



## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ: FLU ÖRGÜTLENME MODELİ

Melih ALTAY\*

**ÖZ:** Bu çalışmada ekonomi ve insan kaynakları açısından önemli bir yer tutan bankacılık sektörü ve sektördeki sendikal gelişmeler sorgulanmıştır. Türkiye'deki bankacılık sistemi ve banka çalışanlarının üyelik durumunun incelendiği araştırmada; yazın taraması ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak konuyla ilgili tespit edilen hususlar kuramsal çerçevede ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : Bankacılık Sektörü, Sendikalar, Banka Çalışanları.  
**Yayın Türü** : Araştırma makalesi  
**JEL Sınıflandırması** : J2, J5, J8.  
**Geliş Tarihi:** 19.02.2020 / **Kabul Tarihi:** 24.04.2020 **Yayın Tarihi:** 25.06.2020

## INDUSTRIAL RELATIONS IN BANKING SECTOR: FLU ORGANIZATION MODEL

**ABSTRACT:** In this study, the banking sector and trade union developments in the sector, which plays an important role in terms of Economics and human resources, have been investigated. Based on the literature survey and the scientific researches, it was tried to put forward the issues related to the subject in a theoretical framework which examined the banking system in Turkey and the membership status of the bank employees.

**Key Words** : Banking sector, Trade Unions, Bank Employees.  
**Article type** : Research  
**JEL Classification** : J2, J5, J8.  
**Received:** 19.02.2020 / **Accepted:** 24.04.2020 / **Published:** 25.06.2020

---

\* Dr., [maltay35@gmail.com](mailto:maltay35@gmail.com), ORCID: 0000-0001-5598-7226

**Kaynak gösterimi için:**

ALTAY, M. (2020). Bankacılık Sektöründe Endüstri İlişkileri: Flu Örgütlenme Modeli. Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi (ABUIJSS), 1 (1), 5-16.

## GİRİŞ

Bankacılık sektöründe sendikal gelişmeleri araştırmaya yöneldiğimizde literatürde bu konuyla ilgili kısıtlı çalışmaların olması, başlangıçta araştırma/tarama yönteminde yanlışlık yapıldığı şüphesine neden olmuştur. Ancak özel bir bankanın çalışanlarına sendika üyelikleri ile ilgili sorular yönelttiğimizde, bir çalışanın; “Sendika üyesi olup olmadığını bilmiyorum, biz sendika üyesi miyiz arkadaşlar?” şeklinde karşılık vermesi durumun vahametini göstermiştir.

Konuyla ilgili yabancı yayınların taraması esnasında da banka ve sigorta firmaların içeren finans sektöründeki sendikaların bildiğimiz rolün dışında farklı fonksiyonlara sahip olduğu görülmüştür. Sendikalı olup olmadığını bilmeyen ya da aradaki farkı hissetmeyen banka çalışanlarının yanında, literatürde sendikaların bu sektördeki etkinliklerinin ateşli biçimde tartışılmamış olması, sendikaların bankacılık sektöründe belli belirsiz bir aktör olduğunu ve örgütsel etkilerinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada da öncelikle bankacılık sektörünün gelişim sürecine kısaca değinilmiş ve sektör içerisindeki uygulamalardan bahsedilmiştir. Yerli ve yabancı sektörel gelişmelerle birlikte, bahse konu sektörde sendikaların durumu değerlendirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde cumhuriyet döneminde bankacılık sektörü hakkında bilgi verilmiş ve emek piyasası özetlenmiştir. İkinci bölümde sendikal gelişim genel kapsamda değerlendirilmiş ve bankacılık sektöründe sendikaların rolü sorgulanmıştır. Son bölümde ise konuyla ilgili araştırma, istatistik ve bulgularından hareketle sektördeki endüstri ilişkileri ve sendikaların geleceği tartışılmıştır.

### 1. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Sektörü ve Emek Piyasası

Milli iktisadi yaşamı geliştirmek ve alınması gereken tedbirleri tartışmak üzere 17 Şubat-4 Mart 1923 tarihleri arasında düzenlenen İzmir İktisat Kongresine Milli Türk Ticaret Birliği (MTTB) temsilcileri ile birlikte çiftçi, tüccar, sanayi ve işçilerin oluşturduğu toplam 1135 kişilik delege grubu katılım sağlamıştır (Türk, 1982).

Kongrede işçilere sendika kurma ve grev yapma hakkının verilmesi konusu esasa bağlanmıştır. Bununla birlikte asgari ücret, kaza ve yaşlılık sigortası, ücretli yıllık izin ve hastalık izni uygulaması, çalışma saatlerinin 8 saat olarak kabulü, daha iyi çalışma koşulları için tedbirler alınması gibi kararlar alınarak işçi sınıfının hakları genişletilmeye çalışılmıştır. Ne var ki planlanan bu reformların uygulanması hemen gerçekleşmemiş ve uzun bir süreye yayılmıştır (Tezel, 2003).

Girişimcilik deneyimi ve sermaye birikimi olmadan milli bir ekonominin oluşamayacağı göz önüne alınarak; 1924 yılında Türkiye İş Bankası kurulmuş ve Ziraat Bankası anonim şirkete dönüştürülmüştür. Osmanlı'dan devralınan devlet teşebbüslerini anonim şirkete çevirmek amacıyla da 1925'te Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur (Kazgan, 2002).

1933'de Sümerbank, enerji ve maden sektöründe üretim, ticaret ve finansman hizmeti sunmak üzere de 1935 yılında Etibank kurulmuştur. (Çelebi, 2002). 1945'li yıllara kadar kamu bankaları yoğunluk göstermiş, tek şubeli özel bankalar ise mahalli olarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir (Demir, 2010).

Artan nüfus, gelişen ekonomi ve değişen ekonomi politikalarına paralel olarak 1945 ve sonrasında ülkemizde özel bankalar kurulmaya ve özel bankacılık boy göstermeye başlamıştır (Yetiz, 2016). Bu dönem sonrasında tüm dünyada ulusal bankacılık sektörleri, küresel bankacılık ve finans sistemine süratle entegre olmuş ve uluslar arası ekonomik kuruluşların etki alanına girmiştir (Argent, 2002). Diğer ülkelerde olduğu Türkiye de benzer süreci tecrübe etmiştir.

## 2. Bankacılık Sektöründe Endüstri İlişkileri

Günümüz koşullarında IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası ekonomik kuruluşlar, işçilerin haklarını ve toplu pazarlığı tamamıyla göz ardı etmekte, sadece çocuk işçiler, zorla çalıştırılanlar ve ayrımcılığa maruz kalanları destekleyerek sendikaların tepkilerini çekmektedir (Kang, 2009).

Öte yandan çalışanların motivasyonunu yükseltmek suretiyle maksimum verim almaya çalışan banka yönetimleri; çalışanlarına ikramiye verme, personelinin sürekli eğitmek suretiyle geliştirme, sosyal ihtiyaçlarını doyurucu biçimde karşılama, beceri ve performans dayalı terfi gibi uygulamalarla personelinin memnuniyetini artırmaktadır. Aynı zamanda kararlara katılım konusunda çalışanlara çeşitli olanaklar sunulmakta, yeni ve işlevsel projeler geliştiren çalışanlar ödüllendirilmektedir. (Koçak ve Erdoğan, 2011).

Endüstri ilişkilerindeki gelişmeler çerçevesinde “mücadeleci” (çatışmacı) yaklaşımın yanında “ortaklık” (işbirlikçilik) konsepti ya da her ikisinin karışımı şeklinde örnekler görülebilmektedir. Mücadeleci endüstri ilişkileri, yöneticilerin yönetme hakkının sendikalar ve çalışanlar tarafından sorgulanmasıdır. Ortaklık endüstri ilişkileri ise mücadeleciliğin tersine karşılıklı iş birliği süreklilik arz ettiği anlaşmaya yönelik tutum ve uygulamalardır. Rekabet ve kârlılığın hüküm sürdüğü zorlu piyasa koşullarında; hem sendikalar hem de çalışanlar, ortaklık ideolojisinin uygun bir alternatif olduğunu ve istihdam ilişkilerinde ortaklığın insan faktörü için adil olmanın teminatı olduğunu düşünmektedir (Gall, 2001).

Ortaklık kuramı, çalışanları daha üretken ve örgüte bağlı hale getirmek için örgütsel karar verme sürecinde çalışanların daha fazla seslerinin duyulması sağlayacak biçimde onların direkt ya da dolaylı katılımlarını tavsiye etmektedir. Bu çerçevede iletişim yukarıdan aşağıya olduğu gibi tam tersi yönünde de gerçekleşebilmektedir. Uyarı panoları, dergiler, intranet ve e-posta sistemlerinin yanında takım brifingleri, anketler, problem çözme grupları ve üst düzey yöneticilerle yüz yüze iletişim kurma gibi uygulamalar hayata geçirilebilmektedir (Tailby vd., 2007).

### 2.1. Sendikaların Gelişimi

Zanaat işçileri tarafından kurulmuş loncalar, ilk işçi örgütlenmesinin başlangıcını oluşturmaktadır (Hayter, 2012). Ülkemizde ise, sendikacılığın temelini 1871 yılında kurulan Ameleperver Cemiyeti ile atıldığı birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (Demir, 2010). Ancak cumhuriyet döneminin ilk evrelerinden 1946’lı yıllara kadar sendikacılık hareketleri sınırlı düzeyde kalmıştır (Tokol, 2012).

1932 yılında Türkiye’nin Uluslararası Çalışma Örgütü’ne üyeliği ile birlikte önemli yükümlülükler kabul edilmiştir (Bingöl, 2013). 1936 yılında yasalaşan İş Kanunu’nda işçi-işveren ilişkilerini düzenlemenin yanında grev ve lokavtı enerji sarfı olarak görülmüş, halkçılık ilkesine paralel bir yaklaşım sergilenmiş ve sınıf mücadelesi yerine toplumsal düzen ve dayanışma dikte edilmiştir. Daha sonra 1938 tarihinde çıkarılan Cemiyetler Kanunu ise

derneklerin kuruluşunu müsaade sistemine bağlayarak toplu faaliyetleri kontrol altına almayı amaçlamıştır. İşçilerin sendikal örgütler içinde yer almasının önlenmesi sonucu hareket alanı bulamayan işçi hareketi tamamen durdurulmuştur (Demir, 2007).

İkinci Dünya Savaşı sonrası demokratikleşme eğilimi artmış ve 1946'da Cemiyetler Kanunu'nda değişikliklere gidilmiştir. Bu kapsamda sınıf esasına göre cemiyet kurma yasağı kaldırılmıştır. 1947'de ise İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri Hakkında Kanun kabul edilmiştir. Bahse konu kanunlarda sendikal faaliyetler; yardımlaşma, ortak çıkarları koruma ve temsil şeklinde kısıtlanmıştır. Yine de bu dönemde sendika ve sendikalı işçi sayısında artış gözlenmiştir (Tokol, 2012).

1961 Anayasası'nda ise sendika, grev ve toplu sözleşme hakları güvence altına alınmış ve bu hak tüm çalışanlara verilmiştir. Ülkemizde toplu sendikal eylemlerin düzenleyen ilk kanun 1963 tarihli "Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu"dur (Tokol, 2012). Yine de 1960 sonrasında talep yönlü ekonomik politikalar ve uluslararası mücadelesindeki başarılar sayesinde sendikal hakların genişlediği söylenebilir. Örneğin 1963 tarihli Sendikalar Kanununun kabulü ile sendikal engeller kaldırılmış ve Türkiye Banka İşçileri Sendikası (Bank-İş) ile Türkiye Banka İşverenleri Sendikası (Bank-İşveren) kurulmuştur. (Demir, 2010).

1980 dönemine kadar sendika miktarı ve sendikalaşma oranı artmıştır. 1980 sonrasında da sendikaları sınırlayıcı düzenlemelere yer verilmesiyle birlikte sendikalaşma oranının düştüğü gözlenmiştir (Tokol, 2012). Öte yandan işverenler arasında güven bağının kuvvetli olmadığı Bank-İşveren, güç kaybederek çözülme sürecine girmiş ve 1984'de kapanmıştır. Türk bankacılık sektöründe tek işveren sendikası olan kuruluş, bir daha faaliyet göstermemiştir (Demir, 2010).

2001-2010 döneminde sendikacılara ilişkin ortaya çıkan yolsuzluk iddiaları, sendikacılık hareketini ciddi biçimde yıpratmış ve çalışanların güvensizliğine neden olmuştur (Koç, 2010). 2012 yılında "Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu" kabul edilmiş ve sendikalar ile toplu iş sözleşmeleri hakkındaki düzenlemeler tek bir çatı altında toplanmıştır. Bu sayede bazı sendikal haklara önceden getirilen kısıtlamalar kaldırılmış ve özgürlükçü bir tutum sergilenmiştir (Mahiroğullar, 2013).

Günümüzde esnek çalışma sistemleri, taşeronluk, kayıt dışı ve enformel işgücü uygulamaları, üretimde teknolojinin yaygınlaşması gibi hususlar, sendikaların etkinliğinin azalmasına ve sendikalı sayısının düşmesine yol açmaktadır (Ören, 2013). Küreselleşmenin etkisiyle birlikte ekonomide, üretim ve istihdam yapısında değişimler meydana gelmekte ve ülkemizde olduğu gibi diğer ülkelerde de sendikalaşma oranı düşmektedir (Peetz vd., 2002; Koray, 2012). Ülkemizde kamu bankası sayısı azaldıkça, özel ve yabancı orijinli bankaların sayısı artmaktadır (Demir, 2010). Özel bankaların yoğunluk kazanmasıyla birlikte sendikalaşmanın önündeki açık ve gizli engeller de artmaktadır.

Firmaların yönetiminde sınırlı role sahip sendikaların etki alanları da kısıtlı kalmaktadır. Sendikalar pazarlık esnasında daha çok firmaların önceden aldığı kararlara tepki gösterebilmekte ve iş stratejileri üzerinde tali etkiye sahip olup, zayıf varlık göstermektedirler. Tali etkiler daha çok iş değişiklikleri, eğitimlerle yetenek şekillendirme veya bozma ve kariyer desteklemeyi içermektedir (Morris vd., 2001).

## 2.2. Bankacılık Sektöründe Sendikaların Durumu

Türk bankacılık sektörüne genel bağlamda odaklanıldığında işkolu yerine işletme esaslı sendikal yapılanma göze çarpmaktadır. Bu durumda parçalanmış ve birbirinden bağımsız birçok sendika ortaya çıkmış, çalışanların genel çıkarları toplu biçimde gözetilememiş, dayanışma ve birlikten yoksun bir yapılanma ile sendikalar güçsüzleşmiştir. Bu kapsamda bir araya gelen sendikalar, 1971 yılında Banka ve Sigorta Mensupları Sendikaları Federasyonunu (Banksif) kurmuşlardır (Demir, 2010).

1983 tarihli Sendikalar Yasası Yasa değişikliğinde; işkolu sendikaları zorunlu hale getirildiğinden sendikaların örgütlenme yapısında bir değişme olmamakla birlikte, yalnızca isimleri değişmiştir. Bunlardan Türkiye İş Bankası Mensupları Sendikası (TİBAŞ), Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (BASİSEN) ismini, Vakıflar Bankası Mensupları Sendikası (VAKIF – BANK - SEN) Banka ve Sigorta İşçiler Sendikası (BASS) ismini, Akbank Mensupları Sendikası (AK - MEN), T. Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (BANKSİS) ismini, Türk Ticaret Bankası Çalışanları Sendikası, T.Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (BANK –Sİ - SEN) ismini ve Yapı ve Kredi Bankası Sendikası (YAPI - SEN), T. Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (BANK - SEN) ismini almıştır. Üst düzey üyelik kapsamında, BASİSEN ve BASS TÜRK-İŞ'e, BANKSEN DİSK'e bağlanmıştır. BANK Sİ SEN ve BANKSİS ise herhangi bir konfederasyona bağlı değildir (Demir, 2010).

Konuyla ilgili yapılan incelemede Tablo-1'de görüldüğü üzere, en fazla üyeye sahip sendika BASİSEN'dir. Banka ve sigorta çalışanlarının % 14'ünü bünyesinde bulunduran bu örgüt, sendikal faaliyetlerden çok dayanışma derneği gibi hareket etmektedir. Öyle ki insan kaynakları yönetiminin destekçisi gibi görülen sendika, verimliliğin önemine değinirken; üyelerinin hakları ile ilgili herhangi bir konudan bahsetmemiş ve sendikal mücadelenin yerine barış ve diyalog unsurlarına değinmiştir (Demir, 2010).

**Tablo 1:** Banka Sendikaları Dağılımı (2012)

İşçi Sayısı	Sendika	Üye Sayısı	Yüzdesi
265.736	<b>BASS</b> (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	10.446	3,93
	<b>BANKSİS</b> (Türkiye Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	11.584	4,36
	<b>BASİSEN</b> (Banka - Sigorta İşçileri Sendikası)	38.131	14,35
	<b>BANK-SEN</b> (Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	493	0,19

**Kaynak:** [http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler/calisma\\_hayati\\_2012](http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler/calisma_hayati_2012) (Erişim Tarihi: 08.12.2014)

Finans sektöründeki sendikalar, önceleri tek bir banka içinde örgütlenen ve çalışanları temsil eden personel dernek/birlikleri şeklinde ortaya çıkmış ve birbirleriyle diğer birliklerle rekabet halinde varlığını sürdürmüştür. Daha sonra 1970'lerden itibaren bankacılık sendikal yapısının gelişim teşebbüsleri klasik model çizgisinde sürmüştür. 1990'ların ortalarından itibaren işyeri örgütünün geliştirmek üzere ortaklık anlaşmaları sonuçlandırılmıştır. Sendikal örgütler, ekonomik ölçek hedeflerine ulaşmak için birleşme süreciyle birlikte yeniden teşkilatlanmış ve düzenlenmiştir. Burada birleşme süreci, üye miktarını artırma ve hatta işyeri sendikal örgütünü geliştirmeye yönelik politika değişikliklerinin sonucu gerçekleşmiştir (Waddington, 2013).

Bankacılık sektöründe iş kayıplarına paralel olarak, sendika üyeliği de azalmıştır (Cutcher, 2004). Bunda sektörün insan kaynaklarını ağırlıklı olarak vasıflı ve yetişmiş bireylerden sağlaması bir etken olarak kabul edilmektedir (Koçak ve Erdoğan, 2011). Sendikaların kan kaybının sebeplerinden bir diğeri de işverenlerin "esneklik konsepti"dir. Ücretlerde esneklik örneğinde olduğu gibi üretime yönelik, performansa yönelik ve örgütsel kâra yönelik esnek ücretlendirme politikaları karşısında toplu pazarlık olanağı yok olmaktadır. Benzer biçimde esnek çalışma koşulları da kolektif direnç uygulamalarının önünü kesmektedir (Traxler vd., 2008).

**Tablo 2:** Banka Çalışanları ve Sendikalı Üye Sayıları

Yıllar	Çalışan Sayısı	Sendikalı Çalışan Sayısı	Sendikalaşma Oranı (Yüzde)
<b>Temmuz 2009</b>	157.515	147.538	93,67
<b>Ocak 2013</b>	265.736	60.654	22,82
<b>Ocak 2014</b>	288.719	68.532	23,74

**Kaynak:** <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler>

1980'lere kadar yoğun olan sendikalaşma oranı bu dönemden sonra düşüşe geçmiştir. Tablo-2'de görüldüğü gibi sendikalaşma oranı halen %25 altı seviyesinde

seyretmektedir. 2016 senesinde ise bu oranın yükselmiş olmasına rağmen ortalamasının % 50'nin altına indiği görülmektedir (Tablo-3).

**Tablo 3:** Bankacılık, Finans ve Sigorta Sektörlerinde Sendikalı Üye Sayıları (2016)

	Çalışan Sayısı	Sendikalı Çalışan Sayısı	Sendikalaşma Oranı (Yüzde)
<b>Kamu</b>	289.578	165.610	57.19
<b>Özel</b>	299.503	104.082	34.75
<b>Toplam</b>	589.081	269.692	45.78

**Kaynaklar:** <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/1240/2016-kamu-gorevlileri-sendikal-istatistikler.pdf> ile <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/1241/2016-ocak-ayi-is-kolu-istatistikleri.pdf> adreslerindeki verilerden faydalanılmıştır.

2009 yılına ait istatistiksel veriler özellikle tabloya eklenmiştir. Bu ve önceki dönem istatistiklerine bakıldığında; sendikaların üye sayılarını fazla göstermek adına yanlış beyanda bulunmuşlar ve bu beyanların veri kabul edilmesinden ötürü gerçek dışı oranlar baz alınmıştır. Diğer taraftan bankacılık sektörünün tamamı sendikalı olmadığı halde; sendikaların bulunduğu bankalarda tüm çalışanların “sendikalı” olduğu görülmektedir (Demir, 2010).

**Tablo 4:** Bankacılık ve Sigorta Sektörlerinde Toplu İş Sözleşmeleri (2012)

	Toplu İş Sözleşme Sayısı	İşyeri Sayısı	İşçi Sayısı	Üye İşçi Sayısı
<b>Kamu</b>	0	0	0	0
<b>Özel</b>	5	27	15.888	11.510
<b>Toplam</b>	5	27	15.888	11.510

**Kaynak:** [http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler/calisma\\_hayati\\_2012](http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler/calisma_hayati_2012)



Tablo-4’de görüldüğü gibi 2012 yılı itibari ile kamu bankalarının hiçbiri toplu iş sözleşmesi imzalamamıştır. Özel sektör için de sadece 27 işyeri toplu sözleşme kapsamına girmiştir. Söz konusu rakamlar çerçevesinde; bankacılık sektöründeki sendikaların kurulma amaçlarının özünü oluşturan bazı faaliyetlerden uzak kaldığı, görevlerini gerçek anlamda yerine getiremedikleri ifade edilebilir.

Bu yüzden doksanlı yıllarda birlik olmaya çalışan sendikalar, yeni İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) tekniklerinin gelişimi karşısında direnç gösterememiştir. Yeni liberal ve küresel iktisat akımına karşı koyamayan sendikalar, bu sürece uygun stratejiler geliştirememiş ve hizmet sektöründe bu boşluğu yeni yönetim uygulamaları doldurmuştur. Dolayısıyla şirketler, çalışanlarını bireysel düşünmeye itecek ve sendikaları da kendilerine bağımlı hale getirecek stratejiler geliştirmişlerdir (Demir, 2010).

Bu kapsamda finans sektörü çalışanları sendikaları kabul etmeme seçeneğine itilmiş ve sendikasız bir yapıya sahip “Ortaklar Konseyi (partners council)” gibi alternatif oluşumları tercih edilebilmiştir. Bu oluşumlar İnsan Kaynakları (İK) bölümleri altında sendikalara alternatif bir seçenek olmuştur. Konseye yöneticiler dahil tüm çalışanlar otomatik olarak üye olmaktadır. Konsey başkanları aylık olarak toplanıp, yöneticiler tarafından İK sorunları hakkında bilgilendirilmekte ve işle ilgili karar verme erken süreçlerinde danışma birimi olarak faaliyet göstermektedir (Tailby vd., 2007).

Konsey, üyelerine İK politikaları, iş değişiklikleri, ödüllendirme de adalet ve personel tatmini gibi konularda söz söyleme hakkı kazandırmaktadır (Upchurch vd., 2006). Sendikalarla yöneticiler arasında oluşturulan bu ortaklıklar, yönetici ile çalışanlar arasındaki gerçek çatışmaları köreltmek, çift taraflı ilişkiyi geliştirmek ve toplu pazarlığın ötesinde sendikaların rollerini genişletmeyi hedeflemiştir. Ortaklığın altı temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; istihdam garantisi, firmanın başarısına olan bağlılık, açıklık ve şeffaflık, sadece örtüşen çıkarları onaylama, çalışma yaşam kalitesini artırma, motivasyondan istifade etmek, işe değer katma ve ilgi çekici hale dönüştürmek üzere çalışanlara ve yenilikçiliğe bağlılık şeklindedir (Wills, 2004).

Sendikaların ortaklık anlayışına razı olmalarının bazı sebepleri vardır. Bunların başında öncelikli olarak; doksanlı yıllarda işyerleri ve şirketler arasında kendi haklarını savunacak bütünleşik bir yapıya liderlik edilememiştir. İkincisi işsizliğin devam etmesi toplu direnç göstermeye karşın güvensizliğe yol açmıştır. Son olarak finans sektöründe ücretlerdeki artış oranının imalat sektörünün çok üstünde olması sonucu greve olan eğilim azalmıştır (Gall, 2001).

Ülkemizde de faaliyet gösteren bankaların büyük bir çoğunluğunun sendikalarla ilişkisi bulunmamaktadır. Bunda en büyük sebep doğru ve tatmin edici İKY politika ve uygulamalarıdır. Öte yandan bazı bankalar şaşırıcı biçimde tüm elemanlarını sendikaya kaydettirmiş ve sendika ile ilişkilerini geliştirmiştir. Bu durumda olan sendikalar, insan kaynakları birimi ile koordineli ve dayanışma içinde çalışmaktadır (Koçak ve Erdoğan, 2011).

Bununla birlikte bazı bankalar, bizzat kendileri (kendi yönetimlerine bağlı) sendikalarını kurmakta ve işe yeni aldıkları elemanlarını sendikaya kaydettirmektedir. Banka çalışanları, doldurdukları form ve noter evraklarını sendikaya posta ya da faks yolu ile teslim ederken, hem noter hem de üyelik aidatı masrafları banka tarafından karşılanmaktadır. Ne var ki bahse konu yeni “üyeler”, toplu sözleşme faaliyeti dışında hiçbir biçimde sendikanın



varlığını hissedememekte ve sendikalarıyla gerçek anlamda temasa geçememektedir (Demir, 2010).

Benzer biçimde İngiltere’de son yirmi yılda geleneksel sendika sisteminden, sendikasız çok kanallı alt temsil sistemlerine geçilmiştir. Ancak bu gelişme özellikle özel sektör çalışanlarında temsil eksikliği olarak kendisini göstermiştir. Öte yandan son zamanlarda çalışanların sesi kapsamında “sendikasız” olmaktan çok “Sendikasız İşçi Temsilciliği (SiT)” ya da “Ortaklar Konseyi” gibi oluşumlar sorgulanmaya başlamıştır (Upchurch vd., 2006).

Çalışanların çoğu “eğlence günü” veya “bağlılık günü” gibi uygulamalardan memnun kalmasına rağmen, örgütsel karar verme sürecinde gerçek anlamda etkin bir role sahip olmadıklarını, ortaklık konseyinin kısıtlı bir danışma ve bilgilendirme mekanizmasından öteye gidemediğini belirtmektedir. Çünkü yönetimden bağımsız olmayan konseyler, halen çalışanlar için önemli olan ücretler ve çalışma koşulları hakkındaki kararlarda çalışanları devre dışı bırakmaktadır (Tailby vd., 2007).

Çalışanların emeği karşılığında aldıkları ücretleri minimize etmek suretiyle kâr oranlarını artırmayı hedefleyen işletmeler, çalışanların bir arada hareket etmesini sağlayan sendikaları pasifleştirmektedir (Demir, 2010). Araştırmalar özellikle ortaklıkların birçok biçimde, üyelerin gözünde sendikaların meşruiyetini tehdit ettiğini ve fazlalık olarak algılandığını göstermektedir (Wills, 2004).

Bu yeni modelde maalesef kararlara dâhil olma ve yaratıcı uygulamalar hayata geçirilememiştir. Bunda en büyük etken yöneticilerin çalışanlarına karşı güvensizliğidir. Bu oluşumlar karar almada ortak akıldan ziyade, çalışanların yöneticim tarafından ikna edilmesi için bir paravan olarak kullanılmıştır (Upchurch vd., 2006). Ortaklık anlaşmaları çalışma güvenliğini vaat ettiği halde halen işsizliğin önüne geçememektedir. Ücret artışlarının enflasyon oranının altında seyretmesi veya dondurulması ilişkileri gerginlik noktasına getirmektedir (Gall, 2001).

Finans sektöründeki sendikaların temsil yeteneğinin sağlamlştırılması tüm taraflar için stratejik bir amaç olmalıdır. Sektörel sendikacılık tekeli kaçınılmaz görülmekle birlikte; personel birlik/derneklerinin geliştirilmesi ve sektörün kendisinin evrimi çerçevesinde şekillenecektir. Firmalar arasındaki rekabetten faydalanan sendikalar, işverenlerin sendikaları kabullenen ve pazarlık alanının ötesinde temsil haklarını destekleyen politikalarına muhtaçtırlar. Firma sendikacılığı, finans sektörüne yakın diğer sektörlerde de yayılmak suretiyle sektörel sendika tekelleşmesinin alternatifi olabilir (Morris, 2001).

Yeniden örgütlenme yaklaşımında işyerlerindeki temsilciler arasındaki etkinliği artırma anahtar role sahiptir. Bu çerçevede temsilcilerin eğitimi, temsilcilerle üyeler arasındaki güvenin inşa edilmesi, iş yerinin özellikleri (merkezi/ademi merkezi), temsilcilerin cinsiyeti, doğru elemanların işe alımı, sendikal faaliyetlere daha fazla zaman ayırma ve yönetimin tutumları gibi unsurlar sendikaların etkinliğini belirleyen önemli noktalardır (Peetz vd., 2002).

### 3. Tartışma ve Sonuç

Banka çalışanları ya sendikaya üye olmaya ihtiyaç hissetmemekte ya da sadece bankalarının kontrolü olan sendikalara üye olmak zorunda kalmaktadır. Bankacılık

sektöründe örnek seviyede yürütülen İK politika ve uygulamaları sayesinde sendikalar göz ardı edilmekte ve sendikalaşma bilinci silinmektedir.

Küresel ve liberal akımların etkisiyle üye kaybeden ve zayıflayan sendikalar, varlıklarını sürdürmek için işletme yönetimlerinin boyunduruğu altına girme zorunluluğunu hissetmektedir. Dolayısıyla sendikal örgütler, İKY bölümlerinin bir parçası ya da işletmenin bir ortağı olarak birlikte hareket etmek zorunda kalmaktadır. Bu kapsamda sadece toplu iş sözleşmesi dönemlerinde kendilerini hissettirmeye çalışmakta veya işe alım sürecine hazırlık kapsamındaki adaylara sınava yönelik eğitim vermektedirler.

Bu durumda da sendikaya üye olup olmadığını bilmeyen, bilse de sendikasını güvenilir bir liman olarak görmeyen bir çalışanlar topluluğu karşımıza çıkmaktadır. Ne var ki kolektif hareket etme bilinç ve olanağından yoksun emekçilerin hak kaybına uğramaları ve sahipsiz kalmaları kaçınılmazdır. Çalışanların neo-liberal akımın altında daha fazla ezilmemesi için, toplu hareket etme bilincine yeniden kavuşturulması, firmanın ya da yöneticilerin çıkarlarına hizmet eden, “ortak” olarak görülen tekelleşmiş sektörel sendikalardan çok, yeniden organize edilecek firma sendikalarına olan ihtiyaç sürecektir.

Nitekim bu araştırmada içerik, sadece kuramsal düzeyde incelenmiştir. Konuya daha geniş perspektiften bakmak için bankacılık sektöründe çalışanlarla mülakat ve anket yapma veya uzun dönemli gözlem yapmak suretiyle sektördeki son gelişmelerin, bankaların güttüğü politikaların ve bu unsurların işgörenlere ve çalışma psikolojilerine etkilerinin incelenmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Böylece yönetimlerin iktisadi politikaları ve elde edilen çıktıların mukayese edilerek daha objektif sonuçlara ulaşılabileceği öngörülmektedir.

**Kaynakça**

- Argent, N. (2002). A global model or a scaled-down version?: geographies of convergence and divergence in the Australian retail banking sector. *Geoforum*, 33(3), 315-334.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (8.Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Cutcher, L. (2004). The customer as ally: the role of the customer in the finance sector union's campaigning. *The Journal of Industrial Relations*, 46(3), 323-336.
- Çelebi, E. (2002). Atatürk'ün Ekonomik Reformları ve Türkiye Ekonomisine Etkileri (1923-2002), *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 17-50.
- Demir, F. (2007). Atatürk Dönemi Çalışma Hayatımız, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20, 5, 1-20.
- Demir, N. (2010). Bankacılık Sektöründe Sendikaların Değişen Roller ve Bir Örnek: Banksis. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Gall, G. (2001). From adversarialism to partnership?: Trade unionism and industrial relations in the banking sector in the UK. *Employee Relations*, 23(4), 353-375.
- Hayter, S. (2012). *Küresel Ekonomide Toplu Pazarlığın Rolü Toplumsal Adalet için Müzakere Etmek*, Ankara: Efil Yayınevi.
- <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler>
- <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/1240/2016-kamu-gorevlileri-sendikal-istatistikler.pdf>
- <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/1241/2016-ocak-ayi-is-kolu-istatistikleri.pdf>
- Kang, S. L. (2009). Labor and the Bank: Investigating the Politics of the World Bank's Employing Workers Index. *Journal of Workplace Rights*, 14(4), 481-501.
- Kazgan, G., (2002). *Tanzimat'tan 21.Yüzyıla Türkiye Ekonomisi Birinci Küreselleşmeden İkinci Küreselleşmeye*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Koç, Y. (2010). *Türkiye İşçi Sınıfı Tarihi Osmanlı'dan 2010'a*, Ankara: Epos Yayınları.
- Koçak, O. ve Erdoğan, Z. B. (2012). Bankacılık sektöründe yeni insan kaynakları yönetimi yaklaşımları hakkında bir uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (60), 259-283.
- Koray, M. (2012). *Sosyal Politika (4.Baskı)*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Mahiroğulları, A. (2013). *Dünyada ve Türkiye'de Sendikacılık (2.Baskı)*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Morris, T., Storey, J., Wilkinson, A. ve Cressey, P. (2001). Industry change and union mergers in British retail finance. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 237-256.
- Ören, K. (2013). *Sosyal Politika (3.Baskı)*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.

- Peetz, D., Webb, C. ve Jones, M. (2002). Activism amongst workplace union delegates. *International Journal of Employment Studies*, 10(2), 83.
- Tailby, S., Richardson, M., Upchurch, M., Danford, A. ve Stewart, P. (2007). Partnership with and without trade unions in the UK financial services: filling or fuelling the representation gap?. *Industrial Relations Journal*, 38(3), 210-228.
- Tezel, Y.S. (2003), *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (3.Baskı)*, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Tokol, A. (2012). *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi (3.Baskı)*, Bursa: Dora Yayınları.
- Traxler, F., Arrowsmith, J., Nergaard, K., & López-Rodó, J. M. M. (2008). Variable pay and collective bargaining: A cross-national comparison of the banking sector. *Economic and Industrial Democracy*, 29(3), 406-431.
- Türk, İ. (1982). "Atatürk ve Türk Malî Sistemi", **Atatürk Dönemi Ekonomi Politikası ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi**, Ankara, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*: 513, 7-21.
- Upchurch, M., Richardson, M., Tailby, S., Danford, A. ve Stewart, P. (2006). Employee representation and partnership in the non-union sector: a paradox of intention?. *Human Resource Management Journal*, 16(4), 393-410.
- Waddington, J. (2013). The Views of Members towards Workplace Union Organization in Banking between 1999 and 2008. *British Journal of Industrial Relations*, 51(2), 333-354.
- Wills, J. (2004). Trade unionism and partnership in practice: evidence from the Barclays–Unifi agreement. *Industrial Relations Journal*, 35(4), 329-343.
- Yetiz, F. (2016). BANKACILIĞIN DOĞUŞU VE TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 107-117.