

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEKLİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN İHMAL EDİLEN FONKSİYONU
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ: MANİSA-İZMİR ALAN ARAŞTIRMASI

Serap DEMİRLER

Danışman
Prof. Dr. Sevinç KÖSE

MANİSA-2019

	T.C. MANISA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	PRYL-911
	YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınav Tutanağı	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarihi	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 18/06/2019 tarih ve 20/33 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Serap CEMİRLER'in "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İhmal Edilen Fonksiyonu Çalışma İlişkileri: Manisa - İzmir Alan Araştırması" konulu tezi incelenmiş ve aday 11/07/2019 tarihinde saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 120 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olucuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesi ** ile karar verilmiştir.

OYE

Doç. Dr. Ayten ALTINBİLEK

BAŞKAN

Prof. Dr. Serap KÖSE

OYE

Prof. Dr. Zekem ŞAKIR

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir

Evet Hayır

Tez, matlaka basılmalıdır.

Evet Hayır

Tez, mevcut hal ile basılmalıdır.

Evet Hayır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Evet Hayır

Tez, basımı gereksizdir.

Evet Hayır

* Bu halde adayın 3 ay süre verilir, ikinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İhmal Edilen Fonksiyonu Çalışma İlişkileri: Manisa-İzmir Alan Araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../07/2019

Serap Demirler

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN İHMAL EDİLEN FONKSİYONU ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ: MANİSA-İZMİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın temel amacı, insan kaynakları ve sendika yöneticilerinin kapsamlı değerlendirmeleriyle, mevcut şartlar altında çalışma ilişkilerinin ihmal edildiğine yönelik bulgular elde etmektir. Çalışmada; “(1) Sendikaların olmadığı bir sistemde çalışma ilişkileri nasıl ihmal edilmektedir? (2) İnsan kaynakları yönetimi anlayışının sendikasız bir çalışma ilişkileri sisteminde etkinliği nedir? (3) Sendikaların taraf kabul edildiği işletmelerde insan kaynakları yetkilileri ve sendikaların çalışma ilişkilerinde etkinliği nedir?” sorularına cevap aranmaktadır. Bu üç soru çatısı altında katılımcıların sisteme yönelik algılarını ölçmek için yöneltilen sorular, tarafların etkinliği ve çalışma ilişkilerinin hangi açılardan ihmal edildiğinin değerlendirmeler ışığında ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “İnsan Kaynakları Yönetimi” ve ikinci bölümde “Çalışma İlişkileri” kavramsal açıdan incelenmiştir. Üçüncü bölümde, çalışma ilişkileri konusu bir insan kaynakları fonksiyonu olarak ele alınmış, sendikal ve sendikasız işletmelerde çalışma ilişkilerinin yürütülmesi ve tarafların ilişkileri üzerine çalışılmıştır. Dördüncü bölümdeyse, işletmelerin insan kaynakları yetkilileri, sendika şube yöneticileri ve işyeri sendika temsilcileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular belirtilmiştir.

Çalışmada, Manisa ve İzmir’de faaliyet gösteren sendikal/sendikasız işletmelerin insan kaynakları yöneticileri, sendika şube yöneticileri ve işyeri sendika temsilcileriyle derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Olgubilimsel araştırma deseniyle hazırlanan çalışmada, insan kaynakları yetkililerine sendikal/sendikasız işletmelerde çalışmalarına göre, sendika şube yöneticilerine ve işyeri sendika temsilcilerine pozisyonlarına uygun olarak hazırlanmış soru formlarıyla gidilmiş ve derinlemesine görüşme yöntemiyle çalışma ilişkilerine yönelik algıları araştırılmıştır.

Çalışmada, katılımcıların yaptığı değerlendirmeler, düşük sendikalaşma oranları ve görüşme talebimize olumsuz cevap veren 68 insan kaynakları

yöneticisinin 56'sının sendikasız işletmelerde yetkili olması, endüstriyel demokrasi ve hak arama mücadelesi açısından yürüttüğümüz alan dâhilinde çalışma ilişkilerinin göz ardı edildiğini göstermektedir. Yapılan görüşmelerde literatürdeki çalışmaları destekler nitelikte veriler elde edilmiştir. Sendikalaşma ihtimalini önlemeye yönelik politikaların işletmelerde hâkim olduğu görülmüştür. İşçilerin yasal dayanak yetersizliği, işçi karşısında güçlü işletme politikaları ve işletme politikalarının yürütücüsü olarak insan kaynakları yetkililerince çalışma ilişkilerinin sıradan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değerlendirilmesinin sendikasızlaştırma eylemlerine zemin hazırladığı ve işçilerin sürece ortak edilmediği bir sistemde çalışma ilişkilerinin araştırma alanı dâhilinde ihmal edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Sendikalı işletmelerde çalışan insan kaynakları yetkilileri ise çalışma ilişkilerinde sendikaların olması gerektiğini ve toplu sözleşmenin temel dayanak olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç, tarafların bakış açılarının ve sergiledikleri tutumların çalışma ilişkilerinin sağlıklı şekilde yürütülmesinde etkili olduğudur. Bu sonuç sendikalı/sendikasız işyerlerinde çalışan insan kaynakları yöneticileri açısından değişmemektedir. Ancak çalışmada görülmüştür ki, işletme yöneticilerinin sendikalara bakışı ve işletme politikaları çalışma ilişkileri üzerinde etkilidir. Ayrıca sendikalı işletmelerde çalışan İK yetkilileri, sendikanın çalışma ilişkilerinde sergilediği tavrın sistemin sağlıklı yürütülmesi ve ilişkilerde önemli olduğunu ifade etmektedir. Sendika tarafı ise, işletme yöneticilerinin sendikalara yaklaşımının etkili olduğunu kabul etmekle beraber, insan kaynakları yöneticisinin karakteri ve bakış açısının çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir.

ABSTRACT

NEGLECTED FUNCTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT LABOR RELATIONS: MANISA-IZMIR FIELD SURVEY

The main purpose of the study is to obtain evidence that human relations and trade union managers are neglected under current conditions.

Study; “(1) How is labor relations neglected in a system without trade unions? (2) What is the effectiveness of human resources management in a non-unionized labor relations system? (3) What is the effectiveness of human resources authorities and trade unions in working relations in enterprises where trade unions are accepted as parties?” questions are sought answers. The questions posed to measure the perceptions of the participants under the framework of these three questions aim to reveal the effectiveness of the parties and the neglect of working relations in the light of the evaluations.

The study consists of four parts. In the first part, “Human Resources Management” and in the second part “Labor Relations” are examined conceptually. In the third chapter, the issue of labor relations is considered as a human resources function and the working relations and the relations of the parties are studied in unionized and non-unionized enterprises. In the fourth part, the findings of the interviews with the human resources authorities of the enterprises, union branch managers and trade union representatives are mentioned.

In this study, interviews were conducted with human resources managers, union branch managers and workplace union representatives of unionized / non-union enterprises operating in Manisa and İzmir. In the study, which was prepared with phenomenological research design, human resource officials were asked to the union branch managers and workplace union representatives according to their positions according to their work in unionized / non-unionized enterprises, and their perceptions about working relationships by in-depth interview method were investigated.

In the study, the evaluations made by the participants, low unionization rates and the fact that 56 of the 68 human resource managers who responded negatively to our demand for interviews were authorized in non-

union enterprises, showed that the labor relations within the scope of our work in terms of industrial democracy and rights struggle were neglected. In the interviews, data supporting the studies in the literature were obtained. It is seen that policies aiming to prevent the possibility of unionization prevail in enterprises. It was concluded that the lack of legal basis of the workers, strong business policies against the workers and the evaluation of the labor relations as an ordinary human resources function by the human resources authorities as the executor of the business policies prepared the basis for the de-unionization actions and the labor relations were neglected within the research area. On the other hand, human resources officials working in unionized enterprises stated that there should be unions in labor relations and that collective bargaining is the main basis.

Another result of the study is that the perspectives of the parties and their attitudes are effective in maintaining the working relations in a healthy way. This result does not change in terms of human resources managers working in unionized / non-unionized workplaces. However, it has been seen in the study that the view of business executives to trade unions and business policies are effective in human resources management. In addition, HR officials working in unionized enterprises state that the attitude of the union in labor relations is very important and effective. On the other hand, the union side acknowledges that the approach of the managers of the enterprise to the trade unions is effective, but that the character and point of view of human resources managers are very important.

TEŞEKKÜR

Çalışmanın ve yüksek lisans sürecinin her aşamasında emeğiyle destek veren, bilgisi, deneyimleri ve kalbi ile her konuda yoluma ışık olan, öğretmenim, çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Sevinç Köse'ye; desteklerini hiç eksik etmeyen kıymetli hocalarım Sayın Doç. Dr. Asena Gülova'ya, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Lale Ataç'a, Sayın Araş. Gör. Dr. Hilmiye Tetik'e ve Sayın Araş. Gör. Dr. Deniz Dirik'e ve yüksek lisansa başladığım günden beri yardımcı olan aydınlık tüm hocalarıma kalpten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma sırasında kıymetli vaktini ayırıp, bıkmadan ve içtenlikle sorularımı cevaplayan, fikirleriyle ufkumu aydınlatan değerli insan kaynakları yöneticileri, sendika şube yöneticileri ve sendika işyeri temsilcilerine çok teşekkür ederim.

Varlıkları için kendimi her zaman şanslı bildiğim, en büyük destekçilerim sevgili annem Hava Demirler'e, babam Mustafa Demirler'e, kardeşim Selman Demirler'e, elimi hiç bırakmayan abim Selçuk Demirler ve ailesine, güzel yürekli canım teyzelerime, dayılarım ve ailelerine, eniştem Tahir Öztürk'e, zor zamanları birlikte atlattığımız ve güzel günleri birlikte karşılayacağımız geniş ailemin kıymetli her bir üyesine; her zaman güç ve cesaret veren kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Cüneyt Temiz'e; en zor zamanlarda yanımda olan kıymetli arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Serap DEMİRLER

Manisa/2019

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Akt.: Aktaran

AÖF-Çİ: Açık Öğretim Fakültesi-Çalışma İlişkileri

AÖF-İKY: Açık Öğretim Fakültesi-İnsan Kaynakları Yönetimi

AÖF-SP: Açık Öğretim Fakültesi-Sosyal Politika

BİRLİK-İŞ: Birleşmiş İşçi Sendikaları Konfederasyonu

ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

ÇUŞ: Çok Uluslu Şirketler

DİSK: Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu

E-İnsan Kaynakları: Elektronik İnsan Kaynakları

ETUC: Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu

HAK-İŞ: Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

ITUC: Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu

İK: İnsan Kaynakları

İKP: İnsan Kaynakları Planlaması

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliği

KİT: Kamu İktisadi Teşebbüsleri

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

THS: Toplumsal Hareket Sendikacılığı

TİS: Toplu İş Sözleşmesi

TÜRK-İŞ: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

Vd. : Ve Diğerleri

YZ: Yapay Zekâ

WEF: Dünya Ekonomik Forumu

WFTU: Dünya Sendikalar Konfederasyonu

WHO: Dünya Sağlık Örgütü

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İKY ve Personel Yönetimi Farklılıkları.....	11
Tablo 2: İKY Faaliyetlerinin Uygulanmasında Sektörler Arası Farklar	33
Tablo 3: İç ve Dış Kaynakları Kullanmanın Yararları ve Sakıncaları	38
Tablo 4: Fordist-Post Fordist Üretim ve Taylorist-Post Taylorist Örgütlenme	61
Tablo 5: Dünyada Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı (%) (2000-2017)	65
Tablo 6: Avrupa'da Sendikalaşma Oranları (1930-2018 arası)	78
Tablo 7: 1948-1960 Yılları Arasında İş Kanunu Kapsamındaki İşçi Sayısı ve Sendikalaşma Oranları	85
Tablo 8: 1948-1960 Arası İşçi Sendikaları ve Sendika Başına Düşen İşçi Sayısı	85
Tablo 9: 1960-1980 Arası İş Kanunu Kapsamındaki İşçi Sayısı, Sendikalı İşçi Sayısı ve Sendika Sayısı	87
Tablo 10: Sendika Sayıları (Ocak 2013 - Ocak 2019)	90
Tablo 11: 2015-2019 Yılları İşçi Sendikaları Konfederasyon Üye Sayıları	91
Tablo 12: 1984-2018 Arası Dönemde İşçi Sayısı ve Sendikalaşma Oranları	91
Tablo 13: 1984-2015 Yılları Arasında Toplu Sözleşme Sayısının Kamu ve Özel Sektöre Göre Dağılımı	101
Tablo 14: 1984-2017 Arasında İmzalanan Toplu İş Sözleşmelerinin Kapsadığı İşyeri ve İşçi Sayısı	102
Tablo 15: Sendikalaşma (Send.) Oranları ve Toplu İş Sözleşmesi Kapsamı (TİS Kaps.) - 2017 (OECD) (%)	103
Tablo 16: 1984-2015 Yılları Arasında Grev Sayısı, Katılan İşçi Sayısı ve Kaybolan İşgünü Sayısı	104
Tablo 17: 1984-2015 Yılları Arası Lokavt Sayısı, Lokavta Uğrayan İşçi Sayısı ve Kaybolan İşgünü Sayısı	105
Tablo 18: Sendikalı Çalışma İlişkileri-İKY Temel Farkları	123
Tablo 19: Sendikalı-Sendikasız Firma Karşılaştırması.....	129
Tablo 20: İşverenlerin Sendikasızlaştırma Politikalarının Sınıflandırılması	132
Tablo 21: Sendikasız İşletmede Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerinin Tanımlanması.....	171
Tablo 22: Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerine Yönelik Bilgiler.....	184

Tablo 23: Katılımcı Türk-İş Üyesi Sendikalara ve Yetkilinin Görev Süresine İlişkin Bilgiler	192
Tablo 24: Çalışmaya katılan Hak-İş Üyesi Sendikaların Bilgileri	198
Tablo 25: Çalışmaya katılan Disk Üyesi Sendikaların İşkolu ve Yönetici Bilgileri	204
Tablo 26: Temsilcilerin Örgütlü Oldukları İşkolu Bilgileri	213



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL SÜREÇ	5
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	5
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihsel Gelişim Süreci	6
1.1.3. Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	9
1.1.4. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar	10
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amaçları	12
1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri.....	13
1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	16
1.1.8. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Özellikleri ve Görevleri.....	19
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	23
1.2.1. Yönetim Modelleri ve İKY Süreci	24
1.2.1.1. Klasik Yönetim Anlayışı	24
1.2.1.2. Neo Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı	25
1.2.1.3. Modern Yönetim Anlayışları ve İKY Anlayışının Doğuşu.....	26
1.2.1.4. Post Modern Yönetim Anlayışı ve Son Dönem İKY Yaklaşımları.....	27
1.2.2. Küreselleşmenin ve Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	28
1.2.3. Teknolojinin İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Etkisi	30
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI.....	33
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	33
1.3.2. İş Analizi ve İş Tanımları	35
1.3.3. Personel Bulma ve Seçme	36
1.3.4. Eğitim Yönetimi	38
1.3.5. Performans Değerleme	40

1.3.6. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	41
1.3.7. Ücret Yönetimi	42
1.3.7.1. Ücret Yönetiminin Taraflar Açısından Önemi	44
1.3.8. Çalışma İlişkileri	46

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

2.1. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ	48
2.1.1. Çalışma İlişkileri Kavramı	48
2.1.2. Çalışma İlişkilerinde Taraflar	50
2.1.2.1. Devlet.....	51
2.1.2.2. İşçiler ve Örgütleri	53
2.1.2.3. İşveren ve Örgütleri	55
2.1.3. Çalışma İlişkilerinin Gelişim Süreci	55
2.1.3.1. Liberal Anlayışın Hâkim Olduğu Dönem.....	56
2.1.3.2. Müdahaleci Devlet Anlayışının Hâkim Olduğu Dönem.....	57
2.1.3.3. Sosyal Refah Devleti Anlayışının Hâkim Olduğu Dönem	58
2.1.3.4. Neoliberal Anlayışın Hâkim Olduğu Dönem	58
2.1.4. Çalışma İlişkilerinin Değişen Yapısı.....	59
2.1.5. Endüstriyel Demokrasi Kavramı ve Türkiye’de Endüstriyel Demokrasi Uygulamaları	67
2.2. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN YÜRÜTÜLMESİNDE İŞÇİ SENDİKALARI....	69
2.2.1. İşçi Sendikalarının Tarihsel Gelişimi	69
2.2.2. İşçi Sendikalarının Örgütlenme Modelleri	72
2.2.3. İşçi Sendikasının İşlevleri.....	73
2.2.4. İşçilerin Sendikaya Üye Olma Nedenleri	74
2.2.5. İşyeri Sendika Temsilcileri.....	75
2.2.6. Dünyada Sendikaların Genel Görünümü	77
2.3. TÜRKİYE’DE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE SENDİKALAŞMA SÜRECİ.....	79
2.3.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Çalışma İlişkileri ve Sendikacılık	80
2.3.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemde Çalışma İlişkileri ve Sendikacılık	82
2.4. TOPLU PAZARLIK, TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ	92
2.4.1. Toplu Pazarlık Kavramı	92

2.4.2. Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Çözüm Yolları	94
2.4.2.1. Barışçıl Çözüm Yolları	95
2.4.2.2. Mücadeleci Çözüm Yolları	96
2.4.3. Toplu İş Sözleşmesi ve Sözleşmenin İmzalanması Süreci.....	97
2.4.4. Türkiye’de Toplu Pazarlık, Uyuşmazlıklar ve Toplu İş Sözleşmeleri	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ’NİN BİR FONKSİYONU OLARAK

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

3.1. SENDİKA ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	107
3.1.1. Sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi	107
3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Sendikalar Üzerindeki Etkisi.....	108
3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Sendikalar	111
3.1.4. İKY ve Sendikaların Toplu Pazarlık Görüşmelerine Etkisi	118
3.1.5. İnsan Kaynakları Yöneticisinin ve Sendika Temsilcisinin Tutumlarının Çalışma İlişkilerine Etkisi	120
3.1.6. İKY Anlayışı ve Sendikalı Çalışma İlişkileri Arasındaki Farklar.....	122
3.2. SENDİKASIZ ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ.....	124
3.2.1. Sendikasız Çalışma İlişkilerinin Özellikleri.....	125
3.2.2. Sendikasız Çalışma İlişkilerinde Taraflar	129
3.2.3. İşletmelerin Sendikasızlaştırma Politikaları	130
3.3. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN İHMAL EDİLMESİ	136
3.3.1. Devlet Politikaları ve Yasalar.....	137
3.3.2. Yönetim Anlayışı ve İşletme Politikaları	140
3.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları.....	143
3.4. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN GELECEĞİ.....	145
3.4.1. Çalışma İlişkilerinin Yürütülmesinde Sosyal Diyalog.....	145
3.4.2. Toplumsal Hareket Sendikacılığı (THS).....	148
3.4.3. İKY ve Sendikaların Geleceği.....	152
3.4.4. Endüstri 4.0 ve Çalışma İlişkilerinin Geleceği.....	158

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İHMAL EDİLEN FONKSİYONU ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ: MANİSA-ZMİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMA KAPSAMI	164
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	164
4.1.2. Araştırma Yöntemi	166
4.1.3. Araştırmanın Kısıtları	169
4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI	170
4.2.1. Sendikasız İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkilileriyle İlgili Araştırma Bulguları	171
4.2.1.1. Sendikasız İşletmelerde Katılımcıların Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri	172
4.2.1.2. Sendikasız İşletmede Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerinin Sendikalı Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri.....	176
4.2.1.3. Sendikasız İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerinin Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeleri	180
4.2.2. Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerine Yönelik Araştırma Bulguları	183
4.2.2.1. Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri.....	184
4.2.2.2. Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sendikal İlişkilere Yönelik Değerlendirmeleri.....	187
4.2.2.3. Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeleri .	190
4.2.3. Sendika Şube Yöneticileri İle İlgili Araştırma bulguları.....	191
4.2.3.1. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nu (Türk-İş) İle İlgili Araştırma Bulguları	192
4.2.3.2. Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nu (Hak-İş) İle İlgili Araştırma Bulguları	198
4.2.3.3. Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nu (DİSK) İle İlgili Araştırma Bulguları	204
4.2.3.4. Bağımsız Olarak Faaliyet Yürüten İşçi Sendikası İle İlgili Araştırma Bulguları	210
4.2.4. Sendika İşyeri Temsilcileri İle İlgili Araştırma Bulguları.....	213

SONUÇ	219
KAYNAKÇA	237
EK-1: Sendikasız İşletme – İK Yöneticisine Yöneltilen Sorular	282
EK-2: Sendikalı İşletme – İK Yöneticisine Yöneltilen Sorular	283
EK-3: Sendika Şube Yönetimine Yöneltilen Sorular	290
EK-4: Sendika İşyeri Temsilcisine Yöneltilen Sorular	285



GİRİŞ

“İşçi sınıfının insanlığa karşı hiçbir borcu yoktur.

İnsanlık ona borçludur.”

Bertolt Brecht

Dünya tarihi, toplumların ekonomik ve sosyal yapısını değiştiren devrimlere şahit olmuştur. Devrim kavramını, üretim araçlarını elinde bulunduran hâkim sınıfları tarif etmek için kullandığımızda, her dönem kendi işgücü yapısını ve çalışma ilişkilerini yaratmıştır. Tarım Devrimi, Sanayi Devrimi, Enformasyon Devrimi ve küreselleşme çalışma kavramının ve toplumsal yapıların belirlenmesinde etkili olmuştur. İçinde bulunduğumuz şu günlerde dijitalleşme temelinde yükselen yeni bir sanayi devrimi, çalışma ilişkilerinin yapısını dijital teknolojilerin belirlediği yeni bir dönemin kapılarını aralayacaktır.

Sanayi devrimiyle beraber emeğini ücret karşılığı işverene satan işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Dönemin olumsuz şartlarında, işveren karşısında hak elde edebilmek adına örgütlenme yoluna giden işçiler, sendikalar aracılığıyla sosyal ve ekonomik durumlarını düzeltme imkânı elde etmiştir (Uzun, 2000: 205). Birbirini takip eden gelişmeler ve zorlu, uzun mücadeleler sonunda sendikalar grev, toplu pazarlık ve toplu sözleşme gibi haklara sahip olarak çalışma ilişkilerinde taraf kabul edilmiştir.

Geleneksel çalışma ilişkileri, işçi ve temsilcisi sendika, işveren ve temsilcisi sendika ve çalışma ilişkilerinin yasal çerçevesini çizen devletin oluşturduğu üç taraflı bir yapıdır (Koray, 2008: 255). Ancak, çalışma ilişkilerinin dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle, günümüze kadar, yerelde ve küresel boyutta yaşanan değişimlerin etkisi altında kalmıştır. Çalışma hayatını etkileyen teknolojik gelişmeler, küreselleşme olgusu, işgücü yapısında ve sektörel bazda değişim gibi birçok faktör yeni çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde etkili olmuştur. Çalışma ilişkilerinde taraflar değişmemekle beraber, yüklendikleri roller ve çalışma hayatındaki etkinlikleri dönemin şartlarına göre dönüşüm geçirmiştir (Şenkal, 1999: 17).

Bilimsel yönetim anlayışıyla birlikte, işletmede insan faktörünün verimliliği sağlamada esas olduğu kabul edilmiştir. Takip eden dönemlerde teknolojiye yaşanan gelişmelerin ekonomiye yansısıyla yeni üretim ve yönetim modelleri meydana gelmiş ve toplumda ücretlilerin payı artmıştır. Bu süreçte, işçi sayısındaki artışa bağlı olarak sendikal hareketlerde yükseliş yaşandığı belirtilmektedir. 1970 sonrası diye

ifade edebileceğimiz küreselleşme ve dünya ölçeğinde etkisini hissettiren ekonomik krizle çalışma yaşamında ortaya çıkan dönüşüm çalışma ilişkilerini de etkilemiştir. Neoliberal politikaların baskın olmaya başladığı bu dönemde, tarafların belirleyici olduğu geleneksel çalışma ilişkilerinin yerini daha esnek, daha bireysel ve sendikaları çalışma ilişkileri dışına iten bir süreç almıştır. İşletmelerin bünyelerinde oluşturdukları personel yönetimi anlayışı ise, küreselleşme ve Çok Uluslu Şirketlerin ağırlık kazanmasıyla beraber yerini, insanı esas alan politikalara ve insan kaynakları departmanlarına bırakmıştır. Süreci yönlendirmek için en uygun yönetim anlayışı olarak İKY, personel yönetimine göre daha sistemli ve verimlilik esaslı olarak, işgücünün işletme politikalarına göre yönlendirilmesini amaçlamaktadır. Şenkal, işçi, işveren ve sendikal ilişkilerin, işletmelerde İKY'nin uygulayıcı olduğu bireyci politikalardan önemli derecede etkilendiğini ve İK politikalarının yönetsel stratejilere farklı boyutlar kazandırdığını ifade etmektedir (Şenkal, 2008: 128).

Sendikalı geleneksel çalışma ilişkileri yapısı, yine bu dönemde uygulanan neoliberal politikalar ve yeni yönetim anlayışları karşısında güç kaybetmeye başlamıştır. Çalışma ilişkileri sisteminin tarafları arasındaki ilişkinin ve problem çözücü stratejiler geliştirilmesinin hem işletme düzeyinde hem de ulusal ekonomi açısından gereklilik olduğu taraflarca kabul görmektedir. Ancak, bunu yaparken işçi çıkarlarının göz ardı edilmesi, yalnızca piyasa şartlarının geçerli olması ve sermaye sahiplerinin etkinliğini kırarak her türlü sendikal ya da devlet müdahalesinin önüne geçilmesi gerektiği anlayışının, taraflar arasında güç mücadelesine neden olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır

İKY, işletme stratejilerini gerçekleştirebilmek adına uygun politikalar belirler ve amaçlara ulaşmada stratejik konumdadır. İşgören bulma ve seçme, işgücünün eğitimi ve daha fazla verimlilik için yerine getirdiği fonksiyonlarının yanı sıra, sendikal ilişkiler ve toplu pazarlık süreci insan kaynakları departmanları tarafından yönetildiği için İKY birimleri çalışma ilişkilerinin bir parçası konumuna gelmiştir (Sabuncuoğlu,2013: 287). İKY'nin stratejik konumu, işveren ve çalışanlar arasında denge sağlayıcı olarak tanımlanmasının yanında, uyguladığı politikaların işverenin taleplerini doğru ve etkin şekilde yerine getirmesi gerekliliğinden gelmektedir. Ayrıca bu süreçte, çalışma ilişkilerinde işveren vekili olarak taraf olan İK yöneticisinin çalışma anlayışı, taraflara bakış açısı ve kendisini nerede konumlandığı etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının sendikalar yerine alternatif olarak sisteme dâhil edilmesi, sendikasızlaştırmada önemli bir araçtır. Çalışanlar, işletme verimliliğinde temel etken olmasının yanında, çalışma ilişkileri sisteminin üç temel unsurundan biridir ve üretim sürecinin merkezinde yer almaktadır. Ancak, çalışanların işletme amaçlarına göre yönlendirilmesi noktasında İKY'nin konumlandırıldığı yer, çalışma ilişkileri faaliyetlerini sıradan bir İKY fonksiyonu olarak ele alan uygulamalara neden olmaktadır. Bu durumda, çalışma hayatında taraf olarak yer alan işçi, sıradan bir üretim girdisi gibi değerlendirilmekte ve çalışma yaşamında etkisi en aza indirilmeye çalışılmaktadır. İşçilerin yönetim süreçlerine katılması noktasında sendikalaşma oranlarındaki düşüklük, sendikaların sistem dışında bırakıldığını ve bunun sonucunda sistemin diğer iki tarafın çıkarları temel alınarak şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca, taraf olarak sendika temsiliyetinin kabul gördüğü işletmelerde, sendikal etkinlikte yaşanan kısıtlar, sendikaların gücünü ve etkisini sorgulatmaktadır. Sendikaların en az etkin olduğu ya da sisteme hiç dâhil olmadıkları bir çalışma ilişkileri yapısı, işveren karşısında işçi temsiliyetinin ihmal ve göz ardı edildiği ve çalışma ilişkileri işlevinin sıradanlaştırıldığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın temel amacı, çalışma ilişkilerine yönelik algıların tarafların değerlendirmeleriyle ortaya konmasıdır. Düşük sendikalaşma oranlarının çalışma ilişkilerine nasıl yansıdığı, işveren vekili olarak insan kaynakları yöneticileri ve işçileri temsilen sendika yöneticilerinin sistemi nasıl değerlendirdikleri; çalışma ilişkilerinin sıradan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak ele alınmasının nedenleri ve sonuçları derinlemesine görüşme yöntemiyle kapsamlı şekilde araştırılmasıdır. Ayrıca, sendikasız işletmelerde insan kaynakları yönetiminin sendikalar yerine ikame edilebilirliği ve sistemde sendikaların olmamasının ve uygulanan politikaların çalışma ilişkilerinin ihmal edilmesinde etkisi tarafların değerlendirmelerine başvurularak araştırılacaktır. Sendika temsiliyetinin olduğu işletmelerde ise, insan kaynakları yetkililerinin ve sendika temsilcilerinin sergiledikleri tutumların, bakış açılarının ve uygulanan politikaların çalışma ilişkilerinin yürütülmesini ve çalışma yaşamı kalitesini nasıl etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı ve içeriği üzerinde durulacak, insan kaynakları yönetimi anlayışının ortaya çıkma süreci ve etkileyen unsurlar incelenecek; işletmelerde sistemin yürütücüsü olan insan kaynakları yöneticileri ele alınacaktır.

İkinci bölümde, çalışma ilişkileri kapsamlı şekilde incelenecektir. Çalışma ilişkilerinde yaşanan değişim süreci ve nedenleri, işçi sendikaları ve Türkiye’de sendikacılık tarihi üzerinde durulacak; çalışma ilişkilerinde yaşanan dönüşümden sendikaların nasıl etkilendiği incelenecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışma ilişkileri kavramı, bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak ele alınacaktır. Sendikalı ve sendikasız çalışma ilişkilerinin özellikleri, tarafların sürece ve birbirlerine etkileri araştırılacaktır. Ayrıca, sendikaların olmadığı bir sistemde çalışma ilişkilerinin kim tarafından, nasıl ve neden ihmal edildiğinin gerekçeleri üzerinde durulacak; mevcut şartlar ve muhtemel dönüşümler karşısında çalışma ilişkilerinin geleceği üzerine tartışılacaktır.

Dördüncü bölümde, İzmir ve Manisa’da bulunan sendikalı işletmelerde çalışma ilişkilerinin yürütücüsü olarak insan kaynakları yetkilisi ve sendika işyeri temsilcisiyle; sendikaların İzmir ve Manisa’da bulunan şube yetkilileriyle; sendikasız çalışma ilişkilerinin yürütüldüğü işletmelerde işveren vekili olarak insan kaynakları yöneticileri ile derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak yapılan görüşmelerin bulguları ortaya konacaktır.

Çalışma ilişkilerinin, diğer insan kaynakları fonksiyonları gibi ele alınmasının işçinin çalışma ilişkilerindeki etkinliğini kırdığı; özellikle sendikasız çalışma ilişkilerinin tercih edildiği yerlerde endüstriyel demokrasinin göz ardı edildiği görülmüştür. İşletmelerde sendikal örgütlenmenin hangi politikalarla engellendiği ve sendikaların sistem dışına itilmesinin, çalışma ilişkilerinin ihmal edildiğinin temel göstergesi olduğu tarafların değerlendirmeleriyle ortaya konacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL SÜRECİ

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

1980'ler itibariyle çoğu benzer çalışma teknolojisi ve yöntemlerini kullanan işletmeler arasında rekabet açısından en önemli unsurun insan olduğu kabul edilmiştir. Bu yüzden, örgütte insanın önemini vurgulaması açısından personel yönetimi kavramından daha geniş anlamı ifade eden "İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)" kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Armstrong ve Taylor: 2014: 4). Storey İKY'nin en genel ve popüler anlamda, herhangi bir yönetim sistemine atıfta bulunduğunu ifade etmiştir (Storey, 2007: 6). Barutçugil (2004) insan kaynakları yönetimini, örgüt çalışanlarının etkin şekilde yönetimi için meydana gelen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Barutçugil, 2004: 32). Tokol (2015 (1)) İKY'yi, yönetsel boyutta bir gelişmenin sonucu olarak ortaya çıkmış, çalışanların niteliklerini kendi çıkarları ve işletme gereksinimleri doğrultusunda geliştirmek amaçlı yapı olarak ifade etmektedir (Tokol, 2015 (1): 200). Sabuncuoğlu'nun İKY tanımı, organizasyonda tüm çalışanların işe alınması, yetiştirilmesi, verimliliğinin artırılması için bütün destek faaliyetlerini devreye sokan ve süreci yöneten yapı olduğuna yöneliktir (Sabuncuoğlu, 2013: 4). Sadullah (2008 (1)) İKY'nin çerçevesini, hem iç hem dış çevresine ve kendisine faydalı olacak şekilde, kanunlara uygun olarak etkin biçimde yönetilmesine imkân veren çalışmaların bütünü olarak çizmektedir (Sadullah, 2008 (1): 3). Abbott ise (2007) insan kaynakları yönetimini, çalışanların işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda yönetilmelerini içeren, işgören bulma ve seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücret, motivasyon gibi belli başlı fonksiyonları yerine getiren, örgüt personelinin ve istihdam ilişkilerinin yönetilmesine ilişkin bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Abbott, 2007: 61). Tanımlamalarda görüldüğü gibi, İKY'nin temel işlevi, işgören verimliliğini merkezine koyan bir anlayışla, çalışma ilişkilerinin örgüt amaçları doğrultusunda stratejik olarak yönetilmesidir (Haslinda, 2009: 180; Okoye ve Ezejiyor: 252).

Başta Amerika olmak üzere, sanayileşmiş ülkelerdeki büyük firmalar, çalışma ve yönetim şekilleriyle ilgili yirminci yüzyılda önemli değişimler geçirmiştir. Küresel ölçekte görülen ekonomik boyutlu yeniden yapılanma insan faktörünü işletmelerde önemli kılmış ve insan kaynakları çalışmaları firmaların en önemli faaliyetleri olmaya başlamıştır (Zaim ve Polat, 2013: 37).

En geniş anlamı ile organizasyonda çalışan insanların etkin şekilde yönetimi için stratejik uygulamalar olan İKY, işletme ile çalışanlar arasında ilişkileri etkileyen, yönlendiren tüm süreci ifade etmektedir (Keenan, 2015: 4). Armstrong ve Taylor ise İKY'yi örgüt çalışanlarının istihdamı, gelişimi ve refahı için stratejik, tutarlı ve bütünlük bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Armstrong ve Taylor: 2014: 5). İKY birimleri, tüm çalışanları işletme amaçları doğrultusunda en iyi şekilde örgütleyerek işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasına destek olmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014: 99; Tunçer, 2012: 207).

Boxall vd. (2007) İKY'yi, şirket performansındaki iş ve istihdam sistemlerinin önemini ve sektörel ve toplumsal kaynaklarda yer alan sistemlerin ulusal ekonomi performansında rolünü vurgulamak için kullanılan bir yönetim disiplini olarak belirtmektedir. İKY, çalışanlarda iyi bir yürüten becerisi ve tutumu geliştirmektedir (Boxall vd., 2007: 8). Şenkal (1999), İKY'nin üç temel işlevi olduğunu ifade etmektedir. Bunlar çalışanlar için politikalar üretmek, danışma ve hizmet görevini yürütmek ve işgöreni denetlemektir (Şenkal, 1999: 203).

1.1.2.İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihsel Gelişim Süreci

Günümüze kadar insanın çalışma ilişkilerinde konumunu belirleyen birçok tarihsel gelişme yaşanmıştır. Fakat özellikle Sanayi Devrimi ile beraber yaşanan ekonomik ve toplumsal değişim yeni kavramları da hayata geçirmiştir. Emeğini satarak geçimini sağlayan işçi kavramının ortaya çıktığı bu dönem, biçimsel anlamda insanın bir üretim faktörü olarak görüldüğü dönemdir (Barutçugil, 2004: 39). İşçi ve işveren arasında sınırların belirginleşmeye başladığı süreçte, işletmenin verimliliğini arttırma ve üretim süreçlerinde denetimi ele alma isteği, işletmelerde insanı kontrol altında tutabilecek ve işçiden daha fazla verimlilik sağlayacak yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Doğan ve Demiral, 2008: 148).

Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde işletmeler için insan sıradan bir üretim faktörü kabul edildiği için çalışanlara yönelik faaliyetlere girilmemiştir.

Çünkü o dönem bol olan mevcut iş gücü, ucuz olması nedeniyle de işletmelerde eleman çekme gerekliliği yaratmamıştır (Tyson, 2006: 68). Ancak, 1918 yılında ABD'nin savaşa girmesiyle orduya katılan 4 milyondan fazla insan ve savaşmak için ülkelerine dönenler iş gücünde kıtlık yaşanmasına neden olmuştur. Bu dönemde, işçiler arasında kötü çalışma koşullarına karşı şikâyetler baş göstermiş ve sendikalar aracılığıyla şartları düzeltme yoluna gidildiği ifade edilmektedir. Kozak (1988), 1919-1921 arasında kötü çalışma şartlarıyla ilgili olarak 6 milyon işçiyi kapsayan 3700 anlaşmazlık ve 150 milyon işgücü kaybı yaşandığını iddia etmektedir (Kozak, 1988: 75).

20. Yüzyılın başlangıcında, işletme amaçlarına uygun işgören bulmanın önemi anlaşılmıştır. Yaşanan üretim artışı, üretim sürecine katılan geniş işgücünü daha etkin kullanma ve organizasyonun akılcı yollarla yönetilmesi ihtiyacı, bilimsel yönetim anlayışını doğurmuştur. Yine bu dönemde, çalışanlara yönelik problemlerin giderilmesi konusu işverenler açısından gündeme gelmiştir. Verimlilik artışı için çalışan molaları, ücret teşvikleri, zaman ve hareket etütleriyle en iyi yöntemlerin belirlenmesi o dönem için örnek İK uygulamaları olarak gösterilmektedir (Barutçugil, 2004: 39; Orhan, 2010: 275; Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 30). Haslinda (2009) bu dönemde personel yöneticilerinin “refah sekreterleri” olarak adlandırıldığını aktarmaktadır (Haslinda, 2009: 181).

1930'lu yıllarda işçilere yönelik faaliyetlerinin, esas görevi 1935'te çıkarılan Sosyal Güvenlik Yasası gereğince çalışan kayıtlarını tutmak olan personel departmanları tarafından yürütülmüş olduğu belirtilmektedir (Tyson, 2006: 71). 2. Dünya Savaşı sonrası Endüstriyel Psikolojinin araştırılmaya başlanmasıyla, çalışanları işletmeye kazanma ve elde tutma politikaları önem kazanmıştır. Çalışma ilişkilerine personel departmanlarının dâhil edilmesiyle, bu anlayış gelişme evresine geçmiştir. 2. Dünya Savaşı sonrasındaki dönemde yaşanan gelişmeler, çalışan haklarını gözeten yasal düzenlemeler ve sendikal mücadele, personel departmanlarını sendikalarla ilişkileri ve toplu pazarlık sürecini yöneten, yasal düzenlemeler ile uğraşan birime dönüştürmüştür (Barutçugil, 2004: 40-41; Orhan, 2010: 275). 1950'ler boyunca İKY endüstri ilişkilerinin bir parçası kabul edilirken, 1960'lar sonrası sendikalar ve iş yönetim ilişkileri ayrılmıştır (Kaufman, 2007: 33), Cascio modern İKY anlayışının dokuz kaynağını şöyle sıralamaktadır (Akt. Özden, 2003:6):

1. Endüstri Devrimi ile eş zamanlı olarak yaşanan teknolojik gelişmeler,

2. Sendika ve işverenler arasında toplu pazarlık süreçlerinin zorunlu hale gelmesi,
3. Bilimsel Yönetim Anlayışı,
4. Endüstri Psikolojisi uygulamalarının ilk aşamaları,
5. Kamu hizmetleri komisyonunun kuruluşu ile paralel gelişen personel faaliyetleri,
6. Personel departmanları ve uzmanların ortaya çıkması,
7. Beşeri ilişkiler akımı,
8. Davranış bilimlerine önem verilmesi,
9. 1960 ve 1970 yıllarında toplumsal konularda yaşanan kanunlaştırma akımı.

Singer'in ilk etkiler dediği 1880-1920 yıllarını kapsayan 40 yıllık süreçte belirleyici olan, Sosyal Refah kavramı, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Endüstri Psikolojisi ve 1. Dünya Savaşı'dır. Bu dönemden sonrasını ise onar yıllık dönemler şeklinde insan kaynakları gelişim süreci olarak incelemiştir. (Akt. Özden, 2003: 6).

1. Büyüme Yılları (1920'ler) ve Hawthorne Araştırmaları,
2. Durgunluk Yılları (1930'lar),
3. 2. Dünya Savaşı (1940'lar),
4. Davranış Bilimlerinin Etkileri (1950'ler),
5. Kanunlaştırma Hareketleri (1960'lardan günümüze).

Ancak, özellikle 1990'larda ortaya çıkan öğrenen organizasyon kavramı ve toplam kalite anlayışı, küreselleşmeyle birleştiğinde çalışma ilişkilerinde tarafların rolleri değişmeye başlamıştır (Kahveci, 2012: 30). Bu süreçte gelişen Çok Uluslu Şirketler, teknolojik gelişmeler ve yeni yönetim anlayışları, işletme verimliliği açısından insan kaynakları yönetimini ve işletme faaliyetlerinin uygulayıcısı olan insan kaynakları (İK) yöneticilerini stratejik bir noktaya yerleştirmiştir. Örneğin, çalışanlara eğitimler verilmesi günlük faaliyetlerin yürütülmesi için İKY'nın operasyonel süreçlerini ifade ederken, eğitimin hangi konularda ve ne sürede verileceği İKY'nin stratejik boyutunu belirtmektedir (Keenan, 2015: 4).

Yine bu dönemde, yaşanan değişmelere paralel olarak, İKY anlayışı güçlenirken, geleneksel çalışma ilişkilerinin temsilcisi olan sendikaların etkisinde azalış olmuştur. Dünya ölçeğinde yaşanan ekonomik krizler, farklılaşan toplumsal yapı, yeni sektörlerin ortaya çıkması, kısaca değişen iş yapıları sürecin belirleyicileri olmuş ve insan kaynakları yönetimi modeli işletmelerde yaygınlık kazanmıştır. Yaşanan gelişmeler, çalışma hayatında sendikaların etkinliğini azaltan bir çalışma

ilişkilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sendika karşıtı yönetim anlayışına sahip işletmeler için avantaj haline gelen bu durum, neoliberal politikalar ile desteklenmiştir. İKY, bireysel düzenlemeleri temel aldığı için toplu düzenlemelerin olmadığı sendikasız bir çalışma felsefesini tercih etmektedir. Günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışında sendikasız ilişkilerin korunabilmesinin tek nedeni olarak, özellikle ücretlerde yapılan iyileştirmeler ve çalışanları sosyal anlamda destekleyici politikaların uygulanıyor olması fikri kabul görmektedir (Gerşil ve Aracı, 2014: 77; Öztürk, 2011: 479).

1.1.3. Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İKY anlayışı, personel yönetiminin bir uzantısı olarak düşünülmesine rağmen, personel yönetimi anlayışına göre çok boyutlu kabul edilmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan Personel Yönetimi kavramı özellikle 1950'lerde profesyonelleşerek, personel yöneticiliği bir meslek haline gelmiştir. İşletmelerde daha çok operasyonel görevler üstlenen personel yönetimi, işgücü ile ilgili dosya düzenleme, kayıt tutma, çalışanların seçimi, eğitim ve geliştirme, sendikalarla ilişkilerin yönetilmesi ve ücret yönetimi gibi faaliyetleri yöneten bir fonksiyon haline gelmiştir. Kısa vadeli ve daha bürokratik işlerle uğraşan personel yönetimi, yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler, teknolojik gelişmeler ve uluslararası rekabetin artması gibi küresel boyutta yaşanan dönüşümler karşısında yetersiz kalmış ve yerini daha uzun vadeli çıkarlar gözeten ve insanı verimlilik unsuru kabul eden İKY anlayışına bırakmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 148; Üsdiken ve Wasti, 2002: 5).

İKY kavramı ilk defa 1817 yılında ekonomist Springer tarafından kullanılmış olsa da, İKY kurucuları olarak ABD'li akademisyenler Michael Beer, Charles Fombrun ve arkadaşlarının kabul edildiği belirtilmektedir (Tunçer, 2012: 209). 1984 yılında ortaya koydukları "Harvard Modeli" ile sonraları eleştirilmiş olmakla beraber, İKY'nin kavramsal çerçevesini belirledikleri ifade edilmektedir. Gelişim süreciyle beraber Personel Yönetimi yerine geçen İKY, işletmelerde yönetici rol üstlenmiştir. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük avantajı elde edebilmek açısından bugün, İKY işletmelerde stratejik önemdedir (Bingöl, 2016: 5-6). Çünkü İKY'ye daha iyi ve daha fazla yatırım yaparak işletme performanslarında iyileşme sağlanacağı işverenlerce kabul edilmiştir (Boxall, 2007: 55). İKY anlayışı, personel yönetimi kavramının operasyonel uygulamalarını da içeren bir yönetim disiplindir. Farkı ise, İKY

uygulamalarına daha stratejik açıdan ve en yüksek performans hedefiyle yaklaşmasıdır. İKY misyonu, işletmede anahtar öneme sahip olan insan kaynakları kullanımını en üst düzeye çıkarmaktadır (Keenan, 2015: 5).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişe neden olan birçok faktör vardır. En genel anlamda, küreselleşmeyle beraber işletmeler için tüm dünya erişimi hızlı ve kolay bir pazar olmuştur. Yaşanan teknolojik gelişmeler küreselleşmenin hem nedeni hem de sonucu olarak karşımızda durmaktadır. Bunun beraberinde getirdiği iş gücü ve pazar yapılarının değişmesi, kol gücüyle emeğin yerini zihinsel yeterliliklerin de gerekli olduğu bir döneme bırakmıştır. Ayrıca bu dönemde kadın işgücünün de aktif olarak çalışma hayatına katılması yeni meslekleri ve çalışma biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Yaşanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve bunların hızlandırdığı dünya ölçekli rekabet toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, personel güçlendirme gibi yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Değişen üretim biçimleri, değişen süreçlere uymayı gerektirecek yönetim anlayışlarını hâkim kılmıştır (Özgün, 2014: 43).

İki kavram arasındaki en belirli fark, personel yönetimi anlayışı işletme çıkarlarını gözetmiş olmasına karşılık, İKY anlayışı verimlilik ve sürdürülebilir rekabet için çalışanın motivasyonuna önem vermiştir (Sabuncuoğlu, 2013: 7). Kaynak tabanlı yaklaşım, durumsallık yaklaşımı gibi birçok İKY anlayışı, ekip çalışmalarının doğru yönetilmesi konusunda, organizasyondaki insanların davranış ve deneyimlerinin incelenmesini ifade eden Örgütsel Davranış yazınından faydalanmaktadır (Keenan, 2015: 5). Personel yöneticilerinin temel amacı çalışma barışını korumakken, bugün yönetimin temel konusu kalite ve verimlilik olmuştur (Öksüzömer, 2002: 207).

1.1.4. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar

İKY temelde, işletme verimliliği için etkin işgücü kullanımı ve bu verimliliğin sürekliliğinin sağlanması amacına hizmet etmektedir. Modern çalışma ilişkilerinde yeni roller üstlenen yönetim anlayışı karşısında personel yönetimi kavramı süreci ifade etmede yetersiz kalmıştır. İki kavram arasındaki farklılıkları tablo yardımıyla ve yönetim modeli yaklaşımlarıyla kısaca şöyle özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2013: 11; Kalra 1997, 179):

Tablo 1: İKY ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İşi merkezli	İnsan merkezli
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2013: 11.

-Geleneksel Yönetim Modeli: Yönetici çalışandan itaat beklemekte ve çalışan üzerinde denetim sağlayabilmelidir. Yöneticiler işi en anlaşılabilir şekle sokarak basitleştirmek ister. Çalışma prensipleri ve gerekli prosedürler yönetici tarafından düzenlenir.

-İnsan İlişkileri Modeli: Çalışanlara önemli olduklarını hissettirmek, yöneticinin görevidir. Yönetici planlarını hazırladıktan sonra astlarına ileterek onların da görüşlerine başvurur. Yönetici inisiyatif vererek astlarına kendi denetleme mekanizmalarını kurma şansı verir.

-İnsan Kaynakları Modeli: Yönetici, insan kaynağının kullanımı ihmal edilen her yönünü kullanılabilir hale getirmekle görevlidir. Astlarının yeteneklerini geliştirme fırsatı yaratmak yöneticinin görevidir. Yönetici astların, önemli kararların her aşamasında katılımını sağlamalıdır.

Storey ise, personel yönetimi ile İKY anlayışı arasındaki farkı kurumsal stratejiler, çalışan bağlılığı sağlaması, çalışan bağlılığı sağlamaya yönelik politikalar geliştirmesi ve uyumu desteklemenin bir aracı olması şeklinde özetlemektedir (Storey, 1989: 20). Tüm boyutlarıyla iki kavram arasındaki en genel fark, personel yönetimi çalışanın özlük işleriyle ilgilenen bürokratik süreçlerin hâkim olduğu tekilci ve dar bir anlayış iken; İKY anlayışı çalışan memnuniyetinin işletme verimliliği için ana faktör olduğunu kabul eden, çoğulcu ve daha geniş kapsamlı bir kavram olarak belirtilmektedir. Örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek adına İKY bir anlayış farkı ortaya koymaktadır (Kılıç 2014: 123; Özden, 2003: 17). Günümüzün sert rekabet koşullarında insanı meta olarak görmeyen bu felsefe, onu işletmede en etkili unsur kabul etmektedir (Demir, 2016: 22). Ayrıca işletme amaçlarına ulaşmada güçlü politikalar uygulayabilmek için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma gerekliliğini büyük ölçüde yerine getirecek olan birimin İKY olduğu kabul edilmektedir (Erdut,

2002: 4). Özetle, personel yönetimi çalışanlara yönelik iken, İKY'nin işletmenin tüm üretim süreçlerine hâkim olduğu ifade edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 147).

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amaçları

Bingöl (2016) İKY'nin ana amacının, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için ahlaki ve sosyal sorumluluk felsefesi ile çalışanların yeteneklerini ve yeterliliklerini artırıcı faaliyetler gerçekleştirmek olarak belirtmektedir (Bingöl, 2016: 25). İşletmelerde bu felsefenin uygulanmasını sağlayacak araç olarak İKY görülmektedir (Kılıç, 2014: 123). Sabuncuoğlu (2013) ise İKY'nin, insan emeğinin firma hedeflerine yönelik verimli kullanılması ve çalışanların beklentilerinin karşılanıp geliştirilmesi olarak iki temel hedef üzerine kurulduğunu ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 3). Özgen vd. (2002), bu hedeflere ulaşmak için İKY'nin işletmedeki insan kaynağına üç açıdan yaklaştığını belirtmektedir. Bunlar, İKY'nin işe alma, planlama, eğitim, performans değerlendirme gibi faaliyetlerini içeren insan kaynağından yararlanma; çalışanların işletme verimliliğine katkısını yükselten motivasyon ve isteklendirme; işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi insanın çalışma şartlarını iyileştirme ve çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını korumaya yönelik faaliyetleri ifade eden korumadır (Özgen vd.,2002: 9).

Barutçugil (2004) ise İKY'nin amacını, işletme için etkili insan gücü sağlamak, sağlanan insan gücünü geliştirmek ve elde tutmak olarak özetlemekte ve bunun için üç temel boyutu ele almak gerektiğini belirtmektedir. Bunlar, hedeflere ulaşma gücü olarak etkinlik, sonuçların kullanılan kaynaklara oranı olarak belirlenen verimlilik ve işgücünün performans düzeyini etkileyen tutumlar olarak motivasyondur (Barutçugil, 2004: 39).

İKY, işletme politikalarının çalışanlara iletilmesinde yönetici ile çalışan arasında köprü vazifesindedir. Bu anlayış İK yöneticilerini işletmenin stratejik ortağı haline getirmekte ve tüm yöneticilerin İK ile ilgilenmesini gerekli kılmaktadır (Boxall vd, 2007: 3). İKY, insandan verimli ve etkili çıktı sağlanması için 3D İlkesini uygulamayı (doğru iş, doğru zaman ve doğru yer) amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 3). Bingöl'e göre, İKY gösterdiği faaliyetler açısından dört temel amaca hizmet etmektedir; bunlar toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaçtır (Bingöl, 2016: 21). En temel anlamıyla ele aldığımızda İKY misyonu, maliyet-etkili ve sosyal anlamda meşru bir iş yönetim sisteminde istikrar

sağlayarak firmanın sürdürülebilir başarısına destek olmaktır (Boxall, 2007: 63). İKY amaçlarını Armstrong (2008) şöyle özetlemektedir (Armstrong, 2008: 10)

- Çalışanlar aracılığıyla işletme hedeflerine ulaşılması,
- Çalışanlardan en yüksek verimliliğin sağlanması ve onların tüm potansiyellerinden ve kapasitelerinden faydalanılması,
- “Çalışana yatırım işletmeye yatırım” prensibi çerçevesinde çalışanların niteliklerini yükselterek organizasyonun performansının yükseltilmesi,
- Çalışanda aidiyet duygusunu oluşturarak çalışanların amaçlara katkıda bulunmalarının sağlanması,
- Çalışanların gelişmelerini sağlamak ve kariyer beklentilerini karşılamak,
- İşletmeye özgü bir organizasyon kültürü yaratabilmek adına işletme politikaları ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi,
- Mevcut kaynakları organizasyon amaçlarına doğru şekilde yönlendirecek stratejilerin geliştirilmesi,
- Çalışanlara, yeteneklerini ortaya çıkaracak ve gelişmelerini sağlayacak ortamların ve fırsatların yaratılması,
- Yeniliklerin, toplam kalite anlayışının ve takım çalışmasının tüm çalışanlara benimsetilmesi.

1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri

İKY, çalışanları hedefe etkin şekilde ulaştırmakla görevli departmandır. Bunu gerçekleştirirken de temel ilkeler çerçevesinde hareket ederek sistemli bir yönetim faaliyeti uygulamaktadır. Belirlenen ilkeler, işletme politikalarıyla paralel düzlemindedir ve yönetime yol gösterici özelliği vardır. Ayrıca zaman kaybının önüne geçerek işletme faaliyetlerini hızlandırmaktadır (Bayramlı, 2017: 7; Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 27).

- Verimlilik İlkesi: Üretimde kullanılan kaynaklar ile çıktılar arasındaki oransal ilişki olarak nitelendirilen verimlilik kavramı, en az işgücü kullanarak en fazla verimliliği sağlamaya çalışmaktır. Şirketlerin başarılı olmasının en önemli unsurlarının başında insan kabul edildiğinde, verimlilik ilkesi, çalışanın fiziksel ve zihinsel yeterliliklerinden en fazla faydayı sağlamak olarak değerlendirilebilir. Bunun elde edilmesi için uygulanacak politika, çalışanın işe alınmasından itibaren işten ayrıldığı süreye kadar onun, bilgi ve yeteneklerini yaratıcılığıyla

birleştirek verimlilik için aktif hale getirmek olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 19).

- Eşitlik İlkesi: Demokrasi ve insan hakları düşüncesinin temelini eşitlik kavramı oluşturmaktadır (Özçelik, 2011: 8). Hayatın her alanında olduğu gibi işletme için de eşitlik kavramı verimliliğe etki eden unsurlardan biridir. İnsan kaynakları politikaları açısından da, işe alımda dil, din, ırk, cinsiyet, düşünce ve inanç ayrılığı gözetmeksizin uygulanması gereken eşitlik ilkesi, daha sonraki süreçlerde fırsat eşitliği, işte ilerleme, bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi, ücretlendirme gibi alanlarda gözetilmeye devam edilmelidir (Sabuncuoğlu: 2013: 21). Eşitlik ilkesi hem ahlaki bir yaklaşım, hem de ekonomik bir işlemdir (Bayramlı, 2017: 9).
- Yeterlilik (Liyakat) İlkesi: Çalışanın sahip olduğu görevi başarılı şekilde yerine getirme becerisini ifade eden ilke, göreve uygunluk, yeterlilik ve elverişlilik olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda, çalışma sistemlerinin etkili ve verimli şekilde uygulanmasına imkân veren kurallar bütünüdür (Özçelik, 2011: 7). Dar anlamda ise, çalışanlar arasında yarışmaları yeterli şekilde duyurma, ilgililere başvuru hakkı tanıma, gerçekçi kriterler belirleme, başvurular arasında ayırım yapılmaması, yeteneğe uygun olarak adil bir değerlendirme ve sonuçlar hakkında geri dönüşler yapılmasını belirten bir ilkedir (Mutlu, 2016: 24).
- İnsana Saygı İlkesi: İşletmede uygulanan insan kaynakları politikaları büyük ölçüde ekonomik fayda sağlamaya yöneliktir. Ancak sağlanan faydanın uzun dönemli olması, uygulanan politikaların, işletmenin ekonomik ve sosyal amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesine bağlıdır. İşletme amaçlarını gerçekleştirmede çalışanları motive eden altı faktörden bahsedilmektedir. Bu faktörler aşağıda belirtildiği gibidir (Sabuncuoğlu, 2013: 20-21):
 - Çalışanların hayat kalitesini yükseltmek,
 - Güvenli çalışma ortamı sağlamak,
 - Çalışanlar arası ilişkileri güçlendirmek ve bağlılıklarını arttırmak,
 - Kişinin kendisini tanımasına yardım etmek,
 - Yönetmel güç kazandırmak,
 - Bağımsız çalışma ortamı yaratmak.

Günümüzde, çalışanların ücretlerini arttırmak ya da çalışma ortamlarını düzenlemek gibi geleneksel motivasyon araçları önemini yitirmiştir. Artık çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için beklentilere uygun ve özendirici faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin, özellikle insan

kaynakları yöneticilerinin, davranış bilimleri, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi dallarda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 43).

- **Kariyer İlkesi:** Kişinin seçtiği meslek dalında ilerlemesi, rütbe kazanması, başarı elde etmesi anlamına gelen kariyer, insan kaynakları planlamasında önemli bir konudur. Çünkü insan kaynakları yöneticisi çalışanın işe alımından sonra yetenekli çalışanın elde tutmakla da görevlidir. Kariyer yönetimi konusu işletme verimliliğini etkilemesi açısından yalnızca çalışanın kendisini değil, örgüt performansını da etkileyen bir konudur. Bu yüzden kariyer ilkesi iki yönlü değerlendirilmelidir (Mutlu, 2016: 25).

Örgütsel bağlamda kariyer planlaması, işe kabul ve terfi kararlarının verilmesi, önyargı ve öznel değerlendirilmelerin en az seviyeye indirilmesi, adil ücretlendirme sistemi ve performans değerlendirme süreçlerinde önemlidir. Bireysel anlamda kariyer planlaması ise, kişinin kendi değerlendirmesini yaptığı süreci ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 320).

- **Güvence İlkesi:** Güvence ilkesinin kariyer ilkesi ile bağlantılı olduğu kabul edilmektedir. Çünkü çalışanın uzun dönemli çalışması ve bu doğrultuda kariyer planlaması yapması, işletmeye olan güveniyle paraleldir (Bayramlı, 2017: 9). İşletmede iki tür güvenceden bahsetmek mümkündür. İlki, çalışanın keyfi nedenlerle işten çıkarılmaması anlamına gelen iş güvencesi, diğeri de kişinin bulunduğu mevcut görevdeki yerini koruyabilmesi adına makam güvencesidir. Ayrıca, güvence ilkesinin doğru ve etkili şekilde uygulanması çalışanların işletmeye bağlılığını da arttıran bir unsurdur (Kula, 2006: 59).
- **Açıklık ve Gizlilik İlkesi:** Uygulanan insan kaynakları politikalarından istenen verimi sağlamak, çalışanlara karşı açıklık ilkesinin uygulanmasıyla bağlantılıdır. Uygulanan ve uygulanacak olan politikalardan çalışanları haberdar etmek, amaçların etkililiği açısından önemlidir. Çünkü açıklık ilkesinin uygulanmasıyla çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi ve politikalara katılımları sağlanmaktadır. Uygulamada daha çok yazılı bilgilendirmeler, afişler, konferanslar, seminerler, toplantılar ve İK politikalarının uygulanmasına yardım eden diğer araçlar kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 22).

Gizlilik ilkesi ise, başlangıçta açıklık ilkesi ile çeliştiği düşünülse de, bazı bilgilerin bu ilke ile sınırlandırılması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde herkes tarafından bilinmemesi gereken bazı çalışmalar, çalışanlara ait özel bilgiler (personele ait özlük dosyaları, performans değerlendirme vs.) ya da

örgüt dışında rakiplerin ulaşmaması gereken bilgiler bu ilke çerçevesinde koruma altına alınmıştır (Kula, 2006: 60).

- **Katılımcılık İlkesi:** Katılımcılık ilkesi, organizasyonun bütününde çalışanların politikalara katılmalarını, söz sahibi olmalarını, sorun çözme ve sürekli iyileştirme konularında gönüllü davranmalarını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri ilkenin uygulanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Performans hedeflerinde esneklik, amaçlar ile kriterler arasında uyum, çalışanlarla beraber karar alma, sonuçlardan çalışanları haberdar etme gibi uygulamalar katılımcı ortamların oluşmasını sağlayan faaliyetlerdir (Sabuncuoğlu, 2013: 24).

1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Çalışanlar farklı yeteneklere sahip olduğu için işletmede birer değerdir. İKY, işletme stratejileri doğrultusunda işgörenleri koordine etmek, çalışanların yaşam kalitelerini arttıracak faaliyetlerde bulunmak ve işletmeye değer yaratan etkinlikleri gerçekleştirmelerini sağlamakla görevlidir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 49; Ünsar, 2009: 48). Sadullah (2008 (1)), insan kaynakları yönetiminin daha önemli hale gelmesini işgücü maliyetleri, piyasalarda yaşanan değişimler, küreselleşme ve verimlilik gibi bir dizi sorunla birlikte ele almaktadır (Sadullah, 2008 (1): 5). Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına giden süreçte, İKY anlayışının öneminin artma nedenlerini kısaca şöyle özetlemek mümkündür (Avar, 2006: 29):

- Çalışma ilişkilerinin daha bireysel hal almasıyla problemlerin işletme düzeyine inmesi,
- Geleneksel çalışma ilişkilerini etkileyen nedenlerin birçoğunun işletme dışından kaynaklanması,
- Çalışanları etkili şekilde yönetmede ve genel yönetimin bir parçası olmada personel yönetiminin başarısız olması,
- İKY uygulamalarının örgütsel davranış konularıyla yakın ilişkisinin olması.

İK birimi, işletmedeki tüm çalışanların verimliliğini artırıcı faaliyetler yürütme, yetkinliklerini geliştirme ve motivasyonlarını yükseltme yönünde gerekenleri üst yönetime iletme ve işletme yönetimi ile çalışanlar arasında danışmanlık yapma gibi stratejik görevler üstlenmektedir (Keenan, 2015: 5). İK'nın

rolü, rekabet avantajı elde etmede beşeri sermayeyi sağlayan, içsel olarak tutarlı politikalar ve örgüt tasarımları oluşturan ve işletme hedeflerine yardımcı olan bir yönetim anlayışı yaratılmasında önceden belirlenmiş iş stratejilerini kolaylaştırmasıdır (Saldamlı, 2008: 241). Bunun için İK birimi, belirlenen İK hizmetlerini sağlama, örgütte değişimi yönetme, amaçlara stratejik yaklaşma, çalışanların yetkinliklerini artırma ve işin gereklerine uygun politikalar oluşturma görevlerini yerine getirmektedir (Huselid vd, 1997).

Belirlenen İK politikaları ve amaçlara uygun işleyen İK sistemi, örgütsel bileşenleri bir arada tutmaktadır. Günümüzün sert rekabet şartlarında avantaj elde etmenin, çalışanların çabasıyla mümkün olduğunu kabul eden politikalar geliştirmek, stratejik bir anlayış benimsemek, örgütsel amaçları destekleyici faaliyetlerde bulunmak ve amaçlara ulaşmayı sağlamak İKY'nin işletme için önemini gösteren faaliyetlerdir. İKY, örgüt performansını arttıran unsur olarak kurum kültürü oluşmasını sağlayabileceği gibi, kötü bir İK uygulaması örgütteki dinamik yeteneği engelleyebilmektedir (Boxall vd., 2007: 8).

Bingöl (2016), işletme stratejileriyle İKY stratejileri arasında amaca uygunluk için, İK stratejilerinin organizasyonun kurumsal stratejilerini doğru şekilde açıklaması ve yol gösterici olması gerektiğini belirtmektedir. Bu sayede İK stratejileri, iş stratejilerinin bir parçası haline gelecektir (Bingöl, 2016: 19). Sonuç olarak İKY'nin işletmeye sağlayacağı çıktılar kısaca şöyle değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 5):

- Çalışanların çıkarlarını koruyan politikalar uygulanmaktadır,
- İşletmenin gelişmesine imkânlar yaratır,
- Bilinçli bir İK sistemi kurmak işletmenin karlılığını arttıracaktır,
- Sürdürülebilir başarı için değişime açık ve yetenekli işgücünün yaratılmasına yardımcı olacaktır.

İşletmelerdeki insan kaynakları birimi bu çıktıları sağlarken üst yönetimin katılım ve desteğini sağlamalı, çalışan stratejileriyle işletme stratejilerini uyumlaştırmalıdır. Ayrıca, sürdürülebilir başarı için çalışanların tutum ve davranışlarına önem vermek ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak İKY'nin başlıca hedefleri arasındadır (Armstrong, 2008: 27). Çünkü İKY ile beraber örgüt kültürüne önem verildiğinde yaratılan sinerji sayesinde işletmelerin sorun çözme becerileri ve etkinlikleri yükselecektir (Kesen, 2016: 567). Örgütlerde kültürü meydana getiren, örgüt ile makineler ve örgüt ile bireyler arasındaki ilişkilerdir. Her bir çalışanın sahip

olduğu kültür örgüte girdiğinde, diğerleriyle etkileşimi sonrası yeni bir boyut kazanarak örgütsel kültüre dönüşmektedir. Zaman içerisinde örgütler belli özellikler kazanarak bir kişilik geliştirmekte ve örgütsel kültürü meydana getirmektedir (Köse ve Ünal, 2003: 10-11). Çalışma ilişkilerinin kalitesine ve yönetim faaliyetlerine etki eden bir unsur olarak örgüt kültürü İKY'nin etkinliğinde pay sahibidir (Kaya ve Kesen, 2014: 98).

Organizasyonda çalışanlar arasında yaşanabilecek çatışmalar, motivasyonlarını ve işletme başarısını etkilemektedir. Bu çatışmaların önüne geçerek, bu tür düzensiz ilişkilerin nedenlerini ve sonuçlarını ortadan kaldırmak İKY'nin görevidir (Demirbaş, 2017: 17). Çalışanlar ile işletme yönetimi arasında ilişkilerin dengelenmesi ve üretim süreçlerini sekteye uğratacak her etmenin ortadan kaldırılması da İK biriminin sorumluluğundadır. Yeung ve Berman (1997), İKY'nin iş sonuçları ve çalışan bağlılığında önemli olduğunu ve işletmede kritik organizasyon yetenekleri geliştirmek, çalışan ve müşteri memnuniyetini arttırmak şeklinde üç ana rol oynadığını ifade etmektedir (Yeung ve Berman, 1997: 322).

İşletmeler insan kaynağını, maliyetleri açısından en uygun şekilde değerlendirme yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Bu durum geleneksel çalışma ilişkilerinde sendikaların etkisini devre dışı bırakan bir işçi-işveren ilişkisi yaratmaktadır. Çünkü sendikalar için temel amaç, işveren karşısında işçi için en fazla ücretin ödenmesini sağlamaktır. İşveren ise çalışanlarla dolaysız ilişkiler geliştirmekte ve İKY uygulamalarıyla işletme-çalışan bağlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Bu sebeple İKY anlayışı sendikaya alternatif ya da sendikalardan kaçınma yolu olarak değerlendirilebilmektedir (Işık, 2009: 160).

İKY uygulamalarının etkinliği açısından işgücü devir hızının tespiti örgüt performansının değerlendirilmesinde önemlidir. İşgücü devir hızında belirleyici olan ise çalışanların işten ayrılma niyetleridir. Çalışanların motivasyonu, eğitimi ve gelişimi gibi performans artırıcı İKY uygulamalarının işgücü devir hızında etkisi vardır. İKY uygulamaları, çalışanların tutum ve davranışlarını, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Ayrıca bu uygulamalar işletme hedeflerine göre çalışan davranışlarını yönlendirme görevini üstlendiği için örgüt başarısında ve performansın artırılmasında önemlidir (Aydın, 2016: 6). Birey-örgüt uyumunun çalışanların iş doyumunu ve işletmeye bağlılığını arttırdığı yapılan çalışmalarla anlaşılmıştır (Ulutaş vd, 2015: 154). Ayrıca İK uygulamalarıyla, çalışanların performans değerlendirmelerinin adil, yetenekler çerçevesinde ve

düzenli yapıldığı, eşit işe eşit ücret politikalarının uygulandığı, cinsiyet ayrımı yapılmayan ve kişisel iletişimin kuvvetli ve uygulamalarda şeffaflığın hâkim olduğu, işe yerleştirmede işin gereklerinin dikkate alındığı durumlarda örgütsel bağlılığın arttığı araştırmalarda görülmektedir (Mutlu, 2016: 84).

İKY amaçları gerçekleştirilmede yüksek performans gösterdiği takdirde, işletme için hayati önemde olan bağlılık, kalite, yetkinlik, esneklik, uyum, güven, performans, iş tatmini ve maliyet etkililiği gibi çıktıların elde edilmesini sağlamaktadır. İşletmede uygulanan İK faaliyetleri, örgütte çalışan ihtiyacının planlanmasıyla başlayan ve çalışanın işletmeden ayrılmasına kadar geçen süreci kapsamaktadır. Geleneksel anlamda İK birimlerinin örgütü ilgilendiren faaliyetlere katılımı sınırlıyken, modern İKY anlayışı ile İK birimleri ve yöneticileri tüm örgütsel faaliyetlerde söz sahibi olmuştur. Bu durum İK departmanlarına çeşitli roller yüklemiştir. Klasik Personel yönetimi faaliyetlerini içeren yönetsel rol, İKY'nin işe alımla başlayan standart faaliyetlerini içeren işlevsel rol ve işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak stratejiler belirlemede İK birimlerine yön tayin etme görevi veren stratejik rol İKY departmanlarının sahip oldukları rollerdir (Bingöl, 2016: 26-32).

1.1.8. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Özellikleri ve Görevleri

Personel yönetimi kavramının yerini İKY anlayışının alması ile İK departmanları organizasyonun önemli bir parçası haline gelmiştir. Örgütsel performansın ve verimliliğin artırılması sorumluluğunu diğer yöneticilerle paylaşan İK yöneticisinin görevleri de zamanla artmıştır. Yöneticilerin işletmenin finansman, pazarlama ve stratejik amaçlarını değerlendirerek, planlama yeteneğine sahip, kolay iletişim kurabilen ve insan ilişkilerinde başarılı, ayrıca belirlenen politikaların uygulanmasında etkin rol oynayan, yöneticilik vasıflarına ve çalışanları motive edebilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Organizasyonun en üst biriminden en alt kademesine kadar çalışanların organizasyonu, amaca sistemli şekilde yönlendirilmesi, işletmenin verimliliğinin artırılması açısından önemlidir ve bunu sağlayacak olan birim de İK departmanlarıdır. İnsan kaynakları biriminde çalışanların görüş ve tavsiyelerinin üst yönetim için doğrudan ve üst düzey bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Uyarlıgil ve Dündar, 1997: 23).

1990'dan sonra çalışma yaşamında yaşanan gelişmeler, insan kaynakları birimlerinde çalışanların etkilerini, önemlerini ve yetkilerini arttırmıştır. İK

yöneticileri, astları yönlendirmeyi ve gerekli durumlarda ödül ve cezalandırmayı içeren uygulayıcı yetkiye, işletmede diğer yönetim fonksiyonlarına danışmanlık yapmayı ve tavsiye gibi hizmetler sağlamayı içeren uzmanlık yetkisine ve diğerlerini kendi işlerinde performansla ilgili konularda yönlendirmeyi içeren fonksiyonel yetkiye sahiptir. İşletme için stratejik konularda stratejik öneme sahip İK yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikleri kısaca sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2004: 45-46; Keçecioğlu, 2007: 516; Uyarlıgil ve Dündar, 1997: 25):

- Bilgi yönetimine ilişkin yetkinlikler: Bilgiyi toplama, değerlendirme, işleme, paylaşma ve gerektiğinde kullanma konusunda bilgi ve becerilere sahip olması,
- Planlama ve organizasyon yetkinlikleri: Organizasyonel tasarım yetenekleri, tahmin ve planlama teknikleri,
- Yönetimsel yetkinlikler: İşletmede çalışanları, onlarla ilişkileri ve yapılması gereken işleri etkili şekilde yönetebilme becerisi,
- Bütünleştirici yetkinlikler: Organizasyonun önceliklerini ve stratejik kesişme noktalarını doğru saptayabilme ve yönetebilme yetenekleri,
- Değişim yönetimine ilişkin yetkinlikler: Gelecek konusunda öngörülmesi olabilmeye ve gerekli değişimleri kolaylaştırma konusunda gerekli bilgi ve beceriler.

İnsanın yaratıcı gücü ve enerjisi harekete geçirilmeden sahip olunan kaynakların ürünlere ya da hizmetlere dönüştürülmesi mümkün değildir. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar içerisinde, verimliliği, kaliteyi ve yenilikçi özelliklerin tümünü sağlayan en önemli kaynak insandır. Sahip olunan teknolojinin doğru değerlendirilmesinin altında da mevcut işgücünün bağlılığı ve zihinsel yetenekleri vardır. Bu yüzden, yeterli sayıda ve nitelikte işgücünün bir araya getirilmesi ve etkin şekilde yönlendirilmesi, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında çok önemlidir (Barutçugil, 2004: 73). Tüm bu süreçleri yönetecek ve organizasyonu hedefe götüren gücü doğru şekilde harekete geçirecek olan insan kaynakları yöneticileridir. Bu sebeplerle İK yöneticilerinin yukarıda belirtilen yetkinliklere sahip olması işletme için hayati önemdedir. Ayrıca, etkili bir İK liderliği için uygun bir bütçe yaratılmalı, insan kaynakları yatırımları öncelikli olmalı, stratejik ortak olarak yöneticilere temel yetki ve sorumluluklar verilmelidir (Keçecioğlu vd., 2014: 34).

İK yöneticisinin yöneticilik ve liderlik yeteneklerinin yanında sahip olması gereken birçok özelliği vardır. Modern İK yöneticileri, stratejik yönetim, örgütsel davranış, iş hukuku, insan ilişkileri ve endüstriyel ilişkiler konusunda bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Ayrıca İK yöneticisinin kendi alanı dışında ortaya çıkan

problemleri anlayabilmesi açısından genel yöneticilik deneyimlerinin ve iş/işletme bilgisinin bulunması, ayrıca işletmenin emir-komuta zincirini tanınması gerektiği ifade edilmektedir (Sadullah, 2008 (1): 15). İnsan kaynağı alanında uzmanlaşmış olan İK yöneticisi, piyasada gerçekleşen işgücü ve rekabet şartlarındaki değişikliklere karşı duyarlı olmalıdır (Bingöl, 2016: 33; Cingöz ve Akdoğan, 2013: 103; Kanten ve Kanten, 2009: 122).

İKY uygulamalarının etkili, başarılı ve sistemli olmasında sorumlu olanlar en başta üst yönetim olmak üzere örgütteki diğer tüm yöneticilerdir. İK yöneticilerinin en temel sorumluluğu ise, örgütün genel işletme amaçlarıyla İKY'nin örgütsel amaçlarının aynı doğrultuda olmasını sağlamaktır. Çünkü emeğin doğru yönetimi ile ilgili faaliyetleri ifade eden İKY, günümüz rekabet şartlarında amaçların gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir başarı için işletmede stratejik bir noktada konumlanmaktadır. Örneğin, işletme yeni teknolojiler kullanmak, maliyetleri azaltma yoluna gitmek, kaliteyi arttırmak, genişlemek ya da küçülmek yoluna giderse, İK yöneticileri bu kararları destekleyecek politikalar oluşturmak zorundadır. Yani işletme hangi kurumsal stratejiyi uygulama kararı alırsa, ona uygun insan kaynağını istihdam edecek birim İKY'dir. Ayrıca sürdürülebilir rekabet stratejilerinin uygulanabilmesi için gerekli işgücünün işletmede hazır edilmesi ve sürdürülebilir örgütsel büyüme için örgüt kültürü oluşturulması gerekliliktir. Bu yönde faaliyetler yürütmek İK birimi çalışanlarının sorumluluğundadır (Keçecioglu, 2007: 511; Kesen, 2016: 558). İnsan kaynakları yöneticileri, işletmede örgütsel amaçlarla direk ya da dolaylı ilişkisi bulunan örgüt faaliyetlerine yardım eden, üst yönetime önerilerde bulunan ve faaliyetleri kolaylaştıran yöneticilerdir. İnsan kaynakları yöneticilerinin sorumlulukları şöyle özetlenmektedir (Demirkaya, 2006: 10):

- Kendi birimlerinde ve faaliyet alanlarındaki insanları yönlendirmek (komuta yetkisi olarak),
- İşletmenin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanması süreçlerine aktif olarak katılmak (stratejik ortak olarak),
- İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanına giren çalışmalarını yönetmek (uzman olarak),
- İşletmenin bütününde insan kaynakları faaliyet alanına giren konuları koordine etmek (fonksiyonel yetkili olarak),
- Üst yöneticilere öneride bulunmak ve danışmanlık yapmak (danışman olarak),

- Çalışanları korumak ve üst yönetime karşı savunmak (personel savunucusu olarak).

İK yöneticisi, işletmede bulunan insan kaynağının yönetimi konusunda diğer yöneticilere yardımcı olan ve kurmay kapasite gücüyle hareket eden çalışandır (Gürbüz, 2011: 403). Bingöl (2016), İK yöneticisinin sorumlulukları çerçevesinde dört ana role sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu roller aşağıda belirtilmektedir (Bingöl, 2016: 33):

Stratejik Ortaklık: İK yöneticisinin işletme politikalarını eyleme dökme yeteneğini yansıtmaktadır. İK yöneticisi bu rolü ile mevcut tüm şartları dikkate alarak işletmenin stratejik hedefleriyle aynı yönde plan ve politikalar geliştirmekle görevlidir. Ayrıca yönetim sürecine stratejik olarak yaklaşması, İK'yı yönetim takımının önemli bir bileşeni haline getirmektedir.

İşgören Destekleyicisi: İK yöneticisi üst yönetime danışmanlık yapmasının yanı sıra çalışan için de danışmanlık yapmaktadır. İşgücünün sorunları, ihtiyaçları ve motivasyonu ile ilgilenmek, gerekli görülen yerde müdahale etmek İK yöneticisinin sorumlulukları arasındadır. Çalışanlar örgütün bir parçasıdır ve onların motivasyonu, moral ve iş tatminlerinin sağlanması, gerektiğinde üst yönetime karşı korunması, geliştirilmesi ve ödüllendirilmeleri işletme verimliliği açısından kritik önemdedir. İK yöneticisinin tüm bunları etkin şekilde gerçekleştirmesi örgütün amaçlarına ulaşmasına ve performansın artmasına katkı sağlayacaktır. Hem işletmenin stratejik ortağı olması, hem çalışanları destekleyici rolü nedeniyle İK yöneticisi, işletmede stratejik önemdedir.

Değişim Ajanı: İK yöneticisi, organizasyondaki değişimi tetikleyici olarak davranan kişidir. Yöneticinin bu rolü gerçekleştirebilmesi için cesaret, yaratıcılık ve motivasyon özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, problem çözme ve değişimi doğru yönetme, iletişim ve etkileme yeteneklerinin gelişmiş olması gerekmektedir (Ünal, 2012: 87).

Yönetimsel Uzmanlık: İK faaliyetlerinin etkili yönetilerek bir değer yaratılması sürecini ifade eden bu rol bazı yetkinliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bunlar; İK faaliyetlerinin teknoloji yardımıyla yenilenmesi, insanı değer yaratan unsur olarak kabul etme ve etkililik açısından İKY çıktılarının değerlendirilmesidir.

Sadullah ise (2008 (1)), insan kaynakları yöneticilerinin uygulamada karşılaşılan rollerini “Tam ortak, Vitrin, Satıcı ve Gündelikçi” olarak dört şekilde sıralamaktadır. İşletmelerde stratejik ortak olarak bulunan insan kaynakları

yöneticilerinin üstleneceği rol tam ortaklıktır. Sahip oldukları rollere göre İK yöneticilerinin üst yönetimden ve emir-komuta yöneticilerinden alacakları destek aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Sadullah, 2008 (1): 18):

Tam Ortak: Tam ortak rolüne sahip yönetici üst yönetimden tam destek ve kararlarda eşit söz hakkı desteği görürken, emir-komuta yöneticilerinden işbirliği desteği ve sorunlara çözüm getirebildiği için saygınlık görmektedir.

Vitrin: Üst yönetimden bilinçsiz, fakat yüksek oranda destek görmektedir. Çünkü üst yönetim için İK birimi, işletmenin dış çevrede temsilcisidir. Emir-komuta yöneticileri ise bu role sahip yöneticileri sorunlara gerçekçi çözümler getirememesi ve gereksiz uygulamalar yaptığı gerekçesiyle eleştirmekte ve saygı duymamaktadır.

Satıcı: Üst yönetimden destek alması, uygulamalarının gerekliliğine inandırabildiği ölçüdedir. Emir-komuta yöneticilerinden destek görmesi de üst yönetimi inandırabilmesine bağlıdır.

Gündelikçi: İşgörenlerin yükünü üstlenerek işini hafiflettiği için üst yönetim tarafından gereklilik olarak görülür. Emir-komuta yöneticileri de İK birimi sorumluluklarını azalttığı için destek vermektedir.

Üst yönetimden en alt birimdeki çalışanlara kadar örgüte mensup herkesin etik ve yasal şekilde davranması işletme içinde çatışmaları önlemesi açısından önemlidir. İşine bağlı, fikirlerine saygı duyulan, sorumluluk sahibi, ücret ve çalışma koşulları bakımından hak ettiği değeri gördüğüne inanan çalışanlar işletme başarısında pay sahibi ve işine daha iyi şekilde motive olacaktır. Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik politikalar hazırlamak ve uygulamak İK yöneticilerinin sorumluluğundadır. (Kağnıcıoğlu, 2001: 19).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Yerelde ya da küresel boyutta yaşanan her türlü gelişme, İK'nın örgüt içindeki yerini ve organizasyon yapısını etkilemiştir. Bu gelişmelerin başında, sermayedarın ya da yöneticilerin insana bakış açıları gelmektedir (Demirkaya, 2006: 2). Yönetim anlayışlarında yaşanan dönüşümle beraber üretim faktörü olarak insana bakışın değişmesi, teknolojik gelişmelerin çalışma ilişkilerine yansımaları, dünya ölçeğinde etkilerinin hissedildiği küreselleşme ve beraberinde çok uluslu şirketlerin yaygınlık kazanması İKY sürecini etkileyen belli başlı unsurlardır.

1.2.1. Yönetim Modelleri ve İKY Süreci

Sanayi devrimiyle beraber değişmeye başlayan süreçler ve iş ilişkileri, çalışma hayatında ve toplumda beklentilerin değişmesini beraberinde getirmiştir. Çalışma yaşamında insan kaynağının değişen temel rolü, üretim sürecine katılmada günden güne payının artmasıdır (Işık, 2009: 161).

1.2.1.1. Klasik Yönetim Anlayışı

Klasik anlayışın üzerinde durduğu iki temel yaklaşım, etkinlik ve verimliliğin artırılması ve bunu gerçekleştirecek organizasyon yapısının ve yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir. Ayrıntıları saptanmış iş yapma teknikleri, görevleri belirlenmiş örgüt yapısı ile en fazla verimlilik nasıl elde edilebilir sorusuna odaklanan klasik yönetim teorisi, üç yaklaşımı ele almaktadır. Frederic Taylor Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın, Henri Fayol Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın ve Max Weber de Bürokrasi Yaklaşımı'nın öncülüğünü yapmıştır (Koçel, 2014: 237; Ögütoğulları ve Akpınar, 2016: 32-35). Bu dönemde, kitlesel üretim artışıyla çalışma yaşamının nasıl düzenleneceği konusunda yaklaşımlar geliştirilmiştir. Özgen vd. (2002), iş ve çalışma verimliliği üzerine çalışmalar yürüten Taylor ve Hugo Munsterberg'in 1913 yılında bireyler ve aralarındaki farklılıklar üzerinde durduğu çalışmalarının İKY anlayışına yeni boyutlar kazandırdığını ifade etmektedir (Özgen vd., 2002: 6). Çalışanların duygu ve kişiliklerini göz ardı ederek işleri yapmanın en iyi yolunun etkili, en hızlı ve en ucuz yol olduğunu kabul eden ve çalışanları parayla motive etme konusunda yetersiz kalan klasik yönetim yaklaşımın ortak özelliklerini Koçel (2014) şöyle özetlemektedir (Koçel, 2014: 238):

a) Klasik yaklaşımda insan dışındaki unsurlar üzerine çalışılmıştır. Üretim sürecinde insan ikinci plandadır. İşletmede maddi unsurlar düzenlendikten sonra insanın gereken doğrultuda davranacağını öngörmüştür. Organizasyonda “mekanik organizasyon yapıları” önermiştir.

b) Mekanik ve akılcı süreçler Klasik yönetim anlayışının çıkış noktalarıdır. Makine ve insan ilişkilerinde, işlerin tasarımında ve ilkelerde rasyonellik ana felsefedir. Ekonomik çıkar ilişkileri çerçevesinde şekillenen bu yaklaşım, insanı söyleneni yapan, akılcı olduğuna inandığı sisteme itaat eden ve aktif olmayan bir faktör olarak var saymıştır.

c) Kapalı sistem anlayışı ile hareket eden Klasik yaklaşım, bütün faaliyetleri iç etkinliğin sağlanmasına göre ayarlamış ve gerekli ilkeleri de evrensel kabul etmiştir. Organizasyonun dış çevresi ve değişen şartlara uyum sağlamayı gerektirecek durumlarla ilgilenmemiştir.

1.2.1.2. Neo Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı

1930'lara kadar varlığını sürdüren Klasik Yönetim Anlayışı'nda, işletme büyüklüklerinin artması ile ortaya çıkan yönetim problemleri, 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran'ın yarattığı işsizlik ve toplumsal çöküş sonucunda yetersizlikler hissedilmiştir. Bu dönemde Harvard Üniversitesi akademisyenlerinin yayımladığı Hawthorne Araştırmaları, üretim unsuru olarak insana bakış açısında farklılıklara neden olmuştur. Kitle üretiminin sosyal içeriğiyle ilgili olarak kabul gören davranışsal yaklaşımın en genel özelliği, Klasik Anlayışın ilgilenmediği insanı ele almasıdır (Kağnıcıoğlu, 2001: 16). Davranışsal yaklaşım, işletmeleri bir insan grubu, mini bir toplum ve ihtiyaçları farklılık gösteren ve birbirlerinden tamamen farklı olan "sosyal varlıklar" olarak belirtmiş ve yöneticilerin işletmelerde sosyal ve beşeri bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını ifade etmiştir. Neo Klasik Yaklaşım'ın özelliklerini kısaca şöyle özetlemek mümkündür (Koçel, 2014: 273-275):

- İşletmelerde üretim faktörü olarak insanı anlamak,
- Grupların niteliklerini ve örgüte etkilerini belirlemek,
- Çalışan davranışları ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi kurmak,
- Davranışlardaki değişimleri, iletişim, değişim, algı, motivasyon, anlaşmazlıklar ve ihtiyaçlardaki değişim gibi unsurlarla açıklamak,
- Organizasyonda insanların kurdukları informel ilişkileri anlamak,
- İşletme verimliliğini etkileyen unsurların belirlenmesi ve insan tatmininin verimlilik ile ilişkisini anlamak.

Klasik Yönetim Anlayışının insan emeğini makineleştirmesine karşılık Davranışsal Yaklaşım insan davranışlarını ve davranışlar üzerinde etkisi olan iletişim unsurları, motivasyon, kişisel özellikler ve liderlik biçimleri gibi konuları ele almıştır. Bu yaklaşımın en kabul gören özelliği, örgütleri doğal sistemler olarak değerlendirmesidir. İnsanın makine olmadığını, çalışanların davranışlarının doğru şekilde yönetilmesi ile işletme verimliliğinin arttırılabileceğini savunmuş ve

faaliyetlerin etkili olarak sürdürülmesi üzerinde durmuştur (Mirze, 2016: 61; Ögütoğulları ve Akpınar, 2016: 36-38; Akat vd., 2002: 59).

1.2.1.3. Modern Yönetim Anlayışları ve İKY Anlayışının Doğuşu

Modern Anlayışın altında yatan neden Klasik ve Neo Klasik Yönetim Anlayışlarının eksiklerini gidermek ve olumlu yönlerinden faydalanmaktır. Bu anlayışta örgüt onu etkileyen tüm unsurlarla ele alınmaktadır. İşletme, yaşamını sürdürmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir açık sistemdir. Modern Teorinin temelini, Sistem Yaklaşımı ile Durumsallık Yaklaşımı oluşturmaktadır (Kahveci, 2012: 17).

Sistem Yaklaşımında işletmeler çevrelerinden bağımsız örgütler olarak tasarlanamaz; çevrelerine uyum sağlamaya çalışan işletmeler için örgüt yapılarında değişikliğe gitmek zorunluluktur. Organizasyonu etkileyen bütün faktörler bir arada değerlendirilmektedir. Bu açıdan insan kaynakları departmanları, içinde bulunduğu örgüt ve örgütün dâhil olduğu çevre ile devamlı etkileşimde olacak, çevresel unsurlardan hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir (Sadullah, 2008 (1): 20).

Sistem yaklaşımı yönetim anlayışına yeni boyutlar kazandırmış ve yöneticinin kullandığı araçları ve kaliteyi arttırmıştır. Ayrıca yaklaşım diğer bilim dallarıyla ilişki içerisindedir ve onlardan etkilenmiştir (Koçel, 2014: 324). Alt sistemin bir bileşeni olan çalışan faktörünün diğer işletme fonksiyonlarından ayrı düşünülemeyeceği anlaşılmıştır (Kağnıcıoğlu, 2001: 17). Bu yaklaşımla, insan işletmede bir maliyet unsuru değil, seçilip geliştirilmesi, etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması gereken ve başarısının örgüt verimliliğine etki ettiği bir faktör olarak kabul edilmiştir (Kahveci, 2012: 18).

1965 yılında Raymond Miles, insan kaynakları kavramını ortaya koymuş ve çalışanları işletmede gelişme potansiyeli olan bir kaynak olarak ifade etmiştir. Tokol (2015 (1)), İKY anlayışının Beşeri Bilimler anlayışından farklı olarak insana daha fazla önem verdiğini ifade etmektedir (Tokol, 2015 (1): 200). İş ve piyasa koşullarına göre şekil alan bu yaklaşımda bireysel ilişkiler esas alınmış ve klasik çalışma ilişkilerini biçimlendiren kolektif ilişkilerin payı azalmıştır. İKY anlayışının temeli olan örgüte bağlılık amacı, işçi sendikacılığı için tehdit oluşturduğundan çalışma ilişkilerinin yapısını etkilemeye başlamıştır. Ayrıca, yönetime esneklik kazandırma temelinde, bireysel boyutta teşvik edici ücretlendirme ve ödül sistemi ile toplu

pazarlık süreçlerine alternatif bir yapı meydana getirildiği ifade edilmektedir (Mahiroğulları, 2012: 20).

Durumsallık yaklaşımında ise, Klasik Anlayışın aksine, organizasyon yapısını belirleyen çeşitli içsel ve dışsal faktörler olduğu kabul edilmektedir. Her koşulda geçerli bir organizasyon yapısı olduğu fikri reddedilir ve uygun yapının duruma, koşullara göre farklılık göstereceği fikri geçerlidir (Koçel, 2014: 333; Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 46; Akat vd., 2002: 95).

İşçi-yönetici arasında, insan kaynakları yönetimi olarak belirtilen bu yeni yapılanmanın; sendikaların güç kaybetmesi, çalışma hayatında bireysel ilişkilerin ağırlık kazanması, geleneksel istihdam yapısından kopuş, toplu iş sözleşmeleriyle ücret belirlemede azalış, çalışma yaşamına ilişkin kararların yalnızca yönetim tarafından alınması ve yeni istihdam yöntemlerinin ortaya çıkması gibi çeşitli nedenleri olduğu ifade edilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2001: 17).

1.2.1.4. Post Modern Yönetim Anlayışı ve Son Dönem İKY Yaklaşımları

Yönetim biliminin tarihi ile ilgili kesin sınırlamalar yapmak mümkün değildir. 1970'li yıllardan itibaren yönetim alanında değişik anlayışlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Ancak 1990'lı yıllarda etkisini hissettiren küreselleşme, dünya çapında rekabet koşulları, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, insan hakları ve demokratikleşme hareketleri yönetim bilimini de etkileyen sonuçlar doğurmuştur. Kalitenin ön plana alındığı bu dönemde, geliştirilen organizasyon yapıları ile teknik anlamda rasyonellik sağlanmaya çalışılırken, üretim sürecinde insanla ilgili olan sosyal disiplin çıktıları ele alınmaya başlanmıştır (Koçel, 2014: 410).

Son dönemde İKY alanında gelişen yaklaşımlar insana verilen önemin arttığını göstermektedir. Schuler tarafından ortaya konan 5P Modeli (insan kaynakları programları, psikolojisi, pratikleri, politikaları ve prosesleri), tüm İK faaliyetlerinin birbiri ile ilişkilerini açıklamakta ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını çok uluslu şirketler bağlamında ele alarak, İKY sürecine uluslararası boyut kazandırmaktadır (Yıldırım ve Şen, 2017: 27). Tichy, Fombrun ve Devanna'nın ileri sürdüğü Michigan ve New York Okulları yaklaşımı, İKY süreci ile örgüt yönetimi arasında stratejik bir ilişki olduğunu iddia etmektedir. Harvard Okulu Yaklaşımı ise, amaçlara ulaşmada yalnızca teknoloji ve yapısal süreçlerin strateji olarak ele alınmaması, örgüt sistemini harekete geçirecek kişi ve grupların da

belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. İK anlayışına etkisi ise, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine organizasyonda yapı, kültür ve strateji arasındaki ilişkiler ağı olarak yaklaşmasıdır (Kahveci, 2012: 41-44).

1.2.2. Küreselleşmenin ve Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimle ülkeler arasında sınırların ortadan kalkması ve bütünleşme süreci diye ifade edilen küreselleşme kavramıyla, toplum yapıları, uluslararası ilişkiler, ekonomi ve ticarete önemli gelişmeler yaşamıştır. Bingöl'e göre (2016), teknolojik ilerlemeler yanında demokratikleşme ve ticarete liberalleşme hareketleri de işletmelerin kendilerini yenilemelerine, etkin yönetim ihtiyacına ve bu süreçte İKY'ye daha fazla önem vermelerine neden olmuştur (Bingöl, 2016: 39). Rekabetin uluslararası boyutta ve her aşamada yaşanması, birçok örgütte insan tanımını tekrar değerlendirmeyi gerekli kılmıştır (Barutçugil, 2004: 98; Gerşil ve Aracı, 2014: 76). Küreselleşme ile sermayenin dolaşım engeli ortadan kalkmış, uluslararası iş birliği ve dünya çapında kaynak paylaşımı artmış ve uluslararası yatırımlar Çok Uluslu Şirketlerin (ÇUŞ) ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışma yerlerinin ülke sınırları dışına ulaşması, işgücü hareketini kolaylaştıracak gelişmeler ve ülkeler arasında işgören maliyetleri arasındaki farklılıklar işgücünün küreselleşmesi sonucunu yaratmıştır (Özden, 2003: 21). Çetik ve Akkaya (1999), küreselleşme diye ifade edilen sürecin, sermaye birikimi ve teknolojik gelişmeler diye sınıflayacağımız iki ayağının olduğunu belirtmekte; bu sürecin, dünya ekonomisinin 1870-1911 yılları arasında geçirdiği ve kapitalizmin hızla yayılma gösterdiği dönemle büyük benzerlikler taşıdığını iddia etmektedir (Çetik ve Akkaya, 1999: 39).

Küreselleşme ile insan kaynağı önem kazanmış, özellikle yatırımların kaydırıldığı ülkelerde kalitenin artırılması ve işlerin insancillaştırılması gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Gerşil, 2004: 153). Ayrıca, değişen yapısıyla bilgi işçisi, beşeri sermaye gibi ifadelerle adlandırılan işgücüne uygun politika ihtiyacı, çalışanların yönetimi konusunda emeği önemli kılan İKY politikalarını uygulamayı gerektirmiş ve İKY anlayışı küreselleşmeyle yaşanan birçok gelişme sayesinde güçlenmiş ve yaygınlık kazanmıştır (Işık, 2009: 158). Yönetimde yeni teknik ve

uygulamaların bir ülkeden diğerine aktarılmasında ve İKY anlayışının yerleştirilmesinde ÇUŞ'lar önemli bir paya sahiptir (Orhan, 2010: 281).

Küreselleşmeye yöneltilen olumsuz eleştirilerin geneli ÇUŞ'ların sermaye hareketlerinin, söz konusu ülkede ortaya çıkardığı istikrarsızlıklar üzerinden ifade edilmektedir. ÇUŞ'ların yaklaşık %90'ı ABD, AB ve Japonya kaynaklıdır. 2016 verilerine göre en büyük 10 çok uluslu şirketin 3'ü Çin, 3'ü ABD ve 2'si İngiltere kökenlidir. Diğerleri ise, Almanya ve Japonya'ya aittir. 2009 yılı rakamlarına göre ilk 500 ÇUŞ içerisinde Çin'e ait şirket sayısı 37 iken, 2016 verilerinde sayı 103 olmuştur. Bu sayılar, ÇUŞ'ların küreselleşme üzerindeki etkisini görmek açısından önemlidir (Alper, 2017: 44). Çetik ve Akkaya (1999), ÇUŞ'ların ulusal çalışma ilişkileri sistemine karşı, bir ülkeden diğerine ilişkileri kontrol ve koordine etme, yeni örgüt yapıları oluşturma ve kendi örgütsel istihdam sistemini ortaya koyarak girişimlerde bulunduğunu ifade etmektedir (Çetik ve Akkaya, 1999: 51).

Artan rekabet, ekonomik gücün belirli noktalarda ya da sektörlerde yoğunlaşmasını zorlaştırarak tekelleşmeyi zayıflattığı için, küçük birimlere bölünmüş ekonomik sistem içerisinde sendikalara olan ihtiyacı ortadan kaldırmakta ve çalışma ilişkilerinin yapısını değişime mecbur bırakmaktadır. Sermayenin emekten daha hızlı yer değiştirme özelliği işgücünü olumsuz etkilemektedir. Yine bu süreçte, çalışma ilişkilerinde devlet ağırlığının neoliberal politikalar ile azaltılması, toplu pazarlık süreçlerinde ödün pazarlığına, bireysel iş sözleşmesiyle ikili ücret sistemlerinin uygulamaya konmasına, işçi işveren işbirliğini destekleyen yaklaşımların ağırlık kazanmasına ve sendikalara karşı bir tutum izlenmesine neden olmuştur (Demir, 2018: 43; Öksüzömer, 2002: 217). Ayrıca, işletme faaliyetlerine ilişkin kararlar işletme merkezinin olduğu ülkeden yürütüldüğü için, faaliyetleri denetleme özelliğine sahip sendikalar ve hükümet gibi unsurlar sistem dışına itilmektedir (Güven, 1998: 361). Ülkelerini ÇUŞ'lar için cazibeli hale getirmek isteyen gelişmekte olan ülkelerin, iş hukuku mevzuatlarında sendikalara karşı olumsuz düzenlemelere yer verdiği ifade edilmektedir (Mahiroğulları, 2012: 23).

ÇUŞ'lar küreselleşme sürecinin en önemli unsurları arasında yer almaktadır. ÇUŞ, İkinci Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan ve 1960'larda yaygınlık kazanan bir işletme türüdür. Bir uluslararası işletmenin üretimi yabancı bir ülkede %30'lara eriştiğinde ya da oradaki personel toplam personelin kayda değer oranına ulaştığında çok uluslu işletmelerden bahsetmek mümkündür. Bu şirketler hem kendi ekonomik yapılarını hem de buldukları ülkelerin ekonomik yapılarını etkileme gücüne sahip

olmaktadır (Ersöz, 2006: 14-15). Özellikle 1980'li yıllar itibariyle, yeni üretim teknikleri, yüksek teknolojiye üretim uygulamaları, ucuz emek ve rekabet avantajı elde etme çabaları sonucu ÇUŞ'lar sendikalara yönelik tutum değiştirmeye başlamışlardır. Genel olarak sendikaları çalışma ilişkileri dışına iten bu işletmeler, sendikaları dışlayamadıkları durumlarda uzlaşmacı sendikalar ile çalışma ilişkilerini yürütmektedir (Gerşil, 2004: 154). ÇUŞ'ların birçok ülkede aynı malı üreten yatırımlara sahip olması, ana ülkedeki sendikal taleplere direnme gücünü ve toplu pazarlık süreçlerinde olumsuz etkilerini arttırmaktadır (Yılmaz, 2010: 180).

1.2.3. Teknolojinin İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Etkisi

Tarihsel süreç içerisinde teknoloji alanında yaşanan gelişmeler çalışma yaşamının ve işgücü yapısının değişmesinde büyük rol oynamıştır. Özellikle son yıllarda mikroişleme dayalı teknolojinin üretim süreçlerinde aktif olmaya başlaması hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı çalışanlar için dönüşüm meydana getirmiştir. Teknolojinin çalışma hayatında yarattığı değişimlerle yöneticilerin de görev ve yetkileri değişmiştir. Yeni teknolojiler, onları kullanacak çalışanların niteliklerinin artırılmasını ve üst yöneticilerin daha farklı ve daha kavramsal yetkinlikler geliştirmesini gerekli kılmıştır (Aybas, 2014: 92; Barutçugil, 2004: 78). Çünkü yeni teknolojiler vasıf gerektirmeyen işleri ve niteliksiz işçiye ihtiyacı ortadan kaldırmaktadır. İşletmeler mevcut elemanlarını kaybetmemek adına İK departmanları aracılığıyla işçilerin niteliklerini arttıracak eğitim politikaları uygulamaktadır.

İKY'nin ilgilendiği alan teknolojik yeniliklerin örgütlerde meydana getireceği etkilerdir. Hızlı teknolojik ilerlemeler, çalışanlara uygulanacak İKY fonksiyonlarını önemli derecede ilgilendirmektedir. Çünkü teknolojinin neden olduğu değişim, örgütte, işgücünün yeniden yapılandırılması ve çalışanların motivasyonunda farklılaşmayı gerektirmektedir. İKY bu değişime uygun olarak yeni politikalar ve stratejiler belirlemek zorundadır. Ayrıca teknoloji, insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulmasında kullanılmaktadır (Bingöl, 2016: 60; Saldamlı, 2008: 248).

1990'lı yıllarda teknolojiye yaşanan gelişmeler birçok İK faaliyetinde uzmanlık gerektirir hale gelmiştir. Sistemli işleyen bir İKY, bilgi sistemlerinin doğru kullanılması ve yönetim süreçlerinin bütünleştirilmesiyle mümkündür. Bilgi teknolojilerinin İKY uygulamalarında kullanılması hem işletme fonksiyonlarını

kolaylaştırmış hem de işletme verimliliğini arttırmıştır (Özden, 2003: 35). Yapılan araştırmalarda İKY’nde bilgi teknolojileri kullanımının temel amaçları; departmanın etkinliği ve verimliliğini artırması, ayrıca zamanın etkin kullanılabilmesini sağlamasıdır (Bayındır, 2007: 163). Personel yönetiminden İKY’ne geçiş sürecinde İK departmanlarının sorumlulukları teknolojik gelişmelerin yarattığı imkânlar sayesinde çeşitlilik göstermiştir (Özgün, 2014: 43). Ayrıca, İKY faaliyetlerinde teknolojinin kullanılmaya başlanmasıyla, İK yöneticilerinin çalışanlarla ilişkileri daha kaliteli hale gelmektedir (Doğan, 2009: 75).

Bilgi sistemlerinin İKY süreçlerinde kullanılmasıyla çalışanların seçilip yerleştirilmesi, iş analizlerinin yapılması, performans değerlemesi, eğitim ve geliştirilmesi, ücretlendirme ve iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda yönetsel destek sağlama işlevi ortaya çıkmıştır (Saraç, 2016: 17; Uyarlıgil ve Dündar, 1997: 27). Bilgisayarların İK uygulamalarında kullanılmasının sonuçları doğru verilere ulaşmada artış, işlem hızında iyileşme, daha kaliteli sonuçlar elde etme ve verimlilik artışı olarak özetlemek mümkündür. Barutçugil (2004), bilgi teknolojilerinin İKY fonksiyonlarında kullanımının faydalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Barutçugil, 2004: 108-110):

- İK yöneticileri internet ve online formlar vasıtasıyla profesyonel anlamda bilgilere ve deneyimlere daha çabuk ulaşabilmektedir,
- İşletmelerin kendi sitelerinde bulunan başvuru formları, çalışanlarla ilgili veri tabanları ve kariyer siteleri İK yöneticilerinin işe uygun niteliklerde eleman bulmasını hızlandırmaktadır. Ayrıca bazı testlerin internet ortamında yapılarak seçme ve yerleştirme sürecinin etkinliğine faydasını arttırmakta ve maliyet avantajı sağlamaktadır,
- İşgören bulma ve seçme sürecinde bilgisayar sistemleri sayesinde yapılan testler ve değerlendirme araçları çalışanların bilgi düzeylerini, performanslarının ölçülmesini, yeterliliklerini ve niteliklerini belirlemede İK personeline yardım etmektedir. Tüm bu yardımcı araçlar İKY’nin sistemli bir İK planlaması yapabilmesine imkân sağlamaktadır,
- İKY yöneticilerinin elde ettikleri bilgi birikimleri, işletmede mevcut işgücünü doğru zamanda ve doğru işte görevlendirmelerine yardımcı olmakta ve bilgi teknolojileri sayesinde örgüt dışında ihtiyaç olunan niteliklere sahip insanlara ulaşmalarını kolaylaştırarak rekabet üstünlüğü sağlamaktadır,

- Bilgi teknolojileri sayesinde İK yöneticileri, çalışanları farklı konularda ve internet ortamında eğitim ve bilgilendirme imkânı bulmaktadır,
- Bilgi teknolojileri yardımıyla kariyer beklentileri, iş deneyimleri, ilgi alanları ve hedefleri saptanarak çalışanların iş tatminini sağlamak kolaylaşmaktadır. Ayrıca bu teknolojiler sayesinde çalışanların kariyerlerine ait aydınlatıcı veriler elde edilebilmektedir,
- Bilgi teknolojileri işletme çalışanlarına dair tüm demografik verilerin toplanmasını sağlayarak işgücü profili oluşturulması, iş ve insan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve uyumlaştırılması süreçlerinde kullanılmaktadır,
- Çalışanların performanslarına yönelik tüm veriler bilgi teknolojileri sayesinde saklanabilmekte; İK yöneticisi ya da üst yönetim bu veriler ışığında performans değerlendirmeleri yaparak performans artırıcı uygulamalar geliştirebilmektedir,
- İK yöneticisi bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı sayesinde ücret politikalarında meydana gelen değişimleri kolayca görebilir ve maaşlara yönelik düzenlemeleri daha kolay belirleyebilmektedir.

Bilgi teknolojilerinin etkin olarak kullanılmaya başlanması, örgütsel süreçlerde yaşanan değişim üzerinde tetikleyici, kolaylaştırıcı ve fırsat sağlayıcı sonuçlar yaratmıştır. Bilgi teknoloji kullanımı işletmelerde insan yerine geçmekte ya da ona ihtiyacı azaltmakta, karar verme sürecine yönelik analiz seçenekleri yaratmakta, gruplar arasında doğrudan iletişim kurmakta, bilgiye erişimde sınırları ve zaman sınırını ortadan kaldırmakta ve karmaşık süreçler içinde aşamaları azaltarak görev tanımlarını kolaylaştırabilmektedir (Aksoy, 2005: 60).

1990'lı yıllardan itibaren, evrak dolaşımının fazla olduğu insan kaynakları yönetimi süreçlerinde İK bilgi sistemleri kullanılmaya başlanmıştır (Vatansever ve Yılmaz, 2015: 212). İnternet ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler e-insan kaynakları diye tarif edilen uygulamaların gelişmesine zemin hazırlamıştır. E-insan kaynakları, İKY anlayışının elektronik ortamda tasarımı ve İKY fonksiyonlarının internet aracılığıyla gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojilerinin örgüt kültürüyle tutarlı şekilde kullanılması şartıyla, E-insan kaynaklarının hem işletme hem de çalışanlar için stratejik faydalar sağladığı belirtilmektedir (Bingöl, 2016: 654; Güler: 19-20). E-insan kaynakları uygulamalarının kullanıldığı üç temel alan; bilgi paylaşımı, dönüşüm ve otomasyondur (Vatansever ve Yılmaz, 2015: 213).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İKY fonksiyonları ile işletmenin tümünde, çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini yükseltecek süreçleri doğru şekilde yöneterek örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak değerli ve taklit edilmesi güç beceriler oluşturmak hedeflenmektedir (Çakıcı, 2014: 57; Kaya ve Kesen, 2014: 102). Sadullah (2008), İKY uygulamalarının etkinliğinde sektörün önemli olduğunu ve kamudaki işletmelerde İK birimlerinin inisiyatif sahibi olmadıklarını belirtmektedir. Özel sektörde İK faaliyetleri daha esnek olurken, kamuda faaliyetler yasalarla belirlendiği için böyle bir esneklik bulunmamaktadır. Aşağıdaki tabloda bazı İKY fonksiyonlarının uygulanmasında sektörler arası farklar belirtilmektedir (Sadullah, 2008 (1): 42):

Tablo 2: İKY Faaliyetlerinin Uygulanmasında Sektörler Arası Farklar

İKY Uygulamaları	Kamu Sektörü	Özel Sektör
Planlama	Devlet bütçesine göre merkezi planlama yapılır.	Planlama her organizasyonun kendi bünyesine göre özel olarak yapılabilir.
İşe Alım	İşe alım kanunlarıyla belirlenmiştir. İş ve mevki tanımları kesindir.	İşe alım kurallarını kendisi belirler, işle ilgili tanımlamalar değiştirilebilir.
Değerlendirme	Kıdeme dayalıdır. Belirleyici olan yasalar olduğu için üst yönetim ve İKY etkin değildir.	Performansı önemlidir. Örgütün buna yönelik kendi değerlendirme ölçütleri vardır. İKY amaçlara uygun olarak stratejiler geliştirmektedir.
Eğitim Yönetimi	Kanunda çizilen çerçevede kalınır. Bu açıdan değişimlere tepki vermede geç kalınmaktadır.	Amaç ve ihtiyaçlara uygun olarak sistemli eğitim planlamaları yapılmaktadır.

Kaynak: Sadullah, 2008 (1): 42.

Genel hatlarıyla insan kaynakları fonksiyonlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması (İKP), İKY sürecinin merkezinde yer almaktadır. Çünkü bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için uygun nitelikte, gerekli bilgi ve becerilerin var olduğu çalışan ve yöneticilere sahip olması gerekmektedir. İK planlaması, organizasyonda çalışan işgücü sayısının dengelenmesi ve çalışan niteliklerinden en fazla faydayı sağlama amacına yönelik bir uygulamadır (Esen ve Adatepe, 2017: 731). Acar (2008) İK planlamasını kısaca, örgütte doldurulması

gereken pozisyonların belirlenmesi ve bunun nasıl yapılacağına kararlaştırılması süreci olarak tanımlamaktadır (Acar, 2008: 102). Okoye ve Ezejiolor ise (2013) İKP'yi, şirketin ihtiyaçlarını tahmin etmenin bir yolu, doğru işlerde, doğru becerilere sahip insanlara doğru zamanda ulaşabilme süreci olarak tanımlamaktadır (Okoye ve Ezejiolor, 2013: 256).

İşletmedeki insan kaynağının planlanması süreci, gerekli personel ihtiyacının öngörülebilmesi ve bunu gidermeye yönelik faaliyetlerin sıralanmasıdır. Dinamik ve devamlı bir süreci ifade eden İKP organizasyonun strateji politikalarından ve diğer koşullardan etkilenmektedir. İKP sürecini etkileyen içsel ve çevresel faktörlerin öngörülebilmesi planlamanın etkinliğini arttırmaktadır (Yıldız, 2004: 18-20), İKP yapma gereğini kısaca şöyle sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2013: 32-34):

- İnsan kaynaklarında yaşanan iç değişiklikler,
- Personelin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Teknoloji ve piyasalarda yaşanan değişimlere uyum sağlayabilme,
- Yeni işgören bulmak,
- Yasal düzenlemelere uygun politikalar belirlemek,
- Toplumsal gelişmelere uyum sağlamak,
- İşgücü maliyetlerini öngörmek (Bingöl, 2016: 173).

İşletmenin geleceğine yönelik bir düzenleme olan İKP, örgüt personelinin işten ayrılma, emeklilik, terfi gibi süreçlerinin öngörülebilir olmasına yardım etmektedir. Ayrıca, organizasyonun yapısına yönelik alınan kararlarda, ürün çeşitlendirme programlarında, yatırım planlamalarında, finansal kaynakların doğru kullanımında ve insan kaynağının verimli kullanımına yönelik çalışmalarda temel oluşturmaktadır. İKP, işletmede mevcut işgücünün süreci etkileyen tüm faktörlere karşı uygun ve etkili şekilde uyumlaştırılması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla tüm yapılandırma süreçlerini ifade etmektedir. Personeli işe alma, motivasyon, performans yönetimi, ücret konusu finans ve süre bakımından önemli oranda harcamayı gerektirmektedir. Tüm bu maliyetleri denetim altında tutmak ve yapılan harcamalardan en üst düzeyde verim alabilmek için sistemli bir İKP zorunluluktur (Acar, 2008: 103; Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2013: 59). Bir organizasyonda insan kaynakları planlaması sistemli şekilde işlemiyorsa örgüt içinde iletişimin zayıf olmasına, yönetimin gücünde azalmaya, motivasyonun, iş performansının ve etkinliğin güç kaybetmesine neden olacaktır. Bu da beraberinde işletme içerisinde stres düzeyinde artış, gerginlikler ve çatışmaları getirecektir. İKP temel olarak,

çalışanların motivasyonunu, işletme verimliliğini ve çalışanların örgüte bağlılığını arttıran bir fonksiyondur (Barutçugil, 2004: 242-248).

İKİP genellikle, kısa vadeli (1-2 yıl), orta vadeli (3-5 yıl) ve uzun vadeli (5-10 yıl) olarak hazırlanmaktadır (Bayramlı, 2017: 11). İnsan kaynakları planlamasının etkinliğinin artırılması için diğer bölümlerin planlamalarıyla paralel politikalar izlenmektedir. Planlamayı yapacak olan İK personeli, işletmenin dâhil olduğu işkolunun ekonomideki öneminden başlayarak, ülkenin ekonomik profili, işletme faaliyetlerinde yaşanması muhtemel gelişmeler, organizasyon yapısında uzun dönemli değişimler, teknolojik gelişmeler ve piyasaların durumu hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Esen ve Adatepe, 2017: 732; Sabuncuoğlu, 2013: 56).

Klasik anlamda insan kaynakları planlaması, İK yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak İKY'nin işletmede yüklendiği stratejik rol, doğru bir İKİP için organizasyonun tüm bölümlerinden bilgiye ve işletme yöneticilerinin sürece aktif katılımına ihtiyaç duymaktadır. İK personelinin başlıca görevi süreci koordine etmek, izlemek ve değerlendirmektir. Her bir birim yöneticisi insan kaynağı ihtiyacını saptayarak, bu bilgileri İK departmanına iletmekte ve İKY personeli de bu bilgileri değerlendirerek uygun bir İKİP gerçekleştirilmektedir (AÖF-İKY, 2013: 37).

1.3.2. İş Analizi ve İş Tanımları

Amaçların etkin şekilde gerçekleştirilmesi için iş analizlerinin ve iş tanımlamalarının açık şekilde yapılmış olması gerekmektedir. İş analizleri, yapılacak işlerin çözümlenmelerini yaparak iş yapılmasını etkileyen tüm faktörleri ortaya koymaya yaramaktadır. İşletmede her bir görev için işin fiziksel ya da zihinsel çabayla mı, hangi ekipmanlar yardımıyla yapılacağı ve hangi amaca yönelik gerçekleştirileceğine dair soruların cevaplanmasını ifade etmektedir. Bunu yapmak için kişisel raporlar, uzman cetvelleri ve mülakatlar yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. İş analizinin temel amacı, iş ile onu yapacak olan çalışanın niteliklerini tanımlayarak aralarında uyum sağlayacak, denge kuracak bilgilerin toplanmasıdır (Barutçugil, 2004: 252-255). İş analizinin amaçlarını kısaca sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2013: 61):

- İnsan kaynakları planlama sürecine yardım etmek.
- İşler ile iş yükü arasında denge sağlanmasına yardımcı olmak.
- İşe almada kullanılacak şeffaf kriterler belirlemek.

- İş ve işçilere yönelik yasal süreçlerde gerekli bilgileri sağlamak.
- İş performansını arttırmak için gerekli eğitim planlarını oluşturmak.
- Çalışma ortamını motivasyon artırıcı hale getirmek.
- Çalışanların kariyer planlarını hazırlarken pozisyonlara ve işe dair doğru bilgiler vermek.
- Ücret yönetimi süreci için iş grupları oluşturulmasına katkı sağlamak.

İşletmelerde işgücü esnekliğine ihtiyaç giderek artmaktadır. Uyarlıgil (2008 (1)), bunun gereği olarak ortaya çıkan çalışma sisteminde, yetkinliklere dayalı iş analizlerinin ihtiyaçları karşılama da daha uygun görüldüğünü belirtmektedir. Buna göre, çalışanların iş yapılarında önemli nokta ne yaptığından çok, işi nasıl yaptığı üzerinedir (Uyarlıgil, 2008 (1): 73).

İş tanımı ise, iş analizinden sonra ikinci aşamayı ifade etmektedir. İş analiziyle toplanan bilgiler, belirli standartlarda yazılı hale getirilir. Bu formlarda işin nitelikleri, faydaları, gerektirdiği vasıflar, görevler ve işin içeriği sistemli olarak belirtilmektedir. İş analizi ile iş tanımlarının amaçları paralel olmakla beraber, aralarındaki en temel fark kısaca, iş analizleri bilgileri toplayan bir mekanizmayken, iş tanımları bu bilgilerin sistemli olarak sunulmasını sağlayan bir tekniktir (Sabuncuoğlu, 2013: 71).

1.3.3. Personel Bulma ve Seçme

Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin avantaj elde edebilmesi, nitelikli işgücünü bünyelerinde toplamalarıyla paraleldir. İşletmeler İK departmanları aracılığıyla bunu sistemli olarak uygulamaktadır. İşe uygun çalışanın tespiti, takım arkadaşlarıyla uyumu ve çalışandan uzun dönemli verimlilik sağlanması İKY için önemli bir faaliyettir (Barutçugil, 2004: 261). Buna yönelik açık şekilde hazırlanmış şeffaf İKY politikaları, etkin bir işgören bulma süreci için yol gösterici olacak ve örgüte karşı güveni arttırarak verimliliğe katkı sağlayacaktır (Bingöl, 2016: 206; Kuzutürk, 2016: 18). Araştırmalarda, bireysel özelliklerin kişisel uyumu şekillendirdiği; işgörenlerin nitelikleri işe ne kadar uygun ve kişisel uyum ne kadar yüksekse örgütsel uyumun da o derece yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2013: 106).

Personel bulma, insan kaynağı planlaması yapıldıktan sonra ortaya çıkan işgören açığını gidermek için işe uygun nitelikleri barındıran adayların tespit

edilmesi ve aralarında seçim yapılması sürecini ifade etmektedir. İşgören bulma ve seçme bir süreçtir ve seçilen adayların işletme kültürüne uyumu, yeniliklere açık ve öncelik alabilen bireyler olmaları örgüt performansının artırılması açısından önem verilen niteliklerdir (Kuzutürk, 2016: 16-17). Bu süreci yönetirken dört kıstas önemlidir; çoğunluk için en iyiyi yapmayı esas alan faydacılık, temel insan hak ve özgürlüklerine bağlı kalmak, her durumda adaletin sağlanması, ayrıca kazanç ve maliyetlerin eşit dağıtımıdır (Robbins ve Judge, 2015: 186).

İnsan kaynağının seçim sürecinde kullanılacak tekniklerin belirlenmesi ve işe nereden ve nasıl başlanacağına tespiti sürecin ilk aşamalarıdır. Başından itibaren sistemli şekilde sıralanmış bir planlama, hata payını en aza indirecektir (Kula, 2006: 76). Gerek duyulan pozisyona yönelik işgören bulma ve işe alma süreci, iç ve dış kaynaklar kullanılarak sağlanabilmektedir. Gerekli pozisyonlara işgören tedariki için iç kaynaklardan yararlanma ilk tercih edilen yöntemdir. Bu süreçte yatay ve dikey hareketlenmeler ile şirkette belli dönemlerde terfiler, işletme içi duyurular, yan ilerlemeler ve işletmelerarası transferler gerçekleşmektedir. İşe almada dış kaynaklardan faydalandığında ise, gerekli bilgi ve yetenekler işletme dışındaki insan kaynağından sağlanmaya çalışılmaktadır (Demirbaş, 2017: 24).

İşletme içi kaynaklar, örgüt kültürünü benimsemiş ve işletme içinde yetişmiş olduğundan işe alıştırmada zaman kaybını önlemesi, işletmeye ek maliyet getirmemesi ve çalışanları motive etmesi açısından tercih edilen yöntemdir. Dış kaynaklar ise, personel ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak İş ve İşçi Bulma Kurumları, internetteki insan kaynakları danışmanlık firmaları, meslek odaları, işçi sendikaları, okullar, özel istihdam büroları, personel referansları, ilan ve reklamlar ile işletmenin dışındaki kaynaklardan işgören teminini ifade etmektedir (Mutlu, 2016: 36). İç ve dış kaynaklardan faydalanmanın yararları ve sakıncalarını tablo yardımıyla şöyle gösterebiliriz (Mathis ve Jackson, 2008: 53):

Tablo 3: İç ve Dış Kaynakları Kullanmanın Yararları ve Sakıncaları

İşe Alma Kaynağı	Yararları	Sakıncaları
İç Kaynaklar	Terfinin getirdiği moral	Terfi etmemiş olanların morallerinde olası sorunlar
	Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi	Terfiler sonucunda politik çatışmaların oluşması
	Daha iyi performans için motivasyon	Yönetici geliştirme programlarına ihtiyaç duyma
	Terfilerin sıralandırılması	Aynı çalışanlarla devam etmek
Dış Kaynaklar	Yeni bir bakış açısı ve canlılık getirir	İşe ve örgüte uygun olmayan birinin işe alınması
	Profesyonelleri eğitmekten daha ucuz ve hızlıdır	İç adayların seçilmemesi nedeniyle ortaya çıkan moral bozukluğu
	Örgütte hiçbir politik destekleyici var olmaz	Oryantasyon ve uyumun uzun zaman alması
	Mesleki açıdan yeni bakış açıları getirebilir	-

Kaynak: Mathis ve Jackson, 2008: 53

İnsan kaynaklarında seçme, işletmenin koşulları ile kişinin nitelikleri arasındaki eşleştirme sürecini ifade etmektedir. Önemli olan nokta en iyiyi bulmaktan ziyade, işe en uygun olanını seçmektir. İşgören aranan niteliklere ne kadar uygunsa işin maliyeti ve kalitesini o oranda etkileyecektir. Aranan niteliklere uymayan adayın seçimi işletme maliyetlerinde artışa neden olacaktır (Tyson, 2006: 161).

Bingöl (2016), işgören seçme sürecini etkileyen birçok çevresel faktör olduğunu ifade etmektedir. Bunların başında yasal çevre gelmektedir. Bunun için iş sözleşmesi temel dayanaktır. Ayrıca işletmenin iç ve dış çevresi, çabuk karar alma, aday havuzu oluşturma ve deneme süreleri gibi faktörler de bunlar arasındadır (Bingöl, 2016: 236).

1.3.4. Eğitim Yönetimi

Küresel piyasalarda rekabet eden işletmeler için işletmenin sahip olduğu en önemli kaynaklar arasında insan sayılmaktadır. İnsana yatırımın işletme verimliliğine katkı sağlayacağını kabul eden örgütler, insan gücünün daha verimli olması için hazırladıkları eğitim programları ile çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırma yoluna gitmektedir. İşletmeleri canlı birer organizma olarak ele aldığımızda, ekonomik, teknolojik ve sosyal boyutta yaşanan değişimlere uyum sağlaması sistemli

ve sürekli bir eğitim planlamasıyla mümkündür. Çalışanların eğitim süreçleri, örgütlerdeki değişim sürecinin bir ifadesidir. Eğitim yönetimi süreci; hedeflerin saptanması, eğitimde örgütlenmenin gerçekleştirilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim planlaması, eğitimin uygulanması, ölçme ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 124-127). Özçelik (2008), eğitim yönetiminin etkin şekilde uygulanabilmesi için “Eğitim faaliyetlerinde süreklilik, Eğitimde fırsat eşitliği, Eğitilenlerin etkin katılımı, Eğitimin yararlılığı ve Eğitimin planlı olması” ilkelerine uygun hareket edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Özçelik, 2008: 197).

Barutçugil (2004) örgütlerde eğitim yönetimini, işgörenin başlangıçta sahip olduğu bilgi ve beceriler ve işe gerekli sorumlulukları yerine getirmek için gereken yetenek ile sergilenen tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlamaktadır (Barutçugil, 2004: 298). Çalışan yetkinliklerinin insan kaynaklarının temeli ve insan kaynağının yönetiminde başarı sağlanabilmesi için çok önemli olduğu ifade edilmektedir (Ünsar, 2009: 49).

İK departmanları, işe başlama süreciyle beraber eğitim çalışmalarını yürütmektedir. İşyerinde verilen eğitimler çalışanların verimliliğini ve işletmenin performansını arttıran motivasyon araçlarıdır. İnsan kaynakları departmanları, yıllık eğitim planlarını hazırlayarak yönetime sunmaktadır. İK personeli eğitim bütçesi, eğitimde gerekli araçlar, kimlerin hangi eğitimleri alması gerektiği ve eğitim sonunda personelin kazandığı niteliklerin test edilmesi gibi çeşitli faaliyetlerden sorumludur (Demir, 2016: 27). Eğitim yöntemleri işbaşı eğitim yöntemleri ve işdışı eğitim yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşbaşı eğitim yöntemleri, yönetici gözetiminde, yetki devri yoluyla, uzman aracılığıyla, oryantasyon eğitimi, rotasyon, staj ve gösteri yoluyla eğitimleri kapsamaktadır. İşdışı eğitimler ise, konferans, seminerler, kurslar, örnek olay, rol oynama, T. Grup yöntemi eğitimi gibi yöntemleri ifade etmektedir. Tüm bunlara yardımcı teknolojik destekli eğitim yöntemleri de kullanılmaktadır (Özçelik, 2008: 223-234; Sabuncuoğlu, 2013: 136- 161).

Örgütlerde eğitim, çalışanın örgüt içindeki görevlerini ve sorumluluklarını anlama düzeyini iyileştirmek, çalışanın bir ya da daha fazla alanda uzmanlık becerilerini yükseltmek ve motivasyonunu arttırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Günümüz piyasalarında yeni teknolojilerin büyük pay sahibi olması, gerek duyulmayan niteliklere sahip işgücünün işini kaybetme tehlikesini gündeme getirmektedir. Yaşanan gelişmelerle birçok meslek ortadan kalkarken, birçok yeni

meslek ortaya çıktığı için meslek eğitimi süreklilik gerektirmektedir (Kalça, 2015: 868). Çalışanını kaybetmek istemeyen işletme yönetimi, sürekli eğitimi İKY faaliyeti olarak sürdürmektedir (Bingöl, 2016: 287). Ayrıca, eğitimlerle niteliği artırılmış çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarının kolaylaştığı; piyasa değerleri, yaşam standartları ve iş tatminlerinin yükseldiği belirtilmektedir (Kaya ve Kesen, 2014: 100).

1.3.5. Performans Değerleme

İşletmede insan kaynağını tanıma, gözlemlene, ölçme ve geliştirme sürecini ifade eden performans değerlendirme, bireysel yetenekleri, iş yapma potansiyelini, davranışları, iş alışkanlıkları ve benzeri özelliklerini diğer çalışanlarla karşılaştırarak gerçekleştirilen bir sistemi tanımlamaktadır (Bingöl, 2016: 375). Şahin ve Çalışkan (2018) performans değerlendirmesini, hedef belirlemeyi ve geri bildirimini esas alan bir yönetim bilimi olarak değerlendirmektedir (Şahin ve Çalışkan, 2018: 117). Uyarlıgil ise (2008 (2) performans değerlendirmeyi, işgörenlerin belirlenmiş süreler içerisinde başarılarını ve geleceğe yönelik gelişme potansiyellerini ölçmek için yapılan çalışmalar olarak ifade etmektedir (Uyarlıgil, 2008 (2), 245). Fonksiyonun işleminde performans kriterleri önemli bir unsurdur. Değerleme yaparken, kişilik özelliklerine dayalı, yetkinliklere dayalı, davranışlara dayalı ve çıktılara dayalı olarak bölümlenmiş kriterler kullanılmaktadır (Tyson, 2006: 194).

Personel değerlendirme, işgücü planlaması yapabilmek, terfilerde nesnel kriterleri esas almak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, ücret artışları konusunda yöneticilere yardım etmek, çalışanlar ile yönetim arasında ilişkileri geliştirmek, organizasyonda ödül-ceza sistemini işletmek, çalışanların kendi yeterliliklerinin tespit edebilmesini sağlamak ve performans ölçümü yaparak başarısız personeli işten uzaklaştırmak amacıyla yapılmaktadır (Moriones vd., 2011: 11).

En fazla kullanımı; terfilerin alınması, yeni görevlendirmelerin yapılması, ücretlendirme ve işten çıkarmalar gibi yönetsel kararların alınması ile ilgilidir. Performans değerlendirmenin yöneticilere, astlara ve organizasyona faydaları vardır. İKY tarafından yürütülen performans değerlemenin taraflar için faydalarını şöyle özetlemek mümkündür (Aguinis, 2011: 5; Uyarlıgil, 2008 (2): 246):

- Çalışan hakkında yöneticiye bilgi verir ve aralarındaki iletişimi geliştirir,
- Performansı hakkında geri bildirim alan çalışanın motivasyonu artar,

- Düzenli performans değerlendirme toplantıları için kalitesinin nasıl algılandığı hakkında bilgi verir ve amaçlar netleştirilerek çalışanların odaklanması kolaylaşır,
- Ücret standartlarının belirlenmesi ve ödül sistemi nesnel ve kolay olur,
- Personelin işiyle ilgili başarı ölçüsünü belirlemek ve bu konuda uyarmak için etkili ve nesnel bir araçtır. Ayrıca, eğitim yönetimi konusunda gerekli verileri sağlar,
- Çalışanın olumlu katkılarının tespiti performansının artmasını teşvik eder,
- Yükseltme kararlarının verilmesinde ve yeni görevlendirmeler yapılmasında nitelikli elemanları seçmek daha kolaydır.

1.3.6. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

İKY'nin koruma işlevine yönelik faaliyetleri içeren işçi sağlığı ve iş güvenliği Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ilkeleri kapsamında “Ne tür bir işte çalıştığına bakmaksızın fiziksel, toplumsal ve ruhsal açıdan refahın en üst düzeye çıkarılması, korunması; çalışma koşullarıyla bağlantılı olarak meydana gelen problemlerin, sağlıkla ilgili rahatsızlıkların önlenmesi ve yok edilmesi; çalışanların ruhsal ve fiziksel yeterliliklerine uygun olarak çalıştırılması.” şeklinde ifade edilmektedir (Karabulut, 2009: 62). Sabuncuoğlu (2013), işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramının işyeri ile sınırlı önlemleri ifade etmesinin yanında, işletme dışından kaynaklı muhtemel tehlikeleri de içerisine alan geniş bir anlamı olduğunu ve günümüzde işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda insan kaynakları biriminin sorumluluğunun arttığını belirtmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 310).

İKY'nin işçi sağlığı ve iş güvenliği (İSG) fonksiyonu işçiler açısından çok önemli olmasının yanında, işverenler için de temel konuların başında gelmektedir. Meslek hastalıkları ve iş kazalarından dolaysız şekilde ve en fazla etkilenen işçilerdir. Yaşanacak sorunlar karşısında işçiler geçici ya da sürekli olarak işlerini ve gelirlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Gerekli iş güvenliği önlemlerinin alındığı bir işyerinde çalışmak, çalışanların motivasyonlarını arttırıcı bir unsurdur. İşveren açısından ise, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanması çalışanların verimliliğini arttırması, önlemler alınmadığında oluşabilecek muhtemel maliyetleri ortadan kaldırması, nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi ve kurum saygınlığı açısından önemlidir. Bu

sebeple, işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yapılan çalışmaların diğer İK fonksiyonlarıyla da ilişkili olduğu görülmektedir. Bunu sağlama sorumluluğunu yürüten ise koruma işlevi çerçevesinde işletmelerin insan kaynakları departmanlarıdır (Bayraktaroğlu vd., 2018: 6; Sadullah, 2008 (2): 515).

Türkiye’de işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik hükümler, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile düzenlenmiştir. Kanun hükümlerince işletmelerde hukuki olarak kurulması zorunlu olan “İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları”nda İK yöneticileriyle birlikte işçi temsilcilerinin bulunması gerektiği belirtilmektedir (Kılış, 2013: 22). Ayrıca, çalışanlara İSG eğitimleri verilmesi konusundaki sorumluluğun işverene ait olduğu yasalarda ifade edilmektedir (ÇASGEM, 2017: 23). Sendikaların örgütlü olduğu işyerlerinde, bu kurullarda işyeri sendika temsilcileri bulunmakta ve işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda denetçilik yapmaktadır.

1.3.7. Ücret Yönetimi

Ekonomistlere göre, işletme için harcanan bedensel ya da zihinsel çabanın karşılığı olarak çalışana ödenen bedele ücret, işletme yönetiminin tarafların ihtiyaçlarına göre belirlenen bir ücret sisteminin İKY uygulaması olarak yönetilmesine ücret yönetimi denmektedir (Kesen, 2014: 25; Sabuncuoğlu, 2013:243). Ücret yönetimi, İKY uygulamaları içinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü ücret yönetimi konusu, örgütteki tüm işgörenlerin emeklerine karşılık kendilerine yapılması gereken parasal ödemelerin ve farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir düzlemde birleştiren faaliyetlerin ifadesidir (Zaim ve Polat, 2013: 41). Ücret konusu, çalışanların yaşam düzeylerinde, piyasaya etki eden maliyetlerde ve sosyal adaletin sağlanmasında, bireysel ve toplumsal anlamda belirleyici roledir. Ücret yönetim sistemi, işletme politikaları ve amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır. Çalışanlara yapılan parasal ödemelerin, personelin beklentileriyle işverenin çıkarlarını dengeleyerek yapılması gerekmektedir (Çakır, 2006: 14; Şahin, 2010: 138).

İKY açısından ücret, nitelikli işgücünü örgüte kazanmak, mevcut çalışanları işletmede tutabilmek, daha yüksek performans ve verimlilik için motivasyonlarını sağlaması yönünden çok önemlidir. Ücret kavramı temel olarak; temel ücret, primler, fazla çalışma ödemeleri ve yıllık izin ücretleri gibi ödemelerden oluşmaktadır. Ayrıca çalışanlara ödenen ücretin, iş tatmininin sağlanması ve örgüte bağlılığı

arttırması gibi işlevleri vardır. (Kula, 2006: 89). İşletmenin performansını etkileyen ücret yönetimi konusunda olumsuzluklar ve çatışmalar yaşanmaması için temel alınması gereken ilkeler vardır. Bunlar; eşitlik, cari ücrete uygunluk, bütünlük, açıklık, dengeli ücret, terfi ile orantılı ve nesnellik ilkeleridir (Sabuncuoğlu, 2013: 245). Ataay ve Acar (2008) ise, etkili bir ücret yönetimi için hedeflere ulaşmada aşağıdaki ölçütleri esas almak gerektiğini belirtmektedir (Ataay ve Acar, 2008: 420):

- Yasalara uygunluk: Ücretlendirme sistemi, yasalarda belirtilen şekilde olmalıdır.
- Güdüleyicilik: İşgörene ödenen ücret motive edici, verimli ve etkili şekilde çalışmasını, performansını arttırmayı tetikleyecek şekilde olmalıdır.
- Güvence: Çalışanların alacakları ücretten haberdar olması sağlanmalı, işçilere ücret güvencesi verilmelidir.
- Dengelilik: Planlanan ücret sistemi içerisinde temel ücret, ödüller ve yan ücretler dengeli şekilde ayarlanmalıdır.
- Yeterlilik: Çalışanlara verilen ücret yetenekli çalışanları örgüte çekebilecek ve işletmede tutmaya yetecek oranda olmalıdır.
- Eşitlikçilik: İşgörenler bilgi, yetenek, yeterlilik ve gösterdikleri performans ölçüsünde ücretlendirilmelidir.
- Maliyet etkinliği: İşletmenin finans kaynaklarıyla uyumlu ve çalışanların işletmeye katkılarıyla ilişkili ücret planlaması yapılmalıdır.
- Kabul edilebilirlik: Uygulanan ücret sistemi, çalışanlar tarafından anlaşılır şekilde ve kabul edilebilir özelliklerde olmalıdır.

Ücret sisteminin doğru şekilde yönetilmesi için nesnel şekilde hazırlanmış program ve politikalar tasarlanması gerekmektedir (Ünsar, 2009: 50). Etkili şekilde hazırlanmış ve İK yetkilileri ile diğer yöneticilere yol gösterici özellikte olan ücret politikaları aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir (Barutçugil, 2004: 445; Ergül, 2006: 95):

- Nitelikli personeli örgüte çekmek ve elde tutmak için ekonomik altyapı.
- Doğrudan ödemelerin hazırlanan politikalara ve amaçlara uygun olarak yapılmasını sağlayan ödeme planı.
- Yasalara uygun ödemeler sistemi kurulması için resmi prosedür.
- İK planlaması yapılırken maliyet kontrolü için kullanılan bir araç.
- Yapılan ödemeler arasında eşitlik ve denge sağlanmasına yönelik bir tablo.
- Ücretler belirlenirken, rekabet koşullarını anlamaya yarayan sistem.

1.3.7.1. Ücret Yönetiminin Taraflar Açısından Önemi

İşletmenin ücret politikası, örgütün stratejik amaçlarının anlaşılabilir olarak çalışanların o yönde davranışlarını güçlendiren bir etkiye sahiptir. İşverenler, işgörenin işletmeye katkısıyla paralel ücret sistemleri kurma yoluna gitse de, çalışanlar bireysel olarak ya da sendikalar aracılığıyla ücret artışı konusunda baskı oluşturmaktadır. Bu tür baskıların ve baskılara karşı direnme yollarının ortaya çıkması ücret konusuna verilen önemden kaynaklanmaktadır (Bingöl, 2016: 421).

Çalışan ve işletme için ücret önemlidir; bu yüzden kararların stratejik boyutlu ele alınması gerekmektedir. En iyi ücret sistemi, yapılan işin değerini belirlerken, işin örgütteki önemi (içsel eşitlik) ve saptanan ücretin sektördeki diğer firmalar ile rekabet edilebilirliği (dışsal ücret) arasındaki dengenin sağlanmasına yöneliktir (Robbins ve Judge, 2015: 254). Ücretler toplumun değişik kesimleri için farklı anlamlara sahip olduğu için, ücretin önemini taraflar açısından değerlendirmek gereklidir (Ataay ve Acar, 2008: 411).

İşgörenler açısından önemi: Çalışanlar arasında ücret çalışmanın ana nedenidir. Ücret geliri bu sebeple birkaç açıdan önemlidir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamamanın aracı olarak ücret geliri, kendisi ve ailesi için hem ekonomik güvence anlamına gelmekte hem de elde ettiği maddi yararların düzeyini belirlemede ekonomik bir göstergedir (Şahin, 2010: 140). Ayrıca ücret, kişinin çalıştığı kurumu ve toplumdaki statüsünü belirleyen önemli bir faktördür. Saygınlık, statü, güven duygusu ve toplumda kabul görme gibi temel insanı ihtiyaçları ile elde edilen ücret arasında bağlantı olduğu yapılan araştırmalarla gösterilmiştir (Çakır, 2006: 17).

Ücret bir motivasyon aracı olarak kullanıldığına göre, başarı kazanma duygusunun sembolik bir göstergesi olarak, psikolojik açıdan ele alınabilir. Ayrıca verilen ücretin tatmin sağlaması ve adil olarak dağıtılması da işgörenler açısından önemlidir. Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Kuramına göre, işgören daha fazla emekle daha fazla ücret alacağını görürse, gelirini arttırmak için daha fazla çaba harcayacaktır. Ancak motivasyon açısından hangi düzeyde ücret gelirinin yeterli olacağı konusu kişiseldir (Bingöl, 2016: 422; Çakır, 2006: 42).

Örgütler açısından önemi: Örgütler için ücret en büyük maliyet kalemidir ve bu sebeple işverenler işçilik maliyetleri ile ilgilenmek zorundadır. Maliyetlere olan etkisiyle ücretler, şirketler arası, sektörler arası ve uluslararası rekabeti etkileme gücüne sahiptir. Mevcut şartlarda, nitelikli personeli işletmeye kazandırmak ve elde

tutmak amacıyla yüksek ücret verilmesi anlayışı işverenlerce kabul edilmiştir. Ayrıca, insan kaynakları faaliyetlerinin ve işletme planlarının etkin şekilde yürütülmesinde önemli rol oynayan ücret, çalışanları yeniliklere açık, örgüte bağlı ve inisiyatif almada cesur olmaya teşvik ederek rekabet avantajı sağlamada araç olarak kullanılmaktadır (Ergül, 2006: 95).

Sendikalar açısından önemi: Birçok durumda sendikanın başarısı, toplu pazarlık süreci sonunda işverenden kazandıkları ücret artışıyla ölçüldüğü için ücret konusu sendikalar için çok büyük önem ifade etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, üyelerinin refah düzeylerini iyileştirmek amacıyla sendikalar, toplu pazarlık süreçlerinde, daha fazla kazanç için ücretlerin artırılması talebinde bulunmaktadır. Bu sebeple, toplu iş uyuşmazlıklarının en sık yaşandığı konuların başında parasal ödemeler konusu gelmektedir (Göksu ve Öz, 2008: 422).

Günümüz şartlarında, istihdam yapılarında ve işçi-işveren ilişkilerinde küresel boyutta yaşanan değişimler sendikal taleplerde değişimi de gerekli kılmıştır. Sendikalar toplu pazarlık süreçleriyle yalnızca yüksek ücretler alma amacıyla masaya oturmamaktadır. Ücret düzeyleri yanında, adil ve eşit ücret, işgücü yeteneğine ve performanslarına göre ücretlendirme kazanımları sendikaların ilgilendiği konular arasındadır (AÖF-İKY, 2013: 165).

Devlet ve toplum açısından önemi: Ücretler ülkedeki gelir dağılımını, gelişme hızını, yapılan tasarrufları, istihdamı ve yatırımları doğrudan etkilediği için devletler açısından önemlidir. Ayrıca sosyal barışın sağlanması, fırsat eşitliğinin yaratılması, toplumsal refah artışı ve istikrar açısından ücret belirleyici olduğu için toplumsal bir konudur (Çakır, 2006: 20). Ücret artışları daha fazla vergi geliri elde etmeyi ve toplumun alım gücünün yükselmesini sağlar.

Ayrıca, devletin ödediği ücretlerin yıllık toplamı, iş kollarına ve çeşitli gelir gruplarına göre emeğini satarak para kazanan kesimin milli gelirdeki payını belirtir. Bağımlı çalışanlara ödenen ücretlerin toplamı milli gelirden düşük pay sahibi ise çalışma barışının sağlanması yolunda olumsuzluk göstergesiyken, ücretlerdeki artışın genel verimlilik artışından fazla olması ücretlerin enflasyonist etkisini meydana getirmektedir (Bingöl, 2016: 424).

1.3.8. Çalışma İlişkileri

Çalışanların en etkin şekilde algıladığı insan kaynakları fonksiyonunun, çalışma ilişkileri olduğu belirtilmektedir (Özgün, 2014: 123). 1990 sonrası dönemde çalışma ilişkilerinin yapısını belirleyen gelişmeler; yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler, işgücü yapısının değişmesi ve yaşanan yasal gelişmelerdir (Şenkal, 2008: 124). Çalışma ilişkileri, ekonominin bütün sektörlerinde çalışan işçiler, işverenler ya da onları temsil eden sendikalar ile devlet arasında ortaya çıkan bireysel ya da toplu ilişkilerin, taraflar arasında yaşanan güç mücadelelerinin oluşturduğu sistemdir (Tyson, 2006: 325). Bu sistemin tarafları; işçiler ve onların temsilcileri, işveren ve temsilcileri ve işçi ve işveren ilişkilerinde uzman kamu kurumlarıdır (İtika 2011: 144). Çalışma ilişkilerinde tarafların rollerini şöyle özetlemek mümkündür (Kula, 2006: 90):

- İşçi ve işçi sendikalarının rolü: İşçi çıkarlarını sendikanın çıkarlarından yüksek tutmak, tarafsız davranmak ve yasadaki hükümlere uymaktır.
- İşverenin rolü: İşçiyi ilgilendiren kararların alınmasında işçinin, işçi temsilcisinin ve işçi sendikasının görüşlerini alarak kararlara katılımını sağlamak, yasalara uymak ve çalışanlar için sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamları sağlamaktır.
- Devletin rolü: Devletin işçiyi hakları konusunda eğitmesi gerekmektedir. Devlet başlangıçta arabulucu rolünde düşünülse de, anlaşmazlıkların grev ya da lokavtla sonuçlanmasını önlemeye çalışmak, rolleri arasındadır.

Çalışma hayatında işgücü yönetimi olarak kabul gören İKY anlayışı, istihdam ilişkilerinin ifadesidir. Örgütün tüm birimlerinin aynı amaç için uyumlaştırılması sürecinde İK departmanları, işçi ve yönetici arasında kilit bir role sahiptir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için, işletmedeki insan kaynağı ile diğer tüm maliyet unsurlarının birlikte tasarlanıp hareket edilmesi, işletmelerde İK birimlerinin rolünü ve görevlerini arttırmaktadır. Çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde sendikaları devre dışı bırakarak çalışanlarla iletişim kurma yoluna giden işletmeler, işe başladığı andan itibaren çalışanı ilgilendiren tüm konularda sendika ve toplu iş sözleşmesi dışında hareket ederek bireysel iş ilişkileri kurma yoluna gitmektedir (Ersöz, 2006: 72).

İKY ile geleneksel anlamda çalışma ilişkileri arasında temel bazı farklılıklar vardır. Çalışma ilişkileri kolektivisttir; bu yönüyle örgütlenme, grev hakkı, toplu sözleşme, sendikalar ve sendika aracılığıyla işçinin yönetime katılabilmesi ifade edilmektedir. İKY ise, iş kalitesi, seçme ve işe alım, motivasyon, çalışan bağlılığı,

liderlik, geliştirme ve eğitim, esneklik ve ödüllendirme gibi konuları kapsadığı için bireysel ilişkiler temelindedir (Aykaç ve Balcı, 2016: 22).

İKY'nin çalışma ilişkilerinin yürütülmesindeki rolü, bireysel ya da toplu görüşme ve pazarlık süreçlerinde yaşanması olası çatışmaları engelleyerek, işgörenin üretime gönüllü ve etkin katılımını sağlayarak işyeri barışını korumaktır. Çalışma ortamlarında barışı koruma görevi makro boyutta işçi ve işveren arasındaki dengeyi sağlayarak devlete ait iken, mikro boyutta ise örgütlerdeki insan kaynakları departmanlarının görevleri arasındadır (Özgün, 2014: 86).

Toplu pazarlık süreçlerinin işletmelere indirilmesinde İKY'nin önemli bir payı vardır. Çünkü iş ilişkileri, kolektif yapısından bireysel iş akitlerinin esas olduğu yapıya yönelmiştir (Erdut, 2002: 31). Toplu pazarlıkta işletme yönetimi ile çalışanlar arasında köprü vazifesi gören İK personelinin yer almasının, sürecin her iki taraf için olumlu ve ılımlı işlemesine yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Kağncıoğlu, 2001: 38). Ücret yönetimi fonksiyonu işletmelerdeki İK birimlerince yürütüldüğü için, toplu pazarlık süreçlerinde genellikle ücret ve ekleri dâhilinde yapılan talepler ele alınmaktadır. Yapılan taleplerin maliyetlere etkisi ve ücret iyileştirmelerinin ne kadar gerçekleştirilebileceği konularında insan kaynakları birimleri işverene bilgi vermektedir (Demir, 2016: 32).

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışma ilişkileri konusu tüm boyutlarıyla detaylı olarak incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

2.1. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

2.1.1. Çalışma İlişkileri Kavramı

Tarih boyunca üretici güçlerin mücadelesinde ve üretim yapısında, kullanılan üretim araçları büyük pay sahibi olmuştur. İlkel çağda taş, sopa ve avcılık yapmaya yarayan materyallerden faydalanılmış, hayvancılığın gelişmesiyle beraber ok ve yay kullanılmaya, tarımın gelişmesiyle beraber madenden araçlar yapılmaya başlanmıştır. Daha sonraları çömlekçilik ve madencilikte yaşanan gelişmeler, zanaatın ilerlemesiyle birlikte tarımdan kopuşların başlaması, manüfaktür döneminin gelişmesi, fabrika sistemlerinin yaygınlaşmasıyla makineleşme ve üretimde elektrik enerjisinin kullanılması ve son olarak günümüzde yapay zekâ, akıllı üretim gibi kavramlar çalışma yapısında ve üretimin niteliğinde belirleyici olmuştur (Güngör, 2011: 7; Ören ve Yüksel, 2012: 42). Çağdaş anlamda çalışma ise, kapitalizmin ortaya çıkışıyla gelişen bir kavram olup, zayıf olanın layık görüldüğü bir eylem olmaktan çıkarak, yalnızca bir zorunluluk ya da özgürlük meselesi değil modern bireye sunulan bir hak olarak kabul edilmiştir (Koray, 2008: 209; Özgün, 2014: 4).

Çalışma, başlangıçta yalnızca ekonomik bir eylem olmasına rağmen, zamanla sosyal olayları beraberinde getirmiş ve bu olayların merkezine yerleşerek belirleyici olmuştur. Özellikle, makinelerin üretimde kullanılmaya başlanmasıyla toplumsal hadiseler, her açıdan kendisini daha fazla hissettirir hale gelmiştir (Andaç, 2016: 9). 18. yüzyıl insanlık tarihine en fazla etkisi olan olaylara tanık olmuştur. Bu yüzyılda yaşanan önemli gelişmeler Rönesans ile başlamış, ardından Fransız Devrimi ve Sanayi Devrimi bu gelişmeleri takip etmiştir (Ekin, 1994:1). İşgücü içerisindeki değişik statü grupları arasında, üretim süreçlerinden kaynaklanan ilişkiler bütünü olarak tanımlanan çalışma ilişkilerinin Sanayi Devrimi ile başladığı kabul gören en yaygın düşüncedir. Kol gücüyle çalışmanın yerini makinelerin alması endüstrileşmenin başlangıcı sayılmaktadır. Ancak mal ve hizmet üretimi çok eski çağlara dayandığı için çalışma ilişkileri kavramını da bu süreçle birlikte değerlendirmek mümkündür (Makal, 2012: 5).

1756 yılında İngiltere- Birmingham’da dokuma endüstrisinde, buhar gücüyle çalışan iplik eğirme makineleri ve dokuma tezgâhları üretim süreçlerinde kullanılmaya başlanmış ve dönem Sanayi Devrimi diye ifade edilmiştir. Ayrıca, ilk kez Karl Marx’ın Kapital’de kullandığı ve İngiliz İktisatçı Arnold Toynbee’in yaygınlaştırdığı kavram olan Sanayi Devrimi ile üretim yapısı değişmiş ve beraberinde toplum, hukuk, siyaset ve kültür gibi alanlarda dönüşümler yaşanmıştır (Önsal, 2010: 15; Şahin, 2015: 164).

Çalışma ilişkileri, aralarında anlam farklılıkları olmasına rağmen endüstri ilişkileri kavramı yerine kullanılmakta ve ondan daha geniş bir anlam ifade etmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014: 403). Sanayileşme sonrası meydana gelen toplu çalışma ilişkilerini ifade etmek için kullanılan Endüstri ilişkileri kavramı ilk kez 1912 senesinde, ABD Kongresi’nin çalışma hayatı ile ilgili kurduğu bir komisyonun ismi olarak kullanılmış, daha sonra 1926’da İngiltere’de Ticaret Bakanlığı’nın bir araştırmasında tekrar dile getirilmiştir. Anglo-Sakson ülkelerinde (ABD, İngiltere, İrlanda) endüstri ilişkilerinin kullanımı yaygın olmasına rağmen, son yıllarda çalışma hayatını anlatmaya ilişkin “çalışma ilişkileri” kavramının kullanımının arttığı belirtilmektedir (Delican, 2010: 4; Tokol, 2015 (1): 2). Şenkal’a göre (1999), bu kavramın kullanılmasındaki amaç, çalışma ilişkilerini önceden ifade edilmiş olan çalışma hayatına ilişkin görüşlerden ayırmak ve endüstri ilişkileri alanında akademik araştırmalardan yararlanarak kavramı geliştirmektir (Şenkal, 1999: 53). Çünkü çalışma ilişkileri kavramı; psikoloji, hukuk, siyaset, sosyoloji, iktisat ve tarih gibi çeşitli alanların etkileşimli şekilde, çalışma ilişkilerini ve onu biçimlendiren tüm ilişkileri açıklamaya çalışan bir alanın ifadesidir (Metin, 2017: 198). Abbott ise (2007) çalışma ilişkilerini, işyerindeki ilişkileri düzenleyen kurallar ve bu kuralları yönetmek ve uygulamaları gerçekleştirecek kurumları barındıran teorik bir model olarak tanımlamaktadır (Abbott, 2007: 62).

İşçi ile işveren arasındaki bireysel ilişkilerden örgütlü gruplar arasındaki toplu ilişkilere geçişle oluşan endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler, toplu ilişkiler ve kamu kurumlarının düzenlemelerini esas alan üç tarafı ifade etmektedir. Sabuncuoğlu’nun tanımına göre (2013), daha çok kurumsallaşmış ilişkileri ifade eden endüstri ilişkileri sistemi; işçi ve onların temsilcileri, işveren ve temsilcileri ve işçi-işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kurumlarından ve bunlar arasında karşılıklı anlayış ve kurallardan oluşmaktadır. (Sabuncuoğlu, 2013: 289). Bu kurumlar, sistem içerisinde karşılıklı etkileşim ve iletişim içerisindedir (Aykaç, 2016: 6-8). Çelik ve Akkaya

(1999) endüstri ilişkilerini, ücret temelli ve gücün belirleyici olduğu bir bölüşüm mücadelesi, barışçıl ya da çatışmacı süreçlerle kontrol altında tutulan ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır (Çetik ve Akkaya, 1999: 15).

Önsal'a göre ise (2010) endüstri ilişkileri, üretim faaliyetlerinin yapıldığı her yerde, topluluğun içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal şartlar değişmekle beraber, işçi ve işveren arasında, merkezinde ücret pazarlığı olan ve büyük oranda sendikalar aracılığıyla gerçekleştirilen ilişkilerin tümünü ifade etmektedir (Önsal, 2010: 18). Bu yönüyle endüstri ilişkilerinin konusunu, çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi, çıkar odaklı ücret pazarlığı, yıllık ücretli izin ve hafta tatili gibi konular oluşturmaktadır (Yüksel, 2014: 111). Sendikalar ve toplu pazarlık ise sosyo-ekonomik açıdan endüstri ilişkilerinin temel dayanaklarını ifade etmektedir (Delican, 2012: 257).

Şenkal'a göre (1999) çalışma ilişkileri anlayışı, insan kaynakları yönetimi ya da personel yönetimi anlayışından farklılıklar barındırmaktadır. İki bilim dalının da temel aldığı nokta, işletmedeki birey yani çalışandır. Ancak insan kaynakları yönetimi anlayışı çalışanların seçimi, işe alınması, geliştirilmesi, eğitimi ve ödüllendirilmesi üzerine odaklanırken, son zamanlarda çalışma ilişkileri olarak ifade edilmeye başlanan endüstri ilişkileri kavramı, kitle üretiminin ortaya çıktığı dönemden post endüstriyel döneme kadar çalışma hayatının kolektif tarafıyla ilgilenmiştir. Ayrıca çalışma ilişkilerinde, endüstri ilişkilerine kıyasla daha az kurallar ve sınırlamalar olması ve çalışma ilişkilerinde kurumlara düşen görevlerin azlığı kavramının kullanımını arttırmaktadır (Kağncıoğlu, 2001: 21). Günümüzde, güç paylaşımına dayalı olarak işçilerin yönetime katılması esaslı çalışma ilişkilerinin yerini, insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde daha bireysel iş ilişkilerine dayanan "işçi katılımı" uygulamaları almıştır (Önsal, 2010: 20).

2.1.2. Çalışma İlişkilerinde Taraflar

Ülkelerin çalışma ilişkileri sistemlerinin belirlenmesinde kendisine özgü unsurlar etkili olmaktadır. Bu unsurları, işçi-işveren ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı, sendika taktikleri, devlet kontrolünün sınırları, sendikaların karakteristikleri ve toplu pazarlığın yapısı olarak özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2013: 290). İşçi ve işveren sendikaları tarafından temsil edilen kişiler (işçi ve işveren) çalışma ilişkilerinin mikro aktörleri olarak kabul edilmektedir. Devlet ise daha geniş bir alanı ifade etmektedir (Aykaç, 2016: 11).

Çalışma ilişkilerinde sistem yaklaşımını, çalışma ilişkileri sistemini bağlamlardan, aktörlerden, ideolojilerden ve kurallardan meydana gelen bir bütünlük içerisinde ilk kez Dunlop ele almıştır. Ona göre çalışma ilişkilerinde temel amaç, sistemi oluşturan her bir aktörün sistem içerisindeki yerinin ve rolünün belirlenmesidir. Sistem dinamik bir yapıya sahip olduğu için dönemler itibariyle başkalaşım geçirmiştir. Ancak sistemin temel kaideleri olan işçi, işveren ve devlet değişmemiştir (Çetik ve Akkaya, 1999: 19). Bu üç faktör birbiriyle ilişki içerisinde olan üç konuda kesişmektedir; bunlar, ilk olarak teknoloji, ikinci olarak piyasa ve bütçe kısıtlılıkları, son olarak da güç ilişkileri ve aktörlerin konumlarıdır (Metin, 2017: 199). Çalışma ilişkileri sistemi, farklı örgütsel seviyelerde, çeşitli arzu ve ihtiyaçlar tarafından yönlendirilir ve insan gücünün yönetimiyle ilgilidir. İşyerinde faaliyet gösteren tarafların güç ilişkilerinden doğan karşılıklı etkileşimin ifadesi ve sosyal bir kavram olmasının yanı sıra; teknolojiye, ekonomide ve piyasalarda oluşan gelişmelerden etkilenmektedir (Aykaç, 2016: 10).

2.1.2.1. Devlet

Geleneksel çalışma ilişkileri sisteminin işleyişinde devlet önemli bir yer teşkil etmektedir. Çünkü ülkeden ülkeye değişen fonksiyonları yürütmekle beraber, yasal çerçeveyi belirlemesi açısından tek olma özelliğine sahiptir. Bu ayrıcalık, sistemin tarafları arasında güç kullanma yetkisini elinde bulunduran tek tarafın devlet olmasından kaynaklanmaktadır (Çetik ve Akkaya, 1999: 87). Bu yetkili makam aynı zamanda ekonomik ve sosyal politikaların hazırlanması ve uygulanmasında görev almaktadır (Erdut, 2002: 26). İşçi ve işveren arasında çıkar mücadelelerinin olduğu çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde, ülkedeki ekonomik, siyasi ve sosyal sebeplere bağlı olarak farklılaşmakla birlikte, devletin temelde üç rolü üzerinde durulmaktadır. Bunlar devletin, düzenleyici, hakem ve işveren rolüdür.

Devletin Düzenleyici Rolü: Devletin düzenleyici rolü, ülkede yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı olarak şekil almaktadır. Devlet koyduğu yasalarla çalışma hayatının sınırlarını ve işleyişini düzenlemekte ve doğrudan ya da dolaylı olarak sistemde etkili olmaktadır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konularda yasal düzenlemeler yaparak tarafları bu düzenlemelere uymaya zorlamaktadır (Cerev, 2014: 246).

Devlet yasalarla sendikaları yasaklama ya da faaliyetlerini zora sokma gücüne sahip olduğu gibi, uyguladığı politikalarla daha esnek ve demokratik çalışma ilişkileri sistemi de yaratabilme gücüne sahiptir. Devletin bu konuda sergileyeceği tavır sendikal örgütlenmeleri, sendikaların faaliyetlerini, pazarlık güçlerini ve ücretlerin belirlenmesini doğrudan etkileyecektir (Ekin, 1994: 12-16). Bu doğrultuda hazırlanan politikalar çerçevesinde 1960 ve 1970'li yıllarda sendikalaşmanın birçok ülkede arttığı görülmüştür (Koray, 2008: 266). Örneğin, Türkiye'de 1963-1980 yılları arasında sendikaları ve toplu pazarlığı düzenleyen yasaların çıkarılmasının sendikal faaliyetler üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (Duman ve Duman, 2016; Güngör, 2000).

Ülkelere göre farklılaşmakla beraber, 1980 sonrası yaşanan ekonomik şartlara bağlı olarak devletin düzenleyici rolü değişmiştir. Sendikaları güçlendirmeye yönelik düzenlemeler esneklik politikaları çerçevesinde yürürlükten kaldırılmış ya da kapsamı daraltılmıştır. Örneğin, İngiltere'de Thatcher hükümeti 1980'li yıllarda sendikaların gücünü kıran yasal düzenlemeler yapmıştır. 1990'lı yılların başında İtalya'da ve Avustralya'da aynı doğrultuda yasal değişikliklere gidilmiştir (Tokol, 2015 (1): 20). Devlet müdahalelerinin yoğun hissedildiği Çin'de ise 1978 yılından itibaren başlatılan liberalleşme süreciyle devletin çalışma ilişkilerindeki kontrolü kısmen azaltılmıştır (Benli ve Topkaya, 2010: 181; Öksüzömer, 2002: 217).

Devletin Hakem Rolü: 1960 ve 1970'li yıllarda devletin piyasalardaki etkinliği yüksekken, 1980 sonrası ortaya çıkan ekonomik yapıda müdahale alanları daralmıştır. Devlet bu dönemden sonra, taraflar arasında dengeleyici bir rol üstlenmiştir (Cerev, 2014: 246). Çalışma ilişkilerinde yasal düzenlemeler yapıldıktan sonra devletin uzlaştırıcı yönü baskın olmakta ve devlet bu doğrultuda iş uyuşmazlıklarının da barışçıl yollardan çözülmesi konusunda çalışmaktadır. Çalışma barışının sağlanması amacıyla işçi ve temsilcisi ile işveren ve temsilcisi arasında devlet hakem olarak bulunmaktadır. Genelde toplu iş uyuşmazlıklarında arabulucu, tahkim ve grevleri durdurma şeklinde etkili olmaktadır. Toplu iş uyuşmazlıklarından milli ekonominin mümkün olduğunca az zarar görmesi için barışçıl yolları devreye sokmaktadır (Tiyek, 2014: 15).

Devletin hakem rolü, taraflar arasında, onların faydalarını korumaya yönelik uzlaştırıcı fonksiyonların uygulanabilmesiyle ilgilidir. Taraflar arasında anlaşmazlıklar yaşanması durumunda grev ya da lokavt gibi mücadele yollarına

gidilmeden, çalışma barışını sağlamak amacıyla devlet hakem, arabuluculuk ve uzlaştırma gibi kurullara başvurmaktadır (Mahiroğulları, 2000 (1): 164).

Devletin İşveren Rolü: Devletin çalışma ilişkilerinde etkili olmasının başlıca nedenlerinden biri işveren olma özelliğine sahip olmasıdır. Dünyanın her bölgesinde işçi ve memur statüsünde çalışanları istihdam ederek devlet işveren rolünü yerine getirmektedir. Bu rol, ülkelerin uyguladıkları ekonomik ve siyasi politikalarının yanı sıra, sahip oldukları kültüre ve yönetim modellerine göre farklı boyutlarda çalışma ilişkilerini şekillendirmektedir (Tokol, 2015 (1): 21). Liberal ekonomilerde istihdam konusunda devletin rolü olabildiğince azdır. Ancak devlet müdahalesinin ekonomide uygulandığı ülkelerde, devlet mal ve hizmet üretimine bizzat hâkimdir. Örneğin ülkemizde, 1930’larda kurulmaya başlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) aracılığıyla devlet üretici konumda bulunmuş ve çalışan istihdam etmiştir. Ancak 1980 sonrası uygulamaya konulan liberal politikalar ile KİT’lerde özelleştirme yoluna gidilmiş ve devletin çalışma ilişkilerinde rolü azalmıştır (Korluk, 2007: 24).

Çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde devletin işveren rolü iki alanda önemlidir. Birincisi, devlet uyguladığı istihdam politikalarıyla ekonomide etkin ve istihdam düzeyinden sorumludur. İkincisi ise devletin işveren olarak kamuda gerçekleştirdiği toplu iş sözleşmeleridir. Devletin kamuda yaptığı toplu iş sözleşmeleri, çalışanlara uygun gördüğü ücret ve çalışma şartları, özel sektördeki toplu iş sözleşmelerinde etkili olmaktadır. Ayrıca toplu pazarlıkların devlet için sosyal politika aracı olarak görülmesi ve bu süreçte elde edilen kazanımlar, tüm toplu pazarlık kapsamına giren çalışanlar için örnek teşkil etmektedir (Tiyek, 2014: 15).

2.1.2.2. İşçiler ve Örgütleri

Sanayi devriminin ortaya çıkardığı en önemli kavramlardan biri, Marx’ın proletarya diye adlandırdığı, emeğini satan işçidir. Devrimle birlikte fabrikaların kurulması, işçi sınıfını meydana getirmiştir. İşçi sınıfı esas olarak kapitalizm ürünü olmakla beraber, kapitalizm öncesi dönemde yetersiz sayıda da olsa işçiler bulunmaktadır. Koç (2003), Sanayi devrimiyle ortaya çıkan işçiyi diğerlerinden ayıran temel iki özelliği, emeğini özgürce satabilmesi ve üretim araçlarından koparak mülksüzleşmesi olarak belirtmektedir (Koç, 2003: 8). Yeni makinelerle üretim, lonca sistemini ortadan kaldırmış; loncaların kalkmasıyla beraber usta ve kalfalar birer emekçi konumuna gelmiştir. Bu dönemde, ihtiyaç duyulan vasıflı işçi küçük

zanaatkârlardan, vasıfsız işgören ihtiyacı ise kırsaldan şehirlere göç eden insanlardan karşılanarak yeni bir sanayi işçi sınıfı yaratılmıştır (Kozak, 1988: 67).

Sanayi devrimi sonrası işçi sayısında artışla beraber dönemin çok kötü çalışma koşulları, kadın ve çocukların zorlu şartlarda çalışmaya mecbur kalmaları ve uzun çalışma saatlerine tepki olarak örgütlenme yoluna gidilmiştir. İşçi sendikalarının kuruluşundaki temel amaç koşulların düzeltilmesi olmuştur (Koray, 2008: 261). Koç (2015), işçi direnişlerinin ortaya çıkmasının temel nedenlerini, düşük ücretler, kötü çalışma ve yaşama koşulları, ekonomik güvencesizlik olarak sıralamaktadır (Koç, 2015: 97).

İşçi sendikaları, siyasi faaliyet, toplu pazarlık ve çalışma hayatı kalitesini arttırmaya yönelik diğer faaliyetlerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamakta, tüm düşük gelirli çalışanlar için çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve yaşam kalitelerinin artırılması adına çalışmaktadır (Aykaç, 2016: 11). Hangi faaliyetlerin sendikalar için öncelikli olduğu ise ülkenin siyasi, ekonomik sosyo-kültürel yapısına, sendikaların benimsedikleri ideolojiye, sendikaların gücüne, mevzuattan kaynaklanan nedenlere, örgütlenme modeline, zamana ve diğer faktörlere bağlı olarak şekil almaktadır (Tokol, 2017: 83). Sendikalar aracılığıyla yapılan toplu pazarlıklarda elde edilen kazanımlar, yalnızca üyeleri değil, işletmede çalışan ve sendika üyesi olmayan işçileri de kapsamaktadır (Erdut, 2002: 25).

Çalışma ilişkileri sisteminin bir diğer aktörü olan işçilerin işverenle arasındaki uyuşmazlıkların geneli ücret konusunda yaşanmaktadır. İşçinin üretimde verimliliğini sağlamak için tatmin edici bir ücret alması ve motivasyonunu arttıracak çalışma şartlarına sahip olması gerekmektedir. Gerekli şartları sağlamak adına işveren ve işçi arasında bireysel iş sözleşmeleri yapılabileceği gibi, işveren karşısında daha güçlü kazanımlar elde edebilmek adına işçi sendikalarıyla taleplerde bulunma, toplu sözleşmeler imzalamaya yoluna da gidilebilir. Ayrıca, sendikalar işverene karşı bir baskı unsuru oluşturmasının yanında devleti de etkileme, böylelikle çalışma hayatıyla ilgili yasal düzenlemeleri işçiler lehine çıkartabilme gücünü ellerinde bulundurmaktadır (Biçerli, 2013: 5).

Sendikaların, hem insan kaynakları fonksiyonlarının hem de personel işlevlerinin gelişmesinde rolü büyüktür. Çünkü örgütlü işgücü, işletme politikalarının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örgütteki çalışma şartlarının düzeltilmesine yardımcı olan sendikalar, verimliliğin artırılmasında ve işçi-işveren arasındaki işbirliğinin sağlanmasında yardımcı olmakta ve işçileri temsil yetkisiyle karar alma

süreçlerinde onların da söz sahibi olmasını sağlamaktadır. İşçi sendikaları emeğin ve büyük bir nüfusun temsilcileridir (Aykaç, 2016: 11).

2.1.2.3. İşveren ve Örgütleri

Tek başına ya da ortaklarıyla birlikte ücret karşılığı işçi istihdam eden kişiye işveren denir. Ücret konusunun maliyet unsuru olarak görülmesi nedeniyle işverenler, ücret ve çalışma koşulları hakkında bir yandan işçi ve temsilcisi sendika ile pazarlık ederken, diğer yandan da yasal düzenlemelerin işveren lehine yapılması için devleti yönlendirmeye çalışmaktadır. İşverenler, işçiler karşısında bireysel pazarlık üstünlüklerine ve kurdukları örgütlerle hükümetleri etkileme gücüne sahiptir (Andaç, 2016: 62).

Tokol (2015 (1)) işveren sendikalarını, işçi sendikalarının istemedikleri taleplerinden korunmak, pazarları paylaşarak, üretim hacmini ve satış fiyatını belirleyerek, adil olmayan rekabeti engellemek, hukuki, ticari ve karşılıklı fayda esasına dayalı örgütlenmeleri sağlamak, hükümete çalışma ve sosyal politika konularında işverenlerin görüşlerini bildirmek, kamuoyunu etkilemek ve kamu kurumlarına temsilci seçmek amacıyla oluşturulmuş örgütler olarak tanımlamaktadır (Tokol, 2015 (1): 66).

İşveren sendikalarının temel amacı, üyesi olan işverenleri devletle olan hukuki ve ekonomik işlerde temsil etmek ve işçi sendikaları karşısında çıkarlarını savunmaktır. İşveren tek başına çalışma ilişkilerinde taraf olabildiği gibi sendikalar aracılığıyla da temsil edilmektedir. Aykaç'a göre (2016), kuruluşundan 1970'li yıllara kadar işçi sendikaları karşısında savunmacı politika izleyen işverenler, 1970-1980 döneminde hız kazanan neoliberal politikalar sayesinde işçi sendikaları karşısında üstünlük kazanmışlardır (Aykaç, 2016: 12).

2.1.3. Çalışma İlişkilerinin Gelişim Süreci

Çalışma kavramının tarihsel gelişimi insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak modern anlamda çalışmanın Sanayi Devrimi ile başladığı kabul edilmektedir. Çünkü Sanayi Devrimi öncesi toplum yapısı köleler, esirler ya da serflerden oluşmaktadır. Feodal ya da otokrat yöneticiler, aristokratlar ve asiller böyle bir çalışma olgusunun içerisinde yer almamaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 44). Kozak (1998), sendikal

hareketin gelişiminin üç temel boyut üzerinden değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Bunlar; 1-Fiili olarak örgütün kurulması, en uygun teşkilat yapısının oluşturulması, üye kazanımı ve üyelerinin korunması. 2-Sendikalar ve işveren arasındaki ilişki. 3-Sendikalar ile devlet arasındaki ilişkidir (Kozak, 1988: 73).

2.1.3.1. Liberal Anlayışın Hâkim Olduğu Dönem

Bireyci anlayış üzerine kurulan liberalizm, devletin ve diğer kuruluşların topluma ve ekonomiye müdahale etmediği bir sosyal yapıyı amaçlamıştır. “Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” şeklinde betimlenen düşünce akımı teknolojik gelişmelerle birleştiğinde kapitalizmi başlatmıştır. Temel olarak piyasa ekonomisi ve özel mülkiyet üzerine kurulu olan liberalizmin başlıca düşünürleri Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Robert Malthus (1776- 1834) ve Jean Baptiste Say (1767-1832) kabul edilmektedir (Koray, 2008: 63).

Bu dönem, işçi-işveren ilişkilerinin belirlenmesinde bireysel sözleşmelerin kullanıldığı, devlet müdahalesinin olmadığı, piyasaların genel arz ve talep dengeleri içerisinde çalıştığı dönemdir. 1789 Fransız Devrimi'nin özgürlük, eşitlik ilkeleri hukuki ve ekonomik sistemde etkili olmuştur (Tokol, 2015 (1): 4). Liberal öğretisi için emek üretim faktörü kabul edilmesinin yanı sıra, genel anlamda maliyet unsuru olarak görülmüştür (Koray, 2008: 65). Bu sistem içerisinde devletin sorumluluğu, özgürlük içerisinde çalışmayı ve hakları koruyacağını garanti etmesidir (Biber, 2008: 61).

Liberal düşünce sistemi işçi-işveren ilişkilerinde önemli derecede etkili olmuştur. Kişilerin kendi haklarını en iyi kendilerinin savunacağı inancı doğrultusunda bireysel akit benimsenmiş ve sisteme karşı her türlü örgütlenme yasaklanmıştır. Ancak fabrika kapitalizmi altındaki işçiler arasında eşitlik ilkeleri uygulanmadığından, özgürlük için ekonomik şartların eşit olması gerektiği zamanla kabul görmüştür. Yine bu dönemde, üretim araçlarını elinde bulunduran işverenin işçi karşısında tek taraflı olarak çalışma yaşamına müdahale eden kuralları benimsemesi adaletsizliğin ve yoksulluğun artmasına neden olmuştur (Tokol, 2015 (1): 4). Zor şartlar altında çalışmaya mecbur bırakılan kadın ve çocuklar devlet tarafından korunmadığı ve örgütlenmelerine müsaade edilmediği için işveren karşısında sefalet ücretine çalışmaya zorlanmışlardır (Koç, 2015: 27).

Liberal anlayışın beraberinde getirdiği problemlere çözüm bulma yeni bir devlet anlayışını gerekli kılmıştır. Çalışma hayatında eşitlik sağlanması ve sınıf çatışmalarına çözüm bulunması amacıyla devlet düzenlemeleri gerekli görülmüştür. Liberal sistemden sonra benimsenen müdahaleci devlet anlayışına göre, ekonominin düzeltilip iyileştirilmesi için müdahale edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, kişilere hak ve özgürlükler tanınması ve bu hakları yaşama geçirebilmek adına ekonomik anlamda sosyal hak ve özgürlükler sağlanması zorunluluk kabul edilmiştir (Erkul, 1983: 58).

2.1.3.2. Müdahaleci Devlet Anlayışının Hâkim Olduğu Dönem

1930'ların müdahaleci yapısı ve 1929 yılında Amerika'da yaşanan Büyük Depresyon'un neden olduğu sosyal yıkım, yeni bir çalışma ilişkileri sistemi kurulmasının önünü açmıştır. Bu gereklilik çerçevesinde benimsenen anlayış, işçiler arasında nitelikli niteliksiz ayrımı yapmadan tüm sanayiye içine alan ve işçilerin örgütlenmesini amaçlayan esaslara yöneliktir (Aydın ve Çakmak, 2017: 13; Biber, 2008: 60; Şenkal, 1999: 35).

Ülkelere göre farklılaşmakla birlikte çalışma ilişkilerinde sendikaların taraf olarak kabul edilmesi uzun bir süreç gerektirmiştir. Elde edilen kazanımlara rağmen, özellikle Kıta Avrupası'nda, 1. ve 2. Dünya Savaşları ve otoriter yönetim anlayışı sendikaların güçlenmesini ve sistemli ilişkiler kurulmasını geciktirmiştir. Fakat ABD, İngiltere ve Kuzey Avrupa ülkelerinde kazanılan haklar açısından önemli gelişmeler sağlandığı belirtilmektedir (Baştaymaz, 2016: 48; Tokol, 2015 (1): 5). Sendikalar, düşünürler aracılığıyla değil, uzun süreçler sonucunda bizzat işçilerin kendisi tarafından denenerak geliştirilmiş ve organize edilmiş kuruluşlar olarak çalışma ilişkilerindeki yerini almıştır (Önsal, 1992: 99). Yine bu dönemde, 1942 yılında İngiliz sosyal güvenlik sistemi kurulması hakkında Beveridge'in hazırladığı rapor, sosyal risk ve devletin rolü hakkında yeni bir anlayış meydana getirmiş ve demokrasinin gelişmesiyle devletin sosyal niteliğini arttırmıştır (Whiteside, 2014: 25).

2.1.3.3. Sosyal Refah Devleti Anlayışının Hâkim Olduğu Dönem

1945-1975 yılları arası, çalışma ilişkilerinin Altın Çağ'ı kabul edilmektedir. Bunun temel nedeni, çalışma hayatının düzenlenmesinde devlet müdahalesinin yanında, ilişkilerin toplu pazarlık ve toplu sözleşmeler çerçevesinde belirlenmesidir. Ayrıca kar, ücretler ve sosyal yardımların arttığı bu dönem, kapitalizm tarihinin yaşadığı en yüksek ekonomik büyüme dönemi olarak ifade edilmektedir (Evans ve Swell, 2013: 10). Burada devletin asıl görevi, taraflar ve farklı çıkar grupları arasında uzlaşmayı sağlamaktır (Selamoğlu, 2005: 63). Refah devleti anlayışı ekonomik ve sosyal yapıya her açıdan katkı sağlamış; gelişmiş ülkelerde öngörülemez boyutlarda üretim ve tüketim artışı gerçekleşmiş, gelişmiş ülkeler tam istihdam düzeyine ulaşmış, çalışma ve yaşam şartlarına yönelik sendikalar lehine politikaların belirlenmesinde ortak bir anlayış oluşturulmuştur (Murat, 2018: 156; Şenkal ve Sariipek, 2007: 149).

Devlet yasal düzenlemeler ile sendikaların ekonomik ve sosyal alanda etkinliğini arttırmış ve güçlenmesine neden olmuştur. Ayrıca, taraflarca oluşturulan komitelerle ekonomik ve sosyal politikaların oluşturulmasına katkıları sağlanmıştır. Devlet yaptığı yatırımlarla işveren konumunu ve hakem rolünü güçlendirmiştir. Toplu pazarlık sistemi ilişkilerin belirlenmesinde ağırlık kazanmış ve bireysel ilişkilerin yerini kurumsal ilişkiler almıştır (Tokol, 2015 (1): 5).

2.1.3.4. Neoliberal Anlayışın Hâkim Olduğu Dönem

1960'lar sonrasında çok uluslu şirketler ortaya çıkmış ve uluslararası ticaret yaygınlık kazanmıştır. 1971-1973 arası dönemde Bretton Woods yarı sabit kur rejiminin çökmesiyle birlikte uluslararası tahvil yatırımı ve banka kredilerinin tercih edildiği kapital şekli meydana gelmiş ve para piyasaları hızlı şekilde uluslararasılaşmıştır. Bu dönemin devamında, küreselleşme denilen bütünleşme ve birbirine bağımlı dünya ekonomik sistemi oluşmuştur (Ar, 2007). O dönem istihdamı etkileyen unsurlar olarak; teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı gelişmeler, artan uluslararası rekabet ve ticaret, düşük ve orta sınıflı imalat sanayi işçilerinin sayısındaki azalış ve ülke dışına yatırım kaydırma olarak özetlemek mümkündür (Mahiroğulları, 2002: 5; Selamoğlu, 2002: 34). 1980'li yıllarda işsizlik artışıyla işçi sınıfı güç kaybederken işverenlerin süreçten güçlenerek çıkması ve 1990'larda yeni çalışma biçimlerinin artması sonucu işçi ve işveren arasında gerçekleştirilen iş

sözleşmelerinde esneklik yaşandığı ve neoliberal politikalardan en fazla işçiler ve sendikaların etkilendiği belirtilmektedir (Dereli, 2005: 3; Bieler, 2007: 113).

1970 sonrası dönemde küreselleşmeyle beraber ekonomide etkili olan en önemli gelişme, neoliberal akımın güçlenmesidir. Neoliberalizmin çalışma yaşamına ilişkin dönüşümleri beraberinde getirmesi, süreç sonunda ortaya çıkacak yeni sistemde sendikalar için de yeni anlayışlar ve senaryolar oluşmasına neden olmuştur. Bu dönem, kolektif ilişkiler yerine bireyi ön plana çıkaran iş sözleşmelerine dayalı çalışma ilişkilerini ortaya çıkardığı için sendikaların etkinliklerini kaybederek sistem dışına itilecekleri öngörülmüştür. Çünkü neoliberal sistem, analiz eden, katılımcı, geliştiren, sorumluluk alan bireyi tercih etmektedir. Bu dönemde oluşan çalışma ilişkileri anlayışında birçok işletmenin sendikasız bir çalışma sistemi benimsediği ve sendikasız yönetim teknikleri geliştirerek sendikalı klasik çalışma ilişkileri yerine sendikasız sistemi ikame etmeye çalıştığı görülmüştür (Selamoğlu, 2005: 67; Şenkal, 1999: 37). 1990'lı yıllarda, piyasaların sendikasızlaştırma çabalarına karşılık olarak bazı ülkelerde sendikalar tarafından mücadele yöntemleri geliştirilmiştir (Çoban, 2013: 377). Ancak, içinde bulunduğumuz dönemin şartları, bu mücadelelerden etkin sonuçlar alınmasının önüne geçmiştir.

2.1.4. Çalışma İlişkilerinin Değişen Yapısı

Teknolojik gelişmeler, verimlilik ve kalitenin önemli hale gelmesi, bilgisayarlı üretim ve tasarım tekniklerinin geliştirilmesi, rekabetin uluslararasılaşması, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkması ve finans sektöründe yaşanan gelişmelerin, klasik çalışma ilişkileri anlayışında yeniden yapılanma ihtiyacını meydana getirdiği belirtilmektedir (Aykaç, 2000: 572; Kocabaş, 2004: 33; Yazıcı, 2014: 82; Yorgun, 2007 (3)). Yeni ekonomik yapıda belirleyici olan işin değişen yapısı ve yeni sınıf ilişkileridir (Akpınar, 2016: 59). Ünlü sosyal bilimci Castells'e göre, yeni modelin şekillendiği çağ bilgi çağı, çalışanlar bilgi işçileridir (Akt. Tunçer, 2016: 33). Bu yeniden yapılanma sürecinde çalışma ilişkilerinin yönetilmesi konusu insan kaynakları yönetimi anlayışı ve politikaları çerçevesinde yürütülmeye başlanmıştır.

-Üretim Modellerinde Değişmeler: 18. yüzyılın ikinci yarısında yaşanan Sanayi Devrimi ile tarıma dayalı çalışma hayatı ve lonca sistemi yerini fabrikalarda üretime bırakmıştır. Hızla gelişen teknolojiler üretim yöntemlerini ve iş yapısını

değiştirmiştir (Öztürk, 2011: 482). Dönemin temel karakterini Taylorist yönetim ve Fordist üretim anlayışı belirlemiştir. Fordizm, kitlesel üretimin gerçekleştirildiği, kol gücüne dayanan işler ile idari işlerin Taylorist ilkelerle belirlendiği, işbölümü ve iş tanımlarının kesin olarak yapıldığı ve standartlaşmanın verimlilik artışına neden olduğu üretim biçimi olmuştur (Aykaç ve Balcı, 2016: 4). Fordist üretim, sendikalar, meslek odaları gibi kitle örgütlerinin gelişmesine, kitle iletişim araçları ve kitle kültürünün oluşmasına sebep olmuş, toplum yapısında etkili dönüşümleri beraberinde getirmiştir (Bozkurt, 2014:122). Bu üretim tarzında, iş bölümü ve uzmanlaşma sayesinde nitelikli çalışana mecburiyet ortadan kalkarken, yarı vasıflı ve vasıfsız çalışanlarla üretim süreci yönetilmiştir (Erdut, 1998: 43).

Geleneksel çalışma ilişkileri sisteminin varlığını temsil eden ve 2. Dünya Savaşı sonrasına hâkim olan Fordizm, 1970'li yıllarda yaşanan kriz, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin ortaya çıkması, esnek üretim modellerinin uygulanmaya başlamasıyla önem kaybettiği ifade edilmektedir (Aykaç ve Balcı, 2016: 5; Demir, 2018: 9; Özaydın, 2014: 71). Yeniden yapılanma ile kitle üretimi, mavi yakalı işgücü, dev üretim tesisleri, kitle tüketimi ve merkezileşme, yüksek teknolojilerle yapılmış, çeşitliliğin hâkim olduğu ve esnek üretim yapılarıyla yer değiştirdiği konusunda fikir birliği vardır (Bozkurt, 2014:172-185; Murat, 2018: 158). Bu değişim çalışma şartlarından işletme yapısına, insan kaynakları yönetiminden organizasyon yapısına kadar geniş bir alanı etkilemiştir (Çetik ve Akkaya, 1999: 40; Orhan, 2010: 278). Büyük ölçekli fabrikalarda üretimin yanında küçük ölçekli işletmeler ve ofislerde çalışma yaygınlaşmıştır. Fabrika üretim tarzı çok uluslu şirketler sayesinde dünyanın birçok yerine yayılarak yeni üretim modelleri ortaya çıkarmıştır. Fordizmin ortadan kalkmasıyla yerini alan, Post Fordist ve Post Taylorist örgütlenme modellerinin Fordist ve Taylorist modellerle karşılaştırılması aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Mahiroğulları, 2017: 506):

Tablo 4: Fordist-Post Fordist Üretim ve Taylorist-Post Taylorist Örgütlenme

Fordist Üretim	Post Fordist Üretim
1. Standart üretim	1. Ürün farklılaşması
2. Büyük ölçekli işletme	2. Küçük/Orta boy işletme
3. Fiyat rekabeti	3. Kalite rekabeti
4. Hareketli montaj hattı	4. Modül üretimi
5. Tek amaçlı makineler	5. Çok amaçlı makineler
Taylorist İş Örgütlenmesi	Post Taylorist İş Örgütlenmesi
1. Niteliksiz işçiler	1. Nitelikli işçiler
2. Düşük iş motivasyonu	2. Yüksek iş motivasyonu
3. Çatışmalara dayalı iş ilişkileri	3. İşbirliğine dayanan ilişkiler
4. Hiyerarşik yönetim	4. Katılımcı yönetim

Kaynak: Mahiroğulları (2017): 506

-Bilgi Teknolojilerinde Yaşanan Gelişmeler: 1970'li yıllara kadar kitle üretimi için uygun ortam sağlanmasına rağmen, 1973 yılında yaşanan petrol kriziyle müdahaleci politikalar etkisini kaybetmiş, gelişen teknolojiler karşısında işletmelerin yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Bozkurt, 2014: 124). Kriz sonucunda, ekonomideki yapısal dönüşümü açıklamak için kaynağı teknoloji olan ekonomi kuramları ele alınmıştır. Çünkü teknik yeniliklerin üretim sürecinde uygulanması işletme yapısını, üretim süreçlerini ve iş organizasyonunu etkilemektedir. Tüm bu etkilerin giderek sektörel yapıyı ve mesleklerin dağılımını değiştirdiği ifade edilmektedir (Demir, 2018: 10; Erdut, 1998: 1-3; Kocabaş, 2004: 39).

Yaşanan gelişmelerin çalışma hayatına etkisi konusunda üç alanda fikir birliği vardır. Öncelikle küresel rekabetin yanında bilgi ve enformasyon teknolojilerinin gelişmesi bilgi temelli çalışma yapısı oluşturmuştur. İkinci nokta, oluşan yeni modelde insan faktörünün sahip olduğu kritik önemdir. Temel özellikleri hızlı değişim, belirsizlik ve istikrarsızlık olan bu modelde, üretim sürecinde yaşanacak bir değişime en hızlı şekilde cevap verecek yaratıcı, yeni fikirler ve çözümler üretebilen insan kaynağı sürecin temel unsurudur. Üçüncü etki ise emeğin örgütlenme yapısına yöneliktir. Çalışmanın merkezinde olan bilginin üretime dönüşmesi ancak işçilerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu yeteneklerden faydalanmayı sağlayacak örgütsel yapının oluşturulmasıyla mümkün görülmüştür (Serrano ve Crespo, 2012: 36).

Küreselleşme süreciyle beraber yaşanan yapılanmada neoliberal politikaların piyasalarda etkili anlayış olmasıyla, merkezinde birey olan politikalar artarken, kurumların önemi azalmıştır (Öztürk, 2011: 487). Devletin piyasalarda etkinliğini

bırakarak neoliberal politikalar benimsemesinin, sendikal yapı ve sınıf bilinci üzerinde olumsuz sonuçlar meydana getirdiği belirtilmektedir (Demir, 2018: 13).

Işık (2009), teknolojide yaşanan gelişmelerin, kol gücü yerini makinelerin ve beyin gücü yerini bilgisayarların almasının insan kaynakları yönetimi anlayışına zemin hazırladığını belirtmektedir (Işık, 2009: 152). Yalın üretim ve esnek uzmanlaşma temelli yeni anlayışla, çalışanlar ile yönetim arasında mesafenin azaldığı ve işçilerin yönetime katılmasına imkân tanıyan uygulamalara yer verildiği varsayılmaktadır. Sendikalarla yürütülen çalışma ilişkileri, işletmelerde insan kaynakları yönetimi anlayışıyla bireysel olarak ve işletme içinde bireysel sözleşmeler, performansa dayalı ücretlendirme, ikramiye ve terfi gibi uygulamalarla gerçekleştirilmekte; bunun da sendikalar için ciddi bir tehdit olduğu ifade edilmektedir (Aykaç, 2016: 25; Şenkal, 2008: 131).

-Esnek Çalışma Modelleri: Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlık kazanmasını sağlamıştır (Aksoy, 2012: 402). Yeni üretim modelleri, işyeri dışında çalışma imkânı yaratmıştır. Evden çalışma, tele çalışma, kısmi süreli çalışma, kayan sürelerle çalışma, ödünç iş ilişkisi ve çağrı üzerine çalışma gibi standart dışı çalışma şekillerinde istihdam artmıştır (Aksoy, 2012: 405; Tokol, 2015 (1): 127). Ayrıca, çalışma hayatında zaman ve mekân kavramlarını değiştiren esneklik uygulamaları işsiz kalma sürelerini azaltırken, beraberinde eksik istihdam görülmesini ve güvencesizliği getirmiştir. Hayek, çalışma yaşamında yaşanan dönüşümle işgücü piyasasında yaşanan en büyük eğilimin güvencesizlik büyümesi ve iş kaybı korkusunun çalışanlar için en büyük endişe nedeni olduğunu ifade etmektedir (Hayek, 1999: 6). Çakır (2007), bu güvencesiz ortamda işgücünün iki katmana ayrıldığını ifade etmektedir. Birincil yani çekirdek işgücünü, nitelikleri yüksek ve iş güvencesine sahip çalışanlar oluştururken, standart dışı çalışma biçimlerinde istihdam edilen ve sayısal esneklikle bağdaştırıldığını ifade ettiği çalışanlar ise ikincil yani çevresel işgücünü oluşturmaktadır. İş güvencesizliğinden en fazla etkilenen grubun ikincil işgücü olduğunu ifade eden Çakır, bu durumun çalışanlarda birçok açıdan kaygı nedeni olduğunu belirtmektedir (Çakır, 2007: 118-136).

Yeniden yapılanma küresel boyutludur; merkezinde üretim süreçleri ve çalışma ilişkileri yer almaktadır. Bu anlamda, geleneksel çalışma ilişkilerini bozan kuralsızlaştırma, sendikasızlaştırma ve özelleştirme uygulamaları, sendikalaşma ve

toplu pazarlık sürecini olumsuz etkilemektedir (Aykaç, 2016: 24; Kocabaş, 2004: 40; Zencirkıran, 2016: 265). Yaşanan dönüşümle, toplumların işgücü yapısı da mavi yakalı-beyaz yakalı, nitelikli-niteliksiz, kısmi-tam zamanlı, sözleşmeli-kadrolu çalışan gibi istihdam biçimlerine ayrılmış ve bu modeller arasında çalışma yaşamı açısından çıkar farklılıkları oluşmuştur. Bu da, sendikal örgütlenmeyi zorlaştıran etmenlerden biri kabul edilmektedir (Yıldırım, 2008: 204). Demir (2018) esnek istihdamın, toplu pazarlığın merkezileşmesini önlemesi ve esnek çalışma biçimleriyle işyerinin sık sık değiştirilmesi gibi sorunlar ortaya çıkarması açısından sendikalar üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmektedir (Demir, 2018: 19).

2004-2016 yılları arasında kısmi süreli istihdamın toplam istihdam içindeki payı; OECD’de 1,7, AB28’de 1,6 ve G7’de 1,5 puan artmıştır. Türkiye’de ise özellikle 2008 krizi sonrası bu oran 3,4 puan olarak gerçekleşmiştir. Geçici istihdam oranları ise OECD, AB28 ve G7 ülkelerinde ciddi bir değişim yaşamamışken, Türkiye’de 5,3 puan artışla %13,6’ya yükselmiştir. Enformel istihdamın oranlarına baktığımızda; 2013’te Latin Amerika ve Karayipler’de işçilerin %46,8’i; günümüzde ise AB27’de GSMH’nın %18,4’üne ve Japonya, Yeni Zelanda, Avustralya, Kanada ve ABD’de oranın %8,6’ya ulaştığı düşünülmektedir. Türkiye’de ise 2017 Haziran verilerine göre bu oran %34,7 olarak gerçekleşmiştir (Murat, 2017: 77). Değişen çalışma modelleriyle esnek ve güvencesiz işlerde OECD istatistiklerine göre küresel çapta kadın istihdamının ağırlıkta olduğu görülmektedir (<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>).

-Hizmet Sektörünün Gelişmesi: D. Bell’e göre, değişen çalışma yapısının temel özelliği, malların üretiminden hizmetlerin üretimine kaymış olmasıdır. Bilgi teknolojilerinin işlerde ağırlıklı olarak kullanılmaya başlanmasıyla, ulaşım, haberleşme, iletişim, sağlık, eğitim gibi alanlarda istihdam sağlanmıştır (Kocabaş, 2004: 40). Bu sektörde çalışanların sayıca artması, işletme yöneticilerinin teşvik, motivasyon ve mükafat gibi yönetim teknikleri kullanmalarını gerekli kılmıştır (Şenkal, 1999: 96). Bozkurt (2014), bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerleme ile hizmet sektörünün gelişmesine paralel olarak beyaz yakalı işlerin sayısının arttığını ve 1956 yılında ilk kez beyaz yakalı işgücünün, mavi yakalı işgücünü sayıca geçtiğini aktarmaktadır (Bozkurt, 2014: 23-25). Koray (2008), ILO verilerine göre ilk kez 2005 yılında, hizmet sektöründeki istihdam oranının tarım sektörünü küresel ölçekte geçtiğini belirtmektedir (Koray, 2008: 349). Bilgi teknolojilerinin çalışma hayatında

kullanılmasıyla beraber çalışan nitelikleri ve görevlerinde yaşanan değişimin, beyaz yakalı çalışanların farklı iş ve görevlerde çalışmasının, ücretlerin tespitini de karmaşık hale getirdiği ifade edilmektedir (Koray, 2008: 221; Tokol, 2015 (1): 128). Günümüzde bilgi teknolojilerinin iş yapılarının temelini oluşturduğu çalışma hayatında, kadın ve erkek istihdamının tarım ve endüstride düşerken, hizmet sektöründe yükselmeye devam ettiği Dünya Bankası verilerinde görülmektedir (<http://wdi.worldbank.org/table/4.2>).

-Kadınların Çalışma Hayatına Katılması: Sanayi Devrimi'nin çalışma yaşamında ve toplumsal ilişkilerde yarattığı köklü değişikliklerden bir diğeri kadınların ücretli işçi olarak çalışma hayatına katılmasıdır. Bu süreçte artan üretim talebini karşılamak için ucuz işgücü olarak kadınlar tercih edilmiştir. Tarihsel süreçte yeni üretim modelleri ve tekniklerine bağlı olarak yeni çalışma biçimleri ve meslekler ortaya çıkmış ve kadının çalışma hayatında varlığı artmıştır (Yılmaz, 2017: 323).

Hizmet sektörünün gelişmesi, kadın istihdamını arttıran etkin bir faktördür (Koray, 2008: 348; Demir, 2018: 16). 1970'lerde işgücü içerisinde kadın istihdamı önemli oranda artmıştır. 1980'lere gelindiğinde artış hızı yavaşlamakla beraber oran artmaya devam etmiştir. Ancak yaşanan istihdam artışı sektörel bazda dengesizdir. Kadın istihdamı, toplumsal olarak kadın rolleriyle özdeşleştirilmiş bakıcılık, öğretmenlik, hemşirelik ve sekreterlik gibi mesleklerde yoğunlaşmakta ve kadın, yardımcı emek olarak görülmektedir. 1990'lı yıllara kadar kadın işçi sayısı artmasına rağmen örgütlenme oranları paralel artış göstermemiştir (Aksoy, 2012: 408; Urhan, 2009: 87-88). Hizmet sektörünün büyümesi ve bu sektörde kadın çalışanların yoğunlukta olmasının, farklı çalışma şekillerinde kadın istihdamının artmasının, kadınların küçük işletmelerde kısmi süreli ve informel istihdam edilmelerinin sendikalaşma eğilimlerini azalttığı kabul edilmektedir (Koray, 2008: 356; Seçer, 2009: 30; Urhan, 2014: 10). Ayrıca kadınların yapmış olduğu işlerin niteliğinden, kadınlar arasındaki işçi devrinin yüksek olmasından ve toplumların sosyo kültürel yapılarından kaynaklanan sebepler de bu eğilimi azaltmaktadır.

Günümüzde kadınların sendikal bağlılıkları da erkeklerden daha azdır. Bunun sebepleri arasında sendikal faaliyetlere ilgisizlik, erkek egemen bir çalışma hayatı ve kadının toplumsal rollerini saymak mümkündür (Bayar, 2016: 206). 2014 yılında Urhan'ın, sendika-kadın ilişkisine yönelik yürüttüğü alan çalışmasında, çalışma yaşamının genel yapısı ve kadın rollerinden kaynaklanan sebepler yanında,

sendikaların bu konuya ilgisiz oldukları, kadın konularını görmezden geldikleri ve kadınlara yönelik özel bir politika geliştirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Urhan, 2014: 12). Yenihan ve Cerev'in 2016 yılında yaptığı çalışmada da Urhan'ın çalışmasıyla paralel sonuçlara ulaşılmıştır (Yenihan ve Cerev, 2016: 165).

Dünya Ekonomi Forumu'nun 2018 yılında yayımladığı Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu, ekonomik anlamda toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin küresel bir sorun olduğunu; ILO'nun 2018-2019 raporu ise çalışma hayatında cinsiyet eşitsizliğinin artarak devam ettiğini ortaya koymaktadır (ILO, 2019 (2)). ILO'nun Dünya'da İstihdam ve Sosyal Görünümler-Eğilim 2019 Raporu'na göre, erkeklerin %75'i işgücüne katılırken, bu oran kadınlarda %48'dir. Dünya Bankası verilerine göre 2000-2016 yılları arasında 15 yaş üzeri kadın işgücü, bölgeler arası farklılıklar sergilemekle birlikte, artış göstermiştir. ILO'nun raporunda (2019 (2)) ise, kadınlardaki istihdam artışının en fazla tarım ve hizmet sektöründe yaşandığı belirtilmektedir. Aşağıdaki tabloda, kadın istihdamının dünyada sektörel dağılımı gösterilmektedir (<http://wdi.worldbank.org/table/2.2>, Erişim: 2018; ILO, 2019 (2)).

Tablo 5: Dünyada Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı (%) (2000-2017)

	Tarım		Sanayi		Hizmetler	
	2000	2017	2000	2017	2000	2017
Dünya	39,7	27,7	17,7	17,2	42,6	55,1
Doğu Asya ve Pasifik	43,9	24,4	23,1	24,1	32,9	51,5
Avrupa ve Orta Asya	14,3	8,0	17,4	13,4	68,4	78,6
Latin Amerika ve Karayipler	12,0	7,5	14,8	12,1	73,1	80,4
Orta Doğu ve Kuzey Afrika	31,7	22,0	15,8	12,6	52,5	65,4
Kuzey Amerika	0,9	0,8	12,6	8,7	86,5	90,5
Güney Asya	74,4	60,0	11,5	17,4	14,1	22,6
Sahra Altı Afrika	63,9	55,5	7,4	7,9	28,7	36,6

Kaynak: <http://wdi.worldbank.org/table/2.3#>

-Sendikasız Çalışma İlişkilerinin Tercih Edilmesi: 19. ve 20. yüzyılda çalışma hayatının iki temel belirleyicisi toplumsal değerler ve talepler iken, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren öne çıkan değer bireysellik olmuş ve toplumsal yapıyı önemli

derecede etkilemiştir. Bu etkinin, başta sınıf kavramı olmak üzere toplumu bütünden parçalara, değerler zincirini de toplumsal olandan bireysel olana çevirdiği ifade edilmektedir (Yorgun, 2007 (1): 319).

1980 sonrası çalışma hayatının her alanında etkileri görülen küreselleşmeyle beraber, piyasada tutunma ve rekabetçi üstünlük elde etme süreci maliyetleri azaltmayı ve üretimde kaliteyi gereklilik haline getirmiştir. İşveren ve örgütleri üzerinde baskı yaratan bu süreç, istihdam kurallarının ve koşulların düzenlenmesi konularından ziyade, daha fazla verimlilik için çalışan performansını artırıcı politikalara yönelmeyi gerektirmiştir. Neoliberal politikaların piyasada hâkim olması ve ekonomilerin küreselleşmesi, çalışanların eğitim, cinsiyet, nitelik ve yaş özellikleriyle paralel olarak davranış kalıplarını da kolektif özelliklerden bireysel ilişkilerin ağır bastığı yapıya çevirmiştir (Aykaç, 2016: 16). Bu yapıya uygun olarak, çalışanlarla iş ilişkilerinin düzenlenmesinde sendikaların rol aldığı kolektif yapılanma yerine, bireysel iş akitlerinin esas olduğu yapı tercih edilmeye başlanmıştır. Çalışma ilişkileri alanında yeni arayışlar, sendikaları çalışma ilişkilerinin dışına iten insan kaynakları politikaları ve sendikasız çalışma ilişkileri modelleri oluşmaya başlamasına neden olmuştur (Bilgin, 2001: 56).

Şenkal (1999), benimsenen yeni ekonomik anlayışta üretin belirleyicisinin sınıflar arası güç mücadelesi değil, işçinin marjinal verimliliği olduğunu ifade etmektedir (Şenkal, 1999: 126). Geleneksel çalışma ilişkileri sisteminde sendikalar (toplu pazarlık ve yasal düzenlemeler) etkin yer alırken, yeni çalışma ilişkilerinde sendikaların etkisinde kayda değer bir azalış olduğu ve yeni sistemde insan kaynakları yönetiminin etkin anlayış haline geldiği belirtilmektedir (Aykaç ve Balcı, 2016: 6). Ayrıca, üretim modellerinde ortaya çıkan dönüşüme paralel olarak takım çalışması ve katılımcılık gibi yeni yönetim teknikleri ve insan kaynakları yönetimi anlayışı işgörenin işletmeye bağlılığına etki ederek, örgütlü mücadele de sendikaların üyeleriyle ilişkisini ve üyelerin beklentilerini önemli oranda değiştirmiştir (Selamoğlu, 2005: 67).

2.1.5. Endüstriyel Demokrasi Kavramı ve Türkiye’de Endüstriyel Demokrasi Uygulamaları

Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası işçi sendikalarının işçi katılımı talebinin yaygınlık kazandığı aktarılmaktadır. İstenilen katılımın yetki paylaşımı, kardan pay alma, işçilere danışılması gibi unsurları barındırması, kapitalist sistem tarafından endüstriyel demokrasi olarak adlandırılmıştır (McCaffrey, 1972: 310). Çalışma yaşamında yaşanan dönüşümle kol gücünün önemini yitirerek, beyin gücünün esas olduğu çalışma yapısının ağırlık kazanması, çalışma hayatında demokrasi taleplerinin de değişmesini beraberinde getirmiştir. Endüstriyel demokrasi, işçilerin kötü çalışma koşullarını iyileştirmeyi, verimliliği arttırmayı ve çalışanların yabancılaşmasını önlemeyi esas alan bir yapı olarak ifade edilmektedir. En genel anlamda, çalışanların her aşamada katılımına dayalı, üretim, sorumluluk, yönetim ve başarının paylaşılmasına imkân veren ve insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmeyi hedefleyen ve bunların yaşama geçirilmesine yardımcı olan aracı olarak tanımlanmaktadır (Yorgun, 2000: 3).

Endüstriyel Demokrasi kavramı ilk kez Sidney ve Beatrice Webb tarafından 1897 yılında kullanılmıştır. Webb ve Webb’in endüstriyel demokrasi tanımını içsel ve dışsal boyutlu olarak iki türlü ele aldıkları belirtilmektedir. Kavramın içsel boyutunu sendikalar oluşturmaktadır. Sendikal örgütlenmenin “insanların insanlar tarafından insan için yönetilmesi” ilkesiyle hareket ettiği ve kendilerini demokrasi saydıkları ifade edilmektedir. Dışsal boyutta ise toplu pazarlık ve endüstriyel demokrasinin aynı anlama geldiği anlayışının esas olduğu belirtilmektedir (Akt. Müller-Jentsch, 2008: 261). Uçkan ve Kağnıcıoğlu’na göre endüstriyel demokrasi, insanların fırsat açısından eşit olduğu, insana saygı gösterilen ve sahip oldukları zihinsel ve fiziksel yetiler boyutunda ödüllendirildikleri bir toplum düzenidir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 45). Başka bir endüstriyel demokrasi tanımı, kavramı emek ve yöneticilerin temsilcilerini içerisine alır şekilde daraltarak prensipler bütünü çerçevesinde yönetim sistemine katılmalarını ifade etmektedir (Roberts, 1994: 332). Dereli ise (1998) endüstriyel demokrasiyi, çıkarların keyfi uygulamalarla kötüye kullanımının önüne geçmek amacıyla gücün tek otoritede toplanmasının engellenmesi olarak belirtmektedir (Dereli, 1998: 377). McCaffrey (1972), endüstriyel demokrasinin dört şekilde ifade edildiğini belirtmektedir (1972: 310):

- 1- Üretim araçları mülkiyeti ve kontrolü demokratikleştirilir; fabrika ve ofisler halk adına seçilen işçiler ve komite tarafından yönetilir.
- 2- Yönetim ve çalışanlar başka bir ortaklık şeklinde çalışır. İşçiler yasalar ve gönüllü düzenlemelerle işverenin yönetim kuruluna temsilci seçer.
- 3- “Doğru işe, doğru adam” prensibi çerçevesinde hem çalışanlar hem de işveren en yüksek performansı göstermeye odaklanır ve kararlar fikir alışverişi sonrası birlikte alınır.
- 4- Karar alma toplu pazarlık yoluyla gerçekleştirilir. Ücret ve çalışma koşullarını etkileyen kararlara, işçi temsilcileri aracılığıyla müdahale edilebilmektedir. Pazarlık sonuçları toplu bir sözleşmeyle düzenlenmektedir.

Yorgun (2000), Avrupa ülkelerinde endüstriyel demokrasinin özünü yönetime katılmanın oluşturduğunu ve bu anlayışın gelişmesiyle taraflardaki hak kavramının güçlendiğini ve yeni durumlara göre taleplerini belirlediğini ifade etmektedir (Yorgun, 2000). Her ülkenin kendisine has özellikleri açısından ele alınan yönetime katılma kavramı işçinin yalnızca yönetime katılımı olarak değerlendirilmemeli, bir kısmı toplumsal yapının adaletli şekilde düzenlenmesini ve bir kısmı da çalışanların sermaye karşısında sosyal anlamda güçlenmesini amaçlayan boyutlarıyla ele alınmalıdır (Erdoğan ve Tekarslan, 1979: 70). İşçi katılımının, işçilerin niteliklerinin arttırıldığı, kararlar hakkında bilgilendirildiği ve kararların uygulanmasına katılabildiği şekilde olması gerektiği ifade edilmektedir. İşçi katılım programlarının etkili olabilmesi için işle ilgili bilgileri hızlıca yayan, etkili bir ödüllendirme sistemine sahip ve çalışanların karar almaya ortak olabilmesi için bilgi ve niteliklerini arttıran işletme uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. İşçilerin yönetime katıldıklarını hissedebilmeleri içinse performanslarıyla ilgili geri bildirim almaları ve performansları derecesinde ödüllendirilmeleri gerektiği belirtilmektedir (Benson ve Lawler, 2005: 154). Endüstriyel demokrasi ile işçinin yalnızca karar alma süreçlerine katılması değil, işçilerin davranış ve motivasyon becerilerini geliştirerek, çalışanlar ile sermaye sahiplerinin ortak çıkarlarının farkına varılması hedeflenmektedir (Özcüre ve Eryiğit, 2006: 157).

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne aday bir ülke olması, müzakerelerin başladığı dönemden beri (2005) mevzuatını AB'ye uyumlu hale getirme çalışmalarına da neden olmuştur. Bu kapsamda, “İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları” ve “Yıllık Ücretli İzin Kurulları” yasalaşmış olmasına rağmen, etkinliği tartışılmaktadır. Değişiklik öncesi İş Kanunu kapsamında yer alan İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları, yapılan

değişiklikle 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği yasası içerisine dâhil edilmiştir. Kanun'da ““Elli ve daha fazla çalışanın bulunduğu ve altı aydan fazla süren sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde işveren, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalarda bulunmak üzere kurul oluşturur. İşveren, iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına uygun kurul kararlarını uygular,” ibaresi yer almaktadır. Yönetmelikte belirtilen esaslara göre; işveren ya da işveren vekili, iş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi, İnsan kaynakları veya idari ve mali işleri yürütmekle sorumlu bir kişi, bulunması halinde sivil savunma uzmanı, bulunması halinde formen, ustabaşı ya da usta, sendika işyeri temsilcisi, birden fazla temsilci olması halindeyse baştemsilcinin bulunması gerektiği belirtilmiştir (Sönmez ve Karakaya, 2015: 245). Ancak, gelişmiş Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında bu kurulların işleyişinde ve yapısında eksiklikler olduğu ifade edilmektedir (Alper ve Demir, 2006: 15).

2.2. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN YÜRÜTÜLMESİNDE İŞÇİ SENDİKALARI

2.2.1. İşçi Sendikalarının Tarihsel Gelişimi

Günümüz modern toplumlarında işçiler emek güçlerini satarak geçimlerini sağlamaktadır. Koç (2016), Türkçedeki sendika sözcüğünün, Fransızca “syndicat” kelimesinden alındığını ve kökeninin “bir sorunu çözmeyi üstlenen kişi” anlamına gelen eski Yunanca (syndikos) bir sözcük olduğunu ifade etmektedir (Koç, 2016: 37). Sendika tanımlamalarının yapıldığı ilk dönemlerde tek taraf olarak yer alan işçiler kavramı, zamanla tüm çalışanları içine alacak şekilde ifade edilmeye başlanmıştır (Öztürk, 2013: 270).

Çalışanların bir araya gelerek, emek güçlerini daha avantajlı şekilde satmak için işveren karşısında kullandıkları aracı kurumlar sendikalarıdır. Kuruluşlarındaki temel amaç, işçilerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarına ortak çözümler getirmektir. Dar anlamda ele aldığımızda yalnızca üyelerinin, geniş çerçevede değerlendirdiğimizde ise tüm işçilerin hak ve çıkarlarını korumak, başta ücretler olmak üzere çalışma koşullarını işçiden yana düzeltmek, geliştirmek ve güçlendirmek için meydana gelmiş yapılardır (Öztürk, 2013: 273; Koray, 2008: 261). Koç (2016), işçi çıkarlarını savunan sendikanın en önemli görevlerinden birinin, tehlikelere karşı öngörülü olarak üyelerini bilgilendirmek, bilinç kazandırmak, mücadeleye hazırlamak ve gerektiğinde mücadele etmesine önderlik etmek olduğunu

belirtmektedir (Koç, 2016: 39). Talas sendikaları, sınıfsal örgütler olarak tanımlamaktadır (Talas, 1975: 2).

İşçi sendikalarının ortaya çıkması için demokrasi, sınıf bilinci, sanayileşme, lider kadro ihtiyacı ve sendikalar önündeki yasal engellerin ortadan kaldırılması gibi bir dizi koşulun oluşması gerekmiştir. Bu şartların olgunlaştığı ilk ülke İngiltere'dir (Taş, 2012: 65). Tokol (2017 (1)), sendika kavramının ilk kez İngiltere'de bir bölgede, işçilerin genel çıkarlarını savunmak amacıyla kalfalar arasında kurulup geliştirilen dostluk örgütlerinin ortak faaliyetlerini ifade etmek amacıyla kullanıldığını aktarmaktadır. Daha sonra işçilerin mesleki topluluklarına "Sendika Odaları" denilmiş ve günümüz anlamıyla sendika kavramı 1839 yılında resmîyet kazanmıştır (Tokol, 2017 (1): 78). İlk kez İngiltere'de 1772 yılında Londra Yazışma Derneği adında işçi örgütlenmeleri oluşturulmuş ve dernek yayılma eğilimi gösterdiği için 1799'da kapatılmıştır (Koray, 2008: 88; Özüğurlu, 2013: 34). Max Beer (2012), o dönem farklı şehirlerde kurulan benzer derneklerin bir tür birlik oluşturabilmek için sık sık birbirleriyle yazışmaları nedeniyle birliğe "Yazışma Derneği" isminin verildiğini belirtmektedir (Beer, 2012: 440). Tüm ülkelerde sendikaların kabul edilmesi ciddi mücadeleler sonunda gerçekleşmiş ve uzun süreler almıştır. Sendikalar önce yasaklanmış, örgütlenmenin devam etmesi üzerine ise devletler tarafından yasal olarak tanınmak zorunda kalmıştır. İngiltere'de örgütlenmeyi yasaklayan "Birleşme Yasası", Almanya'da 1845'te çıkarılan ve örgütlenmeyi yasaklayan "Meslek Nizamnamesi" ve 1791 yılında Fransa'da işçi ve işverenlere sendika kurmayı yasaklayan "La Chapelier" yasası sendikal mücadeleye karşı yasakçı uygulamalara örnektir (Özkiraz ve Talu, 2008: 109; Özveri, 2015: 18). İngiltere'de 1824, ABD'de 1842, Almanya'da 1869 ve Fransa'da 1884 yıllarında sendikaların kurulmasının yasal dayanakları oluşturulmuştur. Ayrıca, 1864'te Almanya'da kurulan 1. Enternasyonal yani Uluslar arası İşçi Derneği ve Amerika'da 19. yüzyılın son çeyreğinde yükselen işçi hareketlerinin, sendikacılık tarihi açısından önemli olduğu ifade edilmektedir (Taş, 2012: 65; Tokol, 2015 (1): 23).

Kozak (1988), İngiltere'de 1824 sonrası kurulan sendikaların ayrıca yardımlaşma derneği olduğunu, büyük miktarda aidat ödeyen üyelerin, karşılığında Birlikten hastalık, yaşlılık ve işsizlik gibi mecburi hallerde yardım aldıklarını aktarmaktadır. 1851-1890 yılları arasında, en büyük 14 sendikanın, yaklaşık yarısı işsiz üyelere, dördte biri hastalara, %8'i üyelerinin cenaze masraflarına ve yalnızca %6'sı grev giderlerine ait olmak üzere işçilere 8 milyon sterlin dağıtıldığı

belirtilmektedir (Kozak, 1988: 74). Andaç (2016), bu dönemlerdeki işçi örgütlenmelerinin, sosyal nitelikli yasaların boşluğunu doldurmak ve devlet yetkililerine yardımcı olmak amacıyla, çalışma hayatını daha kurallı hale getirerek “Kendi Kendine Yardım Sistemi” gereğince kurulduğunu ifade etmektedir (Andaç, 2016: 19).

Birinci Dünya Savaşı ve 1929 Ekonomik Bunalımı’ndan olumsuz etkilenen sendikaların yapısında zayıflama olduğu ve sendikaların faaliyetlerine yönelik düzenlemeler yapıldığı belirtilmektedir. Ancak ABD’de Roosvelt tarafından gerçekleştirilen “Yeni Dönem Politikaları” ile sendikalar desteklenmiştir (Tokol, 2017 (1): 79). İkinci Dünya Savaşı’ndan olumsuz etkilenen sendikalar 1945-1975 yılları arasında ekonomik ve kurumsal yapının uygun olmasıyla güçlenerek siyasi ve toplumsal etkilerini arttırmışlardır (Balcı, 1999: 14).

1970’lerde yaşanan kriz sonrası değişen çalışma yapısında güç kaybeden sendikal örgütlenmeler rekabeti olumsuz etkileyen, emeği pahalılaştıran unsur ve yeni yapılanmanın önünde engel olarak görülmüştür (Yorgun, 2007 (1): 319). 1970’li yılların sonlarına doğru ABD’de ortaya çıkan İKY anlayışı ile sendikaların zayıflayan gücü karşısında işçileri endüstri ilişkileri sistemi içerisinde tutan, onları sistemin parçası yapmaya devam eden anlayış önem kazanmıştır. Aydın (2000) bu anlayışın işçiye, örgütsel davranış ve psikoloji alanlarını esas alarak, geleneksel anlayışın aksine iş sağlığı ve güvenliği, iş tatmini ve performans açısından yaklaştığını belirtmektedir (Aydın, 2000: 1007). Günümüz şartlarında, İKY anlayışı ve sendikaların dâhil olduğu geleneksel çalışma ilişkileri bir arada varlık göstermektedir. Bu durumda İKY ile sendikalar arasında işçi üzerinde etkinliği arttırmaya yönelik mücadeleler ve bir güç savaşı ortaya çıkmaktadır. Çalışma ilişkilerinin sağlıklı şekilde yürütülmesi açısından İKY uygulayıcılarının genel anlamda çalışma ilişkileri ve işçi sendikalarına karşı yaklaşımları önemli ve belirleyici hale gelmektedir (Aydın, 2000: 1012).

İşçi sendikalarının tarihsel süreç içerisinde üç farklı görüşten etkilenecek şekilde aldığı konusunda fikir birliği vardır (Koray, 2008: 262; Öztürk, 2013: 275; Tokol, 2017 (1): 80). Sendikacılık tarihini etkileyen ilk görüş Marx’ın Bilimsel Sosyalizm görüşüdür. Koray (2008), bu görüşü savunan sendikalar için temel amacın siyasi eylem olduğunu ve sendikaların sınıf mücadelesinin birer aracı olarak kabul edildiğini belirtmektedir (Koray, 2008: 262). İkinci görüş Reformist görüşüdür. Reformist sendikalar sınıf mücadelelerinde kendilerini araç olarak görmemekte ve

kapitalist toplumun sıkıntılarının giderilmesi için reformlar yoluyla çözüm bulunmasını amaçlamaktadır. Tokol (2017 (1)) bu tür sendikaların ekonomik çıkarların savunulmasında toplu pazarlığa; daha geniş boyutlu amaçlar içinse siyasi faaliyetlere yönelmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir (Tokol, 2017 (1): 80). Sendikacılığı etkileyen üçüncü görüş ise işletme sendikacılığı olarak da bilinen faydacı görüştür. Kökeni ABD'ye dayanan bu görüşü savunanlar için esas olan sadece üyelerinin hak ve çıkarlarıdır. İşyeri düzeyinde örgütlenmeyi tercih etmekte ve toplumsal hedefler yerine üyelerinin çalışma ve yaşam şartlarının iyileştirilmesini esas almaktadırlar (Tokol, 2015 (1): 26).

2.2.2. İşçi Sendikalarının Örgütlenme Modelleri

Sendikalar farklı düzeyde örgütlenebilmekte ve örgütlenme ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşmektedir. Ulusal düzeyde örgütlenme taban, coğrafi ve üst örgütlenme biçiminde ele alınmaktadır. Taban örgütlenme ise kendi içerisinde meslek, işyeri, işkolu ve genel sendikalar şeklinde ayrılmaktadır. Coğrafi örgütlenme modelleri yerel, bölgesel ve ulusal örgütlenmelerdir. Üst örgütlenme modelleri ise birlik, federasyon ve konfederasyon biçimindedir. Dünya çapında belli başlı uluslararası sendikalar; işçi örgütleri olarak ITUC (Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu), WFTU (Dünya Sendikalar Konfederasyonu) ve ETUC (Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu)'dur (Aykaç, 2016: 13).

-İşyeri Sendikaları: Etkinlik alanı yalnızca o işyeri ile sınırlı olan, aynı yerde çalışan işçileri bir araya getiren sendikalardır. Kitle üretim süreçlerinde işletme ölçeklerinde yaşanan büyüme, kuruluşunda etkili olmuştur (Tokol, 2017 (1): 81). Bu tür örgütlenmeler genelde ABD ve Japonya'da yaygındır. İşyeri düzeyinde kurulan sendikaların sınırlı bir alanı ve grubu ifade ettiği için sendikacılık hareketini zayıflattığı ve işyerinde oluşan sorunların çözümü konusunda ve toplu pazarlık süreçlerinde sorunlara neden olduğu düşünülmektedir (Aydoğanoglu, 2010: 10).

-Meslek Sendikacılığı: İşkolu ve işyeri ayrımı olmadan aynı meslek grubuna dâhil çalışanların bir araya geldiği sendikalardır. Avrupa'da 19. yüzyılda yüksek nitelikli çalışanların yoğun olduğu bazı endüstrilerde gelişmiştir (Tokol, 2015 (1): 28). Kitle üretim sürecinde nitelikli ve niteliksiz tüm çalışanların aynı yerde birleşmesi, öneminin azalmasına neden olmuştur. Ancak son dönemlerde yeni mesleklerin

ortaya çıkması ve çalışanların nitelik artışı meslek sendikalarına yeniden önem kazandırmıştır (Yorgun, 2007 (2): 260).

-İşkolu Sendikaları: Mesleki ve işyeri farklılıklarını önemsemeyen, aynı işkolunda faaliyet gösteren bütün işçileri bir araya getiren sendikalardır. Kitle üretim süreciyle paralel olarak, özellikle gelişmiş ülkelerde öne çıkmışlardır (Aydoğanoglu, 2010: 12). Ülkede yapılan işler belirli gruplara ayrılmakta ve her gruba bir işkolu ismi verilmektedir. İşçiler, yalnızca işyerindeki işin dâhil olduğu işkolu ilkesi esas alınarak sendika kurabilir ya da mevcut sendikaya üye olabilirler. Hangi meslekten olursa olsun aynı işkolunda çalışan işçiler bu sendikalarda örgütlenebilmektedir. Türkiye’de 1963 yılından sonra işkolu sendikacılığı gelişme göstermiş, 2821 sayılı Sendikalar Yasası’nda ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nda işkolu esasına göre sendikalaşma ilkesine yer verilmiştir (Mahiroğulları, 2001 (2): 50; Yenisey, 2013: 44;).

-Genel Sendikalar: İlk kez İngiltere’de kurulan, meslek ve işkolu ayrımı yapmadan tüm işçileri örgütleyen sendikalardır. 1830’larda Robert Owen ile başladığı ve 1890 sonrası tekrar önem kazandığı belirtilmektedir (Aydoğanoglu, 2010: 10). 1960 sonrasında meslek sendikası olarak kurulmuş birçok örgüt, daha sonra bazı meslek gruplarını da bünyesine katarak genel sendikaya dönüşmüştür (Tokol, 2015 (1): 30). Polonya’da “İşçi Sendikası Dayanışması” ve İsrail’de “Histadrut” genel sendikaya örnek olarak gösterilmektedir (Korkusuz, 2003: 86).

-Üst Örgütlenme Modelleri: Sendikalar bir araya gelerek birlik, federasyon ve konfederasyon olarak üst örgütler oluşturmaktadır (Tokol, 2015 (1): 32).

- **Birlik:** Aynı bölgedeki sendikaların bir araya gelmesiyle oluşturdukları örgütlerdir. Özellikle Fransa’da önemli konumda bulunan örgütlenme türüdür.
- **Federasyon:** Bölgesel ya da ulusal düzeyde, aynı meslek grubunda ya da aynı işkolunda faaliyet gösteren sendikaların oluşturduğu örgütlenmedir.
- **Konfederasyon:** Yapısı gereği merkezileşme ağırlıklı bir örgütlenme modeli ve üyesi sendikaları örgütleyen tepe örgüttür.

2.2.3. İşçi Sendikasının İşlevleri

Sendikalar dar anlamda, toplu iş sözleşmesi imzalamak, toplu iş uyuşmazlıklarının çözümü için ilgili yerlere başvurmak, greve karar vermek ve süreci yönetmek; ayrıca üyelerinin mesleki eğitimi, bilgi ve deneyimlerini arttırmaya

yönelik faaliyetlerin yürütülmesi işlevini yerine getirmektedir. Geniş anlamda ise sendikaların amacı, işçilerin sermaye sahipleri karşısında ezilmesinin önüne geçmek ve emekle sermaye arasında denge sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2013: 297-298). Selamoğlu (2004), sendikaların kendisini mücadeleler sonucunda sosyal taraf olarak kabul ettirebilmesinin sendikal hareketin üç temel fonksiyonuyla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; ortaya çıkan ekonomik değerin toplu pazarlıklarla eşit olarak dağılımını öngören ekonomik fonksiyon, çalışanların işyerinde çalışma şartları ve toplumsal boyutta sosyal politikalar üzerinde söz hakkını belirten demokratik temsil fonksiyonu ve emek bilincinin yükselmesinden olası risklerin önlenmesine kadar tüm süreçleri ifade eden sosyal fonksiyondur (Selamoğlu, 2004: 40).

Sendikalar, işçileri işverenlerin keyfi uygulamalarından korumak ve iş sözleşmelerini ve süreci işçi lehine yürütmek olan iki temel işlevi barındırmasının yanında, işçilere üstleriyle ilişkilerinde bireysel olarak sahip olamayacakları güç ve güven duygusunu kazandırarak yönetimin tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Sendika böyle bir etki ile işgörenlerin motivasyonunu ve yönetim sürecine katılımlarını belirleme gücünü elinde bulundurmaktadır (Bingöl, 2016: 515). Ayrıca işçi sendikaları ve sendikaların oluşturdukları konfederasyonlar çalışma hayatına ilişkin daha kapsamlı yasaların çıkartılmasında ve sosyal politikaların saptanmasında hükümetler için demokratik baskı unsurlarıdır (Koray, 2008: 89). En geniş anlamıyla sendikaların amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2013: 298):

- Yoksulluk ve sefaletin her türlüyle savaşmak.
- Çalışanların insana yakışır bir hayat sürmeleri ve adil bir ücret almaları için çalışmak ve çalışma şartlarını iyileştirmek.
- İşçilerin ölüm, hastalık, işsizlik, sakatlık gibi endişelerini ortadan kaldırmak.
- İşçiyi bilgilendirici faaliyetler yürütmek ve daha verimli hale getirmek.
- İşçi lehine kanunlar çıkmasını sağlamak ve işçileri aynı amaç etrafında toplamak.
- Milli gelirden işçinin hakkı olan payı almasını sağlamak.

2.2.4. İşçilerin Sendikaya Üye Olma Nedenleri

Sabuncuoğlu (2013), işçilerin sendikaya üye olmalarının dört temel unsuru olduğunu belirtmektedir. Bunlar, ideolojik nedenler, işe girmede sendikalı olma şartı aranması, aidiyet ve kimlik gereksinimlerinin giderilmesi ve elverişsiz şartların

ortadan kaldırılarak ekonomik fayda sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 298). İşçiler gönüllü ya da gönülsüz olmak üzere sendikalara iki şekilde üye olmaktadır. Gönülsüz katılma, kanunlar, gelenekler, anlaşmalar ve sosyal baskı sonucunda gerçekleşmektedir (Şenkal, 1999: 56). Sendikaya gönüllü katılımın nedenlerini ise Bingöl şöyle sıralamaktadır (Bingöl, 2016: 516):

- Ekonomik koşullarda işçiyi sendikalı olmaya iten en önemli unsur ekonomik faktörlerdir. Sendikalar toplu pazarlık yoluyla, bireysel olarak elde edebileceklerinden daha fazla ücret, sosyal ödemeler, daha geniş iş güvencesi ve daha az haftalık çalışma süresi sağlamaktadır,
- Yaşı ilerlemiş işçiler için iş güvencesini arttırdığı gerekçesi sendikalı olmalarında önemli bir unsurdur. Sendikalar toplu iş sözleşmeleriyle çalışanların işten çıkarılmalarını zorlaştırıcı hükümleri kabul ettirme konusunda mücadele ederek ve işverenin yasal olmayan eylemlerine karşı üyelerine güvence sağlamaktadır,
- Sendikalı işçinin, örgütünün verdiği güven ile motivasyonu ve iş tatmini yüksek olmaktadır. Sendikasının kendisini koruyacağını bildiğinden işverenin haksız uygulamalarına karşı tepkisini ortaya koyabilmekte ve fikirleriyle yönetim sürecine dâhil olabilmektedir,
- Sendika üyeliği işçiye, kendine güven duygusu oluşturma, kendisini ifade edebilme ve liderlik vasıflarını görünür kılma fırsatı vermektedir. İşçinin sosyal anlamda tatmini konusunda rehberlik yaparak güç kazanmalarına yardım etmektedir,
- Sendikaların üyelerine sağladıkları bazı faydalar işçiyi sendikalı olmaya itmektedir. Sendikalar, örneğin tatil imkânları, hukuki yardım, kreşler, düşük karla satış yapan market seçenekleri, klinikler, ev kiralama, psikiyatrik tedavi ve düşük faizle kredi imkânı gibi hizmetler sunmaktadır.

2.2.5. İşyeri Sendika Temsilcileri

Geleneksel çalışma ilişkilerinin geçerli olduğu işletmelerde, çalışanlar adına işverenle ilişki kuracak, işverene karşı işçileri yönlendirecek ya da işletmede sendika adına ve belirlenmiş politikalar çerçevesinde hareket edecek olan kişiler temsilcilerdir. İşyeri sendika temsilciliği, işçi temsilciliği, işyeri ya da işletme komiteleri isimleriyle adlandırılmaktadır. İşyerinde çalışan işçileri temsil eden sendika temsilciliği bir ihtiyacın ürünü ve uygulamanın gereği olarak ortaya

çıkılmıştır. Başlangıçta yalnızca sözleşmelerde ismi geçen ve sınırlı faaliyetlerden sorumlu olan temsilcilerin, işyerinde çalışma düzeninin kurulmasında etkinlikleri anlaşıldıktan sonra görev ve yetkilerinin ayrıca belirlenmesi, statülerinin özel olarak saptanması yoluna gidilmiştir (Narmanlıoğlu, 1987:171). Bir sendikanın işyerinde örgütlenmesinde en fazla sorumluluk sahibi, eğitimci ve örgütçü olan işyeri temsilcisidir. Çünkü temsilci, işçilerle hem en yakın hem de sorunları en iyi bilendir. İşçiler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında ilk danışacakları ve yardım isteyecekleri kişi işyeri sendika temsilcileridir (Aydoğanlı, 2010: 34).

Ülkemizde 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 34. maddesi uyarınca, toplu iş sözleşmesine taraf olan sendika, işçi sayısı 50'ye kadar olan işyerlerinde 1; 51 ile 100 arasında işçi çalıştıran iş yerlerinde en çok 2; 101 ile 500 arasında işçi çalıştıran işyerlerinde en fazla 3; 501 ile 1000 çalışanın olduğu yerlerde en çok 4; 1001 ile 2000 arasında çalışan varsa en fazla 6; 2000'den fazla çalışan olan işyerlerinde ise en çok 8 temsilci atamakta ve bunlardan birini baş temsilci olarak görevlendirmektedir. Sendika temsilcisinin Sendikalar Kanunu'ndan ve toplu sözleşmeden kaynaklanan görevleri vardır (Sabuncuoğlu, 2013: 299).

İşyeri sendika temsilcileri yönetim ile sendika arasında köprü vazifesinde oldukları için işyerlerindeki sendikal faaliyetlerin etkin şekilde yürütülmesi konusunda önemli role sahiptirler. Temsilciler, işletmedeki sorunlara ilk müdahale eden, işyerinin durumunu sendikaya, sendikadaki gelişmeleri de işletmeye aktaran kişidir (Aydoğanlı, 2010: 26). Temsilciler üstlendikleri birçok iş ve görev nedeniyle yetkileri dışına çıkmamak, sorumluluklarını yerine getirmek ve belirtilen yasalara aykırı hareket etmemekle yükümlüdürler. İşyeri sendika temsilcisinin sorumlulukları yasalar ve toplu iş sözleşmesi (TİS), sendika ana tüzüğü, temsilci yönetmeliği gibi kaynaklarla belirtilmiştir (Bingöl, 2016: 526).

İşyeri temsilcisinin görevlerini doğru şekilde yerine getirebilmesi için işveren ile sendika arasındaki konumu gereği, işini kaybetme korkusu yaşamamalı ve işverenin baskısı altında kalmamalıdır; bu da temsilcinin diğer çalışanlara göre daha özel bir çerçevede sendikal güvenceye tabi kılınmasını gerektirmiştir. İşyeri temsilcisine etkin koruma sağlanması, ülkemizin de taraf olduğu 135 sayılı İşletmelerde İşçi Temsilcilerinin Korunması ve Onlara Sağlanacak Kolaylıklar Hakkında ILO Sözleşmesi ile belirtilmiş ve ülkemizde 6356 sayılı Kanun'un 24. maddesi ile diğer çalışanlara nazaran daha güçlü ve kapsamlı koruma yasallaştırılmıştır (Başbuğ, 2014: 76; Gümrükçüoğlu, 2017: 114). Ayrıca sendika temsilcisinin

sendikal faaliyetlerde başarılı olabilmesi için ayrımcı davranışlar sergilemekten kaçınması, işverenle mesafeyi ayarlayabilmesi, işyeri sorunlarına ve üyelerine yabancılaşmaktan sakınması, emek mücadelesi ile özel yaşam dengesini doğru kurabilmesi beklenmektedir (Aydoğanoglu, 2010: 37).

2.2.6. Dünyada Sendikaların Genel Görünümü

İkinci Dünya Savaşı sonrası Keynesyen politikaların piyasada hâkim olmasıyla devletin çalışma ilişkilerindeki etkinliği artmıştır. Yapılan yasal düzenlemeler ile sendikaların güçlenmesi ve sosyal politikaların şekillenmesinde etkileri fazlalaşmıştır (Tokol, 2015 (1): 5). Bu dönemde sendikaların güçlenmesinin nedenleri arasında kitle üretim modellerinin artmasıyla ortaya çıkan örgütlenme gerekliliği, çalışan nüfus oranında büyüme, devletin destekleyici rolü ve elde edilen toplu pazarlık kazanımlarıyla geniş çapta sendikal örgütlenmenin önemli konuma yükselmesi kabul edilmektedir (Selamoğlu, 2005: 62).

1970'lerde yaşanan kriz sonrası küresel çapta işsizlik ve ekonomik çöküş yaşanmıştır. Çok sayıda insanın işsiz kalması sendikaların güç kaybetmesine neden olmuştur. Özellikle 1980 sonrası ekonomide yaşanmaya başlanan yapısal değişimle uygulanan sendikasızlaştırma politikaları ve uluslararası rekabetin önem kazanması sendikalara güç kaybettiren nedenlerdir. Çalışma hayatında sendikaları sistemin dışına iten sendikasız çalışma ilişkileri ilk olarak ABD firmalarının uygulamalarıyla gündeme gelmiştir. Uluslararası rekabetin artan etkisi karşısında çokuluslu ABD firmaları özellikle 1970'lerden sonra rekabet baskısından kurtulabilmek adına hem kendi ülkelerinde hem de yatırım kaydırılan ülkelerde sendikasız çalışma ilişkilerini benimsemeye başlamışlardır. ABD'de sendika üyeliğinin ulaştığı en yüksek oran %35 ile 1950'li yıllarda yaşanmıştır. Daha sonraları 1960'larda yavaş, fakat 1970 ve 1980 döneminde hızlı şekilde oranlarda düşüş yaşanmıştır. Çalışma ilişkilerinin değişmeye başlayan yapısıyla paralel olarak insan kaynakları anlayışı çalışma ilişkilerine yerleşmeye başlamıştır. Şenkal'a göre (1999), İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemden itibaren sendikalaşma oranlarında yaşanan azalmanın veya yükselişlerin kesin nedenlerini sıralamak zor olmakla birlikte, süreci tetikleyen belirli değişkenler vardır (Şenkal, 1999: 59).

Ekonomik durgunluk sonrası yaşanan işsizlik, uygulanan neoliberal politikalar, çokuluslu şirketlerin piyasada ağırlık kazanması, yeni teknolojilerin ve

üretim tekniklerinin çalışma yapısında meydana gelen değişimler, kayıt dışı sektörün büyümesi, küreselleşme, hizmet sektörünün gelişmesi ve esneklik gibi ekonomik faktörler; dünya ölçeğinde sol partilerin güçlerini yitirmeleri ve Doğu Bloğu'nun çözülmesi gibi siyasi nedenler; çalışma hayatında kadının artan payı, eğitim düzeylerinin yükselmesi ve bireysel politikaların ağırlık kazanması gibi sosyo kültürel sebepler; sendikalar ve sendikal haklara yönelik yapılan yasal düzenlemeler, ekonominin değişen yapısına karşı sendikaların yaşadıkları uyum sorunu, özelleştirmeler, işçi-işveren uyuşmazlıkları ve ekonomik istikrarsızlık gibi sendikalardan ya da sendika dışından kaynaklanan nedenlerle sendikalar güç kaybetmişlerdir (Dereli, 2003: 6; Gerşil ve Aracı, 2007: 163; Tokol, 2017 (1): 80).

1980 sonrası sendikacılıkta örgütlenme anlayışı açısından yaşanan değişim; doktriner sendikacılıktan (syndicalisme doctrinaire) faydacı/yalın sendikacılığa (syndicalisme pragmatist); mücadeleci sendikacılıktan (syndicalisme combatif) savunmacı (defensif) ve uzlaşmacı/işbirlikçi sendikacılığa (syndicalisme cooperatif/compromis) dönüş olarak belirtilmektedir (Mahiroğulları, 2017: 501).

Tablo 6: Avrupa'da Sendikalaşma Oranları (1930-2018 arası)

	1930	1960	1990	2000	2015	2018
İsveç	5	35	72	82	79	67
Avusturya	4	45	48	45	40	27
Almanya	5	33	35	30	30	18
Danimarka	13	37	58	76	87	68
İngiltere	12	26	40	38	29	24
Hollanda	5	28	39	25	27	17
Fransa	5	9	18	11	9	8

Kaynak: <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=TUD&lang=en>

Tabloda, sendikaların altın çağı diye ifade edilen yükseliş dönemlerinde genel anlamda sendikalaşma oranlarının arttığı ve neoliberal politikaların hâkim olmaya başladığı, 1990 sonrası dönemde genel olarak düşüşe geçtiği görülmektedir. Her ülke için bu genelleme geçerli değildir; ancak, çalışma ilişkileri yapısının değişmeye başladığı dönemler itibariyle, değişime etki eden nedenler, sendikalı çalışma ilişkileri yapısında ve gücünde önemli etkiler meydana getirmiştir (Mahiroğulları, 2012: 5).

2.3. TÜRKİYE'DE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE SENDİKALAŞMA SÜRECİ

Esas olarak işçi mücadelesi diye tanımlayabileceğimiz sendikacılığın Türkiye'de oluşum sürecini doğru anlamak, Batı sendikacılığıyla farkını doğru analiz edebilmek için o dönemin tarihsel ve toplumsal koşullarını iyi bilmek gerekmektedir (Gerşil ve Aracı: 2007: 157). Osmanlı Dönemi'nde işçi örgütlenmeleri var olmasına karşılık, sendikal hareketin 1960'lı yıllara kadar Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yapısında belirleyici bir konumda olmadığı ifade edilmektedir (Centel, 2000: 451; Cerev ve Yenihan, 2015: 59; Yorgun, 2005: 138). Ayrıca Kutal (2005), bu döneme atıf yaparak Türk sendikacılığını, gücünü yasal desteklerde arayan ve yalnızca toplu pazarlık faaliyetleriyle kendisini sınırlamış sendikacılık olarak ifade etmektedir (Kutal, 2005: 17).

Sendikacılık tarihi Batı'da başlamıştır; ancak, Batı'da başlayan sendikacılık hareketiyle Türkiye'nin sendikacılık tarihi arasında farklar vardır. Örneğin Fransa'da sendika kurma hakkı 1864'te, İngiltere'de 1824 yılında yasallık kazanmıştır. Türkiye'de sendikacılık hareketinin başlangıcı ise İkinci Dünya Savaşı sonrasına dayanmaktadır. Bunun en temel nedeni olarak, sanayileşme sürecinin ve ücretli işgücünün toplam nüfus içindeki payının düşüklüğü kabul edilmektedir. Batı ülkelerindeki sendikalaşma, demokratikleşme süreçlerinde belirleyici rol oynamıştır. Türkiye tarihinde ise büyük dönüşümlerin yaşandığı dönemlerde işçi hareketinin etkisi görülmemektedir. Ayrıca, sendikacılık hareketi içerisinde siyasi parti-sendika ilişkisi önemli konumdadır (Koç, 2013: 56; Mahiroğulları, 2001 (2): 50). Batı'da sendikacılık hareketine önderlik edecek işçi partileri ortaya çıkmışken, tarihimizde böyle bir durum yine ancak İkinci Dünya Savaşı sonrası döneme denk gelmektedir. Batı sendikacılığı ile Türk Sendikacılığı arasındaki bir diğer fark, sendikalaşma sürecinde sendikal mevzuatın rolü ve sınıf bilincinde görülmektedir. Batı tarihinde sendikacılığın yasallık kazanması verilen mücadeleler sonucunda elde edilmişken, Türkiye'de önce mevzuat oluşturulmuş, ardından sendikalar ve dernekler ortaya çıkmıştır. Işıklı (2003) Türk sendikacılığının sınıf bilincine sahip olmadığını belirtmektedir. Çünkü Batı'da sendikaları ve işçileri sınıf kavramında toplayan aristokrasi ve burjuvazi arasındaki mücadeleyken; Türkiye'de padişahı deviren burjuva demokratik devrimi olmuş ve işçileri de yanına alarak sürece dâhil etmiştir. O dönemde, 1923 yılında İzmir'de düzenlenen İktisat Kongresi'nde belirtildiği gibi "hepimiz zavallı bir halkız" nitelemesine uygun bir süreç yaşandığı aktarılmaktadır.

1970'lerde küresel çapta yaşanan kriz Türkiye'yi de etkilemiş ve krize karşı çözüm yolları aramaya yöneltmiştir. 1980 sonrası küresel boyutlu yaşanan dönüşümle mevcut toplumsal yapı da farklılaşmaya uğramıştır (Işıklı, 2003: 176-181; Yılmaz, 2010 (1): 178). Çetik ve Akkaya (1999), 1986'da Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. tarafından başlatılan "kalite çemberleri" uygulamalarının, daha sonra Beko, Sümerbank, Türk Traktör, Demir Döküm, Ülker, Arçelik, Tofaş, Asil Çelik, Efes Pilsen ve Petkim gibi büyük fabrikalarda da uygulanmaya başlamasıyla, Türkiye'nin postfordist döneme geçtiğini ifade etmektedir (Çetik ve Akkaya, 1999: 58). Sendikal faaliyetler, üyelik biçimleri, sendikaların örgüt yapısı ve sektörel dağılım gibi birçok özelliğe bağlı olarak gerçekleştiği için, Türkiye'de kendisine özgü sendikacılık özellikleri barındırmaktadır (Çetik ve Akkaya, 1999: 98). Kutsal (2005) Türk sendikacılığının, küresel olarak ekonomik ve sosyal yapıda meydana gelen değişikliklerden etkilenmesinin yanında, kendisine özgü şartlar nedeniyle de olumsuz koşulları bir arada yaşadığını belirtmektedir (Kutsal, 2005: 25). Yaşanan bu dönüşümler sebebiyle, Türkiye'de sendikacılığın gelişimini Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet dönemi olarak iki bölümde değerlendirmek daha doğru olacaktır.

2.3.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Çalışma İlişkileri ve Sendikacılık

Cumhuriyet öncesi dönemde hâkim olan tarıma dayalı ve örgütsüz toplum yapısında Lonca ve Ahi Birlikleri gibi birliklerin oluşturulmasıyla örgütlenmeler başlamış ve toplumsal yapı üzerinde belirleyici roller edinmişlerdir. 20. yüzyıl başlarında sanayileşmenin çok az ve yavaş olması, sendikal mücadelenin de yavaş gelişmesine neden olmuştur (Makal, 2013: 9; Yorgun, 2005: 139). Koç (2016), Osmanlı Dönemi'nde işçi sınıfının özelliklerini şöyle sıralamaktadır; Osmanlı'da işçi sınıfı öncelikle inşaat, madencilik ve askerlikte oluşmuştur; modern sanayileşmeden çok önce Kapıkulları ücretli asker olarak görev almıştır; işçilerin yanında köleler ve acemi oğlanlar da çalışmaktadır. Çalışanların büyük bir kısmını henüz tamamen mülksüzleşmemiş ve ücretleri Osmanlı vatandaşlarının çok üzerinde olan yabancı işçilerin oluşturduğu ifade edilmektedir (Koç, 2016: 63-67).

19. yüzyıl başlarında Osmanlı'da başlayan ıslahatlar ve özellikle 2. Mahmut zamanında askeriye'nin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için devlet sermayesiyle kurulan Hereke, Feshane, Kundura ve Beykoz fabrikaları ve dönemin sonuna doğru yabancı sermayeyle kurulan şirketler ile geleneksel çalışma ilişkileri yapısı değişmeye

başlamış; bununla beraber işçi hareketleri ve işçi örgütlenmeleri gündeme gelmiştir. Ancak İkinci Meşrutiyet'e kadar dönemin siyasi otoritesi nedeniyle örgütlenmelerin sayılı cemiyetlerle sınırlı kaldığı ifade edilmektedir (Mahiroğulları, 2015: 12). Ayrıca Akkaya (2002), modern anlamda işçi sınıfının oluşumuna da imkân tanıyan bu yapının, genelinde asker işçilerden oluşması nedeniyle, modern işçiliğin devlet tarafından yaratıldığını ve Batı'da klasik işçiden farklı olarak “asker işçi” kitlesi oluştuğunu belirtmektedir (Akkaya, 2002: 133).

1871 yılında kurulduğu iddia edilen Ameleperver Cemiyeti, Osmanlı'da ilk işçi örgütlenmesi olarak birçok kaynakta belirtilmektedir (Çam: 197) . Ancak Koç (1998), bu örgütün gerçekte bir işçi örgütü değil, 1 Nisan 1866 yılında kurulmuş olan bir yardımseverler derneği olduğunu ve gerçek isminin de “Amelperver Cemiyeti” olduğunu ifade etmektedir (Koç, 1998: 9). 1908 öncesi bilinen ilk örgütlenme olarak kayıtlarda geçen bir diğer cemiyet, Amele-i Osmanlı Cemiyeti (Osmanlı İşçi Derneği)'dir. Ancak örgütün varlığına ilişkin tek kaynak bir konferansta geçen konuşma olduğu için bu bilginin doğruluğu sorgulanmaktadır. Bir diğer örgütlenme, Selanik'e bağlı Kavala'da tütün işçileri tarafından kurulan Tütün Amelesi Saadet Cemiyeti'dir. 1905 yılında büyük işçi grevlerine önderlik eden örgütün, 1926 yılına kadar varlığını sürdürdüğü ifade edilmektedir. Üçüncü örgütlenme ise İstanbul'da fırın işçilerinin gizlice kurduğu Hamurkâr Cemiyeti ve sonuncusu da 1907 senesinde Filibe'de kurulan Şark Demiryolları Şirketi İşçileri Cemiyeti'dir (Koç, 2016: 74; Taş, 2012: 69). 1908 yılındaysa İkinci Meşrutiyet'in ilan edilmesiyle oluşan özgürlük ortamında işçi hareketleri ve örgütlenmelerinin arttığı belirtilmektedir. 1908-1913 arası dönemde 80 işçi örgütü kurulmuştur. Mahiroğulları (2015), kurulan örgütlerin temel özelliğinin, Şemsiye İşçileri Sendikası ve Kadın Giyim İşçileri Sendikası dışındaki örgütlerin sendika adıyla değil, Tatil-i Eşgal Kanunu'nun 8. Maddesi'nin hükmü gereğince cemiyet olarak kurulmaları olduğunu belirtmektedir (Mahiroğulları, 2015: 12-13).

Osmanlı'da işçilerin büyük bölümünün Müslüman olmayan, Rum, Ermeni ve Yahudilerden oluşması nedeniyle sınıfsal bütünlük sağlayamadığı, milliyetler arasındaki farklılıkların iş bulmada ve mevcut işleri korumada belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Akkaya, 2002: 135). Cumhuriyet öncesi dönemde, üye sayısı yaklaşık 5000'i bulan ve 1919 yılında kurulan Türkiye Sosyalist Fırkası'nın birçok sendikanın kuruluşuna önderlik ettiği düşünülmektedir. Ülkedeki tüm işçileri bir çatı altında toplamak amacıyla aynı yıl Türkiye İşçi Çiftçi Sosyalist Fırkası'nın

kurulduğu ve Türkiye İşçi Derneği adı altında örgütlenme çalışmaları yürüttüğü aktarılmaktadır (Akkaya, 2002: 143).

Dönemin çalışma mevzuatına yönelik düzenlemeler şöyledir; 1834 yılında Mısır Valisi Mehmet Ali Paşa'nın oğlu İbrahim Paşa Çukurova Bölgesi'ndeki tarım işçilerinin sorunlarıyla ve haklarıyla ilgili bölgede düzenlemeler yapmıştır. 18 Nisan 1845 yılında yayımlanan Polis Nizamnamesi ile polisin görevleri arasına grevci örgütleri önleme getirilmiştir. 1861'de zorla çalıştırılmayı yasaklayan ve çalışma özgürlüğüne yer veren Mevadd-ı Madeniyeye Dair Nizamname yayımlanmıştır. 1867 senesinde ilan edilen Dilaver Paşa Nizamnamesi ile Ereğli Sancağı'ndaki kömür işçilerinin çalışma şartları düzenlenmiştir. 1868-1876 yılları arasında yayımlanan Mecelle ile işçi tanımı yapılmıştır. 1869 tarihli Maadin Nizamnamesi ile iş sağlığı ile ilgili koruyucu kurallar yasallaştırılmıştır. 1893'te askeri fabrikalarda çalışan işçilerin çalışma şartlarına ilişkin düzenlemeler yapan Amele Nizamnamesi yayımlanmıştır. 1909 yılında Tatil-i Eşgal Kanunu ile kamuya hizmet veren işletmelerde grev yasağı ve sendikalaşmanın yasak olduğu yerlere de dernek kurma özgürlüğü getirilmiştir (Koç, 2016: 68-71; Taş, 2012: 68; Tokol, 2015 (1): 6-7). Akkaya (2002), bu dönemde işçi mevzuatına yönelik yapılan düzenlemelerin daha çok işçi haklarını kısıtlamayı ve üretimi arttırmayı amaçladığını ifade etmektedir (Akkaya, 2002: 142).

2.3.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemde Çalışma İlişkileri ve Sendikacılık

Cumhuriyet sonrası dönemde çalışma ilişkilerini, dönemlerin özelliklerine göre 1923-1946 dönemi, 1946-1960 dönemi, 1960-1980 dönemi ve 1980'den günümüze kadar olan dönem şeklinde dört bölümde incelemek mümkündür.

1923-1945 Dönemi: Cumhuriyet sonrası Türkiye'de, niceliksel ve niteliksel anlamda işçi ihtiyacının olduğu sanayileşme sürecinde, büyük önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk liderliğinde, 1923'te gerçekleşen İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar ile 1923-1932 arası dönemde liberal, 1932 yılından sonra ise devletçi politikalar çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde etkili olmuştur (Akkaya, 2002: 147). Kurduğu devlet işletmeleriyle ülkedeki en büyük işveren olan devlet, sanayileşme yolunda kalkınmanın kamu kaynaklarıyla sağlanmasını ve özel sektörün desteklenmesini öngörmüştür. Bu plan doğrultusunda ilk olarak 1934-1938 yılları arasında Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı uygulamaya konmuştur. İkinci Dünya

Savaşı'nın hâkim olduğu dönemde de devletçilik uygulamaları ekonomi politikalarında belirleyici olmuştur (Tokol, 2015 (2): 28-31).

Devletçilik ilkesi ile devlet sanayi işletmelerinin sahibi ve işletmecisi olmuştur (Özyurt, 1081: 128). Sümerbank ve İş Bankası tarafından karşılanması planlanan yatırımlar temel olarak dokuma, kağıt, maden, kimya ve taş toprak sektörleri ağırlıklı olmuştur (Özçelik ve Tuncer, 2007: 261; Yeşilay, 2005: 123). 1934 yılında uygulamaya geçirilen Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı kapsamında 13 Ağustos 1934'te Bakırköy Bez Fabrikası, Mayıs 1935'te Isparta Gülyağı Fabrikası, 25 Ağustos 1935'te Keçiborlu Kükürt Fabrikası, 16 Eylül 1935'te Kayseri Dokuma Fabrikası, 29 Kasım 1935'te Paşabahçe Şişe ve Cam Fabrikası, 6 Kasım 1936'da İzmir Kağıt Fabrikası, 4 Nisan 1937'de Ereğli Bez Fabrikası, 9 Ekim 1937'de Nazilli Basma Fabrikası, 1 Şubat 1938'de Gemlik Sunğıpek Fabrikası, 2 Şubat 1938 Bursa Merinos Fabrikası, 14 Aralık 1939'da Malatya Bez ve İplik Fabrikası ve yine 1939 yılında Karabük Demir ve Çelik Fabrikaları faaliyete geçirilmiştir (Polatoğlu, 2017: 58).

Akkaya (2002), İzmir İktisat Kongresi'ne katılan işçi grubunun bir üst örgüt kurma kararı aldığını ve kongre sonrasında, 1923'te Türkiye Umum Amele Birliği'nin (TUAB) kurulduğunu belirtmektedir. Ancak, Cumhuriyet yönetimince örgütlenmeye sıcak bakılmadığı ve örgütün üye 32 işçi derneği ve 7000'den fazla üye işçisi varken 1924 yılında kapatıldığı ifade edilmektedir. Türkiye Umum Amele Birliği'nden sonra ulusal çapta bir örgütlenme olan Amele Teali Cemiyeti kurulmuş, bir dönem dönemin ideolojisi tarafından kontrol altında tutulmasına rağmen daha sonra 1927'de kapatılmıştır; 1928 yılında faaliyetlerine tekrar başlamasına rağmen, aynı yıl tekrar kapatılmıştır (Akkaya, 2002: 158).

1924 Anayasası, toplanma ve dernek kurma hakkını yasallaştırmış, fakat 17 Mart 1925 yılında çıkarılan Takrir-i Sükûn Kanunu ile dernek kurma ve örgütlenme büyük oranda sınırlandırılmıştır. Kanun, sendikalara ilişkin doğrudan bir düzenleme getirmemekle beraber, kanundaki yetkilerle bazı işçi örgütleri kapatılmıştır. Bu dönemde toplu iş ilişkilerinden ziyade bireysel iş ilişkilerine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca, 1926'da kabul edilen Borçlar Kanunu, Mecelle'nin yerini almış ve aynı yıl Türk Ceza Kanunu kabul edilmiştir. 1593 Sayılı Kanun ile özellikle kadınlar ve çocuklar için iş sağlığı konusunda önemli değişiklikler yapılmıştır. 1932 yılında Türkiye, Birleşmiş Milletler Cemiyeti'ne ve ILO'ya (Uluslararası Çalışma Örgütü) üye olmuştur. İlk iş kanununun çıkarılmasında ILO'ya üyeliğin önemli bir

etken olduğu kabul görmektedir (Koç, 2016: 96-101; Tiyek, 2016: 42; Tokol, 2017 (1): 89). Devletin artan rolü neticesinde 1936'da 3008 sayılı ilk İş Kanunu onaylanarak 1937'de yürürlüğe girmiştir. 1938 yılında Cemiyetler Kanunu kabul edilerek sendikaların kurulması yasaklanmıştır; 1945 yılında Çalışma Bakanlığı ve 1946 senesinde İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun kurulmasıyla çalışma hayatını düzenlemeye yönelik süreç işlerlik kazanmıştır. 1945'te 4792 sayılı İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu kabul edilerek işçiler hakkında geniş kapsamlı sigorta uygulamaları düzenlenmiştir (Koç, 2016: 143).

1946-1960 Dönemi: Birleşmiş Milletler ve ILO üyeliği sendikaların önündeki engellerin kaldırılması amacıyla çalışmalar yapılmasını gerektirmiştir. 1946 yılında Cemiyetler Kanunu'nda yapılan düzenlemeyle sınıf esasına göre cemiyet kurma yasağı kaldırılmıştır. Bunun sonucunda 1947'de işçilere yönelik 5018 sayılı İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri Hakkında Kanun yasallaşmış ve Türkiye'de ilk kez sendikal örgütlenme konusunda düzenlemeler yapılmıştır (Tiyek, 2016: 43). Yasanın sendikal özgürlüklere anayasal bir güvence getirmesinin yanında, başta grev hakkı olmak üzere, faaliyetleri büyük ölçüde kısıtlayan düzenlemeler içerdiği ve sendikaları hükümet gözetiminde tutmayı amaçladığı belirtilmektedir (Koç, 1998: 19; Mahiroğulları, 2001 (2): 47; Sezgin, 2006: 20).

Dönemin çalışma mevzuatına ilişkin düzenlemeler ve çalışma ilişkilerinin özellikleri şöyledir: 1947 yılında Birinci Çalışma Meclisi toplanmış ve 1949'da işçilere yönelik sosyal sigorta hakları geliştirilmiştir. 1952 yılında işçilere kıdem tazminatı hakkı sağlanmış ve hafta tatili ve genel tatil düzenlemeleri yapılmıştır. Ancak, 1950 yılında iktidara gelen Demokrat Parti işçilere vaatlerini yerine getirmemiştir. Çalışma yaşamının iyileştirilmesine yönelik düzenlemelerin ağırlıklı olduğu bu dönemde sendikalaşma hakkının tanınmasıyla sendikalı işçi sayısında artış yaşanmış ve 1952'de Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş) kurulmuştur. Koç (2016), örgütlenme hakkında kazanımlardan dolayı çalışma hayatının Altın Çağı olarak adlandırılan bu dönemde, Türkiye'de köylülerin ve işçilerin yaşam standartları iyileşerek refah seviyelerinin yükseldiğini belirtmektedir. Ayrıca, özellikle 1950-1957 yılları arasında işçilerin ücretlerinde artışlar olduğunu ve toplu sözleşme imzalandığını ifade etmektedir (Koç, 2016: 115-142).

1946-1960 dönemi, kendisine özgü özellikleri nedeniyle "46 Sendikacılığı" olarak isimlendirilmiştir. Bu dönemde sendikal örgütlenmelerde hızlı bir artış yaşanmış ve yeni sendikalar kurulmuştur. Akkaya (2002), 1947 yılında, toplam üye

sayısı 33.000'i bulan ve işçilerin %12'sini oluşturan 49 sendikanın faaliyet gösterdiğini ifade etmektedir (Akkaya, 2002: 163). Çalışma Bakanlığı'nın 1948 yılı itibariyle yayımladığı sendika istatistikleri doğrultusunda iş kanunu kapsamına giren işçi sayısı ve sendikalaşma oranları Tablo 7'de gösterildiği gibidir (Tokol, 2015(2), 63). Ayrıca Tablo 8'de verilen sendika sayılarına baktığımızda, 1948 yılında 73 olan işçi sendikası sayısının 1960 yılına gelindiğinde 432'ye yükseldiği görülmektedir. Ancak, o dönemde kazanılan örgütlenme özgürlüğü neticesinde çok sayıda sendika kurulduğu için sendika başına düşen işçi sayısı sendika sayısındaki artışla paralellik izlenmemiş, sınırlı sayıda kalmıştır (Tokol, 2015 (2): 67).

Tablo 7: 1948-1960 Yılları Arasında İş Kanunu Kapsamındaki İşçi Sayısı ve Sendikalaşma Oranları

Yıllar	Kanun Kapsamındaki İşçi Sayısı	Sendikalı İşçi Sayısı	Sendikalaşma Oranı (%)
1948	329.643	52.000	15.78
1949	344.514	72.000	20.90
1950	373.961	78.000	20.86
1950	427.364	110.000	25.74
1952	488.505	130.000	24.61
1953	556.535	140.000	25.16
1954	583.292	180.387	30.93
1955	604.295	189.595	31.37
1956	645.321	209.155	32.41
1957	681.012	244.853	35.95
1958	671.704	262.591	39.09
1959	754.875	280.786	37.20
1960	824.881	282.967	34.30

Kaynak: Tokol, 2015 (2): 63.

Tablo 8: 1948-1960 Arası İşçi Sendikaları ve Sendika Başına Düşen İşçi Sayısı

Yıllar	Sendika Sayısı	Birlik/Federasyon Sayısı	Konfederasyon Sayısı	Sendika Başına İşçi Sayısı
1948	73	1	-	712
1949	77	2	-	935
1950	88	3	-	886
1950	137	8	-	803
1952	248	16	1	524
1953	275	17	1	509
1954	323	23	1	558
1955	363	27	1	522
1956	376	26	1	556
1957	383	18	1	639
1958	394	18	1	666
1959	417	21	1	630
1960	432	27	1	655

Kaynak: Tokol, 2015 (2): 67.

1960-1980 Dönemi: 1960 yılında yaşanan askeri müdahale sonrası hazırlanan 1961 Anayasası'nın, memleketin siyasi tarihine olduğu kadar çalışma ilişkileri alanına da önemli etkileri olmuştur. Ücretli sayısında yaşanan artış özel sektöre göre kamuda daha fazla gerçekleşmiş ve bu da kamu işletmelerinde örgütlenmeyi kolaylaştırmıştır (Tokol, 2015 (2), 80). Hazırlanan anayasa çalışma ilişkilerine yönelik özgürlükçü düzenlemeler getirmiş ve 1963 senesinde ilk kez doğrudan sendikalar ve toplu pazarlık konusunu ele alan çalışmalar yapılmıştır. Mahiroğulları (2001 (2)) bu dönemi, demokratikleşme süreci ve sendikaların şüpheyle bakılan kurumlar olmaktan kurtuldukları dönem olarak tanımlamaktadır (Mahiroğulları, 2001 (2): 50). 274 sayılı Sendikalar Kanunu, uluslararası kurallara uygun, serbest olarak örgütlenme ve üye olma temelli, özgürlükçü; 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu ise grev ve lokavt konusunda düzenlemelere gidilen ilk kanunlardır. 1967 yılında Türk-İş'in faydacı sendikacılık anlayışına ve partiler üstü tavrına karşı tepki olarak Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) kurulmuştur. 1968-1970 arasında DİSK'in önderliğinde işçi sınıfı militan eylemler gerçekleştirmeye başlamış ve güç kazanmıştır. 1970 yılına gelindiğinde Adalet Partisi tarafından çıkarılan yasa ile Türk-İş'in tek konfederasyon haline getirilerek işçileri kontrol altında tutma çabası, DİSK'in önderlik ettiği 15-16 Haziran 1970'de gerçekleştirilen büyük işçi eylemlerine neden olmuştur (Şahin, 2010: 27). Koç (2009), bu eylemler sonrası, 4300 civarı işçi liderinin işten çıkarıldığını ve aynı yıl Ekim ayında Çukurova'daki işçi eylemlerinden sonra sendikal faaliyetlerin ve işçi sınıfının sessizliğe büründüğünü aktarmaktadır (Koç, 2009: 2).

1971'de Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından gerçekleştirilen 12 Mart askeri darbesiyle sendikal özgürlüklerde kısıtlamaya gidilmiş, birçok DİSK yöneticisi gözaltına alınmış ve sendikal faaliyetler engellenmiştir (Koç, 2016: 149). Çam (2002), 1971'de yapılmak istenen düzenlemelerin birçoğunun, 1980 sonrası 2821-2822 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunları ile hayata geçirildiğini belirtmektedir (Çam, 202). Baydar (1998), 1971'de sendikalara yönelik baskıya rağmen 1974 sonrasında demokratik düzenin tekrar sağlandığını, 1971 öncesi döneme geri dönüldüğünü ve 1975-1980 arası dönemde yazılı olmayan pek çok sendikal hakkın fiilen kazanıldığını ifade etmektedir (Baydar, 1998: 6).

1976 senesinde ise işçilerin arasında din temelli anlayışın ve partilerin uzantısı olarak Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Hak-İş) kurulmuştur. Yapılan yasal düzenlemeler gereğince toplu pazarlıklar işkolu ve işyeri düzeyine çekilmiştir.

1978 senesinde ise, Türk-İş ile hükümet arasında Türkiye tarihinin ilk ve tek ulusal boyutlu anlaşması olan Toplumsal Anlaşma, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal sorunları çözüme ulaştırmak adına imzalanmıştır (Tiyek, 2016: 44).

Toplum içerisinde ücretli sayısının artmaya devam ettiği bu dönemde, sendikalı işçi sayısı da artmıştır. Ancak, kayıt dışı istihdam, tarımın ağırlıklı sektör olması, piyasanın küçük işletmeye dayalı yapısı, özel sektör işverenlerinin sendikalara karşı olumsuz tutumu gibi nedenlerle örgütlenme büyük oranlarda gerçekleşmemiştir. 1963 yılında 274 sayılı Sendikalar Yasası'nın çıkarılması bu dönemde sendikaların ve üst örgütlerinin sayısını arttırmış, fakat sendikal hareket bölünmüş bir yapı sergilemiştir (Güven, 1998: 66). Ayrıca Güven (1988), 1963-1979 yılları arasında, yapılan toplu sözleşmeler ve işçilerin sendikal haklarını etkin şekilde kullanması sonucu işçilerin reel ücretlerinde artış yaşandığını ifade etmektedir (Güven, 1998: 51). 1960-1980 arası İş Kanunu kapsamına giren işçi sayısı, sendikalı işçi ve sendika sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Ancak, 1970 yılında sendikalara üye sayılarını Bakanlığa bildirme zorunluluğu getirilmesine rağmen sendikaların üye sayılarını düzenli olarak bildirmemesi, 275 sayılı kanun gereğince yetki alabilmek için üye sayılarını yüksek göstermeleri, işverenlerin işçi sayısını Bakanlığa bildirme yükümlülüğü olmaması, aynı anda birden fazla sendikaya üyeliği yasaklayan yasal bir düzenleme olmaması, geçici işsizlik durumunda sendika üyeliğinin düşmemesi ve konfederasyonların üye sayılarını yüksek göstermek istemesi gibi sebeplerle aşağıda belirtilen rakamların doğruluğunu ve o dönemde sendikalı işçi sayısını belirlemenin zorlaştığı ifade edilmektedir (Mahiroğulları, 2001 (2): 51; Tokol, 2015 (2): 106-110).

Tablo 9: 1960-1980 Arası İş Kanunu Kapsamındaki İşçi Sayısı, Sendikalı İşçi Sayısı ve Sendika Sayısı

Yıllar	Kanun Kapsamına Giren İşçi Sayısı	Sendikalı İşçi Sayısı	Sendika Sayısı
1960	824.881	282.967	432
1961	868.954	298.000	511
1962	903.817	307.000	543
1963	975.570	259.710	565
1964	999.569	338.769	595
1965	1.082.507	360.285	668
1966	1.142.912	374.058	704
1967	1.336.945	834.680	798
1968	1.327.215	1.057.928	755
1969	1.365.936	1.193.908	797

1970	1.406.100	2.088.219	737
1971	1.448.108	2.362.787	631
1972	1.562.580	2.672.857	642
1973	1.612.579	2.658.393	637
1974	1.718.551	2.878.624	675
1975	1.819.456	3.328.633	781
1976	1.580.000	3.269.356	787
1977	1.970.000	3.807.577	863
1978	2.205.056	3.897.290	879
1979	2.152.411	5.465.109	750
1980	2.204.807	5.721.074	733

Kaynak: Tokol, 2015 (2): 107-110.

Mahiroğulları (2001 (2)), bu dönemde sendikalaşma oranlarıyla ilgili olarak Çalışma Bakanlığı'nın verilerinden başka Türk-İş ve Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği'nin de farklı veriler yayımladığını belirtmektedir. Türk-İş'in 1975 yılında yaptığı araştırmanın sonucuna göre Türkiye'de 629 sendika, bu sendikalara kayıtlı 1.600.000 sendikalı işçi vardır. Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği'nin rakamlarına göre ise Türkiye'de 870.000 sendika üyesi işçi olduğu belirtilmektedir (Mahiroğulları, 2001 (2): 52).

1980'den Günümüze Kadar Olan Dönem: 1980'de yaşanan askeri darbe sonrası, 1961 Anayasasıyla çalışma ilişkilerinde yaşanan özgürlükçü ortam bozulmuştur. 1980-1983 arası çalışma ilişkileri alanında bir ara dönemden geçilmiştir. Bu dönemde Türk-İş ve bağlı sendikalar dışındaki bütün sendikaların faaliyetleri durdurulmuş ve grev ve lokavt yasaklanmıştır. Hazırlanan 1982 Anayasası ile başta 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu olmak üzere sendikaların faaliyetlerini durduran ya da kısıtlamalar getiren düzenlemeler yapılmıştır. Çalışma yaşamında büyük dönüşümlerin yaşandığı bu dönemde; hizmet akitlerinde sıkıyönetim komutanlıklarından izin alınması, çalışma saatleri, kadınların ve çocukların çalışma yaşamına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. 2821 sayılı Kanun'a göre; sendikalar yalnızca iş kolu esasına göre kurulacak, işçilerin aynı anda ve aynı işkolunda birden fazla sendikaya üye olması yasaklanacak, üyelikten ayrılmada noter onayı şartı aranacak ve grev ve lokavtın yasak olduğu durumlarda uyuşmazlıkları Yüksek Hakem Kurulu çözecektir. Kanun kapsamında toplu sözleşme yetkisi kazanabilmek için sendikanın bulunduğu işkolunda işçilerin en az %10'una ve sözleşmenin yapılacağı işyerindeki çalışanların yarısından bir fazlasına sahip olmaları gerektiği

yasada belirtilmiştir. Ayrıca, özellikle 1990’larda işçiler sermayeye karşı mücadele vermiş ve ülkede önceden karşılaşılmamış bir yoksulluk tablosu ortaya çıkmıştır (Koç, 2016: 250-278; Tokol, 2017 (1): 91; Terzioğlu, 2017: 89).

Ancak ILO’nun kısıtlamalara itirazı ve baskısıyla bu yasalarda daha sonraları geniş kapsamlı iyileştirmeler yapılmıştır (Delican, 2010: 32; Özerkmen, 2003: 253; Şenkal, 1999: 263). Aynı anda birden çok sendikaya üye olabilmenin önünün açılması, işkolu sayısının 28’den 20’ye indirilmesi, %10 olan işkolu barajının %3’e ve işletme barajının %40’a düşürülmesi ve grup toplu iş sözleşmelerinin yapılacağı iş yerinde yalnızca bir grev kararı alınabilmesine imkân veren “Grup Toplu İş Sözleşmesi” tanımı, sendikal faaliyetleri iyileştirmek için yapılan düzenlemelere örnek gösterilmektedir (Demir, 2018: 71; Koç, 2016: 250-278; Tiyek, 2016: 45).

İşçi sınıfı bu dönemde de büyümeye devam etmiştir. Ancak 1980 sonrası çalışma ilişkilerinde küresel boyutta yaşanan dönüşümler, uygulanan neoliberal politikalar, küreselleşme, özelleştirme, hizmet sektörünün büyümesi, standart dışı çalışma biçimlerinin yaygınlaşması gibi ekonomik nedenler yanında siyasi ve hukuki nedenler işçi sınıfının gücünü azaltmıştır. Bu dönemde devletin, işveren olarak ekonomik yapı dışında kalmayı tercih etmesi ve istihdam sorununu piyasaların eline bırakmasının, işçi sınıfını olumsuz etkilediği düşünülmektedir (Güven, 1998: 33).

2000 yılında toplam nüfus içinde ücretlilerin payı %43,5 iken, 2015’te bu oran 67,9 olmuştur. Çalışma ilişkileri açısından baktığımızda, işçilerin bireysel iş ilişkileri 2003’te çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu, toplu iş ilişkileri ise 2012 yılında onaylanan 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanunla, toplu iş sözleşmesi yapılabilmesi için gereken işkolu barajı %10’dan %3’e düşürülmüş, üyelik yaşını 16’dan 15’e indirmiş ve üyelikten ayrılmada noter şartı kaldırılmıştır. 2014 yılında 6552 Sayılı Torba Yasa’yla %3 olan işkolu barajı %1’de sabitlenmiştir. Ülkemizde işkolu esasında kurulmuş birçok sendika vardır ve bu sendikalar bölünmüş bir yapıya sahiptir (Tiyek, 2016: 46; Tokol, 2017 (1): 91).

DİSKAR araştırması sendikalaşma verileri Tablo 10’da gösterilmektedir. Buna göre, Ocak 2013 yılında 92 işçi sendikası varken, Ocak 2019’da bu sayı 172’ye yükselmiştir. 2013 yılında 68 sendika üç büyük konfederasyondan birine üyeyken, 2019 yılında 172 sendikadan 76’sının konfederasyon üyesi olduğu belirtilmektedir. Bu süreçte sendika sayısında artış yaşanırken, işkolu barajını aşan sendika sayısı ise sınırlı kalmıştır. Ocak 2013’te 44 sendika işkolu barajını aşarken, Ocak 2019’da 172 sendikanın yalnızca 55 tanesi işkolu barajını aşabilmiştir. Böylece, işkolu barajını

aşan sendika oranı 6 yılda %48'den %32'ye gerilemiştir. Çok sayıda sendika baraj sıkıntısı nedeniyle toplu sözleşmelerin dışında kalmaktadır. Barajı aşan sendikaların 2013'te 43 tanesi, 2019'da ise 54'ü üç büyük konfederasyon üyesidir. Bunlar dışında işkolu barajını aşabilen bağımsız tek sendika, BANKSİS sendikasıdır (DİSKAR, 2019: 11).

Tablo 10: Sendika Sayıları (Ocak 2013 - Ocak 2019)

	Ocak 2013	Ocak 2019
Toplam Sendika Sayısı	92	172
DİSK	18	21
TÜRK-İŞ	33	33
HAK-İŞ	15	21
Bağımsız ve Diğer	24	97
Barajı Aşan Sendika Sayısı	44	55
DİSK	4 (7)	5 (8)
TÜRK-İŞ	29	31
HAK-İŞ	9	18
Bağımsız ve Diğer	2	1
Barajı Aşamayan Sendikalar	48	117

Kaynak: DİSKAR, 2019: 11.

Türkiye'de şuan Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş), Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Hak-İş), Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Disk), Tüm İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Tüm-İş) ve Birleşmiş İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Birlik-İş) olmak üzere beş konfederasyon faaliyet göstermektedir. DİSKAR'ın 2019 Şubat verilerine göre, kayıtlı işçiler arasında konfederasyonların örgütlülük oranı; DİSK %1,8, Türk-İş %7,27 ve Hak-İş %5,10 olarak belirtilmektedir. Ayrıca, Türk-İş'e bağlı 31, Hak-İş'e bağlı 18 ve DİSK'e bağlı 5 sendika %1 barajını aşmayı başarmıştır (Genel-İş, 2019: 7). Aşağıdaki Tablo 11'de konfederasyonlara bağlı işçi sayıları yıllar itibariyle gösterilmiştir. Tablo 12'de ise, 1984-2018 yılları arasında işçi sayıları ve sendikalaşma oranları, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Temmuz verileri esas alınarak gösterilmektedir.

Tablo 11: 2015-2019 Yılları İşçi Sendikaları Konfederasyon Üye Sayıları

Konfederasyon	Üye Sayısı				
	2015	2016	2017	2018	2019
TÜRK-İŞ	842.322	882.486	907.328	958.618	975.300
HAK-İŞ	385.065	447.930	488.723	654.722	684.144
DİSK	143.233	141.940	141.729	160.568	171.428
TÜM-İŞ	117	112	409	568	839
BİRLİK-İŞ	-	-	-	371	372

Kaynak: www.ailevecalisma.gov.tr (Ocak verileri esas alınmıştır.)

Tablo 12: 1984-2018 Arası Dönemde İşçi Sayısı ve Sendikalaşma Oranları

Yıllar	İşçi Sayısı	Sendikalı İşçi Sayısı	Send. Oranı (%)	Yıllar	İşçi Sayısı	Sendikalı İşçi Sayısı	Send. Oranı (%)
1984	2.553.384	1.427.271	55.89	2000	4.521.081	3.086.302	54.60
1985	2.819.517	1.828.471	64.85	2001	4.562.454	2.580.927	57.20
1986	3.075.343	1.953.992	63.53	2002	4.572.841	2.648.847	58.63
1987	3.268.030	2.044.797	62.56	2003	4.781.958	2.717.326	57.62
1988	3.483.212	2.227.029	63.93	2004	4.916.421	2.806.927	58.05
1989	3.564.214	1.834.969	51.48	2005	5.022.584	2.901.943	58.65
1990	3.563.527	1.997.564	56.05	2006	5.154.948	2.987.431	58.21
1991	3.513.064	2.130.811	60.65	2007	5.154.948	3.043.732	58.21
1992	3.596.469	2.254.271	62.68	2008	5.414.423	3.137.819	58.72
1993	3.742.380	2.485.681	66.41	2009	5.398.296	3.205.662	59.88
1994	3.815.261	2.644.417	69.31	2013	11.628.806	1.052.166	8.88
1995	3.905.118	2.667.014	68.29	2014	12.287.238	1.189.481	9.68
1996	4.051.295	2.708.784	66.86	2015	12.744.685	1.429.056	11.21
1997	4.215.375	2.774.560	65.82	2016	13.038.351	1.499.870	11.50
1998	4.327.156	2.856.330	67.56	2017	13.581.554	1.623.638	11.95
1999	4.381.039	2.987.975	69.33	2018	14.121.664	1.802.155	12.76

Kaynak: www.ailevecalisma.gov.tr Temmuz ayı verileri esas alınmıştır.

Küreselleşme süreciyle beraber çalışma ilişkilerinin yeniden yapılanması sendikaların üye sayılarında ve güçlerinde küresel boyutlu bir azalışı beraberinde getirmiştir. Türkiye açısından da 1980 'den günümüze kadar geçen sürede sendikaların üye sayılarının azalmasında birçok faktör etkili olmuştur. Neoliberal politikalar, yasal düzenlemeler, ekonomik krizler, işsizlik, kayıt dışı ve güvencesiz çalışma, hizmet sektörünün büyümesi ve teknoloji gibi çok fazla neden sürecin tetikleyicisi olmuştur. Bu dönemler yaşanırken sendikaların ve işletmelerin gösterdikleri tutum sendikalaşma oranlarında etkili olmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketlerin piyasada hâkim olmaya başlamasıyla yerleşen, işverenlerin sendikasız çalışma ilişkilerini tercih etmesi ve sendikalar yerine insan kaynakları yönetimi modelini ikame etme çabaları sendikal örgütlenmenin azalmasında önemli bir etken olarak görülmektedir (Dereli, 1986: 61-69; Mahiroğulları, 2001 (1): 133-140; Şenkal,

1999: 272; Tokol, 2015 (2): 242). ITUC'un 2018 Küresel Haklar Endeksi Raporu, ülkelerdeki sendikal örgütlenmenin yasal düzenlemelerle engellendiğini belirtmektedir. Ayrıca, Türkiye, işçi hakları açısından dünyanın en kötü 10 ülkesi arasında yer almaktadır (<https://disk.org.tr/2018/06/kuresel-haklar-endeksi-2018/>).

Yapılan çalışmalar, sendikaların işçilere sınıf bilinci kazandırma çabaları ve mücadele yeteneklerinin, işçilerin sendikalı olmayı seçmesinde etkili olduğunu, işçi sorunlarını mücadele düzlemine taşıyabilmiş sendikalara güven duyulduğunu, işe kapanık ve savunmacı politikalar izleyen sendikalara ise güvenin azaldığını göstermiştir (Erdoğan ve Durmuşkaya, 2014: 33; Kağncıoğlu, 2001: 54; Urhan ve Selamoğlu, 2008: 194; Yılmaz, 2015: 129).

2.4. TOPLU PAZARLIK, TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ

2.4.1. Toplu Pazarlık Kavramı

Dinamik bir süreci ifade eden toplu pazarlık kavramı, emek ve sermaye arasındaki güç savaşında denge kurmak, uyuşmazlıkları çözmek, ortak çıkarların sağlanması amacıyla yönelik sosyal politika mekanizmalarından biridir (Görmüş, 2012: 32; Katz vd, 2015: 11). Kavram ilk kez İngiltere'de reformist ve sosyalist Fabian Derneği'nin üyeleri Sydney ve Beatrice Webb tarafından 1891 yılında kullanılmış ve Amerikalı Sendikacı Samuel Gompers tarafından yaygınlaştırılmıştır. ILO'nun 154 sayılı Toplu Pazarlığın Teşvikine Dair Sözleşme tanımına göre, "Bir ya da birden fazla işçi örgütü ile bir işveren veya bir grup işveren veya bir ya da daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması ve/veya bir işçi örgütü veya işçi örgütleri ile işveren ya da işveren örgütleri arasındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla yapılan görüşmeler" olarak belirtilmektedir (Demir, 2018: 29; Kart, 2013: 504; Tokol, 2015 (1): 74). Toplu pazarlık unsurları ise; en az iki tarafın olduğu toplu bir hareket olması, pazarlık konusu olacak bir ya da birden çok konunun bulunması, geçici sürelerle de olsa tarafların gönüllü bir görüşme süreci başlatmaları, konuların veya sorunların çözüme kavuşturulmasıdır (Uçkan ve Kağncıoğlu, 2004: 179). Önsal (2009) toplu pazarlığı kısaca, toplu iş sözleşmesine ulaşmak için yapılan iş olarak tanımlamaktadır (Önsal, 2009: 11).

Toplu pazarlığın çalışma ilişkileri gündemine gelmesi sanayileşme, ülkelerin demokrasi süreçleri, sendikaların hukuki ve sosyal anlamda tanınmaları ile bağlantılıdır. Kavramın gelişmiş ülkelerde önemli bir ilerleme göstermesi İkinci Dünya Savaşı sonrasında gerçekleşmiştir. Ancak çalışma ilişkilerinde dönüşümün yaşandığı 1980 sonrası, sendikaların üye sayılarında ve etkilerinde yaşanan düşüş, çalışma ilişkilerinde devletin etkisini azaltan özelleştirme uygulamaları ve yasal düzenlemeler toplu pazarlığı olumsuz etkilemiştir. Orta ve Doğu Avrupa bölgelerinde ise 1980 yıllarına kadar etkili bir toplu pazarlık gündeme gelmediği belirtilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik, yasal, sosyal ve siyasi nedenlerle toplu pazarlık kapsamına giren işçi sayısı ve içeriği sınırlandırılmıştır (Tokol, 2015 (1): 76). Pazarlıkta ele alınan başlıca konular; ücret, ikramiye, disiplin ve kurallar, izinler, sendikal güvence, sosyal ödemeler, kıdem tazminatı, çalışma süresi ve fazla mesai, işçi sağlığı ve güvenliği ve dinlenme sürelerine ilişkindir (Demir, 2018: 29). Pazarlık sürecinde gündeme gelmesi muhtemel konular genelde sendikalar tarafından ve işçi sendikasının sendika kurullarında, sendika temsilcisiyle yapılan görüşmelerde veya elektronik/yazılı anket yöntemi kullanılarak üyelerinin fikirlerine göre belirlenmektedir (Dereli, 2017: 146). Sazak (2018), toplu pazarlık sürecini etkileyen birçok değişken olduğunu belirtmektedir. Bu değişkenleri kısaca, ekonomik göstergeler, işsizlik, demografik koşullar, toplumsal durum, sendikanın sahip olduğu güç, yasalar, sendikanın ekonomik gücü, işyeri koşulları ve ücret, geçim ve yoksulluk göstergeleri olarak özetlemek mümkündür (Sazak, 2018: 131).

Toplu pazarlık farklı düzeylerde gerçekleşmektedir. Pazarlığın hangi düzeyde yapılacağına belirleyici olan ülkenin çalışma ilişkileri sistemidir. İşyeri-işletme düzeyinde yapılan toplu pazarlıklarda o işletmenin finans verileri ve unsurları dikkate alınır. İşkolu-sektör düzeyinde genellikle ücret düzeyi ve çalışma koşullarının belirlenmesi pazarlık konusudur ve genelde işkolu sendikası ve aynı işkolundaki işveren sendikası masaya oturmaktadır. Ulusal düzeyde gerçekleştirilen toplu pazarlıkta ise konfederasyonlar ile hükümet karşı karşıya gelir ve konfederasyonların alt kuruluşlarının kendi yapacakları toplu pazarlıklarda izleyecekleri çerçeve belirlenmektedir (Demir, 2018: 35-40; Görmüş, 2012: 34; Şafak, 2008: 45). Sendikaların toplu pazarlıktan beklentilerini belirleyen birçok faktör vardır; ancak en genel amaç işçi lehine işverenden kazanımlar sağlamaktır. İşveren için ise en önemli konu ekonomik gücünü korumak ve arttırmaktır (Andaç, 2016: 159; Demir, 2018: 30). Toplu pazarlıkların toplu iş sözleşmesiyle

sonuçlanması temel amaçtır. Toplu pazarlık yasal hazırlık aşaması, görüşmeyi yapacak tarafların belirlenmesi, görüşmeye çağırılmaları, görüşmelerin gerçekleştirilmesi, barışçıl çözüm arayışları, toplu mücadeleler, toplu iş sözleşmesinin imzalanarak uygulamaya konulması sürecidir ve süreklilik arz etmektedir (Topalhan vd, 2016: 2).

Pazarlıkta tarafların hedefleri farklılık göstermektedir. Bu süreçte üç tür pazarlık vardır; bölüştürücü pazarlıkta, bir taraf kazanırken diğer taraf kaybetmektedir; birleştirici pazarlıkta, iki tarafın faydalanabileceği şekilde bir çözüme varılması hedeflenmektedir; örgüt içi pazarlık ise, görüşmenin olumlu sonuçlanabilmesi için tarafların kendi içlerindeki görüş ve çıkar farklılıkların giderilmesi esasına dayanmaktadır. Toplu pazarlık bu üç türün toplamını ifade etmekte ve başarıyla sonuçlanması süreç denetimine ve esnekliğe bağlı olmaktadır (Dereli, 2017: 157).

2.4.2. Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Çözüm Yolları

Toplu iş uyuşmazlıkları, toplu pazarlık görüşmeleri sırasında işçi sendikası ile işveren veya işveren sendikası arasında masaya yatırılan ilgili konularda ortak bir sonuca varılamaması, anlaşma sağlanamaması durumunda yaşanan süreçtir. Uyuşmazlıklar niteliği ve konusuna göre Toplu hak uyuşmazlığı ve Toplu çıkar uyuşmazlığı olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2016: 542; Şişli, 2012: 48).

Toplu hak uyuşmazlığı, taraflar arasında var olan bir hakkın korunmasına yönelik ortaya çıkan uyuşmazlıktır. Hakkın uygulanmaması, hak ihlali ya da hakkın yanlış uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin sözleşmedeki ücret zammının işveren tarafından ödenmemesi bir hak uyuşmazlığıdır ve yargı, özel tahkim ya da hak grevi yoluyla çözülmektedir. Toplu çıkar uyuşmazlığı ise toplu iş sözleşmesi imzalanmadan önce ortaya çıkan uyuşmazlık türüdür. Örneğin, taraflar arasında ücretlere yapılacak zam oranları, çalışma sürelerinin azaltılması, ücretli izin sürelerinin belirlenmesi konusunda yaşanan anlaşmazlıklar çıkar uyuşmazlığıdır ve genelde arabuluculuk aşamasından geçmesi şartıyla grev ve lokavtlarla sonuçlanabilmektedir. Grev ve lokavtın yasak olduğu işlerde ise çözüm yolu zorunlu tahkim sistemidir. Uyuşmazlıkların barışçıl çözüm yolları; uzlaştırma, arabuluculuk ve tahkim; mücadeleciler çözüm yolları ise grev ve lokavttir. Uyuşmazlıkların grev ve

lokavta gelmeden barışçıl yollarla çözülmeye çalışılması esas alınmaktadır (Baştürk vd., 2018: 35; Güler, 2015: 56; Kor, 2018: 12-15; Tokol, 2015 (2): 95-114).

2.4.2.1. Barışçıl Çözüm Yolları

Uzlaştırma: Toplu iş uyuşmazlıklarında, sonuçları bağlayıcı olmamakla birlikte, uyuşmazlıklar grev ve lokavtla sonuçlanmadan barışçıl yöntem olarak uzlaştırma kullanılmaktadır. Uzlaştırma sistemi, işveren ve temsilcilerin anlaşmazlığın çözümü için bir araya gelerek uzlaştırma kurulunu oluşturması ve oy birliği esaslı karar alması üzerine kuruludur. İlk oylamada karar alınamazsa, ikinci ve kesin uzlaştırma aşamasında İş İdaresi'nden bir iş müfettişinin hazır bulunması ile çözüme gidilmektedir. Yetkilinin önerisiyle de uyuşmazlık sonlandırılmadığında, konu bir üst makam olan İl Hakem Kurulu'na, gerekirse daha yüksek aşama olan Yüksek Hakem Kurulu'na taşınmaktadır. Ayrıca, sistemde taraf olan temsilci işçilerin işverene yakın olanlardan seçildiği eleştirisi ve sistemin ağır işlemesi nedeniyle sürecin uzun sürmesi, çözüme getirilen bir diğer eleştiridir (Kılıkış vd.,2014: 58).

Arabuluculuk: Uzlaştırma yöntemiyle bağdaştırılan bu yöntem, uzlaştırmadan farklı olarak tarafsız olan katılan kişinin daha aktif rol aldığı bir barışçıl çözüm yöntemidir. Toplu görüşmeler başladıktan altmış gün sonra sözleşme bağitlanmadığında, görevli taraf mahkemeye başvurarak arabulucu talebinde bulunmaktadır. Arabulucunun çalışma esas ve usullerinde serbestliği olduğu belirtilmektedir. Arabulucu kararlarının bağlayıcılığı olmamakla birlikte, tarafları anlaşmaya götürecek öneriler sunmakla görevlidir (Canbolat, 2013: 265). Arabuluculuk süreci sonunda anlaşma sağlanırsa, her iki tarafı da tatmin eden optimal bir çözüm içeren bir anlaşma ve ödün pazarlığı olacağı belirtilmektedir. Bakırcı (2019), işçi ve işveren arasında parasal güç, pazarlık ve yetki gibi şartlarda eşitsizlik olduğu için arabuluculuk sürecinde işçi açısından hak kaybı yaşanması ihtimalinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. (Bakırcı, 2019: 361-375).

Tahkim (Hakem): Özellikle grev ve lokavtın yasak olduğu dönemlerde yaşanan uyuşmazlıklar hakem yoluyla çözülmektedir. Uzlaştırma ve arabuluculuktan farklı olarak hakemin vereceği kararların bağlayıcılığı bulunmaktadır. Taraflar yaşadıkları uyuşmazlığı çözemediklerinde, anlaşarak tahkime başvurmalarına gönüllü tahkim;

greve gidilmesinin yasak olduğu dönemler ya da grev hakkının tanınmadığı durumlarda yaşanan uyuşmazlıkları üçüncü bir kurul ya da kişinin çözmesine de zorunlu tahkim denilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2013: 211; Sur, 2013: 345).

2.4.2.2. Mücadeleci Çözüm Yolları

Grev: Toplu pazarlık görüşmeleri sırasında taraflar isteklerini kabul ettirebilmek için karşı tarafa ekonomik baskı hakkını kullanma yoluna gitmektedir. Bu hakkı kullanan işçi tarafı ise grev yapmış olmaktadır. 6356 sayılı Sendika ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 58. maddesinde yapılan grev tanımı "İşçilerin, topluca çalışmamak suretiyle işyerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla aralarında anlaşarak veyahut bir kuruluşun aynı amaçla toplu çalışmamaları için verdiği karara uyarak iş bırakmaları" olarak belirtilmiştir. Çalışanlar açısından grev hak elde etmeye ve hakkı geliştirmeye yarayan bir mücadele aracı iken; işverenler açısından üretime yapılmış müdahale olarak değerlendirilmektedir (Türk-İş, 2014: 53).

Uyuşmazlık tutanağının taraflara bildiriminden itibaren altmış gün içerisinde işçi sendikası tarafından grev kararı alınabilir ve altı iş günü içinde de karşı tarafa bildirilerek uygulamaya konulabilir. Grev kararının ilan edildiği tarihten işyerindeki işçilerin en az dörtte birinin ilan tarihi itibariyle işyerinin bağlı bulunduğu makama yazılı başvuru yapması, bu tarih itibariyle altı iş günü içerisinde de grev oylaması yapması ve salt çoğunluğun sağlanması gerekmektedir (Andaç, 2016: 219).

Lokavt: İşveren veya işveren sendikasının kendi çıkarlarını korumak amacıyla, işyerindeki faaliyetlerin tamamen durmasına neden olacak şekilde çalışanları topluca ve geçici süreyle işletmeden uzaklaştırmasıdır (Tokol, 2015 (1): 113). Lokavtı bir savunma aracı olarak destekleyen görüşler olduğu gibi, böyle bir mücadele aracının kullanılmaması gerektiğini savunan görüşler de vardır (Kağnıcıoğlu, 2013: 212).

Toplu iş görüşmeleri sırasında yaşanan uyuşmazlık sonucunda işçi sendikasının aldığı grev kararı işletmeye bildirildiği tarihten itibaren uyuşmazlık tarafı olan işveren ya da temsilcisi sendika altmış gün içerisinde lokavt kararı alabilecek ve altı iş günü içerisinde bu karar karşı tarafa bildirilerek lokavt uygulamaya konulacaktır (Andaç, 2016: 220).

2.4.3. Toplu İş Sözleşmesi ve Sözleşmenin İmzalanması Süreci

İş sözleşmeleriyle karıştırılmaması gereken toplu iş sözleşmesinin, 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nda tanımı şöyledir: “İş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmedir”. Bu tanım çerçevesinde toplu iş sözleşmesinin unsurları; içerik yönünden, hizmet akitlerinin içeriğine ilişkin düzenlemelerdir; toplu iş sözleşmesine taraf olabilmek için işçilerin temsilcisi sendika olmak zorundadır. İşveren bireysel olarak ya da sendikalıysa yalnızca bir işveren sendikası ile taraf olma hakkına sahiptir. Hukuki nitelik yönünden, bu işlem tarafların karşılıklı irade beyanlarıyla katıldıkları hak ve borçlar doğuran bir sözleşmedir; biçim yönündense, Kanun'un 35. maddesi gereğince toplu iş sözleşmeleri yazılı olarak yapılmak zorundadır (Koçak, 2013: 181).

Toplu iş sözleşmesi, normatif (düzenleyici) ve vecibevi (borç ilişkisine dair) hükümler olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Normatif hükümler, işletme ya da işkolunda hizmet akitlerinin yapılmasından sona ermesine ve içeriğine kadar tüm düzenlemeleri kapsamakta ve sözleşmenin çerçevesinde kalmak ve yasalara aykırı olmamak kaydıyla genel ve tarafsız hukuk kuralları koyabilmektedir. Borç doğuran hükümler ise sözleşmenin uygulanması ve denetimi, tarafların hak ve borçlarını ve uyuşmazlık durumunda başvurulacak yolları düzenleyici hükümlerdir. Sendika güvenliği ve çalışma barışı sağlama yükümlülüğü gibi hükümler borç doğuran hükümlere örnektir. Ancak, taraflar bu hükümleri geriye dönük olarak yürürlüğe koyamazlar. Uygulamada “geriye etkili yürürlük” olarak belirtilen durumun, toplu iş sözleşmesindeki mali hakların geçmişe dönük bir tarihten itibaren hesaplanmasını ve imza tarihinden sonra ödenmesinin taraflarca kabulünü ifade ettiği belirtilmektedir (Tokol, 2015 (1): 91; Topalhan vd., 2016: 3).

Toplu iş sözleşmesinin imzalanmasında yetki, sendika üyesi olmayan işletmelerde işverenin kendisindedir. Sendikaya üye olan işletmelerde sendika temsilcisi toplu iş sözleşmesinde taraftır. İşçi sendikaları açısından ise 6356 sayılı kanunda iki şart aranmaktadır; ülke barajı olarak atfedilen, kurulu olduğu işkolunda çalışan işçilerin en az %1'i ve işyeri bünyesinde toplu sözleşmelerde yarından bir fazlası, işletme düzeyinde ise çalışanların %40'ı sendika üyesi olmak zorundadır (Dereli, 2013: 56; Türk-İş, 2014: 43; Yıldız, 2013: 414).

Toplu iş sözleşmesi yapmak isteyen işçi sendikasının bakanlığa başvurarak yetki tespiti yapılmasını talep edebileceği ya da işveren/işveren sendikasının bakanlığa başvurarak, işletmede yetkili işçi sendikasının tespitini talep edebileceği 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nda belirtilmektedir. Eğer işletmede mevcut bir sözleşme varsa, sözleşmenin sona erme tarihinden yirmi gün önce taraflar yetki talebinde bulunma hakkına sahiptir. Olumlu tespit yazısı, yetki alan sendikaya, o iş kolunda faaliyet gösteren diğer sendikalara, taraf olacak işveren sendikası ya da sendikasız işverene ve ilgili müdürlüklere başvuru tarihinden itibaren altı iş günü içerisinde bildirilmektedir. Olumsuz yetki tespitlerinin olduğu durumlarda ise, yalnızca talep eden tarafa bildirim yapılmaktadır. Yetki tespitinin bildirildiği tarih itibariyle taraflar altı iş günü içerisinde yetki tespit itirazı yapma hakkına sahiptir. Yapılan itirazlar, karar kesinleşinceye kadar yetki işlemlerini durdurmaktadır. Eğer herhangi bir itiraz yapılmamışsa, bakanlık altı iş günü içerisinde ilgili sendikaya yetki vermektedir (ÇSGB, 2014: 173). İlgili kanunda sözleşme sürelerinin bir yıldan az ve üç yıldan çok olamayacağı hükme bağlanmıştır (Kandemir, 2013: 207).

Taraflardan biri, yetki belgesini aldığı tarih itibariyle on beş gün içerisinde karşı tarafı toplu görüşmelere çağıracaktır. Belirtilen tarihte çağrı yapılmazsa yetki hükmü düşecektir. Çağrı yapılmasından sonraki altı iş günü içerisinde taraflar görüşmenin yer ve zamanını birlikte kararlaştırır ve bunu gerekli müdürlüklere yazı ile bildirirler. Anlaşılamaması halinde, taraflardan birinin başvurusu üzerine yetkili makamlar ilk toplantının yer ve zamanını belirleyecektir. Toplu görüşme süresinin, ilk toplantı itibariyle altmış gün olduğu kanunda belirtilmektedir. Görüşme sonunda anlaşma sağlanırsa dört nüsha şeklinde hazırlanacak olan sözleşme taraf temsilcilerince imzalanarak iki nüshası altı iş günü içerisinde çağrıyı yapan tarafça görevli makama tevdi edilir. İlgili makam da bir nüshayı Çalışma Bakanlığı'na bildirecektir. Ayrıca, sözleşmenin işyerinde çalışanların görebileceği yerlere asılması zorunluluğu kanunda belirtilmiştir (Andaç, 2016: 206).

Toplu iş sözleşmesinden faydalanabilecek ve faydalanamayacak olan işçiler vardır. Faydalanabilecek işçilerin öncelikli olarak o işletmede çalışıyor olması gerekmektedir. Sözleşmenin imzalanmasından önce taraf sendikaya üye olanlar ve imzadan sonra üyelikleri işverene bildirilen işçiler sözleşmeden faydalanabilir. Sendika üyesi olmayan işçiler ise dayanışma aidatı ödeyerek, taraf işçi sendikasının yazılı onay vermesiyle ve sözleşmenin kapsamını toplu iş sözleşmesine taraf

olmayan ancak aynı işkolunda faaliyet gösteren işçi ve işverenleri de dâhil edecek şekilde Bakanlar Kurulu kararıyla genişleterek, yani teşmil sistemiyle faydalanabilmektedir. Toplu sözleşmenin yapılacağı işyerinde çalıştığı halde sendika üyesi olmayan, dayanışma aidatını ödemeyen, sözleşme tarafı olan işverenin çalışanı olmayan, işveren/işveren vekili sayılan, sendikaya üye olsalar bile greve katılmayan ve örgütlü olsalar bile toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında bırakılan kimseler toplu iş sözleşmesi hükümlerinden faydalanamamaktadır (Sur, 2014: 266).

2.4.4. Türkiye’de Toplu Pazarlık, Uyuşmazlıklar ve Toplu İş Sözleşmeleri

Demir (2018), bazı kaynaklarda 1766 yılında Kütahya’da yapılan sözleşmenin ilk toplu sözleşme kabul edildiğini; fakat bazı kaynaklarda da bahsi geçen sözleşmede işçileri temsilen kimsenin imzası bulunmadığı için toplu sözleşme niteliği taşımadığına kanaat getirildiğini aktarmaktadır. Sözleşmede tarafların imzaları olmamakla beraber, dönemin şartları esas alındığında hakem heyeti denetiminde ve kadılar tarafından onaylanmış olması, toplu sözleşme niteliği taşıdığını düşündürmektedir (Demir, 2018: 65). 1926 yılında hazırlanan Borçlar Kanunu’nun 316. ve 317. maddelerinde düzenlenen “umumi mukavele” hükümlerinin, tartışmalı olmakla beraber, toplu pazarlık hakkının yasal dayanaklarını oluşturduğu kabul edilmektedir (Şafak, 2008: 53).

Türkiye’de çalışma hayatında toplu iş ilişkilerine resmi anlamda geçiş, ilk İş Kanunu’nun yasallaşmasından 11 yıl sonra, 1947 tarihli 5018 Sayılı ilk Sendikalar Kanunu ile olmuş ve Türk çalışma yaşamında yeni bir döneme girilmiştir (Mahiroğulları, 2000 (2): 692). Türkiye’de toplu pazarlık, yetersiz düzenlemeler ve grev hakkının olmaması gibi nedenlerle gelişmemiş ve 1963 sonrası dönemde, özellikle ücret ve ücret ekleri konusunda, uygulama alanı bulabilmiştir. 1961 Anayasası’nın çalışma yaşamına ilişkin özgürlükçü düzenlemeleri, toplu pazarlık oranlarının hızlı şekilde artmasını sağlamıştır. Dayanışma aidatı ve Check-Off kavramlarının bu düzenlemelerle Türk çalışma ilişkileri sistemine girdiği belirtilmektedir (Demir, 2018: 67). Ancak yetersiz yasal düzenlemeler ve sendikalardan kaynaklanan nedenlerle işkolu sendikacılığı gelişmemiş ve toplu sözleşmeler çoğunlukla işyeri düzeyinde yapılmıştır. Halen 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu gereğince toplu sözleşmeler işletme düzeyinde

yapılmaktadır. Ayrıca, sendikaların ücret temelli pazarlık anlayışına rağmen, toplu işçi çıkarmalarının arttığı dönemlerde, istihdam güvencesi sağlayabilmek adına, sendikalar parasal haklarından taviz vermeye yönelmişlerdir. Kamu ve özel sektörde işverenlerin toplu sözleşmelerde kabul ettirmeye çalıştıkları esneklik uygulamaları karşısındaysa sendikaların etkili bir mücadele veremediği belirtilmektedir (Görmüş, 2012: 39; Tokol, 2017 (1): 92-93). 1984 sonrası dönemde toplu pazarlığın temel konusu ücret ve ücret ekleridir; çünkü işçilerin büyük bir bölümü toplu sözleşmeden faydalanabilmek adına sendikaya üye olmaktadır. Ücret düzeyinin saptanmasındaysa temel faktör enflasyondur. Enflasyon oranlarının yüksek olduğu dönemlerde sendikalarla toplu pazarlık süreçleri gergin başlamaktadır. 1980 sonrası, sözleşme kapsamında belirtilen ücret artışlarının altışar aylık dönemler halinde yapılması ve artışlarda Tüketici Fiyat Endeksi'nin (TÜFE) esas alınması yaygınlık kazanmıştır (Tokol, 2015 (2): 323).

İşverenlerin sözleşmelere dâhil etmeye çalıştıkları uygulamalardan biri performansa dayalı ücret sistemidir; ancak toplu pazarlığın kolektif yapısına ters olduğu için sendikalar buna karşı çıkmaktadır. 1980 sonrası yeniden yapılanan piyasalar ve çalışma hayatı uygulamaları karşısında sendikalar, sistemin her aşamasında yer alarak sistemle bütünleşme ve uzlaşma yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Enflasyon yanında, Türkiye'de ücretliler üzerindeki vergi yükünün ağırlığı ve işçi ve işverenlerin ödedikleri sigorta prim oranlarının çok yüksek olması ücretlerin belirlenmesi aşamasında önemli bir faktördür. Çünkü ücret konusu işveren açısından bir maliyet unsuruyken, işçi açısından hayati öneme sahiptir (Tokol, 2015 (1): 325).

Güven (1998), 1963 yılında Türkiye'de 96 toplu iş sözleşmesi yapıldığını ve sözleşme kapsamına giren işçi sayısının ise 9 bin olduğunu belirtmektedir (Güven, 1998: 67). Tokol (2015 (2)) ise, 1984-2015 yılları arasında toplamda 71.985 toplu iş sözleşmesi imzalandığını; işyeri ölçeğinin küçük ve işyeri sözleşmelerinin ağırlıkta olması nedeniyle özel sektörde bağitlanan sözleşme sayısının kamu sektöründe bağitlanan sözleşme sayısından fazla olduğunu bildirmektedir (Tokol, 2015 (2), 312).

Tablo 13: 1984-2015 Yılları Arasında Toplu Sözleşme Sayısının Kamu ve Özel Sektöre Göre Dağılımı

Yıllar	Kamu	Özel	Toplam	Yıllar	Kamu	Özel	Toplam
1984	391	794	1.185	2000	985	661	1.646
1985	635	2.086	2.721	2001	1.193	3.261	4.454
1986	752	1.915	2.667	2002	1.113	660	1.773
1987	460	1.883	2.343	2003	793	814	1.607
1988	705	1.749	2.454	2004	849	633	1.482
1989	566	2.159	2.725	2005	1.176	2.801	3.977
1990	881	1.073	1.954	2006	1.133	571	1.704
1991	782	4.248	5.030	2007	1.243	732	1.975
1992	807	976	1.783	2008	1.190	514	1.704
1993	879	2.930	3.809	2009	1.417	578	1.995
1994	675	838	1.513	2010	1.219	443	1.662
1995	969	1.388	2.357	2011	1.306	837	2.133
1996	861	1.010	1.871	2012	1.161	341	1.502
1997	1.010	1.046	2.056	2013	1.793	852	2.645
1998	943	924	1.867	2014	1.159	516	1.675
1999	1.137	1.149	2.286	2015	872	760	1.632

Kaynak: <https://www.ailevecalisma.gov.tr>

Bu dönemde işletmeleri etkileyen küresel rekabet, üretim süreçlerinde yaşanan dönüşümün gerisinde kalan işyerleri, ucuz ve kayıt dışı işçi uygulamaları ve işletmelerin insan kaynakları yönetimi modelini toplu pazarlık süreçlerine alternatif olarak kullanması, toplu pazarlık kapsamına giren işçi sayısında büyük oranda azalış yaşanmasına neden olmuştur. Yeni üretim ve yönetim modellerinin yaygınlaşmasıyla işçilerin büyük bir kısmı taşeronlaşma, standart dışı çalışma şekilleri, işyeri ölçeklerinin küçülmesi, çırak, stajyer istihdamı, özelleştirme ve yüksek oranda işçi devri yaşanması gibi nedenlerle toplu pazarlık ilişkilerinin dışında tutulmuştur. Bazı işyerlerinin de sendikanın yetkilerini azaltma, toplu iş sözleşmesi yetkisini düşürme, arabuluculuk kurumunu ve grevi etkisizleştirme gibi uygulamalarla toplu pazarlık kapsamını ve toplu sözleşmenin etkilerini zayıflattığı ifade edilmektedir (Tokol, 2015 (2): 315; Yorgun, 2005: 146). Aşağıdaki Tablo 14’te 1984-2017 yılları arasında imzalanan toplu sözleşmelerin kapsadığı işçi ve işyeri sayıları belirtilmektedir.

Tablo 14: 1984-2017 Arasında İmzalanan Toplu İş Sözleşmelerinin Kapsadığı İşyeri ve İşçi Sayısı

Yıllar	Toplu İş Sözleşmesi Sayısı	Kapsadığı İşyeri Sayısı	Kapsadığı İşçi Sayısı	Yıllar	Toplu İş Sözleşmesi Sayısı	Kapsadığı İşyeri Sayısı	Kapsadığı İşçi Sayısı
1984	1.185	4.258	340.095	2001	4.454	14.211	775.478
1985	2.721	12.702	919.810	2002	1.773	7.453	255.059
1986	2.667	11.769	707.230	2003	1.607	7.806	629.240
1987	2.343	7.623	923.093	2004	1.482	7.922	325.386
1988	2.454	10.576	629.303	2005	3.977	14.388	587.456
1989	2.725	10.329	829.341	2006	1.704	5.456	304.392
1990	1.954	11.399	483.852	2007	1.975	9.738	466.429
1991	5.030	13.169	1.089.549	2008	1.704	9.623	262.786
1992	1.783	9.537	450.906	2009	1.995	11.544	504.796
1993	3.809	16.699	1.068.289	2010	1.662	9.033	338.671
1994	1.513	6.770	227.880	2011	2.134	16.178	502.931
1995	2.357	11.274	765.928	2012	1.503	6.665	227.672
1996	1.871	10.290	515.840	2013	2.646	17.357	661.929
1997	2.056	12.966	841.518	2014	1.681	12.468	369.423
1998	1.867	7.047	219.434	2015	1.637	18.563	660.554
1999	2.286	12.373	828.458	2016	2.725	9.731	482.237
2000	1.646	6.844	208.595	2017	4.472	23.051	800.288

Kaynak: https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/3394/tis-2017_.pdf

DİSKAR Sendikalaşma Araştırması 2019 Raporu'na göre, sigortalı işçiyi esas alan resmi sendikalaşma oranı %13,9 iken, kayıtlı ve kayıtsız tüm işçileri içeren fiili sendikalaşma oranı %11,4'tür; yani 16 milyon 254 bin işçinin yalnızca 1 milyon 859 bini sendikalıdır. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın açıkladığı 2019 Ocak verilerine göre toplu iş sözleşmesi kapsamındaki sigortalı işçilerin oranı %8,4 ve toplu iş sözleşmesi kapsamındaki tüm işçilerin oranı ise %7,0 olarak belirtilmektedir. Türkiye bu oranlarla, AB ülkelerindeki oranların çok altında bulunmaktadır (DİSKAR, 2019: 9). Tablo 15'te OECD ülkelerindeki sendikalaşma ve toplu iş sözleşmesi oranları gösterilmektedir.

Tablo 15: Sendikalaşma (Send.) Oranları ve Toplu İş Sözleşmesi Kapsamı (TİS Kaps.)-2017 (OECD) (%)

Ülke	TİS Kaps.	Send. Oranı	Ülke	TİS Kaps.	Send. Oranı
Fransa	98,5	7,9	Çek Cumhuriyeti	46,3	10,4
Avusturya	98	26,9	İrlanda	33,5	24,2
Belçika	96	54,2	Kanada	30,3	26,2
Yunanistan	90	24,7	İngiltere	26,3	23,7
İzlanda	90	85,5	İsrail	26,1	22,8
İsveç	90	66,1	Slovakya	24,4	10,9
Finlandiya	89,3	64,5	Macaristan	22,8	8,5
Danimarka	84	67,2	Şili	20,9	17,6
İtalya	80	34,3	Estonya	18,6	4,5
Hollanda	78,6	17,3	Japonya	16,7	17,1
İspanya	73,1	13,9	Yeni Zelanda	15,9	18,7
Portekiz	72,3	16,1	Polonya	14,7	12,4
Norveç	67	52,0	Letonya	13,8	12,6
Slovenya	65	19,6	Meksika	12,5	12,5
Avustralya	59,2	14,6	ABD	12	10,3
Almanya	56	17,0	Kore	11,8	10,1
Lüksemburg	55	34,1	Litvanya	7,1	7,7
İsviçre	49,2	15,7	Türkiye	7	8,6

<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBC> ve <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>

OECD ülkelerinin resmi sendikalaşma verileri ve toplu iş sözleşmesi kapsamındaki işçilerin oranı Tablo 15'te gösterilmiştir. Teşmil sisteminin OECD ve AB ülkelerinin birçoğunda uygulanıyor olması, TİS kapsamını genişletmektedir. Ayrıca yukarıdaki verilerden bazılarının araştırma, bazılarının da resmi veriler olduğu belirtilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, Türkiye'de 2017 verilerine göre sendikalaşma oranı %8,6 ve toplu sözleşme kapsamındaki işçi oranı da %7 ile OECD ülkelerinin çok altında seyretmektedir.

1983 yılı sonrası yaşanan çıkar uyuşmazlıklarında en son başvurulacak yöntem olarak grev belirtilmiştir. Greve başvurmadan önce arabuluculuk sistemi ile çözüme gidilmesi öngörülen yöntemdir; ancak bir zorunluluk değildir (Tiyek, 2016: 51). Arabuluculuk uygulamalarında açılan davaların uzun sürmesi ve bu süreçte işverenlerin çalışanlara uyguladıkları baskı nedeniyle bu yöntem tercih edilmemektedir. Ayrıca, taraflar arasındaki güvensizlik ve greve çıkma arzusu arabuluculuk sürecini olumsuz etkilemektedir. (Tokol, 2015 (2): 328). Akkaya

(2002), 1936 yılında İş Kanunu ile çıkarılan grev yasağına dek Cumhuriyet'in ilk yıllarında 1923-1929 arasında 63, 1930-1936 yılları arasındaysa 31 kez greve gidildiğini; toplam 94 grevin yarısının İstanbul'da ve bu grevlerin 27'sinin gıda, 24'ünün ulaşım ve 14'ünün dokuma işkolunda yaşandığını belirtmektedir. Grev yasaklarına ve 2. Dünya Savaşı'nın yarattığı olumsuzluklara rağmen 1937-1950 arasında 17 kez greve gidildiği ifade edilmektedir (Akkaya, 2002: 168). Güven (1998), 1966 yılında ise 11.414 işçinin katıldığı 42 grev gerçekleştirildiğini ve bu grevlerde 230.104 iş günü kaybedildiğini aktarmaktadır. Bu süreci toplu sözleşme ve grev düzenine alışma ve deneyim süreci olarak değerlendiren Güven (1998), 1979 senesinde 126 ve 1980'de 220 grev yapıldığını; bu grevlere sırasıyla 21.000 ve 84.000 işçinin katıldığını, grevlerde sırasıyla 1,147.721 ve 1,303.253 işgünü kaybedildiğini belirtmektedir (Güven, 1998: 67). Aşağıdaki Tablo 16'da grevlerin kayıt aldığı alınmaya başlandığı 1984 yılından itibaren, 1984-2015 yılları arası grev, greve katılan işgücü ve kaybolan işgünü sayısı toplamı gösterilmektedir.

Tablo 16: 1984-2015 Yılları Arasında Grev Sayısı, Katılan İşçi Sayısı ve Kaybolan İşgünü Sayısı

Yıllar	Grev Sayısı	Katılan İşçi Sayısı	Kaybolan İşgünü Sayısı	Yıllar	Grev Sayısı	Katılan İşçi Sayısı	Kaybolan İşgünü Sayısı
1984	4	561	4.947	2000	52	18.705	268.475
1985	21	2.410	194.296	2001	35	9.911	286.015
1986	21	7.926	234.940	2002	27	4.618	43.885
1987	307	29.734	1.961.940	2003	23	1.535	144.772
1988	156	30.057	1.892.655	2004	30	3.557	93.161
1989	171	39.435	2.911.407	2005	34	3.529	176.824
1990	458	166.306	3.466.550	2006	26	2.061	165.666
1991	398	164.968	3.809.354	2007	15	25.920	1.353.558
1992	98	62.189	1.153.578	2008	15	5.040	145.725
1993	49	6.908	574.741	2009	13	3.101	209.913
1994	36	4.782	242.589	2010	11	808	37.762
1995	120	199.867	4.838.241	2011	9	557	13.273
1996	38	5.461	274.322	2012	8	768	36.073
1997	37	7.045	181.913	2013	19	16.632	307.894
1998	44	11.482	282.638	2014	12	6.880	365.411
1999	34	3.263	229.825	2015	27	7.940	128.801

Kaynak: <https://www.ailevecalisma.gov.tr>

1987 yılından itibaren grev, greve katılan işçi ve kaybolan işgünü sayısı artarak, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991 ve 1995 yıllarında en yüksek rakamları görmüştür. 1989 Bahar Eylemleri, çeşitli sektörlerde başlatılan kitlesel işçi grevleri,

1991’de büyük madenci yürüyüşüyle Türkiye işçi hareketinde kısa bir süre yükseliş yaşanmış, sonraki yıllarda çözülme sürecine girilmiştir (Şafak, 2014: 94). 458 grevle 1990 yılı en fazla grev yapılan yıl olmuş, ardından 398 grevle 1991 yılı ve 307 grevle 1987 yılı takip etmiştir. Greve katılan işçi sayısı ise 1995 yılında 1963’ten beri görülen en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 1995 senesinde 4.249.920 gün ile kaybolan işgünü sayısı muazzam boyutlar almıştır. Ancak 1995 sonrası üretim ve yönetim anlayışlarında değişiklikler ve sendikaların tutumu neticesinde grev eğiliminin düştüğü belirtilmektedir. 2007 yılında yaşanan artışın nedeni olarak, Türk Telekom A.Ş. Genel Müdürlüğü’ne bağlı 768 işyerinde yapılan ve 43 gün devam eden Türk Telekom Grevi gösterilmektedir (Tokol, 2015 (2): 333).

İşverenler için bir mücadele yöntemi olan lokavtın yıllar itibariyle değişimi

Tablo 17’de gösterildiği gibidir:

Tablo 17: 1984-2015 Yılları Arası Lokavt Sayısı, Lokavta Uğrayan İşçi Sayısı ve Kaybolan İşgünü Sayısı

Yıllar	Lokavt Sayısı	Lokavta Uğrayan İşçi Sayısı	Kaybolan İşgünü Sayısı	Yıllar	Lokavt Sayısı	Lokavta Uğrayan İşçi Sayısı	Kaybolan İşgünü Sayısı
1984	-	-	-	2000	2	2.483	32.760
1985	3	184	13.695	2001	-	-	-
1986	-	-	-	2002	-	-	-
1987	221	10.384	484.572	2003	2	888	110.415
1988	112	13.729	1.055.057	2004	1	801	20.826
1989	7	10.770	190.755	2005	1	118	590
1990	41	58.439	1.188.719	2006	1	66	3.894
1991	25	60.936	1.188.719	2007	-	-	-
1992	11	2.284	158.545	2008	1	1.256	16.328
1993	9	1.437	286.789	2009	-	-	-
1994	4	552	104.869	2010	-	-	-
1995	5	4.047	162.512	2011	-	-	-
1996	3	3.761	160.368	2012	-	-	-
1997	4	4.083	62.236	2013	-	-	-
1998	2	500	5.284	2014	1	205	25.420
1999	4	931	76.470	2015	1	42	168

Kaynak: <https://www.ailevecalisma.gov.tr>

1984-2015 yılları arasında lokavt sayısı greve oranla daha sınırlıdır. Özel sektörde en fazla grevin yaşandığı 1987 yılında lokavt sayısı da 221 ile en yüksek sayıya ulaşmış ve 1987’de bir tanesi dışında tümü özel sektörde gerçekleşmiştir (Tokol, 2015 (2): 339).

2018 yılı sonlarında İzmir’de Metro ve İzban’la yapılacak sözleşmede anlaşmaya varılamamış, toplu iş uyuşmazlığı yaşanmıştır. İzban yönetimi ile Demiryol-İş Sendikası arasında yaşanan anlaşmazlık, işçilerin greve gitmeleriyle devam etmiş, daha sonra OHAL gerekçesiyle hükümet tarafından grev ertelenmesi denilerek grev yasağı uygulanmıştır. Ayrıca, Tarsus’ta İzocam fabrikasında Kristal-İş’e bağlı işçilerin sürdürdükleri grev ve Süperpak fabrikasında Selüloz-İş’e bağlı çalışanların 186 gün sürdürdükleri haklı grevleri, iş uyuşmazlıklarıyla mücadele yoluna bir başka örnektir.

Küresel boyutta yaşanan gelişmeler çalışma ilişkileri sisteminde köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Mevcut sendikalaşma verilere göre çalışma hayatında etkin olan birey temelli neoliberal politikalar, sendikaların kolektif yapısında olumsuz etkiler yaratmıştır. Geleneksel anlamda sendikalı çalışma ilişkileri yapısının bozulmasında yeni yönetim anlayışlarının etkisi büyüktür. İnsanı, işletme verimliliği için temel unsur olarak gören insan kaynakları yönetimi anlayışının yerleştirilmesi ve çalışma ilişkilerinin insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmesi sendikaları sistem dışına iten bir diğer önemli nedendir. Bu sebeple, insan kaynakları yönetimi anlayışıyla sendikalı çalışma ilişkileri anlayışının birbirlerini nasıl etkiledikleri ve çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde hangi pozisyonda durdukları stratejik önemdedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde sendikaların ve insan kaynakları yönetimi departmanlarının çalışma ilişkilerindeki rolleri, birbirlerinin faaliyetlerini hangi boyutta etkiledikleri ve çalışma ilişkilerinin geleceği konusu üzerinde tartışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN BİR FONKSİYONU OLARAK ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

3.1. SENDİKA ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

3.1.1. Sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Sendikalar ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin temelinde iş ilişkilerinin düzenlenmesi amacı yer almaktadır. Bu ilişkilerin düzenlenmesinde sendikalar için taraf oldukları toplu ilişkiler; İKY için ise, bireysel ve yalnızca işçinin taraf olduğu ortak bir alan geçerlidir. İKY açısından bu alana devletin müdahalesi İş Kanunu çerçevesinde olmakta ve bireysel iş sözleşmeleri esas alınmaktadır (Işık, 2009: 159).

Küreselleşmenin belirleyici olduğu birçok neden sonucunda çalışma hayatında yaşanan değişiklik, klasik çalışma ilişkileri yapısında sendikaların gücünü ve etkisini azaltmıştır. Sendikaların etkisinde yaşanan azalışa rağmen, taraf oldukları klasik çalışma ilişkileri İKY anlayışıyla birlikte sürdürülmeye devam etmektedir. Ancak, sendikaların gücünde önemli bir azalış yaşanırken, işletme düzeyinde yöneticilerin rolü ve güçleri arttığı ifade edilmektedir (Gerşil ve Aracı, 2014: 79).

Bir işletmede sendikal örgütlenme varsa, o işletmede sendikaların yönetim üzerindeki etkisi söz konusu olmaktadır. İşçilerin ortak sesi olarak sendikanın işletme tarafından temel muhatabı insan kaynakları departmanlarıdır. İnsan kaynakları yöneticileri işletmenin çıkarlarının korunması açısından işçi ve işletme yönetimi arasında denge sağlayıcı birim olarak yer almaktadır. Sendikalar ise geniş anlamıyla emek ve sermaye arasında denge kurucu olarak bulunmakta ve işçilerin sermaye karşısında ezilmesinin önüne geçme amacı taşımaktadır (Andaç, 2016: 135).

İşletme karşısında pazarlık temsilcisi olarak belirlenen sendika yöneticisi, imzalanan toplu sözleşmenin yürütülmesi ve yaşanabilecek olumsuzlar karşısında sorunların çözümü için ilk olarak insan kaynakları birimiyle iletişime geçmektedir. İşletme yönetimi ve sendika arasında yaşanan uyuşmazlıkların çözümü için gerekli bilgi ve belgelerin sağlanmasında insan kaynakları birimlerinden faydalanılmaktadır. Ayrıca toplu sözleşmede belirtilen maddelerin uygulayıcısı işletmedeki insan kaynakları departmanı olduğu için yaşanılması muhtemel sorunları ortadan

kaldırmak ve işçiyi ilgilendiren herhangi bir sorunla karşılaşıldığında sorunu çözmek insan kaynakları personelinin sorumluluğundadır.

İşletmede, çalışma şartları ve saatleri, ücretler gibi konularda verilecek kararlar sendika onayı alınarak ya da sendika temsilcisiyle birlikte alınmaktadır. Sendikalar çalışma koşulları, iş güvencesi, terfi imkânları ve ücretlendirme gibi konularda çalışanlara yol gösterici olmaktadır (Aykaç, 2000: 575). Organizasyonda işçilere yapılan muameleler, insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesi ve geliştirilmesi konuları sendikanın takibinde olduğu için işletme yönetimi bu konularda daha hassas davranmak zorunda kalmaktadır. Bu sebeple sendikalar İKY üzerinde işletmeyi ve yürütülen İK fonksiyonlarını denetleyici bir baskı unsuru olarak etkili olmaktadır.

Çalışmada, işçilerin sendikada örgütlendiklerinde, işçilere yönelik düzenlemelerde işverenin yetkisini kısıtladıkları, kararlara müdahale ettikleri ve denetleyici oldukları görülmüştür. İşletmedeki amirlerinin verecekleri kararlara sendika temsilcisinin itiraz hakkının bulunması, kendi yetkilerinin kısıtlandığını hissetmelerine neden olmakta ve sürecin zaman zaman güç savaşına döndüğü düşünülmektedir.

İşletmede işin yapısını, koşullarını, değerlendirilmesini ve ücretlendirme sistemini belirleyen insan kaynakları departmanlarıdır. Bu nedenlerle, işçilerin temsilcisi olan sendikalarla ilişkilerini geliştirmek ve çalışma ilişkilerinin sağlıklı yürütmesini sağlamak zorundadır. İşçilerin talepleriyle ilgilenmek ve sözleşmede kabul edilen maddelere uygun çalışma ortamını oluşturmak İK biriminin sorumluluğundadır (Tülle, 2010: 48). Çalışma barışının sağlanması açısından insan kaynakları departmanları işletmedeki farklı çıkar gruplarına karşı anlayışlı olmalı ve dengeleyici konumda bulunmalıdır.

3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Sendikalar Üzerindeki Etkisi

Örgütlerin verimli şekilde çalışabilme, onu meydana getiren dinamik bir unsur olarak insanın yönetsel etkinliğine ve çalışanlardan en yüksek faydanın sağlanabilmesine bağlıdır. İşletmelerde bunu sağlamakla görevli birim olan insan kaynakları yönetimi, gelişmeye açık, çevre, örgüt ve insanı bir bütün olarak ele alan ve esnek bir yönetim anlayışıdır (İnce, 2005: 327-328). Günümüz işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynağının stratejik önemi, insan kaynakları

yönetimi anlayışının da iki temel görevi dengelemesini zorunlu kılmaktadır. Bunlar, stratejik iş ortağı ve işçilerin temsilcisi konumunda olmaktır (Kağnıcıoğlu, 2001: 26).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı çalışanların örgüte bağlılığını sağlayarak, kalite, stratejik uyum ve esneklik gibi işletme amaçlarını gerçekleştirmede çalışanları organize ve motive etmektir. İKY'nin temel aldığı işletmeye bağlılık işçi sendikaları için tehdit unsurudur (Erdut, 2002: 57; Yıldız, 2013: 108). Çünkü işletmeyle çalışan bağının güçlenmesi sonucunda çalışma ilişkilerinin kolektif yapısı bozularak bireysel tercihler ön planda tutulmaya başlanacaktır. Ulutaş vd. tarafından yapılan çalışmada, birey-örgüt uyumunun işgörenlerin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgüte uyum sağlamış çalışanların iş doyumları yüksek olduğu için sendikalaşma eğilimlerinin düştüğü, çalışmada ulaşılan diğer bir sonuçtur (Ulutaş vd., 2015: 154). Sendikalaşma eğiliminde işveren direncinin etkili bir faktör olduğu ve işçilerin sendikasızlaşma yönünde işveren politikalarınca ağır bir baskıya maruz kaldıkları Kılıç ve Yıldız 'ın (2016) çalışmasında belirtilmektedir (Kılıç ve Yıldız, 2016: 264).

Neoliberal politikalarla şekillenen çalışma ilişkileri yapısına işçilerin razı edilmesinin ve onun meydana getirdiği artı değer oranını yükseltmenin bir aracı olarak kullanılan İKY politikalarının faydacılık temelli, toplumsal gerçekçiliklere karşı duyarsız ve çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde tek taraflı olarak yönetimin ilkelerini kullanan bir bakış açısı olduğu ve çalışanların emek problemini sınıf temelli ve bilimsel anlamda çözmeye uzak kaldığı ifade edilmektedir (Akpınar, 2016: 56). Sendikalar açısından İKY sürecinden sağlanabilecek en önemli tecrübe sürecin işsel politikalarının yönetimine ortak olmaktır (Öksüzömer, 2002: 44).

Özgün'ün sendika ve insan kaynakları ilişkisini incelediği tez çalışmasında (2014), sendikalaşma eğilimini belirlemede en fazla etkisi olan insan kaynakları uygulamasına yönelik algılar çalışma ilişkileri ve ücret yönetimi olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada, çalışma ilişkileri ve ücret sisteminin etkin olarak algılandığı işletmelerde sendikalaşma eğiliminin azalmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özgün, 2014: 123-124), Karoğlu'nun (2009), insan kaynakları fonksiyonlarının sendikasızlaştırma eğilimleri üzerindeki etkisini araştırdığı tez çalışmasında ise, kariyer planlaması, bireysel sözleşmeler ve bireysel ücretlendirme sistemi gibi uygulamaların sendikalaşmayı olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Karoğlu, 2009: 64-67).

Yeni üretim ve yönetim teknikleri işgörenleri üretim, denetim ve yönetim süreçlerine fiziksel ve zihinsel olarak dâhil etme felsefesine dayanmaktadır (Yorgun, 2000: 642). Doğrudan iletişim, performansa dayalı ücret, bireysel değerlendirmeler ve kariyer yönetimi gibi bireyselleştirici uygulamalar, işletmelerde verimlilik ve kaliteyi arttırırken çalışanların işletmeye bağlılıklarını da arttırmaktadır (Avar, 2006: 45). İKY politikaları, üst yönetimin belirlediği ve işletme çıkarları doğrultusunda alınmış, sendikaları etkisizleştiren ya da etkisini kıran katılımcı yönetim anlayışını barındırmaktadır. Bu durum işletmedeki sendikal örgütlenmeyi zorlaştıran bir uygulamadır (Tülle, 2010: 49). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının çalışanlarla bireysel görüşme sistemleri kurmaları ve toplu pazarlık düzenine alternatif olma hedefleri sendikalar için sorun oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, hem katılımcı uygulamalara hem de sendikal faaliyetlere alternatif uygulamalar geliştirmek insan kaynakları yöneticilerinin görevi haline gelmektedir (Selamoğlu, 2000: 15).

Sendikaların gücünü kırmak isteyen işletmeler için çalışanlara birçok hizmet sunma gerekliliği, İKY faaliyetleri açısından maliyetleri arttıran bir unsurdur (Aykaç, 2000: 578). Ancak, İKY'nin çalışmaları sonucunda yaratılan kurum kültürü ve motivasyonu artan çalışan profili, işçi sendikalarının mücadele ve toplu pazarlık alanını daraltan bir unsur olduğu için olumsuz karşılanmaktadır. Yapılan uygulamalar işçinin sendikaya ihtiyacını azaltacağından örgütlenme olasılığını zorlaştırmaktadır (Güler, 2016: 203). İKY anlayışının sendikalar üzerindeki tehditlerinin üç şekilde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Aykaç, 2000: 578):

1. İnsan kaynakları yönetimi bireysel taleplere yönelik (terfi, yüksek ücretler gibi) teşvikler, ödül sistemi, çalışanların seçiminde kontrolü sağlamak adına iletişim kanalları geliştirmekte ve sendikaları bu sürece dâhil etmemektedir.
2. İşletmelerdeki İKY birimleri, teşvik edici ve bireyselleştirilen ücret politikası, uzun çalışma saatleri ve diğer ödemelerle ilgili politikalar belirleyerek sendikaların rolünü azaltmaktadır. Ayrıca bu uygulamalar ile işçilerin kararlara itiraz etme ve değişiklik talep etme gücünü zayıflatmaktadır,
3. İKY anlayışının benimsendiği işletmelerde çalışanların vasıflarına göre yönetim tekniklerinin uygulanması, sendikal örgütlenmeye karşı mücadele edilmesine neden olmaktadır.

Esnek çalışma koşulları, katılımcı uygulamalar ve yüksek ücret gibi faktörler işçi-işveren ilişkilerini güçlendirerek, çalışanlar açısından sendikaların klasik çalışma ilişkilerindeki rolünü azaltmıştır. Bu tür uygulamalarla sendikaların rolüne ihtiyaç

azalırken, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliği ve çalışanların bireysel pazarlık gücünün arttığı ifade edilmektedir (Akpınar, 2016: 59; Demirbilek ve Türkan, 2008: 62; Uçkan, 2000: 755). İKY'nin, etkili politika ve uygulamalarının, sendikaları işletmeden uzak tutma yöntemi olarak kullanıldığı belirtilmektedir. İKY anlayışı kolektif anlayışı tamamen reddetmemekte; fakat kolektif örgüt ile bireysel sorumlulukları dengeleyici rol üstlenmektedir (Aydın, 2000: 1015).

Türk çalışma hayatında yaşanan yüksek sayıda kayıtdışı işçi, enflasyon ve işsizlik sorunu, işverenlerin sendikalaşmaya karşı tutumları, sendika içi demokraside yaşanan sıkıntılar ve işçilerin düşük eğitim ve vasıf düzeyleri işyerinde sendikaların gücünü kısıtarak insan kaynakları yönetimi politikalarının etkinliğini arttırmıştır. Tüm bu nedenler, işçi sendikalarının gücünü “ücret sendikacılığı” temeline indirmiş ve çalışanların yeteri kadar söz sahibi olamadığı bir çalışma ilişkileri yaratmıştır (Erdoğan, 2017: 96)

3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Sendikalar

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının temel amacı, işletme verimliliğini arttırmak ve çalışanların iş yaşam kalitesini sağlamaktır. İKY, örgütsel amaçlara yönelik yönetici ya da üretim sürecinde yer alan tüm işgörenlerin verimliliği ve etkinliğinin artırılması için destekleyici örgütsel faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2011: 99). İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri ise, çalışan devir hızını düşürerek çalışanları işletmede tutabilmek, işletmedeki üretim ve yönetim süreçlerini aksatmayacak şekilde çalışanları yönetmeye yarayan araçlardır (Demirbaş, 2017: 17). Kuzutürk'ün 2016 yılında yaptığı çalışmada, işe alım, katılımcı karar alma, performans değerlendirme, ödüllendirme ve personel güçlendirme gibi insan kaynakları faaliyetlerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kuzutürk, 2016: 45).

İşletmelerde İKY fonksiyonları uygulanırken çalışma barışının sağlanması adına, sendika temsilcisiyle iletişim halinde olmak gerekmektedir. Çünkü İKY uygulamalarının temel amacı işletme verimliliği için insan kaynağından en fazla faydayı sağlamakken, bu süreçte işçileri korumak ve her iki tarafın çıkarına olacak şekilde faaliyetlere katılmak sendikaların görevidir. İKY'nin her fonksiyonunda sendikaların doğrudan etkisi olduğundan söz etmek mümkün değildir. İnsan kaynakları planlaması, seçim ve işe alma gibi İKY fonksiyonlarında ağırlıklı olan

işletme politikalarıdır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları işletmelerde örgütsel bağlılığın meydana gelmesini sağlayan unsurlardan biridir; İKY uygulamaları yardımıyla çalışanların örgütsel bağlılığı arttırılmaktadır (İpçioğlu ve Uysal, 2009: 135). Fakat sistemli şekilde uygulanan İKY fonksiyonlarının işçilerin sendikasılaşması üzerinde pozitif etkisinin olduğu da Karoğlu'nun çalışmasında ortaya çıkmıştır (Karoğlu, 2009: 77).

-İnsan Kaynakları Planlaması ve Sendikalar: İşletmelerde kadrolamanın ilk adımı olan İK Planlaması ile işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışan temininin sağlanması ve o yeterlilikte çalışanların hazır bulundurulması amaçlanmaktadır (Mutlu, 2016: 30).

İnsan kaynakları planlamasıyla ihtiyaç duyulan personelin temininin yanı sıra, işletmede çalışan fazlalığı olması durumunda, çalışma sürelerinin azaltılması, emeklilik programları, ücretli-ücretsiz izin verilmesi gibi uygulamalarla düzenlemeler yapılmaktadır. Ayrıca personel azlığı durumunda, gereken çalışan ihtiyacının işletme içinden mi dışından mı karşılanacağı insan kaynakları planlamasıyla belirlenmektedir (Mutlu, 2016: 32; Zaim ve Polat, 2013: 39).

İşletmelerdeki insan kaynağının planlaması sürecinde sendikaların herhangi bir etkisi yoktur denilse de, işten çıkarmaların kaçınılmaz olduğu durumlarda sendika temsilcisiyle birlikte karar verildiği çalışma sırasında ulaşılan sonuçtur. Ayrıca, sendikanın taraf olduğu toplu pazarlıklar sonunda imzalanan toplu iş sözleşmesinde belirlenen bazı konularda sendikalar söz sahibi olmaktadır (Özgün, 2014: 81). Örneğin, yaşlı çalışanların işletme politikalarına karşı korunması, emeklilik düzenlemeleri gibi hükümlerde sendikalar İKY politikalarına müdahale edebildiği belirtilmektedir (Özen ve Özbek, 2017: 569). Ancak bu tür müdahalelere sık rastlanmamaktadır (Ofloğlu ve Albar, 2017: 354). Performans düşüklüğü ya da iş disipliniyle alakalı konular sebep gösterilerek, ancak esasen sendika üyesi oldukları için işten çıkarılan üyeleriyle ilgili olarak sendikalar gerekli hukuki mücadeleyi vererek sürece dâhil olmaktadır.

-Personel Bulma, Seçme ve Sendikalar: İşletmelerde boşalan ya da yeni oluşturulan pozisyonlar için ihtiyaç duyulan niteliklere uygun çalışanların tespit edilmesi ve aralarından işe en uygun özelliklere sahip çalışanların seçilmesi süreci işgören bulma ve seçme aşamasıdır (Mutlu, 2016: 35).

İşletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi yolunda doğru çalışanların tespiti kritik önemdedir. Çünkü doğru seçim, çalışanların iş ve örgüt ile uyumunu sağlamakta ve verimi arttırmaktadır. Ayrıca doğru çalışanla işe başlamak, çalışan performansının artmasını da sağlayacaktır (Kaya ve Kesen, 2014: 99).

Çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde İKY anlayışı yaygınlık kazandıkça, çalışanların bulunması ve seçim aşamalarında sendikaların etkisi azalmıştır. Gelişen işe alım ve mülakat teknikleri, çalışanlarla birebir alınan kararlar, kişiye uygun çalışma plan ve hedefleri, imzalanan bireysel sözleşmeler işgörenlerin sendikaya üye olma eğilimlerini azalttığı ve bu süreçte sendikaların etkisini kıldığı çalışmalarda belirtilmektedir (Karoğlu, 2009: 64; Özgün, 2014: 82). Ancak sendikalı işletmelerde, gerekli niteliklere sahip personelin işe alınması sürecinde insan kaynakları yetkilileriyle sendika temsilcisinin fikir alışverişi yaptıkları ve sendikanın kişiye referans olmasının işe almada etkili olduğu görülmektedir.

-Eğitim Yönetimi ve Sendikalar: Çalışanlara yeni beceriler kazandırması ve yeteneklerini geliştirmesini sağlayan çabalar olarak niteleyebileceğimiz eğitim yönetimi, işletme verimliliğini ve performansını arttıran, çalışanların piyasa değerlerini yükselterek iş doyumlarının, motivasyonlarının ve işteki etkinliklerinin artmasını sağlayan araç olarak tanımlanmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014: 100). Çalışanların eğitim seviyelerindeki farklılıklar hayata bakış, zevkler, eğilimler, tutum ve davranışlar, gelir dağılımı, statü gibi ekonomik ve sosyal boyutlu birçok farka da neden olmaktadır (Bayar, 2016: 194).

Çalışanlara gerekli bilgi desteğinin sağlanması, eğitim ve kaynak olanakları İKY stratejilerinin başarısında etkilidir. Sendikalı işyerlerinde de sendikanın etkinliği aynı oranda önemlidir. Çünkü çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutum ve davranışlarını, sendika liderlerinin yönlendirmesi etkilemektedir. Uygulanan İKY faaliyetine yönelik sendika liderinin yorumu işçilerin çıkarlarına aykırı olduğu yönünde olursa, işçilerin İKY fonksiyonunu desteklemekten kaçınacakları ifade edilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2001: 27).

Son dönemde yapılan çalışmalarda eğitim seviyesindeki artışın sendikalaşma eğilimi ve sendikalara bağlılıkla ters orantılı olduğu görülmüştür. Bayar 'ın çalışmasında (2016), sendikaya bağlılık oranları ortaokul ve lise düzeyinde en yüksek iken, eğitim seviyesi arttıkça bu oranın düştüğü sonucuna ulaşılmıştır (Bayar, 2016: 204). Atahan'ın çalışmasında ise (2010), eğitim seviyesi yükseldikçe

sendikalaşma eğiliminin negatif algılandığı sonucu ortaya çıkmıştır (Atahan, 2010: 153). Eğitim seviyesi ile sendikal örgütlenme arasındaki olumsuz ilişkiyi bireysel pazarlık gücü ile açıklamak mümkündür. Ayrıca, nitelikli çalışanların belirli bir uzmanlık alanı olduğu için iş kaybetme korkusunu daha fazla yaşadığı ve kendisini işçi olarak tanımlayamadığı için sınıf bilincine sahip olmadığı çalışmamız esnasında sendika yöneticileri ve sendika temsilcileriyle görüşmelerden ulaşılan sonuçtur.

Karoğlu'nun çalışmasında (2009) görüldüğü gibi, eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların daha iyi bir iş bulabilme ihtimalleri bireysel pazarlıklarda gücünü arttırmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek işgören, hakkını korumak için örgütlenme gereği duymamakta, gücünü sahip olduğu potansiyelinden almaktadır (Karoğlu, 2009: 80). Ayrıca, işletmeler uyguladıkları İK eğitim politikalarıyla çalışanları güçlendirerek karar alma mekanizmalarına dâhil etmeye çalışmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi politikaları çerçevesinde uygulanan, çalışanların niteliklerini arttırmaya yönelik eğitim faaliyetleri sendikalar tarafından desteklenmektedir. Özgün'ün çalışmasında, eğitim ve geliştirmeye yönelik İK uygulamalarının çalışanlar tarafından etkin olarak algılanmasının sendikalaşma eğilimini arttırdığı gözlemlenmiştir (Özgün, 2014: 123). Çünkü nitelikli eleman ücretler ve çalışma şartları açısından avantaj elde etmektedir. Sendikaların temel başarısı örgütlenmenin sayısal çıktısıyla ölçülse de, örgütlü topluluğun nitelik açısından donanımlı olması, toplu pazarlık masasında sendikaların pazarlık gücünü arttırmaktadır. Bu sebeple, işletmelerde uygulanan eğitim faaliyetleri sendikalar tarafından destek görmektedir (Özgün, 2014: 83). Ayrıca, sendikalar kendi düzenledikleri eğitim programlarıyla üyelerinin bilinç ve nitelik olarak gelişmesini ve işveren karşısında kendisini koruyan yasal güvencelerden haberdar olmasını sağlamaktadır. Bu süreçte özellikle, işçiyi işveren karşısında temsil eden, koruyan, toplu iş sözleşmelerinin uygulanmasında denetleyici olan ve sendikayla üyeleri arasındaki en güçlü bağ olan sendika temsilcilerine yönelik eğitim faaliyetleri, sendikanın işletme içerisindeki gücünü doğru kullanabilmesi açısından önemlidir. Ancak Ünsal (2017), günümüz sendikacılığının geçmişte olduğu gibi, ücret sendikacılığı kıskacında sıkıştığını ifade etmektedir (Ünsal, 1966:179; Ünsal, 2017).

-Performans Değerlendirme ve Sendikalar: İşletmenin önceden belirlediği standartlar çerçevesinde, çalışanların işlerindeki davranışlarını analiz ederek sağladıkları başarı ve gelişme yeteneğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecini

ifade eden insan kaynakları fonksiyonu performans değerlendirme olarak belirtilmiştir (Kaya ve Kesen, 2014: 101; Zaim ve Polat, 2013: 40; Aguinis, 2011: 2). Performans değerlendirmenin amaçları kısaca; çalışanlar ve yaptıkları işlerle ilgili doğru veriler sağlayarak doğru eğitim planlaması yapmak, personel seçiminde doğru kararlar verebilmeyi sağlamak, motivasyonu arttırarak verimliliği yükseltmek, iş performansını geliştirmek, yönetici ile çalışan arasında doğru iletişimi sağlamak, işgörenin eksik yanlarını belirleyerek performans iyileştirmesine gitmek ya da güçlü yanlarını ortaya çıkararak takdir etmek ve performans iyileştirmesi adına doğru politikalar saptamak olarak sıralamak mümkündür (Helvacı, 2002: 160; Şahin ve Çalışkan, 2018: 119).

Performans ölçütlerini yerine getirmeyen işçilerin uzun süre istihdam edilme şansları bulunmamaktadır. İşverenin, performans ölçütü nedeniyle çalışanın işine son verme hakkı yasalarla tanınmıştır. Ancak, kıdem-performans denklemi açısından işçilerin düşük performans bahanesiyle işten uzaklaştırılmaları sendikalarca olumlu karşılanmamaktadır. Sendikalarda kabul gören anlayış, işverenlerin düşük performans bahanesiyle üyelerini işletmeden uzaklaştırdıkları yönündedir. Bu sebeple, insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarını, belirli kriterler ölçüsünde, şeffaf şekilde ve yetkili sendika temsilcisiyle birlikte yürütmesi, işletmede çalışma barışının ve güvenin sağlanması açısından önemlidir (Özgün, 2014: 83). Karoğlu tarafından 2009 yılında yapılan çalışmada, hakkaniyetli performans değerlendirme uygulamaları sonunda işletmeye bağlılığın arttığı ve performans değerlemenin sendikal üyeliği olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü işçilerin sendikaya üye olmalarında başlıca neden ücretlerin arttırılmasıdır. Hakkaniyetli yapıldığına inanılan bir performans değerlendirme ile işçi ücret konusunda tatmin olduğunda, sendikalara olan esas ihtiyaç ortadan kalkmaktadır (Karoğlu, 2009: 65-79).

Taylor tarafından 2013 yılında sendika temsilcileriyle görüşmeler sonucunda hazırlanan çalışmada, performans değerlendirmenin pazarlık konularında kilit olduğu, yönetim tarafından hazırlanan performans değerlendirmenin doğru ve gerçek şekilde ifade edilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yine çalışmada, işçiler hedeflerine ulaştığı halde performans değerlendirmede düşük performans kategorisine girdikleri ve bunun işçinin en büyük hoşnutsuzluk sebebi olduğu ortaya konmuştur. Temsilciler, düşük performans bahanesiyle işletilecek bir süreçte sendika

temsilcinin sürece erken müdahale etmesinin gerekli ve önemli olduğunu bildirmişlerdir (Taylor, 2013: 71-73).

-İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği ve Sendikalar: İşçilerde işçi sağlığı ve iş güvenliği kültürünün oluşturulmasında sendikalar büyük pay sahibidir. Sendikalar çalışanların hak ve çıkarlarını korumasının yanında, yaşam ve çalışma kalitelerinin artırılmasından da sorumludur. Bu açıdan işletmelerdeki İK birimleriyle birlikte çalışmaları gerekmektedir. Cam, toplu sözleşmeyle işçilerin yönetime katılma ve kararlarda rol almasının motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve bunun hissedildiği alanlardan birinin işçi sağlığı ve iş güvenliği olduğunu belirtmektedir (Cam, 2017: 21).

Çalışanların işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda eğitilmeleri, bilinçlenmeleri ve gerekli uygulamaların gerçekleştirilmesi çalışma ilişkilerindeki tüm tarafların görevleri arasındadır. Sendikalar işletmelerdeki işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının layıkıyla yerine getirilmesinde ve denetlenmesinde sorumluluk sahibidir. Sendika işyeri temsilcileri İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları'nda aktif rol alarak sürece ortak olmakta ve konuya işkolu bazında yaklaştıkları için politikaların hazırlanmasında yardımcı olmaktadır (Akın, 2012: 106). Ayrıca sendikalar, işçi sağlığı ve güvenliğine yönelik gerekli hükümlerin toplu iş sözleşmesine konulmasını sağlama gücüne sahiptir. Böylece, mevzuatın eksik yönlerinin tamamlanmasında ve sürecin iyileştirilmesinde toplu iş sözleşmelerinden faydalanma imkânı yaratılmaktadır (Akın, 2012: 110). Yılmaz'ın 2010 yılındaki araştırmasında, çalışmaya katılan iş sağlığı ve güvenliği (İSG) uzmanlarının %75'i örgütlerdeki İSG faaliyetlerinin etkinliği açısından sendikaların yararlı olduğunu belirtmişlerdir (Yılmaz, 2010: 184). Gündoğdu'nun 2016 yılında İSG algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında ise, işletmelerdeki İSG uygulamalarının, çalışanların İSG algısını olumlu etkilediği, çalışanların memnuniyetini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Gündoğdu, 2016: 103).

-Ücret Yönetimi ve Sendikalar: İşçinin emek gücünün fiyatı olan ücret, işgören için geçim aracı, işveren için maliyet unsuru, sendikalar için mücadele amacı ve devletler için ise ekonomide önemli bir faktördür. Ücret yönetimi, işletmelerde uygulanan insan kaynakları fonksiyonları arasında stratejik bir yere sahiptir. Çünkü işletme

hedeflerine ulaşmada uygulanacak etkili bir ücret yönetimi, nitelikli çalışanları işletmeye çekmek, devamlılığını sağlamak, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini arttırmak gibi amaçlara yardım edecektir (Özgün, 2014: 84).

Dinamik bir unsur olarak ücret yönetimi, çalışanların emekleri karşılığında aldığı ücret, prim, ödül ya da teşvik gibi her türlü parasal ödemenin düzenlenmesidir. Çalışanların iş tatmini ve motivasyonu için bir araç olan ücret yönetimi sisteminin, örgütsel bağlılığın sağlanması açısından eşit işe eşit ücret politikası zeminine oturtulması gerektiği ifade edilmektedir (Zaim ve Polat, 2013: 41). Aylık ücretler yanında, yakacak yardımı, işsizlik sigortası, çalışanların çocukları için kreş hizmetleri, sağlık sigortası, yemek ve ulaşım masraflarının karşılanması gibi çeşitli dolaylı ücret uygulamaları, çalışanların motivasyonunu arttıran ve ücret tatmini sağlayan araçlardır (Yıldırım ve Demirel, 2015: 136).

İşçilerin sendikaya üye olmasının en önemli sebebi ücretlerde yaşanacak artıştır. Bu sebeple, sendikaların işverenlerle uyuşmazlık yaşadığı en temel konu ücret sisteminin belirlenmesidir. Çünkü toplu sözleşmelerde kazanılan ücret artışları sendikalar için bir başarı ölçütüken, işverenler için maliyet kalemidir. Sendikalar toplu iş sözleşmeleriyle işveren karşısında işçilerin en fazla ücreti elde edebilmesi için mücadele etmektedir. Özgün'ün çalışmasında, İKY fonksiyonlarından çalışma ilişkileri ve ücret yönetiminin sendikalaşma eğiliminde etkili olduğu saptanmıştır (Özgün, 2014: 101). Çalışmamız sırasında, işçilerin en fazla ilgilendikleri ve en iyi bildikleri İKY fonksiyonunun ücret yönetimi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

-Çalışma İlişkileri Fonksiyonu ve Sendikalar: Endüstrileşmenin artmasıyla, çalışanlar ve işveren arasında mücadeleler sonucu çalışma ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik kurallar ortaya çıkmıştır. Bu kurallar, işe alma, disiplin, transfer, ödüllendirme ve iş uyuşmazlıklarına yöneliktir. Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde yasalar, toplu sözleşmeler ve sendikalar belirleyicidir. İşletmelerdeki insan kaynakları yöneticisi çalışanlar ile yöneticiler arasında köprü vazifesindedir. Sermaye sahibi işveren ile emek sahibi işçi arasında çıkar birliği sağlanması açısından insan kaynakları birimi stratejik önemdedir (Yılmaz, 2006: 53). Çalışan ile imzalanan hizmet sözleşmesiyle hak ve yükümlülükler, ücretler, izinler, çalışma koşulları ve saatleri ve diğer konular çalışma ilişkileri kapsamında düzenlenmektedir (Zaim ve Polat, 2013: 42).

İşveren/işveren sendikası, işçi/işçi sendikası ve devlet çalışma ilişkileri taraflarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkilerindeki esas görevi, işçi-işveren ilişkisinin sağlıklı şekilde yürütülmesi, karşılıklı güven ortamının yaratılması ve tarafların amaç birliği kapsamında işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesidir. İnsan kaynakları birimi toplu ya da bireysel görüşmeler sonucu yaşanması muhtemel uyuşmazlıkları mümkün olduğunca ortadan kaldırarak, çalışma barışı ve işgörenlerin işletmeye bağlılığını sağlamaktadır. Çalışma yaşamında barışın sağlanması makro boyutta devletin; mikro boyutta ise işletmelerdeki insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır (Özgün, 2014: 86).

Çalışma esnasında, İK yöneticilerinin genel olarak işçilerin gözünde patron vekili olarak görüldüğü ve ona göre davranıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kamuda yetkili sendikalar İK yöneticilerini daha çok işçiler ve idari yöneticiler arasında köprü olarak değerlendirirken, özel sektörde örgütlü işletmelerde insan kaynakları yetkilileri patron olarak nitelemekte ve yetkilerinden korkulduğu belirtilmektedir.

3.1.4. İKY ve Sendikaların Toplu Pazarlık Görüşmelerine Etkisi

Toplu pazarlık, kurumsal ilişkilere dayalı bir karar alma mekanizmasıdır. Bu mekanizmada taraflar müzakereci ve barışçıl yollarla ya da grev ve lokavt gibi mücadeleci yöntemlerle çalışma ilişkileri sisteminde yer almaktadır (Mahiroğulları, 2000 (2): 689). Farber (1984), toplu iş sözleşmesi çıktılarının işletme, sendika işçileri ve sendika yöneticilerinin olduğu üç aktör tarafından belirlendiğini ve pazarlık sonuçları için atılan ilk adımın her bir aktörün hedefini tanımlamak olduğunu ifade etmektedir (Farber, 1984: 1046).

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet sendikaların toplu pazarlık görüşmelerindeki pozisyonunu etkilemiştir. Sendikalar yeni haklar elde etmek, çalışma şartlarında iyileştirmeler yapmaktan ziyade, kazanılmış haklarını koruyabilmek adına savunmacı pozisyona çekilmiştir. Küresel rekabet ortamında işletmelerin maliyetleri düşürme yoluna gitmesi sendikaları toplu pazarlık aşamalarında zor durumda bırakmış, sendikalar işçilere istihdam güvencesi sağlayabilmek adına ödün pazarlığı yapar hale gelmiş ve 2000'li yıllara kadar ücret sendikacılığı sıfatıyla konumlanmıştır (Mahiroğulları, 2012: 15). Sendikaların istenilen ücreti elde etmede sermaye sahipleri karşısında gücünün azalması ücretlerin küresel piyasada belirlenmesine neden olmuştur (Aykaç, 2000: 555).

Küreselleşmenin toplu pazarlık üzerindeki en büyük etkisi pazarlık düzeyinin âdem-i merkezleşmesidir. Uluslararası rekabet karşısında işletmelerin daha esnek ve işletmenin özel şartları doğrultusunda kararlar alabilme ihtiyacı, toplu pazarlıkların işyeri düzeyine inmesine neden olmuştur. Yapılan araştırmalarda, örgüt yapısının âdem-i merkezleşmesi sonucu, toplu pazarlık süreçlerinde de âdem-i merkezleşmeye gidildiği saptanmıştır (Öksüzömer, 2002: 214). Birçok işverenin maliyetleri daha da arttırdığı gerekçesiyle toplu pazarlık sürecinin dışında kalmayı tercih ettiği; bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını güçlendirerek sendikasız çalışma ilişkilerine yöneldiği belirtilmektedir (Işık, 2009: 160; Mahiroğulları, 2012: 16). İKY fonksiyonlarının güçlendirilmesinin yanı sıra, işletmelerdeki İK departmanları sendikalaşma ihtimaline karşı, engelleyici politikaların ilk uygulayıcıları olarak görülmektedir.

Sendikalar için toplu iş sözleşmeleri önemli bir güç kaynağıdır. Bu sözleşmelerde taraflar karşılıklı hak pazarlığına girerek en fazla karla masadan kalkmaya çalışırlar. Ancak, işletmelerdeki İKY'nin işçiyle bireysel ücret pazarlığı yaparak sendikaları sistem dışında bıraktığı ifade edilmektedir (Atahan, 2010: 103). Mahiroğulları (2012), insan kaynakları yönetiminin bireysel ücretlendirme ve ödül gibi parasal sistemler geliştirmesinin, sendikaların toplu pazarlık sistemine alternatif oluşturduğunu belirtmektedir (Mahiroğulları, 2012: 20).

Geleneksel çalışma ilişkileri yapısında, işçiler işverenler karşısına sendikalar aracılığıyla çıkmakta ve toplu pazarlık görüşmelerinde en fazla kazancı elde etmeye çalışmaktadır. Bu durum işletmenin insan kaynakları politikalarını etkilemekte ve işletmenin tek taraflı yetkisini elinden almaktadır. Yöneticiler, çalışanları etkileyen kararları almadan önce sendika yetkililerine danışmak ve politika ve uygulamaları toplu sözleşme hükümlerinde belirtildiği gibi yürütmek durumundadır (Kağnıcıoğlu, 2001: 28). İKY'nin sendikasız çalışma ilişkilerine alternatif olduğu varsayılsa da, işçi sendikaları ile işveren arasındaki ilişkilerin hukuki kısmını ilgilendiren Sendikalar Kanunu ve Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu gibi kanunlar İKY faaliyetlerini ve uygulayıcıları bağlamaktadır (Aydın, 2000: 1011).

Sendikaların örgütsel güçlerinde azalış, işverenlerin işçiler karşısında güç kazanması, piyasa koşulları, esnek çalışma ve toplu pazarlığa yönelik kısıtlayıcı yasal düzenlemeler toplu iş sözleşmesi önünde engellerdir. Ücretlerin yeni yöntemlerle performansla bağlanması, iş tanımları ve çalışma şartları üzerinde sıkı denetimlerin azalarak esnek kontrol biçimlerine geçilmesi, âdem-i merkezleşmenin

yükselmesi; işletmelerde danışma sistemleri, kalite çemberleri ve takım çalışması gibi sendikaları dışlayarak çalışanlarla doğrudan iletişim kuran insan kaynakları uygulamalarının yaygınlaşması toplu pazarlıkları olumsuz etkileyen diğer faktörlerdir (Dereli, 2003: 16-17-18; Öksüzömer, 2002: 211).

İşçi sendikaları toplu pazarlık dâhilinde, üyelerinin ekonomik ve sosyal çıkarlarını korumaya, çalışma ilişkilerine müdahale ederek çalışma şartlarını ve ücretleri iyileştirmeye ve sistemdeki yerini güçlendirmeye çalışmaktadır. Ancak ekonomik sistemin yapısında meydana gelen değişimle toplu pazarlık görüşmeleri ekonomik çıkarların savunulduğu alan olmasının yanında işçilerin eğitimi, iş güvencesi ve çalışma hayatı kalitesi gibi konuların görüşüldüğü daha kapsamlı bir yapıya dönüşmüştür (Mortaş, 2011: 168). Tokol (2015 (1)), günümüz şartlarında toplu pazarlık süreçlerinde sendikaların “çatışmacı ve bölüştürücü” olmak yerine “birleştirici ve bütünleştirici” politika izlemelerinin üyeleri açısından olumlu sonuçlar almayı sağladığını belirtmektedir (Tokol, 2015 (1): 206).

3.1.5. İnsan Kaynakları Yöneticisinin ve Sendika Temsilcisinin Tutumlarının Çalışma İlişkilerine Etkisi

Çalışma ilişkilerinin yönetilmesinde üç taraf vardır; bunlar devlet, işverenler ve işçilerdir. Devletin rolü, çalışma ilişkilerini yasalarla düzenlemektir. Ancak çalışma ilişkilerinin şekillenmesinde temel olan işveren ve işçi arasındaki çıkar çatışmasıdır (Kaya, 2000: 199). Örgütlerde çalışma ilişkilerinden kaynaklı sorunlar ve uyuşmazlıklar yaşanmaktadır. Bunların işletme genelinde yaşanacak daha büyük sıkıntılara yol açmaması için başta İK yöneticileri olmak üzere, yönetim tarafından sistemli şekilde çözüme ulaştırılması hedeflenmektedir (Bingöl, 2016: 583).

Çalışma ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesi konusunda sorumluluk sahibi iki taraf olan İKY ve sendikalar, sağlıklı bir çalışma yapısı kurulması adına işletmede genelde uzlaşmayı tercih etmektedir. Temelde işveren çıkarını savunan İKY ve işçi çıkarlarını savunan sendika temsilcisi ortak çıkar birliği yaparak sorunları çözümlene yolunu seçmektedir. Çözümlene yöntemi, karşılıklı isteklerden ödün verme ilkesine dayanmakta ve tarafların ortak hedef doğrultusunda birlikte çalışmalarının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Esas olan, tarafların vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerinin neler olduğunun doğru belirlenmesidir (Baykal ve Kovancı, 2008: 25).

Sendika temsilcisi ve İK yöneticisi arasında yaşanacak çatışma, tüm işçileri ve bu bağlamda üretim sürecini etkileyeceği için çatışmadan kaçınma yolları izlenmektedir. Çalışma hayatında, çalışanların işletmeye bağlılığının yanında bağlılık gösterecekleri bir diğer örgüt sendikalarıdır. İşbirliğine dayalı çalışma ilişkileri yapısının işletmeye bağlılığı arttırırken, sendikaya bağlılığı azalttığı Demirbilek ve Çakır'ın çalışmasında görülmüştür (Demirbilek ve Çakır, 2005: 127). Sendikal işleyişte üyelerle iletişim kurulmasında öncelikli sorumluluk sendika temsilcisininindir. İşyeri sendika temsilcisi işletme yönetimi karşısında hem sendikanın kendisini hem de işletmedeki üyelerini temsil etmektedir. Temsilcinin yöneticilerle ilişkisi yasalarla düzenlenmiştir. Toplu sözleşmelerde bu ilişkiye dair hükümler belirlenmektedir. Sendika temsilcisi bu düzenlemelere hâkim olmak ve işverenin eksik uygulamalarına karşı denetleyici görevinde bulunmaktadır. İşyeriyle yaşanacak sorunların çözümüne yönelik başvurulacak ilk kaynak yasal mevzuat ve toplu sözleşme hükümleridir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının etkinliği, ortaya çıkan uyuşmazlıkların ve disiplin problemlerinin erken ve tatmin edici düzeyde çözülmesini sağlamaktadır (Bingöl, 2016: 554).

Tarafların çalışma ortamında sergiledikleri tutum ve politikalar, çalışanların sendikalara yönelik algıları üzerinde önemli bir pay sahibidir (Demirbilek ve Çakır, 2005: 137). Avar'ın (2006) "İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Bakış Açıları" isimli çalışması, işçi sendikalarının İK yöneticilerinin tutumlarını nasıl algıladıklarıyla ilgili veriler sunmaktadır. Çalışmaya göre, insan kaynakları yöneticilerinin tutum ve davranışları geçmişteki personel yöneticilerine göre daha demokrat ve çağdaş olarak nitelenmekte ve iş barışını sağlamaya yönelik oldukları düşünülmektedir. Fakat aynı zamanda, İKY'nin sendikal muhataplarıyla ilişkileri düzeyli fakat önyargılı, güven vermeyen ve ikna edici değil olarak nitelenmiştir. Çalışmada, İKY ile sendikalar arasında en fazla çatışma yaşanan sorun ücret yönetimi olarak ortaya çıkmıştır. Sendikalar ve İKY arasında çıkar çatışmasının yaşandığı büyük oranda kabul görmektedir. Sendikalarla ilişkilerin belirlenmesinde işveren politikalarının belirleyici olduğunun saptandığı çalışmada, kabul gören İK yaklaşımı "gelin birlikte düşünelim" olarak ortaya çıkmış ve çalışmaya katılanların neredeyse yarısı İKY ile ilişkilerin açıklamasını "tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlar" olarak belirtmiş (Avar, 2006: 107). Çalışma göstermektedir ki, işletmelerde sendikal ilişkilerin yürütülmesinde çıkar çatışması vardır; ancak çıkar birliğine yönelik uzlaşma iki taraf için kabul gören anlayıştır. Çatışmalardan uzak

durulması ve en aza indirilmesi, çıkarların uyumlaştırılması, piyasa şartlarında çalışma ilişkileri sisteminin esas işlevi olarak kabul edilmektedir (Erdut, 2002: 78).

2017 yılında Kumaş'ın "İşverenlerin Sendika Üyeliğine Bakışları" adlı çalışmasında ise, görüşme yapılan 17 işveren/işveren vekilinin 14'ü (9'u sendikalarla çalışan) sendikalaşmaya hak temelinde yaklaşmış, sendikaları rekabeti ve sürdürülebilirliği arttıran bir unsur olarak değerlendirmiştir. Ayrıca çalışmada 6 katılımcı, işveren gerekli çalışma şartlarını sağladığında işçilerin sendikaya gerek görmeyeceğini belirtmiştir. Çalışmada katılımcılar, işçilerin sendikaya üye olmama nedeni olarak işten atılma korkusu ve sendikaların işçi haklarını yeterince arayamaması olarak ifade etmişlerdir (Kumaş, 2017: 36). Çalışmalar göstermektedir ki, tarafların birbirlerine bakış açıları çalışma barışının sağlanmasında ve sendikalaşma eğiliminde etkili olmaktadır.

3.1.6. İKY Anlayışı ve Sendikalı Çalışma İlişkileri Arasındaki Farklar

İşletmelerdeki insan kaynağından azami faydayı sağlamak insan kaynakları yönetiminin en temel amacıdır. İKY, bireysel, sürece göre politikalar üretebilen ve tek yanlı bir fonksiyonken; çalışma ilişkilerinin temel unsuru olan sendikalar genel anlamda çoğulcu, kolektif, çıkar farklılıklarına dayalı, sosyal ve ekonomik hakların belirleyici olduğu bir yapıdadır. Sendikalar, işletmelerin sürekli rekabet halinde olduğu varsayımıyla, kurumlar ve kuralların çıkar farklılıkları olduğunu ve işletmelerde çatışmanın doğal olduğunu kabul etmektedir. İKY anlayışının ise, işletmelerde yaşanması muhtemel çatışmaların doğal olmadığını ve bu sebeple sendika gibi kurumlara gerek duymadığı ifade edilmektedir (Abbott, 2007: 63). İşletmelerde İKY'nin işletme hedefleriyle uyumlu uygulamalarla sendikal etkinliği zayıflatarak, sendikalara alternatif bir oluşum gibi algılanması tartışılmaktadır. Ancak, sendikasız bir çalışma ilişkilerinin yerine İKY anlayışının ikame edilmesinin mümkün olmayacağını sebeplerini çalışmalar ortaya koymaktadır. Bu sebepleri şöyle özetlemek mümkündür (Kılıç, 2014: 129-130):

- İKY, emeğe yönelik sorunlarda işverenin çözümlerini dile getirirken, sendikaların soruna yaklaşımları, toplumsaldır.
- İKY'nin temel amacı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek iken, sendikalar bu amacı işçi refahıyla eşgüdümlemektedir.

- İKY yönetim anlayışı dışarıdan bir müdahaleye sıcak bakmaz ve yönetim süreçlerinin verimli çıktı almada etkililiğini savunur. Sendikalı çalışma ilişkileri ise sendika ve devletin, yönetimin sınırlarının belirlenmesi açısından gerekliliğine inanır.
- İKY mikro ölçeklidir ve işletme sınırlarına odaklanmaktadır. Klasik anlamda çalışma ilişkileri ise makro boyutludur ve sınıf, piyasalar, refah seviyesi gibi dışsal unsurlarla ilgilenmektedir.
- İKY için işçi ve işveren arasında çıkar birliğinin sağlanması esastır. Sendikalar ise çatışan çıkar üzerine politikalar üretmektedir.

Tablo 18: Sendikalı Çalışma İlişkileri-İKY Temel Farkları

Sendikalı Çalışma İlişkileri	İnsan Kaynakları Yönetimi
Toplu ve sendikaların taraf olduğu sözleşmeler	Bireysel ve salt işçinin taraf olduğu sözleşmeler
Kolektif anlayış	Bireysel anlayış
Dışsal işgücü piyasalarının etkisi	İçsel işgücü piyasasının etkisi

Kaynak: Işık, 2009: 159'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sendikalı çalışma ilişkileri anlayışıyla İKY anlayışının hedefler doğrultusunda birleştirilmesi belirli şartlar dâhilinde mümkündür. Bu şartlar; işletme yönetiminin ve işçi sendikasının olumlu yönde tutumlarının değişmesi, işletmenin sürdürülebilir büyümesinin işçilerine yatırım yapmasıyla paralel olması ve işçi- işveren çıkarları farklı gibi görünse de aslında ortak çıkarlara yönelik olduğunun kabul edilmesidir (Erdut, 2002: 88). İKY ile sendikalı çalışma ilişkileri farkının boyutlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kağnıcıoğlu, 2001: 25):

1. Çalışma ilişkilerinin işçi ve işveren arasındaki bireysel ilişkilerinin yanında, işletmelerin sendikalar ve devletle olan ilişkilerini de kapsayan çoğulcu yapısı en temel farktır. Çalışma kanunları, toplu pazarlık, grev hakkı ve sendikaların dâhil olduğu işçilerin yönetime katılma uygulamaları kolektif ilişkiler üzerinedir. İKY anlayışı ise, yönetim sürecini bütün olarak ele alır ve birey temelli ilişkiler çerçevesinde şekillenmektedir. Sendikaların öncelikleriyle çatışan hedefler doğrultusunda İKY sürece stratejik olarak yaklaşmakta ve toplu ilişkilerin pazarlıklardan ve anlaşmalardan ayrılması, çalışanlarla direk iletişim kurulması gibi uygulamalarla sendika temsilcisinin yetkilerini sınırlandırma yoluna gitmekte ve sendikaları çalışma ilişkileri dışına iten politikalar uygulamaktadır.

2. Sendikalı çalışma ilişkilerinin temel yapısını hukuk kuralları belirlemektedir. Bu kurallar bazen devlet, bazen de sendika ve işletme tarafından toplu pazarlıklar aracılığıyla meydana gelmektedir. İKY ise bu tür kurallarla bir sınır çizmekte, İKY fonksiyonlarını kullanarak süreci yürütmektedir. Ayrıca İKY anlayışı, örgütsel davranış alanının dâhil olduğu bazı konuları da politikalarına dâhil ettiği için sendikalı çalışma ilişkilerinden ayrılmaktadır. İKY ve sendikalı, klasik çalışma ilişkilerinin ayrıldığı en temel noktalardan biri, sendikalı çalışma ilişkileri ücret düzenlemesini toplu pazarlıklar yoluyla yaparken, İKY birimlerinin bireysel ödül ve ücretlendirme sistemlerine yoğunlaşmasıdır.
3. İki anlayış arasındaki uyumsuzlukların nedenlerinden biri işçi-işveren arasındaki ilişkiye tarafların bakış açılarındaki farklılıktır. İKY felsefesi, yönetsel otoriteyi meşru kılmakta, takım olarak çalışanları işletme politikaları ve sınırları çerçevesinde yönetim süreciyle bütünleştirmeye çalışmaktadır. Sendikalar ise yasal hükümler çerçevesinde çıkarları dengeleyerek uyumsuzlukları çözüme yoluna gitmektedir.
4. İKY'nin işletmeye dışarıdan müdahaleleri kabul etmeyen yapısı çeşitli politikalarla sendikaların, sendika temsilcisinin yetkilerinin kısıtlanmasına, sendikalaşma eğiliminin önüne geçmesine ve örgütlenmeye karşı politikaları hayata geçirmesine neden olmaktadır. Sendikaları devre dışı bırakmak adına İKY faaliyetlerini genişleten ve çeşitlendiren işletme politikaları yönetim sürecine uygulanmaktadır.

Kağnıcıoğlu (2001), uygulanan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işletmede sendikaların gücünü zayıflatacak birçok faktörü barındırdığını, bu unsurların sendikalaşma oranlarının düşük olduğu işletmelerde daha fazla etkili olduğunu ifade etmektedir (Kağnıcıoğlu, 2001: 31).

3.2. SENDİKASIZ ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

İşçilerin örgütlenme çabalarının başladığı ilk dönemlerde de işverenler buna çok sert tepki göstermiş ve devletin yasakçı uygulamalarıyla da bu durum desteklenmiştir. Çalışma ilişkileri tarihi boyunca, sendikaları çalışma ilişkileri sistemi dışına iten yönetim anlayışı, 1970 sonrası başlayan post endüstriyel dönüşüm ile ağırlık kazanmıştır. Çetik ve Akkaya (1999), başlangıçtaki dönemler ile 1970 sonrası dönemde, yasakçı uygulama ve politikalarda farklılık olmakla beraber,

eylemin temelinde yatan anlayışın değişmediğini ifade etmektedir. Bu sürecin en belirgin niteliği, çalışma ilişkilerinin kolektif yapısına karşılık bireyciliği ön planda tutması olarak belirtilmektedir (Çetik ve Akkaya, 1999: 115). Sistemin bu dönemde en etkili aracı, işletmelerde uygulanan İKY politikalarıdır.

Sendikasız çalışma ilişkilerinin meydana gelişi, farklı ülkelerde farklı ekonomik ve sosyal nedenlerin etkisinde olmuştur. Bu doğrultuda sistem ABD’de ayrı, Avrupa’da ise daha farklı bir seyir izlemiştir (Yılmaz, 2010 (1): 178). Küreselleşmeyle birlikte özellikle ABD ve Japonya Çok Uluslu Şirketleri insan kaynakları yönetimi tekniklerini geliştirerek, geleneksel çalışma ilişkileri sisteminde sendikaların rolünü dışlayarak çalışanlarla doğrudan iletişim kurabilecekleri yöntemler geliştirmiş ve sendikasız çalışma ilişkilerinin yerleşmesinde büyük pay sahibi olmuşlardır (Mahiroğulları, 2017: 504).

3.2.1. Sendikasız Çalışma İlişkilerinin Özellikleri

Sendikasız çalışma ilişkilerinin işletmede kurulmasında temel nokta yönetim anlayışıdır. Bu süreçte yönetimin sorumluluğu, yüksek verimlilik, düşük maliyet ve sürdürülebilir karlılık sağlamaya yönelik çalışma ilişkilerini yapılandırmaktır. Sendikasız çalışma ilişkileri sistemi çalışma yaşamını işletme içi ve işletme dışı olarak iki düzlemde değerlendirmektedir. Bunlar, piyasa şartları, sosyal, siyasal ve hukuki yapı, sektör özellikleri, kültürel ve çevresel etkenler olarak geleneksel çalışma ilişkileri yapısını oluşturan işletme dışı sebepler; örgütsel kültür, işin yapısı ve örgütsel davranış gibi insan kaynakları yönetimi anlayışının esasları olan işletme içi faktörlerdir. Sendikasız çalışma ilişkileri sisteminin genel özelliklerini Şenkal (1999) aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Şenkal, 1999: 115-121):

İstihdam yapısı: Çalışma yaşamında yaşanan dönüşüm hizmet sektörünün gelişmesini sağlamıştır. Bununla beraber çalışma süreleri esnekleşmiş, enformel istihdam yaygınlaşmış ve yeni çalışma tipleri meydana gelmiştir. Tüm bunlar sendikalaşmayı olumsuz etkileyen faktörlerdir. Alt işveren uygulaması sendikalaşmayı tetikleyen bir diğer unsurdur (Kapar, 2007: 85).

Hizmet sektörünün gelişmesi, genel olarak fabrikalarda çalışan ve mavi yakalı işçilerin oluşturduğu geleneksel sendika yapısını kırmıştır. Nitelikleri fazla beyaz yakalı çalışanlar işveren karşısında bireysel kazanımları tercih etmekte ve sendikasız çalışma ilişkilerinin tercih edilme nedenlerini güçlendirmektedir (Erikli,

2018: 21). Guest, yaşanan yapısal dönüşümlerin daha esnek ve zorlu işler yarattığını; ayrıca esnek istihdamın olduğu yerde insan kaynakları yönetiminin daha hızlı ve etkin olacağını ifade etmektedir (Guest, 1987: 505-515). Mathis ve Jackson beyaz yakalı çalışanların, sendikaları değişime karşı dirençli olarak ve çalışanların teknik ve profesyonel anlamda kaygılarıyla bağ kuramadıklarını düşündüğünü aktarmaktadır. Ayrıca, sendikaları öncelikle mavi yakalılara odaklı yapılar olarak gördüklerini ve bu çalışanlardan çok farklı tutum ve tercih gösterdiklerini ifade etmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 526). Konuya ilişkin daha fazla bilgi, çalışmamızın ikinci bölümünde, “Çalışma İlişkilerinin Değişen Yapısı” başlığı altında bulunmaktadır.

Sendikasız Çalışma Sisteminde Pazarlık: 1970’li yıllara kadar işçilerin hak arama mücadelesinde sendikalar önemli bir araç olurken, sonrasında çalışma hayatında yaşanan yapısal dönüşüm sendikaların etkinliğini azaltmıştır. Bu dönüşüm toplu pazarlık yapısını, içeriğini ve kapsamını da etkilemiş, işletmelerde yaşanan bireyselleşme artışı toplu pazarlık etkinliğini daraltmıştır. Çalışanların kolektif etkinlik içerisinde bulunmaktansa bireysel yönelimleri tercih etmelerinin nedenleri arasında vasıf seviyesindeki artışın sendikalaşma eğilimini azalttığı, atipik istihdam yapısı, esnekleşmenin yaygınlık kazanması, kadın işgücünün ve çalışma yaşamında profesyonelleşmenin artmasını saymak mümkündür.

Kalça (2015), post endüstriyel dönüşüm ile çalışan yapısının da dönüşüm yaşadığını, çalışma yaşamında kendi hakkını savunabilen, işletmeyle birebir pazarlık gücünü elinde bulunduran ve haklarının korunmasında sendikalara ihtiyaç duymayan çalışan profiline ortaya çıktığını belirtmektedir (Kalça, 2015: 865).

Sendikasız çalışma yapısının ağırlık kazanmasıyla toplu pazarlık süreçleri geleneksel sistem boyutundan işyeri düzeyine doğru daralma göstererek ve yerini bireysel sözleşmelere bırakmıştır. Uygulanan insan kaynakları yönetimi politikaları sendikalı çalışma ilişkileri yapısına alternatif oluşturma yoluna gitmektedir. Bunu sağlamak amacıyla işçi-yönetim arasında samimi bir güven ortamı ve ortak bir kültür yaratma, çalışanların faydalarını arttırma, işletme kültürünün yerleştirilmesi sürecinde çalışanların kendi kendilerini denetlemelerine yönelik faaliyetler gibi İKY stratejileri işletmelerde uygulanmaktadır.

Dickens (1986), işçilerin toplu pazarlık ve kolektif eylem tehdidinden kaçınmak için sendikasız işletmelerin ücretleri yükselttiğini ifade etmektedir (Dickens, 1986: 23). Foulkes (1980) ise sendikasız işletmelerin, örgütlenme

ihtimaline karşı personel yönetimi uygulamalarına ağırlık verdiğini ve çalışma ilişkilerinde ücretler kadar sosyal hak ve faydaların önemli olduğunu düşündükleri için çalışanları sendikalara karşı savunmasız olmadıklarına inandırmaya çalıştıklarını belirtmektedir (Foulkes, 1980: 149).

Değişen çalışma ilişkileri yapısıyla beraber işçi maliyetleri, yeni teknolojilerin işletmelerde uygulanması ve piyasa esneklikleri en önemli toplu pazarlık konuları olmuştur. Ayrıca uzlaşmacı politikaların işletmelerde etkili anlayış haline gelmesiyle mücadeleci yöntemlerde ciddi oranda azalış görülmektedir. Danışma komiteleri, kalite çemberleri ve katılımlı personel politikaları gibi uygulamalarla pazarlık süreçleri yeni boyutlar kazanmaktadır (Webster ve Buhlungu, 2004: 45).

İşyeri Düzeyinde İşbirliği: Geleneksel çalışma ilişkilerinin çatışmacı yapısının aksine sendikasız çalışma ilişkileri sisteminin makro ve mikro boyutlu her aşamasında uzlaşmacı yapının hâkim olduğu belirtilmektedir. Temel amaç tarafların en fazla karlılığı sağlaması değil, çıkar birliği boyutunda işletmede en fazla verimliliği ve karlılığı sağlayabilmektir. Sürdürülebilir karlılık için çalışanların desteği ve katılımının işletmelerde kabul görmesi sistemin işbirliği içinde yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte toplu pazarlık aşamalarında çatışmaya gitmeden uzlaşmacı strateji izlenmesi işletmede barışçı ortamı sağlarken toplu iş mücadelelerinde önemli oranda daralma meydana getirdiği görülmektedir.

Benimsenen bu yaklaşımlar çerçevesinde çalışma ilişkileri işçi-yönetim işbirliğinin geliştiği ve çıkar birliğine dayalı politikaların ağırlık kazandığı bir hal almıştır. Ayrıca, uygulanan politikalar çalışanların işletmeye bağlılığını arttırması ve sistem içerisinde sendikaları gereksiz hale getirmesi açısından da önemlidir. İşletmelerde oluşturulan işçi konseyleri, kalite çemberleri gibi uygulamalarla çalışanların yönetime katılımı sağlanarak yönetim süreçlerinde söz sahibi olmalarının yolu açılmaktadır.

Emek Piyasalarının Yapısı: Çalışanların vasıf düzeylerinde yaşanan artış ve sendikasız çalışma sisteminde çalışanların sayıca az ama nitelik açısından yüksek olmaları piyasalarda rekabeti arttıran bir unsurdur. Rekabetin uluslararası boyut kazanmasıyla, nitelikli elemana sahip olmak işletmeler için stratejik bir hal almıştır. Hayek (1999), bireysel istihdam edilebilmeyi yükseltmeyi amaçlayan arz yönlü bir işgücü piyasasının, öncelikli olarak daha nitelikli bir işsizler grubuna yol açmasının muhtemel olduğunu belirtmekte; özellikle hizmet sektöründe yaşanan gelişmeyle

yüksek nitelik ile mevcut işlerin sınırlı beceri gerektiren yapıları arasında uyumsuzluk olduğunu ifade etmektedir (Hayek, 1999: 6).

Sendikasız çalışma ilişkilerinin hâkim olduğu sistemde genelde işçi devri çok az yaşandığı belirtilmektedir. Selamoğlu (2002), bilgi işçilerinin çoğunlukta olduğu piyasa yapılarında, işlerin içerdiği bilgi oranı ile işlerin bireyselleşmesinin paralellik gösterdiğini ifade etmektedir (Selamoğlu, 2002: 43). Çalışanların nitelik gerektiren işlerde istihdam edilmeleri, çalışanları işletme için bir maliyet unsuru haline de getirmektedir. Kendisine yatırım yapılan bir çalışanın kaybedilmesi işletmelerde sıklıkla yaşanan bir durum değildir. Bu da çalışanlara belli bir istihdam güvencesi sağlamaktadır. Pazarlık açısından değerlendirdiğimizde ise, vasıf seviyesi yükselen çalışanın işletme karşısında bireysel pazarlık gücü de artmaktadır.

Firma Yapısı: Sendikasız çalışma ilişkileri sisteminde yaygın olan küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. İstihdamın bu tür işletmelerde ağırlık kazanması sendikalaşmayı olumsuz etkileyen bir unsurdur. Genelde büyük işletmelerin yan kuruluşları olarak faaliyet gösteren bu firmalar yöneticiler için sendika baskısından ve işletme maliyetlerinden kaçınmada fırsat olarak görülmektedir.

İleri teknoloji kullanan firmalarda sendikasız sistemin ağırlık kazanmasının temel nedeni ise bu yönde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarıdır. Bu politikalar ile sendikalara alternatif teknikler geliştirme yoluna gidilmektedir. Ayrıca bu tür firmalarda çalışanların niteliklerinin yüksek olması sendikasız çalışma ilişkilerinin yaygınlık kazanmasında önemli bir etkidir.

Bilgiye Dayalı Üretim: Bilgi toplumlarında en temel üretim unsuru bilgidir. Bunun esas kaynağı ise beşeri sermaye faktörü olarak insandır. Bu sebeple işletmeler için insan önemli bir verimlilik ve rekabet aracıdır; ayrıca bilgiyi kullanabilecek işgücünü istihdam etmek işletmeler için önemli bir konudur (Arklan ve Taşdemir, 2008: 71).

Artan küreselleşme, teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler ve yönetim anlayışlarında yaşanan değişimlerle üretim, dağıtım ve tüketim süreçlerinde bilginin organizasyonu etkili olmaktadır. Bu sistemde yer alan işçilerde sınıf çıkarları ve dayanışma eğilimi giderek azalmakla beraber, bireysel tutumların ağırlık kazandığı belirtilmektedir (Kalça, 2015: 865). Yaşanan bu gelişmeler sendikasız çalışma ilişkileri sisteminin yerleşebilmesi açısından kolaylıklar sağlamıştır. Sendikalı ve sendikasız işletmelerde çalışma ilişkilerinin yürütülmesi konusundaki farklılıklar Tablo 19'da gösterildiği gibidir (Şenkal, 1999: 214):

Tablo 19: Sendikalı-Sendikasız Firma Karşılaştırması

	Sendikalı		Sendikasız	
	Büyük	Küçük	Büyük	Küçük
Ödeme Sistemi	Formel Sistem	Endüstri Anlaşması	Formel Sistem	Enformel Sistem
Ödeme Farklılıkları	Sürekli ve yoğun ödeme hiyerarşisi, çok azı asgari	Görece sürekli	Geniş farklılıklar, çoğu asgari	Süreksiz, dar farklılıklar
Sağlık Giderleri ve Emekli Aylığı	Yaygın, takdire bağlı değil	Sağlık giderleri genel değil, emekli aylığı yaygın değil	Yaygın, fakat belirli gruplarla sınırlanmış	Aylık yaygın değil, giderler belirli çalışanlar için
Tatiller	Piyasa standartlarında ya da daha iyi	Standartlar dâhilinde	Piyasa standartlarında ya da daha iyi	Genellikle standartların altında
İş Garantisi	Endüstri ya da yerelde toplu anlaşma	Endüstri anlaşması/ Yasal uygulamalar	Yok, (Yasal tedbirler)	Yok, (Sadece yasal tedbirler)
Anlaşmalar	Formel/Enformel ilişkilerle	Endüstri anlaşması/Enformel anlaşma	Yönetimce belirlenir	Yönetimce belirlenir
Yetiştirme Sistemi	Formel (Devlet programlarıyla ilişkili)	Yetişmiş çalışanlar istihdam edilir	Formel (Devlet programlarıyla ilişkili)	Firmaya özel yetiştirme programı/yetişim iş

Kaynak: Şenkal, 1999: 214.

3.2.2. Sendikasız Çalışma İlişkilerinde Taraflar

Sendikasız çalışma ilişkileri; işletme yönetimi, işçiler ve klasik çalışma ilişkilerindeki görevinin aksine seyirci konumundaki devlet olmak üzere üç taraf çerçevesinde şekillenmektedir. Sendikasız sistemde, çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde etkili olan, örgüt yönetimidir. Esas olarak istihdam ilişkisinin çalışan ile işveren arasındaki çıkar ilişkisine dayanması ve yönetimin güç dengesini elinde bulundurması, çalışma ilişkilerindeki belirleyiciliği açısından önemlidir. Şenkal (1999), yönetimin sendikalara karşı tavrının genelde iki yönde oluştuğunu ifade etmektedir. Gelişmiş modernler dediği bir grup, çalışma ilişkilerinde yaşanan problemlerin sabitleştirilmesi yerine çözülmesi taraftarıdır; bunlar sendikaları sistemde kabul etmekte ve işletme düzeyinde yaratılan değişik karar alma mekanizmalarıyla çalışanları işbirliğine yönelten uygulamalar gerçekleştirerek sendikaların rolünü meşrulaştırma yoluna gitmektedir. Standart modernler dediği diğer bir grup için ise temel olan yönetim anlayışının faydacı ve fırsatçılığa dayalı olduğunu ve onlar için çalışma ilişkileri sisteminin gerekli görüldüğü durumlarda, gerekli görülen kadar işletilmesi gerektiğini belirtmektedir (Şenkal, 1999: 146).

Sendikasız çalışma ilişkilerinde işçiler, nitelikleri artmış, iş tatmini sağlanmış, işletmeyle bütünleştirilmiş ve işletme yönetimi ile iyi ilişkiler geliştiren uzman bir konumdadır. İşletmeye bağlılığı yüksek olan bu çalışan profili birçok açıdan klasik işçi modelinden ayrılmaktadır. Bireysel tutumlarda görülen artış, bu tür çalışanların sendikalaşma eğilimindeki düşüklüğün temel nedeni olarak belirtilmektedir. Sendikasızlaşmanın altında yatan çeşitli nedenler olmakla beraber, sendikal hizmetlere alternatif İKY uygulamalarının sendikasız çalışma ilişkilerinin tercih edilmesinde büyük pay sahibi olduğu çalışmalarda görülmüştür. Sendikasız çalışma ilişkilerindeki esas nokta sendikaların işleyiş ve rollerine yöneliktir (Çetik ve Akkaya, 1999: 115; Şenkal, 1999: 148).

Sendikasız çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde devlet ise, geleneksel çalışma ilişkilerindeki görevinin niteliği konusunda bir değişiklik olmamakla beraber, aktif rol almak yerine sistemin genel çerçevesini belirledikten sonra seyirci konumunda bulunmakta ve sistemin dışarıdan gözlenmesinde rol oynamaktadır. Sendikasız sistemde devlet, kendi kendisini yöneten çalışma felsefesini desteklemektedir. 1980'li yıllar itibariyle uygulanan devlet politikaları sendikaların etkinliğini ve gücünü kırmaya yönelik olmuş ve bunun için kanuni metotlar kullanılmıştır. Bu yıllardan sonra devletin temel amacı emek piyasalarına müdahale etmeksizin işletmeleri desteklemek olmuştur (Yılmaz, 2010 (1): 184).

3.2.3. İşletmelerin Sendikasızlaştırma Politikaları

Yatırımların yer değiştirmesi, işten çıkarmalar, kuralsızlaştırma politikaları ve taşeron uygulamaları sendikasızlaştırma politikalarının genel çerçevesini oluşturmaktadır. Türkiye'de, kendi sosyo-ekonomik yapısına uygun sendikasızlaştırma politikaları hayata geçirilmektedir. Taşeronlaşma, sözleşmeli çalışan, enformel istihdam ve özelleştirme gibi uygulamalar devlet eliyle uygulanan sendikasızlaştırma araçlarından bazılarını oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmelerin istihdam ve işgücü yapısında yarattığı dönüşüm sendikaların gücünde azalışı beraberinde getirmiştir. Yeni oluşan siyasal ve toplumsal yapılar sendikasız çalışma ilişkilerini desteklemektedir (Haiven, 2003: 68; Yılmaz, 2010 (1): 178-184). Ayrıca, sendikanın olmadığı işletmelerdeki sendika karşıtlığı, sendikalı ve sendikasız işletme arasında işçi maliyetlerindeki farkın artması ve içsel ya da dışsal nedenlerden

kaynaklanan, sendikalara yönelik olumsuz algı sendikasılaşmanın önemli nedenlerinden sayılmaktadır (Hekimler, 2015: 129; Yorgun, 2005: 144).

Yöneticilerin sendikasılaştırma politikaları arasında; yatırımlarını sendikasız işletmelere yönlendirmek, sendikasız yeni işletmeler kurmak, sendikalı işletmeleri elden çıkarmak ve toplu pazarlık süreçlerinde sendikanın etkisini düşürmek için oylamaları desteklemek gibi faaliyetler sayılmaktadır. Şenkal (1999), ayrıca davranış bilimleri ile ilgili teoriler kullanılarak modern ve insancıl yönetim teknikleri ile sendikaları etkisizleştirme yoluna gidildiğini belirtmektedir (Şenkal, 1999: 98). Yıldırım ve Uçkan (2010) ise, işverenlerin bireyselliği arttıran politikalar ve çalışanların işletmeye bağlılığını arttıracak takım çalışması gibi “yeni kolektivizm” denilen uygulamalarla sendikaları gereksiz örgütler haline getirdiklerini ifade etmektedir (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 173).

İşletme yöneticilerinin sendikalara karşı tutumları, sendikalaşma eğiliminde önemli derecede etkili olmaktadır. Kocaeli’de, 2007’de yapılan çalışmada işçilerin %28’i ve Eskişehir’de 2008 yılında yapılan başka bir araştırmadaysa işçilerin %36,4’ü, sendikaların hak ve çıkar mücadelelerinde etkili olamamasında en önemli neden olarak işveren baskısının olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sendikalaşma eğilimi olduğu halde işten atılacakları endişesiyle çalışanların sendikalara yanaşmadıkları yapılan araştırmalarda görülmektedir (Kılıç ve Yıldız, 2016: 264; (1); Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009: 49; Urhan ve Selamoğlu, 2008: 184; Yılmaz, 2010 (1): 182).

Sendikasılaştırmaya yönelik temel iki politika, sendikaları ikame etme ve sendikaları bastırma politikalarıdır. İki politikanın da esas amacı sendikalaşma eğilimini azaltmak olmakla beraber izledikleri yöntemler farklılık göstermektedir. Sendikaları ikame modeli, insan kaynakları politikaları aracılığıyla çalışanlar arasında insani ilişkileri geliştirme yoluyla sendikalara ihtiyacı ve sendikalaşmanın nedenlerini ortadan kaldırmayı ya da hafifletmeyi amaçlamaktadır. Sendikaları bastırma politikaları ise, çalışanların tehdit yoluyla temel haklarından alıkonulması şeklinde uygulanmaktadır. Bu tür politikalar, sendikalaşmayı tercih eden işçilere bedel ödetme esasına dayanmaktadır. Şenkal (1999), sendikaları işletme dışında tutmak için uygulanan politikaları çalışanlara ortalamanın üzerinde ücret, gelişme ve eğitim olanağı sağlayan “olumlu politikalar”; işletme çalışanlarını daha fazla sömürmek için yolların arandığı “çirkin politikalar”; işçilere daha düşük ücret ve çalışma şartları sunan “kötü politikalar” olarak nitelendirmektedir (Şenkal, 1999: 190; Yıldırım ve Uçkan, 2010: 166). Ancak, Kılıç ve Yıldız’ın çalışması göstermiştir

ki işletmelerde sendikalar yerine ikame edilebilecek bir örgütlenme mekanizması henüz geliştirilmemiştir (Kılıç ve Yıldız, 2016: 264).

Sendikaları ikame etme ve sendikaları bastırma politikalarının sendikasızlaştırmayı açıklamakta çoğu zaman yetersiz kaldığını düşünen Donald F. Roy tarafından daha sonra dört yaklaşım daha geliştirilmiştir. Bunlar, korku (fear), yumuşak/tatlı (sweet), kötü/uğursuz (evil) ve yok edici (fatal) yaklaşımlardır. Roy'un sınıflandırmasından yararlanan Gregor Gall tarafından Roy'un dört tipolojisine 2001 yılında üç yaklaşım daha eklenmiştir; bunlar zarar (harm), zorluk çıkarma (awkward) ve ehli/evcil (tame)'dir. Yapılan sınıflandırmaların tablo şeklinde gösterimi aşağıdaki gibidir (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 167-169):

Tablo 20: İşverenlerin Sendikasızlaştırma Politikalarının Sınıflandırılması

İşverenlerin Sendikalara Karşı Yaklaşımları	Sendika Karşıtı Davranış ve Kontrol Türleri
Korku Yaklaşımı	Sendikaları Bastırma: Sendikalaşmaya ve bu ihtimale yönelik korkutma ve gözdağı verme.
Yumuşak/Tatlı Yaklaşım	Sendikaları İkame: Daha yüksek ücret, çalışma şartlarında iyileşme, yönetimle iletişimi geliştirecek her türlü yöntem.
Kötü/Uğursuz Yaklaşım	Sendikalara İdeolojik Karşıtılık: Sendikaların işletme performansını olumsuz etkilediği ve gizli komünist örgütler oldukları düşüncesi.
Yok Edici Yaklaşım	Sendikaları Açıkça Reddetme: Her türlü işbirliğinden kaçınma ve sendikaları reddetme.
Zorluk Çıkarma Yaklaşımı	Sendikaları Engelleme: Sendikalaşma sürecini geciktiren eylemler ve yasal zorluklar çıkarma.
Ehli/Evcil Yaklaşım	Sarı/İlimli Sendikacılık: İlimli sendikaları tanıma, yönetimin kontrolünde sendikalar kurma.
Zarar Yaklaşımı	Bypass Etme: Sendikaların dâhil olmadığı iletişim kanalları kurma.

Kaynak: Yıldırım ve Uçkan, 2010: 169.

İşletmelerin kullandığı sendikasızlaştırma politikalarından bir diğeri, “sendika tehdidi etkisi” olarak isimlendirilen politikalardır. Sendikalı işletmelerdeki ücretlerin, sendikasız işletmelerdeki ücretler üzerinde etkisini ifade eden bu kavram, sendikalaşma ihtimalinin önüne geçmek için sendikasız işletmelerde, sendikalı ücret oranında ya da yakın oranlarda ücret ödenmesini ifade etmektedir (Turan, 2001: 9).

Bryson (2014), sendika tehdidi etkisinin sendikasız işletmeleri iki şekilde etkileyeceğini ifade etmektedir (Byrson, 2014: 3):

- 1- Sendika tehdit etkisi, piyasa fiyatlarını yukarı çeker ve ücretler artar.
- 2- Sendikalı sektörlerde pazarlıkta sorun yaşanır ve bu iş kayıplarını beraberinde getirirse, sendikasız işletmeler için sektörde emek arzı artışı meydana gelir.

Ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, ücretin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatminin örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 149; Göksu ve Öz, 2010: 73; Keleş, 2007: 259; Seçkin ve Çoban, 2017: 141; Yıldırım ve Demirel, 2015: 151). Bu sebeple, uygulanan insan kaynakları politikaları işverenin ücret tatminini sağlayarak örgütsel bağlılığını arttırmaya yöneliktir. Ancak, Dursun ve arkadaşları tarafından, güvencesiz çalışmanın ve iş devrinin yoğun olduğu tekstil sektöründe yürütülen araştırmada, takdir etme, doğrudan ödüllendirme politikalarının iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta etkili olduğu; fakat alınan ücretin örgütsel bağlılıkta herhangi bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir (Dursun vd., 2017: 938). Bu durum, insan kaynakları yetkililerinin aynı zamanda duygusal tatmini sağlamaya yönelik politikalar uygulamalarını gerektirmektedir. Yapılan çalışmalarda yöneticilerle ve çalışanlarla kendi aralarında geliştirdikleri ilişkilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta etkili olduğu sonucu ortaya koymaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256; Hoş ve Oksay, 2015: 21). Eğinli'nin çalışmasında ise, ücretin iş doyumunu için temel olmasının yanında işten memnun olma ve çalışma koşullarının da belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada, çalışanların iş doyumunun belirlenmesinde çalışma haklarının en son sırada geldiği belirtilmektedir (Eğinli, 2009: 50).

Dünyada ve Türkiye'de sendikal örgütlenmeler ile sendikasızlaştırma faaliyetlerinin birbirine paralel yaşandığını belirtmek mümkündür. Tarih boyunca işçilerin ilk örgütlenme çabalarının işverenler tarafından tepki gördüğü ve devletin etkisinin de örgütlenmeyi yasaklama yönünde olduğu ifade edilmektedir. İşçi sınıfı arasında rekabetin arttırılarak, sınıf dayanışmasını bölmek ve işçi dayanışmasını zayıflatmak, işveren ve sendikası tarafından uygulanan taktiklerden bazılarıdır. Ayrıca, sendika yönetiminin yetersizlikleri ve sendikaya güven konusunun çalışanlar açısından, sendikalı olma algısının farklılık göstermesine neden olduğu düşünülmektedir (Lordoğlu, 2000: 502). Ücretlerin bir maliyet unsuru olduğu ve işverenler tarafından en azda tutulmak istendiği için sermaye sahipleri, karşılarında örgütlü bir işçi sınıfı tercih etmemektedir. İşverenlerin sendikasızlaştırma

politikalarının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çetik ve Akkaya, 1999: 115; Kağncıoğlu, 2001: 30; Öztürk, 2011: 488-489):

- Ekonomik şartlarda yaşanan dalgalanmalar (işsizlik, enflasyon gibi).
- Değişen çalışma yapısıyla kadın işgücü sayısında artış, sanayi istihdamının azalarak bilgi işçiliğinin yaygınlık kazanması, küçük işletmeciliğin artması.
- Sendikacılığın faaliyetleri yerine ikame olabilecek, çalışanların korunmasına yönelik yeni hukuksal düzenlemeler yapılması.
- Sendikaların ve sendika yönetimlerinin değişim süreçlerinde yetersiz kalışları, uyum sağlamada sorun yaşamaları.
- Siyasi yapıda meydana gelen değişimler, neoliberal politikaların yönetimde ağırlık kazanması.
- Sosyal ve kültürel yapıda yaşanan değişim, bireyselleşmenin artması, sendikalaşmaya ilginin azalması ve sendikasız çalışanların imkanlarının arttırılması.
- Rekabetin uluslararası boyut kazanmasıyla beraber piyasaların daha fazla esneklik kazanması ve kolektif çalışma ilişkileri yapısının bozulması.
- Sendikaların işverenlerin karar verme özgürlüklerini ve strateji belirleme yetkilerini kısıtladıklarının düşünülmesi.
- Sendikaların işçilere yönelik olarak maliyetleri arttırıcı ve verimliliği düşürücü uygulamalar konusunda işverene baskıda bulunarak yetkilerine sınırlamalar getirmesi.
- Sendika yöneticisinin, işçilerin temsilcisi konumuna geçerek, yöneticiler yerine lider olarak benimsenmesi ve bunun örgüt kültürünün oluşmasını engellediği düşüncesi.
- Sendikaların sınıf temelli politikalarının işverenler tarafından olumsuz karşılanması.

Çelik, Türkiye’de çalışma mevzuatının sendikal nedenlerle işten çıkarmalara karşı kesin bir çözüm getiremediğini, davaların çok uzun sürdüğünü, yasaların işverene iade yükümlülüğü getirmediğini, sendikal davalarda kararlaştırılan maddi tazminatların caydırıcı olmadığını ifade etmekte ve Türkiye’de çeşitlenen sendikasızlaştırma politikalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Çelik, 2012: 46):

- Sendika üyesi işçileri çıkarmak ya da işçi olarak yetkiyi düşürmek.
- İşçilerin gittiği camilerde sendika karşıtı vaaz verdirmek.

- İşçiler arasında etnik köken, din vb. ayrımcılıkları kışkırtarak işçileri bölmek.
- İşe giriş sırasında işçiye “sendikaya üye olmayacağım” yazılı kâğıt imzalatmak.
- Sendika öncülerine ya da sendikalı işçilere fiziki şiddet uygulamak.
- İşçinin görev yerini değiştirerek ya da daha zor iş vererek mobbing yapmak.
- Kâğıt üzerinde işyerinin ismini değiştirerek ya da işyeri kapatıp açarak sendikanın yetki almasını engellemek.
- Sendikal nedenlerle işten atılan işçiye işbaşı yaptırmamak.
- Sendikalı işçiler için kara liste oluşturarak iş bulmasını engellemek.
- Haberdar olmak için işçiler arasına muhbir yerleştirmek.
- Yakın ilişkileri kullanarak sendikalaşmanın işverene ihanet olduğu baskısında bulunmak.
- Sendikadan vazgeçmeleri karşılığında ücret dışı maaş ve yardım teklif etmek.
- Kayıtdışı istihdam ya da taşeronlaşmaya başvurarak sendikalaşma ihtimalinin önüne geçmek.
- E-devlet şifrelerini alarak üyelik kontrolü yapmak ya da üyelikten istifa ettirmek.
- Kasıtlı olarak yetki ya da işkolu itirazında bulunmak.
- İşçiyi üyesi olduğu sendikadan istifa ettirip, işveren güdümlü sendikaya üye yapmak.
- Kadın işçilere sözlü ya da fiziksel tacizde bulunmak.

İşverenlerin sendikasızlaştırma politikalarına karşı sendikalar strateji geliştirmek zorundadır. Bu stratejileri Öztürk (2011) şöyle sıralamaktadır; değişen ve sayıları artan işgücünden faydalanabilmek için sürece hazırlıklı olmak, sendikalardan uzak kalan kadın işgücünü sendikaya çekebilmek, teknolojinin nitelikler üzerinden yarattığı ayrışmayı ve toplu pazarlık süreçleriyle teknolojinin işgücü üzerindeki etkisini doğru yönetebilmek, sosyal politika oluşturmada daha etkin görevler yüklenmek, sınıf bilincini bırakmadan taleplere doğru cevaplar verebilmek, en etkili sendikasızlaştırma araçlarından biri olan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine karşı yeni motivasyon araçları ve kontrol mekanizmaları geliştirmek, genç işgücünü örgütlü olmaya teşvik etmek, küreselleşme sürecinin dışında kalmadan ama süreçte erimeden alternatif politikalar oluşturmak, işçiler arasında güçlü iletişim ağları ve işbirliği yaratmak, yalnızca ücret sendikacılığı yapmaktan vazgeçmek, işsizlere ve

ortaya çıkan istihdam biçimlerine özel politika üretmek gibi stratejiler geliştirmektir (Öztürk, 2011: 493).

3.3. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN İHMAL EDİLMESİ

Küresel ölçekte, neoliberal politikaların hâkim olmaya başladığı dönem itibariyle sendikalaşma oranlarının genel olarak düştüğü çalışmanın ikinci bölümündeki Tablo 6'da görülmektedir. Ülkemizde, Çalışma Bakanlığı'nın 2019 Ocak ayında yayımladığı işçilere yönelik resmi sendikalaşma oranı %13.86'dır. Ancak DİSKAR 2019 Sendikalaşma Araştırması, kayıt dışı çalışanlar da hesaba katıldığında fiili sendikalaşma oranının %11,4 olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca Türkiye, toplu iş sözleşmesi kapsamındaki %7'lik oranla OECD ülkeleri arasında son sırada bulunmaktadır. Toplu iş sözleşmesi, işçilerin kazanç sağlayabilmelerinin temel aracıdır; ancak sendikalı 1 milyon 859 bin işçinin %39'u (727 bin) toplu iş sözleşmesi kapsamında değildir (DİSKAR, 2019). Türkiye'de işçiler sendikasız, sendikalı işçiler toplu sözleşmesizdir.

Çalışma ilişkilerinin yapısı devletin yasaları, işveren ve işçi tarafından oluşmaktadır. İşçiler, temsilcileri sendikalar aracılığıyla sisteme ortak ve sürecin yönetilmesinde söz sahibi olabilmektedir. İşçi sayısının her geçen yıl yükselmesine karşılık, mevcut sendikalaşma oranları, sistemde işçilerin etkinliğini ve gücünü kırarak çalışma ilişkileri yapısının devlet yasaları ve işveren politikaları çerçevesinde şekillendiği sonucunu ortaya koymaktadır. Çalışma ilişkileri sisteminin temeli, tarafların ortak hareket etmesi ve süreci birlikte yönetmeleri üzerine kuruludur. Güç ve etkinlik açısından işveren ve işçinin eşit şartlarda sürece ortak olması mümkün olmadığından, endüstriyel demokrasinin sağlanabilmesi için işçileri ortak edecek olan, temsilcisi işçi sendikasıdır. Başta sendikalaşma oranlarındaki düşüklük olmak üzere birçok sebep işçileri çalışma ilişkileri sisteminde etkisizleştirmekte ve güçlü sermaye sahipleri karşısında adaletsiz bir düzlemde karşı karşıya getirmektedir.

İşçi sendikalarının sistem dışında tutulması, işçinin çalışma ilişkilerinin yürütülmesi sürecine ortak edilmediğinin açık göstergesidir. Bu durum, işçinin söz sahibi olma hakkının elinden alındığını ve sistemin eksik bırakılarak ihmal edildiğini göstermektedir. Çalışma ilişkileri sisteminin ihmal edilmesinin ardında taraflardan kaynaklanan birçok neden vardır. Ancak temel olarak, makro düzeyde neoliberal politikalar çerçevesinde şekil alan yasalar, yasaların destekleriyle güçlenen sermaye

sahipleri ve mikro düzeyde ise işveren politikalarının esas olduğu çalışma ilişkileri yapısının işletmelerdeki yürütücüsü ve işveren vekili olan insan kaynakları yöneticilerinin, çalışma ilişkilerinin ihmal edilmesinde pay sahibi olduğu görülmektedir. Aşağıda, çalışma ilişkilerinin ihmal edilmesinde pay sahibi olan taraflar ve gerekçeler açıklanmaktadır.

3.3.1. Devlet Politikaları ve Yasalar

Hyman, çalışma ilişkileri sisteminde devletin yedi temel işleve sahip olduğunu ve bu işlevlerin devleti çalışma ilişkilerinde bir aktör haline getirdiğini ifade etmektedir. Bunlar; işveren olması, istihdamı şekillendirmesi, diğer aktörlerle ilgili yasal sınırlar ve kurallar uygulaması, çalışanların kapasitelerine yönelik arz yönlü uygulamalara girişmesi, çalışan ve işveren ilişkilerini vatandaşlık temelinde şekillendirmesi ve çalışanların iş ilişkileri içerisinde örgütlenmesini sağlamaktır (Hyman, 2008: 27). Akbıyık (2012), devletin sendikalara bakışında etkili olan faktörleri ülkenin gelişmişlik seviyesi ve devletin sanayileşme üzerindeki etkisi olarak ifade etmektedir. Gelişmiş ülkeler sendikalara özgürlükler çerçevesinde yaklaşırken, gelişmekte olan ülkelerde ekonomik aksaklıklar yaşanır endişesiyle sendikalara sıcak bakılmadığı ve Türkiye’de sosyal ve ekonomik mutabakat kültürünün gelişmediği belirtilmektedir (Akbıyık, 2012: 40).

Yasal düzenlemelerle istihdam koşullarında yaygınlık kazanan taşeronluk ve esneklik uygulamaları, sermaye lehine ayrıcalıklar getirmiştir. İşveren, işgücünü kendi içerisinde zamansal ve mekânsal boyutta parçalayarak sermayenin kar ve verimlilik şartlarında sürekliliğini ve işgücünü kontrol altına tutma mekanizmasının işlemlerini sağlamaktadır. Ayrıca bu durumun, çalışanların toplu sözleşme ve sendikal haklarını uygulanamaz hale getirerek, sermaye karşısında işçiyi savunmasız yaptığı ifade edilmektedir (Kart, 2016: 227). Etcı (2018), neoliberal politikalar çerçevesinde ekonomideki rolünü azaltan devletin, esnek istihdam modellerini yaygınlaştıran ve özelleştirmelerle politikalarını pekiştiren düzenlemelerle işçi örgütlenmelerinin önüne geçtiğini ifade etmektedir (Etcı, 2018: 229). Turan ise, özelleştirme gibi uygulamalarla istihdamı azaltarak, çalışanlar için iş kayıplarına ve sendikalar içinse sadık üyelerin kaybına neden olduğunu belirtmektedir (Turan, 1999: 107).

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nda "15 yaşını dolduran ve bu kanun hükümlerine göre işçi sayılanlar sendikalara üye olabilirler." ibaresi yer almakta ve üyelik işlemlerinin e-devlet kapısı üzerinden gerçekleştirileceği belirtilmektedir (Türk-İş, 2014: 24). Sendikal üyelik anayasal bir hak olmasına rağmen, hakkın engellenmesine yönelik işverenler tarafından uygulanan politikalar ve kesin olarak caydırıcılığı bulunmayan yasal düzenlemeler, sendikalaşmanın önüne geçmektedir.

Anayasanın 51. maddesinde "hiç kimse sendikaya üye olmaya ya da üyelikten ayrılmaya zorlanamaz." ibaresi yer almaktadır. Ayrıca, 6356 sayılı Kanununa göre "işçilerin işe alınmaları, belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri veya belli bir sendikadaki üyeliği sürdürmeleri veya üyelikten çekilmeleri veya herhangi bir sendikaya üye olmaları veya olmamaları şartına bağlı tutulamaz." ibaresi vardır. Yasada; "işveren bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, çalışma şartları veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz." diye belirtilmekte ve sendika özgürlüğü güvence altına alınmaya çalışılmaktadır (Türk-İş, 2014: 29). Ancak, son değişiklikler ile 6356 sayılı Kanun'da sendikal özgürlüğü tehdit eden durumlara karşı adli para cezasının kullanılmadığı, idari para cezasına yer verildiği ifade edilmektedir (Fincan, 2018: 46). Çalışmamız esnasında, işverenler tarafından işçilerin kendi istedikleri sendikaya üye olmaya zorlandığı, eğer istenmeyen bir sendika üyeliği varsa öncelikle istifa etmesi ve bunu e-devlet üzerinden kanıtlaması gerektiği; ayrıca bu tip durumların çok sık yaşandığı, görüşülen sendika yetkililerince ifade edilmiştir.

6356 sayılı Kanunun 25/5. maddesindeki düzenlemeye göre; "sendikal bir nedenle iş sözleşmesinin feshi halinde işçi, 4857 sayılı kanunun 18, 20 ve 21 inci madde hükümlerine göre dava açma hakkına sahiptir. İş sözleşmesinin sendikal nedenle feshedildiğinin tespit edilmesi halinde, 4857 sayılı kanunun 21. maddesine göre işçinin başvurusu, işverenin işe başlatması ve başlatmaması şartına bağlı olmaksızın sendikal tazminata karar verilir. Ancak işçinin işe başlatılmaması halinde ayrıca 4857 sayılı kanunun 21. maddesinin birinci fıkrasında belirtilen tazminata hükmedilmez. İşçinin 4857 sayılı kanunun yukarıdaki hükümlerine göre dava açmaması ayrıca sendikal tazminat talebini engellemez." olarak belirtilmektedir. Ancak, kanunda belirtilen haliyle işe iade davası açabilmek için bazı şartların taşınması gerekmektedir. 6 aydan az kıdemi olanlar, belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışanlar, iş kanunu kapsamı dışında olanlar ve 30 işçiden az çalışanı olan

işyerlerinde çalışanların, sendikal nedenlerle iş akitlerinin feshedildiği iddiasıyla işe iade davası açamayacağı belirtilmektedir (Şahlanan, 2013: 134).

Cam'ın 2017 yılında yürüttüğü çalışmasında, bazı işverenlerin “ne gerekiyorsa harcarım, yine de bu işyerine sendika sokmam.” şeklinde demeç verdikleri ve yasal boşluklardan faydalandıkları görülmektedir (Cam, 2017: 22). Çalışmamız esnasında sendika şube yöneticileriyle yapılan görüşmelerde işverenlerin benzer ifadeler kullandığı belirtilmiş; yasaların %80'inin işveren yanlısı olduğu ve işverenlerin yasalardaki boşluklardan faydalandığı; ayrıca dava süreçlerinin çok uzun zaman alması nedeniyle o süreçte işten atılan çalışanın başka iş bulduğu için işe iade yerine tazminatı almayı tercih ettiği ifade edilmiştir.

İş mahkemelerindeki, bölge adliye mahkemelerinin ve Yargıtay'ın yaşadığı yoğunluk esas gösterilerek 2017 yılında, alternatif çözüm yolu olarak arabuluculuk yapısının, 7036 sayılı İş Kanunu'yla işe iade ve tazminat davalarının açılmasından önce “zorunlu arabuluculuk”, dava şartı olarak getirilmiştir (Türkay, 2018: 12).

Zorunlu arabuluculukta, eğer taraflar belirtilen sürede çözüm üretilmezse, arabulucuya çözüm önerisi verme yetkisi verilmiştir. Bu durum, önerilecek çözümün bir tarafın lehine olmasını muhtemel kılmakta ve arabuluculuk yapısının tarafsızlığını zedelemekte ve konuyu tartışmalı hale getirmektedir (Yağcıoğlu, 2018: 469). Ayrıca kanunda, boşta geçen süreye dair kısıtlamalar olduğu ve tazminat konularında yasal boşlukları dolduracak düzenlemelere gidilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Mutlay, 2018: 2152). Bakırcı, iş kanununun ortaya çıktığı dönemden beri emredici hükümlerle işçi haklarını korumaya yönelik olduğunu; ancak arabuluculuk yöntemiyle bu emredici niteliğin ortadan kalkarak, taraflara çıkarları için sınırsız pazarlık elde etme hakkı tanıdığını; bu durumun, işverenin artıları karşısında zayıf durumda olan işçi için “ikinci sınıf” bir adalet olacağını belirtmektedir (Bakırcı, 2019: 376). Çalışmamız esnasında sendika şube yetkililerince, arabuluculuk çözümünün işçi kazançlarını zedelediği ve işveren karşısında eşitsizliği getirerek mücadeleyi zorlaştırdığı ifade edilmiştir.

Sendikaların güç kaybetmeleri ya da sendikal örgütlenme düzeylerinde yaşanan düşüşler, iş uyuşmazlıklarının çözümünde işçileri savunmasız bırakmakta ve ulusal ve uluslararası platformlarda baskı grubu olarak etkin olma güçlerini kaybetmelerine neden olmaktadır. Çalışma ilişkileri sisteminde işçileri yalnız bırakan yasalar, neoliberal politikaların işçi karşısında güç kazanmasına neden olmaktadır. İşveren ve işçinin karşı karşıya geldiği durumlarda ortaya çıkan güç eşitsizliği,

uyuşmazlık çözümlerinde zorunlu arabuluculuk gibi alternatif çözüm yollarını sakıncalı hale getirmektedir (Bakırcı, 2019: 358).

Anayasal bir hak olan grev, 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 58. Maddesinde tanımlanmıştır. Ancak grevin kanuni bir grev sayılabilmesi de, arabuluculuk sürecinden geçmesi şartına bağlanmıştır. Grevin üçüncü şahısların zararına olmaya başladığı düşünülüğünde ertelenebileceği yine kanunda belirtilmiştir. Ancak Canıklioğlu, grev ertelemelerinin çok kısıtlı tutulması gerektiğini, aksi halde grev hakkını zedeleyebileceğini ifade etmektedir (Canıklioğlu, 2013: 307). Gerek (2013), grev ertelemesine ilişkin düzenlemelerde, erteleme süresi sonunda anlaşma sağlanamazsa, anlaşmazlığın mutlaka zorunlu tahkim yoluyla çözüldüğünü; ancak 2012 yılında yapılan düzenlemeyle, anlaşmazlık sonunda taraflardan birinin mutlaka Yüksek Hakem Kurumu'na başvurması gerektiği, aksi halde sendika yetkisinin düşeceğini belirtmektedir. Ayrıca, yapılan düzenlemeyle grev erteleme süresi sonunda tekrar greve gidilmesine imkân tanınmadığı ve bu durumda grev ertelemesinin grev yasağına dönüşeceği belirtilmektedir (Gerek, 2013: 6). 2002 yılından beri 16 kez grev erteleme yaşandığı, ertelemelerin 7'sinin 2016 yılında ilan edilen OHAL döneminde yaşandığı belirtilmektedir (<http://disk.org.tr/2019/01/grev-haktir-yasaklanamaz/>; http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/1199310/CHP_den__Grev_Yasaklari__raporu__Evren_donemi_gecildi.html). Son olarak 2019 yılı Ocak ayında, Demiryol-İş sendikasının İZBAN grevinin “şehir içi taşıma hizmetlerini bozucu nitelikte görüldüğünden” 60 gün süreyle ertelendiği ilan edilmiş ve grev sonlandırılmıştır (<https://www.aydinlik.com.tr/izban-grevi-cumhurbaskani-karariyla-ertelendi-emek-ocak-2019-1>)

Sendikaları sistem dışında bırakan uygulamalara fırsat veren yasal düzenlemeler, işverenlerin sendikasızlaştırma politikalarına destek vermektedir. Caydırıcılığı olmayan cezalar, işçinin sendikal güvencesini sağlayamayan ve anayasayı ihlal suçunun üzerini örten yasal boşluklar çalışma ilişkilerinde sendikaların ve genel olarak çalışma ilişkilerinin ihmal edildiğini göstermektedir.

3.3.2. Yönetim Anlayışı ve İşletme Politikaları

Değişen çevre koşulları, yönetim anlayışlarında değişimin tetikleyicisi kabul edilmektedir. Değişen taleplere hızlı ve doğru cevaplar verebilmek için yönetim

anlayışlarında dönüşüm zorunlu hale gelmiştir (Kılıç, 2014: 123). İşverenler üzerinde maliyet yaratan vergilerin, yöneticilerin sendikasızlaştırma politikalarına dayanak oluşturduğu ifade edilmektedir (Cam, 2017: 22). Çalışmamız sırasında bir sendika şube yöneticisi sendikalaşmanın önünün açılması için işverenler üzerindeki vergi yükünün hafifletilmesi gerektiğini dile getirmiştir.

Sendikalı işletmelerde işçi maliyetlerinin artması, sendikanın işçiler için kazançtan pay alması ve sendikaların işletme politikalarına dışarıdan bir müdahale aracı olarak görülmesi işverenlerin sendikasızlaştırma politikalarına yönelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca işverenin gücünü arttırırken işçinin gücünü kıran istihdam uygulamaları, işverenlerin sendikasızlaştırma politikalarını desteklemektedir (Etc, 2018: 136). Uçkan ve Kağncıoğlu, işletme büyüklüğü ile örgütlenme oranlarının paralellik gösterdiğini belirttikleri çalışmalarında, küçük işyerlerinde örgütlenme oranlarının düşük olma nedeninin daha çok işverenlerin ve yöneticilerin sendikalaşmaya karşı olan tavırlarından kaynaklandığını belirtmektedirler (Uçkan ve Kağncıoğlu, 2009: 44). Çelik ise, işverenlerin kapsam dışı personel uygulamalarıyla yasal olarak sendikal hakkı bulunan nitelikli personelin ücret arttırma, terfi gibi uygulamalarla kapsam dışında bırakılarak sendikal üyeliğinin sonlandırıldığını, böylece sendikal etkinliğinin işletmede azaltıldığını belirtmektedir (Çelik, 2006: 56).

İşverenlerin en etkili sendikasızlaştırma politikası, çalışanların işten atılmasıdır. İşsizlik küresel ölçekte bir sorundur. Avrupa Komisyonu'nun 2010 yılında Avrupa ülkeleri ve Türkiye'de yürüttüğü çalışmada, en büyük sorun olarak işsizlik görülmüş ve Türkiye'de katılımcıların %49,7'sinin sendikalara katılmama nedeni olarak işten atılma korkusunu belirttiği ifade edilmiştir. Ülkemizde işsizlik oranı %13, istihdam oranı ise %46'dır (<http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=30684>). Bu şartlar altında borçla yaşamını sürdüren ve kazanç sağlayabileceği bir işte çalışabilen işçi üzerinde etkili olabilecek en büyük tehdit işsizlik korkusudur. Anayasal hakkın engellenmesi ciddi yaptırımları olan bir suç olmasına rağmen (Fincan, 2018: 46), yapılan çalışmalar sendikalaşmama üzerinde işveren baskısının en büyük etken olduğunu göstermektedir (Kılıç ve Yıldız, 2016: 264; Uçkan ve Kağncıoğlu, 2009; Urhan ve Selamoğlu, 2008: 184; Mütevellioğlu, 2013: 183; Yılmaz, 2010 (1): 182; Urhan, 2005: 174). Çoban tarafından 2013 yılında beş üst düzey sendika yöneticisiyle yapılan çalışmada işçilerin sendikalaşmama nedeni olarak işsizlik korkusu, sendikal

bilincin gelişmemiş olması ve yeni kuşağı örgütlemenin zorluğu belirtilmiştir (Çoban, 2013: 408).

İşverenlerin sendikalara yaklaşımı, sendikalaşma üzerinde belirleyicidir. 2006 yılında İngiltere’de yürütülen bir çalışmada, yöneticilerin sendikalara karşı olumsuz bir tutum içerisinde olduğu işyerlerinde sendikalaşma ihtimali %5, sendikalara karşı olumlu bir tutum geliştiren işyerlerinde ise sendikalaşma ihtimali %60 olarak ortaya çıkmıştır (Herry ve Simms, 2006: 114). Avusturalya’da yapılan başka bir araştırmadaysa işçilerin %32’si işverenlerinin sendikalara karşı olumsuz bir tutum içerisinde olduğunu ifade etmiştir (Allan vd.,2006: 31). Ancak, Korkmaz ve Özkara’nın 2012 yılında işverenlerle görüşerek gerçekleştirdiği çalışmasında, işçinin yasal haklarını kullanması, sendikaya üye olması gibi durumlarda işten çıkarılma durumunun az olduğu, diğer çalışanları sendikaya örgütleme çalışması yürüten, işverenin ekonomik sıkıntıya düşmesine neden olması halindeyse kısmen işten çıkarma eğilimine girdiği sonucuna ulaşılmıştır (Korkmaz ve Özkara, 2012: 220). İşverenler ile sendika yöneticileri ve işçilerin söylemleri çatışmaktadır.

Logan, sendikalardan kaçınma politikalarının diğer gelişmiş ülkelere Amerika’dan yayıldığını ve bunun için işverenlerin danışmanlık şirketlerine başvurduğunu belirtmektedir. Bir danışmana göre sendika karşıtı kampanyaların temel amacının “çalışanların zihnine karşı konulamaz şekilde sendika karşıtı mesajın iletilmesi” olduğu ve söylemlerinin toplu pazarlık sürecinin güvensizliği, sendikalar hakkında olumsuz algı yaratılması, sendikaları işveren ve şirkete saldırı ve bir suç beyannamesi gibi görmeleri üzerine olduğu aktarılmaktadır (Logan, 2008: 6-15).

İşverenler tarafından sendikaların, kararlarına müdahale olarak görüldüğü sendika şube yetkililerince yapılan görüşmelerde belirtilmiştir. Ayrıca sendikasız işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yetkililerince, sendika gibi işletme dışındaki örgütlerle muhatap olmak yerine, işçiyle anlaşmaya vararak sorunları çözmeyi ve şartları düzeltmeyi seçtiği; bunun için çeşitli politikalar uyguladıkları ifade edilmiştir. İşverenlerin kendi çıkarları için sendikaları yönetim sürecine dâhil etmekten kaçındıkları görülmektedir. Çalışma ilişkilerinin işveren politikaları çerçevesinde ve ağırlıklı olarak işçi aleyhine uygulamalarla şekillenmesi ve sendikaların sistem dışında bırakılması, çalışma ilişkilerinin eksik bırakıldığını ve taraf olarak işçi temsiliyetinin ihmal edildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

3.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları

Sendika şube yetkililerince işveren vekili olarak tanımlanan insan kaynakları yetkilileri, işverenlerin sendikasızlaştırma politikalarının işletmelerdeki uygulayıcılarıdır. Yıldırım ve Uçkan, IBM, HP ve M&S gibi büyük firmalarda, havuç politikası olarak adlandırdığı insan kaynakları uygulamalarıyla çalışanlara bazı avantajlar sağlandığını ve çalışan ilişkilerinin geliştirilerek sendikalara duyulan ihtiyacın ortadan kaldırıldığını belirtmektedir (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 170).

İşverenlerin sendikasızlaştırma politikalarında görüldüğü gibi, işverenler yumuşak ve sert insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla çalışma ilişkileri sürecini yönetmektedir. İkame etkisinin baskın olduğu yumuşak İK uygulamalarında, işçi ve işveren arasındaki çıkar çatışması ortadan kaldırılarak, çalışanların yeterince tatmin edildiklerinde sendikaya ihtiyaç duymayacağı düşünülmektedir. Kılıç ve Yıldız bu anlayışla, çalışma ilişkilerinin zaten işveren tarafından kurulan bir yapı olduğunu ve sendikaların sürece müdahalesinin haksız olduğu temeline dayandığını ifade etmektedirler. Bunu sağlayabilmenin temel araçları da etkili insan kaynakları yönetimi teknikleri kabul edilmektedir. Sert İK uygulamalarının ifadesi olan bası etkisi ise, çalışma ilişkilerinin işveren ve işçi arasında güç mücadelesine neden olduğu ve İK uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı temeline dayanmaktadır. Bası etkisiyle sendikaların İKY aracılığıyla sistem dışına itildikleri ifade edilmekte ve baskı, yıldırma ve zorlama gibi eylemlerin işçileri sendikalaşmaktan alıkoyduğu ifade edilmektedir (Kılıç ve Yıldız, 2016: 257).

Yüçetürk, işletmelerdeki yıldırma eylemlerinin altı kategoride toplandığını belirtmektedir. Bunlar; sosyal soyutlama, özel yaşama saldırı, örgütsel düzenlemeler, fiziksel saldırı, söylenti yayma ve sözle saldırıdır. Sendikaları önleme politikaları olarak da kullanılan bu yıldırma eylemlerinin işletmelerde önlenmesi ve böyle bir durumla mücadele edebilmek açısından sendikaların önemi büyüktür. İşletmede böyle bir durum yaşanması halinde sendika temsilcisi bunu önlemeye yönelik girişimlerde bulunabileceği gibi, örgütlü bir işyeriyse toplu sözleşmeye madde ekleterek yönetimden gelmesi muhtemel yıldırma eylemlerinin önüne geçebilmektedir. Yüçetürk'ün çalışmasında, işletmedeki liderlik tipi ve yönetim anlayışının bu tür yıldırma eylemlerinde etkili olduğu ve yıldırma eylemlerinin işletmedeki yetki hiyerarşisi ve güç ilişkilerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, daha yüksek statüye sahip olanların yıldırma eylemiyle daha az karşılaştıkları, fakat daha

çok yıldırma eyleminde buldukları görülmüştür (Yüçetürk, 2012: 44-53). Çalışmamız sırasında görüşülen sendika şube yetkililerinin ve sendika işyeri temsilcilerinin, insan kaynakları yetkilileri için “kraldan çok kralcı” ifadelerini kullanmaları bu sonucu desteklemektedir.

Mathis ve Jackson, işçilerin iki durumda sendikaları tercih edeceğini belirtmektedir. Bunlar işveren tarafından yapılan muameleden memnun olunmaması ve sendikaların çalışma durumlarını iyileştireceğine inanmalarıdır. Sendikalaşmanın ana tetikleyicileri olarak ücret, çalışma ortamı, yönetim tarzı ve çalışanların memnun olmaması gösterilmektedir. Sendikalaşmanın temel belirleyicisi olarak yönetimi gören Mathis ve Jackson, tatmin edici bir ücret, sağlıklı çalışma ortamı, etkin bir yönetim ve denetim, çalışanlara adil ve duyarlı tutum gösterilmesinin sendikalaşmanın panzehri olduğunu ifade etmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 520).

Sendikalaşmanın önlenmesinde çözüm olarak sunulan gerekçelerin işletmede sağlanmasından sorumlu olan birim insan kaynakları departmanlarıdır. İnsan kaynakları yöneticileri İK fonksiyonları aracılığıyla, çalışanların ücret düzenlemelerinden çalışma şartlarının düzeltilmesine, motivasyonlarının artırılmasından işletmeye bağlılığın sağlanmasına kadar sorumlu olmaktadır. Bu durum İK yöneticilerini çalışma ilişkilerinde stratejik bir noktaya koymaktadır.

Çalışmamız sırasında, işletmede en korkulan birimin insan kaynakları departmanları olduğu sendika yetkilileri tarafından belirtilmiştir. Bunun temel nedeninin, işçiyle direk muhatap olan kişinin insan kaynakları yetkilisi olması ve işverenden aldığı yetkiyle işçiler üzerinde baskı kurabilmesi olduğu ifade edilmiştir. İnsan kaynakları yetkililerinin zaman zaman kendi çıkarlarına yönelik hareket ettikleri, işverene sempatik görünmek için sendika ve işçi karşıtı tutum sergiledikleri çalışmamız sırasında ulaşılan bir diğer sonuçtur.

İşletme politikalarıyla uyumlu insan kaynakları yönetimi politikaları, sendikasız çalışma ilişkilerinde etkili bir rol oynamaktadır. İşletmelerin sendikasızlaştırma politikalarında kullandığı İK araçları genellikle işletme çıkarlarını tek taraflı korumaya yönelik düzenlenmektedir. Çalışanların işveren çıkarına uygun olarak yönlendirilmesi ve en başta sendikal hakkının İKY uygulamalarıyla ikame edilmeye çalışılması, çalışma ilişkilerinin sıradanlaştırılarak ihmal edildiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İnsan kaynakları yetkililerinin stratejik rolü işçi ve işveren çıkarına uygun denge sağlayabilmesinden kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yetkilileri, üretimde

çalışan mavi yakalı işgücü gibi işletmede ücretli olarak çalışmaktadır. Buldukları pozisyon, üretim sürecinin taraflar açısından verimli ve çıkarlara uygun işlemlerini sağlamaya yönelik olmalıdır.

3.4. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN GELECEĞİ

İşçi çıkarlarını işveren karşısında savunma esaslı sendikalar ile işveren politikalarını işletme çıkarına uygulamaktan sorumlu birim olarak insan kaynakları yönetimi arasında çıkar birliği ve çalışma barışı adına uzlaşma sağlanması zorunluluğu çalışma ilişkilerinin geleceği açısından önemlidir. Çünkü her iki sistem çıkarları işçi, işveren ve tüm ülke ekonomisi için işbirliği yapmakta ve aynı noktada birbirine bağlanmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2001: 40; Kalça, 2015: 869).

Bu doğrultuda, yaşanan küresel değişimlerle beraber sendika ve işletme uyumuna yönelik sosyal diyalog kavramı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, neoliberal politikaların sebep olduğu çok boyutlu değişimler sendikaları ücret sendikacılığı dışına iterek toplumun her alanına dâhil olmasını gerektiren bir yapı haline dönüştürmüştür; bu da toplumsal hareket sendikacılığını gündeme getirmiştir.

Dördüncü Sanayi Devrimi küresel ekonominin kapısına dayanmışken beraberinde ekonomik ve sosyal dönüşümleri de getirecektir. Henüz sonuçları netleşmemiş olmakla beraber olası ihtimaller ülke gündemlerinde tartışılmaya başlanmıştır. Yaşanması öngörülen devasa dönüşümlerin çalışma ilişkilerini ve tarafları önemli derecede etkilemesi söz konusudur. Yapay zekâ yüklenmiş robotların emek gücünün yerini alacağı endişesi birçok açıdan soru işaretlerini tartışmaya açmaktadır.

3.4.1. Çalışma İlişkilerinin Yürütülmesinde Sosyal Diyalog

Çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde taraflar arasında mücadeleci ve pasif olmak üzere çeşitli hak arama yöntemleri vardır. Yaşanması muhtemel çatışmaları en aza indirmek ve çalışma barışını sağlamak için yararlanılan yöntemlerden biri de tarafların uzlaşma yoluna gitmesidir. Bu yöntemle, taraflar arasında diyalog kurulmakta ve karşılıklı çıkarların dengelenmesine yönelik anlaşmaya varılmaktadır (Önsal, 2010: 163). Başlangıçta işçi ve işveren ve bunların temsilcisi örgütler arasında işbirliğine yönelik yapı söz konusuysa, zamanla devleti ve diğer menfaat

gruplarını da içerisine alan, ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik her türlü uzlaşma ve dayanışmayı esas alan model meydana gelmiştir (Uçkan, 2006: 20; Webster ve Buhlungu, 2004: 50).

Küreselleşme sürecinin çalışma ilişkilerinde dayattığı yapılardan biri olan sosyal diyalog ile iki ya da üç taraflı iletişimi esas alan, merkezi örgütlenmeye duyarlı, problemlerin çözümü için karşılıklı uzlaşma ve ikna yoluyla çözümü gerekli gören bir süreç meydana gelmektedir (Öztürk, 2011: 496; Yazıcı, 2014: 93). Örgütler, sendikaların örgütsel karar alma mekanizmalarına müdahalesini en aza indirebilmek için pazarlık aracılığıyla bu tür yapılar oluşmasını desteklemektedir. Bunun nedeni, örgüte dışarıdan gelecek bir etkinin çalışan davranışlarını ve performansını olumsuz yönde etkileyerek örgüt işleyişine zarar vereceğinin düşünülmesidir (Gollan, 2003: 4). Geçmiş 19. yüzyılın sonu ile 20. yüzyılın başında İskandinav ülkelerindeki ikili işbirliği yapılarına kadar dayanan sosyal diyalog ile, politika yapma süreçlerinin iyileştirilmesi ve kaliteli sonuçlar alınmasının amaçlandığı belirtilmektedir (Görmüş, 2007: 115; ILO, 2013: 12; Tokol, 2015 (1): 210). Ayrıca, sosyal diyalogun kapsamlılık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle sosyal ve ekonomik kalkınma hedeflerine katkı sağladığı düşünülmektedir (Hermans vd., 2016: 9). Almanya, İtalya, Portekiz, Danimarka ve İspanya gibi gelişmiş ülkelerde bu tür yapılanmalara rastlanmakta ve AB güdümünde projeler üretilmeye devam etmektedir (ÇSGB, 2017: 5; Kayhan, 2007: 62-63).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sosyal diyalogu; ekonomik ve sosyal bakımdan ortak çıkarın bulunduğu konularda devletin dolaylı olarak dâhil olduğu üçlü ya da hiç dâhil olmadığı ikili ilişkiler olarak tanımlamaktadır (Güray, 2013: 146; ILO, 2014: 12). Ancak sosyal diyalog üzerinde herkesin anlaştığı kesin bir tanım bulunmamaktadır. Genel anlamda işçi, işveren ve devlet arasındaki çalışma yaşamına ilişkin sorunların anlaşma yoluyla çözüme kavuşturulmasıdır. Yıldırım'a göre, geçmişte yönetime katılma olarak ifade edilen kavramın karşılığı olarak kullanılmaktadır. Ancak geçmişteki anlamına göre içeriği sadece görüşme hakkı esas alınarak daraltılmıştır (ÇSGB, 2017: 4; Yıldırım, 2006: 1).

Sosyal diyalog sürecinin başarılı işleminin, işçi-işveren sendikalarının birbirinden bağımsız olmalarına, sürece gönüllü katılımlarına ve fonksiyonlarını yerine getirebilecek güce sahip olmalarına bağlı olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca sosyal diyalogun sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi demokrasi ve piyasa ekonomisiyle bağlantılıdır (Güray, 2013: 146; Tokol, 2000: 531). Bu süreçte toplu

pazarlık, taraflar arasında diyalog ve diyalog kültürü oluşturulması sürecinde önemli ve yardımcı bir işlevdir (Hyman, 2010: 11). Sosyal diyalog örgütlerde; sosyal anlamda çatışma yerine işbirliğini; kültürel anlamda dogmatizm yerine demokratik ve özgür davranışı; ekonomik bağlamda ise irrasyonellik yerine rasyonelliği esas alan ilkeleri benimsemektedir (Yüksel, 2014: 113). Sosyal ortaklar arasında çalışma ilişkileri ve istihdam şartları konusunda oluşturulacak kaliteli bir diyalog kültürünün, ulusal düzeyde bir diyalog yapısının meydana gelmesine de katkı sağlayacağı belirtilmektedir (ILO, 2013: 17). Sendikasılaşma eğilimlerinin hızla arttığı günümüz şartlarında, İKY'nin stratejik boyutu, çalışma ilişkileri sisteminde kalabilmek için sendikaları arayışlara yöneltmiştir. İKY anlayışı içerisinde sendikalara rol yüklemek ve işyerinde sendikaların kapsamını genişletmek için, çağımızın çalışma ilişkilerinin temel özelliği olan ortaklık kavramı önem kazanmıştır (Işık, 2009: 161).

Sosyal diyalogun üç temel işlevi vardır: Müzakere işlevi, geleneksel çalışma ilişkilerini; düzenleme işlevi, kamu otoritelerinin dâhil olduğu, kuralların incelendiği ve istihdam piyasalarının kontrol edilmesini; uyum işlevi ise sosyoekonomik modelin meşruluğunu arttırmayı, çalışanlarla toplumu bütünleştirmeyi ve sivil toplum kurumlarının yönetime katılımını ifade etmektedir (Hyman, 2010: 12).

Sosyal diyalogun gerçekleştirilmesinde çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bunlar; “Toplumsal Anlaşma, Barış Anlaşması, Endüstri İlişkileri Anlaşması” gibi çeşitli isimler alabilen temel anlaşmalar ; “Ekonomik ve Sosyal Konsey, Danışma Konseyi, Ulusal Çalışma Konseyi, Ulusal Üçlü İşbirliği Konseyi, Çalışma Konseyi, Ekonomi Konseyi, Ulusal Kalkınma Konseyi” gibi ülkelere ve işlevlerine göre farklı isimler alan resmi danışma kurulları olarak ifade edilmektedir (Çelik, 2014: 19; Tokol, 2015 (1): 215-216). Örneğin, Türkiye’de 2005 yılında kurulan ve 6331 Sayılı Kanun ile yasallık kazanan Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Konseyi, işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda politika ve stratejilerin oluşturulması amacıyla düzenlenmiş bir sosyal diyalog mekanizması olarak belirtilmektedir (Eyüboğlu, 2015: 209).

İşyerinde sosyal diyalog ise, işletme çalışanlarının ve örgütün ekonomik ve sosyal sorunlarını çözmek için işçi ve işveren arasındaki sistemli iletişim ve birbirlerinin meşruiyetlerini tanıyarak karşılıklı bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Stevis, 2010: 6). Sistemin yasalar ve toplu iş sözleşmesi hükümleriyle belirlendiği bu yapı dışında işyeri sendika temsilciliği, iş sağlığı ve güvenliği kurulları veya çalışanları yönetime dâhil eden başka uygulamalarla sosyal diyalog süreci işletilmektedir. Cam (2012), sosyal diyalog mekanizmasının doğru işleme için

sendika temsiliyetinin olmasının zorunluluk olmamakla birlikte, işçilerin sermaye karşısında güçsüz kaldığı topluluklarda sendikalaşmanın olmasını bir gereklilik ya da güçlendirici bir unsur olarak değerlendirmektedir (Cam, 2012: 63).

AB’de önemli bir yer tutan sosyal diyalog süreci, AB ile üyelik müzakereleri neticesinde, Türkiye’de yasal altyapı yetersiz olmasına rağmen başlatılmıştır. Görmüş’e göre (2007), Türk çalışma ilişkilerinin karmaşık yapısı diyalog mekanizmasının sağlıklı işlemesi sürecini geciktirmektedir (Görmüş, 2007: 116). Türkiye’de sosyal diyalog, içerisinde birçok farklı örgüt ilişkisini barındıran bir yapıdadır. Çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde devletin ya da sermaye sahiplerinin büyük pay sahibi olduğu Türkiye gibi ülkelerde diyalog sonucunda beklenen, adaletsiz güç ilişkilerinin işçiler lehine sonuçlandırılmasıdır (Cam, 2018: 376). Bu doğrultuda, ILO desteğinde projeler yürütülmeye devam etmektedir (2). Küresel boyutta ILO’nun desteklediği Çalışma Hayatında Sosyal Diyalogun Geliştirilmesi Projesi kapsamında yayımlanan raporda, çalışma ilişkilerinde sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık konularında gerilemelerin devam ettiği, fakat çalışma yaşamının kalitesinin artırılması ve süreçlerin uyumlaştırılmasında sosyal diyalogun önemli bir pay sahibi olduğu görülmektedir (ILO, 2019 (1)).

Türkiye’de işyeri düzeyinde sosyal diyalog ise işyeri sendika temsilcileri aracılığıyla yerine getirilmektedir. Ancak sendika temsiliyetinin her geçen gün güç kaybettiği ve örgütlerde toplu sözleşmeler yerine bireysel sözleşmelerin ağırlık kazandığı göz önüne alındığında sendikalı örgütlerdeki Endüstri İlişkileri Kurullarına benzer mekanizmaların olduğu işyerlerinde sosyal diyalog süreçlerinin yürütülmesi söz konusu olmaktadır (Cam, 2012: 63). Türkiye’de ilk sosyal diyalog örneği olarak, 1978 yılında Türk-İş ile dönemin Ecevit Hükümeti arasında imzalanan Toplumsal Anlaşma gösterilmektedir. Bu anlaşmanın, kamu sektöründe işbirliği ve dayanışma sağlamayı amaçladığı aktarılmaktadır (Görmüş, 2007: 122). Çelik (2014), daha sonraları AB uyum sürecinde ele alınan Ekonomik ve Sosyal Konsey kurma girişimlerinden başarılı sonuçlar elde edilemediğini belirtmektedir (Çelik, 2014: 26).

3.4.2. Toplumsal Hareket Sendikacılığı (THS)

Günümüzde işçi sendikacılığı, Sanayi Devrimi’nin ortaya çıkardığı olumsuz çalışma koşullarını düzeltmek için kullanılan bir hak arama mekanizması olmaktan daha fazlasını ifade etmektedir (Centel, 2000: 451). Neoliberal politikaların küresel

piyasalarda ağırlık kazanmasıyla sendikacılık hareketinde gerileme yaşandığı görülmektedir. Hem ekonomide yaşanan yapısal değişim hem de yönetim anlayışlarındaki değişiklikler emek hareketinin gücünü ve etkisini kırmıştır. Kapitalizmin ağırlık kazanmasıyla sendikal mücadelede yaşanan sendikal krizlerin, emek mücadelesinde durağanlığı beraberinde getirdiği belirtilmektedir (Webster ve Buhlungu, 2004: 44).

1980’li yılların ortası ile 1990’lı yılların başında Güney Afrika, Arjantin, Brezilya ve Filipinler gibi gelişmekte olan ülkelerde toplumsal muhalefetle birleşen bir işçi hareketi ortaya çıkmıştır. Neoliberal politikaların neden olduğu yoksulluk ve işsizlik karşısında, işçi sınıfının önderlik ettiği bu toplumsal tepki “Toplumsal Hareket Sendikacılığı (THS)” olarak ifade edilmektedir (Çelik, 2016: 2; Rahman and Langford, 2010: 47; Sevgi, 2012: 69). THS kavramının ilk kez, Webster (1987) ve Waterman’ın çalışmalarında kullanıldığı belirtilmektedir. 1988 yılı itibariyle de bunlarla birlikte birçok yazarın üzerinde durduğu ve 1994 itibariyle Kuzey Amerika’da sendikacılığa odaklanan yazarlar ve işçi teorisyenleri tarafından gündemde tutulan kavram haline gelmiştir (Çelik, 2016: 4; Scipes, 2014: 4). Mahiroğulları (2012) Waterman’ın bu tür sendikacılığı “*Dar işçi çıkarları ve işyeri ile sınırlı sendikal politika ve mücadele yerine toplumun diğer mağdur kesimlerine ve geniş yığınların çeşitli sorunlarına ilgisiz kalmayan sendikacılık*” olarak tarif ettiğini aktarmaktadır (Mahiroğulları, 2012: 28).

Sınıf bilincinin hâkim olduğu kitle sendikacılığı ve faydacı sendikacılık anlayışının arasında, melez bir sendikal yapı olan Toplumsal Hareket Sendikacılığı, neoliberal politikaların sonucu olarak görülmekte ve küreselleşme ile beraber anlamlandırılmaktadır (Çetinkaya, 2015: 51; Mahiroğulları, 2012: 27). Ancak, uygulanan küresel politikaların sonuçlarının da küresel olması THS’ye meşruluk kazandıracakken, bu emek hareketinin ortaya çıktığı dönemde dünya çapında bir hareketlenme ortaya çıkmadığından, mücadelede bir dönüm noktası yaratmadığı düşünülmektedir (Gapasin ve Yates, 2012: 103). Yukarıda belirtilen ülkelerde neoliberal politikaların sonuçlarına karşı mücadele verilirken, bazı ülkelerde sendika liderlerinin, uygulanan politikaları meşru sayarak sürece destek verdikleri ifade edilmektedir (Akkaya, 2007: 18). Ayrıca, çalışma yaşamını esnekleştirme gibi politikaların, sömürülenlerin sorunlarına karşı çözüm aracı olarak kullanıldığı iddiasıyla, hareketin liderleri eleştirilmektedir (Naidoo ve Veriava, 2005: 10). THS’ye yapılan bir diğer eleştiri, kavrama yüklenen “sosyal hareket” ifadesinin,

sendikaların örgütsel boyutlarıyla işlevsel boyutları arasındaki ilişkinin koparılmasına neden olacağı yönündedir (Engeman, 2014: 6).

Her bölgede aynı şartlarda olmamak kaydıyla; 1985 senesinde, Güney Afrika'da, ırkçı Apartheid rejimine karşı, siyahî sendika önderlerinin bir araya gelerek oluşturdukları Güney Afrika Sendikalar Kongresi (COSATU), THS için ilk örneklerdendir. Filipinler'de 1 Mayıs Hareketi olarak bilinen Kilusang Mayo Uno (KMU); Brezilya'da Birleşik İşçiler Merkezi (CUT) liderliğinde İşçi Partisi ve Topraksız İşçiler Hareketi; Sao Paulo bölgesinde 1987'de metal işçilerinin başlattığı grevin toplumsal dönüşümü tetiklemesi; 1987'de Güney Kore'de öğrenci eylemlerinin, kadın işçilerin ağırlıkta olduğu tekstil ve benzeri sektörlerle birleşerek oluşturduğu toplumsal eylemlilik; 1999 yılında Dünya Ticaret Örgütü'nün Seattle'daki toplantısını protesto etmek için sendikalar önderliğinde toplanan ve toplantıyı engelleyen binler; Meksika'da Zapatistalar; Türkiye'de 1990'da yaşanan Zonguldak Büyük Maden İşçileri Grevi, 2009'daki Tekel İşçileri Direnişi ve 2013 yılındaki Gezi Parkı Eylemleri sendikaların toplumla bütünleştiği eylemlerden ve THS örneklerindedir (Çelik, 2016: 6; Gapasin ve Yates, 2012: 102; Özüğurlu, 2000: 22; Özüğurlu, 2013: 39; Rahman and Langford, 2010: 56; Sevgi, 2012: 73-74). Günümüzde de sendikalar küreselleşmeye karşı mücadele politikaları oluşturmaya devam etmektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesi, Şirket Davranış Kodları, Sosyal Sorumluluk 8000 gibi belgeleri ÇUŞ'lara kabul ettirme çalışmaları, Uluslararası ve Avrupa düzeyinde gerçekleştirilen çerçeve anlaşmalar, Küresel İşkolu Federasyonlarının Dünya Çalışma Konseyleri ve Renault, General Motors gibi Avrupa eylemleri ve Guatemala'daki Coco Eylemi küreselleşme karşıtı eylemlere örnek oluşturmaktadır (Tokol, 2017(2): 19). Ayrıca, sürecin somut çıktısı olarak değerlendirebileceğimiz, 153 ülkeden 304 ulusal örgütün üyesi olduğu ve 168 milyon işçiyi temsil eden, büyük küresel örgütlenme olan Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (ITUC) 2006 yılında kurulmuştur (Yorgun, 2017: 143).

Ayrıca, 14 Temmuz 1999 tarihinde oluşturulan Emek Platformu, ülkemizde ses getirmiş önemli bir toplumsal hareket sendikacılığı örneğidir. Koç (2001), özellikle 1998-1999 yıllarında artan işçi sorunlarının, işçi sendikaları konfederasyonları arasında işbirliği eğilimini arttırdığını belirtmektedir. Emek Platformu'nun, 27 Ocak 1999 günü Ankara'da, Hak-İş genel merkezinde Türk-İş, Hak-İş, DİSK, KESK, Türkiye Kamu-Sen ve Memur-Sen genel başkanlarının gerçekleştirdiği ilk toplantıyla oluştuğu ve 2002 sonrası dönemde etkilerini

kaybederek dağıldığı ifade edilmektedir. Artan sorunlar karşısında hükümete karşı ciddi adımlar atan platform, 2001 yılında Kemal Derviş'in hükümetin önüne sunduğu IMF programına karşı "Emek Platformu Programı" adıyla kapsamlı bir belge hazırlamıştır. Belgeyi imzalayanlar arasında Türk-İş, DİSK, Hak-İş, KESK, Türkiye Kamu-Sen, Memur-Sen, Tüm İşçi Emeklileri Derneği, Tüm Bağkur Emeklileri Derneği, TMMOB, Türk Diş Hekimler Birliği, Türk Eczacılar Birliği, Türk Tabipleri Birliği, Türk Veteriner Hekimler Birliği ve TÜRMOB bulunmaktadır (Koç, 2001: 20; Koç, 2014; Taş, 2012: 76). Farklı görüşleri sınıf temelinde bir araya getirmesi ve mücadelede birleştirmesi açısından bu hareket ülkemizin emek tarihinde önemli bir yere sahiptir.

THS'yi diğer sendikacılık hareketinden ayıran özellikler; imalat sanayisi işçilerinin yanı sıra hizmet sektöründeki işçileri ve kamu çalışanlarını da harekete dâhil etmesi, bürokratikleşmeyi tehlikeli kabul etmesi ve üye tabanını politikaların nesnesi yapmaktansa örgütün kendisi kabul etmesi olarak ifade edilmektedir (Akkaya, 2007: 20; Erikli, 2018: 22; Tokol, 2016: 59). THS yalnızca işçi çıkarlarına yönelik değildir; ücret ve toplu pazarlık sözleşmelerinin yanında, toplumu ilgilendiren yoksulluk, ayrımcılık, çevre kirliliği, işsizlik ve ırkçılık gibi pek çok konuyu merkezine almaktadır (Sevgi, 2012: 71). Ayrıca Toplumsal Hareket Sendikacılığına sendikalar açısından yaklaştığımızda ise, kabul edilen sendikal anlayış yerine, yeni ve alternatif sendikalar olarak ortaya çıktığı iddia edilmektedir (Çelik, 2016: 6).

Sendikacılık hareketi THS ile hedeflerini genişletmekte ve hak arama ilkesinin yanında sunduğu hizmetleri de arttırmaktadır. Örneğin; Avustralya Sendikalar Konfederasyonu (ACTU) stratejik sendikacılık anlayışı ile toplu pazarlık ve benzeri süreçlerdeki konuları arttırmış; Genel İşçi Konfederasyonu (CLG), sendikal amaçları bireyin kendisini tanımasına yardım etmek ve işçilerin yaşam kalitesini arttırmak üzerine temellendirmiş; İtalyan İşçi Sendikası (UIL), "Vatandaşların Sendikası (Citizens Union)" kavramını geliştirerek, işçilerin yanı sıra tüm vatandaşların hak ve çıkarları için mücadeleyi esas almıştır. Ayrıca, Hollanda Sendikalar Federasyonu (FNV) ve kendisine bağlı sendikalar, sendika merkezleri ve sendika dükkânları kurarak, sendikacılık konusunda halkı bilinçlendirme ve danışmanlık yapma sorumluluğunu üstlenmişlerdir (Yorgun, 2007 (2)).

3.4.3. İKY ve Sendikaların Geleceği

Çalışmanın değişen yapısıyla birlikte toplumsal yapıda da dönüşümler yaşanmıştır. Değişen toplum, işleyişine uygun kurumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanayi toplumuyla ortaya çıkan, gelişen ve yeni roller edinen sendikaların, yaşanan bu dönüşümden etkilenmemesi mümkün olmamaktadır (Kalça, 2015: 864). Bilginin ve dijital teknolojilerin hayatın her alanında belirleyici olduğu bu dönemde çeşitli örgütlenme modelleri gündeme getirilmektedir (Yorgun, 2007(1), 326). Ücretlilerin hak arama mücadelesinde örgütlenme modellerinde reformlardan ziyade köklü dönüşümler gereklidir. 1990'lı yıllarda, Toplumsal Hareket Sendikacılığının temel nedenleri olan küresel boyutlu eşitsizlik ve yoksulluk artan oranlarla devam etmektedir. Ancak neoliberal politikaların neden olduğu kötü sonuçlarla mücadele edecek güçlü bir örgütlü mücadele yaratılamamıştır. Bugün, dünyanın en zengin 26 kişinin serveti, 3.8 milyar insanın toplam gelirine eşittir. Şartlar ücretliler aleyhine değişmekte ve eşitsizlik uçurumu derinleşmektedir (Oxfam, 2019). Sonuç olarak, veriler sendikal krizin devam ettiğini göstermektedir.

Kol gücünün belirleyici olduğu toplum yapısının yerini entelektüel sermaye diye tabir edilen insanın bilgi ve yeteneğinin etkin olduğu post endüstriyel yapının almış olması; teknolojinin toplum yaşamında izler bıraktığı, eşitsizliğin ve yoksulluğun giderek artan bir hal aldığı ve hak arama mücadelesinin kaçınılmaz olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Ayrıca, küresel boyutta işgücünün artmaya devam ettiği Dünya Bankası'nın Dünya Gelişmişlik Raporu'nda belirtilmektedir (WB, 2019: 7). Bilginin ve teknolojinin yaşamda belirleyici olmaya başlamasıyla sendikaların küresel boyutta güç kaybetme nedenleri arasında sanayi sonrası toplumun taleplerini karşılayacak örgütlenme stratejileri uygulayamamış olmaları ve geleneksel örgütlenme modellerinin çağımızda yetersiz kalması gösterilmektedir (Akpınar, 2016: 63; Kalça, 2015: 866). Kuşkusuz, üretim ve yönetim modellerinde yaşanan dönüşüm sendikaların etkinliği ve rolünde kırılmalara neden olmuştur; ancak, bu dış etkenler yanında sendikaların kendilerinden kaynaklanan nedenler göz ardı edilmemelidir. Sendikaların zayıflayan gücüyle beraber İKY aracılığıyla yönetilen çalışma koşulları sistemde ağırlık kazanmıştır. İKY'nin uyguladığı politikalar karşısında sendikalar çeşitli stratejiler izlemektedir (Bozkurt, 2014: 200; Öztürk, 2011: 493). ILO'nun sendikaların geleceğine ilişkin stratejileri belirlemek üzere yaptığı çalışmada bu izlemler üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar, sendikal

örgüt yapılarını yeni koşullara göre ayarlamak, yeni üye tabanı meydana getirmek ve diğer toplumsal hareketlerle ortak hareket etmektir (Mahiroğulları, 2012: 25).

Çalışma hayatında yaşanacak dönüşümlere karşı sendikaların geleceği hakkında üç tür senaryo kabul görmektedir. Bunlar: 1. Tepkisiz kalarak yok olabilir ya da küçülerek zamanla gereksiz bir hale gelebilir. 2. Kendilerine yasal yetkiler tanınmasını sağlayarak siyasal güç elde ederek varlığını sürdürmeye çalışabilir. 3. İşlevlerini tekrar gözden geçirerek, verimlilik, rekabet ve kalite konusunda işletme yöneticileriyle işbirliğine gidebilir (Bozkurt, 2014: 202; Mahiroğulları, 2012: 21; Öztürk, 2011: 503;). Sendikaların geleceği konusunda en kötü senaryo yok olmaları yönündedir; ancak çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde sendikaların yerine ikame olabilecek bir yapının mevcut olmadığı çalışmaları görülmüştür.

Lee, işçi hareketlerinin güçlenmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, özellikle internetin etkili olduğunu belirtmekte; internet sayesinde sendikaların uluslararasılaştığını, daha şeffaf hale gelerek daha demokratikleştiğini ve yeni kitlelere ulaşım kolaylığı sağlaması yanında, grev gibi dönemlerde kamuoyunun sağlanması açısından önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir (Lee, 2000: 60). Atabek vd. çalışmasında, iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler sayesinde sendikaların üyelerin haklarını daha iyi savunabildikleri, üyeleri ve toplumla daha etkili iletişim kurabildikleri ve daha katılımcı ve demokratik politikalar uygulayabildiklerini ifade etmiştir (Atabek, 2011: 2). Çoban ise, teknolojinin sınıf mücadelesinde görmezden gelinemeyecek boyutlara ulaştığını, özellikle işçilere ulaşma ve mücadeleye katma sürecinde büyük katkıları olduğunu ve teknolojik gelişmeleri önemsemeyen ve sürece uyum sağlayamayan sendikaların başarı sağlamada zorlanacaklarını belirtmektedir (Çoban, 2009: 108).

Yeni iletişim teknolojileri ile sendikalar arasındaki ilişkiyi inceleyen Yücesan, Türkiye’de üç tür sendikacılık anlayışının yer ettiğini ifade etmektedir. Bunlar (Yücesan, 2009: 217-233):

1. Daha hızlı, ucuz ve etkin iletişim, sendika bilgi sistemleri, bilgi ve belge yönetimi ve yeni iletişim teknolojilerinin etkin ve verimli kullanıldığı sendikal anlayış,
2. Eski iletişim biçimlerini tercih eden, yeni iletişim teknolojilerinin muhtemel tehlikelerinden korkan ve bunu sürekli dile getiren, sendikal mücadelede ileri teknolojinin kullanımına tavır alan sendikal anlayış,

3. Yeni iletişim teknolojilerinden örgütlenmede üst düzey fayda sağlayan, tabanıyla daha demokratik ilişkiler geliştiren ve teknoloji sayesinde küresel sendikacılık hareketine eklenmeyi amaçlayan katılımcı ve mücadeleci sendikal anlayış.

Sert'in (2015) 79 sendika üyesi çalışanla sendikalarda yeni iletişim teknolojilerinin kullanıma yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında, sendikal mücadelede katılımcıların teknolojiye faydalandığı; en fazla sendika web siteleri, cep telefonu mesajları, sosyal medya uygulamaları ve anlık mesajlaşma programlarının kullanıldığı ve örgüt içi iletişimi geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Sert, 2015: 27). Çalışmamız sırasında sendika şube yöneticileri ve sendika işyeri temsilcileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde en fazla kullanılan teknoloji uygulamasının "Whatsapp mesajları" olduğu ve bu uygulamada kurulan gruplar sayesinde üyelerle iletişimin hızlı kurulduğu; sendikaların özellikle "Twitter" gibi sosyal medya platformlarını kamuoyu baskısı oluşturmak için kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Militan sendikacılığın önemini yitirdiği kabul edilmektedir. Günümüzde, değişen işgücü yapısı karşısında sendikaların temel sorumluluğu, kadın-erkek işçi hakları arasında, adalet ile kişisel yetenekler arasında, toplumsal ve bireysel haklar arasında ve işletmenin sosyal sorumluluğu ile mülkiyet hakları arasında denge kurmak ve sosyal sorumluluk kavramını içinde bulduğumuz koşullarda yeniden çerçevelendirmektir (Öksüzömer, 2002: 43). Neoliberal politikaların yönetim süreçlerinde ve ekonomide hâkim stratejiler olarak yer alması, çalışma ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesi aşamasında taraflar arasında uzlaşmayı gerekli kılmaktadır. Vahşi kapitalizmin "bizden değilsen yok olursun" stratejisi, sendikaları da ekonomik, siyasal ve sosyal değişimin parçası olmaya ve üye kitlelerinin taleplerine cevap vermeye mecbur bırakmaktadır. Ancak, sendikaların sürecin parçası olabilmesi için etkin ve güçlü bir aktör olması ve bazı ön şartları yerine getirmesi gerektiği belirtilmektedir (Öztürk, 2011: 500-503). ILO'nun araştırmasında sendikaların yeni çalışma ilişkileri sisteminde etkili olabilmesi için; sendikal yapıda, liderlik anlayışında, demokratik katılım süreçlerinde, örgütlenme politikalarında ve işgücünün yapısını doğru analiz edebilme konularında belirli stratejiler izlemesinin gerekli olduğu aktarılmaktadır (Mahiroğulları, 2012: 22; Selamoğlu, 2002: 46). Sendikaların, üye kayıplarını durdurmak için kullandıkları sosyal ortaklık stratejisi bir seçenekmiş gibi görünse bile, ortaklığın yalnızca eşitler arası gerçekleştiğinde

adil sonuçlar alınması mümkün olduğundan, güçlü sermaye sahipleri karşısında sendikalar için bir seçenek olmaktan uzak görüldüğü ifade edilmektedir (Kılıç ve Yüksel, 2017: 98). Güven'e göre (1998), işçi sınıfının bilincini belirleyen şey, işçiyle kapitalistin üretim ilişkilerindeki güç mücadelesinde işçi sınıfının çıkar paylaşımı konusunda ayrıcalığı olduğunun farkına varması ve bu çizgide örgütlenmesidir (Güven, 1998: 93).

Koray'a göre (2007), toplumların sosyo-ekonomik sorunlarıyla ilgili olan örgütler için temel mesele, sisteme tümüyle uymak ile sistemi bütün olarak kabul etmemek arasında uygun bir seçenek belirlemektir (Koray, 2007: 49). Günümüzde, çalışma ilişkilerinin değişen yapısını dikkate alarak, geleneksel çalışma ilişkilerinin gerekliliği, sendikal mücadelenin kimi temsil edeceği ve hangi çıkarları hangi yöntemlerle hareket noktası haline getireceği, üzerinde tartışılması gereken sorular haline gelmiştir (Hyman, 2002: 10). Bilgi ve teknoloji temelli küresel ekonomik yapı içerisinde sendikaların, çalışan refahının yükseltilmesi hedefiyle birlikte, eşitlik, sosyal koruma ve adalet konularında politikalar üretmeleri ve dijital çağda, internetin yarattığı imkânlar ile geleneksel örgütlenme politikalarını birleştirerek, 1970'lerde İskandinav ülkelerinin yaptığı gibi, teknolojik fırsatlardan doğru şekilde yararlanması gerektiği konusunda fikir birliği vardır (Aksoy, 2012: 410; Başaran, 2010: 19; Erdut, 1998: 125; Selamoğlu, 2002: 52).

Öztürk (2011), sendikaların küreselleşmeyle dört mücadele yolu bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar, dar anlamda küresel sendikacılık yaparak, ücretlerin ve çalışma şartlarının iyileştirilmesine çalışmak; işletmelerin daha ucuz emek kullanma imkânlarını kısıtlayarak, sermayenin hareket serbestliğini sınırlamak; işgücünün rekabet edebilme gücünü arttırmak; refah artışı ve istikrar için politika yapma süreçlerinin koordinasyonunu sağlamaktır (Öztürk, 2011: 504). Işık (2009), Richard Hyman'ın sendikaların gelecekte beş çeşit kimlik tanımlamaları olacağı iddiasını aktarmaktadır. Bunlar: 1. Nitelikleri yetersiz olduğu için ileri teknolojinin hâkim olduğu sektörlerde ayrıcalıklı konumdakilerin çıkarlarını savunan sendikacılık. 2. Sendikaların bireylere ticari hizmet sunması gerektiğini savunan ve kolektivizmin yerini alan sendikacılık. 3. Artan rekabetle değişen güç dengeleri karşısında, sürdürülebilir verimlilik için işletme yönetimiyle işbirliğine giden sendikacılık. 4. Refah devletinin güçlü olduğu ülkelerde hükümetlerle sosyal ortaklık ilişkisi kurarak rol alan sendikacılık. 5. Toplumsal kitle desteğini arkasına alarak popülist kampanyalar yürüten örgütler olarak sendikacılıktır (Işık, 2009: 156).

Ekonomik ve sosyal yapıda yaşanan değişimlerin hızlanması, işletmeleri ve uyguladıkları İKY politikalarını da yeni şartlara uyacak değişiklikler yapmaya mecbur bırakmıştır (Akgeyik, 2005: 854). Sürecin ve değişimin doğru yönetilmesi için yeni görev ve rolleri çabuk kavrayacak çalışanların ve lider kadrosunun oluşturulmasının, örgütsel etkinliğin artmasını sağlayacağı düşünülmektedir (Korkmaz ve Keçecioglu, 2014: 161). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinin, sahip oldukları insan sermayesi ile yeteneklerin doğru düzlemde bir araya getirilmesiyle mümkün olduğu kabul edilmektedir. Bu noktada, çalışanlar işletme stratejilerinin bir parçası haline gelmekte ve insan kaynakları departmanları da işletmenin stratejik ortağı sayılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının stratejik boyutunun yanında, uzun vadede başarı sağlayacak sürdürülebilir insan kaynakları politikaları geliştirmenin işletme başarısı için kritik önemde olduğu ifade edilmektedir (Kesen, 2016: 558).

Günümüz işletmeleri, katı rekabet şartlarıyla mücadele edebilmenin ve sürdürülebilir büyümenin planlanmış bir yetenek yönetimi süreciyle mümkün olduğunu kabul etmektedir. Çünkü yetenek yönetimi, fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin uzaklaştırılması için temel dayanak noktası olarak düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik rolü, işletme politikalarının hayata geçirilmesinde yetenek yönetimini de stratejik hale getirmektedir. En genel tanımıyla yetenek yönetimi, çalışanları işe almak, işletmeye bağlılığını sağlamak ve yetenek havuzu oluşturmak için gerçekleştirilen stratejilerdir. Yeterli birikime sahip nitelikli çalışanlar işletmelerin sürdürülebilir başarı ve uzun dönemde varlık göstermesini sağlayacak faktördür. Bu süreci yönetirken İK yöneticisinin liderlik becerisinin belirleyici olduğu konusunda fikir birliği vardır (Alayoğlu, 2010: 76; Aybas, 2014: 91; Doğan ve Demiral, 2008: 146-154; Kesen, 2016: 561; Köse, 2018: 825).

İnsan kaynaklarına yönelik her yıl hazırlanan raporlar ilerleyen süreçlerde insan kaynakları yönetiminin geleceğine dair çıkarımlar yapmak açısından bilgi vermektedir. 2018 yılında yayımlanan Deloitte İK Trendleri Raporu'nda üst düzey yönetim arasında uyum ve işbirliği ihtiyacı olduğu, yapay zekâ ve ileri teknolojilerin önemi kabul edilmekle birlikte, gerekli yeterlilikleri sağlamaya yönelik eğitim programları olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerin ortak kanısı, karmaşık sorun çözme, bilişsel yetenekler ve sosyal becerilere ihtiyacın artacağı yönündedir. Gelecek yıllarda sırasıyla maaş ve yan haklar, liderlik, performans yönetimi ve çalışan deneyiminin İK yöneticilerinin öncelikli konuları olacağı belirtilmektedir (Deloitte,

2018). Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı İşlerin Geleceği Raporu'nda, 2022 itibariyle mevcut çalışanların %54'ünün sahip oldukları bilgileri güncellemeleri ve bu çalışanların %35'inin görevlerinin gerektirdiği yeterliliklere kavuşmaları için 6 yıl eğitim almaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (WEF, 2018). Ancak, PwC'nin İnsan Kaynakları Dijitalleşme Endeksi Araştırması sonuçlarına göre, katılımcıların İKY süreçlerinde teknolojik olgunlaşma seviyeleri orta ve raporlama sistemleri yetersiz olarak belirtilmektedir (3).

İnsan kaynakları yönetimi süreçleri değişim aşamalarından etkilenirken, İK yöneticilerinin gelecekteki rollerine ilişkin çeşitli öngörüler vardır; ancak bugün ve gelecekteki temel amacının işletmenin insan gücünü etkin kılmak olacağı düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda, insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin dış çevresinde yaşanan değişimleri algılayan, tepki geliştiren ve bu düzlemde çalışanları stratejik olarak harekete geçirebilen güçte olmalarının beklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca İK yöneticilerinin, işletme içi ve dışında danışmanlık, işletme kültürü oluşturma, değişime liderlik etme ve işletme performansını artırma gibi rollere sahip olacağı öngörülmektedir (Keçecioğlu vd, 2014: 33-42).

Gelecek dönemde, sendikaların ve insan kaynakları yönetimi politikalarının temel belirleyicisinin, yapay zekâ temelli ileri teknoloji uygulamaları olacağı raporlarda görülmektedir. Değişen çalışma ilişkileri yapısı, sürece uygun çalışma ilişkileri sistemi yaratılmasını ve sendikaların süreç dışında kalmamak için kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. İnsan unsuru üretim süreçlerinde varlığını koruduğu sürece, çalışma ilişkileri sisteminde insan kaynakları yönetimi anlayışının kalacağı, fakat karar almada esnek yapısı nedeniyle değişim sürecine uygun alternatif politikalar yaratmasının daha hızlı olacağı kabul edilmektedir. Dijitalleşme, halihazırda İKY faaliyetlerinde kullanılmaktadır (4); ancak, üretim ve yönetim süreçlerinin dijitalleşmesiyle ileri teknolojilerin kullanıldığı İKY fonksiyonlarının artacağı düşünülmektedir (Uğur ve Güner, 2017: 7). İKY'nin gelecek trendleri arasında insan kaynaklarının verileştirilmesi, insan kaynakları yazılımları, bulut insan kaynakları teknolojisine yatırım ve insan kaynaklarına yönelik yazılım/verilerin tek bir platformda toplanması gibi uygulamaları saymak mümkündür (Göktaş ve Baysal, 2018: 1416; PwC, 2017). PwC'nin 2015 yılında küresel çapta yaptığı İnsan Kaynakları Teknolojileri Araştırması sonuçlarına göre, gelecek dönemde insan kaynakları yöneticilerinin değişimi yönetme ve gerekli kültürel dönüşümü işletmede sağlama rolünü üstlenecekleri öngörülmektedir (5).

3.4.4. Endüstri 4.0 ve Çalışma İlişkilerinin Geleceği

Dünya, toplumların yapısını değiştiren üç büyük sanayi devrimi yaşamıştır; dördüncü sanayi devriminin ise başlangıcındadır. İlk Makineleşme Çağı olarak adlandırılan Birinci Sanayi Devrimi, İngiltere’de buharın üretimde kullanılmasıyla başlamış; demiryollarıyla beraber ulaşım ağının gelişmesi ikinci sanayi devrimini tetiklemiştir. Kitlesele ve seri üretimin temel özellik olduğu İkinci Sanayi Devrimi Fordist üretim tarzının hâkim olduğu ve kitlesele tüketime dayalı dönem olarak anılmaktadır. Üçüncü Sanayi Devrimi ise, elektrik enerjisinin üretim bantlarında kullanılmasıyla başlamıştır. Bu dönem, 1950’lerde ilk dijital hesap makinesinin icadı, ardından bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte bilgisayarın toplum hayatına yön vermesiyle yaşanan sürecin ifadesidir. Bu sayede teknoloji günlük yaşamın bir parçası haline gelmiş ve bilginin paylaşımı artmıştır (Bulut, 2017: 57; İnan, 2012: 201-204).

Teknoloji ve iletişim araçlarının gelişmesi, 1980’lerde küreselleşme adı verilen, ülkeler arasında zaman ve mekân sınırlamalarını kaldıran dönemi başlatmıştır. Bu dönem, çalışma ilişkilerinin yeni boyutlar kazanmasında belirleyici unsur olmuştur. 2011 yılında ise, küresel değer zincirinin yeniden örgütlenişini ifade eden “Endüstri 4.0” terimi ilk kez Almanya’nın Hannover Fuarı’nda kullanılmıştır (Schwab, 2016: 16; Toker, 2018: 52).

Endüstri 4.0 diye ifade edilen Dördüncü Sanayi Devrimi’nin, ekonomik ve toplumsal yapıda köklü dönüşümleri ve rekabet avantajı sağlayacak birçok faydayı beraberinde getirmesi beklenmektedir (Taş, 2018: 1825). Üretim süreçlerinden işgücü yapısına, yeni yönetim stratejilerinden çalışma koşullarına kadar birçok alanda dönüşümler yaşanacağı öngörülmektedir.

Sanayi 4.0 ile bilişim teknolojilerinin üretim süreçleriyle entegrasyonu amaçlanmaktadır (Çakır, 2018: 98). Yeni Sanayi Devrimi’nin temel özelliği, üretim unsurlarının kendi aralarında, insan müdahalesine gerek olmaksızın iletişim kurmaları ve yapay zekâ (YZ) destekli akıllı üretim sistemleriyle yüksek derecede esnek müşteri taleplerine cevap verebilmesidir (Fırat ve Fırat, 2017: 10). 2016 yılında TÜSİAD’ın hazırladığı “Türkiye’de Dijital Değişime CEO Bakışı” raporuna göre, yeni sanayi devrimi ile üzerinde durulacak konular dört temel unsur çerçevesinde şekil almaktadır. Bunlar; verinin değeri ve yeni iş şekilleri; müşteri

talepleri ve kitlesel özelleştirme; sürdürülebilirlik ve kaynak kısıtları; nitelikli işgücü profili ve teknolojik yatırımdır (TÜSİAD, 2016).

Dördüncü Sanayi Devrimi ile çalışma hayatına yapay zekâ yüklü robotlar, makine öğrenmesi, 3D yazıcılar, arttırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti, bulut bileşim, ışısız fabrikalar, akıllı üretim, büyük veri ve sistem entegrasyonu gibi kavramlar dâhil olacaktır (Tozkoparan ve Ernur, 2018). Robotlar uzun yıllardır çalışma hayatında kullanılmakta ve verimliliği arttırmaktadır. Endüstri 4.0 ile yapay zeka yüklü robotlar ve internet yoluyla birbiriyle konuşabilen makineler üretim sürecini yöneteceği için, üretim unsuru olarak insana ihtiyacın kalkacağı endişesi tartışılmaktadır.

Endüstri 4.0, yarattığı yeni iş rolleriyle, işgücü niteliklerinin önemli oranda değişmesini gerektirmektedir. Yeni sanayi devriminin anahtar kelimesi çalışan yetenekleridir. Yeni çalışma yapısına uygun nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi noktasında, çalışma ilişkilerinin aktörü olarak, işletmelerin insan kaynakları birimlerinin de değişimi yakalamaları zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarla, karar verme ve iletişim süreçlerinde makinelerin payının artacağı, fakat işletmeler için insan unsurunun öneminin azalmayacağı, makine-insan etkileşiminin sağlanması aşamasında çalışan yetkinliklerinin belirleyici olduğu anlaşılmıştır (ILO, 2019 (2); Özer vd, 2018: 805-808; WEF, 2019).

Yeni bin yılda, çalışma ve toplum yapısına şekil verecek olan temel faktör dijitalleşme olacaktır. Dijital çağ kendi yapısına uygun üretim ve yönetim süreçlerini ortaya çıkaracaktır. Dijital teknolojilerin piyasalarda etkin olmaya başlamasıyla, 1999 yılından 2016'ya kadar Avrupa genelinde 23 milyondan fazla iş yaratıldığı belirtilmektedir (WB, 2019). 2022 yılı itibariyle tüm dünyada toplamda 33 milyon yeni iş fırsatının doğacağı, 75 milyon pozisyonun ortadan kalkacağı ve şuan mevcut işlerin %48'inin 2022'de hala mevcut olacağı ifade edilmektedir (ILO, 2019 (3); WEF, 2018;). Süreci doğru yönetebilmek için çalışma ilişkileri taraflarının dönüşüme liderlik edecek yeterlilikte lider kadrolara sahip olmaları kritik önemdedir. ILO'nun Çalışma Yaşamının Geleceğine İlişkin Küresel Komisyon Raporu'na göre, çalışma yaşamında devam eden ve edecek olan değişimlerin küresel ölçekte anlaşılması ve dijital çalışma sahaları için insana yakışır işleri çoğaltacak şekilde teknolojik değişimlerin yönetilmesi üzerinde durulmalıdır (ILO, 2019 (2)). Diğer bir görüşe göre ise, teknolojinin istihdama etkisi konusunda endişe duyulmalı; ancak yaşanacak değişimin gerektirdiği nitelik ve eğitim eksikliği giderilmeli ve değişimlere daha

kolay ve hızlı uyum sağlayabilmek için esneklik arttırılmalıdır (WB, 2019). ILO'nun "Çalışma Yaşamının Geleceği"ne dair hazırladığı raporda, sunduğu tavsiyeler şunlardır (https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_664134/lang--tr/index.htm):

- Çalışanların temel haklarını koruyan, yeterli ücret imkânı yaratan ve sağlıklı, güvenli ve daha az sürede çalışma saatleri konusunda evrensel bir iş garantisi yaratılmalı.
- Ömür boyu öğrenme hakkına evrensel bir boyut kazandırılmalı.
- Yeşil, kırsal ve bakım ekonomilerine yatırım arttırılmalı.
- Uzun vadeli yatırımları teşvik edecek yatırım politikaları oluşturulmalı.
- İnsanı yaşamı boyunca koruyacak bir sosyal koruma sağlanmalı.
- Teknolojideki değişim, insana yakışır işleri arttıracak şekilde yönetilmeli.
- Toplumsal cinsiyet eşitsizliğini giderecek çalışmalar yapılmalı.

Küresel boyutta, çalışma ilişkilerinin gelecekte nasıl şekilleneceğine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Dünya Bankası'nın yayımladığı Kalkınma Raporu'nda (2019) niteliklerin arttırılması ihtiyacı dile getirilmiştir. İnsanlar tarafından yapılan ve nitelik gerektirmeyen işlerin dijitalleşmeyle yapay zekâ yüklü robotlar tarafından yapılacağı; ancak, robotlar tarafından değiştirilemeyen genel bilişsel beceri, ekip çalışması, eleştirel düşünme, duyguları yönetme ve tanıma gibi yeterliliklerin insanlara prim kazandıracığı belirtilmektedir. 2001'den beri rutin olmayan bilişsel sosyal davranışsal becerilerin yoğun olduğu mesleklerde istihdam oranının %19'dan %23'e yükseldiği ifade edilmektedir (WB, 2019). Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı İşlerin Geleceği Raporu'na göre (2018), veri analisti, yazılım ve uygulama geliştiriciler, veri bilimciler, e-ticaret ve sosyal medya uzmanları, robot koordinatörlüğü gibi rollere talep artacaktır. Dijitalleşme çalışma ilişkilerinin merkezine yerleşirken, yaratıcılık, analitik düşünce ve inovasyon, teknoloji tasarımı ve programlama, aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri, eleştirel düşünce ve analiz, liderlik ve sosyal etkinlik becerilerinin önem kazanacağı; kalite kontrol ve güvenlik bilinci, personel yönetimi, koordinasyon ve zaman yönetimi pozisyonlarının işletmeler için öneminin azalacağı öngörülmektedir (WEF, 2018).

Dijitalleşmenin merkezinde yapay zekâ vardır. Üretim ve yönetim süreçlerinde yapay zekâ devriminden faydalanılması gerekliliği işletmelerce kabul görmektedir. 2017 yılında CareerBuilder tarafından yapılan İK araştırmasında, 5 yıl içerisinde yapay zekânın İKY süreçlerinin bir parçası olacağı sonucuna ulaşılmıştır (6). PwC araştırma şirketinin dünya çapında yürüttüğü yapay zekâ çalışmalarında

elde ettiği verilere göre 2030'a kadar yapay zekâ teknolojisinin kullanımı ile yerel ekonomide %26 büyüme beklenmektedir (7); küresel ölçekte, işletmelerin yapay zekâyla ilgili çalışmaları ve yapay zekânın faydalarına karşı olumlu yaklaşımlar artmaktadır (8). Bu süreçte başarılı şirketler, çalışanlarının becerilerini arttırmak için düzenli programlar uygulamakta, dijitalleşme konusunda işgücüne yeni bakış açısı kazandırmaya çalışmakta, dijital olarak donanımlı bir işgücü profili oluşturmak için işe alım ve eğitim süreçlerini değiştirmekte ve dijitalleşmeyi şirket stratejilerinin bir parçası kabul etmektedir (9). Ancak, PwC'nin 21. Küresel CEO Araştırması Raporu'nda, katılımcıların %80'inin kendi ülkelerinde dijital becerilerin ve kilit yeteneklerin bulunabilirliği konusunda endişeli olduğu belirtilmektedir (10).

Dijitalleşme, işleyiş süreçlerini ve sonuçlarını tam olarak tespit edemeyeceğimiz bir dönemi başlatmıştır. Yeni teknolojiler tüm meslek gruplarında işlerin ve çalışmanın doğasını devasa bir dönüşüme uğratacaktır. Henüz sonuçları belirsiz olduğu için, otomasyonun istihdam üzerinde yaratacağı olumsuz etki ve eşişsizliklerin artacağı konusunda endişeler vardır (Demirler, 2017: 455; Schwab, 2016: 44). Küresel veriler, dijital dönüşüm süreci planlı ve dikkatli yürütüldüğünde endişe duyulmaması gerektiğini ve işgücünde nitelik artışının belirleyici olacağını ifade etmektedir. Gelecekte kaybolması muhtemel meslekler göz önüne alındığında (11), istihdam açığının nasıl dengeleneceğine dair aydınlatıcı bir rapor yayımlanmamıştır. Niteliksiz alışanların işsizlik tehlikesinin yanında, ilerleyen dönemlerde robot yöneticilerle çalışılması üzerine araştırmalardan olumlu sonuçlar elde edilmektedir (12).

Teknolojik gelişmeler önüne geçemeyeceğimiz hızda ilerleyecek bir geleceği vaat etmektedir. Yapay zekânın istihdam üzerindeki muhtemel etkisini gösteren birkaç örneğe baktığımızda, (2017 yılında, ilk insansı robot Sophia'ya Mısır tarafından vatandaşlık verildi (13) ve 2018 yılında Çin'de düzenlenen Dünya İnternet Konferansı'nda ilk kez insan görünümlü bir robot spiker haberleri sundu (14); Malta, 2019 yılı içerisinde yapay zekâ araştırma merkezi kuracaklarını ve robotlara vatandaşlık vermeyi planladıklarını duyurdu (15); sürücüsüz otomobiller üretilmeye (16) ve yapay zekâyla akıllı kentler kurma çalışmalarına başlandı (17); robotlar eğitim verebildi (18); ülke sınırlarını yapay zekâ yüklü asker robotların koruması konusunda çalışmalar yapıldı (19); robotlar, insan müdahalesi olmadan diş hekimliği yapabildi (20). Yapay zekâ ve gelişmiş makine öğrenmesiyle iki yapay zekâ kendi dillerini geliştirerek sohbet etmeye başladı (21)), robotların işlerimizi elimizden

alacağı ve istihdama yıkıcı etkileri olacağı konusundaki endişelerin haklılık payı olduğu görülmektedir.

Ekonomist ve fütürist Michael Roberts, endüstri robotlarının işlerimizi elimizden alacak endişesini yaşamamanın, en azından şimdilik, gereksiz olduğunu, çünkü otonom sistemin henüz buna uygun olmadığını savunmaktadır. Ona göre, insanlar yapay zekânın her şeyi kapsayan gücüne karşı kendi çıkarlarını korumak için mücadele edecektir (Roberts, 2018: 35). Yapay zeka uzmanı ve fütürist Martin Ford ise, bilgi teknolojisi geliştikçe emeğin gelirden aldığı payın azalacağını ve yapay zekanın istihdam üzerinde yıkıcı etkileri olduğunu ve olacağını iddia etmektedir (Ford, 2018: 73).

Küreselleşme gibi ileri teknoloji kullanımı da sayısız faydayla birlikte gelmektedir. Ancak yine küreselleşmede olduğu gibi değişim sürecini kimlerin ve nasıl yönettikleri çalışma ilişkileri sisteminin işleyişinde belirleyici olacaktır (24). Ekonomist Roberts'a göre (2018), eğer üretim süreçlerinde yapay zekâ yüklü robotların ve dijitalleşmenin ortaya çıkardığı fazla üretimin dağıtımını eşitsizlikleri azaltacak şekilde kontrol edilebilirse, küresel verilerden çıkan iyimser seçeneklerin haklılığı kanıtlanacaktır. Fakat İkinci Makineleşme Çağı denilen Endüstri 4.0 robotların özel mülkiyetinin, emek düzleminde eşitsizliklerin ve yıkımın artarak devam ettiği süreci getirecekse, meydana gelen artık değer dağıtımında sermaye sahipleri ile emekçiler arasında sınıf mücadelesi devam edeceği ifade edilmektedir (Roberts, 2018: 32).

Sanayi Devrimi'nin insanı makinenin bir parçası yaptığı, yapay zekânın üretimde kullanımının insanı üretim sürecinin tasarımcısı, düzenleyicisi ve yürütücüsü yapacağını belirten Bilkent Üniversitesi Öğretim Üyesi Semih Koray (2019) da, yapay zekânın insanlığın önüne çok önemli fırsatlar getirdiğini belirtmektedir. Yapay zeka temelli otomasyonun hangi toplumsal sistem altında gerçekleştiğine bağlı olarak iki muhtemel sonucu olacağını ifade eden Koray, yapay zekanın insanın yerine geçerek insanı gereksiz hale getireceğinin mi, yoksa insanın kol gücünün yerini alarak insana serbest zaman bolluğu mu yaşatacağının önemli olduğu üzerinde durmaktadır. Ayrıca Koray (2019), hangi toplumsal sistemde olursa olsun yapay zekânın vasıfsız ve yarı vasıflıların kol gücü yerine geçeceğini düşünmektedir. Yaşanan teknolojik gelişmenin insanlığa getirdiği imkânlardan kimlerin nasıl faydalanacağını kritik önemde olduğunu belirten Koray, bu fırsatların insanlığın geniş bir kesiminin hizmetine sunulacak devasa bir kültür devrimi

yaşatacağının mı, yoksa çok dar bir kesimin tekeline bırakılarak insanlığın yıkımına mı yol açacağına belirsiz ve hayati önemde olduğunu düşünmektedir (Koray, 2019).

Yeni Sanayi Devrimi, yeni toplum tipini ve yeni çalışma ilişkileri sistemini yaratacaktır. Klasik çalışma ilişkileri yapısına alternatif olarak geliştirilen İKY politikalarının sendikalar yerine ikame edilemeyeceği görülmektedir. Ancak, dijitalleşme sürecinin dışında kalmamak için çalışma ilişkileri taraflarının politikalar geliştirmesi gerekmektedir. İKY anlayışı, sendikalı çalışma ilişkilerinin kolektif yapısını bozmakla eleştirilirken, çalışmanın değişmeye başlayan yapısı, makinelerin emeğin yerini alma tehlikesini gündeme getirmiştir. Makinelerin insan yeterliliklerinin her açıdan yerini alamayacağı konusunda küresel fikir birliği vardır. Ancak ülkelerin kendisine özel yapısı ya da sürece hazırlıksız yakalanmaları işgücü ve toplumsal düzen üzerinde ciddi tehlikeleri barındırmaktadır. Emeğin değerini korumak için, sendikalar toplumsal tepkiler vermek ya da sosyal ortak olmak yanında dijital dönüşüme uygun yapılanmaya gitmek zorundadır.

Türkiye, yeni Sanayi Devrimi'nin dışında kalmamak için paydaşlarıyla sürece dâhil olmaktadır. Devlet ve sermaye sahiplerinin ulusal çapta birlikte yürüttükleri çalışmalar yanında, uluslararası düzlemde de devlet teknolojik dönüşüme ortak olmaktadır. Türkiye 2019 yılı Ocak ayında, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) bünyesinde çalışmalar yürüten 4. Sanayi Devrimi Merkezi'ne üye olmuştur (25). Ayrıca, yine 2019 yılı Ocak ayında, Türkiye Kamu-Sen tarafından çalışma hayatının tüm paydaşlarından temsilcilerin katıldığı "Endüstri 4.0 ve Sendikaların Geleceği Paneli" düzenlenmiştir. Panele katılan Türk-İş Konfederasyonu Başkanı Ergün Atalay, Endüstri 4.0 ile yaşanması muhtemel dönüşümlerden en fazla işçilerin etkileneceğini, ancak toplumun bütün kesimlerinin sürece uyum sağlaması ve bu yönde gerekli önlemlerin alınmasının zorunluluk olduğunu ifade etmiştir (26).

İşçi, işveren ve devletten oluşan çalışma ilişkileri sisteminin bugünkü yapısı gelecekte makineler ve insanlar olarak değişmemelidir. Şuan için teknokaramsarlık olarak düşünülebilecek bu yargı, gelecek yüzyıl için ihtimaller dâhiline alınmalı ve bu endişeye uygun politikalar üretilmelidir. Bu, sistemin doğru yönetilmesi sorunudur. Eğer dijital çağı, geçen yıldan beri her iki günde bir artan milyarlar (OXFAM, 2019) yönetecekse insanlık için emek mücadelesi daha çetin bir hal alacak demektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İHMAL EDİLEN FONKSİYONU

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ: MANİSA-ZMİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMA KAPSAMI

Araştırma, Manisa ve İzmir’de bulunan işletmelerin insan kaynakları departmanları, sendika şube yöneticileri ve işyeri sendika temsilcileriyle gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan sorular çerçevesinde taraflarla görüşülerek, değerlendirmelerine başvurulmuştur. Çalışma esnasında 57’si sendikasız işletmede, 29’u sendikalı işletmede yöneticilik yapan toplamda 86 insan kaynakları yöneticisine ulaşılmış, 18 yetkili görüşmeyi kabul etmiştir. Görüşmeyi kabul eden 18 yetkiliden ise 12’si sendikasız işletmede, 6 yetkili sendikalı işletmede çalışmaktadır.

Manisa ve İzmir’de şube temsilcilikleri olan 30 sendika şube yetkilisine ulaşılmış 21 yöneticiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu yöneticilerin 1’i bağımsız sendika olmakla beraber, 8’i Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş), 6’sı Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Hak-İş) ve 6’sı Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) üyesidir. Onlar aracılığıyla da ulaşılan toplam 19 sendika temsilcisinden 16 sendika temsilcisiyle görüşülmüştür.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme sürecinin hız kazanmasıyla rekabette artış, süreçlerde esneklik, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin ortaya çıkması, teknolojik ilerlemeler, hizmet sektöründeki gelişmeler ve özelleştirme gibi birçok faktör sendikaların gücünü ve sendikalaşma oranlarını tüm dünyada azaltmıştır. Bu dönem klasik çalışma ilişkileri anlayışında değişimleri de beraberinde getirmiştir. Çalışma ilişkilerinin yönetilmesinde insan kaynakları yönetimi mevcut liberal politikalara en uygun oluşum kabul edilmiştir. Sendikaları baskı unsuru olarak gören işletmeler için sendikasız çalışma ilişkilerini yönetme görevi insan kaynakları departmanlarına bırakılırken, örgütlenmeye izin verilen işletmelerde sendikaların taraf olduğu ilişkilerin yürütülme süreci yine insan kaynakları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Bu da insan kaynakları departmanlarına işletme politikaları ile işçi arasında aracı rolü yüklemektedir.

İşletmelerde çalışma ilişkilerinin nasıl yönetildiği konusu, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Şirketlerde verim artışı sağlamanın insana yatırım ile gerçekleştiği anlayışının küresel boyutta kabul görmesi ile işletmelerde uygulanan insan kaynakları politikaları önem kazanmıştır. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi konusu işletme politikaları ile işçi çıkarları arasında, çalışma ilişkilerinin yönetilmesinde stratejik bir konuma yerleşmektedir.

Günümüz şartlarında, sendikaları taraf kabul eden işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile sendikasız çalışma ilişkilerini tercih eden işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi anlayışı işletme politikaları çerçevesinde şekillenmektedir. Çalışmada, sendikasız bir sistemde çalışma ilişkilerinin ihmal edildiğinin gerekçelerini ortaya koymak ve sistemi tarafların değerlendirmeleriyle kapsamlı olarak ele almak amaçlanmaktadır. Çalışma sürecinde belirli bir kişi sınırlaması getirilmemiş, ulaşabildiğimiz kadar fazla katılımcıyla görüşmek ve değerlendirmelerine başvurmak esas alınmıştır.

Küreselleşme süreciyle birlikte işletmelerde çalışma ilişkilerinin yürütülmesi işlevinde insan kaynakları yönetiminin popüler yönetim anlayışı haline gelmesi ve sendikalar yerine ikame edilebilirliği tartışmaları çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Sendikasızlaştırma politikaları ve üretim ve yönetim tekniklerinde yaşanan dönüşümlerin sendikaları nasıl etkilediği ve çalışma ilişkilerinin endüstriyel demokrasinin sağlanması açısından eksik bırakıldığına yönelik literatürde çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar doğrultusunda, sanayileşmenin yoğun olduğu bir bölge olan Manisa ve İzmir’de, çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde insan kaynakları yetkilileri ve sendikaların etkinliğini araştırmaya yönelik sorular hazırlanmış ve çalışmanın çerçevesi saptanmıştır.

Çalışmada; “(1) Sendikaların olmadığı bir sistemde çalışma ilişkileri nasıl ihmal edilmektedir? (2) İnsan kaynakları yönetimi anlayışının sendikasız bir çalışma ilişkileri sisteminde etkinliği nedir? (3) Sendikaların taraf kabul edildiği işletmelerde insan kaynakları yetkilileri ve sendikaların çalışma ilişkilerinde etkinliği nedir?” sorularına cevap aranmaktadır. Bu üç soru çatısı altında katılımcılara yöneltilen sorular, çalışma ilişkilerinin yönetiminde tarafların etkinliğinin ve çalışma ilişkilerinin hangi açılardan ihmal edildiğinin tarafların değerlendirmeleri ışığında ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır.

Olgubilim deseniyle yürütülen bu alan çalışması, nitel araştırmanın yapısına uygun olarak, kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koyma iddiasında değildir. Ancak, literatürdeki çalışmalara ve toplumsal yaşamda gözlenen olaylara dayanarak, sendikasız çalışma ilişkilerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki etkililiğin ve sendikal etkinlikteki azalmanın endüstriyel demokrasiye ve çalışma barışına zarar vererek “çalışma ilişkilerinde bir taraf olarak işçinin göz ardı edildiği olgusunu”, çalışılan alan içerisinde destekleyecek veriler olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca, sendikalı/sendikasız işletmede faaliyet gösteren insan kaynakları yöneticileri, sendika şube yöneticileri ve alanda bulunan sendika işyeri temsilcilerinin çalışma ilişkilerine yönelik değerlendirmelerinin tek çalışmada gösterilmesi açısından alanyazına katkı sunması amaçlanmaktadır.

4.1.2. Araştırma Yöntemi

Çalışma, nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bir alan araştırmasıdır. Araştırma kapsamındaki insan kaynakları yetkililerinden, işyerlerine telefon ederek yüz yüze görüşme talep edilmiş ve randevu alınmıştır. Sendika şube yöneticilerine, sendikaların internet sitelerinden şube telefon numaraları alınarak iletişim sağlanmıştır. İşyeri sendika temsilcilerinden ise görüşülen şube yöneticileri aracılığıyla görüşme talep edilmiştir. Araştırma, Kasım 2018 ile Mayıs 2019 tarihleri arasında ve toplam 55 kişi (18 insan kaynakları yetkilisi, 21 sendika şube yöneticisi, 16 sendika işyeri temsilcisi) ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

Alan araştırması, nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bir analiz şeklidir. Nitel araştırmada, araştırma alanının kültürel, psiko-sosyal, fiziksel ve demografik özelliklerine ilişkin çevreyle ilgili veriler; araştırma sürecinde neler olup bittiği ve bunun tarafları nasıl etkilediğine yönelik süreçle ilgili veriler; katılımcıların süreci nasıl algıladıklarına yönelik algısal veriler elde edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada nitel araştırmanın tercih edilme nedeni, bu yöntemin katılımcıların olayları nasıl algıladıklarının daha gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasına fırsat vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 40-45). Nitel araştırma, derinlemesine betimleme yapabilme, yorumlama ve değerlendirmelere neden olan bakış açılarının anlaşılmasını amaçlamaktadır (Kuş, 2006: 12).

Olgubilimsel araştırma deseninin kullanıldığı çalışmada, derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Olgubilim deseniyle

hazırlanmış araştırmalar, araştırılan olguyu yaşayan ve yaşadığı durumu dışarı aktarabilecek kişi ya da gruplardan oluşmakta ve anlamların ortaya çıkarılmasına odaklanmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2008: 76). Derinlemesine görüşmenin temel amacı ise, katılımcıların tutum ve davranışlarının altında yatan nedenleri saptamaktır (Baş ve Akturan, 2017: 113). Derinlemesine görüşme, başka şekilde ulaşılması mümkün olmayan verilere ulaşma imkânı vermesi, esnek, zengin ve detaylı veri sağlama olanağı yaratması açısından faydalıdır. Derinlemesine görüşmenin iki temel dezavantajı olduğundan bahsedilmektedir. Zaman ve emek isteyen bir süreç olması ve geniş ve tesadüfi seçilen bir örneklem grubuyla çalışılmadığı için bulguların araştırmaya dâhil edilmeyen gruplara genellenememesi derinlemesine görüşmenin dezavantajı olarak belirtilmektedir (Tekin, 2006: 104). Araştırmada, zengin veri içeriğine sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına fırsat veren amaçlı örnekleme yöntemlerinden (Yıldırım ve şimşek, 2008: 107), “kritik durum rneklemesi” kullanılmıştır. Normal şartlar altında özel bir duruma sahip kritik durumların araştırılması için tercih edilen bu örneklem, “bu, burada gerekleşiorsa, başka benzer durumlarda da gerçekleşmesi muhtemeldir” ya da “bu, burada gerçekleşmiyorsa, başka benzer durumlarda da gerçekleşmeyebilir” şeklinde ifade edilmektedir (Baltacı, 2018: 252).

Veri toplama tekniği olarak, araştırmanın esnek şekilde ilerlemesine imkân veren ve önceden belirlenmiş sorular yanında görüşme esnasında daha farklı sorular sorarak derinlemesine bilgi almayı sağlayan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizi için betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Betimsel analizde veriler, daha önceden belirlenen temalara uygun olarak özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Katılımcıların görüşlerini doğrudan yansıtma amacıyla sık sık alıntılara yer verilen bu analiz yönteminde veriler açık şekilde betimlenerek açıklanmakta ve yorumlanmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2008: 224). İçerik analizinde ise, elde edilen verileri açıklamaya yarayacak kavramlara ulaşmak amaçlanmaktadır. Betimsel analizde ortaya konulan veriler, içerik analizi yöntemiyle daha derin bir işleme tabi tutularak içerisindeki anlamlara ulaşmaya çalışılmaktadır. Derin araştırma sonucu ulaşılan kavramlar araştırmacıyı temalara götürmekte ve olguları daha iyi düzenleyebilmesine imkân yaratmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2008: 227).

Çalışma sırasında, insan kaynakları yöneticilerine sendikalı ve sendikasız işletmelerde faaliyet göstermelerine göre, sendika şube yöneticilerine ve sendika

işyeri temsilcilerine konularına uygun olarak hazırlanmış soru formuyla gidilmiştir. Görüşmeler katılımcının tercihine uygun olarak elektronik ortamda ya da not tutarak kayıt altına alınmıştır.

İnsan kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmelerde genel olarak hızlı ve kısa cevaplar verilerek görüşme süresi kısa tutulmuştur. Sendikasız işletmelerde, özellikle sendikalara yönelik sorular kısa cevaplarla ve detay verilmeden cevaplanmıştır. Sendikalı işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yöneticileri ise net ve kısa cevaplarla görüşme gerçekleştirmiştir. 18 insan kaynakları yöneticisiyle yapılan görüşmeler işyerlerinde gerçekleşmiş ve ortalama 30 dakika sürmüştür. İnsan kaynakları yöneticilerine, üç kategoride toplam 13 soru yöneltilmiştir.

Sendika şube yöneticilerine toplamda 14 soru yöneltilmiş ve sendika şube binalarında gerçekleştirilen görüşmeler ortalama 90 dakikada tamamlanmıştır. Katılımcılar, yöneltilen soruları içtenlikle ve detaylı olarak cevaplamıştır. Belirlenen sorular dışına çıkılmasına fırsat verilmiş ve cevaplamaktan kaçınılmamıştır. Görüşme sırasında sık sık sorunun dışına çıkılarak sendikal faaliyetlerde ve örgütlenmede yaşanan sıkıntılardan bahsedilmiştir. Görüşme sırasında mola verilme gereği duyulmamış, görüşme akıcı şekilde ilerlemiştir.

Sendika işyeri temsilcileriyle, bir kısmı dışarıda bir kısmı işyerlerinde gerçekleştirilen ve 13 sorudan oluşan görüşmeler ise ortalama 25 dakika sürmüştür. Katılımcılar soruları içtenlikle cevaplamış, ancak insan kaynakları yönetimiyle ilgili soruları cevaplarırken daha temkinli davranmışlardır.

Çalışma sonucunda toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle belirtilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerine yöneltilen çalışma soruları “Çalışma ilişkilerinin değerlendirilmesi”, “Sendikal değerlendirmeler” ve “Çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmeler” kategorileri altında toplanmaktadır. Sendika şube yöneticileri ve sendika işyeri temsilcilerine yöneltilen araştırma sorularıyla “Çalışma ilişkilerinin değerlendirilmesi”, “İnsan kaynakları yönetimine yönelik değerlendirmeler”, “Sendikal mücadeleye yönelik değerlendirmeler” ve “Çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmeler” kategorileri altında değerlendirilmiş ve bulgular ortaya konmuştur. Elde edilen veriler literatürdeki diğer çalışmalarla desteklenerek yorumlanmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Görüşülemeyen 68 insan kaynakları yetkilisinin bir kısmı yoğun olduklarını belirtmiş; bir kısmı konunun çalışma ilişkileriyle ilgili olduğunu öğrendikten sonra bu konuda bilgi veremeyeceğini söylemiş; bir kısmı çalışma ilişkileri konusunda bilgi vermesinin yasak olduğunu belirterek görüşmek istememiştir. Ayrıca, özellikle toplu sözleşme zamanlarında, pazarlık aşamasında sıkıntı yaşanan sendikali işletmelerde insan kaynakları yetkilileri görüşmekten kaçınmıştır. Daha sonraki bir zaman görüşmeyi vaat etmelerine rağmen, bir daha kendilerine ulaşamamıştır. Sendika temsilcileriyle ilişkilerinde çatışma yaşanan işletmelerde her iki taraf da görüşmekten kaçınmıştır. Özellikle Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu'na bağlı sendikaların örgütlü olduğu işyerlerinde, taraflarla görüşmek zorlaşmıştır. Bazı insan kaynakları yetkilileri, çalışma sorularının ve çalışma içeriğinin e-mail atılmasını istemiş ve geri dönüş yapmamıştır. Geri dönüş beklediğimizin iletildiği yetkililerden ya dönüş yapılmamış ya da olumsuz cevap alınmıştır.

Henüz sözleşme yetkisi alınmayan işletmelerdeki işyeri sendika temsilcileriyle de görüşülmüş, fakat insan kaynakları yetkilileri görüşmek istememiştir. Bazı temsilciler, birkaç kez görüşme talep edilmesine rağmen, “ben size haber vereceğim” diyerek görüşmeyi ertelemiş ve haber vermemiştir. İşletmelerin şehir dışında ve bazı temsilcilerin vardiya sisteminde çalışıyor olması görüşmelerin ertelenmesine neden olmuştur.

İşletmelere ulaşmadan önce, sendikali olup olmadığını internette taradığımızda sendikali görünen ve sendikali diye aradığımız işletmelerin bazıları haberlerin eski ve işletmenin sendikasız olduğunu belirtmiştir. İnternet sitelerinde şube iletişim bilgileri olmayan bazı sendikalar, insan kaynaklarının izin verip vermemesini bahane ederek iletişim bilgilerini tarafımıza vermemiştir.

Manisa'da şube temsilcilikleri olan sendikalar seçim döneminde, seçim yoğunluğu bahanesiyle seçimlerden sonra görüşmeyi vaat etmişler; seçimlerden sonra da kazananları tebrik ziyaretleri sebebiyle yoğun olduklarını belirterek görüşmeyi reddetmişlerdir. Bazı sendika yöneticilerine şehir dışında oldukları için, bazıları fabrikaları gezdiği için, bazıları da 1 Mayıs çalışmaları dolayısıyla görüşmeyi kabul etmemiş ya da başka bir zamana ertelemiştir.

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Taraflara yöneltilen sorular çalışma ilişkilerini kapsamlı şekilde ele almayı ve çalışma ilişkilerini nasıl algıladıklarını detaylandırmaya yöneliktir. Çalışmanın desenini oluşturan olgubilimin temelini öznel tecrübeler, algılar ve olaylara yükledikleri anlamlar oluşturmaktadır. Tek bir gerçek olmadığına dayanan bu yaklaşımla genellemeler yapılması değil, tümevarımsal tanımlamalar yapılması amaçlanmaktadır (Baş ve Akturan, 2017: 87).

Çalışma sonucunda verilen cevaplar, tekrar yazıya geçirilmiş, belirlenen kategoriler altında toplanarak betimsel analiz yöntemiyle en genel betimlemelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonra kodlama tekniği kullanılarak içerik analizi yapılmış ve sonuçlar ortaya konmuştur.

Nitel araştırmalarda öznelliğin yüksek olması, geçerlilik ve güvenilirlik açısından yöntemin eleştirilmesine neden olmaktadır. Ancak nitel araştırmalara yapılan eleştirilere cevap olarak, bu yöntemin ampirik ve istatistiksel hesaplara dayanmadığı, insan yaşamının ve sosyal dünyanın anlam ve deneyimlerini anlamaya yönelik bulguları sunduğu ifade edilmektedir. Nitel araştırmaların geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmaya yönelik birçok teknik belirtilmektedir (Arastaman vd.,2018: 48). Guba ve Lincoln'un nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlikten ziyade inandırıcılığı dikkat çektiği ve inandırıcılığa için inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabirlik olmak üzere dört kriter sunduğu aktarılmaktadır (Başkale, 2016: 25). Yıldırım ve Şimşek (2008), nitel araştırmalarda elde edilen bulguların doğruluğu için iç geçerlilik ve dış geçerlilik; sonuçların tekrar edilebilirliği için de iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik sağlanması gerektiğini belirtmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 255).

Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için çalışmaların olgunun en iyi anlam bulacağı fabrikalarda ya da sendika şubelerinde yapılması tercih edilmiş, güven sağlayabilmek adına araştırmanın amacı ve araştırmacı tanıtılmıştır. Görüşme için sohbet havasında bir ortam tercih edilmiş, önyargısız ve empatik davranılmış; görüşmeler uzun süreli ve kontrol altında tutulmaya çalışılmıştır. Görüşme sonunda katılımcılara ifadeleri teyit ettirilmiş ve eklemek istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuştur. Ulaşılan bulguların tekrar edilirligi ve hangi olgularla desteklendiği not alınmıştır. Çalışma bulgularının ortaya

konulmasında taraflara yöneltilen sorular kategoriler halinde ele alınacak ve çok boyutlu analizleri yapılacaktır.

4.2.1. Sendikasız İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkilileriyle İlgili Araştırma Bulguları

Amaçlı örneklem tekniği kullanılarak en fazla ve çeşitli veriyi elde edebilmek ve veri doygunluğu sağlayabilmek amacıyla katılımcı sayısı sınırlı tutulmamış, diğer katılımcılarla görüşme süreçlerinde randevu talepleri devam etmiştir. Bu süreçte iletişime geçilen 86 insan kaynakları yetkilisinin 57'si sendikasız işletmelerde faaliyet göstermektedir. Bağlantı kurulan yetkililerden çalışmayı sonlandırınca dek yalnızca 12'si görüşme talebimize olumlu cevap vermiştir. Sendikasız çalışma ilişkilerinin yaygın olması, iletişime geçilen yetkililerin önemli bir kısmının sendikasız işletmelerde faaliyet göstermesiyle desteklenmektedir. Görüşülen 12 insan kaynakları yetkilisi "İK" olarak kodlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 21'de, katılımcıların demografik bilgileri ve çalıştıkları sektöre ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 21: Sendikasız İşletmede Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerinin Tanımlanması

Yetkili (İK)	Cinsiyet	Mezun olduğu Fakülte	Sektör (Özel)	İşletmede çalışan kişi sayısı	İşçilerin eğitim ortalaması
İK1	Erkek	İİBF	Tütün ürünleri	140	Meslek lisesi
İK2	Erkek	Mühendislik	Ulaşım araçları	300	İlkokul-Ortaokul
İK3	Erkek	İİBF	Metal	160	İlkokul-Ortaokul
İK4	Kadın	İİBF	Metal	140	Meslek lisesi
İK5	Kadın	Mühendislik	Mineral Ürünler	120	Ortaokul-Lise
İK6	Kadın	İİBF	Elektrik	67	Ortaokul-Lise
İK7	Erkek	Mühendislik	Metal	75	Ortaokul-Lise
İK8	Erkek	İİBF	Metal	93	Meslek lisesi
İK9	Erkek	İİBF	Ayakkabı	65	İlkokul-Ortaokul
İK10	Erkek	İİBF	Mineral ürünler	330	Meslek lisesi
İK11	Erkek	İİBF	Mobilya	350	İlkokul-Ortaokul
İK12	Kadın	İİBF	Elektrik	346	İlkokul

Katılımcılara yöneltilen sorular için öncesinde yürütülen literatür çalışması esas alınarak, hangi açıdan değerlendirmelerine başvurulacağına yönelik saptamalar

yapılmış ve üç kategori belirlenmiştir. İlk kategoride, çalışma ilişkilerinin taraflar için ne anlam ifade ettiğini ve çalışma ilişkilerini işletmelerde nasıl yürüttüklerini anlamaya yönelik soruların yöneltildiği “Çalışma ilişkilerinin Değerlendirilmesi” konusu incelenecektir. İkinci kategori, sendikaların sistemde ne ifade ettiğini ve sendikalı çalışma ilişkilerine yönelik algılarının ne olduğunu anlamak amaçlı soruların sorulduğu “Çalışma İlişkilerinde Sendikaların Değerlendirilmesidir”. Son kategori ise çalışma ilişkilerinde yaşanması muhtemel dönüşümlere karşı katılımcıların fikirlerini ve çalışma ilişkilerinin geleceğini nasıl algıladıklarını anlamaya yönelik sorulara verdikleri cevaplar “Çalışma İlişkilerinin Geleceğinin Değerlendirilmesi” başlığı altında incelenecektir.

4.2.1.1. Sendikasız İşletmelerde Katılımcıların Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri

Çalışma ilişkilerinin katılımcılar için ne anlam ifade ettiği ve işletmelerde insan kaynakları fonksiyonu olarak ele alınan çalışma ilişkilerinin nasıl uygulandığına yönelik verilere ulaşabilmek için sendikasız işletmelerde faaliyet gösteren yetkililere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1) İşletmede çalışma ilişkilerini nasıl yürütüyorsunuz?

Katılımcıların tamamı, işletmelerindeki çalışma ilişkilerini işçi temsilcileri aracılığıyla yürüttüklerini ve işçi temsilcilerinin yasal İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarına üye olduğunu aktarmışlardır.

Tütün imalatı yapan global bir şirkette insan kaynakları yöneticiliği yapan bir katılımcı (İK1) işletmelerindeki çalışma ilişkileri yapısını, “İşletmede her ay düzenli olarak üç seviye toplantıları yapılmakta (Level 1- 2- 3) ve bu toplantılara seviye seviye operatörler, şefler ve yönetim kademesi katılmakta. İşçi temsilcisi yasalarda belirtildiği şekilde var; ancak birebir iletişim ve şeffaflık önemli. Bu yüzden biz bu toplantıları çok önemsiyoruz. Bu toplantılarda işçinin yönetime ulaşma şansı oluyor.” ifadeleriyle aktarmıştır.

Ulaşım araçları imalatında faaliyet gösteren başka bir katılımcı (İK2), “Biz çalışma ilişkilerimizi temsilciler aracılığıyla yürütüyoruz. Son zamanlarda işçiler insan kaynaklarını daha fazla kullanır hale geldi. Mesela biz de, bir uygulamaya geçileceği zaman önce işçilerin nabzını ölçüyoruz. Temsilcilerle birlikte karar

veriyoruz. Haklarını kısıtlayacak uygulamaları biz de yapmıyoruz.” ifadesiyle işçiyi kendileriyle ilgili konularda karar almaya dâhil ettiklerini ifade etmiştir.

Mineral olmayan ürünler imalatında faaliyet gösteren katılımcı ise, “Bölüm sorumluları, bölüm amirleri var. Hiyerarşik bir düzen var. Her isteyen kapıyı çalıp gelemes. Çalışma ilişkilerini hiyerarşik düzende yürütüyoruz.” ifadeleriyle çalışma ilişkileri sistemlerini aktarmıştır.

2) Çalışanları yeterince temsil ettiğinizi düşünüyor musunuz?

İki katılımcı (İK7 ve İK11) dışında tüm katılımcılar çalışanları yeterince temsil ettiklerini ifade etmişlerdir. Yeterince temsil etmediğini düşünen iki katılımcı, işveren çıkarlarının önce geldiğini belirtmiştir.

“Çokta temsil ediyoruz diyemem. Ediyor olsak patrona daha rahat söylemlerde bulunurduk. Ama bulunamıyoruz. İstedğin gibi olsan, bu sefer patron seni düşman gibi görüyor. Patron, “benim politikalarımı uygulamayan, benim politikalarımı gözetmeyen kişiyi ben de gözetmem” düşüncesindedir. İpini çeker. Bu sefer denge sağlamaya çalışıyorsun. İşçinin önünde zırh olmak yerine, patronun elindeki kırbağı tutuyorsun. Aksi durumda da işçi duruyor, siz devamlı kırbağı yiyorsunuz.” (İK7)

“İşçiyi temsil edemezsin. Çünkü yönetim ne derse o oluyor sonuçta. Sen de çalışansın.” (İK11).

Bir katılımcı ise (İK2), işçiyi temsil ettiklerini, zaten insan kaynakları yöneticisinin yapması gerekenin o olduğunu belirttikten sonra; “Köprü kuramazsan işçi gelip sana her şeyi anlatamaz. O zamanda her şeyden en son haberin olur. Herkes her şeyi yapar. Aynı zamanda işvereni de temsil ediyoruz. Arada kalıyoruz. Ya da bir tarafa gittiğimiz zaman diğer taraftan suçlanıyoruz. İnsan kaynakları yöneticisi bu rolü Türkiye’de genelde patrona yakın oynar. %55 işveren tarafında olmak yeterlidir. O zaman sorun olmaz. O zaman şöyle oluyorsun; tamam işveren hakkını savunuyorsun ama işyerinin de hakkını savunuyorsun. İşyeri varlığını sürdürürse işçi de bundan yararlanır.” ifadelerini kullanmıştır.

Çalışanları yeterince temsil ettiğine inanan diğer katılımcılar arasından üç katılımcı (İK1, İK4, İK8), çalışanların memnun olmasını gerekçe göstermiştir. “Memnun olduklarına nasıl karar verdiniz?” sorusuna ise, “Çalışma huzuru var, iletişimimiz güçlü ve herhangi bir örgütlenme talebi yok, piyasanın üzerinde ücret veriyoruz.” gibi ifadelerle cevap vermişlerdir.

3) Çalışanlarla anlaşmazlık yaşadığınızda nasıl çözüyorsunuz?

İki katılımcı dışında tüm katılımcılar konuşarak ve birebir iletişim kurarak anlaşmazlıkları çözmeyi tercih ettiklerini aktarmışlardır. İki katılımcı ise (İK4 ve İK5), işletme politikaları ve resmi prosedürler içerisinde süreci işlettiklerini ifade etmişlerdir.

En fazla anlaşmazlık yaşanan konular; ücretlerin doğru yatmaması, yemek, servisler, yıllık izinler ve temizlik olarak belirlenmiştir.

4) İşletmeye bağlılığı sağlamak için uyguladığınız insan kaynakları politikaları nelerdir?

Katılımcılar çalışanların işletmeye bağlılığına yönelik çeşitli politikalar uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmada ulaşılan bulgular sonucunda çalışanların bağlılığını arttırmaya yönelik politikalar dokuz alt kategoride toplanmıştır. Aşağıdaki tabloda, çalışma sorularına verilen cevaplardan yola çıkılarak betimlenen ifadeler belirtilmektedir.

Çalışanların İşletmeye Bağlılığının Artmasına Yönelik İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Uyguladıkları Politikalar

Politikalar	Kodlar
Ödül + Sosyal faaliyetler	İK1 ve İK5
Kaliteli çalışma yaşamı	İK4 ve İK8
Sosyal faaliyetler + Değer verilmesi	İK6 ve İK12
Yönetime katılmalarını sağlama	İK2
Bağlılıklarını sağlayamazsın. Aldığı ücret önemlidir.	İK3
Değerli hissetmesini sağlama.	İK7
Değer verilmesi + Ödül	İK10
Taleplerine olumlu cevap verme.	İK11
Değer + Ödül + Sosyal faaliyet	İK9

Çalışanların yönetime katılmasının bağlılık için önemli olduğunu ifade eden katılımcı (İK2); “İşçi temsilcilerinin kurullara katılımının sağlanması, görüşlerinin dinlenmesi önemli. Açık kapı politikasının uygulanması önemli. Şeffaflık önemli. Burada da insan kaynaklarının yaklaşımı çok önemli. Genel müdürün yaklaşımı önemli. Tamam, açık kapı politikası ama her isteyen de gelip genel müdürün kapısını çalamaz. Önce bana gelmesi gerekir. Genel müdür bana iş ilişkileriyle ilgili tam yetki vermiş.” ifadelerini kullanmıştır.

Başka bir katılımcı (İK7), “Çalışanlar dinlendiğini, işverenin kendisine değer verdiğini hissederse işletmeye bağlılığı artıyor. Makine başında adamı dinlediğinde o adam “vay be beni dinledi.” diyor. Ondan alıp makineye gözü gibi bakıyor. Maaşlardan sonra bence en önemli şey işçinin kendisine değer verildiğini hissetmesi.” ifadelerini kullanmıştır.

İK8 kodlu yönetici ise konudaki fikrini “Çalışanlar önerilerini dikkate aldığımızda daha kıymetli hissediyor. Çünkü ciddiye alınıyor. Karşısında muhatap buluyor. Bu biraz da bana bağlı. Benim çalışan politikalarımaya bağlı. Ben eğer daha katı bir İK olsaydım tam tersi olurdu. Pozitifim, öyle enerji görüyorum.” ifadeleriyle aktarmıştır.

5) Ücret politikalarını nasıl düzenliyorsunuz?

Tüm katılımcılar ücretlendirme sistemlerinde performans değerlendirme yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Beş insan kaynakları yetkilisi piyasa üzerinde ücret verdiklerini ifade etmişleridir (İK3, İK4, İK6, İK8 ve İK10).

Bir katılımcı (İK5), “Performansa göre ücretlendirme çalışanları motive ediyor.” diye belirtmiştir.

6) İşçilerin yetiştirilmesi ya da niteliklerinin artırılmasına yönelik politikalarınız neler?

Katılımcıların, işçilerin niteliklerinin artırılmasına yönelik hangi politikaları izledikleri sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda gösterilmiştir.

İşletmelerde Çalışanların Niteliklerini Arttırmaya Yönelik Eğitimler

Eğitimler	Kodlar
İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)	İK2, İK5, İK8, İK11 ve İK12
İSG + Teknik Eğitimler	İK4, İK6, İK7 ve İK10
İSG + İş-Kur Eğitimleri	İK1, İK3, İK9

İki katılımcı mavi yaka çalışanların yasal İSG eğitimlerini aldığını; yalnızca beyaz yakaya dışarıdan eğitim desteği verdiklerini ifade etmişlerdir (İK5 ve İK8).

İki katılımcı, mavi yakanın güvenliğini çok ciddiye aldıklarını, İSG eğitimleri ve uygulamaları konusunda hiç taviz vermediklerini ifade etmişlerdir (İK10 ve İK12).

4.2.1.2. Sendikasız İşletmede Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerinin Sendikalı Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri

Katılımcıların sendikalara bakış açısını, sendikalı çalışma ilişkilerine yönelik algısını ve sendikalara karşı politikalarını ölçmek amacıyla hazırlanmış olan aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1) İşçilerden örgütlenme konusunda bir talep geldi mi? Geldiyse nasıl karşılandı?

Yalnızca dört katılımcı bir örgütlenme talebi geldiğini ve bunun çeşitli politikalarla engellendiğini ifade etmiştir (İK2, İK7, İK10 ve İK12).

Daha önce herhangi bir örgütlenme talebinin gelmediğini ifade eden bir katılımcı (İK1), *“Prensibimiz, çalışanlar temsilciye ihtiyaç duymadan bizimle iletişime geçebilsin. Bizim için şeffaflık esas. İletişim çok önemli.”* ifadelerini kullanmıştır.

Örgütlenme talebinin geldiğini ifade eden katılımcılara, nasıl karşılandığını anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir. Cevaplar aşağıdaki gibidir.

İK2: *“Eğer işyerinde huzursuzluk varsa, baskı varsa, alışlagelmiş bir uygulama bozuluyorsa işçiler sendikal mücadeleye girer. Ayrıca, düzenli işleyen bir performans değerlendirme yoksa işçiler parasını kafasına göre alırken bir performans sistemi getirilirse işçiler buna tepki gösterir. Aslında performans değerlendirme işçinin lehinedir. Sendikalı yerde işçi çıkarmak daha kolaydır. Sendikaya söylersin o kolayca çıkarır. Sendikasız ortamda adam çıkarmak demek tazminat demek. Örgütlü olduğu için işten adam çıkarmanın hapse kadar giden ağır cezaları var. Ama başka sebep yaratılıp yine çıkarılır.”*

İK7: *“İşveren sendika gibi örgütlenmeyi sevmez. Sendikaya, “kar marjımı biriyle neden paylaşayım” gözüyle bakar. Neden daha fazla kişiyle muhatap olayım der. İkincisi, işletmedeki karar mekanizması elinden gidiyor. Otoriteyi paylaşmak istemiyor. İşletmemizde iki kez böyle bir talep oldu. Ortalığı karıştırana hiçbir şey olmuyor ama o süreçte birilerini maşa yapıyorlar. Hep olan onlara olur. Sendika işçinin hakkını savunuyor ama yeri geldiğinde çokta güzel satabiliyor.”*

İK10: *“İşletme ilk açıldığı zamanlar olmuş. 2-3 kişiyle yapılan bir girişimmiş. Bir sonuç alınamamış.”*

İK12: “Talebi başlatanlar işten çıkarıldı. Başka bir girişim olmadı, çünkü başlamadan işten uzaklaştırılıyorlar. İşçiler arasında ilişkilerimizin iyi olduğu, bizim her zaman yanında olduğumuz, işletme menfaatlerini düşünen çalışanlar var. Herhangi bir örgütlenme talebini onlardan haber alıyoruz. Büyümeden engellemiş oluyoruz.”

2) İşçilerin sendikalı olduklarında sahip olabilecekleri hakları karşılayabiliyor musunuz?

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar analiz edilerek, bazı betimlemeler yapılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri genel olarak, çalışanların sahip oldukları haklar denildiğinde ücret düzenlemelerini algılamakta, sendikaları da yalnızca ücretleri ve yan hakları iyileştiren araçlar olarak değerlendirmektedir. Katılımcıların cevaplarından elde edilen bulgular yedi alt kategori oluşturmuştur ve sendikalı işletmelerle denge sağlanmasına yönelik politikalar aşağıda listelenmektedir.

Sendikalı İşletmelerle Denge Sağlanmasına Yönelik Politikalar

Politikalar	Kodlar
Piyasanın üzerinde ücret ve yan haklar	İK1, İK2, İK3, İK4 ve İK9
Performansa göre ücret	İK5 ve İK12
Sendikaya ihtiyacı ortadan kaldırma	İK6
İletişimi güçlü tutma	İK7
Piyasa üzerinde ücret + İletişim	İK8
Sendikalı işletmeden fazla ücret	İK10
Talepleri karşılıyoruz.	İK11

Katılımcılar, her şeyin fazlasını verdiklerini, sendikaya ihtiyaç olmadığını iddia etmektedir. Bazı katılımcıların değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

İK1: “Başta, piyasanın üzerinde ücret veriyoruz. Performans değerlendirmeyi çok önemsiyoruz. Verimlilik artışı sağlandığında paylaşmayı seviyoruz. Sosyal ve yan haklar, prim ve ödül sistemimiz var. Bunlar hepsi birbirine entegre.”

İK3: “Sendikalı firmalara bakıyoruz ne alıyorlar. Bu sene yüzde kaç zam almışlar, hangi yan hakları kazanmışlar. Biz de onları takip ediyoruz. Ona göre ücret düzenlemeleri yapıyoruz. Onlar %5 mi aldı, biz de %4-4,5 yapmaya

çalışıyoruz. Onlar hangi yan hakları kazandı biz de veriyoruz. Sendikadan daha fazlasını bile veriyoruz. Çünkü sendikalı olanlar üzerine birde aidat ödüyor.”

İK8: *“Sendika esas ücretler için vardır. Biz hem piyasanın üzerinde ücret veriyoruz, hem de performans değerlendirme kullanıyoruz.”*

İK9: *“İlişkilerde insanların karakterleri de önemli. Şeffaflık varsa, işçi bizlere istediği zaman ulaşabiliyorsa sendikaya gerek kalmıyor. Bizim iletişimimiz güçlü, şeffaflık var. Çözemediğimiz sorun olmadığı için işçi sendikaya ihtiyaç duymuyor.”*

İK10: *“Ücret düzenlemesini biz sendikalardan fazla yapıyoruz. Sendikalı işletmelerde çalışanlar bide aidat ödemek zorunda.”*

İK12: *“Sendikalı işletmelerde toplu sözleşmeyle çalışanda çalışmayan da aynı ücreti alıyor. Bu bence haksızlık. Biz performans değerlendirmeye bu haksızlığın önüne geçiyoruz.”*

3) Sendikalar işletme için bir tehdit mi?

Daha önce örgütlenme talebinin geldiği işletmelerde, sendikalar işletme için bir tehditken; örgütlenme talebinin gelmediğinin iddia edildiği işletmelerde sendikalar “tehdit değil” olarak değerlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sendikaları Tehdit Olarak Değerlendirmesi

	Sendikalar tehdittir.	Sendikalar tehdit değildir.
Kodlar	İK2, İK6, İK7 ve İK12	İK1, İK3, İK4, İK5, İK8, İK9, İK10 ve İK11

4) Sendikalaşma ihtimaline karşı uyguladığınız insan kaynakları politikaları neler?

Katılımcıların soruya verdikleri cevaplar analiz edilerek belirlenen bu politikalar altı alt kategoride toplanmış ve aşağıda belirtilmiştir.

Sendikalaşma İhtimaline Karşı Uygulanan Politikalar

Politikalar	Kodlar
İşten çıkarıyoruz/çıkarırız.	İK2, İK3, İK4, İK8, İK11 ve İK12
Eksişimizi/İhtiyacı belirleriz.	İK1 ve İK9
Öyle bir ihtimal yok.	İK6 ve İK10
Cevaplayamam	İK5
Yetki düşürdük.	İK7

Bazı katılımcıların konuya ilişkin değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

İK1: “Çalışanlarla konuşarak buna neden ihtiyaç duyulduğunu anlamaya çalışırız. Biz iletişime önem veren bir şirketiz. İnsanlara dokunduğumuz zaman sendikalara ihtiyaç kalmayacağına inanıyoruz.”

İK3: “Biz çalışanları üçüncü kişilerle muhatap etmek istemiyoruz. Bu bir işletme politikası. Zaten her şeyin fazlasını veriyoruz.”

İK7: “Sendikalar birbirleri hakkında işletmelere bilgi verirler. Bizim burada da işçiler yeterli sayıya ulaşmışlar. Bize rakip bir sendikadan haber geldi, iki gün sonra sendikaya giriyorsunuz dediler. Ama sendika işçiden önce ben olayına giriyorsa hem işverene hem de işçiye zarar veriyor demektir. Biz de oturduk ne yapabiliriz dedik. Oturduk iki gün içerisinde işçi sayısını %50 arttırdık, oranı düşürdük. Sendika yetki için başvurduğunda oranı tutturamadıklarını öğrenmişler. 3-5 ay istihdamı arttırdık, sonra işçileri çıkardık.”

5) İnsan kaynakları yönetimi sendikalar yerine ikame edilebilir mi?

Üç katılımcı dışında (İK1, İK5 ve İK8), tüm katılımcılar insan kaynakları yönetimi anlayışının sendikalar yerine ikame edilebileceğini düşünmektedir. Katılımcıların verdiği cevapların analizi yapılarak temel kavramlar üzerinde durulmuş ve politikalar kodlanmıştır. Aşağıda, ikame edilip edilmeyeceğine yönelik değerlendirmeler gösterilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalar Yerine İkame Edilebilirliği

İkame edilebilir mi? Neden?	Kodlar
Edilemez. Çünkü ikisi farklı iki yapıdır.	İK1, İK5 ve İK8
Yetki genişletilirse, edilebilir.	İK6, İK10 ve İK12
İşyerini düşünmek zorundasın. Edilir.	İK7
İKY güven sağlarsa, edilir.	İK2
İKY hakkıyla yapılırsa, edilir.	İK3
Uygulanan politikalara bağlı olduğu için edilir.	İK4
İhtiyaçları karşılayacaksa, edilir.	İK11
Zaten şuan ediliyor.	İK12.

İnsan kaynakları yönetiminin sendikalar yerine ikame edilebilirliğine yönelik bazı katılımcıların değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

İK1: “Hayır, sendikalar yerine insan kaynakları ikame edilemez. İki farklı yapılar. Günümüzde zaten sendikalardan kaynaklı sebepler yüzünden sendikalar popülerliğini yitirdi. Kavgacı ve verimliliği düşüren bir yapıyla işveren muhatap olmak istemez. İşletmelerde iletişim kültürü, bakış açısı ve temsilcinin tutumu birbirine bağlı ve çok güçlüdür.”

İK4: “Evet, ikame edilebilir. Bu politikalarla bağlantılı bir şey. İşçiler sendika gibi bir yapıya ihtiyaç duymayabilir. Bu işverenin elinde.”

İK6: “Eğer yeterli yetki verilirse ikame edilebilir. Zaten yönetim bizi desteklediği için sendikasız yürütebiliyoruz. Bu işverenin ve insan kaynakları yöneticisinin karakteri ve bakış açısıyla alakalı. İnsan kaynakları yöneticisi ne kadar işçi yanlısı tutum izlese de, sonuçta işveren politikaları esastır. Ya da insan kaynakları yöneticisi işveren yanlısı olabilir. Ama olması gereken denge olmasıdır.”

İK10: “Evet ikame edilebilir. Eğer işçi gelip derdini insan kaynakları yetkilisine anlatamazsa, sendika gibi dışarıdan birine ihtiyaç duyabilir. Biz hak vermekten korkmuyoruz. Ama biz bize olalım. Burada köklü bir değişiklik yaşandı. İnsan kaynakları yönetiminin yetkisi artırıldı. Değişik uygulamalar başlatıldı. İnsan kaynaklarına inisiyatif verildi ve insan kaynakları sendikalar yerine ikame edildi.”

4.2.1.3. Sendikasız İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerinin Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeleri

Çalışma yaşamı yeni bir sanayi devrimiyle şekil almaya hazırlanmaktadır. Yapay zeka ve akıllı sistemlerin üretimin merkezinde olduğu Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0), yalnızca üretim yapısında değil, yönetim süreçlerinde de köklü dönüşümleri beraberinde getirecektir. Makro ölçekte devlet politikalarıyla desteklenen Endüstri 4.0’ın ve çalışma ilişkilerinde yaşanması muhtemel dönüşümlerin insan kaynakları yöneticileri tarafından nasıl algılandığını, sürece yönelik işletmede bir planlama olup olmadığını, ve mevcut şartlarda çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmelerini öğrenmek için katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler analiz edilerek belirli açıklamalar altında betimlenmiştir.

1) Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik işletmede bir planlama var mı?

Yalnızca dört katılımcı, faaliyet gösterdikleri işletmelerde Endüstri 4.0'a yönelik planlamalar olduğunu ifade etmişlerdir (İK2, İK6, İK9 ve İK10). İşletmelerinde planlamalar olduğunu belirten katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

İK2: *“Endüstri 4.0 çok önemli bir konu. Türkiye’de yalnızca robotlar olarak algılanıyor. Sırf robot değil, tüm süreçler değişiyor. Sırf üretim süreçlerinin etkilendiğini düşünüyorlar, hâlbuki insanın yaşam biçimi değişiyor. İnsanların kültürü, alışkanlıkları değişiyor. Biz bu dünyaya hazır mıyız, konu bu. Ben robotu kışkanan işçi gördüm. “Hiç el ile kaynatmak gibi olur mu, makine yapabilir mi?” diyor mesela. Bu işin psikolojik boyutu. Birçok meslek yapay zekâyla tehdit altında. Biz buna yönelik uzun vadeli stratejik planlamalar yaptık. Öngörümüz şu; elektronik ticaret, toplam satışların çok büyük bir bölümünü oluşturacak. Biz şuan insandan insana satışa aracılık ediyoruz. Bu değişecek, üretim süreçleri değişecek. Bunun hızını öngöremiyoruz sadece. Benim umudum çok yok açıkçası.”*

İK6: *“Endüstri 4.0’la bağlantılı olarak işletmede, robot ve insanın birlikte var olduğu bir sistem kuruluyor. İlerleyen süreçte insan gücü ihtiyacımız tabii ki azalacak. Maalesef aralarında eleme yapılarak daha nitelikli olanlar kalacak. Çok parlak bir tablo değil. İnsanın bilişsel yeteneklerinin kıymetleneceği de çok romantik bir şey. Mesela ben emekliliği gelen bir adama bilişsel yetenek kazandıramam. İstihdam muhakkak olumsuz etkilenecek. Ama zaten ülkenin içinde bulunduğu şartlarda bunu gerçekleştirmek ne kadar olur bilemiyorum. Burada yaygınlaşacaksa bile çok uzun yıllar geçmesi gerekecektir muhtemelen”*

İK9: *“Robotlaşma var işletmede. Eskiden altı kişinin çalıştığı bir işte, bu sisteme göre ayarlanmış bir makineyle şimdi üç kişi çalışıyor. Şimdilik işten çıkarılmadılar, ama yeni makineler almaya devam edilirse mecbur işten çıkarmak zorunda kalacağız. Kaçınılmaz bir şey robotlaşma. Tarih boyunca teknoloji geliştikçe insanlar işsiz kalmış. Bir çözüm bulunacaksa devlet bulacak. Türkiye tam otomasyona hazır değil. Türkiye için zor bir şey buna geçmek.”*

İK10: *“Kuracağımız ikinci fabrika tamamen Endüstri 4.0’a entegre. İşgücü yapımız değişmeyecek. ... Özellikle işgücünün etkin olduğu sektörlerde istihdam etkilenecek. Ama bizim sektörümüz için istihdama çokta bir etkisi olmayacak. İstihdama etkisini sektörel ele almak lazım. Her sektörü farklı etkileyecek.”*

İşletmelerinde özel bir planlamanın yapılmadığını belirten, tütün imalatında faaliyet gösteren firmada çalışan bir yetkili (İK1); “Dijitale önem veriyoruz, yenilikleri takip ediyoruz. Ne kadar çok dijital kullanırsak işlerimiz o kadar kolaylaşır. İşgücünü muhakkak etkileyecek. Riskleri var ama kaçınılmaz da bir süreç. Bu süreçte nitelik artışı önem kazanacak. Eğitimler planlanmalı. Şuan ki şartlarda Türkiye’de uygulanması için çok uzun yıllar geçmesi gerekecek.” ifadelerini kullanmıştır.

Tüm katılımcılar Endüstri 4.0 hakkında bilgi sahibi değildir. Bazı katılımcılar, süreci robotlaşma olarak değerlendirmiş; bazılarıysa bilgileri olmadığını ifade ederek düşüncelerini belirtmekten kaçınmıştır. Elde edilen verilerden ulaşılan genel sonuç, katılımcıların Endüstri 4.0’ın Türkiye’de yakın zamanda uygulanmasının mümkün olmadığına olan inançlarıdır. Bu düşüncelerini mevcut işsizlik rakamları, ülkenin dış borcu ve sosyo-ekonomik şartlarla ilişkilendirerek desteklemektedirler.

2) Çalışma ilişkilerinin geleceği konusunda ne düşünüyorsunuz?

Sorunun daha aydınlatıcı olması açısından katılımcılara, “Sizce çalışma ilişkilerinin klasik yapısı değişir mi?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulguların analizi sonucunda, çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmeler dört alt kategoride toplanmıştır. Katılımcıların, çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmeleri aşağıda gösterilmektedir.

Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeler

Gelecekte Çalışma İlişkilerinin Yapısı	Kodlar
İnsan kaynakları olur; yapısı ve işlevi değişebilir.	İK3, İK5, İK7, İK8, İK12
İnsan kaynakları birimine gerek kalmayabilir.	İK1, İK2, İK4, İK6
Türkiye’de hiçbir şey değişmeyecektir.	İK9, İK11
Sendikalara ihtiyaç ortadan kalkar.	İK10

Katılımcılar genel olarak çalışma ilişkileri sisteminin değişmeyeceğini; ancak zamana ve şartlara uygun olarak insan kaynakları biriminin yapı ve işlevinde dönüşümler yaşanmasının muhtemel olduğunu belirtmektedirler. Bunu desteklemek için, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi sürecine geçiş örnek gösterilmektedir. Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

İK2: “ İnsan kaynakları kalkacak. Daha çok danışmanlık şeklinde hizmet verecek, o da küçük bir kesim. Endüstri 4.0’ın insan kaynaklarına etkisi ne olacak? İnsan kaynakları yavaş yavaş yok olacak. Daha çok danışmanlık yapar hale gelecek. Sistemi tedarikçiler yönlendirecek. Örneğin, yazılım sistemlerini kuran firmalar yönlendirici olacak. İhtiyacı onlar belirleyecek. Ülke Endüstri 4.0’a geçmeden fabrikaların geçmesi mümkün değil. Alta yapısı yok. Evet, robotlar fabrikada çalışacak, ama yığınla insan da dışarıda onun lojistiğini yapmakla uğraşacak. Bizim yazılımcı geliştirmemiz lazım.”

İK3: “İnsanın olduğu her yerde, insan kaynakları birimine ihtiyaç olacaktır. Sistem değişmez. Çünkü sendikalar benim yaptığım işlevi yapamaz. Sendika işçinin özel sorunlarını dinlemez ki.”

İK7: “İleride insan kaynakları yöneticileri, işletmeye insan almak yerine hangi robotun hangi birime alınacağını belirleyecek. Nitelikler çok önemli. İnsan kaynakları yetkililerinin mühendislik bilmesi gerekecek.”

İK10: “Ben insan gücünü ikiye ayırıyorum. Endüstri 4.0 insanın beden gücünün yerini alır. İş bulma sorunları artacak. İnsanın yerini alabilecek makineler var. Ama yönetime yaklaştıkça insanın yerini alabilecek makine yok. Entelektüel sermayenin yerini hiçbir makine alamaz. Beyaz yaka bu yüzden pek etkilenmeyecek. Beden gücüyle çalışanlar azalacak. Bu en az bir 40 yıllık süreç bence. Teknoloji kendi kendisini pazarlayamaz. Altyapın olması lazım. Bu Türkiye’de gerçekleşemez.”

4.2.2. Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerine Yönelik Araştırma Bulguları

Piyasanın genel olarak sendikasız çalışma ilişkilerinin ağırlıkta olduğu bir yapıya sahip olması, sendikalı işletmelere ulaşmamızı zorlaştırmıştır. Çalışma esnasında iletişime geçilen 86 insan kaynakları yetkilisinden 29’u sendikalı işletmelerde faaliyet göstermektedir. Bu yetkililerden yalnızca 6’sı görüşme talebimize olumlu cevap vermiştir. Görüşülen 6 yetkili, çalışmada “SİKYY” olarak kodlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 22’de, çalışmaya katılan insan kaynakları yetkililerine yönelik bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 22: Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkililerine Yönelik Bilgiler

Yetkili (İK)	Cinsiyet	Mezun Olduğu Fakülte	Sektör (Özel)	İşletmede çalışan sayısı	İşçilerin eğitim ortalaması
SİKY1	Kadın	İİBF	Ulaşım (Kamu)	550	Ortaokul-Lise
SİKY2	Erkek	İİBF	Metal olmayan	141	Ortaokul-Lise
SİKY3	Kadın	İİBF	Metal	63	Lise
SİKY4	Erkek	İİBF	Metal	370	Ortaokul-Lise
SİKY5	Kadın	İİBF	Metal	750	Ortaokul-Lise
SİKY6	Kadın	İİBF	Metal	520	Meslek lisesi

Katılımcılara yöneltilen sorular için öncesinde yürütülen literatür çalışması esas alınarak, hangi açıdan değerlendirmelerine başvurulacağına yönelik saptamalar yapılmış ve üç kategori belirlenmiştir. İlk kategoride, çalışma ilişkilerinin taraflar için ne anlam ifade ettiğini ve çalışma ilişkilerini işletmelerde nasıl yürüttüklerini anlamaya yönelik soruların yöneltildiği “Çalışma ilişkilerinin Değerlendirilmesi” konusu incelenecektir. İkinci kategoride, sendikalarla ilişkilere yönelik algılara ulaşabilmek amacıyla yöneltilmiş soruların cevapları “Sendikal ilişkilere yönelik değerlendirmeler” başlığı altında ortaya konacaktır. Son kategori ise çalışma ilişkilerinde yaşanması muhtemel dönüşümlere karşı katılımcıların fikirlerini ve çalışma ilişkilerinin geleceğini nasıl algıladıklarını anlamaya yönelik sorulara verdikleri cevapların incelendiği “Çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmelerdir”.

4.2.2.1. Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeleri

Çalışma ilişkilerinin katılımcılar için ne anlam ifade ettiği ve işletmelerde insan kaynakları fonksiyonu olarak ele alınan çalışma ilişkilerinin nasıl uygulandığına yönelik verilere ulaşabilmek için sendikalı işletmelerde faaliyet gösteren yetkililere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar analiz edilerek, temel ifadeler saptanarak ulaşılan bulgular belirtilmiştir.

1) İşletmede çalışma ilişkilerini nasıl yürütüyorsunuz?

Katılımcıların tamamı, işletmelerinde çalışma ilişkilerini toplu iş sözleşmesi kapsamında yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Üç yetkili “Sendika temsilcisiyle birlikte.” ifadesini kullanmıştır (SİK2, SİK5, SİK6).

2) Sendikanın işletmeye artıları nelerdir?

Katılımcılar bu soruyu hızlı şekilde cevaplamış ve her yöneticinin sendikal faydaları farklı açılardan ele aldığı sonucuna ulaşmıştır. Aşağıda, görüşmelerden ulaşılan alt kategoriler belirtilmektedir.

Sendikaların işletmeye Faydalarına Yönelik Değerlendirmeler

İşletmeye Faydaları	Kod
İş barışı ve iş disiplini sağlama	SİK1
Resmiyet kazanma	SİK2
Verimlilik artışı	SİK3
Düzen kurma	SİK4
Sağlıklı iletişim	SİK5
Daha az insanla muhatap olma	SİK6

SİK2: “Arkadaşlar taleplerini sendika temsilcisiyle ilettiklerinde çok daha hızlı dönüş oluyor.”

SİK4: “Sendikayla çalışmak çok daha kolay. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiği için verimlilikleri artıyor.”

SİK5: “Üretimde sendika temsilcisi var. İşçileri daha iyi tanıyor. Sorunları daha iyi biliyor. Daha sağlıklı iletişim kuruyoruz. Ama tabii doğru yönetilirse sendikalar faydalıdır. Sendika işletmede baskı kuruyorsa bir faydası olmaz. Tabii bu sendikanın yapısı ve sendika temsilcisinin nasıl biri olduğuyla da alakalı bir durum.”

3) Sendikalı çalışma ilişkileri mi? Sendikasız çalışma ilişkileri mi? /Neden?

Katılımcıların 5’i sendikalı çalışma ilişkilerini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Nedenleri konusunda, verilen yanıtların analizi yapılarak, aşağıdaki alt kategorilere ulaşılmıştır. Yalnızca, metal sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan katılımcı (SİK5), iki türlü çalışma ilişkileri yapısının da artışı ve eksisi olduğunu, bu durumun tarafların kişilikleri ve yaklaşımlarıyla alakalı olduğunu ifade etmiştir.

“İki tarafın da artısı ve eksisi var. Bunlar daha çok tarafların kişilikleri ve yaklaşımlarıyla alakalı. Mesela, sendika işletmeye girmek istediğinde işletme engellerse çok büyük çatışmalara neden olabilir. Bu durum hem işçiyi hem de işletmeyi çok yıpratır. Uzlaşmak zorundasınız.” (SİK Y5).

Tarafların neden sendikalı çalışma ilişkilerini tercih ettiklerine yönelik söylemleri, aşağıda belirtilmektedir.

İK Yöneticilerinin Sendikalı Çalışma İlişkilerini Tercih Nedenleri

Tercih Nedeni	Kod
Endüstriyel demokrasi	SİK Y1, SİK Y2, SİK Y6
İnsan kaynakları yönetimine yardımcı	SİK Y3, SİK Y4
İşletmeye faydalı	SİK Y2, SİK Y6

4) Sendika sizin/işletme için bir tehdit mi?

Katılımcıların tamamı, sendikaların tehdit unsuru olmadığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

SİK Y2: “Burada kesinlikle sendika tehdit değildir. Biz üçüncü dönem toplu iş sözleşmesi imzaladık. Ama her işletmede böyle olmayabilir tabi. Bazı işletmeler sendikalara önyargılı. Bu da bilgisizlikten ve para odaklı düşünmekten oluyor.”

SİK Y4: “Sendika işverene, işveren sendikaya muhtaç. Daha kalifiye eleman bulmak için sendikayla çalışmak isteyen çoktur. Sendikalarda, işveren gücünü kaybetmiş, zarar etsin istemez.”

5) Çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmasında sendikaların etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Katılımcılar, sendikaların işletmeye bağlılığı sağladığı konusunda hemfikirdir. Bunu her bir katılımcı farklı açılardan değerlendirmiştir. Sendikaların bağlılıkta etkisine yönelik yönetici değerlendirmeleri aşağıda belirtilmektedir.

SİK Y1 (Ulaşım sektörü): “Sendikalar insan kaynakları yönetimine yardımcıdır. Yapılacak uygulamalarda fikirlerine başvuruyoruz.”

SİK Y2 (Metal olmayan ürünler imalatı): “Ücretler sendikalı işletmelerde daha yüksek. Ücretlerde sağladıkları kazancın işletmeye bağlılıkta da etkili olduğunu düşünüyorum.”

SİKY3 (Metal sektörü): “İşletmede birliği sağlamaya yönelik sosyal faaliyetler gibi etkinliklerde sendikalar önayak oluyor. Bizden onlar talep ediyor. Biz de yerine getirmeye çalışıyoruz.”

SİKY4 (Metal sektörü): “Sendika olmasa birçok şey, başta ücret iyi bir seviyede olmayacak. Sendikanın etkisi yadsınamaz.”

SİKY5 (Metal sektörü): “İşçi için ücret ve yan haklar önemli. Toplu sözleşme ile bunlar belirli. İşçiler kendilerini toplu sözleşmeyle güvende hissediyor. Bu noktada sendikalar faydalı. İşletmede düzenlenecek etkinliklerde sendikalar çok yardımcı.”

SİKY6 (Metal sektörü): “Bağlılık sağlamada sendika bizden daha aktif, çalışmaları daha fazla. Çeşitli etkinlikler düzenliyorlar; biz de destek oluyoruz, elimizden geleni yapıyoruz.”

6) İnsan kaynakları yönetimi sendikalar yerine ikame edilebilir mi?

Ulaşım ve metal sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yöneticilik yapan iki katılımcı dışında (SİKY1 ve SİKY4) diğer katılımcılar ise sendika ve insan kaynaklarının iki farklı yapı olduğunu ve birbirleri yerine ikame edilemeyeceğini ifade etmişlerdir. İkame edilebileceğini belirten iki yöneticinin değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

Ulaşım sektöründe faaliyet yürüten (SİKY1), “İkame edilebilir, ama sendikaların olması farklı bir şey. Olmasalar çok mu kayıp olur? Hayır. Ama işimizi kolaylaştırıp, işçilerle aramızda köprü oluyorlar.” ifadesinde bulunmuştur. Metal sektöründe çalışan bir yetkili ise (SİKY4), “İkame edilebilir. İşletme yönetmeliklerinin kapsamı genişletilerek sendikalara ihtiyaç ortadan kaldırılabilir.” şeklinde değerlendirmiştir.

4.2.2.2. Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sendikal İlişkilere Yönelik Değerlendirmeleri

Sendikalı çalışma ilişkilerinde, insan kaynakları yöneticilerinin sendikal ilişkilere yaklaşımı ve sendikaları nasıl algıladıklarına yönelik bulgulara ulaşabilmek amacıyla katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiş ve ulaşılan bulguların analizi yapılarak sunulmuştur.

1) Sendikanın varlığından rahatsız oluyor musunuz?

Çalışmaya katılan 6 insan kaynakları yetkilisinden 5'i sendikalardan rahatsızlık duymadıklarını, birlikte çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Kamuda faaliyet gösteren bir yetkili (SİK Y1) zaman zaman rahatsız olduğunu belirterek “*Sendika yönetiminde bulunan insanların beni eleştirebilmesi için en az benim kadar bilgili olması lazım. Sendika yönetimindeki insanların çok bilgisi olası lazım. Bilgisi olmadan eleştiriye uğramanız, size mobbing uygulanması hoş değil. Burada İKY ve sendika işletme verimliliği, işletme menfaati için var.*” şeklinde ifade etmiştir. Metal sektöründe çalışan bir yetkili (SİK Y3); “*Rahatsız olmuyorum. Sendika bize yardımcıdır. İşimizi kolaylaştırır.*” ifadelerini kullanmıştır.

2) Sendika temsilcisi ile iletişiminiz nasıl?

Katılımcıların tamamı, sendika temsilcileriyle iletişimlerinin çok iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı ortamda bulunan insan kaynakları yöneticisi ve sendika temsilcisinin iki arkadaş gibi tavır takındıkları gözlemlenmiştir.

3) Sendika yönetimi ile anlaşmazlığa düşüyor musunuz?

Sendikalı işletmelerde yaşanan anlaşmazlıkların, toplu sözleşme çerçevesinde çözülmesinin esas alındığı görülmektedir. İnsan kaynakları yetkililerinin yönetsel kararlarıyla ilgili sendika temsilcisinin tartışabildiği, itiraz edebildiği ve söz sahibi olduğu görülmüştür. Beş katılımcı “Zaman zaman anlaşmazlık yaşıyoruz.” ifadesini kullanmıştır (SİK Y1, SİK Y2, SİK Y3, SİK Y5, SİK Y6).

Metal sektöründe çalışan bir yetkili (SİK Y4): “Hiç anlaşmazlık yaşamıyoruz. Çünkü toplu sözleşmede zaten her şey belirli.” değerlendirmesini yapmıştır. Anlaşmazlık yaşadığını belirten katılımcıların anlaşmazlık sebeplerine verdikleri cevaplar analiz edilerek, aşağıda belirtilmiştir.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sendika Yetkilisiyle Anlaşmazlık Sebepleri

Anlaşmazlık sebebi	Kod
TİS bilmemek. Sözleşmede yoruma açık madde olması.	SİK Y1
Talepler	SİK Y2
Ücret	SİK Y3
İşçi çıkarmalar	SİK Y5
Toplu sözleşme zamanları	SİK Y6

Zaman zaman anlaşmazlık yaşadıklarını ifade eden tüm yetkililer, anlaşmazlıkların çözümünde kişiliklerin çok etkili olduğunu vurgulamışlar ve aşağıdaki değerlendirmeleri yapmışlardır.

SİKY1: *“Konuşarak, uzlaşarak bir orta yol bulmaya çalışıyoruz. Bu karşındaki insana da bağlı. Çatışmacı, uyumsuz biri varsa karşınızda, çok zorlanıyorsunuz. İş barışını sağlamaya çalışıyoruz.”*

SİKY2: *“Uzlaşarak çözüyoruz. Temsilcinin nasıl davrandığı da anlaşmazlıkları çözerken etkiliyor.”*

SİKY5: *“Uzlaşarak bir şekilde orta yol buluyoruz. Temsilcinin uzlaşmaya yatkın biri olması önemli. Benim dediğim olacak diyen kavgacı biriyle uzlaşamazsın.”*

SİKY6: *“Uzlaşarak çözmeye çalışıyoruz. Ama burada temsilcinin nasıl biri olduğu da önemli. Temsilci egolu biridir, her istediğini yaptırmaya çalışır, öyle insanlarla çalışmak zor. İki tarafta uzlaşma yanlısı olduğunda o ortam bir şekilde sağlanıyor.”*

4) Sendikanın görevlerinize karıştığını/kısıtladığını düşünüyor musunuz?

İki yetkili, sendika yetkilisinin zaman zaman görevlerine karıştığını düşündüklerini ifade etmiştir (SİKY1, SİKY6). Çalışma ilişkilerinde sendikaların bilgisizliğinden yakınan bir yetkili, zaman zaman karıştıklarını düşündüğünü ve orta yol bulmak için tutumların etkili olduğunu ifade etmiştir. 4 katılımcı ise (SİKY2, SİKY3, SİKY4, SİKY5) sendikaların görevlerine karıştığını düşünmediklerini; çünkü toplu sözleşmeyle her şeyin belirli olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

SİKY3: *“Toplu sözleşmeye imza atıyoruz. Her şey bu sözleşmede belirlenmiş. Sendikalar ve İKY sözleşmeyi iyi bilmeli. İnsan kaynakları ne yapar ne yapamaz bilmeli ve insan kaynakları yöneticisine yardımcı olmalı.”*

SİKY4: *“Genel olarak karıştıklarını düşünmüyorum. Ama zaten üzerime çok gelirlerse “kardeşim sözleşmede böyle bir madde yok, uygulamıyorum.” deme yetkimizin olduğunu sendika bildiği için, çokta zorlamıyor.”*

SİKY5: *“Sözleşme var. Onların ne isteyebileceği, bizim neyi yapabileceğimiz sözleşmede belirli.”*

5) İnsan kaynakları yönetimi ile sendika arasında güç mücadelesi var mı?

Tüm katılımcılar, güç mücadelesi olmadığını ifade etmektedir. Katılımcıların güç mücadelesi olmadığını ifade etmelerinin arkasındaki çeşitli sebepler aktarılmıştır. Bazı katılımcıların değerlendirmeleri aşağıda verilmektedir.

SİKY2: “Güç mücadelesi olamaz, çünkü herkesin sınırları belirli. Kim ne yapar ne yapamaz biliyor. Sözleşmeye imza atılmış. Benim için yok.”

SİKY3: “Güç mücadelesi yok, çünkü ikisi çok farklı iki yapı. Burada herkesin sınırları belli, hiyerarşi belli.”

SİKY4: “Güç mücadelesi yok. Çünkü sendika başka şeydir, insan kaynakları yönetimi başka bir şeydir. Onlar işçi vekili, biz işveren vekiliyiz. İnsan kaynakları arada denge kurar. Talepler önce bana gelir, ben işverene iletirim; o karar verir. Bu benim inisiyatifimde değil”

SİKY5: “Burada bir güç mücadelesi yok. Ama bu insanlarla da alakalı. Sendika işletmede ideolojik davranırsa o zaman çatışma olur. Ama zaten işletmelerde çalışma ilişkileri sürecini yöneten, insan kaynakları yöneticileridir.”

SİKY6: “Burada güç mücadelesi yok. Biz birlikte çalışıyoruz.”

4.2.2.3. Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeleri

Katılımcılara, Dördüncü Sanayi Devrimi ve genel olarak çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik algılarını belirleyebilmek için aşağıdaki iki soru yöneltilmiş ve değerlendirmelerine başvurulmuştur.

- 1- Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik işletmenizde herhangi bir planlama yapılmakta mıdır?
- 2- Çalışma ilişkilerinin geleceği konusunda ne düşünüyorsunuz?

Metal sektöründe faaliyet gösteren (SİKY4) yöneticinin çalıştığı işletme dışında, diğer işletmelerde herhangi bir planlama bulunmadığı ifade edilmiştir. SİKY4 kodlu yönetici, çalıştığı işletmede Endüstri 4.0'a yönelik “teknoloji parkurları” oluşturmaya çalıştıklarını aktarmıştır. Diğer beş katılımcı (SİKY1, SİKY2, SİKY3, SİKY5, SİKY6) sürecin Türkiye’de uygulanmasının çok uzun yıllar alacağını düşündükleri için işletmede bir planlama ya da hazırlık yapılması gereği duyulmadığını aktarmışlardır. Ayrıca katılımcıların ortak fikri, teknolojinin

istihdama olumsuz etkisi olacağı ve süreci belirlemek için başta eğitim olmak üzere, istihdam planlamaları yapılması gerektiği yönündedir.

Çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmelerde ise, tüm katılımcılar çalışma ilişkilerinin yapısının değişeceğini ve değişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, insan kaynakları biriminin ismi ya da fonksiyonlarının değişebileceğini, yeni bir yapı ortaya çıkabileceğini, insan kaynakları yönetimine gerek kalmayabileceğini ya da işkollarının değişmesinin muhtemel olduğunu belirtmişlerdir.

4.2.3. Sendika Şube Yöneticileri İle İlgili Araştırma Bulguları

Çalışmada toplam 21 sendika şube yöneticisiyle görüşülmüş ve detay sorabildiğimiz uzun süreli görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar arasında yalnızca bağımsız sendika şube başkanı kadındır. Çalışmada, yöneticilerin verdiği cevaplarda sık sık soru dışına çıkarak örgütlenme ve sendikal faaliyetlerde yaşanan sorunlara değindikleri görülmüştür. Bu sebeple çalışmada yöneltilen soruya yönelik cevaplar aşağıda betimlenecek ve katılımcıların değerlendirmeleri özetlenecektir. Sendikaların, sistem dışında birilerine kendilerini anlatma ihtiyacı duydukları gözlemlenmiştir. Bu gözlemimizi, “... *Bu durumu yazın, teze yazın, makalelerinize yazın, halka siz de anlatın.*” tarzı ifadeleri desteklemektedir.

Alan araştırmasında 8 Türk-İş, 6 Hak-İş, 6 Disk üyesi ve 1 bağımsız sendika yöneticisiyle görüşülmüştür. Katılımcılardan elde edilen bulgular konfederasyon bazında incelenecektir. Bu kapsamda Türk-İş, Hak-İş ve Disk ve bağımsız bir sendikanın değerlendirmeleri “Çalışma ilişkilerine yönelik genel değerlendirmeler”, “İnsan kaynakları yönetimine yönelik değerlendirmeler”, “Sendikal mücadele anlayışlarına yönelik değerlendirmeler” ve “Çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmeler” şeklinde kategorilere ayrılarak sorularla birlikte ayrı ayrı incelenecektir. Katılımcılara, kategorilere göre aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

Çalışma İlişkilerine Yönelik Genel Değerlendirmeler:

- 1-Çalışma ilişkileri nedir ve yaşadığı dönüşümleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 2-İnsan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkileri üzerindeki etkisi nedir?
- 3-Sendikanız üyelerine nasıl katkı sağlamaktadır?
- 4-Toplu sözleşme konusunda baraj sıkıntısını aşmaya yönelik politikalarınız var mı?

İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Genel Değerlendirmeler:

- 1-İnsan kaynakları yönetimi sendikalar için bir tehdit mi?
- 2-İnsan kaynakları yöneticileriyle iletişiminiz nasıl?
- 3-İnsan kaynakları yönetimi sendikalar yerine ikame edilebilir mi?
- 4-İnsan kaynakları yönetimi karşısında sendikaların gücünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sendikal Mücadele Anlayışına Yönelik Değerlendirmeler:

- 1-Neden bazı işletmelerde örgütlenemiyorsunuz?
- 2-Mücadeleci sendikacılık mı? Uzlaşmacı sendikacılık mı?
- 3-İKY'nin güçlendirdiği bireyci yaklaşımlara karşı sendikanın politikası nedir?

Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeler:

- 1-Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik planlamalarınız var mı?
- 2-Çalışma ilişkilerinin geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 3-“Toplumsal hareket sendikacılığı” ve “sosyal diyalog” konusunda ne düşünüyorsunuz?

4.2.3.1. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş) İle İlgili Araştırma Bulguları

Çalışmaya katılan ve Türk-İş'e bağlı sendikalarda görev yapan 8 yönetici “T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 ve T8” olarak kodlanmıştır. Katılımcılar hakkında sektörel ve kaç yıldır sendikacı olduklarına yönelik bilgiler aşağıdaki Tablo 23'te gösterilmektedir. Katılımcıların yöneticilik yapma süreleriyle sendikal mücadeleye katılma süreleri farklılaşmaktadır.

Tablo 23: Katılımcı Türk-İş Üyesi Sendikalara ve Yetkilinin Görev Süresine İlişkin Bilgiler

Kod	İşkolu	Bölgedeki Üye Sayısı	Genel Üye Sayısı	Görev Süresi
T1	Gıda	500	27,675	3 yıl
T2	Taşımacılık	1970	19,537	30 yıl
T3	Ticaret, Büro, Eğitim	6000	66,304	3 yıl
T4	Metal	7000	205,515	2 yıl
T5	Enerji	900	61,032	5 yıl
T6	Genel İşler	12,000	79,846	2 yıl

T7	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	5000	19,318	5 yıl
T8	Madencilik	6000	27,511	4 yıl

Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcılar çalışma ilişkilerini, toplu iş sözleşmesi ve yasalarla belirlenmiş işveren ilişkileri olarak tanımlamaktadır. 1980 sonrası sendikacılığın dünyada ve Türkiye’de güç kaybettiği konusunda aynı düşünceleri ifade etmişlerdir. Sendikacılıkta yaşanan düşüşle ilgili birçok sebep belirtilmekle birlikte esas olarak neoliberal politikalar, yasalar, sendikalardan ve toplumdan kaynaklanan nedenler sebep gösterilmektedir.

Çalışma ilişkilerinde insan kaynakları yöneticileri “kraldan çok kralcı, patronun olmadığı yerde patron, çalışanların korkulu rüyası” şeklinde tanımlanmaktadır. Sendika yöneticilerine göre insan kaynaklarının görevi patron çıkarlarını korumaktır. Çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin, sözleşme öncesi ve sözleşme sonrası olarak iki farklı dönemde değerlendirildikleri görülmüştür. Sözleşme öncesi insan kaynakları yetkililerinin sendika düşmanı bir tavır izlediği, ancak sözleşme sonrası uzlaşmacı yaklaşım gösterdiği ifade edilmiştir. Özellikle kamuda örgütlü sendikalar, sözleşme sonrası insan kaynakları biriminin hiçbir hükmü kalmadığını ifade etmişlerdir. Taşımacılık işkolunda faaliyet gösteren sendikanın şube yöneticisi (T2), *“İnsan kaynaklarının, işçinin hak ve çıkarlarını koruması gerekirken, işverenin menfaatini savunuyor. Maaşını ondan aldığı için işverenin işçiye verdiği maaşı ne kadar kısarsam o kadar kazanırım diyor. İş barışını bozuyor.”* değerlendirmesinde bulunmuştur.

Sendikalar üyelerine eğitimler yoluyla destek verdiklerini açıklamışlardır. Çalışma ilişkilerinde sendikal etkinliğin artması için işyerlerinde, şubelerde ve genel merkez bazında eğitimler düzenlediklerini aktarmışlardır. Örgütlenmenin başında sendikal bilinç, sendika tarihi gibi eğitimler verdiklerini; ilerleyen süreçte çalışma mevzuatı ve güncel konularda eğitimler düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Gıda işkolunda örgütlü sendikada yöneticilik yapan bir katılımcı (T1), eğitimleri toplu iş sözleşmesine koydurduklarını ifade etmiştir. Metal işkolunda örgütlü bir sendikanın şube yöneticisi ise (T4), her ay 3 kişiyi düzenli olarak Ankara’ya eğitime gönderdiklerini belirtmiştir. Ayrıca, üyelerine her zaman maddi manevi destek olduklarını ve sendikalı oldukları için işten atıldıklarında hukuki destek sağladıklarını aktarmışlardır.

Katılımcıların toplu sözleşme barajına karşı izledikleri herhangi bir strateji ya da baraj engelini kaldırmaya yönelik çalışılan bir çözüm ifade edilmemiştir. Üç katılımcı (T5, T6 ve T7) toplu sözleşmede baraj sıkıntısını aşmaya yönelik sendikaların tek konfederasyon çatısı altında birleşmesi gerektiği çözümünü sunmuşlardır.

İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcıların yarısı (T1, T2, T4 ve T7) insan kaynakları yönetimini sendikalar için bir tehdit olarak nitelendirmektedir. Ticaret ve büro işkolunda örgütlü sendikada yöneticilik yapan T3, tehdit demenin ağır olduğunu, insan kaynaklarını “sendikaları engellemek için bütün olumsuzlukların yaptırıldığı, işveren maşası” olarak ifade etmiştir. Taşımacılık işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi T2, insan kaynakları için “*İnsan kaynakları yöneticinin yaptırım gücünü bir şekilde biçimlendiren, elini güçlendiren, bunun için devamlı olarak işvereni sendikalar karşısında güçlü kılabilmek için çalışan bir birimdir.*” ifadelerini kullanmıştır. Genel işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (T6), insan kaynaklarının etkinliğini “*Hiçbir işveren örgütlü güç istemez, insan kaynaklarını kullanır. Hükümet politikaları da buna fırsat veriyor. Yasalar işverenden yana, elimizi kolumuzu bağlıyor.*” ifadeleriyle değerlendirmiştir. Katılımcılar sendikaları işletmelerde genelde baskı unsuru olarak ifade etmişler ve faaliyetlerin uygulanması ve düzenlenmesinde denetleyici olduklarını vurgulamışlardır.

Örgütlü işyerlerinde insan kaynakları yöneticileriyle sendikal ilişkiler farklılık göstermektedir. Genel olarak uzlaşmaya dayalı çalıştıklarını bildiren yetkililerin değerlendirmeleri aşağıdaki şekilde kodlanmıştır.

İKY ve Sendika Arasında İlişkiler	Kod
Çok iyi	T1, T8
Uzlaşma içinde	T4, T6
Duruma göre değişir	T5, T7
Kötü	T2
Sözleşme öncesi/sonrası değişir	T3

Ticaret, büro ve eğitim işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (T3) dışında tüm yöneticiler insan kaynakları yönetiminin sendikalar yerine ikame edilmesinin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Edilebileceğini düşünen yönetici, “*Bu soruyu*

temsilciyken sorsaydınız hayır derdim. Ama şimdi akıllı bir işveren sendikaları devre dışı bırakarak insan kaynaklarını yerine ikame edebilir. Bu da işvereni birçok maliyetten kurtarır. Daha akıllı bir işveren ise her iki tarafı tanıyan birini işe alabilir, bu da maliyeti çok azaltır ve çok daha iyi köprü kurar.” ifadelerini kullanmıştır.

Çalışmada genel olarak, sendikalar ve insan kaynakları yöneticileri arasında yasalardan ve işverenden kaynaklanan bir güç mücadelesi olduğu ifade edilmiştir. Bu gücün kamuda hissedilmediği, fakat özel sektörde insan kaynaklarının güçlü olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimine yaklaşımın toplu sözleşme öncesi ve toplu sözleşme sonrası farklı değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Madencilik işkolunda faaliyet gösteren bir sendikanın yöneticisi (T8), *“Eğer işveren bizi insan kaynaklarına mahkûm ederse, o zaman güç insan kaynakları yönetimine geçer.”* ifadelerini kullanmıştır.

Sendikal Mücadele Anlayışına Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcılar için örgütlenmenin önünde en büyük engeller işsizlik korkusu ve işveren politikalarıdır. Neoliberal politikalarla şekillenen çalışma ortamının örgütlenmenin önünde birçok engel yarattığı ifade edilmiştir. Görüşme süresi boyunca en fazla üzerinde durulan konu, örgütlenme önündeki engeller olmuştur. Katılımcıların değerlendirmeleriyle örgütlenme önündeki engeller, sık ifade edilmelerine göre aşağıdaki alt başlıklarda toplanmıştır.

Örgütlenme Önündeki Engeller	Kod
İşsizlik korkusu	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8
İşveren politikaları	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8
Kanunlar	T1, T2, T3, T4, T5, T6
Sendikal bilinç eksikliği	T1, T5, T6, T7, T8
Kültür	T2, T6, T7, T8
Sendikalara güven eksikliği	T5, T6, T8
Sendikalar arası rekabet	T2, T3

İşveren politikaları sendikalar için çok büyük sorun teşkil etmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından işten atma, iş bulamamakla tehdit, çalışanlar arasında muhbirler, çalışma yerini değiştirerek mobbing yapma, psikolojik şiddet, e-devlet şifreleriyle üyelik kontrolü ve işkolu itirazı gibi insan kaynakları yöneticileri

aracılığıyla uygulanan birçok politikanın sendikal örgütlenme ve mücadelede etkili engeller oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca, sendikal mücadele dönemlerinde yaşanan kırılmaların toplumun sendikalara yaklaşımında etkili olduğu, örgütlenme oranlarındaki düşüklüğün kültürel bir neden olduğu vurgulanmıştır.

Katılımcılar tarafından, gençlerin günübürlük yaşadığı ve daha bireysel olmayı tercih ettiği için örgütlü mücadeleden uzak durduğu ifade edilmiştir. Kadınların ise toplumsal rolleri itibarıyla daha zor örgütlendiği, fakat mücadeleye daha kuvvetli sarıldıkları belirtilmiştir. Örgütlenme önündeki engellerle mücadele için en başta yasalarda düzenlemeye gidilmesi, bilinç sahibi olmak, mücadele etmek ve eğitim seviyesini yükseltmek gerektiği ifade edilmiştir.

Sendikal mücadelede tarafların hangi mücadele türünü tercih ettikleri araştırılmıştır. Katılımcılar, yıkıcı militan eylemlerin artık geçerli olmadığını, bu dönemde mücadelelerin masa başında kazanıldığını ifade etmişlerdir. Madencilik işkolunda örgütlü sendikaların yöneticisi (T8), “mücadeleci sendikacılıkta diretmenin örgütlenme önünde en büyük engellerden biri” olduğunu belirtmiştir. Bu değerlendirmeyi, katılımcıların genellikle uzlaşıdan yana tavır takınmaları desteklemektedir. Ancak, anayasal mücadele yöntemleri kullanılmadan uygulanacak bir uzlaşının genelde tercih edilmediği, anayasal mücadele yöntemlerinin tıkandığı yerde orta yol bulabilmek adına uzlaşmayı tercih ettiklerini vurgulamışlardır. Aşağıda, katılımcıların hangi mücadele yönteminden yana olduklarını ifade eden ifadeler kodlanmıştır.

Sendikal Mücadele Yöntemi	Kod
Önce mücadele, sonra uzlaş	T2, T3, T5, T6
Uzlaşmacı Sendikacılık	T1, T4, T8
Mücadeleci Sendikacılık	T7

Sendikalar kolektif bilinci esas alan örgütlerdir. Buna dayanılarak, İKY'nin bireyciliği destekleyici uygulamalarına karşı sendikaların nasıl stratejiler geliştirdiği araştırılmıştır. Bireysellik dediğimizde genel olarak insan kaynakları yönetiminin “performans değerlendirme” uygulamasını örnek göstermişlerdir. Sendikalar, performans değerlendirmenin kişiyi robotlaştırdığını, rekabeti arttırarak kolektif bilinci zedelediğini düşünmektedir. Bu sebeple, performans değerlendirmenin karşısında olduklarını ifade etmişlerdir. Mücadele edebilmek için üyelerine sınıf

bilinci aşlamaya çalıştıklarını, sınıf bilinci eğitimleri verdiklerini; üç yöneticiyse (T1, T4 ve T8) sözleşmeye performans değerlendirmeye ilgili madde koydurmaya çalıştıklarını; bunun önüne geçemediklerindeyse performans değerlendirmenin adil yapılıp yapılmadığını takip ettiklerini ifade etmişlerdir.

Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcıların, çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik karamsar oldukları gözlemlenmiştir. Bununla bağlantılı olarak Dördüncü Sanayi Devrimi hakkında değerlendirmelerine başvurulmuştur. Katılımcılar için Endüstri 4.0 “robotlaşma” olarak tanımlanmaktadır. Teknolojinin muhtemel etkilerinin istihdama olumsuz yansıtacağı düşünülmeyle birlikte, sürecin Türkiye’de hayata geçirilmesinin mevcut şartlarda çok zor olduğu ve en az 40-50 yıl gibi uzun süreler alacağı belirtilmiştir. Katılımcılar sürecin Türkiye’de gerçekleşeceğine ihtimal vermedikleri için herhangi bir planlama ya da çalışma yapmadıklarını; işçi gündemi çok yoğun olduğu için o konuyla ilgilenmeye fırsat kalmadığı değerlendirilmelerinde bulunmuşlardır. Sendika yöneticileri için teknolojinin istihdamda yaratacağı etkiyi dengeleyecek olan devlet politikalarıdır.

Değişen şartlar altında, mücadele edebilmek için sendikaların da değişmesi gerektiği düşünülmektedir. Bunun için temel dayanak eğitim ve yasal düzenlemeler gösterilmiştir. Genel olarak, sendikaların rolünde ve örgütlenme tarzında bir değişim yaşanmayacağı düşünülmektedir. Ancak bir yönetici (T3) yeni örgütlenme tarzı geliştirilmesi gerektiğini “... İşkolunda çalışan 2,5 milyon insanın yaş ortalaması 25-30 arası, sendikaların başında oturanların yaş ortalaması 60 ve üzeri. Kuşak farkı var. Sendikalar çağa ayak uydurmalı.” ifadelerini kullanmıştır.

Görüşmeler sırasında genel olarak katılımcıların “Toplumsal Hareket Sendikacılığı” ve “Sosyal Diyalog” konularını kavram olarak bilmedikleri görülmüştür. Kavramların içeriğinden bahsettikten sonra değerlendirmelerine başvurulmuştur. Toplumsal hareket sendikacılığı konusunda 1 Mayıs’ta alana inmek ya da toplumsal olaylara verdikleri tepkiler örnek gösterilmiştir. Yalnızca bir yönetici (T2), THS’nin Türkiye’nin toplumsal yapısına uygun olmadığını ifade etmiştir. Sosyal diyalog için ise, zaten işletmelerde olması gerekenin o olduğu; fakat çıkar çatışması nedeniyle uygulanmasının zor olduğu belirtilmiştir.

Gündemdeki “Kıdem tazminatının fona devredilmesi” konusu hakkında ne düşündükleri ve bu durumun toplumsal hareket sendikacılığına dönüşme ihtimali

katılımcılara sorulmuştur. Katılımcıların tamamı kıdem konusunun kırmızı çizgileri olduğunu, alana inmeleri gerekiyorsa inceklerini aktarmışlardır.

4.2.3.2. Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Hak-İş) İle İlgili Araştırma Bulguları

Çalışmaya katılan ve Hak-İş'e bağlı sendikalarda görev yapan 6 yönetici "H1, H2, H3, H4, H5 ve H6" olarak kodlanmıştır. Katılımcılar hakkında sektörel ve kaç yıldır sendikacı olduklarına yönelik bilgiler Tablo 24'te verilmektedir. Katılımcıların yöneticilik yapma süreleriyle sendikal mücadeleye katılma süreleri farklılık göstermektedir.

Tablo 24: Çalışmaya katılan Hak-İş Üyesi Sendikaların Bilgileri

Kod	İşkolu	Bölgedeki Üye Sayısı	Görev Süresi
H1	Sağlık	2000	5 yıl
H2	Ticaret, Büro, Eğitim	1020	4 yıl
H3	Tekstil	600	4 yıl
H4	Gemi Yapımı ve Denizcilik	900	6 yıl
H5	Genel İşler	6000	3 yıl
H6	Petrol, Kimya, Lastik	600	1 yıl

Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcıların tamamı için çalışma ilişkileri, yasalarla şekillenmiş işçi, işveren ve sendikalar arası ilişkidir. 1980 sonrası yasalarla sendikaların gücünün kırıldığı konusunda fikir birliği vardır. Ayrıca, sendikal bilinçte gerileme yaşandığı, eski işçilerin sınıf bilincine sahip olduğu ifade edilmiştir.

Tekstil işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H3), 1983'te sendikal hakların yasayla gaspedildiğini, 2001'den sonra ise tamamen olmasa bile iş sağlığı ve güvenliğinin zorunlu hale getirilmesi gibi önemli iyileştirmeler yapıldığını ve işçinin kıymetlendiğini ifade etmiştir. Katılımcılar genel olarak 1980 öncesi sendikacılıkta şiddete, yıkmaya dayalı militarist anlayışın hâkim olduğunu; ancak artık bu dönemlerin bittiğini ve uzlaşıya dayalı sendikacılığın önemli ve olması gereken olduğunu ifade etmişlerdir.

Genel işkolunda örgütlü ve sendikaları demokrasinin vazgeçilmez unsuru sayan sendika yetkilisi (H5), "Geçmişte ideolojik sendikacılık yapılırdı. Bunlar

yanlıştı. Sendikalar ideolojiler için değil, işçinin hak ve haklarını yasalarla korumalı. Bazen karşında iyi niyet görmüyorsun, grev kaçınılmaz oluyor. Ama grev yapalım, devlete zarar verelim olmaz. Bu kalktı artık. Uzlaşmacı sendikacılık var.” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Sağlık ve ticaret, büro ve eğitim işkolunda faaliyet gösteren yetkililer (H1 ve H2) için insan kaynakları biriminin yalnızca özelde etkisi vardır. Gemi yapımı ve denizcilik işkolunda faaliyet gösteren sendikanın yetkilisi (H4), insan kaynakları yöneticilerinin çalışma ilişkileri üzerindeki etkisini “...*toplu sözleşmenin uygulayıcısı, sendikanın muhatabıdır. Mobbing yapar, işten çıkarır, yanlış uygulamalar yapar, tehdit eder. Bunların hepsini insan kaynakları yöneticileri yapar.*” ifadeleriyle belirtmiştir. İki yönetici için insan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkilerindeki etkisini belirleyen şey hangi bakış açısına ve karakter yapısına sahip olduklarıdır (H3 ve H5). Genel olarak, Hak-İş’e bağlı sendikaların örgütlü olduğu işletmelerde insan kaynakları yönetimi idari işleri yapmaktan sorumlu birimdir.

Çalışma ilişkilerinde sendikaların etkinliğini arttırmak için, üyelerine nasıl katkı sağladıkları sorulmuştur. Çalışmada genel olarak üyelere zaman zaman sendikal eğitimler verildiği, ancak faydalı olduğuna inanılmadığı görülmüştür. Çalışma bulgularında, Hak-İş’e bağlı sendika yöneticilerinin üyelerine sundukları katkılardan bahsederken, yalnızca iki sendika şube yöneticisinin (H4 ve H5) yaptıkları hukuki kazanımlardan bahsettiği görülmektedir. Diğer katılımcılar verdikleri eğitimlerden, çıkarılan yayınlardan ve nadiren yapılan sosyal etkinliklerden bahsetmişlerdir. Hukuki kazanımlardan bahseden Gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü sendika şube yöneticisi, eğitimlerine katılım sağlandığından ve verimli geçtiğinden bahseden tek yetkilidir. İşçilere kulak verilmesi gerektiğini ifade eden yetkili “...*Hak verilmez alınır. Tabandan haberi olmayan sendikacılık yapılmaz. İşçinin sesine kulak vermez, anlamaz, tepeden bakarsan ben işçiyi de, onun sorunlarını da anlayamam.*” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Toplu sözleşmede baraj sorununa yönelik görüşülen sendikalarda herhangi bir planlama ya da düzenleme önerisi yapılmamıştır. İki sendika yetkilisi (H1 ve H4) baraj sorununda, örgütlenmeden ve mücadeleden kaçarak işçilerin de pay sahibi olduğunu ifade etmişlerdir. Genel işkolunda örgütlü bir sendika yetkilisi %1’lik baraja gerek olduğunu; çünkü güçlü sendikaların etkisini kırmak için sendikalar

kurulduğunu iddia etmiştir. Katılımcılar genel olarak, toplu sözleşmede baraj sorununa yasal düzenlemelerle çare bulunabileceğini ifade etmişlerdir.

İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Değerlendirmeler

İnsan kaynaklarının sendikalar için nasıl algılandığını ölçmeye yönelik, insan kaynaklarını yönetimini tehdit olarak algılayıp algılamadıkları sorusuna farklı değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Genel olarak kamuda değil ama özelde tehdit olduğu konusunda fikir birliği vardır. Sağlık işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H2), insan kaynakları yöneticilerinin kanundaki açıkları kullandığını ifade ederken; gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü sendika yöneticisi “... *toplu sözleşme öncesi insan kaynakları en büyük tehdittir ve sendikadan daha baskındır. Ama sözleşme sonrasında değişir.*” ifadesini kullanmıştır.

Tüm katılımcılar, insan kaynaklarıyla ilişkilerinin çok iyi ve uzlaşmacı olduğunu belirtmiştir. Genel iş kolunda örgütlü sendika yöneticisi, “*İşletmeyle ilgili konularda ilk muhataplar insan kaynakları yöneticisi ve işyeri temsilcileridir. Temsilci konuyu çözemese bize iletir, biz yönetim kuruluna aktarırız; bir orta yol buluruz*” ifadesini kullanmıştır.

Katılımcıların tamamı, insan kaynakları yönetiminin sendikalar yerine ikame edilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Katılımcılar, sendika ve insan kaynakları yönetiminin çok farklı iki yapı olduğunu ve birbirlerini tamamladıklarını ifade etmişlerdir. Sağlık işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H1), insan kaynakları yöneticileri işveren yanlısı olduğu için ikame edilmesinin mümkün olmadığını belirtmiştir.

Kamu sektöründe, insan kaynakları yönetimi karşısında sendikaların güçlü, baskın ve denetleyici olduğu; fakat özel sektörde durumun güç mücadelesine dönüştüğü ifade edilmiştir. Ayrıca katılımcılar insan kaynakları yönetiminin gücünü, toplu sözleşme öncesi ve sonrası olarak iki durumda değerlendirmişlerdir. Petrol işkolunda örgütlü bir sendikanın yöneticisi (H6), ilişkilerin güç mücadelesine dönmesinin insan kaynakları yetkilisinin karakteriyle de alakalı olduğunu ifade etmiştir.

Sendikal Mücadele Anlayışına Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcıların en fazla üzerinde durdukları konu, örgütlenme önünde yaşanan engeller ve çözümsüzlüklerdir. Görüşmeler sırasında örgütlenme önünde engel olarak belirtilen ifadeler analiz edilerek sık kullanımlarına göre aşağıda belirtilmektedir.

Mücadele Önündeki Engeller	Kod
İşveren politikaları	H1, H2, H3, H4, H5, H6
İşsizlik	H1, H2, H3, H4, H5, H6
Sınıf bilinci eksikliği	H1, H3, H4, H5
Eğitimsizlik	H1, H3, H5
Yasalar	H3, H6

Mobbing, tehdit etme, e-devlet şifresiyle üyelik kontrolü, işten atmakla tehdit gibi birçok uygulamayla örgütlenme önünde en büyük iki engelin işveren politikaları ve işsizlik korkusu olduğu ifade edilmiştir. Genel olarak, gençlerde sınıf bilinci eksikliği, kadınlarda ise toplumsal rolleri nedeniyle örgütlenmeye sıcak bakılmadığı belirtilmiştir. Örgütlenmenin önündeki engellerle mücadele edebilmenin yolu genel olarak yasal düzenlemeler yapılması ve sendikal bilinç kazandırılması yönündedir. Ayrıca, örgütlenmenin bir kültür meselesi olduğu ifade edilmiş, toplumumuzda örgütlenmenin olumsuz bir çağrışım yaptığı ve bilinmediği için korkulan bir şey olduğu değerlendirmelerinde bulunulmuştur. Katılımcılar genel olarak, işçilerin eğitim seviyelerinin düşük olduğundan ve hakları için mücadele etme noktasında hazırcı olduklarından şikâyet etmektedir. Ancak durumu değiştirmeye yönelik farklı bir mücadele yöntemi izlemedikleri görülmüştür. Tekstil işkolunda örgütlü bir sendikanın şube yöneticisi (H3), “... Kadınlar daha korkuyor, çünkü kocasına destek oluyor. Çeyizini düzüyor. Gençler daha fazla kazanmaya bakıyor. Çözümü yok bunun. Böyle gelmiş, daha kötüye gider.” değerlendirmesinde bulunmuştur. Gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü sendikanın şube yöneticisi (H4), örgütlenmeyi arttırabilmek için toplu sözleşmeye “sendika üyesi olmayan bu sözleşmeden faydalanamaz.” maddesi koydurduklarını ifade etmiştir. Örgütlenme önündeki engelleri kaldırmak için yasal düzenlemeler yapılması gerektiğini belirten petrol işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H6), “Yasalarla olmuyor sadece. Bunun denetlenmesi lazım, iş devlete düşüyor. Kanun yapıcılar, kanunun arkasında durmuyor. İş yasalarının %80’i işverenden yana. Caydırıcılığı yok.” ifadelerini kullanmıştır.

İki sendika yöneticisi (H3 ve H4) dışında tüm katılımcılar, iş barışı sağlanabilmesi için uzlaşmacı sendikacılık anlayışına sahip olduklarını belirtmiştir. Tekstil işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H3), yasal haklarını kullanarak önce mücadele edilmesi gerektiğini, daha sonra uzlaşma yoluna gidilmesi gerektiğini belirtmiştir. Gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü sendikanın şube yöneticisi ise (H4), önceliklerinin her zaman masada uzlaşmak olduğunu, uzlaşma sağlanamazsa yasal mücadele yöntemlerine başvurduklarını ifade etmiştir. Genel işkolunda örgütlü bir sendikanın yöneticisi (H5), *“Eskiden davalar uzun sürüyordu. Ama artık arabuluculuk yöntemiyle işler kolaylaştı. Davalar kısa sürüyor artık.”* değerlendirmesinde bulunmuştur.

Genel olarak, insan kaynakları yönetiminin kolektif bilinci kıran politikalarına karşı sendika yöneticileri eğitimler vererek, bilinç kazandırmaya çalışarak mücadele ettiklerini aktarmışlardır. Gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H4), böyle bir durumda belirleyici olanın işçinin sınıf bilinci olduğunu ifade etmiş ve *“...bir arkadaşımıza, “sendikadan istifa et seni postabaşı olarak atayalım” teklifiyle gittiler. Arkadaşımız sendikamı satmam deyip görevi kabul etmedi. Bu işçinin karakteri, bakış açısı ve sınıf bilinciyle alakalı bir durum.”* değerlendirmesinde bulunmuştur.

Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcı sendikalarda Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik hiçbir plan ya da tartışma olmadığı görülmüştür. Sağlık işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H1), insanın her yere muhakkak lazım olacağını, sağlık alanında uygulamaya uygun olmadığını ve Türkiye'ye gelmesi için çok uzun yıllar geçmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ticaret, büro ve eğitim işkolunda örgütlü sendikanın şube yöneticisi (H2) ise, böyle bir sistemin ancak fabrikasyon üretimde hayata geçirilebileceğini, hizmet sektörü için uygun olmadığını belirtmiş ve Türkiye'de uygulanması için en az 40-50 yıl geçmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Endüstri 4.0'ı kavram olarak bilen üç yöneticiden (H3, H4 ve H5) biri olan tekstil işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi, *“Ben sonuçlarından çok korkuyorum. Sendikada herhangi bir çalışma yok. Ama kaçınılmaz olduğunu biliyoruz. Sadece işsiz bırakmayacak, kültürel yapıda bozulacak. Plan yapsak, ne yapacağımızı bilmiyoruz. Devlet bunu düşünüp yeni çalışma şartları ayarlamalı, istihdam alanları yaratmalı.”* değerlendirmesinde bulunmuştur. Gemi yapımı ve denizcilik işkolunda

örgütlü sendikanın yetkilisi (H4), “*Bundan kaçış yok. Bu doğru planlanmalı. Eğitim planlaması yapılmalı, çalışma saatleri azaltılmalı. Ancak bunu yaparken hak kaybına neden olacak uygulamaların önüne geçilmeli.*” ifadelerini kullanmıştır. Genel iş kolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H5) ise, teknolojinin kaçınılmaz olduğunu ve sürecin yine üretim ve işsizliğe geldiğine dikkat çekerek sosyal devlet olamadığımız için sorunların kronikleştiğinden bahsetmiştir.

Genel olarak, çalışma ilişkilerinin geleceği için sendikaların değişmesi gerektiği ve değişimlere iş kanunu ve sendika kanununda düzenlemeler yaparak başlanması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, sendikaların çağa ayak uyduracak yenilikleri yapmaları (H1, H3) ve örgütlenmeye daha sıcak bakabilmesi için işveren üzerindeki vergi yükünün azaltılması gerektiği (H3) ifade edilmiştir.

Katılımcılar, kavram olarak “Toplumsal Hareket Sendikacılığı” ve “Sosyal Diyalog” kavramları konusunda bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin bilgi alışverişi sonrası ise, genel olarak sendikaların toplumu ilgilendiren her konuya önderlik etmeleri, halkı bilinçlendirmeleri gerektiği ifade edilmiş; ancak devlet ya da hükümet aleyhinde hiçbir eylemde bulunmayacaklarını vurgulamışlardır. Sosyal diyalog kavramıyla ilgiliyse, örgütlü işyerlerinde diyaloga yönelik uzlaşmacı ilişkiler geliştirdiklerini ve iş barışı için diyalog sağlamanın gerekli olduğunu bildirmişlerdir.

“Kıdem tazminatının fona devredilmesi” gündemi konusunda katılımcıların değerlendirmelerine başvurulmuştur. Gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H4) dışında tüm katılımcılar fon konusunda konfederasyon başkanlarının bir orta yol bulunacağını inanmakta ve işçi haklarına yönelik kazanımlarda geriye gitmeyecekse tartışılması gerektiğine inanmaktadır. Yalnızca gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (H4), “*Kıdem tazminatı işçi arkadaşlarımızın çocuklarının çeyiz parasıdır. Bu kararları vermek için önce tarafların fikri alınmalı. Kendi başlarına yapamazlar. Yasalarla haklar koruma altına alınmalı. Biz alanda olacağız.*” ifadelerini kullanmıştır.

4.2.3.3. Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) İle İlgili Araştırma Bulguları

Çalışmaya katılan ve Disk'e bağlı sendikalarda görev yapan 6 yönetici "D1, D2, D3, D4, D5 ve D6" olarak kodlanmıştır. Katılımcılar hakkında sektörel ve kaç yıldır sendikacı olduklarına yönelik bilgiler aşağıda verilmektedir. Katılımcıların yöneticilik yapma süreleriyle sendikal mücadeleye katılma süreleri farklılık göstermektedir.

Tablo 25: Çalışmaya katılan Disk Üyesi Sendikaların İşkolu ve Yönetici Bilgileri

Kod	İşkolu	Yöneticinin Görev Süresi
D1	Genel İşler	5 yıl
D2	Metal	5 yıl
D3	Ticaret, Büro ve Eğitim	4 yıl
D4	Petrol, Kimya, Lastik	6 yıl
D5	Madencilik	3 yıl
D6	Gıda	1 yıl

Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcılar çalışma ilişkilerini genel olarak; sanayileşme sonrası, büyük ölçekli üretimler sonucu ortaya çıkan bir kavram, bir süreç, yasaların çizdiği sınırlı iş ilişkileri, işverenin söz sahibi olduğu bir düzen şeklinde tanımlamışlardır. Çalışma ilişkilerinde yaşanan dönüşümler konusunda, sendikaların 1980 sonrası küresel ölçekte güç kaybettiği, bunun birçok sosyo-ekonomik nedeni olduğu üzerinde durulmuştur. Özellikle teknolojiye yaşanan gelişmeler ve küreselleşmeyle, sürecin işçi sınıfı üzerinde bilinç kaybına neden olduğu ve bunun sermayenin elini güçlendiren nedenlerin başında geldiği ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar, çalışma ilişkilerinin yıllar içinde geçirdiği dönüşümleri aşağıdaki gibi değerlendirmektedir.

D1 (Genel İşler): "1980'den sonra işçilerdeki aidiyet duygusu yok edildi. Kim daha çok para verirse, o tercih sebebi oldu. Kapitalistlerin işçiyi sömürmesi arttı. 12 Eylül Darbesi'nin işçiler üzerindeki kötü etkisi hala devam ediyor. Yeni istihdam modelleri, çok yönlü çalışma örgütlenmenin sonunu getirdi."

D2 (Metal): "80'li 90'lı yıllarda küreselleşme müthiş tavan yaptı, sermayenin eline imkânlar verdi. Yaşanan dönüşümlerden sonra sendikal hareket Almanya gibi

istisnalar dışında kazanımlar elde edemedi. Bugün dünyada da Türkiye’de de işçi sınıfının kazanımları geriletildi. Bunun önüne geçebilecek bir hareket yaratılamadı.”

D3 (Ticaret, eğitim, büro): *“1980 öncesi Disk çok güçlüydü, sonra baraja takıldı. İşçilerde 1980 öncesi sınıf bilinci vardı. 80’de yapılanlarla işçi sınıfı korkutularak sindirildi. Hem işveren hem sendika korkusu başladı. 1980 öncesinde işçi örgütlenmek için bize gelirdi; şimdi biz saatlerce kapısında bekliyoruz.”*

Katılımcıların tamamı insan kaynakları yöneticilerinin çalışma ilişkileri üzerindeki etkisini “kraldan çok kralcı” ifadesiyle tanımlamaktadır. Disk üyesi sendikaların insan kaynaklarına yönelik düşüncelerini daha doğru yansıtabilmek adına bazı yöneticilerin değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir.

D1 (Genel İşler): *“İnsan kaynakları, kapitalistlerin kar arttırma aracıdır. İK işletmelerdeki politikaların uygulayıcısı ve performans değerlendirme ile işçileri yarış içerisine sokan bir sistem dayatmasıdır. İK reformist bir yapıdır. Bu da, çoklu iş ilişkilerinden kaynaklanır. 1996’da Ulusal İstihdam Stratejileriyle hayatımıza girdi. Tekel eyleminden sonra ne olduğu belli olmayan 4C koydular. Böyle böyle işçileri cephele böldüler. Ortak hareket etmesini engellediler.”*

D3 (Ticaret, büro ve eğitim): *“İK bizim için işverenden farksızdır. İşveren vekilidir. Onun dediklerini yapar. Mobbing uygulayandır.”*

D4 (Petrol, kimya, lastik): *“İK’nin ismiyle faaliyetleri aynı değildir. Hiçbir çalışan insan kaynaklarına güvenmez. Tamamen patron gibidir. Onun emirlerini uygular. Yasaları çiğnerler.”*

Sendikaların çalışma ilişkilerindeki etkinliğini arttırmaya yönelik, sendika şube yöneticileri genel olarak üyelerinin eğitimine ağırlık verdiklerini, çalışma ilişkileri uzmanlarından profesyonel destek alarak eğitim çalışmalarını yürüttüklerini aktarmışlardır. Katılımcılar üyelerine maddi manevi destek sağladıklarını belirtmişlerdir. Metal sektöründe örgütlü bir sendikanın yöneticisi (D2), sendikalı oldukları için işten atılan üyelerine, yeni bir iş buluncaya dek bir maaş kadar olmasa bile geçinebilecek kadar aylık vererek katkı sağladıklarını ifade etmiştir.

Tüm katılımcılar, toplu sözleşme konusunda yasaların en büyük engel olduğunu ve çaresiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Genel iş kolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D1), *“Baraj olmamalı ama yasal düzenlemeler yüzünden var. Biz bunu aşamıyoruz. Önce antidemokratik yasalar düzenlenmeli.”* değerlendirmesinde bulunmuştur. Metal işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D2) ise, dünyanın hiçbir yerinde bizim ülkemizde olduğu gibi kademeli engeller

olmadığını, sendikanın kendi yöntemleriyle barajla mücadele etmeye çalıştığını ama yasaların önlerindeki en büyük engel olduğunu ifade etmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcıların geneli için işverenler ya da işveren vekili olarak insan kaynakları yönetimi bir tehdit unsurudur. Özellikle örgütsüz işyerlerinde ve sendikaların örgütlenme aşamasında insan kaynakları biriminin daha baskın ve tehdit olduğu ifade edilmiştir. Genel işkolunda örgütlü bir sendikanın yöneticisi (D1), sözleşme öncesi işletmelerde insan kaynaklarının çok büyük tehdit olduğunu, ancak sözleşme sonrası, sözleşmedeki maddelerin insan kaynakları biriminin tehdit olmasını engellediğini belirtmiştir. Tehdit olmadığını düşünen petrol, kimya ve lastik işkolunda örgütlü sendikanın şube yöneticisi ise (D4), bunun sendikanın ya da işçinin duruşu, gücü ve mücadele yetisiyle alakalı olduğunu ifade etmiştir. Ona göre, işçi anayasal hakkını kullanıp örgütlenmek istedikten sonra işverenler saygı duymak zorundadır. Bunu sağlayacak olan işçinin kararlılığı ve mücadelesidir. İnsan kaynakları biriminin sendikalar için tehdit olduğunu düşünen ticaret, büro ve eğitim (D3) ve madencilik (D5) işkolunda örgütlü iki şube yöneticisi; D3 (Büro, ticaret ve eğitim): *“İşçinin korkuları vardır. İşveren bu korkuları kullanır. Hemen tehditlere başlar.”* D5 (Madencilik): *“Yasalar her zaman işverenden yana olduğu için işveren vekilleri her zaman tehdittir, daha baskındır.”* değerlendirmelerinde bulunmuştur.

Katılımcılar, sendikaların işletmelerde baskı unsuru ve denetleyici olduğunu düşünmektedir. Genel olarak, örgütlenme sonrası insan kaynakları yöneticileriyle ilişkilerinin olumlu yönde geliştiğini ifade eden katılımcılar, sendika olmazsa işverenlerin işçiyi ezeceğini, sömüreceğini, sendikaların bunun önüne geçtiğini ifade etmiştir. Ticaret ve büro işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D3), insan kaynaklarıyla ilişkilerde insan kaynakları yöneticisinin kişiliğinin önemli olduğunu belirtmiş *“...bazen katı bir işveren gibi davranır, bazen nasıl yapalım diye bize danışır.”* değerlendirmesinde bulunmuştur. Madencilik sektöründe örgütlü sendikanın yöneticisi ise (D5), *“...bizim insan kaynaklarıyla iletişimimiz olmuyor pek fazla. Burada başka bir sendika işverenle anlaşarak işletmede örgütleniyor. Bu yüzden, onların insan kaynakları yöneticileriyle ilişkileri çok iyi oluyor. Ama bizim değil.”* değerlendirmesinde bulunmuştur.

Görüşme yapılan 6 Disk üyesi sendika yöneticisinden 5'i (D1, D2, D3, D4, D5), insan kaynakları yönetimiyle sendikaların çok farklı iki yapı oldukları için

birbirleri yerine ikame edilmesinin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Gıda işkolunda örgütlü bir sendikanın yöneticisi (D6) ise, özünde ikame edilmesinin mümkün olmadığını; ancak yapılan uygulamalarla mevcut şartlarda sendikaya ihtiyacı ortadan kaldırarak ikame edildiğini ve edilebileceğini belirtmiştir.

İnsan kaynakları yöneticileri ve sendika arasında bir güç mücadelesi olduğu kabul gören anlayıştır. Genel işkolunda örgütlü sendikanın şube yöneticisi (D1), eğer sendika ve işveren birlikte hareket ederse, insan kaynakları birimine ihtiyaç kalmayacağını belirtmiştir. Madencilik işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi ise (D5), “... yasalar hep işverenden yana olduğu için güç insan kaynaklarında ya da işverende oluyor. Biz psikolojik yapı olarak güçlü bir sendikayız ama yasalar hep işverenden yana olduğu için sermaye karşısında güçsüz kalıyoruz.” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Sendikal Mücadele Anlayışına Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcılar için genel olarak, işçilerin eğitim seviyesinin çok düşük olması sendikal mücadelenin önünde önemli bir noktadır. Niteliksiz oluşunun işçiyi birçok nedenle sermaye sahiplerine mecbur bıraktığı, sistemin kölesi yaptığı ifade edilmiştir. Ancak, örgütlenme önünde en büyük engelin işsizlik korkusu ve katı işveren politikaları olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar genel olarak, maliyet unsuru olmasının yanında, işverenlerin yetki paylaşımından kaçınmak için sendikaları işletmeden uzak tuttuğunu ifade etmişlerdir. Metal işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D2), sendikalı yerlerde işçi hem bir maliyet unsuru hem de işveren politikalarında söz ve karar yetkisine sahip olarak işverenin otoritesini sarsan bir unsur olduğu için sendikasız çalışma ilişkilerinin tercih edildiğini ifade etmiş ve “...Her ne kadar bu anayasal bir hak ve engellenmesi yasak olsa da, işveren illegal yapılar kurarak bunun önüne geçmeye çalışıyor.” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Genel işkolunda örgütlü bir sendikanın yöneticisi (D1), sendikal mücadelenin gücünde yaşanan azalışı sistemle bağdaştırarak; “1990’lı yıllarda hayatımıza kredi kartı girdi. Sonra dünyayı yöneten karteller bizi buna muhtaç etti. Artık sıcak parayı hiç görmüyoruz. Artık zincirlerimizden başka kaybedecek bir kredi kartımız var. İkinci olarak, telefon ve internet var. Kaybedecek şeylerimiz iki tane oldu. Zincirlerimizi unuttuk. Birçok şeye muhtaç olduk.” ifadesinde bulunmuştur.

İşçilere yönelik tehdit, işten atma, mobbing, e-devlet şifresiyle üyelik kontrolü gibi iş ahlakına sığmayan birçok uygulamanın işveren politikalarına dâhil

olduğu belirtilmiştir. Aşağıda, katılımcıların değerlendirmelerine göre ulaşılan sonuçlardan sendikal mücadele önünde belirtilen engeller sıralanmaktadır.

Mücadele Önündeki Engeller	Kod
İşsizlik korkusu	D1, D2, D3, D4, D5, D6
İşveren politikaları	D1, D2, D3, D4, D5, D6
Yasalar	D1, D2, D4, D5, D6
İşçilerin eğitim seviyesinin düşük olması	D1, D3, D4, D5, D6
Kültür	D1, D2, D4
Sınıf bilinci eksikliği	D3, D5, D6

Katılımcılar, kadın ve gençleri sendikal mücadeleye katmanın daha zor olduğu konusunda fikir birliği yapmaktadır. Ancak bazı katılımcılar (D2, D4, D6), toplumsal rolleri nedeniyle kadınları sendikal mücadeleye katmanın çok zor olduğunu; fakat sendikaya güvenirlere ise mücadele konusunda erkeklerden daha güçlü ve inançlı olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, sendika tarihinde yaşanan kırılmaların işçiler üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı, “örgüt” kelimesinin işçilerde negatif çağrışımlar yaptığı için farklı bir dil kullandıkları ve işçilerin yaşayış ve yetiştirilme tarzlarının, inançlarının mücadele önünde kültürel engeller olduğu belirtilmiştir.

Mücadele önünde sınıf bilinci eksikliğinin kabul edilemez olduğunu ifade eden metal işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D2), “İşçi hangi siyasal görüşe, inanca sahip olursa olsun, fabrikada geçim sıkıntısı çekiyorsa sendikanın gereklilik olduğunun farkındadır. Buna sınıf bilinci diyemeyiz. Hayat, çalışma koşulları, düzen işçiyi zorluyor. Ama başka sıkıntılar, işsizlik gibi, daha çok zorluyor. İş bulamama kaygısı korkutuyor.” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Katılımcılar genel olarak mücadeleciler sendikacılık anlayışını tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar arasında yaygın olan anlayış “Hak verilmez, alınır.” felsefesine dayanmaktadır. Genel işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D1), sistemi düzeltmek için sistem dışına çıkarak mücadele etmek gerektiğini vurgulamıştır. Metal işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D2) ise, “Biz işçi sınıfının sömürülmesinin uzun dönemde ortadan kaldırılması, işçi kimliği bilincini ortaya çıkaracak bir sendikacılık anlayışını, mücadele anlayışını benimsiyoruz. Uzlaşmacı sendikacılık bizim için baştan teslimiyettir. Bunlar çoklar. Bunlara sendika bile denilmez.” değerlendirmesinde bulunmuştur. Yalnızca petrol işkolunda

örgütlü sendikanın yöneticisi (D4), hedefe ulaşmak için mücadelenin gerekli olduğunu; ancak sonrasında işin maliyetini de görerek orta yol bulmak için uzlaşma yoluna gidilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin, kolektif bilinci kıran politikalarına karşı sendikaların en etkili aracı olarak eğitim politikalarının kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Düzenli eğitimler ve sosyal faaliyetler ile sınıf aidiyetini ortaya çıkaran etkinlikler düzenlemeyi tercih ettiklerini aktarmışlardır. Metal işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D2), insan kaynakları yönetiminin bireysel politikalarının diğer işlerde adaletsizlik algısı yarattığı için işletmeye bağlılığı zedelediğini ifade etmiştir. Bunu engellemek için verilen eğitimlerin yetersiz kaldığını, toplu iş sözleşmelerine “Eşit işe, eşit ücret” ilkesi koyduklarını belirtmiştir. Petrol işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi ise (D4), işverenlerin bireyciliği tetikleyen ve sendikalardan uzaklaştıran politikaları uygularken “...sendikalaşmanın değil de, bunu engellemenin yasal bir hak olduğunu sanarak yapıyor.” ifadesinde bulunmuştur.

Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcılar arasında, yalnızca metal işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D2), Dördüncü Sanayi Devrimi’ne yönelik planlamalar yapıldığı, çalışmalar yürütüldüğünü belirtmiştir. Diğer beş sendika yöneticisi, herhangi bir planlama yapılmadığını, ancak sendikaların çağa uyması gerektiğini ifade etmişlerdir. Genel işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D1), yeni sanayi devrimini insandan yana olacak şekilde destekleyeceklerini; ancak, insanı sömüren bir yapıya dönüştüğünde karşısında duracaklarını ifade etmiştir. Bununla mücadele yöntemi olarak, çalışma saatlerinin düşmesi gerektiği belirtilmiştir. Sendikasında çalışmalar planlandığını belirten yönetici (D2), sürecin Türkiye’de daha geriden yaşanacağını düşünmekle birlikte, “Ne olursa olsun, bu bir paylaşım sorunu. İş robotlar bile yapsa, dışarıda kalan insanlar bu artık değerden nasıl pay alacak sorusu var. En ileri teknoloji ile üretim yapsan bile, artı değer paylaşımı sorunu olacak. Daha adaletli dünya talebi bitmeyecek.” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Ticaret, büro ve eğitim işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D3), teknoloji geliştikçe istihdam sorununun kaçınılmaz olduğunu; fakat yeni atılımların yeni işler ve yeni istihdam modelleri ortaya çıkararak süreci dengeleyeceğini düşünmektedir. Teknolojinin istihdamda yaratacağı olumsuz etkilere karşı çalışma

saatlerinin düşürülmesi, çözüm olarak sunulmaktadır. Genel olarak, yakın zamanda Türkiye’de Endüstri 4.0 uygulamalarının mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Ancak, gıda işkolunda örgütlü sendika yöneticisi, üyelerini kendilerini yenilemeleri ve niteliklerini arttırmaları konusunda uyardıklarını ifade etmiştir (D6). Katılımcılar genel olarak, gelişen teknoloji ve Endüstri 4.0 uygulamalarının sendikacılığı olumsuz etkilediğini düşünmekte; fakat çözüm olarak devlet düzenlemeleri yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Katılımcıların tamamı, sendikalar için değişimin gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Mevcut şartlar ve sendikaların yapısı itibariyle yüz yüze örgütlenme tarzının değişmesinin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Sendikal mücadelede değişime, farklı açılardan yaklaşmıştır. İki yönetici (D1 ve D6), öncelikle sendika karşıtı yasaların değişmesi, kanunlarda köklü bir düzenlemeye gidilmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Ticaret, büro ve eğitim işkolunda (D3) ve madencilik işkolunda örgütlü sendikaların yetkilileri (D5), sendikaların çağa uyması gerektiğini ifade etmişlerdir. Petrol işkolu sendikasında görevli şube yöneticisi ise (D4), sendikaların daha fazla sorumluluk alması gerektiği üzerinde durmuştur.

Sendikaların mücadelede kalabilmeleri için yeni tarz sendikal modeller üzerine katılımcıların değerlendirmelerine başvurulmuştur. Her katılımcının “Toplumsal hareket sendikacılığı” ve “Sosyal diyalog” konularında kavramsal bilgisi yoktur. Değerlendirmelerine başvurmadan önce kavramların içeriği üzerine bilgi verilmiştir. Katılımcılar genel olarak, sendikaların toplumsal muhalefetin içerisinde olması ve halka önderlik etmesi gerektiğini düşünmektedir. Kavramın içeriği hakkında bilgisi olan metal işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi (D2), bu tarz mücadele yöntemlerinin kısmen kazanımlar sağladığı, ancak klasik sınıf sendikacılığının hala geçerli olduğu değerlendirmesinde bulunmuştur. Sosyal diyalog ise tüm katılımcılar için, işverenle uzlaşmaya götüren ve işçileri sendikal mücadeleden uzaklaştıran bir uygulamadır.

4.2.3.4. Bağımsız Olarak Faaliyet Yürüten İşçi Sendikası İle İlgili Araştırma Bulguları

Görüşülen işçi sendikası, tekstil işkolunda örgütlüdür. 2015 yılında kurulmuştur ve 300 üyesi bulunmaktadır. Kadın ve çocuk işçilerin ağırlıkta olduğu sektörde, eğitim seviyelerinin çok düşük ve işveren baskısının çok fazla olduğu;

ayrıca işçilerin, kötü çalışma şartlarında ve küçük atölyelerde istihdam edildikleri ifade edilmiştir.

Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeler

Çalışma ilişkileri katılımcı tarafından, yasaların belirleyici ve işveren çıkarlarının ağırlıkta olduğu işçi, sendika ve işveren arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

1980 sonrası sendikacılığın gücünde önemli bir azalış yaşandığı ve faaliyet yürüttükleri işkolunun kendisine özgü olumsuz özellikler barındırması nedeniyle sendikal mücadelenin çok zor olduğu ifade edilmiştir. İşletmelerde sendikal örgütlenme çalışması yürütmelerinin mümkün olmadığını ifade eden yönetici, işverenin hemen işten attığını ve örgütlenmenin günden güne eridiğini ifade etmiştir.

Herhangi bir işletmede yürütülecek örgütlenme çalışmasında ilk önce insan kaynakları yetkililerinin sert müdahaleleriyle karşılaştıklarını belirten yetkili, *“Bildiri dağıttığımızı gördüklerinde dağıtmamızı engellemeye kalkıyor. Bağırıyor. İşçilere tehditler savuruyor. Bildiri alamazsınız diyor. Üyelerimizin sendikalı olduklarında öğrendiklerinde odalara çekip tehdit ediyor, baskı kuruyor. Şuan insan kaynakları yetkilisinin yaptığı ağır baskılar nedeniyle bir üyemiz davalık. İnsan kaynakları yöneticileri kraldan çok kralcıdır. Sendikalı olduğunu fark ederse daha da saldırganlaşıyor. Bu yüzden yakın zamanda üç arkadaşımız işten atıldı.”* ifadelerinde bulunmuştur.

Düzenli olarak eğitim toplantıları yaptıklarını bildiren yönetici, genelde alanda işçilerle bir arada bulunmaya gayret ettiklerini ifade etmiştir. Ayrıca, toplu sözleşmede baraj konusunun kendileri için çok ciddi bir sorun teşkil ettiğini; bunu aşmaya yönelik herhangi bir planlama olmadığını ve örgütlenme çalışmaları yürüttüklerini aktarmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Değerlendirmeler

İnsan kaynakları yönetiminin sendikalar için bir tehdit olduğunu belirten yönetici, insan kaynaklarının daha baskın ve güçlü olduğunu ifade etmiştir. Ancak, insan kaynaklarının göstereceği tutumda sendikaların etkisi olduğunu ifade eden yetkili, *“Eğer işçi örgütlenir, sağlam durursa insan kaynaklarının tutumu da ona göre olur., Örgütlü değilse, zayıfsa, insan kaynakları o zayıflığı değerlendirir.”* ifadelerini kullanmıştır.

Sendikaların her konuda işletmeye baskı unsuru olduğunu belirten yetkili, insan kaynakları yönetiminin sendikalar yerine ikame edilmesinin mümkün olmadığını; çünkü bir tarafın işçiyi, diğer tarafın sermayeyi savunduğunu ifade etmiştir. Katılımcı için insan kaynakları yöneticisi işveren vekili ve işçilere yönelik baskıların uygulayıcısıdır.

Sendikal Mücadele Anlayışına Yönelik Değerlendirmeler

Örgütlenme önünde işveren politikalarının çok önemli ve etkili olduğu ifade edilmiştir. Örgütlenme olduğunu öğrenen işverenin ilk başta sendika liderlerini işten uzaklaştırdığı ya da çeşitli yıldırma politikaları uyguladığı, mobbing yaptığı belirtilmiştir. Eğer işten çıkarma olmazsa devamlı tehdit edildiği, baskı yapıldığı, sürekli olarak görev yerini değiştirme gibi mobbingler uygulandığı aktarılmıştır.

Ayrıca, işverenleri güçlü kılan iş kanunları, sendikal kanunlardaki açıklar örgütlenme önünde engeller olarak ifade edilmiştir. İşkolunda daha çok kadınların çalışmasına rağmen, kadının toplumsal rolünün, örgütlenmesi önünde engel yarattığı, üyelerin genelde erkeklerden oluştuğu belirtilmiştir. Ancak, sendikaya inanarak dâhil olan kadınların, mücadeleyi erkeklerden çok daha fazla sahiplendiği vurgulanmıştır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin kolektif bilinci kıran politikalarına karşı, sendikal bilinç geliştirmeye, yasal haklara, güncel konulara ve ihtiyaçlara göre kararlaştırılmış düzenli eğitim toplantıları yaptıklarını ifade etmiştir. Şube yöneticisi, insan kaynakları yöneticilerinin yaptığı baskılar ve uygulanan yıldırma politikaları karşısında ancak örgütlenerek mücadele edilebileceğini, bunun da mevcut şartlarda çok zorlu olduğunu ifade etmiştir.

Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeler

Sendika yetkilisi, Endüstri 4.0'a yönelik bir çalışmalarının olmadığını, tekstil sektörünün otomasyona çok açık olmadığını belirtmiştir. Tekstil sektöründe daha büyük firmalarda tam otomasyona geçişe yönelik uygulamalara rastlandığını, ancak oralarda da istihdamı etkilemediği, yeni istihdam alanları yaratıldığı ifade edilmiştir. Teknolojinin üretim modellerini değiştirmesinin çok uzun sürmeyeceğini düşünen yetkili, işkollarında otomasyonun ağırlık kazanması halinde en fazla kadın istihdamının olumsuz etkileneceğini bildirmiştir.

Sendikalar için değişimin gerekli olduğunu ifade eden yetkili, “Değişim, sınıf bilincinden koparılarak olmaz. Sınıf hareketinden bağımsız değildir. Şimdi çalışma ilişkilerini işverenle anlaşarak yürütüyorlar örneğın. Uzlaşmayla sendika geliyor ama bir süre sonra işveren yetkiyi düşürebiliyor.” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Şube yetkilisi, “toplumsal hareket sendikacılığı ve sosyal diyalog” gibi kavramların uzlaştıran yöntemler olduklarını; işçi sınıfının sermaye karşısında korunmasını değil, işverenle uzlaştırmayı seçen mücadele yöntemi olduklarını ifade etmiştir. Katılımcı için esas olan sınıf sendikacılığıdır. Sınıftan kopmadan ihtiyaçlar belirlenmeli ve sendikaların ona göre konumlanması gerekmektedir.

4.2.4. İşyeri Sendika Temsilcileri İle İlgili Araştırma Bulguları

Çalışmada 16 işyeri sendika temsilcisiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşülen temsilcilerden 9’u Türk-İş, 3 Hak-İş, 3 Disk ve 1 bağımsız sendika üyesi temsilcilerdir. Katılımcıların tamamı lise mezunudur. Görüşülen temsilcilerden 14’ü, çalıştıkları işletmede örgütlüdür. Bağımsız sendika üyesi temsilci, sendikalı olduğu için kısa bir süre önce işten atıldığını ve Türk-İş üyesi bir temsilci ise işletme yetki itirazında bulunduğu için yetki almalarının uzadığını ifade etmiştir.

Temsilcilerden elde edilen bulgular, dört kategori altında ele alınacaktır. “Çalışma ilişkilerine yönelik genel değerlendirmeler”, “İnsan kaynakları yönetimi ile ilişkilerine yönelik değerlendirmeler”, “Sendikal mücadele anlayışlarına yönelik değerlendirmeler” ve “Çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmeler” şeklinde kategorilere ayrılarak sorularla birlikte ayrı ayrı incelenecektir. Katılımcılara, üyesi oldukları konfederasyonun baş harfleriyle kodlar verilmiştir. Türk-İş üyesi 9 temsilci “T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, ve T9”; Hak-İş üyesi üç temsilci “H1, H2, H3”; Disk üyesi temsilciler “D1, D2, D3” ve bağımsız sendika üyesi temsilci “B1” koduyla ifade edilecektir. Temsilcilerin örgütlü oldukları işkolları aşağıda verilmektedir.

Tablo 26: Temsilcilerin Örgütlü Oldukları İşkolu Bilgileri

Kod	Cinsiyet	İşkolu	Kod	Cinsiyet	İşkolu
T1	Erkek	Gıda	T9	Erkek	Madencilik
T2	Erkek	Metal	H1	Erkek	Gemi yapımı ve denizcilik
T3	Erkek	Metal	H2	Erkek	Gemi yapımı ve denizcilik

T4	Erkek	Sağlık	H3	Erkek	Petrol, lastik, kimya
T5	Erkek	Metal	D1	Erkek	Metal
T6	Erkek	Metal	D2	Erkek	Petrol, lastik, kimya
T7	Erkek	Taşıma	D3	Erkek	Petrol, lastik, kimya
T8	Erkek	Ticaret, büro ve eğitim	B1	Kadın	Tekstil

Katılımcılara, kategorilere göre aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

Çalışma İlişkilerine Yönelik Genel Değerlendirmeler

- 1-İnsan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkilerindeki konumu hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 2-Sendikanın varlığından rahatsız olduklarını düşünüyor musunuz?
- 3-Örgütlenmeyi önlemeye yönelik uygulama ya da baskılarla karşılaştınız mı?
- 4-Örgütlenme işletmede bir baskı unsuru mu?

İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlişkilere Yönelik Değerlendirmeler

- 1-İnsan kaynakları yönetimi ile ilişkileriniz nasıl?
- 2-Anlaşmazlıklar yaşıyor musunuz? Nasıl çözüyorsunuz?
- 3-İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar için sendikaya alternatif olabilir mi?

Sendikal Mücadele Anlayışına Yönelik Değerlendirmeler

- 1-Mücadeleci sendikacılık anlayışı mı? Uzlaşmacı sendikacılık anlayışı mı?
- 2-Toplumsal hareket sendikacılığı hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 3-Sosyal diyalog hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeler

- 1-İşletmede Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik planlamalar var mı?
- 2-Önümüzdeki süreçte çalışma ilişkileri yeni bir boyut kazanır mı?
- 3-Sendikaların geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Çalışma İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeler

Tarafların insan kaynakları yönetimiyle birlikte çalışma ilişkilerinde etkinliklerini anlamaya yönelik değerlendirmelerine başvurulmuştur. İşyeri temsilcileri, genel olarak insan kaynakları yöneticileriyle birlikte çalıştıklarını ve

insan kaynakları yöneticilerinin işletme için gereklilik olduğunu ifade etmişlerdir. Temsilcilerin, insan kaynakları yöneticilerine sendika şube yöneticilerinden daha anlayışla yaklaştıkları ve uzlaşmacı bir tutum izledikleri görülmüştür. İnsan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkilerindeki konumunu temsilcilerin nasıl değerlendirdiğine yönelik tanımlamalar aşağıda belirtilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	Kod
İnsan kaynakları yönetimi köprüdür.	T1, T5, T8, H1, H2, H3, D2, D3
İş ortağımızdır./Yardımcımızdır.	T2, T3, T6, D1
İşveren vekilidir.	T4, T7, T9

Temsilciler tarafından insan kaynakları yönetimi, genellikle köprü olarak değerlendirilmiştir. Sendika işyeri temsilcileri tarafından insan kaynakları yöneticilerinin çalışma ilişkilerinde konumlandırıldığı noktada, tarafların birbirleriyle ilişkileri ve bakış açılarının etkili olduğu görülmüştür. Ticaret, büro ve eğitim işkolunda örgütlü sendikanın işyeri temsilcinin (T8) insan kaynakları için *“İnsan kaynakları işçiler için büyük olanaktır. Müdürler insanı ticaret odaklı düşünürken, insan kaynakları daha iyi anlıyor.”* ifadesini kullanması ve tekstil işkolunda örgütlü sendikanın işyeri temsilcinin (B1) ise *“İnsan kaynaklarının görevi, sermaye sahiplerinin istediği şekilde onun gücünü korumaktır. Bunu yapmak için her yolu kendine mubah görür.”* değerlendirmesi, bakış açılarının farkını ortaya koymaktadır.

Temsilciler genel olarak, işletmenin sendikalardan rahatsız olduğunu düşünmektedir. Metal işkolunda örgütlü bir sendikanın işyeri temsilcisi (T5), *“Bazı yöneticiler bizi insan gibi bazıları makine gibi görüyor. İnsan olduğumuzu, duygularımız olduğunu yok sayabiliyor.”* değerlendirmesinde bulunmuştur. Sendikalardan rahatsız olunmadığını düşünen biri madencilik (T9), diğeryse gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü (H1) sendikaların iki işyeri temsilcileri, insan kaynakları ve işletme yöneticilerinin sendikayla çalışmaya başladıktan sonra sendikalı çalışma ilişkilerinin çok daha kolay olduğunun farkına vardıklarını ifade etmişlerdir.

Temsilcilerin yarısı, işletmede örgütlenme aşamasında herhangi bir baskıyla karşılaşmadığını belirtirken, yarısı da, işten atma, tehdit, mobbing gibi her türlü baskıyla karşılaştıklarını ve çok mücadele ettiklerini aktarmıştır. 18 ay örgütlenme mücadelesi verdiklerini ifade eden bir temsilci (D1), örgütlenmenin başlarında

“nasılsa yetki alacak kadar üye kazanamazsınız, gelin vazgeçin” dendiğini, örgütlenmenin büyümesi üzerineyse daha sert ve baskıcı politikalarla işçileri yıldırmaya çalıştıklarını aktarmıştır.

Temsilciler için sendika işletmede bir baskı unsurudur ve politikaların denetleyicisidir. Sendikaların işletmede baskı unsuru olmadığını düşünen üç temsilciden (T6, T8, H1) biri olan metal sektöründe örgütlü sendikanın işyeri temsilcisi (T6), baskı unsuru olmadıklarını, zaten gerek kalmadığını; çünkü tarafların uzlaşmacı yaklaşımlarının süreçte belirleyici olduğunu ifade etmiştir.

İnsan Kaynakları Yöneticileriyle İlişkilere Yönelik Değerlendirmeler

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili soruları cevaplarken temkinli davranan temsilciler, insan kaynakları yöneticileriyle ilişkilerini açıklarken aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

İlişkiler	Kod
İlişkilerimiz iyi	T1, T2, T3, , T5, T6,
Bazen iyi bazen değil	T8, T9, H2, D1, H2
Uyumlu çalışıyoruz	T4, H1, H3, D3
Kötü	T7, B1

Çalışma esnasında, Türk-İş’e bağlı beş işyeri temsilcisi (T2, T5, T6, T7, T8), insan kaynaklarıyla ilişkilerde insan kaynakları yöneticinin karakteri ve bakış açısının belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Ticaret, büro ve eğitim işkolunda örgütlü sendikanın işyeri temsilcisi (T8), “*Bazı insan kaynakları hem sorumluluklarını biliyor hem uzlaşmacı. Prosedür belli mesela ama bazen kendi yorumladığı gibi ya da patrona yaranmak için onun isteyeceği gibi davranıyor. Kraldan çok kralcı oluyor bazen.*” değerlendirmesinde bulunmuştur. Taşımacılık işkolunda örgütlü bir sendikanın işyeri temsilcisi (T7) ise, “*...Toplu sözleşme yapan insan kaynakları yetkilisi, ama bilmesi gereken temel bilgileri bilmiyor. Becerilere sahip değil. Karşılaştığı bir sorunda ne yapacağını bilmiyor. Bugün öğrendiğine, iki ay sonra “bence öyle değil” diyor. Yoruma açık değil, ama o yorum katıyor. Böyle insanlar yüzünden grev patlıyor zaten.*” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcıların geneli, insan kaynakları yöneticileriyle zaman zaman anlaşmazlıklar yaşadıklarını ve bunu uzlaşarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. Metal

sektöründe örgütlü bir sendikanın işyeri temsilcisi (T3), insan kaynakları yöneticileriyle zaman zaman anlaşmazlık yaşadıklarını belirtmiş ve “...Mesela işçi alımlarında sendikanın istediği adamları değil de, kendi istedikleri adamları işe almak istiyorlar. Çatışıyoruz. Orta yol buluyoruz. Bu durumda 10 kişi olmuyor da, 3 kişi oluyor.” örneğini vermiştir.

Metal sektöründe örgütlü sendikanın işyeri temsilcisi (T6) dışında tüm katılımcılar, iki farklı yapı oldukları için insan kaynakları yönetiminin sendikalar yerine ikame edilmesinin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların geneli, insan kaynakları yöneticilerini işveren vekili, patron yanlısı olarak nitelendirmektedir. İkame edilebileceğini düşünen temsilci (T6) ise, “...işletmede insana verilen değer yüksekse, işçi sendikaya ihtiyaç ya da gerek duymayabilir.” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Sendikal Mücadele Anlayışına Yönelik Değerlendirmeler

Temsilcilerin mücadele anlayışına yönelik değerlendirmelerine başvurulmuştur. İşçilerin büyük bir çoğunluğu uzlaşmacı sendikacılık anlayışını tercih etmektedir. Bunun sebepleri arasında, işvereni de düşünmek zorunda oldukları ve uzlaşmanın sendikal devamlılık için esas olduğuna olan inançlarıdır. Tarafların mücadele anlayışlarına yönelik kodlamalar aşağıda verilmektedir.

Mücadele Anlayışı	Kod
Uzlaşmacı Sendikacılık	T1, T2, T3, T6, T7, T8, T9, H3, D3
Mücadeleci Sendikacılık	T4, H1, D1, B1
Hem mücadeleci hem uzlaşmacı sendikacılık	T5, H2, D2

Tarafların, sendikal mücadele yöntemi olarak “Toplumsal hareket sendikacılığını” ve “Sosyal diyalog” hakkında değerlendirmelerine başvurulmuştur. Temsilcilerin geneli sendikaların toplumsal olaylara dâhil olması gerektiğini, 1 Mayıs’ta alana indiklerini aktarmışlardır. Bazı temsilciler ise, kavram içerisinde hareket olması dolayısıyla kavramı eylem yapmakla bağdaştırarak her zaman uzlaşıdan yana olduklarını aktarmışlardır. Toplumsal hareket sendikacılığının içeriği konusunda bilgisi ve fikri olan tekstil sektöründe örgütlü sendikanın işyeri temsilcisi ise (B1), toplumsal hareket sendikacılığının “sosyal diyalog gibi, emeği uzlaşmaya çekmek için uygulanan bir yöntem” olarak tanımlayarak ve işçileri sınıf

mücadelesinden kopardığını ifade etmektedir. Bazı temsilciler, iş sağlığı ve güvenliği kurullarıyla sosyal diyalog sürecinin kısmen işletildiğini aktarmışlardır.

Güçlü bir mücadele anlayışının ortaya çıkması için önce işçinin örgütlenmek istemesi gerektiğini belirten metal işkolunda örgütlü sendikanın işyeri temsilcisi (T2), sendikalı mücadelenin faydalarını, “*Sendikanın olduğu her yerde aidiyet duygusu olur. Dayanışma artar. İnsan ilişkileri daha kuvvetli olur. İletişim daha iyi olur. İlişkiler daha kuvvetli olur.*” ifadelerinde bulunmuştur.

İşçi gündeminde yakın zamanda geniş yer tutan “Kıdem tazminatının fona devredilmesi” konusu hakkında temsilcilerin değerlendirmelerine başvurulmuştur. Tüm katılımcılar, kıdem tazminatının kırmızı çizgileri olduğunu “O bizim çocuklarımızın çeyiz parası, dokundurmayız.” ifadesiyle belirtmişlerdir. Ancak, bu konuda sendikalarına güvendikleri gözlemlenen temsilciler, genel merkez kararına uyacaklarını bildirmişlerdir.

Çalışma İlişkilerinin Geleceğine Yönelik Değerlendirmeler

Katılımcıların geneli, Endüstri 4.0 hakkında tam olarak bilgi sahibi değildir. Genelde, “Robotlaşma” olarak bilindiği görülmüştür. Endüstri 4.0’a yönelik herhangi bir planlama olmadığını ifade eden temsilciler, Türkiye’nin mevcut şartlarında bu derece ileri bir teknolojinin ülkemizde uygulanmasının mümkün olmadığı ya da çok uzun yıllar geçmesi gerektiği konusunda aynı fikre sahiptirler. 3 temsilci (T1, T2, H1), teknolojinin istihdamda yaratması muhtemel olumsuz etkileri dengelemek için yeni iş alanları açılacağı ve robotları da insanlar yapacağı için insana ihtiyacın hiç ortadan kalkmayacağı değerlendirmesinde bulunmuşlardır. 3 temsilci ise (T4, T7, D3), gelecekte sendikaların ayakta kalabilmesi için sendikaların kendi reklamlarını yapmaları gerektiği ve pazarlama stratejilerinin sendikalar için de kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Teknolojinin olumsuz etkileri genel olarak algılanmakta, ancak herhangi bir çözüm olmadığı düşünülmektedir. Bu konuda planlamalar ve düzenlemeler yapması gerekenin devlet olduğu konusunda fikir birliği vardır. Ayrıca, sendikalarda değişimin gerekli olduğu; ancak değişime yasal düzenlemelerle başlanması gerektiği belirtilmektedir.

SONUÇ

Çalışma, olgubilim araştırma deseniyle Manisa ve İzmir’de görüşme talebimize olumlu cevap veren insan kaynakları yetkilileri, sendika şube yöneticileri ve sendika işyeri temsilcileriyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı alan araştırmasında, 18’i insan kaynakları yetkilisi, 21’i sendika şube yöneticisi ve 16’sı sendika işyeri temsilcisi olmak üzere toplam 55 kişiyle derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır. Olgubilim araştırma desenine dayanılarak, çalışmanın amacı genellenebilir sonuçlara ulaşmak değil, çalıştığımız alan dâhilinde tarafların konuya ilişkin algılamalarının ve olaylara yükledikleri anlamların ortaya konulmasıdır (Baş ve Akturan, 2017: 86). Örnekleme yöntemi olarak, “kritik durum örnekleme” kullanılmıştır. Normal şartlar altında özel bir duruma sahip kritik durumların araştırılması için tercih edilen bu örneklem, “bu, burada gerçekleşiyorsa, başka benzer durumlarda da gerçekleşmesi muhtemeldir” ya da “bu, burada gerçekleşmiyorsa, başka benzer durumlarda da gerçekleşmeyebilir” değerlendirmesine dayanmaktadır.

Çalışmada; “(1) Sendikaların olmadığı bir sistemde çalışma ilişkileri nasıl ihmal edilmektedir? (2) İnsan kaynakları yönetimi anlayışının sendikasız bir çalışma ilişkileri sisteminde etkinliği nedir? (3) Sendikaların taraf kabul edildiği işletmelerde insan kaynakları yetkilileri ve sendikaların çalışma ilişkilerinde etkinliği nedir?” sorularına cevap aranmaktadır. Bu üç soru çatısı altında katılımcılara yöneltilen sorular, çalışma ilişkilerinin yönetiminde tarafların etkinliğinin ve çalışma ilişkilerinin hangi açılardan ihmal edildiğinin katılımcıların değerlendirmeleri ışığında ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda, literatür taraması sonrasında insan kaynakları yetkililerinin sendikalı/sendikasız işletmede faaliyet göstermelerine ve sendika şube yöneticileriyle sendika işyeri temsilcilerinin konularına uygun olarak soru formları hazırlanmıştır. Araştırmanın, işveren vekili olarak insan kaynakları yetkilisi ve işçi temsilcisi olarak sendika şube yöneticisi ile işyeri temsilcisinin birbirlerine ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları; ayrıca, sistemdeki etkinlikleri açısından değerlendirmelerinin bir arada bulunduğu bir çalışma olması nedeniyle alanyazına katkı sunması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı ve kavramı etkileyen unsurlar ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının temelini oluşturan personel yönetimi kavramının ortaya çıkmasını, 19. yüzyılda gelişme

gösteren bilimsel yönetim anlayışının tetiklediği ifade edilmektedir. İnsanın verimliliğine odaklanan ve F. Taylor'un "*İnsan içinde bulunduğu organizasyonda yalnızca finansal dürtülerle hareket eden bir varlıktır.*" anlayışıyla sürdürülen personel yönetimi kavramı 1930'lara kadar çalışma ilişkilerinde temel anlayış olmuştur (Şahin, 2010: 132). 1930-1950 yılları arasında yeni bir anlayış ortaya çıkmasına neden olan "davranışsal yaklaşım", verimliliğe odaklanmasının yanında, klasik yönetim anlayışının göz ardı ettiği "insan" unsurunun motivasyonu ve duygu durumlarına odaklanmıştır (Armstrong, 2014: 4). Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemden 1970'lere kadar personel bölümlerinin fonksiyonlarında yaşanan artış, birimin öneminin de artmasına neden olmuş ve yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır (Barutçugil, 2004: 41). Ayrıca, teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucunda ortaya çıkan küreselleşme ve çokuluslu şirketlerin dünya pazarında yer alması, çalışma yaşamında belirleyici olmuş ve insan kaynakları yönetimi anlayışının yaygınlaşmasını sağlamıştır. Sendikal ilişkilerin personel birimleri tarafından yürütülüyor olması, daha sonraki süreçte "çalışma ilişkilerinin" bir insan kaynakları fonksiyonu olarak sürdürülmesini beraberinde getirmiştir.

İkinci bölümde, çalışma ilişkileri kavramı tüm boyutlarıyla incelenmiştir. 1970'lere kadar sendikaların gücünde yaşanan artış ile işletmelerdeki personel birimlerinin önemli ve yetkin hale gelmesi paralellik göstermektedir. Ancak, 1973'te yaşanan Petrol Krizi'yle birlikte ekonomik sorunlar baş göstermiş ve işsizlik oranları yükselmiştir. Sendikaların olumsuz etkilendiği bu kriz sonrası, emek piyasalarının esnekleştirilmesi ve ticaretin serbestleştirilmesine dayanan neoliberal politikalar küresel ölçekte kabul görmüş ve sendikaların gücünde yaşanan azalışı hızlandırmıştır.

Teknolojiye yaşanan gelişmelerle artan rekabet, bilgi teknolojilerinin kullanımındaki artış, kalitenin önemli hale gelmesi ve bilgisayarlı üretim ve tasarım tekniklerinin kullanımının yaygınlaşması gibi birçok neden klasik çalışma ilişkileri sisteminin ve işgücü yapısının değişmesine neden olmuştur. Bu değişimlerin hissedildiği temel alanların başında mavi yakalı işgücünün sayısında ve sendikaların gücünde yaşanan azalış gelmektedir. Neoliberal ekonomi politikalarının hâkim olduğu bu dönem, etkinliklerini sürdürebilmeleri için sendikaların uzlaşmacı politikalar izlemelerine neden olmuştur. Ayrıca, çalışma yaşamında yaşanan dönüşüm, toplumların tüketim alışkanlıklarından yaşam kültürlerine kadar sosyo-ekonomik birçok alanda etkisini göstermiştir (Kocabaş, 2004: 36).

Çalışmanın üçüncü bölümündeysen, sendikaların azalan gücü ve insan kaynakları yönetiminin işletmelerde artan etkisi sonucunda “çalışma ilişkileri” kavramının bir insan kaynakları fonksiyonu olarak ele alınması çalışılmıştır. Tarafların çalışma ilişkilerini nasıl yürüttükleri ve sistemdeki etkileri; sendikasız çalışma ilişkilerinin yapısı incelenmiştir. Çalışma ilişkileri sisteminde sendikaların etkinliklerini kaybetmemek için geliştirilen yeni bir mücadele tarzı olan “Toplumsal hareket sendikacılığı” ve “Sosyal diyalog” üzerinde durulmuş, sendikal mücadeleye ve çalışma ilişkilerine etkileri tartışılmıştır.

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin başlangıcında bulunduğumuz ve yapay zekâ temelli teknolojinin üretimde en yoğun kullanılmasını ifade eden bu dönemde, çalışma ilişkilerinde taraf olarak yer alan insan kaynakları yetkilileri ve sendikalara muhtemel etkileri ve çalışma ilişkilerinin geleceği üzerine tartışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, literatür taraması sonucu daha önceki çalışmalardan elde edilen bulgular ile mevcut sendikalaşma ve toplu sözleşme oranları dikkate alınarak, çalıştığımız alanda, sendikasız sistemi tercih eden işletmelerde çalışma ilişkilerinin nasıl ihmal edildiğine yönelik bulgular araştırılmıştır. Ayrıca, sendikaların taraf kabul edildiği çalışma ilişkileri yapısında, işveren vekili olarak insan kaynakları yöneticilerinin ve işçi temsilcisi olarak sendikaların sistemde etkinliğini ölçmeye yönelik tarafların değerlendirmelerine başvurulmuştur. Araştırmada, amaçlı örneklem yöntemlerinden kritik durum örnekleme esas alındığından, katılımcıların çalışma ilişkilerinin farklı taraflarını temsil etmesi; görüşülen insan kaynakları yetkililerinin sendikalı ya da sendikasız işletmelerde faaliyet göstermelerinin ve sendika şube yetkilisi ile işyeri temsilcilerinin durumları algılamalarında ve değerlendirmelerinde farklılık yarattığı görülmüştür.

Sendikasız İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkilileri

Sendikasız işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yetkilileri genel olarak, çalışma ilişkilerini yasalarla belirtilen şekilde işçi temsilcileriyle yürüttüklerini ve temsilcilerin kurulması zorunlu İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Kurullarında bulduklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, belirli aralıklarla düzenlenmiş toplantılarda işçi taleplerini dinlediklerini ve yemek listesi hazırlamak gibi uygulamalarla ilgili kendilerine danışıldığını ifade etmiştir. İşçilerin yönetime katılımı sınırlı tutulmaktadır. Bazı işyerlerinde İSG kurullarının birkaç ayda bir

toplanması ya da işçilerin kurullarda etkinliği belirsiz bırakılmıştır. Bu durum endüstriyel demokrasiye zarar vermektedir. Endüstriyel demokrasi, işletmede çalışanların kendilerini ilgilendiren her konuda yönetim kararlarına ortak edilmesini öngörmekte ve üretim sürecinden elde edilen kara kadar her aşamada katılımı, bilgi talebi ve danışılması hak olarak nitelendirilmektedir (Yorgun, 2000: 636). Ancak, çalışmada belirtilen düzeyde bir katılım endüstriyel demokrasi açısından eksik bırakılarak ihmal edilmektedir. Çalışma mevzuatında işçi katılımını öngören belli başlı kurullardan biri olan İş Sağlığı ve Güvenliği Kurumları'nın, yeterli oranda etkinliğinin sağlanmadığı ve düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Alper ve Demir, 2006: 16; Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011: 207). Bu tür kurulların varlığı için "50 kişiden fazla çalışanı olması" şartı olması, kurullar önünde en önemli yasal engellerden biridir; çünkü ülkede 50'den az çalışanı bulunan işletmelerin %99 gibi bir orana sahip olduğu aktarılmaktadır. Ancak, 50'den az çalışanı bulunan işyerlerinde iş kazası oranının %62 olduğu belirtilmektedir (Karamık ve Şeker, 2015: 581). Bu da, İSG Kurulları ile ilgili düzenleme yapılması gerektiğini göstermektedir.

Ayrıca, katılımcıların büyük bir çoğunluğu çalışanları yeterince temsil ettiklerini, her şeyin fazlasını verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, motivasyon aracı olarak "havuç politikaları" denen uygulamaların kullanıldığını göstermektedir. Anlaşmazlıkların genel olarak birebir iletişimle, konuşarak çözüldüğü ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar bu durumun insan kaynakları yetkilisinin kişiliğiyle alakalı ve onun inisiyatifinde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların, "çalışanlarla aramıza, sendika gibi dışarıdan bir müdahale aracı istemiyoruz." söylemleri, sendikalarla yetki paylaşmak istemedikleri için, yumuşak/tatlı politikalarla sendikaları işletmeden uzak tutmayı amaçladıkları anlaşılmaktadır. Robbins ve Judge, çalışanlara ne yapmaları, nasıl daha iyi yapacakları, ortalamanın altında bir performans gösterdiklerinde bunu nasıl telafi edecekleri gibi durumlarda iletişimin motivasyon artırıcı, bilgilendirici ve karar verme sürecini kolaylaştırıcı bir araç olduğunu belirtmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 343). Demirbilek ve Çakır'ın (2006) çalışmalarında, işbirliğine dayalı çalışmanın işletmeye bağlılığı artırırken, sendikaya bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları yetkililerinin, iletişimi ve açık kapı politikasını kullanarak çalışanlarla bağlantıda kaldıkları ve "biz bize" söylemiyle aidiyet kazandırmaya çalıştıkları anlaşılmıştır. Bunu "dışarıdan müdahale" olarak değerlendirdikleri sendikaları işletmeden uzak tutma aracı olarak kullandıkları

görülmektedir. Bu yaklaşım, Demirbilek ve Çakır'ın çalışmasıyla benzer sonuçlar sağlamıştır.

Katılımcıların geneli, piyasanın üzerinde ücret verdiklerini, performans değerlendirme yöntemini kullandıklarını; bazı katılımcılar tarafından, performans değerlendirmenin “sendikalı işyerlerinde çalışanla çalışmayan aynı maaşı alıyor, biz bu adaletsizliğin önüne geçmiş oluyoruz.” söylemiyle desteklenerek çalışanları motive ettiğini belirtmiştir. Rençber'in (2014) tez çalışmasında, performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların etkinliğini ölçmede adalet sağladığı ve adil bir ücret politikası uygulanması olarak algılandığı tespit edilmiştir (Rençber, 2014: 94). Biber (2006), etkin bir performans değerlendirme yönteminin çalışanlar üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, verimliliği ve motivasyonu artırarak, işgören bağlılığına neden olacağını ifade etmektedir (Biber, 2006: 163).

Katılımcılar için çalışanlara değer verilmesi ve düzenlenen sosyal etkinlikler, çalışanların işletmeye bağlanmasında araçlardır. Örgütsel bağlılık insan kaynakları yönetimi için önemli bir konudur. Örgütsel bağlılığın önemi, işletmeye olumlu katkılar sağlayacak bir faktör olmasından ve performansı artırıcı etkisinden kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının işletmeye bağlılığı arttırdığına yönelik çalışmalar bu sonucu desteklemektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009; Çekmecelioğlu, 2006; Dil, 2005; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Gül ve Oktay, 2008; Gündoğdu, 2016; Vatansever, 1994; Zincirkıran vd., 2015). Ayrıca katılımcıların, işletme amaçlarının yerine getirilmesi ve işletmeye bağlılığı sağlamak için ekonomik, psiko sosyal ve örgütsel-yönetimsel güdüleme araçlarını kullandıkları görülmüştür (Özler, 2013: 131).

Çalışmaya katılan 12 yöneticiden yalnızca 4'ü sendikal örgütlenme talebi geldiğini ve çeşitli politikalarla engellendiğini belirtmiştir. Herhangi bir örgütlenme talebine karşı en fazla tercih edilen yöntemin işten çıkarma olması, işçilerin işten atılma korkusuyla sendikalaşmaya yanaşmadıklarını ve işverenlerin en sık kullandığı yöntem olarak işten atmayı kullandıklarını gösteren çalışmaları destekler niteliktedir (Kılıç ve Yıldız, 2016; Kumaş, 2017; Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009; Urhan ve Selamoğlu, 2009; Yılmaz, 2010 (1)). Bu politikalar Roy'un sınıflandırdığı sendikasızlaştırma yöntemlerinden “Korku Yaklaşımı” tekniğinin kullanıldığını göstermektedir. Ayrıca, sendika özgürlüğü bir anayasal hak olmasına rağmen, katılımcılar bu hakkı işletme politikaları çerçevesinde engellediklerini ya da engelleme yolunu tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Buna yönelik kanun

incelemelerinde, kanunda açıklar olduğu ve yasaların caydırıcılığının zedelendiği ifade edilmektedir (Fincan, 2018; Ersoy; 2016; Sanal, 2015).

“Çalışanların sendikalı olduklarında sahip olacakları haklar” ifadesinden genel olarak ücret düzenlemelerinin anlaşıldığı görülmüştür. Bu da, çalışanların işletmeye bağlanmasında “piyasanın üzerinde ücret veriyoruz” ifadelerini desteklemektedir. Rençber’in çalışmasında (2014), en yüksek düzeyde iş tatmini sağlayan ve duygusal bağlılığın en fazla ilişkili olduğu uygulamanın ücret yönetimi olduğu görülmektedir. Katılımcılar örgütlenme talebi gelmemesini, çalışanların memnun olmasına; ayrıca, zaten piyasanın üzerinde ücret verdikleri için çalışanların sendikaya ihtiyaç duymadıklarını aktarmışlardır. Bu durum, sendikasızlaşma üzerinde insan kaynakları politikalarının pozitif etkisi olduğunu gösteren çalışmaları desteklemektedir (Karoğlu, 2009; Özgün, 2014). Ayrıca, “piyasanın üzerinde ücret veriyoruz, sendikaları takip ediyoruz.” ifadeleri, bir sendikasızlaştırma politikası olarak sendika tehdit etkisini ve Roy’un “Yumuşak/Tatlı Yaklaşım” politikasının uygulandığını göstermektedir. Herhangi bir örgütlenme talebine karşı bir mücadele yöntemi olan bu tehdit, sendikasız işletmelerde ücretin yükselmesine neden olan bir faktördür. Ücret ve primlerle iş doyumunu sağlanan çalışanın sendikalaşma eğiliminin düşeceği sonucuna Ulutaş ve arkadaşlarının çalışmasında ulaşılmıştır (Ulutaş, vd., 2015: 154).

Sendikasız işletmelerde faaliyet yürüten katılımcılar genel olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sendikalar yerine ikame edilebileceği görüşündedir. Bu durum, Kılıç ve Yıldız’ın “işletmelerde sendikalar yerine ikame edilebilecek bir örgütlenme olmadığı” sonucuyla çelişmektedir.

Çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik katılımcılarla yapılan görüşmelerden ulaşılan sonuç, Dördüncü Sanayi Devrimi’ne karşı genel olarak hazırlıksız olmalarıdır. İşletmelerinde planlamaların olduğu yöneticiler de dâhil olmak üzere, çalışma ilişkilerinin yapısını değiştirecek bir teknolojik altyapının Türkiye’de işleminin mümkün olmadığı ya da çok uzun yıllar alması gerekeceği görüşü hâkimdir. Katılımcıların genel olarak, bu derece ileri bir teknolojinin Türkiye’de uygulanmasının çok uzun yıllar alacağına inanmaları, yaşanması muhtemel dönüşümlere karşı savunmasız olduklarını göstermektedir. İlerleyen süreçlerde insan kaynakları yönetimi biriminin sürdürüleceği, fakat işlevlerinde dönüşümler yaşanacağı öngörülmektedir.

Sendikalı İşletmelerde Faaliyet Gösteren İnsan Kaynakları Yetkilileri

Çalışmaya katılan insan kaynakları yetkilileri işletmelerinde çalışma ilişkilerini, toplu iş sözleşmesi kapsamında ve işyeri temsilcisiyle birlikte çözdüklerini ifade etmişlerdir. Genel olarak katılımcılar, yapılan tüm faaliyetlerin ve uygulamaların toplu iş sözleşmesi çerçevesinde şekil aldığını vurgulamışlardır.

Sendikalı işletmelerde, sendikaların işletmeye ve çalışan verimliliğine katkı sağladığı ifade edilmiştir. Sendikalar dar anlamda, üyelerinin çalışma yaşamı kalitesini arttırma ve haklarını arama amaçlarken; geniş anlamda, tüm işçi sınıfının çalışma yaşamında kaliteyi ve refahı arttırmayı amaçlamaktadır. Katılımcılar için “kazan-kazan” politikasının esas olduğu belirtilmiştir. Yetkililere göre işçiler, yaşanacak bir verimlilik artışında sendika işçilerin payını alacağı için daha verimli çalışmakta, bu da işletme verimliliğini arttırmaktadır. Brown ve Medoff (1978) ve Clark (1980) tarafından yürütülen çalışmalarda, sendikaların verimlilik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sendikaların verimlilik üzerinde etkili olduğu Barry T. Hirsch’in 1968-1980 arası dönemi incelediği çalışmasında ve David Metcalf 2002 yılındaki çalışmasında katılımcıları destekleyen veriler elde edildiği aktarılmaktadır (Erol, 2017: 216). Ayrıca, Aymankuy tarafından 2005 yılında konaklama işletmeciliğinde sendikaların etkisini ölçmeye yönelik çalışmasında sendikaların verimliliği arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Aymankuy, 2005: 20). Ancak, 2009 yılında Yamak ve Dursun tarafından yapılan çalışmada sendikalaşma ve verimlilik arasında nedensellik ilişkisi belirlenmemiştir (Yamak ve Dursun, 2009: 38).

Taraflar, sendika temsilcisiyle ilişkilerinin çok iyi olduğunu, yaşadıkları anlaşmazlıklarda orta yol bularak uzlaşa sağladıklarını bildirmişlerdir. Temsilcinin taleplerine yapılabileceklerin ve yapılamayacakların toplu iş sözleşmesinde belirlendiği ölçüde cevap verildiği aktarılmıştır. Zaman zaman tartışma yaşadıklarını belirten yetkililerin anlaşmazlık sebepleri farklılık göstermektedir. Bir yetkili en fazla tartışma yaşadıkları zamanın toplu sözleşme dönemleri olduğunu belirtmiştir. (Çalışmamız sırasında) Toplu sözleşme zamanında anlaşmazlık yaşadıklarını bildiğimiz sendikalı işletmede faaliyet gösteren iki insan kaynakları yetkilisi, araştırmanın çalışma ilişkileriyle ilgili olduğunu öğrendikten sonra görüşmekten kaçınmıştır.

Ayrıca, anlaşmazlıkların çözümünde uzlaşa sağlamak için tarafların kişiliklerinin çok etkili olduğu belirtilmiştir. Goldon Allport’e göre kişilik;

“Çevresine uyum sağlarken, kendisine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyondur”. Kişilik özellikleri ise, bir bireyin davranışını tanımlayan sürekli özellikler olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 137). Aynı görev tanımlamalarına sahip insan kaynakları yetkililerinin, sendika işyeri temsilcileriyle ilişkilerinde görülen farklılıklar, anlaşmazlıkların çözümüne yönelik insan kaynakları tarafından geliştirilen politikalar, ilişkilerde kişilik özelliklerinin belirleyici olduğunu göstermektedir.

Katılımcılar, endüstriyel demokrasi açısından, insan kaynakları yöneticisinin işine yardımcı olma ve işletmeye faydaları olduğu gerekçesiyle çalışma ilişkileri sisteminde sendikaların olması gerektiğini belirtmişlerdir. Sendikaları bir tehdit değil olarak nitelendiren yetkililer, sendikaların işletmeye bağlılığı sağladığı konusunda fikir birliği yapmaktadır. Demirbilek ve Çakır (2006), çalışanların hem sendikanın amaç ve politikalarını hem de işletmenin amaç ve politikalarını benimsemesini ikili bağlılık olarak tanımlamakta ve bu kavramın sendikal anlayışı çatışmacı sendikacılıktan uzlaşmacı sendikacılığa taşıdığını ifade etmektedir. İkili bağlılığı etkileyen faktörler arasında sendika üyesinin özellikleri, sendika-işveren ilişkileri, çalışma ortamının özelliklerinin sayılabileceği ifade edilmektedir (Demirbilek ve Çakır, 2006: 126-136).

Katılımcılar açısından sendikalar ile insan kaynakları yönetimi iki farklı yapı olduğu için aralarında güç mücadelesi olmadığı ifade edilmiştir. Buna temel dayanak olarak toplu iş sözleşmesi gösterilmiştir. Toplu iş sözleşmesiyle sınırları belirlenmiş bir ilişki ağları olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar, yönetsel karar almalarında ve uygulamalarda toplu iş sözleşmesinin esas olduğunu vurgulamış ve sendikayla ilişkilerin bu doğrultuda şekil aldığını ifade etmişlerdir. Sendikaların kendilerine yardımcı olduğunu ve işlerini kolaylaştırdığını ifade eden katılımcılara, toplu sözleşmenin kolaylık sağladığı görülmüştür.

Yetkililer çalışma ilişkilerinin yapısında değişim yaşanacağı konusunda hem fikirdir. İnsan kaynakları biriminin yapı ve işlevinin değişebileceği, insan kaynakları birimine gerek kalmayabileceği ve işkollarında dönüşümler yaşanmasının muhtemel olduğu ifade edilmiştir. Teknolojinin istihdama olumsuz etkileri olacağı konusunda hem fikir olan katılımcılar Endüstri 4.0 bünyesindeki ileri teknolojinin Türkiye’de uygulanmasının mümkün olmadığını ya da çok uzun yıllar geçmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışmaya katılan altı yetkili arasında yalnızca metal işkolunda faaliyet yürüten bir işletmede “teknoloji parkurları” projesi olduğu belirtilmiştir. Dördüncü

Sanayi Devrimi diğ er insan kaynakları yöneticilerinin gündeminde değildir. Teknolojinin istihdama muhtemel etkilerine karşı, devletin eğitim ve istihdam planlamaları yapması gerektiğ i ifade edilmiştir.

Sendika Şube Yöneticileri

Görüşme sırasında sık sık konu dışına çıkılarak sendikal faaliyetlerde yaşanan sorunlardan ve örgütlenme önündeki engellerden bahsedilmiştir.

Katılımcıların tamamı, 1980 sonrasında sendikacılığın güç kaybettiğ ini düşünmektedir. Türk-İş ve Disk'e bağı lı şube yöneticileri sendikaların gücünde azalışa neden olan neoliberal politikalar, yasalar ve işveren politikaları gibi etmenlerin güçlenerek devam ettiğ ini ifade ederken, Hak-İş üyesi sendikalar genel olarak 2001 sonrası iyileşme yaşandığı nı ifade etmektedir. Bazı katılımcılar yasaların olması gerektiğ i gibi, ancak kanunu yorumlayan kişilerden kaynaklanan anlaşmazlıklar yaşandığı nı ifade etmişlerdir. Ayrıca, Türk-İş ve Hak-İş üyesi sendikalar, 1980 öncesi sendikal faaliyetlerin daha militarist olduklarını ve şiddete dayalı eylem tarzlarının sendikalaşmayı olumsuz etkilediğ ini ifade etmişler; artık o tarz bir sendikal mücadelenin geçerliliğ ini yitirdiğ ini ve uzlaşmacı sendikacılığın geçerli olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu değerlendirmeleri, literatür taraması sırasında elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışma ilişkilerindeki konumu genel olarak "kraldan çok kralcı" olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar için "insan kaynakları yöneticileri patronun çıkarlarını korumak için vardır; mobbing yapar, işe alır işten atar, çalışanların korkulu rüyası, işveren vekilidir" değerlendirmelerinde bulunmuşlardır. Ancak, "insan kaynakları yöneticileri bizim elimiz ayağımız, insan kaynakları olmazsa olmaz." şeklinde değerlendirmelerde bulunan katılımcılar da vardır. Bu durum, insan kaynakları yöneticilerinin nasıl değerlendirildiğ inin tarafların ilişkileriyle alakalı olduğı sonucuna götürmektedir. Yüçetürk'ün yıldırma eylemlerine yönelik yürüttüğü çalışmasında (2014), daha yüksek statüye sahip olanların daha az yıldırma eylemiyle karşılaştıkları, çok daha fazla yıldırma eyleminde bulunduğı sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları yetkilileri için "kraldan çok kralcı" tanımlaması, Yüçetürk'ün çalışmasını desteklemektedir. Hak-İş üyesi sendikalar için insan kaynakları yöneticileri genel olarak idari işlerden sorumludur. Böyle değerlendirmelerinin temelinde, işyeri temsilcisinin insan kaynakları yetkilisiyle, şube yetkililerinin genel müdürle ilişki içerisinde olmalarıdır. Bazı

katılımcılar “Bizim muhatabımız genel müdürdür.” ifadesini kullanmıştır. Ayrıca, insan kaynakları yöneticilerinin özel sektörde etkin olduğu, kamu sektöründe herhangi bir tehdit unsuru olmadığı vurgulanmıştır.

Sendikaların eğitime yaklaşımları farklılık göstermektedir. Türk-İş ve Disk üyesi sendikalar ve bağımsız sendika, eğitimlerin çok faydalı olduğunu ve çalışma uzmanlarından destek aldıklarını ifade etmişlerdir. Hak-İş üyesi sendikalar içerisinde ise yalnızca gemi yapımı ve denizcilik işkolunda örgütlü sendikanın yöneticisi eğitimlerin işçiler açısından verimli geçtiğini ifade etmiştir.

Toplu sözleşmede baraj konusunda taraflar çözümsüz olduklarını ve bunu yalnızca devletin çözebileceğini ifade etmişlerdir. Yalnızca Türk-İş’e bağlı üç sendika yöneticisi çözüm olarak tek konfederasyon çatısı altında birleşmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Tek konfederasyon olması konusunda bazı katılımcıların görüşlerine başvurulmuş ve cevap olarak genelde, ideolojik anlaşmazlıklar yüzünden tek konfederasyon şansının mümkün olmadığı ifade edilmiştir.

Katılımcılar için insan kaynakları yönetimi, kamuda ya da özelde faaliyet göstermeleri ve toplu sözleşme öncesi ve sonrası değerlendirmeleri gibi farklı yaklaşımlar olsa da, genelde bir tehdit olarak nitelenmekte ve aralarında bir güç mücadelesi olduğu ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin tehdit olarak değerlendirilmesinin arkasındaki esas neden, işverenlerin sendikasızlaştırma ve yıldırma politikalarının uygulayıcıları olmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, kamuda insan kaynakları yetkililerinin yalnızca idari işleri yapmaktan sorumlu birim olduğu için sendikaların kamuda güçlü olduğu; ancak özel sektörde işveren çıkarlarını koruyabilmek adına politika uygulayıcısı olarak görev aldığı için insan kaynakları yetkililerinin daha baskın olduğu ifade edilmiştir. Sendikasız işletmelerde faaliyet yürüten insan kaynakları yetkililerinin uyguladıkları sendikasızlaştırma politikaları, insan kaynakları yönetiminin tehdit olarak nitelendirmesinin haklı sebeplerinden birini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yetkilileriyle aralarında güç mücadelesi olduğuna dair söylem, sendikalı işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yetkililerinin güç mücadelesi olmadığına dair ifadeleriyle genel olarak çelişmektedir.

Görüşülen 21 şube yöneticisinden 3’ü (2’si Türk-İş ve 1’i Disk) dışında tüm katılımcılar insan kaynakları yönetiminin sendikalar yerine ikame edilmesinin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Yetkileriyle ilgili düzenlemeler yapılarak

ikame edilebileceğini iddia eden sendika şube yöneticileri ve insan kaynakları yetkililerinin görüşleri paralellik göstermektedir.

Tüm sendika yöneticileri için, sendikal örgütlenmenin önünde en büyük engeller işveren politikaları ve işsizlik korkusudur. Bu engelleri kanundaki düzenlemeler, sınıf bilinci eksikliği ve kültür takip etmektedir. Urhan ve Selamoğlu'nun 2008 yılında, sendika üyesi ve potansiyel sendika üyesi olan çalışanlar arasında sendikalara ilişkin tutum ve davranışları ölçmek amacıyla yürüttükleri çalışmada, sendikaların hak ve çıkarları koruyamamasının nedeni olarak anti demokratik yasalar, baskıcı işveren politikaları ve sendikaların yetersizlikleri belirtilmiştir (Urhan ve Selamoğlu, 2008).

Tüm katılımcılar, gençlerin toplumsal olaylara dâhil olmadıkları; kadınları ise toplumsal rolleri nedeniyle sendikal mücadeleye katma konusunda sıkıntı yaşadıklarını ifade etmiştir. Görüşmeler sırasında, kadınların sendikal mücadeleye girmekten kaçınmalarına rağmen, eğer sendikaya güvenirlerse mücadeleye erkeklerden daha çok sarıldıkları, daha kararlı mücadele ettikleri belirtilmiştir. Gordon vd. tarafından yürütülen çalışmada (1980), sendikal sadakat boyutunda kadın üyelerin bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gordon vd., 1980: 489). Ancak, Bayar'ın çalışmasında sendikal bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiğine dair bir sonuca ulaşılamamıştır (Bayar, 2016: 132). Çalışmamızda yalnızca, tekstil işkolunda örgütlü bağımsız hareket eden sendikanın yöneticisi ve işyeri temsilcisi kadındır. Kadınların sendikal mücadeleye dâhil edilememesinden şikâyet eden konfederasyonların genel yönetim kurullarında kadın bulunmamaktadır. Sadece Disk'in genel başkanı kadındır. Yönetim kurulunda başka kadın yönetici bulunmamaktadır. Çalışmamızda, Hak-İş üyesi genel işkolunda örgütlü bir yönetici, kadınların yönetimde yer almasını sağlayacak çalışmaları tüzükte yaptıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, çalışmalar sırasında konfederasyon bünyesinde "Kadın Komisyonu" olduğu; ancak komisyonun 8 Mart gibi yılın belirli günlerinde çalışmalar yaptıkları belirtilmiştir.

Katılımcılar gençlerin sendikal mücadeleye yanaşmadığını, örgütleme çalışmalarında farklı jenerasyon olmaları nedeniyle farklı öncelikleri olduğunu ifade etmişlerdir. Bryson'un (2005) üç ülkede yürüttüğü çalışmasında, yetişkinlerin sendikalaşma oranlarının gençlerin üç katı olduğu; Huiskomp ve Smulder tarafından yapılan çalışmada (2010) ise genç işçilerin sendikalara karşı olumlu yaklaşım geliştirdikleri sonucuna ulaşıldığı aktarılmaktadır. Palaz ve Poyraz'ın, gençlerin

sendikal algı ve tutumlarını ölçmeye yönelik yürüttükleri çalışmalarında (2019), gençlerin sendikaya olumlu baktıkları, üye olmama nedeni olarak sendikaların herhangi bir örgütlenme girişimlerinin olmaması ifade edilmiştir (Palaz ve Poyraz, 2019: 71). Atahan'ın çalışmasında (2010), çalışanların yaşı yükseldikçe sendikalara yönelik kullanılan olumsuz ifadelerin azaldığı görülmüştür (Atahan, 2010: 149-150).

Örgütlenme önünde kültürün önemli bir konu olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılara göre, sendikal mücadele tarihinde yaşanmış kırılmaları, militarist mücadeleleri ve ödenen bedelleri bilen aileler tarafından yetiştirilmiş çocuklar sendikal mücadeleden uzak durmakta, aileleri tarafından uzak durmaları gerektiği konusunda baskı görmektedir. Ayrıca çalışmada, örgütlenme çalışmaları sırasında "örgüt" kelimesinin işçiler için negatif çağrışımlar yaptığı için kullanmaktan uzak durulduğu, onun yerine üye kazanma, sendikal çalışma gibi ifadelerin tercih edildiği belirtilmiştir. Etcı ve Kağncıoğlu'nun çalışmasında (2019), eğitim seviyesi lise düzeyinde olan çalışanların üniversite mezunlarına göre sendika algılarının daha olumlu olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, anneleri önlisans ve üzerinde eğitim görmüş olan çalışanların sendika algılarının olumsuz olduğu; babaları ilköğretim mezunu olanların ise lise mezunlarına kıyasla sendikal algılarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Etcı ve Kağncıoğlu, 2019: 1818). Kaya'nın çalışmasındaysa (2017), lise düzeyinde eğitim görenlerin sendikaya sadakat düzeylerinin ilköğretim mezunu işçilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaya, 2017: 2082). Köse'nin çalışmasında da benzer sonuçlar görülmektedir (Köse, 2008).

İşten çıkarma, görev yerini değiştirme, daha fazla iş yükleme, tehdit, e-devlet şifresini alarak üyelik kontrolü gibi sendikasızlaştırma politikalarının mücadeleyi engellemede önemli bir paya sahip olduğu görülmekte ve literatürdeki çalışmalar desteklenmektedir. Yasalarda işverenlerin faydalanabildiği birçok eksik olduğu ve %80'inin işveren yanlısı yasalardan oluştuğu ifade edilmektedir.

Bazı katılımcılar, işçilerin eğitim düzeylerinin düşük olmasının hak arama açısından zayıf kalmalarına, sermaye baskısına karşı duramayarak işverenin elini güçlendirdiğine vurgu yapmış ve örgütlenme önünde engel olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar da, eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların sendikalardan uzak durduklarını ve kendilerini işçi sınıfına dâhil etmediklerini belirtmiştir. Atahan (2010) ve Bayar'ın (2016) çalışmalarında, eğitim seviyesi yükseldikçe sendikalara

yönelik negatif algının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, bazı sendika şube yöneticilerinin değerlendirmelerini desteklemektedir.

Disk üyesi sendikalar ve bağımsız sendika, mücadeleci sendikacılık anlayışından yanayken, Türk-İş ve Hak-İş üyesi sendikalar genel olarak uzlaşmacı sendikacılık anlayışını tercih etmektedir. Türk-İş üyesi sendikalar genel olarak yasal mücadele yolları tıklandıktan sonra işçi çıkarları için uzlaşmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Uzlaşmacı sendikacılık anlayışını tercih eden konfederasyonların üye sayılarının Disk'ten daha fazla olması, Türk-İş ve Hak-İş üyesi sendika yöneticilerinin “militan sendikacılık anlayışı bitti, artık uzlaşmacı sendikacılık geçerli.” söylemini destekler niteliktedir. Bayar'ın çalışmasında (2016), en yüksek sendikal bağlılık düzeyine sahip üyelerin Disk üyesi; en düşük bağlılık düzeyine sahip üyelerin ise Hak-İş üyesi sendikalara üye oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak, uzlaşmacı sendikacılık anlayışını tercih eden sendikalarda sendikal bağlılık düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Buna yönelik bir açıklama, Disk'in ideolojik bağlamda sendikacılık yaparak, üyelerinin sendikal bağlılığıyla, çekirdek üyelerinin devamlılığını sağlamasıdır. Bu durum hızlı üye artışları yaşamamasının önüne geçtiği gibi sendikal mücadelenin, mücadeleye inanmış ve sendikaya duygusal bağlılık duyan üleriyle sürdürülmesini sağlamaktadır. Diğer bir açıklamasıysa, topluma yerleşmemiş olan “örgütlülük” kültürünün, işsizlik korkusu, aile baskısı, çıkar gözetme ve mücadelenin sonuçlarını öngörememe gibi çeşitli nedenlerle daha da güçlenmesidir. Uzlaşmacı sendikacılık anlayışıyla, mücadelede alınan risklerin öngörülebilir olduğu anlaşılmaktadır. Mücadele sonunda istenmeyen durumların yaşanmaması için uzlaşma yoluna gidileceği ve işçilerin de belirsizlik yaşamaktansa durumdan en fazla karı elde edebilmelerinin mücadelesinin verildiği görülmektedir. İşvereni ya da işletmeyi de düşünmek zorunda olduklarına, işçilerin kazanması için işletmenin ayakta kalması gerektiğine yönelik söylemler bu durumu desteklemektedir. Ancak Kaya'nın çalışmasında (2017), her üç konfederasyona bağlı işçilerin de sendikal bağlılık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaya, 2017: 2087).

Sendikalar kolektif bilinci esas almasına karşılık, insan kaynakları yönetimi anlayışının emeği bireysel olarak ele aldığı ve aralarındaki diğer farklılıklar araştırmanın üçüncü bölümünde detaylı olarak çalışılmıştır. Sendika şube yöneticilerine, insan kaynakları yönetimi politikalarının kolektif bilinci kıran çalışmalarına karşı hangi stratejileri izledikleri sorulduğunda genel olarak, sınıf

aidiyeti kazandırmaya yönelik eğitim çalışmaları yürüttüklerini ve işçilere sınıf bilinci kazandırmaya yönelik etkinlikler düzenlediklerini aktarmışlardır. Katılımcılar için kolektif bilinci zedeleyen insan kaynakları politikalarının başında performans değerlendirme gelmektedir. Performans değerlendirmenin çalışanları robotlaştırdığı, çalışanlar arasında rekabeti arttırarak yarıştırdığı ve ücretin adil dağılımı konusunda olan inancı zedeleyerek işletmeye bağlılığı azalttığı ifade edilmiştir. Ancak, sendikasız işletmelerde ücret düzenlemelerini performans değerlendirme sistemine göre yapan insan kaynakları yetkilileri, performansa dayalı ücretin çalışanlar arasında adaleti sağladığını ve çalışanların motivasyonunu arttırdığını ifade etmişlerdir. Rençber (2014) ve Bilgin 'in (2006) çalışmalarından, performans değerlendirmenin çalışanların verimliliğini ve işletmeye bağlılığını arttırdığı sonucu, sendika yöneticilerinin söylemleriyle çelişmektedir.

Çalışma ilişkilerinin geleceğine dair yapılan değerlendirmelerde, sendikalar için değişimin zorunluluk olduğu ve değişime yasalardan başlanması gerektiği ifade edilmiştir. Dördüncü Sanayi Devrimi katılımcılar tarafından genel olarak "robotlaşma" olarak tanımlanmaktadır. Yalnızca iki sendika konunun tartışıldığını ve planlamalar yapıldığını ifade etmiştir. Ulaşım ve taşıma işkollarında Endüstri 4.0'ın uygulamalarına rastlandığını ifade eden iki yönetici, durumun kritik olduğunu ancak herhangi bir planlama yapılmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, Endüstri 4.0'a yönelik bir planlamalarının olmamasını yoğun işçi gündemiyle açıklamışlardır. Ayrıca katılımcılar, o derece ileri teknoloji uygulamalarının mevcut şartlarda Türkiye'de uygulanmasının mümkün olmayacağını ya da çok uzun yıllar geçmesi gerekeceğini ifade etmişlerdir. Teknolojinin istihdamda yaratacağı olumsuzlukların çözümü için öncelikle çalışma saatlerinin düşürülmesi gerektiği ifade edilmiştir. Endüstri 4.0'ın muhtemel olumsuz etkilerine karşı çözüm üretebilecek tek yetkilinin devlet olduğu, bunu ancak devlet politikalarının çözebileceği aktarılmıştır. Endüstri 4.0'ın muhtemel etkileri öngörülebilmede, fakat hızı ölçülememektedir. Sendikaların, yaşanması muhtemel dönüşümlere karşı genel olarak savunmasız ve plansız olduğu gözlenmektedir.

Sendikaların topluma önderlik etmesi gerektiğini düşünen yöneticilerin geneli, toplumsal hareket sendikacılığını alana inerek eylem yapmak olarak algılamıştır. Sosyal diyalog ile ilgili olarak, çalışanları uzlaşmaya götüren ve istenen bir durum olduğu vurgulanmıştır. Toplumsal hareket sendikacılığı ve sosyal diyalog kavramlarının içeriği hakkında bilgi sahibi olan katılımcılar, iki kavramın da

işverenle uzlaşmaya götüren araçlar olduklarını ve işçileri sınıf bilincinden kopardığını ifade etmişlerdir.

Gündemdeki “kıdem tazminatının fona devredilmesi” konusunda yöneticilerin değerlendirmelerine başvurulmuştur. Türk-İş ve Disk üyesi sendikalar için kıdem tazminatı kırmızı çizgileridir. Böyle bir durumun gerçekleşmesi halinde alana inileceği, sonuna kadar mücadele edileceği ifade edilmiştir. Hak-İş’e bağlı sendika yöneticileri ise genel başkanlarının bir orta yol bulacağını; kazanılan hakların geriye götürülmesinin önüne geçilmesi gerektiğini ve “alana inmemiz gerekirse yakıp yıkmadan iner, demokratik hakkımızı kullanırız.” tepkilerini ortaya koyabileceklerini belirtmişlerdir.

Sendika İşyeri Temsilcileri

Sendika işyeri temsilcileri için insan kaynakları yöneticileri işletme için gereklilik olarak görülmekte ve işverenle aralarında köprü olarak nitelenmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışma ilişkilerinde nerede konumlandırıldıklarının, tarafların ilişkileri ve birbirlerine karşı tutumlarıyla ilişkisi vardır. Katılımcıların geneli, işletmenin sendikadan rahatsız olduğunu belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise “insan kaynakları yöneticisi değil ama yönetim rahatsız” diyerek süreci iki kategoride değerlendirmiştir.

Temsilcilerin yarısı, örgütlenirken herhangi bir baskıyla karşılaşmadıklarını ifade etmiştir. Bunun arkasındaki temel nedenler şöyle sıralanmaktadır; sendikal örgütlenme olduğunu öğrenememiştir; hızlı kararlar alarak bir anda örgütlenme gerçekleştirilmiştir; işveren ile sendika yönetimi anlaşmıştır. Bir temsilci örgütlenme çalışmalarının 18 ay sürdüğünü, başlarda işverenin yumuşak politikalarla örgütlenmeden vazgeçirmeye çalıştığını, güç kazanılmaya başlandığını gördükten sonra ise baskı kurmaya ve sert politikalar uygulamaya başladığını aktarmıştır. İşletmede karşılaşılan baskı ve yıldırma politikalarının uygulayıcısı olarak insan kaynakları yetkilileri ifade edilmiştir.

Temsilciler için sendika işletmede genel olarak baskı unsurudur ve işletme politikalarının hayata geçirilmesinde denetleyicidir. Katılımcıların insan kaynakları yönetimi sorularına daha temkinli yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Bu durumun açıklanmasında, hiyerarşi ve yetkiler belirleyici olmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileriyle ilişkilerinin tanımlanması genel olarak iyi, bazen iyi bazen değil olarak gerçekleşmiştir. Anlaşmazlıkların çözümünde uzlaşmacı

politika izlediklerini ifade eden temsilcilerden bazıları, anlaşmazlıkların çözümünde insan kaynakları yetkilisinin kişiliğinin ve sendikalara bakış açısının çok önemli ve etkili olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, uzlaşmacı sendikacılıktan yana olan temsilciler genel olarak, işvereni de düşünmek zorunda olduklarını ve sendikal mücadelenin işletmede devamlılığı için uzlaşmacı sendikacılığın esas olduğunu belirtmişlerdir.

Türk-İş'e bağlı sendikada yetkili bir temsilci dışında, katılımcılar insan kaynakları yönetiminin sendikalar yerine ikame edilemeyeceğini, çünkü ikisinin iki farklı yapı olduğunu; ayrıca insan kaynakları yetkililerinin işveren vekili olduğu için çıkar çatışması yaşanacağını belirtmişlerdir.

Çalışma ilişkilerinin geleceğine yönelik değerlendirmelerine başvuru alan temsilciler genel olarak sendikalar için değişimin gerekli olduğu, sendikaların kendilerini pazarlamaları ve halka doğru anlatmaları gerektiği ifade edilmiştir. Çalışanlar için sendikal örgütlenme modellerinde ya da genel olarak sendikaların işleyişinde bir değişim yaşanması muhtemel değildir. Endüstri 4.0'a yönelik detaylı bilgi sahibi olmayan ve kavramın içeriğini "robotlaşma, tam otomasyon" olarak bilen katılımcılar teknolojinin istihdamı olumsuz etkileyeceğini düşünmekle birlikte, bunu devletin çözmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, Endüstri 4.0 şartlarında da robotları yapmak için insana ihtiyaç duyulacağı inancı, istihdamda yaratacağı olumsuz etkilerin göz ardı edilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Katılımcıların geneli, çalıştıkları işkolunun Endüstri 4.0'dan etkilenmesinin mümkün olmadığını düşünmektedir. Ayrıca, ileri teknoloji uygulamalarının Türkiye şartlarında uygulanmasının mümkün olmadığı ya da çok uzun yıllar alacağı görüşü temsilciler arasında kabul görmektedir.

Çalışmada görülmüştür ki, insan kaynakları yetkilileri, sendika şube yöneticileri ve sendika işyeri temsilcilerinin çalışma ilişkilerine yönelik algılamaları farklılık göstermektedir. Çünkü algıda belirleyici olan birçok etmen vardır. Katılımcıların demografik bilgileri de dâhil olmak üzere, çalışma yaşamında nerede konumlandıkları, hangi şartlar altında sistemde yer ettikleri algılamalarını etkilemektedir. Robbins ve Judge, algılarımızın büyük oranda kişisel özelliklerimizden etkilendiğini ifade etmektedir. Bu kişisel özellikler tutumlar, amaçlar, geçmiş deneyimler, beklentiler, ilgi alanları ve karakteristik özellikleridir (Robbins ve Judge, 2015: 168).

Görüşülen insan kaynakları yetkilileri ve sendika yetkilileri arasında ulaşılan ortak sonuçlardan biri tarafların iletişimde, birbirlerini anlamalarında ve anlaşmazlıkların çözümünde kişilik ve bakış açısının önemli olduğunu belirtmeleridir. Karşılıklı ilişkilerde ve işyerindeki davranışlarında kişilik yapılarının ve bakış açılarının etkili olduğunu ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır (Tuna ve Türkmen, 2015; Niederauer, 2006; Yürür, 2009; Moberg, 2001; Pelit vd., 2012; Oğuz, 2007; Tekin vd., 2012; Değer ve Gürsoy, 2017). Çalışmamız, yapılan bu çalışmaları desteklemektedir. Tutumların çalışma ilişkilerinin algılanmasında bu derece etkili olması, tarafların davranış bilimleri ve örgütsel davranış konularında bilgi sahibi olmalarını gerekli kılmaktadır.

Tarafların değerlendirmeleriyle, özellikle sendikasız işletmelerde çalışma ilişkileri fonksiyonunun endüstriyel demokrasi açısından eksiklikler barındırması, uygulanan sendikasızlaştırma politikaları, çalışanların işleriyle tehdit edilerek ekmeğiyle terbiye edilme yolunun seçilmesi, anayasal hakkın çiğnenebileceğinin rahatlıkla ifade edilmesi, sendikal hakkın engellenmesine yönelik çeşitli politikalar uygulanması, sermaye sahiplerinin yetki paylaşımından ve muhtemel maliyetlerden kaçınmak için insan kaynakları yöneticilerine uygulattığı işveren politikaları, insan kaynakları yetkililerinin işveren yanlısı tavır izlemesi ya da izlemek zorunda kalması, insan kaynakları yetkililerinin Roy'un kötü/uğursuz diye tarif ettiği sendikasızlaştırma politikalarının işletmede yürütücüsü ve yıldırma politikalarının uygulayıcısı olması literatür çalışmalarını destekleyen verilere ulaşmamızı sağlamıştır. Bu durum, çalışma ilişkileri fonksiyonunun çalıştığımız alan dâhilinde ihmal edildiğini göstermektedir.

Sendikalı işletmelerde ise, bağitlanan toplu sözleşmenin ilişkilerde belirleyici olması, çalışma ilişkilerinin yürütülmesinde birebir ilişkilerin de bağitlanan sözleşme çerçevesinde şekil alması, insan kaynakları yetkililerinin toplu iş sözleşmesini ellerinde bulundurdukları bir silahmışçasına sendikaya karşı herhangi bir konuda masaya yatırmaları sistemi doğallığından kopararak, yalnızca çıkar birliği üzerine kurulmasına neden olmaktadır. Sendikaları taraf kabul eden işletmelerde, toplu iş sözleşmesi çalışma ilişkileri sisteminin temeli olarak ele alınmaktadır. Bu durumun insan kaynakları yetkililerine işlerini yaparken kolaylık sağladığı görülmüştür.

Genel olarak sendikaların sistem dışında bırakılmasının tercih edildiği günümüz çalışma ilişkileri yapısında, sistemde kalabilmek adına sendikaların sosyal diyalog temelinde uzlaşmacı sendikacılık anlayışını tercih ettikleri ve

uzlaşmacı/işbirliğine dayalı mücadele anlayışını tercih eden sendikaların daha fazla örgütlenme olanağı bulduğu konfederasyon üye sayılarında görülmektedir. Bu durum, bazı sendika yöneticilerinin “mücadeleci anlayışın örgütlenme önünde engel olduğu ve uzlaşmacı sendikacılığın geçerli olduğu” söylemini desteklemektedir.

Endüstri 4.0 ile ekonomik ve sosyal yapıda köklü dönüşümler yaşanması beklenmektedir. Çalışma hayatını, yaşanması muhtemel dönüşümlerin dışında tutmak mümkün değildir. Üzerinde tartışılması gereken, kaçınılmaz olan bu süreci çalışma yaşamının ne kadar karşılayabileceği olmalıdır. Ancak, çalışmada genel olarak görüşülen tarafların sürecin dışında kaldığı ve olumsuz etkilerine karşı savunmasız oldukları görülmüştür. Ayrıca, genel olarak katılımcılar tarafından teknolojide yaşanan gelişmelerin Türkiye’de uygulanmasının mümkün olmadığı inancı, uzmanlar tarafından üzerinde tartışılması gereken bir konudur.

Küresel ölçekte yaşanan dönüşümler, kronik işsizlik ve işçi karşıtı işletme politikalarının sendikal etkinliği azalttığı görülmektedir. Sendikaların sınıf temelinden kopmadan, yaşanan dönüşümlere ayak uydurmaları ve değişimin olumsuz etkilerine karşı mücadele yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri ise işveren vekili olarak sahip oldukları yetkilerinin yanında, birer ücretli olduklarını kabul etmelidir. İlişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesinde karşılıklı tutumların ve kişilik özelliklerinin etkili olması, tarafların davranış bilimleri ve örgütsel davranış konularında bilgi ve tecrübe sahibi olmalarını gerekli kılmaktadır.

Çalışma ilişkilerinin merkezinde yer alan unsurlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, rutin işlemlerle yürütülecek bir insan kaynakları fonksiyonu değildir. Çalışma yaşamı, çalışma barışının sağlanması açısından tarafların uyumlu şekilde çalışmasını, karşılıklı çıkarlar için mücadele etmeyi, hem işverenin hem de işçilerin birbirlerini ve sistemdeki konumlarını anlamalarını gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

Abbott, K. (2007), *Employment Relations: Integrating Industrial Relations And Human Resource Management*, Problems and Perspectives in Management, Cilt: 5, Sayı: 1, Ss: 61-71.

Acar, A. C. (2008), *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi*, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Ss: 99-186, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Aguinis, H. (2011), *Performance Management*, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, UK.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir.

Akbıyık, N. (2012), *Sendika Üyeliği Ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar*, Hikmet Yurdu- Düşünce – Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, C: 5, Sayı: 9, Ss: 37-64.

Akgeyik, T. (2005), *Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt: 55, Sayı: 1, Ss: 853-885. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/8073> (Erişim: Ocak, 2019).

Akın, L. (2012), *Sendikaların İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasına Katkıları*, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı: 3, Ss: 101-124. <http://calismatoplum.org/sayi34/levent%20akin.pdf> (Erişim: Mayıs, 2019).

Akkaya, Y. (2002), *Türkiye’de İşçi Sınıfı ve Sendikacılık-1 (Kısa Özet)*, Praksis (5), Ss: 131-176. <http://www.praksis.org/wp-content/uploads/2011/07/005-Akkaya.pdf> (Erişim: Nisan, 2019).

Akkaya, Y. (2007), *Toplumsal Hareket Sendikacılığı ve Türkiye Üzerine Kısa Bir Değerlendirme*, Sendikal Arayışlar Sempozyumu Bildiri Kitabı, Ss: 16-26.

Akpınar, T. (2016), *Sendikal Harekette Alternatif Arayışlara Dayanak Oluşturacak Sosyolojik Gerçekliğin Bilgisine Sahip Miyiz?*, Emek Araştırma Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 10, Ss: 51-68.

Aksoy, B. (2005), *Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?*, Bilgi Dünyası Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Ss: 58-77. <http://bd.org.tr/index.php/bd/article/view/188/170> (Erişim: Şubat, 2019).

Aksoy, B. (2012), *Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri*, Ege Akademik Bakış, Cilt: 12, Sayı: 3, Ss: 401-414.

Alayoğlu, N. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Ss: 68-97.

Allan, C., Bamber, G. J. ve Oliver, D. (2006), *Students Experiences And Attitudes To Unionism: A Study Of Retailing And Fast Food*, Ss: 29-38.

Alper, Y. ve Demir, G. (2006), *Dünyada ve Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları: Kanada, ABD ve İngiltere Uygulaması*, Çimento İşveren Dergisi, Ss: 1-17.

Alper, Y. (2017), *Sosyal Politika*, Sosyal Politika, Edt. Aysen Tokol ve Yusuf Alper, Dora Basım Yayın, 8. Baskı, Bursa.

Andaç, F. (2016), *İş Hukuku (Sosyal Politika Bakımından Türk Çalışma Hukuku Uygulamaları)*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Ar, K. N. (2007), *Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Ücretlerin Gelişmesi*, Kamu-İş Yayınları, Ankara. http://www.kamu-is.org.tr/pdf/kamil_necdet_ar.pdf (Erişim: Aralık, 2018).

Arklan, Ü. ve Taşdemir, E. (2008), *Bilgi Toplumu ve İletişim: Bilginin Yayılması Sürecinde Kitle İletişim Araçları ve İnternet*, Selçuk İletişim Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, Ss: 67-80. <http://josc.selcuk.edu.tr/article/view/1075000161/1075000156> (Erişim: Nisan, 2019).

Armstrong, M. (2008), *Human Resource Management, Strategy And Action*, Kogan, 4. Baskı, London.

Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014), *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, Ashford Colour Press, Thirteenth Edition, USA.

Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008), *Ücret Yönetimi*, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Ss: 399-513, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Atabek, Ü., Yücesan, Ö. G. ve Yüce, E. (2011), *Siberuzayda Sendikalar: Yeni Olanaklar, Yeni Sorunlar*, 11. Türkiye’de İnternet Konferansı, 21-26 Aralık 2006, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.

Atahan, A. (2010), *İşçi Sendikaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Algılanışı: Farklılık ve Benzeşme Üzerine Bir Alan Araştırması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Avar, G. (2006), *İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi’ne Bakış Açıkları*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009), *Konaklama Hizmetlerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*, Anatolis Turizm Araştırmaları Dergisi, 20 (1), Ss: 33-44.

Aybas, M. (2014), *Değişim Çağında İşin Yeniden Tasarımı ve İKY’de Yeni Eğilimler*, Kafkas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 7, Ss: 85-105.

Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013), *İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı*, Kamu-İş, Cilt: 13, Sayı: 2, Ss: 127-153.

Aydın, U. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları*, Nusret Ekin’e Armağan, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ss: 1003-1023, Ankara. <http://tuhis.org.tr/resim/files/nekinarmağan.pdf> Erişim: Aralık, 2018.

Aydın, E. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Norm Dışı Davranışları Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kültürel Eğilimlerin Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aydın M. K. ve Çakmak, E. E. (2017), *Sosyal Devletin Temelleri*, Bilgi Dergisi, Sayı: 34, Ss: 1-19. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/303576> (Erişim: Mart, 2019).

Aydoğanoglu, E. (2010), *Sendikalar ve İşyeri Örgütlenmesi*, Kültür Sanat-Sen, Genişletilmiş İkinci Basım.

Aykaç, M. (2000), *Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz*, Nusret Ekin'e Armağan, Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ss: 553-59, Ankara.

Aykaç, M. (2016), *Endüstri İlişkileri ve Karşılaştırmalı Endüstri İlişkilerinin Kavramsal Çerçevesi*, Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri, Edt. Ramazan Tiyek, Dora Basım Yayın, 2. Baskı, Kırklareli.

Aykaç, M. ve Balcı, B. (2016), *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı mı? İkame mi?*, Kırklareli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/265288> (Erişim: Aralık, 2018).

Aymankuy, Ş. (2005), *Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 14, Ss: 1-22.

Bakırcı, K. (2019), “Alternatif” Bir Uyuşmazlık Çözüm Yolu (Arabuluculuk) Aracılığıyla “Alternatif” İş Hukukuna Doğru, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Cilt: 31, Sayı: 140, Ss: 355-392.

Balcı, Y. (1999), *Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.

Baltacı, A. (2018), *Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, BEÜ SBE Dergisi, 7 (1), Ss: 231-274.

Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.

Baş, T. ve Akturan, U. (2017), *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Üçüncü Baskı, Ankara.

Başaran, F. (2010), *Sendikal Yenilenme ve İletişim Teknolojileri*, Çalışma ve Toplum, 2010/1, Ss: 11-32.

Başbuğ, A. (2014), *6356 Sayılı Kanunun Türk Çalışma Hayatına Etkileri*, 15. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongre Bildirisi, Ss: 49-77, Ankara.

Baştaymaz, T. (2016), *Ekonomik Sistemler ve Sendikacılık*, TÜRK-İŞ Sendikacılık Akademisi Ders Notları-4, Edt. ALPER, Y., Ss: 11-54, Ankara.

Baştürk, Ş., Bağdoğan, S. ve Kılıkış, İ. (2018), *Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sisteminin Etkinliği Üzerine Bir Analiz*, Sosyal Güvenlik Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, Ss: 33-66.

Bayar, L. S. (2016), *Demografik Faktörlerin Sendikal Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma*, Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (4), Ss: 189-209.

Baydar, O. (1998), *Türkiye’de Sendikacılık Hareketi*, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, Araştırma Sonuçları Forschungsergebnisse, İstanbul.

Bayındır, H. (2007), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008), *Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 3, Ss: 21-38.

Bayraktaroğlu, S., Aras, M. ve Atay, E. (2018), *Çalışanlarda İş Güvenliği ve İş Kazası Algısı: Mavi Yakalılar Üzerine Bir Araştırma*, Uluslar arası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 9, Ss: 2-15.

Bayramlı, M. (2017), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Adalet Algısı Arasında ki İlişki*, Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Beer, M. (2012), *Sosyalizm ve Sosyal Mücadelenin Tarihi*, Çev. Galip Üstün, Kaynak Yayınları, Dördüncü Basım, İstanbul.

Benli, A. ve Topyaka, Ö. (2010), *Çin Endüstri İlişkileri ve 1980 Sonrası Yaşanan Dönüşümler*, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 59, 2010/2, Ss: 179- 216.

Benson G. ve Lawler, E. (2005), *Employee Involvement: Utilization, Impacts, And Future Prospects*, Essentials of the New Workplace : A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices. Ed. Holman David, Wall Toby D., Clegg, Chris W., John Wiley

Bieler, A. (2007), *Co-option Or Resistance? Trade Unions And Neoliberal Restructuring in Europe*, Capital And Class, Cilt: 31, Sayı: 3, Ss: 111-124.

Bilgin, M. H. (2001), *Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler*, Kamu-İş Dergisi, 6 (2), Ss: 56-64.

Biber, L. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Biber, A.E. (2008), *Değişen Devlet Anlayışı, Müdahalecilik ve Piyasa Ekonomisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Yıl:9, Sayı:16, Ss: 56-69. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/154683> (Erişim: Nisan, 2019).

Biçerli, 3. (2013), *Çalışma İlişkileri: Bağlantıları ve Etkileyen Unsurlar*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Edt. Kağnıcıoğlu, D., İkinci Baskı, Eskişehir.

Bingöl, D. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, Onuncu Baskı, İstanbul.

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007), *Human Resource Management Scope, Analysis, and Signifance*, The Oxford Handbook Of Human Resource Management, Oxford University Press, New York, Ss: 1-16.

Boxall, P. (2007), *The Goals of Human Resource Management*, The Oxford Handbook Of Human Resource Management, Oxford University Press, New York, Ss: 48-67.

Bozkurt, V. (2014), *Endüstriyel ve Post Endüstriyel Dönüşüm*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Bursa.

- Bryson, A. (2014), *Union Wage Effects*, IZA, Word Of Labor, Sayı: 35, Ss: 1-10.
- Bulut, E. (2017), *Endüstri 4.0 ve İnovasyon Göstergeleri Kapsamında Türkiye Analizi*, ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, Sayı: 7, Ss: 50-72.
- Cam, E. (2012), *İşyerinde Sosyal Diyalog ve Katımlı Yönetim Üzerine Bir İnceleme "Öz Gıda-İş Sendikası Endüstri İlişkileri Kurulu" Uygulaması: Çatışmadan Uzlaşmaya Giden Yolda Kazanımlar*, PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, Ss: 59-80.
- Cam, E. (2017), *Sosyal Taraflar Perspektifinden İşyerinde Sosyal Diyalog*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 4, Ss: 5-40.
- Cam, E. (2018), *Batılı Kurumlar Çerçevesinde Sosyal Diyalog ve Türk Çalışma İlişkilerini Açıklama Denemesi*, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 31, Ss: 355-379.
- Canbolat, T. (2013), *6356 Sayılı Kanununda Barışçıl Çözüm Yolu Olarak Arabuluculuk*, Çalışma ve Toplum, 2013/4, Ss: 247-273.
- Caniklioğlu, N. (2013), *6356 Sayılı Kanuna Göre Grev Yasakları ve Grevin Ertelenmesi*, Çalışma ve Toplum, 2013/4, Ss: 289-316.
- Centel, T. (2000), *İşçi ve İşveren Sendikaları Konfederasyonlarının Türk Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ss: 451-464, Ankara.
- Cerev, G. (2014), *Çalışma İlişkilerinde Devletin Rolü: İşveren Devlet ve Türkiye'de Kamu*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 12, Ss: 243-260.
- Cerev, G. ve Yenihan, B. (2015), *Çalışma İlişkileri Çerçevesinde Türk Silahlı Kuvvetleri Personelinin Sendikal Hakları Üzerine Bir İnceleme*, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, Ss: 55-70.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42, Ss. 91-122.

Çakıcı, A. (2014), *Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 1, Ss: 56-82.

Çakır, Ö. (2006), *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (KAMU-İŞ) Yayını, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.

Çakır, Ö. (2007), *İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği*, Çalışma ve Toplum, 2007/1, Ss: 117-140. <http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf> (Erişim: Haziran, 2019).

Çakır, N. N. (2018), *Endüstri 4.0 ve Çalışmanın Geleceği*, Electronic Journal of Vocational Colleges, Ss: 97-105.

Çam, M., *Cumhuriyetin 80. Yılında Türkiye’de Sendikacılık Hareketi*, Ss: 197-213. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9600> (Erişim: Şubat, 2019).

Çasgem (2017), *Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı*, ÇSGB Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Uzerler Matbaacılık, Ankara.

Çekmecelioğlu, H. (2006), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 8 (2), Ss: 153-168.

Çekmecelioğlu, H. (2014), *Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*, KOSBED, Sayı: 28, Ss: 21-34.

Çelik, A. (2005), *Avrupa Sendikalarının Yükselişi ve Düşüşü Üstüne*, Birikim Dergisi, Sayı: 200. http://www.kristalis.org.tr/aa_dokuman/Avrupa%20sendikalarinin%20yukselisi%20ve%20dusus.pdf (Erişim: Aralık, 2018).

Çelik, A. (2006), *Yeni Sorun Alanları, Eğilimler ve Arayışlar*, Edt. SAZAK F., Türkiye’de Sendikal Kriz ve Sendikal Arayışlar içinde (17-74), EPOS Yayınları, Ankara.

Çelik, A. (2012), *AKP'nin 10 Yılında Sendikalar ve Sendikalaştırma*, https://tr.boell.org/sites/default/files/downloads/AZIZ_CELIK.pdf

Çelik, A. (2014), *Türkiye'de Sosyal Diyalog ve Ekonomik ve Sosyal Konsey: Bir Başarısızlık Öyküsü*, 15. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi, Ss: 16-48, Ankara.

Çelik, E. (2016), "*Toplumsal Hareket Sendikacılığı*" Kavramının Doğuşu ve Küresel Dolaşımı Üzerine Bir İnceleme, *Emek Araştırma Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 10, Ss: 1-22.

Çetik, M. ve Akkaya, Y. (1999), *1990'lı Yıllarda Türkiye'de Endüstri İlişkileri Araştırma Raporu*, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, Numune Matbaacılık, İstanbul.

Çetinkaya, Y. D. (2015), *Toplumsal Hareketler-Tarih, Teori ve Deneyim*, Edt. Çetinkaya, Y. D., İletişim Yayınları, Üçüncü Baskı, Ss: 25-74.

Çoban, B. (2009), *Küreselleşme, Sendikalar ve İletişim*, Toplum ve Demokrasi, Cilt: 3, Sayı: 5, Ss: 91-110.

Çoban, B. (2013), *Sendikal Örgütlenmede Yeni Deneyimler ve Değişen Stratejiler*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2013/3, Ss: 375-412.

ÇSGB (2014), *Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu*, <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/1330/sendikalar-ve-toplu-i%C5%9F-soezle%C5%9Fmesi-kanunu-ilgili-yoenetmelikler.pdf>

ÇSGB (2017), *Çalışma Hayatında Sosyal Diyalogun Geliştirilmesi Projesi*, Bülten-2017/1. <http://www.sosyaldiyalog.org>

Delican, M. (2010), *Cumhuriyet Döneminde Türk Endüstri İlişkileri: İşçi Sendikalarının Dünü, Bugünü*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Ss: 12-33, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9183> (Erişim: Aralık, 2018).

Delican, M. (2012), *Endüstri İlişkileri*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Sendikacılık Akademisi Ders Notları-1, Ss: 257-284, Baskı: Aydoğdu Ofset, Ankara.

Deloitte (2018), *Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporu, Sosyal Girişimin Yükselişi*, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html> (Erişim: Şubat, 2019).

Demir, S. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı ve Güvenliği*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Programı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Demir, M. (2018), *Çok Düzeyli Toplu Pazarlık ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*, Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi, Büyük Anadolu Medya Grup, Birinci Basım, Ankara.

Demirbaş, A. (2017), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Çalışma*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.

Demirkaya, H. (2006), *İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), 2006/2, Ss: 1-21.

Demirbilek, T. ve Çakır, Ö. (2005), *İkili Bağlılık: Hem Sendikaya Hem de İşletmeye Bağlı Olunabilir mi?*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt: 55, Sayı: 1, Ss: 125-141. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/8044> (Erişim: Ocak, 2019).

Demirbilek, S. ve Türkan, Ö. (2008), *Çalışma Yaşamı Kalitesinin Arttırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, Ss: 47-67.

Demirler, S. (2017), *Dördüncü Sanayi Devrimi ve Toplumsal Cinsiyet Üzerine Etkisi*, Uluslararası 360 Derece Öğrenci Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı, Ss: 449-460.

Dereli, T. (1986), *Batı Ülkelerinde ve Türkiye’de Sendikaların Karşılaştıkları Sorunlar ve Başlıca Gelişmeler*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt: 44, Sayı: 1-4, Ss: 51-74. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/8373> (Erişim, Ocak, 2019).

Dereli, T. (1998), *Endüstriyel Demokrasi*, Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi. I.Cilt, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul.

Dereli, T. (2003), *21. Yüzyıla Girerken Batıdaki Gelişmeler Karşısında Türk Endüstri İlişkileri Sistemi: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme*, Sosyal Siyaset Konferansları, Ss: 3-24, İstanbul.

Dereli, T. (2005), *Teknolojik Değişimler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri, Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Edt. Keser, A., Nobel Yayıncılık, Ankara.

Dereli, T. (2013), *6356 Sayılı Yeni Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu: Genel Bir Değerlendirme*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2013/1, Ss: 41-64.

Dereli, T. (2017), *Sosyal Diyalog ve Toplu Pazarlık İçin Görüşme Becerileri (Toplu Pazarlık Taktik ve Teknikleri)*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2017/1, Sayı: 72, Ss: 145-169. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/456014> (Erişim: Ocak, 2019).

Dickens, W. (1986), *Wages, Employment And The Threat Of Collective Action By Workers*, National Bureau Of Economic Research, Cambridge.

Dil, M. (2005), *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

DİSKAR (2019), *Sendikalaşma Araştırması 2019, Türkiye’de Sendikalaşma, Toplu İş Sözleşmesi Kapsamı ve Grevler (2013-2019)*, İstanbul.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3, Ss: 145-166.

Doğan, S. (2009), *İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Önemine İlişkin Bir Araştırma*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 2, Ss: 69-96.

Duman, Anıl. ve Duman, Alper (2016), *Türkiye’de Sendika Üyeliğinin Kamu ve Özel Sektörlerde ki Ücretler Üzerine Etkileri*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2016/1 (48), <http://www.calismatoplum.org/sayi48/duman.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Dursun, F., Çalışan Ç. ve Baş, Y. (2017), *Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Alguların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 51, Ss: 926-941.

Eğimli, A. (2009), *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, Ss: 35-52.

Ekin, N. (1994), *Endüstri İlişkileri*, Beta Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul.

Engeman, C. (2014), *Social Movement Unionism in Practice: Organizational Dimensions of Union Mobilization in The Los Angeles Immigrant Rights Marches*, Work, Employment And Society, Ss: 1-18.

Erdoğan, İ. ve Tekarslan, E. (1979), *İşçi ve İşveren Kesiminin Yönetime Katılma Konusundaki Görüşlerine Bir Araştırma İle Yaklaşım*, Yönetim Dergisi, Sayı: 10, Ss: 68-84.

Erdoğan, E. ve Durmuşkaya, C. (2014), *Çalışanların Sendikalı Olmama Nedenlerine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, Ss: 16-38. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/301314> (Erişim: Ocak, 2019).

Erdoğan, E. (2017), *Türk Endüstri İlişkilerinin 2002-2016 Dönemsel Analizi*, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar, Sakarya Yayıncılık, Birinci Baskı, Ss: 93-115.

Erdut, T. (1998), *Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Doktora Tezi, İzmir.

Erdut, T. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölü, Doçentlik Çalışması, İzmir.

Ergül, H. F. (2006), *Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz -2006, Cilt: 5, Sayı: 18, Ss: 92-105.

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879335.pdf>

(Erişim: Mart, 2019).

Ergün, İ. (2000), *Devlet ve Ekonomi*, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ss: 257-284, Ankara.

Erikli, S. (2018), *Türkiye'de Sendikaların Durumu ve Yeni Misyona Arayışları*, International Journal Of Labour Life And Social Policy, Cilt: 1, Sayı: 1, Ss: 18-25.

Erkul, İ. (1983), *Sosyal Politika Dersleri*, Birinci Cilt, Eskişehir.

Erkuş, A. ve Fındıklı, M. (2013), *Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Journal of The School of Business Administration,, Istanbul University, 42 (2), Ss: 302-318.

Erol, S. (2017), *Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri*, Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 11, Ss: 189-122.

Ersoy, U. (2016), *Sendikal Hakların Kullanılmasının Engellenmesi Suçu (TCK M.118)*, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, S2: Ss: 471-515.

Ersöz, H. (2006), *Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Esen, Ş. ve Adatepe, E. (2017), *İnsan Kaynakları Planlama Araç ve Yöntemleri: Sakarya Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Çalışma*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 53, Ss: 730-738.

Etcı, H. (2018), *2000 Sonrasında Türkiye'de Gereçekleri ile Sendikal Kriz*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 43, Ss: 125-149.

Evans, P. ve Swellw. H. (2013), *The Neoliberal Era: Ideology, Policy, And Social Effects, Prepared for Social Resilience in the Neo-Liberal Era*, Edited by Peter Hall and Michele Lamont Forthcoming, Cambridge University Press.
<https://pdfs.semanticscholar.org/f338/df6cbd093376cf5f5bb754788c4ee3265c92.pdf>

Eyüboğlu, Y. (2015), *İş Sağlığı Güvenliğinde Sosyal Diyalog İhtiyacı*, İş ve Hayat Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, Ss: 205-211. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/299565> Erişim: Ocak, 2019.

Farber, H. S. (1984), *The Analysis Of Union Behaviour, Handbook Of Labor Economics*, Science Publisher, Edited. By O. Ashenfelter And R. Loyard, Elsevier Cilt: 2.

Fırat, S. ve Fırat, O. (2017), *Sanayi 4.0 Devrimi zerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Kavramlar, Küresel Gelişmeler ve Türkiye*, Toprak İşveren Dergisi, Sayı: 114, Ss: 10-23.

Fincan, M. (2018), *Sendikal Hakların Kullanılmasının Engellenmesi Suçu*, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Yıl: 31, Sayı: 136, Ss: 39-74.

Ford, M. (2018), *Robotların Yükselişi-Yapay Zekâ ve İşsiz Bir Gelecek Tehlikesi*, Çev: Cem Duran, Kronik Kitap, çnc Baskı, İstanbul.

Gapasın, F. ve Yates, M. (2012), *İşçi Hareketleri: Umut Var Mı?*, *Küresel Kapitalizm ve Sendikal Hareket*, Sendikal Güç Birliği Platformu, Ss: 99-112.

Genel-İş (2019), *DİSK- Genel İş Emek Gazetesi*, Türkiye Genel Hizmetler İşçileri Sendikası Yayın Organı, Ocak-şubat 2019, Sayı: 158.

Gerek, N. (2013), *6356 Sayılı Kanununun Grev Ve Lokavt Konusunda ngrdğ Değişiklikler*, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 6, Ss: 1-14.

Gerşil, G. (2004), *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1.

Gerşil, G. ve Aracı, M. (2007), *Küreselleşme Sürecinde Türk İşçi Sendikacılığı ve Yaşanan rgtlenme Sorunu*, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, Ss: 155-169.

Gerşil, G. ve Aracı, M. (2014), *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri rneği*, Erciyes niversite İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 44, Ss: 73-114.

Gollan, P. J. (2003), *Faces of Non-Union Representation in The UK: Management Strategies, Processes and Practise*, The London School of Economics And Political Science, [http://eprints.lse.ac.uk/20456/1/Faces_of_non-union_representation_in_the_UK_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/20456/1/Faces_of_non-union_representation_in_the_UK_(LSERO).pdf) (Erişim: Ocak, 2019).

Gordon, E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A. ve Spiller, W. E. (1980), *Commitment to the Union: Development of a Measure an Examination of its Correlates*, Journal of Applied Psychology, Cilt: 65, Ss: 479-499.

Göksu, N. ve Öz, B. (2008), *Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 20, Ss: 419-436.

Göksu, N. ve Öz, B. (2010), *Banka Çalışanları İçin Ücret Tatmininin Belirleyicileri ve Sonuçlarına Yönelik Teorik Bir Modelin İncelenmesi: Kahramanmaraş Örneği*, İktisat, İşletme ve Finans, Cilt: 25, Sayı: 296, Ss: 55-76.

Göktaş, P. ve Baysal, H. (2018), *Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4, Ss: 1409-1424.

Görmüş, A. (2007), *Türkiye’de Sosyal Diyalogun Gelişimi*, Çalışma ve Toplum Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 3, Ss: 115-140.

Görmüş, A. (2012), *Türkiye’de Toplu Pazarlık Düzeyleri ve Yeni Gelişmeler*, Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, Ss: 32-48.

Guest, D. (1987), *Human Resource Management And Industrial Relations*, Journal of Management Studies, Journal of Management, Cilt: 24, Sayı: , Ss: 503-521.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008), *İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Akademik Bakış Dergisi, Ss: 15-11.

Güler, E. (2015), *Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Yüksek Hakem Kuruluna Başvurma ve Özel Hakeme Başvurma*, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 3, Ss:55-72. http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/19_3_3.pdf (Erişim: Mart, 2019).

Güler, Ş. (2016), *Çalışma İlişkilerinde Dönüşüm ve Küreselleşmenin İşçi Sendikacılığına Etkisi ve Türkiye'deki Durum*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.

Güler, E., *İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler*, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877133.pdf> (Erişim: Kasım, 2018).

Gümrükçüoğlu, Y. (2017), *İşyeri Sendika Temsilcisinin Güvencesi (Karar İncelemesi)*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2017/1, Ss: 107-133. <http://www.calismatoplum.org/sayi52/bozkurt.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Gündoğdu, M. (2016), *İş Sağlığı-Güvenliği İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul ve Erzurum Uygulaması*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Güngör, T. (2000), *Sendikaların Ücretler ve İstihdam Üzerine Etkileri*, <https://www.ceis.org.tr/dergiDocs/g-turan.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Güngör, B. (2011), *Tarihsel Perspektifte Çalışma İlişkilerini Belirleyen Uluslararası Aktörler ve 1980 Sonrası Yerel Aktörlerle Türkiye Örneği*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Güray, M. (2013), *Avrupa Birliğinde Sosyal Diyalog*, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Ss: 144-158.

Gürbüz, S. (2011), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, Ss: 397-418.

Güven, S. (1998), *Türkiye'de Sosyal Sorunlar ve Sosyal Politikalar*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.

Haiven, L. (2003), *The Union And The Non-Union Zone: A Framework For The Challenge To Unions To Organise*, Just Labour-Debates, Cilt: 3 (Fall 2003),

Ss: 63-74. <http://www.justlabour.yorku.ca/volume3/pdfs/haiven.pdf>
(Erişim: Ocak, 2019).

Haslinda, A. (2009), *Evolving Terms Of Human Resource Management And Development*, The Journal of International Social Research, Cilt: 2, Sayı: 9, Ss: 180-186.

Hayek, R. (1999), *An Emerging Agenda For Trade Unions*, Discussion Papers Series, Sayı: 98, Ss: 1-18. <https://library.fes.de/pdf-files/gurn/00170.pdf>

Hekimler, B. (2015), *Türkiye 'de Olumsuz Sendikal Algının İçsel ve Dışsal Nedenleri*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2015/1, Sayı: 68, Ss: 127-154.

Helvacı, A. (2002), *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı:1-2, Ss: 155-169.

Hermans, M., Huyse, H., ve Ongevalla, J. V. (2016), *Social Dialogue As A Driver And Governance Instrument For Sustainable Development*, Ku Leuven Hiva Research Institute For Work And Society, https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/ilo-ituc_discussion_note_nov_2016_en.pdf (Erişim: Ocak, 2019).

Herry, E. ve Simms, M. (2009), *Employer Responses to Union Organising: Pattern And Effects*, Human Resource Management Journal.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. (1997), *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*, The Academy of Management Journal, 40(1):, Ss: 171-188.

Hoş, Ç. ve Oksay, A. (2015), *Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 14, Ss: 1-24.

Hyman, R. (2002), *The Future of Unions, Just Labour*, Cilt: 1, Ss: 7-15. http://www.justlabour.yorku.ca/volume1/pdfs/jl_hyman.pdf (Erişim: Şubat, 2019).

Hyman, R. (2008), *The State in Industrial Relations*, Edt. P.Blyton ,N.Bacos, J.Fiorito,E.Heery, Sage Publications, London.

Hyman, R. (2010), *Social Dialogue And Industrial Relations During The Economic Crisis: Innovative Practices or Business As Usual?*, ILO Industrial And Employment Relations Department, Geneva.

ILO (2013), *Ulusal Üçlü Sosyal Diyalog-Daha İyi Bir Yönetişim İçin ILO Rehberi*, Odak Ofset Matbaacılık, Birinci Basım, Ankara.

ILO (2014), *Sosyal Diyalog-Sendika Eğitim El Kitabı*, Baskı: ILO Uluslararası Eğitim Merkezi, Birinci Basım, İtalya.

ILO (2019 (1)), *Sosyal Diyalogun Ekonomik Kalkınma ve Büyümeye Katkısı, Çalışma Hayatında Sosyal Diyalogun Geliştirilmesi Projesi*, <http://www.sosyaldiyalog.org/> (Erişim: Şubat, 2019).

ILO (2019 (2)), “*Çalışma Yaşamının Geleceği Küresel Komisyonu Raporu*”, https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_664134/lang--tr/index.htm (Erişim: Şubat, 2019).

ILO (2019 (3)), “*Dünya’da İstihdam ve Sosyal Görünüm-Eğilimler 2019*”, https://www.ilo.org/global/abouttheilo/multimedia/video/videointerviews/WCMS_671169/lang--tr/index.htm (Erişim: Mart, 2019).

Işık, V. (2009), *Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeğin Örgütsüzleştirme Stratejisi*, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11/3, 147-176. <http://www.calismatoplum.org/sayi16/senkal.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Işıklı, A. (2003), *Cumhuriyet’in 80. Yılında Türk Sendikacılığı*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Ss: 175-183.

Itika, J. S. (2011), *Fundamentals Of Human Resource Management-Emerging Experiences From Africa*, African Studies Centre, Mzumbe University.

İnan, K. (2012), *Teknolojik İş(lev)sizlik-Kitle Üretiminden Yaratıcı Tasarıma*, İletişim Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.

İnce, M. (2005), *Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Değişen Fonksiyonu*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 14, Ss: 319-339.

İpçioğlu, İ. ve Uysal, G. (2009), *İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 3, Ss: 131-148.

Kağnıcıoğlu, D. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ss: 13-42.

Kağnıcıoğlu, D. ve ETCİ, H. (2019), *Özel Sektörde Çalışan Y Kuşağının Sendikal Algısı*, Çalışma ve Toplum, 2019/3, Ss: 1787-1822.

Kahveci, A. (2012), *İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi Programı Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Kalça, A. (2015), *Bilgi Ekonomisi Sendikal Hareketin Sonu mu?*, International Conference on Eurasian Economies, Ss: 864- 870, <http://www.avekon.org/papers/1225.pdf>, (Erişim: Kasım, 2018).

Kalra, S. K. (1997), *Human Potential Management: Time To Move Beyond The Concept Of Human Resource Management?*, Journal of European Industrial Training, Cilt: 21, Sayı: 5, Ss:176–180.

Kandemir, M. (2013), *Toplu İş Sözleşmesinin Uygulama Alanı*, Çalışma ve Toplum, 2013/4, <http://calismatoplum.org/sayi39/kandemir.pdf>

Kanten, S ve Kanten, P. (2009), *Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi-Yönetim, Cilt: 20, Sayı: 63, Ss: 119-140.

Kapar, R. (2007), *Enformel Ekonomide Çalışanların Örgütlenmesi ve Sendikalar*, Çalışma ve Toplum, 2007/1, Ss: 83-117. <http://www.calismatoplum.org/sayi12/Kapar.pdf> (Erişim: Ocak, 2019).

Karabulut, Ö. (2009), *İşçi Sağlığı ve Güvenliğinde Son Gelişmeler, Sorunlar ve Türk-İş'in Yaklaşımı*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş), İş Sağlığı ve Güvenliği Ders Notları (2009), Ss: 61-101, Gurup Matbaacılık, Ankara.

Karamık, S. ve Şeker, U. (2015), *İşletmelerde İş Güvenliğinin Verimlilik Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi,3(4), Ss: 575-584.

Karoğlu, E. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarındaki Gelişmelerin Sendikasılaşma Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Kart, M.E. (2013), *Toplu Pazarlık ve Uyuşmazlık Çözümüne Psikolojik Yaklaşım*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Sendikacılık Akademisi Ders Notları, Ss: 491-524, Aydoğdu Ofset Baskı, Ankara.

Kart, E. (2016), *İstihdam İlişkilerinin Taşeronlaşmış Formları ve “Aracı” Aktörleri: İnşaat Sektöründe Ustabaşılar*, Gaziantep University Journal of Social Sciences, Cilt: 15, Sayı: 2, Ss: 225-251.

Katz, H. C., Kochan, T. A. ve Calvin, A. (2015), *Labor Relations in Globalizing World*, Cornell University Press, London.

Kaufman, B. (2007), *The Development of HRM in Historical and International Perspective*, The Oxford Handbook Of Human Resource Management, Oxford University Press, New York, Ss: 20-47.

Kaya, Y. (2000), *Sosyal Farklılaşma ve Çatışma Sürecinde Çalışma İlişkileri*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, Ss: 195-207.

Kaya, N. ve Kesen, M. (2014), *İKY Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerinde ki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Ekev Akademi Dergisi, Yıl: 18 Sayı: 18.

Kaya, Ö. (2017), *Sendikaya Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*, Çalışma ve Toplum, 2017/4, Ss: 2069-2091.

Kayhan, N. (2007), *AB Sürecinde Türkiye’de Sosyal Diyalog Alanındaki Gelişmeler*, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 6, Ss: 61-79.

Keçecioğlu, T. (2007), *İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları*, Ege Akademik Bakış, 7(2), Ss: 503-526

Keçecioglu, T., Erkal, H. ve Yılmaz, K. (2014), *Gelecek 10 Yıl İçerisinde İnsan Kaynaklarının Yüzleşeceği Zorluklar*, LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Ss: 31-63.

Keenan, T. (2015), *Human Resource Management*, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, HR-A4- engb, 1/2015 (1014).

Keleş, H. N. (2007), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ev Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 13, Ss: 243-265.

Kesen, M. (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.

Kesen, M. (2016), *İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimini Yeri ve Önemi*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, Ss: 554-573.

Kılıç, S. (2014), *Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Çalışma ve Toplum, 42 (3), Ss: 111-136.

Kılıç, S. ve Yıldız, K. (2016), *İkame Etkisi, Baskı Etkisi ve Bu Etkiler İle Sendikalaşma Eğilimi Arasındaki İlişki*, Sosyoekonomi Dergisi, 24 (28), Ss: 255-267.

Kılıç, S. ve Yüksel, B. (2017), *Sendikalar Örgütlenme Stratejisi İle İlgili Ne Yapıyor? Türk-İş, Disk ve Hak-İş Örnekleri*, 18. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongre Bildiri Kitabı, Ss: 94-110, Antalya.

Kılış, İ. (2013), *İş Sağlığı ve Güvenliği'nde Yeni Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK)*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Ss: 17-41. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/235263> (Erişim: Nisan, 2019).

Kılış, İ., Bağdoğan, S. ve Baştürk, Ş. (2014), *Türkiye'de Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Arabuluculuk Ve Uzlaştırma Sisteminin Evrimi Ve Sistemin Etkinliğini Arttırıcı Öneriler*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, Ss: 53-81.

Kocabaş, F. (2004), *Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, (10), Ss: 33-43.

Koç, Y. (1998), *Sendikacılık Tarihi*, Türk-İş Eğitim yayınları, No: 1, Ankara.

Koç, Y. (2001), *Emek Platformu*, Türk-İş Eğitim Yayınları, No: 72, Ankara.

Koç, Y. (2003), *Türkiye İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketi Tarihi*, Kaynak Yayınları, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul.

Koç, Y. (2009), *15-16 Haziran eylemi*, Yeni Harman Dergisi, Haziran. <http://www.yildirimkoc.com.tr/usrfile/1323897397a.pdf> (Erişim: Nisan, 2019).

Koç, Y. (2013), *Türkiye'de İşçi Sınıfı ve Sendikacılık (Dünden Bugüne)*, Kaynak Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.

Koç, Y. (2014), *Emek Platformu'nun Devletçi ve Halkçı Programı*, Aydınlik Gazetesi (30.06.2014), <https://www.aydinlik.com.tr/emek-platformunun-devletci-ve-halkci-programi>

Koç, Y. (2015), *Sosyal Demokrasinin Öyküsü- Marsizm'den Kapitalizm'in Payandalığına*, Kuzgun Kitap, Bursa.

Koç, Y. (2016), *Türkiye İşçi Sınıfı Tarihi: Osmanlı'dan 2016'ya (Özet)*, Kurgu Kitap, 1. Basım, Bursa.

Koçak, H. (2013), *Toplu Pazarlık ve Toplu İş Sözleşmesi*, Çalışma İlişkileri, Edt. Kağnıcıoğlu, D., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ss: 188-203, Eskişehir.

Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, 15. Baskı, İstanbul.

Kor, M. (2018), *Türk Hukuku'nda Toplu İş Uyuşmazlıklarında Barışçı Çözüm Yolu Olarak Arabuluculuk*, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İktisadı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.

Koray, M. (2007), *Sosyal Politikanın Anlamı ve İşlevini Tartışmak*, Çalışma ve Toplum, 2007/4, Ss: 19-55. <http://www.calismatoplum.org/sayi15/koray.pdf> (Erişim: Şubat, 2019).

Koray, M. (2008), *Sosyal Politika*, İmge Kitapevi, 3. Baskı.

Koray, S. (2019), *Yapay Zekâ Dost Mu? Düşman mı?*, <https://www.youtube.com/watch?v=s5ixYuPUXnE> (Erişim: Haziran, 20019).

Korkmaz, A. ve Özkara, O. (2012), *İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İl Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012/2, Sayı: 16, Ss: 207-222.

Korkmaz, Ç. ve Keçecioğlu, T. (2014), *Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri*, Uluslararası İktisat Yönetim ve İşletme Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 22, Ss: 155-171.

Korkusuz, M. R. (2003), *Günümüz Polonya'sında İşçi Sendikalarının Yapıları ve Mesleki Faaliyetleri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, Ss: 80-103. <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt5.say%C4%B12/5.2%20korkusuz.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Korluk, S. R. (2007), *Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yapısal Dönüşüm*, Gözden Geçirilmiş 11. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Kozak, İ. E. (1988), *İşçi Sendikalarının Tarihsel Gelişimi (İngiltere Örneği)*, Sosyal Siyaset Konferansları, 37-37 Kitaplar, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, Ss: 63-81, İstanbul.

Köse, S. ve Ünal, A. (2003), *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*, İzmir Güven Kitapevi Yayıncılık, Birinci Basım, İzmir.

Köse, S. (2008), *Sendikal Bağlılık ve İşçilerin Sendikaya Bağlılık Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Köse, G. (2018), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 56, Ss: 823-833.

Kula, S. (2006), *Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Kumaş, H. (2017), *İşverenlerin Sendika Üyeliğine Bakışları (Denizli İli Örneği)*, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, Ss: 1-45.

Kuş, E. (2006), *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Kutal, M. (2005), *Türk Sendikacılığını Çevreleyen Olumsuz Koşullar, Özellikler ve Yeni Bir Yapılanma İhtiyacı*, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı: 2, Ss: 11-26. <http://www.calismatoplum.org/sayi5/Makale5/makale1.pdf> (Erişim: Şubat, 2019).

Kuzutürk, B. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Lee, E. (2000), *How The Internet Is Changing Unions, Workingusa*, The Journal Of Labor & Society, Cilt: 4, Sayı: 2, Ss: 56-72.

Logan, J. (2008), *US Anti Union Consultants: A Threat To The Right Of British Workers*, TUC Report.

Lordoğlu, K. (2000), *Yeni Yüzyılda Sendikasız Bir Sendikacılık Olasılığı Üzerine Tartışma*, Prof. Nusret Ekin'e Armağan, Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ss: 501-510, Ankara.

Mahiroğulları, A. (2000 (1)), *1980 Sonrası Türk ve Fransız Sendikacılığı*, Kamu-İş Yayınları, Ankara.

Mahiroğulları, A. (2000 (2)), *Türkiye'de Toplu Pazarlık Düzeninin Gelişme Aşamaları ve Temel Özellikleri*, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ss: 689-728, Ankara.

Mahiroğulları, A. (2001 (1)), *Türkiye'de 1980 Sonrası Sendikalaşma ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 40. Seri, Yıl: 2001. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/7904> (Erişim: Aralık, 2018).

Mahiroğulları, A. (2001 (2)), *Türkiye 'de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Ss: 42-60.

Mahiroğulları, A. (2002), *Küreselleşme Sürecinde Sendikacılığın Gücündeki Değişim (Fransa Örneği)*, Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 4, Ankara. <https://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale-1.pdf> (Erişim: Şubat, 2019).

Mahiroğulları, A. (2012), *21. Yüzyıla Girerken Sendikacılık: Günümüz de Değişim, Dönüşüm ve Gelecek İçin Arayışlar*, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 1, Yıl: 1, Sayı: 1, Ss: 9-33. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423902292.pdf> (Erişim: Aralık, 2019).

Mahiroğulları, A. (2015), *Osmanlı Döneminde Kurulan İki İşçi Cemiyeti (Tütün Amelesi Saadet Cemiyeti, İzmir Elbise Amelesi Cemiyeti)*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2015/3, Ss: 11-24.

Mahiroğulları, A. (2017), *1980 Sonrasının Sosyoekonomik Değişim ve Dönüşümü Bağlamında Sendikacılıkta Gelinek Nokta*, Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 16, Yıl: 6, Ss: 498-522.

Makal, A. (2012), *Çalışma İlişkileri Tarihi*, Edt. Ahmet Makal, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2658, Eskişehir.

Makal, A. (2013), *Türkiye Çalışma İlişkileri Tarihi*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Sendikacılık Akademisi-2 Ders Notları, Ss: 89-109, Ankara.

Mathis, R. Ve Jackson, J. (2008), *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson South Western, USA.

McCaffrey, G. (1972), *Industrial Democracy*, Industrial Relations, Cilt: 27, Sayı: 3, Ss: 307-333.

Metin, O. (2017), *Bir Akademik Alan Olarak Çalışma İlişkileri ve Kapitalizmde Çalışma İlişkisinin Niteliği*, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkisi Seçme Yazılar, Ss: 191-226, Edt. Çağlar Özdemir, Sakarya Yayıncılık, Yayın ve Dağıtım, 1. Baskı, Sakarya.

Mirze, K. (2016), *İşletmeler de Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma*, Birinci Baskı, İstanbul.

Moriones A. B., Sanchez, J. ve Morentin S. (2011), *Performance Appraisal: Dimensions and Determinants*, Discussion Paper Series, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1812468

Mortaş, E. (2011), *Küreselleşme Sürecinde İşgücü Yapısında Meydana Gelen Değişimler ve Endüstri İlişkileri Üzerine Etkileri*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Murat, G. (2018), *Dünya'da ve Türkiye'de Neoliberal Ekonomi Politikalarının İşgücü Piyasasına Yansımalarına Bakış*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 3, Ss: 147-175.

Murat, G. (2017), *Dünya'da ve Türkiye'de Neoliberal Ekonomi Politikalarının İşgücü Piyasalarına Yansımalarına Bakış*, 18. Endüstri İlişkileri ve Çalışma İlişkileri Kongre Bildirisi, Ss: 76-78, Antalya.

Mutlay, F. B. (2018), *İşe İade Davalarında Arabuluculuk*, Çalışma ve Toplum, 2018/4, Ss: 2129-2154.

Mutlu, S. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Uygulama*, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Müller-Jentsch, W. (2008), *Industrial Democracy: Historical Development And Current Challenges*, Management Revue. Cilt:19(4), Ss: 260-273.

Naidoo, P. And Veriava, A. (2005), *Re-Membering Movements: Trade Unions And New Social Movements in Neoliberal South Africa*, Centre For Civil Society Research Report, Sayı:28, Ss: 1-36.

Narmanlıoğlu, Ü. (1987), *İşyeri Sendika Temsilcileri (Atanmaları, Görevleri ve Güvenceleri)*, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Ss: 169-230,

<http://hukuk.deu.edu.tr/dosyalar/dergiler/ilk/ayiter/ayiter/narmanlioglu5.pdf>

(Erişim: Aralık, 2018).

Ofluoğlu, G. ve Albar, B. (2017), *Yaşlı İşgücünün İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunları, Çözüm Önerileri*, Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 15, 2017/2, Ss: 336-360.

Okoye, P. V. C. ve Ezejiofor, R.A. (2013), *The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Cilt: 10, Sayı: 3, Ss: 250-268.

Orhan, K. (2010), *Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa'da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür?*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 10 (1), Ss: 271-301.

OXFAM (2019), *Public Good or Private Wealth*, <https://www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2019-01-18/billionaire-fortunes-grew-25-billion-day-last-year-poorest-saw> Erişim: Şubat, 2019.

Öğütoğulları, E. ve Akpınar, T. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları*, Karatahta İş Yazıları Dergisi, Sayı: 6, Ss: 23-50.

Öksüzömer, G. (2002), *Endüstri İlişkilerinde Değişimin Yeni Boyutları*, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 60, Ss: 206-220.

Önsal, N. (1992), *Ücretler ve Toplu Pazarlık Sisteminde Ücretlerin Oluşumu*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (Kamu-İş) yayınları, Ankara.

Önsal, N. (2009), *İş Sağlığı ve Güvenliği Ders Notları (2009)*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ), Gurup Matbaacılık, Ankara.

Önsal, N. (2010), *Endüstri İlişkileri Notları*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ), Yorum Basın Yayın, Ankara.

Ören, K. ve Yüksel, H. (2012), *Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı*, Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 1, Yıl: 1, Sayı: 1, 2012/1., <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/84742> (Erişim: Aralık, 2018).

Özaydın, M. M. (2014), *Değişen Refah Anlayışı ve Sendikacılık*, 3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, Cilt: 49, Sayı: 1, Ss: 34-66.
http://www.makalesistemi.com/panel/files/manuscript_files_publish/e61942b4897972dd6a60f8037db34c7c/5a60282de131dcc7b966886b5cd8d9ad/f307b67323bbef3.pdf

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014), *Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerinde Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği*, İletişim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Ss: 251-281.

Özcüre, G. ve Eryiğit, N. (2006), *AB’de Yönetime Katılma Yönergesinin Kobi’ler Düzeyinde Uygulanması ve Türkiye Üzerine Değerlendirme*, Sosyal Siyaset Konferansları, 51. Kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Ss: 145 – 176.

Özçelik, Ö. ve Tuncer, G. (2007), *Atatürk Dönemi Ekonomi Politikaları*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ss: 253-266.

Özçelik, O. (2008), *Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Ss: 187-243, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Özçelik, Ö. (2011), *Çalışanların İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerinde ki Etkileri*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Özden, M. C. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Özen, S. ve Özbek, Ç. (2017), *Çalışma Yaşamında Yaşlılık: Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2017/2, Ss: 547-572.

Özer, P., Eriş, E. ve Özmen, Ö. (2018), *Endüstri 4.0: İnsan ve İnsan Kaynakları Yönetimi Neresinde?*, 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Ss: 804-809,

Özerkmen, N. (2003), *Geçmişten Günümüze Türkiye’de Anayasa ve Yasalarda Sendikal Hakların Düzenlenmesi ve Getirilen Kısıtlamalar*, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi, Cilt: 43, 1 (2003), Ss: 239-257. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/26/1009/12246.pdf> (Erişim: Ocak, 2019).

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana Nobel Kitabevi, Yeni Güven Matbaası, Adana.

Özgün, O. H. (2014), *Sendika ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özkerem, A. ve Talu, N. (2008), *Sendikaların Doğuşu; Türkiye ve Batı Avrupa Ülkeleri Karşılaştırması*, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Sayı: 2, Ss: 108-126.

Özler, N. D. (2013), *Güdüleme*, Yönetim ve Organizasyon, Ss: 124-159, Anadolu Üniversitesi Yayını, Brinci Baskı, Eskişehir.

Öztürk, M. (2011), *Türkiye’de ve Dünya’da Yeni Sendikal Perspektifler*, Sosyal Siyasal Konferansları Dergisi, Ss: 477-514. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9292> (Erişim: Aralık, 2018).

Öztürk, M. (2013), *Sendikal Demokrasini Örgütlü Hareketler Açısından Önemi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Yıl:2013, Cilt: 18, Sayı: 2, Ss: 269-285. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194319> (Erişim: Aralık, 2018).

Özüğurlu, M. (2000), *Sendikal Hareketin Krizi ve Yeni Gelişmeler Üzerine Gözlemler*, Ankara Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt: 55, Sayı: 1, Ss: 139-171.

Özüğurlu, M (2013), *Sendikacılık Hareketinde Yeni Eğilimler*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ) Sendikacılık Akademisi Ders Notları-2, Ss: 33-48, Aydoğdu Ofset, Ankara.

Özveri, M. (2015), *İşçi Sağlığı, İş Güvenliği ve İş Cinayetleri*, Birleşik Metal İş Yayınları, İstanbul.

Özyurt, H. (1981), *Atatürk Dönemi, Birinci ve İkinci Beş Yıllık Sanayileşme Planları ve Türk Ekonomisindeki Yapı Değişikliğine Etkileri (1933-1938)*, Sosyoloji Konferansları, Sayı: 19, Ss: 119-148.

Palaz, S. ve Poyraz, O. (2019), *Gençlerin Sendikal Algı ve Tutumları Üzerine Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, Ss: 59-73.

Polatoğlu, M. G. (2017), *İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı (1938-1942)*, Atatürk Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Ss: 55-87.

PwC (2017), *İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme Endeksi Araştırması*, <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/insan-kaynaklari-sureclerinde-dijitallesme-endeksi-arastirmasi.html> (Erişim: Şubat, 2019).

Rahman, Z. ve Langford, T. (2010), *The Limitations of Global Social Movement Unionism as an Emancipatory Labour Strategy in Majority World Countries*, *Socialist Studies: The Journal of The Society For Socialist Studies* 6(1), Ss: 45-64. <https://socialiststudies.com/index.php/sss/article/view/23674/17558> (Erişim: Şubat, 2019).

Rençber, İ. (2014), *İnsan Kaynakları Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Roberts, H. (1994), *Roberts' Dictionary of Industrial Relations*, BNA Boks, Hawaii.

Roberts, M. (2018), *Robotlar ve Yapay Zeka: Ütopya mı, Distopya mı?*, Teori Dergisi, Eylül Sayısı, Ss: 27-36.

Robbins, S. Ve Judge, T. (2015), *Organizational Behaviour*, Çev. Edt. İnce Erdem, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, 14. Basım, Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

Sadullah, Ö. (2008 (1)), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*, İnsan Kaynakları Yönetimi,

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Ss: 1-55, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Sadullah, Ö. (2008 (2)), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)*, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Ss: 513-562, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Saldamlı, A. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 13, Ss: 239-263.

Sanal, M. E. (2015), *Bireysel Sendika Özgürlüğünün Türkiye’de 2821 ve 6356 Sayılı Yasalarda Sendikal Nedenle İş Sözleşmesinin Feshi Bağlamında Güvencesi*, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 69, Ss: 99-133.

Saraç, E. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Sazak, F. (2018), *Toplu Sözleşme Pazarlığını Etkileyen Değişkenler*, Genel-İş Emek Araştırma Dergisi, İşçi Sınıfının Yeni Yüzleri, 2018/1, Ss: 125-132.

Schwab, K. (2016), *Dördüncü Sanayi Devrimi*, Çev. Zülfü Dicleli, Optimist Basım Yayın, Orijinal: The Fourth Industrial Revolution-World Economic Forum.

Scipes, K. (2014), *Social Movement Unionism or Social Justice Unionism? Disentangling Theoretical Confusion within the Global Labor Movement*, Class, Race and Corporate Power, Cilt: 2, Sayı: 3, <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1046&context=classracecorporatepower> (Erişim: Şubat, 2019).

Seçer, B. (2009), *Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları İle Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2009/4, Ss: 27-60. <http://calismatoplum.org/sayi23/secer.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Seçkin, Ş. N. ve Çoban, R. (2017), *Ücret Düzeyinde Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü*, Journal Of Business Research Turk, Ss: 134-148.

Selamoğlu, A. (1998), *Yönetim ve Üretim Aşamasında Değişim*, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru, Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 12, S: 6.

Selamoğlu, A. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği*, TİSK İşveren Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 10.

Selamoğlu, A. (2002), *Gelişmiş Ülkeler de İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışları ve Etkileri*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (4) 2002/2, Ss: 33-63. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/252083> Erişim: Aralık, 2018.

Selamoğlu, A. (2004), *Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2004/2, Ss: 39-54. <http://www.calismatoplum.org/sayi2/makale2.pdf> (Erişim: Nisan, 2019).

Selamoğlu, A. (2005), *Avrupa Birliği ve Avrupa İşçi Sendikaları*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt: 55, Sayı: 1, Ss: 61-86.

Serrano, A. Ve Crespo, E. (2012), *Değişen Ekonomi de Emek Deneyimlerinin Oluşumu*, Küresel Kapitalizm ve Sendikal Hareket, Sendikal Güç Birliği Platformu, Ss: 35-44.

Sert, N. (2015), *Sendikalarda Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve Örgütsel İletişim Faaliyetlerine Etkisi*, Selçuk İletişim Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 4, Ss: 105-130.

Sevgi, H. (2012), *Neo-Liberalizme Karşı Sendikal Mücadele: Toplumsal Hareket Sendikacılığı*, Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, No: 2, Ss: 67-77.

Sezgin, E. (2006), *Bir Sendika Tarihi: Genel iş (1962-1980)*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Sönmez, İ. ve Karakaya, G. (2015), *Avrupa Şirketinde İşçilerin Yönetime Katılması*, Ombudsman Akademik Dergisi, Sayı:3, SS: 219-249.

Stevis, D. (2010), *International Framework Agreements And Global Social Dialogue: Parameters And Prospects*, ILO Multinational Enterprises Programme, Geneva.

Storey, J. (1989), *Human Resource Management in the Public Sector*, Public Money and Management, Cilt: 9, Sayı: 3, Ss: 19-24.

Storey, J. (2007), *What is human resource management?* in (ed), J Storey, Human Resource Management: A Critical Text, 3rd Edt., London, Thompson Learning, Ss: 3–19.

Sur, M. (2013), *6356 Sayılı Kanununun Uluslararası Normlar Açısından Değerlendirilmesi*, Çalışma ve Toplum, 2013/4, Ss: 317-356.

Sur, M. (2014), *Uluslararası Normlar ve 6356 Sayılı Kanunun Toplu İş Sözleşmeleri ve Grev Hakkındaki Hükümleri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Ss: 255-278. <http://hukuk.deu.edu.tr/dosyalar/dergiler/dergimiz-15-ozel/1-ishukuku/10-meldasur.pdf> (Erişim: Nisan, 2019).

Şafak, C. (2008), *Türkiye’de Grup Toplu Pazarlığı*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2008/4, Ss: 39-105. http://www.calismatoplum.org/sayi19/can_safak.pdf (Erişim: Nisan, 2019).

Şafak, C. (2014), *Çalışma Yaşamının Esnekleştirilmesinde Bir Araç Olarak Toplu Pazarlık ve Cam Grup Sözleşmesi Deneyimi (2003-2012)*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, Ss: 83-100. <https://www.isguc.org/?p=article&id=540&cilt=16&sayi=1&yil=2014> (Erişim: Ocak, 2019).

Şahin, H. (2010), *Türkiye’de İşçi Sınıfının Gelişim Süreci ve Geçmişten Günümüze İşçi Hareketi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S: 7, Ss: 21-30.

Şahin, L. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi*, Kamu-İş Yayınları, Cilt: 11, Sayı: 2, Ss: 129-164. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1126.pdf> (Erişim: Mart, 2019).

Şahin, H. (2015), *İşçi Hareketine Tarihsel Bir Bakış: Düünden Bugüne Yaşanan Dönüşümlerin Yapısal Bir Analizi*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 17, Sayı:1, Ss: 161-184.

Şahin, A. ve Çalışkan, S. (2018), *Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 36, Ss: 114-130.

Şahlanan, F. (2013), *6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun Sendikalara İlişkin Hükümlerin Değerlendirilmesi*, Çalışma ve Toplum, 2013/4, Ss: 110-142.

Şenkal, A. (1999), *Sendikasız Endüstri İlişkileri*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

Şenkal, A. ve Sariipek, D. B. (2007), *Avrupa Birliği'nin Karşılaştırmalı Refah Modelleri ve Sosyal Politikada Devletin Rolü*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), 2007/2, Ss: 146-175.

Şenkal, A. (2008), *Endüstri İlişkilerinde Yeni Paradigmalar: Mobilizasyon, Kolektivizm ve Esneklik Tartışmaları*, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı: 16, 2008/1, Ss: 119- 146. <http://www.calismatoplum.org/sayi16/senkal.pdf> Erişim: Aralık, 2018.

Şişli, Z. (2012), *Bireysel İş Uyuşmazlıkları ve Yargısal Çözüm*, Ankara Barosu Dergisi, 2012/2, Ss: 44-67. <http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/2012-2/02.pdf> (Erişim: Ocak, 2019).

Talas, C. (1975), *Sendikacılık ve Toplum*, Ankara Üniversitesi Siyaset Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 30, Sayı:1-4, Ss: 1-23. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/412/4527.pdf> (Erişim: Mart, 2019).

Taş, H. Y. (2012), *Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği*, Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Ss: 60-80. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423902296.pdf> (Erişim: Nisan, 2019).

Taş, H. (2018), *Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri*, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Yıl: 8, Cilt: 9, Sayı: 16, Ss: 1817-1836.

Taylor, P. (2013), *Performance Management And The New Workplace, Tyranny*, A Report For The Scottish Trade Unions Congress. <http://www.stuc.org.uk/files/Document%20download/Workplace%20tyranny/STUC%20Performance%20Management%20Executive%20Summary%20final.pdf>

Tekin, H. H. (2006), *Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Geleneği Olarak Derinlemesine Görüşme*, Sosyoloji Dergisi, 3(3), Ss: 101-106.

Terzioğlu, A. (2017), *Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Bakımından İşçi Sendikası Üyeliğinin Kazanılması ve Kaybedilmesi*, İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, Ss: 84-96.

Tiyek, R. (2014), *Devletin Endüstri İlişkilerinde Rolü ve Taşeron Çalışma*, Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 7, (2014/3), <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/84809> (Erişim: Aralık, 2018).

Tiyek, R. (2016), *Türkiye'de Endüstri İlişkileri*, Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri, Edt: Tiyek, R., Dora Basım-Yayın, 2. Baskı, Ss: 38-56, Kırklareli.

Toker, K. (2018), *Endüstri 4.0 ve Sürdürülebilirliğe Etkileri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 84, Ss: 51-64. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/502421> (Erişim: Mart, 2019).

Tokol, A. (2000), *Çeşitli Boyutları İle Sosyal Diyalog*, Nusret Ekin'e Armağan, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ss: 525-536, Ankara.

Tokol, A. (2015 (1)), *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Dora Basım-Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Bursa.

Tokol, A. (2015 (2)), *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*, Dora Basım-Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa.

Tokol, A. (2016), *Sendikal Harekette Yeni Eğilimler*, TÜRK-İŞ Sendikacılık Akademisi Ders Notları-4, Edt., Alper, Y., Ss: 55-66, Ankara.

Tokol, A. (2017 (1)), *Sosyal Politikanın Tarafları*, Sosyal Politika, Edt: Tokol, A. ve Alper, Y., 8. Baskı, Ss: 77-118, Bursa.

Tokol, A. (2017(2)), *Dünyada Sendikal Hareket: Değişim, Yeni Politikalar ve Gelecek*, 18. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongre Bildirisi, Antalya.

Topalhan, T., Bayat, B. ve Güler, Ş. (2016), *Toplu İş Sözleşmesi Düzeninde Kazanılmış Hak Kavramı*, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, Ss: 1-12.

Tozkoparan, G. ve Taşoğlu, J. (2011), *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 30, Sayı: 1, Ss: 181-209.

Tozkoparan, G. ve Ernur, O. (2018), *Dijital Dönüşüm Perspektifinde Endüstri 4.0 Sürecindeki İşletmelerin Karşılaştığı Durumlar Üzerine Bir Vaka Çalışması*, <https://www.researchgate.net/publication/328432979> (Erişim: Şubat, 2019).

Tunçer, P. (2012), *Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi*, OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1), Ss: 203-233.

Tunçer, S. (2016), *İnsan Kaynakları Yaklaşımının Sosyal Sermaye Düzeyine Etkileri*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 24, Ss: 27-43.

Turan, K. (1999), *Milletlerarası Sendikal Hareket ve Küreselleşme*, TÜRKAR, Ankara.

Turan, G. (2001), *Sendikaların Ücretler ve İstihdam Üzerine Etkileri*, Çimento İşveren Dergisi, 15 (1), Ss: 3-17.

Tüllef, E. (2010), *İşyeri Düzeyinde Endüstri İlişkileri*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Türk-İş (2014), *6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ve Yönetmelikler*, Gurup Matbaacılık, Ankara.

Türkay, M. (2018), *İşçi-İşveren İhtilaflarında Açılan Davalarda Arabulucuya Başvuru Şartı ve Arabuluculuk Faaliyetinin Vergilendirilmesi*, Emek ve Toplum, Cilt: 7, Sayı: 17, Ss: 10-35.

TÜSİAD (2016), “*Türkiye’de Dijital Değişime Ceo Bakışı*”
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf>,
(Erişim: Şubat, 2019).

Tyson, S. (2006), *Essential Of Human Resourche Management*, Butterworth-Heinennan Elsevier Science And Technology, Fifth Edition, USA.

Uçkan, B. (2000), *Sendikalar Arası Rekabet Politikalarında Yeni Arayışlar*, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Tühis Yayını, Ss: 751-766.

Uçkan, B. ve Kağncıoğlu, D. (2004), *Endüstri İlişkileri*, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1573, Eskişehir.

Uçkan, B. (2006), *Gelirler Politikası ve Sosyal Diyalog*, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, Ss: 16-21. <https://www.ceis.org.tr/dergiDocs/2mak991.pdf>
(Erişim: Ocak, 2019).

Uçkan, B. ve Kağncıoğlu, D. (2004), *Endüstri İlişkileri*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Uçkan, B. ve Kağncıoğlu, D. (2009), *İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği*, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2009/3, Ss: 35-56.
<http://www.calismatoplum.org/sayi22/ucan.pdf> (Erişim: Şubat, 2019).

Uğur, A. ve Güner, A. (2017), *Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Karşılaşılan Problemler*, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri-Seçme Yazılar, Ss: 1-31.

Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. (2015), *Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi*, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, Ss: 141-160.

Urhan, B. (2005), *Türkiye’de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları*, *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 1, Ss: 57-88.

Urhan, B. ve Selamoğlu, A. (2008), *İşçilerin Sendikalara Yönelik Tutum ve Davranışları: Kocaeli Örneği*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2008/3, Ss: 171-197. http://www.calismatoplum.org/sayi18/urhan_selamoglu.pdf Erişim: Şubat, 2019).

Urhan, B. (2009), *Görünmezlerin Görünür Olma Mücadeleleri: Çalışan Kadın Örgütlenmeleri*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2009/2, Ss: 83-110. <http://calismatoplum.org/sayi21/urhan.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Urhan, B. (2014), *Sendikasız Kadınlar Kadınsız Sendikalar-Sendika Kadın İlişkisinde Görülen Sorun Alanlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Kadınlarla Dayanışma Vakfı (KADAV) Yayınları, Birinci Basım, İstanbul.

Uyarlıgil, C. ve DüNDAR, G. (1997), *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, Ss: 21-30.

Uyarlıgil, C. (2008 (1)), *İş Analizi ve İş Dizaynı*, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Ss: 56-98, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Uyarlıgil, C. (2008 (2)), *Performans Değerlendirme*, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Ss: 243-305, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Uzun, A. (2000), *Sanayi Devrimi Esnasında Çalışma Şartları*, Nusret Ekin'e Armağan, Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ss: 203-218, Ankara.

Ünal, Ö. F. (2012), *İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, Ss: 83-105.

Ünsal, E. (1966), *İşçi Eğitimindeki Son Gelişmeler*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 17, Ss: 171-182.

Ünsal, E. (2017), *İşçilerin Eğitim Sorunu*, Aydınlık Gazetesi, <https://www.aydinlik.com.tr/iscilerin-egitim-sorunu-engin-unsal-kose-yazilari-kasim-2017> (Erişim: Mart, 2019).

Ünsar, S. (2009), *Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı:1, Ss: 43-56.

Üsdiken, B. ve Wasti, A. (2002), *Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel Veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi, 1972-1999*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 3, Ss: 1-37.

Vatansever, Ç. ve Yılmaz, N. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Görünen Yüzü: Fortune 500 İşletmeleri Web İçerik Analizi*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, Ss: 210-236.

Waterman, P. (1984), *The International Restructuring of labour and the Rise of Social Movement Unionism*, NIO Kromieck, 34 (Eylül-Ekim), Ss: 13-31.

Webster, E. (1987), *The Rise of Social Movement Unionism – The Two Faces of the Black Trade Union Movement in South Africa*, Yayınlanmamış Tebliği, Johannesburg: University of Witwatersrand.

Webster, E. ve Buhlungu, S. (2004), *Between Marginalisation & Revitalisation? The State of Trade Unionism in South Africa*, Review of African Political Economy, Sayı: 100, Ss: 39-56.

Whiteside, N. (2014), *The Beveridge Report And Its Implementation: A Revolutionary Project?*, Centre d'histoire de Sciences Po, Cilt: 3, Sayı: 24, Ss: 24-37.

World Bank (WB) (2019), *Dünya Bankası Kalkınma Raporu 2019: İşin Değişen Doğası*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf> (Erişim: Şubat, 2019).

World Economic Forum (WEF), (2018), *“İşlerin Geleceği Raporu”*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (Erişim: Şubat, 2019).

World Economic Forum (WEF) (2019), *The Global Gender Gap Report*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf (Erişim: Ocak, 2019).

Yağcıoğlu, K. M. (2018), *Yeni İş Mahkemeleri Kanunu Uyarınca Arabuluculuk ve Arabuluculuğun İş Yargılamasına Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 2, Ss: 457-486.

Yazıcı, E. (2014), *Yeni Endüstri İlişkileri: Çatışan Endüstriyel Taraflardan Uzlaşan Endüstriyel Ortaklara*, 15. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongre Bildirisi, Ss: 78-96, Ankara.

Yamak, R. ve Dursun, S. (2009), *Türkiye 'de Sendikalaşma ve Verimlilik: Nedensellik Analizi*, TİSK Akademi Dergisi, 2009/2, Ss: 22-41.

Yenihan, B. ve Cerev, G. (2016), *Sendikalı Kadınlar Ve Yaşadıkları Sorunlar: Kocaeli-Gölcük'de Kamu Çalışanları Sendikaları Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 4. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/264283> (Erişim: Mart, 2019).

Yenisey, K.D. (2013), *Sendikal Örgütlenmede İşkolu Esası ve İşkolunun Belirlenmesi*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2013/4, Ss: 43-68. <http://calismatoplum.org/sayi39/yenisey.pdf> (Erişim: Mart, 2019).

Yeşilay, R. B. (2005), *Devletçiliğin Türkiye Ekonomisindeki İzdüşümleri*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Ss: 117-132.

Yeung, A. K. ve Berman, B. (1997), *Adding Value Through Human Resource: Reorienting Human Resource Measurement To Drive Business Performance*, Human Resource Management, Cilt: 36, Sayı: 3, Ss: 321-335.

Yıldırım, K. (2006), *Sosyal Diyalog Nedir?*, Aydınlik Dergisi, <http://www.yildirimkoc.com.tr/usrfile/1329166367a.pdf> Erişim: Ocak, 2019.

Yıldırım, E. (2008), *Sendikalar ve Kriz*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2008/3, Ss: 199-206. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423874088.pdf> (Erişim: Nisan, 2019).

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Yedinci Baskı, Ankara.

Yıldırım, E. ve Uçkan, B. (2010), *İşverenlerin Sendikasızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2010/2, Ss: 163-184.

Yıldırım, A. ve Demirel, E. T. (2015), *Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Say: 2, Ss: 133-154.

Yıldırım, B. ve Şen, E. (2017), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Ss: 23-40.

Yıldız, M. (2004), *İnsan Kaynakları Bölümünün Fonksiyonları: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek lisans Tezi, Manisa.

Yıldız, E. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay*, Öneri Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 40, Ss: 103-113.

Yıldız, G. B. (2013), *Toplu İş Sözleşmesi Hukuku*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş) Ders Notları-1, Sendikacılık Akademisi, Ss: 409-440.

Yılmaz, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Mükemmellik Modelindeki Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yılmaz, E. (2010 (1)), *Türkiye'de İşçi Sendikalarının Önünde ki Sosyal, Siyasal ve Ekonomik Engeller*, e-Journal of New World Sciences Academy, Cilt: 5, Sayı: 3.

Yılmaz, E. (2010 (2)), *Türkiye'de İşçi Sendikalarının Siyasal ve Sosyolojik Özellikleri Üzerinden Tarihsel Süreç İçinde Değerlendirilmesi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), Ss: 195-207.

Yılmaz, F. (2010), *Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları: Türkiye'de Kurulların Etkinliği Konusunda Bir Araştırma*, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, Ss: 149-192.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, Ss: 95-118.

Yılmaz, Ç. (2015), *İşçilerin Sendikal Örgütlenmeye Dair Tutumları: Petro-Kimya Sektörü Örneği*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2015/4, Ss: 97-132.

Yılmaz, I. U. (2017), *Kadınlara Yönelik Sosyal Politikalar*, Sosyal Politika, Edt. Tokol, A. ve Alper, Y., Dora Basım Yayın, 8. Baskı, Bursa.

Yorgun, S. (2000), *Avrupa Birliği Sürecinde Endüstriyel Demokrasi*, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Tühis Yayını, Ss: 635-644.

Yorgun, S. (2005), *Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelimler ve Alternatif Öneriler*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2005/3, Ss: 137-162.

Yorgun, S. (2007 (1)), *Sivil Toplum Düzeninde Sendikaların Geleceği*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 53, Ss: 313-330. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9287> (Erişim: Aralık, 2018).

Yorgun, S. (2007 (2)), *Sendikal Hareket ve Yeniden Yapılanma*, <https://sayimyorgun.files.wordpress.com/2016/07/e2.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Yorgun, S. (2007 (3)), *Sendikal Hareket ve Uluslararasılaşma*, <https://sayimyorgun.files.wordpress.com/2016/07/e1.pdf> (Erişim: Aralık, 2018).

Yorgun, S. (2017), *Sosyal Politika Aktörü olarak Sendikalar*, 18. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Bildiri Kitabı, Ss: 129-146, Antalya.

Yumuşak, S. ve Kışlalıoğlu, R. (2013), *İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 36, Ss: 57-70.

Yücesan, Ö. G. (2009), *Emek ve Teknoloji: Türkiye'de Sendikalar ve Yeni İletişim Teknolojileri*, Tan Kitapevi Yayınları, Ankara.

Yüçetürk, E. (2012), *İşyerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlemede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma*, Çalışma ve Toplum, 2012/4, Ss: 43-72.

Yüksel, H. (2014), *Endüstri İlişkilerinde Sosyal Diyalog Mekanizması Olarak Toplu Sözleşme Süreci ve Önemi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 149, Sayı: 4, Ss: 109- 125. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194187> (Erişim: Aralık, 2018).

Zaim, H. ve Polat, M. (2013), *İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama*, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 64-65, 2013/1-2, Ss: 35-59.

Zincirkıran, M., Çelik, G., Ceylan, K. ve Emhan, A. (2015), *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar, Cilt: 52, S: 600, Ss: 59-71.

Zencirkıran, M. (2016), *Küreselleşme, Sosyal Sorunlar ve Çözüm Arayışları*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ) Sendikacılık Akademisi Ders Notları-4, Edt, Alper, Y., Ss: 261-284, Ankara.

(1) <https://www.aydinlik.com.tr/iscileri-savundu-diye-sefi-isten-attilar-emek-ocak-2019> <https://www.aydinlik.com.tr/flormar-iscisi-turk-kadininin-basi-dik-ve-onurlu-yasama-iadesinin-temsildir-emek-ocak-2019-1> (Erişim: Mart, 2019).

(2) https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_666568/lang--tr/index.htm (Erişim: Mart, 2019).

(3) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/insan-kaynaklari-surelerinde-dijitallesme-endeksi-arastirmasi.html> (Erişim: Nisan, 2019).

(4) <http://blog.empatik.com/gencpada-ise-alimlar-robotik-uygulamalara-emanet/> (Erişim: Nisan, 2019).

(5) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/insan-kaynaklarinin-dijitallesme-yolculugu.html> (Erişim: Nisan, 2019).

(6) <https://www.yetenekyonetimi.co/2017/07/yapay-zeka-5-yil-icinde-insan.html> (Erişim: Nisan, 2019).

(7) <https://www.pwc.com.tr/tr/gundem/dijital/pwc-kuresel-yapay-zeka-calismasi.html> (Erişim: Nisan, 2019).

(8) <https://www.pwc.com.tr/tr/gundem/dijital/yapay-zeka-tahminleri.html> (Erişim: Nisan, 2019).

- (10) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/danismanlik/yayinlar/digital-iq.html> (Erişim: Nisan, 2019).
- (12) <https://www.pwc.com.tr/tr/yayinlar/arastirmalar/ceo-survey/21-ceo-arastirmasi/yetenek-sonuclari.html> (Erişim: Nisan, 2019).
- (13) <https://teknolojirojeleri.com/teknoloji/gelecekte-yok-olacak-meslekler/>; <https://teknolojirojeleri.com/teknoloji/gelecekte-buyumesi-ve-yok-olmasi-beklenen-meslekler> (Erişim: Nisan, 2019).
- (14) <https://www.endustri40.com/robot-yoneticiler-ile-calismak/>; <https://home.kpmg/tr/tr/home/media/press-releases/2017/11/2020-de-is-goruslerini-robotlar-yapacak.html> (Erişim: Mart, 2019).
- (15) <https://www.aydinlik.com.tr/sophia-robot-suudi-vatandasi-oldu-bilim-ve-teknoloji-ekim-2017> (Erişim: Mart, 2019).
- (16) <https://www.milligazete.com.tr/haber/1743940/dunyada-bir-ilk-robot-spiker-haber-sundu>; <https://www.aydinlik.com.tr/cin-haber-ajansindan-yapay-zekali-haber-spikeri-bilim-ve-teknoloji-kasim-2018> (Erişim: Nisan, 2019).
- (17) <https://www.aydinlik.com.tr/malta-robotlara-vatandaslik-vermeyi-planliyor-bilim-ve-teknoloji-kasim-2018> (Erişim: Mart, 2019).
- (18) <https://www.aydinlik.com.tr/cin-5g-teknolojisine-dayanan-surucusuz-otobus-gelistirdi-bilim-ve-teknoloji-subat-2019> (Erişim: Mart, 2019).
- (19) <https://www.aydinlik.com.tr/cin-yapay-zekayla-akilli-kent-kuruyor-bilim-ve-teknoloji-subat-2019> (Erişim: Şubat, 2019).
- (20) <https://www.aydinlik.com.tr/insansi-robot-yabanci-dil-ogretecek-bilim-ve-teknoloji-aralik-2018>; <https://teknolojirojeleri.com/teknoloji/insanimsi-robot-bina48>; <https://teknolojirojeleri.com/teknoloji/japon-profesor-kendine-benzeyen-ve-ders-anlatabilen-robot-yapti> (Erişim: Aralık, 2018).
- (21) <https://teknolojirojeleri.com/savunma/ruslar-yapay-zekali-askeri-robotlar-yapiyor> (Erişim: Şubat, 2019).
- (22) <https://teknolojirojeleri.com/teknoloji/ilk-kez-tek-basina-dis-operasyonu-yapan-robot-dis-hekimi-uretildi> (Erişim: Mart, 2019).

- (23) <https://www.cnnturk.com/teknoloji/facebook-yapay-zeka-gelistirme-departmani-saskin> (Erişim: Mart, 2019).
- (24) <https://teknolojiprojeleri.com/teknoloji/dunyanin-en-zengin-insani-dev-robotlara-yatirim-yapiyor> (Erişim: Mart, 2019).
- (25) <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/turkiye-4-sanayi-devrimi-merkezine-uye-oldu/1374058#> (Erişim, Mayıs, 2019).
- (26) <http://turkis.org.tr/ATALAY--ENDUSTRI-40-VE-SENDIKALARIN-GELECEGI-PANELINE-KATILDI-dpn175748-pn9> (Erişim: Mayıs, 2019).
- <http://wdi.worldbank.org/table/2.2>, (Erişim: Aralık, 2018).
- <https://www.ailevecalisma.gov.tr> (Erişim: Mart, 2019).
- <https://disk.org.tr/2018/06/kuresel-haklar-endeksi-2018/> (Erişim: şubat, 2019).
- https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_651863/lang--tr/index.htm (Erişim: Nisan, 2019).
- https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/3394/tis-2017_.pdf (Erişim: Nisan, 2019).
- <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741> (Erişim: Mart, 2019).
- https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_664134/lang--tr/index.htm (Erişim: Mart, 2019).
- <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBC> (Erişim: Nisan, 2019).
- <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD> (Erişim: Nisan, 2019).
- <http://wdi.worldbank.org/table/2.3#> (Erişim: Nisan, 2019).
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/01/20130118-3.htm> (Erişim: Nisan, 2019).
- <http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=30684>
- <http://disk.org.tr/2019/01/grev-haktir-yasaklanamaz/>
- http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/1199310/CHP_den__Grev_Yasaklari__raporu__Evren_donemi_gecildi.html
- <https://www.aydinlik.com.tr/izban-grevi-cumhurbaskani-karariyla-ertelendi-emek-ocak-2019-1>

EK-1: Sendikasız İşletme – İK Yöneticisine Yöneltilen Sorular

1. İşletmede çalışma ilişkilerini nasıl yürütüyorsunuz?
2. Çalışanları yeterince temsil ettiğinizi düşünüyor musunuz?
3. Çalışanlarla anlaşmazlık yaşadığınızda nasıl çözüyorsunuz?
4. İşletmeye bağlılığı sağlamak için uyguladığınız insan kaynakları politikaları nelerdir?
5. Ücret politikalarını nasıl düzenliyorsunuz?
6. İşçilerin yetiştirilmesi ya da niteliklerinin artırılmasına yönelik politikalarınız neler?
7. İşçilerden örgütlenme konusunda bir talep geldi mi? Geldiyse nasıl karşılandı?
8. İşçilerin sendikalı olduklarında sahip olabilecekleri hakları karşılayabiliyor musunuz?
9. Sendikalar işletme için bir tehdit mi?
10. Sendikalaşma ihtimaline karşı uyguladığınız insan kaynakları politikaları neler?
11. İnsan kaynakları yönetimi sendikalar yerine ikame edilebilir mi?
12. Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik işletmede bir planlama var mı?
13. Çalışma ilişkilerini geleceği konusunda ne düşünüyorsunuz?

EK-2: Sendikalı İşletme – İK Yöneticisine Yöneltilen Sorular

- 1) İşletmede çalışma ilişkilerini nasıl yürütüyorsunuz?
- 2) Sendikanın işletmeye artıları nelerdir?
- 3) Sendikalı çalışma ilişkileri mi? Sendikasız çalışma ilişkileri mi? /Neden?
- 4) Sendika sizin/işletme için bir tehdit mi?
- 5) Çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmasında sendikaların etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 6) İnsan kaynakları yönetimi sendikalar yerine ikame edilebilir mi?
- 7) Sendikanın varlığından rahatsız oluyor musunuz?
- 8) Sendika temsilcisi ile iletişiminiz nasıl?
- 9) Sendika yönetimi ile anlaşmazlığa düşüyor musunuz?
- 10) Sendikanın görevlerinize karıştığını/kısıtladığını düşünüyor musunuz?
- 11) İnsan kaynakları yönetimi ile sendika arasında güç mücadelesi var mı?
- 12) Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik işletmenizde herhangi bir planlama yapılmakta mıdır?
- 13) Çalışma ilişkilerinin geleceği konusunda ne düşünüyorsunuz?

EK-3: Sendika Şube Yönetimine Yöneltilen Sorular

- 1) Çalışma ilişkileri nedir ve yaşadığı dönüşümleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 2) İnsan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkileri üzerindeki etkisi nedir?
- 3) Sendikanız üyelerine nasıl katkı sağlamaktadır?
- 4) Toplu sözleşme konusunda baraj sıkıntısını aşmaya yönelik politikalarınız var mı?
- 5) İnsan kaynakları yönetimi sendikalar için bir tehdit mi?
- 6) İnsan kaynakları yöneticileriyle iletişiminiz nasıl?
- 7) İnsan kaynakları yönetimi sendikalar yerine ikame edilebilir mi?
- 8) İnsan kaynakları yönetimi karşısında sendikaların gücünü nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 9) Neden bazı işletmelerde örgütlenemiyorsunuz?
- 10) Mücadeleci sendikacılık mı? Uzlaşmacı sendikacılık mı?
- 11) İKY'nin güçlendirdiği bireyci yaklaşımlara karşı sendikanın politikası nedir?
- 12) Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik planlamalarınız var mı?
- 13) Çalışma ilişkilerinin geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 14) “Toplumsal hareket sendikacılığı” ve “sosyal diyalog” konusunda ne düşünüyorsunuz?

EK-4: Sendika İşyeri Temsilcisine Yöneltilen Sorular

- 1) İnsan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkilerindeki konumu hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 2) Sendikanın varlığından rahatsız olduklarınızı düşünüyor musunuz?
- 3) Örgütlenmeyi önlemeye yönelik uygulama ya da baskılarla karşılaştınız mı?
- 4) Örgütlenme işletmede bir baskı unsuru mu?
- 5) İnsan kaynakları yönetimi ile ilişkileriniz nasıl?
- 6) Anlaşmazlıklar yaşıyor musunuz? Nasıl çözüyorsunuz?
- 7) İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar için sendikaya alternatif olabilir mi?
- 8) Mücadeleci sendikacılık anlayışı mı? Uzlaşmacı sendikacılık anlayışı mı?
- 9) Toplumsal hareket sendikacılığı hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 10) Sosyal diyalog hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- 11) İşletmede Dördüncü Sanayi Devrimi'ne yönelik planlamalar var mı?
- 12) Önümüzdeki süreçte çalışma ilişkileri yeni bir boyut kazanır mı?
- 13) Sendikaların geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?