

**İNSANİ YÖNETİM STRATEJİLERİ ŞİRKET KARLILIĞINI ETKİLER Mİ? TÜRKİYE
TERSANELERİ ÖRNEĞİ¹**

Serap PALAZ* 

Esra YÜKSEL** 

ÖZET

Bu çalışma insani yönetim stratejilerinin işgücü verimliliği ve şirket karlılığına etkisini nicel veri toplama teknikleri ile tersane sektöründe incelemiştir. İnsani yönetim stratejileri ile şirket performansı arasındaki ilişkiye yönelik referans gösterebileceğimiz özellikle tersane sektöründe sistematik bir çalışma mevcut değildir. Bu çalışmada Türkiye’de tersane sektöründe, farklı ölçeklerde faaliyet gösteren firmalarda yapılan anket çalışmaları sonucunda toplanan veriler istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Ampirik bulgular, çatışmacı yönetim anlayışlarının ötesine geçerek karşılıklı menfaatlerin de mümkün olabileceğini, bu bağlamda yöneticilerin demokratik ve katılımcı uygulamalarla verimlilik ve karlılığı artırmalarının mümkün olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Stratejileri, Şirket Karlılığı, Gemi İnşa, Tersaneler

**DO HUMANITARIAN MANAGEMENT STRATEGIES EFFECT COMPANY
PROFITABILITY: EVIDENCE FROM TURKISH SHIPYARDS**

ABSTRACT

This study examines the effect of human management strategies on labour productivity and company profitability in the shipyards through quantitative data collection techniques. There is no systematic study in the shipyards where we can refer to the relationship between human management strategies and company performance. In this study, the shipyards in Turkey were analysed by statistical methods using the data collected in the survey results of studies of companies operating in different scales. Empirical findings show that it is possible to go beyond conflict management concepts and that mutual interests are possible, and that in this context, managers can increase productivity and profitability through democratic and participatory practices.

Geliş Tarihi: 08.05.2019

Kabul Tarihi: 23.05.2019

¹Bu çalışma Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje No: BAP-18-İİBF-1009-087

*Prof. Dr. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, ÇEEİ Bölümü, spalaz@bandirma.edu.tr

**Yüksek Lisans Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ÇEEİ Ana Bilim Dalı, yukselesra10@hotmail.com

1. GİRİŞ

Günümüzde şirketlerin mevcut küresel rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için yüksek ve sürdürülebilir bir performansa olan ihtiyaçları giderek artmaktadır. İşletmelerin temel amaçlarını; pazardaki diğer işletmelerden daha üstün nitelikli mal ve hizmet üretmek, teknoloji açısından sektörün lideri durumuna gelebilmek, satış hacmini ve karlılığı sürekli olarak artırmak, masraflarını azaltarak israfı önlemek, çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla verimliliklerini artırmak ve işletmenin imajını güçlendirmek olarak sıralayabiliriz (Yumuşak, 2008). Tüm bu amaçlar şirketlerin performansını ve karlılığını artırmayı hedeflemektedir.

İşletmelerde iktisadi mal ve hizmetlerin üretilmesinde önemli bir üretim faktörü olan “insan” işletmenin en değerli varlığıdır. Bu nedenle insana yapılan yatırım son derece önemlidir. Literatürde çalışan verimliliği ve şirket karlılığının artırılmasına yönelik çeşitli yönetim teorileri bulunmakla beraber bu konuda iki önemli ana akımdan bahsetmekte fayda vardır bunlar; çatışma teorisi ve üniter (unitary) teoridir.

Bunlardan ilki çalışanları ve şirketleri ayrı saflarda tutarak şirket ve çalışanlar arasında çıkar uyumsuzluğunu esas alan çatışma teorisidir (Walters, Nichols ve diğerleri, 2005). Çatışma teorisi çıkarların farklı olduğu ön kabulü altında, farklı değerler, ilgi alanları, beklentiler ve amaçların işçi ve işveren ilişkisini kaçınılmaz olarak tarafları çatışmaya sürüklediğini söyler. Çatışma teorisinde yöneticilerin rasyonel davranışlarının işgücü verimliliğini arttıracığı düşüncesinden hareketle çalışanların performansını arttırmanın en iyi yolu olarak onları hızlı ve uzun çalıştırmanın gerekliliği önerilir (Holder, 2019). İşletmeler hız ile performansı arttırmayı hedeflemekte oysa zaman baskısı altında stresli bir çalışma ortamında çalışanların kaygı düzeyinin artması, yorgunluk ve neticesinde yapılan hatalar ve bu hataların düzeltilmesi için tekrar hızın artırılması iş kazaları gibi olaylara sebebiyet vererek üretimi, karlılığı ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Cam ve Palaz, 2018). Çatışmacı kuram, işçilerin işten hoşlanmayıp kaytarma eylemi içinde olmalarının sıkı yönetim kontrolüne yol açtığı yönünde, Mc Gregor’un X teorisinde yer alan insan doğasına ilişkin görüşlere de dayanmaktadır (Truss, Gratton ve diğerleri, 1997).

Çatışmacı teori içerisinde de iki farklı bakış açısı oluşmuştur. Çatışma prensibine çalışan çıkarları açısından yaklaşan Marksistler, radikal çatışmayı dile getirmişlerdir. Marksist görüş çatışmanın sermaye için gerekli olduğunu bununla artı değer ile sağlanabileceğini, bu nedenle işçinin hakkı sömürülerek artı değer sağlandığı üzerinde durmaktadır. Bir diğeri ise kurumsal çatışmadır. Bu yaklaşımda çıkar çatışmasının uzlaştırılmasında sendikalar, toplu pazarlık ve grev hakkı gibi mekanizmalar çözüm temeline yerleştirilmiş ve emek sorunlarının çözümünü veya çıkar farklılıklarının uzlaştırılmasını sağlayan araçlar olarak görülmüştür (Kılıç, 2014) . Kurumsal çatışmacı yaklaşım,

çatışmanın nizami kurallar çerçevesinde toplumsal ilerlemeye fayda sağlayacak şekilde kurumsallaştırılması gerektiğini belirtmektedir (Coser,1967).

İkinci ana akım olan üniter (unitary) teori, çatışma teorisinin tersi bir perspektife sahiptir. Üniter yaklaşım işyerinde çıkar farklılıklarının olduğunu reddeder. Her bir işyeri ortak bir amaç uğruna, ahenkli ve bütünleşmiş bir şekilde kurulmuş ve işlemektedir. Bu yaklaşımda, değerler çıkarların yerine geçmiştir (Provis, 1996). Üniter yaklaşımda çatışma irrasyoneldir ve tüm örgüt bir ekip olarak görülür ve ortak değerlere, çıkarlara ve hedeflere vurgu yapılır. Şirketler ile çalışanların aynı saflarda yer aldığı karşılıklı çıkarların hâkim olduğu belirtilmektedir. Üniter yaklaşım, çalışanların karşısında değil de yanında ve bir uyum içerisinde, karşılıklı çıkarlar yönetiminin benimsendiğinde işletmelerde çalışanların üretkenliğe dayalı verimlilik ve performansının da artacağını belirtmektedir. Bryson ve diğerleri (2017) şirketler ve çalışanlar arasında etkileşimin hâkim olduğunu ve bu nedenle işçilerin refah düzeyinin şirketin refahını da etkilediğini belirterek üniter perspektif ile karşılıklı çıkarları desteklemişlerdir. Yumuşak'ın da belirttiği gibi, örgütsel amaçlara insanların çabası ile varılır ve bir örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı ise çalışanların verimliliğine bağlıdır (Yumuşak 2008). Çalışan verimliliği ise bir bütün olarak maddi ve manevi olarak çalışanın tatmini ve refahı ile sağlanabilir. Taylor'un uzun vadede işçinin refahının sağlanmadığı müddetçe işverenin refahının da sağlanamayacağı saptaması bu görüşü destekler niteliktedir (Akın, 2016).

Herry (2016), karşılıklı çıkarlar yönetimini gerek işveren, gerekse çalışan temsilcilerinin, ötekileştirdiği 'karşı taraf' ile ilişkilerini 'karşılıklı mücadele' prensibine dayandırılması olarak saptamaktadır. Çalışanlarının refah seviyesinin yükselmesi karşılığında işverenlerin finansal kazançlarını arttırma ihtimali artmaktadır (Bryson ve diğerleri, 2017). Üniter teori, iş yerinin ortak bir amaç için var olduğunu bütünleşme ve uyumun hâkim olması gerektiğini savunarak çatışma yerine uzlaşmayı karşılıklı çıkarların yönetilmesini teşvik etmektedir. Üniter teori, çatışmanın şirket karlılığını teşvik eden bir yol olmadığını bu nedenle, hem yönetimin hem de çalışanların ortak çıkarlarını paylaşan uyumlu bir organizasyonun gerekliliğini savunmaktadır (Tirintetaake, 2017).

Bu bağlamda bu çalışmada insana değer veren yönetim stratejileri ile şirket performansı arasında ilişki incelenmektedir. İnsani yönetim stratejileri ile şirket performansı arasındaki ilişkiye yönelik referans gösterebileceğimiz özellikle tersane sektöründe sistematik bir çalışma mevcut değildir. Bu çalışma da Türkiye'de tersane sektöründe, farklı ölçeklerde faaliyet gösteren firmalarda yapılan anket çalışmaları sonucunda toplanan veriler istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Bu analizlerden yola çıkarak, karşılıklı çıkarlar doğrultusunda insani yönetim stratejileri ile çalışanların verimliliği ve kazançlarının arttırılmasının şirket performansı ve karlılığına etkisi incelenecektir.

1.2. Türkiye'de Tersaneler

2000'li yılların başından itibaren dünya ticaret hacmindeki artışlar, uluslararası normlar ve kurallarda meydana gelen değişiklikler ve yeni gemi inşa talebi gibi nedenlerle tüm dünya da olduğu

gibi Türkiye’de de gemi inşa sanayi büyük bir ivme kazanmıştır. Tersanelerin proje kapasiteleri 2002 yılında yarım milyon DWT iken, 2012 yılında 3.6 milyon DWT (Dead Weight Tonnage)², çıkmıştır (UBAK, 2017).

2008 küresel ekonomik krizi tersanelerde de kendini belli ederek, yıllık ihracatta 2009 ve 2012 yılları arasında yarı yarıya azalmaya (1.3 milyar Dolar) sebep olmuştur. Çalışan sayısında ise resesyondan önceki on yıl içinde en az on kat artarken (2007’de 34.000), 2012’de üçte bir oranında azalma olduğu bilinmektedir. Genel dünya ticaretinin artmasıyla 2016 yılından itibaren toparlanma işaretleri düşük de olsa gerçekleşmiştir; 2015 yılı için üretim kapasitesi 4,6m DWT çıkmış, ihracat ise değer olarak 1,030 milyar Dolar olmuş ve istihdam da 29,699’a çıkmıştır (Ekonomi Bakanlığı, 2016). Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Tersaneler ve Kıyı Yapıları Genel Müdürlüğü’nün 2016 istatistik sonuçlarına göre proje kapasitesi 4,52 milyon DWT olan toplam 80 adet faaliyette olan tersane mevcuttur. Aynı istatistiklere göre 2016 yılında; 970 milyon Dolarlık ihracat gerçekleştirilirken, 350 milyon Dolar ithalat yapılmıştır (UBAK, 2017).

Yan Sanayi ile birlikte önemli bir istihdam potansiyeli yaratan tersanelerde 2007 yılında doğrudan istihdam edilen kişi sayısı 33.480 iken, 2008 ekonomik krizin olumsuz etkileriyle siparişlerin düşmesi neticesinde bu rakam 2013 yılında 1700’e düşmüştür. Son verilere göre 2017 yılında tersane sektöründe çalışanların sayısı 27189 kişi olarak belirtilmiştir (DTO, 2017). 2018 yılı itibariyle Türkiye’de tersane sayısı toplam 78’dir ve tersanelerin büyük çoğunluğu Marmara’da Tuzla ve Yalova civarında ve Karadeniz bölgesinin batı kesiminde yoğunlaşmıştır.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada, insani yönetim stratejilerinin şirket performansına etkisi tersane sektöründe incelenecektir. Çalışmanın verileri, British Council Newton Institutional Link Fund ve British Economic and Social Research Council tarafından desteklenen Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi ve Cardiff Üniversitesi iş birliği ile yürütülen gemicilik endüstrisindeki yeniden yapılandırma süreçlerini inceleyen Nisan 2016 da başlayan ve Aralık 2018 de kapanan uluslararası bir projeye dayanmaktadır. Araştırma verileri Nisan 2016 ve Nisan 2017 yılları arasında uygulanan etnografik derinlemesine görüşmeler, yarı yapılandırılmış görüşmeler ile sübjektif ve objektif algı analizi yapılarak kantitatif anketlerin yer aldığı karma yöntem ile toplanmıştır. Bu projede, şirket performansı ve çalışanların verimliliği, objektif verilerle gerçek ölçütler kullanılarak matematiksel olarak hesaplanmamış bunun yerine çalışanların hem kendi hem de arkadaşlarının verimliliği ve şirket performansı hakkında hissettikleri sübjektif ve objektif algı düzeyleri üzerinden belirlenmiştir.

² Bir gemi yük, yolcu, personel, kumanya, yakıt ve tatlı su ile tam olarak yüklendiği zaman tuzlu suda yaz draft’ına kadar battığında, 2240 librelilik ton olarak taşıdığı ağırlıktır. Bu tonajın önemi, gemi ağırlık olarak taşıyabileceği yüklerin konulmasında ortaya çıkmaktadır (UBAK,2017).

Tanımlayıcı nitelikte olan bu çalışmada Marmara ve Karadeniz bölgesinde faaliyette bulunan küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda çeşitli pozisyonlarda görev yapan personel ana kütle olarak alınmıştır. Bu bölgede faaliyette bulunan firmalar, ilgili Liman Başkanlıkları ile irtibata geçilerek tespit edilmiş ve firmalarla görüşülerek araştırma için etik çerçevede özel izinler alınmıştır.

Bu araştırmada mevcut projenin sadece nicel verileri kullanılmıştır. Bölgedeki firmalarla kartopu ve tesadüfi yöntem ile erişim sağlanmıştır. Araştırma, iki küçük, üç orta ve dört büyük ölçekli ulusal ve uluslararası alanda ticaret yapan tersanelerin onay vermesi ile dokuz firmada gerçekleşmiştir.

Saha çalışmasının kantitatif kısmında, etik konular esas alınarak katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilerek anket uygulamasına katılmayı isteyip istemediklerine dair tercihleri sorulmuştur. Ankete katılmayı kabul eden çalışanlara verecekleri cevapların sadece akademik amaçlı kullanılacağı, kimlik bilgilerinin istenilmeyeceği bildirilmiştir. Bu çalışmada proje anket formunun sadece demografik verileri, karlılık ve yönetim stratejilerine ilişkin kapalı uçlu soruları kullanılmıştır. Toplam 662 katılımcı ile iki tür anket uygulaması yapılmıştır. İlk uygulamada soruları anlamakta zorluk çeken, okuryazar olmayan veya bire bir yapılmasını tercih eden katılımcılarla yüz yüze, ikinci uygulama da ise anket formları dağıtılarak anketörün gözetiminde yapılmıştır. Bu çalışmada proje anket formunun sadece katılımcıların demografik, gelir ve istihdam durumlarını ölçen soruları ile yönetim stratejileri ve firmanın karlılığına yönelik kapalı uçlu soruları kullanılmıştır.

Araştırmanın veri değerlendirilmesi frekans analizi yöntemi ile SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Likert ölçekler için parametrik olmayan Ki Kare analizleri yapılmıştır.

2.1. Örneklem

Araştırma örneklemini büyük ölçüde erkek, yarıya yakını kadrosuz olarak çalışan genç bir gruptan oluşmaktadır. Spesifik olarak örneklemin %92'si erkek, %48.7'si taşeron, %46,5'i kadrolu ve %1,7'si stajyer olarak çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanların %34.1'i 30 yaşın altında, %34.1'i 31-38 yaş bandı aralığında ve %31.7'si de 39 yaş ve üstüdür.

Ankete katılan çalışanların sadece 1/3'ü (%30.1) sendikalı olduğunu belirtmiştir. Kıdem durumu incelendiğinde %27.3'nün 5 yıl ve daha uzun süreli, fakat büyük çoğunluğunun 2-4 yıl arası (%38.6) ve 1 yıl ve daha az süreli (%33.9) olarak aynı firmada çalıştığı görülmektedir.

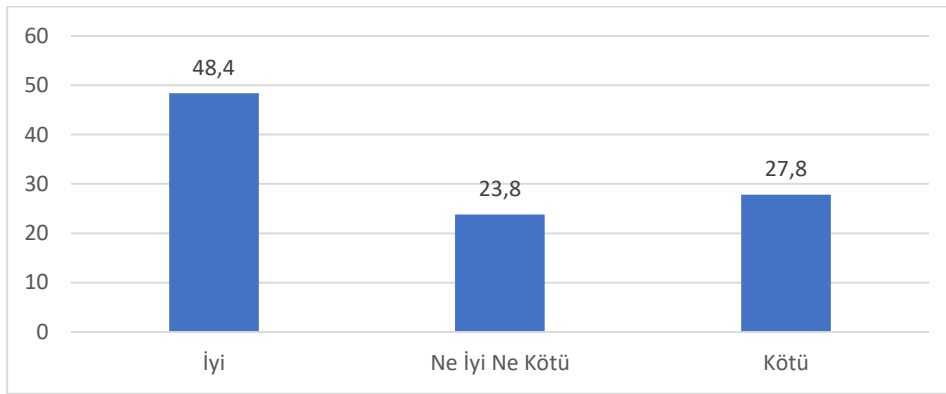
Örneklemin %71.3'ü evli, 1/4'i üniversite mezunu (%25), büyük çoğunluğu ise ortaokul ve lise diplomalıdır (%47). Gelir seviyelerine bakıldığında %35.1'i 1500TL ve altı, %33.1'i 1501-2200 TL arası ve %31.8'i de 2201TL ve üstü kazanmaktadır. Çalışanların %44.6's haftalık fazla mesai dâhil toplam çalışma saatlerinin 48 saat ve altı, %28.7'si ise 53 saat ve üstü olduğunu belirtmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın temel bağımlı değişkeni şirket karlılığıdır ve bu çalışmada şirket karlılığı kavramı çalışanlara sorulan sübjektif sorular yardımıyla ölçülmüştür. Katılımcılardan şirketin karlılığını beşli likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Fakat verilerin daha sade bir sunumu için, çalışanların cevapları l kategoriler şeklinde gruplandırılmıştır (iyi - ne iyi/ne kötü - kötü). Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise firmaların uyguladığı yönetim stratejileridir. Bunları; yöneticilerle ilişkilerim iyidir, yöneticiler sözlerinde duruyor, yöneticiler sorunlarımızı anlamaya ve zmeye çalışıyor, yöneticiler yeteneklerimizi geliştirmeye çalışıyor, yöneticiler çalışanlara adil davranıyor olarak belirlenmiştir.

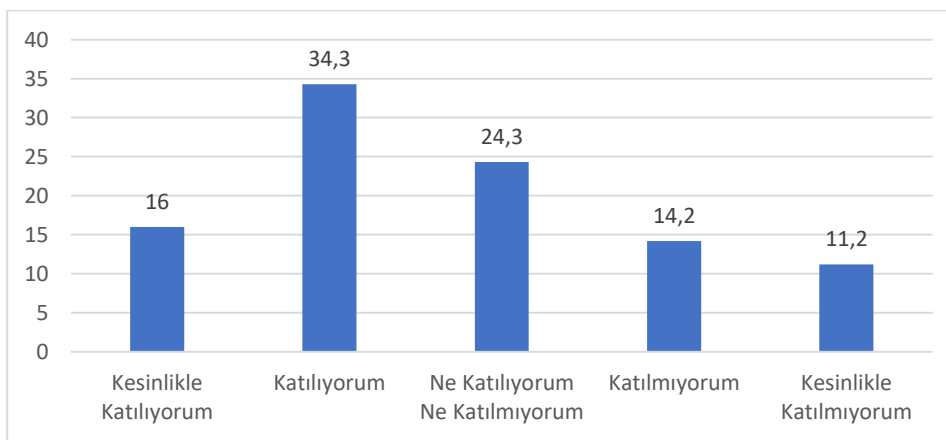
Araştırmaya katılan çalışanların yarıya yakını (%48.4) şirket karlılığının iyi durumda olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte çalışanların %27.8'i ise şirketin karlılık düzeyinin kötü olduğunu düşündüğünü ifade etmişlerdir.

Grafik 1: şirketin karlılığı %



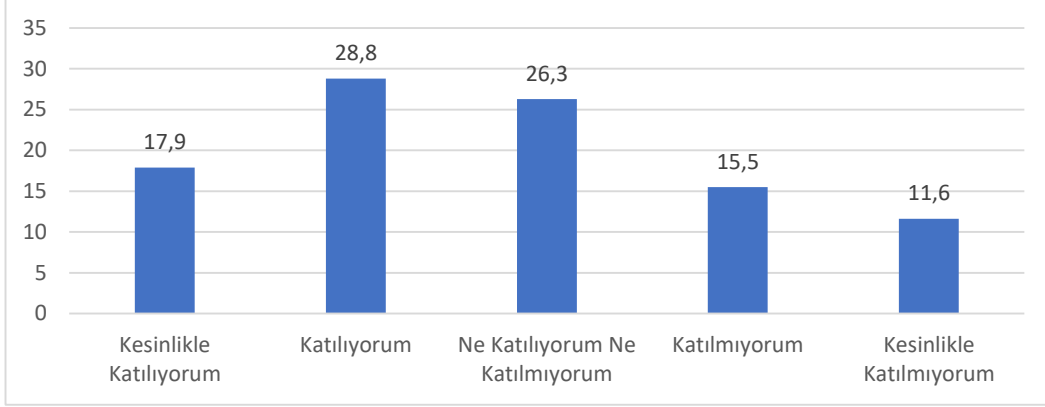
Firmaların uyguladığı yönetim stratejileri incelendiğinde tersane çalışanlarının %50'sinin yöneticilerle ilişkisinin iyi olduğunu görülmektedir. Katılımcıların dörtte biri ise yöneticilerle ilişkisinin kötü olduğunu belirtmiştir.

Grafik 2: Yöneticilerle ilişkilerim iyidir %



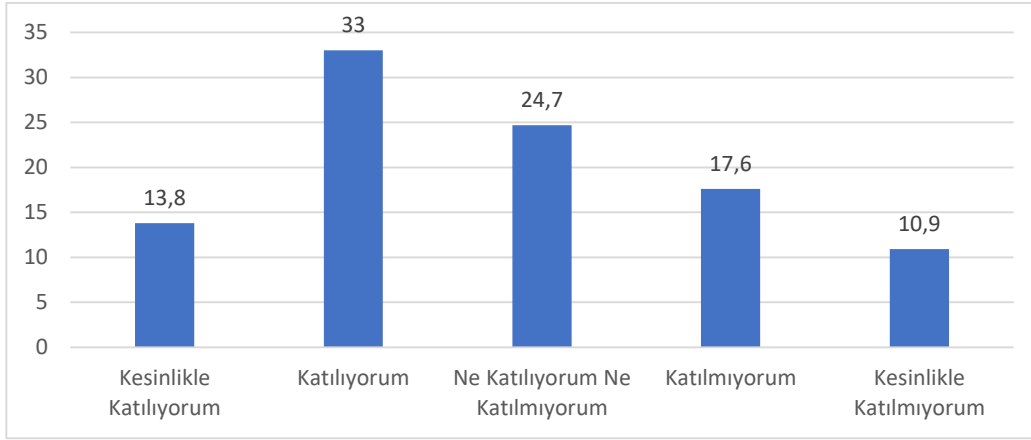
Grafik 3'de belirtildiği gibi anket uygulamasına katılanların %46'sı yöneticilerinin sözlerinde durduğunu, fakat dörtte birinden fazlası (%27.1'i) sözlerinde durmadığı yönünde fikir beyan etmiştir.

Grafik 3: Yöneticiler sözlerinde duruyor %



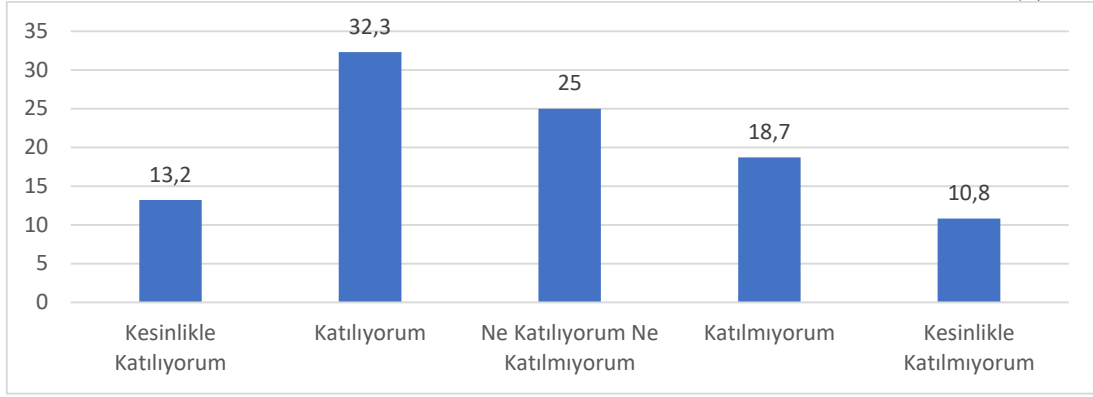
Yöneticilerinin sorunlarını anlamaya ve çözmeye çalıştığını düşünen katılımcı oranı sadece % 46.8 iken, çekimser kalan katılımcılarla beraber yarıdan fazlası ise yöneticilerinin çözüm odaklı olduğunu düşünmemektedir.

Grafik 4: Yöneticiler sorunlarımızı anlamaya ve çözmeye çalışıyor %



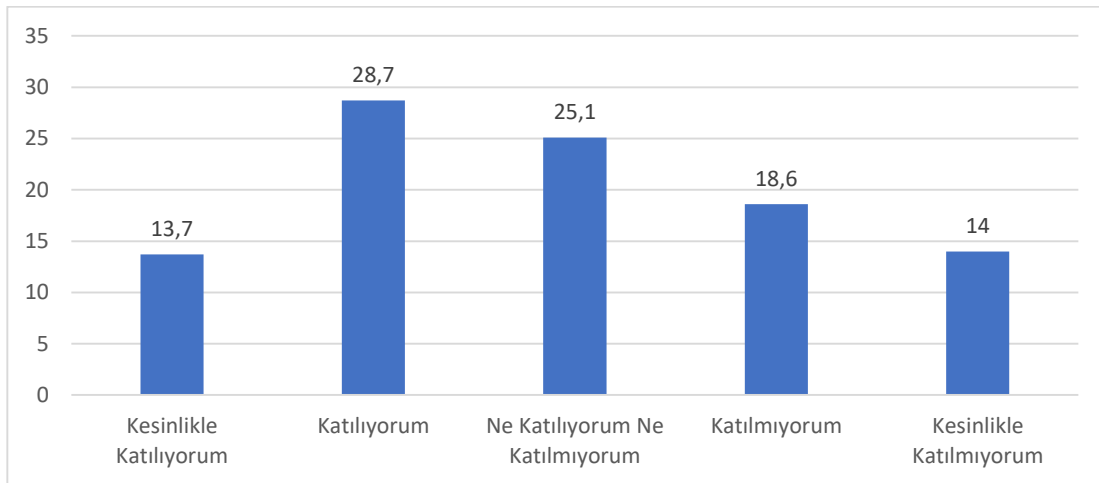
Grafik 5'te görüldüğü gibi, katılımcıların %45'i yöneticilerinin yeteneklerini geliştirmeye çalıştığını ifade etmiştir. Fakat üçte birine yakını aynı görüşte olmadığını belirtmiştir.

Grafik 5: Yöneticiler yeteneklerimizi geliştirmeye çalışıyor %



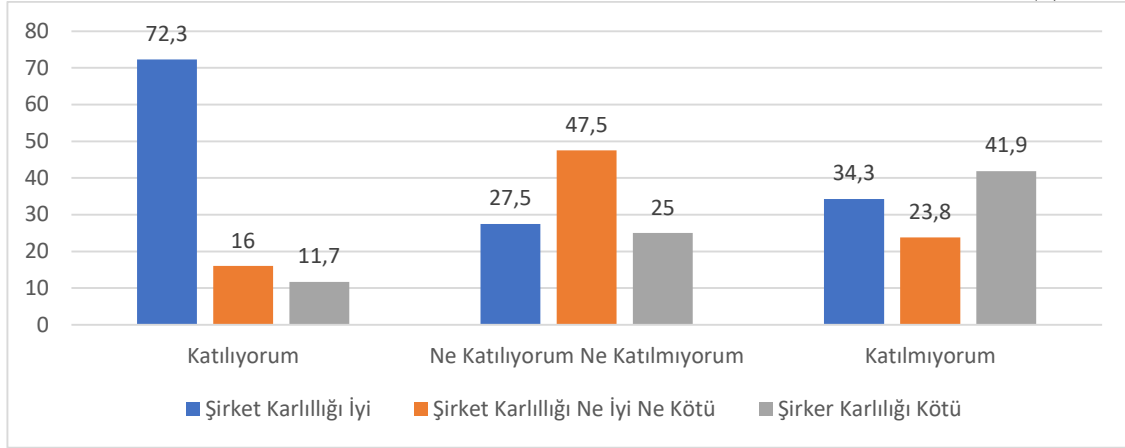
Anket uygulamasına katılan tersane çalışanlarının üçte biri yöneticilerinin adil olmadığını düşünmekte, dörtte biri ise bu konuda çekimser davranmıştır. Katılımcıların sadece %42.4'ü kendi yöneticilerinin adil davrandığını düşündüğünü ifade etmiştir.

Grafik 6: Yöneticiler çalışanlara adil davranıyor %



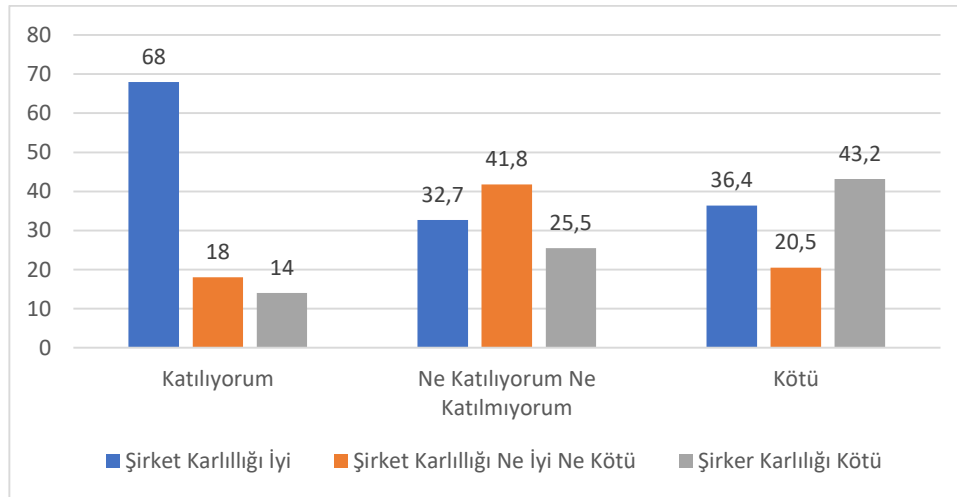
Yukarıda bahsettiğimiz insani yönetim stratejileri ile şirket karlılığı arasında ilişki olup olmadığı parametrik olmayan Ki Kare analizleri ile tespit dilmeye çalışılmıştır. Takip eden diğer bütün grafiklerde ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$)

Grafik 7: Yöneticilerle ilişkilerim iyidir/Şirket Karlılığı



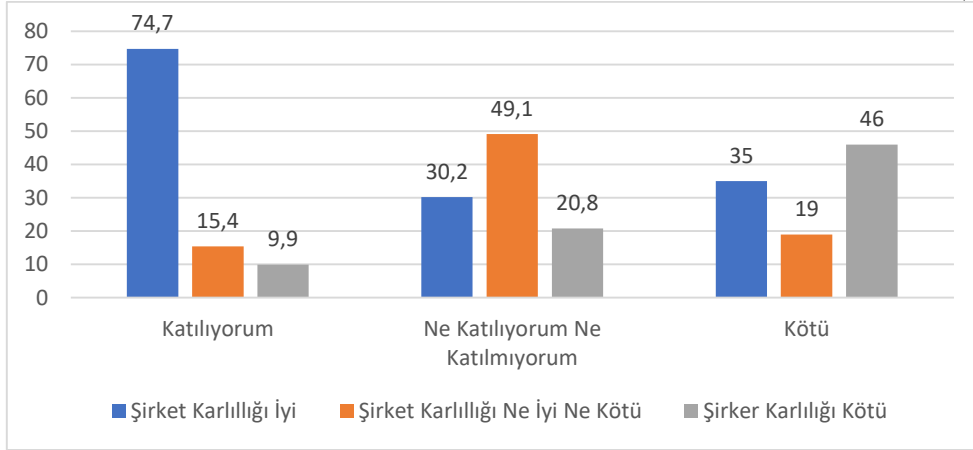
Yöneticilerle ilişkilerim iyidir diyen katılımcıların %70'inden fazlası şirket karlılığının iyi olduğunu düşünmektedir. Buna karşılık yöneticiler ile ilişkilerinin iyi olmadığını belirten katılımcıların sadece %34'ü şirket karlılığının iyi durumda olduğunu düşünmektedir. Bu durumda şirket karlılığını yöneticilerin çalışanlarla kurmuş olduğu iyi ilişkiler etkilediği görülmektedir.

Grafik 8: Yöneticiler sözlerinde duruyor/Şirket Karlılığı



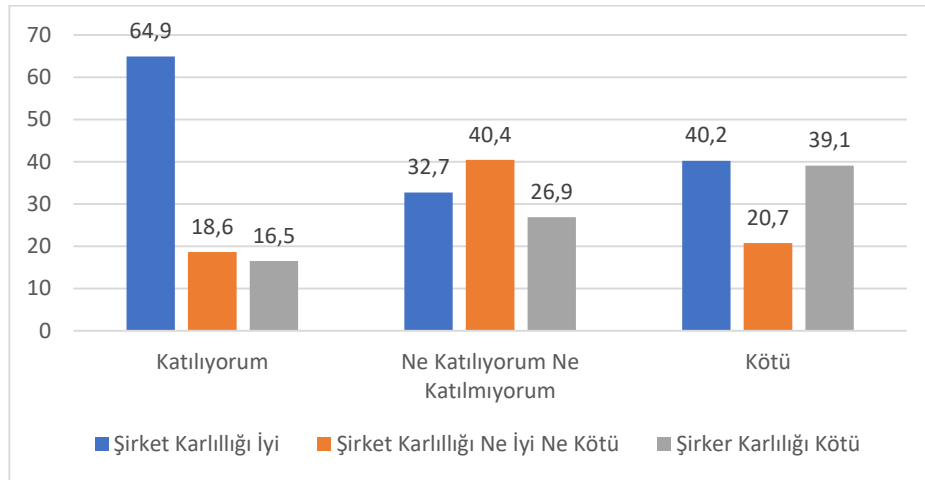
Yöneticilerin sözlerinde durduğunu ifade eden katılımcıların neredeyse %70'i şirket karlılığının iyi bir durumda olduğunu düşünmekte. Fakat yöneticiler sözlerinde durmuyor diyenler arasında bu oran yarı yarıya düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı sözlerinde duruyor olması şirket karlılığı açısından önem arz etmektedir.

Grafik 9: Yöneticiler sorunlarımızı anlamaya ve çözmeye çalışıyor/Şirket karlılığı



Grafikte 9, yöneticilerin sorunlarını anlamaya ve çözmeye çalıştığını ifade eden katılımcıların %75'i şirket karlıllığının iyi bir durumda olduğunu düşünüyor. Ancak yöneticilerin sorunlarını anlamaya ve çözmeye çalışmıyor diyen katılımcılar arasında şirket karlıllığının iyi bir durumda olduğunu söyleyenlerin oranı ise % 35'lere düşmektedir. Çalışanlar ile iletişim halinde ve çözüm odaklı yönetimin şirket karlıllığı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu saptanmaktadır.

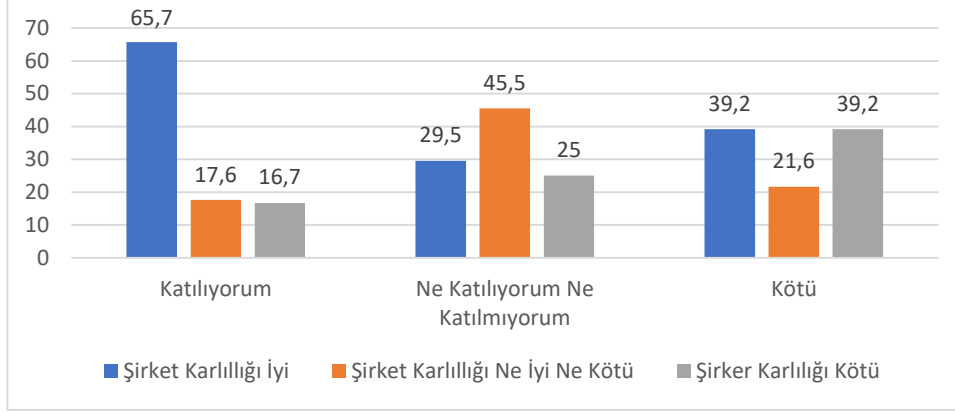
Grafik 10: Yöneticiler yeteneklerimizi geliştirmeye çalışıyor/Şirket Karlıllığı



Katılımcıların üçte ikisi yöneticilerinin yeteneklerini geliştirmeye çalıştığını ifade ederken buna karşılık yöneticiler yeteneklerimizi geliştirmeye çalışmıyor diyenler arasında şirket karlıllığının iyi bir durumda olduğunu düşünenlerin oranının % 40'lar da olduğu görülmektedir. Çalışanların zayıf yönlerinin desteklenmesi hem çalışana hem de şirketin performansına katkı sağlayacağı şüphesizdir. Bu konuda Daniel Goleman (2000)'da belirttiği gibi, yöneticinin yönlendirici olması, iş ile ilgili

görevlerden çok kişisel gelişime odaklanması ve çalışanların zayıf yönlerini gözlemleyip giderilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Grafik 11: Yöneticiler çalışanlara adil davranıyor/Şirket karlılığı



Şirket yöneticilerinin kendilerine adil davrandığını düşünen katılımcıların % 65'i şirket karlılığın iyi bir durumda olduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşılık yöneticilerin kendilerine adil davranmadığını düşünenler arasında şirket karlılığının iyi durumda olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise % 40'ın altında kalmaktadır. Bir Latin deyişi olan ve ILO'nun da kendisine ilke edindiği "barış istiyorsan adalet ek" sloganında olduğu gibi çalışanların yöneticilerinin adil veya adaletli davrandığını düşünmesi çalışma barışının tesisi ve işletme performansına da olumlu yansımaktadır.

4. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, Türkiye tersaneleri üzerine yapılan kapsamlı bir saha çalışmasının sadece yönetim stratejilerinin şirket performansına etkisine yönelik ampirik verileri ele alınarak incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, işletme yöneticilerinin benimsediği çalışanlara değer vermek, iyi ve adil davranmak yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmak ve çözüm odaklı yönetim anlayışına sahip olmak gibi insani yönetim stratejileri ile şirket karlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın bulguları çalışanlarla işletmelerin çıkarları arasında ilişkiyi çatışmacı bir açıdan ele alan kuramsal perspektifleri desteklememektedir. Bu bağlamda çalışanlarla işletmelerin çıkarları arasındaki ilişkiyi çıkar uyumsuzluğunu esas alarak açıklamaya çalışan çatışma anlayışların iddia ettiğinin aksine, ampirik veriler çalışanların çıkarlarının gözetlenmesinin işletmelerin karlılığına da olumlu yönde etkileyebileceğine işaret etmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin hızının en iyi hissedildiği sektörlerden biride tersanelerdir. Küresel rekabet piyasasında varlığını koruyup hem de performansını arttırmayı hedefleyen tersaneler için çalışanların motivasyon ve verimliliği çok önemlidir. Hâlbuki gemicilik endüstrisindeki yeniden

yapılandırma süreçlerini inceleyen proje verilerine göre tersanelerde daha çok çatışmacı yönetimin hâkim olduğu görülmüştür. Türkiye’de yerleşmiş olan geleneksel otoriter yönetim anlayışı, çalışanları ne kadar uzun çalıştırırsan, ne kadar az ücret verirsen ve ne kadar çok baskı uygularsan verimliliğin dolayısıyla da karlılığın artacağı yönündedir. Ancak ödül-ceza çerçevesinde uygulanan bu yaygın anlayışın çalışanlar arasında memnuniyetsizlik, korku, endişe, motivasyon düşüklüğü veya düşük emek verimliliği gibi davranışlarına yol açabileceğini ve bunun da şirket karlılığını olumsuz yönde etkileyebileceği unutulmamalıdır (Palaz ve Cam, 2018).

Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere işçilerin refah düzeyinin şirketin refahını da etkilediğini dolayısıyla üniter perspektif ile karşılıklı çıkarların desteklenmesinin her iki taraf için de üretkenlik yaratacağı şüphesizdir (Bryson ve diğerleri, 2017). Üniter teorisinin vurguladığı gibi iş yerinin ortak bir amaç için var olduğu unutulmamalı ve taraflar arasında çatışma yerine uzlaşmanın sağlanmalı ve hem yönetimin hem de çalışanların ortak çıkarlarını paylaşan insani ve uyumlu bir yönetim stratejisi benimsenmelidir.

Mevcut ampirik veriler ışığında çalışan verimliliğinin ve şirket karlılığının artmasını hedefleyen tersanelere, insani yönetim ile verimlilik ve karlılık oranları arasında var olan ilişkiden hareketle, yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarını iyileştirilmesine yönelik stratejilere önem vermesi önerilebilir. Bu çalışmada sadece insani yönetim stratejileri ile şirket performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İleride yapılması düşünülen çalışmalarda taraflar arasında çıkarlar arası çatışmaları arttıran veya azaltan faktörlerin kesişimsel (intersectional) bir açıdan incelenmesi, yani yaş, cinsiyet, meslek, işletme büyüklüğü ve ürün varyasyonu gibi faktörlerin de analizlere dâhil edilmesinin bu konuda geliştirebilecek yeni stratejilere yol gösterici bir etkide bulunabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Akın, B., (2016) Taylor Frederick W. (1911) Bilimsel Yönetimin İlkeleri, Çeviren: H. Bahadır Akın, 8. Baskı, Ankara: Adres yayınları.

Bryson, A., Forth, J. and Stokes, I. (2017) “Does employees’ subjective well-being affect workplace performance?” *Human Relations*, 70(8): 1017–37.

Cam S. ve Palaz S. (2018) “Demarcation Of The Core and Periphery Dichotomy: Evidence From Turkey’s Shipyards For A Paradoxical Precarity Model”, *Industrial Relations Journal*, 49(2): 153–173.

Coser, L. A. (1967) “Continuities in the study of social conflict”, New York, NY, US: Free Press.

DTO (2018) Deniz Sektörü Raporu 2017, http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/sektorraporu/2017_sektor_tr.pdf, (29.04.2019).

Edmund, E. (2016) “Framing Work: Unitary, Pluarist, and Critical Perspectives in the Twenty-first Century”, Oxford: University Press.

Goleman, D. (2000) “Sonuç Alıcı Liderlik”, *Harvard Business Review 10 Must Reads*, Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayınları.

Holder Bob J., (2019) “Conflict Management”, <http://www.geocities.ws/Eureka/Office/7479/conflict.pdf>, (11.03.2019).

Kılıç, S. (2014) “Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi” , *Çalışma ve Toplum*, 2014/3: 111-136.

Palaz S, ve Cam S., (2018) “Restructuring and Employment Relations in Turkey's Shipyards -with Comparative References to the British Case”, The British Council 216422117 Submission Document produced, 1 Dec Researchfish Award 216422117 Newton Fund, Institutional Links. [file:///Users/fieldwork/Downloads/1543696499%20Award%20%2079799%2001-12-2018%20\(1\)%20\(2\).pdf](file:///Users/fieldwork/Downloads/1543696499%20Award%20%2079799%2001-12-2018%20(1)%20(2).pdf).

Provis, C. (1996) “Unitarism, pluralism, interests and values”, *British Journal of Industrial Relations*, 34(4): 473-495.

T.C. Ekonomi Bakanlığı (2016) Gemi İnşa Sektörü, https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Gemi_İnşa_Sanayi.pdf, (01.04.2019)

Tirintetaake I., (2017) “Pluralist theory vs Unitary theory vs Radical/Marxist theory”, *Laucala Campus* , SD: S11112841, May 2.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Mcgovern, P. and Stiles, P. (1997) “Soft and Hard Models Of Human Resource Management: A Reappraisal”, *Journal of Management Studies*, 34(1): 54-73.



UBAK. (2017) 2016 Yılı Genel İstatistikler,
https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/diger_gemi_insa_sanayi_1.aspx, (10.04.2019).

Walters D. , Nichols T., Connor J., Tasiran A C. ve Cam S. (2005) “The role and effectiveness of safety representatives in influencing workplace health and safety”, Prepared by Cardiff University for the Health and Safety Executive, Research Report 363.

Yumuşak, S. (2008) “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3): 241-251.