe bilgilerini açıklamayı etkileyen faktörler, bilgi açıklama seçenek ve yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Daha sonra toplu pazarlığa yönelik olarak muhasebe bilgilerinin açıklanması için bir işgücü raporu dizaynı içinde yer alacak finansal tablolar kapsamında oluşturulmuştur. Ayrıca dış bilgi kullanıcısı durumunda olan işçi sendikalarının açıklanan bilgiler hakkında doğruluk ve güvenilirlik bakımından güvence sağlamasında etkili olan iç kontrol ve bağımsız dış denetim mekanizmaları açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, muhasebe bilgilerinin toplu pazarlık kararlarında kullanılması için analiz edilmesi gereği vurgulanarak, toplu pazarlık kararlarında gözönüne alınacak başlıca nicel ve nitel bilgilerin analizine yer verilmiştir. Bu çerçevede verimlilik, maliyet, katma değer, ödeme gücü faktörlerine yönelik analizler yoluyla karar için değerlendirilmiş yeni bilgilerin üretilmesi ele alınarak, yeni bilgilerin toplu pazarlık bakımından ne anlama geldiği belirlenmiştir.

Beşinci bölümde Laspetkim-İş işçi sendikası ile Brisa işletmesinde konunun uygulama boyutu ele alınmış ve incelememizin bir değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışmamız elde edilen sonuçlar ve önerilerle tamamlanmıştır.

B i r i n c i B ö l ü m

TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMELERİN ANLAMI,
YAPISI VE TÜRKİYE UYGULAMASI

1. TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMELERİN ANLAMI

Günümüzde, özel mülkiyete dayalı ekonomik sistemlerde çalışanlarla işverenlerin arasındaki ilişkileri düzenleyen ve çalışma barışını sağlayıcı rol oynayan toplu pazarlık süreci gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından önemli bir kurumsal süreçtir. Böyle önemli bir kurumsal sürecin öğretilerinde farklı şekillerde tanımları yapılmıştır. Örneğin, "Toplu pazarlık ücretler, ödeme oranları, çalışma saatleri ve sair istihdam şartlarıyla ilgili politika ve yöntemlere ait ortak anlaşmaları ifade ve beyan eden, işverenlerle, işçilerini temsil eden sendikalar arasındaki yazılı anlaşmaların görüşme, idare, yorum ve uygulamaya konmasını kapsayan bir faaliyettir"(1). veya "Toplu pazarlık, ücret ve ücret dışında sağlanan yararların her ikisini karşılayan işçilik bedelinin belirlenmesi, işyerindeki çalışma koşullarının belirlenmesi ve değiştirilmesi, iş sözleşmesinin yürürlüğü süresinde ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözümleme yöntemidir"(2) şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanında, "Toplu pazarlık, bir işveren, işveren grubu veya bir veya birden fazla işveren sendikası ile bir veya birden fazla işçi sendikası arasında çalışma koşullarının ve iş konularının belirlenmesi, işçi sendikası ile işveren tarafı arasındaki ilişkileri düzenlemeyi içeren tüm görüşmelerdir"(3) şeklinde tanımlanmaktadır.

-
- (1) Harold W.DAVEY(Çev.İbrahim HOYİ), Çağdaş Toplu Pazarlık, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul, 1969, s.3.
- (2) Robert E.ALLEN, Timothy J.KEAVENY, Comtemporary Labor Relations, Second Edition, Addison Wesley Publishing Company, New York, 1988, s.259.
- (3) International Labor Office, Collective Bargaining A Workers Education Manual, Second Revised Edition, Geneva, 1986, s.1.

Öğretideki bu tanımlar yanında toplu pazarlığın 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanununun 2.maddesine göre yapılmış yasal tanımını şöyledir:

Toplu İş Sözleşmesi(4) hizmet akdinin yapılması, muhtevası ve sona ermesi ile ilgili hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmedir.

Çalışmamızdaki anlamıyla toplu pazarlığı; işveren veya işveren sendikası ile işçi sendikası arasında işçilik bedelinin, çalışma koşullarının belirlenmesine yönelik yazılı anlaşmaların hazırlanmasını, görüşülmesini ve uygulamaya konmasını kapsayan bir süreçtir, şeklinde tanımlamaktayız.

Toplu görüşme; toplu pazarlık sürecinin içinde yer alan ve sürecin en önemli aşamasını oluşturan tarafların bir araya gelerek işçilik bedelini ve çalışma koşullarını görüştikleri aşamadır.

Toplu görüşmelerin amacı toplu iş sözleşmesinin imzalanarak akdedilmesidir. Aksi durumda uyumsuzluk ve grev gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkacaktır. Başarılı bir toplu iş sözleşmesi yapmanın en önemli yönü taraflardan birinin diğerine yapacağı önerileri hazırlamak, karşı taraftan gelmesi olası önerileri kestirmek ve bunlara verilecek karşı önerileri belirlemek, görüşmelere nasıl girişileceğini, nasıl yürütüleceğini, tartışmaları sırasında neyin ne zaman ileri sürüleceğini kararlaştırmak, başka bir deyişle, öneri seçenekleri oluşturmak

(4) Toplu iş sözleşmesi kavramı; toplu pazarlık anlamında kullanılabilen bir ifadedir. Bu konuda ayrıntılı olarak bakınız: İhsan ERKUL, Türk İş Hukuku, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu ve Uygulaması, C.3, Eskişehir, 1986, s.2-5.

görüşmeleri kimlerin yürüteceğini belirleyip bu işe göre yetiştirmek gibi bir çok konunun planlanmasıdır. Buna göre, toplu görüşme tarafların bir araya gelip tartışmalara ve pazarlığa başlamadan önce bir takım işlemlerin ve hazırlıkların yapılmasını gerektirir(5).

Toplu görüşme sadece tarafların bir masa etrafında tartışmalarını değil, bu tartışmalara hazırlığı da kapsamaktadır. İşveren tarafı teklif, işçi sendikası da isteklerle görüşme masasına geldiğinden, hazırlık aşamasını da kapsayan toplu görüşmelere yaklaşım taraflar açısından farklılık gösterebilir.

2. TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMENİN YAPISI

2.1. Toplu Pazarlığın Yapısı

Toplu pazarlığın yapısı; pazarlık biriminin genişliği, sözleşmelerle düzenlenen konular, sözleşmelerin süresi, pazarlığın türleri, uyuşmazlıkların çözüm metodları grev ve diğer ekonomik yaptırımların kullanılması gibi hususları kapsamaktadır(6). Toplu pazarlığın yapısını bu çerçevede incelemek mümkündür.

2.1.1. Toplu Pazarlığın Tarafları

Toplu pazarlığın tarafları ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, genel olarak işverenlerin, işçilerin çoğunluğunu temsil eden uygun bir pazarlık birimi ile pazarlık yapmaları öngörülmüştür(7). Toplu pazarlığa taraf olanlar işveren ve

(5) R.ALLEN, T.KEAVENY, a.g.e., s.271-272.

(6) Nusret EKİN, "Çağdaş Boyutlarıyla Endüstri İlişkileri ve Türkiye" İSO Dergisi, Y.23, S.271 Eylül 1988, s.28.

(7) Nusret EKİN, Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 254/9 İktisat Fakültesi Ya.No.4/241, İstanbul, 1979, s.109.

işçiler bakımından ele alınabilir. İşçiler bakımından toplu pazarlığın tarafı işçi sendikası veya birden fazla işçi sendikasıdır(8). Birden fazla işçi sendikasının taraf olması durumunda işverenler haklı olarak bunlardan hangisinin toplu pazarlık yapmaya yetkili sendika olduğunu bilmek isterler. Böylece toplu pazarlık yapmaya yetkili sendikanın saptanması sorunu ortaya çıkar. İşçileri temsil bakımından genel düşünce en fazla temsil yeteneğine malik kuruluş toplu pazarlık yapabilir. Ayrıca temsil yeteneği anlaşma yoluyla ya da yasalarla bazı koşullar ve ölçülere göre belirlenebilir(9).

İşverenler bakımından ise işverenler tek tek taraf olabileceği gibi işverenler grubu veya bir veya birden fazla işveren sendikası pazarlığa taraf olabilir(10). İşveren bakımından toplu pazarlığa taraf olabilme için işçilerde olduğu gibi sendikalaşma aranmaz. İşveren tarafı olarak toplu pazarlık yapma ehliyeti tek başına işverenlere, işveren gruplarına ve bunlarla birlikte işveren sendikalarına tanınır(11).

Toplu pazarlığın tarafları temsil yeteneğine sahip işçi sendikası ile işveren veya işveren sendikasıdır.

2.1.2. Toplu Pazarlığın Türleri

Toplu pazarlığın türleri pazarlığın kapsadığı alan ile ilgilidir. Bir toplu pazarlık bir veya birkaç işyerini, bir işkolunu, bir bölge ve tüm işkollarını kapsayabilir(12). Pa-

(8) International Labor Office, a.g.e., s.3.

(9) Cahit TALAS, Sosyal Ekonomi, Sevinç Matbaası, Ankara, 1979, s.262-265.

(10) International Labor Office, a.g.e., s.3.

(11) C.TALAS, a.g.e., s.265.

(12) A.g.e., s.266.

zarlığın türleri kapsadığı alanlara göre incelenebilir.

2.1.2.1. Bir Veya Birkaç İşyerini Kapsayan Toplu Pazarlık

Toplu pazarlık sisteminde alan bakımından en küçük birim işletmedir. Biraz daha büyüğü ise bir kaç işletmeyi kapsayandır. Bu tür pazarlıkta imzalanan toplu iş sözleşmesinin uygulama alanı sadece işyerini kapsamaktadır. Sözleşme hükümleri işyerinin işverenini ve o işyerinde çalışan işçileri bağlar (13).

Bir işçi sendikası bir işveren sendikasına üye işverenlerle toplu pazarlık yapabilir. İmzalanacak toplu iş sözleşmesi işverenlerin işyerlerinde uygulanır. Böyle bir pazarlık birden çok işyerlerini kapsayan toplu pazarlıktır. Birden çok işyerinde uygulanacağı için böyle bir sözleşmeye grup toplu iş sözleşmesi denilmektedir(14). Zira işçi sendikasının karşısında bir işveren grubu söz konusudur.

2.1.2.2. İşkolu Düzeyinde Toplu Pazarlık

Toplu pazarlığın alanı bir ya da birkaç işyerini aşarak bütün bir işkolunu içine alabilir. Bu tür pazarlığa taraf olanlar işkolu esasına göre kurulmuş olan işçi ve işveren sendikalarıdır. İşkolu esasına göre örgütlenmenin gelişmiş olduğu ülkelerde bu tür toplu pazarlık daha çok gelişmiştir. İşkolu düzeyindeki toplu pazarlık, sözkonusu olan işkolunun kapsamına giren bütün işletmeleri ve bu işletmelerde-

(13) A.g.e., s.266; İ.ERKUL, a.g.e., s.52.

(14) İ.ERKUL, a.g.e., s.53; Grup Toplu İş sözleşmesi için bakınız; Can TUNCAY, "Karşılaştırmalı Hukukta ve Türkiye'de Grup Toplu İş Sözleşmesi" Cimento İşveren Dergisi, Ocak 1987, s.7.

ki her türlü mesleği içerir ve pazarlık ülke çapında olur(15). Toplu pazarlık sonucunda imzalanan toplu iş sözleşmesi işkolundaki bütün işyerlerine uygulanır.

2.1.2.3. Ulusal Düzeyde Toplu Pazarlık

Bu tür ve kapsamındaki bir toplu pazarlık işçi ve işverenlerin geniş ölçüde örgütlendiği ve bu örgütlerin üye kuruluşlar üzerinde otoritelerinin etkin olduğu ülkelerde görülmektedir. Ulusal düzeyde oluşturulan toplu pazarlıkta varılan sonuç genel ölçüler ve kararlar olup ayrıntılara inilmez. Örneğin, uygulanacak ücret politikaları, çalışma süreleri, işçilerin işletmelerin yönetime katılmaları gibi konular ulusal düzeydeki toplu pazarlıklarda ele alınır. Ulusal düzeyde toplu pazarlık 1958'de Norveç'te, 2.dünya savaşından sonra İsveç ve Danimarka'da yapılmıştır(16).

Piyasa ekonomisine sahip sanayileşmiş ülkelerde son 10 yılda önemli bir gelişme olarak toplu pazarlıkta işkolu düzeyinde ve ulusal düzeyde toplu pazarlıktan uzaklaşma yönünde bir eğilim görülmektedir. Özellikle Avrupa'da karmaşık bir yapıya sahip sektörel düzeyde yürütülen pazarlık modeli önemini kaybetmiş ve işyeri düzeyinde toplu pazarlıklar yaygınlaşmıştır(17).

2.1.3. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konular

Toplu pazarlığın tarafları kendilerine tanınmış yetkilerin sınırlarını aşmadıkları ölçüde pazarlık konularını ser-

(15) C.TALAS, a.g.e., s. 267.

(16) A.g.e., s.268-269.

(17) "Piyasa Ekonomisine Sahip Sanayileşmiş Ülkelerde Toplu Pazarlık Alanında Görülen Son Gelişmeler" İşveren Dergisi, C.XXVI, S.4 (Ocak 1988), s.4-9.

bestçe belirleyebilirler. Diğer bir deyişle, toplu pazarlık alanında sözleşme serbestisi esası uygulanır. Fakat bu esanın önemli bazı istisnaları sözkonusudur. Tarafların sözleşme serbestisinden yararlanarak düzenledikleri toplu iş sözleşmeleri içindeki kurallardan bazıları düzenleyici, bazıları da borç doğurucu nitelik taşırlar. Bu nedenle toplu iş sözleşmesinin içeriğini "düzenleyici bölüm" ve "borç doğurucu bölüm" olarak ikiye ayrılması alışkanlığı vardır(18).

Her ülke toplu iş sözleşmesinin düzenleyici bölümünü değişik genişlikte düzenlemiştir. Genel olarak düzenleyici bölümü oluşturan hükümler; hizmet sözleşmesinin yapılması, konusu ve sona ermesine ilişkin bulunanlardır. Bunlar dışındada, kalan hükümler ise toplu iş sözleşmesinin borç doğurucu hükümleri bölümüne girer(19). Her toplu iş sözleşmesinde düzenleyici hükümlerin yer alması zorunludur.

Toplu pazarlık, genellikle çalışma yaşamına ve işçi ve işveren ilişkilerinin düzenlenmesine ilişkin bütün konuları kapsayabilir. Düzenleyici hükümler dışında taraflar diledikleri koşulları yasalara aykırı olmadıkça, yapacakları sözleşmeye koyabilirler ve bu koşulları görüştürülebilirler(20). Genel olarak uygulamada bir anlaşma ile sona eren her toplu pazarlığın; sözleşmenin yapısı, taraf sendika ve işverenin hakları, ücretler ve ücret belirleme yöntemleri, çalışmanın denetimi, çalışma hızı, çalışma yöntemleri ve çalışma koşulları gibi somut konuları ele aldığı görülmektedir(21).

(18) Kenan TUNÇOMAĞ, İş Hukukunun Esasları, İstanbul, 1988, s.365.

(19) Düzenleyici ve borç doğurucu hükümler hakkında ayrıntılı olarak bakınız; K.TUNÇOMAĞ, a.g.e., s.367-361; İ.ERKUL, a.g.e., s.47.

(20) İ.ERKUL, a.g.e., s.48-49.

(21) C.TALAS, a.g.e., s.271.

Toplu pazarlığın konularından başlıcalarını ve hemen hemen her toplu pazarlıkta ele alınan konuları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(22):

- . Çıplak ücret,
- . Ek ödemeler,
- . Ücret zammının miktarı,
- . Ücretlerin ödeme şekilleri ve zamanı,
- . Primler,
- . Çalışma saatleri,
- . Sosyal yardımlar (Yemek, evlenme, doğum, ölüm yardımları, ikramiyeler, tahsil yardımları vb.),
- . Fazla mesai zammı,
- . Yıllık ücretli izinler,
- . Ücretli sosyal izinler,
- . Hafta tatili, Ulusal bayram ve genel tatiller ve bu günlerde çalışıldığında alınacak zamlar,
- . Kıdem tazminatı,
- . İşe alma,
- . İşten çıkarma,
- . İşçi sağlığı ve işgüvenliği,
- . Kazaların önlenmesi,
- . Şikayetlerin çözüm yolları,
- . Her türlü çalışma koşulları.

(22) Harold DUNNING, Negotiating and Writing A Collective Agreement, Trade Union Function and Services, International Labor Office, First Published. Geneva, 1985, s.7-16; N.V. CHAM BERLAIN-D.CULLEN, The Labor Sector, 2nd. Edition. New York, s.221; Cüneyt YAZMAN, Toplu İş Sözleşmeleri ve Tatbikatında Strateji ve Taktikler, Tisa Matbaası, Ankara, 1969, s.116-121; R.E.ALLEN-T.KEAVENY, a.g.e., s.292-295.

2.1.4. Toplu Pazarlığın Aşamaları

Toplu pazarlık; toplu pazarlığa hazırlık ve çağrı, toplu görüşme, görüşmelerin olumlu sonuçlanması durumunda toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve uygulanması, görüşmelerin olumsuz sonuçlanması durumunda uzlaştırma, uzlaştırmanın olumsuz sonuçlanması durumunda grev ve lokavt aşamalarından oluşur(23). Toplu pazarlıkta böyle bir süreç evrenseldir. Ancak her ülkede sürecin uygulanması yasalarla belirlenmiştir. Bu nedenle uygulamada ülkeler arasında farklılıklar görülebilir.

2.1.4.1. Toplu Pazarlığa Çağrı

Toplu pazarlığın yapılmasına ilk adım pazarlığa yetkili tarafların belirlenmesidir. Pazarlık yetkisi özellikle işçi sendikası açısından önemlidir. Çünkü toplu pazarlıkta işçi tarafının mutlaka yetkili sendika olması gerekir. Yetki için düzenleyici kurumlara(24) başvuru genellikle işçi sendikası tarafından yapılır; fakat işveren tarafının başvuru yapmasına da bir engel yoktur.

Toplu pazarlık yetkisinin saptanmasından sonraki aşama toplu pazarlığa çağrıdır. Uygulamada çağrıyı genellikle işçi sendikası yapar. Toplu pazarlık çağrısını yapan taraf çağrısına toplu görüşmede ileri süreceği tekliflerin bütününe eklemek zorundadır. Ancak bu teklifler toplu görüşme sırasında değiştirilebilir veya ek teklifler verilebilir.

2.1.4.2. Toplu Görüşme

Toplu görüşme aşaması, tarafların bir araya gelerek toplu iş sözleşmesine konu edilecek hususlarda müzake-

(23) Sebahattin ZAİM, Çalışma Ekonomisi, B.5. İstanbul, 1990, s.315-322; K.TUNÇOMAĞ, a.g.e., s.383-425; İ.ERKUL, a.g.e., s.5.

(24) Örneğin Türkiye'de düzenleyici Kurum, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'dır.

relerin yapıldığı aşamadır. Toplu pazarlıkta en önemli aşamalardan birisidir. Çünkü toplu pazarlığın bu aşamadan sonraki gelişmeleri, toplu görüşmelerin başarısına veya başarısızlığına bağlıdır. Böyle önemli bir aşamanın ayrıntılı incelemesini bir sonraki kısımda yapacağız.

2.1.4.3. Uyuşmazlık ve Uzlaştırma

Uyuşmazlık ve uzlaştırma uygulaması temelde taraflar arasında bir toplu iş sözleşmesine yönelik görüşmelerin başarısızlığıyla bağlantılı olarak gelişmiştir.

Uzlaştırma taraflar arasındaki anlaşmazlıkların azaltılması ve bir çözüme veya bir çözüm yoluna başvurmada anlaşma sağlanması için üçüncü tarafın hizmetlerinden yararlanmayı ifade eder. Buna uyuşmazlığa taraf olanların bir uzlaştırıcının yol göstericiliği altında görüş ayrılıklarını akılcı ve belli bir düzen içinde tartışma süreci de denilebilir(25). Bu aşamada üzerinde anlaşma sağlanamayan konular, işveren tarafı temsilcileri, işçi sendikası temsilcileri ve uzlaştırıcı tarafından tartışılarak uyuşmazlık çözümlenmeye çalışılır.

Uzlaştırma hizmeti; toplu görüşmelerin çıkmaza girmesinden kaynaklanan çıkar uyuşmazlıkları ve işçilerin günlük şikayetlerinden kaynaklanan hak uyuşmazlıklarında çalıştırılmaktadır(26). Çıkar uyuşmazlıkları, işçiler için yeni çalışma koşullarınının saptanmasına ilişkindir. Uyuşmazlıklar çoğunlukla işçi sendikasının iş güvencesi, ücret artışı, sosyal yar-

(25) BM Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), İş Uyuşmazlıklarında Uzlaştırma Uygulama Rehberi, Ankara, 1982, s. 3.

(26) A.g.e., s.4; Bu konuda ayrıntılar için bakınız; Nurhan SÜRAL, İş Hukukunda Barışçı Çözüm Yolları, Türk-İş Yayını No:142, Ankara, 1982, s.1-23.

dım ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi istemlerinden doğmaktadır. Hak uyuşmazlıkları yasal uyuşmazlıklar olarak adlandırılmakta ve özellikle toplu iş sözleşmesinin yorumlanmasından ve uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

2.1.4.4. Grev ve Lokavt

Toplu görüşmelerin anlaşmazlıkla bitmesi sonucunda çıkan uyuşmazlık ve uzlaştırma aşamasında taraflar arasındaki anlaşmazlık giderilemezse, taraflar kendi isteklerini kabul ettirmede işi durdurma suretiyle grev veya lokavta başvurmaktadır. İş durdurma, her iki taraf için maddi ve manevi önemli kayıplara neden olabilecek bir aşamadır.

Grev, çalışma koşullarını kendi lehlerine değiştirmek, yeni haklar ve çıkarlar sağlamak amacıyla işçilerin çoğunun önceden aralarında karar vermek suretiyle bir işyerinde ya da iş kolunda belirli ya da belirsiz bir süre için çalışmaya son verilmeleri durumudur(27). Ancak greve toplu pazarlığın yapılması sırasında uyuşmazlık çıkması halinde başvurulması gerekir. Aksi halde yapılacak bir grev, toplu pazarlık süreci dışında kalır.

Lokavt ise, toplu pazarlık sürecinde uyuşmazlık çıkması ve işçi sendikası tarafından grev kararı alınması halinde işverenin veya işveren sendikasının verdiği karara uyarak, işyerinde faaliyetin tamamen durmasına sebep olacak tarzda işçilerin topluca işten uzaklaştırılmaları durumudur(28).

Grev ve Lokavt, toplu pazarlık sürecinde istenmeyen bir durumdur. Taraflar açısından önemli kayıplara yol açtığı gibi

(27) C.TALAS, a.g.e., s.302; Grev konusundaki ayrıntılar için bakınız: Ahmet MAKAL, Grev Kuramları ve Uluslararası Farklılıklar, V.Yayınları, Ankara, 1987.

(28) İ.ERKUL, a.g.e., s.160-183.

iş barışının bozulmasına neden olur. Ancak özellikle grev işverene karşı işçi isteklerinin kabul ettirilmesi için bir araç durumundadır.

2.2. Toplu Görüşmenin Yapısı

Toplu pazarlık sürecinin en önemli aşaması tarafların biraraya gelerek kıyasıya pazarlık ettikleri toplu görüşme sürecidir. Toplu görüşmeler hem işçi, hem de işveren açısından oldukça önemlidir. Çünkü toplu görüşmelerde ele alınan konular işçi açısından geliri, işveren açısından ise bir maliyet ögesi ni oluşturmaktadır. Bu nedenle işçi kesimi gelirini en yükseğe çıkarmak isterken, işveren, maliyeti en aza indirmek isteyecektir.

Toplu görüşme süreci birbirini izleyen üç aşamayı içerir: Görüşmeler için hazırlık, birinci ve çok kritik adımdır. Yüzyüze görüşme ikinci adımı oluşturur ve bunun başarısı iyi hazırlanmaya bağlıdır. Üçüncü aşama ise sözleşmenin imzalanması ya da görüşmelerin olumsuz sonuçlanması durumunda grev ve lokavtı kapsar(29). Toplu görüşme sürecinde işçi-işveren arasındaki sorunların çözülmesine yönelik birçok kararın alınması söz konusudur. Yukarıda kaydedilen zıtlık, tarafların toplu görüşme sürecine farklı yaklaşımları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle toplu görüşme sürecini işveren tarafı ve işçi sendikası açısından ele almak sürecin daha iyi analizi bakımından yarar sağlayacaktır.

(29) William B.WERTHER, Keith DAVIS, Personel Management and Human Resources, Mc.Graw Hill Book Company, New York, 1981, s.408; ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.305.

2.2.1. İşverenler Bakımından Toplu Görüşme Süreci

2.2.1.1. Toplu Görüşmelere Hazırlık

Toplu görüşmelerde ele alınan konular, geçmişe göre genişlemiş ve içeriği artarak daha karmaşık hale gelmiştir. Bu nedenle taraflar toplu görüşmelere hazırlanmaya geçmişe göre daha fazla zaman ayırma durumunda kalmıştır(30).

Başarılı bir toplu görüşme yapabilmenin en önemli öğelerinden biri planlama ve örgütlemedir. Yani karşı tarafa yapılacak tekliflerin ana hatlarını hazırlamak, toplu görüşmeleri ilgilendiren çeşitli alanlardan bilgi toplamak suretiyle karşı taraftan gelmesi olası istekleri tahmin ederek bunlara verilecek karşı teklif ve cevapları düzenlemek, görüşmelere nasıl girileceği, nasıl yürütüleceği, neyin ne zaman ileri sürüleceği hususlarını kararlaştırmak, görüşmelerin kimler tarafından yürütüleceğini tesbit edip onları bu işe göre yetiştirmek gibi konuların görüşmelere başlanılmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir(31).

Yapılan araştırmalarda görüşmelere hazırlanarak giren tarafların birbirlerini anladıkları ve görüşme masasında kararlarda hemfikir oldukları ortaya koyulmuştur(32). Toplu görüşmelere hazırlık aşağıdaki faydaların gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır(33):

(30) ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.306.

(31) C.YAZMAN, a.g.e., s.93-94.

(32) Roland L.MILLER, "Preparations For Negotiations" Personel Journal, January, 1978, s.36.

(33) A.g.e., s.37.

- Dikkatler toplu pazarlık ve uzun dönemli kurumsal planlama arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerinde odaklaşır.
- Yürürlükteki sözleşme süresince karşılaşılan sorunlar yeni sözleşmede uygun değişikliklerin belirlenmesine yönelik analiz edilir.
- Görüşme ekibi görüşmeler için hazırlanır.
- Pazarlık masasındaki öngörülmez öğeler azaltılır.
- Görüşmelerin sürati hızlandırılır.
- Alternatif pazarlık teklifleri veya karşı teklifler değerlendirilir.

Başarılı ve sonuç alıcı bir görüşme için hazırlık aşamasını iki bölüme ayırmak mümkündür. Bu bölümlerden birincisi toplu görüşmeleri yönlendirecek konuları kapsayan bir veri tabanının oluşturulması, ikincisi ise toplanan verilerin analiz edilerek görüşmelerde ele alınacak konularda kararların alınmasıdır.

2.2.1.1.1. Veri Tabanının Oluşturulması

İşveren tarafı görüşmeler için veri tabanının oluşturulmasında olası sendika isteklerini tanıma, sendika isteklerine verilecek alternatif teklifleri belirleyebilme amacını gözönünde bulundurmalıdır(34). İyi bir veri tabanı oluşturulduğunda işçi sendikasının olası istekleri ve bu isteklerin maliyetleri belirlenebilir. Görüşmeler sırasında sürpriz isteklerle karşılaşmaz ve savunma amacıyla yeni bilgilerin araştırılması gerekmez.

Yukarıdaki amaca yönelik veri tabanının veri kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(35):

(34) ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.304.

(35) L.MILLER, a.g.e., s.37-38; ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.305.

. Mevcut ve geçmişteki sözleşme şartları: Bu veri kaynağından yararlanmak için her bir yaprağı geçmiş üç veya dört sözleşmenin ayrı ayrı maddelerini içeren bir not defteri hazırlanır(36). Böylece her sözleşmede yer alan maddelerdeki gelişmeler kolayca izlenerek, toplu iş sözleşmesinin içeriğindeki değişimler yıllar itibariyle görülür. Geçmiş sözleşmelerde şikayete konu olan durumlara ve hakem kararlarına, mahkeme kararlarıyla hüküm altına alınan durumlara dikkat edilmelidir.

. Toplu görüşmeleri yönlendirecek konu alanları: Toplu görüşmeleri yönlendiren işçilik maliyetleri, kârlılık, ödeme gücü, verimlilik v.b.konularda işletmenin muhasebe bilgi sistemi önemli bir veri kaynağıdır. İşletmenin personeline ilişkin demografik bilgiler, iş tanımları, iş analizleri v.b.konularda personel bölümü veri kaynağıdır. Bu iki kaynak işletme içi veri kaynağıdır.

Toplu görüşmeleri yönlendirecek genel ekonomik konular, sanayinin görünümü, emsal ücretler gibi alanlarda işletme dışı bilgi kaynaklarına başvurulabilir.

. Geçmiş görüşmelerdeki deneyimler, sendika politikaları, yasal düzenlemeler önemli veri kaynaklarıdır.

. İşçi sendikalarındaki gelişmelerin izlenmesiyle sendika isteklerini ana hatlarıyla belirlemeye yönelik veriler elde edilebilir.

Sözkonusu kaynaklardan toplanan veriler mutlaka yazılı hale getirilmeli ve kullanım kolaylığı verecek bir şekilde dosyalanmalıdır. Veri tabanı oluşturulması aşamasında elde edilen önemli bulgular bir raporla üst yöneticilere sunulmalıdır.

(36) Clouse Book olarak adlandırılan bu not defterinin hazırlanması konusunda ayrıntılı olarak bakınız; ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.308-316.

2.2.1.1.2. İşveren Tekliflerinin Hazırlanması

Toplu görüşmelere hazırlık aşamasının ikinci bölümü işverenin olası tekliflerinin belirlenmesidir. Bu bölümde işveren tarafının toplu görüşmelerdeki gerçek teklifleri ile pazarlık marjı belirlenir. Pazarlık marjı, gerçek tekliften düşük tutulur. Hazırlığın bu bölümü aşağıdaki işlemleri içerir(37):

- İşverenin görüşme ekibinin ve destekleme komitesinin örgütlenmesi:

Toplu görüşmelere hazırlanma, tekliflerin hazırlanması ve yüz yüze görüşme uzmanlık gerektirir. Görüşmelerde mantığa, bilgiye ve hesaba dayanarak konuları ortaya koymak ve bu yolla karşı tarafı ikna etmek önemlidir. Daha da önemlisi, karşı tarafı aldatmak değil işletmenin geleceğini tehlikeye düşürmeden ve iş barışını bozmadan görüşmeleri sonuçlandırmaktır. Bu nedenle görüşmelere endüstriyel ilişkiler uzmanı, hukukçu, ekonomist, muhasebe ve finans uzmanı, psikolog gibi personelin oluşturacağı bir ekibin hazırlanması ve katılması yararlıdır.

- İşverenin pazarlık amaçlarının ve stratejik konulardaki kararlarının formülasyonu:

Bir işletmede ücret artışları bir takım yapısal değişimlere yol açabilir. Ücret artışları işletmenin üretim-ürün-teknoloji, personel, finans yapılarında değişimler yaratır. Bu değişimler stratejik kararların alınmasını gerektirebilir. Toplu pazarlığın süreklilik özelliği nedeniyle sendika ve işveren ilerki yıl ve yıllarda ödenecek ücretlerin ve diğer konuların pazarlığını yapmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimi ücret ve

(37) L.MILLER, a.g.e., s.37-39; WERTHER-DAVIS, a.g.e., s.410.

diğer konuların maliyetlerini gözönüne alarak sözkonusu yapıların mevcut durumda zayıf ve üstün yönlerini, gelecek bakışıyla doğabilecek fırsat ve tehlikeleri belirlemeli ve pazarlık amaçlarını bundan sonra tesbit etmelidir(38).

İşçilik maliyetlerindeki artışın genel maliyetlere yansımaları fiyat artışları şeklinde ortaya çıkabilir. Fakat şiddetli rekabetin varolduğu piyasalarda bu yola gitmek her zaman mümkün değildir. Bu durumda işçilik maliyetlerindeki artışın getirdiği yükü karşılama konusunda işletmenin potansiyel gücünün belirlenmesi önemli bir konudur. İşletme ya kâr hadlerinden özveride bulunacak veya işletme içi rasyonalizasyon önlemlerine yönelerek verimliliğin artırılması yoluyla işçilik maliyetleri artsa dahi ortalama maliyetlerin aynı düzeyde tutulmasına çalışacaktır. Çok sayıda ürünün üretildiği işletmelerde işçilik maliyetlerindeki değişmelere göre belirli bir üretim tipi yerine bir diğeri tercih edilerek, işçilik maliyeti yükselen ürünlerin, işçilik maliyetlerinin düşürülmesi yolları aranabileceği gibi, ürünün üretilmesine de son verilebilir.

İşletmenin potansiyel gücünün işçilik maliyetlerindeki artışları karşılayamaması durumunda toplu görüşmeler olumsuzlukla sonuçlanabileceği gibi, işletme sendikasının isteklerini kabul ederek sözleşme sonrası işçi çıkarma yoluna da gidebilir. Her iki durum da istenmeyen ve iş barışına zarar veren bir durumdur.

(38) Stratejik yönetim konusunda ayrıntılı olarak bakınız; Glenn BOSEMAN-Arvind PHATAK-Robert E.SCHELLENBERGER, Strategic Management Text and Cases, John Wiley and Sons, New York, 1986, s.20-43; Ali AKDEMİR, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1991.

- İşverenin gerçek tekliflerinin ve pazarlık marjının belirlenmesi:

Bu aşamada önceki çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda işveren tarafının pazarlık masasında verebileceği en üst düzey belirlenir. Bu en üst düzey işverenin gerçek teklifidir. Ayrıca bu gerçek tekliflerin yanında birde pazarlık marjının belirlenmesi gerekir. Pazarlık marjı işverenin gerçek tekliflerinin altında hesaplanır. Pazarlık marjı hesaplandıktan sonra sözleşmenin içeriğinde yapılabilecek değişiklikler konusunda çalışmalar yapılır. Son olarak işveren tekliflerinin yer aldığı toplu iş sözleşmesi metni hazırlanarak işçi sendikası yetkilileriyle görüşme oturumları için anlaşma yapılır.

Yetki belgesini alan işçi sendikası görüşme çağrısı yapmışsa, bu çağrıya isteklerini de eklemek zorundadır. İşveren tarafı bu istekleri gözönüne alarak teklif tasarısında son değişiklikleri yapabilir.

2.2.1.2. Biçimsel Görüşme

İyi bir hazırlık döneminden sonra pazarlık masasına oturan işveren tarafı görüşmeleri yönlendirme avantajını elde eder. Pazarlık masasında bir taktik olarak işveren tarafı savunma durumundadır. Bu nedenle genellikle işçi sendikası isteklerini ortaya koyar. İşveren tarafı sendikanın isteklerini irdeler ve kendi teklifleriyle sendika isteklerini yeniden analiz eder. Görüşmeler maddeler üzerinde yapılıyorsa her madde ayrı ayrı irdelenir ve sendikanın isteklerine karşı ilgili maddeyle işverenin teklifleri ortaya konur.

Bir taktik olarak görüşmelere ya sorun yaratacak madde-

lerden başlanır, ya da işverenin kabul edeceği maddeler öncelikle ele alınır. İşverenin doğrudan kabul edeceği maddeler üzerinde anlaşma sağlanması görüşmelere olumlu başlama açısından yerinde bir taktikdir. Fakat görüşmelerde belirli bir mesafe katedildikten sonra sorun yaratacak maddelerin ele alınması görüşmelere ara verilmesi durumunu ortaya çıkarabilir. Sorun yaratacak maddelerin öncelikle ele alınması görüşmelerin genel havasını önceden belirlemek bakımından olumlu sonuçlar verebilir(39).

Biçimsel görüşme oturumlarında üzerinde anlaşılamayan maddeler varsa, çıkar uyumsuzluğundan dolayı uzlaştırma hizmetinden yararlanılabilir.

Toplu iş sözleşmesinin içeriğinde yer alan tüm konularda anlaşma sağlandığında, sözleşme taraflarca imzalanarak uygulamaya konulur. Şayet pazarlık süresi içinde taraflar arasında anlaşma sağlanamaz ise bu durumda grev, lokavt ve hakeme gitme gibi durumlar ortaya çıkar.

Buraya kadar sözü edilen konuları aşağıdaki akış şemasıyla özetlemek mümkündür:

2.2.2. İşçi Sendikaları Bakımından Toplu Görüşme Süreci

2.2.2.1. Toplu Görüşmelere Hazırlık

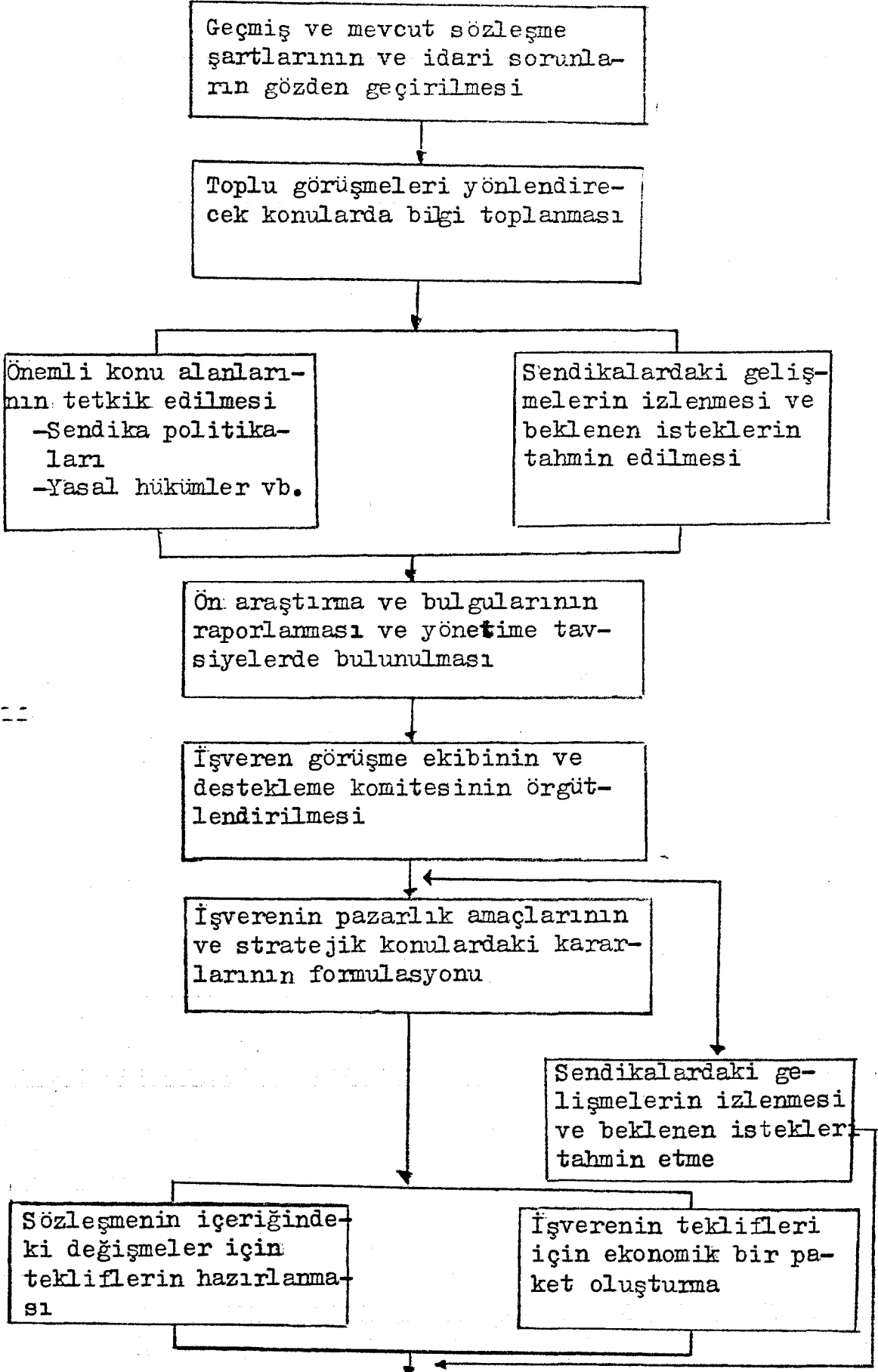
İşçi sendikaları toplu pazarlık yoluyla temsil ettikleri çalışanlar lehine yeni koşullar getirmek isterler. İşçi

(39) Herbert J. CHRUDEN-Arthur W. SHERMAN, Readings in Personnel Management, Fourth Edition, South Western Publishing Co., Cincinnati, 1976, içinde Thomas G. DOWNING, "Strategy and Tactics At Bargaining Table", s.374-380.

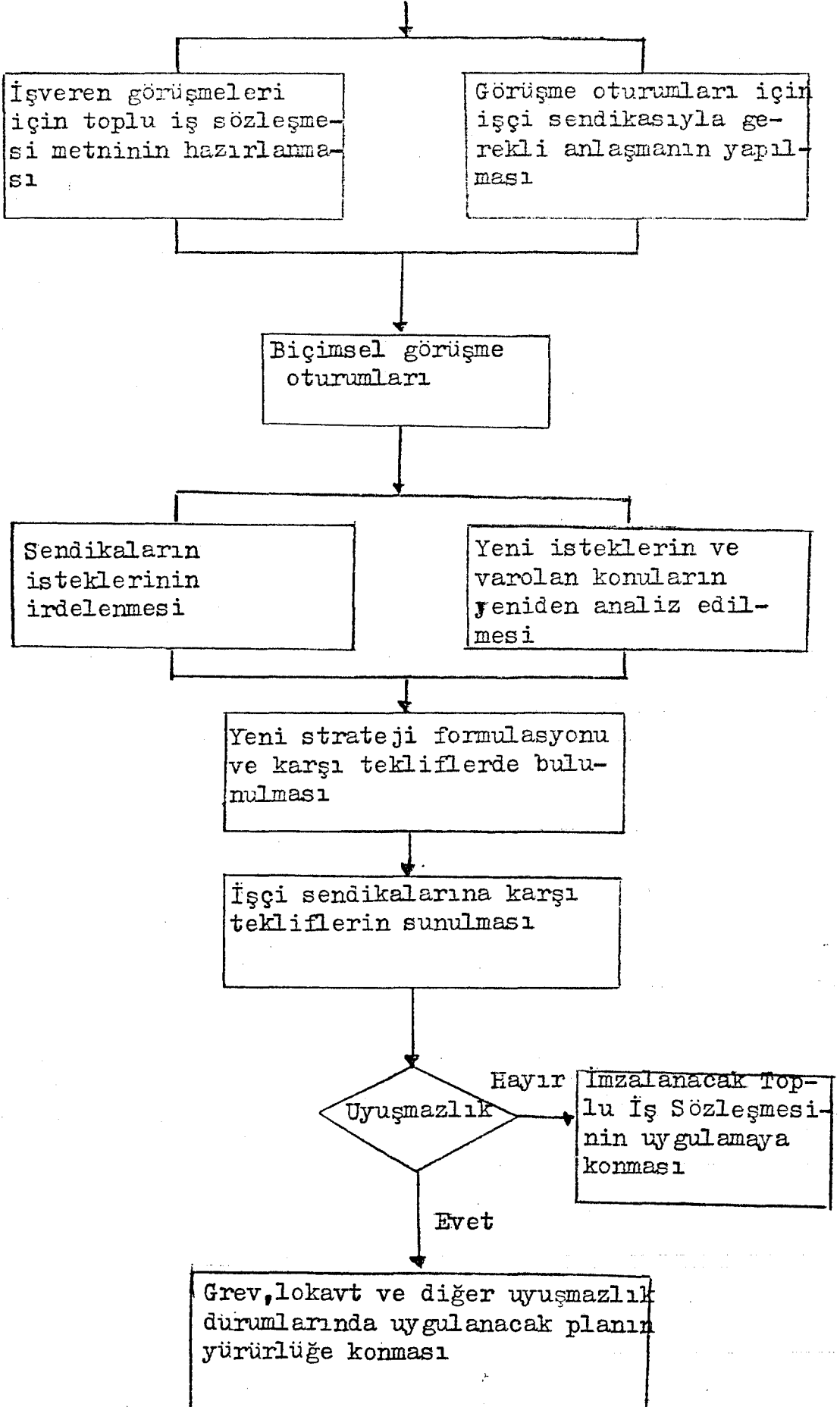
TOPLU PAZARLIĞA HAZIRLIK

Veri Tabanının Oluşturulması

İşveren Tekliflerinin Hazırlanması



BİÇİMSEL GÖRÜŞME OTURUMLARI



şikayetlerini kanalize ederek çalışma hayatında barışın sağlanmasına yardımcı olurlar(40). Çalışma hayatında barışın sağlanması ve sürekliliği, işçi sendikalarının ölçülü ve hesaba dayalı isteklerde bulunmasıyla mümkündür. Toplu pazarlıkta ölçülü ve hesaba dayalı isteklerde bulunma ise görüşmelere hazırlanmayla sağlanır.

Pazarlık yapmaya yetkili bir işçi sendikasının toplu görüşmelere hazırlık aşamaları işveren tarafının hazırlık çalışmalarına benzemektedir. Ayrıca hazırlanmada benzer teknikler kullanılmaktadır(41). Bu bakımdan işçi sendikalarının toplu görüşmelere hazırlık aşamasını iki bölümde incelemek mümkündür.

2.2.2.1.1. Veri Tabanının Oluşturulması

Ölçülü ve hesaba dayanan isteklerde bulunmanın ön koşulu toplu iş sözleşmesine konu edilen hususları destekleyecek bir veri tabanının oluşturulmasıdır. İşçi sendikası veri tabanını oluşturmak amacıyla aşağıdaki kaynaklardan bilgi toplayabilir(42):

- İşçi sendikası herşeyden önce mevcut toplu iş sözleşmesinin zayıf ve eksik yönlerini tesbit etmelidir. Bu amaçla mevcut sözleşmenin uygulanması sırasında sendika temsilcileri tarafından bir dosya tutulur. Bu dosyada çıkar uyuşmazlıkları, eksiklik ve aksaklıklar örnek olaylarla birlikte yazılır ve tavsiyelerde bulunulur. Bu dosyalar önemli bir veri kaynağıdır.

(40) N.EKİN, Endüstri..., a.g.e., s.116.

(41) ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s. 319.

(42) C.YAZMAN, a.g.e., s.97; ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.315.

- Sendika, üye gruplarını toplantılara çağırarak yapılması istenen değişikliklere ilişkin fikirlerini alabilir. Bu arada anket yoluyla işçilerin genel istekleri belirlenmeye çalışılır. Anketler ve üye gruplarının fikirleri, istekleri belirlemede veri olarak kullanılabilir.

- İşveren tarafının toplu görüşmeler öncesindeki tutumları izlenerek olası teklifler tahmin edilir.

- Toplu görüşmeleri yönlendirecek ve işçi sendikasının isteklerini haklı kılacak önemli konularda veriler elde edilir. Bu konular işveren tarafının kârlılığı, ödeme gücü, işgücü verimliliği, işçilik maliyetleri, grev maliyeti gibi konulardır. Bu konulardaki veriler işverenin finansal raporlarından ve yıllık faaliyet raporundan elde edilebilir.

- Ekonomik göstergeler sendikalar için önemli bir veri kaynağıdır. Enflasyon oranı, geçinme indeksleri, sanayinin ve ilgili sektörün konjonktürel değerlendirilmesi, işsizlik oranı v.b.konularda elde edilen veriler isteklerin belirlenmesinde önemli rol oynar.

Söz konusu verilerin toplanmasından sonra hazırlığın ikinci aşaması olan isteklerin belirlenmesi bölümüne geçilir.

2.2.2.1.2. İşçi Sendikasının İsteklerinin Belirlenmesi

İşyerlerine dair hazırlanacak toplu iş sözleşmesi teklif tasarılarının hazırlanmasında işçi sendikalarınca çeşitli yollar izlenebilir(43).

Sözleşme tasarısı doğrudan doğruya yerel sendika şubesi tarafından hazırlanabilir. İkinci bir yol olarak tasarı doğru-

(43) C.YAZMAN, a.g.e., s.97.

dan doğruya sendikanın üst kademeleri tarafından hazırlanabilir ve yerel sendika şubesine gönderilebilir. Bu durumda görüşmelere katılmak ve görüşmeleri yürütmek için sendika merkezinden görüşmeci gönderilir. Bir başka yol olarak teklif tasarısının ana ilkelerini sendika genel merkezi şubeye gönderir. Şube yerel teşkilatının istekleri çerçevesinde ve yerel şartların gereklerini gözönüne alarak genel merkezin belirlediği ilkeler dahilinde isteklerini belirleyerek görüşmelere girer. Bu yol isteklerin belirlenmesinde en gerçekçi yaklaşımdır(44).

Yukarıda kaydedilen veri tabanında toplanan veriler, analiz edildikten sonra, ortak ögeler belirlenerek üst kademelere iletilir. Sendika yöneticileri işçilerin isteklerini ve işverenin ekonomik durumunu gözönüne alarak istekleri belirlemelidir(45).

İşçi sendikaları isteklerini belirlerken bir yöntem olarak mümkün olduğu kadar fazla istekte bulunurlar. Sendika üyelerinin tümünün talep ortaya atma hakkı vardır. Dolayısıyla talep listesi uzun olmakta ve bu taleplerin bir kısmı gerçekleşme olanağına sahip bulunmamaktadır. Sendika liderleri bu talep listesini kısaltma sorumluluğunu yüklenmek ve bazı isteklerin makul olmadığına üyeleri ikna etmek yerine, bu misyonu işverene devretmeyi yeğledikleri uygulamada yaygın olarak raslanılmaktadır. İlk istek listesine mümkün olduğu kadar çok madde dahil etmekle birlikte bunların birçoğunun işveren tarafından reddedileceği veya toplu görüşmeler sırasında bunlardan vazgeçileceği öncelikle bilinir(46). Ancak bu yöntem tehlikeli olup,

(44) A.g.e., s.98-99.

(45) S.ZAİM, a.g.e., s.316.

(46) Toker DERELİ, "Toplu Pazarlık Düzeninde Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar" Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri, M.P.M, Ya.No:376, Ankara, 1988, s.84; C.YAZMAN, a.g.e., s.96.

uzun ve makul olmayan bir istek listesiyle karşılaşan işveren tarafı bu istekleri "ciddi olmaktan uzak, görüşülmeye bile değmez" savıyla geri çevirebilir ve çoğu zaman görüşmelere bile katılmayabilir.

Sendikanın isteklerinin belirlenmesinde ülkenin ve işverenin koşulları önemli bir faktör olmaktadır. Bazı ülkelerde iş sürelerinin azaltılması, bazı ülkelerde ise ücretlerin artırılması ön plana geçebilmektedir. A.B.D.'de sosyal güvenlik sisteminin özelliklerinden dolayı emeklilik planları veya sağlık yardımları ile ilgili fonlar önemli sorunlar haline gelebilirken, aynı konularla ilgili maddelere diğer ülkelerin sözleşmelerinde rastlanılmamaktadır(47). Dolayısıyla sendika istekleri esnek ve pragmatik bir nitelik taşımaktadır. Bu bakımdan sendikalar önce işverenin ekonomik durumunu daha sonra ülkenin şartlarını gözönüne almak durumundadır.

Sendika isteklerinin belirlenmesinde sendika liderlerinin üzerinde önemle durması gereken konulardan bir diğeri, iş barışına zarar verilmemesidir. Sendikalar her sözleşmede mutlak suretle üyelerine yeni haklar getirecektir. Ancak bunların haklı ve makul ölçülerde olması gerekir. Dolayısıyla istekler mutlak suretle hesaba dayandırılmalıdır. Aksi halde işveren grevi göze alabilir. Bu durum sorunların çözümü yerine yeni sorunlar yaratarak iş barışının bozulmasına neden olabilir.

İşçi sendikası görüşmeler öncesinde pazarlık marjını hesaplayarak isteklerini belirler ve toplu iş sözleşmesi taslak metnini yazılı hale getirir. Pazarlık marjı gerçek isteklerin üzerinde belirlenir.

(47) N.EKİN, Endüstri..., a.g.e., s.118.

2.2.2.2. Biçimsel Görüşme Oturumları

Biçimsel görüşme oturumlarında işçi sendikası görüşmecileri, işveren tarafı görüşmecileriyle karşı karşıya gelerek toplu iş sözleşmesinde yer alan maddeleri tartışırlar. Eğer toplu görüşmeye çağrılı işçi sendikası yapmışsa isteklerini de çağrıya eklemiştir. Bu nedenle görüşmelerde öncelikle işveren teklifleri incelenir ve pazarlık marjları dahilinde teklifler ya kabul edilir ya da reddedilir. İşçi sendikası temsilcileri reddedilen tekliflere karşı isteklerini işveren tarafına bildirirler ve işveren tarafının yeni teklifleri beklenir.

Toplu görüşmelerin yasal süresi içerisinde toplu iş sözleşmesinin maddeleri üzerinde anlaşma sağlanırsa taraflarca imzalanarak uygulamaya konulur. Eğer anlaşmazlık olursa işçi sendikası isteklerini grev yoluyla kabul ettirmeye çalışır. Böylece toplu pazarlıkta istenmeyen bir süreç başlamış olur.

3. TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMENİN TÜRKİYE UYGULAMASI

Türkiye'de toplu pazarlık sistemi 1963 yılında çıkarılan 274 ve 275 sayılı yasalarla işlemeye başlamıştır. 1983 yılında 274 sayılı Yasa, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ile, 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ile değiştirilmiştir. Halen toplu pazarlık sisteminin hukuksal yönünü 1983 yılında çıkarılan bu iki yasa oluşturmaktadır.

Türkiye'de toplu pazarlık süreçlerinde son yıllarda bir yabancılaşma ve uyumsuzluk dikkati çekmektedir(48). Toplu İş

(48) N.EKİN, Çağdaş Boyutlarıyla..., a.g.e., s.29.

sözleşmelerinin çok az bir kısmı taraflarca yürütülen toplu görüşmeler sonucunda imzalanabilmektedir. Sözleşmelerin büyük bir çoğunluğu uyuşmazlık safhasına geçmekte, gene bunlardan çok azı resmi arabulucuların çabası sonucu çözümlenebilmekte ve böylece toplu pazarlıkların önemli bir kısmı ya grevlerin başlamasına çok az bir süre kala ya da grev aşamasından sonra bağitlanabilmektedir(49).Türkiye toplu pazarlık sisteminin bu özelliği bize sistemde yapısal bazı sorunların olduğunu ve bu sorunların sistemi gergin bir yapıya kavuşturduğunu göstermektedir. Çalışmamızın bu kısmında Türkiye'de toplu pazarlık ve toplu görüşme uygulamasının yapısını ana hatlarıyla incelemeye ve bu yapı içerisinde karşılaşılan sorunları belirlemeye çalışacağız.

3.1. Toplu Pazarlığın Türkiye Uygulaması

3.1.1. Toplu Pazarlığın Tarafları

Türkiye'de yasal düzenlemeler gereği işçiler bakımından toplu pazarlığın tarafı işçi sendikası, işverenler bakımından ise işverenler sendikası veya sendika üyesi olmayan işverendir.

İşyeri veya işyerlerini kapsayan toplu pazarlıkta işçi sendikasının kurulu bulunduğu işkolunda çalışan işçilerin en az % 10'u üyesi olmalı, % 10'u bulmuş olan sendikanın toplu pazarlık kapsamına girecek işyeri veya işyerlerinin her birinde çalışan işçilerin yarısından fazlasını bünyesinde toplamış olmalıdır(50). Bu koşulları bünyesinde toplayan işçi sendikası pazarlık yapmaya yetkilidir.

(49) T.C.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatı İstatistikleri, Ekim 1990.

(50) İ.ERKUL, a.g.e., s.81-82.

İşletme düzeyinde toplu pazarlıkta işyerlerinin aynı işkolunda olması gerekir. Yetki oranının hesaplanmasında işyerleri bütün olarak dikkate alınır(51).

3.1.2. Toplu Pazarlığın Türleri

Yasal düzenlemeler gereği işkolu düzeyinde örgütlenmekte olan Türk sendikalarının toplu pazarlık faaliyeti işyeri ve işyerleri düzeyinde odaklaşmaktadır. Ancak işyeri kavramı geniş tutularak toplu pazarlığı belli bir doğrultuda yönlendirmek eğilimi özellikle kamu kesimi bakımından bir gelişme olarak ortaya çıkmıştır(52). Özel kesimde başta metal ve tekstil işkolları olmak üzere grup toplu iş sözleşmeleri yönünde eğilimin kuvvet kazandığı dikkat çekmektedir(53).

Kamu kesiminde işyeri kavramının geniş tutulması ve özel kesimde grup toplu iş sözleşmeleri toplu pazarlıkta merkezleşme eğilimi olarak işçi-işveren ilişkilerini sertleştirici etki yapmıştır. Ayrıca bu eğilim pazarlık gücü dengesini işçi sendikalarının aleyhine bozmuştur(54).

Merkezleşme eğilimine rağmen, işçi ve işveren kesimini temsil eden üst kuruluşlar, kendi üyeleri üzerindeki otoritelerini sağlam ilkelere dayandıramamış, dolayısıyla, çalışma hayatında izlenecek sağlam politikalar oluşturulamamıştır. İşçi ve işveren üst kuruluşları her toplu pazarlık döneminde ana ilkeler oluşturarak üyelerini bu ilkeler etrafında toplayamamaları, üyelerinin kendi sendika ve işyerlerinin çıkarları doğ-

(51) A.g.e., s.83.

(52) Münir EKONOMİ, "İşletme Toplu İş Sözleşmeleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar" Kamu İş Dergisi, C.I, 1987, s. 6-12.

(53) C.TUNCAY, a.g.e., s.8.

(54) T.DERELİ, a.g.e., s.79.

rultusunda bağımsız davranışlara girmeleri sonucunu ortaya çıkarmıştır(55).

Türkiye'de pazarlık birimlerinin genişlemesi yönündeki gelişmeler sistemin işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir.

3.1.3. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konular

Türkiye'de özellikle 1983 yılından sonra toplu pazarlıkta ele alınan konuları, diğer bir deyişle toplu iş sözleşmesinin içeriğini ücretler ve diğer parasal talepler ağırlıkta oluşturmakta ve en önemli uyuşmazlık konularını yine bu konular oluşturmaktadır(56). Oysa toplu pazarlıkta ele alınan konular ücretler ve diğer parasal taleplerle sınırlı değildir. İşçilerin yönetime katılması, istihdam güvencesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konular da toplu pazarlıkta ele alınabilir. İşveren tarafı işçi sendikalarının yönetime katılma, istihdam güvencesi gibi taleplerinden vazgeçmeleri oranında, teklif ettikleri ücretlerden ödün vermiş, bu da toplu pazarlıkta ele alınan konuları ücret ve diğer parasal taleplerle sınırlandırmıştır.

1980 yılından sonra kısıtlanan sendikal çerçeve, ücretlerin enflasyon karşısında erimesine neden olmuştur. Sendikal haklarda kısıtlamaların kaldırılmasıyla birlikte işçi sendikaları ücretlerin enflasyon karşısında erimesini giderecek çok yüksek taleplerde bulunmaları toplu pazarlık sistemini olumsuz yönde etkileyen bir başka neden olmuştur.

(55) Kamil TURAN, "İşçi ve İşveren Kesimi Uzlaşmacı Sendika Fikrini Benimsemeli" İşveren Dergisi, C.XXVIII, S.10 (Temmuz,1990), s.11.

(56) T.DERELİ, a.g.e., s.80;

Toplu pazarlıkta ele alınan konuların ücretler ve diğer parasal taleplerle sınırlı kalması, tarafların "dağıtımçı pazarlık stratejisi"(57) uygulamasına yol açmış, bu durum da tarafları birbirinden uzaklaştırmıştır.

3.1.4. Grev ve Lokavt

Türkiye'de özellikle son yıllarda bir hak arama yöntemi olan grev uygulaması amacına uygun olarak kullanılmamaktadır. Kamu kesiminde uygulanan grevlerin hiç bir mantıksal temeli yoktur. Erdemir, Türkiye Taş Kömürü, SEKA ve THY işletmelerinde uygulanan grevler amaçsız sayılabilecek grevlerin başlıcalarıdır. THY işletmesinde 32 gün süren greve rağmen anlaşma işverenin ilk tekliflerinin 30.000.-TL altında sağlanmıştır. Böyle bir grev uygulamasının toplu pazarlık sisteminde mantıklı bir açıklama yolu yoktur(58).

Öte yandan grup toplu iş sözleşmelerinin yapıldığı metal ve tekstil işkollarında işveren tarafı işçi sendikalarının yüksek taleplerini kabul ederek grevleri önlemiştir. Ancak sözleşme sonrası, istihdam garantisi olmadığından dolayı sayıları yüzbinlerle ifade edilen işçinin işine son verilmiştir(59). Bu durum toplu pazarlığın amaçlarıyla uyuşmadığı gibi, çalışma hayatında gerginliğe yol açacak niteliktedir.

(57) Dağıtımçı pazarlık stratejisi konusunda ayrıntılı olarak bakınız; Sabri ASTARLIOĞLU, İşletmelerin ve Sendikaların Toplu Pazarlık Konusunda Yaklaşımları, Bursa İ.T.İ.A. Yayını No.7, Bursa, 1981, s.33-39.

(58) 25 Haziran 1991 tarihinde T.R.T.TV 1.programında yayınlanan "İşçi Sorunları" konulu açık oturumda DYP Temsilcisi Sayın Köksal TOPTAN tarafından konu gündeme getirilmiştir.

(59) "Toplu Pazarlık Sonrası İşçi Çıkmalar Devam Ediyor", Dünya Gazetesi, 29 Temmuz 1991, s.12.

3.2. Toplu Görüşmenin Türkiye Uygulaması

3.2.1. Toplu Görüşmenin Hukuksal Yönü

Toplu görüşmelere yönelik hukuksal düzenlemeler 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununda yapılmıştır. Söz konusu Kanuna göre toplu görüşmelerin hukuksal yönünü aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

İşçi sendikası toplu pazarlık yetkisini belirlemek için mevcut toplu iş sözleşmesinin bitimine 120 gün kala Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına başvuruda bulunur. Toplu pazarlık yapma yetkisi kesinleşen işçi sendikası yetki belgesini aldığı tarihten itibaren 15 gün içinde işveren tarafını toplu görüşmeye davet etmek zorundadır.

Toplu görüşme çağrısının karşı tarafa tebliği tarihinden itibaren alt işgünü içinde taraflar toplu görüşmenin yer, gün ve saatini tesbit etmek ve bunu Bölge Çalışma Müdürlüğüne yazıyla bildirmek zorundadır. Toplu görüşme çağrısının yapıldığı tarihten itibaren otuz gün içinde çağrıyı yapan tarafın görüşmeye gelmemesi nedeniyle toplu görüşmeye başlanmazsa çağrıyı yapan tarafın yetkisi düşer. Toplu görüşmenin başladığı tarihten itibaren 30 gün geçmesine rağmen anlaşma sağlanmamışsa taraflardan her biri görüşmelere bir arabulucunun katılmasını görevli makamdan isteyebilir. Başvuruyu alan makam arabulucu tayini için tarafları altı işgünü içinde toplantıya çağırır.

Toplu görüşmenin devamı sırasında taraflar her toplantı sonunda bir tutanak düzenleyip imza ederler ve bu tutanakta anlaştıkları ve anlaşamadıkları maddeleri gösterirler. Taraflar biçimsel görüşme oturumları sonucunda bütün konularda bir anlaşmaya vardıkları takdirde toplu iş sözleşmesi meydana gelir.

Toplu iş sözleşmesinin her halde yazılı yapılması ve tarafların yetkili temsilcileri tarafından imzalanması zorunludur.

3.2.2. Toplu Görüşmelere Hazırlık

Türkiye'de 1975 yılında M.P.M. tarafından yapılan bir araştırmada işçi sendikalarının ve işverenlerin toplu görüşmeler için önemli bir hazırlık çalışması yapmadığını ortaya koymuştur(60). Tarafların son yıllarda hazırlık çalışmaları konusunda görüşlerine başvurduğumuz yetkililer(61) hem işçi sendikalarının hem de işveren tarafının toplu pazarlık için önemli bir hazırlık çalışması yapmadığını belirtmiştir.

Özellikle işçi sendikası yetkilileri, işveren tarafı ile yeterli iletişim kurulmadığını, toplu görüşmeye taraf işverenin ekonomik durumuna yönelik bilgilerin gazete ve dergilerden toplandığını, bu bilgilerin yeterince doğru ve güvenilir olmadığı için istek belirlemede etkili olmadığı vurgulanmıştır. İletişim eksikliği tarafları görüşmelerde çatışmacı ve şüpheli davranışlara yöneltmektedir. Böyle bir görüşme ortamında ise anlaşma olasılığı azalmakta ve görüşmeler uzun sürmektedir.

3.2.3. Toplu Görüşmelerde Ele Alınan Konulara İlişkin Teklif ve İstekleri Belirleyen Faktörler

Toplu görüşmelerde ücret ve diğer parasal konuların belirlenmesinde etkili birçok faktör vardır; ancak bunların baş-

(60) Gülay KAYA-Serpil ÖZDAMAR, Ayşe AKKÖK, Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler, M.P.M. Yayını No: 196, Ankara, 1975, s.12-22.

(61) Türk-İş Araştırma Uzmanı Sayın Enis BAĞDADIOĞLU ile Aralık 1990'da, TİSK Araştırma Müdürü Sayın Nihal MIZRAK YILDIRIM ile Aralık 1990'da, Petrol-İş Kütahya Şube Başkanı Sayın Zaim KAHRAMAN ile Mayıs 1991'de yapmış olduğumuz görüşmelerde bu sonuca varılmıştır.

lıcaları işverenin kârlılığı, işgücü maliyetleri, verimlilik, grev maliyeti ve emsal ücretlerdir(62). İstek ve tekliflerin belirlenmesinde bu faktörlerin hem işveren hem de sendika tarafından orantılı olarak gözönünde bulundurulması etkili bir toplu görüşme için hayati önem taşır.

Bu faktörlerin kullanılmasını ülkemiz bakımından değerlendirecek; Türkiye'deki işçi sendikalarının verimlilik faktörü, grev maliyeti üzerinde pek durmadıkları, isteklerini belirlemede daha çok işçi gruplarının isteklerine, işyeri temsilcilerinin görüşlerine başvurdukları, bunun dışında ücret-fiyat ilişkilerini gözönüne aldıklarını, fiyat artışlarını baz aldıkları bir evvelki toplu sözleşmedeki hayat standartlarını yeni dönemdeki ile karşılaştırdıklarını ve emsal ücretleri dikate aldıklarını görmekteyiz. Bu faktörlere dayanarak hazırlanan istekler genellikle işveren tarafından yüksek bulunmakta ve görüşmeler olumsuz sonuçlanmaktadır.

Ücretlerin belirlenmesinde çalışanların yaptıkları işin niteliği almakta oldukları ücretin miktarı gözönüne alınmadan her çalışana eşit miktarda zam verilmesi anlamına gelen seyyanen zam esası, tartışılması ve uygulanması kolay olduğu için taraflarca benimsenmiştir. Bu durum uzun sürede çalışanlar arasında kıdem, ustalık gibi farkları ortadan kaldırarak çalışanlar arasında huzursuzluklara neden olmuştur(63). Öte yandan toplu görüşmelerde tür ve miktar bakımından yaygınlaştırılan yan öde-

(62) Toker DERELİ, "Toplu Pazarlık Kriter ve Takdikleri: Batıda ve Memleketimizde Başlıca Uygulamalar ve Öneriler", Sosyal Siyaset Konferansları 35-36, Kitaplar, İstanbul, 1986, s.91-103; G.KAYA, S.ÖZDAMAR, A.AKKÖK, a.g.e., s.25-36; N.V. CHAMBERLAIN-D.CULLEN, a.g.e., s.295.

(63) Ali NİZAMOĞLU, "Zam Belirlemede Yeni Sistem", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.2 (Kasım, 1987), s.19.

meler ücret oluşumunu olumsuz yönde etkilemiş ve işçilik bedelinin yan ödemelerden dolayı artmasına neden olmuştur. Bazı toplu iş sözleşmelerinde 60 maddelik sözleşme isteklerinin 33'ünü yan ödemeler oluşturmaktadır. Türkiye'de 1989 yılında çıplak ücretin işgücü maliyeti içindeki payı % 37 iken yan ödemelerin payı % 66'dır(64).

Bilimsel temelden yoksun ücret belirleme sistemi işçi-işveren ilişkilerinde gerginliklerin giderek artmasına neden olduğu ve olacağı kesindir.

3.2.4. Toplu Görüşme Sürecinde İletişim

Toplu görüşme sürecini hazırlık aşamasından sözleşmenin imzalanmasına kadar ele alırsak, bu süreçte işçi ve işveren tarafının sürekli iletişimde bulunması gerekir. İşçi-işveren ilişkilerinde iletişim tarafları birbirine bağlayan, toplu pazarlıktaki amaçlarda karşılıklı bilgi alışverişini eylemlerini içeren ve işbirliği sağlayan bir olgudur.

Türkiye'de işçi-işveren ilişkilerinde yukarıdaki amaca yönelik bilgi iletişimi kurulamamıştır. Bilgi iletişiminin olmadığı bir ortamda toplu görüşme masasına oturan taraflar güçlerini ve kurnazlıklarını kullanarak görüşmeleri sonuçlandırmaya çalışmaktadır. Böyle bir pazarlıkta ise kimin kazandığı, kimin kaybettiği belli değildir(65).

(64) "TİSK'in 1989 Yılı Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti Araştırması(2)" İşveren Dergisi, C.XXVIII, S.12 Eylül, 1990, s.5-9.

(65) Toplu görüşmelerdeki bu tutum bir Anadolu deyimini olan "Koyun Pazarlığı" deyimiyile ifade edilmektedir. Bu konuda ayrıntılar için bakınız; Sakıp SABANCI, "Ücret Pazarlığı mı Koyun Pazarlığı mı?" Milliyet Gazetesi, 18 Aralık, 23 Aralık 1990, s.11.

meler ücret oluşumunu olumsuz yönde etkilemiş ve işçilik bedelinin yan ödemelerden dolayı artmasına neden olmuştur. Bazı toplu iş sözleşmelerinde 60 maddelik sözleşme isteklerinin 33'ünü yan ödemeler oluşturmaktadır. Türkiye'de 1989 yılında çıplak ücretin işgücü maliyeti içindeki payı % 37 iken yan ödemelerin payı % 66'dır(64).

Bilimsel temelden yoksun ücret belirleme sistemi işçi-işveren ilişkilerinde gerginliklerin giderek artmasına neden olduğu ve olacağı kesindir.

3.2.4. Toplu Görüşme Sürecinde İletişim

Toplu görüşme sürecini hazırlık aşamasından sözleşmenin imzalanmasına kadar ele alırsak, bu süreçte işçi ve işveren tarafının sürekli iletişimde bulunması gerekir. İşçi-işveren ilişkilerinde iletişim tarafları birbirine bağlayan, toplu pazarlıktaki amaçlarda karşılıklı bilgi alışverişini eylemlerini içeren ve işbirliği sağlayan bir olgudur.

Türkiye'de işçi-işveren ilişkilerinde yukarıdaki amaca yönelik bilgi iletişimi kurulamamıştır. Bilgi iletişiminin olmadığı bir ortamda toplu görüşme masasına oturan taraflar güçlerini ve kurnazlıklarını kullanarak görüşmeleri sonuçlandırmaya çalışmaktadır. Böyle bir pazarlıkta ise kimin kazandığı, kimin kaybettiği belli değildir(65).

(64) "TİSK'in 1989 Yılı Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti Araştırması(2)" İşveren Dergisi, C.XXVIII, S.12 Eylül, 1990, s.5-9.

(65) Toplu görüşmelerdeki bu tutum bir Anadolu deyimini olan "Koyun Pazarlığı" deyimiyile ifade edilmektedir. Bu konuda ayrıntılar için bakınız; Sakıp SABANCI, "Ücret Pazarlığı mı Koyun Pazarlığı mı?" Milliyet Gazetesi, 18 Aralık, 23 Aralık 1990, s.11.

Taraflar arasında iletişim sorununun diğeri bir boyutu toplu pazarlığın direkt içinde olan işçi-işveren-devlet arasında toplu pazarlık sisteminin ana ilkelerinin belirlenmesine yönelik iletişimin kurulamamasıdır(66). Bu durum toplu pazarlık sisteminde sorunların artmasına ve sistemin tıkanmasına yol açmaktadır.

4. TOPLU PAZARLIK VE TOPLU GÖRÜŞMENİN KONUMUZ BAKIMINDAN ÖNEMİ

Toplu pazarlığın en önemli yönü işletme veya işverenle işgücü arasındaki anlaşmazlıkların işgücünü temsil eden işçi sendikalarıyla görüşmeler yapmak suretiyle çözüm süreci olmasıdır. Yapısal olarak incelediğimiz bu süreç işveren-işçi sendikası ilişkisi olarak kendine özgü özellikleri içermektedir. Şöyle ki:

- Toplu pazarlık esas itibariyle grup ilişkilerini kapsar. Genelde taraflar işveren ile işçi sendikasıdır. Fakat bu iki taraf alt grupları içerir. Örneğin işçi sendikaları açısından alt gruplar, ustalar ve usta olmayanlar, genç ve yaşlı işçiler, kadın ve erkek işçiler gibi farklı boyutları olan biçimlerde olabilir.

- Toplu pazarlık sürekli ilişkileri içerir. Süreklilik kavramı iki boyutludur. Birincisi, toplu pazarlık belirli süre-

(66) Refik BAYDUR, "Katı Prensipler Toplu Sözleşme Masasında Zıtlıklar Yaratabilir" İşveren Dergisi, C.XXVII, S:7 (Nisan, 1990), s.3; K.TURAN, a.g.e., s.13; İmren AYKUT "Türkiye'de Artan Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Uzlaşma İhtiyacı" T.İktisat Dergisi, Y.4, S.9(Mart 1991), s.72-74; "Çalışma Barışı İçin Diyalog Şart" İşveren Dergisi, C.XXVIII, S:7 (Nisan, 1990), s:27-29; "Endüstriyel İlişkilerde Diyalog ve Toplumsal Anlaşmalar", İşveren Dergisi, C.XXVI, S:8 (Mayıs 1988), s.7.

lerle gündeme gelir. İkincisi, toplu pazarlık ilişkisi toplu iş sözleşmesinin imzalanmasıyla bitmez. Toplu iş sözleşmesinin uygulamaya konması ve yorumu, sözleşme süresinin bitimine kadar taraflar arasında ilişkileri gerektirir. Bu nedenle toplu pazarlık sürecinde ortaya konulan davranışlar sözleşme süresince ve gelecek sözleşmede tarafları etkileyecektir.

- Toplu pazarlık ilişkisi birbirinden farklı ve bağımsız değişkenlerin etkisindedir. İşletmenin kullandığı teknoloji, emek veya sermaye yoğunluğu, işletmenin ürettiği ürünün pazar durumu, rekabet, işsizlik oranı, firmanın idari yapısı, sendika politikaları, gelenekler, devletin toplu pazarlığa müdahalesi bu değişkenlerin başlıcalarıdır.

- Toplu pazarlık birtakım değerlendirmeleri içeren dinamik yapıda bir ilişki biçimidir. Toplu pazarlık farklı değişkenlerin etkisinde olduğundan değişkenlerin her birindeki değişme, ilişkinin temel özelliklerini değiştirebilir. Bu anlamda taraflar birbirlerini etkileyen konuları çevresel değişmeler sonucunda yeniden tanımlanması için sürekli çalışmalı ve uzunca bir süre toplu pazarlığa hazırlanmalıdır. Geçmiş uygulamalardaki gerçekler, gelecekte yararsız olabilecektir.

- Toplu pazarlık ilişkisi esas itibariyle özel bir ilişkidir. Yani taraflar istek ve tekliflerini geniş bir serbestlikle tanımlarken yasal yaptırımlar dışındaki konulara önem vermeyebilirler. İşçilik bedeli, çalışma koşulları gibi alt konuların belirlenmesi işçi sendikası-işveren tarafı arasındaki görüşmelerle olur.

- Toplu pazarlık ilişkisinde bir çıkar zıtlığı söz konusudur. İşçilik bedeli, işçi için tek gelir kaynağı olurken, işveren için maliyet unsurudur. İşçi tarafı gelirini en yükseğe çıkarmak, işveren maliyetlerini en aza indirmek için

çaba göstermektedir.

Bu temel özelliklere sahip toplu pazarlık ilişkisinde amaç, her iki taraf için doyurucu sonuçlara ulaşmak ve iş barışının sürekliliğini sağlamaktır. Ancak çıkar zıtlığı nedeniyle genelde bir tarafı memnun eden çözüm, diğer tarafı memnun etmemektedir. Bu durum sorunun çözümlenemeyeceği anlamında değildir. Her iki tarafı memnun edecek çözüm yolu mümkündür.

Taraflar arasında sürekli iletişim çözümün temelini oluşturmaktadır. İşletme düzeyindeki toplu pazarlıkta işletmenin finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına yönelik bilgilerin pazarlıkta etkili olabilecek diğer bilgilerle birlikte, işçi sendikasının isteklerine yönelik kararlarda kullanılması amacıyla bir bilgi iletişim mekanizmasının oluşturulması nesnel bir çözümün ön şartıdır. Böyle bir mekanizma, alt grupların etkilenmesi, pazarlıkta ele alınan konulara yönelik kararlara etki eden faktörlere yönelik değerlendirmelerin yapılabilmesi ve toplu pazarlıkta işbirliğine yönelik tutumların yerleşmesi bakımından oldukça önemlidir. Bu mekanizmanın kurulması ise işverenin sorumluluğudur.

Toplu pazarlık ilişkisinde nesnel bir çözüm sağlamanın temelini oluşturan bilgi iletişim mekanizması muhasebe bilgi sistemi içerisinde oluşturulabilir. Dolayısıyla toplu görüşmelere hazırlık ve biçimsel görüşme aşamalarının başamsı muhasebe bilgi sisteminden üretilerek açıklanacak bilgilerin kullanılmasına bağlıdır.

Muhasebenin, toplu pazarlık sistemiyle toplu görüşmelerde tarafların işbirlikçi tutumlarda bulunması, isteklerin belirlenmesinde etkin olan işçi gruplarının etkilenmesi ve en önemlisi toplu pazarlıkta ele alınan konulara yönelik kararlara

etki eden faktörlerin değerlendirilecek istek ve tekliflerde bulunulması için gerekli bilgi açıklama ve bilgilerin kullanılması yönlerinden ilişkisi sözkonusudur.

İ k i n c i B ö l ü m

TOPLU PAZARLIKTA RASYONEL KARAR VERME
AÇISINDAN BİLGİNİN ÖNEMİ, BİLGİLERİN OLUŞTURULMASINDA
VE KULLANILMASINDA MUHASEBENİN ROLÜ

1- TOPLU PAZARLIKTA RASYONEL KARAR VERMEDE BİLGİNİN ÖNEMİ

Toplu pazarlıkta özellikle ücret ve diğer parasal konuların ağırlıklı olarak ele alınması durumunda konu, hem işveren hem de işçi sendikası açısından önem kazanır. Çünkü toplu pazarlıkta ele alınan ücret ve diğer parasal konular, işçi açısından geliri, işveren açısından ise bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır. İşçi sendikası geliri en yüksek düzeyde tutmaya çaba gösterirken, işveren maliyetleri en az düzeyde tutma çabasında olacaktır.

Taraflar arasındaki çabaların zıt olması, tarafların kıyasıya pazarlık etmelerine neden olmaktadır. Ancak her ne kadar bir çıkar çatışması sözkonusu olsa da, tarafların toplu pazarlıkta ortak çıkarları da mevcuttur. Bu ortak çıkar işletmenin başarılı bir işletme olarak yaşamını sürdürmesidir. Sendikanın işletmenin başarısızlığı ya da iş hacminin azalması pahasına büyük bir ücret artışı sağlaması, diğer bir deyişle geliri en yükseğe çıkarması aldatıcı bir başarıdır. Zira işverenin ücretleri olduğundan daha aşağı düzeyde tutmayı başarması da aynı derecede anlamsız bir başarıdır. Taraflar toplu pazarlıkta bu amaçlara yönelmemelidir. Ancak ücret ve diğer parasal konuların her iki tarafında kabul edeceği bir şekilde belirlemek oldukça zor bir konu olduğu kadar, önemlidir.

Çıkar zıtlığı nedeniyle bir tarafı memnun eden çözüm diğer tarafı memnun etmemektedir. Bu durum sorunun çözümlenemeyeceği anlamı taşımamaktadır. Zira ücret artışlarını her iki tarafın kabul edebileceği nesnel bir çözüme kavuşturmak mümkündür. Nesnel bir çözüm ise toplu pazarlığın gerçek ölçülere ve bunla-

ra ilişkin bilgilere dayandırılması ile mümkündür(1).

Toplu pazarlığın olumsuz sonuçlanmasının en önemli nedenlerinden birisi taraflar arasında etkin bir diyalog kuramaması nedeniyle tarafların birbirlerinin koşullarını yanlış değerlendirmeleri, verecekleri ve alacakları ücret düzeyiyle, olumsuzluğun maliyetleri arasındaki bağıntıyı kuramamalarıdır. Taraflar arasında yeterli bilgi iletişimi olduğunda, anlaşma sağlanması kolaylaşır. Sorun bilgi eksikliği olarak tanımlandığında etkin ve sonuç alıcı bir pazarlık için taraflar arasında birbirlerinin koşullarını değerlendirmeye yarayacak yeterli bilgi iletişimi sağlayacak mekanizmanın kurulması gerekir(2). Bu görüş, bizi bu bilgiyi sağlayıcı mekanizmaların değerlendirilmesine götürmektedir.

Toplu görüşmelere bir sorun çözme yöntemi olarak baktığımızda, tarafların istek ve tekliflerine yönelik sorunların çözümü için bir dizi kararın alınması sözkonusudur. İşte bu kararlar, kararı etkileyen faktörlere ilişkin doğru ve güvenilir bilgilere dayandırıldığında belirlenecek ücret düzeyi her iki taraf içinde doyurucu olacaktır. Bu nedenle toplu pazarlığı yönlendiren faktörlere ilişkin bilgiler, görüşmelerin başarılı ve sonuç alıcı olması bakımından önem taşır.

(1) Fevzi SÜRMELi, "Toplu İş Sözleşmesi Görüşmelerinde Muhasebenin Yeri", Eskişehir İ.T.İ.A.Dergisi, C.XVII, S.2 (Haziran 1981), s.32.

(2) Ahmet MAKAL, Grev, Kuramlar ve Uluslararası Farklılıklar, V Yayınları, Ankara, 1987, s.61-70; Hidetoshi YAMAJİ, "Collective Bargaining and Accounting Disclosure: An Inquiry into the Changes in Accounting Policy" The International Journal Of Accounting, No:4, 1988, s.13; Ayrıca bakınız, J.R.HICKS, The Theory of Wages, Second Edition, Mc Millan, London, 1964.

Toplu pazarlığın yerleşmiş olduğu batılı ülkelerde masayı yumruklamak, birbirine hakaret etmek ve aşırı duygusal davranışlara girmek artık tarihe karışmış bulunmaktadır(3). Dolayısıyla toplu pazarlık ilişkisinde şeffaflık ve sürekli bilgi alışverişi, uzun dönemde daha fazla pay alma mücadelesi verilen kârın, sürekli artmasını ve optimal olarak paylaşılmasını sağlayacaktır.

1.1. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararların Bilgiye Dayandırılmasının Sonuçları

Toplu görüşmelere hazırlık aşamasında taraflar iyi bir veri tabanı oluşturarak, ücret düzeyi kararlarını ayrıntılı analiz ve öngörüye dayalı olarak verdikleri sürece ücretler en uygun düzeyde belirlenecektir. Böyle bir yöntemin sonuçlarını aşağıdaki noktalarda toplayabiliriz:

1.1.1. Görüşmelerin Kısa Sürmesi ve Olumlu Sonuçlanması

Finansal bilgilere dayandırılmış ücret istek ve teklifleri birbirine çok yakın olur. Birbirine yakın istek ve tekliflerle pazarlık masasına gelen taraflar toplu görüşme sürecini bir sorun çözme süreci olarak değerlendirir. Bu durum dağıtıcı pazarlık stratejisi yerine birleştirici pazarlık stratejilerinin izlenmesi demektir. Görüşmeler işletmenin yaşama yeteneğini sürdürmesi amacıyla yönelik olarak, kısa sürede işletmenin ve çalışanların geleceğini garanti ederek olumlu sonuçlanır. Finansal bilgiler tarafları birbirine yaklaştıran ve ortak

(3) T.DERELİ, "Toplu Pazarlık Düzeninde..." a.g.e., s.88.

çıkarları uzun dönem için maksimize eden araç olur.

1.1.2. İş Barışının Süreklilik Kazanması

Toplu pazarlığın esas amacı iş barışını sağlamak ve ona süreklilik kazandırmaktır. Ekonomik gerçeklere dayanan istek ve teklifler toplu pazarlığı olumlu sonuçlandıracağından uyuşmazlık durumları kendiliğinden ortadan kalkacaktır. Her iki tarafı tatmin eden çözüm, işçiler açısından huzurlu çalışma ortamı ve refah düzeyinin artması, işveren açısından daha çok üretim daha çok kazanç olacağından, bu durumun ekonomiye yansımaları olumlu yönde olacaktır.

1.1.3. İşletmenin Yükümlülüklerini Yerine Getirmesi

İmzalanan bir toplu iş sözleşmesi işletmenin ekonomik yaşama yeteneğini sürdüreceği şartlar taşımalıdır. Yani işletme, yürürlüğe girecek sözleşme şartlarıyla, artan işgücü maliyetlerini karşılayabilmeli ve istihdamı sürekli kılabilmelidir. İşletmenin işgücü maliyetlerini karşılayabilmesi ve istihdamı sürekli kılması işçi sendikaları açısından önem arz eder. Böyle önemli bir konunun gelecek bakışıyla analizi işletmenin ekonomik durumu ve faaliyet sonuçlarına ilişkin finansal bilgilerin analiziyle mümkündür. Finansal bilgilerin analizine dayandırılan istekler ölçülü ve işverenin kabul edebileceği istekler olduğundan, işletme gelecekte toplu pazarlığın doğurduğu yükümlülükleri zorlanmadan karşılayabilecektir.

1.1.4. Uzun Dönemde Verimlilik Artışının Süreklilik Kazanması

Toplu pazarlıkta istek ve tekliflerle verimlilik

arasında ilişki kurulduğunda, işletmede verimlilik artışı sağlanabileceği gibi bu artış süreklilik kazanacaktır. Verimlilik artışının süreklilik kazanması maliyetlerin düşmesi demektir. Maliyetlerin düşmesi ise bir yandan kârlılığı bir yandan da işletmenin piyasadaki rekabet gücünü artırır. Böyle bir gelişme işletmelerin büyümelerini ve yeni istihdam olanakları yaratmalarını sağlar.

Verimlilik artışına bağlı ücretler işçiler açısından da olumlu sonuçlar doğuracaktır. İşçiler bir yandan verimlilik artışından pay alarak refahlarını geliştirecek, bir yandan da verimlilik artışına katkıda bulunma yoluyla özendirilmiş olacaktır.

İşletmelerde verimlilik artışı olduğunda ülke ekonomisi kıt kaynakları rasyonel bir biçimde kullanıyor demektir. Bu ise ekonominin işleyişi bakımından en belirgin başarı göstergelerinden biridir.

Verimlilik makro düzeyde ulusal ekonominin işleyişi, mikro düzeyde ise ekonomiyi oluşturan birimler olan işletmelerin işleyişi açısından önemli sorunlarla ilgilidir ve bunların çözümünde yol gösterici olabilmektedir. Dolayısıyla böylesine önemli bir göstergelyi ölçmek, zaman içinde değişimini izlemek ve artırılması için gerekli her türlü çabayı göstermek şarttır. Verimlilikle ilgili finansal bilgilerin toplu pazarlıkta ücret artışıyla ilişkilendirilmesi işgücü verimliliğini yükseltecek ve süreklilik kazandıracaktır.

1.1.5. Çalışanların Satınalma Gücünün Yükselmesi

Toplu pazarlıkta ileri sürülecek istek ve tekliflerin finansal bilgilere dayandırılması durumunda, anlaşma sağlanacak ücret düzeyi çalışanların refahını yükseltecektir.

İşletmenin finansal bilgilerine dayanmayan, sadece şartlar gereği pazarlık gücüyle ücret artışı sağlayan bir işçi sendikası gerçek anlamda işçiler lehine bir takım çıkarlar sağlamamış olacaktır. Çünkü işletmeler artan gücü maliyetlerini direkt olarak mal ve hizmet fiyatlarına yansıtacaklarından enflasyon oranı artacak ve yeni ücret düzeyi satınalma gücünde herhangi bir değişme yaratmayacaktır. Böyle bir durum çalışanların refah düzeyinde değişme yaratmayacaktır.

Sendikanın, isteklerini finansal bilgilere dayandırdığında ve özellikle fiyat artışı yaratmayacak bir istekte bulunduğu anda çalışanların alıngücü artacaktır.

1.2. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararların Bilgiye Dayandırılmamasının Olası Sonuçları

Toplu pazarlıkta ele alınan konulara ilişkin istek ve tekliflerin finansal bilgilerle desteklenmemesi durumunun iki sonucu olacaktır. Bunlardan birincisi tarafların istek ya da tekliflerinde pazarlık güçleri oranında ısrar etmeleri sonucu görüşmeler kesilerek grev ve lokavt kararı alınması, ikincisi; toplu pazarlık süreci içerisindeki şartlar gereği tarafların ağır sözleşme şartlarını kabul etmeleridir.

Birinci durum görüşme sürecindeki uyumsuzluk olurken, ikinci durumun olumsuz sonuçları sözleşme şartlarının uygulanmaya konmasıyla ortaya çıkacaktır. Her iki duruma yönelik olumsuz sonuçları aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür:

1.2.1. Görüşmelerin Uyuşmazlıkla Sonuçlanması

Toplu pazarlıkta taraflar istek ve tekliflerini finansal bilgilerle desteklemedikleri sürece birbirlerinden

uzaklaşmakta ve ölçülemeyen bazı faktörleri öne sürerek görüşmelerin kesilmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda taraflar istek ve tekliflerini kabul ettirmek için grev ve lokavt sürecine başvurmaktadır. Bu durumda, işçi ile işveren arasında bir sorun çözme yöntemi olan toplu pazarlık süreci yeni sorunlar yaratan bir süreç haline gelmektedir.

Türkiye'de meydana gelen grevlerin büyük çoğunluğunun temel nedeni işçi sendikalarının hiç bir hesaba dayanmayan aşırı ücret isteklerinde ısrar etmeleridir(4). Metal, maden ve kağıt gibi işkollarında grevler nedeniyle kaybolan işgünü ve üretim kayıpları özellikle, 1990-1991 döneminde, 1963-1990 döneminin en yüksek seviyesine yükselmiştir(5).

Böyle bir görünüm işçi-işveren ilişkilerindeki uzaklaşmanın ve bunun sonuçları bakımından dikkate değerdir. Artan grev ve lokavt uygulamaları iş barışını olumsuz yönde etkilemektedir. Ekonomik kalkınmanın en önemli itici gücünü oluşturan iş barışındaki olumsuzluklar yeni ekonomik sorunların doğmasına neden olmaktadır.

-
- (4) K.ATASAYAR, a.g.e., s.73; "Çalışma Hayatının Sorunları ve Ekonominin Geleceği" İşveren Dergisi, C.XXIX, S.6 (Mart, 1991), s.2-9.
- (5) T.C.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatı İstatistikleri, Ekim,1991; "1990'da Grevler Rekor Düzeye Ulaştı" İşveren Dergisi, C.XXIX, S.4(Ocak,1991), s.13; Kaybolan İşgünü sayısı ve üretim miktarları için ayrıntılı olarak bakınız; Nihal Yıldırım MIZRAK, Türkiye'de Ücretler, Grev ve Lokavtlar, TİSK Araştırma Servisi Raporu, Kasım 1990; Ahmet TAMER, "İşçi-İşveren Uyuşmazlığından Ekonomiye Trilyonluk Fatura", Dünya Gazetesi, 24 Temmuz 1991, s.12.

1.2.2. İşletmenin Yükümlülüklerini Yerine Getirememesi

Ekonominin koşulları gereği, yüksek ücret isteklerini kabul eden işveren, sözleşmenin yürürlüğe girmesiyle birlikte kendisini bir felaketin içinde bulmaktadır. Artan işgücü maliyetlerini direkt olarak fiyatlara yansıtamayan ve maliyet artışlarını gidermede başka çareler bulamayan işveren iflas tehlikesiyle karşılaşmaktadır. Ya da işveren iş barışının bozulmasına neden olabilecek başka yollara başvurmak zorunda kalacaktır. Bu yol ise işçi çıkarmaktır.

1.2.3. Efektif İstihdam Hacminin Daralması

Toplu pazarlıkta taraflar, ücretleri belirlemede etkili faktörlere ilişkin finansal bilgileri kullanmadıklarında uygun olmayan ücret düzeylerinde de anlaşabilmektedir. Böyle bir anlaşma istihdam garantisi olmadığı sürece efektif istihdam hacmini daraltacaktır. Başka bir deyişle işveren artan işgücü maliyetlerinden kaçınmak için işçi çıkarma yoluna gidecektir.

Özellikle Türkiye'de toplu pazarlık süreci sonrasında yaşanan en önemli sorunlardan birisi budur. Başta tekstil, metal ve cam işkolları olmak üzere, bu işkollarında faaliyet gösteren işletmeler emek-yoğun teknolojiye sahiptir. Bu işkollarında işveren teknoloji-yoğun üretim biçimini seçme olanağını bulduğu ölçüde işçi çıkarmak suretiyle artan işgücü maliyetlerini gidermeye çalışmaktadır. Oysa böyle bir sonuç işbarışını bozmakta olup, toplu pazarlığın amacı değildir.

Öte yandan, işveren yeni yatırımlarda toplu pazarlık-taki ücret baskıları nedeniyle teknoloji yoğun üretim biçimini tercih ederek yeni istihdam olanaklarını sınırlandırmaktadır.

Böyle bir bakış açısıyla toplu pazarlıkta bilgi kullanımının taraflar açısından ve sonuçta ülke ekonomisi bakımından sağlayacağı yarar, maliyetinin çok üzerindedir. Özellikle işletme düzeyindeki toplu pazarlıkta bilgi, uzlaştırıcı ve sonuç alıcı bir araç niteliğindedir.

2. TOPLU PAZARLIĞA TARAF OLANLARIN KARAR ALMADA GEREKSİNİM DUYDUKLARI BİLGİLER VE BU BİLGİLERİN KAYNAĞI

Toplu pazarlık işçi sendikası ile işveren arasında ücret sorununu ortak kararlarla çözme süreci olarak irdelendiğinde, nesnel bir kararın verilmesi bir takım ölçütlere ve bunlara ilişkin bilgilere dayanmakla mümkündür. Sermayeyi temsil eden işverenle, emeği temsil eden sendikanın toplu görüşmelerde bir sonuca varabilmeleri için; cari ücretler, satışlar, kârlar, maliyetler, yürürlükteki sözleşmenin yarattığı maliyetler, yeni isteklerin herbirinin yarattığı maliyetler, mevcut çalışma koşullarının ve bunlarda yapılacak değişikliğin yaratacağı maliyetler, grev maliyeti, emeğin verimliliği, pazarın, işkolunun ve ekonominin görünümü konularında bilgili olmaları, istek ve teklifleri hazırlamada bu bilgileri kullanmaları gerekir(6). Ana çizgileri belirtilen bu konulara ilişkin bilgilerin, işveren tarafı ve işçi sendikası bakımından ayrıntılarının ve bu bilgilerin kaynağının incelenmesinde yarar vardır.

2.1. İşveren Tarafının Bilgi Gereksinimi ve Bu Bilgilerin Kaynağı

Toplu pazarlık sürecinde ele alınan ücretler ve diğer parasal konular işveren açısından bir maliyet unsurudur. Bu

(6) F.SÜRMEİ, a.g.e., s.33.

nedenle işveren öncelikle toplu görüşmelerde ele alınacak konuların cari maliyetlerini ve işçi sendikasının potansiyel isteklerinin yaratacağı maliyetleri belirlemelidir. Uygulamada işveren dikkatini, karşılaşılabilecek bir greve ve bu grevi önlemeye yöneltmektedir. Oysa toplu pazarlıkta ele alınan konuların maliyeti gelecekte gerçekleşecektir ve yeni sözleşmenin yaratacağı maliyetler gelecek bakışıyla değerlendirilmelidir(7). Yani işveren tarafı hem olabilecek bir grevi önleme hem de sözleşmeden sonra oluşan maliyetleri karşılayabilecek bir ücret düzeyini gerçek teklifleri olarak hazırlamalıdır. İşveren açısından toplu pazarlıktaki en kritik nokta burasıdır.

İşverenin toplu pazarlıkta gereksinim duyduğu bilgiler maliyetlere ve maliyeti etkileyen unsurlara yöneliktir. Maliyeti etkileyen unsurların başında ise verimlilik gelmektedir. Maliyetlere ve maliyetleri etkileyen unsurlara yönelik bilgiler hem olabilecek bir grevi önleme hem de uzun dönemde işletmenin sağlığını güvence altına alacak stratejilere yönelik olmalıdır. Eğer bu iki boyutta bilgi toplanamıyorsa işletme gelecekte kendisini büyük bir felaketin içinde bulabilir. Rekabetçi bir piyasada faaliyette bulunan işletme toplu pazarlık sonucunda oluşan maliyet yapısıyla piyasada faaliyette bulunamayabilir. Sektördeki diğer işletmelerin yüksek teknoloji kullanmaları, sendikasız işçi çalıştırmaları gibi faktörler bu işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir.

Bu bakış açısıyla işveren öncelikle işletmenin gelecekteki amaç ve hedefleriyle, görüşülecek ücretlerin bu amaç ve hedeflere etkisini belirlemelidir. Bunun için mevcut sözleşme-

(7) Neil M. FRANK-Akshay K. TALWAR, "The Accountants Role in Labor Negotiations" The CPA Journal, December, 1988, s.58.

nin işverenin faaliyet kârı üzerine yapmış olduğu etkinin bir finansal analizi gereklidir. Daha sonra teklif edilecek ücret düzeyinin maliyetleri ve bu maliyetleri karşılama biçimi maliyetlere etki eden unsurlarla birlikte ortaya konmalıdır. Son aşama olarak olası bir grevi göze alma ya da almama durumuna yönelik karar için gerekli bilgiler toplanmalıdır.

Yukarıda ana hatlarıyla belirlemiş olduğumuz işlemlerin yerine getirilmesinde gerekli bilgileri aşağıdaki noktalarda toplamak mümkündür(8):

- İşçilik bedelinin bölümler itibariyle cari maliyetleri toplanmalıdır. Hukuksal olarak bazı işçiler toplu pazarlık kapsamında olmayabilir veya işletmede sendikasızsız işçi çalışabilir. Dolayısıyla toplu pazarlık kapsamındaki iş sınıfları ve işçi sayıları dikkatle gözden geçirilmelidir.
- Toplam işgücü maliyetleri,
- Ortalama direkt işçilik saati maliyeti,
- Haftalık aylık veya yıllık toplam ve ortalama fazla çalışma saatleri,
- Tatil, hastalık, resmi tatil, vardiya farkları gibi konuların bölümler itibariyle maliyetleri,
- Herbir işçilik saati başına başlık, kıdem tazminatı ve diğer ödemeler ve yenilenecek sözleşme dönemi için herbir konunun planlanmış maliyetleri,

(8) ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.319.; FRANK-TALWAR, a.g.e., s.59-60; Roger TANG, "Taking A More Active Role In Collective Bargaining", Ca Magazine, V.118, No:11, 1985, s.60.

- Verimlilik artışları,
- Ücret dışı parasal konuların maliyetleri,
- Çalışma yasalarındaki değişimler,
- Sektördeki emsal ücretler,
- Sendikalar hakkında bilgiler.

Bu bilgilerin toplanmasından sonra işveren tarafı ücret ve diğer konulardaki parasal tekliflerini ve bunlara ilişkin bütçelerini hazırlar. Tekliflerin hazırlanmasında sözleşme döneminde daha fazla gelir elde etme ve verimlilik artışı esas alınmalıdır. Bütçelemeyle, artan işgücü maliyetlerinin karşılanması için hangi fon kaynaklarının uygun olduğuna karar verilir. Son olarak işveren görüşmenin başında ve son olarak teklif edeceği ücret düzeyini belirler(9). Bu işlemlerin yapılmasındaki amaç işverenin sözleşme dönemi süresince faaliyet kârını planlamaktır. İyi bir planlama işverenin sözleşmeden sonra kendisini finansal bir felaketin içinde bulmasını önler.

İşverenin görüşmelerin başında ve son olarak teklif edeceği tutarlar belirlendikten sonra işverenin pazarlık gücü hesaplanır. Pazarlık gücü, olabilecek bir grevi önleme ya da göze almayla ilgili bir konudur. Bunun için işverenin kuvvetli ve zayıf yönleri analiz edilmelidir. Bu analiz için aşağıdaki konu alanlarına dikkat çekilmeli ve bu konularla ilgili bilgiler toplanmalıdır(10):

- Beklenen bir grev süresince nakit akışları,
- Beklenen bir grev süresince toplam talep ve toplam stok miktarı,

(9) FRANK-TALWAR, a.g.e., s.60.

(10) A.g.e., s.61; ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.315-316.

- Grev süresince işletmenin taahhüt ettiği mal ve hizmet siparişleri, bu siparişleri karşılama için taşovranlık seçeneğinin değerlendirilmesi,
- Grev sonrasında doğabilecek pazar kaybı ve bu durumun işletmenin finansal yapısına etkileri,
- Grev süresince alınabilecek iç kontrol önlemleri.

Toplu pazarlığın karmaşık bir yapıda olması ve birçok değişkenin etkisinde olması işveren tarafının bilgi gereksinimini farklılaştırabilir ve çok değişik kaynaklardan bilgi toplanmasını gerektirebilir. Ancak ücret ve diğer parasal konular için teklif oluşturmada ve teklifleri kâr planlamasıyla uyumlaştırmada gereken bilgilerin büyük çoğunluğu işletme içinden sağlanırken bir kısmı da işletme dışı kaynaklardan sağlanmaktadır.

İşverenin gereksinim duyduğu bilgilerin işletme içi kaynakları muhasebe ve personel bölümüdür. İşgücü maliyetleri, grev maliyeti, işgücü verimliliğiyle ilgili bilgiler muhasebe bilgi sisteminden; işgücüyle ilgili bilgiler personel bölümünden sağlanır(11).

Toplu görüşmelerde gerekli bazı bilgiler sadece dış kaynaklardan sağlanabilir. Bunlar, aynı bölgedeki ücret düzeyleri, enflasyon oranı, geçinme ücreti, endüstrinin görünümü, sendikalar hakkındaki bilgiler ve yasal düzenlemelere ilişkin bilgilerdir. Bu bilgiler endüstriyel ilişkileri düzenleyen kuruluşlardan sağlanabilir.

2.2. İşçi Sendikalarının Bilgi Gereksinimi ve Bu Bilgilerin Kaynağı

İşçi sendikalarının toplu pazarlıktaki en rasyo-

(11) ALLEN-KEAVENY, a.g.e., s.317.

nel tutumu, işletmenin pazarlık dönemi içerisinde ve uzun dönemde sağlıklı bir yapıda işleyişini sağlayacak isteklerde bulunmasıdır. Sendika her toplu pazarlık döneminde üyelerine mutlaka yeni çıkarlar sağlayacaktır. Ancak bu çıkarların belirli ölçütlere dayandırılması ve savunulur olması gerekir. Savunulabilir isteklerde bulunma, işletmenin ekonomik durumu gözönüne alınarak, isteklerin ölçülü ve bilgiye dayandırılmasıyla mümkündür.

Yapılan araştırmalar sonucunda sendikaların ücret ve diğer parasal isteklerini belirlemede aşağıdaki bilgilere gereksinim duydukları ortaya konmuştur(12):

- İşçilerin görüşleri,
- İşyeri temsilcilerinin görüşleri,
- Satış ve dağıtım giderleri,
- Yönetim giderleri,
- Hammadde giderleri,
- Sermaye harcamaları,
- Nakit akışı,
- İstihdam sayısı,
- Likit yapı,
- İşgücü verimliliği,
- Üretim ve pazarlama planları,

(12) Ahmed BELKAOVI, The New Environment in International Accounting, Issues of Practices Quorum Books, 1988, s.26; Bu konuda ayrıntılı olarak bakınız; David COOPER-Simon ESSEX, "Accounting Information und Employee Decision Making", Accounting, Organizations and Society, No:3(1977), s.209; N.R.LEVIS, L.D.PARKER, P.SUTLLIFFE, "Financial Reporting to Employees: Towards a Research Framework", Accounting and Business Research, Summer, 1984, s.229-239.

- Stokların düzeyi ,
- Fabrika üretim kapasitesi ,
- Halihazırdaki ödeme yapısı ,
- Yaratılan katma değer(Cari ve beklenen),
- Yatırım planları ,
- İşgücü ve sermaye oranları ,
- Tahvil faizlerinden sonraki kâr ,
- Çalışma sermayesindeki değişmeler ,
- Kullanılan maliyetleme sisteminin yapısı ve bu yapının maliyetlere etkisi ,
- İşletmedeki sendikalı işçi sayısı ,
- Mahaldeki ve sektördeki diğer toplu iş sözleşmeleri ,
- Pazarlık yapılacak işverenin sektörüne ilişkin ekonomik bilgiler ,
- Genel ekonomik duruma ilişkin bilgiler ,
- Enflasyon oranı ,
- Yaşam standardı ,
- Geçinme indeksleri ,
- Yasal düzenlemeler .

Sendikalar bakımından isteklerin belirlenmesi için gerekli olan bilgilerin tamamına yakın kısmı dış kaynaklı bilgilerdir. İşletme düzeyinde yapılacak toplu pazarlıkta en önemli bilgi kaynağı işletmedir. Aynı işkolunda faaliyet gösteren sendikalar, endüstri ilişkilerini düzenleyen kurumların yayımladığı bültenler, ekonomik bültenler, yasal düzenlemeler diğer dış bilgi kaynaklarıdır. Sendika içi bilgi kaynakları ise mevcut sözleşme ve mevcut sözleşmenin yürürlüğü sırasında elde edilen şikayet ve öneri dosyalarıdır.

3. TOPLU PAZARLIKTA ELE ALINAN KONULARA YÖNELİK KARARLARI ETKİLEYEN BİLGİLERİN OLUŞTURULMASINDA VE KULLANILMASINDA MUHASEBENİN ROLÜ

3.1. Muhasebenin Toplu Pazarlıktaki İşlevleri

Toplu pazarlıkta alınan ücret kararları, işletmeyle ilgili ekonomik kararlardır. Bu kararların finansal bilgilere dayandırılarak alınması en uygun ücret düzeyinin belirlenmesi bakımından zorunludur. Tarafların ücret kararında en çok işletmeyle ilgili finansal bilgilere gereksinim duydukları ise açıktır. İşletmeyle ilgili finansal bilgilerin kaynağı ise muhasebe bilgi sistemidir.

Muhasebe, çeşitli kişi ve kuruluşlara, hem işletme düzeyinde hem de sektörel ve ülke düzeyinde kaynakların yaratılması ve kullanımı konusunda kantitatif nitelikli finansal bilgi sağlayarak karar almalarına yardımcı olur ve alınacak kararlardaki doğruluk olasılığını artırır. İşletme içerisinde çok sayıda ekonomik işlem ve olayları tanımlar, ölçümler, sınıflandırır, kaydeder ve özetler. Daha sonra ekonomik olayların arasındaki ilişkiler analiz edilerek işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında yeni bilgiler elde edilerek, bu bilgiler hakkında yorumlar yapılır(13). Günümüzde muhasebenin amacı, kaynakların optimum dağılımına ve örgütün amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak şekilde kullanıcıların bilinçli yargılarda bulunmasına ve kararlar vermesine olanak sağlamak üzere belirli bir birim hakkında ekonomik karakterli bilgileri sağlamak ve iletmeğidir(14). Karar vermeye yönlendirilen muhasebenin rolü yal-

(13) D.E.RIESO, J.J.WEYGANDT, Intermediate Accounting, Fifth Edition, John Wiley and Sons, 1986, s.3.

(14) Nalan AKDOĞAN-Hamdi AYDIN, Muhasebe Teorileri, Gazi Üniversitesi Ya.No:98 İ.İ.B.F.Ya.No.44, Ankara 1987, s.4.

nızca ekonomik karakterli bilgi sağlama ve iletmekle de sınırlı kalmamıştır. Muhasebe kuramcıları ve uygulayıcıları planlama, kontrol ve eşgüdüm için gerekli verilerin toplanması, işlenmesi ve raporlanması için alt bilgi sistemleri geliştirmiştir(15). Bu açıdan muhasebe hem karar verme hem de planlama kontrol ve eşgüdüm aracı olarak geliştirilmiştir.

Toplu pazarlıkta ele alınan konular işletme açısından geleceğe yönelik yükümlülükler getirir ve bu yükümlülükler işletmede yapısal değişimlere yol açabilir. Bu nedenle işveren bakımından ücretlere verilecek zam oranının belirlenmesi bir sorundur ve bu sorun stratejik bir kararla çözülür. Öte yandan işverenin vereceği bu karar tek taraflı değildir. Toplu görüşme sürecinde ücret artışlarına yönelik kararlar işçi sendikasının katkısıyla verilir. Bu durum ücret artışlarına yönelik kararı daha da karmaşıklaştırmaktadır. Toplu pazarlıkta ücret artışlarına yönelik sorun, işçi sendikasının işletmenin ekonomik gerçeklerini gözönüne alarak isteklerini belirlediği sürece kolaylıkla çözülür.

Muhasebe alanındaki bu gelişmeleri gözönüne aldığımızda toplu pazarlıktaki işlevlerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür:

3.1.1. Bilgi Toplama ve İletme İşlevi

Bir işletmede üretim faktörleriyle ilgili tüm değer hareketleri muhasebe bilgi sistemi içerisinde tanımlanır, öl-

(15) Türkan ARIKAN-Tamer KOÇEL, "Yönetim Düşüncesindeki ve Muhasebedeki Değişmeler", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Y.2, S.2(Mayıs 1976), s.45; Arthur J.FRANCIA, Mattie C.PORTER, Robert H.SFRAWSER, Managerial Accounting, Seventh Edition, Dame Publications Inc., Houston, Texas, 1989, s.14-15.

çümlenir, sınıflandırılır, kaydedilir ve özetlenir. Diğer bir deyişle finansal nitelikli tüm işlem ve olaylara ilişkin veriler muhasebe bilgi sistemi içerisinde anlamlı bir şekilde toplanır.

İşverenin toplu pazarlığa hazırlık sürecinde yararlanacağı bilgilerin bir çoğu muhasebe bilgi sisteminden elde edilir. Bu anlamıyla muhasebe işverenin veri tabanıdır.

Muhasebe bilgi sisteminde işlenen finansal veriler muhasebe raporlarıyla karar alıcılar için anlamlı bilgiler haline dönüştürülür. Muhasebe raporlarıyla, işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları işletmeyle ilgili tüm çıkar gruplarına iletilir. İşletme dışındaki çıkar gruplarından biride işçi sendikalarıdır. Muhasebe raporlarıyla işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları sendikalara iletilir(16).

Muhasebe toplu pazarlıkta taraflar arasında iletişimi sağlayan bir araçtır. İletişim hem işletme içine hem de işletme dışına sözkonusudur.

3.1.2. Dikkati Yöneltilme

Toplu pazarlıkta ücret artışı kararı verilirken öncelikle bu kararı etkileyecek konulara dikkati yöneltmek gere-

(16) John SAMUELS, Colin RICKWOOD, Andrew PIPER, Advanced Financial Accounting, Mc.Graw Hill Book Company Lim. London, 1981, s.304.; Barry E.CUSHING, Marshal B.ROMMEY, Accounting Information Systems, Addison Wesley Publishing Company, New-York, 1990, s.8.; Sabri BEKTÖRE, Halim SÖZBİLİR, Muhasebe İlkeleri ve Uygulaması, Anadolu Üniversitesi ESBAY Ya.No:59, Eskişehir, 1988, s. 5-6

kir. Bu konular toplu pazarlığa yön veren faktörlerdir. Bu faktörlere ilişkin fırsatların, üstünlüklerin ve zayıflıkların raporlanması, analiz ve yorumunun yapılarak işletme yöneticilerinin düşüncelerini bu faktörlerde yoğunlaştırılması gerekir. Toplu pazarlıkta bu işlevi muhasebe görür(17). Dikkati yöneltme amacıyla, muhasebe raporları ücret kararına yönelik olarak analiz edilir ve yorumlanır.

3.1.3. Sorun Çözme İşlevi

Toplu pazarlığa yön veren faktörlerle ilgili analiz ve yorumlamalar sonucunda, işveren ücret artışı oranını belirler. Muhasebe bu aşamada en iyi yöntemlerle ilgili önerilerle birlikte değişik ücret düzeyi seçeneklerinin olası sonuçlarını sayısal olarak belirler. Böylece en uygun ücret artışı oranının belirlenmesine olanak sağlar.

Muhasebenin toplu pazarlıktaki bu işlevi optimal kararların alınmasına olanak verir ve görüşmeler daha profesyonel olur. İşletme yönetimi ve işçi sendikası işletmenin uzun dönemdeki amaçlarını gerçekleştirmede güven sağlar. Değişik karar alma modellerinde işverenin ve işçi sendikasının tahmini hatalarını azaltır(18).

(17) R.TANG, a.g.e., s.58.

(18) Stuard OGDEN-Philip BOUGEN, "A Radical Perspective On the Disclosure Of Accounting Information To Trade Unions", Accounting, Organizations and Society, V.10, No:2(1985), s.214 den; J.R.PALMER, The Use Of Accounting Information in Labor Negotiations, National Association of Accountants, New York, 1977; B.J.FOLEY-K.T.MAUNDERS, Accounting Information and Collective Bargaining, Mac Millan Co., London, 1977; P.F.POPE, D.A.PEEL, "Information Disclosure to Employees and Rational Expectation" Journal Of Business Finance And Accounting, Summer 1981, s.139-146.

Görüldüğü gibi muhasebenin bir bilgi sistemi olarak toplu pazarlıktaki rolü farklı boyutlardadır. Birinci boyutu, işverenle ilgili olup; toplu pazarlığı yönlendiren faktörlerle ilgili bilgilerin toplanması, raporlanması, analiz ve yorumları yapılarak, pazarlıkta rol oynayan faktörlere dikkati yöneltme ve ücret artırma sorununa yönelik kararın alınmasına destek sağlama yönündedir. İkinci boyut ise; işletme dışı ilgili grubu oluşturan ve pazarlığa taraf olan işçi sendikalarına dış raporlamayla ilgilidir. İşçi sendikalarının toplu pazarlık ekibinde, uzman bir muhasebecinin yer alması durumunda isteklerin belirlenmesinde finansal bilgiler kullanılacak ve istekler işverenin tekliflerine yakın bir tutarda oluşturulacağından toplu görüşmeler daha profesyonel bir ortamda olumlu sonuçlanacaktır.

Öte yandan bağımsız uzman muhasebecinin toplu pazarlıkta farklı boyutları olan rolü mevcuttur. Bunu ise iki noktada toplamak mümkündür(19):

Birincisi, bağımsız uzman denetçi olarak, muhasebe raporlarının doğruluğu ve güvenilirliği hakkında görüş bildirmedir. Bu işçi sendikalarının işletmenin ekonomik durumunu ve faaliyet sonuçlarını yansıtan muhasebe raporlarına güven duymasını ve istekleri belirlemede bilgi kullanımını artırmada etkilidir. İkincisi ise; toplu görüşmelerdeki uyumsuzluk durumunda bağımsız olarak uzlaştırıcı işlev görmesidir.

Böyle bir bakış açısıyla muhasebe, toplu pazarlıkta uzlaştırıcı ve toplu pazarlığın her iki taraf için de rasyonel

(19) James A.CRAFT, "Information Disclosure and The Role of The Accountant in Collective Bargaining", Accounting, Organizations And Society, Vol.6, No: 1 (1981), s. 103.

sonuçlandırılmasında en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararlara Etki Eden Faktörler ve Bu Faktörlerin Muhasebeyle Olan İlişkisi

Başarılı ve sonuç alıcı bir toplu pazarlık için tarafların istek ve tekliflerini belirlerken, bunları bazı ölçütlere dayandırması esastır. Taraflar bu ölçütler üzerinde anlaşma sağladıkları ölçüde istek ve teklifler benzer düzeyde oluşacaktır. Ölçütler, taraflar arasındaki görüş ayrılıklarının azaltılmasını sağlayacak ve onları rasyonelize edecek araçlardır(20).

Toplu pazarlıkta muhasebe bilgilerinin yerini daha açık bir şekilde ortaya koyabilmek için bu ölçütlerle muhasebenin ilişkisini incelemek yerinde olacaktır.

3.2.1. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararların Dayandırılacağı Faktörler

Daha önce de değinildiği gibi toplu pazarlığın yapısı ülkeden ülkeye fark göstermekte, ülkelerin ekonomik gelişmişlik, sosyal ve kültürel yapıları içinde gelişmektedir. Ancak dünyanın neresinde olursa olsun işletme düzeyinde yapılan toplu pazarlıkta tarafların istek ve tekliflerini belirlemede esas aldıkları ölçütler benzerdir. Ölçütler oldukça fazladır;

(20) Bertram R. CRANE, "Toplu Pazarlıkta Ücret Ayarlamasına İlişkin Kriterler" Yayımlanmamış Seminer Notu, M.P.M., 1964, s.2.

ancak pazarlığa etki dereceleri farklıdır. Örneğin işletme düzeyindeki bir pazarlıkta verimlilik ölçütünü, milli gelir gibi bir ölçütle kıyaslayamayız. Bu nedenle toplu pazarlıkta etkili olan ölçütleri ele alacağız. Bu ölçütlerin başlıcaları ve en çok kullananları; maliyetler, kârlılık, verimlilik ve grev maliyetidir(21).

3.2.1.1. Maliyetler

Bir mal veya hizmeti elde etmek için yapılan her harcama bir maliyeti oluşturur. Mal ve hizmet üretiminde önemli bir paya sahip maliyetlerden birisi de işgücü maliyetleridir. İşgücü maliyeti bir mal veya hizmetin üretilmesinde kullanılan ya da bu üretime yardımcı olan emeğin parasal tutarını ifade eder(22).

Toplu pazarlıkta işgücü maliyetlerini belirleyen iki kavram; giydirilmiş ücret ve çıplak ücrettir. Giydirilmiş ücret en geniş anlamda ücret kavramıdır. Çıplak ücret, üretim sırasında bir direkt işçilik saati başına ödenen ücrettir. Çıplak ücrete süreklilik gösteren, iş karşılığında para ya da tayan olarak oluşan, yemek, yakacak, elbise v.b. ödemelerin, ödenen primlerin, ikramiyelerin eklenmesiyle bulunan tutar giydirilmiş ücreti ifade eder(23). İşçi sendikaları bu iki ü-

(21) Gülşay KAYA, Serpil ÖZDAMAR, Ayşe AKKÖK, Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler, M.P.M.Yayıncılık No.196, Ankara, 1975, s.23-25; T.DERELİ, "Toplu Pazarlık Kriter..." a.g.e., s.93; B.CRANE, a.g.e., s.3.

(22) Rifat ÜSTÜN, Maliyet Muhasebesi, İlkeler ve Uygulamalar, Anadolu Üniversitesi ESBAY Ya.No:12, Eskişehir, 1985, s.240.

(23) İsmail Hakkı ALBAYRAK, "İşçilik Bedeli Olarak Ücret ve Ücret Sistemleri", İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, S.1(Nisan,1982), s.198.

ret üzerinde pazarlık yapar. İşveren açısından toplam işgücü maliyeti önemlidir ve toplam işgücü maliyeti giydirilmiş ücret artı ödenen sigorta primleri kıdem tazminatı karşılıkları, yasal fonların bütünüdür ifade eder.

İşveren pazarlığı yapılacak yeni ücret düzeyinin işletmenin işgücü maliyetine ve toplam maliyet yapısına etkisini ve bu etkiyi içinde bulunduğu şartlara göre gidemenin yolları görüşmeler öncesinde maliyet bilgilerini analiz ve yorumlayarak belirleyebilir.

İşçi sendikası ücretlerle ilgili isteklerde bulunurken işletmenin mevcut işgücü ve toplam maliyet yapısını, sözleşme sonrası oluşacak yeni işgücü maliyet yapısıyla işletmenin, istekleri hangi düzeyde karşılayabileceğini maliyet bilgilerinden yararlanarak belirleyebilir.

Hem işverenin hem de işçi sendikasının ortak maliyet bilgilerini kullanmaları ücret teklif ve isteklerinin yakın düzeylerde belirlenmesine olanak verecektir.

3.2.1.2. Kârlılık

Toplu pazarlıkta işçi sendikaları kârdan mümkün olduğu kadar fazla bir pay almaya çalışırken, işveren tarafı bu payı mümkün olduğu kadar asgari kılmak için çalışmaktadırlar. Böyle olunca işverenin kârlılık durumu işçilerin toplu pazarlıkta alacakları ücret zammını yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle kârlılık pazarlık masasında en çok konu edilen ölçütlerden biri olmaktadır(24). Ancak işletmenin kârlılığı düşük olduğunda ya da

(24) Serpil ÖZDAMAR, "Toplu Pazarlık ve Kârlılık" Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler Semineri, MPM Ya.No.198, Ankara, 1978, s.38; Ernest DALE (Çev:Yılmaz BENLİGİRAY), "İşçi İşveren İlişkilerinde Muhasebecinin Rolü", Eskişehir İ.T.İ.A.Dergisi, C.X, S.1 (Ocak 1974), s.176-179.

zararda olması durumunda sendikalar bu ölçütü genelde kullanmak istemezler(25).

Kâr işletmenin çevresinde yer alan çıkar gruplarının önem verdiği bir kavramdır. Şöyle ki; sermaye sahibi ortaklar sermayeleri oranında kârdan pay almak ister, devlet vergiyi kârdan alacaktır, kreditorler işletme faaliyetleri kârlı ise kredi açacak, işçiler ise kârın yaratılmasında katkıda bulduklarından kârdan pay almak isteyecektir. Böyle önemli bir kavram yöneticiler açısından da önem arz etmektedir. Yönetimin başarısı sözkonusu çıkar grupları arasında birliği ve dengeyi sağlamak ve işletmeyi kârlı kılmaktır. Yöneticinin başarısı kâr ile ölçülür. Bu bakımdan işveren , kâr kavramını toplu pazarlıkta ölçü olabilir. Özellikle kâr, işgücü maliyetlerindeki aşırı artışlar nedeniyle azalacaksa kârlılığı bir savunma ölçütü olarak kullanır.

İşçi sendikalarınca toplu pazarlıkta elde edilen zam, işletmenin işgücü maliyetlerini artıracığından kârlılığı etkileyecektir. Eğer işletmenin artan işgücü maliyetlerini karşılama gücü zayıfsa zarar bile edebilecektir. Sendika ücret isteklerini belirlerken kârlılığın sadece kendisi için değil tüm çıkar gruplarının ilgi noktası olduğunu gözönünde bulundurmalıdır. Aksi halde çıkar birliği bozulacak ve işletmenin yaşamı tehlikeye girecektir. İşletmenin başarısızlığı pahasına işçi sendikasının yüksek ücret isteklerinde bulunması olumlu bir tutum değildir. Bu nedenle kârlılık, sendikalar tarafından da gözönüne alınır.

(25) B.CRANE, a.g.e., s.6.

3.2.1.3. Verimlilik

Verimlilik ücret artışı ilişkisinin kurulması bugün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin üzerinde önemle durduğu bir konudur. Verimlilik ölçütü, birim maliyetleri düşürmek dolayısıyla hiç değilse fiyatları sabit tutmak, işçilerin reel ücretlerinin düşmemesini sağlamak gibi amaçları gerçekleştirmede oldukça önemli bir hareket noktasıdır. Toplu pazarlıkta ele alınan ölçüt emek verimliliğidir. Emek verimliliği işletmenin toplam çıktısının toplam işgücüne oranlanmasıdır(26).

Toplam verimliliğin işgücü maliyetiyle çok yakın ve doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Verimlilik-ücret ilişkileri özellikle 1960'lardan sonra bir çok Avrupa Topluluğu ülkesinde arz yönlü enflasyon modellerinin bir ögesi haline gelmiş ve işçi sendikalarının, ücretleri verimlilik artış oranının üzerinde bir hızla artırması enflasyonun temel nedenleri arasında gösterilmiştir. Bu nedenle toplu pazarlık sürecinde verimlilik artışı ücreti belirleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmış ve güncelliğini korumaktadır(27).

Verimlilik ölçütünün ücret artışlarının belirlenmesinde esas alınması tarafların aşağıdaki noktalara dikkatlerini yöneltmelerini sağlayarak ücret istek ve tekliflerinin ölçülü olmasını sağlar(28):

- (26) Gülşay KAYA, "Toplu Pazarlık ve Verimlilik-Ücret Artışı İlişkisi" Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler Semineri, Ankara, 1976, s.57-58; B.HORWITZ, R. SHABAHANG, "Published Corporate Accounting Data and General Wage Increases of the Firm" The Accounting Review, (April, 1971), s.244.
- (27) "Verimlilik-Ücret İlişkisi ve Önemi" İşveren Dergisi, C.XXIX, S.4(Ocak, 1991), s.21-22.
- (28) A.g.Ş., s.22-25; Serpil ÖZDAMAR, "Sanayileşme ve Verimlilik" İşveren Dergisi, C.XXIX, S.4(Ocak 1991), s.28-30; Mete TÖRÜNER, "Ekonomik Kalkınma Verimlilik İle Özdeşleşmiştir", İşveren Dergisi, C.XXIX, S.4(Ocak 1991), s.31-32.

- Sendikaların toplu pazarlıkta sağladıkları ücret artışlarının verimlilik artışının üzerinde olması halinde; firmanın artan işgücü maliyetlerini fiyatlara yansıtma olanağı varsa fiyatlar yükselecektir. Fiyatların yükselmesi sendikalarca sağlanan ücret zammının erimesine neden olacaktır. Şayet işverenin artan işgücü maliyetlerini fiyatlara yansıtma olanağı yoksa başka çözüm yolları arayacağı açıktır. Bu yolların en geçerlisi işverenin teknolojik yapıda değişikliğe gitmesi ve iş hacmini daraltmasıdır. Böyle bir davranışın sendikalar açısından anlamı, üyelerinin işsiz kalmasıdır.

- İşçinin artan verimden pay alacağını bilmesi ona güven hissini aşılır. Bunun için işçi fazla ücret elde edebilmek amacıyla iş değiştirmek yerine üretimin artırılması için eskiye oranla daha fazla çalışır.

- İşverenin rekabet gücü artar. Artan verim, maliyetlerin düşmesine, bu ise daha fazla mal satabilme, daha fazla üretim ve daha fazla istihdam demektir. Fiyatların düşmesi işçinin reel gelirini artıracaktır.

İşletme düzeyinde ücretlerle-verimlilik arasında ilişki kurmada en başarılı yöntem iş değerlendirmesinin yapılmasıdır. İş değerlendirmesi yapıldığında daha verimli olan işgücü daha yüksek ücret alarak verimliliğin artırılması özendirilmekte, çalışma barışı daha etkin sağlanabilmektedir(29).

Toplu pazarlıkta verimlilik ve ücretler arasındaki ilişkinin kurulabilmesi, başta verimliliğin doğru ve tartışmasız ölçülmesini sağlayacak sistemin varolmasına bağlıdır. Aksi halde verimlilik bir ölçüt olarak kullanılamayacaktır(30).

(29) M.TÖRÜNER, a.g.e., s.32.

(30) A.g.e., s.33.

3.2.1.4. Grev Maliyeti

Toplu pazarlığı yönlendiren önemli faktörlerden biri de grev maliyetidir. Grevlerin genellikle ücretlerin daha yüksek düzeyde saptanmasında önemli yeri vardır. İşletme açısından grevlerin iki önemli etkisi olacaktır. Birincisi; işletme faaliyetlerinin durması, ikincisi ise; ücretlerin daha yüksek düzeyde saptanabilmesidir. Bu açıdan işletmelerin greve ne kadar süre dayanabileceği maliyet yapıları ve bunlarda grev sonrası değişimler ve bu değişmelerin fiyatlara dolayısıyla satışlara, kâra etkilerinin ne olabileceğinin belirlenmesi konusu önem kazanır(31).

İşçi sendikası bakımından da grevin maliyeti önemli bir faktördür. Çünkü olası bir grev sözkonusu olduğunda amacına ulaşabilmelidir. Aksi halde grev çalışma barışını bozma aracı olacaktır.

İşveren grevin maliyetini analiz ederek ya olası bir grevi göze alacak ya da sendikanın isteklerini kabul ederek grevi önleyecektir. Bu iki seçenek arasında bir karara varmak için aşağıdaki konulara dikkati yöneltmelidir(32).

- Sendikanın greve gitme gücünü etkileyen faktörler: Bu faktörler; sendikanın grev süresince üyelerine karşı finansal sorumlulukları, diğer işçi sendikalarının olası grevi destekleme durumlarıdır.

- Sendikanın grev gücünü etkileyen faktörler analiz edilip yorumlandıktan sonra, işveren, olası bir grevi göze alma gü-

(31) F.SÜRMEİ, a.g.e., s.38.

(32) ALLEN-KEAVENY , a.g.e., s.269.

cünü etkileyen faktörlerin analizini ve yorumunu yapmalıdır. Bunun için; daha önceki kısımda pazarlık gücünün belirlenmesine yönelik bilgilerden yararlanılır.

İşçi sendikası da olası bir grevin üyelerine ve işverene fayda ve maliyetini finansal bilgilere dayanarak hesaplayabilmelidir.

Grev maliyetiyle ilgili analizlerin yapılması işverenin ve işçi sendikasının toplu pazarlıkta izleyeceği yol ve uygulayacağı politikaların oluşturulmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

3.2.2. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konulara Yönelik Kararların Dayanağı Olan Faktörlerin Muhasebeyle Olan İlişkisi

Toplu pazarlıkta öne sürülecek istek ve tekliflerin belirlenmesinde taraflar, öncelikle maliyetler, verimlilik, kârlılık, grev maliyeti gibi faktörleri ölçü olarak aldıklarında anlaşma sağlanması kolaylaşacak ve her iki taraf için de nesnel bir çözüm sağlanmış olacaktır.

Muhasebenin bu faktörlerle ilişkisi doğal niteliğinden kaynaklanmaktadır. Şöyle ki; sözkonusu faktörler bir işletmenin ekonomik durumunu ve faaliyet sonuçlarını yansıtan ölçütlerdir. Tamamı ölçülebilir ve ekonomik karakterlidir. Muhasebe bu faktörlere ilişkin verileri tanımlar, sınıflandırır, kaydeder, özetler ve bilgi kullanıcılarına iletmek üzere raporlar, analiz ve yorumunu yapar. Dolayısıyla muhasebe hem işverenin, hem de işçi sendikasının gereksinim duyduğu finansal bilgilerin kaynağını oluşturmaktadır.

Toplu pazarlık sürecinde gerek işveren gerekse işçi sendikası ölçülü istek ve tekliflerde bulunabilmek için muhasebe bilgi sisteminden yararlanmak ve ortaklaşa alınacak kararları finansal bilgilere dayandırmak zorundadır. Aksi halde istek ve teklifler ölçüsüz olabilecek, her iki taraf için istek ve tekliflerin ölçülü ya da ölçüsüz olduğunu kanıtlayacak mekanizma oluşturulamayacaktır. Bu durum sonuçta, çalışma ilişkilerinde zıtlaşmalara ve uyumsuzluğa neden olacaktır.

Toplu pazarlıkta finansal bilgilerin kullanılmasının taraflar açısından ve sonuçta ülke ekonomisi bakımından sağlayacağı yarar maliyetinin çok üzerindedir. Özellikle işletme düzeyindeki toplu pazarlıklarda finansal bilgiler uzlaştırıcı ve sonuç alıcı araç niteliğindedir. Finansal bilgilerin kaynağı ise işletmedir. Bu durumda, kaynağı işletme olan finansal bilgilerin toplu pazarlık için üretilmesi ve açıklanması, tarafların bu bilgileri nasıl kullanacakları önemli bir sorun olmaktadır. Çalışmamızın bundan sonraki bölümünü finansal bilgilerin üretilmesi ve açıklanmasına yönelik sorunun çözümlenmesine yönelteceğiz.

Üçüncü Bölüm

TOPLU PAZARLIKTA KULLANILACAK

MUHASEBE BİLGİLERİNİN PAZARLIK SÜRECİNDE AÇIKLANMASI

1. TOPLU PAZARLIKTA BİLGİ AÇIKLAMAYI GEREKTİREN FAKTÖRLER

Muhasebe sistemi tüm işletmelerin temel finansal bilgi sistemini oluşturur. Sistem; hem işletme içi, hem de işletme dışı kullanıcılar için bilgi üretir. Günlük eylemlerin planlanmasında ve kontrolünde, özel yönetim kararlarının alınmasında ve temel planlar ve politikaların belirlenmesinde kullanılması için işletme yöneticilerine, işletmenin dışındaki kişi ve kurumların ekonomik kararlarına dayanak oluşturmak üzere dış kullanıcılara gereken bilgiler, işletmelerde tek biçimsel bilgi sistemi olan muhasebe sisteminden üretilir(1).

Eğer muhasebe sisteminden üretilen bilgiler işletme yöneticilerinin işletmeyle ilgili ekonomik kararlarına ışık tutmayı hedef alıyorsa, raporların türüne, biçimine ve içeriğine ve bilgilerin üretildiği muhasebe sistemine ilişkin kurallar, işletme yöneticileri tarafından belirlenebilir(2). Yani her işletme kendi kurallarını kendisi koyabilir. Öte yandan, eğer muhasebe bilgileri ait oldukları işletmenin dışındaki kişi ve kurumların ekonomik kararlarına dayanak oluşturmak üzere üretiliyorsa, finansal tabloların ve onlara yansıyan bilgilerin üretildiği muhasebe sistemi ile bu sistem içerisindeki uygulamaların genel kabul görmüş bir takım kurallara uygun olması zorunluluğu ortaya çıkar.

(1) R.ÜSTÜN, a.g.e., s.10; Rıfat ÜSTÜN, Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması, Eskişehir İ.T.İ.A.Ya.No:242/162, Eskişehir, 1982, s.47.

(2) Kamil BÜYÜKMİRZA, "Muhasebe Denetiminde Muhasebe Standardları", Standard Dergisi, Özel Sayı, S.17 (1989), s.61.

İşletme içi kararlar, işletmenin yapısına, büyüklüğüne ve türüne göre farklı olacağından yöneticilerin bilgi gereksinmesi farklı olacaktır. Ancak işletme yönetimi alacağı kararlar için gereksinim duyduğu bilgileri her an için elde etme olanağına sahiptir. İşletme dışı bilgi kullanıcıları için durum aynı değildir. Onlara genel amaçlı finansal raporlarla bilgi açıklanır. Bu genel amaçlı finansal raporlarla açıklanan bilgilerin dış kullanıcıların tamamının bilgi gereksinmesini karşılaması mümkün değildir(3).

Toplu pazarlık sürecinde işveren ve işçi sendikaları öncelikle gelecekte sözkonusu olacak ücret ve diğer sosyal haklar hakkında birlikte karar verirler. İşveren teklif ettiği ücret düzeyinin dayandığı bilgileri asgaride işçi sendikası ile paylaştığında, işçi sendikasının istekleri teklifler doğrultusunda olacaktır. Ancak toplu pazarlıkta ele alınan konulara yönelik kararların dayandırılacağı finansal bilgilerin genel amaçlı finansal raporlarla açıklanması mümkün olmadığından toplu pazarlığa yönelik bilgilerin ne kadarının, nasıl, ne zaman açıklanacağı önemli bir sorun olmaktadır. Bu sorunun çözümlenmesinde öncelikle toplu pazarlık için muhasebe bilgisi açıklamayı etkileyen faktörlerin incelenmesi gerekir.

1.1. İşverenin Sorumlulukları

İşletme yönetiminin ya da işverenin temel sorumluluğu, farklı çıkar gruplarıyla bütünleşmeyi tutarlı bir şekilde sürdürmektir. Bu çıkar grupları, ortaklar, sendikalı ve sendikasız çalışanlar, tüketiciler, devlet v.b.'dir. İşveren işletmenin başarısını sağlamak ve çıkar gruplarının işletmeye

(3) N.AKDOĞAN-H.AYDIN, a.g.e., s.141.

olan katkılarını sürdürmek için sözkonusu çıkar grupları arasında dengeli çıkar birliğini koruyacaktır(4). Finansal veya finansal olmayan bilgilerin sendikalara açıklanmasını kapsayan bir karar alınacağında işveren, bunun çıkar birliği üzerindeki etkilerini gözönüne almalıdır. Açıklama kararı yönetimin sahip olduğu sorumluluğu ve amaçları, bütünleşmeyi olumsuz yönde etkileyecekse bilgi açıklama tüm finansal bilgi setine yönelik olmayacaktır.

1.2. Yasal Düzenlemeler

Yasal düzenlemeler işletmenin dış kullanıcılara açıklayacağı bilgilerin türünü, biçimini ve hacmini belirleyebilir. Uygulamada daha çok sermaye piyasasına ve devlete açıklanacak bilgiler yasalarla düzenlenmektedir. Ancak sendikaların toplu pazarlık için gereksinim duyduğu bilgilerin işveren tarafından açıklanması zorunluluğunun yasalarla ve endüstri ilişkilerini düzenleyen kurumlarca düzenlendiğini de görmekteyiz(5). Örneğin, ABD'de Ulusal İş İlişkileri Kurulu işvereni toplu pazarlığın anlayış içerisinde geçmesi için gereken bilgileri sendikalara açıklamasını zorunlu tutmuştur. İngiltere'de İş Kanunu ve Endüstri Anlaşmasına göre, işverenler olanak dahilinde Anlaşmada belirtilen bilgi tiplerini işçi sendikalarına açıklamak zorundadır. Batı Avrupa ülkelerinin çoğunda işveren-

(4) C.CRAFT, A.g.e., s.97.

(5) J.CRAFT, a.g.e., s.98; Greville JANNER "Disclosure of Information to Unions" Accountancy, V.88, (1977), s.86-88; Hem J.JAIN-Antony GILES, "Workers' Participation In Western Europe, Implication For North America" Relations Industrielles, V.40, No:4 (1985), s.747-773.

lerin toplu pazarlık için işçi sendikalarına açıklanması gereken bilgiler yasallaştırılmış veya katılım yapılı sözleşme türlerinin sürdürüldüğü görülmektedir.

İşçi sendikalarına açıklanacak bilgilerin yasal düzenlemelere konu edilmesi, işverenin bu bilgileri asgari düzeyde açıklamasını gerektirmektedir.

1.3. Tarafların Pazarlık Stratejileri

İşverenin bilgi açıklamasını etkileyen bir başka faktör, işçi sendikasının pazarlık stratejisidir. Bilgi açıklama işverenin pazarlık stratejisini etkileyecekse, bilgi açıklama düzeyini artırır veya azaltabilir.

İşçi sendikalarına bilgi açıklamanın toplu pazarlık stratejileri üzerine uzun ve kısa dönem de etkileri vardır. İşveren bilgi açıklama politikasını belirlerken, bu etkileri gözönüne alır. Bilgi açıklamanın tipik bir toplu pazarlık şartlarında kısa dönemli etkisi dağıtımcı pazarlık stratejisi üzerine olurken, uzun dönemdeki potansiyel etkileri birleştirici pazarlık stratejileri, örgüt içi anlaşma ve görüşmelerdeki tutumlarla ilgili yapılar üzerinedir(6).

"Dağıtımcı pazarlık stratejisi" uygulayan işçi sendikasına işveren, fazla bir bilgi açıklamaz. Açıklanan bilgiler yasalarla zorunlu tutulmuş bilgilerdir. Bu tür pazarlık stratejileri uygulandığında görüşmeler sert geçer ve uyuşmazlık olasılığı daha fazladır. Çünkü görüşmelerde ele alınan konulara yönelik bilgi iletişimi sözkonusu değildir. İşçi sendikası is-

(6) K.T.MAUNDERS, B.J.FOLEY, a.g.e., s.100-104.

teklerini belirlerken, işverenin ölçütlerini kullanmayacaktır. İşveren dağıtımçı pazarlık stratejisi izleyen işçi sendikasına işletmeyle ilgili ve tekliflerini hazırlamada kullanıldığı bilgileri açıkladığında kısa sürede sendikanın stratejini etkileyecektir. İşveren sendikanın işletmenin ekonomik durumunu göz önüne almasını sağlayarak, görüşme sürecinde ölçsüz isteklerin tekrar gözden geçirilmesi için önemli bir dayanak ileri sürecektir.

Toplu pazarlık tarafların ortak çıkarları doğrultusunda bir sorun çözme süreci olarak algılandığında, her iki tarafın çıkarını artırıcı çözüm şekillerinin belirlenmesi gerekir. Sorun çözmede etkinliğin sağlanması için taraflar sorunla ilgili ve gerekli bilgileri elde etme ve kullanma yeteneğine sahip olmalıdır. "Birleştirici Pazarlık Stratejisi" olarak adlandırılan böyle bir süreç işverenin daha fazla bilgi açıklamasını gerektirmektedir(7).

Toplu pazarlıkta işçi sendikalarının tutum ve davranışları bilgi açıklamayı etkiler. Toplu pazarlıkta işçi sendikaları çatışmacı, şüpheli, düşmanca, uyumcu ve işbirlikçi tavır ve tutumlar içinde olabilir. Çatışmacı, şüpheli ve düşmanca tutumlar toplu görüşmeleri olumsuz yönde etkiler. Bilgi açıklama uzun dönemde işçi sendikalarının tavırlarını uzlaşmacı ve işbirliği yönünde olumlu etkiler(8). Bu nedenle, işveren bilgi açıklamayı artırmalıdır. Davranışları etkilemede toplu pazarlık

(7) S.ASTARCIOĞLU, a.g.e., s.86; Gary B.FRANK-Harry E.GRAHAM, "The Serendipitous Effect of Accounting Data Disclosure On Municipal Collective Bargaining," J.Collective Negotiations, V.10(3), 1981, s.218-219.

(8) K.T.MAUNDERS, B.J.FOLEY, a.g.e., s.103.

öncesinde ortak sorunların belirlenmesi önem kazanır. Ortak sorun taraflardan her ikisini etkileyen, fakat yalnız bir tarafın çaba ve kaynaklarıyla çözülemeyen nitelik taşır(9).

İşçi sendikaları toplu pazarlıkta işçileri temsil eder. Bu nedenle temsil ettikleri işçilerle ilişkileri önemlidir. Toplu pazarlık öncesinde isteklerin belirlenmesinde işçi grupları ve işyeri sendika temsilcilerinin önemli bir ağırlığı sözkonusudur. Sendika yönetimi işçilerle uyumlu değilse ve toplu pazarlıkta ele alınacak konular hakkında anlaşma sağlamamışsa, hem görüşme sürecinde, hem de görüşmeler sonrasında sendika örgütünde bazı huzursuzluklar ortaya çıkar. İşveren bilgi açıklamada işçi gruplarını ve işyeri sendika temsilcilerini hedef alarak bilgi açıklamayı artırabilir. Bilgi açıklama, uzun dönemde işletme içinde yer alan işçi gruplarının ve işyeri sendika temsilcilerinin tutumlarını olumlu yönde etkileyerek, sorun çözme yönünde eğilim kazanmalarını sağlayabilir. Böylece sendika ve temsil ettiği işçiler toplu pazarlık öncesi anlaşma sağlayarak sözleşme şartlarının her iki taraf için doyurucu olmasını sağlayabilirler(10).

(9) G.B.FRANK, H.E.GRAHAM, a.g.e., s.219.

(10) Türkiye'de cam işkolunda Ağustos 1991'de yaşanan olaylar sendika ile işçiler arasında toplu pazarlık öncesinde bir anlaşmanın yapılmadığını göstermektedir. İşçi Sendikası yüksek ücret isteklerini işverene kabul ettirmiş, fakat sözleşme sonrası işveren sözleşme şartlarının ağırlığı nedeniyle 600 dolayında işçinin işine son vermiştir. Bu gelişmeler karşısında işçiler greve gitmiş ve işverenden bazı isteklerde bulunmuşlardır. Bu istek; işçi çıkarma yerine vardiyaların değiştirilmesi ve günde 8 saat çalışma yerine 6 saat çalışma seçeneğidir. Böyle bir istek; işçilerin yüksek ücret düzeyinden vazgeçmeleri, istihdamın sürekliliğinin sağlanması anlamındadır. Dolayısıyla, sendikanın daha önce sağlamış olduğu yüksek ücret düzeyi bir çözüm değil, yeni sorunlar ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu olay sendika-işçi anlaşmazlığının tipik bir örneğidir. Eğer işveren sözleşme öncesinde özellikle işçilere açıklayacağı bilgilerle sendikanın talep ettiği ücret düzeyinde istihdamı sürekli kılamayacağını açıklasaydı böyle bir olayın gelişmeyeceği açıktır.

1.4. Açıklanacak Bilgilerin Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Konularla İlgisi ve Yararlılığı

İşveren sendikalara açıklanacak bilgilerin sınırını belirlerken, açıklanan bilgilerin ilgili ve yararlı olma özelliğini gözönünde bulundurur. Yasal düzenlemeler açıklamanın minimum düzeyini belirlemekte olup açıklanacak bilginin ilgili ve yararlı olmasını gözönüne almaz. İşveren, sadece çalışanların yasal bilgi alma hakkını gözönüne alır.

Açıklanacak bilgilerin toplu pazarlıkta ele alınan konularla ilgili ve yararlı olabilmesi için bilginin sendikanın isteklerini belirleme kararını etkilemesi gerekir. Bu yönüyle işveren tekliflerini hazırlarken kullandığı bilgileri asgari düzeyde işçi sendikalarına açıklamalıdır. Diğer bir deyişle, işverenin teklif hazırlamada esas aldığı tüm bilgiler sendikalara açıklanmalı ve açıklamanın maksimum düzeyi belirlenmelidir(11).

Toplu pazarlıkta ele alınan konularla ilgili ve yararlı bilgiler; maliyetlere, kârlılığa, verimliliğe ilişkin olanlardır. Ancak muhasebe geleneksel olarak tarihsel bilgileri açıklar. Tarihsel bilgilerin yanında geleceğe yönelik planlama bilgilerinin de açıklanması bilgilerin yararlılığını artıran bir yaklaşımdır.

1.5. Bilgi Açıklama Maliyeti ve Açıklamadan Beklenen Fayda

Toplu pazarlık için işverenin bilgi açıklamasını etkileyen faktörlerden bir diğeri bilgi açıklamanın maliyeti

(11) C.CRAFT, a.g.e., s.97.

ve bu açıklamadan beklenen faydadır. Toplu pazarlığa yönelik bilgi açıklama sisteminin kurulması başlıca maliyet unsurudur. Buna karşılık daha fazla bilgi açıklamanın uzun dönemde sağlayacağı yararlar sözkonusudur. Görüşmelerin kısa sürmesi ve olumlu sonuçlanması ve verimlilik artışının katılımcı yapıyla artması sağlanan faydalardır.

Başlangıçta işverenin bilgi açıklamayı artırması bir takım maliyet öğelerini beraberinde getirmesine rağmen uzun dönemde beklenen fayda, maliyetin üzerinde olacaktır.

2. MUHASEBE VE GENEL BİLGİLERİN AÇIKLANMASINDA YAKLAŞIMLAR

2.1. Muhasebe Bilgilerini Açıklama Seçenekleri

Toplu pazarlıkta rasyonel karar vermede gerekli olan bilgiler işveren tarafından üretilir ve açıklanır. Ancak yasal yaptırımlar dışında işveren daha fazla bilgi açıklamaya zorunlu değildir. Bu bakımdan işverenler için farklı bilgi açıklama seçenekleri sözkonusudur. Bunları aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür():

2.1.1. Sınırlı Açıklama

Bu seçenekte bilginin sendikalarca kullanılacağı ve aradaki çıkar çatışması nedeniyle işveren, sendikanın kendisini iflas ettirecek isteklerde bulunacağını varsayar. Bu nedenle, toplu pazarlıkta yasa gereği ve iyi niyet kurallarına göre açıklanması zorunlu olan bilgiler açıklana-

rak, açıklamanın maksimum düzeyi belirlenir.

2.1.2. Seçici Açıklama

Seçici açıklama seçeneğinde işveren bilgi açıklamada dikkatli davranır. İşveren tekliflerini destekleyecek ek bilgiler açıklar. Bu bilgiler aynı zamanda sendikanın isteklerinin şekillenmesine yarayacak bilgilerdir (Örneğin verimlilikle ilgili bilgiler).

2.1.3. Faydasız Açıklama

Bu seçenekte işveren sendikaya finansal, faaliyetler ve işgücüne yönelik tüm bilgileri açıklar. Ancak bu bilgileri açıklamada özel raporlar yerine, işverenin planlama ve kontrol amaçları için hazırlanmış raporlar ve tablolar kullanılır. Bu rapor ve tablolarda yer alan bilgiler toplu pazarlıkta kullanılmaya uygun olmadığından sendikaların bu bilgileri kullanımı sınırlandırılmış olur. Dolayısıyla bilgi açıklama olayı sendikalar bakımından faydasız olacaktır.

2.1.4. Tam Açıklama

Tam açıklama seçeneği birleştirici pazarlık stratejilerinde ve işbirlikçi tutumlarda başarılıdır. Bilgi açıklama işletmenin tüm finansal bilgi setini kapsar. Ayrıca işveren ortak çıkarılara hizmet edecek şekilde planlanan genişleme, gelecekteki teknolojik değişimler, yeni ürün hatları, gibi gizli olabilecek bilgileri de bu seçenekte açıklar. Bilgi açıklamada işçi grupları, işyeri sendika temsilcileri ve sendika yöneticileri hedef alınır(13). Bilgi açıklamada özel raporlar

(13) G.FRANK-H.GRAHAM, a.g.e., s.219.

ve tablolar kullanılır. Bu rapor ve tablolarda yer alan bilgiler, işçi sendikasının isteklerini belirlemede kullanılmaya uygundur.

2.1.5. Muhasebe Bilgilerini Açıklama Seçeneklerinin Karşılaştırılması

İşveren bilgi açıklamayı etkileyen ve esnek bir yapıya sahip olan faktörlerin bir değerlendirmesini yaparak, uygun bir açıklama politikası oluşturacaktır. Ancak toplu pazarlık sürecinin taraflar açısından olumlu sonuçlanması için aralarında bilgi iletişiminin sağlıklı ve düzenli olarak kurulması gereklidir.

Sınırlı açıklama, seçici açıklama ve faydasız açıklama seçenekleri taraflar arasında uzun dönemli sağlıklı iletişim sisteminin kurulması bakımından uygun değildir. Bu seçenekler daha çok pazarlık sürecinde karşılaşılan özel problemlerin çözümlenmesine yönelik bilgi açıklanmasını gerektirir. İyi niyet ve görüşmelere olumlu bir havada başlama bakımından yararlı olabilecek bilgiler açıklanabilir, fakat sorun çözmeye yönelik bilgilerin bu seçeneklerle açıklanması mümkün değildir.

Taraflar arasında uzun dönemli sağlıklı bir iletişimin kurulması ve açıklanan bilgilerin sorun çözmeye kullanılabilemesi için tüm bilgilerin tam açıklama seçeneğine göre açıklanması uygun bir yaklaşımdır(14).

(14) Bu konuda ayrıntılar için bakınız: Keith MAUNDERS, "Accounting Information And Industrial Relations: Towards a Managerial Evaluation of the Disclosure Policy Decision" Managerial Finance, V.7. N.2(1981), s.2-5; Jacky JACKSON-COX, John E.M, THIRKELL-John Mc QUEENEY, "The Disclosure of Company Information to Trade Unions: The Relevance of the ACAS Code of Practice on Disclosure", Accounting, Organization and Society, V.9, N:3/4(1984), s.253-273.

2.2. Muhasebe Bilgilerini Açıklamada Yaklaşımlar

Sendikalara muhasebe bilgilerini açıklamayla ilgili iki yaklaşım sözkonusudur. Bunlar geleneksel, ya da bütünleşik bilgi açıklama ve karar yönelimli bilgi açıklama yaklaşımıdır.

2.2.1. Geleneksel Bilgi Açıklama Yaklaşımı

Geleneksel bilgi açıklama yaklaşımında işletmeden bilgi almaya hakları bulunanlara yararlı olabilecek bilgilerin açıklanması öngörülmektedir. Muhasebe bilgilerinin bu tür açıklanmasında amaç işletme dışındaki birçok kişi ve grup tarafından alınacak ekonomik kararlara gerekli ortak bilgileri sağlamaktır(15).

Genel amaçlı finansal raporlarla toplu pazarlıktaki kararlara yönelik bilgilerin açıklanması güçtür. Çünkü genel amaçlı finansal raporlar daha çok hissedarlara yönelik olup, çalışanlar ve sendikalar için uygun bilgileri içermemektedir(16). Ancak işveren sınırlı açıklama ve seçici açıklama seçeneklerine göre bilgi açıklama politikasını oluşturursa geleneksel bilgi açıklama yaklaşımıyla bilgi açıklayabilir. Fakat bu seçeneklere göre çalışanlara ve sendikalara, toplu pazarlıktaki amaçlara uygun bilgiler yeteri kadar açıklanamaz. Dolayısıyla, geleneksel bilgi açıklama yaklaşımı taraflar arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına yönelik bilgi açıklamada yetersiz kalmaktadır.

(15) Celâl KEPEKÇİ, Sermaye Piyasasının Gelişmesinde Muhasebenin Rolü, Anadolu Üniversitesi Ya.No.6, İ.İ.B.F.Ya.No.2, Eskişehir, 1983, s.50; E.J.HENDRIKSEN, Accounting Theory, Revised Edition, Richard D.Irwing Inc., Homewood Illincis, 1970, s.102; A.BELKAOVI, a.g.e., s.24.

(16) A.BELKAOVI, a.g.e., s.19; J.J.COX, J.E.M.THIRKELL, J.Mc QUEENEY, a.g.m., s.256-257.

2.2.2. Karar Yönelimli Bilgi Açıklama Yaklaşımı

Karar yönelimli bilgi açıklama yaklaşımı, belirli kullanıcı karar modellerine bilgi sağlanmasını amaç olarak almaktadır. Bu yaklaşım bilgi kullanıcıların belirlenmesini ve kararlarında kullanacakları bilgilerin mümkün olduğu kadar doğru bir biçimde seçilmesini gerektirmekte olup, farklı kullanıcı grupları için ayrı finansal rapor ve tabloların hazırlanmasını öngörmektedir(17). Bu yaklaşımda, açıklanacak bilgilerin bazı niteliklere sahip olması gerekir. Bu niteliklerin başında eldeki karara ilişkin bilginin verilecek kararla ilgili olması gelir. İkinci nitelik kararla ilgili olan bilginin güvenilir olmasıdır. Nesnellik, kanıtlanabilirlik, tarafsızlık ve doğruluk güvenilirliğin ögesidir. Karşılaştırılabilirlik, anlaşılabilirlik ve bilginin ekonomik nitelikleri bu yaklaşımda ayrıca vurgulanmaktadır(18).

İşverenin bilgi açıklamadaki temel amacı, toplu pazarda ele alınan konulara yönelik kararların alınmasında etkili olan işçileri ve işyeri sendika temsilcilerini etkileyip, sendika yönetimini açıklanan bilgileri istekleri belirlemeye yönelik kararlarda kullanmaya yöneltmektir.

Ücret ve diğer parasal faydaların belirlenmesine yönelik kararlarda işçi sendikasının açıklanan bilgileri kullanma biçimi diğer çıkar gruplarından farklıdır. İşçi sendikaları bu kararlarda, işletmenin finansal yeterliliği ve istihdamı sürekli kılma özellikleriyle ilgilenirler(19). İstekleri belirler-

(17) C.KEPEKÇİ, a.g.e., s.51; E.S.HENDRIKSEN, a.g.e., s.102-104; A.BELKAOVI, a.g.e., s.24.

(18) C.KEPEKÇİ, a.g.e., s.51.

(19) D.E.KIESO, J.S.WEYGANDT, a.g.e., s.4.

ken gelecekte bu iki ögeyi öngörmeye çalışırlar.

Toplu pazarlıkta muhasebe bilgilerinin açıklanması için uygun yaklaşım, karar yönetimli bilgi açıklama yaklaşımıdır. Geleneksel bilgi açıklama yaklaşımıyla açıklanan bilgiler sendikaların alacağı kararları etkilemede yeterli değildir. Öte yandan, işveren tarafının teklifleri belirlemede gerekli verileri oluşturması için bir bilgi sistemi kurması kaçınılmazdır. Toplu pazarlıkta ele alınan konulara yönelik kararlar sonuç olarak toplu görüşmelerde alınır. Dolayısıyla karar ortak olup, uygun kararın alınması bilgilerin aynı oranda kullanılmasını gerektirir(20). Bu bağlamda işveren teklif hazırlamada kullandığı bilgilerin tamamını karar yönelimli bilgi açıklama yaklaşımı ve tam açıklama politikasıyla sendikalarla ve işçilerle paylaşabilir.

Sendikalara bilgi açıklamada karar yönelimli bilgi açıklama yaklaşımı seçildiğinde, kararlar ilgili bilgiler, karar verme biçimi, bilgileri açıklama zamanı, ortamı ve bilgilerin nitelikleri önem kazanmaktadır.

3. TOPLU PAZARLIKTA MUHASEBE BİLGİLERİNİ AÇIKLAMADA ZAMANLAMA, AÇIKLAMA ORTAMI VE RAPORLAMA

3.1. Muhasebe Bilgilerini Açıklamada Zamanlama

Toplu pazarlık genellikle iki yılda bir gündeme gelmektedir. Ancak toplu pazarlık sürekli bir ilişki biçimidir.

(20) Nabil ELIAS, "The Effects of Financial Information Symmetry on Conflict Resolution: An Experiment in the Context of Labor Negotiations" The Accounting Review, V.65, No:3 (July 1990), s.621-622.

Bu bakımdan muhasebe bilgilerinin hangi zamanlarda açıklanacağı önemli bir sorun olmaktadır.

Dönemsellik varsayımına göre işletme dışı bilgi kullanıcılarına dönem sonlarında genel amaçlı finansal raporlarla bilgi açıklanır. Doğal olarak işletme dışı kullanıcı durumunda bulunan sendikalara da bu raporlar aracılığıyla açıklamada bulunmuş olmaktadır. Bu tür bir bilgi açıklama yasal ve sınırlı bilgi açıklama club çalışanların ve sendikaların bilgi gereksinimini karşılamamaktadır. Çünkü bu raporlarda yer alan bilgiler tüm çıkar gruplarına yöneliktir ve mümkün olduğu ölçüde çıkar birliğinin bozulmasına yolaçacak bilgiler bu raporlarda yer almaz.

İşveren toplu pazarlığın sürekli bir ilişki olduğunu, tam açıklama seçeneğiyle açıklama düzeyini işçi grupları ve işyeri sendika temsilcileri olarak benimsediğinde, zamanlama ögesi önem kazanmaktadır. Bu durumda bilgi açıklama dönemsel değil sürekli olmalıdır. İşçi gruplarına ve sendika işyeri temsilcilerine aylık, sendika yöneticilerine ise üç aylık zaman aralığında, bilgi açıklanabilir(21). Örneğin Türkiye'de anlamlı sayılabilecek bir işletmeden işçi grupları temsilcileri ve işyeri temsilcilerine her ay, Sendika şube yöneticilerine üç ayda bir, sendika liderlerine ise altı ayda bir bilgi açıklamada bulunmaktadır(22).

3.2. Muhasebe Bilgilerini Açıklama Ortamı

Toplu pazarlığa yönelik olarak açıklanan muhasebe bilgilerinin etkili olabilmesi büyük ölçüde bilgilerin açıklanma

(21) A.BELKAOVI, a.g.e., s.22; H.YAMAJI, a.g.e., s.19.

(22) Meral TAMER, "Sendikacılıkta Yeni Arayışlar" Cumhuriyet, 30 Haziran 1991, s.1.

ortamına bağlıdır. Faydasız açıklama seçeneğinde işveren kendi amaçlarına yönelik olarak hazırladığı raporlarla yazılı olarak bilgi açıklayıp, açıklanan bilgilerin kullanımını sınırlandırabilir. Açıklanan bilgilerin etkili olabilmesi için uygun açıklama ortamı geliştirilmelidir.

Toplu pazarlıkta etkili olacak muhasebe bilgileri biçimsel-yazılı ve biçimsel-sözlü ortamlarda açıklanabilir(23). Biçimsel-yazılı ortamda bilgi alıcıların bilgiyi yorumlamada uzman olması gerekir. Ancak işçi grupları temsilcileri ve işyeri temsilcileri açıklanan bilgileri analiz ve yorumlamada yetersiz kalabilir. Bu nedenle biçimsel-sözlü ortamlarda bilgi açıklama daha yararlı sonuçlar verir. Sözlü açıklamada analiz ve yorumlar tartışılabilir ve işçilerin planlama ve kontrol faaliyetlerine katılımı bu yolla sağlanmış olur.

İşçi grupları temsilcilerine, işyeri sendika temsilcilerine ve sendika liderlerine bilgi açıklamada aşağıdaki ortamlar kullanılabilir(24):

- Direkt olarak, hazırlanan raporları dağıtma,
- Slayt ve filmler,
- Video düzenlemesi vb. vizüel araçlar,
- Yönetim kurulu toplantısı,
- İlan tahtaları,
- Bu ortamların birlikte kullanılabileceği bir ortam. (Örneğin, Yönetim kurulu toplantılarında video kaset kullanılması).

(23) A.BELKAOVI, a.g.e., s.24.

(24) A.BELKAOVI, a.g.e., s.31'den, LEVİS, PARKER, SUTLIFFE, a.g.e., s.278.

3.3. Toplu Pazarlıkta Bilgi İletişim Aracı Olarak İşgücü Raporu

3.3.1. İşgücü Raporunun Tanımı ve Hazırlanma Amaçları

Çalışanlara ve temsilcileri sendikalara yönelik bilgi iletmede kullanılan en önemli araç işgücü raporudur. İşgücü raporu, toplu pazarlığa yönelik olarak çalışanları ve sendikaları bilgilendirmede önemli finansal tabloları ve diğer yönetsel bilgileri kapsayan bir iletişim aracıdır.

İşgücü raporunun hazırlanmasında üç amaç sözkonusudur. Bunlar; çalışanlara bilgi vermek, çalışanlara dolaysız ve dolaylı etkide bulunmaktır(25).

Çalışanları bilgilendirme için işgücü raporunun hazırlanması, çalışanların işletme hakkında bilgi edinme haklarından doğmaktadır. Bu bilgilendirme yıllık faaliyet raporlarında yer alan bazı tablolarla gerçekleştirilir. Diğer bir deyişle, çalışanlar işletmeden bilgi alma hakkı bulunan hissedarlar, yatırımcılar, kreditorler gibi bilgilendirilir. Böyle bir yaklaşımla iletilen bilgiler diğer çıkar gruplarının amaçlarıyla tutarlı olmak zorundadır. Dolayısıyla faaliyet raporunun içinde sunulacak işgücü raporu toplu pazarlığa yönelik bilgileri içermeyecektir.

İşgücü raporuyla iletilen bilgilerin çalışanlara ve onların temsilcisi sendikalara direkt ve indirekt etki yapması için beklenen etkilerin önceden somutlaştırılması gerekir. Toplu pazarlık yapısı içerisinde bilgilendirmenin en somut etkisi

(25) K.MAUNDERS, a.g.z., s.4.

İstek belirlemede önemli bir role sahip işçi grupları ve işyeri temsilcilerinin işbirlikçi tutum göstermeleridir. Böyle bir tutum içerisinde sendika yönetimi açıklanan bilgileri kullanma zorunda kalır.

İşgücü raporuyla iletilen bilgilerin direkt etki yapabilmesi için işçi-işveren arasındaki amaç uygunluğuna dikkat edilmelidir. Açıklanan bilgiler işçi-işveren arasındaki amaçların uyumlaştırılmasına etki etmelidir. Bu anlamda etki edilecek amaç, çalışanların ve sendikaların toplu pazarlık amaçlarıdır. Ancak sendika ve çalışanların amaçlarına etki yapabilmek için işgücü raporuyla iletilen bilgilerin doğru ve nesnel olması gerekir. İşveren açıklanan bilgilerin tarafsız ve doğru olduğunu çalışanlara hissettirmelidir.

İşgücü raporu hazırlamanın bir diğer amacı da, toplu pazarlığa endirekt etki edebilecek grupları etkilemektir. Bu gruplarla iletişimde de bir araç olarak işgücü raporu kullanılabilir. Örneğin, siyasi partiler bu grupların başında gelir. İşçi sendikaları genellikle siyasi partilerden destek sağlamaya çalışırlar. Siyasi parti yetkililerine gönderilecek böyle bir rapor sayesinde rasyonel isteklerde bulunmayan sendikaların destek bulamayacağı varsayılır. Ayrıca basın ve yayın organlarında yayınlanacak bazı finansal tablolarla olumlu bir kamuoyu oluşturulabilir.

3.3.2. İşgücü Raporunu Hazırlamada Dikkate Alınacak İlkeler

Faaliyet raporundan ayrı olarak hazırlanacak olan işgücü raporunun hazırlanmasında aşağıdaki ilkelerin dikkate alınması gerekir(26):

(26) N. AKDOĞAN, H. AYDIN, a.g.e., s.158-159'dan American Accounting Association, A Statement of Basic Accounting Theory, Sarasoto, Florida A.A.A, 1966, s.14-18'den alıntı.

- Beklenen Kullanıma Uygunluk

Tablolar amaçlanan kullanıcılar gözönüne alınarak hazırlanmalıdır. Bu ilkenin işgücü raporuna uygulanabilmesi için tabloların kredi verenler veya yatırımcılar için hazırlanan rapor ve tablolardan hariç tutulması gerekir.

- Önemli İlişkilerin Açıklanması

İşgücü raporundaki bilgiler öyle sunulmalıdır ki kullanıcılar verileri yaratan temel faaliyetleri anlayabilsin ve değerlendirebilsin. Önemli ilişkilerin açıklanması, özetleme ve buna bağlı gruplandırma ile ilgili karara ilişkindir. Aşırı özetleme ilgili verilerin gömülmesi sonucunu yaratabilir.

- Çevresel Bilgilerin Açıklanması

İşgücü raporundaki bilgiyi alanın algılamasında koşullar ve kullanılan yöntemler gibi konularda geçerli bir kuşku olasılığına karşı koşullar ve kullanılan yöntemlerin açıklanması gerekir. İşgücü rapora sadece işçilerin bilgi gereksinmesini karşılayacak bir rapor olarak hazırlandığında, bu bilgilerin genel kullanım içinde uygun olduğu şeklindeki yanlış bir sonuçtan kaçınmak için "özel amaçlı" şeklinde başlık konulması ve belirtilen amacın belirtilmesi gerekir.

- İşletme İçinde ve İşletmeler Arasında Uygulama Birliği

Bir ekonomik faaliyetin ölçülmesinde çeşitli alternatif yöntemlerin varlığı halinde, işgücü raporunda tekdüzenliğin sağlanması önemlidir. Bu tek düzenlilik tutarlı değerlendirme olduğu kadar tutarlı bir sınıflandırma ve terminolojiye işaret etmektedir.

- Uygulamanın Her Zaman Tutarlı Olması

Bu ilke raporlama biçiminin tutarlı bir şekilde uygu-

lanmasının süreklilik kazanması gerektiğini ifade eder.

3.3.3. İşgücü Raporunun İçeriği

Toplu pazarlığa yönelik olarak hazırlanacak işgücü raporu çalışanların ve onların temsilcisi sendikannın bilgi gereksinimini karşılamalıdır. İşgücü raporu içeriğinde yer alan bilgiler önce çalışanların istek belirlemedeki tutumları üzerinde, daha sonra sendika yöneticilerinin istekleri oluşturmalarına etki edebilmelidir.

Toplu pazarlıkta istek ve teklifleri belirlemede etkili olan faktörleri temel aldığımızda, işgücü raporu aşağıdaki içerikte düzenlenebilir(27):

- İşletme Hakkında Bilgiler
 - o İşletmenin faaliyetleri,
 - o İşletmenin başka işletmelerle veya holding şirkette ilişkileri(varsa),
 - o Yöneticilerin isimleri ve örgüt şeması,
 - o Ortaklar hakkında bilgiler,
 - o Denetçiler hakkında bilgiler,
 - o Üretim konusu,
 - o İşletmenin genel amaçları.
- Finansal Bilgiler
 - o Satış Hasılatı,
 - o Kâr ve zarar,
 - o Kâr payları,
 - o Toplam borçlar,
 - o Toplam sabit varlıklar,

(27) J.SAMUELS, C.RICKWOOD, A.PIPER, a.g.e., s.304-307; Haluk ÜNAL, Faaliyet Raporu, Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği, Ya.No:5, İstanbul, 1978, s.63-64; A.BELKAOVİ, a.g.e., s. 20-25.

- Yöneticilere ödenen kâr payları ve maaşların ayrıntıları,
- Toplam ücret ve maaşların ayrıntıları,
- Hammadde ve Malzeme Giderleri,
- Genel imalat giderleri,
- Toplam maliyetlerin yüzdesi olarak toplam işgücü maliyetleri,
- Toplam maliyetlerin yüzdesi olarak yönetim giderleri,
- Sermaye maliyeti,
- Borçlanma giderleri.

- Rekabet Durumu ve Verimlilik

- İhracat faaliyetleri,
- Başlıca ulusal ve uluslararası rakipler,
- Gelecekteki rekabet olasılıkları,
- Satınalma, üretim ve pazarlama hakkında genel bilgiler,
- Üretim planı,
- Kapasite kullanma düzeyi,
- Ürün başına işgücü maliyeti,
- Verimlilik artışından doğan tasarruf veya verimsizlikten doğan kayıplar.

- Geleceğe Yönelik Plan ve Projeler

- Birleşme ve devralma,
- Yatırımlar ve büyüme,
- Faaliyetine son verilecek birimler,
- Yer değiştirme,
- Araştırma ve geliştirme,
- Ürün değişiklikleri.

- İşgücü İstatistikleri

- Ortalama istihdam edilen işgücü sayısı,
- Çalışanların cinsiyet, derece, meslek, bölümleri, vb. itibariyle sayıları,
- İşgücü devir hızı ve işten çıkarmalar.

- Endüstriyel ilişkiler

- Şikayetleri çözüm süreci,
- Güvenlik ilkeleri, politikalar ve programlar,
- Sağlık ve refah konuları,
- İşten çıkarma ve disiplin süreci,
- İşyerindeki sendikali işçi sayısı ve bağlı olduğu sendika,
- Yeni işçiler için terfi politikaları ve yöntemleri,
- Çalışma ilkeleri.

- Ücretler

- Ödeme periyodu,
- Ödeme hızı,
- Çalışma saatleri,
- Tatiller,
- Hastalık ödemeleri,
- Kıdem tazminatı planı,
- SSK işveren hissesi ve diğer fon ödemeleri.

- Çalışma Durumuyla İlgili Bilgiler

- Karşılaştırmalı bölümsel üretim miktarı,
- Karşılaştırmalı hedeflere ulaşma derecesi,
- Çalışma çevresindeki değişimler,
- Yeni atamalar ve işgörenlerdeki değişimler,
- Tüm genel değişimlerin işgücü üzerindeki etkileri.

3.4. İşgücü Raporunda Yer Alan Bilgilerin Finansal Tablolarda Gösterilmesi

İşgücü raporunda yer alan bilgilerin çalışanlara ve sendikalara toplu pazarlığa yönelik olarak etkili olabilmesi için anlamlı hale getirilmesi gerekir. Söz konusu bilgiler finansal tablolar aracılığıyla birbirleriyle ilişkilendirilerek anlamlı hale getirilir. İşgücü raporunun içeriğini esas aldığımızda toplu pazarlığa yönelik olarak aşağıda inceleyeceğimiz finansal tabloların düzenlenmesi gerekir.

3.4.1. Temel Finansal Tablolar

Bilanço, gelir tablosu, fon akım tablosu ve ekleri bir işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında önemli bilgileri içeren temel finansal tablolardır(28). İşgücü raporunun içeriğinde yer alan bilgilerin bir kısmı söz konusu tablolara sunulur.

Bilanço işletmenin sahip olduğu varlıkları ve bunların kaynaklarını düzenlendiği tarih itibarıyla özet olarak gösterir. Likidite sırasına göre dönen varlıklar ve duran varlıklar grupları altında varlıklara, kısa vadeli borçlar, orta ve uzun vadeli borçlar ve özsermaye grupları altında kaynaklara ilişkin bilgiler bilanço aracılığıyla sunulur.

Gelir tablosu işletmenin belli bir dönemde elde ettiği tüm gelirleri ile aynı dönemde katlandığı bütün maliyet ve gi-

(28) Temel finansal tablolara ilgili ayrıntılar için bakınız; Öztin AKGÜÇ, Mali Tablolar Analizi, B.7, Muhasebe Enstitüsü Ya.No.51, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya.No:3, İstanbul, 1987, s.20-283; Sabri BEKTÖRE, Ferruh ÇÖMLEKÇİ, Mali Tablolar Analizi, Anadolu Üniversitesi ESBAY Ya.No:71, Eskişehir, 1989, s.9-35; Nalan AKDOĞAN, Nejat TIRKER, Finansal Tablolar ve Analizi, B.3, Ankara, 1988, s.29-268.

derleri ve bunların sonucunda işletmenin elde ettiği dönem kârını ya da uğradığı dönem zararını topluca gösteren finansal tablodur. Gelir tablosu işletmenin faaliyet dönemi itibariyle net sonucunu, brüt satış kârı, faaliyet kârı büyüklüklerine ve bunları oluşturan ana olaylara yer vererek gösterir. Bu bakımdan gelir tablosu işletme faaliyetlerine ait kazançların ya da kayıpların oluşumunu ve varılan sonuçları göstermek bakımından önem arzeder.

Toplu pazarlığı yönlendiren kârlılık faktörüne yönelik analizler gelir tablosunda yer alan bilgiler esas alınarak yapılır.

Fon akım tablosu, belirli bir dönem içinde işletmenin sağlamış olduğu finansal kaynakları ve bunların kullanım yerlerini göstermek suretiyle bilanço ve gelir tablosunda görülen fon akımını ortaya koyabilmektedir. Böylece işletmenin gerek faaliyet sonucunda gerekse ek finansman biçiminde sağlamış olduğu finansal olanaklarla neler yapıldığı, sözkonusu kaynakların nerelerde kullanıldığı fon akım tablosundan açıkça izlenebilir.

Çalışanlar ve sendikalar işletmenin ekonomik gücü yanında, finansal gücü ve bunun kullanım biçimi hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Sendikalar fon akım tablosunda sunulan bilgilerle işletmenin ücret artışlarını hangi kaynaklardan karşıladığını veya karşılayabileceğini görebilirler.

Yukarıda bahsedilen temel finansal tablolar muhasebe sürecinin doğal çıktılarıdır. Genel amaçlı bilgileri içermekte olup, çıkar grupları amaçlarına yönelik analizleri bu tablolardan yararlanarak yaparlar.

3.4.2. Katma Değer Tablosu

İşletmenin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını sunmak için hazırlanan bilanço ve gelir tablosu yaratılan değer, bu değeri yaratanlara dağıtımını göstermez. Katma değer tablosu işletmede yaratılan değeri, bu değeri yaratanlar arasındaki dağılımını ve işletmenin bu değerden genişleme için ayırdığı fonları gösterir(29).

Katma değer; satışa sunulan ürünlerin üretiminde kullanılan işletme dışından satın alınan mal ve hizmet tutarının, satış hasılatından çıkarılması sonucu elde edilen değerdir(30). İşletme kârı satış hasılatıyla satılan mallar maliyeti arasındaki olumlu fark olup, satılan mallar maliyetinde yeralan işletme dışından satın alınan ilk madde ve malzemeyi de hesaba katmaktadır. Oysa katma değer hesabında sadece işletmece gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgilenilir. Bu yönüyle işletmede servet yaratma süreci katma değer olarak ortaya çıkar ve yaratılan katma değer de ücret, maaş, kârpayı v.b. şekilde ilgililere ödenir.

Katma değer tablosu işletmenin ekonomik sonuçlarının analizine yeni bir boyut getirmekte ve özellikle toplu pazarda yararlı olmaktadır(31). Çalışanlar işletmede yaratılan servetten ne kadar pay aldıklarını, diğer çıkar gruplarına göre aldıkları payın oranını tablodan görebilirler. Sendikalar tabloda yeralan bilgileri analiz ederek ücret isteği kararın-

(29) Bernard COX, "Added Value and The Corporate Report" Management Accounting, April 1976, s.142-143; Masum TÜRKER, "Faaliyet Raporlarında Yer Alması Gereken Tablolar ve Gelişmeler", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Ağustos 1978, s. 13-14.

(30) J.Levis BROWN, Leslie R.HOWARD, Management Accounting and Finance, English Language Book Society.Macdonald and Evans Ltd., 1982, s.52.

(31) M.TÜRKER, a.g.e., s.51.

da yararlı sonuçlar elde edebilirler.

Katma değerin hesaplanmasına yönelik olarak biri çıkar-
ma, diğeri toplama olmak üzere iki temel yöntem önerilmektedir.
Çıkarma yöntemine göre katma değer hesaplanırken satış hasıla-
tından işletme dışından alınan ve satılan mallar maliyetinde
yer alan ilk madde ve malzeme giderleriyle hizmet giderleri
çıkartılır. Bu sonuca vergiden önceki kâra, çalışanlara ödenen
ücret ve maaş giderleriyle amortisman ve ödenen faizler ekle-
yerek de varılabilir(32).

İşgücü raporunda yer alan katma değer tablosunu aşağıda-
ki şekilde düzenlemek mümkündür(33):

.....İşletmesil.....Dönemi

İtibariyle Katma Değer Tablosu

	<u>Tutarı</u>	<u>Katma değer Oranı</u>
Net Satış Hasılatı	x	
Eksi: Satınalınan mal ve Hizmet maliyeti	<u>x</u>	<u> </u>
KATMA DEĞER	<u>x</u>	<u>100</u>
Katma Değerin Paylaşımı:		
Çalışanlara Yapılan Ödem.	x	
Sermaye Sağlayanlara Yapılan Ödemeler	x	
Devlete Yapılan Ödemeler	x	
Yeni Yatırımlara Ayrılan Paylar	<u>x</u>	<u> </u>
	<u>x</u>	<u>100</u>

(32) L.BROWN, L.HOWARD, a.g.e., s.53.

(33) L.BROWN, L.HOWARD, a.g.e., s.56; B.COX, a.g.m., s.144.
M.TÜRKER, a.g.e., s.52.

Yukarıda verilen katma değer tablosu çalışmalarını karşılığında çalışanlara yapılan ödemeleri, konulan sermaye ya da borçlanma karşılığında bu kaynaklara verilen faiz ve kârpaylarını, çeşitli vergiler yoluyla devlete yapılan ödemeleri ve işletme varlıklarını genişletmek üzere kullanılacak dağıtılmayan kârlardan oluşan ve işletmece yaratılan tüm kazançları özet olarak göstermektedir. Gerektiğinde katma değer tablosunda yer alan sözkonusu özet bilgilerinin ayrıntısı "açıklamalar" başlığı altında tablonun alt kısmında gösterilebilir. Bu durumda açıklanacak bilgileri aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür:

1. Satış Hasılatı

(-)

Satış iadeleri,

Satış iskontoları.

2. İşçilik Maliyetleri

Giydirilmiş ücretler,

Maaşlar,

İşveren emeklilik payları,

Yönetici ücretleri,

Kârdan işçilere verilen ikramiyeler,

Kârdan yöneticilere verilen ikramiyeler.

3. Sermaye Sahiplerine Yapılan Ödemeler

Tahvil Faizleri,

Kredi Faizleri,

Pay Sahiplerine Dağıtılan Kârpayları.

4. Devlete Yapılan Ödemeler

Kurumlar Vergisi,

Katma Değer Vergisi(Satış Hasılatından düşülmemişse),

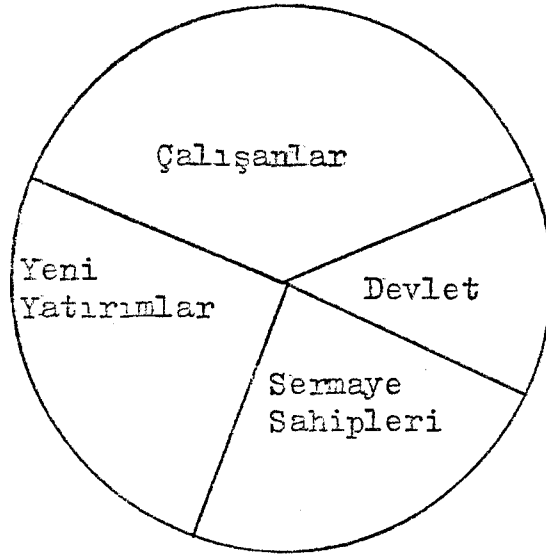
Gümrük Vergileri,

Emlak Vergileri,
Motorlu Kara taşıtları vergisi.

5. Yeni Yatırımlar

Dağıtılmamış kârlar,
Amortisman ve tükenme payları,
Yedekler ve Özel Fonlar.

Yaratılan katma değer paylaşımı daha basit ve çarpıcı olarak istenilirse dairesel grafikte de gösterilebilir(34):



Gerekli görüldüğünde yaratılan katma değer ve bu değer paylaşımına yönelik dönemsel değişmeler için ek finansal tablolar veya dairesel grafikler hazırlanabilir. Bu, katma değere yönelik analizleri kolaylaştıracaktır. Ayrıca toplu pazarlığa yönelik olarak çalışanların katma değerden aldıkları payın zaman boyutunda izlediği gelişmenin yönü çalışanlar ve sendikalarca kolayca izlenebilecektir.

(34) L.BROWN, L.HOWARD, a.g.e., s.58.

3.4.3. Emek Verimliliği Tablosu

Verimlilik-ücret artışı ilişkisinin kurulması toplu pazarlığın olumlu sonuçlanması bakımından son derece önemlidir. Çünkü verimlilik artışına dayandırılmayan ücret artışları çalışanların satınalma gücünde olumlu bir değişme yaratmayacaktır. Verimliliğe bağlı olarak çalışanların reel ücretlerinin düşmemesini sağlamak için önemli hareket noktası verimlilik analizleridir.

Toplu pazarlıkta istek ve tekliflerin verimliliğe dayandırılması için, işletmenin verimliliğini belirlemeye yönelik bilgilere gereksinim vardır. Bu bilgiler işgücü raporunda emek verimliliği tablosunda sunulabilir.

Verimlilik hesabı girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiye dayandırılır. Bir işletmenin tüm girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiden hareketle toplam verimliliği ölçmek oldukça karmaşıktır. Ancak işletmenin çıktısı olan satışları ile bu satış hacmini gerçekleştirmede girdi olarak kullanılan işçilik giderleri arasında ilişki kurarak emek verimliliğini ölçmek mümkündür (35). Bu ölçü toplu pazarlıkta istek ve teklifleri belirlemede bir dayanak olabilir.

(35) Verimlilik ölçümüne yönelik ayrıntılar için bakınız; Melih BAŞ, Ayhan AKTAR, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, M.P.M.Ya.No:435, Ankara, 1990; E.B.SIBSON(Çev: Sinan ARTAN-İnci ARTAN), İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması, Çağdaş Yönetim Dizisi: 1, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1991; Alan LAWLER, Productivity Improvement Manual, Gower, Cambridge, 1987; Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, I.Verimlilik Eğitimi Semineri, İstanbul, Nisan 1991; Milli Produktivite Merkezi, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, M.P.M.Ya.No:442, Ankara, 1991; G.KAYA, S.ÖZDAMAR, A.AKKÖK, a.g.e.

Emek verimliliği tablosunda sunulacak bilgilerin sunuluş şeklini belirlemeden önce kısaca bu tabloda yer alan rakamların anlamının belirlenmesi yerinde olacaktır.

Çıktının değer olarak ifade edilmesinde toplam satışlar kullanılabilir. Zaman içinde karşılaştırma yapılırken fiyat değişikliklerinin etkisini ortadan kaldırmak gerekir(36).

Emek verimliliğine yönelik hesaplamalarda girdiyi işçilik bedeli oluşturmaktadır. İşçilik bedelinin hesaplanmasında işletmede çalışan tüm personele ödenen ücret ve maaşların esas alınması gerekir. Çünkü işletmede çalışan tüm personel, o işletmede oluşturulan çıktıya direkt ya da endirekt yoldan katkıda bulunur. Ancak daha ayrıntılı analizler için direkt ve endirekt işçilikler esas alınabilir(37). Emek verimliliğinin hesaplanmasında çalışılan saatlerin mi yoksa ödeme yapılan saatlerin mi esas alınacağı da önemli bir konudur. Verimliliğin ayrıntılı analizleri için çalışılan saatlerin esas alınması gerekir(38). Ancak toplu pazarlığa yönelik analizlerde çalışılmayan fakat ücreti ödenen saatlerinde hesaba katılması uygundur. Çünkü işveren ara dinlenmeleri, aksama, bakım onarım gibi üretken olmayan süreler için de ücret ödemektedir. Ayrıca işletmede ayrıntılı kayıtlar mümkün olmayabilir.

(36) Gerald RIVEST, "Verimliliğin Ölçülmesi ve Yönetim Aracı Olarak Kullanılması" Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Verimlilik..., a.g.e., içinde s.88-89; A.LAWLOR, a.g.e., s.53-54.

(37) G.RIVEST, a.g.e., s.88; G.KAYA, S.ÖZDAMAR, A.AKKÖK, a.g.e., s.56-57.

(38) Joseph PROKOPENKO, "Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri" Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, I.Verimlilik..., a.g.e., içinde, s.55-56.

Bir çıktı unsuru olan satışlarla, bu çıktıyı gerçekleştirmede kullanılan girdi unsuru olan işçilik giderleri arasında ilişkiyi topluca emek verimliliği tablosunda göstermek mümkündür. Hazırlanacak emek verimliliği tablosunda hem enflasyon etkisi giderilmeli hem de verimlilikteki gelişmeler izlenebilmelidir.

Toplu pazarlığa yönelik olarak emek verimliliği tablosunu girdi ve çıktı unsurlarını rakamsal örneklerle göstererek aşağıdaki şekilde düzenleyebiliriz(39):

Tablonun düzenlenmesine yönelik rakamsal veriler

	Temel Alınan Dönem	Cari Dönem
Fiili Satışlar	5.000.000.-	5.400.000.-
Fiili Ücretler	1.000.000.-	1.220.000.-
Çalışılan Saatler	178.039	194.648
Fiyat deflatörü	1.6	
Ücret deflatörü	1.07	
(Tüketici fiyatları)		

(39) A.LAWLOR, a.g.e., s.44-45.

.....İşletmesiDönemi
Emek Verimliliği Tablosu

Kalem No	Kalemler	Temel Alınan Dönem	Cari Dönem Sonuçları	
			Miktar	%Değişim
1	Fiili Satışlar	5.000.000.-	5.400.000.-	+ 8
2	Fiyat Deflatörü	-	1.6	
3	Düzeltilmiş Satışl. (Fiili Sat. \cdot 1.6)	-	5.094.339	
4	Fiyat Düzeltimli Satışlardaki Artış		305.661	+ 6
5	Fiili Ücretler	1.000.000.-	1.220.000	+ 22
6	Ücret deflatörü		1.07	
7	Düzeltilmiş Ücretler (Fiili Ücret \cdot 1.07)		1.140.186	
8	Ücret Artışı		79.814	
9	Toplam Çalışılan Saat	178.039	194648	+ 9.3
10	Temel Dönem \cdot Çalış. Satışları $\frac{\cdot}{\cdot}$ Saatl.	28.1		
11	Temel Dönem \cdot Ücretler Satışları $\frac{\cdot}{\cdot}$	5		
12	Düzeltilmiş \cdot Çalışılan Saatler $\frac{\cdot}{\cdot}$ Saatler		26.1	
13	Düzeltilmiş \cdot Ücretler Satışlar $\frac{\cdot}{\cdot}$		4.5	
14	Saat Başına Verimlilik (Temel Dönem $\frac{\cdot}{\cdot}$ Sonraki) Dönem		$\frac{26.1}{28.1} =$	0,93.
15	Satışlara göre emek veriml. (Temel dönem $\frac{\cdot}{\cdot}$ Sonraki dönem)		$\frac{4.5}{5} =$	0,90

Toplu pazarlıkta istek ve teklifleri belirlemede sadece emek verimliliğini ölçüt olarak almak sakıncalı olabilir. Emegin verimliliğini etkileyen faktörlerin analizleri de dikkate almak gerekir. Ayrıca sermaye ve kapasite verimliliğini de hesaplamak ve analizlerde kullanmak gerekir. İşgücü raporunda işletmenin toplam verimliliğini ölçmeye yönelik bilgilerin ayrıntılı olarak sunulması bilgilerin anlaşılmasını ve kullanılmasını olumsuz etkileyebilir. Bu sakınca nedeniyle sermaye ve kapasite verimliliği temel finansal raporlardan yararlanılarak reyolarla gösterilebilir.

3.4.4. Maliyet Tabloları

Toplu pazarlıkta teklif ve istekleri belirlemede etkili olan faktörlerden birisi de maliyetlerdir. Çünkü toplu pazarlıkta ele alınan konuların büyük çoğunluğu işveren açısından maliyet unsurunu oluşturmaktadır. Bu bakımdan, pazarlığı yapılan konuların işletmenin maliyet yapısına etkisinin ölçülmesi ve bu maliyet yapısının işletmenin faaliyetleri üzerine etkilerinin kestirilebilmesine yönelik bilgilerin işgücü raporunda açıklanması gerekir.

Bir işletmede gerçekleşen giderleri gelir tablosunda sunmak mümkündür. Ancak bu giderler ayrıntılı analizlere yönelik olmayıp özet halinde sunulur. Toplu pazarlıkta kullanılacak maliyet bilgilerinin ayrı tablolarda sunulması ve özellikle işgücü maliyetlerinin detaylandırılması gerekir. Maliyet bilgileri maliyet muhasebesi kayıtlarından sağlanabilir.

Toplu pazarlıkta maliyet bilgilerinden en fazla tartışılana işgücü maliyetleri olacağından, özellikle bu maliyet unsurunun hesaplanması konusunda bazı açıklamalar gerekmektedir.

İşletmede çalışanlara ödenen ücret ve maaşların işgücü maliyeti olarak hesaplanmasında bazı sorunlarla karşılaşılabilir.

Bunlar;

. Bir işletmede üretime direkt olarak yüklenebilecek işçilikler olduğu gibi, üretim faaliyeti dışında çalışan işçilere ve diğer personele ödenen işçilikler sözkonusudur. Örneğin, makina başında kol gücüyle çalışan işçiye, ürün tasarımıında çalışan mühendise, işletme giriş kapısındaki bekçiye, ambar kayıtlarını tatan memura, gözetim işini yapan ustabaşına, idari işlerden sorumlu müdüre, dağıtım işini yapan şöfore ücret ve maaş ödemesi sözkonusudur.

. Sözkonusu işlerde çalışanların bazıları işçilerde dahil sendikalı olabileceği gibi sendikasız da olabilir. Sendikasız çalışanlara ödenen işçilikler işgücü maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınacak mıdır? Yoksa sendikaları sadece sendikalı çalışanlar mı ilgilendirir?

. İşçilere ve diğer personele ödenen işçilik bedelinin bir bölümü sabit olurken, bir bölümü değişkendir. İşgücü maliyetinin sabit ve değişken kısımlarının ayrılması analizler için önemlidir.

. İşgücü maliyetinin hesaplanmasında sendika ve işveren tarafı farklı yaklaşımda bulunabilir. Çalışanlar, işgücü maliyeti olarak eline geçen net ücreti algılamaktadır. İşveren açısından ise işgücü maliyeti farklıdır. Bu maliyetin hem yasal hem de toplu pazarlıktan doğan çok değişik unsurları vardır. Örneğin; sağlık hizmetleri, kreş, spor giderleri ve spor tesisleri yapma yükümlülüğünün getirdiği maliyetler.

. Bir işletmedeki mevcut maliyet muhasebesi sistemi ayrıntılı verileri sağlamayabilir.

Bu tür sorunlar işgücü maliyetinin tutar olarak hesaplanmasını ve hesaplanan tutar üzerinde anlaşmayı zorlaştırır. Ancak hesaplanamaz değildir. Maliyet bilgilerini açıklamadaki amaç, işletmenin toplam maliyetleri içerisinde, işgücü maliyetinin payını hesaplamak ve bu maliyetlerdeki değişimin sonuçlarını analiz edebilmektir. Bu amacın gerçekleşmesi için işletmenin iyi bir maliyet muhasebesi sistemine sahip olması gerekir.

Toplu pazarlığa yönelik olarak işgücü maliyetlerinin hesaplanmasında şöyle bir yöntem izlenebilir: Üst yöneticilere ve danışmanlara ödenen ücret ve maaşlar dışında işletmede çalışanlara ödenen tüm ücret, maaş, toplu pazarlık şartlarından doğan maliyet unsurları ve yasalardan doğan maliyet unsurları toplamı toplam işgücü maliyetinin tutarını verir. Hesaplamaya yönelik verileri maliyet muhasebesi kayıtlarından almak mümkündür(40).

Toplu pazarlığa yönelik olarak maliyet bilgilerinin açıklanmasında hem finansal tablolardan hem de grafiklerden yararlanılabilir. Maliyet bilgileri Maliyet Dağılımı Tablosu, İşgücü Maliyetleri Dağıtım Tablosunda ayrıntılı olarak sunulabilir. Bu tabloları aşağıdaki şekilde düzenlemek mümkündür:

(40) İşgücü maliyetinin elde edilmesine yönelik Maliyet Muhasebesi işlemlerine yönelik ayrıntılar için şu eserler mevcuttur: R.ÜSTÜN, Maliyet Muhasebesi... a.g.e., s.821-828; Halis ERTÜRK, Maliyet Muhasebesine Giriş, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 30.023,0071, Bursa, 1982, s.84-105;

.....İşletmesi.....Dönemi
İşgücü Raporuna Yönelik Maliyet Dağılımı
Tablosu

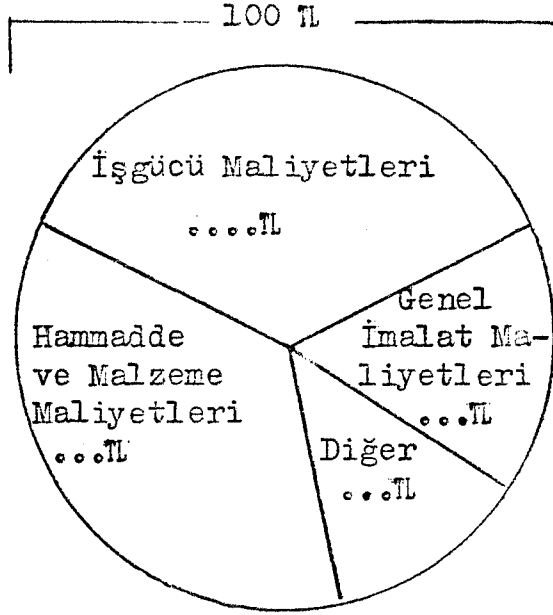
Kalem No	Kalemler	Tutarlar	%
1.	Toplam Maliyetler	XXXX	100
2.	Direkt Hammadde Malzeme Maliyetleri	XXX	%
3.	İşgücü Maliyetleri	XX	%
4.	Genel İmalat Maliyetleri	XX	%
5.	Diğer Maliyetler	X	%
		XXXX	100

Açıklamalar:

1. Toplam Sabit Maliyetler xx
2. Toplam Değişken Maliyetler x
3. Fazla Çalışma Ödemeleri 0

Fazla çalışma ödemeleri direkt olarak üretim miktarı ile ilgili olduğundan analizlerde toplam işgücü maliyetinden düşülür.

Maliyetlerin yüzdeli bölüşümü dairesel grafikte aşağıdaki şekilde gösterilebilir:



Toplu pazarlıkta tarafların ilgi duydukları maliyetler işgücü maliyetleri olduğundan sözkonusu maliyetlerin ayrıntılı olarak sunulması gerekir. Ayrıntılı olarak sunulan işgücü maliyetine yönelik bilgiler; çalışanların ve sendikaların işgücü maliyetini oluşturan unsurları ayrıntılı olarak analiz etmelerini sağlar. Buna yönelik işgücü maliyetlerinin dağılımı tablosunu aşağıdaki şekilde düzenlemek mümkündür:

.....İşletmesiDönemi

İşgücü Raporuna Yönelik İşgücü Maliyetlerinin Dağılımı
Tablosu

<u>Kalem No</u>	<u>Kalemler</u>	<u>Tutar</u>	<u>%</u>
1.	Toplam İşgücü Maliyeti	<u>xxx</u>	<u>100</u>
2.	Ücret ve Maaşlar	xx	%
3.	Yan Ödemeler	xx	%
4.	Sosyal Yardımlar	xx	%
5.	Diğer Personel Giderleri	<u>x</u>	<u>%</u>
		<u>xxx</u>	<u>100</u>

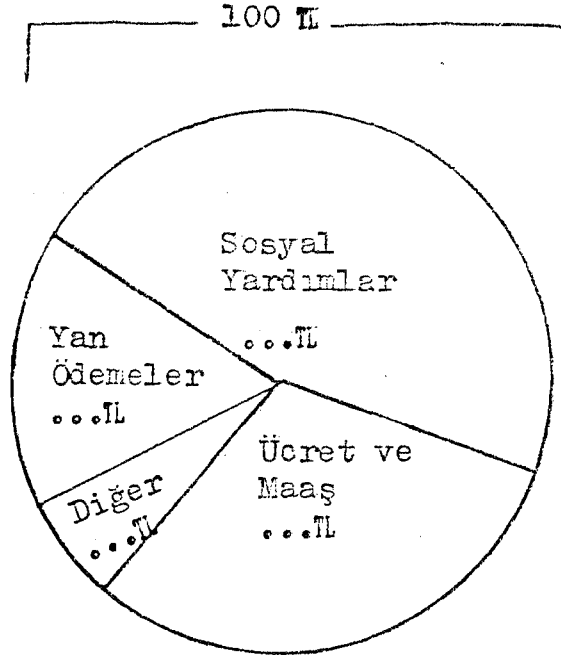
Açıklamalar

1. Ücret ve maaşlar çalışanlara çalışma saati karşılığı ödenen çıplak ücreti ifade etmektedir.
2. Yan ödemeler ikramiye ve prim gibi ödemeleri ifade etmektedir.
3. Sosyal Yardımların dağılımı

SSK işveren primleri	XX
Yemek	XX
Kıdem tazminatı	XX
Zorunlu tasarruf fonu işveren hissesi	XX
Yakacak	XX
Ulaştırma	XX
Mesken lojman giderleri ve konut edindirme	
Yardımlı fonu	XX
İzin ve bayram harçlıkları	XX
İş elbisesi ve giyim	XX
İhbar tazminatı	XX
Aile ve Çocuk yardımları	XX
Tahsil yardımları	XX
Doğum, ölüm yardımları	XX
Sağlık hizmetleri, spor tes.Yap.Fonu	XX
Diğer	XXX

4. 5 nolu Kalem 2, 3 ve 4 nolu kalemler içerisinde sokulamayan giderleri ifade etmektedir.
5. İşgücü maliyetlerinin değişken kısmı: XXX TL.
İşgücü maliyetlerinin sabit kısmı : XXX TL.

Ayrıntılı olarak düzenlenen tablonun yanında dairesel grafikte işgücü maliyetlerinin yüzdeleri dağılımı aşağıdaki şekilde gösterilebilir:



Yukarıda bahsedilen maliyet tablolarına ek olarak, maliyetlerdeki değişmelerin dönem itibariyle izlenebilmesine yönelik olarak birkaç dönem birlikte sunulabilir.

3.4.5. Çalışanlara Yönelik İstatistikî Bilgilerin İşgücü Raporunda Gösterilmesi

Gerek işgücü raporunda sunulan finansal tabloların analiz edilmesine yardımcı olacak gerekse analizlerde direkt olarak kullanılacak işgücü istatistiklerine ilişkin bilgilerin işgücü raporunda yer alması gerekir. İşgücü istatistiklerinin sunulmasına yönelik standard bir tablo sözkonusu değildir. Genellikle bu bilgiler metin içerisinde sunulmaktadır⁽⁴¹⁾. Ancak birbirleriyle ilişkilendirilebilecek bilgileri tablo halinde

(41) H.ÜNAL, a.g.e., s.106.

gösterme olanağı vardır. İşgücü istatistiklerine yönelik bilgiler işletmenin personel bölümünden sağlanabilir.

Finansal tabloların analizine direkt veya endirekt etki edebilecek aşağıdaki bilgilerin işgücü raporunda yer alması gerekir(42):

- İşletme çalışanların toplam sayısı,
- Çalışanların işlevleri,
- Dönem içinde işe alınanlar,
- Dönem içinde işten ayrılanlar,
- Dönem içindeki daimi işgücünün yaş dağılımı,
- Çalışanların cinsiyeti,
- Dönem içinde işçi başına çalışılan saatler,
- Sendikali ve sendikasız işçi sayısı,
- İşverene intikal eden resmi şikayet sayısı,
- Haklı bulunan şikayetler,
- İş kazası sayısı.

Bu bilgilerden bir kısmı kendi aralarında ilişkilendirilerek tablo şeklinde sunulabilir. Buna ilişkin bir örnek tablonun tasarımı aşağıdaki gibi olabilir(43).

(42) A.g.e., s.108-109.

(43) Tablonun düzenlenmesinde Kamu İktisadi Teşebbüslerince hazırlanan İş Programları ve Faaliyet Raporlarından yararlanılmıştır. Bu konuda ayrıntılar için bakınız; KUMAŞ İşletmesi 1986 İş Programı; KUMAŞ 1987 Faaliyet Raporu.

.....İşletmesi.....Dönemi
Çalışanlara Yönelik İstatistikî Bilgiler
Tablosu

Çalıştığı Ünite	Unvanı	Çalışan Sayısı	Dönem İçinde İşe giren	Dönem İçinde Ayrılan	Sendikalı veya Sendikasıız Sendikalı(S) Sendikasıız(Szn)	Cinsiyeti Kadın(K) Erkek(E)
İlk bölüm iş- letmenin ima- lat sürecine göre esas üre- tüm yerleri esas alınarak düzenlenir.	Mühendis					
	Usta					
	Ustabaşı					
	işçi v.s.					
İkinci bölüm Üretime yar- dımci unite- ler esas alı- narak düzen- lenebilir.	Aşçı					
	Şöfor					
	Bekçi					
	Garson					
	Bahçıvan					
	v.b.					
Genel Toplamlar						

4. TOPLU PAZARLIKTA AÇIKLANAN MUHASEBE BİLGİLERİNİN DOĞRULUK VE GÜVENİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASI

4.1. Muhasebe Bilgilerinin Doğruluk ve Güvenilirliğinin Sendikalar Açısından Önemi

Sendikalara açıklanan muhasebe bilgilerinin istekleri belirlemede ölçüt olarak kullanılması için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler; bilgilerin, ilgili ve önemli olması, anlaşılabilir olması, zamanlı olması, tutarlı ve karşılaştırılabilir olması, doğru ve güvenilir olmasıdır(44). Bu özelliklere sahip bilgiler karar almada etkin bir rol oynar.

Bu özellikleri sendikalar bakımından önem sırasına koyduğumuzda birinci sırayı bilgilerin doğru ve güvenilir olması alır. Çünkü toplu pazarlıkta bilgiyi açıklama durumunda olan işverendir. Sendika ve işveren arasındaki çıkar çatışması ve işverenin muhasebe bilgilerinde düzeltmeler(manüplasyon) yapma olasılığı, bu özelliği ön plana çıkarmaktadır. İşveren tarafının bilerek sendikaları yanıltıcı bilgi açıklama olasılığı sendikaların bilgilere güven duymaması sonucunu doğurur.

Sendikalara açıklanan muhasebe bilgileri diğer tüm özellikleri taşısa bile, bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda sendikalar bir şüphe taşıyorsa isteklerini belirlemede açıklanan bilgileri kullanmayacaklardır. Bu durum sendikalar açısından haklı çıkarılabilecek bir durumdur. Doğru ve güvenilir olmayan bilgiler ancak karar alanları yanıltır. Bu bakımdan işveren tarafı, açıklanan bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda sendikalara ve çalışanlara yeterli güvenceyi ver-

(44) C.KEPEKÇİ, a.g.e., s.59.

melidir. Bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda yeterli güvenceyi verme işverenin sorumluluğudur.

4.1.1. Bilgilerin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Belirleyen Öğeler

Muhasebe bilgilerinin doğruluğu finansal karakterdeki işlemlerin kaydedilmesi ve özetlenmesinde düzenli kuralların (kanunların ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin) tüm olarak uygulanmasıyla elde edilir; güvenilirlik ise belge ve kayıtların işletmenin gerçek finansal karakterdeki işlemlerini yansıtması ve aslına uygun olarak gösterilmesidir(45).

Finansal karakterdeki işlemler muhasebe ilkelerine aykırı olarak kaydedilir ve özetlenirse, finansal tabloların içerdiği muhasebe bilgileri güvenilir olabilir, fakat mevcut bilgiler doğru olmayacaktır. İşletme yöneticileri ve muhasebeciler gerçekte olmamış işlemler hakkında belge düzenlemek ve başkaları tarafından düzenlenmiş belgeleri almak suretiyle kayıt yapabilirler veya işletmenin gerçek bir işlemiyle ilgili belgeyi düzenlememek veya gizlemek suretiyle işlemi kayıt dışı bırakabilirler ya da gerçek işlemi tam olarak yansıtmayan belge düzenlemek ve almak suretiyle kayıt yapabilirler(46). İşletme yöneticilerinin ve muhasebecilerin bu tür davranışları sonucu düzenlenen finansal tabloların içerdiği muhasebe bilgileri doğruluk ve güvenilirlikten uzak kalır.

4.1.2. İşveren Tarafının Sendikaları Yanıltmak Amacıyla Bilgilerin Doğruluk ve Güvenilirliğini Bozucu İşlemleri

Sendikalar ve çalışanlar genellikle işletmenin

(45) C.KEPEKÇİ, a.g.e., s.83.

(46) A.g.e., s.84.

finansal durumu ve faaliyet sonuçlarıyla ilgilenirler. En önemli ilgi alanı ise kârdir. Eğer işletme kârlı ise sendikalar isteklerini belirlemede en önemli kriter olarak kârlılığı esas alacaktır. Buna karşılık işveren tarafı kârı olduğundan düşük göstermenin yollarını arayacaktır. Bunun için işveren muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini bozucu bir takım işlemlere başvuracaktır. İşveren tarafı finansal karakterli işlemlerin kaydedilmesinde ve dönem sonu envanter işlemlerindeki değerlendirme yöntemleriyle kârı düşük gösterici işlemlerle bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğini bozacaktır. Bu işlemler şunlardır(47):

- Belgelerde sahtekârlık

Çok kolay yapılabilen buna karşılık bulunabilmesi de o derece güç olan güvenilirliği bozucu bir yolsuzluk türüdür. Çünkü asılsız bir belgenin düzenlenmesi oldukça kolaydır. Belgeler sahte olarak düzenlenebileceği gibi gerçekte doğru olarak düzenlenmiş bulunan belgelerin yazı ve rakamlarının değiştirilmesi belgelerde sahtekârlığın bir başka boyutudur.

- Muhasebeleştirmede hata ve yolsuzluk

Muhasebeleştirmede; yanlış rakamlı geçirme, geçirmelerin iptal edilmesi, uydurma işlemlerin geçirilmesi, yanlış hesaplara geçirmeler yapılması ve kalanların değiştirilmesi gibi işlemlerle hata ve yolsuzluk yapılabilir. Bunun yanında dönersellik ilkesine aykırı olarak, geçirmeler zamanında yapılmaz. Örneğin bu dönemin bir gelirini diğer dönemin geliriymiş gibi gösterilmesi suretiyle dönem kârı düşük gösterilebilir.

(47) Mehmet Ali AKTUĞLU, Denetleme ve Revizyon, Ege Üniversitesi İktisadi Ticari Bilimler Fakültesi Yayını No:64/32 İzmir, 1973, s.258 ve 272.

- Muhasebe tekniklerinden kaynaklanan yolsuzluklar

İşveren tarafı uygulamakta olduğu muhasebe tekniklerinde değişiklikler yapmak suretiyle işletmenin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını gerçek durumdan daha kötü gösterebilir. Bazı muhasebe yöntemlerinin seçimiyle de gerçek durumu olduğundan daha yanlış gösterebilir(48). Örneğin; amortisman hesaplama yöntemlerinden hızlandırılmış amortisman yöntemini; stok değerlendirme yöntemlerinden imalata gönderilen stokların ya da satılan malların maliyetini olduğundan yüksek gösteren yöntemleri kullanabilir. Söz konusu bu yöntemler dönem kârını ve stokları olduğundan daha düşük gösterilmesi sonucunu yaratır. Böylece toplu pazarlık döneminde raporlanan kâr ve stok kalemleri güvenilirlik ve doğruluktan uzaklaşacaktır.

İşveren tarafının muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini bozucu bu tür işlemlere başvurma olasılığı, sendikaların kârlılık, maliyetler ve verimlilik ölçütlerini istek belirlemede esas almalarını olumsuz yönde etkileyecektir. Görüşmeler sırasında işveren tarafının bu bilgileri savunma aracı olarak kullanımı ise sendikalarca kabul edilmeyecektir. Sendikaların haklı gösterilebilecek bu tür davranışları toplu pazarlığın tıkanmasına neden olacaktır.

Bu açıklamalardan sonra denilebilir ki, sendikaların işveren tarafından açıklanan muhasebe bilgilerini kullanmaları ve açıklamadan beklenen yararın en yükseğe çıkarılması, açıklanan bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda yeterli

(48) Susan L.LIBERTY, Jerold L.ZIMMERMAN, "Labor Union Contract Negotiations and Accounting Charces", The Accounting Review, V.LXI, No:4 (October, 1986), s.692-712; Ayrıca bakınız; Ross L.WATTS, Jerold L.ZIMMERMAN, Positive Accounting Theory, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New-Jersey, 1986, s.244-284.

güvence sağlanmasıyla mümkündür. Açıklanan muhasebe bilgilerinin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda güvence sağlayacak mekanizmalar mevcuttur.

4.2. Açıklanan Muhasebe Bilgilerinin Doğruluğu ve Güvenilirliği Konusunda Güvence Verme Bakımından İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sistemi; örgüt faaliyetlerinin belirlenmiş işletme politikalarına bağlı olarak düzenli ve verimli bir biçimde sağlamak, varlıkları korumak ve değer hareketlerinin doğru ve tam olarak kayıtlara alınarak finansal kayıtların güvenilirliğini sağlamak amacıyla yönetim tarafından oluşturulmuş mali ve diğer kontrollerin tümünü kapsayan bir kontrol sistemidir(49). İşletme yönetimi tanımında belirtilen amaçlara ulaşabilmek için oluşturacağı herşey iç kontrol sistemini oluşturacaktır(50):

- İyi bir örgüt planı
- İyi bir raporlama sistemi
- Görev, yetki ve sorumlulukların uygun bir biçimde belirlenmesi
- Bu görevlere uygun sayı ve kalitede elemanın alınması.

(49) Nalan AKDOĞAN, "Muhasebe Denetiminde Denetim Standartları", Standard Dergisi, S.17 (Özel Sayı, 1989), s.79; Ayrıca bakınız; Celal KEPEKÇİ, İşletmelerde İç Kontrol Sistemi-nin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayınları No:251/171, Eskişehir, 1982, s.23-31.

(50) Münevver YILANCI-Şerafettin SEVİM, "İşletmelerde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu" İşletmecinin El Kitabı Management Textbook, Biar Eğitim Yayınları, No:13, Ankara, 1991, s.127.

. Bu görevlilerin çalışmalarını en iyi biçimde yürütecekleri usul ve metodların uygulanması, iç kontrol sisteminin belli başlı unsurlarıdır.

Muhasebe sistemi içerisinde yapılan yolsuzlukları ve hataları önleme bakımından;

. Faaliyetler yönetimin devrettiği genel ve özel yetkilere uygun olarak yerine getirilmelidir. Yönetim hangi konularda kime ne kadar yetki vereceğini belirlemelidir.

. İşletmede meydana gelen gerçek olaylar bütünüyle kayıtlara geçirilmelidir. İşlem kayıtları doğru olarak yapılmalıdır. Yani doğru hesabın kullanılması, doğru miktarın kaydedilmesi, doğru dönemde kaydedilmesi gerekir.

. Varlıklar üzerinde tasarruf yetkisi belirli personel ile sınırlandırılmalıdır. Aktiflerle ilgili yeterli fiziksel emniyet tedbirleri alınmalı, varlıkların korunmasında, kaydetme ve onaylama işlevlerinden sorumlu olmayanlara görev verilmemelidir.

. Mevcut varlıkların zaman zaman kayıtlarla karşılaştırılması yapılarak farkların olup olmadığı araştırılmalıdır. Eğer farklar varsa nedenleri araştırmalı ve gerekli görülen ayarlamalar yapılmalıdır.

Bu işlemlerin yapılabilmesinin temel şartı iç kontrol sistemi oluşturmaktır. İç kontrol sistemini oluşturmada temel şartlar ise şunlardır(51):

- İyi bir kontrol ortamının oluşturulması; yani yönetim felsefesi kontrole önem vermeli, yetki ve sorumlulukları iyi bir biçimde dağıtan örgüt yapısı olmalı, görev ve sorum-

(51) Ferruh ÇÖMLEKÇİ, Celal KEPEKÇİ, Melih ERDOĞAN, Muhasebe Denetimi, Eskişehir, 1992, s.51-63.

luluklara uygun sayı ve kalitede elemana yer verilmeli ve iç denetim departmanı oluşturulmalıdır.

- İyi bir muhasebe sistemi kurulmalıdır; yani işletmenin yapısına uygun belge ve kayıt sistemi geliştirilmeli, belgeler ilgili tüm bilgileri ve yetkili kişilerin onayını içermelidir. İşletme bünyesine uygun hesap planı kullanılmalıdır. Muhasebe sisteminin etkin olarak çalışması ve çalışanların sistemi kolaylıkla tanıyabilmeleri için bir muhasebe yönetmeliği hazırlanmalıdır.

- Kontrol ortamı ve muhasebe sisteminin etkinliğini artırmak için ek prosedürler uygulanmalıdır. Ek prosedürler, yetkilendirme, görevlerin ayrımı, fiziksel koruma ve kontroller olabilir.

Açıklanan muhasebe bilgilerinin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda yeterli güvenceyi sağlayan kontrol ortamı unsuru iç denetim departmanının oluşturulmasıdır. İç kontrol sisteminin etkin bir biçimde çalışıp çalışmamasının belirlenmesi ile örgüt için yeterli olup olmadığının belirlenmesi iç denetim departmanının görevidir(52). İç denetim, muhasebe bilgilerinin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda yeterli güvence sağlayacaktır.

Toplu pazarlıkta muhasebe bilgilerinin kullanıcısı durumunda bulunan çalışanlar ve sendikalar işverenin oluşturduğu iç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliğini, dolayısıyla bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini, kolayca görebilirler. İşletme bünyesinde yer alan çalışanlar oluşturulan kontrol ortamını hissedebilirler. İşletme dışında bulunan sen-

(52) C.KEPEKÇİ, İşletmelerde İç Kontrol..., a.g.e., s.41.

dika yöneticileri için işgücü raporuna iç denetçilerin hazırlanmış olduğu denetim raporu eklenebilir. Böyle bir yaklaşım bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda yeterli güvenceyi sağlayacaktır(53).

4.3. Açıklanan Muhasebe Bilgilerinin Doğruluğu ve Güvenilirliği Konusunda Güvence Sağlamada Bağımsız Dış Denetim

İşletmenin etkili bir iç kontrol sistemine sahip olması veya sistemin kurulduğu gibi işlememesi ya da çalışanların ve sendikaların böyle bir kanaatle olması açıklanan muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliği konusunda şüpheleri artırır. Ayrıca iç denetim departmanının işletme yönetime bağlı olarak çalışması, sendikaların iç denetim raporuna güven duymama sonucunu yaratabilir.

İşletmenin finansal tablolar aracılığıyla açıkladığı bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğinin araştırılmasında başvurulan genel bir yöntem: bu bilgilerin işletme dışından bağımsız bir uzman kişi tarafından denetlenerek doğrulanmasıdır. Doğrulanmış bilgi ise karar işlemi için güvenilir bir bilgi olarak kabul edilir(54).

İşverenin açıklamış olduğu muhasebe bilgilerinin taraf-sızca incelenerek güvenilirliğinin araştırılması muhasebe denetiminin temelini oluşturur. Finansal tabloların bağımsız denetçi tarafından denetlenmesinin amacı, bu tabloların bir bütün

(53) N.AKDOĞAN, H.AYDIN, a.g.e., s.257'den, Paul GRADY, "Inventory of Generally Accepted Accounting Principles For Business Enterprises" Accounting Research Study No.7, New-York: AICPA, 1965, s.37.

(54) Alvin A.ARENS-J.L.LEEBECKE, Auditing, An Integrated Approach, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New-Jersey, 1988, s.3.

olarak işletmenin finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve finansal durumdaki değişmelerini, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ışığında doğru bir biçimde yansıtmakta olduğu hususunda bir yargıya ulaşmaktır. Denetçi bu amaçla çeşitli denetim tekniklerini uygulayarak kanıt toplar ve bu kanıtları değerlendirir. Denetçi, denetim standartlarına uygun bir çalışma yapar ve bulguları üzerinde yasal sorumluluğa sahiptir. Bu nedenle bağımsız dış denetçi finansal tabloların doğruluğu ve güvenilirliği konusunda güvence verir(55).

Bağımsız dış denetim hesap dönemi sonu itibariyle yapılmaktadır. İşverenin dönem içerisinde sunmuş olduğu işgücü raporunda yer alan finansal tablolar hakkında görüş bildirmez. Ancak bir anlamda bu tablolarda yer alan bilgilerin üretildiği sistemin doğru ve güvenilir bilgiler üretip üretmediği, muhasebe ilkelerine aykırı durumları, muhasebe yöntemlerinde oluşan değişmeleri bildirme bakımından önemli bir güven unsurudur.

Geçmiş dönemde de ait olsa işgücü raporuna eklenecek bağımsız dış denetçi raporu, çalışanların ve sendikaların açıklanan muhasebe bilgilerine güven derecesini artıracaktır. Dolayısıyla işletmenin artacak işçi ücretlerini ve diğer parasal konuları ödeme yeteneğine sahip olup olmadığı ve istihdamı sürekli kılacak finansal güce sahip olup olmadığı doğru ve güvenilir bilgiler ışığında analiz edilecektir. Sendikalar açıklanan bilgileri kullanma yönünde eğilim gösterecektir.

(55) Bu konuda ayrıntılı olarak bakınız; Ersin GÜREDİN, Denetim, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:50, İstanbul 1987; Celal KEPEKÇİ, Muhasebe Denetimi ve Mali Tablolar Analiz Teknikleri, Anadolu Üniversitesi Yayın No:118, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:42, Eskişehir 1988; AICPA, Cağification of Statements on Auditing Standards, Number 1 to 50, AICPA Inc., January, 1989, New-York; A.ARENS, J.L.BEEB-BECKE, a.g.e.,

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

TOPLU PAZARLIKTAKİ KARARLARDA
MUHASEBE BİLGİLERİNİN KULLANIMI

1. MUHASEBE BİLGİLERİNİN TOPLU PAZARLIK SÜRECİNDE ALINACAK KARARLAR İÇİN ANALİZ EDİLMESİ

1.1. Muhasebe Bilgilerinin Analiz Edilmesinin Nedenleri

Toplu pazarlık sürecinde taraflar istek ve tekliflerini belirlemek amacıyla bir dizi karar almak durumundadır. Karar alma toplu pazarlığa hazırlık aşamasında başlar ve toplu görüşmelerde devam eder.

Muhasebenin karar almadaki rolü bilişim desteğini verme üzerinde odaklaşmaktadır. Yani karar alıcıya işletme içi veya dışı bilgi tabanlarından hareketle zamanlı olarak karar işlemi için geliştirilmiş ve değerlendirilmiş bilgiler sağlamaktır. İşgücü raporunda, karar yönelimli geliştirilmiş bilgiler karar işlemleri için değerlendirilmiş değildir. Toplu pazarlığa yönelik olarak düzenlenmiş finansal tablolarda yer alan bilgilerin ücret istek ve tekliflerine yönelik kararları desteklemesi için işletmenin hangi yönü bakımından ne anlama geldiklerinin somutlaştırılması gerekir. Bu da bilgilerin analiz yoluyla üretilmesi anlamına gelmektedir(1). Toplu pazarlığa yönelik olarak açıklanmış bilgilerin analiz edilmesi ve yorumlanması muhasebenin bir işlevidir. Bu yönüyle muhasebe toplu pazarlıkta sorun çözme işlevini görmektedir.

1.2. Muhasebe Bilgilerinin Analizinde GözÖntüne Alınacak Hususlar

Toplu pazarlığa yönelik olarak açıklanan bilgilerden karar alma işlemi için en yüksek yararın sağlanmasında

(1) Ferruh ÇÖMLEKÇİ, "Finansal Kararlarda Kullanılacak Bilginin Mali Analizle Üretilmesi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, C.VIII, S.1-2, 1990, s.18.

dikkat edilmesi gereken önemli noktaları aşağıdaki başlıklarda kümelendirebiliriz:

1.2.1. Analiz ve Yorumun Tarafların Karar Tekniklerine Göre Yapılması

Toplu pazarlıkta taraflar almış oldukları kararlarda bazı karar tekniklerinden yararlanırlar. Uygun bir karar tekniğinin seçimi ve kullanımı tarafların istek ve teklif belirleme çalışmalarından daha iyi sonuçların alınmasına katkıda bulunur. Toplu pazarlıkta alınan kararlarda kullanılacak teknikler, başabaş analizi(2) Oyun teorisi(3), karar ağaçları(4) doğrusal programlama gibi tekniklerdir(5). Söz konusu karar tekniklerinde verimlilik düzeyi ve gelişmeleri, katma değer, katma değer paylaşımı, maliyetler, kârlılık, ödeme gücü gibi faktörler karar değişkenleridir. Kullanılan karar tekniğindeki karar değişkenlerinin belirlenmesi, analiz ve yorumun bu değişkenler üzerinde yoğunlaştırılması kararın sağlığı bakımından oldukça önemlidir.

Karar değişkenlerine yönelik yeni bilgilerin geliştirilmesi ve toplu pazarlığa yönelik olarak bu bilgilerin değerlendirilmesi muhasebenin bir fonksiyonudur.

(2) Ernest DALE(Çev.Yılmaz BENLİGİRAY), "İşçi-İşveren İlişkilerinde Muhasebecinin Rolü", Eskişehir İ.T.İ.A.Dergisi, C.X, S.1(Ocak 1974), s.167.

(3) Ali GÜNEŞ, Toplu İş Sözleşmesi Mali Konularında Karar Modeli Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Ya.No: 21, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Ya.No:3, Eskişehir, 1983.

(4) F.SÜRMEİ, a.g.e., s.41.

(5) Bu konuda ayrıntılı olarak bakınız; A.GÜNEŞ, a.g.e.

1.2.2. Uygun Analiz Tekniklerinin Seçimi

Toplu pazarlıkta ele alınan konuların tamamı işletmeye geleceğe yönelik yüklenimler getirmektedir. Ancak muhasebe raporlarında açıklanan bilgiler geçmiş dönem/dönemlerle ilgili bilgilerdir. Bu bakımdan geçmiş verilerden hareketle geleceğe yönelik kestirimlerin yapılmasına olanak verecek analiz tekniklerinin kullanılması karar değişkenlerine yönelik öngörülerin sağlıklı olmasını sağlayacaktır.

Toplu pazarlığa yönelik olarak açıklanan bilgilerin analizinde birden fazla dönemi kapsamına dikkat edilerek, dinamik analiz yapılmalıdır(6). Analizde karşılaştırmalı tablolar analizi, yüzde analizi, trend analizi, reşyo analizi, başabaş analizi gibi teknikler kullanılabilir. İki kalem arasındaki ilişkileri en iyi şekilde ortaya koyan teknikler trend analizi ve oran analizi, ücret artışı, -ilgili kalem arasındaki ilişkiyi anlamada ve yorumlamada kullanılabilir. İşgücü maliyetleri-üretim miktarı veya satışlar-kâr arasındaki ilişkileri anlamada ve yorumlamada başabaş analizi yapılabilir. Maliyetlerin dağılımı ve katma değer dağılımına yönelik, yüzde analizi uygulanabilir.

1.2.3. Tarafların Kararları ve Kararların Özellikleri

Pazarlık kavramının özünde taraflar arasında karşılıklı ödün verme sözkonusudur. Tarafların birbirlerinin pazarlık güçlerini bildiklerinde karşı tarafın ne kadar ödün vereceğine ilişkin beklentilerini kestirmek ve bu ödünleri rasyonalize etmek mümkündür. İşveren tarafı toplu pazarlık-

(6) Dinamik analiz için bkz; S.BEKTÖRE-F.ÇÖMLEKÇİ, a.g.ö., s.5.

taki kararlarında pazarlık önceki kârıyla, pazarlık sonrası artan emek maliyetleri sonucu ortaya çıkabilecek kârı arasından en iyi çözümü aramaktadır. Sendika ise, mevcut sözleşme şartlarına göre, oluşan yeni sözleşme şartlarıyla üyelerine en yüksek geliri sağlayıcı çözümleri aramaktadır. Tarafların almış oldukları kararların temel özelliği bu iki noktada toplanmaktadır.

Öte yandan toplu pazarlıkta alınan kararların bir özelliği de, hazırlık aşamasında tarafların bağımsız karar almaları, toplu görüşme aşamasında ortak kararlara varmalarıdır. Muhasebe bilgilerinin rolü bağımsız olarak alınan kararların rasyonel olmasını ve ortak alınan kararların her iki taraf içinde olumlu sonuçlar yaratmasını sağlama yönünde odaklaşmaktadır.

İşveren tarafı toplu pazarlığa hazırlık aşamasında toplu pazarlığa yönelik strateji oluşturma ve pazarlık tekliflerini pazarlık marjıyla birlikte belirlemeye yönelik kararlar alır. Sendika yönetimi ise toplu pazarlığa yönelik strateji oluşturma ve pazarlık marjıyla birlikte isteklerini belirlemeye yönelik kararlar alır. Toplu görüşme oturumlarında taraflar pazarlık marjları dahilinde birbirlerine karşı verebilecekleri ödönlere yönelik kararlar alarak istek ve tekliflerini yeniden belirlerler.

Sözkonusu kararların alınmasında analiz sonucu üretilecek yeni bilgilerin rolü farklı olacaktır. Strateji oluşturma aşamasında ayrıntılı analizler yapılmazken, teklif ve istek belirlemede ayrıntılı analizlere ve yeni bilgilere gereksinim duyulabilir. Ayrıca uyuşmazlık içeren maddelere yönelik özel analizlerin yapılmasında gerekebilir.

2. TOPLU PAZARLIKTA ALINACAK KARARLARA YÖNELİK NİCEL VE NİTEL FAKTÖRLERİN ANALİZİ

Toplu pazarlık sürecinde alınan kararlarda yönlendirici faktörler iki grupta toplanabilir. Bunlar nicel ve nitel faktörlerdir. Nicel faktörler daha önceki bölümlerde değinildiği gibi işletmenin açıklamış olduğu finansal tablolarında yer alan rakamlardan elde edilen göstergelerdir. Toplam maliyetler, işgücü maliyetleri, verimlilik, kısmi verimlilik, katma değer, kârlılık, likit yapı gibi faktörlere yönelik rakamsal göstergeler, nicel faktörlerdir. Nitel faktörler ise sektörün ve işletmenin gelişme durumu, işletmenin sektör içindeki rekabet gücü, üretilen mal ve hizmetlerin çeşitleri, işgücü piyasası, hükümetin ve kamuoyunun yaklaşımları v.b. konuları içeren bilgilerdir. Nicel bilgiler toplu pazarlık kararlarında esas faktörler olmakla birlikte, nitel faktörler nicel bilgilerin analiz ve yorumunda yardımcı olurlar.

Çalışmamızın bundan sonraki kısmında toplu pazarlık kararlarına etki eden nicel ve nitel faktörlerin toplu pazarlık açısından ne anlama geldiklerini, nicel faktörlerin hesaplanması, analiz ve yorumunun ne şekilde yapılacağına yönelik açıklamalara yoğunlaştırmaya çalışacağız.

2.1. Nicel Faktörlerin Analizi

2.1.1. Verimlilik Analizi

Toplu pazarlıkta ele alınan parasal ve parasal olmayan konuların verimlilikle ilişkilendirilmesi son yıllarda kabul edilen genel kabul görmüş bir görüştür. Gerçekten işletmelerin rekabet gücünün belirleyicisi, yaratmış olduğu refahın ölçüsü olan verimlilik kavramıyla toplu pazar-

lıkta ele alınan konular arasında ilişki kurulması hem işçi hem de işveren bakımından uzun dönemde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İşçiler işletmenin yaratmış olduğu ek refahtan pay alarak reel gelirlerini arttırmakta, işletme uzun dönemde rekabet gücünü lehine döndürmektedir.

Ücretlerle verimlilik arasında ilişki kurmada en önemli başlangıç verimliliğin ölçülmesidir. Verimlilik oldukça basitleştirilmiş biçimiyle çıktıların, bu çıktılarınla ilgili olan girdilere oranı olarak kabul edilmektedir. Ancak uygulamada girdilerin ve çıktıların ölçülerinin eşdeğer birimler olarak ifade edilmelerinin yorumlarında farklılıklar söz konusudur. Buna bağlı olarak birçok verimlilik ölçme modeli geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında parasal isteklerin ve tekliflerin belirlenmesine yönelik en uygun ölçme modellerini kullanmaya özen gösterilmiştir.

2.1.1.1. Toplam Verimlilik

Toplam verimlilik aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir:

$$\text{Toplam Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{İşçilik Giderl.} + \text{Sermaye Maliyeti} + \text{Hammedde ve Malzeme ile Dışardan satın alınan fayda ve hizm. girdileri} + \text{Diğer çeşitli mal ve hizmet girdileri}}$$

Çıktı değerinde satılan birimlerden ziyade üretilen birimlerin esas alınması(7), girdi ve çıktıların parasal olarak ölçülmesi

(7) Üretilen birimler şu şekilde hesaplanabilir:
Satışlar+Mamul ve Yarımamul stoklarının parasal değeri--
Dönem Başı Mamul ve Yarımamul Stoklarının parasal değeri.

uygun görülmektedir(8).

Bu hesaplamaadan sonra aşağıdaki formül yardımıyla toplam verimlilikteki değişmeler hesaplanabilir:

$$V_1 = \frac{TÇ_1 / TG_1}{TÇ_0 / TG_0} \times 100$$

bu formülde TÇ= Toplam Çıktıyı, TG= Toplam girdiyi l= ölçülen cari dönemi, 0= temel(baz) dönemi göstermektedir. Değişme yüzde olarak hesaplanır.

2.1.1.2. Kısmi Verimlilik

Toplam verimliliğe ilişkin göstergeler toplu pazarlıkta alınan kararlar için taraflarca pek fazla anlam ifade etmeyebilir. Çünkü tarafların yorumlarında farklılıklar olacaktır. Örneğin, işgücünün verimli olmasına rağmen toplam verimlilik düşük ya da azalma gösterebilir. Bu durumda işveren tarafı azalma eğilimi gösteren toplam verimliliği temel alırken sendika işgücü verimliliğindeki artışı isteklerine temel oluşturabilir. Bu bakımdan kısmi verimlilik oranlarının hesaplanması ve değişimlerin belirlenmesi kaçınılmazdır.

Kısmi verimlilik aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir(9):

$$\text{Kısmi Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Bir Faktör Girdisi}}$$

(8) G.D.SARDANA-Prem VRAT, "Verimlilik Ölçme Modelleri" Verimlilik Dergisi, MPM Ya.5.1992/2, s.17'den Charles E.CRAIG-Clark R.HARRIS, "Total Productivity Measurement at the Firm Level", Sloan Management Review, V.14, No.3 (Spring 1973), s.13-29.

(9) G.D.SARDANA-P.VRAT, a.g.e., s.15.

Kısmi verimliliğe yönelik hesaplamalar, toplam verimliliği etkileyen girdilerin verimlilik üzerindeki etkisini belirleme bakımından önem arzeder. Toplu pazarlığa yönelik olarak özellikle işgücü verimliliği, toplam verimlilikten daha kullanışlı bir göstergedir. İşgücü verimliliğini aşağıdaki formül yardımıyla hesaplamak mümkündür:

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{İşgücü Maliyetleri}}$$

Formülde, toplam çıktı üretilen birimleri, işgücü maliyetleri işletme çalışan tüm personelin oluşturduğu işçilik giderlerinin parasal tutarlarını ifade etmektedir.

İşgücü verimliliğinin hesaplanmasından sonra gelişmelerin analizi için,

$$i.V_1 = \frac{TÇ_1 / TİM_1}{TÇ_0 / TİM_0} \times 100$$

formülü yardımıyla temel alınan yıla göre gelişme eğilimi belirlenir.

Kısmi verimlilik hesaplamaları hammadde ve malzeme maliyetleri, sermaye maliyetleri esas alınarak ayrı ayrı hesaplanabilir ve gelişmeler analiz edilir.

2.1.1.3. Verimlilik Göstergelerinin Toplu Pazarlığa Yönelik Kararlarla İlişkilendirilmesi

Gerek toplam verimlilik gerekse kısmi verimlilik göstergelerinin zaman içinde gösterdiği değişmelerin ne kadar olduğunun belirlenmesi, toplu pazarlıktaki karar işlemleri için yeterli değildir. Sözkonusu göstergelerin değişmelerinin nedenlerinin araştırılması ve buna bağlı olarak bu nedenlerin

toplu pazarlıktaki kararlara etkilerinin neler olabileceğinin yorumlanması gerekir. Diğer bir ifade ile göstergeler toplu pazarlığa yönelik olarak değerlendirilir.

Zaman içerisinde verimliliğe yönelik göstergeler azalabilir, sabit kalır ya da artabilir. Değişmeler verimliliğin hesaplanmasında esas alınan formülün pay ve paydasındaki değerlerle ilişkilidir. Artışın nedenleri toplam üretim miktarındaki artış veya girdi maliyetlerindeki azalmadır. Azalmanın nedenleri ise bunun tersidir. Azalma veya artışlar analiz edilirken kısmi verimlilik oranlarındaki değişmeler firmanın otomasyon derecesi, kapasite kullanımı gibi faktörlerde gözönüne alınmalıdır. Göstergelerin sektördeki diğer işletme göstergeleriyle ve sektör ortalama göstergeleriyle karşılaştırılması da gerekir.

Verimlilik göstergelerinin yorumlanmasında işçi sendikası özellikle işgücü verimliliği üzerinde duracaktır. İşgücü verimliliğinin artması durumunda üretim, maliyet bileşiminde işçilik giderlerinin payının azaldığını ileri sürecektir. Buna bağlı olarak işgücü maliyetindeki artışların karşılanabileceği görüşüyle isteklerinde ısrarlı olacak stratejileri benimseyip yüksek isteklerde bulunacaktır. Toplam verimlilik ve işgücü verimliliğinde artış olması durumunda sendikanın istekleri ölçülü karşılanabilir. Tersî durumda sendika uzlaşmacı stratejiyi benimseyip mümkün olan ödünleri vermelidir.

İşveren tarafı özellikle işgücü verimliliğinde artış yönünde bir değişme sözkonusu ise bu artışa bağlı olarak tekliflerini artırmalıdır. Azalma durumunda sendikanın isteklerinden öden vermesi beklenir. İşveren tarafı toplu görüşmelerde verimlilik azalmalarını bir sorun olarak gündeme getirebilir. Toplu görüşmelerde dikkatleri bu noktaya yönlterek sendika-işveren işbirliğiyle verimlilik artışı sağlanmasına yönelik bir takım

şartları ileri sürebilir. Böyle bir tutum görüşmelerde, işletme sorunlarının katılımcı bir yapıda çözülmesine yönelik zemin hazırlayacaktır.

Verimlilik analizi istihdam garantisi sağlamayan toplu iş sözleşmelerinde sendikalar bakımından oldukça önemlidir. Çünkü bu durumda işveren, sendikanın ısrarcı tutumları karşısında sözleşmeyi imzalayabilir. Ancak uygulama aşamasında işveren maliyetleri azaltma bakımından birtakım önlemler almak zorunda kalacaktır. Bu önlemlerin ilki de işgücü maliyetlerini azaltıcı önlemlerdir. Otomasyon derecesi artırılıp işçi çıkarma yoluna gidilebilir. Böyle bir tehlike gözönüne alınarak işveren tarafının katılımcı yapıyla verimlilik artışı sağlanmasına yönelik teklifleri değerlendirilmelidir. Bu durum işçilerin uzun dönemde çıkarları bakımından önem arzeder.

Toplu pazarlıktaki kararlarda verimlilik faktörüne yönelik göstergelerle, diğer faktörlere yönelik göstergelerin birlikte ele alınması gerekir. Ayrıca verimliliğin parasal olarak hesaplanması durumunda enflasyonun etkilerini giderici düzenlemelerin yapılması da gerekir(10).

2.1.2. Katma Değer Analizi

Toplu pazarlık sürecinde alınan kararlara katma değere yönelik göstergelerin temel alınmasının nedenlerini aşağıdaki noktalarda toplamak mümkündür(11):

-
- (10) Bu konuda ayrıntılar için bakınız: R.David MAUTZ J.R, "Inflation-Adjusted Disclosures The Determination of Ability to Pay In Collective Bargaining", Accounting, Organizations and Society, V.15, No:4 (1990), s.273-295.
- (11) S.Cheong FUTT-Helen LUK, "Giyim Eşyası Sanayinde Teşhis Yaklaşımı ve Katma Değer Çözümlemesi", Verimlilik Dergisi, M.P.M.Yayını, S.1992/2, s.77.

- Katma değer, emek ve sermaye ile ilişkilendirilerek bir verimlilik oranı olarak kullanılabilir.
- Parasal olarak ölçülebilen katma değer farklı ürünlerin çıktısının toplulaştırılmasına olanak verir. Yani firmanın çeşitli faaliyetlerinin bütünleşik bir görüntüsünü verdiği için ayrıntılı bir başarı ölçüsü olarak kabul edilebilir.
- Katma değer, firmanın yaratmış olduğu ek refahın bir göstergesidir. Yaratılan ek refahın paylaşımı açısından somut bir göstergeyi oluşturur.
- Toplu pazarlık sürecindeki kararlarda katma değer kâra tercih edilebilir. Firmanın kârlılığı düşük olduğunda genellikle sendikalar kârlılık göstergelerini gözönüne almazlar. Katma değere yönelik göstergeler kullanılarak gruplar arasında dağıtılacak ekonomik payı artırma olarak tanımlanan ortak amaç doğrultusunda toplu pazarlık ilişkisi biçimlendirilebilir.
- Katma değer hesaplamaları geleneksel hesap kayıtlarına dayanılarak kolaylıkla elde edilebilir.

İşveren tarafından hazırlanan ve işgücü raporu içeriğinde yer alan katma değer tablosundaki veriler esas alınarak toplu pazarlık sürecindeki kararlara temel olacak göstergeler aşağıda açıklanacaktır.

2.1.2.1. Katma Değerde İşgücünün Payı

Bu oran bir birim katma değer yaratmak için işgücüne yapılan harcamaları maaş ve ücretler cinsinden gösterir. Oran aşağıdaki formülle hesaplanır.

$$\text{Katma Değerde İşgücünün Payı} = \frac{\text{Ortalama İşgücü Maliyetleri}}{\text{Katma Değer}}$$

Oranın düşüklüğü ya işgücü maliyetinin düşük olduğunu ya da işgücünün çok verimli olduğunu gösterir. Toplu pazarlıktaki kararlara dayanak oluşturması bakımından işgücü maliyetlerinin gelişimi ve işgücü verimliliğindeki gelişmelerle birlikte yorumlanmalıdır. Oran yıllar itibariyle azalan bir eğilim gösteriyorsa ücret artışları için bir dayanak olabilir. Artan bir eğilim gösteriyorsa yaratılan katma değerden işgücünün fazla pay aldığı ve verimsiz çalıştığı konusunda yargılara varılabilir. Olumsuz durumun varlığında işletme uzun dönemde artan işçilik giderlerini karşılamada güç duruma düşebilir.

2.1.2.2. Katma Değerin Dağılımına İlişkin Göstergeler

Özellikle işçi sendikaları yaratılan katma değer dağılımıyla ilgili göstergeleri ücret artışlarına dayanak oluşturma çabası içinde olacaktır. Yaratılan katma değerde işgücünün payının düşük olduğu durumlarda, bu payı yükseltecek oranlarda isteklerde bulunacaklardır. Bu bakımdan katma değer, bunu yaratanlar arasındaki dağılımına ilişkin göstergelerin hesaplanması, analizi ve yorumlanması gerekir. Bu hesaplamalara yönelik olarak aşağıdaki oranlar geliştirilebilir:

Sermaye Sağlayanlara Yapılan Ödemeler

Katma Değer

Bu oran işletmeye sermaye sağlayanların katma değerden aldıkları payı gösterir. Oranın büyüklüğünü ya da küçüklüğünü, işletmenin emek yoğun veya sermaye yoğun olması etkilemektedir.

Sermaye sağlayanlara yapılan 6demelerin normal d6zeyi sekt6r ortalaması olabilir.

Oranın 6ok y6ksek 6ıkması ve işletmenin emek yoğun olması durumunda sendika bu durumu isteklerine dayanak olarak 6ne s6rebilir.

Yeni Yatırımlara Ayrılan Paylar

Katma Değer

Dağıtılmamış kârlar, amortismanlar, yedekler ve 6zel fonlar toplamının katma değere oranlanması ile hesaplanır. Oranın y6ksekliği sabit varlıkların b6y6kl6ğ6nden etkilenir. Standard bir oran s6zkonusu olmamakla birlikte sekt6rel g6stergeler baz alınabilir. Hem işletme hem de sendika yetkilileri toplu pazarlık kararlarında normal oranı makul karşılamak durumundadır.

Devlete Yapılan 6demeler

Katma Değer

Oran devletin vergi olarak katma değerden aldığı payı g6stermektedir.

Katma değere y6nelik olarak yapılacak analizler i6in katma değer tablosunun son 66-d6rt yılının karşılaştırmalı olarak hazırlanması gerekir. Bu hazırlama şekli katma değerin değişim ve gelişimini ve yıllar itibariyle yaratılan değerin işletme ilgilileri arasındaki dağılım seyrini izlemeyi olanaklı kılar.

2.1.2.3. Katma Değere Yönelik Göstergelerin Toplu Pazarlık Kararlarıyla İlişkilendirilmesi

Katma değer in yorumlanmasında temel ilke katma değerin zaman içerisinde artırılıp artırılmadığının ve bu değeri yaratana payları oranında dağıtılıp dağıtılmayacağını ortaya konmasıdır. Sağlıklı bir işletme katma değeri artıran ve yaratana payları oranında dağıtabilen bir işletmedir.

Katma değer de yıllar itibariyle reel bir artış sözkonusu ise ve bu değeri yaratmada işgücünün payı yüksek fakat aldığı payda bir azalma sözkonusu ise işçi sendikası bu payı artıracak isteklerde bulunacaktır. İşveren tarafının da buna bağlı olarak tekliflerinden ödün vermesi gerekir. Bu uzlaşmacı bir tutumdur. Ancak sendika katma değerdeki katkısından yüksek isteklerde bulunduğu işletmedeki çıkar dengesini bozacağını unutmamalıdır. İşletmedeki çıkar dengesinin bozulması uzun dönemde başarısızlığa neden olacaktır.

2.1.3. Maliyet Analizi

Toplu pazarlıkta ele alınan konular işveren bakımından bir maliyet unsurudur. Dolayısıyla toplu pazarlıkta yol gösterici en önemli nicel faktörlerden birisini de maliyet yapısı oluşturmaktadır. Toplu pazarlık sonrası oluşacak şartlara göre işveren yeni bir maliyet yapısına sahip olacaktır. Bu bakımdan mevcut maliyet yapısıyla toplu pazarlık sonrası oluşacak maliyet yapısının analiz edilmesi gerekir. Aksi takdirde işveren toplu pazarlık sonrası karşılayamayacağı bir yüklenimin altına girebilir. Özellikle rekabetin şiddetli olduğu piyasalarda faaliyette bulunan işletmeler için maliyet analizi ayrıca anlam taşımaktadır. Çünkü, işletme artan işgücü maliyetle-

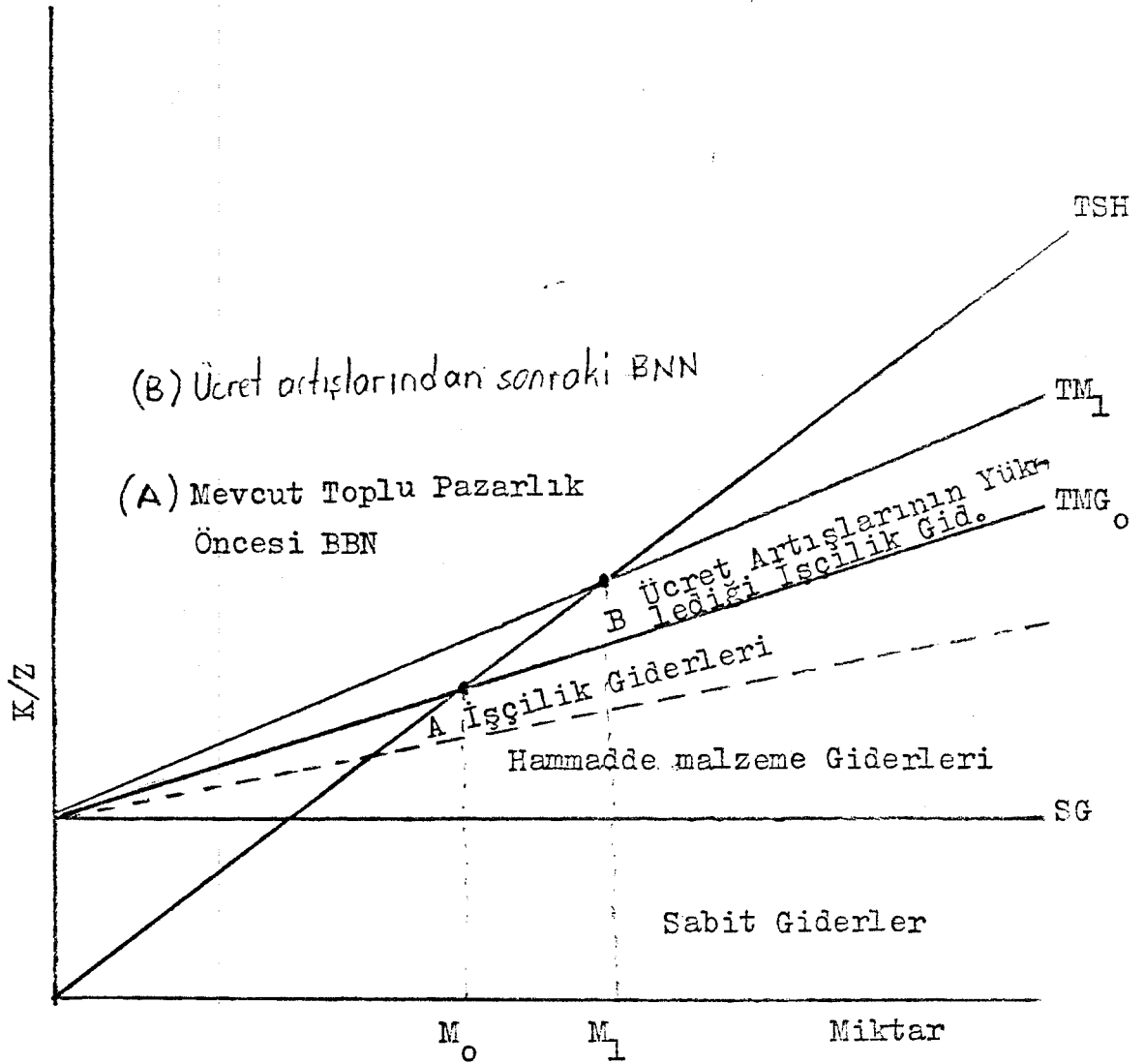
rini fiyatlara yansıtamayabilir.

Toplu pazarlık sürecinde işveren tarafı sözleşme sonucu oluşacak işgücü maliyet yapısının kârlılık üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca maliyetlerin değişken ve sabit olup olmaması kârlılığı etkileyen bir faktördür. Bunun için işgücü maliyetlerinin değişken ve sabit kısımlarının belirlenmesi, sözleşme şartlarının doğuracağı işgücü maliyetlerinin kârlılığa etkilerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Mevcut sözleşme şartlarındaki maliyet yapısı ve görülecek sözleşmenin doğuracağı maliyet yapısının, sabit ve değişken kısımlarını da dikkate alarak kârlılık ve üretim miktarı üzerindeki etkileri maliyet-Hacim-Kâr analizi olarak adlandırılan Başabaş analiziyle belirlenebilir(12):

Başabaş analiziyle maliyetler, üretim miktarı ve kârlılık arasındaki karşılıklı ilişkileri görmek mümkündür. Analiz için gerekli veriler gelir tablosu ile maliyet tablolarından sağlanabilir. Başabaş analizinin grafiksel gösterimi aşağıdaki gibidir:

Toplam maliyet(TM) çizgisi ile toplam satış hasılatı(TSH) çizgisinin keştiği noktalar Başabaş noktası(BBN) dir. A noktası toplu pazarlık öncesi maliyet yapısıyla elde edilen BBN'sıdır. İstenen ya da teklif edilen ücret artışlarının toplam maliyetlerde oluşturduğu etkiyle yeni BBN'sı B olmuştur. Bunun anlamı işletmenin artan değişken maliyetlerini karşılamak ve kârlılık düzeyini korumak için üretim ve/veya satış miktarını artırması demektir. Aksi takdirde işletme mevcut kârlılık düzeyini koruyamayarak kârlarından fedakârlık edecektir.

(12) E.DALE, a.g.ç., s.180-181.



BBN sını formül yardımıyla hesaplayacak olursak, FC sabit giderleri, L= birim başına düşen işçilik giderlerini, M birime düşen hammadde ve materyal giderlerini, P satış fiyatını gösterirse,

$$\text{BBN miktar} = \frac{FC}{1 - \frac{L+M}{P}} \text{ olur.}$$

$BBN_{\text{miktar}} \times \text{Birim Satış Fiyatı} = BBN_{\text{Tutar}}$ cinsinden hesaplamak mümkündür.

Bu tür bir hesaplama şekli basit ve birçok varsayıma dayanan bir hesaplama değildir(13). Ancak toplu pazarlık sürecindeki kararlar konusunda sorunlara ilk yaklaşım olarak yararlı ve uygulanabilir bir araçtır. Toplu pazarlık sürecindeki konularla ilgili kararlar alınırken gerekirse daha ayrıntılı BBN analizleri de yapılabilmeceği gözden uzak tutulmamalıdır.

Öte yandan işgücü raporunda yer alan maliyet tabloları 4-5 yıllık dönemler itibariyle karşılaştırmalı olarak hazırlanmış olduğunda toplam maliyetlerdeki, işgücü maliyetlerindeki ve diğer maliyet unsurlarındaki değişimler karşılaştırmalı olarak izlenebilir(14). Bu tablolara teklif edilecek ya da istenecek parasal konuların maliyeti de eklendiğinde toplu pazarlık şartlarının geçerli olacağı dönemi de kapsayan maliyet yapısına yönelik yeni bilgiler üretilebilir.

İşveren tarafı, işgücüne yönelik parasal konuların yüklediği maliyetler kârlılığı olumsuz yönde etkiliyorsa tekliflerinde ısrar ederek ödün vermeyecektir. Pazarlık gücünün zayıf olması nedeniyle sendikanın isteklerini kabul etse bile sözleşme sonrası oluşan yeni maliyet yapısının olumsuz etkilerini gidermek amacıyla bazı önlemler alacaktır. Bu önlemlerden ilki otomasyon derecesinin artırılması veya işgücü maliyeti yüksek ürünlerin üretimine son vererek, işçi çıkarılmasıdır. Bu

(13) Bu konuda ayrıntılı olarak bakınız; Öztin AKGÜÇ, Finansal Yönetim, B.4, İstanbul, 1985, s.115-147; J.O.C.HERRINGTON, E.D.HUBBARD, D.H.LUTHY, Cost And Managerial Accounting, W.M.C.Brown Publishers, Dubuque, Iowa, 1985, s.199-229.

(14) Bu konuda ayrıntılı olarak bkz. Salih ÖZEL, İşletmelerde Malolus Giderleri Analizi, Mars Matbaası, Ankara, 1972, s.118-128.

durum sözleşme sonrası, sendika bakımından olumsuz sonuçlar doğurur.

Diğer taraftan maliyet yapısında yıllar itibariyle işgücü maliyetlerinde azalma, kârlılıkta artış sözkonusu ise sendikalar işgücü maliyet payının eski düzeyine gelmesi konusundan hareketle yüksek isteklerde bulunacak ve bu isteklerinde ısrarlı davranarak ödün vermeyecektir.

Toplu pazarlık kararlarında maliyet göstergelerinin tek başına ölçü alınması sakıncalıdır. Sözkonusu göstergelerin diğer faktörlere yönelik göstergelerle birlikte ele alınmasında ve yorumlanmasında fayda vardır.

2.1.4. Toplu Pazarlıkta Alınan Kararlarda Yararlı Olabilecek Diğer Nicel Faktörlere Yönelik Analizler

Toplu pazarlık sürecinde alınan kararların temelde iki kısıtlayıcısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmenin kaldırabileceği yüklenimlerin altına girmesi, ikincisi ise bu yüklenimini sürekli kılmasıdır. Başka bir ifadeyle işletme toplu pazarlıkta oluşan şartları finansal güç olarak karşılayabilmeli ve istihdamı sürekli kılabilmelidir. Bu iki kısıt gözden kaçırıldığında toplu iş sözleşmesinin yürürlüğe girmesinden sonra hem işveren hem de sendika ve işçiler bakımından istenmeyen durumların oluşması kaçınılmazdır.

Bu iki kısıtın anlaşılabilmesi için bazı finansal göstergelerinde belirlenmesi gerekir. Bunların başında işletmenin sözleşme şartlarını yerine getirmede yeterli nakdi yaratıp yaratamayacağı ve ödeme gücünü sürekli kılıp kılamayacağı konularının açıklık kazanması gelmektedir.

İşçilik giderlerinin ödenmesi işletmeler için bir nakit fon kullanımını gerektirmekte ve işletmeler ücret ödeme tarihleri itibariyle bu nakdi yaratmak zorundadır. Bu bakımdan işletmeden nakit çıkışı gerektiren diğer kalemlerle, nakit girişini sağlayan kalemler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi sonucunda nakit ödeme gücünün belirlenmesi toplu pazarlık sürecinde alınan kararları etkileyebilecek yeni bilgiler elde edilebilir. Bu bilgilerin elde edilebilmesi için fon akım tablosu, nakit akım tablosu ve net çalışma sermayesi analizleri kullanılabilir(15). Ancak sözkonusu analizlerin yapılması işletme açısından olanaklı olmakla birlikte sendikalar bakımından analiz için elverişli bilgilerin sağlanması zordur. Bu bakımdan sözkonusu kısıtların anlaşılmasında ayrıntılı olmasa bile, toplu pazarlık kararlarında kullanılabilecek ve işgücü raporunda sunulan veriler ışığında elde edilebilecek finansal göstergeler üzerinde yoğunlaşmak daha yararlıdır.

Bir işletmenin ödeme gücünün saptanmasında işletmenin dönen varlıkları ile kısa vadeli yabancı kaynakları arasındaki ilişkiler analiz edilir(16). Bu ilişkileri ortaya koyan likidite oranları yardımıyla işletmenin kısa vadeli yükümlülüğü olan işçilik giderlerini ödeyebilme yeteneği öngörülebilir. Analizin toplu pazarlık amaçları doğrultusunda yorumlanması gerekir(17). Bu oranlar şunlardır:

(15) Bu konuda ayrıntılar için bakınız; Nalan AKDOĞAN, Nejat TENKER, Finansal Tablolar Analizi, B.3, Ankara, 1988; Sabri BEKTÖRE, İşletmelerde Çalışma Sermayesi Analizi, Eskişehir İ.T.İ.A.Ya.No:82/42, Ankara, 1970; Özgül CEMALCILAR, Fonların Kaynakları ve Uygulamaları Tablosu İle Para Akışı Analizleri, Eskişehir İTİA Ya.No:66/33.

(16) N.AKDOĞAN-N.TENKER, a.g.e., s.321.

(17) İbrahim LAZOL, "Toplu Pazarlıkta Kullanılabilecek Finansal Oranlar", Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, C.VII, S.2(Kasım 1986), s.105.

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Bu oran işletmenin net çalışma sermayesi olup olmadığını gösterir. Standard oran olarak $2/1$ olması istenir. Ancak $2/1$ oranı her zaman olumlu yorumlanmaz. Aynı zamanda net çalışma sermayesini oluşturan kalemlerin kalitesine bakmak gerekir. Oranın yorumlanmasında stok devir hızı, alacak devir hızı gibi oranlarında dikkate alınması gerekir.

$$\text{Asit test Oranı} = \frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Bu oran cari oranı tamamlayarak onu daha anlamlı hale getirmektedir. İşletmenin her 1 TL, için ne kadar süratle paraya çevrilebilecek dönen varlığı vardır, onu gösterir. Oranın $1/1$ olması yeterli sayılmaktadır.

$$\text{Nakit Oranı} = \frac{\text{Hazır Değerler}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Bu oran faaliyetlerden sağlanan fon girişlerinin durması ve alacakların tahsil edilememesi durumunda işletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini karşılama gücünü göstermektedir. Oranın 0,20'nin altına düşmemesi genel bir kural olarak arzulanmaktadır.

Likidite oranları birlikte ele alındığında işletmenin kısa vadede ödeme güçlüğüne düşüp düşmeyeceği ve dönen varlıklardaki değerlerin nasıl bir dağılım gösterdiği konularında ek bilgiler üretilebilir. Ancak bu bilgiler geçmiş dönemin verile-

rinden hareketle üretilmektedir. Oranlardaki yıllar itibariyle değişmeler gözönüne alınarak geleceğe yönelik kestirimler yapılabilir. İşletmenin sözkonusu oranları standart kabul edilen oranlara yakınsa ödeme gücü konusunda olumlu yorumlarda bulunulabilir.

2.2. Toplu Pazarlık Kararlarına Etki Eden Nitel Faktörler

2.2.1. İşçi-İşveren İlişkilerine Yönelik Gelenekler

İşçi-işveren arasındaki klâsik çıkar çatışması olgusu toplu pazarlık ilişkisini olumsuz yönde etkilemektedir. İlişkinin geçmişindeki olumsuz durumlar, strateji oluşturmada etkili olmaktadır. Dağıtımcı pazarlık stratejisini benimseyen taraflar arasında uzlaşmama olasılığı daha fazladır.

İşçi-işveren ilişkilerinin olumlu geliştiği ve bu gelişmeyi sürekli kılacak işletme içi örgütlenmenin oluşturulduğu ilişki biçiminde pazarlığa yaklaşım işbirlikçi olmakta ve alınan kararlarda daha esnek davranılabilmektedir.

2.2.2. Genel Ekonomik Durum

Genel ekonomik duruma ilişkin bugünkü ve geleceğe yönelik tesbitlerin doğru yapılması toplu pazarlık kararlarını etkileyen bir faktördür. Ekonomik durgunluğun hakim olduğu bir ortamda işletmelerin faaliyetlerinde daralma nedeniyle kazanç güçleri azalmaktadır. Genel ekonomik duruma ilişkin öngörüler dikkate alınmaksızın toplu pazarlığın bağıtlanması gelecek zaman boyutunda istenmeyen durumların oluşması sonucu-

nu doğuracaktır.

2.2.3. Sektörel Durum

Toplu pazarlık sürecinde sektörel bazı bilgilerin değerlendirilmesi alınacak kararları direkt olarak etkileyebilir. Sektördeki teknolojik gelişmeler, rekabet, arz ve talep, ithalat ve ihracat, yurt içi ve yurt dışı fiyatlar, iç pazar olanakları v.b. konular hakkında sağlıklı öngörüler, sağlıklı kararların verilmesinde etkili olacaktır.

2.2.4. Olası Bir Grevin Yaratacağı Şartlar

Toplu pazarlık görüşmelerinin olumsuz sonuçlanması durumunda sendikaların kendi isteklerini kabul ettirmede en son silahı grevdir. Grev taraflar için yeni şartlar doğuracaktır. Grev süresince işletme faaliyetleri kesintiye uğrayacağından aşağıdaki konuların grev kararı alınmadan önce gözönünde bulundurulması taraflar açısından önem arz etmektedir(18):

- Grev süresince nakit gereksinimleri karşılanabilecek midir?
- İşveren grev süresince üretim faaliyetlerini yerine getirme olanaklarına sahip midir? Şayet işveren siparişlerini fason imalat ya da başka bir işletmesi aracılığıyla yerine getirebilme olanağına sahipse grev silahı geri tepecektir(19).

(18) Ayrıntılar için bakınız. N.M.FRANK- A.K.TALWAR, a.g.m.,s.62.

(19) Bu konuya yönelik somut bir örnek 1990 yılında Kütahya Porcelen AŞ. işletmesinde yaşanmıştır. İşveren siparişlerini karşılamada alternatif üretim olanaklarına sahip olduğundan 6 ay süren grev süresince etkilenmemiş, grev işçi kesiminin aleyhine sonuçlanmıştır.

- İşveren ve sendikanın daha önceden grev konusunda deneyimleri var mıdır?
- Sendika grev süresince diğer sendikalardan destek alabilir mi? Kamuoyunun grev konusundaki tepkileri neler olabilir?

Bu soruların yanıtı toplu pazarlık sürecindeki kararları etkileyecektir.

Toplu pazarlıkta tarafların ödün verme derecesini etkileyecek nicel ve nitel faktörlere yönelik analiz sonuçlarının birlikte ele alınıp değerlendirilmesi, toplu iş sözleşmesi şartlarının her iki taraf için de doyurucu olmasını sağlayacaktır.

B e Ő i n c i B ö l ü m

BİR SİNİİ İŞLETMESİYLE BİR İŐŐİ SENDİKASINDA
TOPLU PAZARLIK İŞİN MUHASEBENİN ROLÜNÜN
TESBİT EDİLMESİNE YÖNELİK İNCELEME

1- BRISA ÖRNEĞİ

1.1. İşletme Hakkında Bilgiler

Uygulama kapsamına alınan işletme İzmit'te faaliyette bulunmaktadır. Sabancı Holding bünyesinde LASSA Lastik San. T.A.Ş. olarak faaliyete başlamış ve 1989 yılında Japon BRIDGESTONE Lastik Şirketi ile ortaklık kurarak BRISA adını almıştır.

İşletmede 1500 işçi çalışmakta ve bunların tamamı sendikalıdır. Taspetkim-İş Sendikası ile sendikal faaliyetlere 1987 yılında başlamıştır.

İşletme değişik ebatlarda araç lastiği üretimi yapmaktadır. 1990 yılında üretim miktarı yaklaşık 2.000.000 adettir. Kapasite kullanım oranı % 60 dolayındadır.

İşletmenin satışları yurt içi piyasaya yöneliktir. 1990 yılından önce yurt dışı piyasalara da satış yapılmasına rağmen yurt dışı pazar payı 1990 yılında oldukça azalmıştır.

1.2. Brisada Sendika-Yönetim İlişkilerinin Temelleri

Sendika-yönetim ilişkileriyle ilgili temeller toplu pazarlık çaba ve faaliyetlerini önemli derecede etkilediğinden yönetimin bu ilişkiye bakışını belirlemek önem arz etmektedir. Brisa yönetiminin toplu pazarlık ilişkisine yönelik temel düşüncelerini aşağıdaki noktalarda toplamak mümkündür.

• Sendika, temsil ettiği işçilerin ekonomik durumlarının ve çalışma ortamının geliştirilmesi için yönetimle pazarlık eder. Bu sendikanın faaliyetlerinde değiştirilmez bir

amaçtır.

• İşletme çalışanların ekonomik durumlarını ve çalışma ortamının geliştirilmesi için çalışanlarına karşı sorumludur. Fakat bu sorumluluğun yerine getirilmesi işletmenin sağlıklı gelişimine bağlıdır.

• İşletme sendikayı eşit bir ortak olarak tanır.

• Çalışanların ekonomik durumlarının ve çalışma ortamının geliştirilmesi sendika ile görüşülerek, üretimin geliştirilmesi sendikayla işbirliği yapılarak sağlanır.

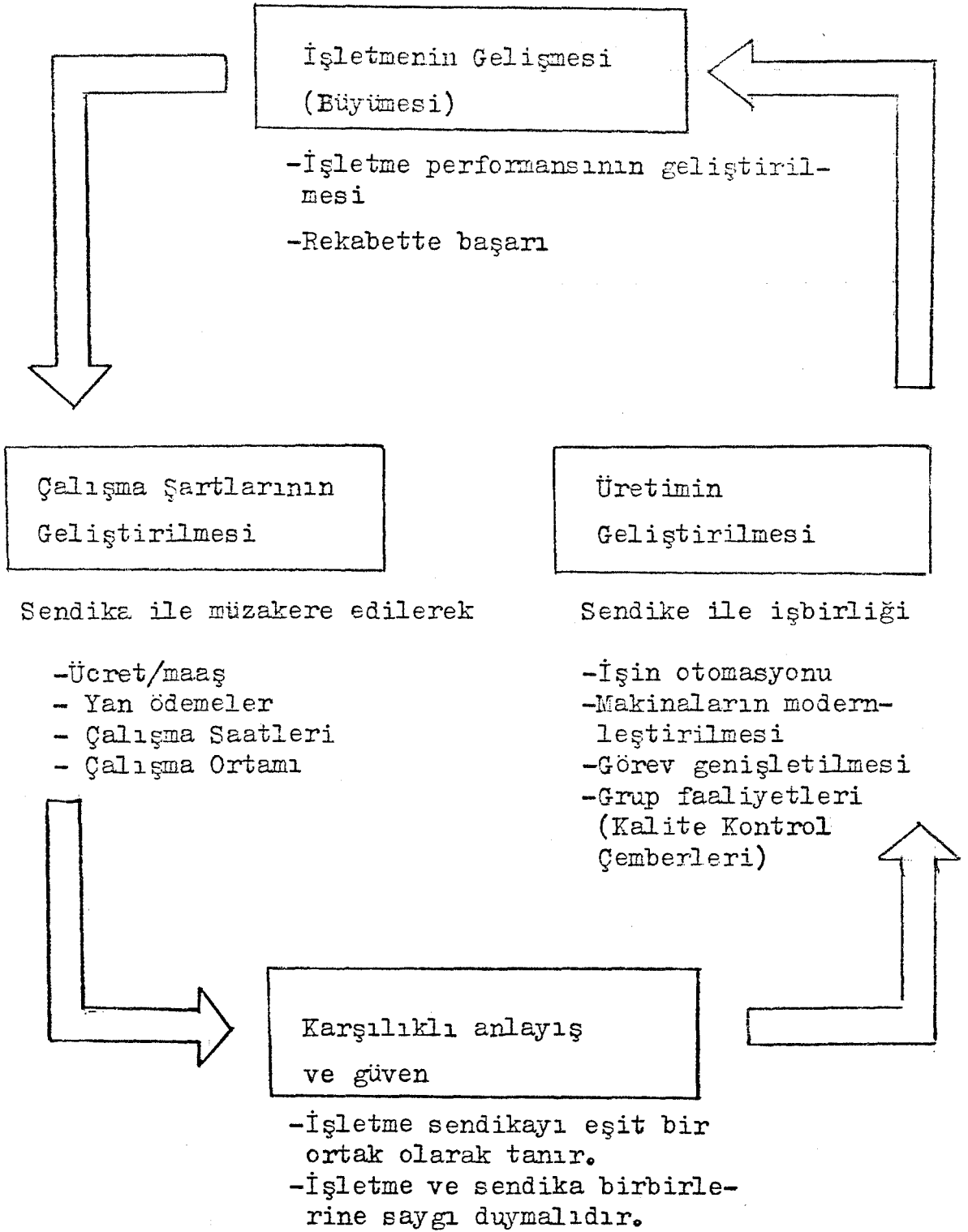
• Sendika-yönetim ilişkilerinin temellerini ise karşılıklı anlayış ve güven oluşturmalıdır. İşletme sendikaya karşı saygı duymaktadır ve sendikanın da aynı ölçüde saygı göstermesini beklemektedir.

Yönetimin sendikayla ilişkilerine yönelik düşüncelerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1.3. İşletmede Toplu Pazarlık Sürecinde Muhasebenin Rolünün İncelenmesi

1.3.1. Genel Açıklamalar

İşletme yönetiminin sendikayla olan ilişkilere bakışı toplu pazarlık sürecini etkilemektedir. İşletme sendikayı işletmenin bir ortağı olarak kabul etmekte ve işletmenin başarısı için sendikayı yönetime ortak etmektedir. Sendika, sendika işyeri temsilcileri ve işyerinde sendikalı işçilerin oluşturduğu kalite kontrol çemberleri vasıtasıyla özellikle üretimin iyileştirilmesi çabalarına katılmaktadır. Yani sendika-işveren



ilişkisi iki yılda bir toplu iş sözleşmesinin imzalanması bakış açısının ötesinde sürekli bir ilişki olarak görülmektedir. İşçilerin ve sendika yöneticilerinin işletme faaliyetleriyle ilgilenmelerini sağlayacak iletişim sistemi kurulmuş ve işletilmeye çalışılmaktadır.

Bu tür bir katılımcı yapıda iletişimin esasını bilgilendirme oluşturmaktadır. Toplu iş sözleşmesinin uygulanması sürecinde ortaya çıkan sorunlar anında çözülmekte ve toplu pazarlıkta ele alınacak konuların genel çerçevesi makul ölçülerle oluşturulmaktadır. Toplu pazarlık sürecine yönelik açıklamalardan önce, amacı her konuda işçi-işveren ilişkilerinde işbirliğini sağlamak olan bilgilendirme mekanizmasının incelenmesi yerinde olacaktır.

1.3.2. İşverenin Sendikayı Bilgilendirme Mekanizması

Brisa işletmesinde yönetim, işçi gruplarını, sendika işyeri temsilcilerini, sendika yerel ve merkez yöneticilerini bilgilendirmek amacıyla bir iletişim mekanizması oluşturmuştur. Genel ilke olarak sendikanın tüm bilgi gereksinmesi karşılanmakta olup, açıklanan bilgiler işletmenin hem faaliyetleri hem de finansal bilgi setine yayılmıştır. Bilgiler hem geçmişe yöneliktir hem de planlanan hedefleri kapsamaktadır.

Bu konuya yönelik incelemelerimizi bilgi açıklamadaki amaç, zamanlama, bilgi açıklama ortamı, katılımcılar, içerik bakımından aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Adı : Sendika Merkezi-Yönetim Komitesi Toplu Oturumu
- Amaç : Esas itibariyle bilgi paylaşımı
- Zamanı : Yılda iki defa (Şubat, Eylül)
- Katılanlar : İşletmeden, Başkan, Başkan Yardımcısı, Kıdemli Başkan Yardımcısı, Satış, Lastik Üretimi ve Lastik Teknolojisiyle ilgili başkan yardımcıları, İnsan kaynakları Direktörü ve Fabrika Müdürlerinden oluşan 26 kişilik ekip,
- Sendikadan, Başkan, Başkan Yardımcısı, Genel Sekreter ve Merkezi İcra Komitesi Üyeleri toplam 26 kişi.
- Konu : - Yıllık şirket politikasının ve geçen yılın sonuçlarının anlatılması (Başkan ve Başkan Yrd.).
- Yıllık politikanın anlatılması (Sendika Başkanı)
- Serbest Tartışma.
- Ortam : Biçimsel yazılı ve sözlü.

Sözkonusu toplu oturuma yönelik olarak hazırlanan rapor Ek 1 'te sunulmuştur.

- Adı : Sendika Merkezi-Yönetim Komitesi Görüşmeleri
- Amaç : Çalışma şartları ile ilgili müzakere
- Zamanı : Senede üç defa.
- Katılanlar : İşletmeden insan kaynakları ile ilgili Başkan Yardımcısı, işçi ilişkilerinde görevli Fabrika Müdürleri, Holding bünyesindeki işçi ilişkileri yetkilileri, toplam 40 kişi.
- Sendikadan; Başkan, Başkan Yardımcısı, Genel Sekreter, Merkezi İcra Komitesi Üyelerinden oluşan temsilciler.
- Konu : Ücret maaş ve ilk yarı ikramiyesi
- Çalışma günleri ve saatleri, ek ödemeler.
- İkinci yarı ikramiyesi.
- Ortam : Biçimsel-sözlü.

Brisa işletmesinde böyle bir oturum görülmemesine rağmen henüz bu konuda görüşme yapılmamıştır. Çalışma şartlarıyla ilgili görüşmeler yasal olarak toplu pazarlıkta ele alınmaktadır.

- Adı : Mahalli Sendika-Yönetim Komitesi
- Amaç : Esas olarak bilgi paylaşımı ve Sendika Merkez ve Yönetim Komitesince kararlaştırılan fabrika-daki çalışma şartlarının uygulanması konusunda karar verme.
- Zamanı : Yılda altı defa.
- Katılanlar : İşletmeden; Genel Müdür, Üretim Müdürü, İşçi ilişkilerinden sorumlu Müdür.
- Sendikadan; Sendika Şube Başkanı, Başkan Yardımcısı, Genel Sekreter ve Mahalli İcra Komitesi Üyeleri.
- Konu : - Aylık üretim hacmi ve planı
- İşçi yerleştirme-fazlalık veya eksiklik
- Üretim ve kalite geliştirme planı-makina malzeme ve metod.
- Gerçek verimlilik, kalite, maliyet ve işgüvenliği.
- Sendika teklif (fazla mesainin azaltılması, daha fazla tatil yapmak v.b.)
- Ortama : Biçimsel sözlü, visüel.

Bu tür toplantılara yönelik tutanaklardan örnekler Ek 2 'te sunulmuştur.

Yukarıda bahsedilen toplantılarda sadece şirketin strateji ve performansı konusunda değil aynı zamanda Türkiye genelinde ve sektördeki çalışma şartlarındaki eğilimler konusunda da bilgi paylaşma çabası sözkonusudur.

Sendika temsilcileri, yapılan toplantıların sonuçlarını sendika üyesi tüm işçilerle paylaşmak üzere toplantılar yapmaktadır. Ayrıca gelecek dönemdeki toplantıda görüşme gündeminin oluşturulmasıyla ilgili olarak işçilerle toplantılar yapılmaktadır. Çalışma şartlarıyla ilgili şikayetler alt komitelerde gözülerek üst düzey toplantıların gündemini oluşturmamaktadır.

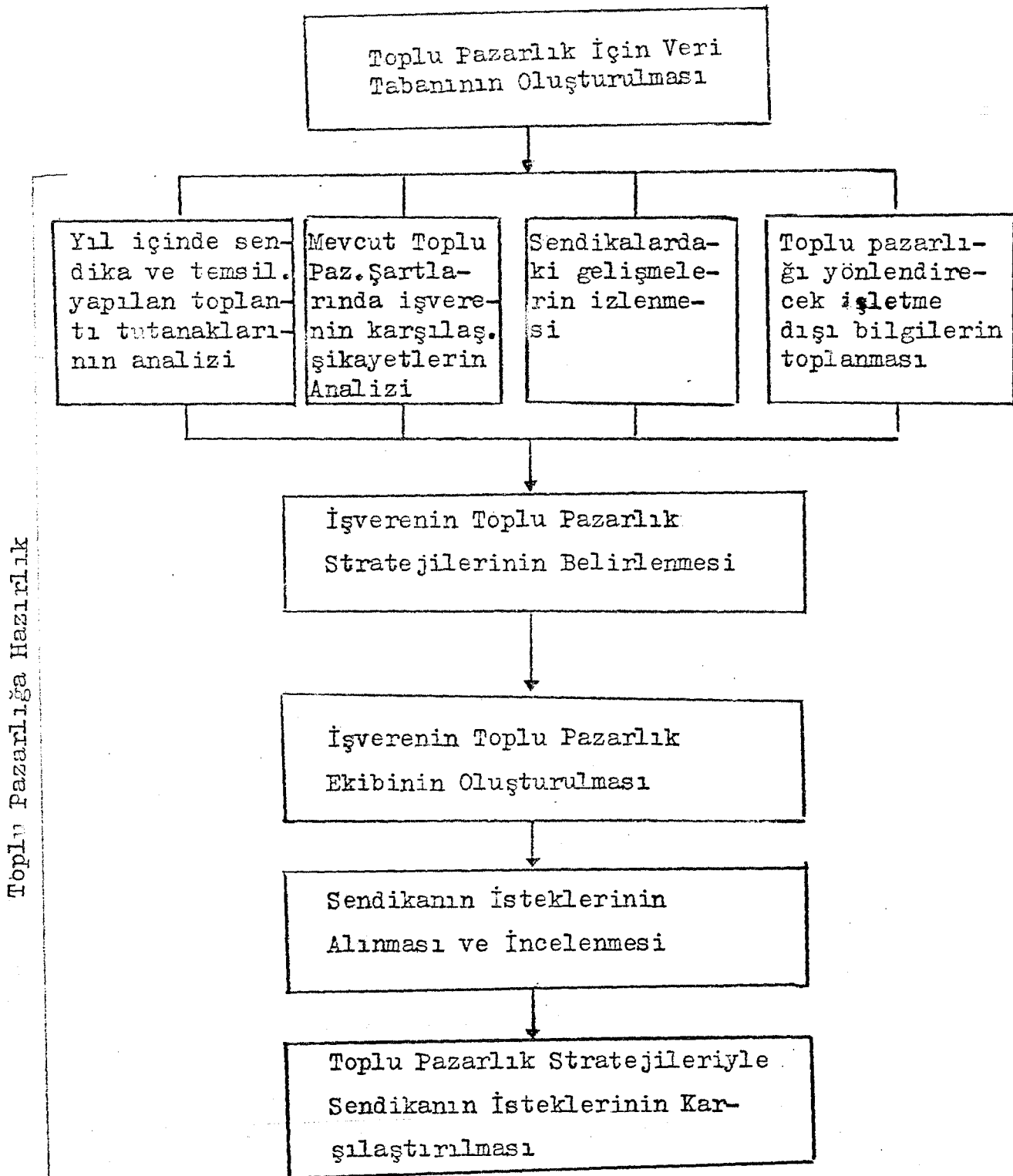
Bu toplantılar dışında işveren sendikayı Ek 3 'te sunulan çalışma istatistikleri soru kağıtları yoluyla da bilgilendirmektedir.

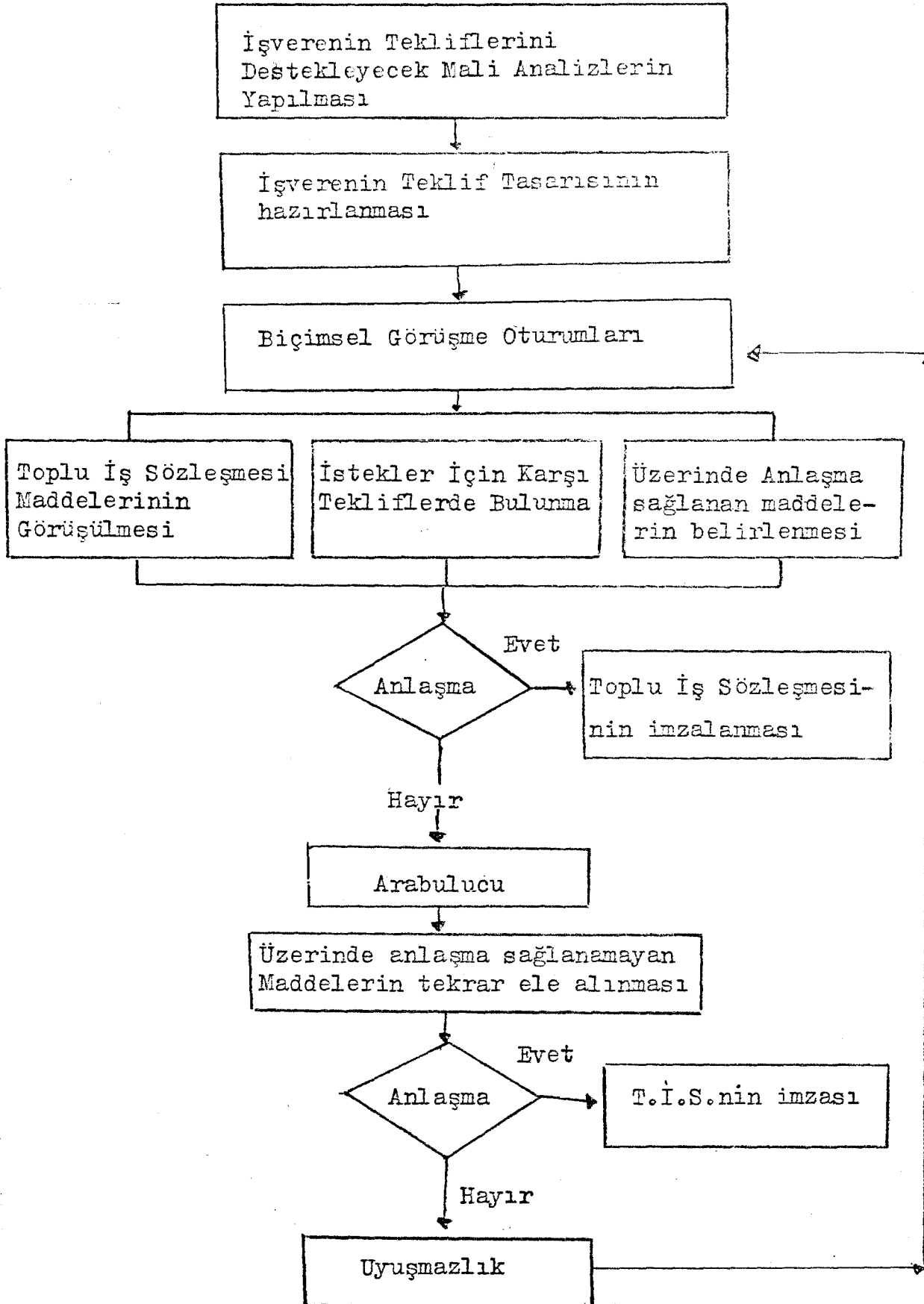
1.3.3. İşverenin Toplu Pazarlık Süreci

İşverenin toplu pazarlık süreci, toplu pazarlığa hazırlık, toplu görüşme öncesi son hazırlıklar biçimsel görüşme oturumları ve toplu iş sözleşmesinin imzalanmasını kapsayan aşamalardan oluşmaktadır.

Toplu pazarlığa hazırlık aşamasında toplu pazarlığa yönelik veri tabanının oluşturulması ve işverenin toplu pazarlık stratejisini belirleme önem arz etmektedir. Toplu görüşmeler öncesi son hazırlıklarda işverenin toplu pazarlık ekibi oluşturularak, sendika isteklerine karşı işverenin teklifleri ve pazarlık marjı belirlenir. Toplu görüşme oturumlarında toplu pazarlığa konu edilen şartlar görüşülür. Toplu görüşmelerde işveren tarafı öncelikle sorun yaratmayacak konuları ele almak istemektedir. Ele alınan konularda anlaşma sağlandığında toplu iş sözleşmesi imzalanır.

Genel hatlarıyla belirtmeye çalıştığımız süreci aşağıdaki akış şemasıyla özetlemek mümkündür:





1.3.4. İşverenin Toplu Pazarlık Sürecinde Muhasebenin Rolü

Brisa işletmesinde sorun çözme ve ortak çıkarları artırma amacına yönelmiş sendika-işveren ilişkilerinde muhasebenin rolü bilgi açıklama üzerinde odaklaşmıştır.

Sendika işveren ilişkilerinde muhasebenin bilgi açıklama rolü iki boyutludur. Bunlardan birincisi üretimin geliştirilmesine yönelik bilgilendirmedir. Sendika-işveren işbirliğiyle üretimin geliştirilmesine yönelik kalite kontrol çemberleri oluşturulmuştur. Böyle bir işbirliğinin uzun dönemde toplu pazarlık ilişkisine olumlu etkileri sözkonusudur. İşçi-işveren arasında aylık, üç aylık ve altı aylık toplantılarda ele alınan konulara yönelik raporlar muhasebe sisteminden üretilmektedir. Uzun dönemde birleştirici toplu pazarlık stratejilerinin oluşumunu hedef alan bu yaklaşımda bilgi açıklama, temeli oluşturmaktadır.

Bilgi açıklamanın ikinci boyutu ise, işverenin toplu pazarlık kriterlerine yönelik veri tabanının oluşturulmasıdır. Toplu pazarlığa hazırlık sürecinde işverenin gerçek tekliflerinin oluşturulmasında ve toplu görüşmelerde bu teklifleri destekleyecek bilgiler muhasebe bilgi sisteminden üretilmektedir. İşgücü maliyetleri, verimlilik, finansal durum gibi kriterlere yönelik bilgiler muhasebe bilgi sisteminden elde edilmektedir.

Toplu pazarlığa hazırlık sürecinde muhasebenin bir başka rolü, açıklanan bilgilerin toplu pazarlık amaçlarına uygun olarak analiz edilmesi ve toplu pazarlık ekibine stratejik öneme sahip konularda yol göstermesidir. Özellikle imzalanacak toplu iş sözleşmesi şartlarının işletme yapısında oluşturaca-

ğı değişmelerin yaratacağı tehlikelerin önceden kestirilebilmesi, olası bir grevin maliyetinin öngörülmesi bakımından yol gösterme rolü önem arz etmektedir.

Muhasebe toplu pazarlıkta ele alınacak konulara yönelik kararlarda etkili olamamaktadır. Çünkü mevcut toplu pazarlık yapısında kararlar toplu görüşme sürecinde sendika temsilcileriyle birlikte alındığından özel bir karar modeli kullanılmamaktadır. İşverenin görüşme ekibinde muhasebe uzmanının bulunmaması ilgi çeken bir noktadır. Toplu pazarlık tekliflerine ilişkin kararlar sendikanın isteklerine göre belirlenmektedir. Sendikanın istekleri analiz edilerek geniş bir pazarlık marjı bırakılacak şekilde karşı tekliflerde bulunmaktadır.

Uygulamada, işverenin işletmedeki muhasebe bilgi sistemi, toplu pazarlığa yönelik bilgilerin üretilmesi ve iletilmesi, toplu pazarlıkta ele alınan konuların işletme yapısında oluşturacağı değişmelerin analizinde ve yorumlanmasında aktif bir rol oynamaktadır.

Bunun ötesinde sendika, kendisine açıklanan bilgilerin doğruluğuna ve güvenilirliğine önem vermektedir. İşletmede etkin bir iç denetim sisteminin varlığı işçilere hissettirilmiştir. Ayrıca bağımsız dış denetim hizmeti alınarak bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda sendikaya yeterli güvence verilmektedir. Bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda sendikaya yeterli güvencenin verilmesi işletme dışından muhasebenin bir rolü olarak yorumlanabilir.

1.3.5. Brisa İşletmesindeki İncelemenin Genel Değerlendirmesi

Brisa işletmesinde yönetimin toplu pazarlık ilişkisine bakışı klasik toplu pazarlık bakışından oldukça farklıdır. Bu

bakış açısı sendika-işveren ilişkilerindeki uzlaşmacı ve işbirlikçi yapının temelini oluşturmaktadır. Ancak bu anlayışın sürekli kılınabilmesi taraflar arasında sürekli bir iletişimin kurulması ile mümkündür.

İşletmede toplu pazarlık sürecinde muhasebenin rolü bilgi açıklama üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir ifade ile muhasebe iletişimi sağlayan bir araç olmuştur. Oluşturulan bilgi açıklama mekanizması şu anda özellikle üretimin iyileştirilmesi çabalarını destekleyici bir rol oynamaktadır. Olaya toplu pazarlık ilişkisi açısından bakıldığında mevcut bilgi açıklama mekanizmasının toplu pazarlık amaçlarına yönelik bilgi açıkladığı söylenemez. Yani mevcut bilgi açıklama politikası tam anlamıyla çalışma koşullarının sendikayla görüşülmesine yönelik değildir.

İlk bakışta tam açıklama politikası gibi görünen bilgi açıklama politikası gerçekte seçici açıklama ve faydasız açıklama politikalarına uygundur. Sendikanın toplu pazarlık isteklerini oluşturmada esas alacağı işgücü maliyeti ve ücretler, katma değer, verimlilik gibi ölçütlere yönelik bilgi açıklama yerine yöneticilerin planlama bilgileri açıklanmaktadır. Bunun nedeninin ise bilgi açıklamada toplu pazarlık ilişkisinden ziyade, katılımcı yönetim yapısının oluşturulmasına yönelmesidir. Şu anda böyle bir bilgi açıklama politikasının amacı uzun dönemde işçilerin ve sendika yönetiminin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektir.

Toplu pazarlığa hazırlık aşamasında, toplu iş sözleşmesinde yer alacak maddelere yönelik özel bir karar tekniği kullanılmamaktadır. Sendikanın istekleri temel alınarak, daha önce belirlenen pazarlık stratejilerine uygun karşı tekliflerde bulunmaktadır. Pazarlığa yönelik stratejilerin oluşturulma-

sında işgücü maliyetleri, üretim miktarı, satışlar, sektöre yönelik bilgiler, fiyatlar v.b. konular gelecek bakışıyla değerlendirilmektedir. Bu aşamada muhasebenin analiz hizmetinden yararlanılmaktadır.

İşverenin toplu görüşme ekibinde uzman bir muhasebeci yer almamaktadır. Bu durum toplu görüşme oturumlarında mali konuların görüşülmesinde havanın sertleşmesine neden olmaktadır. Sendika yetkilileri özellikle mali konularda işletmenin açıkladığı bilgileri kullanmaktadır. Buna karşılık işveren yetkilileri genel nitelikli ve analiz edilmemiş bilgilerle kendisini savunmaktadır. Savunmada uzman bir muhasebeciden yararlanılmadığından kavramlar üzerinde anlaşmazlıkların çıktığı görülmüştür. Örneğin sendika yetkilileri işgücü maliyetiyle birlikte ücret verilerini kullanmak istemektedir. Fakat işveren tarafı işgücü maliyetini ücret olarak öne sürmektedir. Böyle bir tartışma ise görüşmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Görüşmeler profesyonel bir havada geçmemektedir.

İşletme açıkladığı bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda bağımsız dış denetim yoluyla güvence vermektedir. Bağımsız dış denetim olgusu muhasebenin bir işlevi olduğuna göre, toplu pazarlıkta açıklanan bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda yeterli güvencenin verilmesini muhasebenin bir rolü olarak yorumlayabiliriz.

2. LASPETKİM-İŞ SENDİKASI ÖRNEĞİ

2.1. Sendike Hakkında Bilgiler

Laspetkim-İş Sendikası 1983 yılında kurulmuştur. Petrol-kimya-lastik işkolunda faaliyette bulunmaktadır. Bu işkolundaki işçilerin yaklaşık % 15'ini temsil etmektedir. Bugüne

kadar 53 işyerinde örgütlenmiştir. Yaklaşık 23 bin üyesi, 8 şubesi ve iki temsilciliği bulunmaktadır. İşyerlerinin çoğunluğu İstanbul ve çevresinde olmakla birlikte İzmir, Sakarya, Adana ve Gaziantep'te faaliyette bulunan işyerlerinde de örgütlenmiştir.

2.2. Sendikanın Toplu Pazarlık İlişkilerine Bakışı

Laspetkim-İş Sendikası çağdaş sendikacılık anlayışıyla, temsil ettiği işçilerin çalışma şartlarını ve durumlarını geliştirerek ekonomik ve sosyal konularını yükseltmeyi amaç edinmiştir. Bu amaca ulaşmada işletmenin sağlıklı büyümesinin gerekli olduğunu kabul etmektedir. İşçilerle-işveren arasında karşılıklı güven ve işbirliğini desteklemektedir.

Sendika siyasi partiler, hükümet ve diğer gruplar tarafından yapılan dış baskı ve engelleri bir kenara iterek dayanışma ve dostluk ruhuna uygun bir şekilde demokratik olarak yönetilmektedir. Her konuda üyelerin söz ve karar sahibi olması ilkesini benimsemiştir.

Yapılan incelemelerde, Türkiye'deki sendikal yaşamın sorunlarının iyi analiz edildiği ve özellikle sendikanın örgüt yapılarını geliştirme ve işverenlerle işbirliği yapma konularında yenilik arayışları çabasında olduğu gözlenmiştir. "Japon sendikacılık anlayışı" adını verdikleri anlayışla Türkiye'de aşağıdaki konularda projeler geliştirilmiş ve uygulamaya konmuştur.

- İşçiye istihdam garantisi,
- İşkolu sendikacılığı yerine işyeri sendikacılığı,

- İşveren sendika ilişkilerinde şeffaflık ve sürekli bilgi alışverişi,
- İşçinin maaşını patronundan değil ürettiği mal ve hizmet satılırsa alabileceği bilincinin yerleştirilmesi.

Sözkonusu projeler uygulama kapsamındaki Brisa işletmesinde uygulanma aşamasındadır. Sendika bu yaklaşımıyla Türkiye'deki diğer işçi sendikalarından farklılaşmaktadır.

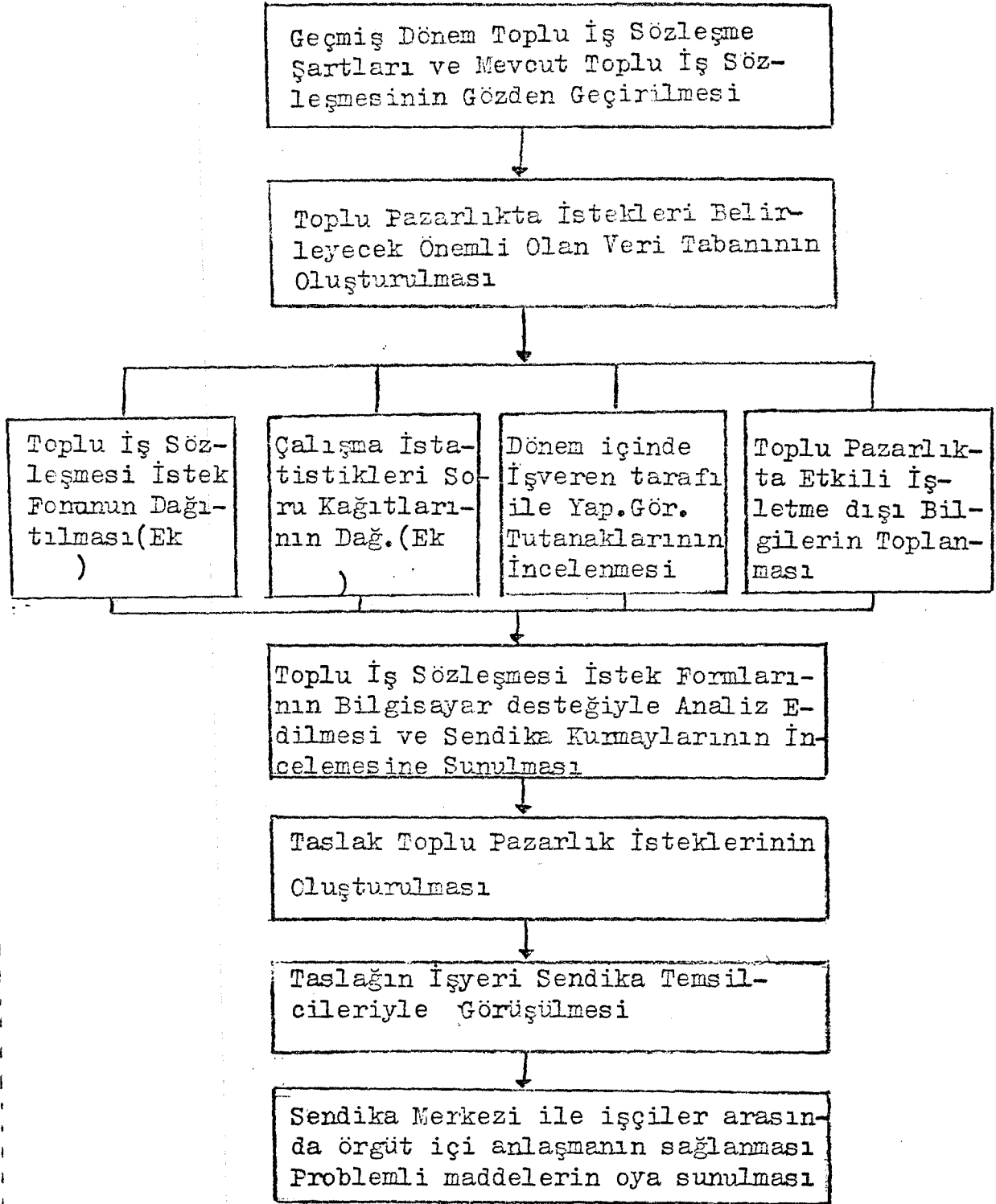
2.3. Sendikanın Toplu Pazarlık Süreci

Sendikanın toplu pazarlık süreci işverenin toplu pazarlık sürecine benzemektedir. Ancak farklı hazırlanma teknikleri sözkonusudur. Toplu pazarlık süreci, toplu pazarlığa hazırlık, toplu görüşme öncesi son hazırlık, toplu görüşme, toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve uygulanması aşamalarını kapsamaktadır.

Sendikanın toplu pazarlık sürecinde dikkat çeken en önemli özellik, isteklerin oluşturulmasında en etkili faktör işçilerin olmasıdır(1). İstekler tamamen işçiler tarafından oluşturulmakta sendika kurmayları yorumsuz etkilerde bulunmaktadır.

Sendikanın toplu pazarlık sürecini aşağıdaki akış şemasıyla özetlemek mümkündür:

(1) İsteklerin Belirlenmesine Yönelik olarak toplu sözleşme istek formları dağıtmakta ve her sendikalı işçi bu forma isteklerini belirtmektedir. Sözkonusu form Ek-4'te sunulmuştur.



Toplu Görüşme Öncesi Son Hazırlıklar

Toplu İş Sözleşmesi taslağına son şeklin verilmesi

Toplu Pazarlığa yönelik yasal şartların yerine getirilmesi

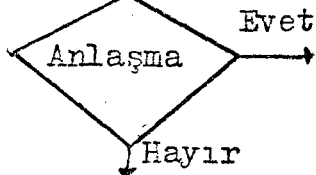
Toplu Pazarlık İsteklerinin İşverene sunulması

Toplu Görüşme Ekibinin Oluşturulması

Biçimsel Görüşme Oturumları

Toplu İş Sözleşmesi Maddelerinin ele alınması

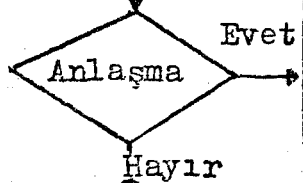
Üzerinde anlaşmaya varılan maddelerin işçilere açıklanması



Toplu İş Sözleşmesinin İmzalanması ve Yürürlüğe Konması

Arabuluculuk

Üzerinde Anlaşma Sağlanamayan Maddelerin Tekrar Ele Alınması



Toplu İş Sözleşmesinin İmzalanması ve Yürürlüğe Konması

Biçimsel Görüşme Oturumları

Uyuşmazlık

Grev Oylaması

Uyuşmazlık

2.4. Sendikanın Toplu Pazarlık Sürecinde Muhasebenin Rolü

Yukarıdaki akış şemasıyla ayrıntılı olarak açıklamaya çalıştığımız toplu pazarlık sürecinde muhasebenin rolünü aşağıdaki noktalarda toplamak mümkündür:

. Toplu pazarlık sürecinde isteklerin belirlenmesinde karar verici esas itibariyle işçilerdir. İşletme yönetimi işçilerin kararlarını etkileyecek bilgileri yıl içerisinde sürekli olarak açıklamaktadır. Bu açıklama işçi isteklerinin makul düzeyde olmasını sağlamaktadır. İşveren yetkilileri toplu pazarlık ilişkisinde ücretler konusunda son toplu görüşmelerde önemli bir sorunla karşılaşmamıştır(2). Bilgi açıklama işçileri mali istekler konusunda olumlu yönde etkilemiştir.

. Toplu iş sözleşmesi tasarısının oluşturulması aşamasında sendika kurmayları ölçsüz istekleri ayıklamada ve ortalama istekleri oluşturmada tamamen işletmenin finansal verilerini kullanmaktadır. Bu veriler, işgücü maliyetleri, ücret düzeyi, verimlilik, kârlılık gibi faktörlere yöneliktir. Dolayısıyla işverenin sendika merkezine açıkladığı bilgiler isteklerin ölçülü olmasını sağlamaktadır.

. Muhasebe bilgileri, gerek toplu iş sözleşmesi tasarılarının oluşturulması, gerekse toplu görüşmelerde uzman bir

(2) 1990 yılında Brisa'da 109 gün süren bir grev yaşanmıştır. Bu grev tahlil edilerek hatatın işçi işveren arasındaki iletişim noksanlığından ve bu dönem toplu pazarlığın grup toplu iş sözleşmesiyle işveren sendikası KIPLAS'ın çizdiği çerçevede yapıldığından doğduğu anlaşılmıştır. Bunun üzerine işçi-işveren ilişkilerinde yeni arayışlar başlatılmıştır.

muhasebeci tarafından analiz edilmekte ve kullanılmaktadır. Muhasebe bilgileri daha çok grafiksel analize tabi tutulmaktadır. Ancak toplu pazarlıkta ele alınan mali konulardaki istek düzeyini sayısal olarak belirlemeye yönelik herhangi bir karar tekniği kullanılmamaktadır. Muhasebe bilgilerinin uzman muhasebeci tarafından analiz edilmesi ve yorumlanması toplu görüşmelerde istekleri savunmada ve işveren tekliflerini çürütmede daha profesyonel bir hava yaratmaktadır.

Sendikalar bakımından muhasebenin toplu pazarlıktaki rolü, sendikaların davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşverenin bilgi açıklamasına karşılık sendikalar uzlaşmacı ve işbirlikçi davranışlarda bulunmaktadır. Sendikanın istekleri ölçülü olmakta, işçinin maaşını patronundan değil ürettiği mal ve hizmet satılırsa, işletmenin başarısı sürdürülürse ve rekabet edebilirse alabileceği bilinci oluşmaktadır. Bu bilinçle toplu pazarlık ilişkisine giren sendika uzun dönemli amaçları gözönüne almakta ve toplu görüşmelerde daha yumuşak olmaktadır. Toplu görüşmeler uzun sürmemekte ve kısa sürede anlaşmayla sonuçlanmaktadır. Sözleşmenin şartları hem işvereni hem de işçileri memnun etmektedir.

2.5. Laspetkim-İş Sendikasındaki İncelemelerin Genel Değerlendirmesi

Sendikanın toplu pazarlık ilişkisine bakışı ve işbirliğine gönüllü olarak katılması işçi-işveren ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir. İşçi-işveren ilişkilerinde işbirliği sağlanmasının temellerini ise bilgi paylaşımı oluşturmaktadır.

İşletme düzeyindeki toplu pazarlıkta sendikanın oluştur-

duğu veri tabanında genellikle işletmenin faaliyetlerine ve finansal durumuna ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler çalışma istatistiklerinden ve yıl içerisinde işverenle yapılan görüşme tutanaklarından elde edilmektedir. Ayrıca ülke düzeyinde sektöre yönelik bilgiler dünyadaki sektöre yönelik bilgiler ve genel ekonomik duruma yönelik bilgiler tamamlayıcı bilgiler olarak derlenmektedir. Sendikada yapılan görüşmelerde toplu pazarlıktaki yönlendirici faktörlerin işletme temelli, verimlilik ödeme gücü, katma değer, ücretler, işgücü maliyetleri olması gerektiğinde görüş birliğine varılmıştır. Söz konusu faktörlere yönelik bir iletişim sisteminin kurulması ve sistemden elde edilen bilgilerin toplu pazarlık amaçları doğrultusunda kullanılması işçi-işveren ilişkilerinin iyileştirilmesinin temelini oluşturacaktır.

Böyle bir sistemin oluşturulmasında muhasebenin rolü oldukça fazladır. Toplu pazarlığı yönlendiren faktörlere ilişkin bilgilerin tamamı muhasebe bilgi sisteminden üretilmektedir. Bu faktörlere yönelik bilgiler işçilerle ve sendikayla paylaşıldığında işçi-işveren arasındaki ortak çıkarlar belirlenmekte toplu pazarlıkta bu ortak çıkarın maksimizasyonu için görüşmeler yapılmaktadır. Sendika böyle bir sistemin işletilmesi konusunda gönüllüdür.

3- LASPETKİM-İŞ SENDİKASI VE BRİSA'DA TOPLU PAZARLIK SÜRECİNDE MUHASEBENİN ROLÜNÜN SAPTANMASINA YÖNELİK İNCELEMENİN KARŞILAŞTIRMALI SONUÇLARI

Toplu pazarlık sürecinde muhasebenin etkin bir rol oynayabilmesi için bazı şartların varolması gerekmektedir. Bunlar;

- Toplu pazarlığın işyeri bazında ele alınması
- İşverenin tam açıklama politikasıyla işletmenin faaliyetlerine ve finansal durumuna ilişkin geçmiş ve geleceğe yönelik bilgileri sistemli bir şekilde ve toplu pazarlık amaçlarına uygun olarak açıklamaya gönüllü olması. İşletmede bunu sağlayacak bilgi sisteminin kurulması
- Açıklanan bilgilerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması ve bilgilendirmede uygun zamanlamanın yapılması
- Sendika merkezinin, demokratik yöntemlerle seçilmiş işyeri sendika temsilcilerinin etkin olarak sendikal faaliyetlere katılımını sağlaması.

Bu şartlar gerçekleştiğinde muhasebe toplu pazarlık sürecinde aşağıdaki noktalarda rol oynamaktadır.

- İşçilerin etkilenmesi: Toplu pazarlıktaki isteklerin belirlenmesinde asıl karar verici durumda bulunan işçiler işletmenin amaçlarını algılamakta, bu amaca ulaşmada yönetimle işbirliğine gitmektedir. "İşletme üretim yapar ve ürettiğini satarsa işçi maaşını alır" anlayışı gelişerek toplu pazarlıkta ileri sürülen istekler işletmenin amaçlarıyla uyumlu olmaktadır.
- Sendikalarda örgüt içi anlaşmanın sağlanması: İşçilerin isteklerini belirlemede endirekt etkisi olan sendika kurmayları doğabilecek aşırı istekleri işletmenin faaliyet sonuçlarına ve finansal durumuna göre ayarlamakta ve yeni istekleri işçilere benimsetmede zorluklarla karşılaşmaktadır.

S O N U Ç V E Ö N E R İ L E R

21.yüzyıla girerken dünyada hem ekonomik hem de siyasal alanda önemli değişimler meydana gelmiştir. Ülkeler arasında ekonomik işbirliğine yönelik bloklama, iletişim ve ulaşım alanındaki gelişmelerle mesafelerin kısılması, sosyalist ekonomik sistemin çöküşü ve yeni siyasal oluşumlar yüzyılın son yirmi yılındaki en belirgin gelişmelerdir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak dünya tek bir pazar haline gelmiş ve bu pazarda faaliyette bulunan işletmeler arasında rekabetin şiddetini arttırmıştır. Birçok işletme ulusal kimliklerini kaybetmiş ve işbirliğine dayalı güçlü, rekabet edebilir işletme yapıları ortaya çıkmıştır. Dünya pazarlarında rekabet gücü elde etmede önemli bir faktörün sağlıklı işçi-işveren ilişkilerinin olduğu genel kabul gören bir görüştür. İşletmelerin, gerek iç pazar paylarını korumak, gerekse dünya pazarlarında söz sahibi olabilmeleri için işçi-işveren ilişkilerini geliştirmeleri ve gelişimi sürekli kılmaları kaçınılmazdır.

Çalışmamızda, işçi-işveren ilişkilerinde darboğazlara neden olan iletişimsizlik sorununun çözümlenmesinde ve böylece ilişkilerin geliştirilmesi ve gelişimin sürekli kılınmasında muhasebenin önemli rolleri olduğu kanısına varmış bulunmak-

tayız. Muhasebenin, toplu pazarlıkta uzlaşmacı tutumların oluşması ve ölçülü istek ve teklif oluşturmaya yönelik olarak ek finansal tabloların oluşturulmasını, bunların iletilmesini ve bu finansal tablolarda yer alan bilgilerin toplu pazarlığa yönelik olarak analiz edilmesi ve yorumlanmasını kapsayan rolleri vardır.

İşletmelerin finansal, teknik ve ekonomik bilgilerinin açıklanması toplu pazarlık ilişkisinin geliştirilmesinde bir koşuldur. Bu koşula bağlı olarak sözkonusu bilgilerin, hem işletme yönetimine hem de sendikalara iletilmesi zorunlu olmaktadır. Toplu pazarlık ilişkisinin geliştirilmesinde muhasebenin rolleri incelenirken, kime, niçin, nasıl, ne ölçüde ve ne zaman bilgi iletilmesi gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca iletilen bu bilgilerin toplu pazarlık sürecinde alınan kararlara temel oluşturması bakımından analiz edilmesi ve yorumlanmasına yönelik bir çerçeve oluşturulmuştur.

Toplu pazarlıkta muhasebenin rolü; pazarlık sürecinde alınacak kararlara temel olacak bilgileri üretme, bunları düzenli ve karşılaştırılabilir bilgiler olarak işveren ve sendikaya aktarmak suretiyle sistemli bir iletişimi sağlama üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda muhasebenin toplu pazarlıktaki rollerini aşağıdaki noktalarda toplamak olurludur:

- Toplu pazarlığa yönelik ek bilgilerin belirlenmesi ve bu bilgilerin karar yönelimli işgücü raporuyla iletilmesi(Bilgi açıklama işlevi),
- Finansal tablolarda açıklanan bilgilerin toplu pazarlıkta ele alınan konulara yönelik istek ve teklif oluşturmada analiz ve yorumunun yapılması(Dikkati yöneltme ve sorun çözme işlevi),

- . Açıklanan bilgilerin etkin olarak kullanılmasına etki eden bir faktör bilgilerin doğru ve güvenilir olmasıdır. Muhasebe ve/veya muhasebeci açıklanan bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda yeterli güvenceyi sağlar. İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kurulması ve işletilmesinde muhasebenin önemli rolleri vardır. Ayrıca bağımsız dış denetim muhasebenin kapsamı içindedir.

Toplu pazarlık ilişkisinde yukarıda değinilen rolleri üstlenen muhasebe, bu ilişkinin gelişmesine aşağıdaki noktalarda katkı sağlamaktadır.

- . Bilgi açıklama işçilerin ve işçi sendikasının toplu pazarlık ilişkisindeki olumsuz tutumlarını etkilemekte, uzun dönemde işbirlikçi tutumların oluşmasını sağlamaktadır. Taraflar toplu pazarlık ilişkisinde işletmenin rekabet gücünün korunması ve üretimin geliştirilmesine yönelik ortak amaca yönelmektedir. Uygulamanın incelenmesinde bilgi açıklamanın bu etkisi belirgin olarak gözlenmiştir.

- . Bilgi açıklama, sendikanın örgüt içi anlaşmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle işçiye dayandırılmamış isteklerle toplu pazarlığa girişen sendika yönetimiyle işçiler arasında çıkabilecek sorunlar önlenmektedir.

- . Toplu pazarlıkta ele alınan konular, işletmenin finansal verilerine dayandığından istek ve teklifler ölçülü olmaktadır. Toplu görüşmelerde ele alınan parasal konular sorun olmaktan çıkmakta ve işletmenin çıkarlarını artırmaya yönelik çözümler üzerinde durulmaktadır.

- . Toplu görüşmeler daha profesyonel geçmekte ve kısa sürmektedir.

. Yeni oluşan toplu iş sözleşmesi, koşulları işletmenin yüklenimlerini yerine getirmesine olanak vermektedir. Özellikle toplu iş sözleşmesinin uygulanması sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlar doğmamakta, bu da çalışma barışını olumlu etkilemektedir.

. Toplu pazarlıkta ele alınan konuları yönlendiren faktörlerin ölçülmesinde, analizinde ve yorumunda ortak terminoloji birliği sağlanmaktadır.

. Bilgi açıklama ve bu bilgilerin toplu pazarlıkta kullanılmasına yönelik örgüt içi organizasyonlar işgücü verimliliğini artırmaktadır. Muhasebe, toplu pazarlığa yönelik işlevleriyle dolaylı olarak verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

Toplu pazarlık ilişkisinin geliştirilmesinde muhasebenin etkin rol oynayabilmesi bakımından, pazarlığın işletme düzeyinde yapılması gerekmektedir. Bunun yanında işverenin açıklamış olduğu bilgilerin etkili olabilmesi, katıllı yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Uygulananın incelenmesinde işletmede katıllı yönetim tekniği olarak kalite kontrol çemberlerinin uygulandığı gözlenmiştir. Bu işletmede kalite kontrol çemberleri tekniği sendikanın katılımıyla uygulanmakta böylece hem üretimin geliştirilmesi hem de toplu pazarlık ilişkisinin geliştirilmesi amaçları birlikte ele alınmaktadır. İşletmede toplu pazarlık ilişkisinin geliştirilmesine yönelik çabalar, sistemli bir şekilde yürütülmektedir. İşveren öncelikle toplu pazarlık ilişkisine bakış felsefesini değiştirmiş ve bu değişiklik sendikasında ilişkilere bakışını değiştirmiştir. Bizce başlangıçta böyle bir yaklaşım yerindedir. Çünkü sistemin işleyişinde tarafların tutumları son derece önemlidir. Yeni anla-

yış doğrultusunda iletişim mekanizması oluşturulmuş ve bu mekanizmanın sürekliliği sağlanmıştır.

Türkiye'de işveren kesimi genelde toplu pazarlığa yönelik muhasebe bilgisi açıklamamakta ve buna bağlı olarak sendikalar isteklerinde işletmenin finansal verilerinden yararlanmamaktadır. Bunun sonucu sendikaların isteklerinin dayandığı temeller sağlıklı olmamaktadır.

Çalışmamızda çerçevesini belirlemeye çalıştığımız bilgi açıklama ve açıklanan bilgilerin analizine yönelik yaklaşımlarla muhasebe toplu pazarlıkta üstlendiği rolleri etkin bir şekilde yerine getirecektir. Etkinliğin sağlanmasında işletme yönetimine, sendikalara, devlete ve ilgili kamu kurumlarına önemli görevler düşmektedir. Toplu pazarlık sistemindeki teknik ve hukuki bazı sorunlara değinmeksizin önerilerimizi aşağıdaki noktalarda toplamak olurludur:

. Günümüz çağdaş işletmelerinde, gelişmenin temel dinamiğinin ve işletmenin en önemli kaynağının çalışanlar olduğu bir gerçektir. Bu gerçek toplu pazarlık ilişkisindeki klasik tutumların terk edilmesini gerektirmektedir. Toplu pazarlık ilişkisinin geliştirilmesine yönelik çabalara girişilmeden önce taraflar zihniyetlerini değiştirmelidir.

. Toplu pazarlık ilişkisinin geliştirilmesinde tarafların gönüllü olması gerekmektedir. Ancak bu yeterli değildir. Başlangıçta ilişkinin geliştirilmesine yönelik yasal düzenlemeler yapıldığında gelişmenin hızı artacaktır. Bu bağlamda, toplu pazarlığa yönelik yasalarla sendikanın isteklerini oluşturmada gerekli olan bilgilerin açıklanması sorunluluğuyla birlikte hileli ve maksatlı yanlış bilgi açıklamanın önlenmesi bakımından da toplu pazarlık ilişkisi olan işletmeler için bağımsız dış denetim zorunluluğu getirilmelidir.

• İşçi sendikaları ve işverenler veri tabanının sürekliliğini sağlayıcı ve bu verileri işleyebilecek örgütsel düzenlemeler yapmalıdır. İşveren mevcut personelinden yararlanarak bu işlevi yerine getirebilir. Sendikalar toplu pazarlık ilişkisinde buldukları işletmenin muhasebe bilgi sistemini anlayan ve işverenin açıkladığı bilgileri analiz edebilen uzman muhasebecilerin hizmetinden yararlanmalıdır.

• Toplu görüşme ekibinde, hem işveren hem de sendika uzman bir muhasebeci buldurmalıdır.

Türkiye'de işçi sendikaları ve işverenler toplu pazarlık ilişkisini geliştirmeye yönelik çabalara en kısa sürede girişmek durumundadır. Aksi durumda rekabet gücü yaratmanın zorluklarına yeni boyutlar eklenmiş olacaktır ki; buna işletmelerimizin ve Türkiye ekonomisinin dayanma olasılığı çok zayıftır. Bazı eksikliklerin olabileceğini kabul ettiğimiz çalışmalarımız, işçi-işveren ilişkilerinin geliştirilmesinde hem işletmelere hem de sendikalara yol gösterebildiği ölçüde başarılı sayılacaktır.

Y A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- AKDOĞAN, Nalan : "Muhasebe Denetiminde Denetim Standartları" Standard Dergisi, S.17 (1989).
- AKDOĞAN, Nalan
AYDIN, Hamdi : Muhasebe Teorileri, Gazi Üniversitesi Ya.No:98, İ.İ.B.F.Ya.No: 44, Ankara, 1987.
- AKDOĞAN, Nalan
TENKER, Nejat : Finansal Tablolar ve Analizi, B.3, Ankara, 1988.
- AKGÜÇ, Öztin : Finansal Yönetim, B.4, İstanbul, 1985.
- AKGÜÇ, Öztin : Mali Tablolar Analizi, B.7. Muhasebe Enstitüsü Ya.No:51, İstanbul 1987.
- AKTUĞLU, Mehmet Ali : Denetleme ve Revizyon, Ege Üniversitesi İktisadi Ticari Bilimler Fakültesi Ya.No:64/32, İzmir,1973.
- ALBAYRAK, İ.Hakkı : "İşçilik Bedeli Olarak Ücret ve Ücret Sistemleri", İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, S.1 (Nisan, 1982).
- ALLEN, E.Robert
KEAVENY, J.Timothy : Contemporary Labor Relations, Second Edition, Addison Wesley Publishing Company, New York, 1988.

ARENS, A.Alvin
LEEBECKE, L.J.

: Auditing, An Integrated Approach,
Fourth Edition, Prentice Hall Inc.,
New Jersey, 1988.

ARIKAN, Türkân
KOÇEL Tamer

: "Yönetim Düşüncesindeki ve Muha-
sebedeki Değişmeler" Muhasebe Ens-
titüsü Dergisi, S:2 (Mayıs 1976).

ASTARCIOĞLU, Sabri

: İşletmelerin ve Sendikaların Toplu
Pazarlık Konusunda Yaklaşımları,
Bursa İTİA.Yayıını No:7, Bursa,1981.

ATASAYAR, Kubilay

: "Grevler ve Toplu İş Sözleşmesinin
Türkiye Ekonomisine Etkileri",
T.İktisat Dergisi, S.9(Mart,1991).

AYKUT, İmren

: "Türkiye'de Artan Toplu İş Uyuş-
mazlıkları ve Uzlaşma İhtiyacı",
T.İktisat Dergisi, S.9(Mart,1991).

BAŞ, Melih
AKTAR, Ayhan

: İşletmelerde Verimlilik Denetimi:
Ölçme ve Değerlendirme Modelleri,
M.P.M.Ya.No:435, Ankara, 1990.

BAYDUR, Refik

: "Katı Prensipler Toplu Sözleşme
Masasında Zıtlıklar Yaratabilir",
İşveren Dergisi, C.XXVII, S.7,
(Nisan, 1990).

BEKTÖRE, Sabri
SÖZBİLİK, Halim

: Muhasebe İlkeleri ve Uygulaması,
Anadolu Üniversitesi ESBAY Ya.No:
59, Eskişehir, 1988.

BEKTÖRE, Sabri
ÇÖMLEKÇİ, Feriuh

: Mali Tablolara Analizi, Anadolu Üniversitesi ESEAV Ya.No:71, Eskişehir, 1989.

BELKAOVİ, Ahmed

: The New Environment In International Accounting, Issues Of Practices Quorum Books, 1988.

BROWN, J.Levis
HOWARD, R.Leslio

: Managerial Accounting and Finance, English Language Book Society-Macdonald and Evans Ltd. 1982.

BÜYÜKMİRZA, Kâmil

: "Muhasebe Denetiminde Muhasebe Standartları" Standard Dergisi, Özel Sayı, S.17(1989).

CHAMBERLAIN, N.V.
CULLEN, D.

: The Labor Sector, 2nd Edition, New-York.

CHERRINGTON, J.O.
HUBBARD, E.D.
LUTHY, D.H.

: Cost And Managerial Accounting, WMC Brown Publishers, Dubuque, Iowa, 1985.

COOPER, David
ESSEX, Simon

: "Accounting Information and Employee Decision Making", Accounting, Organizations and Society, No:3 (1977).

- COX, Bernard : "Added Value and The Corporate Report", Management Accounting, (April, 1976).
- CRAFT, A.James : "Information Disclosure and The Role Of The Accountant in Collective Bargaining", Accounting, Organizations and Society, V.6, No:1 (1981).
- CRANE, R.Bertram : "Toplu Pazarlıkta Ücret Ayarlamasına İlişkin Kriterler", Yayımlanmamış Seminer Notu, M.P.M. 1964.
- CUSHING, E.Barry
ROMNEY, B.Marshall : Accounting Information Sysetms, Addison Wesley Publishing Company, New York, 1990.
- ÇÖMLEKÇİ, Ferruh : "Finansal Kararlarda Kullanılacak Bilginin Mali Analizle Üretilmesi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, C.VIII, S.1-2 (1990).
- ÇÖMLEKÇİ, Ferruh
KEPEKÇİ, Celal
ERDOĞAN, Melih : Muhasebe Denetimi, Eskişehir, 1992, s.51-63.
- DALE, Ernest
(Çev.:Yılmaz Benligiray) : "İşçi-İşveren İlişkilerinde Muhasebecinin Rolü", Eskişehir İTİA Dergisi, C.X, S.1(Ocak 1974).

DAVEY, W.Harold
(Çev.:İbrahim HOYİ)

: Çağdaş Toplu Pazarlık, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul, 1969.

DERELİ, Toker

: "Toplu Pazarlık Düzeninde Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri, M.P.M.Ya.No:376, Ankara 1988.

DERELİ, Toker

: "Toplu Pazarlık Kriter ve Takdikleri: Batıda ve Memleketimizde Başlıca Uygulamalar" Sosyal Siyaset Konferansları 35-36. Kitaplar, İstanbul, 1986.

DUNNING, Harold

: Negotiating and Writing A Collective Agreement Trade Union Function and Services, International Labor Office, First Published, Geneva, 1985.

EKİN, Nusret

: Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi Ya.No.254/9, İktisat Fakültesi Ya.No:4/241, İstanbul, 1979.

EKİN, Nusret

: "Çağdaş Boyutlarıyla Endüstri İlişkileri ve Türkiye" İSO Dergisi, S.271 (Eylül 1988).

- EKONOMİ, Münir : "İşletme Toplu İş Sözleşmeleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Kamu İş Dergisi, C.1, 1987.
- ELİAS, Nabil : "The Effect of Financial Information Symmetry on Conflict Resolution: An Experiment in the Context of Labor Negotiations", The Accounting Review, V.65, No:3 (July 1990).
- ERKUL, İhsan : Türk İş Hukuku, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu ve Uygulaması, C.3, Eskişehir, 1986.
- ERTÜRK, Halis : Maliyet Muhasebesine Giriş, Uludağ Üniversitesi Ya.No:3.023.0071, Bursa, 1982.
- FOLEY, B.J.
MAUNDERS, K.T. : Accounting Information and Collective Bargaining, Mac Millan Co., London, 1977.
- FRANCIA, J.Arthur
PORTER, C.Matie
STRAWSER, H.Robert : Managerial Accounting, Seventh Edition, Dame Publications Inc., Houston, Texas, 1989.
- FRANK, B.Gary
GRAHAM, E.Harry : "The Serendipitous Effect of Accounting Data Disclosure On Municipal Collective Bargaining", J.Collective Negotiations, V.10 (1981).

FRANK, M.Neil
TALWAR, K.Akshay

: "The Accountants Role In Labor Negotiations" The CPA Journal, December, 1988.

FUTT, S.Cheong
LUK, Helen

: "Giyim Eşyası Sanayinde Teşhis Yaklaşımı ve Katma Değer Çözümlemesi", Verimlilik Dergisi, M.P.M.Yayını, S.1992/2.

GÜNEŞ, Ali

: Toplu İş Sözleşmesi Mali Konularda Karar Modeli Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Ya.No:21, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Ya.No:3, Eskişehir, 1983.

HENDRIKSEN, E.S.

: Accounting Theory, Revised Edition, Richard D.Irwin Inc., Homewood Illinois, 1970.

HORWITZ, B.
SHABAHANG, R.

: "Published Corporate Accounting Data and General Wage Increases of the Firm", The Accounting Review, (April, 1971).

International Labor Office

: Collective Bargaining A Workers Education Manual, Second Revised Edition, Geneva, 1986.

JACKSON-COX, Jacky
THIRKELL, E.M.John
Mc QUEENEY, John

: "The Disclosure of Company Information to Trade Unions: The Relevance of the ACAS Code of Practice on Disclosure", Accounting Organizations, and Society, V.9, No:3/4(1984).

JAIN, J.Hem
GILES, Antony

: "Workers' Participation In Western Europe, Implication for North America", Relations Industrielles, V.40, N:4(1985).

JANNER, Greville

: "Disclosure of Information to Unions", Accountancy, V.88 (1977).

KAYA, Gülay

: "Toplu Pazarlık ve Verimlilik Ücret Artışı İlişkisi", Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler Semineri, Ankara, 1976.

KAYA, Gülay
ÖZDAMAR, Serpil
AKKÖK, Ayşe

: Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler, M.P.M.Ya.No:196, Ankara, 1975.

KEPEKÇİ, Celal

: İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No:251/171, Eskişehir 1982.

KEPEKÇİ, Celal

: Sermaye Piyasasının Gelişmesinde Muhasebenin Rolü, Anadolu Üniversitesi Ya.No:6, İ.İ.B.F.Ya.No:2, Eskişehir, 1983.

KIESO, D.E.
WEYGANDT, J.J.

: Intermediate Accounting, Fifth Edition, John Wiley and Sons, 1986.

- LAWLOR, Alan : Productivity Improvement Manual, Gower, Cambridge, 1987.
- LAZOL, İbrahim : "Toplu Pazarlıkta Kullanılabilecek Finansal Oranlar", Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, C.VII, S.2(Kasım 1986).
- LEVIS, N.R.
PARKER, L.D.
SUTCLIFFE, P. : "Financial Reporting to Employees: Towards a Research Framework", Accounting and Business Research, Summer, 1984.
- LIBERTY, L.Susan
ZIMMERMAN, L.Jerold : "Labor Union Contract Negotiations and Accounting Choices", The Accounting Review, V.LXI, No:4(October, 1986).
- MAKAL, Ahmet : Grev Kuramları ve Uluslararası Farklılıklar, V.Yayınları, Ankara, 1987.
- MAUNDERS, Keith : "Accounting Information and Industrial Relations: Toward a Managerial Evaluation of the Disclosure Policy Decision", Managerial Finance, V.7, N:2(1981).
- MAUTZ, J.R.R.David : "Inflation-Adjusted Disclosures the Determination of Ability to Pay In Collective Bargaining", Accounting, Organization and Society, V.15, No:4(1990).

- MIZRAK, Nihal Yıldırım : Türkiye'de Ücretler Grev ve Lokavtlar, TISK Araştırma Servisi Raporu, Kasım 1990.
- MILLER, L.Ronald : "Preparations For Negotiations", Personel Journal, January 1978.
- M.P.M. : Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, M.P.M.Ya.No:442, Ankara,1991.
- NIZAMOĞLU, Ali : "Zam Belirlemede Yeni Sistem", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.2 (Kasım 1987).
- OGDEN, Stuard
BOUGEN, Philip : "A Radical Perspective On the Disclosure of Accounting Information To Trade Unions", Accounting, Organizations and Society, V.10, No:2(1985).
- ÖZDAMAR, Serpil : "Toplu Pazarlık ve Kârlılık", Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler Semineri, M.P.M.Ya.No:198, Ankara, 1978.
- ÖZDAMAR, Serpil : "Sanayileşme ve Verimlilik", İşveren Dergisi, C.XXIX, S.4 (Ocak 1991).
- ÖZEL, Salih : İşletmelerde Maloluş Giderleri Analizi, Mars Matbaası, Ankara, 1972.

- PALMER, J.R. : The Use Of Accounting Information in Labor Negotiations, National Association of Accountants, New York, 1977.
- POPE, P.F.
PEEL, D.A. : "Information Disclosure to Employees and Rational Expectation", Journal of Business Finance and Accounting, Summer 1981.
- PROKOPENKO, Joseph : "Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri" Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu I.Verimlilik Eğitimi Semineri içinde.
- RIVEST, Gerald : "Verimliliğin Ölçülmesi ve Yönetim Aracı Olarak Kullanılması", Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu I.Verimlilik Eğitimi Semineri içinde.
- SABANCI, Sakıp : "Ücret Pazarlığı mı, Koyun Pazarlığı mı?" Milliyet Gazetesi, 18-23 Aralık 1990.
- SAMUELS, John
RICKWOOD, Colin
PIPER, Andrew : Advanced Financial Accounting, Mc Graw-Hill Book Company Lim., London, 1981.

SARDANA, G.D.
VRAT, Prem

: "Verimlilik Ölçme Modelleri",
Verimlilik Dergisi, M.P.M.Ya-
yını, S.1992/2.

SİBSON, E.B.

(Çev.Sinan ARTAN-İnci ARTAN): İşletmelerde İşgücü Verimliliği-
nin Artırılması, Çağdaş Yönetim
Dizisi:1, Bilim Teknik Yayınevi,
İstanbul, 1991.

SÜRAL, Nurhan

: İş Hukukunda Barışçı Çözüm Yolla-
rı, Türk-İş Yayını No:142, Ankara
1982.

SÜRMELi, Fevzi

: "Toplu İş Sözleşmesi Görüşmelerin-
de Muhasebenin Yeri", Eskişehir
İTİA Dergisi, C.XVII, S.2(Haziran,
1981).

TALAS, Cahit

: Sosyal Ekonomi, Sevinç Matbaası,
Ankara 1979.

TAMER, Ahmet

: "İşçi-İşveren Uyuşmazlığından Eko-
nomiye Trilyonluk Fatura", Dünya
Gazetesi, 24 Temmuz 1991.

TAMER, Meral

: "Sendikacılıkta Yeni Arayışlar",
Cumhuriyet, 30 Haziran 1991.

TANG, Roger

: "Taking A More Active Role In
Collective Bargaining", CA Ma-
gazine, V.118, No:11, 1985.

T.C.Çalışma ve Sosyal
Güvenlik Bakanlığı

: Çalışma Hayatı İstatistikleri,
Ekim, 1990.

T.C.Çalışma ve Sosyal
Güvenlik Bakanlığı

: Çalışma Hayatı İstatistikleri,
Ekim, 1991.

TÖRÜNER, Mete

: "Ekonomik Kalkınma Verimlilik
İle Özdeşleşmiştir", İşveren
Dergisi, C.XXIX, S.4 (Ocak
1991).

TUNCAY, Can

: "Karşılaştırmalı Hukukta ve
Türkiye'de Grup Toplu İş Söz-
leşmesi", Çimento İşveren Der-
gisi, Ocak 1987.

TUNÇOMAĞ, Kenan

: İş Hukukunun Esasları, İstan-
bul, 1988.

TURAN, Kamil

: "İşçi ve İşveren Kesimi Uzlaş-
macı Sendika Fikrini Benimse-
meli", İşveren Dergisi, C.XXVIII,
S.10(Temmuz 1990).

TÜRKER, Masum

: "Faaliyet Raporlarında Yer Al-
ması Gereken Tablolar ve Geliş-
meler", Muhasebe Enstitüsü Der-
gisi, (Ağustos 1978).

Türkiye İşveren Sendikaları
Konfederasyonu

: I.Verimlilik Eğitimi Semineri,
İstanbul, 1991.

Uluslararası Çalışma Bürosu

: İş Uyuşmazlıklarında Uzlaştır-
ma Uygulama Rehberi, Ankara,
1982.

ÜNAL, Haluk

: Faaliyet Raporu, Türkiye Muhasebe
Uzmanları Derneği Ya.No:5, İstan-
bul, 1978, s.63-64.

- ÜSTÜN, Rifat : Maliyet Muhasebesi, İlkeler ve Uygulamalar, Anadolu Üniversitesi ESBAY Ya.No:12, Eskişehir, 1985.
- ÜSTÜN, Rifat : Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No:242/162, Eskişehir, 1982.
- YAMAJİ, Hidetoshi : "Collective Bargaining and Accounting Disclosure: An Inquiry in to the Changes in Accounting Policy", The International Journal of Accounting, No:4, 1988.
- YAZMAN, Cüneyt : Toplu İş Sözleşmeleri ve Tatbikatında Strateji ve Taktikler, Tisa Matbaası, Ankara, 1969.
- YILANCI, Münevver
SEVİM, Şerafettin : "İşletmelerde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu", İşletmecinin El Kitabı, Management Textbook, Biar Eğitim Ya.No:13, Ankara, 1991.
- WATTS, L.Ross
ZIMMERMAN, L.Jerold : Positive Accounting Theory, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New-Jersey, 1986.
- WERTHER, B.William
DAVIS, Keith : Personel Management and Human Resources, Mc.Graw Hill Book Company, New York, 1981.

ZAIM, Sebahattin

- : Çalışma Ekonomisi, B.5, İstanbul, 1990.
- : "Çalışma Barışı İçin Diyalog Şart", İşveren Dergisi, C.XVIII, S.7(Nisan 1990).
- : "Çalışma Hayatının Sorunları ve Ekonominin Geleceği", İşveren Dergisi, C.XXIX, S.6(Mart 1991).
- : "Endüstriyel İlişkilerde Diyalog ve Toplumsal Anlaşmalar", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.8(Mayıs 1988).
- : "Piyasa Ekonomisine Sahip Sanayileşmiş Ülkelerde Toplu Pazarlık Alanında Görülen Son Gelişmeler", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.4(Ocak 1988).
- : "TISK'in 1989 Yılı Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti Araştırması(2)" İşveren Dergisi, C.XXVIII, S.12(Eylül 1990).
- : "Verimlilik-Ücret İlişkisi ve Önemi", İşveren Dergisi, C.XXIX, S.4(Ocak 1991).
- : "1990'da Grevler Rekor Düzeye Ulaştı", İşveren Dergisi, C.XXIX, S.4(Ocak 1991).

E K L E R

B R İ S A - S E N D İ K A ' N I N M Ü Ş T E R E K
A L T I A Y L I K T O P L A N T Y S I

- TARİH : 1 AĞUSTOS 1991 PERSEMBE
- SAAT : 13.00
- YER : İZMİT - FABRİKA EĞİTİM SALONU
- KATILACAKLAR :
- B R İ S A ' D A N
 - GENEL MÜDÜR
 - İCRA KOMİTESİ ÜYELERİ
 - SABANCI HOLDİNG ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE EĞİTİM DAİRESİ BAŞKANI
 - ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ DİREKTÖRÜ
 - FABRİKADAKİ DİREKTÖRLER
 - FABRİKA PERSONEL MÜDÜRÜ
 - ÜRETİM VE BAKIM MÜDÜRLERİ
- S E N D İ K A ' D A N
- GENEL BAŞKAN
 - GENEL BAŞKAN YARDIMCISI
 - HUKUK DANIŞMANLARI (AV.ERDAL EGEMEN/
AV.SEMİH TEMİZ)
 - İZMİT ŞUBE BAŞKANI
 - İZMİT ŞUBE İDARİ SEKRETERİ
 - İZMİT ŞUBE YÖNETİM KURULU ÜYESİ (BRISA)
 - BRISA İŞYERİ TEMSİLCİLERİ

G Ü N D E M

- GENEL MÜDÜR'ÜN AÇIŞ KONUŞMASI
- 1991 YILI REVİZE BÜTÇESİ (M.AR)
- 1991 YILI İLK 6 AYININ MALİ NETİCELERİ (M.AR)
- KARŞILIKLI BİLGİLENDİRME, KOORDİNASYON VE HABERLEŞME

ARZ - TALEP DENGESİ

1) ÜRETİM (1990)

a) ADET

	BRISA	GOODYEAR	PIRELLI	PETLAS	TOPLAM
(000) ADET	1,949	1,350	1,279	130	4,738
KAPASİTE KULLANIMI	57	53	52	11	49

b) TON

	BRISA	GOODYEAR	PIRELLI	PETLAS	TOPLAM
TON	39,598	36,754	27,471	6,155	109,988
KAPASİTE KULLANIMI	57	53	52	11	44

2) KAPASİTE FAZLASI

a) 000 ADET

	1991(TAHMİN)	1992	1993	1994
TOPLAM ÜRETİM	10,815	11,355	12,185	13,215
KAPASİTESİ				
YURTIÇI SATIŞ ADEDİ (İTHAL LASTİK HARIÇ)	4,771	5,634	6,232	6,763
KAPASİTE FAZLASI	6,044	5,721	5,953	6,452
TÜRKİYE LASTİK İTHALATI	620	690	740	815

YILLAR İTİBARIYLA ENFLASYON VE DEVALUASYON

	ENFLASYON		DEVALUASYON	
	%	İNDEKS	%	İNDEKS
1986	-	100	-	100
1987	48.9	149	34.7	135
1988	68.3	251	77.8	240
1989	68.0	422	28.9	305
1990	49.2	630	27.0	387

III. LASTİK FİYATLARI VE SATIŞ KANALLARINDAKİ DURUM

1) YURTDIŞI SATIŞ FİYATI ARTIŞLARI (YILLIK)

	%	İNDEKS
1986	-	100
1987	43	143
1988	98	283
1989	27	360
1990	50	539

2) YURTDIŞI

* SATIŞ FİYATI VE PAZAR DURUMU

- Doğu Avrupa lastiklerinin ucuzluğu yanı sıra Kore firmaları devlet teşvikleri, Tayvan, Çin ve Malezya ise ucuz işçilik avantajı ile pazara düşük fiyatla girebilmektedirler. Dünya ekonomisinin içinde bulunduğu durgunluk Körfez Savaşının etkilerinin devam etmekte olması firmamızın ihracatı içinde önemli bir yer tutan Avrupa pazarlarında, özellikle İngiltere'de talebin ucuz lastiklere kaymasına neden olmuştur. Bu durumda lider firmalarda (Michelin, Goodyear, Bridgestone gibi) fiyatlarını düşürmüşlerdir.
- 1990 yılında kaybedilen yurtdışı pazarların tekrar kazanılması 6-8 aylık bir süre almış ve fiyat düşürülmesi, alım hacmine bağlı olarak %3'e varan özel iskontolar uygulanması gibi tavizlerin verilmesi gerekmiştir.

* TEŞVİKLER

- Türkiye de ise DFIF kademeli olarak kaldırılmıştır. Bunun firmamıza getireceği kayıp 1991 de yaklaşık olarak 1 milyon dolardır. Önümüzdeki yıllar da ise ihracatımızın % 10'u kadar kaybımız olacaktır. Örneğin 75 milyon dolarlık ihracat için 7.5 milyon dolarlık bir kayıp söz konusudur.
- Ayrıca Kurumlar Vergisi matrahından düşülen ihracat istisnası oranı %12'ye indirilmiştir. Bu da vergi sonrası karımızı ihracatımızın % 1.5 kadar azaltacaktır.
- GATT ve Avrupa Topluluğu ile olan ilişkiler nedeniyle ihracatın direkt parasal teşvikler yerine krediler ile desteklenmesi beklenmektedir.

* DİĞER

- Bunlara ek olarak Eylül ayında kurulan ihracatçı birlikleri ile formaliteler artmış ve FOB ihracatın % 0.15 ile % 0.5'i arasında ek bir maliyet gelmiştir.

IV. İTHAL LASTİĞİN DURUMU

Lastik endüstrisi % 30 korunmasına rağmen gümrüklü olarak ithal edilen lastikler daha ucuza gelebilmektedir.

EBAT	BAYI ALIŞ FİYATI				
	LASSA		SEMPERIT		YOKOHAMA
165 SR 13 TL	BN-300	209,800	M601	199,000	S701 2
175/70 SR13 TL	GT70	219,000	M601	209,000	
185/70 SR14 TL	GT70	266,400	M601	247,000	
11.00 R 20 16PR	E2500	1,758,000	E.ST	1,640,000	Y793 1,5
11.00 R 20 16PR	E5000	1,941,000	A.ST	1,700,000	Y773 1,6
12 R 22.5 16PR	EG2500	1,863,000	E.ST	1,840,000	Y793 1,7

NOT : İthal fiyatların alındığı fiyat listeleri Ek'de verilmiştir.

V. MALİYET

1) KİŞİ BAŞINA YILLIK İŞÇİLİK GİDERİ

YILLAR	MİLYON TL	İNDEKS	(\$)	İNDEKS
1986	3.4	100	5,007	100
1987	4.6	135	5,336	107
1988	11.0	324	7,790	156
1989	18.0	529	8,503	170
1990	56.4	1,659	21,576	431
(*) 1991	86.7	2,550		
ENDONEZYA			2,190	
TAYLAND			6,120	
TAYVAN			14,540	
İNGİLTERE			24,200	
İSPANYA			24,900	
JAPONYA			51,800	

(*) Uygulanmakta olan ödünç para sistemi firmamıza 1991 faiz oranlarına göre her bir işçi için yıllık 3.5 milyon TL ilave maliyet getirerek yıllık işçi maliyetini 90.2 milyon TL'ye çıkarmaktadır.

2) TON ÜRETİM İÇİN İŞÇİLİK GİDERİ

YILLAR	(000 TL)	İNDEKS	(\$)	İNDEKS
1986	76	100	111	100
1987	102	134	119	107
1988	250	329	177	159
1989	450	592	213	192
1990	1.611	2.120	616	555
İSPANYA			304	
İNGİLTERE			295	
JAPONYA			447	

3) ÜRETİM MALİYETİNİN ANA MASRAFLAR KALEMLERİ İTİBARIYLA KIRILIMI

	%
H.MADDE	58.8
ENERJİ	4.2
PERSONEL	22.7
SAAT ÜCRETİ	17.6
AYLIK ÜCRETİ	5.1
DiĞER	14.3
TOPLAM	100.0

4) 1991 HAMMADDE FİYAT ARTIŞI TAHMİNİ = % 73

5) HAMMADDE FİYATLARININ DÜNYA FİYATLARI İLE KARŞILAŞTIRMASI

	DÜNYA FİYATI	BRİSA'YA MALİYETİ			
		İTHAL		YERLİ	
		GÜMRÜKSÜZ	GÜMRÜKLÜ	HRAÇ KARS.	YURTDIŞI
DOĞAL KAUÇUK	100	101	104	-	-
BUTİL	100	101	119	-	-
SENTETİK KAUÇUK	100	101	120	-	-
İS KARASI	100	102	123	-	-
KORDBEZİ	100	-	-	105	-
ÇELİK KORD	100	101	140	116	-
TOPUK TELİ	100	101	135	103	-
DiĞER	100	102	130	-	-
ORTALAMA	100	101	124	-	-

VI. VERİMLİLİK

KİŞİ BAŞINA TON ÜRETİM

YILLAR	TON ÜRETİM/ İŞÇİ SAYISI	İNDEKS
1986	45	100
1987	45	100
1988	44	98
1989	40	89
1990	35	78
İSPANYA	82	
İNGİLTERE	82	
JAPONYA	116	

VII. ENFLASYON, SATIŞ FİYATI, İŞÇİLİK MALİYETİ, VERİMLİLİK KARŞILAŞTIRMASI

İNDEKS

	ENFLASYON	SATIŞ FİYATI	İŞÇİLİK MALİYETİ	KİŞİ BAŞINA TON ÜRETİM
1986	100	100	100	100
1987	149	143	135	100
1988	251	283	324	98
1989	422	360	529	89
1990	630	539	1,659	78

VIII. FINANSMAN SORUNLARI

* YATIRIM KREDİLERİ

– Yatırımın finansmanında kullandığımız sabit faizli orta vadeli kredilerin limitlerinin dolması nedeniyle bundan sonra kullanacağımız orta vadeli yatırım kredilerinin maliyetlerinin yıllık % 70'in üzerine çıkması beklenmektedir.

– Yatırımın finansmanında kullanılan krediler yetersiz kaldığından yıllık maliyeti % 100'ü aşan kısa vadeli krediler kullanılmaktadır.

* KISA VADELİ KREDİLER

– Artan enflasyon ve iş hacmi sonucu meydana gelen işletme sermayesi ihtiyacı artışı yıllık maliyeti % 100'ü aşan kısa vadeli kredilerle karşılanmaktadır.

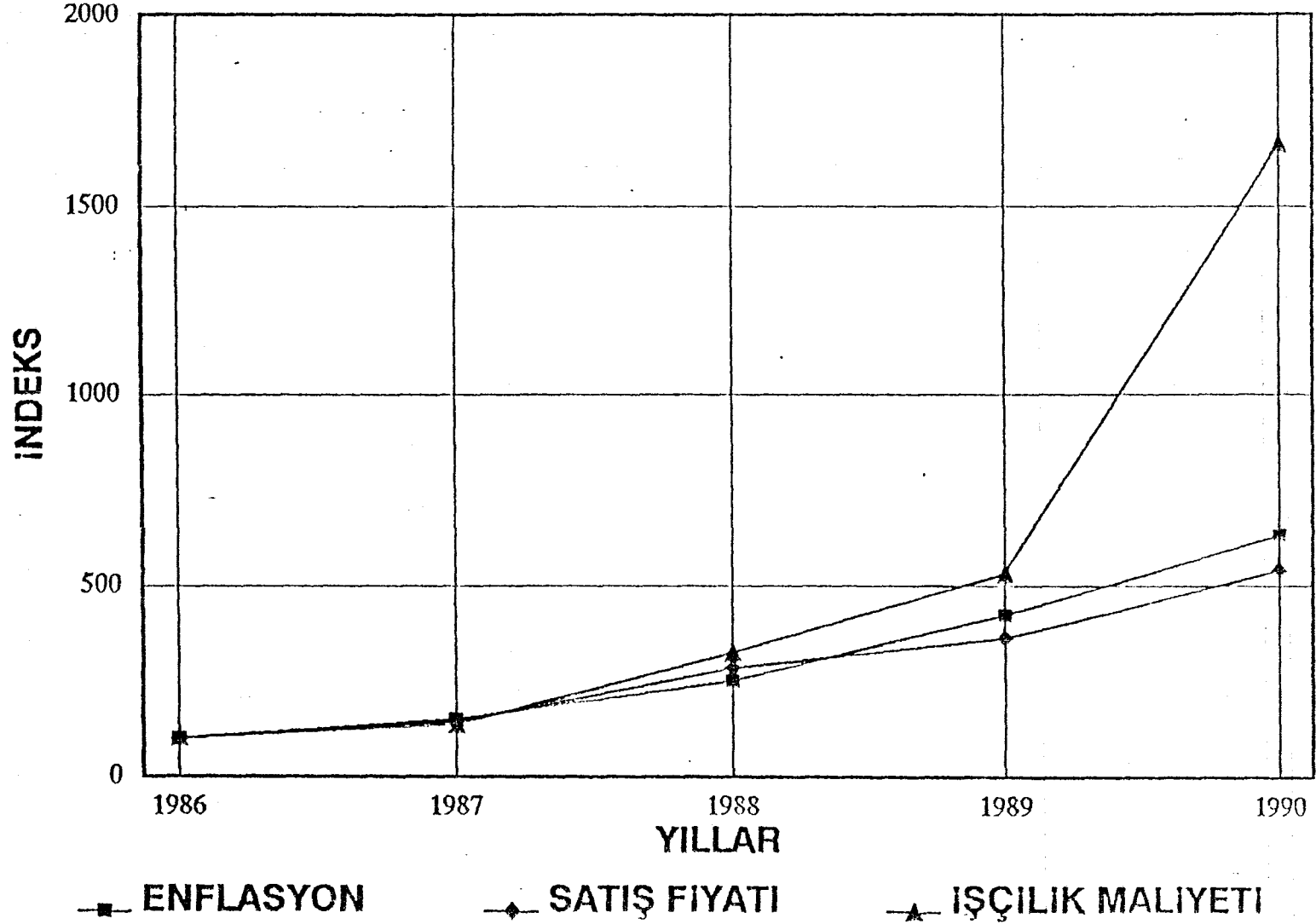
X. İSTİHDAM MALİYETİ - CİRO İLİSKİSİ

İŞÇİ BASINA YILLIK MALİYET (MİLYON TL)	90.2				
100 LİRALIK SATIŞIN KARI(TL)	4				
İŞÇİ SAYISI	10	30	50	70	100
YILLIK MALİYET (MİLYAR TL)	0.8	2.7	4.5	6.3	9.0
GEREKLİ CİRO (MİLYAR TL)	23	68	113	158	225

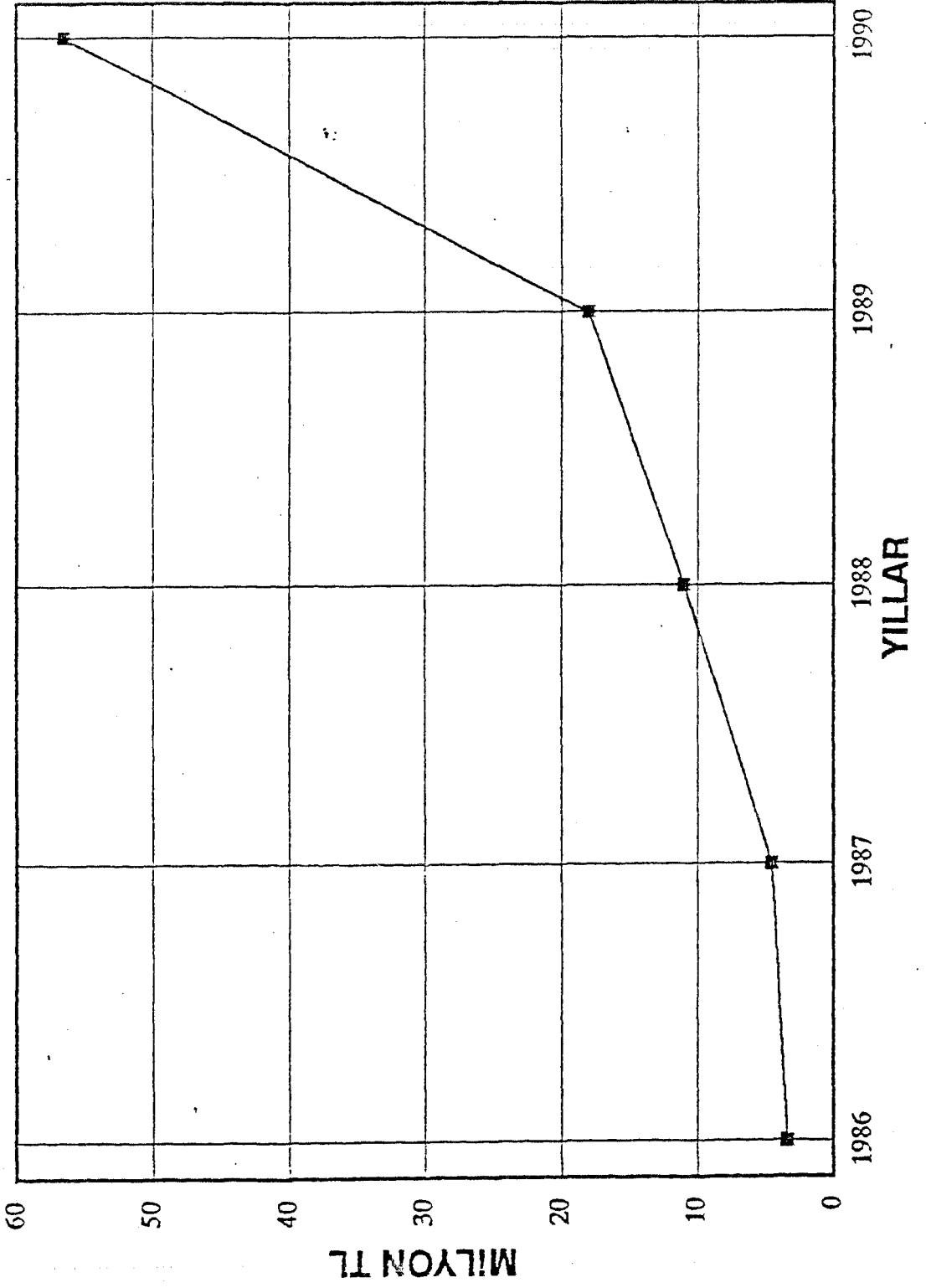
BRISA
1991

	OCAK - AGUSTOS FİİLİ
(BIN ADET)	
İÇ SATIŞLAR	1,085
LASSA İHRACAT	578
OFF-TAKE	96
TOPLAM SATIŞ	1,759
LASSA İHRACAT (BIN \$)	26,430
OFF-TAKE (BIN \$)	9,989
TOPLAM İHRACAT (BIN \$)	36,419
TOPLAM SATIŞ (TON)	36,487
(MİLYON TL)	
İÇ SATIŞLAR	356,929
LASSA İHRACAT	112,228
OFF-TAKE	43,185
TOPLAM NET SATIŞ	512,342
SATILAN MALIN MALİYETİ	(359,359)
BRÜT MARJ	152,983
MASRAFLAR + FAİZLER	(171,195)
DIĞER GELİR/GİDER	(1,444)
BRÜT KAR/ZARAR	(19,656)

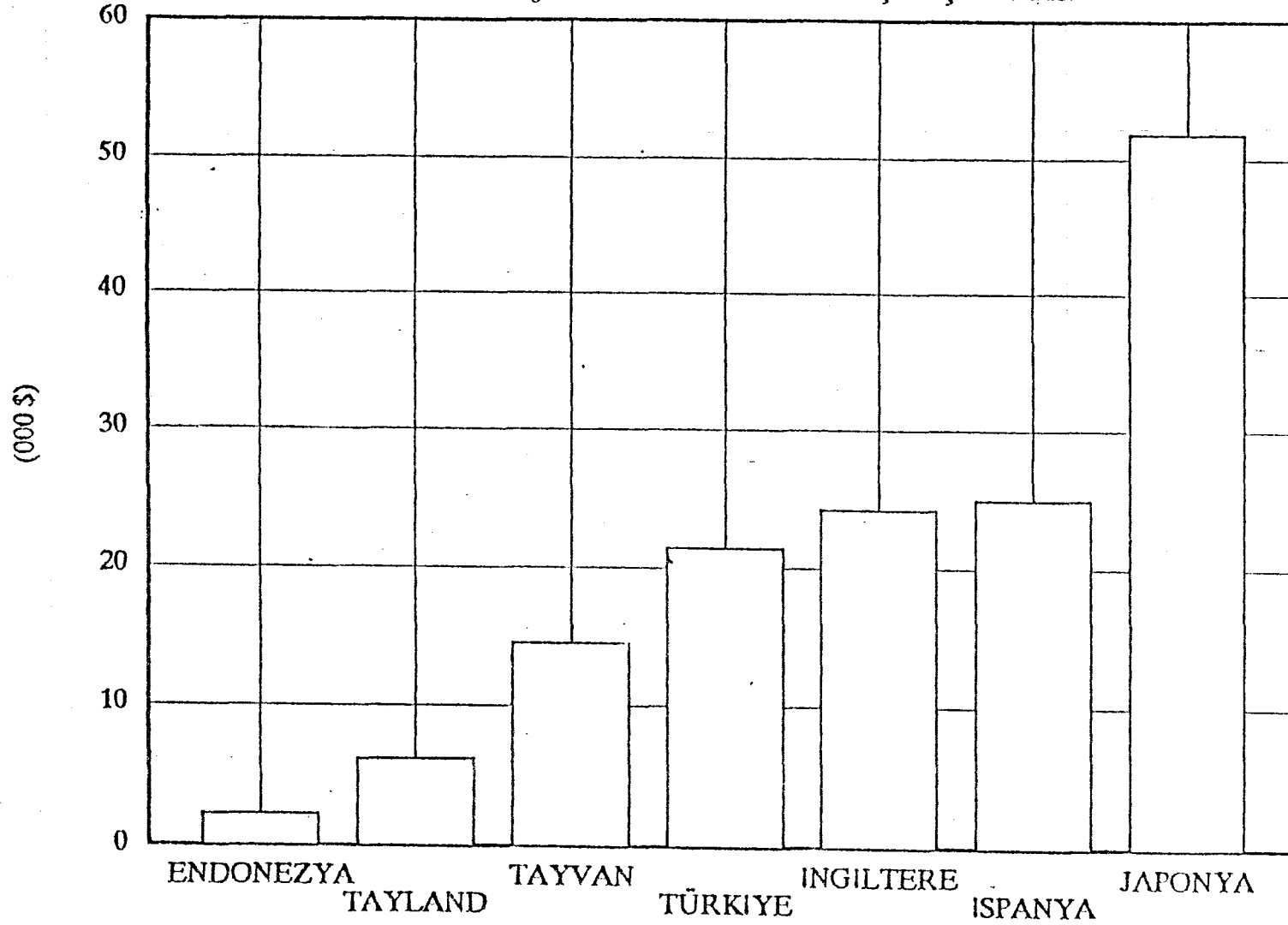
ENFLASYON, SATIŞ FİYATI, İŞÇİLİK MALİYETİ KARŞILAŞTIRMASI

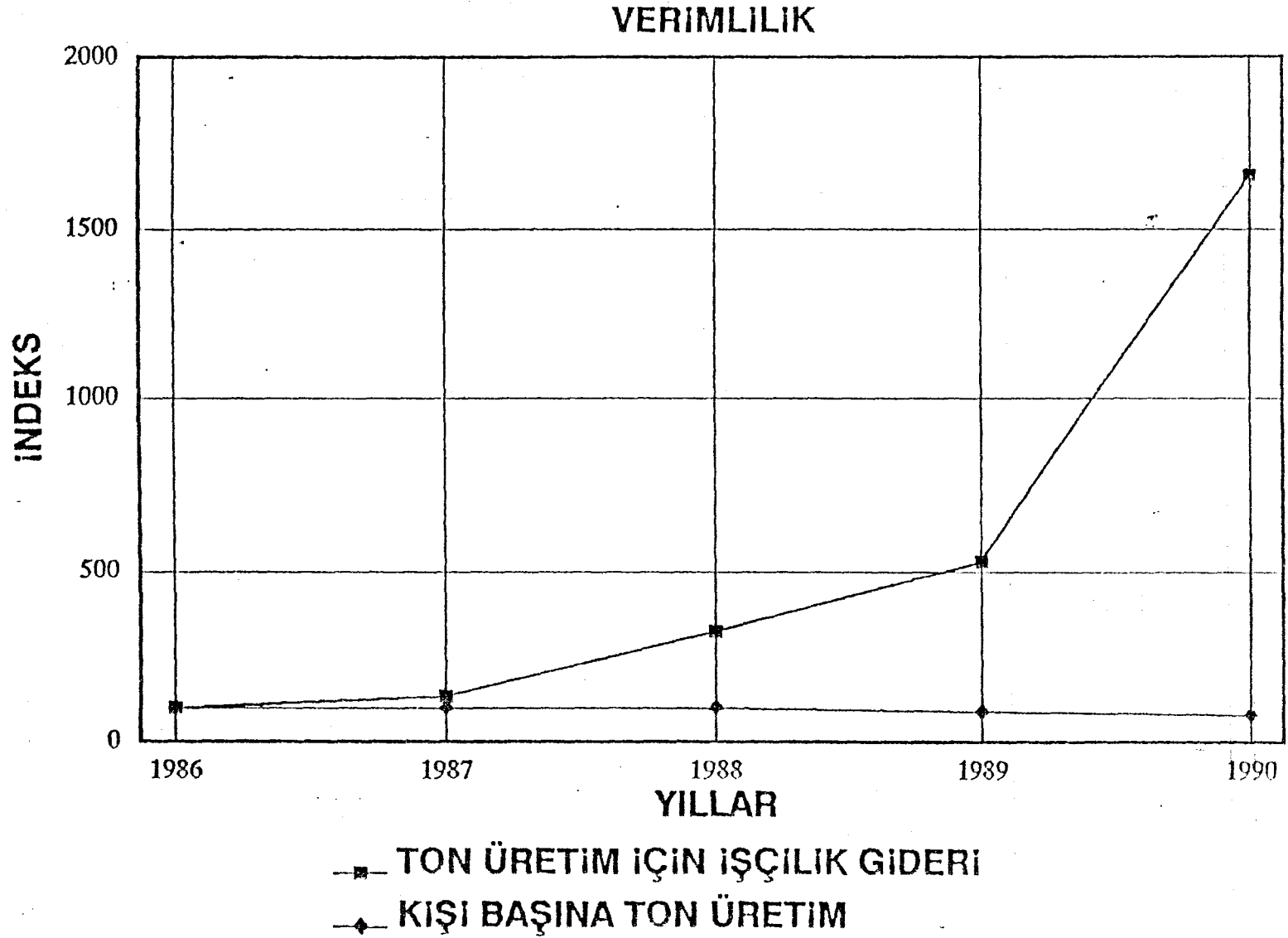


KIŞI BASINA YILLIK İŞÇİLİK MALİYETİ



ÜLKELER İTİBARIYLA KİŞİ BAŞINA
YILLIK İŞÇİLİK MALİYETLERİ KARŞILAŞTIRMASI





02.01.1992

EİD-PRS- 002

BRISA - SENDİKA AYLIK TOPLANTISI

Toplantı Tarihi : 24.12.1991, Saat : 14.00
Toplantıya Katılanlar : M.NAKANISHI/ K.COŞKUN/ N.EREN/ A.ÖZGENÇ/ A.R.ÖRÇUNUS
E.DİZDAR/ N.PAKEL/ Y.YILDIRIM/ K.PAMİR/ D.LOSTAR
R.ÇÖMLEKÇİDİĞLU/ Y.DÜZELTİCİ/ M.NEMLİ/ M.ŞAHİN
İ.YILMAZ/ D.KESKİN

BRISA - Sendika olağan toplantısı 24.12.1991 günü belirlenen gündemle toplandı.

1- K.PAMİR Ocak - Aralık 1991 gerçekleşmesi ile Ocak 1992 planını açıkladı.
Buna göre ;

- Kümülatif olarak gerçekleşme 1 nolu fabrikada %101, 2 nolu fabrikada %52 toplamda ise %93.5 düzeyindedir. Toplamdaki açığın nedeni 2 nolu fabrikada kaynaklanmaktadır.
- Aralık ayındaki gelişmeler bütçe ile karşılaştırıldığında 1 nolu fabrikada %115, 2 nolu fabrikada %50 düzeyindedir.
- Tonaj bazında da yıl sonu itibariyle 4300 tonluk bir açık söz konusu olacaktır.
- Ocak 1992 ayı planı ise bütçeye göre %1 adetsel olarak fazla olmasına rağmen tonaj olarak düşüktür. Özellikle traktör arka ve otobüs/kamyon radyal ve çapraz lastiklerinde bütçeye göre eksik üretim söz konusudur.

2- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği kapsamında iç lastik ve bitirme sahasında yapılan havalandırma iyileştirilmeleri açıklandı. Buna göre ;

. İç lastikte kolon preslerin bulunduğu bölgede arızalı bir fanla, emiş gücü düşük olan bir fan yerine emiş gücü yüksek 2 adet fan konuldu. Şimdi ise çalışanlarımız üşüyoruz diyerek emiş noktalarını naylonla kapatmaktadırlar. Bu durum havalandırmayı engellemektedir.

. Bitirme bölgesinde otobüs/kamyon trimleme ile uniformite makineleri arasındaki bir MALI havalandırma yerine emiş gücü yüksek bir fan yerleştirilmiştir.(D.LOSTAR)

- Temsilciler tarafından Bitirme bölgesinin ısıtma sorununun nasıl çözüleceği soruldu.

. Bitirme bölgesinde yapılan sıcaklık ölçmelerinde dış ortam sıcaklığı -40 C iken ortam sıcaklıkları +100 C ile +15 C arasında idi. Hava akımı hızı ise 0.5 m/sn. ile 2 m/sn arasında değişmektedir. Nem oranında %60 düzeyindedir. Önlem olarak.

. Giysi takviyesi (avcı yeleği)

. Lokal ısıtma,

. Kafeslerin ambar tarafından tranda ile kaplanması,

. Ambar ortam sıcaklığının erttirilmesi,

gündeme gelmiştir. Bunun için A.R.ORÇUNUS başkanlığında (bakım, işgüvenliği yetkilileri birlikte) bir dahaki toplantıya kadar acil ve uzun vadede yapılabilecek önlemleri testit edip, gereği için işlemlere başlayacaklardır.

- 24.09.1991 tarihinde yapılan toplantıda hasta elemanlarımızın evlerde ziyaretinin, amacı ve nasıl yapılacağı açıklanmıştı. Ancak bazı yanlış anlaşılmaların olduğu gözleendiği için N.PAKEL tarafından ziyaretin amacı bir kez daha açıklanmıştır. Ziyaretlerin amacı ;

- . Sağlık kuruluşlarının, Personelimizin tedavileriyle daha yakından ilgilenmelerini sağlamak için yeni doktorların daha fazla ilgi ve alaka göstermeleri, sigortada yapılamayan ancak dışarıda ihtisas gerektiren uzman kişi ve kuruluşlarda tedavi imkanının araştırılması, bu imkan var ise öncelikle sigorta kanalıyla bunun yapılmasının sağlanması,
- . Hekim tedavisi dışında, hekim olmayan kişilerce tedavi için yapılan veya yapılacak olan tedavilerin doğruluğunu bularak hastanın ve tedaviye buna göre yönlendirilmesini sağlamak,
- . İstirahatin, belirli tedavi dönemlerinde kişilerle iletişim kurarak sağlık açısından gerekli kontrollerin yapılması.
- . İstirahat sonuçlarını bildirmeyenler var ise bunların kontrol veya istirahat bitiş tarihlerini öğrenerek, eleman ihtiyacımızı, planlamak,
- . İstirahatin tedaviye uygun olarak yapılmasını sağlamak.

3- Bölüm arası eleman transferi ve mesailerin planı ne olduğu sorundu.
(R.ÇÖMLEKÇİOĞLU)

- . Geçici elemanların bölümlerde düzgün ve dengeli dağılmamış olduğu için, aralık ayında işten ayrılmalarıyla birlikte bölümler ve vardiyalar arası düzensizlikler yaşanmıştır. Ancak mesai sorununa baktığımızda bunun etkisinin çok olmadığını görürüz. Mesailerin ağırlıklı nedeni öngörülemiyen devamsızlıklardır.

Fazla mesai yapılmasının nedenleri K.PAMİR tarafından açıklandı.

1 - 20 Aralık dönemi mesaieleri incelendiğinde ana sebebin öngörülen devamsızlığın 3 katı kadar devamsızlık olmasındandır. Bir başka sebepten dolayı geçici işçilerin aralık başında devreden çıkması nedeniyle dengelerin yeniden kurulabilmesi için yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar bittiğinden, son haftalarda devamsızlık dışında, fazla mesailer çok düşük seviyelere inmiştir. (K.PAMİR)

- Öngörülmemiş devamsızlık çok yüksek görünüyor. Oysa çalışanlarımızın işe devamsızlığı çok kötü değil. Yanlış değerlendirmiş olmalıyım. (R.ÇÖMLEKÇİOĞLU).
- Öngörülemez devamsızlıklar, mazeret izinleri, hastalık, iş kazası, sendikal izinler ve habersiz işe gelmeme durumlarının tamamını içermektedir. (N.PAKEL)

bi : İcra Komitesi
Üyeleri

BRİSA - SENDİKA MÜŞTEREK
AYLIK TOPLANTISI

TARİH : 29 AĞUSTOS 1991 PERŞEMBE
SAAT : 15.00
YER : BRİSA - 4 NOLU TOPLANTI ODASI

TOPLANTIYA KATILACAKLAR ;

BRİSA'dan
- Sn.M.NAKANISHI
- Sn.A.R.ORÇUNUS
- Sn.H.K.COŞKUN
- Sn.N.PAKEL
- Sn.E.DİZDAR
- Sn.Y.YILDIRIM
- Sn.K.PAMİR

SENDİKA'dan
- BRİSA İŞYERİ BAŞTEMSİLCİSİ VE TEMSİLCİLER

GÜNDEM ;

<u>KONU</u>	<u>KONUŞMACI</u>
- 1991 YILI AĞUSTOS AYI ÜRETİM PROGRAMI GERÇEKLEŞMESİ VE EYLÜL AYI ÜRETİM PLANI	K.PAMİR
- İŞGÜVENLİĞİ, İŞÇİ SAĞLIĞI VE ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİ	N.PAKEL
- SENDİKANIN AĞUSTOS AYINA KADAR Kİ İZLENİMLERİ VE EYLÜL AYI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ	R.ÇÖMLEKÇİOĞLU
- KARŞILIKLI HABERLEŞME VE KOORDİNASYON	

10.09.1991
EİD-PRS- 626

SENDİKA AYLIK TOPLANTISI
TOPLANTI NOTU

TOPLANTI TARİHİ : 29.08.1991
TOPLANTIYA KATILANLAR : M.NAKANISHI/K.COŞKUN/A.ÖZGENÇ/E.DİZDAR/F.BULAK/
K.PAMİR/N.PAKEL/D.LOSTAR/R.ÇÖMLEKÇİOĞLU/Y.DÜZELTİCİ/
M.ŞAHİN/M.NEMLİ/İ.YILMAZ/Ö.KESKİN

Ağustos ayı, Brisa-Sendika müşterek aylık toplantısı 29.08.1991 günü olağan gündemle toplandı.

1. Kemal PAMİR, Ağustos ayı üretim gerçekleşmesi ile Eylül ayı üretim planını açıkladı.
 - I no.lu fabrikadaki yüksek üretimin nedeni 2 no.lu fabrikadaki eksik gerçekleşme.
 - Toplamda üretim gerçekleşmemiz sağlanmış görünmesine rağmen bazı gruplarda üretim bazında planın gerisindeyiz.
 - Ağustos ayında adetsel olarak 6.000 adeti Otobüs-Kamyon olmak üzere 17.000 adet açık var. (Günde 800 adet)
 - Eylül ayındaki üretim programında Ağustos ayınıninki gibi olacaktır. Özellikle mikser, ekstruder yine darboğaz olarak görünüyor. Ağustos ayında yaptığımız gibi tatil günlerinde imalatı çalıştırmayıp hazırlama gruplarını çalıştırmayı düşünüyoruz.
 - Kolon ve iç lastik üretim programında Eylül ayı da Ağustos ayı gibi sıkışık olacak.
 - Bu üretim programında aynı adam sayısı ilemi gerçekleşecek ? bu konuda bir standard varmıdır ? Elemandan yana zorlanacak mıyız ? (Sendika-Refik Çömlekçioğlu)
 - Bu tür bir standardımız var. Eylül ayında adetsel olarak daha büyük rakam görünse bile tonaj bazında Ağustos ayı ile aynıdır. Bu nedenle elemandan yana zorlanma olmayacaktır. (Kemal PAMİR)
 - Fazla mesai ve enerji harcayarak ürettiğimiz lastikler de hurda oranının artmış olduğunu görüyoruz. Geri gelen lastikler var diye duyduk, bu nedir ? Çalışandan mı yoksa malzemenin mi ? Binek radyalde de aynı durum var diye duyduk doğrumu ? (Sendika-Yaman DÜZELTİCİ)

- Mart ve Nisan ayında üretilen O/K lastiklerinde (Çelik yapılı) sırt/base kullanımında karışıklık olduğunu gördük. Geri dönüşlü bakınca bir kısmının pazara ulaştığını gördük. Tam olarak ne olduğunu bilmediğimiz için lastikleri topladık. Çok çeşitli ürün yapan bir fabrika olduğumuz için bu tür sorunlar yaşıyoruz, imaj hepimiz için çok önemli. Bu tecrübeye dayanarak bir daha yaşamamak için farklı kontrol sistemleri, denetim yolları oluşturduk. Yeterki kurallara uyalım. (Erkan DİZDAR)

2. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği konusunda daha önceki toplantılarda gündeme getirilen konulardan ;

- Atölye ile Kazan Dairesi arasındaki duvar örme işleminin tamamlandığı ve bunun 5dB(A) lık bir azalma sağladığı,
- 1 no.lu fabrika bitirme bölgesinde havalandırmaya destek sağlamak için düşünülen duvar yıkma, ve kafes yapım işinin müteahhide verildiği ve Eylül ayı sonuna kadar bitirileceği,

açıklandı. (Dilşen LOSTAR)

3. Çapraz kesicide yapımı istenilen yere saç döşeme işinin tamamlanmış olduğu ve çalışanların araba iterken rahatladığı belirtildi ve sendika teşekkür etti. (Yaman DÜZELTİCİ)

- Arabalardaki tekerlek bakımı,
- Liner bezlerinin hurdalanmadan, hasarlanmadan kullanımı,
- Çapraz kesicilerde wind-up bez düzeltmenin iyileştirilmesi,
- 1 no.lu çapraz kesicideki caraskalın iyileştirilmesi,

konularında birlikte çalışarak sistemleri iyileştirmeyi ve sistemlere uyulmasının şart olduğu öngörüldü. (Sendika-Refik ÇÖMLEKCİOĞLU, Yaman DÜZELTİCİ, Erkan DİZDAR)

- Toplantının 14.00'da başlama önerisi geldi. (Sendika-Refik ÇÖMLEKCİOĞLU)

bi. İcra Komitesi
Üyeleri

LASPETKİM-İŞ SENDİKASI ÇALIŞMA İSTATİSTİKLERİ SORU KAĞIDI
--

İşkolu

Bölge

Sıra No

Soru kağıdı bir nüsha olarak doldurulacaktır.
Her soruyu mutlaka cevaplandırınız. Cevabı yok ise "yok" yazınız.
Soru kağıdını doldurmadan her bölüme ait açıklamayı dikkatle okuyunuz.

A.İŞYERİ

ÜNVANI			
A	İŞYERİ	Tel:	Tlx:
D			
R	BÜRO	Tel:	Tlx:
Faaliyet Kon			
		Kuruluş veya Devir Tarihi	.. /.. /19..

B.....YILI ORTALAMA TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI

TİS KAPSAMINDAKİ İŞÇİ SAYISI (1)	KAPSAM DIŞI PERSONEL (2)	TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI (1+2)

C.YILI AYI İTİBARIYLA ÇALIŞANLARIN
KIDEMLERİNE GÖRE BÖLÜNÜŞÜ

Kıdem Yılı	Çalışan Sayısı	Kıdem Yılı	Çalışan Sayısı	Kıdem Yılı	Çalışan Sayısı
1 yıldan az		4 yıl		16-20 yıl	
1 yıl		5 yıl		21-25 yıl	
2 yıl		6-10 yıl		26 + yıl	
3 yıl		11-15 yıl		TOPLAM	

C1..... YILI AYI İTİBARIYLA İŞYERİNDE ORTALAMA KIDEM YILI

YIL

D. YILI AYI İTİBARIYLA SENDİKALI TÜM PERSONEL

İşçi Sendikaları	İşçi Sendikalarının Bağlı Oldukları Konfederasyon Adı	İşyerinizdeki Sendikalı Personel Sayısı
1-		
2-		
3-		
TOPLAM		

E. İŞYERİNİN YILI TOPLAM İŞGÜCÜ GİDERLERİ (1000.-TL)

Doldurmadan önce tamamını okuyunuz.	İŞÇİLER	DİĞER PERSONEL	TÜM PERSONEL
1-TOPLAM BRÜT ÜCRET ÖDEMELERİ			
2-İKRAMİYE, PRİM ÖDEMELERİ			
3-SOSYAL YARDIMLAR			
3.1- YAKACAK YARDIMLARI TUTARI			
3.2- İZİN HARÇLIKLARI TOPLAMI			
3.3- BAYRAM HARÇLIKLARI TOPLAMI			
3.4- AİLE YARDIMLARI TOPLAMI			
3.5- ÇOCUK YARDIMLARI TOPLAMI			
3.6- TAHSİL YARDIMI TOPLAMI			
3.1-3.2-3.3-3.4-3.5-3.6 ara toplam			
3.7- YEMEK YARDIMI (Ayni+Nakdi)			
3.8- EVLENME,DOĞUM,ÖLÜM YARD.TOPL			
3.9- İŞVERENCE ÖDENEN SOS.SİG.P.T			
3.10- KONUT EDİNDİRME.YARDIMI FON.YAPILAN ÖDEMELER TUTARI			
3.11- ZOR.TAS.FON.İŞVEREN PAYI			
3.7-3.8-3.9-3.10-3.11 ara toplam			
3.BÖLÜM TOPLAMI			
4- DİĞER GİDERLER			
4.1- ÇIRAKLIK VE MESLEK EĞİTİMİ FONUNA YAPILAN ÖDEMELER TUTAR			
4.2- HARCIRAH VE İLİŞKİN ÖDEM.TUTAR			
4.3- YUKARIDA GÖSTERİLMİYEN DİĞER İŞGÜCÜ ÖDEMELERİ			
4.BÖLÜM TOPLAMI			
1,2,3,4. BÖLÜMLER TOPLAMI			

F.....YILI GENEL GİDERLERİ TOPLAMI

G İ D E R K A T E G O R İ S İ	1.000.-TL
İŞÇİLİK GİDERLERİ (D.BÖLÜMÜ TÜM PERS.TOPLAMI)	
HAMMADDE,YARDIMCI MADDE VE DİĞER MALZ.GİDERL.	
DİĞER (VERGİ,AMORT.,MENKUL VE G.MENK.SİG,vb)	
TOPLAM	

G.....YILINA AİT DİĞER BİLGİLER (1000.-TL)

.... yılı cari fiyatlarla Öz Sermayenizin değeri :..... (TL/yıl)

.... yılında fiili kapasite kullanım oranı :%.....

.... yılında ihracat yaptınız ise tutarı (F.O.B) :..... (US Dolar/yıl)

.... yılı üretim miktarı _____ :..... (Kg-ton-adet vb.)
.....

.... yılında ortalama birim satış fiyatları _____ :..... (TL)
.....

brüt üretim değeri _____ :..... (TL/yıl)
not: (Üretim miktarı x birim üretim maliyeti)

satışlar _____ :..... (TL/yıl)
not: Yıl içinde üretilen ürünler ile yıl sonundaki mamül ve yarı mamül stoklarının satış değeri. (Yıl başındaki mamül ve yarımamül stokları hariç)

.... yılında dışarıdan alınan mal ve hizmetler :..... (TL)
OT: Fason İmalat giderleri (dışarıdan alınan mamül yada yarımamülün işletmeye giriş değeri) ve dışarıdan satın alınan diğer hizmetler tutarı
EK: Temizlik hizmetleri taşoron aracılığıyla yerine getiriliyorsa bu ekibe ödenen tutar. İşletme temizlik malzemelerini kendisi alıyorsa hesaplamaya katılmayacaktır.

FORMUNU DOLDURANIN

e SOYADI :
A :

ONAY

LASFETKİM-İŞ SENDİKASI
TOPLU SÖZLEŞME İSTEK FORMU

İŞYERİ : (Sendika tarafından doldurulacaktır.)
RÖLÜMÜ :
(İşk.No.) (İşy.No.) (İşçi No)

İŞÇİNİN ADI :	İŞ GRUBU :
SOYADI :	GÜNLÜK ÜCRETİ :
İŞİNİN ADI :	İŞE GİRİŞ TARİHİ :

ÖNEMLİ AÇIKLAMALAR (Lütfen Dikkatle Okuyunuz)
Bu istek formunu doldurmadan önce tümünü okuyunuz. Yazacağınız her bilgi sendikamızca işyeriniz için hazırlanacak olan sözleşme taslağına esas olacağından, formu özenle ve gerçek düşüncelerinize göre doldurunuz. Taleplerimizi belirlerken, işyerinizin koşullarını, benzer işyeri ve işkollarının durumunu ve sendikamızın işyerinizdeki örgütlülük düzeyini gözönüne alınız. Hedeflerimizi gerçekçi biçimde belirlemeye özel dikkat gösteriniz. Önemsemeden yazacağınız isteklerin hepimizi bağlayacağını ve sakıncalı sonuçlar doğurabileceğini unutmayınız. İsteklerimizin gerçekleştirilmesi için gerekirse grev yapmaya hazırlıklı olunuz. Bilgi değerlendirme işlemi bilgisayarla yapılacağından bütün isteklerin sayıyanca kaydedilmesi teknik bir zorunluluktur. Ödemelerin yüzdeli yada başka şekilde talep edilip edilmeyeceği ortalama değerlere bağlı olduğundan bu durum kesir tasarının oluşturulması sırasında tartışılacaktır. Formda yer alacak ödemelerden net olduğu belirtilmeyenlerin brüt tutarlar üzerinden işlem göreceğini gözönüne alınız.

A) FASAL İSTEKLER (DİKKAT: YAKACAK DIŞINDAKİ ÖDEMELERİ TL OLARAK KAYDEDİNİZ.)
İSTEK TUTARLARI

I.YIL

II.YIL

ÜCRET ZAMMI :
GECE ZAMMI :
İZİN HARÇLIĞI :
(Sigorta kesintisi yapılmıyor)
YAKACAK ÖDENTİSİ :
ÇOCUK ÖDENTİSİ (Net):
DOĞUM ÖDENTİSİ :
EVLENME ÖDENTİSİ :
MALULİYET ÖDENTİSİ :
GIDA ÖDENTİSİ :
GIYİM ÖDENTİSİ :
RAYRAM HARÇLIĞI :
(Sigorta kesintisi yapılmıyor)
YEMEK ÖDENTİSİ :
AİLE ÖDENTİSİ :
(Sigorta kesintisi yapılmıyor)

ÖĞRENİM ÖDENTİSİ : İlk: Orta: Yüksek:
ÖLÜM ÖDENTİSİ : Ana,baba,kardeş: Eş,çocuk :
Kendisi : İş Kazası:

GIYİM EŞYASI (Ayakkabı) :

B) TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNİN UYGULANMASINDAN DOĞAN SORUNLARIN ÇÖZÜMÜ İÇİN TALEPLER :

- 1)
- 2)
- 3)

C) DİĞER İSTEKLER :