

**İNSAN KAYNAKLARI
FONKSİYONLARINDAKİ
GELİŞMELERİN
SENDİKASIZLAŞMA ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Ertuğrul KAROĞLU

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Ekim, 2009

AFYONKARAHİSAR

**T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDAKİ
GELİŞMELERİN SENDİKASIZLAŞMA ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Ertuğrul KAROĞLU**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA**

AFYONKARAHİSAR, 2009
YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarındaki Gelişimin Sendikasılaşma Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” isimli çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin “Kaynakça’da” belirtilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12.10.2009
Ertuğrul KAROĞLU

TEZ JURİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Veysel Ağca

Jüri Üyeleri :

İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Ertuğrul KAROĞLU'nun "**İnsan Kaynakları Fonksiyonlarındaki Gelişmelerin Sendikasılaşma Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere günü saat Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarında yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendiriler kabul edilmiştir.

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ SENDİKASIZLAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Ertuğrul KAROĞLU

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Ekim 2009

TEZ DANIŞMANI: Yard. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Değişimin baş döndürücü bir hızla yaşandığı günümüzde, şirketler rekabet avantajı yaratabilmek adına değişime ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Bu değişim ve gelişimden İnsan Kaynakları Yönetimi bilimi de nasibini almıştır. Özellikle son 20 yılda insan kaynakları fonksiyonları ve sendikalar büyük bir değişim ve gelişimle karşı karşıya kalmıştır. Sadece bu değişimden etkilenen insan kaynakları yönetimi olmamıştır.

Çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi önem arz etmektedir. Başarılı insan kaynakları yönetim uygulamaları şirketleri pozitif yönden etkiler iken sendikaları negatif yönde etkilemiştir. İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişim sendikasızlaşmayı tetiklemiştir. Çalışmamızda insan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişimin sendikasızlaşma üzerine etkisi ifade edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada ortaya konulan hipotezlerin doğruluğu anketler yardımı ile sınanmıştır. Uygulama sonucunda ise İK fonksiyonlarındaki gelişimin sendikaların güç kaybetmesinin sebeplerinden birisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları fonksiyonları, sendikalar, sendikasızlaşma

ABSTRACT

THE EFFECTS OF HUMAN RESOURCES MANEGEMENT DEVELOPING ON NON-UNIONIZATION AND AN APPLICATION

Ertuğrul KAROĞLU

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATIONS**

October 2009

Advisor: Assist. Prof. Dr. Veysel AĞCA

In the modern day where the changes happen in a surprisingly quick way, companies had to adapt to those changes in order to create advantage in competitive market grounds. Because of this changes and developments, human resources management had been affected too, taking their share. Especially in the last two decades, the functions of human resources had to encounter a massive change and development. But human resources weren't the only areas that were affected because of this massive change and development.

It is important to satisfy the expectations of the workers. Successful human resources departments affected companies in a positive way, whereas they affected the syndicates in the opposite, negative way. The improvement in the human resources pushed the non-unionization workers. In our work, it has been tried to explain the effects of the improvement of human resources upon syndicalism. Hypothesizes in our research were challenged and proved through questionnaires. In the end of application, it was seen that the improvement in human resources was one of the reasons to explain the loss of power for syndicates.

Key Words: Human resource management functions, trade unions, non-unionization

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ JURİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI FORMU.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TEŞEKKÜR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SENDİKALAR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1. İKY'NİN TANIMI VE KAVRAMI	3
1.2. İKY'NİN AMACI.....	6
1.3. İKY ANLAYIŞI.....	8
1.4. İKY'Yİ DOĞURAN NEDENLER.....	9
1.4.1. İşletme Dışı Etkenler.....	9
1.4.1.1. Teknolojik Değişimler	9
1.4.1.2. Ekonomik Gelişmeler	10
1.4.1.3. Demografik Değişimler.....	10
1.4.1.4. Kültürel Değişimler	10
1.4.2. İşletme İçi Nedenler	10
1.5. İKY'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ	11
1.6. İKY'NİN İŞLEVLERİ.....	13
1.7. İKY FONKSİYONLARI.....	14

1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	16
1.7.2. İnsan Kaynakları Temin Ve Seçimi	17
1.7.3. Performans Değerlendirme.....	18
1.7.4. Kariyer Yönetimi	19
1.7.5. Ücretlendirme.....	20
1.7.6. İşçi Güvenliği Ve Sağlığı.....	21
1.7.7. Endüstri İlişkileri.....	22
1.7.8. Eğitim	22
1.8. İKY İLKELERİ	23
2. SENDİKALAR.....	26
2.1. İŞÇİ SINIFININ ORTAYA ÇIKISI	26
2.2. SENDİKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ	26
2.3. SENDİKANIN TANIMI	29
2.4. SENDİKANIN AMAÇ VE ETKİNLİKLERİ.....	30
2.4.1 Sendikanın Amaçları	30
2.4.2 Sendikanın Etkinlikleri	31
2.5. KÜRESELLEŞME SENDİKA İLİŞKİSİ	32
2.6. SENDİKALAŞMA ORANLARINDAKİ DEĞİŞİM.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

İKY- SENDİKA İLİŞKİSİ

1. İKY- SENDİKA İLİŞKİSİ	43
1.1. BİREYSELLEŞME SENDİKA İLİŞKİSİ.....	48
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SENDİKA İLİŞKİSİ.....	51
1.3. İNSAN KAYNAKLARININ SAĞLADIĞI İLETİŞİMİN SENDİKALARA ETKİSİ.....	52
1.4. İNSAN KAYNAĞI PLANLAMASI, TEMİNİNİN SENDİKALARA ETKİSİ.....	53
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SENDİKALARA ETKİSİ.....	54
1.6. ÜCRETLENDİRME POLİTİKALARININ SENDİKALARA ETKİSİ.....	55
1.7. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN SENDİKALARA ETKİSİ	56
1.8. İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞI FONKSİYONU SENDİKA İLİŞKİSİ	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDAKİ GELİŞMENİN SENDİKASIZLAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ İLE ALAKALI BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	58
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	58
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	58
4. ARAŞTIRMANIN SORU VE HİPOTEZLERİ.....	59
4.1. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	59
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	60
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	61
5.1 EVREN VE ÇALIŞMA GRUBU SEÇİMİ.....	61
5.2 VERİ TOPLAMA ARACI.....	62
5.3 VERİLERİN TOPLANMASI.....	63
5.4 VERİLERİN ANALİZİ.....	63
5.5 ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	63
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	64
6.1 İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	64
6.2 İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE SENDİKASIZLAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ ANALİZİ.....	70
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	91

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1985-1995 Arasında Dünyadaki Sendikalaşma Oranlarındaki Değişim	34
Tablo 2. 1988-2004 Yılları Arasında Türkiye'deki Sendikalaşma Oranlarındaki Değişim	36
Tablo 3. ABD'de İş Gücünün Yıllara Göre Meslek Gruplarına Dağılımı	39
Tablo 4. 1923-2005 Döneminde İstihdamın Türkiye'deki Sektörel Dağılımı	40
Tablo 5. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri	62
Tablo 6.1. Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	64
Tablo 6.2. Performans Değerlendirme Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	65
Tablo 6.3. Ücretlendirme Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 6.4. Kariyer Planlama Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 6.5. İş Güvenliği Ve İşçi Sağlığı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo 6.6. Eğitim Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	68
Tablo 6.7. Endüstri İlişkileri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	68
Tablo 6.8. Sendikasızlaşma İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
Tablo 6.9. İKY Fonksiyonları Arasındaki İlişki	70
Tablo 6.10. İKY Fonksiyonları İle Sendikasızlaşma Arasındaki İlişki.....	71
Tablo 6.11. Sendikasızlaşmanın Yorumlanmasına İlişkin Regresyon Analizi	71
Tablo 6.12. İKY Fonksiyonlarının Sendikasızlaşma Üzerindeki Etki Sırası	73
Tablo 6.13. Çalışanların İşteki Pozisyonuna Göre İKY Fonksiyonu Ortalama Puanlarına İlişkin Anova Sonuçları	73
Tablo 6.14. Çalışanların İşteki Pozisyonuna Göre İKY Fonksiyonu Ortalama Puanlarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	74
Tablo 6.15. Çalışanların İşteki Pozisyonuna Göre Sendikasızlaşma Ortalama Puanlarına İlişkin Anova Sonuçları	74
Tablo 6.16. Çalışanların Cinsiyetine Göre İKY Fonksiyonu Ortalama Puanlarına İlişkin T Testi Sonuçları	75
Tablo 6.17. Çalışanların Cinsiyete Göre Sendikasızlaşma Ortalama Puanlarına İlişkin T Testi Sonuçları	75
Tablo 6.18. Çalışanların Sendika Üyesi Olup Olmama Durumlarına Göre İKY Fonksiyonları Ortalama Puanlarına İlişkin T Testi Sonuçları	75
Tablo 6.19. Çalışanların Sendika Üyesi Olup Olmama Durumlarına Göre Sendikasızlaşma Puanlarına İlişkin T Testi Sonuçları	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetim Biliminin Tarihsel Gelişimi.....	4
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	7
Şekil 3. Fonksiyonlar Açısından İşletme ve Yönetim	15

KISALTMALAR DİZİNİ

- A.B.D = Amerika Birleşik Devletleri
B.İ.T = Bilgi İletişim Teknolojileri
Ç.S.G.B = Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
D.İ.E = Devlet İstatistik Enstitüsü
İ.K = İnsan Kaynakları
İ.K.P = İnsan Kaynakları Planlaması
İ.K.Y = İnsan Kaynakları Yönetimi
I.L.O = Uluslar arası Çalışma Örgütü
M.Ö = Milattan Önce
M.S = Milattan Sonra
T.A.O.S.B = Trabzon Arsin Organize Sanayi Bölgesi
T.O.S.B = Trabzon Organize Sanayi Bölgesi
T.U.İ.K = Türkiye İstatistik Kurumu
V.D = Ve Diğerler

TEŐEKKÖR

Tezin her aşamasındaki katkı ve yardımlarından dolayı tez danışmanım, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya, tezin fikirsel altyapısının oluşturmasında bana desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım, Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA, Prof. Dr. Marion TUREK ve Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI'ya, uygulama sürecindeki yardımlarından dolayı Sinan ve Orçun KUTAY'a, Ahmet SÖNMEZ, Burak KOCAMIŐ ve Deniz KEMAHLI'ya, patronum Zeyyat KAFKAS'a tez sürecinde tüm olanaklarını benim için seferber eden amcam Doç. Dr. Alaybey KAROĞLU, yengem Yrd. Doç. Dr. Hülya KAROĞLU ve halam Yrd. Doç. Perihan ÜNÜVAR'a, maddi manevi desteklerini benden esirgemeyen annem Yadigar KAROĞLU, kardeşlerim Tuncay KAROĞLU ve Mehmet Burhan KAROĞLU'na, İstanbul'daki çalışmalarım için bana çalışma ortamı sağlayan değerli arkadaşım İbrahim ŐAHİN'e, içine düŐtüĐüm sıkıntılarda kulağıma hiç durmadan "başaracaksın" diyerek fısıldayan babam Veysel KAROĞLU'na teşekkürü borç bilirim.

GİRİŞ

Özellikle son yıllardaki baş döndürücü hızla yaşanan değişim insan kaynakları yönetimini de etkilemiştir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında da meydana gelen gelişmeler sendikasılaşmayı tetiklemiş, sendikalar eski güçlerini kaybetmeye başlamışlardır. Bu çalışmada İKY fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikasılaşmayı etkileyip etkilemediği, etkilediyse ne şekilde etkilediği ortaya konmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmaların göreceli olarak yeterli olmadığı fikrinden hareket ile böyle bir çalışma üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın literatürdeki boşluğun doldurulmasını yardımcı olacağı umulmaktadır.

Çalışmada “insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikasılaşmaya etkisi” incelenmeye çalışılmıştır. Sendikaların etkinliğinin azalmasının nedenlerinde birisi olan insan kaynakları yönetimindeki fonksiyonel gelişmeler ve bu gelişmelerin sendikalar üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ile ilgili genel kavramlar, amaçları ve İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) anlayışı üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi gözler önüne serilerek, İKY’yi doğuran nedenler, işlevleri, ilkeleri ve fonksiyonları açıklanmaktadır. Sendikalar ile ilgili genel kavramlar, işçi sınıfının ortaya çıkışı anlatılıp, sendikanın tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise; sendikanın tanımı, unsurları, amaç ve etkilikleri tanımlanmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise; insan kaynakları yönetimi ve sendikalar arasındaki ilişki ortaya konularak, insan kaynakları fonksiyonlarında ki gelişimin sendikasılaşma üzerinde ki etkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın uygulama bölümünde Trabzon Arsin Organize Sanayi Bölgesi’ndeki dört işletmedeki işgörenler ile yine Trabzon’daki üç sendikanın üyeleri üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Uygulanan anket sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler SPSS bilgisayar istatistik programı yardımı ile analiz edilmiştir. Konu ile ilgili hipotezler ortaya konulmuş ve doğrulukları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen

bulgular araştırmanın hipotezleri doğrultusunda ele alınmış ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SENDİKALAR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramı, amaçları ve İKY anlayışı üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine yer verilmiş, İKY'yi doğuran nedenler, işlevleri, ilkeleri ve fonksiyonları açıklanmıştır. Sendikalar ile ilgili genel kavramlar, işçi sınıfının ortaya çıkışı anlatılıp, sendikanın tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise; sendikanın tanımı, unsurları, amaç ve etkilikleri tanımlanmıştır.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İKY'NİN TANIMI

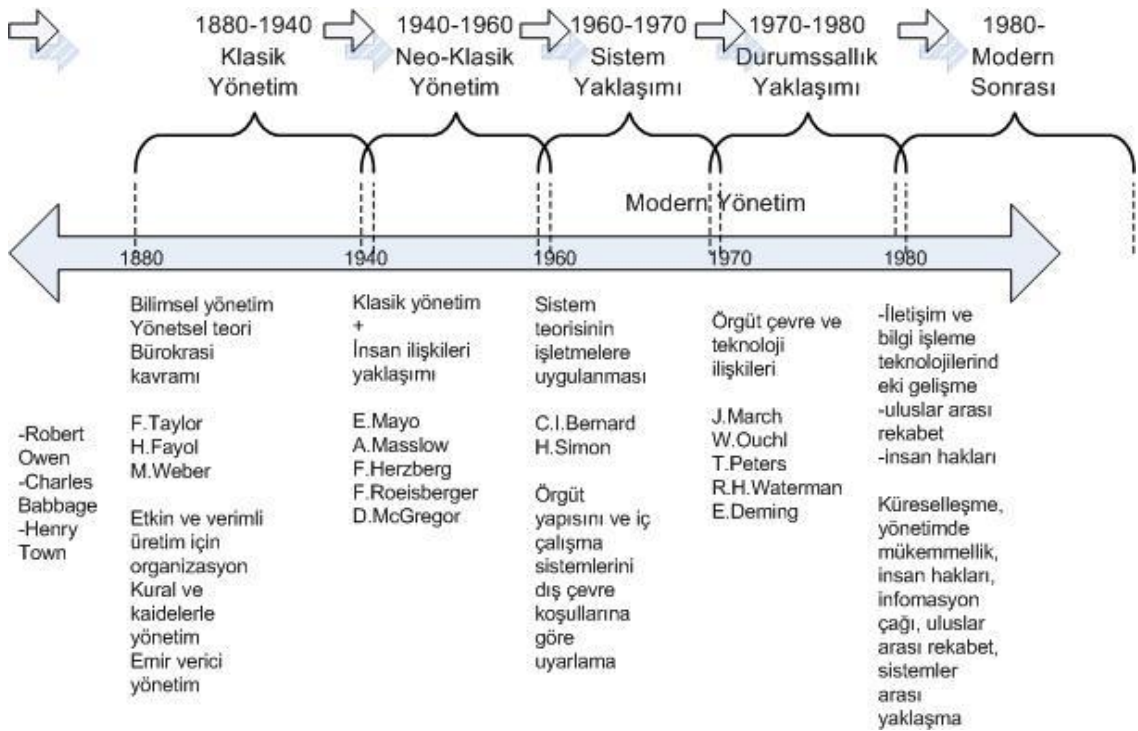
İnsan Kaynakları Yönetiminin, tam olarak kavranabilmesi açısından, öncelikle insan kaynakları ve yönetim kavramlarının tanımlanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda; insan kaynakları, bir organizasyonun işgücünü oluşturan bireylerin bilgi, beceri, yaratıcılık, yetenek, değer, tutum ve davranışlarının tümünü ifade eder. İnsan kaynaklarının nitel ve nicel özellikleri; üretken bireylerin sayısına, yeteneklerine, eğitim ve geliştirme gibi faktörlerle iyileştirilen özelliklerine bağlıdır (Yılmaz, 2006: 2).

Yönetim ise, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi ve bunları etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gerekli olan faaliyetler bütünüdür. Fonksiyonları açısından yönetim, planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımı ile eldeki kaynakları en etkin ve verimli biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir (Eren, 2003: 4).

Yönetim kavramının tarihsel süreci incelendiğinde karşımıza dört dönem çıkmaktadır. Endüstri devriminden, II. Dünya Savaşına kadar geçen süre içerisinde olan döneme klasik dönem; bu dönemin fikirsel öncüleri F. Taylor, H. Fayol ve M. Weber'dir. II. Dünya Savaşı'ndan 1960 yılına kadar ki döneme "Neo-klasik Dönem"; bu dönemin fikirsel önderliğini ise Mayo, Masslow, Herzberg, Mc Gregor

ve Roeisberger üstlenmiştir. 1960-1980 arasındaki dönem “Modern Dönem” olarak adlandırılmaktadır. “Sistem” ve “durumsallık” yaklaşımlarının söz konusu olduğu dönemdir. Fikirsel öncüler ise Bernard, Simon March, Ouchl, Peters, Waterman, ve Deming’dir. Ve nihayet 1980’den günümüze kadar geçen sürede de “Post-modern Dönem” olarak isimlendirilmektedir.

Şekil 1: Yönetim Biliminin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Mehmet Önder, 2007: 4

Literatür incelendiğinde insan kaynakları kavramının tanımlanmasında bir fikir birliği olduğu söylenemez. Bir bölüm araştırmacılar İKY’yi, personel yönetiminin devamı olarak değerlendirirken; bir diğer bölüm ise İKY’nin personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleşmesinde oluşan yeni bir kavram olarak ele almışlardır. Ayrıca bazı bilim adamları İKY’yi yeni bir işçi-yönetici ilişkileri olarak tanımlarken; bir diğer grubun da İKY’yi stratejik yönetim fonksiyonu olarak görmektedirler.

İKY kavramının tanımlanmasında dört önemli bakış açısını vurgulayabiliriz (Büyükuslu, 1998: 77):

- İKY, personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibari ile geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok daha farklı bir oluşum değildir.
- İKY, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
- İKY, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini (employment relations) temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel bütünleşmeyi gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir.
- İKY, firma politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı yeni, yeni gelişen bir süreç olmasının yanında, sürekli yenilenen bir kavram olması sebebi ile kavramın literatürde farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını da şu şekilde sıralamak mümkündür.

İnsan Kaynakları Yönetimi; bir organizasyonun en önemli değeri olan yönetime stratejik ve tutarlı olarak yaklaşarak, işgörenlerin ayrı ayrı ve kolektif olarak işletmenin hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayan yönetim sistemidir (http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management). İKY, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanmasını için üstlenilmiş etkinliklerinin yönetimi olarak tanımlanabilir. İKY büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar (Gök, 2006: 21).

İnsan Kaynakları Yönetimi; “Maksimum verimliliği ve işgören tatmini sağlayan örgütsel iklimin tesis edilmesini sağlayan, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, geliştirilmesi, eğitilmesi ve motive edilmesi işlemidir (Boone and Kurtz, 1990: 292).

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan boyutu ile ilgili olan bölümünü oluşturmaktadır. Örgütteki fonksiyonların yerine getirilmesine destek birimidir.

İnsan kaynakları yönetiminin rolü, mal ve hizmet üretimine direkt katılanlara ya da hat çalışanlarına insan kaynakları yönetimi meselelerinde yardım sağlamaktır (Gök, 2006: 21). Daha genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'ni tanımlayacak olursak, İKY, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir (Keser, 2002: 22).

1.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMACI

Özellikle son 20 yılda küreselleşmenin etkisi ile rekabet can alıcı boyutlara ulaşmıştır. İşletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı yaratabilmek adına hedeflere yönelik çalışmalara girmişlerdir. İnsan Kaynakları Departmanlarına bu bağlamda önemli görevler düşmektedir.

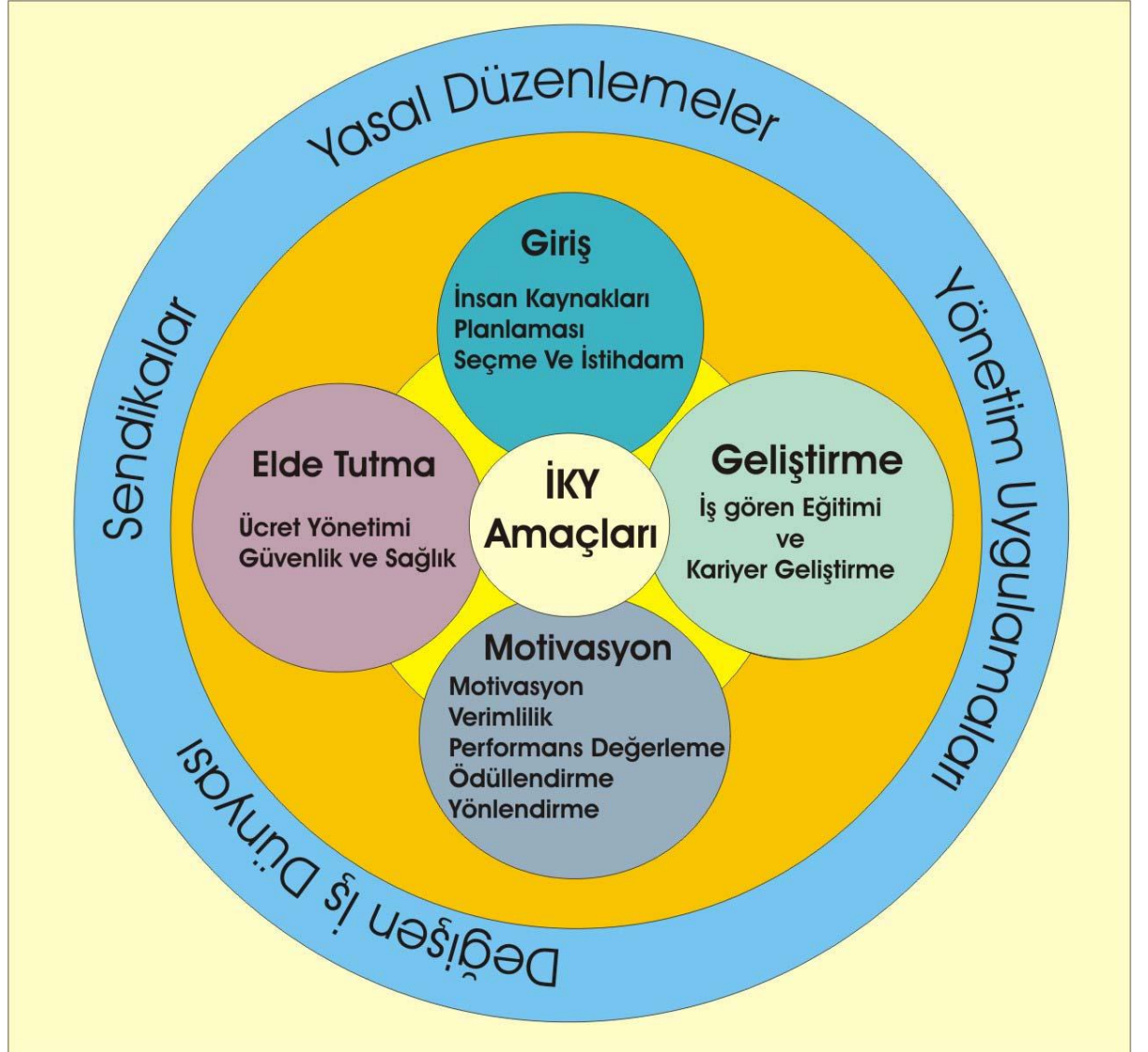
İKY'nin hedefleriyle ilgili değerlendirmeler günümüz rekabet koşulları bağlamında analiz edildiğinde, İKY'nin temel hedefinin "kurumun rekabet yeteneğinin iyileştirilmesi" olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Hedeflere (verimlilik, iş yaşamının kalitesi, yasalara uyum) yönelik etkin çalışmalar, kurumun rekabet yeteneğinin geliştirilmesine önemli oranda katkıda bulunacaktır (Yılmaz, 2007: 162).

İnsan kaynaklarını yönetiminin amacı, çalışanların etkili bir şekilde yönetilerek organizasyonun stratejik hedeflerle yüzleşmesini (ulaşmasını) sağlamaktır (http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management). Daha geniş bir ifade ile üretim faktörleri ne kadar verimli, kaliteli ve ne kadar fazla olursa olsun insan kaynakları yeterli etkinliğe, bilgiye ve kaliteye sahip değil ise, işletmenin başarı olasılığı düşük olacaktır. İşletmelerin başarı isteği düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşması mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin iki amacı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; verimliliği artırmak ve iş hayatının niteliğini yükseltmektir. İkincisi ise; iş gücü ile ilgili çeşitli ölçütleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş hayatının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktır (Eşmeci, 2004: 25)

İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece bireylerin seçilmesi ve örgüte kazandırılması değildir. Örgüte yeni katılan bireylerin verimli çalışan ve yaptığı işten

mutlu olan bir insan haline getirmesi gerekir. Bu faaliyetler de yeni gelenlerin sosyalleştirilmesi ile başlar. Yeni personelin kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi önemli bir süreçtir ve bu süreçte yardıma ihtiyacı vardır (Çalık, 2006: 4).

Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Yılmaz, 2006: 27

İnsan kaynakları departmanları; verimliliği sağlayarak kurumun rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilmesi üzerine odaklanmıştır. Şekil 2’de insan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde tanımlanmaktadır: Hedeflere ulaşabilmek adına ihtiyaç duyulan işgücü belirlemek ve bu hedeflere kimlerle, hangi çalışanlarla

ulaşılabilceği üzerine çalışmalar yapılarak gerekli yetilere sahip kişileri seçmek ve kurumda istihdam etmek. İstihdam edilmiş iş gücünün, işi daha verimli bir şekilde yapabilmesi için; iş görene eğitim verilmesi ve kariyer planlamasının yapılması da önem arz etmektedir. Kurumun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için, işgörenler motive edilmelidir. İş görenin performansının değerlendirilerek; değerlendirilme sonucunda ödüllendirilmesi motivasyonunu artıracaktır. İşgörenin ihtiyaçlarının karşılanması ise bir başka ehemmiyetli noktadır. Adaletli ücret yönetimi ve güvenlik sağlık politikaları ile işgören kendisini kuruma ait hissetmesine olanak sağlanacaktır.

Kısaca insan kaynakları yönetiminin amaçlarını özetleyecek olursak; insan kaynağının kuruma girişi akabinde geliştirilmesi, şirket hedeflerine ulaşılabilmesi için motive edilmesi ve kurumun insan kaynağını elinde tutması şeklinde ifade edebilir.

1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Porter'a göre; insan kaynakları yönetimi politikaları rekabet avantajı yaratabilmek amacına hizmet eder. Bu bağlamda insan kaynakları rakiplerine göre daha verimli olabilecek çalışanları bulma ve çalışanlarını rakiplerine göre daha verimli olabilecek şekilde geliştirmelidir (Koch ve McGrath, 1996: 337).

İnsan kaynakları yönetiminin bir yönetim konusu olarak gelişimi Japon rekabeti, Batı ticaretini önemli şekilde etkilemeye başladığında meydana gelmiştir. Batı dünyasında insan kaynakları yönetiminin gelişiminde ABD Harvard Business School'daki master programı Business Administration (MBA)'a "İnsan Kaynakları Yönetimi" nin eklenmesi önemli bir dönüm noktası olmuştur. Ondan sonra, İKY dünyanın her yanındaki diğer pek çok işletme okullarında ve üniversitelerinde öğretilmeye başlanmıştır. Harvard dersi; stratejik yönetim, liderlik, insan ilişkileri, mesleki seçme ve performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve esneklik gibi önemli temalara dikkat çekmiştir (Benligiray, 2006: 55).

İnsana yönelik tekil yaklaşımların (endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş yönetimi, vb.) yetersizliği, insana ilişkin olgu ve olayların bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu bakış açısına duyulan ihtiyaç, ilk olarak 1950'li yıllarda ABD'de dile getirilmiş ancak konu hakkında ciddi çalışmaların gerçekleştirilmesi 1980'li yılları bulmuştur. İKY ile ilgili bu çalışmalar ilk olarak ABD'de ve İngiltere'de yürütülmüştür (Yılmaz, 2007: 161).

İKY'nin yeni parlamaya başladığı dönemlerde Thomas Stewart; insan kaynakları bölümlerinin çoğunun yaptığı işlerin % 80'ini işletmeye katkısı olmayan rutin idari işler olarak değerlendirmiştir (www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm). Günümüz insan kaynakları departmanlarının çok azında böyle bir yapı mevcut iken, bu durumun geçmiş örgüt yapılarında bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'deki insan kaynakları çalışmalarını gözlemlediğimizde kamu ve özel kuruluşlardaki insan kaynakları ile ilgili çalışmaların daha da yaygınlaştığını göre biliyoruz. Örnek olarak ülkemizdeki büyük kuruluşlardan biri olan Sabancı Holding çalışma stillerine bakıldığında “insan kaynakları beş ana politika: Seçme, Değerlendirme, Geliştirme, Kariyer Planlama ve Emeklilik adı altında tanımlanmaktadır” ve uygulama bu politika üzerinde yürütülmektedir (Bek, 2007: 109).

1.4 İKY'İ DOĞURAN NEDENLER

İKY'yi doğuran nedenleri işletme içi etkenler ve işletme dışı etkenler (çevresel faktörler) olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletme dışı etkenleri (çevresel faktörler) kendi içerisinde teknolojik değişimler, ekonomik gelişmeler, demografik değişiklikler ve kültürel değişiklikler olarak dörde ayırabiliriz.

1.4.1 İşletme Dışı Etkenler

1.4.1.1 Teknolojik Değişimler: Teknolojik gelişmenin gösterdiği hızlı değişiklikler, sürekli yenilikler ortaya çıkarmış bu da işletmelerde işlerin niteliğini ve iş görenlerin sahip olmaları gereken becerileri değiştirmiştir. Meydana gelen bu değişimler işletmelerde yönetim anlayışının değişimini de zorunlu kılmıştır. Teknolojinin işgücüne rakip duruma gelmesi ve onu kullanan kişiyi uzmanlığa zorlaması makine insan uyumunu önemli bir sorun olarak ortaya çıkarmıştır. Bu sorunun çözümünde ise İKY yaklaşımı gerekli hale gelmiştir (Uğur, 2003: 32).

1.4.1.2 Ekonomik Gelişmeler: Küreselleşmenin etkisi hissedildikçe işletmeler, kalite standartlarını artırma, yenilikleri gerçekleştirme ve bu doğrultuda yeniden yapılanma yoluna gitmek zorunda kalmaktadırlar. Öte yandan istihdamın imalat sanayinden hizmetler sektörüne kayması, iş piyasalarındaki yeni eğilimler, bazı piyasaların küçülmesi, finans piyasalarındaki hızlı değişim ve piyasalar arası yoğun etkileşim işletme yöneticilerini yeni yönetim teknikleri ve organizasyonları biçimlerini denemelerine ortam yaratmaktadır. Bu durum da ister istemez insan kaynaklarını etkilemektedir (Demirkan, 2000: 18).

1.4.1.3 Demografik Değişimler: Toplumda meydana gelen demografik değişimler, işletmeleri bu konuda geleceğe dönük tedbirler almaya yöneltmiştir. Bu noktada ise en önemli çözüm aracı olarak İKY yaklaşımı görülmüştür. Çünkü, değişik ırktan kişilerin bir arada aynı amaç için çalışmak zorunda kaldığı, aynı yaş gurubundaki kişilerin birbirleri ile yarıştığı, hassas kişiliğe sahip kadınların çalışma hayatında giderek oransal olarak artması ve işgörenlerin eğitim seviyelerinin yükselmesi psikolojik tatmine ve çalışma hayatının kalitesine önem veren İKY'nin tercih edilmesine neden olmuştur (Uğur, 2003: 34).

1.4.1.4 Kültürel Değişimler: Artık işletmeler insanların kültürel özelliklerini, değer yargılarını, tutum ve inançlarını yadsıyamaz hale gelmişler bu özellikleri işletmelere yansıtma ihtiyacı hissetmişlerdir. Yine bu çerçevede işletmelerin sosyal sorumlulukları artmış; çevreye, tüketicilere veya müşteri tatminine ve istihdama daha dikkatli ve titiz yaklaşır olmuşlardır. Bu doğrultuda işletmenin topluma yarattığı değer ön plana çıkmıştır (Demirkan, 2000: 19).

1.4.2 İşletme İçi Nedenler:

Meydana gelen hızlı değişimler konusunda büyük çaplı işletmeler hantal kaldığı için bunların yerini hareket kabiliyeti yüksek küçük işletmeler almaya başlamıştır. Bu gelişme bir yandan büyük işletmeleri, çalışanları azaltarak, yarı bağımsız küçük kar şirketlerine dönüştürürken, diğer yandan işletme içi çalışma sistemlerini de etkiler duruma gelmiştir. Bunun sonucunda sayıca azalan çalışanlardan daha optimal yararlanma anlayışı ortaya çıkmış sendikal ilişkiler zayıflamış buna karşın bireysel ilişkiler ön plana çıkmıştır. Bundan başka, işgörenler sürekli aynı işi yapan kişiler olmayıp bir çalışma gurubu içerisinde yer alan ve sürekli olarak değişik işler yapan, yaptığı işlerin sorumluluğunu alan, işini fikrini katan kişiler durumuna gelmiştir. Ayrıca işlerin niteliğinde de önemli değişiklikler olmuştur. Artık bilek gücünden çok

beyin gücüne ihtiyaç duyulur hale gelmiştir. Bu durum işgörenlerin niteliğinde de gelişmeleri zorunlu hale getirmiştir. Esnek çalışma saatleri giderek yaygınlık kazanmıştır. Ek olarak; çalışanların, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren, en yüksek ahlaki değerleri temsil eden bir örgütün üyesi olduklarında ellerinden gelenin en iyisini yaptıkları anlaşılmıştır. Bütün bu ve benzeri gelişmeler de işletmelerde, artık çalışanların yönetiminde yeni ve kapsamlı bir yönetim yaklaşımını gerekli kılmıştır. Bu yaklaşımın bugünkü adı İKY'dir (Uğur, 2003: 37).

1.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İlk insandan beri yönetim faaliyetlerinin olduğu söylenebilir. Karanlık çağlarda fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için avlanmak zorunda kalan insanlar, avlarını yakalayabilmek için oluşturdukları strateji, bir yönetim faaliyetinin ürünüdür.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel Yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa Peygamber tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir. M.Ö. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler olmuştur (<http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>).

Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman M.S. XV. yüzyıldır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur (Öğüt vd., 2004: 279).

Akademik anlamda yönetim faaliyetlerine bilimsel açıdan yaklaşma, 1768'de James Watt'ın buhar makinesini icadıyla yani Sanayi Devrimi'nin başlangıcıyla başladığı söylenebilir. Buhar makinesinin icadıyla üretilen ürünler deniz aşırı ülkelere pazarlanabilmiştir. Deniz aşırı ülkelerde bu yeni ürünlere ihtiyaç duyan insanların olması talep fazlasını ortaya çıkarmıştır. Talep fazlasının karşılanabilmesi için yeni fabrikalar kurulmuştur. Sanayi Devrimi işçi sınıfının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Tüm bu olanlar yönetim biliminde bir evrim medyada getirmiştir. Sanayi Devrimi ile başlayan dönem sonrasında, 19. yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi geçirilmiştir. Bu sanayi gelişmesi organizasyon

yapılanmasını gerekli hale getirmiştir. Tüm bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminde temel olmuştur.

Frederick W. Taylor tarafından gerçekleştirilen bilimsel yönetim çalışmaları ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilen endüstriyel psikoloji teorisi, İKY'ye yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemde Taylor ve arkadaşları, iş ve verimlilik üzerinde yoğunlaşırken, Munsterberg; bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklar üzerinde durarak İKY'nin yeni açılımlar içerisine girmesini sağlamıştır (Özgen vd., 2005: 6).

Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Avrupa'da meydana gelen değişiklikler, bölgesel birleşmeler, bilgi teknolojisindeki önemli gelişmeler, uluslar arası rekabetin yoğunlaşması ve özellikle 1992'de Avrupa ülkelerinin pazarlarını birleştiren Avrupa Birliği, insan kaynakları yönetimini üzerinde etkili olmuştur (Dereli, 2005: 64).

İKY son yirmi yıldır, yönetsel değerlerin ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmasına ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanarak şekillenmiştir. Bu bağlamda çalışanları yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerler olarak gören ve insancıl bir yaklaşım benimseyen bir insan kaynakları yönetimi modeli rekabet avantajı sağlamada firmalar için önemli bir araç olarak değerlendirilebilmektedir (Gönen ve Çelik, 2005: 43).

İKY'nin organizasyon içerisindeki konumu da büyük değişikliklere uğramıştır. İlk aşamada zat veya personel işleri fonksiyonu ile çişçilere ait temel bilgilerin ve çalışma sürelerinin kaydedilmesi ile yetinilmiştir. Bu dönemde bu bilgilerin tutulması, büyük ölçüde yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinden kaynaklanmıştır. Organizasyonda insan unsurunun ön plana çıkmasıyla birlikte personel seçimi, eğitimi ve performans değerlendirmelerin gelişmiş tekniklere göre yapıldığı personel yönetimine geçilmiştir. Personel yönetiminin fonksiyonel bir uzmanlık ve uygulama alanı olarak ortaya çıkışı, yarım yüzyıldan biraz fazladır. Gerek personel yönetimindeki tekniklerin geliştirilmesi, gerekse çalışan insana olan bakış açısındaki değişimler insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkarmıştır. Bu bakış açısının özünü de çalışanların bir maliyet unsuru olarak değil, yatırım yapılması gereken bir işletme kaynağı olarak görülmesi olmuştur. Organizasyonların personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişleri çok kolay olmamıştır. Başlangıçta sadece isimlerin değiştirilmesi ile yetinilmiştir. Daha sonra modern insan kaynakları yönetimi teknikleri uygulamaya konulmuştur. Son olarak da insana bakış açısında köklü değişimler yapılarak bu tekniklerden başarılı sonuçlar alınmıştır (Özden, 2003: 8).

İdari kabiliyetlerin artık yeterli olmadığı günümüzde ise, insan kaynakları danışmanlık, koçluk ve iletişimi içerisinde barındıran, işi yaşamını geniş bir biçimde algılayabilen, bir başka deyişle yetenekler harmanı talep etmektedir (<http://wichita.bizjournals.com>).

1.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İşletmenin en önemli fonksiyonlarından birisi olan İKY, organizasyon yapısının beşeri kısmının oluşturulmasında, maddi unsurlarla uyumunda ve yönetim sürecinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesinde görevler üstlenir. Bu görevler genellikle “yönetmel aşama” ve “uygulama aşaması” olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Yönetmel aşamada; insan kaynaklarını planlama, örgütleme, koordine etme, yönettme ve denetleme gibi görevler üstlenilmektedir. Bir diğel aşama olan uygulama aşamasında ise tedarik, işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretleme, işle bütünleşme ve korunmadır (Kab, 1998: 42).

Kültür, örgütsel performansın boyutlarının önemli bir belirleyicisidir ve insan kaynaklarının kültürel rolü önemlidir. İnsan kaynaklarının diğel önemli bir rolü ise sürdürülebilir örgütsel kültür yaratmak ve sürdürmektir (Keçecioğlu, 2007:518). İşçilerin motive edilebilmesi için örgüt kültürü önemli bir faktördür. İşletme belirlediğı hedeflere ulaşabilmesi için örgüt kültürünün sağlam temellere dayandırılması önem arz etmektedir.

Werther B. William ve Keith Davis “İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi” isimli kitaplarında insan kaynaklarının belli başlı görevlerini şu şekilde ifade etmişlerdi: (Gürkan, 2006: 76)

- İnsan kaynağını üretken ve verimli şekilde kullanmak
- Doğru kişiyi, doğru pozisyonda kullanmak, bir başka ifade ile; iş için gerekli olan zeka, bilgi birikimi ve yeteneğel sahip olan kişiyi en uygun birime yerleştirmek
- İşçilere performanslarına göre motivasyonlarını artıracak şekilde özendirmek

- İşçinin motivasyonunu negatif biçimde etkileyebilecek faktörleri ortadan kaldırarak, çalışanları motive ve tatmin etmek
- İşçilerin performans gelişim düzeylerini bilimsel temel ve standartlara dayanarak değerlendirmek
- Ücretleri işçinin performansına göre ödenmesini sağlayarak bu şekilde adaletli ücret dağılımını tahsis etmek.

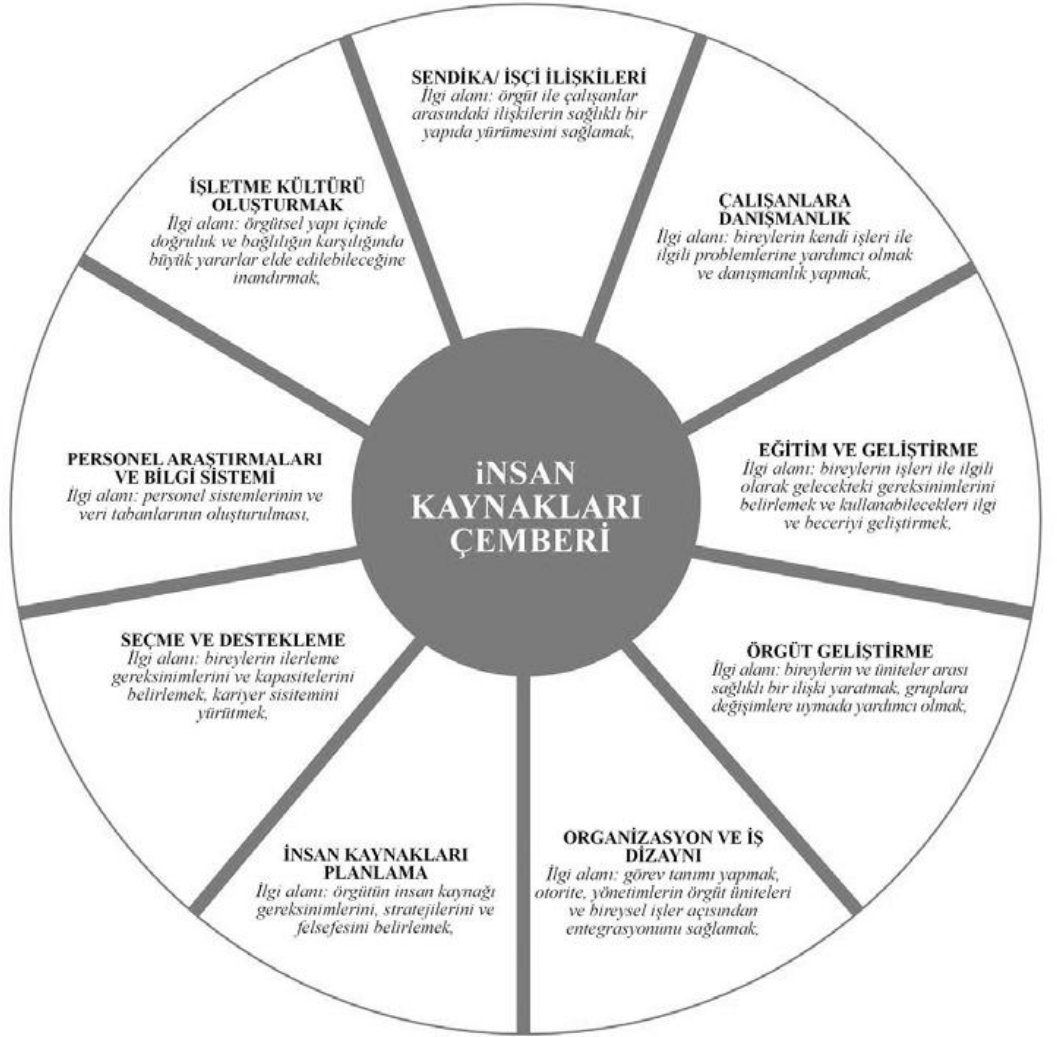
1.7 İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

İnsan Kaynakları fonksiyonları, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için önem arz etmektedir. Şekil 3 incelendiğinde İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının birbiri ile ilişki içerisinde olduğu göze çarpmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, bir kaynakta şu şekilde belirtilmektedir. (Akyüz, 2001: 53):

- Örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek ve bununla ilgili planlar geliştirerek uygulamak,
- Örgüt açısından en gerekli insan kaynağını araştırıp bulmaya çalışmak,
- Bulunan insan kaynaklarının içinden testler ve mülakatlarla doğru seçimler yapmak ve seçilenleri gerekli yerlere yerleştirmek,
- İşçileri eğitmek ve yönlendirmek,
- İş tanımları ve özellikleri için iş analizleri yapmak,
- İşçilerin performanslarını arttırmak için sistemler oluşturmak,
- İşçilerin kariyer planlamasını yapmak,
- Örgütün eşit iş imkanlarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Örgütsel gelişim programları hazırlamak ve uygulamak,
- İşçilerin özellik ve niteliklerini korumak ve onlara sosyal hizmetler vermek,
- İşçilere çalışmalarının karşılığı olan ücreti ödemektir.

Şekil 3: Fonksiyonlar Açısından İşletme ve Yönetim



Kaynak: ÖZTÜRK, M., 2003: 34

Bu sistemin örgüt açısından daha ayrıntılı olarak açıklanan birçok yararları bulunmaktadır. Bunlar (Akoğlan Kozak, 1999: 30);

1. Bir iş için aranılan uygun elemanı seçmek,
2. Potansiyel taşıyan kişilere dikkat çekilmesini sağlamak,
3. İşçilerin başarısını ölçerek, onun terfi ve işten ayrılması gibi kritik kararları hakkında bir zemine sahip olmak,
4. İnsan kaynakları planlaması için temel oluşturmak,
5. Yönetim ve işçi arasındaki kopuklukları gidermek,

6. Örgüt içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini arttırmak,
7. İşçiyi olumlu ya da olumsuz çalışmalarını hakkında bilgilendirmek,
8. Ücretlendirme sisteminde eşit davranmayı ve başarıyı ödüllendirmeyi sağlamak,
9. İşçinin eğitim ihtiyacını belirlemeye olanak vermek gibi yararlar olarak sıralanmaktadır.

1.7.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlamasının temelinde kurumun insan kaynakları gereksinimlerinin işletmenin stratejisi ve felsefesi dahilinde belirlenmesi yatmaktadır. İnsan kaynakları planlaması dört aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu aşamalar (Ergin, 2002:27):

- Mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi,
- Tahminde bulunulan zaman dilimi kapsamında halen mevcut olan insan kaynaklarının ne kadarının iş yerinde devam edeceğinin tespit edilmesi,
- Tahminde bulunulan zaman diliminde örgütün genel amaçlarına ulaşabilmesi için işçilerin ihtiyaçlarının değerlendirilmesi veya tahmin edilmesi,
- Gerekli kaynakların ne zaman ve ne şekilde sağlanabileceği konusundaki ölçümlerin yapılması olarak belirtilmektedir.

İnsan kaynağı planlaması ile ulaşılmaya çalışılan hedeflerden birincisi hali hazırda istihdam edilen insan kaynaklarının en üst seviyede kullanımını sağlamaktır. İkinci temel amaç ise beceri ve sayısal açıdan gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamaktır (Gümüş, 2005: 65).

İnsan kaynağının planlanması işletme çerçevesinden verimliliği ve karlılığı etkileyen ana faktörlerden biridir. İnsan kaynaklarının doğru bir şekilde planlanması; işletmede çalışan işçi sayısı tasarrufu sağlayabilmektedir. Bu durumda beraberinde maliyetlerde azalma sağlayacak ve karlılığı pozitif yönde etkileyecektir. Bir başka önemli nokta ise; insan kaynaklarının verimli planlanması; doğru işte doğru

işgücünün kullanımını sağlayacak, bu durumda beraberinde üretim verimliliğini getirecektir.

İnsan kaynağının planlanmasında iş analizi de önemli yer tutmaktadır. Gerekli işçi ihtiyacının belirlenmesi, seçilmesi, eğitilmesi, terfi ve yerleştirilmesi için iş analizlerinin yapılması, örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Kozak (1999:20) iş analizini; “Her bir işin özelliğini, ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlevidir” şeklinde tanımlamaktadır. Bu amaçla, ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması için en çok bilgi ve belge toplama, anket, gözlem ve görüşme, bileşik yöntem ve yönetsel pozisyonları belirleme yöntemleri kullanılmaktadır (Öztürk, 2003: 64).

1.7.2 İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynağının planlanmasının akabinde, işletme bu raporlardan yola çıkarak, işin daha verimli yapılabilmesi adına, ihtiyaç duyduğu işgücünü temin etme yoluna gidecektir. Doğru yapılacak bu tercihler verimliliği artıracak buda işletme karlılığına pozitif şekilde yansıtacaktır.

Personel bulma ve seçme işlemleri birbiri ile yakından alakalı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Her ikisinin de başlıca amacı, örgüte kalifiye insanlar kazandırmak, örgüt kültürünü benimsetmek ve örgüt hedefleri doğrultusunda eğitmektir. Başvuru sağlamak yani insan kaynağı bulmak; örgütlerin dış dünyayla en fazla temas geçtiği alanlardan birisini oluşturmaktadır. İnsan kaynağı bulma amacıyla yapılan işlemler; “insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve örgüte çekme faaliyetleri” (Yüksel, 2000: 101) olarak belirtilmekte ve “açıkta bulunan pozisyonlar için uygun aday havuzunu oluşturmak, işlemler sırasında adil davranmak, örgütün amaçlarına ve imajına katkıda bulunmak, tüm faaliyetleri etkili ve düşük faaliyetlerde tutmak” (Ergin, 2002: 66) insan kaynağı sağlamanın amaçları olarak özetlenmektedir.

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan işgücü, işletme içinden ve işletme dışından olmak üzere iki şekilde, temin edilmektedir. İşletme içinden teminde; işçinin daha verimli olacağı düşünüldüğü bölüme kaydırılması olarak ifade edilebilmektedir.

Özellikle, çok çeşitli insanların arasından seçim yaparken bu bireylerin sahip olduğu zeka, tutum, bilgi, kişilik ve beceri gibi farkları ölçebilmekle beraber onların gelecekteki performanslarını da ayırt edebilmek gerekmektedir (Ergin, 2002: 76). Bu nedenle, görüşme, mülakat, sınav gibi personel seçme teknikleri uygulayarak bireyler

arası farklar anlaşılmaya çalışılmaktadır. Tüm bu görüşmelerin sonucunda insan kaynakları departmanları kurum içerisinde çalışacak olan işçiyi seçmiş ve istihdam etmiş olmaktadır.

1.7.3 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; “örgüt içinde görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca tüm yönlerinin gözden geçirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2003:297).

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda işçinin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve işçinin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yöneltmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecine verilen isimdir (Gümüş, 2005: 84).

Performans değerlendirmesi, kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir (<http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp>).

Performans değerlendirmesi, tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir. “Kurumsal Performansın” ölçümünde üretim planlama raporları gibi nesnel ölçümlerden yararlanılır. Bunlar verimlilik analizleridir ve kısmi verimlilik, çok ögeli verimlilik, toplam verimlilik ölçümü gibi verilerdir (http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506).

Performans değerlemesi bilgilerinin başlıca kullanım alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Süngü, A., 2004:13)

- Stratejik planlama,
- Ücret-Maaş yönetimi,
- Kariyer geliştirme sistemi,
- İşten ayırma kararlarının belirlenmesi,
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,

- Personelin uyarılması,
- Yerleştirme kararlarının alınması,
- İş tasarımında yapılan yanlışların belirlenmesi,
- Personel envanterinin çıkarılması,
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması,
- Ast-Üst iletişiminin ve ilişkisinin güçlendirilmesinde kullanılır.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve işçinin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (www.humanresorces.com).

1.7.4 Kariyer Yönetimi

Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. Bugün nitelikli işçi, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir (<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>).

Kariyer planlama faaliyetleri ile örgütteki kariyer yolları ve kişilerin bu basamaklara gelebilmesi için sahip olması gereken yetkinlikler belirlendikten sonra kariyer geliştirme programları ile işçinin eksiklikleri giderilerek gerekli kariyer basamaklarına ulaşmalarına yardım edilmesi sağlanır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirme kariyer yönetiminin iki ayağıdır ve biri olmadan diğerinin etkinliğinden söz edilmesi mümkün değildir. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin iyi işlemesi için bir

tarafından kariyer planlama ile örgütün ve kişilerin kariyer hedeflerinin uyumlaştırılmasına çalışılır (Gümüş, 2005: 77).

Kariyer Planlama açısından en sık başvurulan tekniklerin başında; danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri, kurslar, eğitim seminerleri söylenebilir. Bunlara ek olarak bizzat örgütler tarafından hazırlanan örgütün kimliğine ve kültürüne özgün okuma ve kişisel gelişim kitapları, beceri, yetenek ve ilgi testleri gösterilebilir. Ayrıca büyük işletmelerde kariyer planlaması için kariyer danışmanları istihdam edilmektedir. Danışmanın yol göstericiliğinde kariyer planlama grupları oluşturulmaktadır. Çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da kariyer yönetiminde etkin ve sıkça uygulanan bir yöntem olduğu söylenebilir (<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>).

1.7.5 Ücret Yönetimi

Ücret; “hem emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini tayin edici bir öge, hem endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, hem de milli gelirin çeşitli gruplar arasındaki dağılım tarzını ve o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren çok yönlü bir maliyet arz etmektedir” (Erben, 2003: 54).

İşçilere verilen ücret, insan kaynakları yönetimi açısından da nitelikli işçileri örgüte çekebilmek, mevcut personeli örgütte tutabilmek, daha verimli çalışmalarını sağlamak için onları motive edebilmek ve örgütün performansını yükseltebilmek amacıyla büyük önem arz etmektedir. Ücret başlıca; ana ücret, fazla çalışma ücreti, primler, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti, yıllık izin ücretleri gibi öğelerden oluşmaktadır.

Önceleri ücret, piyasadaki arz ve talep durumuna göre, saf ekonomik yasalarla belirlenmekteydi. Yani, tıpkı her malda olduğu gibi işgücünde de arz talebi karşılamıyorsa ücret yükseliyor, arz talebi aşıyor ise ücret düzeyi düşüyordu. Fakat zaman geçtikçe bazı işverenler, işçilerine ödedikleri ücretleri o zamanki en düşük seviyenin bir miktar üzerine çıkarmanın verimi önemli ölçüde arttırabileceğini fark etmiş ve böylece birçok ücret sistemi geliştirilmiştir. Günümüzde ise, işletme yönetimlerini hala en çok düşündüren konulardan biri işçilere ne ücret ödeneceği sorusudur. Çünkü ücretler işletmeler için bir maliyet kalemi olsa da, verimliliği doğrudan etkileyen en önemli faktörlerdendir. Aynı zamanda ücretler, işverenler tarafından işçi piyasasındaki nitelikli işçileri cezp ederek işletmelerinde istihdam

etmek ve bu işçilerin istihdamına süreklilik kazandırmak amacıyla da kullanılmaktadır (Erdem, 2007: 12).

İKY bakımından işçilerin ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. İşçiler ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik ve özellikle de bu konuda işlev gören fısıltı gazetesi, kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir. Ayrıca, ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uyulan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak emsal değerlerdir. Yani aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayımlar, ülkedeki enflasyon durumu ve belli ölçütler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilir (<http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp>).

1.7.6 İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Bir başka önemli konu ise, işçilerin iş güvenliği ve işçi sağlığıdır. İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşacak tehlikelerden ve sağlığa zarar verecek koşullardan korunmak ve daha iyi bir iş ortamı yaratmak için yapılan metotlu çalışmalara “iş güvenliği” denir (Erdem, 2007: 10). Bu sayede güvenli bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Güvenli çalışma ortamı da iş kazalarını ortadan kaldıracak yada minimize etmesinin yanında meslek hastalıklarını ortaya çıkaran sebepler üzerinde durarak, meslek hastalıklarının ortadan kalkmasına yardım edecektir. Ancak, örgütte meydana gelen her kazayı iş kazası olarak nitelendirmek doğru değildir. İKY ve iş güvenliği açısından bir olayın iş kazası olarak tanımlanabilmesi için olayın işyeri ve istihdamla bağlantılı olması gerekmektedir (Gümüş, 2005: 72).

İşçi sağlığı ise; işçinin ifa ettiği görev sebebi ile meydana gelebilecek hastalıkların önceden belirlenebilmesi ve bu hastalıkların ortadan kaldırılmasını yöneliktir.

Etkili iş güvenliği ve işçi sağlığı politikaları ile iş kazaları ve meslekten meydana gelen hastalıklar ortadan kaldırılabilir yada minimize edilebilmesine olanak sağlanacaktır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının ortadan kaldırılması da kayıp iş günlerini ortadan kaldırarak, verimliliğin yükselmesini sağlayacaktır.

1.7.7 Endüstri İlişkileri

Literatürde endüstri ilişkileri kavramı, daha çok örgütler ve örgütler aracılığıyla oluşturulan kurumsallaşmış ilişkilerin ifadesinde de kullanılmaktadır. Bu çerçevede; sendikalar ve sendika-siyaset ilişkileri, toplu pazarlık süreci, çalışma ilişkilerinden doğan uyuşmazlıklar, grev ve lokavt konuları ile devletin çalışma ilişkilerindeki rolü, endüstri ilişkilerinin temel inceleme konuları olmaktadır (<http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ceko.htm>). Endüstriyel ilişkiler kavramı, endüstri sektörü başta olmak üzere tüm ücretli işçilerin, çalışma koşullarının belirlenmesi ve belirlenen kuralların sistemleştirilerek uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:242).

İnsan kaynakları yönetimi ile sendikalar ile ilişkiler konusu ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.7.8) Eğitim

Hızlı endüstriyelleşme öncesinde, iş; o işte çalışan kişilerden işyerinde öğrenilmekteydi. Kişiler kendilerinden daha yaşlı ya da ustası olan çalışanlardan işi öğrenmekteydiler (Byrne, 1999: 13). 19. yüzyılın sonlarında teknolojik yeniliklerle beraber birçok geleneksel el sanatları demode olmuştur. Daha özel yeteneklerin yerini makineleşme almıştır. Bu noktada eğitimin konsepti de tamamen değişmiş oldu. Akademik ve teknik eğitim önem kazanmıştır (Byrne, 1999: 14).

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

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri olan eğitim, işçilerin davranışlarında, planlı bir şekilde istenilen değişiklikleri kazandırma sürecidir. Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin işçilerce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler; başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı;

eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olunması ve onları gündelik iş ve sosyal hayatta kullanabilmektir (<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62>).

Son yüzyılda dünyamız, önceki yüzyıllara göre çok daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. Sanayi yaşamı da bundan payını almakta ve buradaki hızlı gelişmeler, insan faktörü üzerine eğilmeyi ve bu faktörü daha yararlı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak ve onu boşa kullanmamak gerekir. Eğitime harcanan paralar artık bir yatırım olarak kabul edilmektedir. Eğitim yatırımları diğer parasal yatırımların yapılmasında, tasarruf sağlanmasına ve üretim unsurlarının etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır (<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62>).

Eğitimi daha çok çalışanlar için büyük geri dönüşümü olan bir ödeme olarak değerlendirmektedir. Ayrıca eğitimin hem çalışan için hem işveren hem de işletme açısından bir sigorta olarak değerlendirmektedir (Trentin, 2001: 49).

1.8 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ

İKY ilkeleri, organizasyonda İKY işlevlerinin bütünlük ve istikrar içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır. Bu ilkeler yöneticinin daha net kararlar almasında, yöneticiye yardımcı olmaktadır. İşletmeden işletmeye ve zamana göre farklılık gösteren bu ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Argon ve Eren 2004: 61).

- a) Verimlilik
- b) Eşitlik
- c) Açıklık
- d) Gizlilik
- e) Yeterlilik
- f) Yansızlık
- g) İnsancıl davranış
- h) Güvence

İnsan kaynaklarının verimlilik ilkesi, işçinin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmaya elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar (<http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/528-insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler-ve-degisen-fonksiyonlar.html>).

Anlaşıldığı üzere burada ana amaç işçinin gücünden maksimum verimi elde etmektir. En üst düzey verimin elde edilmesi sonucunda verimli bir çalışma temposu

ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan verimli çalışma temposunun korunması ve sürekli hale gelmesi bu insan kaynaklarının verimlilik ilkesinde esastır.

İnsan kaynakları ilkelerinden eşitlik ilkesinde ise, işçilere dil, din, ırk, renk, cinsiyet ve düşünce ayrılığı gözetmeksizin eşit davranılması olarak ifade edilebilir (Can vd., 2001: 17). Buradan da anlaşıldığı üzere eşitlik ilkesinde insan kaynaklarını oluşturan kişilerin hiçbir ayırım yapmaksızın fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi esastır.

İK politikasının oluşturulabilmesi, uygulanabilmesi ve başarıya ulaşması büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır. İşletmelerde ki gelişmeler ve haberler özellikle gizli tutulmamasını gerektiren haller dışından yöneticiler ve ilgili kişiler, işçiyi bilgilendirmelidir. Eğer işçiler bilgilendirilmez ise, her alanda meydana gelebilecek gelişmelerden işçinin bilgisi olmayacak, bu durumda da işletme açısından yararlı olacak tüm gelişmelere değişim açısından direnç gösterebilecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 10). Bu durumda işletme verimliliğinin negatif bir biçimde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Açıklık ilkesinin tam tersi olan gizlilik ilkesinde ise İK açısından, kişiye özgü işlerin gizli tutulmasının çalışanlar yönünden faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle işçilerin motivasyonunu etkileyebilecek seviyede gizlilik içeren konuların sadece dosyalarda kalması gerekli bir durumdur (Sabuncuoğlu, 2000: 19).

Yeterlilik ilkesinin bir diğer adı da liyakat ilkesidir. İnsan kaynakları yönetiminde başarı dışında hiçbir ölçütün kullanılmasını ifade etmektedir. Bu ilke sayesinde adalet kavramı tam olarak uygulanabilecektir. Yansızlık ilkesinde ise, işçilerin işe alımdan, uzaklaştırmaya kadar işgörenlerin dil, din, ırk, cinsiyet, düşünce vb. farklılığına bakmadan tarafsız bir şekilde davranılmasını ifade etmektedir.

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Ekonomik etkinlik sağlamak bir kusur değildir. Ancak bunun yanında, insanların bulunduğu bir işletmede gereksinmelerini, bilgileri kılınmalarını, değerlerini ve işte önceliklerini kullanmaları sağlanabilmesi insancıl davranış ilkesini ifade etmektedir

(<http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/528-insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler-ve-degisen-fonksiyonlar.html>).

Güvence ilkesi hem sosyal hem de ekonomik olarak değerlendirilmelidir. Çünkü bir işçi çalıştığı işletmede geleceğinin ekonomik ve sosyal açıdan güvence altında olmasını ister. İşçi, çalıştığı işletmede ekonomik ve sosyal açıdan güvence altında olmadığını hissettiği takdirde tedirgin davranışlar sergileyebilecektir. Bu durumda işçinin verimliliği doğrudan etkilenecektir. İş güvencesin bireyin haklı nedenler olmadan işten uzaklaştırılmamasını ifade etmektedir (Yüksel, 2000: 28).

Bu temel insan kaynakları ilkelerine ek olarak katılımcılık ve halef yetiştirme ilkeleri de eklenebilir. Katılımcılık ilkesi kararlara katılım, sorun çözme ve sürekli iyileştirmede ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların gönüllü desteklerinin sağlanması için önemli bir ilkedir. Halef yetiştirme ilkesi ise; her bir yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (http://www.egitirim.gen.tr/Niyazi_ikyg.htm).

II. SENDİKALAR

2.1 İŞÇİ SINIFININ ORTAYA ÇIKMASI

Tarihsel süreç değerlendirildiğinde, işçi sınıfının kitlesel olarak “Endüstri Devrimi (Sanayi Devrimi) ile sahneye çıktığı gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Sanayi devriminden önce de var olan fakat varlıkları kitlesel düzeye erişmemiş olan ücretli, işçiler ise, Sanayi Devrimi ile tarih sahnesine kitlesel bir biçimde çıkmaya başlamışlardır. Başka bir ifade ile “işçi sınıfı” işgücü içerisinde başat bir statüye sahip olmaya başlamıştır. (Sayılı, 2002: 5)

Endüstri Devrimi aslında atbaşı giden iki dünyanın resmidir. Bir tarafta hızla değişen ve gelişen teknolojinin insan yaşamına getirdiği kolaylık; öbür yanda bu gelişmenin sosyal boyutunun göz ardı edilmesi sonucu oluşan sosyal sefalet. Endüstri devriminden aşağı yukarı yüz sene sonra 1859'da yazdığı 'İki Şehrin Hikayesi' kitabında Charles Dickens, sanayi devriminin getirdiği nimetlere ve yarattığı sorunlara işaret ederken şöyle diyordu; "zamanların en iyisiydi, zamanların en kötüsüydü; aydınlığın mevsimiydi, karanlığın mevsimiydi; umudun baharıydı, umutsuzluğun kışıydı" (Güler, 2006: 61).

En genel tanımla kapitalist toplumda işçi, işgücünü satma özgürlüğüne sahip, üretim araçlarında özgürleşmiş, geçimini yalnızca veya ağırlıklı olarak aldığı ücretle sürdüren ve işveren için artık değer üreten kişidir (Koç, 1995: 12).

Sanayi devrimi ile meydana gelen toplumsal dönüşümler iki yeni sınıfın ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Bir tarafta işçi sınıfı diğer tarafta ise; sermaye sahipleri olan işveren sınıfı ortaya çıkmıştır.

İşçi artık kendisini ezen şeyin sermaye olduğunu, burjuva sınıfına karşı mücadele etmesi gerektiğini görmemezlik edemez. Ve acil ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak, maddi durumunu iyileştirmek için sürdürdüğü bu mücadele zorunlu olarak, bireylere karşı değil, ama bir sınıfa karşı, yalnızca fabrikalarda ve işletmelerde değil, her zaman ve her yerde çalışanın omzuna binen ve onu ezen sınıfa karşı bir savaşa dönüşür. Bu durumda fabrika işçisi tüm sömürülen halkın ileri temsilcisinden başka bir şey değildir (Lenin, 1998: 27).

2.2) SENDİKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sendikacılık hareketinin kökleri çok daha gerilere gitmesine rağmen asıl önemli atılımın ikinci dünya savaşı sonrası döneme rastladığı bilinmektedir. Toplu sözleşme alanında yerleşik normların ortaya çıkmaya başlaması, işçilerin makro

iktisadi ve siyasi kararların alınmasında bir ciddi sosyal taraf olarak kabul görmeye başlaması yukarıda sözü edilen dönemle birlikte başlamıştır (Yazıcı, 1998: 115).

Sanayi Devrimi olmadan önce toplumda hâkim olan çalışma düzeni de bu süreçte çok önemli bir role sahiptir. Gerek Batı'da gerek Osmanlı toplumunda esnaf ve küçük zanaat ilişkilerini düzenleyen loncalar, sadece çalışma koşullarının belirlenmesinde rol oynamamışlar, ayrıca ekonomik, sosyal ve hatta siyasi örgütler olarak kapalı bir sistem içinde toplum hayatında önemli fonksiyonlar görmüşlerdir. Sendikalar kendilerinden önce toplum hayatında hâkim olan bu kuruluşların birikimini kullanmışlardır. Çünkü loncalar ve benzeri kuruluşlar, sadece çalışma hayatı üzerinde değil aynı zamanda toplumun birçok yapısını derinden etkileyen özelliklere sahiptirler (Güler, 2006: 60).

II. Dünya Savaşı sonrası çalışma ilişkileri döneminde sendikaların daha aktif bir rol alması, bu dönemde işleyen refah devleti anlayışıyla birleşince, sendikalar işçilere yönelik makro ekonomik ve siyasi kararların alınmasında önemli bir sosyal taraf olarak kabul görmeye başlamıştır (Kök, 2006:103)

Sendikacılığın dünyadaki seyrine bakıldığında, sendikal hareket 19. yüzyılın başlarından son çeyreğine kadar uzun bir mücadele süreci yaşayarak doğuş ve tanınma dönemi geçirmiş, kuruluş dönemini 20. yüzyılın başlarına doğru tamamlayabilmiştir. Sendikacılık, toplu pazarlık ve grev hakkı gibi vazgeçilmez kurumsal yapılanmalarına 20. yüzyılın ilk çeyreğinde kavuşabilmiştir. Sendikacılık altın çağını 2. Dünya Savaşı sonrasında 1973 petrol krizine kadar devam eden bir süreçte yaşamıştır. 1980 sonrasında ise giderek güç kaybetmeye başlamış; “insan kaynakları yönetimi” sendikal örgütlere alternatif gösterilerek “sendikasız endüstri ilişkileri” gündeme getirmiştir (Çiftçi, 2004: 5).

Sendikaların kaybı sadece üye sayısı ile sınırlı kalmamıştır. 1974 yılında İngiliz Kömür Madencileri Sendikası Muhafazakar hükümeti devirmişti. On yıl kadar sonra, 1985'te bu kez Muhafazakar Margaret Thatcher hükümeti madencilerin grevini kırdı. Aynı yıllarda ABD'de Ronald Reagan yönetimi hava kontrolörlerinin grevini başarısızlığa uğrattı. Bu gelişmeler bir dönüm noktasına işaret ediyordu. Sendikaların savaş sonrası iktidarına karşı ağır bir “taarruz” başlıyordu. Sendikaların geleneksel olarak güçlü bağlarla bağlı olduğu sol ve sosyal demokrat partilerle bağları zayıflıyor ve sendikalara güven azalıyor. Sendikalar ve işçi hareketi toplumun diğer kesimlerinden izole oluyor. İngiliz İşçi Partisi içinde sendikaların etkinliği azaltıldı. İspanya, Fransa, İngiltere, İsveç gibi pek çok batı Avrupa ülkesinde sendika-siyaset bağı zayıfladı, eski gücünü yitirdi (Çelik 2005: 60).

Ülkemizdeki sendikalar da, 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, teknolojik ilerlemeler, 1980 askeri müdahalesi ve

kendilerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı üye kayıpları yaşamakta ve son yıllarda bu süreç hızlanmaktadır (Yorgun, 2007: 51)

1970'li yıllara gelindiğinde özellikle ABD'de sürekli bir büyüme gösteren sendika üyeliği rakamları, bu tarihten itibaren olgunluğa erişmiş ve 1980'li yıllarda hızla düşmeye başlamıştır (Rue and Byars, 2000: 412).

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan gayri insani süreç değinildiği gibi sendikal mücadele için bir zemin oluşturmuştur. Bağımlı çalışanlar yani işçiler büyük fabrikalarda seri imalat için çalışan yığınsal gruplara dönüşmüştür. Önceleri liberal ekonomik anlayışın etkisiyle çalışma hayatına herhangi bir müdahale olmamıştır dolayısıyla bağımlı çalışanlar olarak nitelenen "işçi" ler çok kötü çalışma koşullarıyla karşı karşıya kalmışlardır. Uzun çalışma saatleri ve kötü çalışma koşulları karşısında işçiler kendi aralarında örgütlenerek haklarını savunmaya başlamışlardır. Bir tepki olarak başlayan bu hareketler yer aldığı ülke koşullarına ve benimsediği amaçlara göre başta İngiltere olmak üzere gelişmiş sanayii ülkelerinde önceleri yasaklanmış, daha sonra sırasıyla İngiltere' de 1824, Fransa' da 1864 ve ABD' de 1842 yılında çıkarılan yasalarla serbest bırakılmıştır. Alman çalışma hayatı ise diğer sanayileşmiş ülkelere nazaran biraz daha farklı bir yapı arz etmektedir. Bu ülkede gerçek anlamda endüstrileşme, ancak, 19.yüzyılın ikinci yarısında kendisini göstermeye başlamıştır. Almanya da zaman, zaman sendikal özgürlük kesintiye uğramış olsa da; 1861 yılında Saksonya'da ve 1869 yılında Kuzey Almanya Federasyonunda bu yasak kaldırılmıştır (Güler, 2006: 61).

İşçi örgütlenmeleri Osmanlı İmparatorluğu döneminde var olmasına karşılık, sendikal örgütlenme 1960'lara kadar Türkiye'nin ekonomik ve sosyal düzeni üzerinde her hangi bir rol oynamamıştır. İşçilerin dayanışmasını sağlamak üzere 1854 yılında kurulan, "Osmanlı Amele Cemiyeti" ve 1871 yılında kurulan "Osmanlı Ameleperver Cemiyeti"2 gibi örgütler ile 1776 yılında Kütahya Fincan İşçileri'nin haklarını düzenleyen sözleşme işçi hareketinin tarihsel gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Bu örgütleri sendika, sözleşmeyi de günümüzün toplu iş sözleşmesi gibi algılamak mümkün değilse de o günün şartları dikkate alındığında önemli uygulamalar olduğu açıktır (Yorgun, 2005: 138).

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğın zaman önemli bir sanayileşme yoktu, dolayısıyla ne sermaye vardı, ne de emek (Koray, 1998: 77). Türkiye'de çağdaş anlamda işçi-işveren ilişkilerinin temeli 1961 tarihli Anayasa ile atılmıştır. 1961 Anayasası işçi ve işverenlere sadece sendika kurma hakkını vermekle kalmamış, aynı zamanda toplu iş sözleşmesi ve grev ve lokavt haklarını da tanımıştır (http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=125&id=8).

1980 sonrasında sendikal hareket sadece yoğun bir siyasi baskıyla karşılaşmadı. Bu baskı, aynı zamanda, sendikaların işlevlerini yitirmiş, günümüze ayak uydurmaları imkânsız, en iyi durumda yararsız en kötü durumda da vatana millete zararlı örgütler oldukları fikri de yaygın bir biçimde işlendi (Buğra vd, 2006: 12). Sendikal alanda 1983 tarihli yasa değişiklikleri ile 1963'den beri süren sendikal haklarda belirgin geriletmeleri sağlamıştır (Lordoğlu, 2004: 82).

İş güvencesi yasasının 30'dan az işçi çalıştıran işyerlerine uygulanmaması ise, zaten örgütlenmenin önünde çeşitli engellerin olduğu bir durumda, sendikacılığı iyice zorlaştırır niteliktedir (Buğra vd, 2006: 23).

Türkiye'de ve Dünyada yaşana gelişmeler sendikal hareketin artık bir genişleme değil mevcut alanları muhafaza yönelik bir savunma sendikacılığına doğru kaydığını göstermektedir. Bu alanda özellikle 1970'li yıllardan itibaren başlayan ekonomik krizin işgücü maliyetlerini düşürmeye çalışmasında önemli bir etken olduğunda birçok farklı görüşün uyumlu olduğu görülmektedir. İşgücü maliyetlerinin birçok batı ülkesi için yüksek seyretmesi ilk etapta bu maliyetlerin azaltılması yönündeki çabaları yoğunlaştırmıştır. 1973 yılından itibaren yükselen işsizlik oranları sendikalar için gelecekteki tehlikenin habercisi olmuştur (Lordoğlu, 2004: 83). Petrol şokları ve ekonomilerde oluşan daralmalar nedeni ile "altın çağın" sona ermesi, işletmelerde işçi lehine oluşan yapısal ve kültürel dönüşüm, sendikaların etkinliğini yitirmesi ve üye kaybetmesi ile ortaya çıkan sendikal güç kaybı toplu pazarlık mekanizmasının yeniden işletme merkezli bir eğilim kazanmasına engel olamamıştır (Sayılı, 2002: 19).

Sendikaların bugün ki sorunları arasında şiddetli üye kaybı döngüsü, mevcut yetenekleri reddetme, ortaya çıkmış olan moral bozukluğunun (demoralizasyon) istihdam, yetkilendirmek ve temsil döngülerinin dönüşümünü sağlayamamak olarak ifade edilebilir (Hyman, 2002: 9).

2.3 SENDİKANIN TANIMI

Sendika teriminin menşei çok eskilere dayanır. O günlerin kullanımı ile sanayii devriminden sonraki kullanım arasında çok büyük farklar vardır. Roma ve Yunan hukuk sistemlerinde kullanılan "syndic" terimi, bir birliğin (site'nin) temsilini

sağlamakla görevli kimseleri ifade ediyordu; "sydicat" terimi "syndic" in fonksiyonlarını, daha sonra da bu fonksiyonların icrasını ifade etmek için kullanılmıştır (Güler, 2006: 63). Türkiye Cumhuriyeti Sendikalar Kanununa göre işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde ekonomik, sosyal haklarını korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara denilir (<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/legislation/act2821.htm>).

Marx'a göre sendikalar dağınık işçileri bir araya getiren ve onlara ilk sınıf eğitimini veren örgütler, "sosyalizm okullarıdır" (Çelik, 2005: 56).

En basit anlamda ise sendikalar, işçi veya işverenlerin daha örgütlü bir şekilde hareket edebilmelerine olanak sağlayabilmek için bir araya gelerek oluşturdukları kuruluşlardır.

2.4 SENDİKALARIN AMAÇ VE ETKİNLİKLERİ

2.4.1 Sendikaların Amaçları

Demokratik toplumun temel unsurlarından biri olan işçi sendikacılığı, tarihsel süreç içerisinde işçilerin yaşam standartlarının korunması ve geliştirilmesinde, çalışma hayatında adalet ve eşitliğin sağlanmasında, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve piyasa ekonomisinin işleyişi içerisinde ekonomik ve sosyal hakların unutulmamasında önemli rol oynamıştır. Ancak, yüzyılı aşan dönemde vazgeçilmez bir sosyal taraf olarak kendisini kabul ettiren sendikal hareket, günümüzde iç ve dış dinamiklerin yarattığı köklü değişim sürecinden önemli derecede etkilenmiş ve etkilenmeye de devam etmesi kaçınılmazdır (Selamoğlu, 2004: 39).

Geniş anlamda sendikacılıkta ana amaç, toplumsal ve ekonomik yönden zayıf olan işçi kitlesinin güçlü sermaye karşısında ezilmesinin önlenmesi ve emekle sermaye arasında optimal bir sosyal dengenin kurulmasına katkı sağlamasıdır. Daha geniş bir çerçeveden bakıldığında sendikaların amaçları şöyle sıralanabilir: (Avar, 2006: 5).

- Sendikalar, refah devleti anlayışını benimsemiş, dolayısıyla faşizm, komünizm, gericilik, yoksulluk ve sefaletle savaşı amaç edinmişlerdir
- İşçileri çeşitli işkolları içinde birleştirmek ve tek bir amaç etrafında toplamak. Din, mezhep, ırk, cins, inanç ve siyasi kanaatlerin ötesinde bir işçi topluluğu kurmaktır.
- Milli gelirin devamlı artmasını ve işçinin bu gelirden hakkı olan payı almasını sağlamak.

- İşçilerin adil bir ücretle, buna bağlı olarak insanca bir yaşantıya kavuşmaları için çalışmak.
- Ülkenin gelişme seyrine paralel olarak işçilerin en iyi çalışma şartlarına kavuşmalarını sağlamak.
- İşçilerin ölüm, hastalık, sakatlık ve işsizlik gibi korkularını ortadan kaldırmak ve onları geleceğe güvenle bakabilir hale getirmek.
- Çalışan kişinin toplum içinde değerini yükseltmek.
- İşçiyi işinin ehli ve her geçen gün biraz daha verimli hale getirmek; her türlü bilgisizliği ortadan kaldırmak.
- Bütün dünya işçilerini haklı davalarında desteklemek.
- İşçi lehine kanunlar çıkmasını sağlamak.

2.4.2 Sendikaların Etkinlikleri

Sendikal hareket 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında tarih sahnesinde boy göstermeye başlamıştır. Sendikal hareket II. Dünya Savaşı sonrasına kadar birçok badireler atlatmıştır. Ancak II. Dünya Savaşı sonrasında çok güçlü bir rol kazanmıştır. Etkinliği doruk noktaya ulaşmış sendikalar devlet yöneticileri, siyasiler tarafından da sözü dinlenen kuruluşlar noktasına ulaşmıştır.

Sendikal hareketin etkinliğini önemli derecede etkileyen nedenlerden biri hızı ve yaygınlaşma süreci kontrol edilemeyen teknolojik gelişmedir. Peter Drucker'ın ifadesiyle, teknolojik gelişmeler sonucunda 2020 yılı itibariyle küresel işgücünün %2'sinden daha azı geleneksel kitle üretimi içerisinde istihdam edilebilecektir. Örneğin, çelik endüstrisinde önemli şirketlerden biri olan US Steel şirketi, 1980 yılında 120.000 işçi ile ürettiği miktarın daha fazlasını, 1999 yılında 20.000 işçi ile üretebilmiştir (Selamoğlu, 2004: 43).

1980 sonrasında büyük oranda siyasi tercihlere bağlı olmaksızın, hemen hemen her siyasal iktidar sendikal hareketle olan ilişkisini mesafelendirmiştir. Bu bağlamda siyasal desteğini kaybeden işçi sendikacılığının kamu ve özel sektörde temsil gücünün de zayıfladığını ileri sürmek yanıltıcı olmayacaktır (Selamoğlu, 2004: 44).

Türk sendikacılığının örgüt yapısı genel bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda yasalardan, ekonomik yapıdan ve sendikalar arası mücadelelerden kaynaklanan olumsuz etkiler nedeniyle oldukça zayıf kaldığı görülmektedir (Yorgun, 2005: 151).

Ulaşılan “yeni” aşamayı ifade etmek için, 1960’lara doğru Harvard, Stanford, Columbia gibi prestijli Amerikan işletme okullarında kullanılmaya başlanan, yine bu çevrelerden çıkmış bazı iktisatçılar tarafından popülerize edilen ve son yılların “gözde” kavramlarından biri haline gelen “küreselleşme” kendine bir yandan “tutkulu” yandaşlar, öte yandan “alerjik” karşıtlar yarattı. Belirleyici yönü iktisadi olmaklar birlikte “küreselleşme olgusu siyasal, kültürel yönleriyle de gündeme getirilmiştir (Akkaya, 2003: 101).

Gerçekte, geleneksel sanayilerde örgütlenmiş olan, değişen ekonomik ve politik çevreye, teknolojik değişime, küreselleşme sürecine ve işgücü piyasasındaki farklılaşmaya uyum sağlayamayan ve alternatif politikalar üretemeyen sendikalar kriz içindedir (Baydur, 1996: 73).

2.5 KÜRESELLEŞME – SENDİKA İLİŞKİSİ

Kavram olarak. “küresel”(global) sözcüğünün kökeni, 400 yıl öncesine gitse bile, “küreselleşme” (globalizasyon), oldukça yeni bir kavramdır. 1960’larda ortaya çıkan küreselleşme kavramı; 1980’lerde sıkça kullanılmaya başlanmış, 1990’larda ise bilim adamlarının önemini kabul ettiği anahtar bir sözcük haline gelmiştir (Bozkurt,2000). Küreselleşme, 18. ve 19. yüzyıldan itibaren devam eden bir süreç olarak değerlendirilse bile; özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde geçmiştekinden çok farklı bir çehre ve hız kazandığı söylenebilir (Zincirkıran, 2005). Marx’ın küreselleşme öngürüsü; kapitalizmin nihai sonucu olduğu yönündedir. (Kogut ve Gittelman, 1997: 220). Küreselleşme bir kaotik ortam yaratmış olsa da, meydana gelen kaos düzensizlik değildir. Kaos kelimesinin ilk akla getirdiği şey karmaşa ve düzensizlik olsa da, kaos düzensizlik değildir. Kaos; bir sistemde doğan periyodik olmayan, kestirilemeyen ve başlangıç şartlarına hassas bağlılık gösteren davranıştır (<http://www.e-akademi.org/makaleler/eerdemir-1.htm>).

Küreselleşme sürecinin en önemli etkilerinden biri çalışma ilişkileri ve işgücü piyasaları üzerindeki makro ve mikro düzeydeki değişimlerdir. Bu değişimlerden en belirgin olanı ise, küreselleşmenin örgütsel hareket ve onun temsilcisi olarak sendikalar üzerine etkileridir (Kök, 2006: 103). Örneğin, Ford Almanya’da grev olması durumunda bu pazarın ihtiyacını rahatlıkla Ford Belçika ve İngiltere’den karşılayabilmektedir. Bu parçalanmışlık sendikaların elindeki en güçlü silah olan grevin dahi küresel işleyişte etkinsizleştiğini göstermektedir (Kök, 2006: 105). Küreselleşme ile beraber şirketler uluslar arası bir boyut kazanmışlardır. Bu sebeple her hangi bir ülkede işletme, grevle yüz yüze kalmış olan işletme üretimini rahatlıkla başka bir ülkeye kaydırmıştır. Tüm bu olanlar sendikaların en büyük yaptırım gücü olan grev kozunun ellerinden kayıp gitmesine sebebiyet vermiştir.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra ve özellikle de 1970’lerden sonra hızla gelişen küreselleşme sürecinin çalışma hayatına getirdiği bir başka önemli yenilik, esnek çalışma veya standart dışı çalışma olarak adlandırılan çalışma biçimleridir. Bu değişimler sendikal etkililiğin azalmasına sebep olmuştur.

Küreselleşme beraberinde küresel rekabeti de getirmiştir. Küresel rekabet koşullarında sendikaların neden olduğu maliyetlerin altından kalkamaz hale gelmeleri ise sendikaları negatif yönde etkilemiştir (<http://www.gazetem.net/ainselyazi.asp?yaziid=47>). Küresel rekabet, teknolojik ve örgütsel yenilikler, finansal değişimler ve hizmetler sektörünün genişlemesi karmaşık yeni ekonomik yapılar ve sendikal düzenlemeleri beraberinde getiren sosyal değişiminin bazı örneklerindedir (Costa, 2006: 49). Çok uluslu şirketler sebebi ile sendikalar küresel anlamda zorluklarla karşılaşmaktadırlar (Ange ve Lopez, 2007: 3).

2.6 SENDİKALAŞMA ORANLARINDAKİ DEĞİŞİM

II. Dünya Savaşı’nın akabinde sendikaların güçlendikleri gerçeği karşımıza çıkmaktadır. 1970’lerden sonra ise, birkaç istisnai ülke haricinde sendikalaşma oranlarının düştüğü gözlemlenmektedir. Bazı ülkelerde bu düşüş çok yüksek oranlarda seyrederken; bazı ülkelerde nisbeten daha düşüktür.

İngiltere’de 1979-1993 aralığı incelendiğinde sendikaların üye sayılarının 4.5 milyon kişi azaldığı göze çarpmaktadır (Salamon, 1998: 61). İngiltere’de 1920 yılında hemen, hemen 1384 sendika varken, 1998’de bu rakam 224’de 2000 yılında ise 221’e gerilemiştir Yine Fransa’da 1912 yılında % 8 olan sendikalaşma oranının 1989’da %10.2 olması son derece önemlidir (Kök, 2006: 104). Her ne kadar 1912 ile 1989 verileri karşılaştırılmasında %2’lik pozitif yönde bir artış olduğu tespit edilmiş olsa da, 1912’deki işletme ve işçi sayısı ve sanayileşme oranı ile 1989’daki işçi, işletme sayısı ve sanayileşme oranı göz önünde bulundurularak, bu artışın daha çok negatif olduğu değerlendirilmesinin yapılması mümkündür.

Kanada örneğine bakacak olursak karşımıza şöyle bir sonuç çıkmaktadır. 1992’de %33.2 olan sendikalaşma oranı, 1997’de %31.7 düşmüştür. 1976’da ise bu oran %43’tür (Costa, 2006: 48). Bu bilgiler ışığında Kanada’da ki sendikalaşma oranındaki düşüş bize fikir vermektedir.

Kanada sendikacılığında son dönemde görülen bir çok gelişme gözlemlenmektedir. İskandinav ülkelerinde olduğu gibi Kanada’nın da kendine özgü, sendikaları toplumsal birlikteliğin bir parçası olarak gören yaklaşımı, küreselleşmenin sendikalaşma açısından yaratmış olduğu olumsuz durumu ortadan kaldırmaya yetmiştir. Kanada’da endüstriyel demokrasiye işlerlik kazandırılması, sendikaların faaliyetlerini çeşitlendirmeleri ve yeni üyelerine özel hizmetler sunabilmeleri, sendikaların üye sayılarını artırmalarına neden olmuştur. İstihdamın yapısal özellikleri bakımından ortaya çıkan olumsuz durumu ise alınan tedbirlerle olumlu hale getirmeye başlamışlar üye kayıpları minimize edilmiştir (Kılıç, 1999:9).

Her ne kadar üye kayıpları minimize edilmiş olsa da süreç devam etmektedir. 1985-1995 yılları arasında Dünya işgücünün sendikalaşma oranları % 16’dan % 8,5’e gerilemiştir (Tanrıverdi vd. 2002: 18).

Tablo 1’de Dünya’daki sendikalaşma oranlarındaki değişim gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde istisna olarak birkaç ülke haricinde 1985-1995 aralığında nerede ise tüm ülkelerin sendikalaşma oranlarında azalma olduğu görülecektir.

Tablo 1: 1985-1995 Arasında Dünyadaki Sendikalaşma Oranlarındaki Değişim

<i>Ülke</i>	<i>Tarım dışı işgücünde sendikalaşmada değişim oranı 1985-1995 (%)</i>	<i>Ücret ve maaşlarda sendikalaşmada değişim oranı 1985-1995 (%)</i>
Mısır	-23.9	-9.1
Kenya	-59.6
Güney Afrika	40.7	130.7
Uganda	-49.9
Zambiya	-33.3

Arjantin	-47.9	-42.6
Kanada	-0.6	1.8
Kolombiya	-37.3	
Meksika	-42.7	-28.2
ABD	-15.2	-21.2
Uruguay	-41.4	
Venezuela	-42.5	-42.6
Avustralya	-29.6	-29.6
Çin	-7.8	
Hindistan	-18.2	
Malezya	-13.4	
Yeni Zelanda	-50.7	-55.1
Pakistan	-13.4	
Filipinler	24.1	84.9
Singapur	-20.4	-18.1
Avusturya	-29.2	-19.2
Belçika	-9.2	-0.2
Çek Cumhuriyeti	-52.8	-44.3
Danimarka	1.2	2.3
Finlandiya	-2.8	16.1
Fransa	-47.4	-37.2
Almanya	-3.5	-17.6
Yunanistan	-34.5	-33.8
Macaristan	-39.2	-25.2
İrlanda	-12.5	-12.6
İsrail	-76.9	-77.0
İtalya	-7.0	-7.4
Hollanda	-6.7	-11.0
Polonya	-42.6	-42.5
Portekiz	-53.7	-50.2
Romanya	-19.8	
Slovakya	-31.9	-19.8
İspanya	56.2	62.1
İsveç	-2.7	8.7
İngiltere	-27.2	27.7

Kaynak: Akkaya, 2003: 105

1995 için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından açıklanan sendikalaşma oranı ise % 68.3'tür. Dünya Bankası tarafından hazırlanan Dünya Gelişme Raporu'nda ise (1998) Türkiye % 9.1 ile OECD ülkeleri arasında en düşük sendikalaşma oranına sahip ülke olarak açıklanmıştır (Kök, 2006: 110). Bu iki farklı veriden hareketle hesaplama metotlarının gerçeği yansıtmadığından Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) verilerinden yararlanılarak; Lordoğlu ve Çelik'in hazırladığı Türkiye'deki sendikalaşma oranları şu şekildedir.

Tablo 2: 1988-2004 Yılları Arasında Türkiye'deki Sendikalaşma Oranlarındaki Değişim

Yıllar	İşçilerin Sendikalaşma Oranı (%)	Toplam Sendikalaşma Oranı (%)
1988	22.2	22.2
1989	21.8	21.3
1990	19.3	18.7
1991	20.8	19.8
1992	18.8	20.5
1993	19.6	19.4
1994	17.0	16.9
1995	14.8	13.5
1996	14.4	12.7
1997	12.2	13.7
1998	12.1	12.5
1999	12.6	11.0
2000	10.1	10.1
2001	10.1	10.0
2002	9.5	16.9
2003	8.9	15.0
2004	8.1	15.1

Kaynak: Çelik ve Lordoğlu, 2006: 27

Bu tablodan hareketle; Türkiye'de 1988 ile 2004 arasında geçen 16 sene içerisinde işçilerin sendikalaşma oranında yaklaşık olarak %14'lük bir azalma, toplam sendikalaşma oranında ise % 7'lik bir azalma olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır.

20. yüzyılın en başarılı kuruluşu olarak nitelendirdiği sendikalar hakkında Peter F. Drucker şu ifadeyi kullanmaktadır “ işçi sendikası sanayi işçisiyle yükseldi; aslında sanayi işçisinin kendi kuruluşuydu. Sanayi işçisiyle birlikte çöküyor (Sayılı, 2002: 19).

Son 20 yılda işgücünün nitelik yapısında meydana gelen değişimler, işçileri de nitelikli işgücü kapsamına sokmuştur. Bunun sonucu olarak, sendikaların geleneksel ilgi alanına giren çalışan sayısı 1970'lerden sonra sürekli azalmış ve işletme içinde daha üst bir seviyeye geçiş yapmıştır. Böylece geleneksel personel yönetiminin ilgi alanı genişlemiştir (Şenkal, 1999: 37).

Özellikle sanayileşmiş Batı ülkelerinde ve elbette öncelikle Avrupa'da bacaların yerini bürolar, baca endüstrisinin yerini hizmet sektörü, sanayi proletaryasının yerini giderek heterojenleşen, çok katmanlı hale gelen yeni bir işçi/ücretli sınıf almıştır. Hizmet sektörü ezici bir üstünlüğe kavuşmuştur. Standart olmayan çalışma biçimleri (part-time, geçici istihdam, tele çalışma, eve iş, taşeronluk) gelişmiş ve istihdamın giderek kurlsız ve güvencesiz hale gelmiştir. "Mümkün olduğu kadar çok esneklik, olabildiğince az kural" postfordist dönemin sloganı olmuştur. Esnek ve standart

olmayan çalışma biçimleri işgücü piyasasını parçalamış, dayanışma bilincini zayıflamış ve sendikaların geleneksel örgütlenme modellerini zorlamıştır (Çelik, 2005: 57).

Sendikalar genelde üretime göre tasarlanmış ve örgütlenmiş olduklarından ortaya çıkan yeni üretim teknikleri karşısında bir örgütlenme sorunu yaşamaktadırlar (Şenkal, 1999: 64). Hizmetler sektörünün hızla büyümesi ile sayıca artan beyaz yakalı işçiler için ne sendikalaşma bir gelenek ya da bir miras olarak algılanmakta, ne de ortak dayanışma duygusu yüksek olmaktadır. Hem çalışma koşulları nedeniyle hem de daha çok orta sınıf değerlerine sahip olduklarından, hizmet sektöründe çalışanlar sendikal mücadele yerine bireysel mücadeleyi yeğlemektedirler (Yorgun, 2005: 144). Sendikaların varlığının en önemli sebeplerinden birisi, örgüt bilincidir. Ancak görülüyor ki hizmet sektöründe emek harcayanlar bireyselliği, örgütsel mücadeleye tercih etmektedir. Bu yaklaşım sendikasızlaşmaya sebebiyet veren unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

İstihdamın sanayi sektöründe payı yeterince artmadan hizmetler sektörüne kayması, teknolojik gelişmeler ve yeni yönetim anlayışlarının uygulanmaya başlanması, kol gücü yerine beyin gücü kullanımının bazı sektörlerde hızla artması, kadın işgücü istihdamındaki artış, piyasadaki dalgalanmalar nedeniyle kitlesel üretim yerine esnek üretim ve çalışma sistemlerinin tercih edilmesi; kitlesel üretime ve mavi yakalı işçilere dayalı sendikal yapıyı etkilemeye başlamıştır (Yorgun, 2005: 142).

Bir başka önemli nokta ise iş hayatında ki artan kadın işçi oranıdır. Kanada 1964'te iş hayatında ki kadın oranı %30.5 iken 2001 yılına geldiğimiz de bu oran %55.6'ya yükselmiştir (Briskin, 2005: 80). İş yaşamında kadın işçi oranının artması ve kadınların sendikalara üye olmamayı tercih etmesi, sendikaları zayıflatmıştır. Hala sendikalar günümüzde erkek egemen yapısından kurtulamamışlardır. Bu bağlamda kadınların sendikalara üye olmamayı tercih etmesi algılanabilmektedir.

Dünya'daki tüketim isteği, üreticileri daha fazla üretim yapma konusunda zorlamış, bu süratçe yapılan üretim sistemine Fordist üretim denmiştir. Ancak Fordist üretimde kaliteden çok niceliğe önem verilmiştir. Yani verimlilik geri plana itilmiş, asıl olan üretilen ürünün sayısının maksimumluğu olmuştur. Bu sebeple işçiler robotlaşmışlardır. 1980'lerde dünya değişmeye başlamıştır. Bu değişim daha önceki değişimler gibi yavaş değil aksine baş döndürücü boyutlara ulaşmıştır.

Fordist uzlaşma ya da altın çağ 1970 iktisadi krizi ile birlikte çökmüştür. Sosyal uzlaşmaya dayalı model, düzenlenmiş kapitalizm modeli terk edilmiştir. Fordist birikim rejimi yerini Post-Fordist sermaye birikim rejimlerine bırakmaya başlamıştır. 1970'lerin krizi ile birlikte Keynesyen sosyal refah devleti ve düzenlenmiş kapitalizm yerini yeni-liberalizme bırakmıştır. Sendikaların güç ve etkinlik kaybı başlamıştır. Çalışma ilişkilerinde esneklik talebi artmaya başlamıştır. Esneklik talebi çeşitli ülkelerde çalışma mevzuatında yer alan çalışanları ve sendikaları koruyucu düzenlenmelerin gevşetmesine yol açmıştır (Çelik, 2005:61). Yine bu dönemde hükümetlerin deregulasyonu (fiyat serbestisi) ihtiva eden makro ekonomik politikaları şekillendirmesi, işgücü piyasalarında esnekliği artırdı (Hyman, 2002:8).

Post-Fordist ya da esnek üretim sisteminde beyaz yakalı işçiler, hedef üretim nedeni ile mavi yakalı işçilerin yerini almaktadır. Teknolojik gelişme ile, vasıflı işgücü içinde beyaz yakalı işçilerin oranı giderek artmaktadır. Bu işgücü niteliği itibariyle, "İstihdam ilişkilerinde kendi ayakları üzerinde durabilen, kendi adlarına pazarlık yapabilen ve haklarını elde etmek için sendikaya gerek duymayan bireylerdir" (Kocabaş,2004:46).

Endüstriyel ilişkilerde bu dönüşüm ile birlikte mavi yakalı işçilerin önemi azalmış, sendikalar güç kaybetmeye başlamışlardır. Bunun sonrasında toplu pazarlıklarda çatışmanın yerini uzlaşma almış ve kamu kesimi, işçi ve işveren sendikaları üçlüsü arasında işbirliği, literatürde Neo-Korporatizm kavramının doğmasına yol açmıştır. Sendikacılığın girdiği bu yeni evrede işçiler birey olarak öne çıkmakta ve işletmelerde verimliliği ve karlılığı arttırmaya yönelik politikalara katılarak üretim sürecinde daha etkin bir rol üstlenmektedirler. Oluşan bu yeni durum beraberinde merkezi, güçlü sanayi tipi işçi sendikacılığından mikro örgütlenmelere giden merkezietten uzak işçi sendikacılığını doğurmuştur. İşçi sendikalarının bu gelişime karşı çıkışı, inisiyatifin işverenlere geçmesi nedeni ile büyük ölçüde sonuçsuz kalmıştır (Kocabaş, 2004: 36). Sendikaların üye sayısında olduğu gibi üye yapısında da son yirmi yılda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Mavi yakalı erkek işçilere dayalı sendikal örgütlerde, beyaz ve pembe yakalı işçi sayısında meydana gelen artış nedeniyle yeni ve potansiyel üye tabanı değişmektedir. Bu gelişmeye bağlı olarak sendikalar da yeni üye tabanına hitap edebilmek için faaliyetlerini

çeşitlendirmek istemektedir; ancak bu istekler sendikal yapılara ve politikalara henüz somut olarak yansıtılmamaktadır. Bu nedenle sendikaların üye sayısında artıştan çok azalma yaşanmakta ve net etki azalma yönünde olmaktadır (Yorgun, 2005: 148).

1980 ve 90'larda *Endüstri İlişkileri* kavramı gündemden düşerken *İnsan Kaynakları Yönetimi* yükselen kavram haline gelmiştir. Endüstri ilişkilerinin giderek sendikasız bir sisteme kayacağı ve firmaların sendikasız endüstri ilişkileri sistemiyle başarı olarak yönetilebileceği vurgulanmaya başlanmıştır. Toplu pazarlığın yerini bireysel pazarlık, proletaryanın (kol gücü ile çalışan işçi) yerini *cogniteryanın* (beyin gücü ile çalışan işçi) almakta olduğu ileri sürülmüştür. Sendikaların kısa vadede ücretleri artırıp çalışanlara kazanç sağladığı ancak uzun vadede bunun bedelini tüm toplumun ödediği ve bireysel pazarlığın en iyi çözüm olduğu iddia edilmiştir (Çelik, 2005: 57). Tüm bu olanlardan hareketle insan kaynaklarının rolünün değişmekte olduğu söylenebilir. Bu değişim insan kaynaklarında birçok rol ve sorumluluklarını kontrol altında tutma gayreti gibi, mücadelelerini de beraberinde getirmiştir (<http://wichita.bizjournals.com/wichita/stories/1997/07/14/focus1.html?page=1>).

İşgücünün 1900'den 2002'ye kadar Birleşik Devletler'de meslek gruplarına göre oransal olarak ne şekilde değiştiği Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: ABD'de İş Gücünün Yıllara Göre Meslek Gruplarına Dağılımı

	1900	1930	1960	1970	1980	1990	2002
Beyaz Yakalılar	17.7	29.4	42.0	47.6	52.4	57.1	59.5
Mavi Yakalılar	35.8	39.6	37.5	36.6	31.6	26.7	23.5
Hizmet İşçileri	9.0	9.8	12.6	12.8	13.3	13.4	14.0
Tarım İşçileri	37.5	21.2	7.9	3.0	2.7	2.8	2.5

Kaynak: Çakmak, 2004: 249

Tablo 3 incelendiğinde ABD'de beyaz yakalıların toplam istihdam içerisinde sürekli bir artış içerisinde olduğu görülmektedir. 1900'lü yıllarda beyaz yakalıların toplam istihdama oranı %17 iken zaman içerisinde bu oran artarak, 2002 yılına geldiğinde oranın %60'ı bulduğu gözlemlenmektedir.

Mavi yakalılarda ise; 1900'lü yılların başında %35 olan oran 1930'da %39'a yükselmiş, takip eden süre içerisinde oran giderek azalarak, nihayet %2002 yılına geldiğimizde, mavi yakalılarının toplam istihdama oranı %23'lere gerilemiştir.

Hizmet işçilerinde ise sektörün genişlemesi ile beraber 1900'lü yıllarda %9 oran günümüze geldiğimizde %14 seviyelerine yükselmiştir.

Birleşik Devletler'de 1900 yıllarda %37.5 oran tarım işçisi oranı her geçen süre zarfında gerilemiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna koşan dünya, ABD'de de benzer bir sonuçla karşılaşmıştır. 2000 yıllara geldiğimizde ABD'de tarım işçilerinin toplam emek gücüne oranı %2.5 seviyelerine gerilemiştir.

Tablo 4'te ise ülkemizde 1923 ile 2005 yılları arasında, Türkiye'deki istihdamın sektörel olarak değişiminin ne şekilde olduğu gösterilmiştir.

Tablo 4: 1923-2005 Döneminde İstihdamın Türkiye'deki Sektörel Dağılımı

Yıllar	Tarım	Sanayi	Hizmetler
1923	90.3	3.4	6.3
1930	88.0	4.0	8.0
1940	88.3	4.6	7.1
1950	85.8	7.2	7.0
1960	77.9	7.3	14.8
1970	70.1	9.6	20.3
1980	59.3	13.8	26.9
1985	54.2	14.4	31.3
1990	50.4	15.4	34.1
1995	47.8	15.6	36.7
2000	47.5	15.4	37.2
2005	45.1	16.5	38.1

Kaynak: TÜİK, 2005

Ülkemizde 1923 yılında toplam istihdamın %90,3'ü tarım sektöründe iken 2005 yılında bu oran %45'e gerilemiştir. Sanayi sektöründe ise; 1923 yılında toplam istihdamın sadece %3,4'ü istihdam edilmişken 2005 yılında bu oran %16,5'e yükselmiştir. Hizmet sektöründeki değişim ise tüm Dünya'da olduğu gibi ülkemizde

de dikkat çekmektedir. 1923 yılında hizmet sektörü toplam istihdam içerisinde %6,3'lük bir paya sahip iken 2005 yılında ise bu pay %38,1'e yükselmiştir.

Geleneksel Endüstri İlişkileri (Eİ) ile çağdaş anlamda insan kaynakları yönetimi arasında farklar bulunmaktadır. Endüstri ilişkileri yönetimi ile insan kaynakları arasındaki farkları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Eİ çalışanların ve toplumsal sorunlar üzerine eğilirken İK çalışanların işle alakalı sorunlarını çözmeye yönelik çalışmaktadır.
- Eİ olaylara external bir perspektiften bakarken; İK olaylara internal perspektiften bakmaktadır.
- İK nin ana amacı örgütsel verimlilik iken; Eİ nin amacı ise örgütsel verimlilik ile işgören refahını kombine etmektir.
- İK işveren ile işgören arasında bir ortaklık eşitliği yaratmaya odaklanırken; Eİ çıkar çatışmasına arabulucuk etmeye odaklanmıştır.
- İK sorunların kaçınılmaz olmadığını ve yönetim vasıtası ile sorunların minimize edilebileceğini düşünürken; Eİ ise; sorunların kaçınılmaz olduğunu ve çözümlenebilmesi için bir 3. kişiye ihtiyaç duyulduğunu düşünür (Kaufman, 2001:362).

Bilgi teknolojileri (BT) öncelikle, iş dünyasına internet, e-posta, video konferans, intranet gibi araçlarla iletişimi kolaylaştırma ve çabuklaştırma avantajı sağlamaktadır. BT, kurum içi veya küresel anlamda bilgi gereksinimini böylece sağlarken, aynı zamanda "extranet" gibi araçlarla da örgütlerin karşılıklı bir ilişki içerisinde bulunduğu ağ ortamında bilgi alışverişi yapılmasını sağlamaktadır. Bu yollarla BT, firmaların işgücü, zaman ve işlem maliyetlerini azaltmaları bakımından yeni imkanlar doğurmuştur (Aksoy, 2005: 59).

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler bilgi işçilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Drucker (2001:8)'a göre bilgi işçileri bir bütün olarak yeni kapitalistleri oluşturmaktadır. Bilgi temel ve tek kıt kaynak haline gelmiştir. Bunun anlamı bilgi işçileri bütün olarak üretim araçlarına sahiptirler ve bir grup olarak, klasik anlamda emeklilik fonları (Pension Funds)'ndaki paylarıyla, bilgi toplumundaki büyük firmaların sahibi veya bu firmalarda önemli hisse sahibi haline gelmektedirler. Böylece sermayedar-işçi ayrımı da belirsizleşmektedir (Kelleci, 2003: 51). Yeni

teknolojiler işletmeleri piyasa mal ve hizmetlerin kalite ve niceliğe göre piyasa dalgalanmalarına adaptasyona zorlamaktadır. Bu yeni teknolojiler halen örgütleri, sendikaları ve çalışanları mevcut şartlara göre dönüştürmeye devam etmektedir (Auer and Gazier, 2002:207).

Dünyada, BT'nin yardımıyla, işin fiziki mekandan (location) internet gibi teknolojilerin yardımıyla bağımsızlaştığı bir süreç ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, tele-çalışma (teleworking) ve kendi başına çalışma gibi çalışma türlerinde artışlar gözlemlenmektedir (Kelleci, 2003: 31).

Buna göre yeni teknolojiler (kablosuz iletişim, internet gibi) çalışanların işyerine bağımlılığını azaltmaktadır. Her yer ofis olarak algılanabilmekte ve çalışanlar 24 saat 365 gün işyeriyle bağlantı kurabilmektedir. Bu doğal süreç içerisinde tipik çalışma süreleri (08:00-17:00) daha esnek hale gelebilmektedir. İşgücünün değişen teknolojiler aracılığıyla özgürleşmesi, örgüt yapılarının yeniden tasarlanmasına yol açmıştır (Luftman vd., 2003: 213). Diğer yandan, iş sözleşmelerine çalışma saati rakamlarını koymak, operasyonel önemini ve anlamını yitirmektedir. Bilgi ekonomisinde, bilgi işçisi (knowledge worker) okumak, araştırmak ve incelemek için zamana ihtiyaç duyacağı ve bu süre resmi çalışma saatlerinin dışına taşacağı için "çalışılan saat" kavramı gittikçe anlamını yitirme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Böylece çalışılan ve çalışılmayan zaman ayırımı belirsizleşmektedir (Kelleci, 2003: 53).

Asya'da sendikaların BT sektöründeki üyelerin hakkını etkin bir şekilde koruyamadığı için, sendikaya üye olma sayıları da azalmaktadır. Çalışanlar işin şartları ve ücretlendirme konusunda işletme yönetimi ile yapılan müzakerelerde daha başarılı olmaktadır (Frost, 2003: 48).

Bilgi teknolojilerinin ortaya çıkması ile yeni bir işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Bilgi teknolojileri işin fiziki yapısını da değiştirmiştir. Bu bağlamda bilgi işçileri artık çalışmak için ofislere ihtiyaç duymamaktadırlar. Bilgi işçileri ofislerde çalışmadığı için bir mesai kavramının olduğunu söylemekte güçtür. Bu işçiler özel yetilere sahip olmaları sebebi ile çalışma şartları ve ücretlendirme konularında işletme yönetimi ile bireysel olarak görüşmekte, kendi haklarını sendikalardan daha iyi savunduklarını düşünmektedirler. Bu sebep ile BT sektörünün büyümesi sendikasızlaşmayı da pozitif olarak etkilemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ – SENDİKA İLİŞKİSİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi ile sendikalar arasındaki ilişki üzerinde durularak, insan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikasızlaşma üzerine etkisi araştırılmaya çalışılacak ve elde edilen bulgular tartışılarak bir sonuca varılmaya çalışılacaktır.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SENDİKA İLİŞKİSİ

Dünya'nın var olduğu günden beri bir değişim içerisinde. Özellikle 1980'li yıllarda bu değişim hızı baş döndürücü bir seviyeye gelmiştir. Değişen ekonomik, sosyolojik, politik ve kültürel ortam yönetim bilimlerindeki değişimi de tetiklemiştir. Yine bu dönemde üretim süreçlerinde de büyük bir değişim meydana gelmiştir. Tüm bu olanlar sendikaları da etkilemiştir. Sendikalara etkileyen önemli faktörlerden birisi de özellikle son 15 yılda işletmelerde uygulanan “insan kaynakları yönetimi” uygulamalarıdır.

Sendikaları ve toplu pazarlığı endüstri ilişkilerinin temel unsurlarından biri olarak gören çatışmacı yaklaşım olan Marksist yaklaşım ve çoğulcu yaklaşım yavaş yavaş yerini endüstri ilişkilerinde uyum ve işbirliğini öne çıkaran, sistemde sendikalara çatışmacı değil uzlaşmacı bir rol öngören yaklaşımlara bırakmıştır. Hatta bunun da bir adım ötesine geçilerek endüstri ilişkileri sisteminde işçi ve yöneticilerin işletmenin devamını sağlamak gibi ortak bir çıkarı olduğu ve bunu gerçekleştirmek için sendikalara ihtiyaç olmadığını savunan tekilci yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 59).

Endüstriyel demokrasi, geniş anlamda çalışanların her düzeyde katılımını esas alan, insan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen, üretim, yönetim, başarı ve sorumlulukların paylaşılmasına imkan tanıyan, bunların hayata geçirilmesini sağlayan ve siyasi demokrasiyi tamamlayan yönetim aracıdır (Yorgun, 2000: 636).

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

arz etmektedirler. Stratejiler işletmeyi kontrol eden, örgütsel verimlilik üzerine odaklanmıştır. Bu perspektifte insanlar stratejik hedeflere ulaşabilmek için başlıca kaynak olarak görülmektedir (Dyer ve Holder, 1987: 2). İnsan kaynakları bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Şimşek ve Öge, 2004: 31).

Küreselleşme sürecindeki gelişmeler, çalışma yaşamında büyük bir dönüşüm başlatmış, rekabet yeteneğini ve buna bağlı olarak “insan kaynağı” kavramını ve “birey”i bugüne kadar hiç olmadığı ölçüde ön plana çıkarmıştır. “Bireyin zaferi”, sanki Endüstri İlişkileri Sistemi’nin üç aktörü arasında kendine “dördüncü” özel bir yer açılmasına neden olmuştur (Tınar, 2000, 894).

Endüstri ilişkilerindeki dönüşüm sürecinde ortaya çıkan bir diğer temel eğilim ise, sendikaların güç kayıplarına bağlı olarak sendikasız endüstri ilişkilerinin yaygınlaşması eğilimidir. Gerçekten de, 1980’lerden sonra endüstri ilişkileri sisteminin hızlı bir küçülme ve daralma eğilimine girdiği, bu eğilimin sendikasız endüstri ilişkilerinin gelişmesine yol açtığı ve bu dönemde sendikasız sistemin hızlı bir şekilde gelişerek birçok ülkede baskın hale geldiği görülmektedir. Bir başka ifadeyle, 1980’lerden sonra özellikle 1990’lı yıllarda, bir yandan sendikasız firmaların, diğer yandan da birçok firma tarafından sendikasız endüstri ilişkilerinin sendikalı endüstri ilişkileri yerine ikame edilmeye çalışılmasının artan trendine tanık olunmaktadır. Ayrıca, ortaya atılan görüşlere göre, sendikasız endüstri ilişkileri sisteminin gelişimi devam edecek ve gelecekte geleneksel endüstri ilişkilerinin yerini alacaktır (www.kamu-is.org.tr/pdf/624.pdf).

Tüm bu değişimler olurken sendikalar belki de farkında olmadan değişime direnmişlerdir. Değişime direnme, değişim stratejilerinin geciktiren ve önünde engel teşkil eden en önemli olgudur (Nelson, 2005: 57). Sendikaların üye kayıplarının yaşanması altında yatan sebeplerden belki de en önemlisi, sendikaların değişime direnmesine bağlanabilir.

Diğer taraftan sanayi devriminin hemen ardından ortaya çıkan büyük işletmeler, çalışanlarının sorunları ile ilgilenmeye daha sonraları başlamışlardır. Başlarda işletmelerdeki kadın ve çocuk işçilerin sağlıkları ve yaşam koşulları ile ilgilenmek üzere görevlendirilen sosyal sekreterler (welfare-social secretaries), daha sonraları çalışanların eğitim, barınma ve sağlık ihtiyaçları ile ilgilenmeye başlamışlar, ayrıca zamanla işyerindeki çalışma koşulları konusunda da önerilerde bulunmuşlardır (Aydın, 2000: 1006).

Sendikalardan uzak işletmelerin meydana gelmesinde, endüstri ilişkileri yerine çalışma ilişkilerinin ikame edilmesi önemli bir yer tutmaktadır. İstihdamın ve

iş piyasalarının düzenlenmesinde sendikaların ve toplu pazarlığın rolünü esas alan endüstri ilişkileri çıkar çatışmalarını ve bunların dengelenmesini amaçlarken; çalışma ilişkilerinin insan kaynakları planlaması, çalışanların işletmeye bağlılığının artırılması, işçi verimliliğinin yükseltilmesi ve işbirliğinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Aykaç, 2000: 580). Uluslararası Çalışma Örgütü ILO'nun 1999 yılındaki Uluslar arası Çalışma Konferansı'nda sunulan "İnsana Yakışır İş" başlıklı Genel Direktörün Raporu'nda da üç ilginç saptama dikkat çekicidir (Tınar, 2000: 897):

- "Ekonomik liberalleşme politikaları, devlet, işçi ve işveren arasındaki ilişkileri değiştirmiştir. Bugün ekonomik sonuçları, sosyal taraflar arasındaki uzlaşmadan, yasal düzenlemelerden ya da devlet müdahalelerinden çok, piyasa güçleri etkilemektedir."
- "Değişen üretim sistemleri bağlamında, eğitimin gerek ekonomik, gerekse sosyal hedefler açısından taşıdığı merkezi önem giderek daha fazla kabul edilmektedir. Hiçbir toplum, halk yeterli bilgi ve becerilere sahip değilse, bu küreselleşmiş ortamda başarı kazanamaz."
- "Dünyanın çeşitli bölgelerinden derlenen kanıtlar, sendikaların varlığının, insan kaynakları yönetiminde yeni tekniklerin uygulanmasını kolaylaştırabileceğini göstermektedir."

1990 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmada pek çok yönetici gelecek birkaç yıl içinde vasıf geliştirme, esnek uzmanlaşma, takım çalışması ödüllendirme sistemleri ve performans değerlendirme gibi konuların ön plana çıkacağı buna karşılık, toplu pazarlık sendikalar ve kolektivizm gibi tartışmaların geri planda kalacağını ön gördüklerini ifade etmişlerdir (<http://www.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/60%20MAL%DD%.doc>).

İşletmeleri farklı kılan rekabet avantajı yaratabilmesidir. Bu bağlamda işletmelerin kopyalanamaz rekabet avantajının, o işletmenin sahip olduğu insan kaynağı olduğu tartışılmaz bir gerçek olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde özellikle insan unsurunun ön plana çıkması, işletmelerinde insan unsuru üzerine yoğunlaşmasına sebep olmuştur. İşletmelerde bu konu ile insan kaynakları departmanları ilgilenmektedir. İnsan kaynakları departmanları ile sendikalar arasında benzerlikler mevcuttur. Hem sendikalar hem insan kaynakları

departmanları; işçilerin çalışma ilişkilerini düzenleme konusu üzerine odaklanmış durumdadırlar. Buradan hareketle insan kaynakları ile sendikaların birbirini etkilediklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

İşçi sendikaları ile İKY arasında amaçlardan çok, bir yöntem ve düşünce farklılığı olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Ancak tekrarlamak gerekir ki, 1980 ve 1990'ların yükselen alanı İKY'dir. İKY'nin dört temel fonksiyonu seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme son derece bireye yönelik konulardır. Böyle bir sistemde İKY endüstri ilişkilerine ve sendikalara küçük bir rol takdir etmektedirler (Aydın, 2000: 1016).

İKY sendika karşıtı olmamakla birlikte, sendikayı gereksiz gördüğü iddia edilmektedir. Sendikalar, sömürücü yönetimlerin aşırılıklarına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün bilinçli organizasyonlarında ise daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıl bir yönetim sergilenmektedir. Organizasyonların verimlilik ihtiyacı ise, yöneticilerin organizasyonundaki ortamı sağlıklı tutmaya, çalışanların sendikaya ihtiyaç duymamalarını sağlamaya çalışmalarını gerektirmektedir (Evkaya, 2000: 73). Hatta İKY uygulamalarının sendikasız sektörlere göre sendikalı sektörlere daha hızlı yayıldığı ifade edilmektedir (<http://www.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/60%20MAL%DD%.doc>).

İşletmeler rekabet avantajı yaratmak adına maliyetlerini düşürmek durumundadır. Bazı işletmeler, sendikalar olmadan maliyetleri daha efektif bir şekilde düşürebileceklerine inanmaktadırlar. Maliyet avantajının hedef olduğu işletmelerde sendikalar ve endüstri ilişkileri sistemi, maliyetleri yükselten olgular olarak görülmektedir (Storey, 1995: 111).

İKY uygulamalarının sendikasız sektörlere göre sendikalı sektörlerde daha hızlı yayılmasının sebebi olarak, Storey'in de ifade ettiği gibi sendikaları işletmeler açısından bir maliyet olarak gören düşüncenin, sendikaları işletmeden tavsiye etmek istemesi olarak belirtilebilir. İşverenler işletmelerinde sendikaları görmek istememesi sebebi ile bu noktaya yoğunlaşmış olabilmektedirler. Bu yoğunlaşma da sendikasız sektörlere göre; İKY uygulamalarının sendikalı sektörlerde daha hızlı yayıldığına sebebi olarak ifade edilebilir.

İnsan Kaynakları uygulamalar, aynı zamanda sendikaları firmalardan uzak tutmayı amaçlamaktadır. Bu nedenlerle, 1980'lerden sonra birçok ülkede işçi

sendikalarının güç kayıplarına ve yaşam mücadelelerine tanık olunmaktadır (www.kamu-is.org.tr/pdf/624.pdf). İnsan kaynakları paradigması, “gerçekte nötr ve objektif niteliktedir. ” Hangi şekilde algılanacağını, büyük ölçüde konunun hangi içerikle ve yaklaşımla sunulduğu belirlemektedir (Tınar, 2000, 901).

Bazı yaklaşımlara göre insan kaynakları departmanları sendikaları tehdit etmektedirler. Bu bağlamda; İKY uygulamalarının sendikalara yönelik tehditleri, üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu tehditlerden birincisi; işletmelerde insan kaynakları yönetiminin bireysel teşvikleri ve ödül sistemlerini geliştirmek ve eleman seçiminde kontrolü sağlamak için iletişim kanallarını geliştirmesi ve sendikaları bu sürecin dışında tutmaya çalışmasıdır. İkincisi; insan kaynakları yönetiminin işletmelerde gerçekleştirdiği yönetim anlayışının, çalışanların kararlara itiraz etme ve değiştirilmesini isteme gücünü zayıflatmasıdır. Bu tür işletmelerde teşvik edici ücret planları, bireyselleştirilen ödül planları, uzun çalışma saatleri ve diğer ödemelerle ilgili anlaşmaların yapılması sendikaların rolünü azaltıcı etki meydana getirmektedir. Üçüncü ise; insan kaynakları yönetiminin uygulandığı işletmelerde yeteneklere uygun yönetim anlayışının benimsenmesi sebebiyle sendikaların faaliyetlerine karşı bir mücadeleye yol açılmaktadır (Aykaç, 2000: 578).

İnsan kaynakları yönetiminin yüksek ücretler, çıkarlar, kaliteli çalışma koşulları, işverenlerin haksız uygulamalarına karşı önlemler, iş güvencesi sağlamaları çalışanları sendikalardan uzaklaştırmaktadır. (Byras ve Rue, 2000: 443)

Bir organizasyonda işçilerin sendikaya üye olması genellikle yöneticilerle işçiler arasında başarılı işbirliğine dayanan ilişkilerin bulunmadığı veya yetersiz olduğunu göstermektedir (Evkaya, 2000: 73). Tüm bunlardan hareketle işçi-işveren diyalogunun sağlam temeller üzerinde yükselmesi sendikaların üye kaybına sebebiyet vermektedir.

İşçiler sendikalaşmamışsa, işverenin insan kaynakları politikaları ve uygulamaları işçilerin sendikalaşma arzularını etkileyebilir. Bunun için, her işveren, ya pazarlık yapmak zorunda bulunmasından ya da işçilerinin sendikalaşmaya karar verebilecekleri olasılığının daima var olmasından dolayı işçilerle ilgilenmek durumundadır (Bingöl, 2006: 454).

Özellikle sendikalaşmanın olmadığı işletmelerde de işçi-işveren diyalogunun önemi büyüktür. Eğer işçiler ile işveren arasında etkili bir diyalog olmadığını düşünürlerse, sorunlarının çözülemeyeceğine kanaat getirerek haklarının korunması adına sendikalara üyelik yolunu seçebilirler. Diğer taraftan ise; etkili işçi – işveren diyalogunun olduğu işletmelerde ise işçiler taleplerini rahatça işverene iletebilecektir. Bu bağlamda bu tür işletmelerde sendikalaşma arzusu ihtiyaçlarda tatmin edildiğinde daha işletmelere nazaran daha az olması doğal olacaktır.

Sendikalar işverenlerin karar verme özgürlüğünü ve esnekliği sınırlandırmaktadır. Bunun yanı sıra bir başka sorun ise işçilerin işletmeye olan bağlılıklarının azalmasıdır. Bu yüzden verim azalmaktadır. Ayrıca sendikalar işletme maliyetleri yükselmektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı İnsan kaynakları yönetim anlayışı sendikaları devre dışı bırakmayı amaçlamaktadır (Kağnıcıoğlu, 2001: 30). İnsan kaynakları yönetimi genellikle sendikaların görevini üstlenmektedir (Machin ve Wood, 2005: 202).

Özellikle son 20 yıldaki değişimler çalışan yapısında da bir değişiklik meydana getirmiş; bilgi işçisi olarak adlandırılabilir yeni bir işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Bilgi işçileri beklentileri talepleri diğer işçiler ile farklılık gösterebilmektedir. New York Times Magazine'nin yaptığı bir araştırmada Silikon Vadi'sinde işçi devir oranının %25'lere vardığı görülmektedir. Aynı araştırmada özellikle bilgi sektöründe 32 yaşına gelmiş bir Amerikalı işçinin ortalama 9 defa iş değiştirdiği iddia edilmektedir (iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/23.pdf).

Bilgi işçileri en az yüksek ücret veya çalışma koşullarının iyileştirilmesini istedikleri kadar, araştırmada özgürlük, risk yüklenme, yenilikçi ve yaratıcı olma gibi şartlar talep etmekte ve kendilerini güçlendirecek, kariyer gelişimlerine yardımcı olacak ve yol gösterecek ve kendilerine saygı duyacak yöneticilerle çalışmak istemektedir (Çırapan, 2001: 25).

1.1 BİREYSELLEŞME SENDİKA İLİŞKİSİ

1979 yılında test aşamasına giren 1980'de ise İngiltere ve Amerika'da satış patlaması yapan walkmen, aslında toplumsal davranış biçimlerinin değişmesinin en önemli habercisi olmuştur. Walkmen'in icadı ve insanlar tarafından kullanılması toplumsallıktan bireyselleşmeye geçişin en önemli göstergesidir.

Bu toplumsal değişim yeni kuşak işçiler meydana getirmiştir. Yeni kuşak işçilerin geleneksel işçi profilinden uzak oldukları görülmektedir. Yeni kuşak işçiler İnsan Kaynakları Yönetimi tekniklerinin ön plana çıkardığı bireysel sorumluluk ve bireysel yükselme yaklaşımlarına daha fazla önem vermektedirler. Sendikal aktivite ve militanlığın kişisel kariyerlerini olumsuz etkileyeceği kaygısı ile artık sendikal

faaliyet genç işçiler için daha az çekici hale gelmektedir. Siyasal yaklaşımlar bir kenara bırakılarak, kişisel kariyerin önünde ki engeller kaldırmaya çalışmaktadırlar.

Özellikle son 20 yılda insan kaynakları yönetiminin giderek önem kazanması, örgüt hiyerarşisinin azalması ve işçilerin doğrudan kararlara katılması, işçi işveren ilişkilerinde “karşılıklı işbirliği”ni esas alan “kurum kültürü” kavramının öne çıkması, işçi-işveren ilişkilerinde doğrudan bireysel diyalogun önemini arttırmıştır (Sayılı, 2002: 19). İşletmelerde temsil mekanizmaları yerine, işçilerle doğrudan iletişim kurulması eğilimi gözlemlenmektedir (Erdut, 2002: 64). Eskiden olduğu gibi toplu pazarlık süreci ile oluşturulan işçi-işveren diyalogu yerine bireysel görüşmeler ve sözleşmeler tercih edilmektedir (Engin, 1998: 139).

İşçilerin bireysel olarak pazarlık gücünü artırması; sendikasılaşmayı tetiklemektedir. Artık işçiler sendikalara üyelik yerine, bireysel olarak pazarlık gücünü artırdığı için, direkt olarak işletme yönetimi ile masaya oturabilmektedir. İşçilerin bireysel olarak pazarlık gücünün artmasının altında yatan sebep ise, işçinin farklı olması ile mümkündür.

Bilginin artışı ile bireyselleşme arasında sıkı bir ilişki vardır. Sosyal yaşam artan bir şekilde bilgiye dayanmaktadır. Bu belirli kaynaklarda yer alan bilgi değil, sosyal uygulamada yer alan bilgidir. Bu yüzden, yeni toplum değerleri de sanayi toplumunkinden oldukça farklıdır. Sanayi toplumunda ulusal ve sınıfsal değerler önemliyken, grup değerleri bilgi ekonomisinde önceliklidir. Eskiden ulusal ya da sınıfla bütünleşen sanayi toplumunun bireyi artık sosyal grupla bütünleşmeye yönelmektedir. Sosyal değişimde itici işlev gören güç, işçi hareketleri ve özellikle de grevler olmaktan çıkıp, sivil hareketlerde toplanmaktadır (Yorgun, 1998: 45).

Sendikacılığın dayandığı başlıca değerlerden biri dayanışmadır, ama günümüz toplumunda bir değer olarak dayanışma çözüldüğü gözlemlenmektedir (http://www.petroil-is.org.tr/dis_iliskiler/dsh/dsh_2.htm).

İşçiler, sendikalardan üretici güç olarak kolektif çıkarlarının korunmasını ve geliştirilmesini talep etmek yerine, tüketici güç olarak bireysel çıkarlarının korunmasını ve geliştirilmesini talep etmeye başlamışlardır (Uçkan, 2000: 752).

Sendikaları etkileyen diğer bir unsur da, iş ilişkilerinin bireyselleşmesi olmuştur. Doğrudan iletişim, performansa bağlı ücret sistemleri, bireysel değerlendirme, kariyer geliştirilmesi ve çalışanların hisse sahibi olmalarına olanak tanıyan programlar bireyselleştirmede kullanılmaktadır. Bu süreçte çalışanların bir rekabet üstünlüğü aracı olarak görülmesiyle, işçilerin danışma, bilgi paylaşımı ve çift taraflı

iletişim prosedürleriyle konulara katılmaları giderek önemli hale gelmiştir. İşçilerin kararlara daha fazla katılımı, verimlilik ve kalitenin artmasına yol açmaktadır. Katılım hem çalışanları motive edici bir unsur olduğu gibi hem de işletme hedeflerine olan bağlılığı da arttıracaktır. Bu durum ise sendikalar için bir tehdit oluşturmaktadır (Avar, 2006: 45).

Başka bir ifadeyle işçinin niteliklerinin artmasıyla birlikte ‘birey’ olarak pazarlık gücü artmış ve sendikanın klasik işlevlerine olan ihtiyaç azalmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra kolektivizmden bireyselliğe doğru olan düşünsel ve kültürel değişim, bireysel beklentilerin kolektif beklentilerin üstüne çıkması sendikaların geleneksel politikalarının önem kaybetmesinde büyük bir rol oynamıştır (Uçkan, 2000: 755).

İKY, işletme yönetiminin işçilerle doğrudan iletişim kurması; ücret sistemlerinin toplu sözleşmeyle standartlaştırılmasından çok ‘bireyselleştirilmesi’; yönetim yapısının bir parçasını oluşturan ‘ekip liderlerinin yönettiği çalışma ekipleri eliyle üretimin örgütlenmesi gibi unsurları içermektedir. Bu tür uygulamaların amacı genellikle işçilerin şirketle daha çok özdeşleşmesini sağlamaktır (http://www.petroil-is.org.tr/dis_iliskiler/dsh/dsh_2.htm).

Boehringer Mannheim ilaç sektöründe uluslar arası bir şirket sahibidir. Fabrikasında 600 kişi istihdam etmektedir. Bombay vergi rekortmenlerinden birisidir aynı zamanda. Değişen çevrede sınırlı potansiyele sahip sendikaların çalışanların haklarını yeteri kadar koruyamadığını anlamıştır. Sonunda çalışanlarını güçlendirmeye karar vermiştir. Bunun sonucunda sadece daha iyi bir üretkenlik değil daha sağlıklı ilişkilerde beklemektedir. Ve tüm bu yapılanlar sayesinde çalışanlar güçlendirilerek haklarını daha iyi bir şekilde savunur hale getirilmiştir. Bu durum da motivasyonun artmasını sağlamıştır (Ramaswamy ve Schiphorst, 2000; 670)

İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki bazı gelişmeler bireyselleşmeyi tetiklemektedirler. İşgörenlerin bireyselleşmesi de sendikaları negatif yönden etkilemektedir. Sendikalar tamamen toplumsal hareket üzerine kurulmuştur. “Ben” kavramından ziyade “biz” kavramı sendikal üyeliğin olmazsa olmazlarından.

İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri; kariyer planlamasıdır. Kariyer planlamasının akabinde işletme için gerekli olan iş veya beyin gücünün hangi eğitimlerden geçirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. İşçilere eğitim verilerek güçlendirilmeleri sağlanmaktadır. Bu sayede işçiler toplu pazarlıklar sonucunda ücret artışı yerine bireysel olarak işletme yönetimi ile pazarlık yapmaktadır. Tek başına

masaya oturan işçi beklentilerini bireysel pazarlıklar sonucunda elde etmeye çalışmaktadır. Özellikle mavi yakalılarda bu duruma çok daha fazla rastlanmaktadır.

Anlaşıldığı üzere, insan kaynakları fonksiyonlarından olan; eğitim fonksiyonunun, ücretlendirme fonksiyonunun, kariyer planlama fonksiyonunun ve performans değerlendirme fonksiyonunun doğrudan yada dolaylı olarak bireyselleşmeye sebebiyet vermektedir.

1.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SENDİKA İLİŞKİSİ

İnsan kaynağının etkin kullanımının sağlanmasında, çalışanın organizasyona ve işine olan bağlılığının yaratılması önemlidir. Bu bağlılığa sahip çalışanın tatmini, verimliliği ve uyumu yüksek olacaktır. Diğer bir ifadeyle, güçlü bir organizasyon kültürü yaratılarak, çalışanın ve organizasyonun çıkarlarının bütünlüğü sağlanmalıdır (http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=125&id=8).

İK işçi sadakatini artırmak ve çalışanların gelişmelerine yardımcı olmak için mevcut işgücünün sahip olduğu yetkinlikleri artırmak İK'nın görevlerindedir. İstenen sonuçları elde etmek için, İK'nın işletmeye mevcut işgücünden farklı değerleri ve çalışma alışkanlıkları olan çalışanların yeteneklerinin nasıl kullanılabileceğini göstermesi gerekmektedir (Deloitte, 2008: 13).

İKY'nin temel unsurlarından birisi de; çalışanlarının örgüte bağlılığıdır. İşletmeye bağlılık amacı, işçi sendikacılığı için doğrudan bir tehdit oluşturmaktadır. İKY'nin bağlılık konusu üzerinde durmasının üç nedeni vardır (Erdut, 2002: 57):

- İşletmeye bağlı olan işçilerin daha fazla motive olduklarının ve sözleşmenin ötesine geçtiklerinin düşünülmesi ve daha yüksek bir performans göstermelerinin beklenmesi,
- İşletmeye bağlı işçilerin sorumluluk duygusu ile bağımsız karar verebilmesi ve kendi kendini denetlemesi beklenmektedir. Böylece, gözetim ve denetim elemanlarına gerek duyulmayacaktır,
- İşletmeye bağlanan işçilerin örgütte kalıcı olması, seçim, eğitim ve geliştirme konusunda yapılan yatırımların karşılığının alınmasını sağlayacaktır. Buradaki sorun, işçilerin ortak çıkarlarını koruyup

geliştirmek için sendikal dayanışmaya gereksinim duyup duymayacağıdır.

Çünkü burada amaç; işletmenin hedef ve değerleriyle işçinin kimliğinin özdeşleştirilmesi, işletmeye ait olma ve işçinin işletmenin yararı için çaba harcama isteğinin sahiplenilmesidir.

1.3 İNSAN KAYNAKLARININ SAĞLADIĞI İLETİŞİMİN SENDİKALARA ETKİSİ

İnsan kaynakları yönetimi; işletme yönetiminin doğrudan işçilerle ilişki kurmasını sağlayarak ve sendikaları marjinalleştirerek yönetimde bir dönüşüme neden olmaktadır. İşçiler performans dayalı ücret uygulamasıyla olduğu kadar işgücünün geliştirilmesi ve istihdamda verimliliğin artırılması yoluyla motive edilmektedir (Aykaç, 2000: 578).

1980'lerle birlikte bireyin ön plana çıkması da belirtilen ilişkide önemli rol oynamış; işçi ile işveren birebir karşı karşıya gelmiştir. Çalışma yaşamında bürokrasiyi azaltıp işverenin yönetim alanını genişleten bu durum bir yandan bürokratik nitelikleri ağır basan personel yönetimini diğer yandan da endüstri ilişkileri uygulamalarını önemli ölçüde zayıflatmıştır. Personel yönetimi ile endüstri ilişkilerindeki zayıflamaya karşılık büyük bir ivme ile gelişen İKY ise, işletmenin işçilerle doğrudan ilişkisi esasını benimsediğinden, araya sendika gibi bir gücün girmesini de en azından teorik olarak benimsememektedir. Nitekim bazı yazarlara göre, İKY modeli sendikasız sistemler içinde en hızlı gelişen ve en çok uygulanan sistemdir (Aydın, 2000: 1013).

Ekonomik çerçevedeki değişme, organizasyon yapısını esnekleşme yönünde zorlarken organizasyon kültüründe de yönetici – işçi işbirliğini kuvvetlendirmektedir. Bütün bu gelişmeler ise sendikasız bir sistemin gelişmesine yol açmakta ve işçi işveren ilişkilerini yeniden şekillendirmektedir (Şenkal, 1999: 67).

Geleneksel anlamda sendikaların işveren ile işçi arasında ara buluculuk görevinin, artık insan kaynakları departmanlarının üstlendiği görülmektedir. Bu bağlamda sendikaların bu görevini artık insan kaynakları departmanları üstlenmiştir. Bu durum da sendikaya üyeliği sendikalar açısından negatif yönde etkilemektedir.

İKY, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eder ve bu ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur. Bununla birlikte organizasyonel bütünleşmenin gerçekleşmesinde “işçi-yönetici” ilişkiler zincirinin anahtarı konumundadır. Bunlara ek olarak işletmeler değişen koşulları gereği, üretim, kalite, kar, verimlilik, maliyet

unsurlarını insan kaynakları ile birlikte düşünüp geleceklerini bu unsurlara dayalı sinerjik yapılarda inşa etmektedirler. Bu yapılanış tarzı işletmeleri insan kaynakları ile doğrudan, birebir ilgili durumuna getirmiştir. Yani bir şekilde (işçilerin dolaysız örgütlenmesi olan) sendikalarla ilişkiye gitmeden, insanlar- çalışanlarla temas kurmaktadır (Engin, 1998, 138).

1.4 İNSAN KAYNAĞI PLANLAMASI VE TEMİNİNİN SENDİKALARA ETKİSİ

Dünya'nın önde gelen "kafa avcısı" (head hunter) şirketlerinde H. Neuman International yöneticisi Thomas Acuff, 1999 yılında yapılan "Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi" konferansında yapmış olduğu konuşmasında; günümüzde ve gelecekte şirketlerin giderek "yönetici kıtlığı" sorunu ile karşılaşacağını ve insan kaynakları yönetiminin başarılı yöneticilerin elde tutulabilmesi için daha çok çaba harcaması gerektiğini ve gerekeceğini söylemiştir (<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>). İnsan kaynağının temini sürecinde gerekli yetileri kendi üzerinde barındıran kişinin şirket bünyesine katılması için daha fazla çaba harcanacaktır. Bu sebep ile işe alınacak kişinin tüm beklentileri tatmin edilecektir. Tüm beklentilerin tatmin edilmesi çalışanın sendikaya olan ihtiyacını azaltacaktır.

Özellikle sendikaların güçlü oldu dönemler olan 1970'li yıllarda işe alımlarda sendikaların aktif rol oynamaktaydılar. Ancak İK fonksiyonlarındaki gelişim ile beraber; insan kaynakları planlanmasının akabinde, istihdam edilecek olan iş görenlerin seçim ve temini, insan kaynakları departmanları tarafından yapılmaya başlanmıştır. İstihdam edilecek kişilerin belirlenmesinde sendikaların pasifize edilmesi, sendikaya üyeliğin azalmasını, bir başka deyişle sendikasızlaşmanın etkenlerinden biri olarak görülebilmektedir.

İşletmeler istihdam edecekleri işçileri ile günümüzde bireysel sözleşmeler yapmaktadırlar. Bu noktada kolektivizm yerine bireysellik kavramı ön plana çıkmaktadır. İşletmeler ile işgörenler arasında yapılan bireysel sözleşmeler işgörenlerin örgütlenme isteğini azaltmaktadır. Bu sebeple insan kaynakları

fonksiyonlarından olan insan kaynağı temini ve işe yerleştirme fonksiyonu sendikaları etkilemektedir.

Bir başka bakış açısından, işletmeler için bazen iş gücünü kendi bünyesi altında barındırmak daha maliyetli olabilmektedir. Gerekli olan işgücü planlaması yapılırken, işgücünü kendi bünyesi altında barındırmak daha maliyetli ise, işletmeler dış kaynaklardan faydalanma yoluna gidebilmektedir.

Sözleşmeyle dışarıya iş verme uygulaması, çoğu küçük, çok sayıda geçici firmanın ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu fabrikalarda çalışan işçiler, işverenlerin niteliği dolayısıyla geçici işçi haline gelmektedir (http://www.petrol-is.org.tr/dis_iliskiler/dsh/dsh_2.htm). Bir başka deyişle; genellikle işletmeler ana faaliyetleri dışında kalan finans, insan kaynakları, muhasebe, yasal ve idari işlemlerin faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek ana aktiviteleri üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedirler. Böylece büyük ölçüde zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadırlar. Bununla beraber maliyetleri de aşağıya çekmiş olmaktadır.

1.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SENDİKALARA ETKİSİ

İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri de; performans değerlendirmedir. Bu fonksiyon sayesinde işçilerin çalışma verimleri ve başarıları ölçülebilmektedir. Buradan çıkacak sonuç ile işçilere verilecek olan ödül-ceza ve ücretler belirlenebilmektedir. İşletme içerisindeki işçilerden hangisinin daha verimli bir şekilde çalıştığı, hangisinin işletmeye daha fazla katkı sağladığı ölçülebilmektedir. Hakkaniyet çerçevesinde uygulandığında her ne kadar eşitlikçi bir sistem olmayacak olsa bile, adaletli bir sistem olduğu ifade edilebilir.

Sendikalar işçilerin hak ve kazançlarında belirleyici olanın kıdem olması gerektiğini ifade etmektedirler. Çünkü kıdem sisteminin işçilere açıklamak çok daha kolaydır. Buna rağmen performans değerlendirme yöntemi karmaşık ve açıklaması zor bir yöntemdir. Bu yüzden bu sistemin sendikalar tarafından benimsenmesi ve üyelerine açıklanması çok zordur. Genel olarak baktığımızda sendikaların aslında başarılı ve başarısız işçi farkının adil bir şekilde belirlenmesi fikriyle çelişmediklerini ifade edilebilir. Fakat burada önemli olan nokta performans değerlemenin yeteri kadar anlaşılammış olmasıdır (Okur, 2002: 73).

Sendikaların bu fonksiyona temkinli yaklaşmasının sebeplerinden birisi de performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin işten atılmalarına neden olduğunu düşünmeleridir. Ancak günümüzde insan kaynakları departmanlarının etkin çalıştığı işletmelerde performans değerlendirme işlevi yerine getirilmektedir.

Bu fonksiyon ücretlendirme fonksiyonu ile doğrudan alakalıdır. Performans değerlendirme sonucunda ücretlendirme performans değerlendirme raporlarından hareketle yapılacağı için bu insan kaynakları fonksiyonunu da sendikaları etkilemektedir.

1.6 ÜCRETLENDİRME POLİTİKALARININ SENDİKALARA ETKİSİ

Birçok ülkede ücretlerle alakalı olarak sendikalar, toplu iş görüşmelerinde büyük bir rol oynamaktadırlar (Cazes, 2002: 10). Ancak sendikalara üye olanların tek beklentisi ücretler değildir. Sendikalar yalnızca ücret sendikacılığı yaparken İKY ise çalışana ücret yanında diğer kazanımlar ve haklar sağlamak için çalışmaktadır. Bu süreç, çalışanların sendikalara olan güvenlerinin azaltmakta ve bu da sendikalaşma oranlarına yansımaktadır (Kab, 1998: 81).

Ücret sendikacılığı yerine işletmenin başarısına önem veren, rekabet gücü ve istihdam olanaklarını da göz önünde bulunduran görüş önem kazanmaktadır. İşçilerin kişisel gelişimine sağlayan kariyer planlaması insan kaynaklarının geliştirilmesinde ön plana çıkmaktadır (http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=125&id=8).

1980'lerin başlarında öne çıkan bireysel performansa dayalı ücret, günümüzde çok sayıda ülkede uygulanmaktadır. Bu sisteminin, birçok ülkede kamu kesiminde de hızla yaygınlaştığı anlaşılmaktadır (<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cm11.pdf>).

Bireysel performansa dayalı ücret uygulamalarıyla işverenler, iş sözleşmelerini bireyselleştirerek işçi sendikaların devreden çıkarma veya etkilerini azaltma yolunu bulmaktadırlar. Bu açıdan bireysel performansa dayalı ücret, işçi-İşveren ilişkilerini kolektif boyuttan uzaklaştırarak bireysel ilişkilere yöneltilmektedir (<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cm11.pdf>).

Bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemi sebebi ile herhangi bir işletmede çalışan tüm işçiler farklı şekilde ücret alabilmektedirler. Bu sebep ile “biz” fikri yara alabilmektedir.

İnsan kaynakları departmanları; mümkün olduğunca ücret, çalışma koşullarına yönelik olarak bireysel pazarlıklarda işgörenlerin istediklerini tatmin ederek, işgörenlerin sendikalaşma ihtiyacını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 284).

1.7 EĞİTİM VE GELİŞTİRMEİN SENDİKALARA ETKİSİ

İşletmeler rekabet avantajı yaratabilmek adına eğitilmiş, kalifiye işçilerle çalışmak durumundadır. İnsan kaynakları departmanları da rekabet avantajı yaratabilmek için işçilerin eğitilmesini sağlamalıdır. İKY departmanları işçilerin eğitim ihtiyaçlarını belirler ve bu ihtiyaçlar dahilinde işçileri için eğitim programları düzenlemektedir. Aslında işçilerin eğitim işletmeler açısından hem maliyetli hem de uzun zaman almaktadırlar. Ancak iyi bir şekilde planlanmış eğitim faaliyeti işçilerin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Şirketlerin eğitim ve geliştirme fonksiyonuna sendikaların bakış açısı ise olumlu olmaktadır. Sendikalar ve işletmeler bu konuda aynı şekilde düşünmekte ve çalışanların kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri gerektiğini kabul etmektedirler. Nitelikli işçiler her zaman ücretler ve çalışma koşulları açısından çok daha avantajlıdır. Bu anlamda sendikalar işletmelerin eğitim uygulamalarına destek vermektedirler. Sendikaların eğitime önem vermelerinin diğer bir nedeni ise; işçilerin işlerini kaybettiklerinde aldıkları mesleki eğitim sayesinde başka bir iş bulmada çok daha başarılı olmalarıdır. Eğitilmiş işçilerin işsiz kalma süreleri çok daha kısadır. Fakat bunun aksine mesleki eğitimi olmayan ya da sınırlı olan çalışanların ise işsiz kalma süreleri çok daha uzun olmaktadır (Sert, 2007: 64).

Bir diğer perspektiften incelendiğinde ise eğitim faaliyetlerinin sayesinde kendini geliştiren işçi daha fazla bireyselleşecektir. Kendisinin vazgeçilmez olduğunu düşündüğünde de kendi talep ve isteklerini sendikalardan daha etkin bir şekilde işletme yönetimine ulaştıracağını düşündüğünden işletme yönetimi ile

doğrudan bireysel pazarlığı tercih edecektir. Bu bağlamda bu gibi durumlardan sendikalar olumsuz da etkilenebilecektir.

1.8 İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞI FONKSİYONU SENDİKA İLİŞKİSİ

İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin en çok kabul gören tanımına göre; “İş güvenliği, işyerlerindeki çalışma koşullarının sağlık ve güvenlik içinde olmasını temin eden ve sonucunda iş kazaları ile meslek hastalıklarını azaltan bir bilimdir (<http://www.isveguvenlik.com/son-haberler/isci-sagligi-ve-is-guvenliginin-tanimi.html>)

İşçilerin sendikaya üye olmalarının en önemli nedenlerinden biri işçi sağlığı ve iş güvenliğidir. İnsan kaynakları fonksiyonlarından işçi sağlığı konusunda insan kaynakları departmanları işçilerin yanında bulunmaktadır. İşçi sağlığı ile alakalı durumlarda insan kaynakları departmanları işçiye verilen hizmetle tatmin etmek durumundadır. Diğer önemli husus ise; iş güvenliğidir. İnsan kaynakları departmanları işçilerin bu maddede de yanındadır. Her ne kadar işletmeler işçi sağlığı ve işçi güvenliği konusunda yasal yaptırımlar sebebi ile işçinin yanında olma ihtimali olsa da, bu konulara hassasiyet göstermesi durumunda işçilerin sendikalara üyeliklerini negatif yönde etkileyebilmektedir.

İşçilerin sendikalara üye olmasının en önemli sebeplerinden biri olarak gösterilen iş güvenliği ve işçi sağlığı maddelerinin gerekli şekilde işgören gözünde tatmin edilmiş olması, çalışanların sendikalara üyeliklerini etkileyecektir.

Dar bir perspektiften konuya bakıldığında, işçi sağlığı ve iş güvenliği fonksiyonu etkili bir şekilde uygulanması sendikaların olumlu karşılayabileceği bir durumdur. Ancak daha geniş perspektiften fonksiyon incelendiğinde ise; iş güvenliği ve işçi sağlığı faaliyetlerinin etkin uygulanması işgörenin işletmeye bağlanmasına sebep olacaktır. İşçinin işletmeye bağlılığı da sendikalara olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDAKİ GELİŞMENİN SENDİKASIZLAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma genel olarak insan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikasızlaşma üzerindeki etkileri üzerinde durmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi ile sendikalar arasındaki ilişki ile ilgili olarak akademik çalışmalar yapılmıştır ancak bu çalışmalar genellikle sendika perspektifinden değerlendirilerek hazırlanmıştır. İnsan kaynakları perspektifinden değerlendirilerek yapılan çalışma sayısı göreceli olarak azdır. Çalışmamızın literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Bu çalışmayla İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikalar üzerine olumlu ya da olumsuz etkilerinin, öğrenilmesi ile araştırmacılara ve uygulayıcılara önemli bilgilerin sağlanması mümkün olacaktır.

Sonuç olarak insan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikalara etkisi bilgi birikimine katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu amaçla Trabzon Arsin Organize sanayi bölgesinde çalışanlar ile sendikaya üye olan çalışanlardan insan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikaları ne şekilde etkilediğini belirlemeye ilişkin veri toplanmıştır.

Çalışmanın Trabzon Organize Sanayi Bölgesi'nde ve Trabzon'daki sendikalar üzerinde yapılmasının ilk nedeni Trabzon'un Karadeniz Bölgesi'nin en önemli ve gelişmiş illerinden biri olması ve özellikle Doğu Karadeniz Bölgesi'nin ticaret ve sanayi merkezi olmasıdır.

Trabzon Organize Sanayi Bölgesi'nde (TOSB) basım sanayi, cam sanayi, deri sanayi, elektriksiz makine, elektronik sanayi, gıda sanayi, karayolu taşıt, kimya sanayi, madeni eşya, makine sanayi, metal sanayi, orman ürünleri sanayi, petrol ürünleri, pişmiş kil ve çimento sanayi, plastik sanayi ve tekstil sanayi gibi sektörlerle mensup işletmeler bulunmaktadır. Çok geniş sektörler spektrumu olan TOSB'un tercih edilmesinin bir başka nedenidir. Özetle TAOSB bölgenin en önemli organize sanayi bölgelerinden birisidir.

4. ARAŞTIRMANIN SORULARI VE HİPOTEZLERİ

İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerinde bir etkisi var mıdır? Başlıca değişkenler işletmedeki pozisyon, cinsiyet, sendika üyesi olup olmadığı ve kaç yıldır sendika üyesi olduğudur. Bu bağlamda aşağıdaki sorular hazırlanmış ve buna bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir.

4.1 ARAŞTIRMANIN SORULARI

- 4.1.1 İnsan kaynakları fonksiyonlarından işgören seçimi ve temini fonksiyonundaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 4.1.2 İnsan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme fonksiyonundaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 4.1.3 İnsan kaynakları fonksiyonlarından ücretlendirme fonksiyonundaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 4.1.4 İnsan kaynakları fonksiyonlarından kariyer planlama fonksiyonundaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 4.1.5 İnsan kaynakları fonksiyonlarından işçi sağlığı ve işçi güvenliği fonksiyonundaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 4.1.6 İnsan kaynakları fonksiyonlarından eğitim fonksiyonundaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerinde bir etkisi var mıdır?

4.1.7 İnsan kaynakları fonksiyonlarından endüstri ilişkileri fonksiyonundaki gelişmelerin sendikasılaşma üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma sorularına verilecek yanıtların büyük ölçüde insan kaynakları fonksiyonlarının sendikalar üzerindeki etkisini ortaya koymada yararlı olacağı düşünülmektedir.

4.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma da 7 adet insan kaynakları fonksiyonu üzerinde durulmuştur. Bu sebeple 7 adet insan kaynağı fonksiyonunun sendikasılaşma üzerinde anlamlı pozitif bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Yukarıda ortaya konan araştırmanın amacından ve burada ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: İKY fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme fonksiyonlarındaki gelişmelerle sendikasılaşma arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2: İKY fonksiyonlarından eğitim fonksiyonundaki gelişmelerle sendikasılaşma arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3: İKY fonksiyonlarından kariyer planlama fonksiyonundaki gelişmelerle sendikasılaşma arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H4: İKY fonksiyonlarından iş güvenliği ve işçi sağlığı fonksiyonlarındaki gelişmelerle sendikasılaşma arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H5: İKY fonksiyonlarından ücretlendirme fonksiyonundaki gelişmelerle sendikasılaşma arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H6: İKY fonksiyonlarından performans değerlendirme fonksiyonundaki gelişmelerle sendikasılaşma arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H7: İKY fonksiyonlarından endüstri ilişkileri fonksiyonundaki gelişmeler ile sendikasılaşma arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen ve geçerliği için uzman görüşüne başvurulmuş anketle elde edilmiştir. Elde edilen veriler ile insan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmelerin sendikasılaşma ile ilişkisi araştırılmıştır.

Çalışmadaki bağımlı değişken “sendikasılaşma” bağımsız değişkenler ise İKY fonksiyonlarının her biridir. Öncelikle bu değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle ortaya konmuş daha sonrada çoklu regrasyon analiziyle İKY fonksiyonlarındaki gelişmelerin bir bağımlı değişken olan sendikasılaşmaya etkisi araştırılmıştır.

Bu bölümde araştırmanın çalışma grubunun seçiminin nasıl yapıldığı açıklanmıştır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreci ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

5.1 EVREN VE ÇALIŞMA GRUBU SEÇİMİ

Bu araştırmanın evrenini Trabzon Arsin Organize Sanayi Bölgesi’ndeki işletmelerin çalışanları ile Trabzon’daki sendikalara üye olan işgörenler oluşturmaktadır. Arsin Organize Sanayi Bölgesi verilerine göre bahsi geçen bölgede 76 işletme mevcuttur (<http://www.tosbol.org.tr>). Mevsimlik çalışanların fazlalığı sebebi ile çalışan işgören sayısı değişkendir.

Araştırmanın çalışma grubu için Trabzon Arsin Organize Sanayi Bölgesi’nden 80 çalışan ile Trabzon’daki sendikalara üye 50 çalışan amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiştir. Trabzon Arsin Organize Sanayi Bölgesi Çalışanlarına verilen 80 anketin 54’ünün geri dönüşümü olmuş,(%67) sendikalarda uygulanan anketlerin ise 38’inin geri dönüşümü sağlanabilmiştir %76). Çalışma grubunun özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 5’te verilmiştir

Tablo 5: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

KONTROL DEĞİŞKENLERİ				KONTROL DEĞİŞKENLERİ			
		Sayı	%			Sayı	%
İşletmedeki Pozisyon	İşçi	72	78,2	Sendika Üyesi	Evet	38	41,3
	Alt Kademe Yön.	11	11,9		Hayır	54	58,7
	Orta Düzey Yön	7	7,6				
	Üst Düzey Yön	2	2,1				
Cinsiyet	Erkek	76	82,6	Kaç Yıldır Sendika Üyesi	1-5	5	5,2
	Kadın	16	17,4		6-10	29	31,5
					11-15	46	50,0
					16 ve üzeri	12	13,3

Ankete cevap verenlerin % 78,2’i işçi, % 11,9’u alt kademe yöneticisi, % 7,6’sı orta kademe yöneticisi ve %2.1 de üst kademe yöneticisidir. Ankete katılanların % 82,6’sı erkek, % 17,4’ü de kadındır. Çalışmanın ağırlıklı olarak Trabzon Organize Sanayi bölgesinde yapılmış olması sebebi ile bayan çalışan oranının düşük olması olağandır. Anket katılımcılarının % 41,3’i bir sendikaya üye iken, % 58,7’si bir sendikaya üye değildir. Sendikaya üye olanlardan ise; 1-5 yıl arası üyeliği bulunan kişilerin oranı %5,2 iken, 6-10 yıl arası üyeliği bulunanların oranı % 31,5, 11-15 yıl arası üyeliği bulunanların oranı ise %50’dir. 16 yıl ve üzerinde üyeliği bulunanların oranı ise % 13,3’tür. 1980 askeri darbesinin akabinde sendikal faaliyetlerin askıya alınması sebebi ile 16 yıl ve üzerinde sendikaya üye olanların nispeten daha düşük olması algılanabilmektedir. 11-15 yıl arasında oran % 50 iken süre azaldıkça, özellikle 1-5 yıl arası sendika üyeliği oranının %5 civarına düşmesi ise anlamlıdır.

5.2 VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “İKY Fonksiyonlarının Sendikasızlaşmaya Etkisi “ adlı anket kullanılmıştır (Ek: 1). Anket kişisel bilgilerin alındığı bölüm, İKY fonksiyonları bölümü ve sendikasızlaşma bölümü olmak üzere üç ana bölümden ve 40 maddeden oluşmaktadır. Anketin kapsam ve görünüş geçerliği için uzmanlardan görüş alınmıştır. Uzmanların görüşleri doğrultusunda düzenlenen maddelerle nihai anket formu hazırlanmıştır. Anketin Alfa güvenilirliği 0.79 olarak bulunmuştur. Anket maddeleri; “kesinlikle

katılmıyorum”= 1 puan, “katılmıyorum” = 2 puan, “karasızım”=3 puan, “katılıyorum= 4 puan ve kesinlikle katılıyorum= 5 puan şeklinde puanlanmıştır.

Anket maddelerinden; 1-5. maddeler işgören temini ve seçimi ile sendikalar arasındaki ilişkiyi, 6-10. maddeler performans değerlendirme ile sendikalar arasındaki ilişkiyi, 11-15. maddeler ücretlendirme ile sendikalar arasındaki ilişkiyi, 16-19. maddeler kariyer planlama ile sendikalar arasındaki ilişkiyi, 20-23. maddeler işçi sağlığı ve iş güvenliği ile sendikalar arasındaki ilişkiyi, 24-27. maddeler eğitim faaliyetleri ve sendikalar arasındaki ilişkiyi, 28-31. ise endüstri ilişkileri ve sendikalar arasındaki ilişki ile alakalıdır. 32-40. maddeler ise sendikasızlaşmaya yönelik ifadelerdir.

5.3 VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın verileri; araştırmacı tarafından Trabzon Arsin Organize sanayi bölgesindeki işletmelerde çalışanlara ve Trabzon’daki 3 sendikaya bağlı çalışanlara anket şeklinde uygulanarak toplanmıştır.

5.4 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın verilerinin analizinde betimsel ve ilişkisel istatistiklere yer verilmiştir. Betimsel istatistik olarak örneklem özelliklerinin frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. İky Fonksiyonlarının sendikasızlaşmaya etkisinin araştırılmasında; ilişkisel istatistiklerden Regresyon Analizi yapılmıştır. Ayrıca Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) ve t Testi de kullanılmıştır.

5.5 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada verilerin elde edilmesinde anket formu kullanılmıştır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da olabilir. Ayrıca bu çalışma, çalışmanın yapıldığı andaki durumu ortaya koymaktadır. 2009 yılı ve Trabzon ili ile sınırlıdır.

İnsan kaynakları fonksiyonları literatürde farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Bazı eserlerde 15’e yakın insan kaynakları fonksiyonu olduğu ifade edilirken, bazı eserlerde ise 7 tane insan kaynağı fonksiyonuna değinilmiştir. Bu çalışmada seçme

ve yerleştirme fonksiyonu, performans değerlendirme fonksiyonu, ücretlendirme fonksiyonu, kariyer planlama fonksiyonu, işçi sağlığı ve iş güvenliği fonksiyonu, eğitim fonksiyonu ve endüstri ilişkileri fonksiyonu olmak üzere 7 insan kaynakları fonksiyonu üzerinde çalışılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından her biri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere ve araştırmanın soruları ve hipotezlerine göre düzenlenmiş bulgulara yer verilmiştir.

6.1 İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan insan kaynakları fonksiyonlarının her birinin ortalama, standart sapma ve verilerin cevapların yüzdelik dağılımları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 6.1: Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	X	Ss	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Sendikaların güçlü olduğu dönemlerde işe alımlarda sendikalar aktif rol oynamıştır.	3,63	1,19	7,6	15,2	4,3	52,2	20,7
2. İşe alımlar İnsan Kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır.	3,67	1,23	7,6	13,0	12,0	39,1	28,3
3. İşe alımlar sonrasında iş gören ile işveren arasında bireysel sözleşmeler yapılmaktadır.	3,92	1,10	5,4	5,4	15,2	39,1	34,8
4. Bireysel sözleşmeler iş görenlerin örgütlenme isteğini azaltmaktadır.	4,33	1,00	5,4	1,1	3,3	34,8	55,4
5. Bireysel sözleşmeler iş görenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır.	4,16	0,91	1,1	6,5	8,7	42,4	41,3
Seçme ve Yerleştirme Foksiyonu	3,94						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Tablo 6.1’de görüldüğü gibi insan kaynakları fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme fonksiyonu değerlendirildiğinde, “bireysel sözleşmeler işgörenin örgütlenme isteğini azaltmaktadır” ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (4,33). Buna karşılık, “bireysel sözleşmeler işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını

artırmaktadır” şeklinde ankete cevap verenlerin oranı % 7,6’da kalmıştır. Seçme ve yerleştirme fonksiyonunun düzeyinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6.2: Performans Değerlendirme Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler			1	2	3	4	5
	X	Ss	%	%	%	%	%
6. Performans değerlendirme uygulamaları işçilerin motivasyonunu artırmaktadır.	3,63	1,37	10,9	14,1	10,9	29,3	34,8
7. Performans değerlendirme uygulamaları işletmede verimin artmasının sebeplerinden birisidir.	3,60	1,25	7,6	16,3	10,9	38,0	27,2
8. Hakkaniyetli performans değerlendirme uygulamalarının sonucunda işgörenin işletmeye bağlılığı artmaktadır.	3,88	1,19	4,3	14,1	8,7	34,8	38,0
9. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin performans dayalı değerlemeleri sendikalar tarafından olumlu karşılanmamaktadır.	3,91	1,17	7,6	4,3	14,1	37,0	37,0
10. İnsan Kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme uygulamaları sendikal üyeliği olumsuz olarak etkilemektedir.	4,02	1,08	6,5	4,3	5,4	47,8	35,9
Performans Değerlendirme Fonksiyonu	3,81						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21-5,00 Çok Yüksek; **3,41-4,20** Yüksek; **2,61-3,40** Orta; **1,81-2,60** Düşük; **1,00-1,80** Çok Düşük

Tablo 6.2’de ise, performans değerlendirme fonksiyonuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup, boyuta ilişkin değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdeler dağılımları gösterilmiştir. “İnsan Kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme uygulamaları sendikal üyeliği olumsuz olarak etkilemektedir” diyenlerin ortalamasının 4,02 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıranların % 72,8’i “hakkaniyetli performans değerlendirme uygulamalarının sonucunda işgörenin işletmeye bağlılığı artmaktadır” görüşünde birleşmişlerdir. Performans değerlendirme fonksiyon düzeyi 3,81 ile yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 6.3’de ücretlendirme fonksiyonuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 6.3: Ücretlendirme Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	X	ss	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
11. Günümüzde uygulanmaya başlanan performansa dayalı ücretleme sistemi bireyselliği arttırmaktadır.	4,29	,97	4,3	3,3	1,1	41,3	50,0
12. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, işçileri motive ederek verimin artmasına yardım etmektedir.	3,81	1,13	4,3	9,8	19,6	32,6	33,7
13. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, “biz” fikri yerine “ben” fikri mevcuttur.	4,25	,73	1,1	2,2	4,3	55,4	37,0
14. Bireysel performansa dayalı ücretleme sistemi örgütlenmenin önündeki önemli engellerden biridir.	4,46	,71	1,1	9,8	0	30,4	58,7
15. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemi sendikalara üyeliği olumsuz yönde etkilemektedir.	4,44	,81	1,1	2,2	7,6	29,3	59,8
Ücretlendirme Fonksiyonu	4,25						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21-5,00 Çok Yüksek; **3,41-4,20** Yüksek; **2,61-3,40** Orta; **1,81-2,60** Düşük; **1,00-1,80** Çok Düşük

Tablo 6.3'te görüldüğü gibi, “bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemi örgütlenmenin önündeki en önemli engellerden biridir” fikrine katılanlar 4,46 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Ücretlendirme fonksiyonu ortalaması ise 4,25'tir. Bu bağlamda bu ortalamanın çok yüksek olduğunu ifade edebiliriz. Ankete katılanların % 89,1 'i bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemi sendikalara üyeliği olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedir.

Tablo 6.4: Kariyer Planlama Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	X	Ss	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
16. Kariyer planlaması fonksiyonunun uygulanması işçilerin motivasyonunu ve verimini arttırmaktadır.	3,65	1,15	22,	18,5	20,7	29,3	29,3
17. Kariyer planlaması iş göreni güçlendirmektedir.	3,69	,88	2,2	8,7	19,6	56,5	13,0
18. Kariyer planlaması iş görenin işletmeye bağlılığını arttırmaktadır.	4,01	,84	0,00	6,5	15,2	48,9	29,3
19. Kariyer planlaması uygulamaları sendikal üyeliği olumsuz yönde etkilemiştir.	4,26	,73	0,00	3,3	7,6	48,9	40,2
Kariyer Planlama Fonksiyonu	3,65						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21-5,00 Çok Yüksek; **3,41-4,20** Yüksek; **2,61-3,40** Orta; **1,81-2,60** Düşük; **1,00-1,80** Çok Düşük

Tablo 6.4'te kariyer planlama fonksiyonuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Kariyer planlama fonksiyonunun düzeyi 3,65 gibi yüksek bir orandır. “Kariyer planlaması uygulamaları sendikal üyeliği olumsuz yönde etkilemektedir” şekliiden fikir belirtenler 4,26 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Ayrıca kariyer planlaması işgörenin işletmeye bağlılığını artırmaktadır fikrine katılmayanların oranı sadece % 6,5'te kalmıştır.

Tablo 6.5: İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	X	ss	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
20. İş güvenliği konusunda İnsan Kaynakları Departmanları işgören tarafındadır.	3,61	1,25	8,7	14,1	9,8	41,3	26,1
21. İşçi sağlığı konusunda İnsan Kaynakları Departmanları işgören tarafındadır.	3,72	1,30	9,8	7,6	19,6	26,1	37,0
22. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusuna özenle yaklaşan insan kaynakları departmanları, işgörenin işletmeye bağlılığının artmasını sağlamaktadırlar.	4,11	1,03	5,4	3,3	5,4	45,7	40,2
23. İşçi güvenliği ve işçi sağlığı uygulamaları işçilerin sendikaya üye olma isteklerini olumsuz olarak etkilemektedir.	4,03	1,19	4,3	9,8	13,0	23,9	48,9
İşçi Sağlığı ve Güvenliği	3,87						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21-5,00 Çok Yüksek; **3,41-4,20** Yüksek; **2,61-3,40** Orta; **1,81-2,60** Düşük; **1,00-1,80** Çok Düşük

Tablo 6.5'te iş sağlığı ve işçi güvenliğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği düzeyi 3.87 gibi yüksek bir düzeydir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusuna özenle yaklaşan insan kaynakları departmanları, işgörenin işletmeye bağlılığının artmasını sağlamaktadırlar şeklinde fikir beyan edenlerin ortalaması 4.11 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir. İşçi sağlığı konusunda insan kaynakları departmanları işgören tarafındadır fikrine katılmayanların oranı % 17,3'tür.

Tablo 6.6: Eğitim Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

			1	2	3	4	5
Maddeler	X	ss	%	%	%	%	%
24. Eğitim faaliyetleri işçileri güçlendirmektedir.	4,18	,90	2,3	4,3	6,5	46,7	40,2
25. Eğitim faaliyetleri işçileri bireyselleştirmektedir.	3,54	1,32	212,0	9,8	18,5	31,5	28,3
26. Güçlendirilerek karar alma mekanizması içerisine giren işgören sendikaya üye olmayı düşünmemektedir	3,70	1,23	7,6	12,0	13,0	37,0	30,4
27. Güçlendirilmiş işgörenin bireysel olarak pazarlık gücü artmaktadır.	3,86	1,14	4,3	10,9	13,0	37,0	34,8
Eğitim Fonksiyonu	3,82						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21-5,00 Çok Yüksek; **3,41-4,20** Yüksek; **2,61-3,40** Orta; **1,81-2,60** Düşük; **1,00-1,80** Çok Düşük

Tablo 6.6’da eğitim fonksiyonuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Eğitim fonksiyonunun düzeyi 3,82’dir. Bu rakam yüksek bir düzeyi ifade etmektedir. Ankete katılanların % 71,8’i güçlendirilmiş işgörenin bireysel pazarlık gücü artmaktadır fikrine katılmaktadır. Ayrıca eğitim faaliyetleri işçileri güçlendirmektedir, şeklinde fikir beyan edenlerin ortalaması 4,18 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir.

Tablo 6.7: Endüstri İlişkileri Fonksiyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

			1	2	3	4	5
Maddeler	X	ss	%	%	%	%	%
28. Kendisini iyi yetiştirmiş kişiler kendi haklarını sendikalardan daha iyi koruyabilmektedir.	3,5326	1,41	12,0	17,4	9,8	27,2	33,7
29. Temsil mekanizmaları yerine işçilerle doğrudan iletişime geçme eğilimi artmaktadır.	4,0761	,94	2,2	3,3	17,4	39,1	38,0
30. İK departmanları işveren ile işgören arasındaki arabulucudur.	3,7609	1,13	6,5	7,6	16,3	42,4	27,2
31. İK departmanları işletmede sendikaların rolünü üstlenmektedir.	3,7609	1,24	6,5	12,0	16,3	29,3	35,9
En. İlişkileri	3,75						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21-5,00 Çok Yüksek; **3,41-4,20** Yüksek; **2,61-3,40** Orta; **1,81-2,60** Düşük; **1,00-1,80** Çok Düşük

Tablo 6.7’de endüstri ilişkileri ile alakalı olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Endüstri ilişkileri fonksiyonunun düzeyi 3,75’dir. Bu rakam yüksek bir

düzeıı ifade etmektedir. ‘‘Temsil mekanizmaları yerine işçilerle doğrudan iletişime geçme eğilimi artmaktadır’’ cümlesinin ortalaması 4,07 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Ankete katılımcıların % 65,2’s, İK departmanları işletmede sendikaların rolünü üstlenmektedir fikrine katılmaktadırlar.

Tablo 6.8: Sendikasızlaşma İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	X	ss	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
32. Personel Yönetimi çalışma ilişkilerinde muhalif bir tavır sergilerken, İnsan Kaynakları Yönetimi daha işbirlikçi bir yapıya sahiptir.	3,04	1,21	12,0	25,0	19,6	33,7	9,8
33. Sendikalar toplu pazarlıkta süreçlerinden güçlenerek çıkmaktadırlar.	1,82	1,12	53,3	27,2	6,5	9,8	3,3
34. 1980 sonrasında sendikalara üye sayısında artışlar gözlemlenmiştir.	1,97	1,20	47,8	27,2	8,7	12,0	4,3
35. İK’daki gelişim sendikaların güç kaybetmesinin sebeplerinden biridir.	2,07	1,19	4,3	12,0	13,0	28,3	42,4
36. Motivasyon araçları sayesinde işletmeye bağlılığı artan işgörenin sendikaya bakış açısı değişmemektedir.	2,21	1,06	28,3	38,0	20,7	9,8	3,3
37. Bireyselleşmenin ortaya çıkması ile birlikte çalışanlar toplu hareket etmekten vazgeçmektedirler. Bu da sendikalaşma oranının düşmesinin diğer bir nedenidir.	1,72	1,02	2,2	8,7	3,3	31,5	54,3
38. İKY ile işgören arasında etkili iletişimin sağlanması işçilerin sendikalara üyeliği üzerinde pozitif etkisi vardır.	2,01	1,26	46,7	29,3	7,6	8,7	7,6
39. İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmeler sendikalar üzerinde pozitif etkisi vardır.	1,97	1,24	48,9	26,1	10,9	6,5	7,6
40. İnsan Kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan işe alma ve yerleştirme fonksiyonu çoğunlukla bireysel sözleşmelere dayalı olduğu için sendikaları pozitif yönden etkilememektedir	1,80	1,16	54,3	29,3	4,3	5,4	6,5
Sendikasızlaşma	2,06						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Tablo 6.8’de sendikasılaşma ile alakalı tanımlayıcı ilişkilere yer verilmiştir. Sendikasılaşma düzeyi 2,06’dır. Bu rakam düşük bir düzeyi belirtmektedir. Personel Yönetimi çalışma ilişkilerinde muhalif bir tavır sergilerken, İnsan Kaynakları Yönetimi daha işbirlikçi bir yapıya sahiptir cümlesi 3,04 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Ankete katılanların % 70,7’si İK’daki gelişim sendikaların güç kaybetmesinin sebeplerinden birisidir fikrine katılmışlardır.

6.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE SENDİKASIZLAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ ANALİZİ

İKY fonksiyonları ile sendikasılaşma arasındaki ilişkiyi araştırmadan önce çalışanların İKY fonksiyonlarına ilişkin görüşlerinin birbirleriyle ilişkilerini ortaya koymaya yönelik istatistikler yapılmıştır. Bu amaçla her bir İKY fonksiyonunun birbiri ile olan ilişkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 6.9’da verilmiştir.

Tablo 6.9. İKY Fonksiyonları Arasındaki İlişkisi

	Seç ve Yerleş.	Perf. Değ.	Ücret.	Kar. Plan.	İşçi sağ. Güv.	Eğt
Seçme ve Yerleştirme	1.00					
Performans Değerleme	.79	1.00				
Ücretlendirme	.54	.65	1.00			
Kariyer Planlama	.47	.46	.49	1.00		
İşçi sağlığı ve güvenliği	.48	.56	.45	.52	1.00	
Eğitim	.51	.64	.48	.54	.48	1.00
Endüstri İlişkileri	.63	.70	.50	.48	.63	.70

Tablo 6.9’da İKY fonksiyonlarından her birinin birbirleri ile olan ilişkilerine ilişkin korelasyon katsayılarının dağılımı görülmektedir. Korelasyon katsayılarının hesaplanmasında “Sperman Brown Sıra Farkları Korelasyonu” kullanılmıştır. Araştırmanın verileri anketle elde edilen kesikli veriler olduğundan bu istatistik tercih edilmiştir. (Büyüköztürk vd, 2008) Tablo 6.9’da yer alan korelasyon katsayılarına bakıldığında seçme ve yerleştirme fonksiyonu ile performans değerlendirme fonksiyonu arasında pozitif yönde yüksek bir ilişkinin olduğunu görmekteyiz. İKY fonksiyonlarından ‘Performans değerlendirme’ ile ‘endüstri ilişkileri’ arasında ve ‘Eğitim’ ile ‘Endüstri İlişkileri’ arasında da pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. İKY fonksiyonlarından diğerlerinin birbirleri ile pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğunu görmekteyiz (Büyüköztürk, 2007).

Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olmasının; Yüksek, 0,30-0,70 arasında olmasının; orta ve 0,30'dan küçük olmasının da düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir

İKY fonksiyonları toplam puanları ile sendikasılaşma toplam puanları arasındaki korelasyona ilişkin veriler Tablo 6.10'da verilmiştir.

Tablo 6.10: İKY Fonksiyonları İle Sendikasılaşma Arasındaki İlişki

	İKY Fonksiyonları Toplam	Sendikasılaşma Toplam
İKY Fonksiyonları Toplam	1.00	0,69
Sendikasılaşma Toplam	0,69	1.00

Tablo 6.10'da İKY fonksiyonları ile sendikasılaşma arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu görmekteyiz. Orta düzeyin sınırları .30 ile .70 arasında değişmektedir. Bulunan bu orta düzey ilişkinin yüksek düzey ilişki sınırına yakın olduğu görülmektedir. İlişkinin yönünün pozitif olması, İKY fonksiyonlarının sendikasılaşmaya yol açabildiğini göstermektedir. Bir başka ifade ile İKY fonksiyonlarını olumlu algılayan çalışanların sendikaların işlevlerine ilişkin algıları daha olumsuzdur.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının her birisinin sendikasılaşma ile ilişkisi için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6.11'de verilmiştir.

Tablo 6.11: Sendikasılaşmanın Yorumlanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sd	β	T	p	İkili R	Kısmi r
Sabit	4,621	,426		10,838	,000		
Seçme ve Yerleştirme	,205	,085	,248	2,421	,018	,616	,255
Performans Değerleme	,322	,089	,459	3,604	,001	,694	,366
Ücretlendirme	,011	,133	,008	,084	,934	,485	,009
Kariyer Planlama	,013	,103	,013	,128	,898	,347	,014
İşçi sağlığı -İş Güvenliği	,022	,066	,032	,330	,742	,357	,036
Eğitim	,208	,086	,263	2,411	,018	,574	,254
Endüstri İlişkileri	,079	,093	,105	,845	,400	,532	,092

R=0.751 R²=0,563 F=15.480 p=.000

İKY fonksiyonlarından “Seçme ve Yerleştirme”, “Performans Değerlendirme”, “Ücretlendirme”, “Kariyer Planlama”, “İşçi sağlığı ve Güvenliği”, “Eğitim”, “Endüstri İlişkileri” değişkenlerine göre sendikasızlaşmanın yorumlanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 6.11’de görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde “Seçme ve Yerleştirme” değişkeni ile sendikasızlaşma arasında pozitif orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0.62$). Diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise bu korelasyonun $r=-0,26$ olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerden “Performans değerlendirme” değişkeni ile sendikasızlaşma arasındaki ilişkinin en yüksek pozitif ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.69$). Diğer değişkenler kontrol edildiğinde ilişkinin $r=0,36$ olduğu da Tablo 6.11’de görülmektedir. “Eğitim” ve “Endüstri İlişkileri” değişkenleri ile sendikasızlaşma arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu Tablo 6.11’de görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenlerle sendikasızlaşma arasında da pozitif ve düşük düzeyde ilişkilerin olduğu görülmektedir.

İKY fonksiyonlarından “seçme ve yerleştirme”, “Performans değerlendirme”, “Ücretlendirme”, “Kariyer Planlama”, “İşçi sağlığı ve İş Güvenliği”, “Eğitim”, “Endüstri İlişkileri” değişkenleri birlikte sendikasızlaşma ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. ($R=0,751$, $R^2=0,563$, $p<.01$). İKY fonksiyonlarına ilişkin değişkenler sendikasızlaşma puanlarına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %56’sını açıklamaktadırlar.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) bağımsız değişkenlerin sendikasızlaşma üzerindeki önem sırası “Performans Değerlendirme”, “Eğitim”, “Seçme ve Yerleştirme”, “Endüstri İlişkileri”, “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği”, “Kariyer Planlama” ve “Ücretlendirme” şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise yalnızca “Performans Değerlendirme”, “Eğitim” ve “Seçme ve Yerleştirme” değişkenlerinin sendikasızlaşma üzerinde anlamlı birer değişken olarak görülmektedir. Bir başka ifade ile “Performans Değerlendirme”, “Eğitim” ve “Seçme ve Yerleştirme” ye yönelik İKY fonksiyonları sendikasızlaşma üzerinde önemli etkiye sahiptirler. ($p<.05$)

Bu bağlamda insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme fonksiyonu ile sendikalaşma arasındaki ikili $r=0,694$ ’tür. Yani anlaşıldığı üzere en çok

performans değerlendirme fonksiyonu sendikasılaşmaya tetiklemektedir. Yine insan kaynakları fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme fonksiyonu ile sendikalaşma arasındaki ikili r ,616'dır. İnsan kaynakları fonksiyonu ile sendikalaşma arasındaki en düşük ikili r'nin kariyer yönetimi fonksiyonunda olduğu görülmektedir.

İKY fonksiyonlarının sendikasılaşma üzerindeki etkisi sıralı olarak Tablo 6.12'de verilmiştir.

Tablo 6.12: İKY Fonksiyonlarının Sendikasılaşma Üzerindeki Etki Sırası

İKY FONKSİYONU	İKİLİ R	SIRA
Performans Değerleme	,694	1.
Seçme ve Yerleştirme	,616	2.
Eğitim	,574	3.
Endüstri İlişkileri	,532	4.
Ücretlendirme	,485	5.
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	,357	6.
Kariyer Yönetimi	,347	7.

Çalışma sonuçlarına göre İK fonksiyonlarından “Performans Değerleme Fonksiyonunun” sendikasılaşma üzerinde en fazla etkiye sahiptir. 2. sırada ise “Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonu” gelmektedir. “Eğitim Fonksiyonu” ve “Endüstri İlişkileri Fonksiyonu”, “Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonunu” takip ederken, nispeten “Ücretlendirme Fonksiyonu”, “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Fonksiyonu” ve “Kariyer Planlama Fonksiyonları” daha az etkilemektedir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre İKY Fonksiyonlarına ilişkin görüşleri ve Sendikaların işlevlerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı Anova ve Tukey ile test edilmiş, sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 6.13: Çalışanların İşteki Pozisyonuna Göre İKY Fonksiyonu Ortalama Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplararası	5,804	3	1,935	7,004	,000
Gruplar içi	24,029	87	,276		
Toplam	29,832	90			

Çalışanların işyerindeki pozisyonuna göre İKY fonksiyonları toplam puanlarının anlamlı şekilde farklılaşma gösterdiği Tablo 6.13'de görülmektedir

($p < .05$). Bu anlamlı farklılığın hangi iş pozisyonlarında çalışanlar arasında olduğuna bakmak için Tukey testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6.14’te verilmiştir.

Tablo 6.14: Çalışanların İşteki Pozisyonuna Göre İKY Fonksiyonu Ortalama Puanlarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

İşteki Pozisyonu	İşçi	Alt kademe Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici
İşçi		-,47482*	-,67195*	-,91735
Alt kademe yönetici	,47482*		-,19712	-,44253
Orta Düzey Yönetici	,67195*	,19712		-,24541
Üst Düzey Yönetici	,91735	,44253	,24541	

Tablo 6.14’de çalışanların işteki pozisyonlarına göre İKY fonksiyonlarına ilişkin puanları arasındaki farklılaşmanın; İşçi ve alt kademe yöneticiler arasında alt kademe yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. İşçi ve orta düzey yöneticiler arasında da orta düzey yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Çalışanların işteki pozisyonları yükseldikçe İKY fonksiyonlarını daha iyi bir şekilde özümstedikleri gözlemlenmektedir.

Çalışanların iş yerindeki pozisyonuna göre sendikasılaşma puanlarını anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış ve sonuçlar aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 6.15: Çalışanların İşteki Pozisyonuna Göre sendikasılaşma Ortalama Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplararası	341,597	3	113,866	2,918	,11
Gruplar içi	2528,162	87	29,059		
Toplam	2869,758	90			

Çalışanların işyerindeki pozisyonuna göre sendikasılaşma toplam puanlarının anlamlı şekilde farklılaşma göstermediği Tablo 6.15’de görülmektedir ($p > .05$).

Tablo 6.16: Çalışanların Cinsiyetine Göre İKY Fonksiyonları Ortalama Puanlarının t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
Erkek	76	3,8905	,61520	90	-,725	,471
Kadın	16	4,0071	,40292			

Çalışanların cinsiyetine göre İKY Fonksiyonları Ortalama puanlarının anlamlı şekilde farklılaşma göstermediği Tablo 6.16'da görülmektedir ($p>.05$).

Tablo 6.17: Çalışanların Cinsiyetine Göre Sendikasızlaşma Ortalama Puanlarının t Testi Sonuçları

Üyelik Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
Erkek	76	19,0395	5,76065	90	1,402	,164
Kadın	16	16,8750	4,81491			

Çalışanların cinsiyetine göre sendikasızlaşma ortalama puanlarının anlamlı şekilde farklılaşma göstermediği Tablo 6.17'de görülmektedir ($p>.05$).

Tablo 6.18: Çalışanların Sendika Üyesi Olup Olmama Durumuna Göre İKY Fonksiyonları Ortalama Puanlarının t Testi Sonuçları

Üyelik Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
Üye	38	3,4239	,41288	90	-9,395	,000
Üye Değil	54	4,2534	,41988			

Çalışanların sendikaya üye olup olmama durumuna göre İKY Fonksiyonları Ortalama puanlarının anlamlı şekilde farklılaştığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 6.18'de görülmektedir. ($p<.05$). Aritmetik ortalamalara bakıldığında bu farklılaşmanın sendikalara üye olmayan çalışanlar lehine olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile sendika üyesi olmayan çalışanlar İKY fonksiyonlarını daha olumlu algılamaktadır.

Tablo 6.19: Çalışanların Sendika Üyesi Olup Olmama Durumuna Göre sendikasızlaşma Ortalama Puanlarının t Testi Sonuçları

Üyelik Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
Üye	38	22,7632	5,10132	90	7,356	,000
Üye Değil	54	15,7778	3,99843			

Çalışanların sendikaya üye olup olmama durumuna göre sendikasızlaşma ortalama puanlarının anlamlı şekilde farklılaştığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 6.19'da görülmektedir ($p < 0.05$).

Aritmetik ortalamalara bakıldığında bu farklılaşmanın sendikalara üye olmayan çalışanlar lehine olduğu görülmektedir. (Anketin yapısı yüksek puanlar sendikaların önemini düşük puanlar ise sendikasızlaşmayı ifade etmektedir.) Bir başka ifade ile sendika üyesi olmayan çalışanlar sendikaların fonksiyonlarına ilişkin maddeleri daha olumsuz olarak nitelendirirken, sendika üyesi olan çalışanlar daha işlevsel oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir.

SONUÇ

Özellikle 1980'den sonra değişimin her boyutta olduğu görülmektedir. Bu değişim işletmelerde özellikle insan kaynakları yönetimi alanında ortaya çıkmıştır. İşletmeler çalışanlarına odaklanarak çalışanlarını tatmin edecek yöntem ve metotlar bulma yoluna gitmişlerdir. Bu noktada işletmelerde insan kaynakları departmanları ortaya çıkmış ve insan kaynakları uzmanları işletme yönetimi ile işgörenler arasındaki köprü vazifesini üstlenmişlerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin sendikaların yavaş yavaş yerini aldığı iddia edilmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının etkin çalıştığı işletmelerde işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini, insan kaynakları departmanları vasıtası ile üst yönetime ilettiği görülmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında meydana gelen değişimler sonucunda işgören ihtiyaçları göreceli olarak insan kaynakları departmanları tarafından tatmin edilmesi sebebi ile işgörenlerin sendikalara olan bağlılıkları azalmıştır.

Diğer taraftan bu hızlı değişimden sendikalarda payına düşeni almıştır. 2. Dünya Savaşı'nın akabinde altın çağını yaşayan sendikalar özellikle 1970'lerin ikinci yarısından sonra güçleri ve etkinlikleri giderek azalmıştır.

Sendikaların gücünün ve etkinliğinin azalmasında ayrıca sendikalaşma oranlarını düşmesinde birçok neden dile getirilebilir. İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki meydana gelen gelişmeler başlıcalarındandır.

Bu çalışmada yer verilen uygulama sorularına katılımcılar tarafından verilen cevaplarda bu durumu doğrular niteliktedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının sendikasızlaşma üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir.

Çalışma sonucundan hareket ile insan kaynakları fonksiyonlarından “Performans Değerleme”, “Seçme ve Yerleştirme”, “Eğitim” ve “Endüstri İlişkileri” fonksiyonları ile sendikasızlaşma arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu görülmektedir. “Ücretlendirme”, “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği” ve “Kariyer Yönetimi” ile sendikasızlaşma arasında çok anlamlı olmasa da yine pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmaya konu olan 7 insan kaynakları fonksiyonu da sendikasızlaşma üzerinde pozitif etkisi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda 1. (H1), 2.

(H2), 6. (H6) ve 7. (H7) hipotezlerimiz kabul edilmiştir. 3. (H3), 4. (H4) ve 5. (H5) hipotezlerimi ise reddedilmiştir.

Özellikle ücretlendirme fonksiyonu ile sendikasızlaşma arasında ilişkinin (ikili $r = ,485$) durumu anlamlıdır. Bu sonuçtan hareket ile ücret faktörünün sendikalara üyelik sebebi olarak önem derecesinin azaldığı görülmektedir. Aslında bu sonuç ücret sendikacılığının demode olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşçilerin ücretlendirmenin yanı sıra performans değerlendirme, seçme ve yerleştirme, eğitim ve endüstri ilişkileri konusunda beklentilerinin İKY departmanları tarafından göreceli olarak, sendikalara nazaran daha iyi tatmin edildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmadan hareket ile insan kaynakları fonksiyonlarının sendikasızlaşma ile aralarında orta düzey bir ilişki vardır. Bu ilişkinin yüksek düzey sınırında olması ise anlamlıdır.

Çalışanların işteki pozisyonların göre İKY fonksiyonları toplam puanları farklılaşma göstermektedir. İşteki pozisyon yükseldikçe çalışanları İKY fonksiyonlarını daha iyi algılamaktadır. Üst düzey yöneticiler İKY fonksiyonlarını orta düzey yöneticilerden daha iyi bir şekilde özümserken, orta düzey yöneticilerde alt kademe yöneticilerine nazaran İKY fonksiyonlarını daha kolay algılayabilmektedirler. Alt düzey yöneticiler ile işçiler arasında bir mukayese yapıldığında ise, durumun alt düzey yöneticiler lehine olduğu görülmüştür. Çalışanların işteki pozisyonlarına göre sendikasızlaşma toplam puanlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır.

Çalışanların cinsiyetine göre İKY fonksiyonu ortalama puanlarında ve sendikasızlaşma ortalama puanlarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Anlaşıldığı üzere erkek ve bayanların sendikasızlaşma ve İKY fonksiyonlarını değerlendirirken bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Çalışanların sendika üyesi olup olmama durumlarına göre İKY fonksiyonları ortalama puanları değerlendirildiğinde sendika üyesi olmayanlar lehine bir farklılaşma olduğu görülmektedir. İK departmanlarının bir nevi sendikanın ikamesi olduğu tezinden hareket ile, sendika üyesi olanların İKY fonksiyonlarını olumlu değerlendirmesi anlamsız görülmektedir. Bu bağlamda farklılaşmanın sendika üyesi olmayanlar lehine olması doğaldır. Çalışanların sendika üyesi olup olmama

durumlarına göre sendikasızlaşma ortalama puanları değerlendirildiğinde sendika üyesi olmayanlar lehinde bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Sendika üyesi olan işçilerin sendikaları olumlu değerlendirmesi doğaldır. Bu kişiler sendikasızlaşmayı da olumsuz olarak değerlendirecektir. Sendika üyesi olmayan çalışanlar ise sendikaları olumsuz değerlendirirken sendikasızlaşmayı da olumlu değerlendirmiştir.

İnsan kaynakları planlaması ve akabinde temin ve seçimi insan kaynakları fonksiyonlarının ilk adımını teşkil etmektedir. Daha önceki dönemlerde işgörenlerin seçiminde sendikalar önemli roller üstlenmiştir. Hatta yeterli yetilere sahip olmayan işçiler, sendikaya üye olmaları sebebi ile sendikaların işletme yönetimini yaptıkları baskı neticesinde istihdam edilmişlerdir. Ancak etkili insan kaynakları yönetimi ile insan kaynaklarının planlanması, temini ve seçimi sendikaların elindeki bu gücü elinden almasını sağlamıştır.

Bir başka insan kaynakları fonksiyonu ise; performans değerlemesidir. Performans değerlemesi sonucunda ücretlerdeki artışlar, primler belirlenmektedir. İşçilerin sendikalara üye olmasının en büyük sebeplerin birisi de ücret artışları olduğu düşünüldüğünde, etkili insan kaynakları yönetiminin hakkaniyetli bir şekilde ücret artışlarını belirlediğinde işçilerin bu konuda sendikalara üye olmalarını gerektirecek durum ortadan kalkmış olmaktadır. Performans değerlemesi sadece ücret artışlarında kullanılmamaktadır. Bunun yanı sıra kariyer geliştirme sistemi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayrılma kararlarının belirlenmesi, ast- üst iletişiminin ve ilişkisinin güçlendirilmesi gibi birçok kullanım alanları mevcuttur. Bu alanlar diğer insan kaynakları fonksiyonları ile doğrudan ilişki içerisindedir.

Kariyer yönetimi fonksiyonunda ise; kariyer planlaması ve kariyer geliştirmesi basamakları kullanılmaktadır. Bu sayede işgören geliştirilerek daha güçlü hale gelmektedir. Daha güçlü hale gelen işgören ise; kendi haklarını sendikalardan daha güçlü savunabileceğini düşünmektedir. Bu durum da sendikasızlaşmayı tetiklemektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan iş güvenliği ve işçi sağlığı yönetiminde ise, işgörenler güvence altına almış bulunmaktadır. İşgörenlerin sendikalara üyeliğinin altından yatan bir başka önemli sebep ise budur. İnsan kaynakları departmanları tarafından işgörenlerin bu ihtiyacı tatmin edildiğinde, çalışanlar sendikalara üye olmamayı tercih etmektedirler.

Bir başka insan kaynakları fonksiyonu ise eğitimidir. Etkili insan kaynaklarının olduğu işletmelerde, işgörenlerin eğitim ihtiyacı planlanmaktadır. Bu planlanmanın akabinde çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitimle birlikte güçlendirilmektedir. Bu sayede çalışanlar güçlendirilerek karar alma mekanizmasının içerisine girmiş olmaktadır. Kendilerini geliştirmiş olan çalışanlarda sendikalara üyelik yerine bireysel olarak kendi haklarını savunmayı yeğlemektedirler.

1980 sonrasında İnsan kaynakları fonksiyonlarında meydana gelen değişimler sendikal üyeliği negatif olarak etkilemiştir. Yani meydana gelen bu değişimler sendikal etkinliğin kaybolmasının ve sendikalaşma oranının azalmasının sebeplerinden birisidir.

İşgörenlerin sendikalara üye olmasının altında yatan nedenler, insan kaynaklarındaki gelişimle beraber insan kaynakları departmanları tarafından tatmin edilmektedir. Bu bağlamda başarılı insan kaynakları bölümlerinin sendikaların yerini aldığı ifade edilebilir.

Kaynakça

- Akkaya, Y.(2003): Küreselleşme, Sendikasılaştırma ve Yoksullaştırma, Gazi Üniversitesi Ekonomik Yaklaşım Dergisi, C:14, S:49, (99-110).
- Aksoy, B. (2005): Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim, Bilgi Dünyası Dergisi, C:6 S:1 (58-77).
- Akyüz, Ö.F., 2001: Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Ange, M., ve Lopez, M. (2001): Trade Unions In The EU Facing Global Companies: Legal Obstacle and Innovations, EUI -European University Institute-Working Papers).
- Argon, T., ve Eren, A. (2004): İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Auer, P., ve Gazier, B. (2002): The Future Of Work Employment And Social Protection, Proceeding of the France /ILO Symposium, Lyon.
- Avar, G. (2006): İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydın, U. (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, TÜHİS Yayınları, Yayın No:38, (1003-1024), Ankara.
- Aykaç, M. (2000): Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, TÜHİS Yayınları, Yayın No:38, (553-596), Ankara.
- Baydur, R. (1996): Değişim ve Sendikalar, Mercek, S.2.
- Bek, H. (2007): İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, (107-120), Konya.
- Benligiray, S. (2006): İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci ve Lisans Üstü Tezler Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1714, Eskişehir.
- Boone, E., L., and Kurtz, L., D. (1990): Contemporary Business Sixth Edition, The Dryden Press International Edition, USA.
- Bozkurt, V. (2000): "Küreselleşmenin Toplumsal ve Kültürel Sonuçları", Küreselleşmenin İnsani Yüzü" Alfa Yayınları, Bursa.

- Briksin, L. (2005): The Work Stoppages Data From Human Resources and Skills Development Canada: A Research Note, Just Labour, Vol:5 (Winter) (80-89).
- Buğra, A., vd. (2006): Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler ve Türkiye’de Sendikaların Değişen Rolü, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu Araştırma Raporu, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., vd. (2008): Sosyal Bilimler İçin İstatistik, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2007): Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Büyüksulu, A., R. (1998): Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- Byrne, S. (1999): The Value Of Human Resorce Development To An Organization; Providing Technical Asistan To Small Manufacturing Companies, Faculty Of the Virginia Polytechnic Institute And State University Publications, Virginia.
- Can, H., vd. (2001): Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çelik, A. (2005): Avrupa Sendikalarının Yükselişi ve Çöküşü Üzerine, Birikim Dergisi Sayı:200, (56-66).
- Canman, D. (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi Yargı Yayınevi, Ankara.
- Cazes, S. (2000): Do Labour Market Institutions Matter In Transition Economies? An analysis Of Labour Market Flexibility In The Late Nineties, International Institute For Labour Studies Discussion Papers No:140, Geneva.
- Çakmak, U. (2004): Esnek Üretim Sistemi: İstihdama Etkisi Ve Toyata Örneği, Ekonomik Yaklaşım Dergisi, (235-253).
- Çalık, C. (2006): Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü Ve Önemi, Kastamonu Eğitim Dergisi, C:14 S:1, (1-10).
- Çelik, A., ve Lordoğlu, K. (2006): Türkiye’de Resmi Sendikalaşma İstatistiklerinin Sorunları, Çalışma Ve Toplum Dergisi, Sayı:9 (11-29).
- Çırapan H. (2001): Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı, Active, C:3 S:16, (21-36).

- Çiftçi, B. (2004), Küreselleşme Sürecinde Sendikal Hareket, Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tartışma Tebliği Serisi 04, Muğla.
- Costa, M. (2006): Labour Relations And The 1990's Employment Regimes in Canada And Brazil, Just Labour, Vol:9, (46-56).
- Demirkan, M. (2000): İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Deloitte, (2008): Küresel İnsan Kaynakları Dönüşümü, Deloitte Danışmanlık Türkiye Raporları, İstanbul.
- Dereli, B. (2005): Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, (59-81), İstanbul.
- Dyer, L., ve Holder, G. (1987): Toward A Strategic Perspective Of Human Resource Management, Cornell University Center For Advanced Human Resource Studies Workin Paper Series.
- Ecerkale, K., ve Kovancı, A. (2005): İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, C:2, S:2, (69-75).
- Engin, Y. (1998): Sendikacılık, Sivil Toplum ve Yeni Duruşlar, Öz-İplik-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Ankara.
- Erben, S. (2003): Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri Ve Önemi, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erdem, E. (2007): İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması Ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erdut, T. (2002): İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın No:40 İzmir.
- Eren, E. (2003): Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergin, C. (2002): İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım 2. Baskı. Acedemyplus Yayınevi, Ankara.

- Eşmeci, A. (2004): İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerindeki Yeni Gelişmeler: İki Özel Hastane Uygulaması Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Evkaya, C. (2000): Endüstri İlişkilerinde Yeniden Yapılanma ve İKY, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Fındıkçı, İ. (2003): İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Frost, S. (2003): Labour Law, Trade Unions And IT-Enabled Work In Asia And The Pacific, Research And Practice In Human Resource Management, (37-54).
- Gök, S. (2006): XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Gönen, S., ve Çelik, M. (2005): Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5 S:1, İzmir.
- Güler, Ş. (2006): İşveren Sendikacılığı Bağlamında Kamu İşveren Sendikacılığı, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, (60-77).
- Gümüş, B. (2005): İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi Ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Gürkan, Ö. (2006), The Role Of Human Resource Management In The Reorganizing Of Development Of Health Sector And An Application, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Human Resources Management and Development Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hyman, R. (2002): The Future of Unions, Just Labour Vol:1 (7-15).
- ILO, (1997): Human Resources Development In Asia and Pasific In The 21st. Century Issues And Challenges For Employers And Their Organizations, Paper Presented In ILO Workshop on Employers Organizations, Turin.
- Kab, C. (1998): İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi Ve Sendikaların İşlevleri Üzerindeki Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Kağncıoğlu, D. (2001): İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Değişen Endüstri İlişkileri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:1, S:1, (19-33).
- Kaufman, B. (2001): Human Resources And Industrial Relations Commonalities And Differences, Human Resource Management Review (339–374).
- Keçecioğlu, T. (2007): İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları, Ege Akademik Bakış Dergisi, C:7, S:2, (511-534).
- Kelleci, M. (2003): Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri Ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar Ve Riskler, T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları Yayın No: 2674, Ankara.
- Keser, A. (2002): Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, İş-Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:4, S:1, İstanbul.
- Kılıç, C. (1999): Değişen Endüstri İlişkileri Sistemi Çerçevesinde Sendikal Gücün Korunmasına Yönelik Tedbirlere Bir Örnek: Kanada Uygulaması, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:1, S:2, (1-15).
- Kocabaş, F. (2004): Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:10, (33-55).
- Koch, M., ve McGrath, R. (1996): Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter, Strategic Management Journal, Vol:17, (335-354).
- Koç, Y. (1995): Sendikacılığın Güncel Sorunları, Öteki Yayınevi, Ankara.
- Koçel, T. (2001): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kogut, B. ve Gittelman, M. (1997): Globalization, In Warner, M. (ed.) Concise Encyclopedia of Business and Management., (219–33), London.
- Koray, M. (1998): Değişim Sürecinde Yeni Sendikal Yönelişler (Günümüz Koşulları ve Sendikalar), Özçelik- İş Sendikası Yayınları No:17, (27-80) Ankara.
- Kozak, M, A. (1999): Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kök, S. (2006): Küreselleşme ve İşletmeler, GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi , (103-113), Tokat.
- Lenin, V. İ. (1998): Sendikalar Üzerine, Sorun Yayınları, İstanbul.

- Lordoğlu, K (2004): Türkiye’de Mevcut Bazı Sendikaların Liderlik Ve Yönetim Anlayışları Ve Bazı Sendikal Sorunlardan Örnekler, Çalışma Ve Toplum Dergisi, Sayı:1, (81-96).
- Luftman, J., vd. (2003): Managing The Information Technology Resource, Pearson Education, New Jersey.
- Machin, S., ve Wood, S. (2005): Human Resource Management As A Substitute For Trade Unions In British Workplaces, Industrial & Labour Relations Review, Vol:58, Issue:2, (200-218).
- Nelson, L. (2005), Managing the Huamn Resources In Organisational Change: A Case Study, Research And Practice In Human Resorce Management C:13, (55-70).
- Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, T. (2004): Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:12, (277-290).
- Önder, M. (2007): İnsan Kaynaklarında Kullanılan Yeni Eğitim Metotları ve Yıldız Teknik Üniversitesi Uygulaması, Yıldız Teknik Üniversitesi Soysal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özgen H., vd. (2005): İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, İstanbul.
- Özden, M., C. (2003): İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Öztürk, M. (2003): Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık. İstanbul.
- Ramaswamy ve Schiphorst. (2000): Human Resource Management Trade Unions And Empowerment: Two Cases From India, The Internationla Journal Of Human Resource Management, (664-680).
- Rue, L.,W., And Byars, D. (2000): Human Resource Management, Irwin Mcgraw-Hill, USA.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Salamon, M. (1998): Industrial Relations Theory And Practice, Prentice Hall 3rd Edition, Hertfordshire, Great Britain.

- Saylı, H. (2002): Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Bir Uygulama Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Selamoğlu, A. (2004): Örgütlenme Sorunu Ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı, Çalışma Ve Toplum, Birleşik Metal İş Sendikası Yayınları, (39-54), İstanbul.
- Sert, S. (2007): İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İşçi Sendikaları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Storey, J. (1995): Human Resource Management: A Critical Text, Routledge.
- Süngü, A. (2004): İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek Ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Muğla Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Şenkal, A. (1999): Sendikasız Endüstri İlişkileri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara.
- Şimsek, Ş. ve Öge, S. (2004): İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya.
- Tanrıverdi, H. (2000): Sendika Profilinden Türkiye Gerçekleri, HİZMET-İŞ Yayınları, Ankara.
- Tanrıverdi, H., vd. (2002): Küresel Sömürünün Motoru IMF, Hizmet İş Yayınları, Yayın No: 32, Ankara.
- Tınar, M. (2000): Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Öğretiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Düşünceler, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, TÜHİS Yayınları, Yayın No:38, (893-904), Ankara.
- TİSK, (1997): Türkiye'de Ve Dünya'da Mesleki Eğitim, TİSK Yayınları, No: 168, Ankara.
- Trentin, B. (2001): The Future Of Work And Employment And Social Protection, Proceedings Of The France /ILO Symposium, (47-51).
- Uçkan, B. (2000): Sendikalar Arası Rekabet Politikalarında Yeni Arayışlar, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, TÜHİS Yayınları, (751-766), Ankara.

- Uçkan, B., ve Kağnıcıoğlu, D. (2004): Endüstri İlişkileri, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No: 1573, Eskişehir.
- Uğur, A. (2003): İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Yılmaz, D. (2006): İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yazıcı, E. (1998): Değişim Sürecinde Yeni Sendikal Yönelişler (Sendikal Arayışlar), Özçelik- İş Sendikası Yayınları No:17, (105-125), Ankara.
- Yılmaz, G. (2006): Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, Y. (2007): İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:9, S:1, (159-168), Ankara.
- YORGUN, S. (1998): Küreselleşme Sürecinde Sendikalar Ve Türkiye, Türk-İş Yayınları, Ankara.
- Yorgun, S. (2005), Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelişler ve Alternatif Öneriler, Çalışma ve Toplum Dergisi, S:3, (137-162).
- Yorgun, S. (2000): Avrupa Birliği Sürecinde Endüstriyel Demokrasi, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, TÜHİS Yayınları, (635-644), Ankara.
- Yorgun, S. (2007): Türkiye'de Sendikal Örgütlenmenin Güncel Sorunları Ve Alternatif Önerileri, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:9, S:2, (49-78).
- Yüksek, Ö. (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zincirkıran, M. (2005): Küreselleşme, Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.

İnternet Kaynakları

- Ahmet İ. (2007): Modern İşveren ve Sendikasılaştırma <http://www.gazetem.net/ainselyazi.asp?yaziid=47> (19.11.2008).
- Atilla F, “Performans Değerlendirme Ve Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506, (14.09.2008).
- Bundy, R. (1997): Changing Role of Human Resources Has Vast İmplications, Wichita Business Journal, <http://wichita.bizjournals.com/wichita/stories/1997/07/14/focus1.html?page=1> (04.01.2008).
- Erdemir, E. (2006): Postmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri:Kavramsal Bir Çözümleme, e-akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, <http://www.e-akademi.org/makaleler/erdemir-1.htm> (04.02.2008).
- Ferik, F. İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp> (03.01.2008).
<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cm11.pdf> (11.04.2009).
http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management (11.03.2008).
<http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp> (09.10.2008).
<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/legislation/act2821.htm> (09.10.2008).
www.kamu-is.org.tr/pdf/624.pdf (17.042009).
<http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ceko.htm>, (04.05.2008).
<http://www.isveguvenlik.com/son-haberler/isci-sagligi-ve-is-guvenliginin-tanimi.html> (07.10.2009)
- Hyman, R. http://www.petrol-is.org.tr/dis_iliskiler/dsh/dsh_2.htm (04.03.2009).
- İlhami, F. “Ücret Yönetimi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp>, (24.06.2008).
iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/23.pdf (19.08.2008).
- Mahmut B. “İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği - I -” <http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62>, (11.05.2008).
- Öksüzömer, R, G. (2005): Endüstri İlişkilerinde Değişimin Yeni Boyutları,

<http://www.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/60%20MAL%DD%.doc>,
(16.04.2008).

Özer, N. (2007): İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi, Eğitim Dergisi,
Sayı: 16, http://www.egitirim.gen.tr/Niyazi_ikyg.htm (07.12.2007).

Stewart, T. (1996): Taking On The Last Bureaucracy People Need People – But Do
They Need Personel? It’s Time For Human Resources Departments To Put
Up Or Shut Up,
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm (02.02.2008).

Şahan, A. (2006): İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler ve Değişen
Fonksiyonlar, [http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-
yonetimi/528-insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler-ve-degisen-
fonksiyonlar.html](http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/528-insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler-ve-degisen-fonksiyonlar.html) (11.12.2007).

Şener M. Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi
http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=125&id=8 (06.07.2009).
http://www.tosbol.org.tr/firm_list.asp (21.09.2009).

Uzun, T. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
(02.02.2008).

Sayın Katılımcı

Bu anket "İnsan Kaynakları Fonksiyonlarındaki Gelişimin Sendikasılaşmaya Etkisi ve Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu anket formunun doldurulması için ayıracağınız 15-20 dakikalık zaman bu çalışmanın başarısına çok büyük bir katkı yapacaktır. Yapacağınız bu katkının hem işletmecilik bilgisinin gelişmesine hem de bu yolla sizinde yararlanacağınız bir bilgi paylaşım ortamının oluşmasına imkan sağlayacaktır. Vereceğiniz bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılmakla birlikte, gizlilik ve mahremiyet ilkesine de sadık kalınacaktır. Katkılarınızdan dolayı şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla

Ertuğrul KAROĞLU

I. Kısım: Kişisel bilgilerinizi lütfen doldurunuz.

- 1. İşletmedeki Pozisyonunuz:** İşçi () Alt kademe yönetici ()
Orta Düzey Yönetici () Üst Düzey Yönetici ()
- 2. Cinsiyetiniz:** Bay () Bayan ()
- 3. Sendika Üyesi misiniz?:** Evet () Hayır ()
- 4. Kaç yıldır Sendika Üyesisiniz :** () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16ve üzeri

II Kısım: Aşağıda İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarıyla sendikalar arasındaki ilişkiye yönelik yer alan ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sendikaların güçlü olduğu dönemlerde işe alımlarda sendikalar aktif rol oynamıştır.					
2. İşe alımlar İnsan Kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır.					
3. İşe alımlar sonrasında iş gören ile işveren arasında bireysel sözleşmeler yapılmaktadır.					
4. Bireysel sözleşmeler iş görenlerin örgütlenme isteğini azaltmaktadır.					
5. Bireysel sözleşmeler işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır.					
6. Performans değerlendirme uygulamaları işçilerin motivasyonunu artırmaktadır.					
7. Performans değerlendirme uygulamaları işletmede verimin artmasından sebeplerinden birisidir.					
8. Hakkaniyetli performans değerlendirme uygulamalarının sonucunda işgörenin işletmeye bağlılığı artmaktadır.					
9. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin performansa dayalı değerlendirmeleri sendikalar tarafından olumlu karşılanmamaktadır.					
10. İnsan Kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme uygulamaları sendikal üyeliği olumsuz olarak etkilemektedir.					
11. Günümüzde uygulanmaya başlanan performansa dayalı ücretleme sistemi bireyselliği artırmaktadır.					
12. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, işçileri motive ederek verimin artmasına yardım etmektedir.					
13. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, "biz" fikri yerine "ben" fikri mevcuttur.					
14. Bireysel performansa dayalı ücretleme sistemi örgütlenmenin					

önündeki önemli engellerden biridir.					
15. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemi sendikalara üyeliği olumsuz yönde etkilemektedir.					
16. Kariyer planlaması fonksiyonunun uygulanması işçilerin motivasyonunu ve verimini artırmaktadır.					
17. Kariyer planlaması işgöreni güçlendirmektedir.					
18. Kariyer planlaması işgörenin işletmeye bağlılığını arttırmaktadır.					
19. Kariyer planlaması uygulamaları sendikal üyeliği olumsuz yönde etkilemiştir.					
20. İş güvenliği konusunda İnsan Kaynakları Departmanları işgören tarafındadır.					
21. İşçi sağlığı konusunda İnsan Kaynakları Departmanları işgören tarafındadır.					
22. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusuna özenle yaklaşan insan kaynakları departmanları, işgörenin işletmeye bağlılığının artmasını sağlamaktadırlar.					
23. İşçi güvenliği ve işçi sağlığı uygulamaları işçilerin sendikaya üye olma isteklerini olumsuz olarak etkilemektedir.					
24. Eğitim faaliyetleri işçileri güçlendirmektedir.					
25. Eğitim faaliyetleri işçileri bireyselleştirmektedir.					
26. Güçlendirilerek karar alma mekanizması içerisine giren işgören sendikaya üye olmayı düşünmemektedir					
27. Güçlendirilmiş işgörenin bireysel olarak pazarlık gücü artmaktadır.					
28. Kendisini iyi yetiştirmiş kişiler kendi haklarını sendikalardan daha iyi koruyabilmektedir.					
29. Temsil mekanizmaları yerine işçilerle doğrudan iletişime geçme eğilimi artmaktadır.					
30. İK departmanları işveren ile işgören arasındaki arabulucudur.					
31. İK departmanları işletmede sendikaların rolünü üstlenmektedir.					
32. Personel Yönetimi çalışma ilişkilerinde muhalif bir tavır sergilerken, İnsan Kaynakları Yönetimi daha işbirlikçi bir yapıya sahiptir.					
33. Sendikalar toplu pazarlıkta süreçlerinden güçlenerek çıkmaktadırlar.					
34. 1980 sonrasında sendikalara üye sayısında artışlar gözlemlenmiştir.					
35. İK'daki gelişim sendikaların güç kaybetmesinin sebeplerinden biridir.					
36. Motivasyon araçları sayesinde işletmeye bağlılığı artan işgörenin sendikaya bakış açısı değişmemektedir..					
37. Bireyselleşmenin ortaya çıkması ile birlikte çalışanlar toplu hareket etmekten vazgeçmektedirler. Bu da sendikalaşma oranının düşmesinin diğer bir nedenidir.					
38. İKY ile işgören arasında etkili iletişimin sağlanması işçilerin sendikalara üyeliği üzerinde pozitif etkisi vardır.					
39. İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki gelişmeler sendikalar üzerinde pozitif etkisi vardır.					
40. İnsan Kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan işe alma ve yerleştirme fonksiyonu çoğunlukla bireysel sözleşmelere dayalı olduğu için sendikaları pozitif yönden etkilemektedir					

TEŞEKKÜRLER

