

T.C  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME FAKÜLTESİ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞÇİ SENDİKALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NE  
BAKIŞ AÇILARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**GÜLRU AVAR**

İSTANBUL, 2006

T.C  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME FAKÜLTESİ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞÇİ SENDİKALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NE  
BAKIŞ AÇILARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**GÜLRU AVAR**

DANIŞMAN: PROF. DR. İBRAHİM ANIL

İSTANBUL, 2006

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GÜLRU AVAR nın İŞÇİ SENDİKALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇISI adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2006 tarih ve 2006/07-11 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : .....

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İBRAHİM ANIL  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. UĞUR YOZGAT  
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>2</b>
1. İŞÇİ SENDİKALARI .....	2
1.1 Sendikanın Tanımı .....	2
1.2 Sendikanın Unsurları.....	3
1.2.1 Ekonomik ve Sosyal Hak ve Yararları Koruma ve Geliştirme Ortak Amacının Bulunması.....	3
1.2.2 Kişi Topluluğunun Var Olması.....	3
1.2.3 Kişilerin Sendika Kurma Konusunda Anlaşmış Olmaları .....	3
1.2.4 Bağımsızlık.....	4
1.2.5 Özel Hukuk Tüzel Kişisi Olması .....	5
1.3 Sendikaların Amaçları ve Etkinlikleri.....	5
1.4 İşçi Sınıfının Ortaya Çıkışı.....	7
1.5 İşçi Sendikalarının Ortaya Çıkışı .....	8
1.5.1 Cumhuriyet Öncesi.....	8
1.5.2 Cumhuriyet Sonrası.....	12
1.5.2.1 Tek Partili Dönem .....	12
1.5.2.2 Çok Partili Dönem.....	15
1.5.2.2.1 Sendikalar Yasası .....	16
1.5.2.2.2 Yasa Sonrası Sendikalaşma ve Türk-iş'in Kuruluşu.....	18
1.5.2.3 Türkiye'de İnsan Kaynakları Kavramının Ortaya Çıkışına Kadarki Dönem.....	19
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>24</b>
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	24
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Gelişimi .....	24
2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi .....	27
2.3 İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Hızlandıran Faktörler.....	32
2.4 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	33
2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkilerine Etkisi .....	40
2.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalara Etkisi .....	43
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>47</b>
3. SENDİKA YÖNETİMLERİNİN TUTUMLARI ÜZRİNE BİR ARAŞTIRMA .....	47
3.1 Araştırmanın Amacı .....	47
3.1.1 Araştırma Kapsamı.....	47
3.1.2 Veri Toplama Yöntemi.....	47
3.1.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	47
3.1.4 Verilerin Değerlendirilmesi Yöntemi.....	48
3.2 Araştırmanın Bulguları.....	48

3.2.1 Şimdiki İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sendikalar Tarafından Değerlendirilmesi.....	59
3.2.2 Sendikalar ile İKY Arasında Çıkar Çatışması Problemi.....	61
3.2.3 Sendikaların İKY ile Yaşanan Çıkar Çatışmalarını Karşılama Şekli.....	64
3.2.4 Sendikalara Göre İKY'nin Öncelikleri .....	65
3.2.5 Sendikalar İle İKY'nin Çatışma Yaşadığı Konular .....	67
3.2.6 Sendikaların İşçilerin İsteyerek İşe Gitmesinin Sağlanmasında İKY'den Beklentileri.....	70
3.2.7 İşletmelerin İKY Yöneticilerinin Sendikal Muhataplarıyla İkili İlişkileri.....	75
3.2.8 İKY Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Sendika Bakışına Etkisi.....	79
3.2.9 Sendikalarla İKY İlişkilerinde Belirleyici Olan Temel Unsur.....	85
3.2.10 Sendikalar İKY'nin İşgörenlere Verdiği Eğitimleri Değerlendiriyor .....	88
3.2.11 İKY ile Sendikaların Aynı Anda Tatmininin Sağlanabilmesi.....	91
3.2.12 Bağlı Olduğu Sendikaya Güvenemeyen Bir İşçinin İKY'ye Yönelmesi .....	93
3.2.13 Sendikaların İKY'ye Yaklaşımları.....	96
3.2.14 Sendikalar İKY ile İlişkilerini Değerlendiriyor .....	101
<b>SONUÇ.....</b>	<b>107</b>
<b>Ek-1 ANKET FORMU .....</b>	<b>113</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>117</b>

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 2.1:</b> İşletme Girdi ve Çıktıları .....	30
<b>Tablo 2.2:</b> 3D İlkesi.....	31
<b>Tablo 2.3:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	37
<b>Tablo 2.4:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Temel Boyutları.....	42

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Grafik 3.1:</b> Anketlerin Merkez ve Şube Bazında Dağılımı.....	49
<b>Grafik 3.2:</b> Anketlerin Konfederasyonlara Göre Dağılımı .....	50
<b>Grafik 3.3:</b> Anketi Cevaplandıran Sendika Personelinin Görevi.....	51
<b>Grafik 3.4:</b> Türk-iş'te Görev Sürelerinin Dağılımı .....	53
<b>Grafik 3.5:</b> Disk'te Görev Sürelerinin Dağılımı .....	54
<b>Grafik 3.6:</b> Hak-iş'te Görev Sürelerinin Dağılımı .....	55
<b>Grafik 3.7:</b> Türk-iş'te Görev Dağılımı .....	56
<b>Grafik 3.8:</b> Disk'te Görev Dağılımı .....	57
<b>Grafik 3.9:</b> Hak-iş'te Görev Dağılımı .....	58
<b>Grafik 3.10:</b> Sendikalarla İky Arasında Çıkar Çatışması Var mıdır? .....	61
<b>Grafik 3.11:</b> Sendikalar ile İky' nin Çatışma Sebepleri .....	68
<b>Grafik 3.12:</b> İşçilerin İky' den Beklentileri.....	71
<b>Grafik 3.13:</b> Sendika İky İle İlişkileri Değerlendiriyor .....	76
<b>Grafik 3.14:</b> Sendika İky İlişkilerinde Belirleyici Unsur.....	85
<b>Grafik 3.15:</b> İky nin Verdiği Eğitimler Yeterli midir?.....	88
<b>Grafik 3.16:</b> İky ile Sendika Aynı Anda Tatmin Edici Sonuçlara Ulaşabiliyor mu? .....	91
<b>Grafik 3.17:</b> Sendikaların İky' ye Bakış Açılıarı .....	96
<b>Grafik 3.18:</b> Sendika İky İlişkilerinin İfadesi .....	102

## GİRİŞ

Sendikalar, işçilerin iktisadi, sosyal ve kültürel ortak çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacı ile kurulan, tüzel kişiliği olan meslek teşekkülleridir.

Sendikalar, toplu iş sözleşmesi yapmak, toplu iş uyuşmazlıklarında ilgili makama, arabulucuya, hakem kurullarına, iş mahkemelerine ve öteki yargı organlarına başvurmak, çalışma yaşamındaki hukuki ilişkilerden ve sigorta konularından doğan hukuki uyuşmazlıklarda üyelerini temsilen davalara taraf olmak ve greve karar vermek ve yönetmek gibi faaliyetlerde bulunabilir. Mesleki eğitim, bilgi ve deneyimlerini artırmak için çalışmalar yapabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi de, örgütün esas hedefine varması için, örgütün işleyişinin en önemli noktalarından biri olan “insan” kaynağının sağlanması, örgüt içinde organize edilmesi, veriminin artırılması, geliştirilmesi gibi konularla ilgilenmek için kurulmuş bir örgüt birimidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile sendikaların işgörenler üzerinde ortak amaçları bulunmaktadır. Öyleyse aralarındaki ilişki nasıl gelişmektedir?

Bu çalışma, işçi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi’ne bakış açısını değerlendirmek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma işçi sendikalarının genel merkez ve şubeleri bazında anket uygulanması sureti ile gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma ile “İşgörenlerin örgüt için en kıymetli unsurların başında yer aldığı günümüz şartlarında işçi sendikaları ve insan kaynakları yönetimi arasında nasıl ilişkiler söz konusudur?” “Sendikalar insan kaynakları yönetimine nasıl yaklaşmaktadırlar?” sorularına yanıt aranması amaçlanmış, insan unsurunun önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞÇİ SENDİKALARI

#### 1.1 Sendikanın Tanımı

Sendika, işçilerin ya da işverenlerin belirli bir iş kolunda ortak ekonomik ve toplumsal çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla kurdukları mesleki örgüttür.

Sendika eski Roma ve Yunan hukuk sistemlerinden gelen birliğin temsilini sağlamakla görevli kimseleri ifade etmek için kullanılan “syndic” teriminden doğmuştur. Daha sonra syndic’in fonksiyonlarını ifade eden “syndicat” teriminden Türkçe’ye girmiş ve “sendika” terimi oluşmuştur.<sup>1</sup>

Tarihsel ve siyasal içeriği nedeniyle sendika terimi, daha çok işçi sendikalarını kapsamıştır. Dolayısıyla sendikacılık ve ya sendikal hareket kavramları da işçi hareketlerinden bağımsız düşünülmemektedir.

Demokratik toplumun temel unsurlarından biri olan işçi sendikacılığı, tarihsel süreç içerisinde çalışanların 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.<sup>2</sup>

Sendika ve işgören arasında sosyal diyalogun kurulması gerekmektedir. Birbirlerini ve karşılıklı oluşan algıları bilme ihtiyaçları vardır.

---

<sup>1</sup> Meryem DİNÇ, “Türkiye’de memur Sendikacılığının Gelişimi ve Hukuki Çevresi”, **Kamu Çalışanları Dergisi**, Sayı:75, Ankara, Mart 1998, s. 26

<sup>2</sup> Ahmet SELAMOĞLU, “Çalışma ve Toplum” **Birleşik Metal-İş 3 Aylık Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, Sayı:2, İstanbul, 2004, s.39.

## **1.2 Sendikaların Unsurları**

### **1.2.1 Ekonomik ve Sosyal Hak ve Yararları Koruma ve Geliştirme Ortak Amacının Bulunması**

Sendikanın unsurlarından birisi işçi ve ya işverenlerin ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerinin korunması ortak amacıyla bir araya gelip örgütlenmeleridir. Bunun gerçekleştirilmesi için özellikle işçi sendikaları grev yoluyla toplu iş sözleşmesi yapmayı amaç edinirler.

Sendikaların ortak amaç unsuru Anayasanın 51. maddesinde ve 53. maddesinde belirtilmiştir.

Ortak amaçtan bahsedilirken 2821 sayılı kanundan önce yürürlükte olan 274 sayılı Sendikalar Kanununda ortak iktisadi ve sosyal yararların korunması amacı yanında 1. maddesinde kültürel yarar da ye almıştır. 2821 sayılı kanunda kültürel amaçtan bahsedilmemekle birlikte bu, amacın yasaklandığı anlamına gelemez. Kanunun sosyal faaliyetleri belirten 33. maddesindeki bazı faaliyetler kültürel faaliyetler olarak nitelenebilir. Bu düzenlemelere göre; sendikanın var olabilmesi için iktisadi ve sosyal çıkarları ortak insanların bir araya gelme zorunluluğu vardır. Bu birlikteliğin bazı kültürel ihtiyaçları gidermesini de amaçlaması önünde engel bulunmamaktadır.

### **1.2.2 Kişi Topluluğunun Var Olması**

İşçiler ve işverenler bir araya gelerek anayasanın 51. maddesine göre de önceden izin almaksızın sendika ve üst kuruluşlarını kurabilirler.

Sendika ve üst kuruluşlar kurmak ihtiyaridir. Bu nedenle kimse buna zorlanamaz. Sendika kurmak isteyen işçi ve ya işverenler kendi aralarında birleşerek sendika kurarlar.

### **1.2.3 Kişilerin Sendika Kurma Konusunda Anlaşmış Olmaları**

İşçiler ve ya işverenler kendi aralarında sendika kurma konusunda anlaşmış olmalıdırlar.

Anayasanın 51. maddesine göre sendika kurmak için kanunun gösterdiği bilgi ve belgelerin yetkili merciye verilmesi yeterlidir.

2821 sayılı SK'da bu konuda 6. maddesinde aşağıdaki düzenlemeler yapılmıştır.

#### **1.2.4 Bağımsızlık**

İşçilerin ve işverenlerin kendi aralarında sendika ve konfederasyon kurmaları ve birleşmeyi amaçlamış olmaları hususu bağımsızlık unsurunu oluşturur. Bu kuruluşlarda sadece işçiler ve ya sadece işverenler bir araya gelebilirler.

Sendikaların unsurlarından ekonomik ve sosyal hak ve menfaatleri ters olan işçi ve işverenlerin karşılıklı ilişki içinde olmaları, yani bağımsız olmaları gerekir.

2821 sayılı SK'nun 38. maddesinde de işçi ve işverenlerin kendi aralarında kurmuş oldukları sendika ve konfederasyonların bağımsız olmalarını sağlamak için birbirlerine karışmalarını yasaklamıştır. 40. maddede birbirlerinden yardım ve bağış alamayacakları belirtilerek buna aykırı davranılması halinde 59. maddenin 5. fıkrasına göre cezai müeyyide uygulanacağı ifade edilmiştir.

SK'undaki bu yasaklamaya rağmen uygulamada zaman içerisinde bazı işverenlerin işçi sendikalarına müdahalede buldukları görülmüştür. Özellikle sadece bir işyerindeki işçileri içine alan sendikaya işverence maddi yardımda bulunularak kolayca kontrol altına alınabilecektir. Bunun önüne geçilebilmesi için işçilerin eğitilmesi gerekmektedir.

Sendikaların bağımsız olmaları sadece işçi ve işverenlerin birbirlerine karşı bağımsız olmalarıyla sınırlı değildir. Aynı zamanda devlete ve diğer toplumsal örgütlere karşı da bağımsız olmalıdırlar.

SK'unun 40. maddesi 2. fıkrasında devlet ve kamu kuruluşlarının sendikalar kanununa bağlı kuruluşlara mali yardım ve bağışta bulunamayacakları ve bunların da yardım ve bağış kabul edemeyecekleri belirtilmiştir. Ayrıca aynı maddeye göre esnaf ve küçük sanatkarlar kuruluşlarından ve derneklerden de yardım ve bağış alamazlar.

SK 58. maddeye göre de bu tür sendika ve konfederasyonlar cumhuriyet savcısının istemi üzerine İş Mahkemesi kararına göre kapatılır. Bu yasal düzenlemeye göre batı ülkelerinde örneğin Almanya'da, İsviçre'de, Fransa 'da olduğu gibi 'Hıristiyan Sendikalar Birliği' gibi dini ilkelere dayanan sendikaların ülkemizde kurulması ve faaliyette bulunması yasaktır'.<sup>3</sup>

### **1.2.5 Özel Hukuk Tüzel Kişisi Olması**

Sendikaların haklarını kullanabilmeleri için hukuki anlamda bir tüzel kişiliğinin olması gereklidir. Bu nedenle sendikalara tüzel kişilik verilerek devamlı olması, varlığının üyelerinin değişmesiyle etkilenmeyecek durumda olması ve ayrı bir adının dolayısıyla kişiliğinin olması sağlanmıştır.

Sendikalar Kanunu'nun 2. maddesinde sendika ve konfederasyonların tüzel kişiliğinin olduğu ve 6. maddesinde de tüzüğün ilgili valiliğe verilmesiyle bu tüzel kişiliğin kazanılacağı açıklanmıştır.

### **1.3 Sendikaların Amaçları ve Etkinlikleri**

Sendikaların temel amacı; üyesi olan işçilerin ve ya işverenlerin ekonomik ve sosyal haklarını korumak ve geliştirmektir.

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 :<sup>4</sup>

- 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.

---

<sup>3</sup> A.Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, **İş Hukuku**, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın , 1991, s.113

<sup>4</sup> Nejat Berberoğlu, **Çalışma Ekonomisi**, 2. Basım, Eskişehir: Anıt Yayıncılık, 1995,s.160

- Milli gelirin devamlı artışı 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.

Dar anlamda sendikalar, toplu iş sözleşmesi imzalamak, toplu iş uyuşmazlıklarında ilgili makama, arabulucuya, hakem kurullarına, iş mahkemelerine ve diğer yargı organlarına başvurmak ve son olarak greve ve lokavta karar vermek ve yönetmek faaliyetlerinde bulunurlar.<sup>5</sup> Bunun dışında üyelerinin mesleki eğitimi, üyelerinin bilgi ve deneyimlerini yükseltmeye çalışmak gibi amaçlar güdebilirler.

Çalışanların sendikalara girme nedenlerine bakıldığında dört temel unsur dikkat çeker. Bunlar ideolojik , işe girmede sendikalı işçi olma zorunluluğu, aidiyet ve kimlik ihtiyaçlarının tatmini ve ekonomik yarar sağlayarak elverişsiz koşulların giderilmesidir.<sup>6</sup> Çalışanların ideolojik nedenlerle sendikalara katılması işçi ile işveren

---

<sup>5</sup> Can Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, . Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995,s.374

<sup>6</sup> Halil, Akgün ve Kavuncubaşı, s.367

arasındaki mücadeleden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında işe girmede sendikalı işçi olma zorunluluğu; kapalı sistem olarak ifade edilen ve bir işletmenin yalnızca belli bir sendikaya üye olan çalışanları işe alması şeklinde söz konusu olmaktadır. Kapalı sistem anlayışında çalışanlar sendikaya üye olmak zorundadırlar. Günümüzde bu sistem pek çok ülkede yasal anlamda yasaklanmıştır. Bunların yanında çalışanların bir gruba üye olma ihtiyacı ve böylece bir kimlik kazanma duygusu da sendikaya katılma nedenleri arasındadır.

Son olarak ise, çalışanların işveren karşısında kollektif olarak hareket ederek ekonomik çıkarlarını koruması ve buna bağlı faydalar sağlaması gelmektedir.

#### **1.4 İşçi Sınıfının Ortaya Çıkışı**

Loncalar, bir ekonomik ve sosyal sistem olarak asırlar boyu üretim ve çalışma ilişkilerini düzenlemişlerdir. Batı Avrupa’da endüstri devrimiyle iktisadi şanslarını kaybederek çöken bu sistemin usta ve kalfaları, yeni ortaya çıkan fabrika sanayiinin vasıflı işgücünü oluştururken, Osmanlı toplumuna batının fabrika sanayii ürünlerinin, kapitülasyonların yarattığı olanaklarla rahatlıkla girebilmesi, küçük zanaat hayatının ağır bir darbe yemesine yol açmıştır. Bu çöküş bir sanayileşme hareketi ile tamamlanamadığı için zanaat hayatının işsiz kalan usta ve kalfaları sanayi işçisi haline dönüşmemiş ve ‘meslek sendikacılığı’ ortaya çıkamamıştır. Böylece batıdaki organik zanaat hayatından fabrika sanayiine geçiş modeli, Osmanlı toplumunda aynı örneği tekrar edememiştir.<sup>7</sup>

Sanayileşme; kapitülasyonlar sayesinde ayrıcalık tanınan yabancı sermaye eliyle yurdumuza girmiştir. Sanayileşmenin ilk örnekleri, Rumeli, İstanbul ve civarı gibi Avrupa’ya yakın bölgelerde görülmüştür. Bunun dışında, ülkenin iç kesimlerinde de gözle görülür bir işçi yoğunlaşması olmuştur.

Özellikle Osmanlı toplumunun son dönemlerinde gelişen tekelci yabancı girişimler ile ordunun ve devlet örgütünün ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla devlet sermayesi ile kurulan fabrikalar dikkat çekmektedir. Diğer yandan Osmanlı sanayii,

---

<sup>7</sup> Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, 6.Basım, İstanbul:Beta Basım Yayın, 1994, s.210-211.

kömür ve maden istihracı, tersane işleri, savaş sanayii, dokuma sanayii vb. gibi ana sektörler içinde görülmekteydi.

Söz konusu gelişmelerin bir sonucu olarak; 19. yüzyılda dışa bağımlı Osmanlı ekonomisinin gelişmesiyle birlikte işçi sınıfı ortaya çıkmaya başlamıştır. Osmanlı'nın toplumsal ve ekonomik yapısı içinde işçi sınıfının güçsüz ve örgütlenmemiş bir nitelik taşımasına rağmen bireysel işletme düzeyinde de olsa bazı toplu işçi eylemleri göze çarpmıştır.

## **1.5 İşçi Sendikalarının Ortaya Çıkışı**

### **1.5.1 Cumhuriyet Öncesi**

İmparatorluk devrinde çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi ile ilgili ilk yasalar; 1863 tarihli 'Maden Nizamnamesi ' ile, 1865 yılında çıkarılan fakat uygulama olanağı bulunmayan 'Dilaverpaşa Nizamnamesi 'dir.

1869 yılında ise, daha ziyade zorunlu çalışmayı öngören uygulamaları kaldıran ve maden ocaklarında işçi sağlığını ve güvenliğini sağlamaya yönelik, 1869 tarihli 'Maadin Nizamnamesi' görülmektedir. 100 maddeden oluşan 'Dilaverpaşa Nizamnamesi' işçilere toplumsal sigorta sağlamaktan ziyade üretimin arttırılmasına yöneliktir. Buna karşın 'Maadin Nizamnamesi' ise angaryayı yasaklayarak iş kazaları için sigorta getirmiştir I. Meşrutiyet (1876) ve bunu izleyen dönemde, sınırlı ve dolaylı bazı yasa çıkartma girişimleri yapılmıştır.<sup>8</sup>

1876 Mecelle'nin kabulü, loncaların çöküşünü hızlandırırken, Mecelle tıpkı batıda olduğu gibi liberal ekonomik düşüncenin etkisiyle, işçi-işveren ilişkilerini her türlü müdahaleden uzak, bireysel akit sistemi içinde düzenlemek istemiştir. Aslında Mecelle Tanzimat Döneminde (1839) pozitif hukuk düzeninin kurulması yolunda olumlu bir adım olmakla beraber çalışma ilişkilerini 'icare-i ademi' (adam kirası) başlığı altında düzenlemesi ve Roma hukukunda olduğu gibi insan çalışmasını kira akdi içinde ele alması ve işçiyi 'nefsini kiraya veren kimse' (ecir) olarak tanımlaması,

---

<sup>8</sup> Ekin, s.213

çalışma ilişkilerinin düzenlenmesine oldukça ilkel bireyci ve liberal bir görüş getirmiştir.<sup>9</sup>

Uluslararası rekabet ve sanayileşme sonucu zaten çözülmeye başlamış olan loncalar, ilk medeni kanun olan Mecelle ile hukuken de ortadan kaldırılmışlardır. Mecelle, ayrıca bireysel iş ilişkilerini Roma hukukundan esinlenen bir anlayışla düzenleyen sınırlı bazı hükümler de getirmiştir.

İttihat ve Terakki hareketinin bir ürünü olarak 1908’de padişahın kabul ve ilan ettiği İkinci Meşrutiyet Anayasası, cemiyet kurma hakkını tanımakla, sendika hakkını öngörmüş bulunuyordu. Ayrıca, 1909 tarihli İttimaat-i Umumiye Kanunu da, sendikalara meşrutiyet kazandıracak nitelikteydi.<sup>10</sup>

Dinsel bir yasa olan Mecelle’de işçi ve işveren ilişkilerini kapsayan önlemler yoktu.<sup>11</sup>

Ülkede, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren belli bir işçi sınıfı oluşumundan söz etmek mümkünse de, sanayileşmenin zayıflığı ve geriliği işçi sınıfının nicel olarak önemsizliğinde de yansımaktadır.<sup>12</sup>

Her ne kadar 1798’de Sultan III. Selim tarafından bakır madeni ocaklarında ‘iş bırakmaların’ ve ‘ihtilal’ teşebbüslerinin önlenmesine yönelik bir emirname çıkarıldığı bilinmekteyse de, ilk grevler ve işçi örgütlenmeleri ondokuzuncu yüzyıl sonlarına doğru belirginleşmeye başlamıştır.<sup>13</sup>

Çalışma koşullarının kötülüğü, ücret düzeylerinin yetersizliği ve devlet yönetiminin aksaklığı, işçi sınıfının ekonomik mücadeleye atılışını hızlandırmıştır. Bundan dolayıdır ki, 1872’den bu yana grevler olmuş ve işçiler arasında örgütlenmeye önem verilmiştir. İşçi sınıfının, ekonomik mücadelesini grevlerle sürdürmüş bulunması işçi sınıfındaki birlik ve beraberlik mücadelesinin çok öncelerden yerleşmiş olduğu

<sup>9</sup> Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, İstanbul, 1974, s.10

<sup>10</sup> Irvin Schick, Ahmet Tonak, **Geçiş Sürecinde Türkiye**, 3. Basım, İstanbul: Belge Yayınları, 1992, s.329

<sup>11</sup> Cahit Talas, **Toplumsal Ekonomi Çalışma Ekonomisi**, 2. Basım, İstanbul:İmge Yayınları, 1961, s.83

<sup>12</sup> Devlet İstatistik enstitüsü, **Türkiye’de Toplumsal ve Ekonomik Gelişmenin 50.Yılı**, Ankara, 1973, s.37

<sup>13</sup> Ekin, s.213

kanısını güçlendirmektedir. Nitekim, Türk işçisi 1875 yılında 2, ertesini yıl 3, iki yıl sonra 1878'de 3, bir yıl sonra 1879'da 4 grev hareketine girişmiştir.<sup>14</sup>

Öte yandan, İkinci Meşrutiyet'ten önce tek tek eylemler biçiminde oluşan grevlerin 1908 yılında 27'ye ulaşması anlamlı bir sınıfsal nitelik kazandığını göstermektedir.<sup>15</sup>

Buna rağmen dar iktisadi taleplerle sınırlı olan bu olayların Meşrutiyet'in ilanını etkileyecek boyutta önemli olduğunu söyleyemeyiz.

Ülkedeki ekonomik teşebbüslerin çoğunluğunun yabancıların elinde bulunması sonucu, işçi hareketindeki gelişmelerden en çok yabancı sermaye çevrelerinin rahatsız olması doğaldır. Nitekim, sendika özgürlüğüne ve grev hakkına bazı sınırlamalar getiren Tatil-İ Eşgal Kanunu'nun yürürlüğe girmesinde o tarihlerde Osmanlı İmparatorluğu'nda egemen olan yabancı sermaye çevrelerinin rol oynadıklarına dair gözlemler eksik değildir.<sup>16</sup>

Sendika özgürlüğüne ve grev hakkına yönelik kısıtlamalara rağmen, örgütlü işçi hareketi, ülkenin sanayileşmiş bölgelerinde varlığını hissettirmiştir. II. Meşrutiyet'in ilanını izleyen ve Cumhuriyet'in kuruluşuna gelen yıllarda, çeşitli grev dalgalarına tanık olunmuştur. İşçilerin yabancılara ait işyerlerinde başlattıkları grevlerin ve İmalat-ı Harbiye işçilerinin çabaları Kurtuluş savaşının kazanılmasında büyük fayda sağlamışlardır.<sup>17</sup>

Cumhuriyet döneminde, çalışma ile ilgili ilk önlem, 1921 yılında alındı. Bu yıllarda, Kurtuluş Savaşı'nda kullanılan tek enerji kaynağı kömür olduğundan kömür madenlerinin üretiminin sürekliliğinin sağlanması çok önemliydi. Bu sürekliliğin sağlanması için, çalışma gününün tanımlanması, en küçük çalışma yaşının ve en az

---

<sup>14</sup> Lütfi Erişçi, **Türkiye'de İşçi Sınıfı Tarihi**, 4. Basım, İstanbul:Kutulmuş Basımevi, 1951, s.201

<sup>15</sup> Kemal Sülker "Türkiye 'de Sendikacılık", 1973, s.12

<sup>16</sup> Arhangellas Garil, **Anadolu Bağdat Demiryollarının İçyüzü**, 4.Basım ,İstanbul, 1927,s.39

<sup>17</sup> Oya Sencer, **Türkiye'de İşçi Sınıfı**, İstanbul, 1977,s.330

ücretin saptanması, yaşlılık ve hastalık sigortalarının kurulması, Cumhuriyet dönemindeki ilk çalışma yasasının getirdiği yenilikler arasındaydı.<sup>18</sup>

Cumhuriyetin kuruluş yıllarında tarıma dayalı ekonominin tersine küçük bir grup oluşturan ücretli emekçiler ülkenin sanayileşmede hızlı bölgelerine (İstanbul ve çevrelerinde) yerleşmiş bulunmaktaydılar.

Cumhuriyet dönemine kadar olan devrede endüstri ilişkilerinin gelişmesinin ana özellikleri, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:<sup>19</sup>

İşçi hareketleri sanayileşmeden soyutlanamayacağına göre, imparatorluğun sınırlı sanayileşmesi içinde, işçi hareketleri de gerek nicelik ve gerek nitelik yönünden sınırlı kalmıştır.

Devlet müdahalesi, esas itibarıyla maden sektöründe yaşananlardan çıkardığı sonuçlarla büyük ölçüde üretimi arttırmaya yönelik sınırlı bir yasalaştırmadan öteye gidememiştir.

Devletin gerek kamu, gerekse özel ve yabancı şirketlerdeki istihdam koşullarına uzak kalışı, bireysel hizmet ilişkisinin esas itibarıyla çalışanlar aleyhine sonuçlar vermesine yol açmıştır.

Bu koşullar zaman zaman siyasi doktriner cereyanlardan etkilenmekle beraber, esas itibarıyla kötü istihdam koşullarından doğan işçi direnişlerine, dernek, cemiyet ve benzeri şekildeki işçi örgütlenmelerine neden olmuştur.

Siyasi rejimdeki nisbi hürriyet havasının etkisiyle daha da yoğunlaşan işçi hareketleri, sistematik bir iş yasasının amme müdahalesi yoluyla çalışanlar lehine hazırlanıp çıkarılması yerine, sendika yasalarına dönük bir yasa düzenlemesine yol açmıştır.

Böylece işçi hareketlerinde, mesleki amaçlar yerine, siyasi eğilimler nisbi kuvvet kazanmıştır.

---

<sup>18</sup> Talas, s.17

<sup>19</sup> Ekin, s.216

Bu nitelikleriyle işçi hareketleri batıdaki örneklerine, ilk kuruluş yılları itibarıyla benzerlik gösterme eğilimi taşımıştır.

## **1.5.2 Cumhuriyet Sonrası**

### **1.5.2.1 Tek Partili Dönem**

Cumhuriyet yönetimi, Osmanlı döneminden 1909 tarihli Tatil-i Eşgal Kanunu ve yine aynı tarihte yürürlüğe girmiş bulunan İctimaat-ı Umumiye Kanunu hükümleri çerçevesinde kurulmuş ve faaliyetlerini sürdüren bazı sendikaların yer aldığı bir sendikal yaşam devralmıştır.<sup>20</sup>

1923 yılında Cumhuriyetin ilanı ile burjuvazi gelişirken işçilerin örgütlenmeleri ve eylem yapmaları da engellenmekteydi. Yani işçi sınıfı hem ekonomik hem de politik anlamda gücünü gösterememiştir. Hatta işçi haklarını savunmak, grevden bahsetmek, vb. konular ağır ceza gerektiren suç niteliği taşımaktaydı.

Bu dönemde çalışma ilişkileri açısından önemli bir olay da 17 Şubat 1923 tarihinde gerçekleştirilmiş olan İzmir İktisat Kongresi'dir. İzmir İktisat Kongresi değişik yörelerden pek çok işçiyi bir araya getirmiş, birbirlerini tanımalarını sağlamıştır. 34 maddeden oluşan esaslarla işçi hakları ileri düzeyde dile getirilmiştir.

İzmir İktisat Kongresi'nde işçiler taleplerini dile getirerek bazı haklar elde etmişlerdir. Bu tarihten itibaren 1 Mayıs İşçi Bayramı olarak kabul edilmiş, çalışma yaşamı ve sendikal haklar konusuna da yer verilmiştir Çalışanlara “amele” yerine “işçi” denmesi, sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi, sendika kurma hakkının tanınması, çalışma sürelerinin 8 saat olarak kabulü, gece çalışmasının düzenlenmesi, çocukların çalışma yaşı, doğum ve hamilelik izinleri, asgari ücret, hafta tatili, resmi ve hafta tatillerinde ücret ödenmesi, hastalık izni, yıllık ücretli izin, emeklilik hakları, iş teftişi, işçi çocuklarının eğitimi ile ilgili konular bu arada sayılabilir.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Schick ve Tonak , s.330

<sup>21</sup> Gündüz Ökçün, **Türkiye 'de İktisat Kongresi**, Ankara, 1968, s.430

1924 Anayasası da demokratikleşme süreci içinde toplanma ve dernek kurma hakkı kapsamında sendikal haklar tanımıştır. Bununla birlikte işçilerin çok olduğu yerleşim yerlerinde 500-1000 üyeli, küçük ölçekli sendikaların kurulduğu gözlenmiştir.

Ancak bu durum fazla sürmemiş ve Takrir-i Sükun Kanunu ile işçi hareketleri yasaklanmıştır (1925).

1927 yılında toplam nüfus 13.5 milyon kişiydi. Bu nüfusun 5.3 milyonu faal nüfusu oluşturmaktaydı. Faal nüfusun da %81.6 'sı tarım kesiminde çalışmaktaydı. Büyük kentlerde yaşayanların da sendikacılığa ortam oluşturabilecek bir çalışma ilişkisi içinde buldukları söylenemez.

Nitekim, 1927 Sanayi Sayımı sonuçlarına göre, işletmelerin %70'inden fazlası, dörtten az kişinin istihdam ettirildiği küçük boyutlu işletmelerdi. Dört ve daha çok kişinin çalıştığı işletmelerde istidam edilen yaklaşık 1.5 milyon kişinin, yalnızca 150 bin kadarı işçi ve yaklaşık 8 bini memur durumundaydı.<sup>22</sup>

1928 yılında Amele Taali Cemiyeti'nin kapatılmasıyla sendikaların etkinlikleri uzun bir süre için durdurulmuştur.

Gerçekten imparatorluktan bu yana sendikacılık ve grev hareketlerini sınırlayan, sadece Tatil-i Eşgal Kanunu olmasına rağmen 1921-1936 döneminde Türkiye'de işçi hareketlerinin kuvvetlendiğini söylemek mümkün değildir. Bu gelişmeler iki ters yönde etkiler yaratan gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmıştır.<sup>23</sup>

1923-1946 arasındaki dönemde sendikal yapımı dışında, cemiyet biçiminde örgütlenmeler de gelişmiştir. Fakat bu örgütlerin ayırıcı niteliği, siyasal iktidar tarafından oluşturulmaları ve diğer bazı toplumsal kesimlerle birlikte işçileri de etki altına almaya yönelik olmalarıdır. Dönemin partisi olan CHP tarafından 1930'lu yıllarda "İşçi Bürosu" ile Cumhuriyet Halk Fırkası Esnaf ve İşçi Birlikleri Teşekkülleri Bürosu

---

<sup>22</sup> Devlet İstatistik Enstitüsü , **Gelişmenin 50 Yılı**, s.151

<sup>23</sup> Ekin, s.218

kurulmuş ve işçi kesimini kendisine yakın bazı cemiyetler içerisinde toplamaya çalışmıştır.<sup>24</sup>

Bir yandan ulusal Kurtuluş Savaşı yıllarında kabul edilen madenlerde çalışan işçileri korumaya yönelik yasalar yanında, İktisat Kongresi ile yeni çalışma sorunlarının ortaya atılmasıyla bu konulara ilgi genişlerken, yeni anayasanın liberal hükümleri ve borçlar kanununun hizmet sözleşmelerini ilk defa düzenlemeye başlaması, daha sonra çıkarılan Hafta Tatili , Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günleri Kanunları, genel sağlıkla ilgili yasa çalışanlar lehine olumlu atılımların yapılabilmesine yol açmıştır.

Bu olumlu gelişmelere tamamen ters yönde ise, Tatil-i Eşgal Kanunu hala çalışanlar aleyhine uygulanırken, Takrir-i Sükun Kanunu ve Ceza Kanunu değişiklikleri, siyasi rejimin özelliklerinin yanı sıra, sosyal ve kültürel koşulların da ilavesiyle sendikaların gelişmesine olanak sağlamamıştır.

Böylece devlet çalışanların kamu müdahalesi yoluyla sınırlı korunmasını öngören iş yasaları çıkarılması sistemini tercih etmiştir.

Böyle bir tercihte, 1933'lere kadar süren liberal ekonomik gelişme sitemine dayalı iktisat siyasetine de önemli bir etken olduğu açıktır. Bir ölçüde devlet milli sanayinin kuruluşunda hür teşebbüsün fonksiyonlarının daha rahat koşullar içinde ve etkin bir biçimde sağlanmasına özen göstermiştir denilebilir.

Benzer nitelikteki düşünce sistemi, özel girişimin yerini devlete terk ettiği 1934 sonrası devletçilik uygulamasında da devletin işveren oluşu açısından düşünülebilir. Gerçekten 1930'lar sonrası devletçilik uygulamasını ele almadan, aynı devrede çıkarılan genel iş yasalarının niteliğini değerlendirmeye olanak yoktur.

Böylece devletin takip ettiği iktisat politikası ile, iş yasalarının egemen karakteri arasında kuvvetli bir uygunluk göze çarpmaktadır.

1936 yılında İş Kanunu çıkarıldı. Bu kanun o tarihe kadar ülkemizde sistematik olarak ele alınan bazı hükümleriyle oldukça ileri standartlar getiren, zamanın

---

<sup>24</sup> Ahmet Makal, **Türkiye'de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri (1920-1946)**, Ankara : İmge Kitabevi, 1999, s.451-452

koşullarına göre modern ve sistematik bir çalışma yasasıdır. Bütün bu niteliklerine rağmen 30 yıldan fazla yürürlükte kalan bu kanunun, özellikle üç niteliği bakımından yetersiz kaldığına işaret edilmektedir.<sup>25</sup>

1- Gerçekten bu yasa işçi-işveren ilişkilerinde otoriter bir görüşü yansıtmakta, sendikacılık ve hür toplu pazarlık bahis konusu edilmediği gibi, grev ve lokavt hakları açıkça yasaklanmaktadır. Böylece iş uyuşmazlıklarının çözümü, zorlayıcı tahkim sistemine terk edilmektedir.

2- İş Kanunu ülkedeki bütün çalışanları korumayı amaçlamamış, tarım iş kolunu ve beden fikir işçisi ayrımı yaparak, fikir işçilerini kapsam dışı bırakırken, ayrıca belirli işletme büyüklüğünü öngörerek ücret mukabili çalışanların tamamını kavramamıştır.

3- Nihayet bu İş Kanunu hemen uygulamaya konulamamış, iş teftişi ve bakanlık seviyesindeki örgütlerin savaş sonunda kurulabilmesinden dolayı uygulama etkinlik kazanamamıştır.<sup>26</sup>

Bütün bu özelliklerine rağmen, İş Hukuku'nun Borçlar Kanunu'nda olduğu gibi işçi ve işvereni eşit güçte kişiler olarak kabul etmediği, işçi yararına birçok hükümler getirdiği ve bu nitelikleriyle çalışma ilişkilerine toplumsal açıdan yaklaştığı açıktır.<sup>27</sup>

Bu yasa işçi sınıfına “toplumsal güvenlik” getiriyor, fakat grevi yasaklıyordu. Bu dönemdeki hükümetlerin genel yaklaşımı, burjuvazinin gelişmesini tehdit eden bir öge olarak, işçi sınıfının sınıf bilincine erişmesini önlemektir.<sup>28</sup>

### 1.5.2.2 Çok Partili Dönem (1946-1960)

1945-1946 yılları, Türkiye'nin toplumsal siyaset tarihinde dönüm noktasını belirler. İlk olarak, bu yıllarda, Çalışma Bakanlığı kuruldu. İkinci olarak, demokrasinin

---

<sup>25</sup> Ekin; s.220

<sup>26</sup> Metin Kutsal, **Devlet Personeli Sendikalarının Hukuki Esasları ve Sınırları**, 2. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1969, s.33

<sup>27</sup> Kenan Tunçomağ ve Tankut Centel, **Türkiye'de İş Hukuku Mevzuatının Gelişmesi, Sosyal Siyaset Konferansı**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın, XXV., Kitap; s.9

<sup>28</sup> Schick ve Tonak, s.331

kuruluş çabaları çerçevesinde sınıf ve çıkar ilkesine göre örgüt kurma yasağı kaldırıldı.<sup>29</sup>Bu yasal değişikliğin hemen ardından, gene başta İstanbul olmak üzere ülkenin sanayileşmiş yörelerinde hızla sendikalar kurulmaya başlanmıştır Ancak, sendikalaşmanın üzerinde temelleneceği nicel ve niteliksel birikimin yetersizliği bu dönemde de kendisini göstermiştir. 1946’da sendikaların doğuşunda ve yönlendirilmesinde aynı yıl kurulmuş bulunan iki sosyalist parti (Türkiye Sosyalist Partisi ve Türkiye Sosyalist Emekçi ve Köylü Partisi) başlıca belirleyici unsur olmuştur.<sup>30</sup> Fakat kısa bir süre sonra Aralık 1946’da gerek sendikalar, gerekse sosyalist partiler sıkıyönetim tarafından kapatıldı. ( İkinci Dünya Savaşı sırasında ilan edilmiş olan sıkıyönetim hali sürdürülüyordu).

1947 yılında Sendikalar Yasası çıkarıldı. Cumhuriyet Halk Partisi, işçi sınıfının denetimini elinde tutabilmek için, sendikaların örgütlenmesine yardımcı olmaya başladı. Öte yandan , kimi sendikalar da Demokratik Parti’yle bütünleştiler. Çünkü Demokrat Parti, demokrasi yolunda, işçi haklarının savunuculuğu görevini de benimsemişti.<sup>31</sup>

#### **1.5.2.2.1 Sendikalar Yasası**

20.02.1947 tarihinde sendikalarla ilgili olarak 5018 sayılı Sendikalar Yasası yürürlüğe girmiştir. Sendika özgürlüğüne yönelik olumlu hükümler içeren yasa sendikaların çalışmalarını önemli ölçüde kısıtlayıcı hükümleri de beraberinde getirmiştir.<sup>32</sup>

Sendikalar Yasası, sendika çokluğu ilkesini benimseyerek, aynı işkolunda birden fazla sendika kurulması esasını benimsemiş, farklı işlerde çalışan işçilerin bu işlere ait sendikalardan birine ve ya bir kaçına üye olmalarına imkan tanımıştır. Ayrıca, yasa; “hiç bir kimse her hangi bir sendikaya üye olmaya ve ya olmamaya veyahut üyelikten çekilmeye ve ya çekilmemeye zorlanamaz. “İş sözleşmelerine ve ya işyerlerinin iç yönetmeliklerine bu hükme aykırı şartlar konulamaz” hükmüne yer vermiştir. Yasa, sendika kurma ve sendikaya üye olma hakkını sadece 3008 sayılı İş

---

<sup>29</sup> Emre Kongar, **İmparatorluktan Günümüze Türkiye’nin Toplumsal Yapısı**, 10. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997 , s.460

<sup>30</sup> Sülker, s.56

<sup>31</sup> Kongar, s.460

<sup>32</sup> Aysen Tokol , **Türkiye’de Sendikal Hareket**, 2. Basım, Burdur: Ezgi Kitapevi ,1994, s.23

Yasasında tanımı yapılmış işçi ve işverenlere tanımıştır. Ayrıca yasa, sendikaların birlikler kurmalarını, birliklerin kurulabilmesi için birliğe katılmak isteyen sendikaların mevcut üyelerinin üçte ikisinin onayının alınmasını öngörmüştür. Buna karşılık, yasa sendikaların siyasetle uğraşmalarını, siyasi propaganda ve siyasi yayın faaliyetinde bulunmalarını ve siyasi bir örgütün faaliyetlerine katılmalarını yasaklamıştır.

5018 sayılı yasa, sendikaların çeşitli nedenlerle mahkeme kararı ile faaliyetlerine son verilmesine ve ya kapatılabilmesine imkan tanımıştır. Buna göre sendikalar:<sup>33</sup>

- Yardımlaşma, ortak çıkarları savunma ve temsil amacı dışında kurulmaları,
- İşçi niteliği taşımayan kişilerin sendika kurmaları ve ya sendikaya üye olmaları,
- Siyasi faaliyetlerle uğraşmaları,
- Ulusal çıkarlara aykırı hareket etmeleri,
- Bakanlar Kurulu'ndan izin almadan uluslararası örgütlere üye olmaları,
- Gelirlerini yasa ve tüzükte belirtilen amaçlar dışında kullanmaları,
- Sendika yönetim kurulu üyeleri ile sendika idaresinde görev alanların iş yasasına göre suç sayılan grev ve lokavt fiillerine teşvikte bulunmaları ve ya bu fiillere teşebbüs etmeleri halinde 3 aydan bir seneye kadar geçici veya devamlı olarak kapatılacaktır.

Yasa, sendikaların Cemiyetler Yasası'nın belirli hükümleri saklı kalmak koşuluyla Çalışma Bakanlığı tarafından denetlenmesini öngörmüştür

---

<sup>33</sup> Aysen Tokol , **Türkiye'de Sendikal Hareket**, 2.Basım, Burdur: Ezgi Kitapevi ,1994, s.25

### 1.5.2.2.2 Yasa Sonrası Sendikalaşma ve Türk-İş'in Kuruluşu

1946-60 yılları arasındaki gelişmelerle birlikte sendikalaşmada artış meydana gelmiştir. 1947 yılında 49 sendika faaliyet göstermekteydi.

DP'nin 1960'a kadar devam eden iktidar döneminde işçilere yönelik önemli vaatler gerçekleştirilmemiştir. Sadece iki ayrı partiyi desteklemekte olan işçi kuruluşları birleşti. 1952 yılının Temmuz'unda "Türkiye İşçi sendikaları Konfederasyonu" (Türk-İş) kuruldu. Fakat Türk-İş de 1960'lara kadar önemli bir başarı gösterememiştir. Çünkü iki parti arasındaki çekişmeler işçi eylemlerini amaçlarından saptırmakla kalmayıp aynı zamanda baskı altında tutuyordu. Sendika özgürlüğü ve grev hakkı gibi kavramların kabul edildiği 1961 Anayasası'nı hazırlayan 27 Mayıs 1960 müdahalesi sırasında Türk-İş ve sendikaların başında DP iktidarı yanlısı yöneticiler bulunmaktaydı.

İçinde bulunulan durum ve gelişmeler içinde ortaya çıkan eğilimler şu şekilde değerlendirilebilir;

II.Dünya Savaşı sonrasına kadar, hatta savaş yıllarının ortaya koyduğu güçlük ve fedakarlık zorunluluklarıyla biraz daha da kuvvetlenen ve otoriter karakteri artan kamu müdahalesi, 1945'lerden sonra hızlı bir gelişme göstermiş ve nitelik yönünden değişime uğramıştır.

II. Dünya Savaşı'ndan başarıyla çıkan ülkelerin Türkiye'nin dış siyaset ilişkileri üzerindeki etkileri, iç politikada Cemiyetler Kanunu değişikliği yoluyla, demokratikleşmeye ve çok partili rejime geçmeyle belirlenen eğilimler ortaya çıkarmıştır.

Bu eğilimler içinde 1946-1950 devresinde sınırlı hürriyetler getirse dahi, bir sendikalar kanunu çıkarılması önemli bir dönemeci oluşturmakla beraber, endüstri ilişkilerinin toplu pazarlık ve grev hakkıyla tamamlanmamış olması, daha önceki Cumhuriyet döneminin siyasi alışkanlıklarının bir devamı olarak değerlendirilebilir.

1950'den sonraki devrede iktidara geçen parti, muhalefet yıllarındaki grev talepleriyle uyumluluk göstermemiş, endüstri ilişkilerinin giderek modernleşmesi hareketi, uygulamada daha da zayıflamıştır. Böylece sınırlı bir sendikacılık hareketi,

örgütsel prestij yerine “siyasi manevra esasına dayanan Orta Doğu ülkeleri” grubuna girer bir nitelik kazanmıştır.<sup>34</sup>

Siyasi iktidarın iktisadi görüşüyle endüstri ilişkileri sisteminin gelişmesi arasında kuvvetli bir uyum eğilimi ortaya çıkmıştır. Ayrıca 1947-1960 devresindeki birikimler, 1960 devrimi sonrası koşulları hazırlayan önemli bir tecrübe ve birikim kaynağı olmuştur.

Bütün bu karmaşık kaynaklardan beslenen faktörler ağı içinde devletçilikten iktisadi liberalizme doğru yeni bir açılış başlarken, ilk yıllarda daha ziyade dış siyasi baskıların etkisiyle oluşan, fakat tarihi gelişiminden gelen tereddüt ve kuşkuları da beraberinde getiren gelişmeler, daha sonraki yıllarda yasalaştırmanın yavaşlaması ve uygulamanın zorlaştırılmasıyla yeniden kesintiye uğramıştır.

İşçi sınıfı, 1947-1960 dönemini sıkıntılar ve baskılar altında geçirdikten sonra 1961 Anayasası ile doğal haklarına kavuşmuştur.

### **1.5.2.3 Türkiye’de İnsan Kaynakları Kavramının Ortaya Çıkışına Kadarki Dönem**

Türk sendikacılığı özellikle 1960’dan sonraki dönemde destek görmüş sayılabilir. Ancak sendikaların bu durumu zorlayıcı bir tutum içinde oldukları hallerde bu desteğin azalmaya yüz tuttuğunu söyleyebiliriz. Nitekim, Türkiye sendikacılığı, son yıllarda demokrasiyi korumakta yeterince etkin bir konum kazanmamış olsa bile, en azından giderek genişleyen bir kesimi bakımından, demokrasiye karşı oluşumların öncelikle ortadan kaldırmayı kaçınılmaz saydıkları bir unsur haline gelmiş bulunmaktadır.<sup>35</sup>

1961 Anayasası, gerek temel haklara ve sosyal haklara ilişkin hükümleri, gerekse sendika hakkı ile doğrudan ilgili hükümleri dolayısıyla bir çok bakımlardan olduğu gibi sendikacılık alanında da yeni bir dönemin başlangıcını simgelemiştir. 1961’de halk oylaması sonucu yürürlüğe giren Anayasa, 46. maddesinde “çalışanlara”

<sup>34</sup> Tekin Dereli, **Aydınlar Sendika Hareketi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları , 1975, s .291

<sup>35</sup> Schick ve Tonak, s.344-345

sendika hakkını, 47. maddesinde ise “işçilere” grev ve toplu sözleşme hakkını tanımış bulunuyordu. 46. maddede “çalışanlar” değiminin kullanılmış olması, özellikle memurların da sendika hakkı kapsamında olduklarını ifade etmesi bakımından önem taşımaktaydı.<sup>36</sup>

Anayasanın öngördüğü sendika hakkına ilişkin hükümler doğrultusundaki yasal düzenlemeler, 274 sayılı Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ile sağlanmışır. Her iki yasa da 24 Temmuz 1963 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 624 sayılı yasa 14 ağustos 1965’te memur olarak çalışanların sendika hakkını düzenlemek üzere yürürlüğe girmiştir. 27 Mayıs sonrasının siyasal ve hukuksal koşulları içinde belirgin bir özgürlük ortamından yararlanan sendikalar ve bir süre tek sendikal üst örgüt olarak Türk-İş , hızlı bir toparlanma ve dinamizm kazanma eğilimi göstermeye başlamıştır. Bu dönemde sendikaların grev hakkına sahip ve toplu sözleşme yapabilen kuruluşlar haline gelmeleri, işçilerden gördükleri ilginin artmasında önemli bir etken olmuştur. Öte yandan, memur olarak çalışanların sendikalarının da grev hakkına sahip olmamakla birlikte birer baskı grubu olarak varlıklarını duyurduklarına tanık olunmuştur.<sup>37</sup>

1960 eyleminden sonra Türk-İş , uluslar arası işçi örgütleriyle ilişki kurabildi. Amerikan yardım programlarından büyük ölçüde mali destek de alındı. Bütün bu gelişmelerin sonunda Türk-İş, işçi haklarını geliştirmek için, partiler üstü bir siyaset benimsedi. Bu siyasetin benimsenmesinde en büyük pay Amerikalılarını. Bu tutuma karşı bir tepki olarak 13 Şubat 1967’de “Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu” (DİSK) adı altında yeni bir işçi sendikaları konfederasyonu kuruldu. Disk, işçi haklarının geliştirilmesi için bir siyasal parti içinde eylem yapması gerektiğine inanıyordu. Böylece, işçi sınıfının bir kesimi ile Türkiye İşçi Partisi arasında organik bir bağ kuruldu.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Alpaslan Işıklı, “ İşçi Memur Ayrımı Sorununun Düşündürdükleri”, **Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Ankara, 1971, no.4

<sup>37</sup> Mehmet Aksoy, **Devrimci Öğretmenin Kıyımı ve Mücadelesi**, s.18-19

<sup>38</sup> Kongar, s.460-461

Böylece Türk-İş'in hakim olduğu "partiler üstü" sendikacılık anlayışı önemini yitirmeye başlamıştır. Türk-iş üstlenmiş olduğu bu anlayışla partilerden uzak kalma yolunu izlemeye çalışmıştır. Ama Disk'in kurulmasıyla birlikte Amerikan tarzı sendikacılığı benimseyen Türk-İş artık sosyaldemokrat bir yapı taşıyan Disk'in karşısında mücadele vermeye başlamıştır.

1960-1970 yılları, Türk işçi hareketinin ideoloji ve eylem planında 'altın yılları' dır. İşçi sınıfı, nicel ve nitel planda büyük gelişmeler kaydeder. Ama, aynı yıllar, egemen sınıfların gelişen hareket karşısında büyük korkuya kapıldıkları yıllardır da. Bu korku ve egemen sınıfların düştükleri bunalım, onları kendi açılarından bir çözüme götürür. "12 Mart faşizmi" böyle doğar. 1970 yılında, Sendikalar Kanunu'nun bazı hükümleri, sürekli büyüme halindeki Disk'in gelişmesini engelleyici yönde değiştirilir ve 12 Mart Muhtıra'sının hemen arkasından, kanun dışı hiçbir eylemi görülmediği halde, "bölücülük" yaptığı bahanesiyle Türkiye İşçi Partisi kapatılır ve işçi sınıfı ve onun ideolojisine (yani marksizme) karşı yoğun bir baskıya geçirilir.<sup>39</sup>

Türkiye'de işçi sınıfı bakımından iki gerçek vardır. Birinci gerçek, Türkiye'de işçi haklarının işçiler bu haklar için savaşımadan, Anayasa tarafından kendilerine verilmiş olmasıdır. İkinci gerçek ise, Türk işçisinin, kendisini, zincirlerinden başka yitirecek bir şeyi olmayan bir işçi olarak görmediğidir. İşçilerin "daimilik" ve "örgütlülük" düzeyi yükseldikçe, gelecek hakkındaki beklentilerinin yükselmesi de bu genellemeyi doğrulamaktadır.

1970'li yıllarda işçi sınıfının tablosu şu şekilde olmaktadır.<sup>40</sup>

1970'ler Türkiye'sinde işçi sınıfı, toplam nüfus içindeki yeri bakımından da önemli bir ağırlık oluşturmaktadır. Toplam ücretler içerisinde sigortalı işçi ve emekçi oranı, 1972 yılında %54.4'e yükselmiştir.

Yapılan tahminlere göre, 1972'de 14.3 milyon dolaylarında olan işgücü arzının 8.8 milyonunun tarım, 1.5 milyonunun sanayi, 3.2 milyonunun hizmet kesiminde

---

<sup>39</sup> Erişçi, s.302

<sup>40</sup> Nermin Abadan, **Batı Almanya'daki Türk İşçileri ve Sorunları**, Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1964 s.26

istihdam edildiği ve 750 bin kişinin de kentsel yörelerde, verimliliği çok düşük işlerde çalıştığı, ya da işsiz olduğu söylenebilir.

Bunun yanı sıra -çoğunluğu Batı Almanya'da olmak üzere- 1 milyon dolaylarında Türk işçinin de yurt dışında çalıştığı göz önüne alınmalıdır. Üstelik bu kesimin önemli bir bölümü, nitelikli işçilerden oluşmaktadır.

İstihdam alanının günden güne artan işgücü arzı karşısında gitgide yetersiz hale geldiği ve işgücü ihracatının bir donma noktasına vardığı Türkiye'de nesnel koşullar, Türk işçi hareketini, sendikal mücadele alanında olsun, siyasal mücadele alanında olsun gitgide artan bir hızla etkilemektedir.

1967 yılında, Türk-İş'in Amerikan tipi partiler üstü sendikacılık anlayışının bir aldatmaca olduğu gerçeği karşısında, Disk çatısı altında örgütlenen Türkiye İşçi sınıfı, iktidarın ve işverenlerin bütün baskıcı engellemelerine karşın, bu örgüte doğru akmaktadır. Günümüzde sözü geçen örgüte üye sayısı yüz binlerle ölçülmektedir.

Türkiye'de endüstri ilişkileri, bir çok ülkeye oranla daha belirgin olarak siyasal çalkalanmaların izlerini taşır. Görece geç sanayileşmiş, 1970'lere kadar kamu sektörünün ağırlıkta olduğu ve demokrasinin tam oturmadığı bir toplumsal yapıda, işçi-işveren ilişkilerinin de devlet ağırlıklı ve güdümlü olacağı açıktır. Bu ağırlık ve güdüm 1970'lerden sonra gerilemiş, işçi hareketi bağımsız bir yolda gelişmenin denemelerine girişmiş, DİSK'in kuruluşu bu gelişmenin ilk işareti olmuştur. Ancak toplumsal siyasal gelişmelerin neredeyse her on yılda bir askeri müdahalelerle kesintiye uğraması yüzünden, endüstri ilişkilerinin kendi doğal seyrini izleyebildiği söylenemez. Nitekim, 1980 sonrasında, çalışma hayatında ve sendikal harekette ortaya çıkan sorunların önemli bir bölümü bu kesintilerin de ürünüdür<sup>41</sup>.

1980 yılı endüstri ilişkileri sisteminde bir dönüm noktası sayılabilir. Bu tarihten önceki egemen sendikal stratejilerin, 1980 sonrasında artık geçerliliği ve gerçekliği kalmamıştır. Bu durum sadece Türkiye'nin iç koşullarından kaynaklanmamaktadır. 1980 sonlarında dünyada ortaya çıkan yeni gelişmeler, sosyalist

---

<sup>41</sup> Yusuf Engin. **Sendikacılık Sivil Toplum Ve Yeni Duruşlar**. S. 37

sistemin çöküşü, kapitalizmin adeta rakipsiz kalışı, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni çalışma sorunları ve biçimleri globalleşme olgusunun endüstri ilişkilerine yansımaları, sendikaların bütün kapitalist ülkelerde karşılaştıkları çözüm bekleyen yeni sorunlar ve yeni strateji arayışları Türkiye sendikacılık hareketine de yansımıştır. Öte yandan Türkiye'nin içinde bulunduğu güç ekonomik, toplumsal, siyasal koşullar da, eski yöntem ve stratejileri geçersiz kılmakta, Türkiye sendikacılık hareketi yeni stratejik arayışlarla karşı karşıya bulunmaktadır.

1963-1980 yılları arasında Türkiye sendikacılık hareketinin başlıca özelliği çatışma stratejisinin öne çıkmasıydı. Çatışma stratejisi, işçi-işveren ilişkilerinde sınıfsal siyasal mücadelenin öne çıkarılması ve uzlaşmaların reddiyle sürdürülüyordu. Aynı zamanda, bölünmüş bir sendikal ortamda, sendikalar arasındaki ilişkiler de son derece yoğun bir karşıtlık ve çatışma yansıtıyordu. Öyle ki, birbirleriyle rekabet içindeki sendikalar ve konfederasyonlar, birbirlerini tasfiye edebilmek için sermaye cephesi ile anlaşmayı göze alıyorlardı. Dönemin sendikal hareketine damgasını vuran, siyasal-ideolojik kökenli bir mücadeleydi.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Engin s.38

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Gelişimi

Son 50 yıl her alanda değişim ve dönüşümün yaşandığı bir zaman dilimi olmuştur. Bu değişimler toplumsal yaşamı farklılaştırdığı gibi insan unsuru üzerinde odaklaşan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimini dinamik bir yapı içine sokmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları 18. yy'ın sonlarına doğru İngiltere'de başlayan ve sanayi devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan büyük ölçekli üretim birimlerinde çok sayıda insanın istihdamıyla başlamıştır. Böylelikle istihdam yapısının sanayi ağırlıklı yapıya bürünmesi, ücretli yönetim kademesinin oluşması bu dönemin özelliklerini oluşturmaktadır. Fabrika tipi üretimde çalışma ilişkileri ise fabrika sahiplerinin niteliklerine bırakılmıştır. Daha sonra üretimin fazlaşması ile yönetim anlayışı değişmiş ve çalışanların sorumluluğu ustabaşlarına bırakılmıştır. Ustabaşı işe alma, eğitim, işten çıkarma gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından sorumlu hale gelmiştir.<sup>43</sup> Ancak ekonomik yapıda örgütsel ve teknolojik düzeyde görülen gelişmelere karşın insan kaynakları yönetimi, 19. yy'ın ikinci yarısında da bir gelişme gösterememiş dolayısıyla yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim teknolojisinin geliştirilmesine önem verilmiştir. Bugünkü anlamda personel yönetimi uygulamaları, 19 yy. sonlarına doğru İngiltere'de ve Amerika'da başlamıştır. Bu dönemde çalışanların sorunlarına çözüm bulmak, onların yönetimle iletişimini sağlamak amacıyla istihdam edilen sosyal hizmet görevlisi adında uzmanlaşmış personel görevlisi, personel yönetimi uygulamalarının profesyonelce ele alınmasının ilk işaretini oluşturmaktadır. Daha sonra Taylor'un fabrika üretimini rasyonel hale getirerek, verliliğin artırılmasına dayanan bilimsel yönetim anlayışının ve çalışma refahının geliştirilmesi hareketinin benimsenmesi insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Ancak bilimsel yönetim anlayışı insan kaynakları yönetimi açısından önemli yetersizlikler göstermiştir. Bunlar arasında, bilimsel yönetimin insan unsuru yerine mühendislik üzerine yoğunlaşması, işgörenin sosyal ve psikolojik yönüne önem vermemesi, işin zihinsel yönünü yöneticilere devretmesi gibi

<sup>43</sup> Ahmet Selamoğlu, **İşçi Sendikalarının Gücündeki Değişim**, Ankara: Kamu-İş yayınları, s.74

unsurlar yer almaktadır. Dolayısıyla 19. yy'ın sonlarından 20.yy'ın başlarına kadar geçen süre çalışanın zihinsel ve sosyal açıdan geliştirilmesi çabasını ifade etmektedir.<sup>44</sup>

1930'larda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'ların başında organizasyonlarda davranış disiplinin gelişimine kadar süren insan ilişkileri hareketi, çalışanı organizasyonun en önemi unsuru olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde sadece insan davranışının anlaşılması üzerine çalışmalar yapılmamış, aynı zamanda insan yönetimi konusunda da yeni tekniklerin geliştirilmesine çalışılmıştır. Hawthorne araştırmaları, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde çok önemli rol oynamıştır. Bu araştırmalar sonucunda işyerinin insanileştirilmesi çabaları yayılmaya başlarken, çalışanları motive edici farklı yöntemlerin varlığı, çalışanların arasında bireysel farklılıklar olduğu, çalışanların grup içerisinde ilişkiye yönelen bir unsur olduğu ve çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarının da olduğu kabul edilmiştir. Yenilenen insan ilişkileri hareketi , yöneticileri ve işçiyi işbirliği içerisinde verimli çalışmaya motive etmeye, işçinin ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğuna itmiştir. Dolayısıyla insan ilişkileri hareketi, insan kaynakları yönetimini, bilimsel, çalışma refahının geliştirilmesi ve çalışma ortamını birey ve iş anlayışının ötesine taşıyarak, sosyal boyutları da içeren bir disipline dönüştürmüştür. Özellikle 1950'lerden itibaren çalışanın insancıl yönünü, potansiyelini ortaya çıkaran çalışmalar bu disiplinin gelişmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Bunlar arasında Mc Gregor'un Y teorisi yer almaktadır. Bu teoride, çalışanların niteliklerinden organizasyonun tümüyle yararlanamadığı, yönetimin çalışanına güvendiğinde, sorumluluk verdiğinde çalışanın yüksek motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun organizasyonun bir değeri olarak benimsendiğini göstermektedir.<sup>45</sup> Bunun yanı sıra 1965 yılında Raymond Miles, insan ilişkileri, ve insan kaynakları kavramlarının farklılığını belirtmiş ve insan ilişkilerinin en az maliyetle çalışanlarının işbirliğini sağlayıcı politikaları içerdiğini, insan kaynaklarının ise, çalışanların değerleri ve yeteneklerine önem verdiğini vurguladığı gibi insan kaynakları yönetiminin ademi-merkeziyetçi ve esnek yapılarla çalışanların

---

<sup>44</sup> Seçil Taştan "İnsan Kaynaklarının değişen Yüzü Stratejik İnsan Kaynakları", [www.insankaynaklari.com/gokceada.com/proje9\\_1](http://www.insankaynaklari.com/gokceada.com/proje9_1)

<sup>45</sup> Ahmet Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", **İşveren Dergisi**, Temmuz 2000, s.17-18

güçlendirilmesi anlayışının ve üretimin taylorizmin ötesinde organize edilmesini sağlayan, yönetimin kendini anlama ve kendi faaliyetlerini meşrulaştırmada kullandığı bir dil olarak tanımlamıştır.<sup>46</sup> İnsan ilişkileri akımının çalışma hayatında somutlaştığı nokta ise sendikalar ile gerçekleşmiştir. Bu durum 1930 ve 1940 larda özellikle 1960 sonrası daha etkin olarak çalışma hayatında sendikalaşma ihtiyacının ön plana çıkması ile gerçekleşmiştir. Dolayısıyla 1960-1980 arası yapılan tüm çalışmalarda , insan kaynakları kavramı temel alınmış ve çalışan, organizasyonun bir parçası olarak kabul görmüştür. Bu çalışmalarda vurgulanan asıl nokta, teknolojik gelişmeye karşın organizasyonların yeterli donanıma sahip olmayan işgücü ile hedeflerini gerçekleştiremeyecek olmaları ve insan kaynakları yönetiminin temel hedefinin personel yönetimini geleneksel fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ön plana çıkarıp kendi çıkarlarına ve organizasyonun ihtiyaçlarına uygun biçimde geliştirmesi olduğudur.<sup>47</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanı temel amaç kabul edip, örgüt-birey arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir araç olarak tanımlanmaktadır. Firma, yönetim ve çalışan arasında birleştirici bir faaliyet olarak tanımlanması, insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefini ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan ilki, insan kaynaklarını organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak diğeri ise, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmesini sağlamaktır. Bu noktada, işletme stratejisi ile uyumlu faaliyetler, insan gücünü rekabette bir avantaj görme anlayışı, istihdam politikaları, hedef ve amaçlar doğrultusunda planlama ve hedeflere ulaşmada organizasyonun etkinleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin unsurlarını oluşturmaktadır.<sup>48</sup>

Aslında İnsan Kaynakları Yönetimi, artan rekabet şartları ve teknolojik gelişmenin iş yapılarını ve ortamlarını değiştirmesi, küreselleşme, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler ve iş görenlerin beklentilerinin farklılaşması gibi bir çok etkenle ortaya çıkan, işletmelerin insan kaynağına yönelik bir yaklaşımını temsil etmektedir. Her

---

<sup>46</sup> Engin Yıldırım, **Endüstri İlişkileri Teorileri** , Sakarya: Değişim Yayınları, 1997,s.149

<sup>47</sup> Selamoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”,s.18

<sup>48</sup> Abdülkadir Şenkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri**,1.Basım, Ankara: Kamu-İş Yayınları, 1999, s.196

şeyden önce personelin insan kaynağı olarak adlandırılması söz konusudur. Burada insan unsuru da diğerleri gibi bir kaynaktır.<sup>49</sup>

Bir başka tanıma göre insan kaynakları yönetimi, istihdam ilişkisinin yapısını ve bu ilişki ile ilgili kararları, faaliyetleri ve konuları kapsayan bilim ve uygulama alanı olduğu gibi organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede insan kaynağını en verimli yöntemlerle kullanabilen bir yaklaşımdır.<sup>50</sup>

İnsan kaynakları yönetimi uygulamada organizasyonun kurulması, geliştirilmesi ve işgörenlerin kullanılması ile çalışan organizasyon ile ilişkisi ve verimlilikleri konularını kapsamaktadır.<sup>51</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin tanımında istihdam ilişkileri kavramının tercih edilmesinin nedeni işgören-işveren ilişkisinin değerlendirilmesinde çok geniş bir bakış açısı sağlamasıdır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının bir başka tanımında da organizasyonun “stratejik hedeflerini gerçekleştirmede insan kaynağını en verimli yöntemlerle kullanabilme” amacı öncelikle vurgulanmaktadır.<sup>52</sup>

## 2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi

1980 sonrası ortaya çıkan küreselleşme kavramıyla birlikte, geleneksel kavramların yerini yeni anlayış ve kavramlar almıştır. Bu gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, küresel rekabetle baş edebilme çabası içine giren şirketlerin uygulamaya koydukları toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon, zaman yönetimi gibi yeni yönetim tekniklerinin arasında önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte rekabet kavramının önem kazanmasıyla verimlilik ve kalite, firmaların rekabet gücünü arttırmada en önemli kriterler arasında yer almaya başlamıştır. Firmaların rekabet gücünü arttırmada kilit rol oynayan verimlilik ve kalite, sadece teknolojiye dayanılarak geliştirilecek bir unsur değildir. Teknolojinin; iletişim, üretim ve pazarlamayı kolaylaştırabilecek bir çok avantajları vardır ama

---

<sup>49</sup> Mehmet Emin Okur, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin gelişimi İçinde Artan Önemi**, İstanbul: Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası Yayınları , 2002, s.32

<sup>50</sup> Ahmet Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, 1.Basım, Ankara:Tühis Yayınları 1998, s.573

<sup>51</sup> Okur, s.33

<sup>52</sup> Okur,s.33

maliyet ve kazanç farklarının da dikkate alınması gerekir. Aynı durum sermaye, doğal kaynaklar ve üretim girdileri için de geçerlidir. Dolayısıyla, firmalara rekabet avantajı sağlayabilecek tek faktör, insan emeğidir. Modern teknolojiye sahip olursa bile vasıflı insan gücü olmadan hedeflerin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi, rekabet gücünü artıran, insan gücüne nitelik kazandıran, kendisini firmanın geleceğine ilişkin düşüncelerle donatan, motivasyon sağlayıcı, gerektiğinde ödüllendirici yol ve yöntemlerin bütünüdür. Dolayısıyla tüm bu çabalar içinde, işgücünün eğitimi, bilgilendirilmesi, verimlilik artışı sağlayacak tekniklerin geliştirilmesi, esnek çalışma modellerinin benimsenmesi, çalışma barışının devamlılığının sağlanmasının yer aldığını söylemek mümkündür.<sup>53</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında, teknolojik gelişmelere bağlı olarak işgücünün nitelik ve yapısının değişmesi de etkili olmuştur. Mavi yakalı işgücünün yerini beyaz yakalı bilgi işçisinin alması ile hem değerlendirmenin yapılabilmesi hem de verimliliğin artırılabilmesi için daha gelişmiş insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulmuştur. İşgücünün farklılaşan yapısına karşı mevcut yönetim modelleri etkili olmadığı için insan odaklı yönetim modelinin gelişmesi sağlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin önemini artıran bir diğer neden de, üretim ve yönetim modellerinde oluşan değişikliklerdir. Fordist yapıdan esnek üretime geçilmesiyle, işin örgütlenmesinde, istihdam yapısında değişim yaşandığı gibi yönetim anlayışında da değişim olmuştur.<sup>54</sup>

Özellikle artan rekabet karşısında işletmelerin maliyetlerini en aza indirmeye çalışmak istemeleri, yeniliklere açık ve yeni pazarlara girebilmek için daha esnek işgücü stratejilerine sahip olmak istemeleri, işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir yapılanmaya neden olmuştur. Bu süreçte işletmeler insan kaynakları yönetimini maliyet açısından en uygun yaklaşım olarak kabul etmişlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin önemini artıran bir başka neden de, emek yoğun yapıdan bilgi yoğun yapıya geçilmesi ile insan kaynağından çok daha fazla yararlanma ihtiyacı gündeme gelmiştir. Bu nedenle de

---

<sup>53</sup> Bülent Pirlar, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Endüstri İlişkilerinin Rolü” **İşveren Dergisi**, Temmuz 2000, <http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000> (24.10.2002)

<sup>54</sup> Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi” **İş gücü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt:4, Sayı:1, 2002, s.23

insan kaynağından mümkün olan azami faydayı sağlayacak yöntemleri içeren insan kaynakları yönetimi uygulamaları yaygınlaşmıştır.<sup>55</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin önemini artıran bir diğer neden de, yaşanan ekonomik kriz ve durgunluklar olmuştur. Bu krizler ve durgunluklar işletmeleri küçültme durumuna itmiş, iş paylaşmaları, kısmi zamanlı çalışma gibi uygulamalarla esnek iş gücünün oluşması organizasyonların personel yönetiminden farklı bir yaklaşım benimsemesine neden olmuştur. Ekonomik ve teknolojik değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan gelişme , büyüme ve refah olguları da insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Tüm bu değişim süreci içinde yaşam standartının artması, çalışanların organizasyonlardan beklentilerinin değişmesi, organizasyonların sadece kazanma ile değil sosyal sorumluluk, topluma katkı gibi kriterlerle de değerlendirilmeye başlanması çalışma ilişkilerinin yeniden ele alınmasına yol açmıştır. Dolayısıyla işletmelerin çalışanlarından en yüksek faydayı sağlama istekleri, takım çalışması, kariyer yönetimi gibi yeni kavramları ortaya çıkarmıştır. Bu değişim ve gelişmeler de insan kaynakları yönetimi adı altında toplanmaktadır.<sup>56</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin önemini artıran nedenler kısaca özetlenecek olursa;

- İstihdam ilişkilerine yönelik sorunların ülke ve ya sektör düzeyinden işletme düzeyine inmesi,
- Geleneksel endüstri ilişkilerinin bir çok faaliyetinin işletme dışında görülmesi ve yönetime olan ilginin azalmış gibi görünmesi,
- Personel yönetiminin hem genel yönetimin bir parçası olmayı başaramaması hem de çalışanları için etkili bir yönetim sergileyememesi,
- İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel davranış ile yakın ilişki içine girmesi,

---

<sup>55</sup> Şenkal,37

<sup>56</sup> Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, 2.Basım, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993, s.61

- İşletme hedeflerine ulaşılmasında insan kaynakları yönetiminin önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmasıdır.<sup>57</sup>

Gerçekten insan bir firmanın sadece en değerli kaynağı değil, aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Henüz beyin gücünün çok az bölümünü kullanan insanın, gelecekte çok büyük eserlere ve buluşlara imza atacağı bir gerçektir.

İşletme açısından bakıldığında genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir.

Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan, diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder.<sup>58</sup>

**Tablo 2. 1**

**İşletme Girdi ve Çıktıları**

GİRDİLER (5M)	ÇIKTILAR
<u>M</u> achine (makine)	Mal ve Hizmet
<u>M</u> oney (kapital)	Bireysel Tatmin
<u>M</u> aterial (malzeme)	Örgütsel Tatmin
<u>M</u> anagement (yönetim)	Toplumsal Tatmin
<u>M</u> an (insan)	Bilgi

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu; İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.2

<sup>57</sup> Siriyan Silva, **Industrial Relations and Human Resource Management ,Bruce for Employers Activities**, International Labour Office Organizations, April1997 Turin, Italy

<sup>58</sup> Sabuncuoğlu, s.2

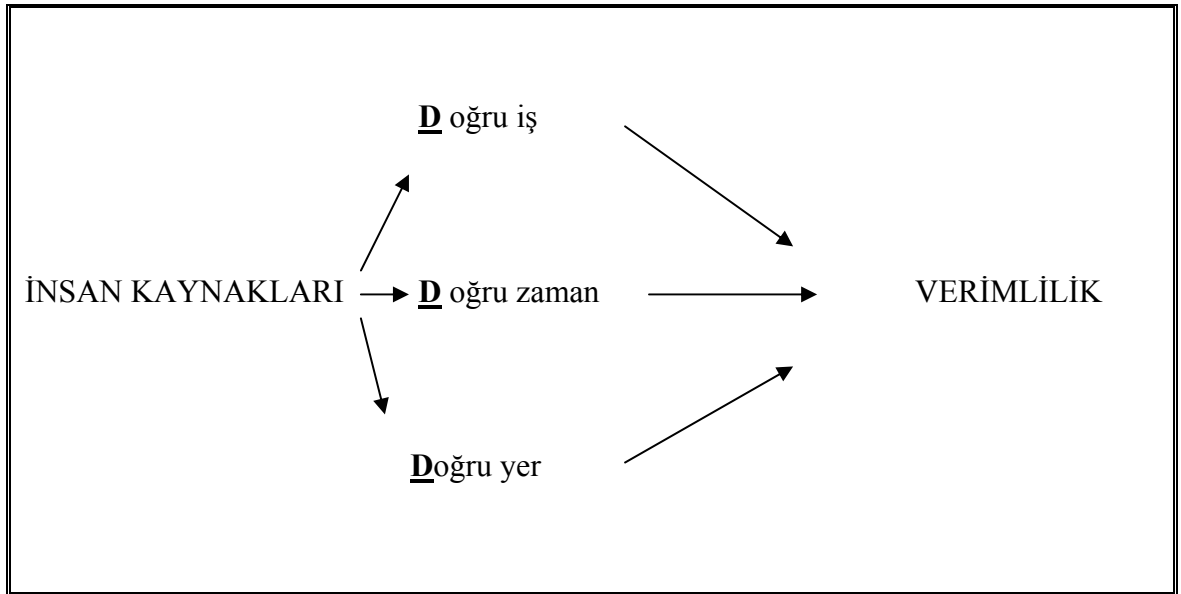
İnsanlar işletmeler için yaratılmadı ama işletmelerin insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığı bir gerçektir.

Bu yaklaşım içinde değerlendirildiğinde, 5M girdileriyle işletmede gerçekleşen operasyonlar sonucu bir yandan mal veya hizmet, öte yandan bireysel, örgütsel, toplumsal tatmin ve bilgi çıktıları elde edilir.

İnsanın işletmede verimli ve etkin çalışması ya da insan kaynaklarından optimal çıktının elde edilmesi isteniyorsa bu kez 3D ilkesinden söz edilebilir:

**Tablo 2.2**

**3D İlkesi**



**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu; İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.3

Bu doğrular yerine oturursa insandan maksimum verim elde edilir.

Tarihsel açıdan bakıldığında, organizasyon kuramlarının babaları olarak bilinen Adam Smith ve Taylor'a göre; insan üretim süreci içinde sadece bir araç olarak algılanır. Bu yaklaşım içinde organizasyonlar kişilerin yeteneğine bağımsız çalışmalarına ve inisiyatif kullanmalarına açık kuruluşlar değildir.<sup>59</sup>

Buna karşılık, işletmelerin son 20 yıl içinde Taylorizm ve sosyal mücadele modelinden soyutlanarak yeni bir gelişme trendine girdikleri izlenmektedir. İnsan kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya başlamış, yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında geleneksel zincirleri kırarak, çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna geçmiş, ve bütün bu değişim sürecinin doğal sonucu olarak da insan kaynakları firmanın en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlanmıştır.

### **2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi ne Geçi Hızlandıran Faktörler**

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür;<sup>60</sup>

1. İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
2. Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük işgücünün verimli olması beklenemez),
3. Değişimler (Yönetim ve Üretim),
4. İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

---

<sup>59</sup> Sabuncuoğlu , s.3

<sup>60</sup> www.bilgiyönetimi.org

## 2.4 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen Personel Yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş sürecinde işletmelerin ölçeğinin de etkili olduğunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu geçişin başarılı bir şekilde yaşandığı söylenebilir. Küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde özellikle küçük aile işletmelerinde işgücünün eğitimi ve geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır. Bu nedenle büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile örtüştüğü görülürken; küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir. Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır.

Zaman zaman, İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eşanlamlı telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi işletme

stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür.

Personel yönetimi kavramı, 1980'lere kadar istihdam yönetimi, insan ilişkileri yönetimi ve endüstri ilişkileri kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılan temel kavram olmuştur. Ancak 1980'lerden itibaren insan kaynakları yönetimi kavramı önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmışsa da, insan unsurunu işletmenin en önemli kaynaklarından birisi olarak görme anlayışının yaygınlaşması ile hem personel yönetiminin hem de endüstri ilişkileri yönetiminin modern biçimi olarak değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi , ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeye paralel hızlı bir değişim gösterdiği gibi klasik personel yönetiminin de, hedefleri gerçekleştirmek için uygun kalitede insan gücünün oluşturulması, işgörenin seçilerek işe alınması, çalışma ortamının çalışmaya, gelişmeye fırsat sağlayacak nitelikte olması gerekli olmayan işgörenin işten ayrılması ve verimlilik ve etkinliğin sağlanması gibi fonksiyonlarını da sürdürmüştür. Dolayısıyla personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci işletme içi ve dışı pek çok faktöre bağlıdır.<sup>61</sup>

İşlerin teknik olarak organize ediliş biçimleri genelde şirketlerin verimliliğinde önemli bir rol oynar. Örneğin çalışanların kullanmak zorunda oldukları makine ve aletler, hammaddenin kalitesi, kullanılan metot ve teknikler şirket verimliliğini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Bunun yanında insan kaynağının şirket verimliliğine ve üretime katkısı göz ardı edilemez. Bu konularda yapılan bir çok çalışma göstermiştir ki aynı endüstri kolunda çalışmakta olan şirketler arasında ya da aynı şirketin farklı departmanları arasında görülen üretim ve verim farklılığı sadece yukarıda saymış olduğumuz faktörlerle tanımlanamaz. Aslında üretimde görülen bu farklılıkların asıl sebebi insanların ya da "personel" in yönetiliş biçimidir.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, s.572

<sup>62</sup> Barber , s.5

Personel yönetimi bir organizasyon için çalışmakta olan kişilerin başvurularını sağlama, seçme ve yerleştirme, eğitim, ücret-maaş yönetimi, sağlık ve güvenlik gibi konularıyla ilgilenir. Personel yönetiminin ortaya çıkışı İngiltere ve Amerika’da gerçekleşmiştir. Fabrika sisteminde personel yönetimi departman yöneticilerinin sorumluluğundaydı. Bu devirlerde personel yönetiminin işlevi sadece işe alma, işten çıkarma ve kayıt tutmadan ileri gidememiştir. Daha sonra “Welfare Secretary” adı verilen bir kişi işçi ve işçi ailelerinin problemleri ile ilgilenmiştir. 1920-1940 yılları arasında yeni eklenen fonksiyonlarla unvan da “departman yöneticiliği” nden “işveren yöneticisi” şeklinde değişikliğe uğramıştır. 1940’lardan sonra “personel yöneticisi” adını almıştır. Günümüzde personel yönetimi yerine “İnsan Kaynakları Yönetimi” kullanılmaktadır. Personel yönetimi için yeni bir unvan gerekliliği son 15 yıldaki değişiklikler dolayısıyla ortaya çıkmıştır. Organizasyonlar, çalışanlara karşı yeni bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini anlamıştır.<sup>63</sup>

Personel Yönetimi sisteminin oluşumunu etkileyen tarihsel olaylar şunlardır:<sup>64</sup>

- Endüstri devrimi

Personele ait sorunların önem kazanması ve üzerinde durulması gerektiğinin anlaşılması, 18 yy. sonlarında İngiltere’de iplik sanayiinde başlayan, diğer sanayi kollarına ve sonuçta tüm Avrupa’ya yayılan Sanayi Devrimi dönemine rastlamaktadır.<sup>65</sup>

Bu dönemde, Avrupa’da 12. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar ustaların oluşturduğu bir tür meslek kuruluşu niteliğinde olan “corporation” sistemi, personel yönetimi sistemini benimsememesi nedeniyle tepki toplamış ve 1791 yılında Fransız kurucu meclisi tarafından kabul edilen “Le Chaplier” yasası ile ortadan kaldırılmıştır.

- Sendikacılığın doğuşu ve sendikal faaliyetler

İşçi hareketlerinin sonucunda sendikacılık doğmuş ve devletin desteklemesi ile birlikte işçiler, toplu sözleşmelerine maddi çıkarlarının yanı sıra sosyal hakları ile ilgili

---

<sup>63</sup> Baysal; s.55

<sup>64</sup> Ceylan Aldemir ve Alpay Atakol, **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1994, s.15

<sup>65</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 7. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1994, s.3

maddeler de koydurmuşlardır. Bu maddelerin sayısındaki artış işletmenin personel birimine olan ihtiyacını da zaman içinde arttırmıştır.

- Birinci ve ikinci dünya savaşları

Savaşlar, personel yönetimi konusunun gelişimine önemli katkılar yapmışlardır. İşgücünün önemli kısmı silah altına alınırken, geriye kalanların sivil alanda en iyi şekilde kullanılması sorunu personel yönetimi konusunu gündeme getirmiştir.

- Devlet korumacılığının gelişmesi

Devlet korumacılığı, işçi ve dolayısıyla toplum sağlığı için gerekli olup, devlet zaman içinde halkın ve zorlayıcı koşulların etkisi ile, zayıf olan işçiyi koruyarak endüstri ilişkileri sistemine müdahale etmiştir.

- Şirketlerin çok uluslulaşması ve artan rekabet ortamı

Şirketlerin dünya pazarlarında pay kapma çabaları ve gelişimin sadece sermayeye değil, aynı zamanda, personelin etkili ve verimli kullanılmasına da bağlı oluşunun anlaşılması, personelin öneminin giderek artmasına neden olmuştur. Her ülkede ekonomik ve sosyal yapı nedeniyle yönetim stratejileri farklı olduğundan, çok uluslu şirketler personel yönetiminin öneminin artmasına katkıda bulunmuştur.

Meydana gelen ekonomik, sosyal, teknolojik ve hukuksal değişiklikler organizasyonları köklü değişiklikler yapmaya zorlamıştır. Sürekli değişmekte olan faktörler üretimi ters yönde etkilemekteydi. Ayrıca böyle kötü durumdaki bir piyasada Japon firmalar etkilerini artırmaktaydı. Bu yüzden Amerikan firmaları köklü değişiklikler yapmaları gerektiğine karar verdiler . Teknolojik ilerlemeler vasıflı işçiye olan gereksinmeyi arttırmıştır. Fazla beceri ve kabiliyet gerektiren bu işlere uygun personelin bulunması gerekmektedir. Belli bir seviyeye gelmiş olan çalışanların motive edilebilmesi için yeni iş dizaynı yapılması gerekliliği sosyal değişikliklerin bir sonucudur. Şirketlerin başarısı için sadece teknik ve finansal çabaların yeterli olmadığı; insan unsurunun verimlilikte büyük rol oynadığı böylece kabul edildi.

**Tablo 2.3**

**İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**

İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar		
Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Hizmet sözleşmesi	Günlük çalışma ve ödeme	Performansa göre ödeme
Kontrol	Dışsal	İçsel
Çalışanların ilişkileri	Plütarist	Ünitarist
	Kollektif	Ferdi
	Düşük güven	Yüksek güven
Organizasyon prensipleri	Mekanistik Resmi kurallar zinciri Yukarıda aşağı, merkezi	Organik esnek kurallar, aşağıdan yukarı
Politik hedefler	İdarenin etkileri Standart performans Maliyetin düşürülmesi	İşgücünün adaptasyonu Performansın artırılması Maksimum kullanım

**Kaynak:** Ali Rıza Büyükelçü ve Gülten Kutal; Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi; İstanbul , Der Yayınları, 1996, s.94

Tablo incelenerek farklılıklardan bahsedilecek olursa, personel yönetiminde yukarıdan aşağı doğru uygulanan kurallar sonucunda bir emir-komuta zinciri, katı üst-üst ilişkileri, maliyetin performanstan daha önemli olması gibi geleneksel yaklaşımlar görülebilir. İnsan kaynakları yönetiminde ise performans ve artırılmasına dayanan, işgücünden maksimum derecede faydalanmaya, eğitim ve geliştirmeye önem veren, işgücünün işyerine uyumunu sağlayan, işgörene sorumluluk verilerek ve içsel kontrol ile güven oluşturulmasını sağlayan, iş odaklı ve problem odaklı yaklaşımlar gibi modern yaklaşımlar söz konusudur.

Personel yönetiminde, yönetimin uygulamaları katı prosedürlere bağlı iken, insan kaynakları yönetiminde, esnek ve örgütün gereksinmelerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Bu nedenle personel yönetiminde karar alma süreci oldukça yavaş ilerlerken, insan kaynakları yönetiminde hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin, işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması, denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık, personel yönetimi sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileriye gidememiştir.<sup>66</sup>

Başka bir farklılık ise, personel yönetimi, yönetimle çalışan arasında bir köprü vazifesi görüp, örgütün çalışanlarıyla olan ilişkisine vurgu yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise, personel yönetiminin aksine aracı rolü oynamakta ve problem çözme ve arabuluculuktan çok strateji ve planlamayı öne çıkarmaktadır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki diğer bir önemli farklılık da insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama , ekonomik ve pazar planlama , yatırım ve techizat planlama gibi faaliyetlerle uğraşması ve işe alma, ücretlendirme, eğitim, kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları, örgütün amaçları ile bireysel amaçları bir arada tutan bir yaklaşımı sergilemektedir. Personel yönetimi ise, bütün faaliyetleri tek tek ele alarak düzenlemeyi amaçlamaktadır. Bu durum ise, personel yönetiminin standardize edilmiş süreçlere dayalı bir yönetim anlayışına dayandığını, insan kaynakları yönetiminin ise,

---

<sup>66</sup> Aşkın Keser, “ Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi; İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.4, Sayı 1, s.24

ortak değer ve amaçları vurgulayan bir yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir.<sup>67</sup>

Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki diğer bir farklılık da; personel yönetimi esas olarak örgütün çalışanlarına yöneliktir. Onları tedarik etme, eğitme, yönetimin beklentilerini açıklama, yönetimin eylemlerini yargılama, çalışanların, işle ilgili ihtiyaçlarını karşılama gibi işlevleri içermektedir İnsan Kaynakları Yönetimi ise, yönetime yöneliktir. Başka bir ifadeyle personel yönetimi, yönetici konumunda olmayan çalışanlara yönelirken, insan kaynakları yönetimi yöneticiler dahil tüm çalışanları kapsamaktadır. Bu durum personel yönetiminin işletme içinde marjinal konumda olduğunu, insan kaynakları yönetiminin merkezi bir konumda olduğunu göstermektedir. Ayrıca bir diğer farklılık da, personel yönetiminin insan etmenini bir maliyet ögesi olarak değerlendirdiği, insan kaynakları yönetiminin ise, insanı örgütün bir parçası olarak değerlendirdiğidir.

Saydığımız bu farkların dışında personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında benzer noktalar da söz konusudur. Bunlar arasında, her ikisinde de çalışanların yeteneklerinin, bireyselliğe verilen önem doğrultusunda geliştirilerek, organizasyon başarısına en iyi katkıyı yapması vurgulanır. Bunun dışında her iki modelde çalışanların uygun ve uyum sağlayabileceği işlere yerleştirilmesi amacına sahip olduğu gibi her iki modelin de yönetimdeki fikri insan onuruna uygun davranış talep etmesidir.<sup>68</sup>

Tüm bu farklılıklara dayanarak, özellikle örgütte bireye verilen değer, örgütün misyonu, vizyonu gibi örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi ifade eden yeniliklerdir. Bu noktada da, personel yönetiminin geleneksel olan ve sadece personelin örgütle ilgili işlemlerine dayanan yapısında farklılaşma yaşanarak, bireyin her türlü problemlerini, eğitimini, geliştirilmesini ve kariyer planlamasının yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. Dolayısıyla personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı

---

<sup>67</sup> Engin Yıldırım, **Endüstri İlişkileri Teorileri**, Sakarya: Değişim Yayınları, 1997, s.150-151

<sup>68</sup> Karen Legge, **Human Resource Management: A Critical Analysis**, **New Perspective on Human Resource Management**, ed. John Storey, London: Routledge, 1989, s.152

kalmamakta tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içinde olan bir yapıya bürünmektedir. Kısacası; insan kaynakları yönetimini işletmenin personel seçimi, eğitimi, geliştirilmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu olarak tanımlamak mümkündür.<sup>69</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi nin işlevlerinden bahsedilecek olursa;

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin insan kaynakları ile ilgili her türlü faaliyetinin planlanması, örgütlenmesi , yürütülmesi, eşgüdümünün yapılması ve denetiminden birinci derecede sorumlu olan birimdir. Dolayısıyla bir çalışan ile işletme arasında meydana gelebilecek tüm ilişkiler İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamı içerisindedir.

Bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamaları insan kaynaklarının işlevleri olarak adlandırılmaktadır.<sup>70</sup>

Belli başlı İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri; işe alma yerleştirme, eğitim ve geliştirme, güdüleme, iş ve işgören değerlemeleri, ücretleme, çalışma ilişkileri ve güvenlik, iletişim ve disiplin olarak sıralanabilir.

## **2.5 İnsan Kaynakları Yönetimi nin Endüstri İlişkilerine Etkisi**

İşçi yönetim ilişkileri iki farklı alanda incelenmektedir. Bunlardan biri içsel bakış açısına sahip olan İnsan Kaynakları Yönetimi, diğeri de dışsal bakış açısına sahip olan endüstri ilişkileridir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, istihdam ilişkilerinin sonuçlarını birey ve örgüt açısından ele alırken, endüstri ilişkileri ise; iş piyasalarının şartları, sektörel yapı, sosyal değerler gibi makro değişkenlere önem vermektedir.

---

<sup>69</sup>Keser, s.24

<sup>70</sup> Okur, s.54

1980 sonrası uluslararası ekonomik şartların değişmesiyle, istihdamın hizmet sektörüne kayması, teknolojik gelişmeler sonucu iş organizasyonlarının, işgücünün niteliğinin değişmesi, esnek üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanması, işverenlerin insiyatiflerinin artması, liberal eğilimlerin güçlenmesi ile endüstri ilişkileri sisteminin bu değişim koşullarına cevap üretmeyişi ve rekabet ortamının insan kaynağından çok daha fazla yararlanmayı gerektirmesi sendikasılaştırma ve insan kaynakları yönetimi gibi uygulamaları ön plana çıkarmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkileri arasında farklılıklar bulunmasıyla birlikte, birbirlerine benzer yönleri de mevcuttur. Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetimine nazaran daha çoğulcu bir bakış açısına sahiptir. Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi sadece işçi-işveren ilişkisini değil, işverenle sendikanın ve bunların devletle ilişkisini de ele almaktadır. Endüstri ilişkileri kolektif ilişkiler odaklıdır, işsizlik, gelir dağılımı, yoksulluk gibi konuları da kapsar.

Aralarındaki farklılıklar açısından önemli bir başka nokta da ; Endüstri ilişkilerinde istihdam ilişkilerinin düzenlenmesinde kuralların önemli derecede belirleyici olmasıdır. Endüstri ilişkileri, kuralların mahkeme kararları, yasal düzenlemeler vb. ile düzenlendiği bir yapıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise, planlama, seçme, değerlendirme ve geliştirme gibi fonksiyonları ile sadece organizasyon düzeyinde insan kaynağının etkili kullanımını amaçlamakta ve bu yönde politikalarını uygulamaktadır. 1980 sonrası endüstri ilişkilerindeki değişim organizasyon yapısının, işgücünün ve üretim sürecinin esnekleştirilmesini ve işgücünün yaratıcılığının güçlendirilerek rekabet üstünlüğü sağlanmasını ifade etmektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin işçi-işveren ilişkisini ön plana çıkarırken, endüstri ilişkilerinin bir tercih yapmasını gerektirmektedir. Bu çalışma hayatının kuralılaştırılması, işçinin işveren karşısında korumasız bırakıldığı anlamında değildir. Ancak endüstri ilişkilerinin bu kuralların oluşmasında belirleyici olma rolü zayıflamıştır. Bir başka farklılık ise, Endüstri ilişkileri, işçi-işveren ilişkisinde farklı çıkarılardan kaynaklanan uyuşmazlığı vurgulamaktadır.

**Tablo 2. 4**

**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri nin Temel Boyutları**

BOYUTLAR	ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
	Psikolojik özleşme	İtaat bağıllık
DAVRANIŞIN KAYNAĞI	Normlar, gelenekler	Değerler, misyon
İLİŞKİLER	Düşük güven	Yüksek güven
	Çoğulcu	Kollektif
	Kollektif	Bireyci
ÖRGÜT VE TASARIM	Formel roller	Esnek roller
	Heyerarşi	Düz yapı
	İşbölümü	Takım çalışması, otonomi
	Yönetsel kontrol	Kendi kendini kontrol

**Kaynak:** David Guest “Human Resources Management Trade Unions and Industrial Relations” Storey, J (der), Human Resources Management: A Critical Text, London:Routledge, 1995, s.112

Tabloya göre; İnsan kaynakları yönetimi, ödül, takım çalışması, motivasyon, iletişim gibi politikalarla görenlerin örgüte bağı kalmalarını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde bağıllık temel işlevlerden biriyken, endüstri ilişkileri de bağıllıktan çok itaat ön plandadır.

Bunun vurgulanması endüstri ilişkilerinde düşük güvenin , insan kaynakları yönetiminde ise yüksek güvenin söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır. İki model arasındaki önemli bir farklılık da; endüstri ilişkileri insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırıldığında bilimsel açıdan daha düşük konumdadır. Bunun nedeni ise , teoriye daha fazla ağırlık vermesi ve uygulamayı ihmal etmesidir. Böyle bir yapıda insan kaynakları yönetimi olumlu çağrışımlar yapan, ümit veren bir alan olarak görülürken, endüstri ilişkileri , çatışma gibi olumsuz unsurlarla ilgilenen bir alan olarak değerlendirilmektedir.<sup>71</sup> Bu şekilde değerlendirilmesinin nedeni, taraflar arasında pazarlık güçleri nedeniyle oluşan dengesizliktir. Endüstri ilişkileri de bu nedenle taraflar arasında güç dengesini sağlamak için sendika, ideoloji ve kurallar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetimi arasındaki bir diğer fark da ücretleme sisteminden kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ücretleme, performansa, bireysel kriterlere göre gerçekleştirilirken, endüstri ilişkilerinde kolektif belirlenmekte ve standartlaşma söz konusu olmaktadır.

## **2.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalara Etkisi**

Değişen ekonomik, politik, sosyal çevre ve üretimdeki değişimlerin yarattığı yeni dinamikler sendikaları şüphesiz ki etkilemiştir. Sendikaları farklı bir gelişim sürecine sokan diğer bir gelişme ise firmalarda son yıllarda yaygınlık kazanan insan kaynakları uygulamaları olmuştur. Bu noktada insan kaynakları sendikalara karşı bir tehdit haline gelmiştir.

Bu , firmalarda farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir;

İnsan kaynakları yönetimi, bir firma içerisinde sendikaları tamamen dışlayacak şekilde uygulanabilmektedir. Firmalar, takım çalışması, performans değerlendirme, kalite çemberleri gibi yeni üretim tekniklerini kullanarak sendikaları devre dışı bırakmaya çalışmaktadır. Çalışanları kollektif çalışmaya değil, grup dinamizmi çerçevesinde

---

<sup>71</sup> Yıldırım, s.162-163

çalışmaya teşvik etmektedir. Çalışanların yönetime katılmasını desteklemekte, ödüllendirmeye önem vermektedir.

Çoğulcu bir anlayışa sahip firmalarda İnsan Kaynakları Yönetimi, sendikalarla uzlaşma yoluna da gidebilir.

Yukarıda bahsedilen yeni üretim tekniklerinin uygulanmasında sendikalarla işbirliği yapabilir, üretimde verimi arttırmak için sendikaların görüşlerine önem verebilir, sendikal muhataplarla uzlaşma yoluna gidebilir, istihdam güvencesi ve yeni yapılacak yatırımlar konusunda işbirliği sağlama yoluna gidebilir.

Bunların dışında İnsan Kaynakları Yönetimi, sendikaların firmalara girmesine gerek kalmayacak şekilde de uygulanabilir.

Bunun sonucu olarak belirtilebilir ki, insan kaynakları yönetiminin sendikalara karşı tutumu her yapıda aynı değildir.

İnsan kaynakları yönetiminin sendikaları etkileyen diğer bir yönü ise; insan kaynakları tekniklerinin genellikle beyaz yakalı çalışanları ve yöneticileri kapsamaması ve mavi yakalıların bu uygulamalardan yararlanamamasıdır. Beyaz yakalı , bilgi işçileri maliyeti yüksek, sınırlı sayıda, işletmelere bağılıkları zayıf, coğrafi akıcılığı fazla olan işçi topluluğu olduğundan ve işçiler yenilik, beceri, yaratıcılık isteyen alanları tercih ettiklerinden ve insan kaynakları yönetimi modeline sahip işletmeler tarafından tercih edildiklerinden endüstri ilişkilerinin kurala bağlı, standart, kolektif yaklaşımına karşın insan kaynakları yaklaşımlarını tercih etmektedirler. Çünkü, bu tip işçiler, vasıf seviyeleri yüksek olduğundan ve bireysel olarak da haklar elde edebilecek güçte olduklarından sendikalara ihtiyaç duymamaktadırlar. Bu da sendikaların güç kaybetmesindeki önemli unsurlardan biridir.

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.<sup>72</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi nin bu uygulamaları karşısında sendikaların da ayakta kalabilmesi için yapması gerekenler vardır. Çünkü, ekonomik, sosyal ve politik çevre tüm dünyadaki sendikaların görev ve stratejilerini yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır. Drucker'a göre sendikaların önünde üç yol bulunmaktadır. İlki, hiçbir şey yapmazlarsa yok olabilirler. Özgür , demokratik bir toplumda bile gereksiz bir kuruluş olabilirler. İkincisi, devletin zorunlu sendika üyeliği ile varlıklarını sürdürebilirler. Sonuncusu ise, sendikaların yönetimle düşmanca ilişki içine girmeyip , uzlaşma içinde rollerine devam etmeleridir. Böylelikle, verimlilik, kalite konusunda, işletmenin rekabet gücünün sürdürülmesi konusunda yönetimle beraber çalışacak, üyelerinin işlerini gelirlerini korumuş olacaktır. Dolayısıyla sendikaların yapması gerekenler, öncelikle sendikaların kendilerine yönelen tehditlerin nedenlerini araştırıp, bunlara uygun stratejiler geliştirmeleri gereklidir. Daha sonra bunlara uygun hedeflerini belirlemeli, strateji ve politikalarını değişime uygun olarak oluşturmaları ve istihdam değişimleri, üretim eğilimleri, kamu politikaları gibi konulara uzun dönemli politikalar geliştirmelidir.<sup>73</sup> Bunun için liderlik kadrolarının geliştirilmesi gerekmektedir. Liderlerin yeni dönemi iyi kavrayabilmeleri ve buna uygun vizyon geliştirmeleri gereklidir. Bu dönemde sendikaların güçlenmesinin olmazsa olmaz şartı, üye sayıdır. Bu nedenle sendikalar, kadın ve genç üyelere yönelik yeni politikalar geliştirmeleri, faaliyetlerini çeşitlendirmeli, ücret sendikacılığını bırakıp belli bir kesimin değil bütün toplumun menfaatini savunan yapılar haline gelmelidir. Ayrıca sendikalar firmanın piyasa içindeki durumu, rekabeti ile yakından ilgilenmeli ve firmalar için rekabeti kolaylaştırıcı rol oynamalıdır.

---

<sup>72</sup> T.Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir: Tühis Yayınları, s.83

<sup>73</sup> Yıldırım, s.190

Sendikaların gelecekte var olabilmeleri için geleneksel kimliklerini değiştirmeleri, oluşan değişimlere uyum göstermek ve onları etkileyen kurumlar haline gelmek zorundadır.

Personel yönetimi kavramının uygulandığı ve yaygın olduğu dönem, kitle üretimi dönemidir. Kitle üretiminin yaygın oluğu dönemde her işgören için tanımlanmiş belli işler mevcuttu ve her işgörenin sorumlu olduğu tek bir iş söz konusuydu. Bu dönem işgörenin makine olarak algılandığı, performans arttırılması ihtiyaının söz konusu olmadığı bir dönemdi. İşgören sadece kendisine verilmiş olan, yapmakla yükümlü olduğu içi yapmaktaydı. Motivasyon, performans, iş değerleme gibi kavramlar söz konusu olmamaktaydı. Böyle bir dönemde “personel yönetimi” kavramı işlerin yolunda gitmesi için yeterli olmaktaydı. Bu dönem aynı zamanda sendikaların da en güçlü oldukları dönemdi. Belli iş tanımları karşısında makine gibi görülen insan gücünün gereksinimleri olduğu bilincine henüz kavuşulmamıştı. Dolayısıyla işgörenin doyurulması oldukça kolaydı ve sendikalar işgörenin o zamanki ihtiyaçlarına tek başına cevap verebilmekteydi.

Ne zaman ki, üretimin örgütlenmesinde değişimler oluşmaya başladı; bu değişimler personel yönetimine de yansdı ve İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ortaya çıktı. Üretimin esnek üretime doğru kaymasıyla ve örgütte insan unsurunun öneminin artmasıyla, insanın makine olmadığı, performansının artırılmasının gerekli olduğu, doyurulması gerekli bir varlık olduğu gerçeği ön plana ıktı. Bu durumun ortaya çıkmasıyla sendikalar işgörenin ihtiyaçlarına cevap vermede zorlanmaya başlamışlardır. İnsan unsurunun öneminin artmaya başlamasıyla ve insan kaynakları yönetimi kavramının ön plana çıkmasıyla sendikaların insan kaynakları yönetimine bakış açılarında ve yaklaşımlarında belirgin değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, sendikalar için bir tehdit olarak algılanmaya başlamış, sendikalar tarafından rakip görülmeye başlamıştır. Çünkü insan kaynakları yönetiminin sendikaların yerini almasından korkulmaktaydı.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.SENDİKA YÖNETİMLERİNİN TUTUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma Türkiye’deki işçi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi’ ne bakış açılarını ve algılayışlarını anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1.1 Araştırmanın Kapsamı

“İşçi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ne bakış açıları” konulu çalışma Türkiye’de Türk-iş, Hak-iş ve Disk olmak üzere üç konfederasyon çatısı altındaki sendika merkez ve şubelerinde uygulanmıştır.

#### 3.1.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. 18 sorudan oluşan anket formu Türkiye’deki işçi sendikalarının genel merkez ve şubelerine; elden, posta, elektronik posta ve faks yoluyla ulaştırılmış; cevaplandırılmış anketler yine aynı yolla toplanmıştır.

#### 3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışma Türk-iş’e bağlı 28 sendikanın genel merkezleri ve bunlara bağlı 638 şubeden (ana kütle) , 17 merkeze ve 432 şubeye ulaştırılmış olup (örneklem); 3 genel merkezden ve 83 şubeden olmak üzere 86 adet cevaplandırılmış anket elde edilmiştir.

Hak-iş’e bağlı 8 sendikanın genel merkezleri ve bunlara bağlı toplam 57 şubeden (ana kütle), 6 merkez ve 42 şubeye ulaşılabilmiş (örneklem), 3 merkez ve 6 şube olmak üzere 9 adet cevaplandırılmış anket elde edilmiştir.

Disk’e bağlı 12 sendikanın genel merkezleri ve bunlara bağlı toplam 133 şubeden (ana kütle), 2 genel merkez ve 61 şubeye ulaşılabilmiş (örneklem) ve 12 şube tarafından cevaplandırılmış 12 anket elde edilmiştir.

### **3.1.4. Verilerin Değerlendirilmesi Yöntemi**

Verilerin değerlendirilmesinde frekans dağılımından ve grafiklerden yararlanılmıştır.

### **3.2 Araştırmanın Bulguları**

Araştırma sonucu elde edilen anketler değerlendirilirken öncelikle tüm anketler ayırım yapılmaksızın frekans dağılımlarına göre değerlendirilmiştir. Daha sonra ise anketler; konfederasyonlar bazında ayırım yapılarak, anketleri cevaplandıran personelin “görev süreleri” ve “görevleri”ne göre frekans dağılımları hesaplanarak İnsan Kaynakları Yönetimi’ne bakış açıları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Özetle; bu çalışmada Sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimi’ne bakış açıları değerlendirilmeye çalışılırken, anketler üç farklı şekilde grup oluşturularak değerlendirilmiştir.

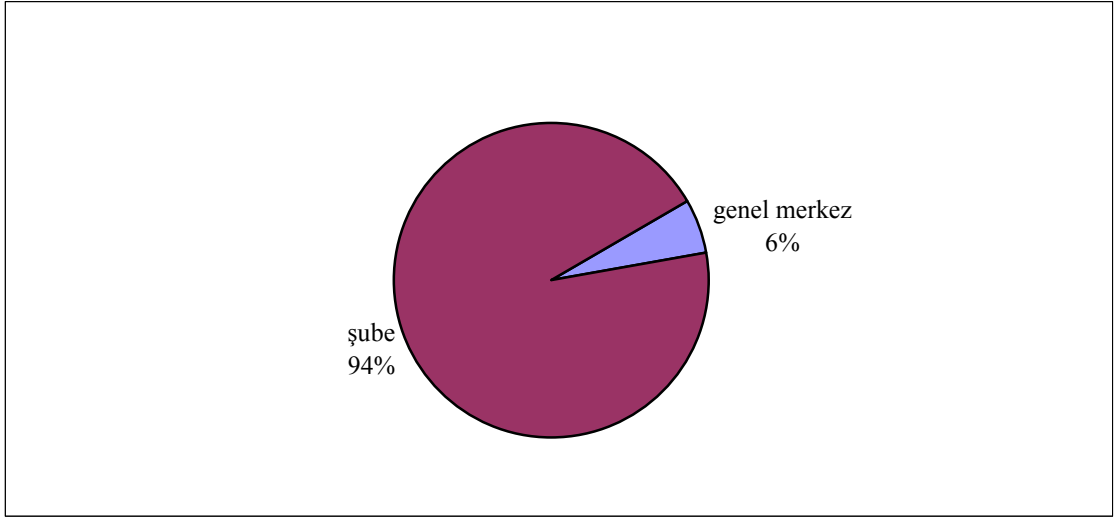
Öncelikle cevaplandırılmış tüm anketler hiç bir şekilde bir ayrıma tabi tutulmaksızın frekans dağılımlarına göre değerlendirilmiştir. Böylelikle sendikaların ortak görüş ve eğilimleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Daha sonra anketler Türk-iş, Hak-iş ve Disk olmak üzere konfederasyonlar bazında ayrılmıştır ve konfederasyonlar bazında da iki faktöre göre değerlendirilmiştir. Bu iki faktör ise görevler ve görev süreleridir.

Çalışmayı oluşturan toplam anket sayısının ; merkez ve şubelere göre ve konfederasyonlara göre dağılımı aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

Anket cevaplandıran genel merkez sayısı 6

Anketi cevaplandıran şube sayısı 101



**Grafik 3.1**

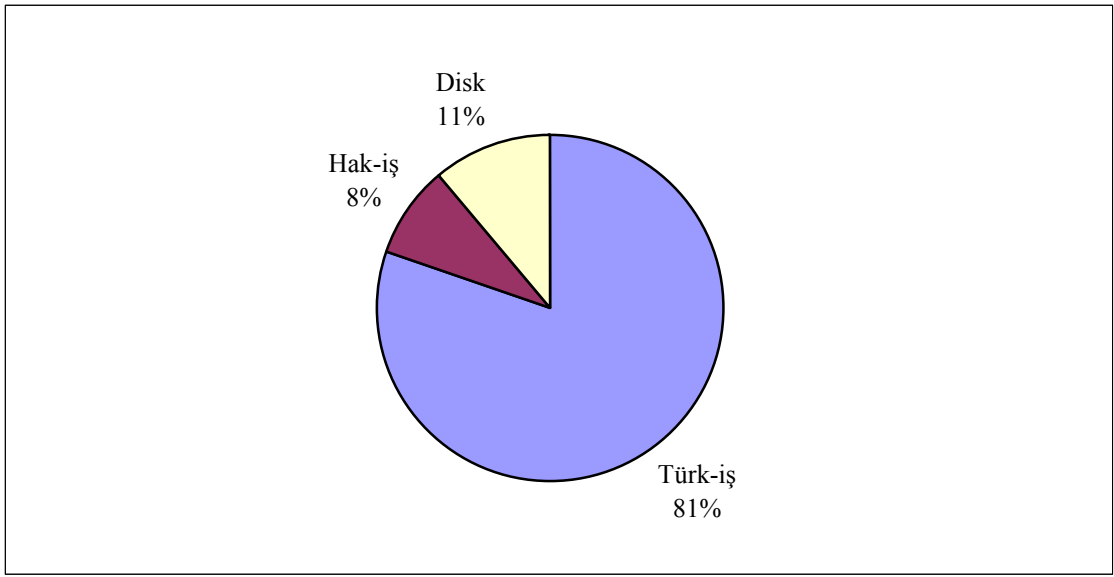
**Anketlerin Merkez ve Şube Bazında Dağılımı**

Anketi cevaplandıran sendikaların konfederasyonlar bazındaki dağılımı

Türk-iş'e bağlı genel merkez ve şube toplamı 87

Hak-iş'e bağlı genel merkez ve şube toplamı 9

Disk 'e bağlı genel merkez ve şube toplamı 12



**Grafik 3.2**

### **Anketlerin Konfederasyonlara Göre Dağılımı**

Çalışma sonucu elde edilen 108 adet cevaplandırılmış anket, konfederasyonlar bazında gruplandırılıp değerlendiriliğinde ; toplam 108 anketin 87 adedinin Türk-iş'e üye sendikalar tarafından, 12 adedinin Disk'e üye sendikalar tarafından, 9 adedinin ise Hak-iş'e üye sendikalar tarafından cevaplandırıldığı görülmektedir.

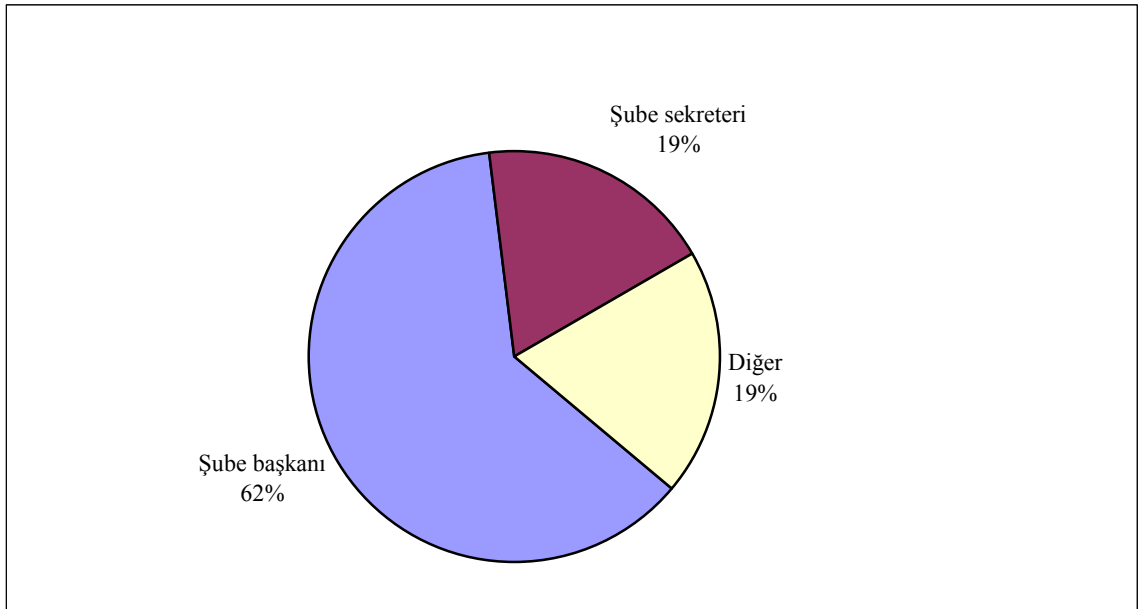
Çalışma işçi sendikaları çalışanlarına yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda sendika çalışanlarından İnsan Kaynakları Yönetimi hakkında en çok bilgi ve fikir sahibi olabilecek kişilerin anketi cevaplandırmaları talep edilmiştir. Geri dönen 108 anketin;

67 adeti Şube baŐkanları; 20 adeti Şube sekreterleri; ve geri kalan 21 adeti ise yönetim kurulu yeleri, Şube temsilcisi, toplu sözleşme müdürleri, genel sekreterden oluşan sendika personeli tarafından cevaplandırılmıştır.

Şube baŐkanı 67

Şube sekreteri 20

Diğer 21



**Grafik 3.3**

### **Anketi Cevaplandıran Sendika Personelinin Görevi**

Ankette yer alan ilk 4 soru anketin hangi konfederasyona bağlı hangi sendika tarafından cevaplandırıldığı, anketi hangi personelin cevaplandırdığı ve bu personelin kaÇ yıldır Şimdiki görevinde bulunduğu soruları yer almaktadır.4. sorudan sonra 5. soru ile iŐŐi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ne bakış aÇısını sorgulayan sorular baŐlamakta ve bu amaŐla yöneltilmiŐ 14 soru ile toplam 18 soruluk anket sona erdirilmiŐtir.

Aşağıda anket sorularına verilmiş cevapların frekans dağılımları ve değerlendirmeleri yer almaktadır. Anket sorularına verilmiş cevapların frekans dağılımları önce ayırım yapılmaksızın toplam 108 anketin genelini, daha sonra konfederasyonlar bazında görev sürelerine göre ayrılmış durumdaki dağılımı daha sonra ise görevlere göre ayrılmış durumdaki frekans dağılımlarını belirtmektedir.

Görev sürelerinin konfederasyonlar bazındaki dağılımı ise aşağıdaki gibidir;

## TÜRK-İŞ

Anketi cevaplandıran, Türk-iş'e bağlı 87 sendika çalışanının görevde bulunma sürelerine göre dağılımı aşağıdaki şekildedir.

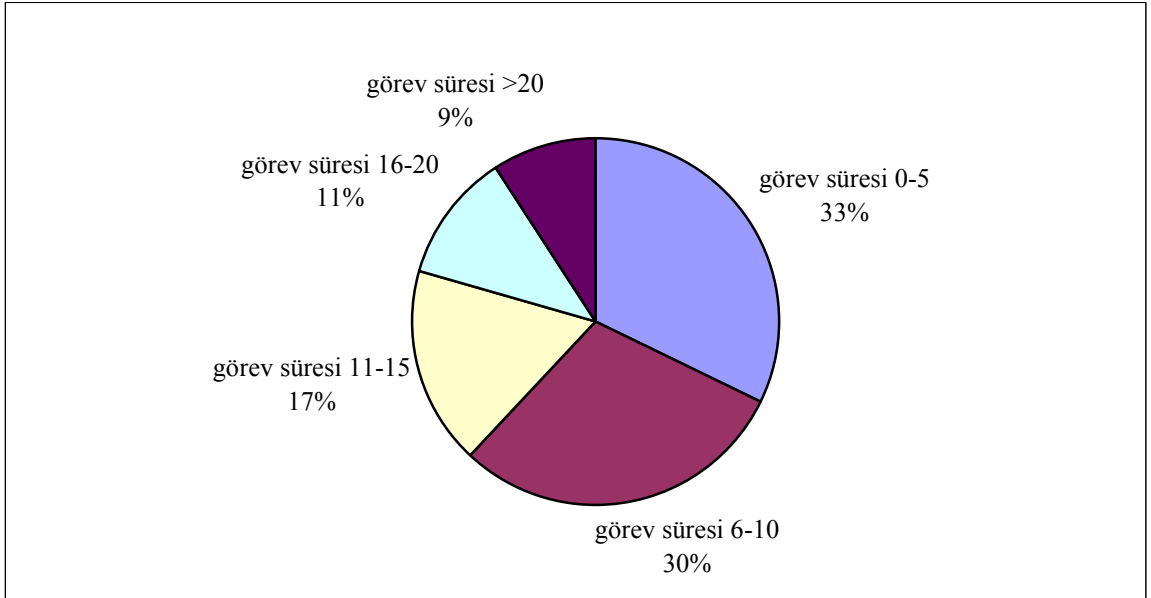
0 - 5 yıl arası : 28 kişi

5 - 10 yıl arası : 26 kişi

11-15 yıl arası : 15 kişi

16-20 yıl arası : 10 kişi

20 yıl üzeri : 8 kişi



**Grafik 3.4**

### **Türk-iş'te Görev Sürelerinin Dağılımı**

## DİSK

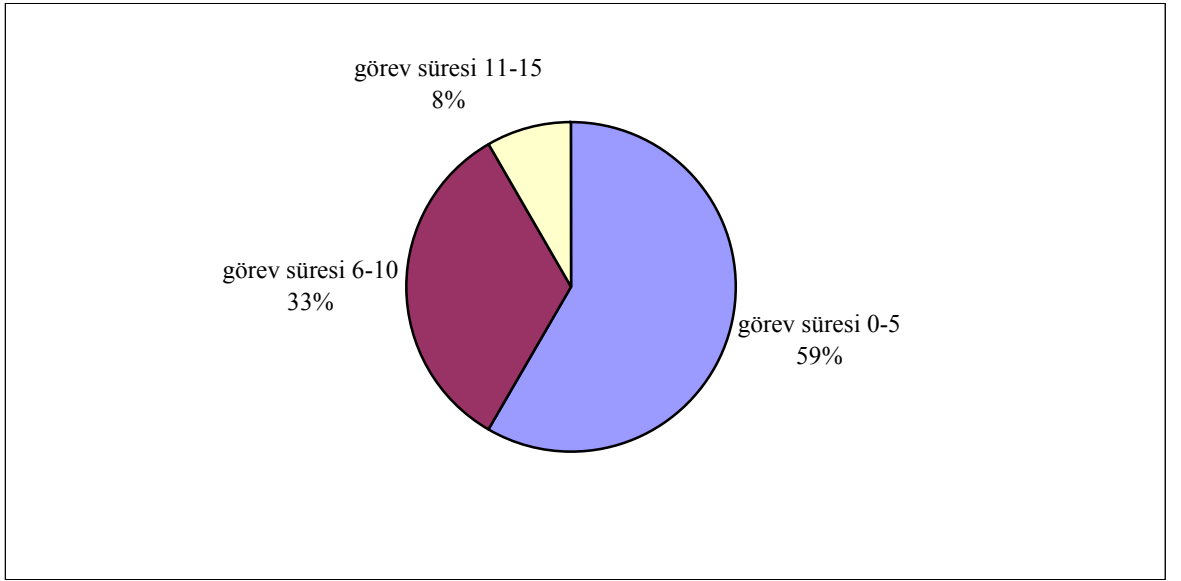
0 - 5 yıl arası : 7 kişi

5 - 10 yıl arası : 4 kişi

11-15 yıl arası : 1 kişi

16-20 yıl arası : 0 kişi

20 yıl üzeri : 0 kişi



**Grafik 3. 5**

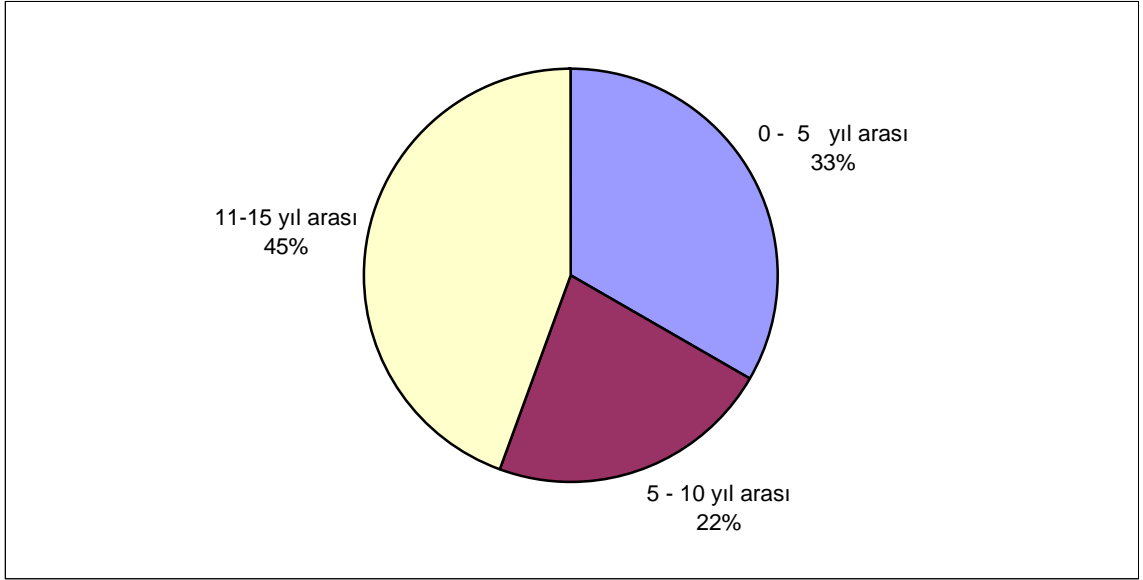
### **Disk'te Görev Sürelerinin Dağılımı**

## HAK-İŞ

0 - 5 yıl arası : 3 kişi

5 - 10 yıl arası : 2 kişi

11-15 yıl arası : 4 kişi



**Grafik 3. 6**

### **Hak-iş'te Görev Sürelerinin Dağılımı**

Anket sorularını cevaplandıran personelin görevde bulunma süresi ile cevapların yönü arasında bir ilişki olup olmadığı aranacaktır. Buna göre ankette yer alan her soruya verilen cevaplar görev süreleri bazında değerlendirilecektir.

Görevde bulunma sürelerine göre 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri olmak üzere 5 farklı grubun anket sorularına verdikleri cevaplar değerlendirilecektir. Görevde bulunma sürelerinin insan kaynakları yönetimine bakış açısında bir değişiklik yaratıp yaratmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Disk'e bağlı sendikalardan elde edilen anket sonuçlarında 11-15 yıl arası görev süresine sahip bir tek personel bulunduğu ve bağlı olduğu grubun cevaplarını her ne olursa olsun %100 olarak yansıtaçağı için o grubun cevabı göz ardı edilecektir.

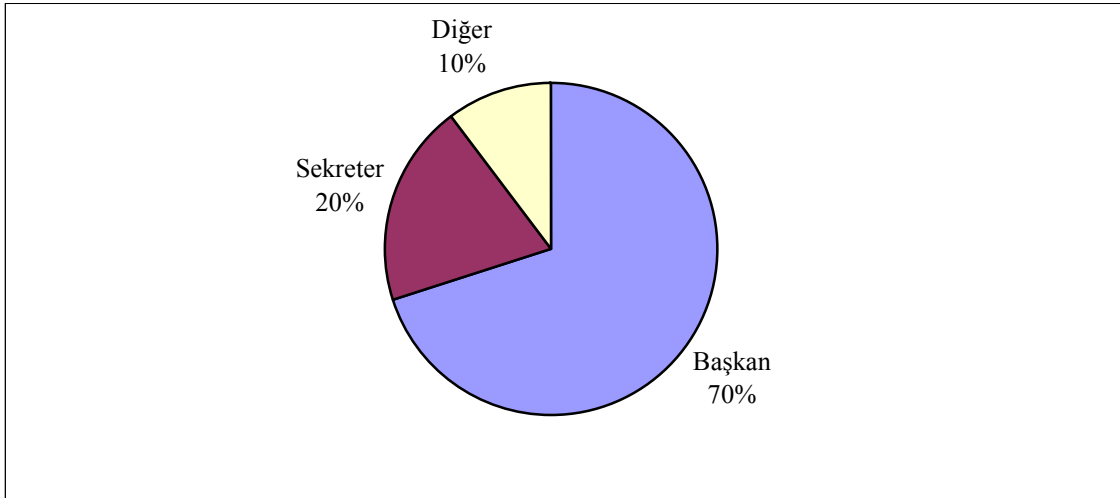
### SENDİKADAKİ GÖREVİN ETKİSİ

Anket çalışmasına katılan ve Türk-iş'e bağlı sendikalarda çalışan personelin sendikadaki görevlerine göre sayısal ifadesi şu şekildedir.

Başkan: 61 kişi :%79

Sekreter: 17 kişi: %22

Diğer personel: 9 kişi: %12



**Grafik 3.7**

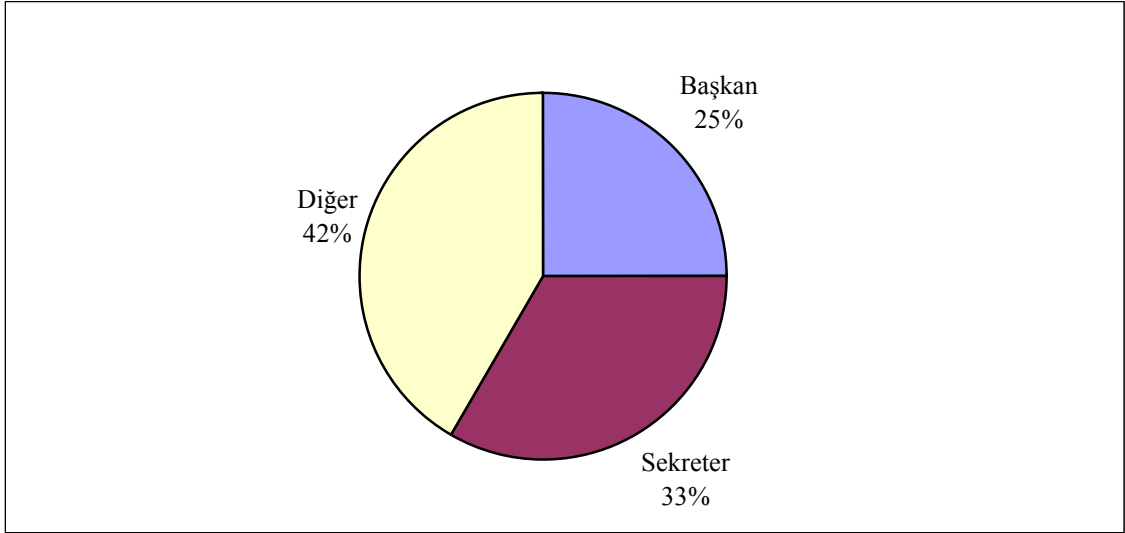
### **Türk-iş'te Görev Dağılımı**

Disk' e bağlı sendikalardan çalışmaya katılan personelin gev dağılımını ise şu şekildedir:

Başkan: 3 kişi : %25

Sekreter: 4 kişi : %33

Diğer personel: 5 kişi : %42



**Grafik 3.8**

**Disk'te Gev Dağılımı**

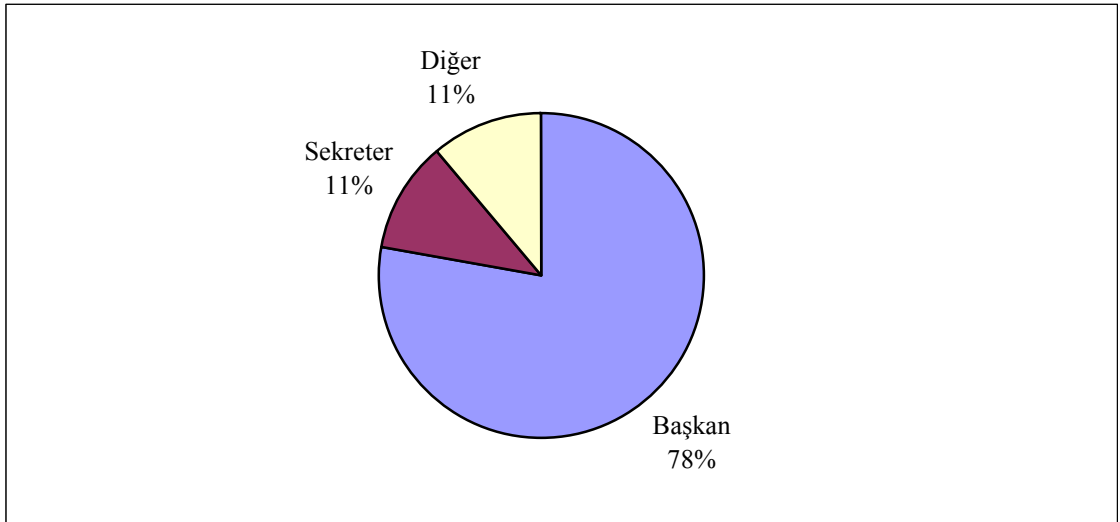
Hak-iş'e bağlı sendikalardan çalışmaya katılan personelin görev dağılımı ise şu şekildedir

Başkan: 7 kişi :%78

Sekreter: 1 kişi : %11

Diğer personel 1 kişi : %11

Hak-iş'e bağlı sendikalarda çalışanların cevapları görevlerine göre değerlendirilirken, sekreter ve diğer personelin verdikleri cevaplar sadece birer kişi olmalarından ötürü hep %100 oranını verecek olmalarından dolayı ihmal edilecektir.



**Grafik 3. 9**

### **Hak-iş'te Görev Dağılımı**

Anket sorularına verilen cevapların sendika çalışanlarının görevlerine göre dağılımları ise aşağıda ifade edilmektedir:

### **3.2.1 Şimdiki İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sendikalar Tarafından Değerlendirilmesi**

5. soru olarak ankette yer alan Şimdiki 'İnsan Kaynakları Yöneticileri ' nin tutum ve davranışlarını geçmişteki 'Personel Müdürleri'ne göre nasıl tanımlarsınız? Sorusu, ankete katılanların %48 i tarafından daha tutucu ve baskıcı; geri kalan %52 tarafından ise daha demokrat ve çağdaş olarak cevaplandırılmıştır.

5. Soruya verilen cevapların Türk-iş' e bağlı sendikalarda çalışanların görev süreleri göz önünde bulundurulduğunda dağılımı şu şekildedir:

0-5 yıl arası görevde bulunan personelin % 43'ü daha demokrat ve çağdaş cevabını verirken, %57'si de daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir.

6-10 yıl arası görevde bulunan personelin %46'sı daha demokrat ve çağdaş cevabını verirken, %54'ü de daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir.

11-15 yıl arası görevde bulunan personelin %60'ı daha demokrat ve çağdaş cevabını verirken, %40'ı da daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir.

16-20 yıl arası görevde bulunan personelin %70'i daha demokrat ve çağdaş cevabını verirken, %30'u da daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir.

20 yıldan fazla süredir görevde bulunan personelin ise %62'si daha demokrat ve çağdaş cevabını verirken, %38'i de daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir

Disk'e bağlı sendikalardan gelen yanıtlar:

0-5 yıl arası görevde bulunan personelin % 28'i daha demokrat ve çağdaş cevabını verirken, %71'i de daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir.

6-10 yıl arası görevde bulunan personelin %100'ü daha tutucu ve baskıcı cevabını vermiştir.

11-15 yıl arası görevde bulunan personelin yine %100'ü daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir.

Hak-iş'e bağlı sendikalardan gelen yanıtlar:

0-5 yıl arası görevde bulunan personelin % 33'ü daha demokrat ve çağdaş cevabını verirken, %67'si de daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir.

6-10 yıl arası görevde bulunan personelin %100'ü daha demokrat ve çağdaş cevabını vermiştir.

11-15 yıl arası görevde bulunan personelin %50'si daha demokrat ve çağdaş cevabını verirken, %50'si de daha tutucu ve baskıcı cevabını seçmiştir.

Görevlere göre frekans dağılımı

Türk –iş e bağlı sendikalardan gelen cevapların görevler bazındaki dağılımı:

Başkanların %43'ü daha tutucu bulduklarını , %57'si ise daha demokrat ve çağdaş bulduklarını ifade etmişlerdir.

Seketerlerin ise %30 'u daha tutucu bulduklarını, %70'i de daha demokrat ve çağdaş bulduklarını ifade etmişlerdir.

Diğer personelin ise %33'ü daha tutucu bulurken %67'si ise daha demokrat ve çağdaş bulduklarını belirtmişlerdir.

Disk' e bağlı sendikalardan gelen cevapların görevler bazındaki dağılımı:

Başkanların %67'si daha tutucu bulduklarını , %33'ü ise daha demokrat ve çağdaş bulduklarını ifade etmişlerdir.

Sekreterlerin ise %75'i daha tutucu bulduklarını, %25'i de daha demokrat ve çağdaş bulduklarını ifade etmişlerdir.

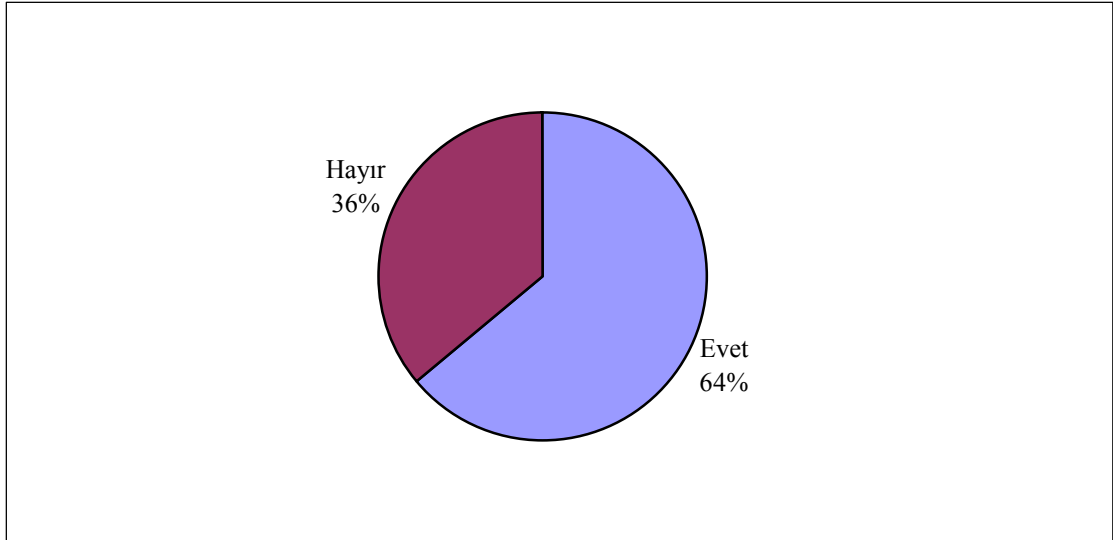
Diğer personelin ise %100'ü daha tutucu bulduklarını ifade etmişlerdir

Hak-iş' e bağlı sendikalardan gelen cevapların görevler bazındaki dağılımı:

Başkanların %43'ü daha tutucu bulduklarını , %67'si ise daha demokrat ve çağdaş buluklarını ifade etmişlerdir.

### 3.2.2 Sendikalar ile İKY Arasında Çıkar Çatışması Problemi

İşçi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ne bakış açısını değerlendirmede önemli rol oynayacak olan ve 6. maddede yer alan “ Sendikalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında çıkar çatışması var mıdır?” sorusu ise ankete katılan 108 kişinin 105i tarafından cevaplandırılmış ve 67 kişi (%64) tarafından evet olarak cevaplandırılırken, 38 kişi (%36) tarafından hayır olarak cevaplandırılmıştır.



**Grafik 3.10**

**Sendikalarla İKY Arasında Çıkar Çatışması Var mıdır?**

Görev sürelerine göre dağılım:

Türk-iş'e bağlı sendikalar

0-5 yıl arası görevde bulunanların %64'ü çatışmanın olduğunu savunurken %36'sı bunu reddetmektedir.

6-10 yıl arası görevde bulunanların %62'si çatışmanın olduğunu savunurken %34'ü bunu reddetmektedir.

11-15 yıl arası görevde bulunanların %53'ü çatışmanın olduğunu savunurken %47'si bunu reddetmektedir.

16-20 yıl arası görevde bulunanların %60'ı çatışmanın olduğunu savunurken %40'ı bunu reddetmektedir.

20 yıldan fazla süredir görevde bulunan personelin ise %63'ü çatışmanın var olduğunu belirtirken, %37'si de olmadığını savunmuştur.

Disk'e bağlı sendikalar

0-5 yıl arası görevde bulunanların %72'si çatışmanın olduğunu savunurken %28'i bunu reddetmektedir.

6-10 yıl arası görevde bulunanların %75'i çatışmanın olduğunu savunurken %25'i bunu reddetmektedir.

Hak-iş' e bağlı sendikalar:

0-5 yıl arası görevde bulunanların %67'si çatışmanın olduğunu savunurken %33'ü bunu reddetmektedir.

6-10 yıl arası görevde bulunanların %100'ü çatışmanın olmadığını belirtmiştir

11-15 yıl arası görevde bulunanların %100'ü çatışmanın olduğunu belirtmiştir.

Görevlere göre dağılım:

Türk-iş

Başkanların %52'si çıkar çatışmasının olduğunu düşünmektedir. %48 ise bu soruya hayır cevabını vermiştir.

Sekreterlerin ise %83'ü evet çatışma var derken, sadece %17'si hayır demiştir.

Diğer personelin %78'i çatışmanın yaşandığını belirtmiş, %22'si bunu reddetmiştir.

Disk

Başkanların %33'ü çatışmanın yaşandığını belirtirken % 67'si yaşanmadığını belirtmiştir.

Sekreterlerin %75'i evet çatışma yaşanmaktadır cevabını vermiş, %25'i de bunu reddetmiştir.

Diğer personel ise aynı şekilde %75 oranında evet cevabı vermiş, %75 oranında ise hayır cevabı vermiştir.

Hak-iş

Başkanların %57'si çatışmanın yaşandığını belirtirken % 43'ü yaşanmadığını belirtmiştir.

### 3.2.3 Sendikaların İKY ile Yaşanan Çıkar Çatışmalarını Karşılama Şekli

7.Sırada yer alan “İnsan Kaynakları Yönetimi ile sendikalar arasında çıkar çatışmasının yaşanmasını doğal buluyor musunuz?” sorusu ise 105 kişi tarafından cevaplandırılmış olup 65 kişi (%62) tarafından evet, 40 kişi (%38) tarafından ise hayır olarak değerlendirilmiştir

Görev sürelerine göre:

Türk-iş’e bağlı sendikaların yanıtları:

0-5 yıl arası görevde bulunanlar: %64 evet %36 hayır

6-10 yıl arası görevde bulunanlar: %38 evet %62 hayır

11-15 yıl arası görevde bulunanlar: %53 evet %47 hayır

16-20 yıl arası görevde bulunanlar: %40 evet %60 hayır

20 yıldan fazla görevde bulunanlar: %37 evet %63 hayır

şeklinde cevap vermişlerdir.

Disk’e bağlı sendikaların yanıtları:

0-5 yıl arası görevde bulunanlar: %28 evet %72 hayır

6-10 yıl arası görevde bulunanlar: %50 evet %50 hayır

Hak-iş’e bağlı sendikaların yanıtları:

0-5 yıl arası görevde bulunanlar: %33 evet %67 hayır

6-10 yıl arası görevde bulunanlar: %50 evet %50 hayır

11-15 yıl arası görevde bulunanlar: %75 evet %25 hayır

Görevlere göre:

Türk-iş

Türk-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %43'ü çatışmayı doğal karşılarırken %57'si ise bunu doğal karşılamadıklarını belirtmiştir.

Sekreterlerin ise %60'ı çatışmayı doğal karşılamakta, %40'ı ise doğal karşılamamaktadır.

Diğer personelin ise %77'si çatışmayı doğal karşılamaktadır.

Disk

Disk'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %33'ü çatışmayı doğal karşılarırken %67'si ise bunu doğal karşılamadıklarını belirtmiştir.

Sekreterlerin ise %25'i çatışmayı doğal karşılamakta, %75'i ise doğal karşılamamaktadır.

Diğer personelin ise %40'ı çatışmayı doğal karşılamaktadır.

Hak-iş

Hak-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %43'ü çatışmayı doğal karşılarırken %57'si ise bunu doğal karşılamadıklarını belirtmiştir.

### **3.2.4 Sendikalara Göre İKY'nin Öncelikleri**

Sizce İnsan Kaynakları Yönetiminin öncelikleri iş barışını sağlamaya yönelik midir? Sorusu ise 8. sırada yer almakta olup 104 kişi tarafından cevaplandırılmıştır. Cevaplandırılanların 68'i (%65) evet görüşünde iken, 36'sı (%35) hayır görüşündedir.

Görev süresine göre:

Türk-iş

1. grup: %71 evet %29 hayır

2. grup: %65 evet %35 hayır

3. grup: %67 evet %33 hayır

4. grup: %80 evet %20 hayır

5. grup %75 evet %25 hayır

Disk

1. grup: %57 evet %43 hayır

2. grup: %25 evet %75 hayır

Hak-iş

1. grup %100 hayır

2. grup %100 evet

3. grup %50 evet %50 hayır

Görevlere göre:

Türk-iş

Türk-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %70'i İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önceliklerinin iş barışını sağlamaya yönelik olduğunu düşünmektedir. %30'u ise böyle düşünmemektedir.

Sekreterlerin ise %65'i evet derken %35'i ise hayır demiştir.

Diğer personelin ise %78' evet derken %22'si hayır demiştir.

Disk

Disk'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %33'ü İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önceliklerinin iş barışını sağlamaya yönelik olduğunu düşünmektedir. %67'si ise böyle düşünmemektedir.

Sekreterlerin ise %25'i evet derken %75'i ise hayır demiştir.

Diğer personelin ise %60'ı evet derken %40'ı hayır demiştir.

Hak-iş

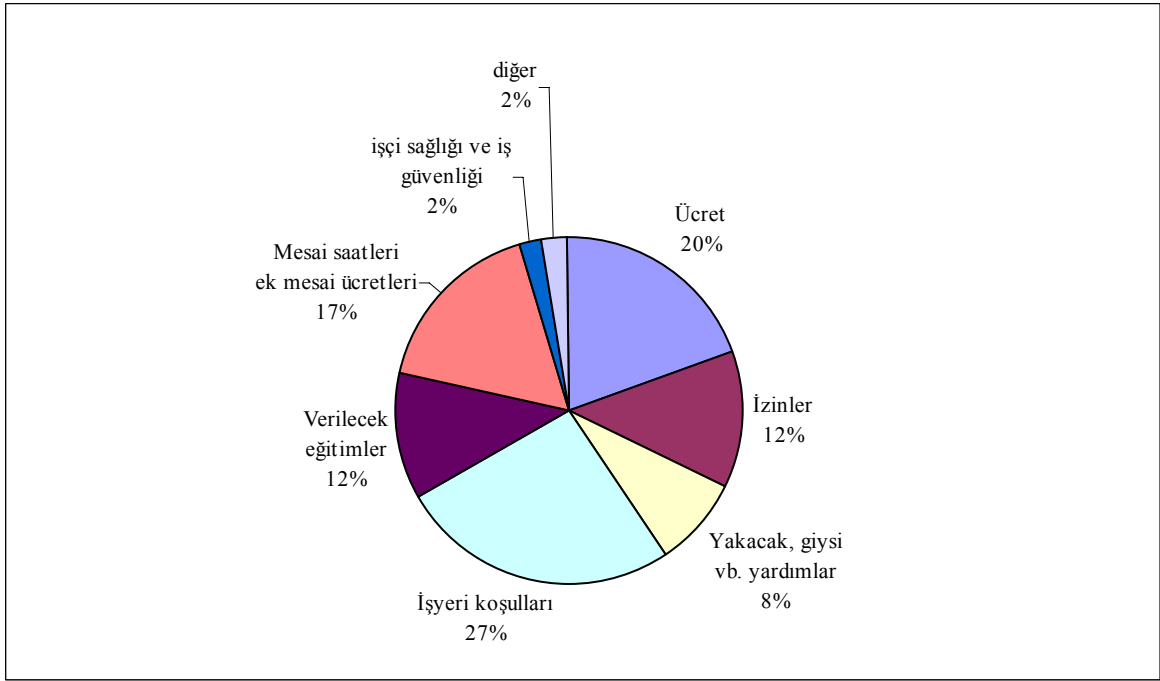
Hak-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %57'si İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önceliklerinin iş barışını sağlamaya yönelik olduğunu düşünmektedir. %43'ü ise böyle düşünmemektedir.

### **3.2.5 Sendikalar ile İKY'nin atışma Yaşadığı Konular**

9.Soru ise Sendikalar ile İnsan Kaynakları Yönetiminin daha çok hangi konularda çatışmalar yaşamakta olduğu sorusudur.Bu soruda 1'den fazla seçenek işaretlendiğinden, 108 ankette işaretlelenmiş toplam 289 seçenek elde edilmiştir.

Seçenekler; Ücret, İzinler, Yardımlar, İşyeri koşulları, Verilecek eğitimler,Mesai saatleri

Olarak düzenlenmiş olup, verilen cevaplara göre seçeneklerin dağılımı aşağıdaki şekilde olmuştur.



**Grafik 3.11**

### **Sendikalar İle İKY'nin Çatışma Sebepleri**

Görev süresine göre:

Türk-iş

1.grup : 28 kişinin %57'si 1.seçenek olan ücreti, %35'i ikinci seçenek olan izinleri, %21'i yardımları, %71'i işyeri koşullarını, %28'i verilecek eğitimleri, %50'si ise mesai saatleri ve ücretlerini seçmiştir.

2.grup: 26 kişinin %54ü 1. seçeneği, %46'sı 2. seçeneği, %27'si 3. seçeneği, %81'i işyeri koşullarını, %27'si verilecek eğitimleri, %54'ü ise mesai saatleri ve ücretlerini seçmiştir

3.grup : 15 kişinin %53'ü 1.seçenek olan ücreti, %26'sı ikinci seçenek olan izinleri, %13'ü yardımları, %66'sı işyeri koşullarını, %33'ü verilecek eğitimleri, %53'ü ise mesai saatleri ve ücretlerini seçmiştir

4.grup : 10 kişinin %50'si 1.seçenek olan ücreti, %20'si ikinci seçenek olan izinleri, %40'ı işyeri koşullarını, %10'u verilecek eğitimleri, %40'ı ise mesai saatleri ve ücretlerini seçmiştir

5.grup : 8 kişinin %37'si 1.seçenek olan ücreti, %25'i ikinci seçenek olan izinleri, %13'ü yardımları, %50'si işyeri koşullarını, %38'i verilecek eğitimleri, %25'i ise mesai saatleri ve ücretlerini seçmiştir

#### Disk

1.grup : 7 kişinin %71'i 1.seçenek olan ücreti, %71'i ikinci seçenek olan izinleri, %71'i yardımları, %100'ü işyeri koşullarını, %71'i verilecek eğitimleri, %85'i ise mesai saatleri ve ücretlerini seçmiştir.

2.grup: 4 kişinin %50'si 1. seçeneği, %25'i 2. seçeneği, %25'i 3. seçeneği, %100'ü işyeri koşullarını, %50'si verilecek eğitimleri seçmiştir

#### Hak-iş

1.grup : 3 kişinin %66'sı 1.seçenek olan ücreti, %33'ü ikinci seçenek olan izinleri, %33'ü yardımları, %66'sı işyeri koşullarını, %33'ü verilecek eğitimleri seçmiştir.

2.grup: 2 kişinin %50 si 1. seçeneği, % 50'si 4. seçeneği seçmiştir.

3.grup : 4 kişinin %25'i 1.seçenek olan ücreti, %50'si ikinci seçenek olan izinleri, %50'si yardımları, %100'ü işyeri koşullarını, %75'i verilecek eğitimleri, %25'i ise mesai saatleri ve ücretlerini seçmiştir.

#### Görevlere göre:

#### Türk-iş

Türk-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların % 70'i İşyeri koşulları, %44'ü ücret, %33'ü izinler ve %26'sı da verilecek eğitimler konusunda çatışmalar yaşadığını belirtmiştir.

Sekreterlerin ise %60'ı işyeri koşulları, %65'i ücret, %41'i izinler, %23'ü ise eğitimler konusunda çatışmalar yaşadığını belirtmiştir.

Diğer personelin ise %67'si işyeri koşulları, %66'sı ücret, %33'ü izinler ve %44'ü ise eğitimler konusunda çatışmalar yaşandığını belirtmiştir.

Disk

Disk'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların % 100'ü İşyeri koşulları, %33'ü ücret konusunda çatışmalar yaşandığını belirtmiştir. Sekreterlerin ise %100'ü işyeri koşulları, %50'si ücret, %75'i izinler, %100'ü ise eğitimler konusunda çatışmalar yaşandığını belirtmiştir.

Diğer personelin ise %100'ü işyeri koşulları, %80'i ücret, %60'ı izinler ve %60'ı ise eğitimler konusunda çatışmalar yaşandığını belirtmiştir.

Hak-iş

Hak-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların % 71'i İşyeri koşulları, %30'u ücret , %14'ü izinler %28'i ise eğitimler konusunda çatışmalar yaşandığını belirtmiştir.

### **3.2.6 Sendikaların İşçilerin İsteyerek İşe Gitmesinin Sağlanmasında İKY'den Beklentileri**

10. Soru ise “ Size göre, işçilerin işe isteyerek gitmelerinin sağlanmasında işçilerin İnsan Kaynakları Yönetimi'nden beklentileri nelerdir? Önem sırasına göre değerlendiriniz” şeklinde bir sorudur. Sorunun 5 adet şıkkı bulunmaktadır ve anketi cevaplandıranların bu şıkları önem sırasına göre sıralamaları beklenmektedir.

Soru değerlendirilirken her bir seçeneğin kaç kişi tarafından 1 numara olarak belirlendiği göz önünde bulundurulmuştur. Yani sendikaların İKY'den beklentileri arasında en ön plana çıkan seçenekler kıyaslanmıştır. Buna göre her seçeneğin kaç kişi tarafından 1 numara seçildiği aşağıda belirtilmiş ve grafik çizilmiştir. Böylelikle sendikaların İKY'den birincil olarak beklentilerini yüzdelere görmek mümkün olmaktadır.

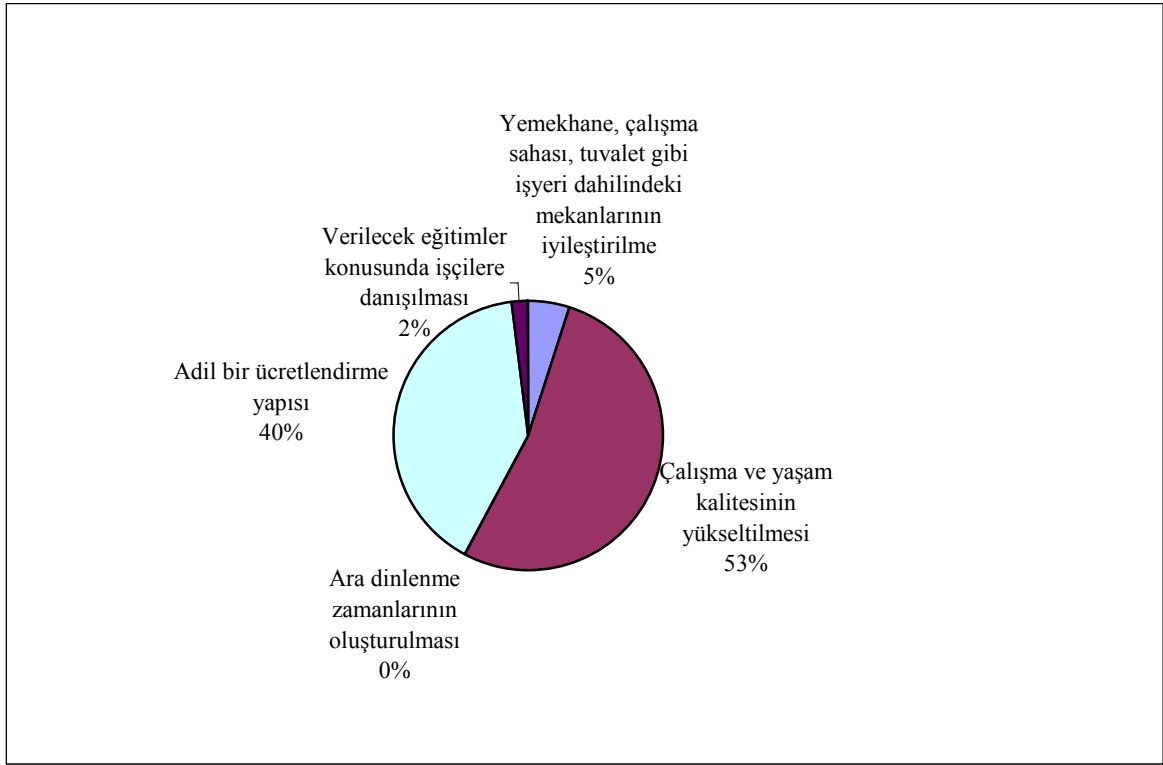
Yemekhane, çalışma sahası, tuvalet gibi işyeri dahilindeki mekanlarının iyileştirilmesi 5

Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi 54

Ara dinlenme zamanlarının oluşturulması 0

Adil bir ücretlendirme yapısı 41

Verilecek eğitimler konusunda işçilere danışılması 2



**Grafik 3. 12**

### **İşçilerin İKY'den Beklentileri**

Görev sürelerine göre:

Türk-iş

Görev süresi 0-5 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir.

%4 , yemekhane, çalışma sahası, tuvalet gibi işyeri dahilindeki mekanlarının iyileştirilmesi seçeneğini işaretlerken,

%38, Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi seçeneğini işaretlemiştir,

%54, Adil bir ücretlendirme yapısını seçerken,

%4 ise Verilecek eğitimler konusunda işçilere danışılması seçeneğini seçmiştir.

Görev süresi 6-10 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir:

%8, Yemekhane, çalışma sahası, tuvalet gibi işyeri dahilindeki mekanlarının iyileştirilmesi ni seçmiş,

%57, Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesini seçmiş,

ve %35 ise Adil bir ücretlendirme yapısını seçmiştir.

Görev süresi 11-15 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir:

%67 Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesini en önemli görürken,

%3 de Adil bir ücretlendirme yapısını birinci sırada göstermiştir.

Görev süresi 16-20 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir:

% 60, Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesini seçmiş

%30, Adil bir ücretlendirme yapısını seçmiş

ve %10 ise Verilecek eğitimler konusunda işçilere danışılmasını seçmiştir.

Görev süresi 20 yıldan fazla olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir:

%13 Yemekhane, çalışma sahası, tuvalet gibi işyeri dahilindeki mekanlarının iyileştirilmesini seçmiş,

%37 Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesini seçmiş,

ve %50 ise Adil bir ücretlendirme yapısını birinci sırada belirtmiştir.

Disk

Görev süresi 0-5 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir:

%14 , yemekhane, çalışma sahası, tuvalet gibi işyeri dahilindeki mekanların iyileştirilmesi seçeneğini işaretlerken,

%72, Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi seçeneğini işaretlemiş,

%14, Adil bir ücretlendirme yapısını seçmiştir

Görev süresi 6-10 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir:

%25, Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesini seçmiş,

ve %75 ise Adil bir ücretlendirme yapısını seçmiştir.

Hak-iş

Görev süresi 0-5 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir.

%25, Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi seçeneğini işaretlemiş,

%75, Adil bir ücretlendirme yapısını seçmiştir

Görev süresi 6-10 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir:

%50, Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesini seçmiş,

ve %50 ise Adil bir ücretlendirme yapısını seçmiştir.

Görev süresi 11-15 yıl arası olanların birinci tercihlerinin dağılımı şu şekildedir:

%25, Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi ni seçmiş,

ve %75 ise Adil bir ücretlendirme yapısını seçmiştir.

Görevlere göre:

Türk-iş

Türk-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların % 5'i Yemekhane, çalışma sahası, tuvalet gibi işyeri dahilindeki mekanlarının iyileştirilmesi, %57'si Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi, %36'sı ise Adil bir ücretlendirme yapısı seçeneklerini birinci sırada belirtmişlerdir.

Sekreterlerin ise %41'i Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi, %53'ü ise Adil bir ücretlendirme yapısı seçeneklerini birinci sırada belirtmişlerdir.

Diğer personelin ise %40'ı Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi, %60'ı ise Adil bir ücretlendirme yapısı seçeneklerini birinci sırada belirtmişlerdir

Disk

Disk'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %100'ü gibi işyeri dahilindeki mekanlarının Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi seçeneğini birinci sırada belirtmişlerdir.

Sekreterlerin ise %50'si Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi, %50'si ise Adil bir ücretlendirme yapısı seçeneklerini birinci sırada belirtmişlerdir.

Diğer personelin ise %30'u Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi, %70'i ise Adil bir ücretlendirme yapısı seçeneklerini birinci sırada belirtmişlerdi

### 3.2.7 İşletmelerin İKY Yöneticilerinin Sendikal Muhataplarıyla İkili İlişkileri

11.Soruda işletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticilerinin sendikal muhataplarıyla ikili ilişkilerinin nasıl olduğu sorulmuştur.

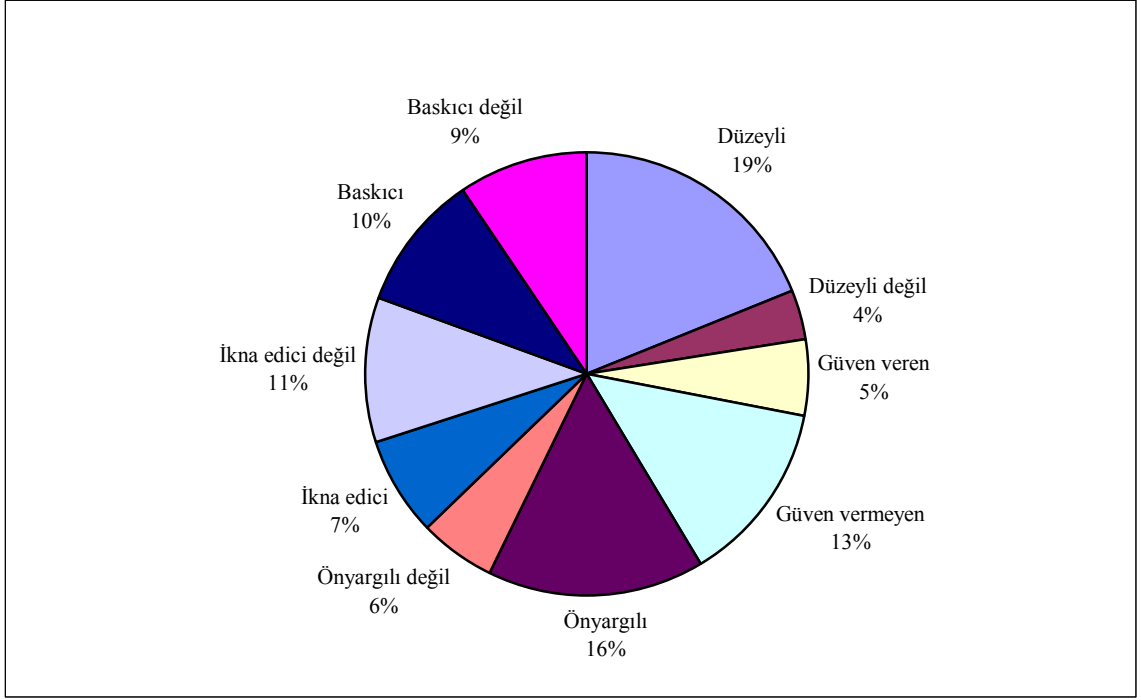
Cevap seçenekleri verilen cevap adetleri aşağıda belirtilmiştir.

Düzeyle	evet : 74	hayır: 14
Güven verici	evet: 21	hayır: 52
Önyargılı	evet: 62	hayır: 22
İkna edici	evet: 28	hayır: 41
Baskıcı	evet: 39	hayır: 37

Buna göre ankete atılan işçi sendikalarının % 19'u İKY-sendika ilişkilerini düzeyli bulurken, %4'ü düzeysiz bulduğunu ifade etmektedir. %5'i güven veren bir ilişkinin söz konusu olduğunu belirtirken, %13'ü bunu reddetmektedir. Anketi cevaplandıranların %16'sı İKY-sendika ilişkilerini önyargılı bulduğunu ifade etmiş, %6'sı da önyargılı olmadığını savunmuştur.

İlişkilerin ikna edici olduğunu düşünenler % 7 olup, tersini savunanlar ise %11'e ulaşmıştır.

Çalışmaya katılanların %10'u da İKY-sendika ilişkilerinin baskıcı olduğunu ifade etmiş, %9'u da buna katılmamıştır. Bu rakamlara göre sendika mensuplarının İnsan Kaynakları Yöneticilerinin sendikal muhataplarıyla ikili ilişkilerini değerlendirmeleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir.



**Grafik 3.13**

### **Sendika İKY İle İlişkileri Değerlendiriyor**

Görev süresine göre oluşturulmuş grupların cevap dağılımları şu şekildedir:

Türk-iş

1.Grup (0-5 yıl)

%92 düzeyli olduğunu düşünüyor

%60 güven verici olmadığını düşünüyor

%53 ise ikili ilişkileri önyargılı buluyor

%46 ise ikna edici olmadığını düşünüyor

## 2. Grup (6-10 yıl)

%54 düzeyli buluyor

%35 güven verici olmadığını düşünüyor.

%54 önyargılı bulurken

%27 ise ikna edici olmadığını savunuyor

## 3. Grup (11-15yıl)

%67 düzeyli buluyor

%53 güven verici olmadığını düşünüyor.

%30 önyargılı bulurken

%40 ise ikna edici olmadığını savunuyor

## 4. Grup (16-20yıl)

%50 düzeyli buluyor

%30 güven verici olmadığını düşünüyor.

%30 önyargılı bulurken

%30 ise ikna edici olmadığını savunuyor.

## 5. Grup (20 yıl üzeri)

%38 düzeyli buluyor

%25 güven verici olmadığını düşünüyor.

%50 önyargılı bulurken

%25 ise ikna edici olmadığını savunuyor.

Disk

1.Grup (0-5 yıl)

%72 düzeyli olduğunu düşünüyor

%72 güven verici olmadığını düşünüyor

%85 ise ikili ilişkileri önyargılı buluyor

%43 ise ikna edici olmadığını düşünüyor

2.Grup (6-10 yıl)

%25 düzeyli buluyor

%75 güven verici olmadığını düşünüyor.

%100 önyargılı bulurken

%50 ise ikna edici olmadığını savunuyor

Hak-iş

1.Grup (0-5 yıl)

%33 düzeyli olduğunu düşünüyor

%33 güven verici olmadığını düşünüyor

%100 ise ikili ilişkileri önyargılı buluyor

%33 ise ikna edici olmadığını düşünüyor

2.Grup (6-10 yıl)

%100 düzeyli buluyor

%50 güven verici olmadığını düşünüyor.

%50 önyargılı bulurken

%0 ise ikna edici olmadığını savunuyor.

Göreve göre:

Türk-iş

Türk-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %70'i ilişkilerin düzeyli olduğu, %41'i güven verici olmadığı, %51'i önyargılı olduğu, %23'ü ikna edici olduğu ve % 33'ü de baskıcı olduğu görüşündedir.

Disk

Disk'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %33'ü ilişkilerin düzeyli olduğu, %100'ü güven verici olmadığı, %100'ü önyargılı olduğu, %66'sı ikna edici olduğu ve % 33'ü de baskıcı olduğu görüşündedir.

Hak-iş

Ha-iş'e bağlı sendikalarda çalışan başkanların %70'i ilişkilerin düzeyli olduğu, %43'ü güven verici olmadığı, %72'si önyargılı olduğu, %14'ü ikna edici olduğu ve % 43'ü de baskıcı olduğu görüşündedir.

### **3.2.8 İKY Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Sendika Bakışına Etkisi**

12.Soru ise “ İKY müdürlerinin aşağıdaki özelliklerinin sendika bakışına etkisi var mıdır?” şeklinde olup seçenekler ve dağılımları aşağıdaki gibidir:

Cinsiyet	Evet : % 4	Hayır: %14
Yaş	Evet : % 7	Hayır: %11
Deneyim süresi	Evet : %16	Hayır: % 4

Eğitim düzeyi Evet :%18 Hayır: % 4

Sahip olduğu dünya görüşü Evet :%19 Hayır: % 4

Görev sürelerine göre:

Türk-iş

1.Grup (0-5 yıl arası)

%68 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%35 yaşın etkili olduğunu

%46 etkisiz olduğunu düşünmektedir

%78 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%71 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

2.Grup (6-10 yıl arası)

%38 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%15 yaşın etkili olduğunu

%30 etkisiz olduğunu düşünmektedir

%57 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%50 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

3.Grup (11-15 yıl arası)

%66 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%26 yaşın etkili olduğunu

%53 etkisiz olduğunu düşünmektedir

%73 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%80 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir.

4.Grup (16-20 yıl arası)

%60 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%40 yaşın etkili olduğunu

%30 etkisiz olduğunu düşünmektedir

%60 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%70 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

5.Grup (20 yıl üzeri)

%38 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%50 yaşın etkili olduğunu

%12 etkisiz olduğunu düşünmektedir

%88 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%75 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

Disk

1.Grup (0-5 yıl arası)

%72 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%0 yaşın etkili olduğunu

%72 etkisiz olduğunu düşünmektedir

%43 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%43 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

2.Grup (6-10 yıl arası)

%75 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%25 yaşın etkili olduğunu

%75 etkisiz olduğunu düşünmektedir

%50 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%100 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

Hak-iş

1.Grup (0-5 yıl arası)

%33 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%33 yaşın etkili olduğunu düşünmektedir

%33 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%33 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

2.Grup (6-10 yıl arası)

%50 yaşın etkili olmadığını

%100 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%50 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

3.Grup (11-15 yıl arası)

%75 cinsiyetin etkili olmadığını düşünmektedir.

%25 yaşın etkili olduğunu

%50 etkisiz olduğunu düşünmektedir

%100 eğitim düzeyinin etkili olduğunu

%75 ise sahip olduğu dünya görüşünün etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

Görevlere göre:

Türk-iş

Başkanlar:

%52 cinsiyet etkili değil

%36 yaş etkili değil

%68 deneyim süresi etkili

%72 eğitim düzeyi etkili

%60 dünya görüşü etkili

Sekreterler:

%64 cinsiyet etkili

%47 yaş etkili değil

%53 deneyim süresi etkili

%41 eğitim düzeyi etkili

%82 dünya görüşü etkili

Diğer personel

%67 cinsiyet etkili değil

%40 yaş etkili değil

%67 deneyim süresi etkili

%88 eğitim düzeyi etkili

%88 dünya görüşü etkili

Görüşlerini beyan etmişlerdir.

Disk

Başkanlar

%100 cinsiyet ve yaş etkili değil

%100 deneyim süresi etkili

%100 eğitim düzeyi etkili

%100 dünya görüşü etkili

Sekreterler:

%100 cinsiyet ve yaş etkili değil

%100 deneyim süresi etkili değil

%100 eğitim düzeyi etkili değil

%100 dünya görüşü etkili değil

Hak-iş

Başkanlar:

%57 deneyim süresi etkili

%67 eğitim düzeyi etkili

%43 dünya görüşü etkili

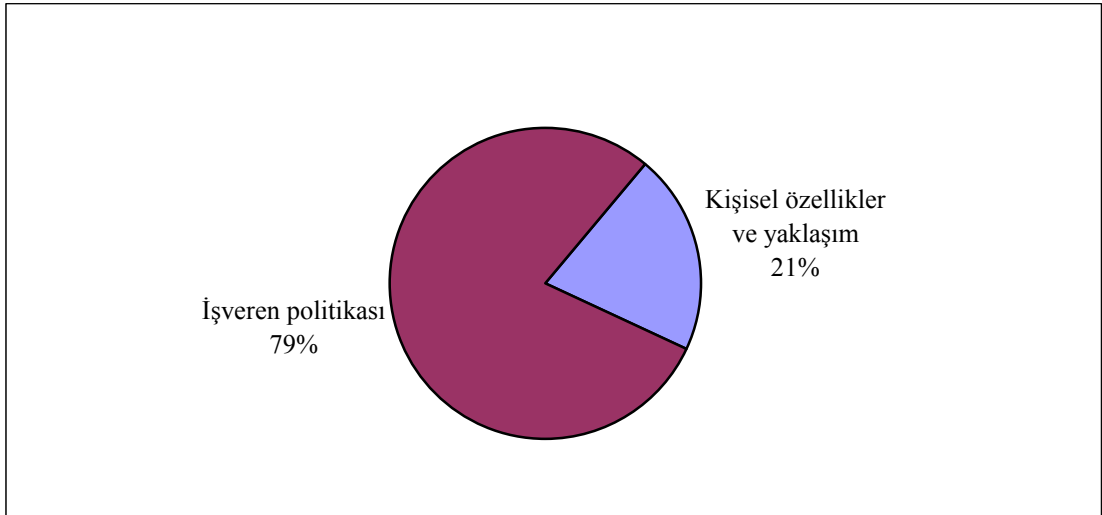
### 3.2.9 Sendikalarla İKY İlişkilerinde Belirleyici Olan Temel Unsur

Sendikalarla İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkilerinde belirleyici olan temel unsurun sorulduğu 13. soruda ise;

Kişisel özellikler ve yaklaşımı seçenler %21

İşveren politikasını seçenler ise %79 olarak tespit edilmiştir.

Bu duruma göre aşağıdaki grafik elde edilmiştir.



**Grafik 3.14**

**Sendika İKY İlişkilerinde Belirleyici unsur**

Görev sürelerine göre:

Türk-iş

Görev süresi 0-5 yıl arasında olan sendika personelinin %85'i işveren politikasının belirleyici olduğu fikrini taşımaktadır. Kişisel özellikler ve yaklaşımı seçenlerin oranı ise %15'tir.

Görev süresi 6-10 yıl arasında olan sendika personelinin %96'sı işveren politikası cevabını seçmiş, %4 'ü ise kişisel özellikler ve yaklaşım cevabını seçmiştir.

Görev süresi 11-15 yıl arasında olan personelin %86'sı işveren politikası cevabını seçmiş, %14'ü ise kişisel özelliklerin etkili olduğunu savunmuştur.

Görev süresi 16-20 yıl arasında olan sendika personelinin %60'ı işveren politikasının belirleyici olduğu fikrini taşımaktadır. Kişisel özellikler ve yaklaşımı seçenlerin oranı ise %40'tir.

Görev süresi 20 yıldan fazla olan sendika personelinin %87'si işveren politikasının belirleyici olduğu fikrini taşımaktadır. Kişisel özellikler ve yaklaşımı seçenlerin oranı ise %13'tür.

Disk

Görev süresi 0-5 yıl arasında olan sendika personelinin %86'sı işveren politikasının belirleyici olduğu fikrini taşımaktadır. Kişisel özellikler ve yaklaşımı seçenlerin oranı ise %14'tür.

Görev süresi 6-10 yıl arasında olan sendika personelinin %75'i işveren politikası cevabını seçmiş, %25'i ise kişisel özellikler ve yaklaşım cevabını seçmiştir.

Hak-iş

Görev süresi 0-5 yıl arasında olan sendika personelinin %67'si işveren politikasının belirleyici olduğu fikrini taşımaktadır. Kişisel özellikler ve yaklaşımı seçenlerin oranı ise %33'tür

Görev süresi 6-10 yıl arasında olan sendika personelinin %100 'ü kişisel özellikler ve yaklaşım cevabını seçmiştir.

Görev süresi 11-15 yıl arasında olan personelin %100'ü işveren politikası cevabını seçmiştir.

Görevlere göre:

Türk-iş

Başkanlar:

%21 kişisel özellikler

%79 işveren politikası

Sekreterler:

%11 kişisel özellikler

%89 işveren politikası

Diğer personel:

%11 kişisel özellikler

%89 işveren politikası

Disk

Başkanlar:

%100 işveren politikası

Sekreterler:

%25 kişisel özellikler

%75 işveren politikası

Diğer personel:

%20 kişisel özellikler

%80 işveren politikası

Hak-iş

Başkanlar:

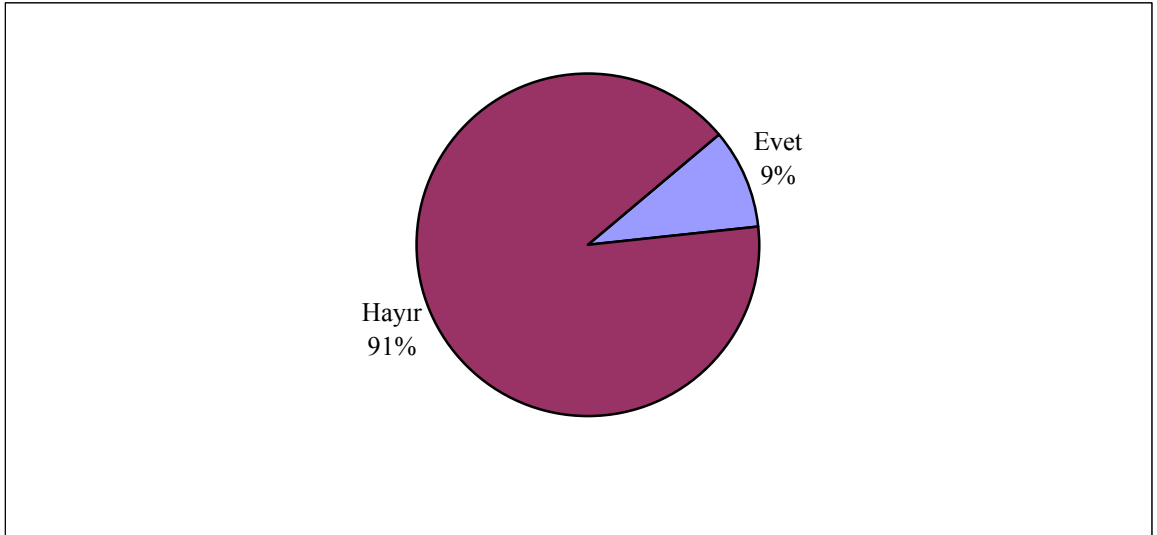
%43 kişisel özellikler

%57 işveren politikası

### 3.2.10 Sendikalar İKY'nin İşgörenlere Verdiği Eğitimleri Değerlendiriyor

14.Soruda ise İnsan Kaynakları Yönetimi nin işgörenlere verdiği eğitimlerin sendikalar tarafından yeterli bulunup bulunmadığı sorgulanmakta olup, elde edilen cevapların

%9u evet, %91'i de hayır olarak belirlenmiştir.



Grafik 3. 15

**İKY'nin Verdiği Eğitimler Yeterli Midir?**

Görev sürelerine göre:

Türk-iş

1.grup (0-5 yıl) : %82 hayır, %18 evet

2.Grup (6-10 yıl) : %92 hayır, %8 evet

3.Grup (11-15 yıl): %100 hayır

4.Grup (16-20 yıl): 90 hayır, %10 evet

5.Grup (20 yıl üzeri): %100 hayır

Disk

1.grup (0-5 yıl) : %85 hayır, %15 evet

2.Grup (6-10yıl) : %100 hayır

Hak-iş

1.grup (0-5 yıl) : %100 hayır,

2.Grup (6-10yıl) : %100 hayır,

3.Grup (11-15 yıl):%75 hayır, %25 evet

Görevlere göre:

Türk-iş

Başkanlar:

%11 evet

%89 hayır

Sekreterler:

%100 hayır

Diğer personel

%11 evet

%89 hayır

Disk

Başkanlar:

%100 hayır

Sekreterler:

%25 evet

%75 hayır

Diğer personel:

%11 evet

%89 hayır

Hak-iş

Başkanlar:

%14 evet

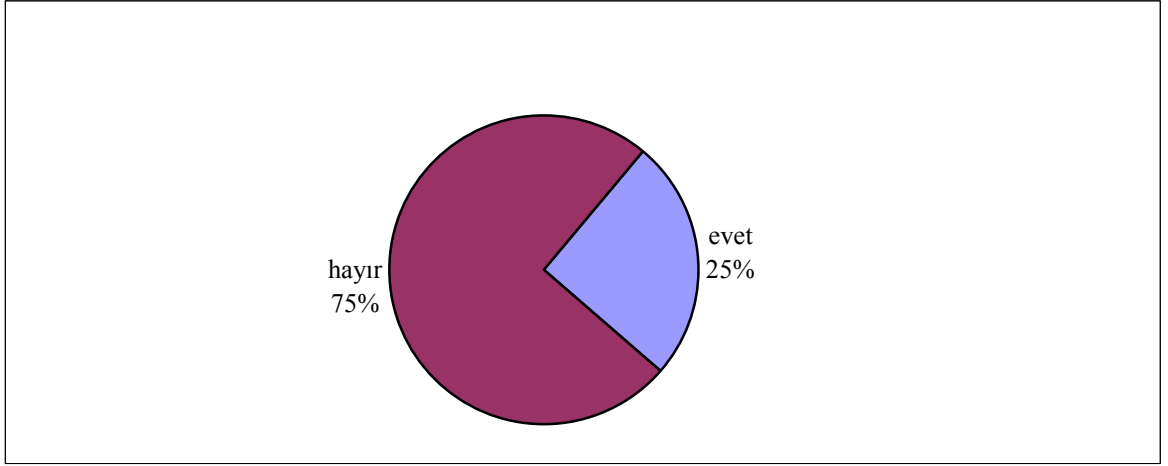
%86 hayır

### 3.2.11 İKY İle Sendikaların Aynı Anda Tatmininin Sağlanabilmesi

15. Soruda ise İnsan Kaynakları Yönetimi ile işçi sendikalarının aynı anda tatmin edici sonuçlara ulaşp ulaşamadığı sorulmuştur. Elde edilen yanıtların dağılımı ve grafiksel ifadesi aşağıda yer almaktadır:

Evet: % 25

Hayır: %75



Grafik 3.16

### İKY İle Sendika Aynı Anda Tatmininin Sağlanabilmesi

Görev sürelerine göre:

Türk-iş

1.Grup (0-5 yıl) %25 evet, %75 hayır

2.Grup (6-10 yıl) %30 evet, %75 hayır

3.Grup (11-15) %20 evet, %80 hayır

4.Grup (16-20) %30 evet, %70 hayır

5.Grup(>20) %15 evet, %85 hayır

Disk

1.Grup (0-5 yıl) %28 evet, %72 hayır

2.Grup (6-10 yıl) %100 hayır

Hak-iş

1.Grup (0-5 yıl) %33 evet, %67 hayır

2.Grup (6-10 yıl) %50 evet, %50 hayır

3.Grup (11-15) %25 evet, %75 hayır

Görevlere göre:

Türk-iş

Başkanlar:

%28 evet

%72 hayır

Sekreterler:

%15 evet

%85 hayır

Diğer personel

%22 evet

%78 hayır

Disk

Başkanlar:

%33 evet

%67 hayır

Sekreterler:

%100 hayır

Diğer personel

%40 evet

%60 hayır

Hak-iş

Başkanlar:

%43 evet

%57 hayır

### **3.2.12 Bağlı Olduğu Sendikaya Güvenemeyen Bir İşçinin İKY'ye Yönelmesi Durumu**

16. Soru ise şu şekildedir:

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışındaki değişimle birlikte; bağlı olduğu sendikaya güvenemeyen bir işçinin İKY'ye doğru yönelmesi söz konusu olabilir mi ?

Evvet : %49

Hayır : %51

Görev sürelerine göre:

Türk-iş

1.Grup (0-5) %46 evet, %54 hayır

2.Grup (6-10)%46 evet, %54 hayır

3.Grup (11-15)%53 evet, %47 hayır

4.Grup (16-20)%50 evet, %50 hayır

5.Grup (>20) %38 evet, %62 hayır

Disk

1.Grup (0-5): %42 evet, %58 hayır

2.Grup (6-10): %100 hayır

Hak-iş

1.Grup (0-5) %33 evet, %67 hayır

2.Grup (6-10)%50 evet, %50 hayır

3.Grup (11-15)%25 evet, %75 hayır

Göreve göre:

Türk-iş

Başkanlar:

%40 evet

%60 hayır

Sekreterler:

%64 evet

%36 hayır

Diğer personel

%67 evet

%33 hayır

Disk

Başkanlar:

%67 evet

%33 hayır

Sekreterler:

%50 evet

%50 hayır

Diğer personel

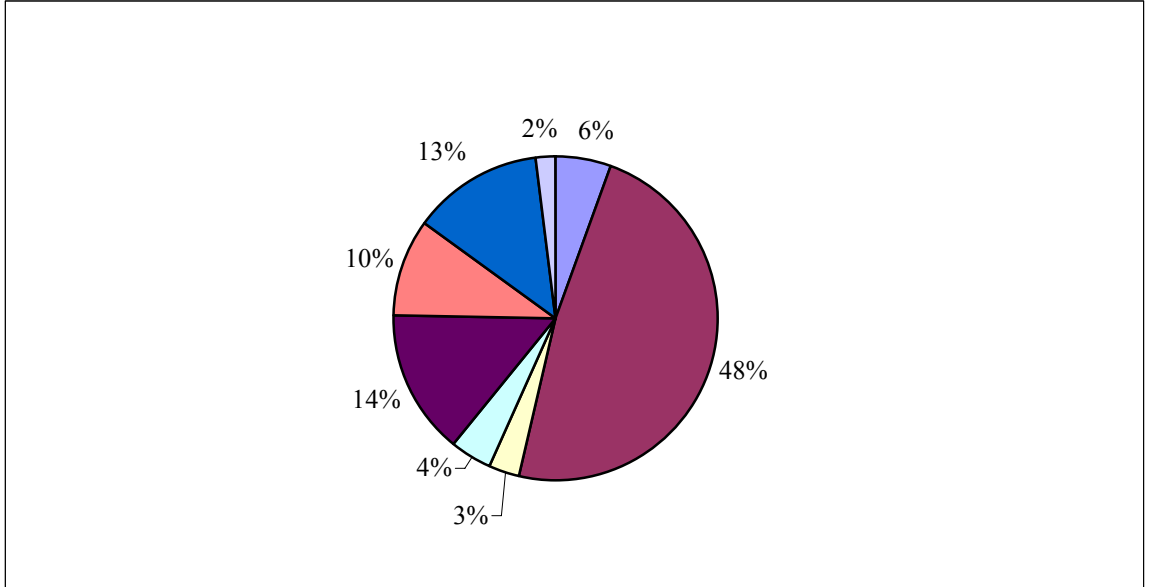
%60 evet

%40 hayır

### 3.2.13 Sendikaların İKY'ye Yaklaşımları

17.Soruda sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimi ne yaklaşımlarını en iyi şekilde ifade eden seçeneği ya da seçenekleri belirtmeleri beklenmiştir. Seçenekler ve elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Güç doğruyu yener	% 6
Gelin birlikte düşünelim	%48
Azla yetinmeyen çoğu bulamaz	% 3
Dişe diş, göze göz	% 4
Adaletli yaklaşım tartışmayı engeller	%14
Nerede durmak istiyorsan ayağını oraya koy	%10
İstediklerinin bir kısmını almak hiçbir şey almamaktan iyidir.	%13
Kaçmayan kaçırır	% 2



**Grafik 3.17**

### Sendikaların İKY'ye BakışAçıları

Görev sürelerine göre:

Türk-iş

Görev süresi 0-5 yıl arasında olan sendika personelinin,

%1'i birinci seçeneği

%89'u ikinci seçeneği

%21'i beşinci seçeneği

%17's altıncı seçeneği

%28'i yedinci seçeneği seçmiştir.

Görev süresi 6-10 yıl arasında olan sendika personelinin,

%19'u birinci seçeneği

%77'si ikinci seçeneği

%11'i üçüncü seçeneği

%19'u beşinci seçeneği

%15'i yedinci seçeneği seçmiştir.

Görev süresi 11-15 yıl arasında olan sendika personelinin,

%13'ü birinci seçeneği

%80'i ikinci seçeneği

%13'ü beşinci seçeneği

%15'i yedinci seçeneği seçmiştir.

Görev süresi 16-20 yıl arasında olan sendika personelinin,

%10'u birinci seçeneği

%90'ı ikinci seçeneği

%30'u beşinci seçeneği

%20'si yedinci seçeneği seçmiştir.

Görev süresi 20 yıldan fazla olan sendika personelinin,

%25'i birinci seçeneği

%100'ü ikinci seçeneği

%25'i beşinci seçeneği

%37'si yedinci seçeneği seçmiştir.

Disk

Görev süresi 0-5 yıl arasında olan sendika personelinin,

%100'ü ikinci seçeneği

%71'i dördüncü seçeneği

%57'si altıncı seçeneği

%28'i sekizinci seçeneği seçmiştir.

Görev süresi 6-10 yıl arasında olan sendika personelinin,

%25'i birinci seçeneği

%50'si ikinci seçeneği

%50'si dördüncü seçeneği

%25'i beşinci seçeneği

%25'i altıncı seçeneği seçmiştir.

Hak-iş

Görev süresi 0-5 yıl arasında olan sendika personelinin,

%67'si ikinci seçeneği

%100'ü beşinci seçeneği

%33'ü yedinci seçeneği seçmiştir.

Görev süresi 6-10 yıl arasında olan sendika personelinin,

%100'ü ikinci seçeneği

Görev süresi 11-15 yıl arasında olan sendika personelinin,

%75'i ikinci seçeneği

%25'i dördüncü seçeneği

%25'i beşinci seçeneği

%25'i altıncı seçeneği seçmiştir.

Göreve göre:

Türk-iş

Başkanlar:

Gelin birlikte düşünelim %82

Adaletli yaklaşım tartışmayı engeller %20

İstediklerinin bir kısmını almak hiçbir şey almamaktan iyidir %21

Sekreterler:

Gelin birlikte düşünelim %94

Adaletli yaklaşım tartışmayı engeller %29

İstediklerinin bir kısmını almak hiçbir şey almamaktan iyidir %35

Diğer personel:

Gelin birlikte düşünelim %77

Disk

Başkanlar:

Gelin birlikte düşünelim %67

Adaletli yaklaşım tartışmayı engeller %33

Sekreterler:

Gelin birlikte düşünelim %100

Dişe diş göze göz %50

Nerede durmak istiyorsan ayağını oraya koy %75

Diğer personel

Gelin birlikte düşünelim %80

Adaletli yaklaşım tartışmayı engeller %60

Hak-iş

Başkanlar

Gelin birlikte düşünelim %80

Disk

Başkanlar

Gelin birlikte düşünelim %76

### **3.2.14 Sendikalar İKY İle İlişkilerini Değerlendiriyor**

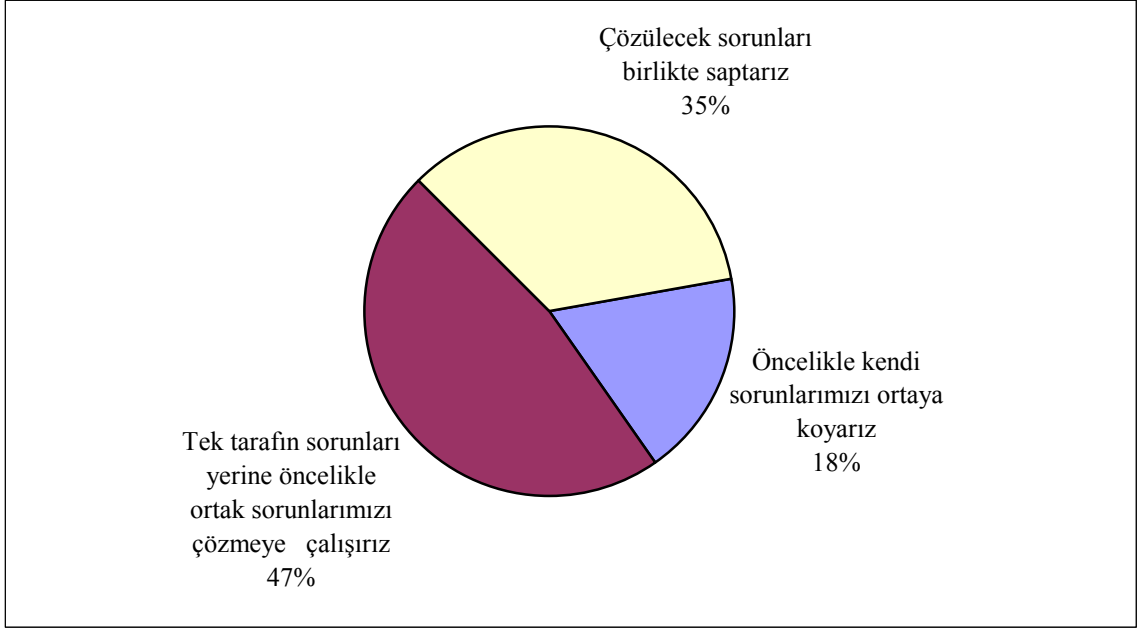
18. ve sonucu soru ise şu şekildedir: Aşağıdakilerden hangisi İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkilerinizi en doğru şekilde açıklar?

Cevap seçenekleri ve dağılımlarını gösteren grafik aşağıda belirtiliştir.

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız %18

Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız. %47

Çözülecek sorunları birlikte saptarız %35



**Grafik 3.18**

### **SendikaİKY İlişkilerinin İfadesi**

Görev sürelerine göre:

Türk-iş

1.Grup (0-5 yıl):

%17'si birinci seçeneği,

%57 'si ikinci seçeneği

%43'ü üçüncü seçeneği seçmiştir

2.Grup (6-10 yıl)

%11'i birinci seçeneği,

%80 'i ikinci seçeneği

%23'ü üçüncü seçeneği seçmiştir

3.Grup (11-15 yıl)

%33'ü birinci seçeneği,

%53 'ü ikinci seçeneği

%26'sı üçüncü seçeneği seçmiştir

4.Grup (16-20 yıl)

%30'u birinci seçeneği,

%30 'u ikinci seçeneği

%60'ı üçüncü seçeneği seçmiştir

5.Grup (>20 yıl)

%37'si birinci seçeneği,

%50 'si ikinci seçeneği

%62'si üçüncü seçeneği seçmiştir

Disk

1.Grup (0-5 yıl):

%43'ü birinci seçeneği,

%57 'si ikinci seçeneği

2.Grup (6-10 yıl)

%25'i birinci seçeneği,

%50 'si ikinci seçeneği

%7'si üçüncü seçeneği seçmiştir

Hak-iş

1.Grup (0-5 yıl):

%50 'si ikinci seçeneği

%50'si üçüncü seçeneği seçmiştir

2.Grup (6-10 yıl)

%100'ü üçüncü seçeneği seçmiştir

3.Grup (11-15 yıl)

%25' birinci seçeneği,

%75'i üçüncü seçeneği seçmiştir

Göreve göre:

Türk-iş

Başkanlar:

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız :%21

Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız. %55

Çözülecek sorunları birlikte saptarız%30

Sekreterler:

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız :%11

Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız. %70

Çözülecek sorunları birlikte saptarız%29

Diğer personel

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız :%22

Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız. %55

Çözülecek sorunları birlikte saptarız%55

Disk

Başkanlar:

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız :%33

Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız.%33

Çözülecek sorunları birlikte saptarız%33

Sekreterler

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız :%50

Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız.%25

Çözülecek sorunları birlikte saptarız%25

Diğer personel

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız :%20

Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız.%80

Çözülecek sorunları birlikte saptarız %40

Hak-iş

Başkanlar

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız :%14

Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız.%28

Çözülecek sorunları birlikte saptarız %71

## SONUÇ

İşçi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi'ne bakış açısının incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada işçi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi'ne nasıl yaklaştığının anlaşılması büyük önem taşımaktadır.

Bugün dünyada oldukça hızlı bir globalleşme süreci yaşanmaktadır. Bu süreçten tüm dünya ülkeleri isteseler de istemeseler de etkilenmektedirler. Global pazarlar oluşmakta, çok uluslu şirketler çoğalmakta, değişen dünya koşullarıyla birlikte işgücü yapısı ve işgören gereksinimleri de çağa ayak uydurarak değişip gelişmektedir. Örgütsel yapıda “insan” unsurunun önemi artmış, kaliteli üretimin gerçekleştirilmesi amacının yanında işgörenin daha kalifiye olması gerekliliğinin ön plana çıkmasıyla birlikte, işgören motivasyonu ve tatmini de oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Kısacası “ürün” tek başına önemli olmaktan çıkmış, ürünün oluşması sürecinde oldukça büyük rol oynayan “insan” unsurun da hak ettiği önem ve önceliğe ulaşmasına çalışılmaya başlanmıştır.

Bununla birlikte işletmeler artık “insan” unsurunun önemini daha da iyi kavramaya başlamışlar ve insanı bir makine olarak değil psikolojik yapıya sahip birey olarak görmeye başlamışlardır. Böylece eskiden sadece işe alma, işten çıkarma gibi görevleri yerine getiren ‘personel yönetimi’ kavramı çağa ayak uydurarak ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ ne dönüşmüş ve ‘insan’ unsurunun gerekliliklerini yerine getirmek amacıyla çalışmalar yapmaya önem vermiştir.

İşletmenin veriminin artması sadece kaliteli ürün üretebilmekle değil, çalıştırdığı personelin motivasyon ve tatmininin artmasıyla da doğru orantılıdır.

Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi nin daha ön plana çıkmasıyla birlikte, işgörenlerin menfaatlerini korumak amacıyla kurulmuş olan işçi sendikaları da işgörenler için tek olmaktan uzaklaşmaya başlamışlardır. Bununla birlikte ; aslında aynı amaç için varmış gibi gözükken iki kavram (sendika ve İKY) birbirleriyle rekabet içinde bulunan ve işgöreni elde etmeye çalışan iki farklı cephe olarak karşımıza çıkmaktadır. İşçi sendikalarının insan kaynakları yönetimine bakış açısını değerlendirme

amaçlı anket uygulamasında elde edilen anket sonuçlarına göre aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır;

Türk-iş' e bağlı sendikalarda personelin görev süresinin arttıkça insan kaynakları yöneticilerine bakış açısının daha olumluya doğru gittiği gözlenmektedir. 0-5 yıl arası görevde bulunan personelin %43 İKY yöneticilerini daha demokrat bulurken, bu oran 16-20 yıl arasında görev yapmakta olan personelde % 70'lere kadar çıkmaktadır.

Disk'e bağlı sendikalarda ise tersi durum gözlemlenmektedir 0-5 yıl arası görev süresine sahip personelin %28'i daha demokrat bulurken bu oran 11-15 yıl arasında 0'a inmektedir.

Aynı durum sendikalardaki görev dağılımına göre değerlendirildiğinde Disk'te çalışan sekreterler ve diğer personellerin İKY yöneticilerini başkanlardan daha büyük oranda tutucu bulduğu saptanmıştır.

Sendikalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında çatışmanın yaşandığı üç konfederasyona üye sendikaların büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmiştir. Görev süresinin değişmesiyle bu düşüncenin sıklığı değişmemektedir. Fakat Disk'e bağlı sendikalarda personelin görev süresinin arttıkça İKY ile çatışmanın daha doğal karşılandığı tespit edilmektedir .Yine aynı şekilde Hak-iş'e üye sendikalarda da aynı durum gözlenmektedir. Yani personelin görev süresi arttıkça çatışmanın doğal karşılanma oranı artmaktadır.

Sendikalardaki görev dağılımı bazında aynı durum değerlendirildiğinde başkanlar; sekreterler ve diğer personel de çatışmanın yaşandığı fikrinde olmakla beraber bu fikir sekreter ve diğer personelde başkanlara göre daha baskın olarak ortaya çıkmaktadır.

Türk-iş ve Hak-iş'e bağlı sendikalarda İKY nin önceliklerinin iş barışını sağlamaya yönelik olduğu fikri yaygınken, bu fikir Disk çatısı altında tam tersi bir duruma dönüşmektedir. Disk'e üye sendikalarda İKY'nin önceliklerinin iş barışını sağlamaya yönelik olmadığı fikri hakimdir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile sendikaların hangi konularda çatışmalar yaşadığı sorusuna gelen yanıtlar doğrultusunda gözlemlenen başka bir sonuç ise Disk'e üye sendikalarda işyeri koşulları konusunda daha çok çatışmanın yaşandığıdır.

Hak-iş'e üye sendikalarda ise ücret konusunun çatışma sebebi olarak değerlendirilme oranının görev süresinin artmasıyla düştüğü tespit edilmiştir.

Aynı durum görevler bazında incelendiğinde ise herhangi bir görüş ayrılığına rastlanmamıştır. Üç konfederasyona üye sendikalarda çalışan başkan, sekreter ve diğer personel de ücret, işyeri koşulları, izinler ve verilecek eğitimler konusunda çatışmalar yaşandığında hemfikirdirler.

İşçilerin isteyerek işe gitmesini sağlamak için sendikaların İKY den beklentileri ise üç konfederasyonda da "çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi" ve "adil bir ücretlendirme yapısı" şeklinde değerlendirilmiştir. Görev süresinin artması ve ya azalmasının bu sonuca etki etmediği tespit edilmiştir. Aynı şekilde sendikadaki görev dağılımının da bu konuda bir etkisi gözlenmemiştir.

Sendikalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ikili ilişkilerin sendika personeli tarafından nitelendirilmesi istenmiştir. Bu soruda göze çarpan oransal değişiklik Disk'te meydana gelmiştir. Disk'e üye sendikalarda çalışanların görev süresi arttıkça ikili ilişkilerin düzeyli olarak nitelendirilme oranının düştüğü gözlemlenmektedir. Yine Disk'e üye sendikalarda, ilişkilerin önyargılı bulunma oranının da görev süresine paralel olarak arttığı gözlenmektedir.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin sendika bakışına etki eden özelliklerinin sorgulandığı soruda Hak-iş'e bağlı sendikalarda personelin görev süresinin arttıkça İKY yöneticisinin sahip olduğu dünya görüşünün öneminin arttığı gözlemlenmektedir. Ayrıca Hak-iş'in İnsan Kaynakları Yöneticisinin eğitim düzeyini diğer konfederasyonlardan daha çok önemseydiği tespit edilmiştir.

Bu duruma görev dağılımları bazında bakıldığında Disk'teki görüş ayrılığı göze çarpmaktadır. Disk'e üye sendikalarda görev yapan başkanların tamamı dünya

görüşünün etkili olduğu fikrini savunurken sekreterlerin tamamı da tam tersi görüşü savunmaktadırlar.

Sendikalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkilerinde belirleyici olan temel unsurun Türk-iş ve Disk'e bağlı sendikalar tarafından işveren politikası olarak ifade edildiği gözlenmiştir.

Fakat hak-iş'e üye sendikalarda görev süresinin değişmesiyle birlikte bu fikrin de değiştiği gözlenmiştir. Görev süresi arttıkça ilişkilerde işveren politikasının temel unsur olarak değerlendirilme yüzdesinin arttığı gözlenmektedir. Fakat sadece 6-10 yıl arasında görev süresine sahip olan grubun tam tersi düşünceye sahip olduğu, ilişkilerde belirleyici unsuru kişisel özellikler olarak değerlendirildiği gözlenmiştir.

Görevler dağılımı bazında bakıldığında her hangi bir tutarsızlığa rastlanmamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi nin işgörelere verdiği eğitimler üç konfederasyon tarafından da yetersiz bulunmuştur. Tüm görev sürelerinde durum bu şekildedir. Aynı şekilde görev dağılımlarına bakıldığında da sonuçlara bir farklılık bulunmamaktadır.

Yine aynı şekilde üç konfederasyonun hem fikir olduğu ve görev süresiyle etkileşmeyen başka bir konu ise İKY ile sendikaların aynı anda tatmin edici sonuçlara ulaşamadığı fikridir.

Üç konfederasyon da aynı anda karşılıklı tatminin mümkün olmadığını savunmaktadır.

Konfederasyonların üçü de büyük oranda, İKY deki yeni gelişmelerle birlikte işgörelerin İKY ye yönelmesinin mümkün olmadığı görüşündedirler. Bu da sendikaların kendilerine olan güvenlerini ortaya koymaktadır. Sendikaların kendilerini işgörelere için hala vazgeçilmez gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimi ne yaklaşımlarının sorgulanmasıyla Türk-iş ve Hak-'e bağlı sendikalarda daha uzlaşmacı bir yaklaşım gözlemlenirken, Disk'e üye sendikalarda daha çatışmacı bir yaklaşımın var olduğu gözlenmektedir. Türk-

iş “gelin birlikte düşünelim “ sloganını benimserken “Disk’te görev süresinin artmasıyla bu sloganı benimsenme oranının düştüğü gözlenmektedir.

Görevlere göre dağılımlar incelendiğinde Disk’e üye sendikalarda görev yapan sekreterlerin “dişe diş, göze göz” gibi çatışmacı bir sloganla öne çıktıkları gözlenmiştir.

Sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimi ne bakış açısının nasıl olduğunu anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma gösteriyor ki, sendikaların ve İnsan Kaynakları Yönetimi nin var oluş sebepleri temelde aynı olmadığı için sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimi ne uzlaşmacı olarak yaklaştıklarını söylemek mümkün olmayacaktır. Çünkü sendikalar sadece işgörenin çıkarlarını kollamaya yönelik kuruluşlar iken, İnsan Kaynakları Yönetimi işgörenlerin ihtiyaç ve tatminini “işverenin tatminini artıracak yönde” düzenlediğinden bakış açılarında bir farkın var olduğu oldukça açıktır.

Çatışma kavramı tanımlanacak olursa; bir kişinin ya da grubun başka bir kişi ya da grup tarafından önemli bir konuda engellendiği ya da engellenmek üzere olduğunu algılaması sonucunda ortaya çıkan bir süreçtir. Çatışma, taraflar arasında çakışma ve zıtlık ile sonuçlanan birbiriyle zıt ve uyumsuz farklılıklardan oluşur.<sup>74</sup>

Çatışma ve rekabet arasındaki ayrımı yapmak önemlidir. Çatışma, başka bir gruba ya da kişiye karşı yönelir ya da hedef alır, rekabet ise hedeflenen bir başarıya ya da duruma ulaşmaya odaklı olara başkalarıyla çatışmadan gerçekleşir.<sup>75</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi ile işçi sendikaları arasında çatışma olduğunun teorik olarak kanıtı da İKY ve sendikaların kuruluş ve var oluş sebepleridir.Yani, İKY’nin (iş gören motivasyonunu ve verimini artırmaya yönelik çalışmalar yapsa da) sonuçta işverene kazandırma amaçlı olması ve sendikaların direkt olarak işgören menfaatlerini koruma amaçlı olmasıdır.

---

<sup>74</sup> Robert Vecchio, **Organizational Behaviour**, 3rd edition, The Dryden Press, U.S.A., 1995, s.468

<sup>75</sup> VECCHIO, s. 468

Yapılan anket çalışmasının verileri ışığında işçi sendikalarının insan kaynakları yönetimine bakış açısının ve yaklaşımının “çatışma” yaklaşımının özelliklerini taşıdığı açık bir şekilde görülebilmektedir.

Öte yandan sendikalar da değişen , gelişen ve globalleşen dünyaya ayak uydurmak durumundadırlar. Sadece toplu iş sözleşmesi yapmak misyonunu üstlenen işçi sendikaları misyonlarını geliştirmezlerse daha çok üye kaybına uğrayacaklardır. Sendikalar işgörenlerin çıkarlarını koruma amaçlı kurumlar olduklarından, onlar da çağın getirdiklerine uyum sağlayabilmeli, dinamik olmalı ve işgörenin maddi manevi “her yönden” tatmin olabilmesi için var gücüyle çalışmalıdır. Aksi takdirde; var oluş sebebi işgöreni korumak olmayan İKY, çağa ayak uydurabilecek dinamizme sahip olması, iyi organize olması ve gücünü her geçen gün daha da artırabilmesi sebebiyle sendikalara alternatif olarak işgörenin karşısına çıkabilecektir.

Araştırmanın sonuçları genellenebilir değildir. Evren ve örnekleme sınırlı bir geçerlilik söz konusudur.Genellenebilir sonuçlara ulaşmak için araştırmanın genişletilmesi gerekliliği vardır.Evrenin bütününe ulaşlamamıştır.Geri dönen yanıtların yetersizliği örnekleme sorunlu hale getirmiştir. Sonuçların genellenebilmesi sorunlu olacaktır.

**Ek-1**

ANKET FORMU: İŞÇİ SENDİKALARININ İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİ'NE BAKIŞ AÇISI

1. Bağlı olduğunuz sendikanın adı nedir?

Sendika:

Merkez ( ) Şube ( ) Şube adı: .....

2. Hangi konfederasyona bağlı çalışıyorsunuz?

3. Sendikadaki göreviniz nedir?

4. Kaç yıldır bu görevde bulunuyorsunuz?

5. Şimdiki 'İnsan Kaynakları Yöneticileri ' nin tutum ve davranışlarını  
geçmişteki 'Personel Müdürleri'ne göre nasıl tanımlarsınız?

( ) Daha tutucu ve baskıcı

( ) Daha demokrat ve çağdaş

6. Sendikalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında çıkar çatışması var mıdır?

( )Evet

( ) Hayır

7 . İnsan Kaynakları Yönetimi ile sendikalar arasında çıkar çatışmasının yaşanmasını doğal buluyor musunuz?

Evet

Hayır

8. Sizce İnsan Kaynakları Yönetiminin öncelikleri iş barışını sağlamaya yönelik midir?

Evet

Hayır

9. Sendikalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi daha çok hangi konularda çatışmalar yaşamaktadır?

Ücret

Senelik izin, doğum, ölüm izinleri vs.

Yakacak, giysi, çocuk yardımları vs.

İşyeri koşulları

Verilecek eğitimler

Mesai saatleri, ek mesai ücretleri

Diğer, belirtiniz : .....

10. Size göre, işçilerin işe isteyerek gitmelerinin sağlanmasında işçilerin İnsan Kaynakları Yönetimi'nden beklentileri nelerdir? Önem sırasına göre değerlendiriniz. ( en önemli olana 1 yazarak 5 e kadar sıralayınız)

Yemekhane, çalışma sahası, tuvalet gibi işyeri dahilindeki mekanlarının iyileştirilmesi

Çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi

Ara dinlenme zamanlarının oluşturulması

Adil bir ücretlendirme yapısı

Verilecek eğitimler konusunda işçilere danışılması

11. İşletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticilerinin sendikal muhataplarıyla ikili ilişkileri nasıldır?

Düzeyle  Evet  Hayır

Güven verici  Evet  Hayır

Önyargılı  Evet  Hayır

İkna edici  Evet  Hayır

Baskıcı  Evet  Hayır

12. İKY müdürlerinin aşağıdaki özelliklerinin sendika bakışına etkisi var mıdır?

Cinsiyet  Evet  Hayır

Yaş  Evet  Hayır

Deneyim süresi  Evet  Hayır

Eğitim düzeyi  Evet  Hayır

Sahip olduğu dünya görüşü  Evet  Hayır

13. Sendikalarla İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkilerinde belirleyici olan temel unsur hangisidir?

Kişisel özellikler ve yaklaşım

İşveren politikası

14. İnsan Kaynakları yönetiminin işgörenlere verdiği eğitimler sizce yeterli midir?

Evet

Hayır

15. İnsan Kaynakları Yönetimi ile sendika aynı anda tatmin edici sonuçlara ulaşabiliyor mu?

Evet

Hayır

16. İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışındaki değişimle birlikte; bağlı olduğu sendikaya güvenemeyen bir işçinin İKY'ye doğru yönelmesi söz konusu olabilir mi ?

Evet

Hayır

17. Sendikanızın, İnsan Kaynakları Yönetimine yaklaşımını aşağıdakilerden hangisi ya da hangileri açıklar?

Güç doğruyu yener

Gelin birlikte düşünelim

Azla yetinmeyen çoğu bulamaz

Dişe diş, göze göz

Adaletli yaklaşım tartışmayı engeller

Nerede durmak istiyorsan ayağını oraya koy

İstediklerinin bir kısmını almak hiçbir şey almamaktan iyidir.

Kaçmayan kaçırır

18. Aşağıdakilerden hangisi İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkilerinizi en doğru şekilde açıklar?

Öncelikle kendi sorunlarımızı ortaya koyarız

( ) Tek tarafın sorunları yerine öncelikle ortak sorunlarımızı çözmeye çalışırız.

( ) Çözülecek sorunları birlikte saptarız

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar:*

- Abadan, Nermin. **Batı Almanya'daki Türk İşçileri ve Sorunları**. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1964
- Aksoy, Mehmet. **Devrimci Öğretmenin Kısıymı ve Mücadelesi**
- Aktay, Nizamettin. **Toplu İş Sözleşmesi**. Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşveren Sendikası, 2000
- Aldemir, Ceylan ve Alpay Atakol. **Personel Yönetimi**. İstanbul, 1994
- Barber, David. **The Practice of Personnel Management**. London: Institute of Personnel Management, 1970
- Baysal, Ayşe Can. **Çalışma Yaşamında İnsan**. 2.Basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993.
- Berberoğlu, Nejat. **Çalışma Ekonomisi**. 2. Basım. Eskişehir: Anıt Yayıncılık, 1995.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**.Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Buğra, Ayşe, Fikret Adaman ve Ahmet İnel. **Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler ve Türkiye'de Sendikacılığın Değişen Rolü**. Boğaziçi Üniversitesi Politika Forumu. Bebek- İstanbul.
- Carlisle Howard. **Management: Concepts and Situations**. Science Research Associates Inc. Chicago, 1976.
- Caulter, Mary. **Entrepreneurship In Action**. New Jersey: Sauthwest Missouri State University.
- Çelik, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**. İstanbul, 1974
- Demircioğlu, Murat ve Tankut Centel. **İş Hukuku**. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1991.
- Demircioğlu Murat ve Tankut Centel. **İş Hukuku**. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003

- Dereli, Tekin. **Aydınlık, Sendika Hareketi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemi.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1975
- Drucker, f. Peter. **Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası.** 2. Basım. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 1994.
- Ekin, Nusret. **Endüstri İlişkileri.** 6. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1994
- Engin, Yusuf. **Sendikacılık Sivil Toplum ve Yeni Duruşlar.**
- Erdut, T. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim.** İzmir: Tühis Yayınları, 2002
- Erişçi, Lütfi. **Türkiye 'de İşçi Sınıfı Tarihi.** 4. Basım. İstanbul: Kutulmuş Basımevi, 1951
- Esin, Pars. **Türkiye'de İşveren Sendikacılığı.** Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1974.
- Garil, Arhangellas. **Anadolu Bağdat Demiryollarının İçyüzü.** 4. Basım. İstanbul, 1927
- Halil, Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.** 1. Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.
- Hekimler, Alpay. **Sosyal Politika Boyutunda Federal Almanya'da Esnek Çalışma Modelleri.** Ankara: Yorum Matbaacılık, 2006.
- Kapar, Recep. **Sosyal Korumanın İşgücü Piyasasına Etkisi.** İstanbul: Birleşik Metal-iş Yayınları, 2005.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği .** 4.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.
- Kongar, Emre. **İmparatorluktan Günümüze Türkiye'nin Toplumsal Yapısı.** 10. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997
- Kongar, Emre. **Yirmibirinci Yüzyılda Dünya, Türkiye ve Kamuoyu.** İstanbul: Simavi Yayınları, 1992
- Kutal, Metin. **Devlet Personeli Sendikalarının Hukuki Esasları ve Sınırları.** 2. Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1969
- Legge, Karen. **Human Resource Management: A Critical Analysis.** London: Routledge, 1989
- Makal, Ahmet. **Türkiye'de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri 1920-1946.** 2.Basım. Ankara: İmge Kitabevi, 1999.

- Mills, Daniel Quinn. **Labour-Management Relations**. 5th Edition, Harvard University, 1994.
- Okur, Mehmet Emin. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi**. İstanbul: Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası Yayınları, 2002.
- Ökçün, Gündüz. **Türkiye’de İktisat Kongresi**. Ankara, 1968.
- Öztürk, Azim. **Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi**. Adana: Çukurova Üniversitesi Yayınları, 1992.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Basım. Bursa: Ezgi Yayınları, 2000.
- Schick, Irvin ve Ahmet Tonak. **Geçiş Sürecinde Türkiye**. 3. Basım. İstanbul: Belge Yayınları, 1992
- Selamoğlu, Ahmet. **İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim**. Ankara: Kamu-iş Yayınları, 1995
- Selamoğlu, Ahmet. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**. 1. Basım. Ankara: Tühis Yayınları, 1998.
- Sencer, Oya. **Türkiye’de İşçi Sınıfı**. İstanbul, 1977.
- Siriyon, Silva. **Industrial Relations and Human Resource Mngement, Bruce for Employers Activities, International Labour Office Organizations**. Turin, Italy, 1997
- Sülker, Kemal. **Türkiye ‘de Sendikacılık Tarihi**. 3. Basım. İstanbul: Bilim Kitabevi, 1987
- Şahlanan, Fevzi. **Sendikaların İşleyişinin Demokratik İlkelere Uygunluğu**. Ankara: Fakülteler Matbaası, 1980.
- Şenkal, Abdülkadir. **Sendikasız Endüstri İlişkileri**. Ankara: Kamu-iş Yayınları, 1999
- Talas, Cahit. **Toplumsal Ekonomi Çalışma Ekonomisi**. 2. Basım. İstanbul: İmge Yayınları, 1997
- Tokol, Ayşen. **Türkiye’de Sendikal Hareket**. 2.Basım. Burdur: Ezgi Kitabevi, 1994
- Tunçomağ, Kenan ve Tankut Centel. **İş Hukukunun Esasları**. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın

Tunçomağ, Kenan. **Türkiye’de İş Hukuku Mevzuatının Gelişmesi, Sosyal Siyaset Konferansı 25. Kitap.**

Vecchio, Robert. **Organizational Behaviour.** 3rd edition. U.S.A: The Dryden Press, 1995

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi.** 7. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2002

Yıldırım, Engin. **Endüstri İlişkileri Teorileri.** Sakarya: Değişim Yayınları, 1997

Yıldırım, Engin. **Endüstri İlişkileri Teorileri.** Sakarya: Değişim Yayınları, 1997

*Sürekli Yayınlar:*

- Akkaya, Yüksel. “Küreselleşme Versus Sendikasılaştırma ve Yoksullaştırma”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**. Sayı 3, Mart 2004.
- Dinç, Meryem. “Türkiye’de Memur Sendikacılığının Gelişimi ve Hukuki Çevresi”, **Kamu Çalışanları Dergisi**. Sayı 75, Mart 1998.
- Işıklı, Alparlan. “İşçi Memur Ayrımı Sorununun Düşündürdükleri”, **Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. Sayı 4, 1971.
- Keser, Aşkın. “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. C.4, Sayı 1, 2002.
- Pirler, Bülent. “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Endüstri İlişkilerinin Rolü”, **İşveren Dergisi**. Temmuz 2000.
- Selamoğlu, Ahmet. “Çalışma ve Toplum”, **Birleşik Metal-İş 3 Aylık Ekonomi ve Hukuk Dergisi**. Sayı 2, 2004.
- Selamoğlu, Ahmet. “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, **İşveren Dergisi**. Temmuz 2000.
- Selamoğlu, Ahmet. “Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**. Sayı 2, Şubat 2004.
- Kutal, Metin. “Türk Sendikacılığını Çevreleyen Olumsuz Koşullar, Özellikler ve Yeni Bir Yapılanma İhtiyacı”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**. Sayı 5, Şubat 2005.
- Yorgun, Sayım. “Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelişler”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**. Sayı 6, Mart 2005.

