



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:22.11.2020 ✓Accepted/Kabul:02.02.2021

DOI:10.30794/pausbed.829624

Araştırma Makalesi/ Research Article

Demirler, S. ve Köse, S. (2021). "Endüstri İlişkileri Taraflarının Değerlendirmeleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikalar Arasındaki İlişki"
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 46, Denizli, ss. 413-433.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ TARAFLARININ DEĞERLENDİRMELERİYLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SENDİKALAR ARASINDAKİ İLİŞKİ*

Serap DEMİRLER**, Sevinç KÖSE***

Öz

Çalışmada, işveren temsilcisi olarak insan kaynakları yetkilileri ile işçi temsilcisi olarak sendika şube yöneticileri ve sendika işyeri temsilcilerinin çalışma ilişkilerine yönelik algıları ve tarafların aralarındaki ilişkide etkili olan faktörler araştırılmıştır. Çalışmanın temel sorusu, insan kaynakları yetkilileri ve işçi sendikası yöneticilerinin birbirlerine yönelik algılarının aralarındaki ilişkiyi nasıl ve hangi açıdan etkilediği ve çalışma ilişkileri anlayışında nasıl bir fark olduğudur. Olgubilim araştırma deseniyle yürütülen çalışmada, tarafların değerlendirmeleriyle insan kaynakları yönetimi ve sendikal örgütlenme arasındaki ilişkiye yönelik alanyazındaki tartışmalara nitel araştırma boyutuyla katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla, insan kaynakları yetkililerine, sendika şube yöneticilerine ve sendika işyeri temsilcilerine konularına göre hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla gidilmiştir. Manisa ve İzmir’de yürütülen çalışmada toplamda 55 kişiyle derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmış, Maxquda 2020 nitel veri analizi programından faydalanılmıştır. Çalışmada, sendikal ve sendikasız işletmede faaliyet gösteren insan kaynakları yetkililerinin ve sendika şube yöneticileri ile işyeri temsilcilerinin sendikal endüstri ilişkileri sistemine karşı farklı bakış açılarına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tarafların çalışma ilişkilerinde birbirlerinin rollerine yönelik algıları ve çalışma ilişkileri sistemini nasıl yorumladıkları, insan kaynakları yöneticisi ve sendika yetkilisi arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkileri, sendika

RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TRADE UNIONS WITH EVALUATIONS OF INDUSTRIAL RELATIONS PARTIES

Abstract

In the study, the perceptions of the human resources officials as employer representatives and the union branch managers and union workplace representatives as the employee representative towards the working relations and the factors that affect the relationship between the parties were investigated. The main question of the study is how and from what point of view the perceptions of human resources officials and trade union managers towards each other affect the relationship between them, and how there is a difference in the understanding of labor relations. In the study conducted with a phenomenology research design, it is aimed to contribute to the discussions in the literature on the relationship between the evaluations of the parties and human resources management and union organization with a qualitative research dimension. For this purpose, Human Resources officials, trade union branch managers and trade union workplace representatives were provided with semi-structured interview forms prepared according to their position. A total of 55 people were interviewed in-depth in the study conducted in Manisa and Izmir. Descriptive analysis and content analysis were used in the resulting analysis, and the Maxquda 2020 qualitative data analysis program was used. In the study, it was concluded that human resources

*Bu çalışma, Prof. Dr. Sevinç Köse danışmanlığında yürütülen "İnsan Kaynakları Yönetiminin İhmal Edilen Fonksiyonu Çalışma İlişkileri: Manisa-İzmir Alan Araştırması" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

**Bilim Uzmanı/Doktora Öğrencisi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, MANİSA, E-posta: demirler@yahoo.com (<https://orcid.org/0000-0002-6799-6469>)

***Prof. Dr., Emekli Öğretim Üyesi, e-posta: sevinc.kose@cbu.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0003-3090-6455>)

officials operating in unionized and non-unionized enterprises, union branch managers and workplace representatives have different perspectives against the unionized industrial relations system. The perceptions of the parties towards each other's roles in their working relations and how they interpret the labor relations system affect the relationship between the human resources manager and the union official.

Key Words: *Human resource, Human resource management, Labor relations, Trade union.*

1.GİRİŞ

“İşçi sınıfının insanlığa karşı hiçbir borcu yoktur. İnsanlık ona borçludur.”

Bertolt Brecht

İnsanlık var olduğundan beri hayatta kalma mücadelesi emekle anlam bulmakta ve çeşitli şekillerde ortaya koyulmaktadır. Devrim kelimesini, üretim araçlarının el değiştirmesi olarak ele aldığımızda, insanlık tarihi tarım devrimi, sanayi devrimi, enformasyon devrimi ve son olarak dijital devrim ile emeğini farklı biçimlerde çalışma yaşamında kullanmaktadır. Günümüzdeki şekliyle emek mücadelesinde yerini alan ve emeğini bir ücret karşılığı satan işçi sınıfı ise 18. yüzyılda İngiltere’de yaşanan Sanayi Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Sermaye sahipleri karşısında emek mücadelesinin zorlu olduğu dönemlerde hak elde edebilmek adına örgütlenme yoluna giden işçiler, sendikalar aracılığıyla sosyal ve ekonomik şartlarını düzeltme imkânı elde edebilmiştir. Uzun mücadeleler ve birbirini takip eden gelişmeler ışığında sendikalar grev, toplu pazarlık ve toplu sözleşme gibi haklar kazanarak, çalışma ilişkileri sisteminde bir taraf olarak kabul edilmiştir. Sanayi devrimi sonrası yaşanan süreçte işçi sayısında artış ve çalışma yaşamında yaşanan dönüşümle birlikte, çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik uygulamalar yönetim süreçlerinde etkili olmaya başlamıştır. Aynı zamanda bu dönem, ücretlilerin sayısında yaşanan artışla beraber, sendikal hareketlerde yükseliş yaşanan dönemleri ifade etmektedir. Çalışma ilişkilerinin sahip olduğu dinamik yapı, teknoloji başta olmak üzere, yerelde ve küresel ölçekte yaşanan değişimlerden etkilenmiştir. Çalışma ilişkileri sisteminde, taraflar değişmemekle birlikte sahip oldukları roller ve çalışma hayatındaki etkinlikleri dönemin şartlarına göre şekil almıştır (Şenkal, 1999). Çalışma ilişkileri tarihine baktığımızda, sendikal mücadelenin yükseldiği dönemde hak elde eden işçi sınıfı, daha sonraki süreçte sermayenin elini güçlendiren etkenler karşısında sistem üzerindeki etkinliği azalarak varlığını sürdürmeye devam etmiştir. Sermayenin elini güçlendiren etkenlerin başında teknolojik gelişmelerin çalışma sistemine yansımaları gelmektedir. Kas gücünün yerini alan teknoloji, iş gücü yapısında ve istihdam oranlarında değişime neden olmuştur. Sanayi Devrimi ile çalışma yaşamında başlayan dönüşüm, teknolojik, ekonomik ve sosyolojik gelişmelerle birlikte endüstri ilişkileri sisteminde süreçlerin yürütülmesi için ilişkilerin yeniden tasarlanması gerektiğini ortaya koymuştur.

1970’lerde yaşanan büyük ekonomik kriz sonrası piyasalarda kolektif ilişkiler yerine bireysel ilişkileri ön plana koyarak sendikaları büyük ölçüde sistem dışında tutmak isteyen Neoliberal politikalar ağırlık kazanmıştır. Neoliberal politikalar, bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, üretim süreçleri ve iş yapılarında ortaya çıkan sektörel gelişmeler, hizmet sektörünün gelişmesiyle kadınların çalışma yaşamında ağırlığının artması, eğitim oranlarında artışla farklılaşan sosyolojik yapı gibi ulusal ve küresel ölçekte yaşanan birçok gelişme çalışma ilişkileri sisteminde etkili olmuştur.

Çalışma ilişkilerinin yeniden tasarlandığı ve küreselleşmenin hız kazandığı 1980’li yıllarda ise çok uluslu şirketlerin ulusal ve küresel ekonomide rolü ve ağırlığının artması, çalışanlara yönelik personel yönetimi uygulamaları yerini insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışının küresel ölçekte yer edinmesini kolaylaştırmıştır. Şenkal (2008), çalışma ilişkilerinin geleneksel yapısının, İKY politikalarının esasını oluşturan performans değerlendirme, bireysel iş sözleşmeleri, ücretlendirme gibi birey temelli politikalardan önemli derecede etkilendiğini belirtmektedir. 1980’li yıllarda endüstri ilişkileri sisteminde yaşanan dönüşümle işsizlik rakamlarında yaşanan artış işçi sınıfına güç kaybettirirken, işverenler bu süreçten güçlenerek çıkmıştır. Dereli (2005), 1990’lı yıllara gelindiğinde çalışma ilişkilerinin esneklik kazandığını ve neoliberal politikalardan en fazla işçiler ve sendikaların etkilendiğini ifade etmektedir. Selamoğlu (2005), bu dönemde ortaya konulan çalışma ilişkileri sisteminde birçok işletmenin sendikasız çalışma ilişkilerini benimsediğini ve çeşitli yönetim teknikleriyle sendikalı çalışma ilişkileri yerine sendikaları sistem dışında bırakan bir yapının ikame edilmeye çalışıldığını belirtmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve OECD istatistiklerine baktığımızda, küresel ölçekte işçi sayısında yaşanan artış

karşısında sendikalaşma ve toplu pazarlık kapsamındaki işçi sayılarının genel olarak düştüğü görülmektedir (1). Türkiye’de ise Aile ve Çalışma Bakanlığı’nın 2020 yılı Temmuz verilerine göre, 14 milyonu aşkın çalışan olmasına karşılık sendikalaşma oranı %13,66’dır (2).

Günümüzde tartışmalı alanların başında insan kaynakları (İK) sendika ilişkisi gelmektedir. İnsan kaynakları biriminin işveren vekili, işçi çıkarlarını da koruması gereken sendika ortağı ya da işçi ve işveren arasında denge sağlayan birim rollerinden hangisini yerine getirdiği literatürdeki tartışmalarda güncelliğini yitirmeyen bir konudur. Genel kabul, işletmelerde çalışma ilişkilerinin yürütülmesinden sorumlu birimin İK departmanları olduğudur. Ayrıca, işletme bünyesinde ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmeler de yine gerekli insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının temel konularını farklı birim fonksiyonlarıyla birleştirerek yürütmekte ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerine getirilmesinden sorumlu tutulmaktadır. Sendikalı çalışma ilişkileri açısından ele aldığımızda ise, sendikaların karşısında işveren vekili olarak İK yetkilileri yer almaktadır. Sistemin sağlıklı işleyebilmesi, mevcut politika ve yönetim araçları yanında tarafların süreci nasıl yönettiği ve çalışma ilişkileri sisteminde birbirlerinin rollerine ilişkin algılarıyla bağlantılıdır.

Bu makalenin temel amacı, çalışma ilişkilerinde taraf olan sendika ve insan kaynakları yetkililerinin ilişkisini tarafların değerlendirmeleri ışığında ortaya koymak ve ilişkilerinde belirleyici olan unsurları anlamaya çalışmaktır. Bu amaçla, 6’sı sendikalı ve 12’si sendikasız işletmede çalışan insan kaynakları yetkilileri, 21 sendika şube yöneticisi ve 16 sendika işyeri temsilcileri olmak üzere toplam 55 katılımcıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde bir insan kaynakları fonksiyonu olarak çalışma ilişkilerinde insan kaynakları ve sendika ilişkisi ele alınacak, ikinci bölümde yapılan çalışmanın bulguları ortaya koyulacaktır.

2. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU OLARAK ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

2.1. Sendikalı Çalışma İlişkilerinde İnsan Kaynakları ve Sendika İlişkisi

Sendikalar ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin temelinde iş ilişkilerinin düzenlenmesi amacı vardır. Bu düzenlemelerde sendikalar için taraf oldukları toplu ilişkiler; İKY için ise, bireysel ve yalnızca işçinin taraf olduğu bir alan geçerlidir. İKY açısından bu alana devletin müdahalesi İş Kanunu çerçevesinde olmakta ve bireysel iş sözleşmeleri esas alınmaktadır (Işık, 2009: 159). İK yöneticileri işletmenin çıkarlarının korunması açısından işçi ve işletme yönetimi arasında denge sağlayıcı birim olarak yer almaktadır. Sendikalar ise geniş anlamıyla emek ve sermaye arasında denge kurucu olarak bulunmakta ve işçilerin sermaye karşısında ezilmesinin önüne geçme amacı taşımaktadır.

İşletmede, çalışma şartları ve saatleri, ücret gibi konularda sendika onayı alınarak ya da sendika temsilcisiyle birlikte karar alınmaktadır. Sendikalar bu açıdan çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği ve ücretlendirme gibi konularda çalışanlara yol göstericidir (Bingöl, 2016: 526). Organizasyonda işçilere karşı tutumlar, İK uygulamalarının yürütülmesi konuları sendikanın takibinde olduğu için işletme yönetiminin bu konularda daha dikkatli davranmasını gerektirmektedir. Bu sebeple sendikalar İKY üzerinde işletmeyi ve yürütülen İK fonksiyonlarını denetleyici bir unsur olarak etkili olmaktadır.

2.1.1. Toplu Pazarlığı Devre Dışı Bırakma

İşçilerin talepleriyle ilgilenmek ve sözleşmede kabul edilen maddelere uygun çalışma ortamını oluşturmak insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır. Bu nedenle, işçilerin temsilcisi olan sendikalarla ilişkilerini geliştirmek ve çalışma ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesini sağlamak İKY ve sendika ilişkisi açısından zorunludur. Günümüz işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynağının stratejik önemi, İKY anlayışının da iki temel görevi dengelemesini zorunlu kılmaktadır. Bunlar, işverenle stratejik iş ortaklığı yapması ve işçilerin temsilcisi konumunda olmaktır (Kağncıoğlu, 2001: 26). İnsan kaynakları biriminin stratejik rolü işletmenin stratejik hedefleriyle aynı doğrultuda politikalar geliştirmesi anlamına gelirken; işgören temsilcisi olarak ise çalışanların motivasyonlarının arttırılması, sorunlarının çözülmesi ve iş tatminin sağlanması gibi birçok noktada sorumluluk sahibidir. İnsan kaynakları yetkililerinin özellikle işgören temsilcisi olarak, gerektiğinde üst yönetime karşı işgörenin korunması, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetler, çalışanların verimliliğinin arttırılmasında ve işletmeye bağlılığın sağlanmasında etkilidir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının temel sorumluluklarından biri olan çalışanların işletmeye bağlılığı işçi sendikaları için bir tehdittir (Mahiroğulları, 2017: 508). Çünkü işletmeyle çalışan bağının güçlenmesi sonucunda çalışma ilişkilerinin kolektif yapısı bozularak bireysel tercihler ön planda tutulmaya başlanacaktır. Esnek çalışma koşulları, katılımcı uygulamalar ve yüksek ücret gibi faktörler işçi-işveren ilişkilerini güçlendirerek, çalışanlar açısından sendikaların *çalışma ilişkilerindeki* rolünü azaltmaktadır. Bu tür uygulamalarla sendikaların rolüne ihtiyaç azalırken, İK faaliyetlerinin etkinliğini ve çalışanların bireysel pazarlık gücünün arttığı ifade edilmektedir (Akpınar, 2016: 59; Demirbilek ve Türkan, 2008: 62; Uçkan, 2000: 755). *Çalışmalarda, işe alım, katılımcı karar alma, performans değerlendirme, ödüllendirme ve personel güçlendirme gibi İK faaliyetlerinin örgütsel performans ve işçilerin sendikasızlaşması üzerinde pozitif etkisinin olduğu; ayrıca İnsan kaynakları yönetiminin iş birliğine dayalı yapısının işletmeye bağlılığı arttırırken sendikaya bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır* (Kuzutürk, 2016; Demirbilek ve Çakır, 2005: 127; Ulutaş, Kalkan ve Bozkurt, 2015).

Sendikalar için toplu iş sözleşmeleri (TİS) *önemli bir güç kaynağıdır. Bu sözleşmelerde taraflar karşılıklı menfaat pazarlığına girerek en fazla karla masadan kalkmaya çalışmaktadır.* Ancak, işletmelerde faaliyet gösteren İKY'nin işçiyile bireysel ücret pazarlığı yaparak sendikaları büyük ölçüde sistemin en önemli aracı olan toplu sözleşmeden mahrum bıraktığı ifade edilmektedir (Atahan, 2010: 103). Mahiroğulları (2012: 20), insan kaynakları yönetiminin bireysel ücretlendirme ve ödül gibi parasal sistemler geliştirmesinin, sendikaların toplu pazarlık sistemine alternatif oluşturduğunu belirtmektedir. Sendikaların örgütsel gücünde azalış, işverenlerin işçiler karşısında güç kazanması, piyasa koşulları, esnek çalışma ve toplu pazarlığa yönelik kısıtlayıcı yasal düzenlemeler toplu iş sözleşmesi yapma ve uygulanması *önünde engeldir.* Ücretlerin yeni yöntemlerle performansla bağlanması, iş tanımları ve çalışma şartları üzerinde sıkı denetimlerin azalarak esnek kontrol biçimlerine geçilmesi, adem-i merkezleşmenin artması ve *çalışanlarla doğrudan* iletişim kuran İK uygulamalarının yaygınlaşması toplu pazarlık sürecini bütünüyle olumsuz etkileyen faktörlerdir (Dereli, 2003: 16-18). Belirtilen olumsuz faktörler, sendikalı endüstri ilişkilerinin kolektif yapısını kırarak, alternatif bir yönetim aracı olarak bireysel politikaların esas alındığı insan kaynakları yönetimi anlayışını yerleştirmektedir. Sendikaların taraf olarak yer aldığı çalışma ilişkileri sisteminde ise işveren temsilcisi olarak insan kaynakları yetkililerinin yer alması, endüstri ilişkileri sisteminde birbiri yerine ikame edilmeye çalışılan iki yapıyı karşı karşıya getirmektedir.

2.1.2. Taraflar Arasında Bireysel Çözümlerin Teşvik Edilmesi

Örgütlerde çalışma ilişkilerinden kaynaklanan sorunların daha büyük sıkıntılara yol açmaması için başta İK yöneticileri olmak üzere, yönetim tarafından sistemli şekilde çözüme ulaştırılması hedeflenmektedir (Bingöl, 2016: 583). Temelde işveren çıkarını savunan İKY ve işçi çıkarlarını savunan sendika temsilcisi ortak çıkar birliği yaparak sorunları çözme yolunu seçmektedir. Tercih edilen bu yol, karşılıklı isteklerden ödün verme ilkesine dayanmakta ve tarafların ortak hedef etrafında birlikte çalışmalarının gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008: 25). Birlikte çalışmanın temel noktası ise tarafların sergiledikleri tutum ve davranışlarda uyumlu ve karşılıklı anlayış doğrultusunda hareket etmeleridir.

Tarafların çalışma ortamında sergiledikleri tutum ve politikalar, çalışanların sendikalara yönelik algıları üzerinde önemli bir pay sahibidir (Demirbilek ve Çakır, 2005: 137). Avar'ın 2006 yılında yürüttüğü ve işçi sendikalarının insan kaynakları yönetimine bakış açısını ele aldığı çalışmada, *İK yöneticilerinin tutum ve davranışları geçmişteki personel yöneticilerine göre daha demokrat ve çağdaş olarak nitelenmekte ve iş barışını sağlamaya yönelik oldukları düşünülmektedir. Fakat aynı zamanda, İKY'nin sendikal muhataplarıyla ilişkileri düzeyli fakat önyargılı, güven vermeyen ve ikna edici olmayan şekilde nitelenmiştir.* Bahsedilen çalışmada, sendikalar ve insan kaynakları yönetimi arasında çıkar çatışmasının yaşandığı büyük oranda kabul görmekte ve en fazla çatışma yaşanan sorunun ücret yönetimi olduğu ifade edilmektedir. Genel anlamda, günümüz şartlarında işveren temsilcisi olarak insan kaynakları yöneticilerinin ve işçi temsilcisi olarak sendikaların toplu pazarlık süreçlerinde üzerinde durdukları en temel konu ücretlerdeki iyileştirmelerdir. Sendikaların ücretler konusundaki tutumu, işçi maliyetlerini en düşük oranda tutmaya çalışan işveren için bir baskı unsurudur. Bu sebeple, ücret yönetimini kendi yönetim anlayışı çerçevesinde belirlemek isteyen işletme yönetimi, ücret pazarlığında işçi temsilcisi olarak sendikaları sürece ortak etmek istememekte, sendikasız endüstri ilişkilerini tercih etmektedir.

2.2. Sendikasıız Endüstri İlişkileri

Sendikasıız çalışma ilişkilerinin işletmelerde yerleştirilmesinde İKY araçları ve değişen istihdam ve emek yapısı, iş yapısı şekilleri ve ücret ve pazarlık süreçleri gibi birçok değişken önemli bir etkiye sahiptir (Şenkal, 1999: 115). Sendikasıız çalışma ilişkileri sistemi içsel ve dışsal çevredeki birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlarla bağlantılı olarak işletmeler çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Mahiroğulları (2017: 504) İK birimlerinin, sendikaların rolünü dışlayarak çalışanlarla doğrudan iletişim kurabilecekleri yöntemler geliştirdiklerini ve sendikasıız çalışma ilişkilerinin işletmelere yerleşmesinde bu biriminin önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Klerck (2009), İKY'nin ücret yönetimi, performans değerleme gibi uygulamaları çalışanların inanç ve tutumlarını şekillendirmek ve bireyciliği vurgulamak için tasarlanmış araçlar olduğunu ifade etmektedir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmalarda kariyer planlaması, bireysel sözleşmeler ve bireysel ücretlendirme sistemi uygulamaların hakkaniyetli performans değerleme uygulamalarının sonunda işletmeye bağlılığın arttığı ve performans değerlemenin sendikal üyeliği olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Karoğlu, 2009; Duran, 2019). Çünkü işçilerin sendikaya üye olmalarında başlıca neden ücretlerin artırılması olduğu için, adaletli yapıldığına inanılan bir performans değerlemenin sendikalara ihtiyacı ortadan kaldırdığı düşünülmektedir. Sendikalaşma eğiliminde işveren direncinin etkili bir faktör olduğu ve işçilerin sendikasıızlaşma yönünde işveren politikalarınca ağır bir baskıya maruz kaldıkları da belirtilmektedir (Kılıç ve Yıldız, 2016; Tane 2019). Bu konuyla ilgili alanyazında, sendikalaşma eğilimini belirlemede en fazla etkisi olan İK uygulamasına yönelik algılar çalışma ilişkileri ve ücret yönetimi olarak belirlenmiş ve çalışma ilişkileri ve ücret sisteminin etkin olarak algılandığı işletmelerde sendikalaşma eğiliminin azalmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özgün, 2014).

Sendikasıız çalışma ilişkilerini tercih eden işletmeler İKY aracılığıyla sendikalara alternatif olabilecek çeşitli politikalar izlemektedir. Bu politikalar genel olarak işçi-yönetim arasında samimi bir ortam ve güven yaratma, çalışanların faydalarını arttırma, çalışanları ortak bir kültür etrafında birleştirme, bireysel ücret ve ödül sistemi gibi uygulamalardan oluşmaktadır. Dickens (1986: 23), işçilerden gelmesi muhtemel toplu pazarlık talebine karşı alınabilecek önlem aracılığıyla işletmelerin ücretleri yükselttiklerini belirtmektedir. Foulkes (1980: 149) ise böyle bir tehdit karşısında bazı işletmelerin İKY uygulamalarına yoğunlaştığı ve ücretleri iyileştirmenin yanında, sosyal hak ve faydalar ile işçilerin sendikalara yönelik algısını kırmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Sendikalara ihtiyacı ortadan kaldıran bu tür politikalar işletmelerde çeşitli şekillerde uygulanmaktadır.

2.2.2. İşletmelerin Sendikasıızlaştırma Politikaları

Sendikasıızlaştırma politikalarının önemli nedenleri arasında işletme yönetiminin sendika karşıtlığı, sendikalı ve sendikasıız işletmeler arasında işçi maliyetlerindeki belirgin fark, işverenin elini güçlendiren yasal düzenlemeler gibi çeşitli içsel ve dışsal çevreden kaynaklı olumsuz faktörler sayılmaktadır (Hekimler, 2015: 129; Yorgun, 2005: 144). Yıldırım ve Uçkan (2010), bireyselliği arttıran politikalar ve çalışanların işletmeye bağlılığını arttıracak takım çalışması gibi "yeni kolektivizm" denilen uygulamalarla işletmelerin sendikaları gereksiz hale getirmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Şenkal (1999: 98) ise, sendikasıız işletmeler kurmak, yatırımları sendikasıız işletmelere yönlendirmek, sendikalı işçileri işten çıkarmak ve toplu pazarlık süreçlerinde sendikanın etkisini kırmak gibi politikalarla işletmelerin sendika karşıtlığı gösterdiğini belirtmektedir. Sendikalı endüstri ilişkileri yapısını derinden etkileyen bu tür uygulamalar ile çalışma ilişkileri sisteminde işgörenlerin etkin bir taraf olarak söz sahibi olmasının önüne geçilmekte ve sendikalara karşı olumsuz bir tutum sergilenmektedir.

İşverenlerin sendikalara karşı algı ve tutumları, çalışanların sendikalaşma eğiliminde etkilidir. Yapılan çalışmalar, sendikaların hak ve çıkar mücadelelerinde etkili olamamasında en önemli neden olarak işveren baskısının olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sendikalaşma talebi eğilimi olduğu halde işlerine son verilme endişesiyle çalışanların sendikalarla iletişime geçmedikleri belirtilmektedir (Etçi, 2018; Kılıç ve Yıldız, 2016: 264; Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009: 49; Urhan ve Selamoğlu, 2008: 184; Yılmaz, 2010: 182). Özellikle sahip olunan ekonomik ve sosyal koşullar, sektörel yapı, miras alınan kültür gibi çeşitli faktörler işverenin sendikalara karşı tutumunu güçlendiren faktörlerden birkaçıdır. Bunu farkında olan işverenler, çeşitli politikalarla sendikaları işletmenin dışında tutmaktadır.

Sendikasılaştırmaya yönelik temel iki politikadan biri, İK politika ve uygulamalarıyla sendikalara ihtiyacı ortadan kaldırarak yerine sendikasız ilişkileri ikame etmek şeklinde karşımıza çıkarken, diğeri ise tehdit ve baskı yoluyla çalışanların haklarından mahrum bırakılmasına dayanan bastırma politikalarıdır (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 166). Ancak, Kılıç ve Yıldız'ın çalışmasında (2016), işçiler adına sendikalar yerine ikame edilebilecek bir örgütsel yapının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Şenkal (1999) uygulanan bu politikaları, sendikaları devre dışı bırakmayı amaçlayan "olumlu politikalar", çalışanları sömürmek için uygulanan "çirkin politikalar" ve kötü çalışma şartları sunan "kötü politikalar" olarak üç başlık altında değerlendirmektedir. Daha sonra, sendikasılaştırma politikalarına Donald F. Roy tarafından korku (fear), yumuşak/tatlı (sweet), kötü/uğursuz (evil) ve yok edici (fatal) yaklaşımları; Gregor Gall tarafından ise bu tipolojiye zarar (harm), zorluk çıkarma (awkward) ve ehli/evcil (tame) yaklaşımları eklenmiştir (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 167-169). Çeşitli tarzlarda uygulanan ve farklı isimler alan bu politikaların ortak noktası, sendikaların işletmede olası etkinliğinin önüne geçmektir. Çalışma ilişkilerinin kolektivizmi esas alan sendikalı endüstri ilişkileri sisteminden, bireysel anlaşmalara dayalı sendikasız endüstri ilişkilerine doğru yaşanan yönelim küresel ölçekte gerçekleşmiş tarihsel bir olgudur.

3. Dünya'da Endüstri İlişkileri

Küreselleşme ile ekonomik ve toplumsal yaşamda meydana gelen yapısal değişimler, rekabetin uluslararası boyutta yaşanmaya başlaması gibi temel sebepler sendikaların üye kaybetmesine ve etkinliğinin azalmasına neden olmuştur. Sendikaların sistemde etkinliğini azaltan ya da sistem dışında bırakan sendikasız endüstri ilişkileri anlayışı özellikle 1980 sonrası süreçte çokuluslu ABD işletmeleri aracılığıyla hızla yayılmıştır. Küresel çapta endüstri ilişkileri istatistiklerini incelediğimizde, OECD verilerine göre endüstri ilişkileri sisteminde küreselleşmenin yoğunluk kazandığı 1980-1990 sonrası süreçte sendikalaşma ve toplu pazarlık oranlarında genel anlamda düşüş yaşandığı görülmektedir (3).

Ekonomide sektörel anlamda yaşanan dönüşümler sendikal yoğunluk oranlarının düşmesinde önemli bir diğer etkidir. Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan artışla birlikte hizmet sektörünün büyümesi ve bunun yanında kadın işgücünün ekonomide ağırlık kazanması sendikaların üye sayılarında yaşanan azalmayı hızlandırmıştır. Dünya Bankası verilerine göre, 2000-2018 yılları arasında ekonomide hizmet sektörünün payı artarken, hizmet sektöründe kadın istihdam oranı da ciddi bir artış göstermiştir (4). Sendikal örgütlenme talebinin kitle üretimine dayalı olan sanayi sektöründe ağırlıklı olması nedeniyle, büyüyen hizmet sektörü karşısında sanayi sektörünün payı azalmış, bununla beraber sendikal yoğunluk küresel ölçekte azalmıştır. Ayrıca, değişen yönetim anlayışı, işgücü ve istihdam yapısı, yaşam ve beklenti farklılıkları gibi birçok unsur sektörde ortaya çıkan dönüşümlerle birleştiğinde sendikal yoğunlukta yaşanan azalışı hızlandırmıştır. Yaşanan bu gelişmeler Türk endüstri ilişkileri sistemine de yansımıştır.

3.1. Türkiye'de Endüstri İlişkileri

Türkiye'de çalışma ilişkileri tarihi, Cumhuriyet öncesi ve sonrası olarak ikiye ayrılmakta, Cumhuriyet sonrası çalışma ilişkileri de dönemler itibarıyla ele alınmaktadır (Koç, 2016). 1970'li yıllarda yaşanan Petrol Krizi ve çalışma ilişkileri yapısını, iş süreçlerini, yönetim ve ekonomi politikalarını etkileyen işgücü ve istihdam yapısında değişim, küreselleşme gibi birçok değişken Türkiye'yi de etkilemiş ve 1980 sonrası küresel ölçekte yaşanan dönüşümle birlikte mevcut toplumsal yapı da farklılaşmıştır (Işıklı, 2003). Selamoğlu (2005: 67), çalışma ilişkileri yapısını etkileyen bu değişimlerin sendikaların ekonomik, demokratik temsil ve sosyal fonksiyonlara sahip olma niteliklerini de olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Şöyle ki, bu gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, sendikal örgütlenmenin etkinliğini kıran, çalışma yaşamını bireysel sözleşmeler üzerine şekillendiren ve rekabetin her alanda geçerli olduğu bir yapıyı çalışma yaşamına yerleştirmiştir. Türk sendikacılık tarihinin küresel boyutta yaşanan bu dönüşümlerden etkilenmesi yanında, kendi yapısına özgü olumsuz koşulları da bir arada yaşamaktadır (Kutal, 2005: 25). Türkiye'de sendikal mücadele tarihi ile siyasi süreçler arasında sıkı bir bağ bulunduğu ve 1980 sonrası yaşanan siyasi gelişmelerin Türk sendikacılığı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Koç, 2016). Türkiye sendikacılık tarihinde hak kazanımlarının, kemikleşmiş bir işçi sınıfı olmaması nedeniyle, kazanılmış hak mücadeleleriyle değil yasal düzenlemeler ile verilmiş olması bu durumu destekler niteliktedir.

Sendikal mücadele tarihinde 1947 yılında işçilere örgütlenme hakkı verilmesi kadar belirleyici olan ve günümüzde etkileri süren bir diğer dönem, 1980 darbesi ve 1982 anayasası sonrası sendikal harekete getirilen

kısıtlama ve yasaklardır. Sonuç olarak, 1980 sonra yaşanan süreçte, birçok nedenle örgütlenme oranı ve faaliyet imkânları ve işçilerin toplu pazarlık gücü 1980 öncesi döneme göre belirgin şekilde azalmıştır (Çelik, 2004). Ancak söz konusu durumu, memur sendikacılığı ve işçi sendikacılığı açısından ayrı ele almak gerekmektedir.

Çalışma Bakanlığı'nın 2019 Temmuz verileri dikkate alınarak memur ve işçilerin sendikalaşma durumu değerlendirildiğinde, yaklaşık 14 milyon işçinin sendikalaşma oranı % 13,76 iken; 2,5 milyon memur arasında sendikalaşma oranı /66,8'dir. Kamuda sendikal harekete yönelik algının özel sektördeki işletmelere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bunu çalışma hayatının değişen yapısı ve sendikalara bakış açısıyla açıklamak mümkündür. Tokol (2015: 243), bunun temel nedenleri arasında işsiz sayısındaki artış, küreselleşme, hizmet sektörünün büyümesi, kayıt dışı çalışmanın artması ve standart dışı çalışma biçimlerinin yaygınlık kazanmasını belirtmektedir. Mahiroğulları da (2012), sendika ve işletmelerin bu süreçte tutumlarının belirleyici olduğunu ve özellikle çok uluslu şirketlerle yaygınlık kazanan sendikasız çalışma ilişkileri modelinde insan kaynaklarını sendikalar yerine ikame etme çabasının sendikalaşma oranında etkili olduğunu ifade etmektedir. Yorgun ise (2007), küresel ölecekte hissedilen neoliberalizm algısının bireyselliği arttıran etkisinin sınıf kavramını parçalara ayırarak değerler zincirini toplumsal olandan bireysel olana dönüştürdüğünü belirtmektedir. Özetle, küreselleşme, işgücü yapısı ve iş yapış şekillerinde değişimler, istihdam oranları ve istihdamın sektörel dağılımında farklılaşma, neoliberal politikalar, çokuluslu işletmelerin yaygınlaşması ve uluslararası rekabet, yeni istihdam biçimleri ve yönetim anlayışlarında meydana gelen gelişmeler gibi çeşitli faktörler sendikal mücadele tarihinde belirleyici olmuştur.

Sendikal mücadelenin zorlu olduğu günümüz şartlarında sendikalaşma oranı %13, 66'dır. Yaklaşık iki milyon işçi beş konfederasyon ve bağımsız hareket eden örgütlerde mücadele etmektedir. Ülkenin en fazla üyesi olan işçi konfederasyonu 1952 yılında kurulan Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş)'dur. Ardından 1976 yılında kurulan Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Hak-İş), üçüncü sırada Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Disk) takip etmekte; daha sonra Ülkem İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Ülkem-İş) ve Tüm İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Tüm-İş) gelmektedir. Çalışmada, en fazla üye sayısına sahip üç işçi konfederasyonu üyesi sendika yetkilileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARI

4.1. Araştırma Kapsamı

Araştırma, Manisa ve İzmir'de faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yetkilileri, sendika şube yöneticileri ve işyeri sendika temsilcileriyle hazırlanan sorular çerçevesinde görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan 18 insan kaynakları yetkilisinden 12'si sendikasız işletmede, 6 yetkili sendikal işletmede çalışmaktadır. Ayrıca, Manisa ve İzmir'de şube temsilcilikleri olan 21 sendika yöneticisi ve 16 sendika işyeri temsilcisiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Sendika şube yöneticilerinin 1'i bağımsız sendika olmakla beraber, 8'i Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş), 6'sı Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Hak-İş) ve 6'sı Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) üyesidir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temeli, insan kaynakları yetkilileri ve sendika yöneticilerinin birbirlerine ve genel olarak çalışma ilişkileri sistemine bakış açılarının aralarındaki ilişkide etkili olduğu varsayımına dayanmaktadır. Çalışma ilişkilerinde işveren vekili olarak adlandırılan insan kaynakları yetkilileri ve işçileri temsil eden sendika yöneticileri arasındaki ilişki ve tarafların birbirlerine yönelik algıları, çalışma ilişkileri sisteminin işleminde önemli bir pay sahibidir. Küreselleşme süreciyle birlikte işletmelerde çalışma ilişkilerinin yürütülmesi işlevinde insan kaynakları yönetiminin popüler yönetim anlayışı haline gelmesi ve sendikalar yerine ikame edilebilirliği tartışmaları temelinde Manisa ve İzmir'de ulaşılan, insan kaynakları yöneticileri ve sendika yetkilileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ile tarafların çalışma ilişkileri ve insan kaynakları-sendika ilişkisine yönelik algıları ve bunun tarafların arasındaki ilişkiyi etkilediği noktalar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Olgubilim araştırma deseniyle yürütülen bu çalışma, nitel araştırmanın yapısına uygun olarak, kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koyma iddiasında değildir. Ancak, literatürdeki çalışmalara ve çalışma ilişkileri sistemindeki olgulara dayanarak sendikasız endüstri ilişkileri, İKY yaklaşımı ve sendikal etkinlikte azalma arasındaki

ilişkiyi etkileyen unsurların araştırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca, sendikalı/sendikasız işletmede faaliyet gösteren insan kaynakları yöneticileri, sendika şube yöneticileri ve alanda bulunan sendika işyeri temsilcilerinin çalışma ilişkilerine yönelik değerlendirmelerinin tek çalışmada nitel araştırma boyutuyla ele alınması açısından alanyazına katkı sunması hedeflenmektedir.

4.1.2. Araştırma Yöntemi ve Kısıtları

Araştırma, Kasım 2018 ile Mayıs 2019 tarihleri arasında ve toplam 55 kişi (18 insan kaynakları yetkilisi, 21 sendika şube yöneticisi, 16 sendika işyeri temsilcisi) ile görüşülerek gerçekleştirilmiş nitel bir araştırmadır. Görüşmeler 18 insan kaynakları yetkilileriyle ortalama 25 dakika, sendika şube yöneticileriyle ortalama 90 dakika ve sendika işyeri temsilcileriyle ortalama 25 dakika sürmüştür. Olgubilim araştırma deseninin kullanıldığı çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bazı katılımcılarla görüşmede ses kaydı kullanılırken, katılımcıların bazıları yalnızca not tutulmasına izin vermiştir.

Nitel araştırmalarda çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği nicel çalışmalardan daha farklı yöntemler kullanılarak ve daha farklı anlamlar aranarak sağlanmaktadır. Nicel çalışma yöntemlerinin pozitivizmi esas alan doğası gereği genel geçer sonuçlar elde etme çabası, nitel araştırmalarda yerini “her şeyin değişmesinin mümkün ve yaşamın akışkan olduğu” gerçeğine dayanarak elde edilen verileri yorumlamaya bırakmaktadır. Olgubilim deseninin temelini de öznel tecrübeler, algılar ve olaylara yükledikleri anlamlar oluşturmaktadır. Tek bir gerçek olmadığı varsayımına dayanan bu yaklaşımla genellemeler yapılması değil, tümevarımsal tanımlamalar yapılması amaçlanmaktadır (Baş ve Akturan, 2017: 87). Nicel çalışmalarda aranan iç geçerlilik ve dış geçerlilik yöntemlerine karşılık olarak nitel çalışmalarda “inandırıcılık ve aktarılabilirlik”; iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik karşılığı olarak da “tutarlılık ve teyit edilebilirlik” kullanılmakta ve geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için çeşitli yöntemlerden faydalanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 277).

Çalışmanın geçerliliğinin sağlanabilmesi açısından çalışmaların fabrikalarda ya da sendika şubelerinde yapılması tercih edilmiş, bu durum çalışma konusu tarafların kendi ortamında gözlemlenmesi imkânı sağlamıştır. Görüşmeler mümkün olduğunca uzun süreli tutulmuş, çeşitli açılardan soru sorularak derinlemesine veri toplanmaya çalışılmıştır. Katılımcılara ifadeleri teyit ettirilmiş ve eklemek istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuştur. Ayrıca, katılımcılara amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Nitel araştırmalarda güvenilirlik konusunun, sosyal bilimlerde insan davranışının durağan olmaması nedeniyle tartışmalı bir alan olduğu ifade edilmekte ve nitel araştırma yöntemlerinin değişmesi mümkün olmayan ölçütlerinin olmadığı belirtilmektedir. Temel amaç, araştırılan durumun tanımlanması ve mevcut durumun kendi içerisinde açıklanmaya çalışılmasıdır (Merriam, 2018: 213). Çalışmada, görüşmeyi kabul eden tüm katılımcılara konularına uygun olarak hazırlanan soru formlarıyla gidilerek algısal veri elde edilmiş ve çalışma ilişkileri sisteminde tarafların ilişkilerinde etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde betimsel analiz ve Maxqda 2020 nitel araştırma programından faydalanılarak içerik analizi yapılmıştır.

Araştırmada 86 insan kaynakları yetkilisine ulaşılmış, fakat 18 yetkili ile görüşme sağlanmıştır. Görüşülemeyen 68 İK yetkilisinin bir kısmı yoğun olduklarını belirtmiş, bir kısmı konunun çalışma ilişkileriyle ilgili olduğunu öğrendikten sonra bu konuda bilgi veremeyeceğini ve bazıları ise bilgi vermesinin yasak olduğunu ifade ederek görüşmek istememiştir. İK yetkilisi katılımcı sayısı bu yüzden sınırlı kalmıştır. Bazı işyeri temsilcileriyle ise çalışma saatleri görüşme talebimizle uyuşmamıştır.

4.2. Araştırma Bulguları

4.2.1. İnsan Kaynakları Yetkilileriyle İlgili Araştırma Bulguları

Sendikasız işletmelerde faaliyet gösteren İK yetkilileri, “İK1, İK2, İK3, İK4, İK5, İK6, İK7, İK8, İK9, K10, İK11 ve İK12” olarak; sendikalı işletmelerde çalışan yetkililer ise “SİK1, SİK2, SİK3, SİK4, SİK5 ve SİK6” olarak kodlanmıştır. Elde edilen veriler sendikalı işletmelerde ve sendikasız işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yetkilileri açısından ayrı ayrı ele alınacaktır.

Katılımcı insan kaynakları yetkilerine yönelik bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: İK yetkililerinin faaliyet gösterdikleri işletmelere yönelik sektörel bilgiler ve çalışan sayıları

İK Yetkilisi	Sektör	Çalışan Sayısı	İK Yetkilisi	Sektör	Çalışan Sayısı
İK1	Tütün ürünleri	140	İK10	Mineral ürünler	330
İK2	Ulaşım araçları	300	İK11	Mobilya	350
İK3	Metal	160	İK12	Elektrik	346
İK4	Metal	140	SİKY1	Ulaşım (Kamu)	550
İK5	Mineral ürünler	120	SİKY2	Metal olmayan	141
İK6	Elektrik	67	SİKY3	Metal	63
İK7	Metal	75	SİKY4	Metal	370
İK8	Metal	93	SİKY5	Metal	750
İK9	Ayakkabı	65	SİKY6	Metal	520

18 insan kaynakları yöneticisinden 8'i metal, 2'si elektrik, 2'si mineral ürünler, 1'i ayakkabı, 1'i metal olmayan, 1'i ulaşım araçları imalatı, 1'i tütün ürünleri, 1'i mobilya ve 1'i ulaşım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev almaktadır. Sendikalı işletmede faaliyet gösteren 6 insan kaynakları yetkilisinden 4'ü metal sektöründe örgütlüdür ve sendikalı işletmelerde çalışan sayılarının genel olarak yüksek olduğu görülmektedir.

- **Sendikası işletmede faaliyet gösteren insan kaynakları yetkilileri**

Çalışma ilişkilerinin yürütülmesi ve işgören temsiliyetine yönelik değerlendirmeler

Katılımcılar, işletmedeki çalışma ilişkilerini yasalarda gerektirdiği gibi işçi temsilcileriyle yürüttüklerini ve bu temsilcilerin yasal İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarına üye olduklarını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı (İK1) bu sistemin 1-2-3 seviye toplantıları şeklinde ve bir katılımcı da (İK5) temsilcilerle fakat hiyerarşik bir düzende gerçekleştiğini ifade etmiştir.

İnsan kaynakları yetkilileri olarak işveren karşısında işçileri yeterince temsil edip etmedikleri sorusuna ise iki katılımcı dışında (İK7 ve İK11) tüm katılımcılar işçileri yeterince temsil ettiklerine inandıklarını ifade etmişlerdir. Temsil ettiğini düşünenler arasından ise üç katılımcı (İK1, İK4 ve İK8), çalışanların işletmeden memnun olmasını sebep göstermiştir. Bir katılımcı (İK7), *“Çokta temsil ediyoruz diyemem. Ediyor olsak patrona daha rahat söylemlerde bulunurduk. Ama bulunamıyoruz. İstedğin gibi olsan, bu sefer patron seni düşman gibi görüyor. Patron, “benim politikalarımı uygulamayan, benim politikalarımı gözetmeyen kişiyi ben de gözetmem” düşüncesindedir.”* değerlendirmesinde bulunmuştur.

Ücret yönetimi anlayışı

Tüm katılımcılar ücretlendirme sistemlerinde performans değerlendirme yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Beş insan kaynakları yetkilisi piyasanın üzerinde ücret verdiklerini ifade etmiştir (İK3, İK4, İK6, İK8 ve İK10). Bir katılımcı (İK5), *“Performansa göre ücretlendirme çalışanları motive ediyor.”* değerlendirmesinde bulunmuştur.

İşletmeye bağlılığı sağlayan insan kaynakları politikaları

İşletmelerde sürdürülebilir başarı için çalışan bağlılığı çok önemlidir. Bunun için işletmede sorumlu birim insan kaynakları yetkilileridir. Bu amaçla katılımcılara çalışanları işletmeye bağlamak için hangi politikaları uyguladıkları sorulmuştur. Görüşmelerden elde edilen değerlendirmeler ve frekans değerleri (F) aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 2: Bağlılığın artmasına yönelik insan kaynakları politikaları

Politikalar	Katılımcı	F
Değer verilmesi	(İK7, İK6, İK12, İK9, İK10)	5
Ödül	(İK1, İK5, İK9, İK10)	4
Sosyal faaliyetler	(İK6, İK12, İK1, İK9)	4
Kaliteli çalışma yaşamı	(İK4, İK8)	2
Yönetime katılmalarını sağlama	(İK2, İK1)	2
Bağlılıklarını sağlayamazsın. Ücret önemli.	(İK3)	1
Taleplerine olumlu cevap verme	(İK11)	1

Katılımcılar, çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmasında en önemli unsurun onlara değer verilmesi, değer verildiğinin hissettirilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bir katılımcı (İK7), “Çalışanlar dinlendiğini, işverenin kendisine değer verdiğini hissederse işletmeye bağlılığı artıyor. Maaşlardan sonra bence en önemli şey işçinin kendisine değer verildiğini hissetmesi.” ifadelerini kullanmıştır. Başka bir katılımcı (İK8), “Çalışanlar önerilerini dikkate aldığımızda daha kıymetli hissediyor. Çünkü ciddiye alınıyor. Karşısında muhatap buluyor. Bu biraz da bana bağlı.” şeklinde aktarmıştır.

Sendikali işletmelerle denge sağlanmasına yönelik politikalar

Katılımcılara, sendikali işletmelerin sundukları birtakım imkânları ve sendikali işçilerin sahip oldukları hakları karşılayıp karşılamadıkları sorulmuştur. Yetkililer genel olarak, çalışanların sahip oldukları haklar denildiğinde ücret düzenlemelerini algılamakta, sendikaları da yalnızca ücretleri ve yan hakları iyileştiren araçlar olarak değerlendirmektedir. Sendikali işletmelerle denge sağlanmasına yönelik politikalar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Sendikali işletmelerle denge sağlanmasına yönelik politikalar

Politikalar	Katılımcı	F
Piyasanın üzerinde ücret	(İK1, İK2, İK3, İK4, İK9, İK8, İK10)	7
Yan haklar	(İK1, İK2, İK3, İK4, İK9)	5
İletişimi güçlü tutma	(İK1, İK6, İK7, İK8, İK9)	5
Performansa göre ücret	(İK5, İK12)	2
Taleplerini karşılama	(İK11)	1

Katılımcılar, her şeyin fazlasını verdiklerini, sendikaya ihtiyaç olmadığını iddia etmektedir. Bazı katılımcılar şu değerlendirmeleri yapmıştır: “Sendikali firmalara bakıyoruz ne alıyorlar. Bu sene yüzde kaç zam almışlar, hangi yan hakları kazanmışlar. Biz de onları takip ediyoruz. Ona göre ücret düzenlemeleri yapıyoruz.” (İK3); “Sendika esas ücretler için vardır. Biz hem piyasanın üzerinde ücret veriyoruz, hem de performans değerlendirme kullanıyoruz.” (İK8); “Sendikali işletmelerde toplu sözleşmeyle çalışanda çalışmayan da aynı ücreti alıyor. Bu bence haksızlık. Biz performans değerlendirmeye bu haksızlığın önüne geçiyoruz.” (İK12).

Sendika talebi karşısında uygulanan/uygulanacak politikalar

İnsan kaynakları yetkililerine, işletmede herhangi bir sendikalaşma girişimi olup olmadığı sorulmuştur. Yalnızca dört katılımcı bir örgütlenme talebi geldiğini ve bunun çeşitli politikalarla engellendiğini ifade etmiştir (İK2, İK7, İK10 ve İK12). Görüşme sırasında, işletme için sendikaların bir tehdit olarak algılanıp algılanmadığı sorulmuş ve daha önce örgütlenme talebi gelen 4 işletmeden 3’ünde çalışan yetkililer sendikaların işletme için bir tehdit olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmede sendika talebi geldiğinde ya da böyle bir talep gelmesi durumunda hangi politikaların izleneceği konusunda katılımcılar aşağıdaki değerlendirmelerde bulunmuşlardır.



Şekil 1: İşletmelerde sendikalaşma ihtimaline karşı katılımcı değerlendirmeleri

Katılımcılar herhangi bir örgütlenme talebi karşısında ağırlıklı olarak işten çıkarmanın söz konusu olacağını belirtmiştir. Bazı katılımcılar, "Biz çalışanları üçüncü kişilerle muhatap etmek istemiyoruz. Bu bir işletme politikası. Zaten her şeyin fazlasını veriyoruz." (İK3); "Çalışanlarla konuşarak buna neden ihtiyaç duyulduğunu anlamaya çalışırız. İnsanlara dokunduğumuz zaman sendikalara ihtiyaç kalmayacağına inanıyoruz." (İK1) değerlendirmelerinde bulunmuşlardır. İşletmelerinde herhangi bir sendikalaşma talebi olmadığını ifade eden katılımcıların genel olarak sendikalı sisteme yönelik soruları cevaplamaktan kaçındıkları görülmüştür. 4 katılımcı ise, çalışanlar arasında muhbirler olduğunu ve herhangi bir örgütlenme talebi olması durumunda önceden haberdar olacaklarını belirtmiştir.

- **Sendikalı işletmede faaliyet gösteren insan kaynakları yetkilileri**

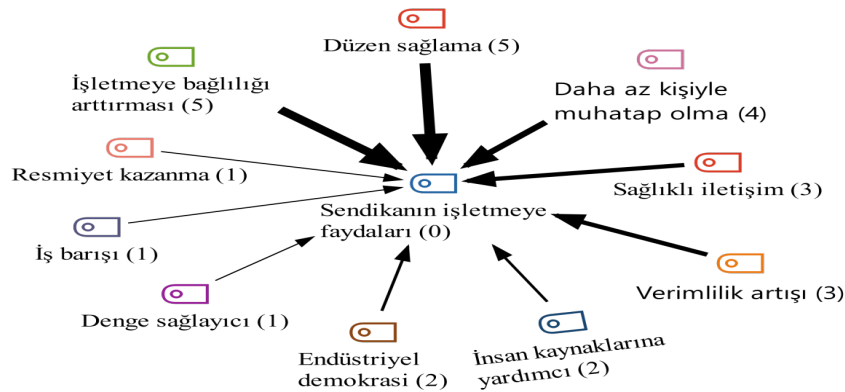
İşletmede çalışma ilişkilerinin yürütülmesi

Sendikalı işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yetkililerinin tamamı, işletmelerinde çalışma ilişkilerini toplu iş sözleşmesi kapsamında yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Üç yetkili "Sendika temsilcisiyle birlikte." ifadesini kullanmıştır (SİK2, SİK5, SİK6).

Sendikal örgütlenmeye bakış

Sendikalı işletmelerde faaliyet gösteren İK yetkililerinin sistemde sendikaların bulunmasına yönelik algılarını öğrenmek için sorular yöneltilmiştir. İK yöneticilerinden 5'i işletmelerindeki sendikal örgütlenmeden rahatsızlık duymadıklarını belirtmişlerdir. Kamu sektöründe faaliyet gösteren bir yetkili (SİK3), kişilerden kaynaklanan nedenlerden dolayı zaman zaman rahatsızlık duyduğunu ifade etmiştir.

Çalışma ilişkilerini sendikayla birlikte yürütmenin işletmeye artıları ya da eksileri olduğuna dair katılımcıların değerlendirmelerine başvurulmuştur. Katılımcıların tamamı, çalışma ilişkileri sisteminde sendikaların yer almasından memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Sendikalı çalışma ilişkilerinin işletmeye en çok hangi açıdan fayda sağladığı konusunda Şekil 2'de belirtilen değerlendirmelere ulaşılmıştır.



Şekil 2: Sendikaların işletmeye sağladığı faydalar

İK yetkililerine göre sendikaların işletmeye birçok faydası vardır. İşletmeye bağlılığı arttırması, çalışma ilişkileri sisteminin düzenli işlemesi ve birçok kişi yerine yalnızca temsilcilerle muhatap olmaları, sendikaların temel faydaları sayılmaktadır. Faydaları konusunda bazı katılımcılar, “Arkadaşlar taleplerini sendika temsilcisiyle ilettiklerinde çok daha hızlı dönüş oluyor.”(SİK2); “Sendikayla çalışmak çok daha kolay. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiği için verimlilikleri artıyor.”(SİK4); “Üretimde sendika temsilcisi var. İşçileri daha iyi tanıyor. Daha sağlıklı iletişim kuruyoruz. Tabi bu sendikanın ve temsilcinin nasıl biri olduğuyla da alakalı.”(SİK5) ifadelerini kullanmışlardır.

Sendika temsilcileriyle iletişim

Katılımcıların tamamı, sendika temsilcileriyle iletişimlerinin çok iyi olduğunu belirtmiş ve aynı ortamda bulunan İK yöneticisi ve sendika temsilcisinin arkadaş gibi tavır sergiledikleri gözlenmiştir. Sendikali işletmelerde yaşanan anlaşmazlıkların, toplu sözleşme çerçevesinde çözülmesinin esas alındığı görülmektedir. İK yetkililerinin yönetsel kararlarıyla ilgili sendika temsilcisinin tartışabildiği, itiraz edebildiği ve söz sahibi olduğu görülmüştür. Beş katılımcı “Zaman zaman anlaşmazlık yaşıyoruz.” ifadesini kullanmıştır (SİK1, SİK2, SİK3, SİK5, SİK6). Metal sektöründe çalışan bir yetkili (SİK4): “Hiç anlaşmazlık yaşamıyoruz. Çünkü toplu sözleşmede zaten her şey belirli.” değerlendirmesini yapmıştır.

Temsilcilerle genel olarak toplu iş sözleşmesi maddelerini bilmemek, sözleşmede yoruma açık madde olması nedeniyle iletişimde güçlük çektiklerini; sözleşme dışı talepler, ücretlerin doğru yatmaması, işçi çıkarmalar ve toplu sözleşme zamanlarında sözleşme maddeleri konusunda anlaşmazlıklar yaşandığı ifade edilmiştir. Tüm katılımcılar anlaşmazlıkların çözümünde kişiliklerin çok etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bazı katılımcılar, “Konuşarak, uzlaşarak bir orta yol bulmaya çalışıyoruz. Bu karşındaki insana da bağlı. Çatışmacı, uyumsuz biri varsa karşınızda, çok zorlanıyorsunuz.” (SİK1); “Sorunları uzlaşarak çözüyoruz. Temsilcinin nasıl davrandığı da anlaşmazlıkları çözerken etkiliyor.” (SİK2); “Uzlaşarak bir şekilde orta yol buluyoruz. Temsilcinin uzlaşmaya yatkın biri olması önemli. Benim dediğim olacak diyen kavgacı biriyle uzlaşamazsın.” (SİK5) değerlendirmesinde bulunmuştur.. Görüşme sırasında sık sık sendika yönetimiyle yetkili arasında bir güç mücadelesi olmadığı ve yapılan toplu iş sözleşmesiyle sınırların belirlendiği vurgulanmıştır.

4.2.2. Sendika Şube Yöneticileriyle İlgili Araştırma Bulguları

Çalışmaya katılan 21 sendika şube yöneticisi bağlı oldukları konfederasyonun baş harfiyle kodlanmıştır. Türk-İş üyesi sendikanın yöneticileri “T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8”; Hak-İş üyesi sendika yetkilisi “H1, H2, H3, H4, H5, H6”; Disk üyesi sendikada görevli yetkililer ise “D1, D2, D3, D4, D5, D6” ve bağımsız olarak hareket eden sendika şube yöneticisi “B1” olarak nitelenmiştir. Çalışmaya katılan sendika şube yöneticilerinin faaliyette buldukları işkolu bilgileri Tablo 4’te gösterilmektedir.

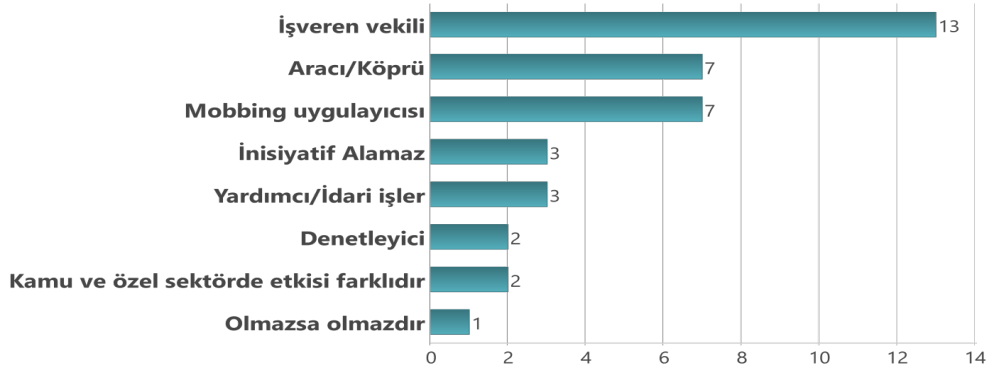
Tablo 4: Sendika şube yöneticilerinin faaliyette buldukları işkolu

Kod	İşkolu	Kod	İşkolu
T1	Gıda	H4	Gemi yapımı ve denizcilik
T2	Taşımacılık	H5	Genel işler
T3	Ticaret, büro, eğitim	H6	Petrol, kimya, lastik
T4	Metal	D1	Genel işler
T5	Enerji	D2	Metal
T6	Genel işler	D3	Ticaret, büro, eğitim
T7	Sağlık ve sosyal hizmetler	D4	Petrol, kimya, lastik
T8	Madencilik	D5	Madencilik
H1	Sağlık	D6	Gıda
H2	Ticaret, büro, eğitim	B1	Tekstil
H3	Tekstil		

Çalışma ilişkilerine yönelik değerlendirmeler ve insan kaynakları yönetimi algısı

Çalışmada toplam 21 sendika şube yöneticisiyle uzun süreli görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar arasında yalnızca bağımsız sendika şube başkanı kadındır. Çalışmada, yöneticilerin verdiği cevaplarda sıklıkla soru dışına çıkarak örgütlenme ve sendikal faaliyetlerde yaşanan sorunlara değinmişlerdir. Sendikacıların, “... *Bu durumu yazın, teze yazın, makalelerinize yazın, halka siz de anlatın.*” tarzı ifadeleriyle sistem dışında birilerine kendilerini anlatma ihtiyacı duydukları gözlemlenmiştir. Katılımcılara, çalışma ilişkileri sisteminin günümüze kadar yaşadığı gelişmeleri nasıl değerlendirdikleri sorulduğunda 1980 yılını ve sonrası yaşanan süreci dönüm noktası olarak vurguladıkları görülmektedir.

Katılımcılara, çalışma ilişkileri sisteminde insan kaynakları yönetiminin yerini nasıl tanımladıkları sorulmuş ve aşağıdaki kodlamalara ulaşılmıştır.



Şekil 3: Çalışma ilişkileri sisteminde İKY algısına yönelik değerlendirmeler

Sendika şube yöneticileri için insan kaynakları yönetimi algısı ağırlıklı olarak işveren vekili olduğu yönündedir. Bir şube yöneticisi (T2), insan kaynakları için “*İnsan kaynakları yöneticinin yaptırım gücünü bir şekilde biçimlendiren, elini güçlendiren, bunun için devamlı olarak işvereni sendikalar karşısında güçlü kılabilmek için çalışan bir birimdir.*” ifadesini kullanmıştır. Ayrıca, örgütlü işyerlerinde insan kaynakları yöneticileriyle sendikal ilişkiler farklılık göstermektedir.

İnsan kaynakları yetkilileri ile ilişkiler

Katılımcıların örgütlü oldukları işyerlerinde insan kaynakları yetkilileriyle aralarındaki ilişkiye yönelik değerlendirmeleri sonucunda Tablo 3’teki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 5: İnsan Kaynakları yöneticileri ile ilişkilere yönelik değerlendirmeler

Değerlendirmeler	Katılımcılar	F
Uzlaşmaya dayalı	(D3, D6, T1, T3, T4, T6, H1, H2, H3, H5, H6)	11
TİS öncesi ve sonrası değişir	(T1, T2, T3, D1, D2, D4, D6)	7
İlişkilerimiz çok iyi	(H1, H3, H4, H6, T8)	5
Kişilik önemli	(T2, T3, T5, T6)	4
Duruma göre değişiyor	(T5, T7, H2)	3
İşverenin tutumu belirleyici	(T3)	1
Sık sık çatışma yaşıyoruz	(D3)	1
Uzlaşmak zorundayız	(T6)	1

Sendika yöneticilerinin insan kaynakları yetkilileriyle ilişkilerinin ağırlıklı olarak uzlaşmaya dayalı olduğu görülmektedir. Çalışmada genel olarak, sendikalar ve insan kaynakları yöneticileri arasında yasalardan ve işverenden kaynaklanan bir güç mücadelesi olduğu ifade edilmiştir. Bu gücün kamuda hissedilmediği, fakat özel sektörde insan kaynaklarının güçlü olduğu değerlendirilmiştir.

Sendikal örgütlenme önündeki engeller

Katılımcıların sendikal mücadele anlayışlarına yönelik değerlendirmelerine başvurulmuştur. Sendika şube yöneticileriyle görüşme süresince üzerinde en fazla durulan konu örgütlenme önündeki engeller olmuştur. Bu engeller sendika dışı ve sendikalardan kaynaklanan nedenler başlıkları altında ekonomik, kişisel ve toplumsal faktörler olarak kategorize edilmiştir.

Tablo 6: Sendikal örgütlenme önündeki engeller

Sendika Dışı Nedenler		
Ekonomik Faktörler	Katılımcı	F
İşsizlik korkusu	(T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, H1, H2, H3, H4, H5, H6, D1, D2, D3, D4, D5, D6, B1)	21
Baskıcı işveren politikaları	(T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, H1, H2, H3, H4, H5, H6, D1, D2, D3, D4, D5, D6, B1)	21
Kişisel Faktörler	Katılımcı	F
Sendikal bilinç eksikliği	(T1, T5, T6, T7, T8, H1, H3, H4, H5, D3, D5, D6, B1)	13
Eğitimsizlik	(H1, H3, H5, D1, D3, D4, D5, D6)	8
Toplumsal Faktörler	Katılımcı	F
Kanunlar	(T1, T2, T3, T4, T5, T6, H3, H6, D1, D2, D4, D5, D6, B1)	14
Kültür	(T2, T6, T7, T8, D1, D2, D4)	7
Sendika İçi Nedenler	Kod	F
Sendikalara güven eksikliği	(T5, T6, T8, B1)	4
Sendikalar arası rekabet	(T2, T3)	2

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, örgütlenme önündeki en büyük engelin ekonomik faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. İşsizlik korkusu ve insan kaynakları aracılığıyla uygulanan başta mobbing olmak üzere çeşitli baskıcı işveren politikaları sendikal mücadele önünde en önemli etkenler olarak ifade edilmiştir.

4.2.3. Sendika Temsilcileriyle İlgili Araştırma Bulguları

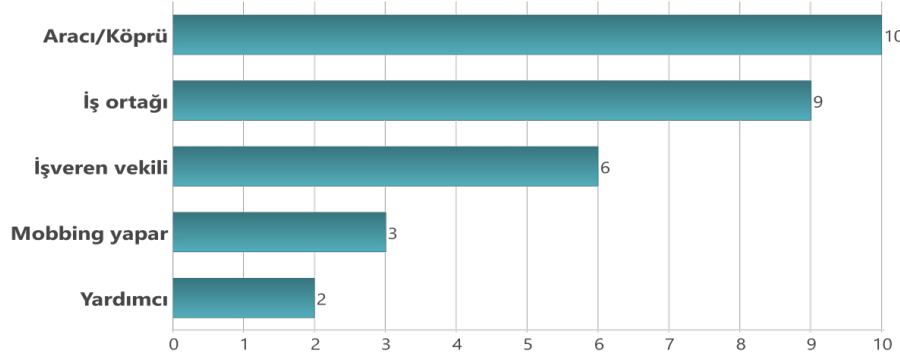
Çalışmaya katılan 16 sendika işyeri temsilcisi bağlı oldukları sendikanın baş harfiyle nitelenmektedir. Türk-İş üyesi sendikada görevli temsilciler “TT1, TT2, TT3, TT4, TT5, TT6, TT7, TT8, TT9” şeklinde; Hak-İş üyesi temsilciler “HT1, HT2, HT3” şeklinde; Disk üyesi işyeri temsilcileri “DT1, DT2, DT3” ve bağımsız sendikanın işyeri temsilcisi ise “BT1” şeklinde kodlanmıştır. Yalnızca bağımsız sendika üyesi katılımcı kadındır. Sendika işyeri temsilcilerinin faaliyette buldukları işkoluna yönelik bilgiler Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Sendika işyeri temsilcilerinin faaliyette buldukları işkolu

Kod	İşkolu	Kod	İşkolu
TT1	Gıda	TT9	Madencilik
TT2	Metal	HT1	Gemi yapımı ve denizcilik
TT3	Metal	HT2	Gemi yapımı ve denizcilik
TT4	Sağlık	HT3	Petrol, lastik, kimya
TT5	Metal	DT1	Metal
TT6	Metal	DT2	Petrol, lastik, kimya
TT7	Taşıma	DT3	Petrol, lastik, kimya
TT8	Ticaret, büro, eğitim	BT1	Tekstil

Çalışma ilişkilerine yönelik değerlendirmeler ve insan kaynakları yöneticilerine bakış

İşyeri temsilcilerinin çalışma ilişkileri sisteminde insan kaynakları yönetiminin yerine ilişkin algıları aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 4: İşyeri temsilcilerinin İKY'nin çalışma ilişkilerine yönelik algısı

Katılımcıların Şekil 4'te belirtilen değerlendirmelerine göre işyeri temsilcilerinin çalışma ilişkileri sisteminde İKY'nin yerine ilişkin algıları genel olarak aracı/köprü ve iş ortağı olarak tanımlanmaktadır. Sistemin yürütülmesinde İK yetkilileri ile ortak hareket etmekten yana tutum sergiledikleri görülmektedir.

İnsan kaynakları yetkilileri ile ilişkiler

Sendika işyeri temsilcileri, genel olarak İK yöneticileriyle birlikte çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Temsilcilerin, İK yöneticilerine sendika şube yöneticilerinden daha anlayışla yaklaştıkları ve uzlaşmacı bir tutum izledikleri görülmüştür. İnsan kaynakları yönetiminin sendika temsilcisiyle ilişkisine yönelik işyeri temsilcilerinin değerlendirmeleri Tablo 5'te belirtilmektedir.

Tablo 8: İşyeri temsilcisi-İKY ilişkisine yönelik temsilci değerlendirmeleri

Değerlendirmeler	Katılımcı	F
Sorunları beraber çözüyoruz	(DT1, DT3, HT1, HT2, HT3, TT1, TT3, TT5, TT6)	9
Duruma göre değişiyor	(DT1, DT2, HT1, DT3, TT8, TT3, TT5, TT9)	8
Genel olarak iyi	(DT3, HT2, HT3, TT2, TT9, TT3, TT5, TT6)	8
Kişilikler önemli	(TT1, TT2, TT6, TT8)	4
İlişkiler kötü	(BT1, TT4, TT7)	3
Sendikalara bakış açısıyla ilgili	(TT3, TT5)	2
İyi olmak zorunda	(DT1)	1

Sendika işyeri temsilcileri tarafından İK yöneticilerinin çalışma ilişkilerinde konumlandırıldığı noktada, tarafların birbirleriyle ilişkileri ve bakış açılarının etkili olduğu görülmüştür. Bir temsilcinin (TT8) "İnsan kaynakları işçiler için büyük olanaktır. Müdürler insanı ticaret odaklı düşünürken, insan kaynakları daha iyi anlıyor." Değerlendirmesi ve başka bir temsilcinin (BT1) ise "İnsan kaynaklarının görevi, sermaye sahiplerinin istediği şekilde onun gücünü korumaktır. Bunu yapmak için her yolu kendine mubah görür." ifadesi, temsilcilerin bakış açılarının farkını ortaya koymaktadır.

4.2.4. Çalışma İlişkileri Taraflarının Sendikal Mücadele Anlayışına ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İkame Edilebilirliğine Yönelik Değerlendirmeleri

Katılımcı sendika şube yöneticileri ve sendika işyeri temsilcilerinin sendikal mücadele anlayışlarına yönelik görüşlerine başvurulmuştur. Bu konuda tarafların değerlendirmeleri karşılaştırmalı olarak Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Sendika şube yöneticileri ve işyeri temsilcilerinin sendikal mücadele anlayışına (Müc. Anl.) yönelik değerlendirmeleri

<i>Sendika Şube Yöneticileri</i>			<i>Sendika İşyeri Temsilcileri</i>		
<i>Müc. Anl.</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>F</i>	<i>Müc. Anl.</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>F</i>
Önce mücadele, sonra uzlaşma	(T2, T3, T5, T6, H3, H4, D4)	7	Hem mücadeleciler hem uzlaşmacı	(TT5, HT2, DT2)	3
Uzlaşmacı Sendikacılık	(T1, T4, T8, H1, H2, H5, H6)	7	Uzlaşmacı Sendikacılık	(TT1, TT2, TT3, TT6, TT7, TT8, TT9, HT3, DT3)	9
M ü c a d e l e c i Sendikacılık	(T7, D1, D2, D3, D5, D6, B1)	7	M ü c a d e l e c i Sendikacılık	(TT4, HT1, DT1, BT1)	4

Tablo 6'da ortaya konulan en belirgin fark, sendika işyeri temsilcilerinin, sendika şube yöneticilerinden farklı olarak uzlaşmacı sendikacılık anlayışından yana görüş bildirmeleridir. Bu verilere göre, çalışma sahasında insan kaynakları yöneticileriyle ilk iletişimde olan işyeri temsilcileri, insan kaynakları birimiyle ilişkilerinde ortak hareket etmekten yana tavır izlemektedir. Ortaya çıkan bu durum, insan kaynaklarının çalışma ilişkilerindeki yerine yönelik işyeri temsilcilerinin değerlendirmeleriyle de uyumludur. İKY algısına yönelik değerlendirmelerde sendika şube yöneticileri işveren vekili niteliğini yaparken, işyeri temsilcileri insan kaynakları yetkililerini aracı ve çalışma ortağı şeklinde tanımlamıştır. Bu durum, sendikal hareket ve sendikal mücadele algısının işletme içi ve dışında farklı niteliği sonucunu ortaya koymaktadır.

Sendikalar ve insan kaynakları yönetiminin ikame algısına yönelik tarafların değerlendirmeleri

Çalışmaya katılan tüm taraflara "İKY anlayışının sendikalar yerine ikame edilemeyeceği" sorusu yöneltilmiş ve Tablo 7'de kodlanan değerlendirmelerine ulaşılmıştır.

Tablo 10: İK biriminin sendikalar yerine ikame edilebilirliğine ilişkin değerlendirmeler

<i>İkame Edilemez</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>F</i>
İK işveren yanlısıdır.	(D1, D4, D5, B1, H1, T1, T8, TT2, TT4, TT5, HT1, DT1, DT3, BT1)	14
Farklı iki yapıdır.	(İK1, İK5, İK8, SİK2, SİK3, SİK5, SİK6, D2, H5, H6, T6, TT3, DT2)	13
İşlevleri farklı	(D3, H4, T2, T4, T5, T7, TT1, TT7, TT9, HT2, HT3)	11
Birbirlerini tamamlarlar.	(H2, H3)	2
Sendika daha bürokratik yapı	(TT8)	1
Toplam		41
<i>İkame Edilebilir</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>F</i>
Yetki genişletilirse	(İK6, İK10, İK12, SİK1)	4
İhtiyaçları karşılanırsa	(İK11, SİK4, TT6)	3
İşveren politikasıyla	(T3, D6)	2
İKY güven sağlarsa	(İK2)	1
İKY hakkıyla yapılırsa	(İK3)	1
Politikalara bağlı olduğu için	(İK4)	1
İşyerini düşünmek zorundasın	(İK7)	1
Zaten şuan ediliyor	(İK12)	1
Toplam		14

Elde edilen sonuçlarda görüldüğü gibi, çalışma ilişkileri taraflarından katılımcı insan kaynakları yetkilileri, sendika şube yöneticileri ve işyeri temsilcileri için genel olarak İK birimi sendikalar için bir alternatif değildir ve sendikalar yerine ikame edilemez. İkame edilebileceğini belirten insan kaynakları yetkililerinin çoğunluğunu sendikasız işletmelerde faaliyet gösteren katılımcılar oluşturmaktadır İK ile sendika yöneticilerinin iki farklı yapı oldukları ve insan kaynaklarının işveren yanlısı olduğunu düşündükleri için birbirleri yerine ikame edilemeyeceğini savunan katılımcıların çoğunluğu ise sendika şube yöneticileri ve işyeri temsilcileri oluşturmaktadır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışma ilişkileri sisteminde yer alan tarafların ilişkileri, çalışanların ekonomik ve toplumsal çıkarları açısından çok önemlidir. İşveren vekili olarak insan kaynakları yetkilileri ve işçi temsilcisi olarak sendikaların çalışma ilişkileri sisteminde çıkarları farklılık göstermektedir. Bu farklılık, sistemin birlikte yürütülmesini ve tarafların ilişkilerini etkilemektedir. Bu anlamda çalışmanın temelini, çalışma ilişkileri taraflarının sendikalı çalışma ilişkilerine yönelik algıları ve bunun aralarındaki ilişkiye etkisi oluşturmaktadır.

Sendikal örgütlenme ve bağlılık ilişkisi

Çalışma bulguları genel olarak alandaki çalışmaları destekler niteliktedir. Sendikasız işletmede faaliyet gösteren insan kaynakları yetkilileri çalışanlara değer verme, ödül ve sosyal etkinlikler gibi çeşitli politikalarla çalışanların işletmeye bağlılığını sağladıklarını ifade etmişlerdir. Değer verme ifadesi ile çalışanlarla iletişim kurulması ve iletişim bağının koparılmaması vurgusu yapılmıştır. Böylelikle, bir ihtiyaçtan ortaya çıkacağına inanılan sendikal örgütlenme talebinin önüne geçildiği ifade edilmektedir. Bu durum, sendikasız işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yetkilisinin çalışanlarla kurduğu iletişimi, insan kaynakları politikalarının bir aracı olarak kullandığını göstermektedir.

Sendikasız işletmede faaliyet yürüten insan kaynakları yöneticilerinin sendikalara ücretler açısından yaklaştığı görülmektedir. Katılımcı insan kaynakları yetkilileri değerlendirmelerine göre sendikaların temel görevi ücretlerin arttırılmasıdır. Bu katılımcılar, sendikalı işletmelerde çalışan işçilerin toplu iş sözleşmesi kapsamında sahip olacakları hakları, işletmelerinde piyasanın üzerinde ücret vererek dengelediklerini ifade etmişlerdir. Yan haklar ve iletişimin güçlü olduğu bir ortamın sendika ihtiyacını ortadan kaldıracığı belirtilmiş ve bu doğrultuda sendika karşıtı “ikame politikalarının” uygulandığı görülmüştür. Ayrıca, işletmede kolektivizmi kıran performans değerlendirme yönteminin bireyci uygulamaları teşvik eden bir araç, çalışanlar arasında rekabeti ve performansı arttıran bir unsur olarak ele alındığı görülmektedir.

İşletmede oluşan/oluşacak bir örgütlenme talebine karşı uygulanması muhtemel ilk politika “işten atma” olarak ifade edilmektedir. Bu durum literatürde tehdit ve baskı yoluyla çalışanları haklarından mahrum bırakmaya dayanan “bastırma politikalarına” örnektir. Ayrıca bu tarz politikalar, çalışanlar ile insan kaynakları yetkilisi arasındaki ilişkiyi ve işletmeye bağlılığı olumsuz yönde etkileyen uygulamalar oldukları için insan kaynakları biriminin “değer verilmesi, ödül, sosyal etkinlikler” gibi çalışanların ekonomik ve duygusal tatminini sağlayacak yöntemlerle bu durumu dengelemeye çalıştıkları görülmektedir.

Sendikalı ve sendikasız işletmede faaliyet yürüten İK yetkililerinin görüş farklılıkları

Sendikalı işletmelerde çalışan insan kaynakları için sendikalı çalışma ilişkilerine yönelik algıları sendikasız işletmede çalışan yetkililere göre farklılık göstermektedir. Sendikalı işletmede çalışan yetkililer sendikaların işletmeye bağlılığı arttırdığını, sendikaların sistemin düzenli işlemlerini sağladığını ve sadece temsilcilerle muhatap oldukları için çalışanlarla daha sağlıklı iletişim kurduklarını ifade etmektedir. Ayrıca, sendika temsilcileriyle ilişkilerinin çok iyi olduğunu belirten yetkililer, toplu iş sözleşmesinde sistemin sınırları açıkça belirlendiği için anlaşmazlık yaşamadıklarını ve yapılan sözleşmeyle işlerinin kolaylaştığını belirtmektedir. Bunun yanında, çalışma ilişkileri sisteminde tarafların tutumlarının ve sergiledikleri tavrın ilişkilerde belirleyici olduğu vurgusu yapılmaktadır. Ancak, sendikasız işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yetkilileri içinse sendikal talep genel olarak işletmede ortaya çıkan bir iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır ve bu eksiklik giderildiğinde sendikalara gerek duyulmayacaktır.

Sendikalı ve sendikasız işletmelerde faaliyet yürüten insan kaynakları yetkilileri arasındaki bir diğer görüş farkına baktığımızda, işletme politikalarının önemli bir etken olduğu görülmektedir. Çünkü insan kaynakları yetkililerinin temel sorumluluğu, işletme hedefleriyle paralel politikalar uygulamak ve çalışanların bu amaç doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktır. Bu yüzden, işletmede sendikalı ya da sendikasız çalışma ilişkilerinin tercih edilme nedeni işletme politikalarıyla uyumludur. Herhangi bir örgütlenme talebi karşısında verilen ya da verilmesi muhtemel tepki sendikal örgütlenme talebinin ortaya çıkmasında işletme politikalarının önemli olduğu vurgusunu desteklemektedir.

Sendika şube yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi algısı

Sendika şube yetkilileri açısından insan kaynakları yöneticilerinin çalışma ilişkileri sistemindeki yerine ilişkin algı genel olarak “işveren vekili” olarak ifade edilmektedir. Çalışmaya katılan 21 sendika şube yetkilisinden 13’ü insan kaynakları yetkililerinin çalışma ilişkilerindeki yerini işveren vekili olarak değerlendirmiştir. Bu durum, işveren çıkarlarını korumak zorunda olduklarını ifade eden insan kaynakları yetkililerinin söylemlerini desteklemektedir. Tarafların aralarındaki ilişkiyi bu düzlemde ele aldıkları görülmektedir.

Çalışma ilişkileri taraflarından sendika şube yetkilileri de işletmelerdeki insan kaynakları yetkilileriyle uzlaşmaya dayalı bir ilişkileri olduğunu vurgulamaktadır. Toplu iş sözleşmesinde sınırların belirlenmiş olması, çıkar birliği açısından taraflara uzlaşmayı dayatmaktadır. Uzlaşmaya dayalı ilişki biçiminin tercih edilme nedeni, iki ayrı düzlemde olduğunu kabul eden tarafların ortak çıkarlar noktasında birleşmeyi amaçlamalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, sendikal örgütlenmenin mevcut şartlarında sendikal faaliyette bulunabilmek için uzlaşmaya dayalı politikalar izlemek gerektiği kabul görmektedir.

Sendika yetkililerinin sendikal örgütlenmeye yönelik algıları ve mücadele anlayışı

Sendika şube yöneticileri için sendikal örgütlenme önünde en büyük engel ekonomik faktörlerdir. İşsizlik korkusu ve işveren politikaları işletmelerde en fazla uygulanan “bastırma” politikaları olarak belirtmektedir. Sendikası işletmelerde faaliyet gösteren yetkililerin sendikal örgütlenme ihtimaline karşı en fazla başvuracakları yöntemin “işten atma” olduğunu ifade etmeleri, sendika şube yöneticilerinin ekonomik faktörler vurgusunu desteklemektedir. İşletmelerde işe alma ve işten çıkarma işlemlerinin insan kaynakları yetkilisi tarafından yerine getiriliyor olması, insan kaynakları yetkilisinden gelecek baskılara karşı işgöreni savunmasız hale getirmektedir. Ayrıca, işverenin sendika karşıtı politikalarını yerine getirmekten sorumlu kişinin yine işveren vekili olarak insan kaynakları yetkilisi olması, sendikal harekette bulunan/bulunacak işgörenin insan kaynakları yetkilisine bakış açısını ve tarafların birbirlerine karşı tutumunu etkileyecektir.

İşletmelerde insan kaynakları yetkilisinin muhatabı sendika işyeri temsilcileridir. Katılımcılar insan kaynakları yetkilileriyle ilişkilerinin genel olarak olumlu olduğunu ve sorunları birlikte çözdüklerini ifade etmektedir. Bu durum, sendika şube yöneticilerinin insan kaynakları yetkilisiyle ilişkilerinde uzlaşmayı tercih etmelerini desteklemektedir. Sendika işyeri temsilcilerinin çalışma ilişkilerine yönelik algıları ise sendika şube yöneticileriyle farklılık göstermektedir. Çalışma ilişkileri sisteminde insan kaynakları yetkilisinin yerine yönelik şube yöneticileri “işveren vekili” tanımlamasını yaparken, işyeri temsilcileri daha çok “aracı/köprü, iş ortağı” nitelemesini yapmaktadır. Bu nitelemenin, çalışma sahasında sistemi birebir ilişkilerle yürüttükleri için insan kaynakları yetkilisiyle ortak hareket etmekten yana tutum sergilemelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Ayrıca, şube yöneticilerinden farklı olarak, işyeri temsilcilerinin daha çok uzlaşmacı sendikacılık anlayışını tercih ettikleri ifade edilmektedir. Bu durum, ilişkilerde insan kaynakları yetkilisi ile birbirlerini iş ortağı olarak tanımlamaları ve “sorunları birlikte çözüyoruz” değerlendirmelerini desteklemektedir.

Sendikal mücadele algısı ve İKY anlayışının ikame edilebilirliği

Sendikal mücadele anlayışı, işletmede faaliyet gösteren sendika yetkilisini sergileyeceği tutum konusunda etkilidir. Ortaya koyulan tutum, insan kaynakları yöneticisi ile ilişkisini de etkileyecektir. Sendikal işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları yetkililerinin karşılıklı ilişkilerde kişilik vurgusu bu durumu desteklemektedir. 21 sendika şube yöneticisi ve 16 işyeri sendika temsilcisinin mücadele anlayışlarını incelediğimizde, işletme içinde insan kaynakları yetkilisi ile çalışma ortamını paylaşan sendika işyeri temsilcilerinin ağırlıklı olarak uzlaşmacı sendikacılık anlayışını tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumda, sendikal mücadele algısının işletme içinde ve işletme dışında farklı olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Çalışma ilişkileri sisteminde işveren vekili olarak bulunan insan kaynakları yetkilileri ve işçi temsilcisi olarak yer alan sendikaların insan kaynakları biriminin sendikalar yerine ikame edilmeyeceği yönünde değerlendirmelerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışmada yalnızca 18 insan kaynakları yetkilisinin ve işçi temsilcisi olarak ise sendikacıardan 37 yetkilinin (21 sendika şube yöneticisi ve 16 işyeri temsilcisi) çalışma ilişkilerine yönelik görüş bildirmeyi kabul etmeleri nedeniyle genellenebilir bir algı değildir. Ancak, sendikası işletmede faaliyet

yürüten 12 yetkiliden 9'unun "ikame edilebilir" yönünde görüş bildirmeleri, uygun politikalarla desteklendiğinde sendikalara gerek duyulmayacağını ifade eden görüşlerini desteklemektedir.

Çalışmanın temel amacı genellenebilir sonuçlara ulaşmak değil, görüşmeyi kabul eden katılımcıların değerlendirmeleriyle sisteme ilişkin algısal veriler ortaya koymak ve ilişkilerini etkileyen faktörleri anlamaya çalışmaktır. Elde edilen veriler ile sendikalı ve sendikası işletmelerde faaliyet yürüten insan kaynakları yöneticileri ve sendika yetkililerinin birbirlerine ilişkin değerlendirmeleri, tarafların bakış açısı farkını ortaya koymaktadır. Çalışma ilişkilerinin işletmelerde yürütülmesinden sorumlu tarafların birbirlerine yönelik algıları ve sergiledikleri tutumların taraflar arasındaki ilişkide etkili olduğu görülmektedir.

Mevcut sendikalaşma oranları, endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların etkinliği konusunda referans olmaktadır. Sendikaları sistem dışına iten insan kaynakları yönetimi anlayışının, sendikalı çalışma ilişkilerine alternatif olabilecek uygulamaları insan kaynakları fonksiyonu olarak yerine getirdiği görülmektedir. Çalışmaya katılan sendikası işletmelerde faaliyet yürüten insan kaynakları yetkililerinin genel olarak İKY anlayışının sendikalar yerine ikame edilebileceğini belirtmeleri bu durumu desteklemektedir.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi anlayışı ve sendikal örgütlenme arasındaki ilişkiyi etkileyen unsurlar ve tarafların sahip oldukları bakış açılarının aralarındaki ilişkiye nasıl yansıdığı nitel yöntemlerle araştırılmıştır. Sendika-insan kaynakları yönetimi ilişkisine nitel araştırma boyutuyla yaklaşması ve çalışma ilişkileri sisteminin işleminde aktif olarak yer alan tarafların görüşlerini aynı çalışmada belirtmesi açısından alanyazındaki tartışmalara katkı sunması amaçlanmıştır. Elde edilen veriler işveren vekili olarak insan kaynakları yöneticisi ve işçi temsilcisi olarak sendika yetkilisi yanında, işveren ve üretimde bizzat bulunan işçilerin değerlendirmeleriyle de desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Akduman, G. (2019). "Dijital İşe Alım: Dijital Dünya'nın İnsan Kaynakları İşe Alım Fonksiyonuna Etkisinin Kavramsal ve Uygulama Örnekleriyle Değerlendirilmesi", *International Journal of Arts & Social Studies*, 2/3, 22-44.
- Akpınar, T. (2016). "Sendikal Harekette Alternatif Arayışlara Dayanak Oluşturacak Sosyolojik Gerçekliğin Bilgisine Sahip Miyiz?", *Emek Araştırma Dergisi*, 7/10, 51-68.
- Atahan, A. (2010). *İşçi Sendikaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Algılanışı: Farklılık ve Benzeşme Üzerine Bir Alan Araştırması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Avar, G. (2006), *İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Bakış Açuları*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aykaç, M. (2000). "Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz", *Nusret Ekin'e Armağan*, Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, 553-559, Ankara.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). "Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3/3, 21-38.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çelik, A. (2004). "Türkiye'de Sendika Üyeliği ve Sendikalaşma İstatistikleri", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6/2 Sıra: 1.
- Demirbilek, T. ve Çakır, Ö. (2005). "İkili Bağıllık: Hem Sendikaya Hem de İşletmeye Bağlı Olunabilir mi?", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55/1, 125-141. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/8044> (Ocak, 2019).
- Demirbilek, S. ve Türkan, Ö. (2008). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Arttırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 10/1, 47-67.
- Dereli, T. (2003). "21. Yüzyıla Girerken Batıdaki Gelişmeler Karşısında Türk Endüstri İlişkileri Sistemi: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları*, 3-24, İstanbul.

- Dereli, T. (2005). "Teknolojik Değişimler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, (Edt. Keser, A.), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Dickens, W. (1986). "Wages, Employment And The Threat Of Collective Action By Workers", *National Bureau Of Economic Research*, Cambridge.
- Duran, T. (2019). *Yüksek Performansa Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Psikolojik Sahiplik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul.
- Etcı, H. (2018). "2000 Sonrasında Türkiye’de Gerekçeleri ile Sendikal Kriz", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19/43, 125-149.
- Foulkes, F. (1980). "Personnel Policies in Large Non-Union Companies Englewood Cliffs", New Jersey: Prentice Hall.
- Hekimler, B. (2015). "Türkiye’de Olumsuz Sendikal Algının İçsel ve Dışsal Nedenleri", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2015/1, 68, 127-154.
- Işık, V. (2009). "Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeğin Örgütsüzleştirme Stratejisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11/3, 147-176. <http://www.calismatoplum.org/sayi16/senkal.pdf> (Ağustos, 2020).
- Işıklı, A. (2003). "Cumhuriyet’in 80. Yılında Türk Sendikacılığı", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 175-183.
- Kağnıcıoğlu, D. (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13-42.
- Karoğlu, E. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarındaki Gelişmelerin Sendikasılaşma Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Kılıç, S. ve Yıldız, K. (2016). "İkame Etkisi, Baskı Etkisi ve Bu Etkiler İle Sendikalaşma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Sosyoekonomi Dergisi*, 24/28, 255-267.
- Klerck, g. (2009). "Industrial Relations And Human Resource Management, içinde Human Resource Management A Critical Approach", (Ed. David G. Collings and Geoffrey Wood, by Routledge), 1. Basım, New York.
- Koç, Y. (2016). *Türkiye İşçi Sınıfı Tarihi: Osmanlı’dan 2016’ya (Özet)*, 1. Basım, Kurgu Kitap, Bursa.
- Kutal, M. (2005). "Türk Sendikacılığını Çevreleyen Olumsuz Koşullar, Özellikler ve Yeni Bir Yapılanma İhtiyacı", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 2, 11-26. <http://www.calismatoplum.org/sayi5/Makale5/makale1.pdf> (Ağustos, 2020).
- Kuzutürk, B. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Mahiroğulları, A. (2001). "Türkiye ‘de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2/1, 42-60.
- Mahiroğulları, A. (2012). "21. Yüzyıla Girerken Sendikacılık: Günümüz de Değişim, Dönüşüm ve Gelecek İçin Arayışlar", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Yıl: 1, 1/1, 9-33.
- Mahiroğulları, A. (2017). "1980 Sonrasının Sosyoekonomik Değişim ve Dönüşümü Bağlamında Sendikacılıkta Gelinek Nokta", *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6/16, Yıl: 6, 498-522.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev. S. Turan), Nobel Yayıncılık, 3. Basımdan Çeviri, Ankara.
- Özgün, O. H. (2014). *Sendika ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Selamoğlu, A. (2005). "Avrupa Birliği ve Avrupa İşçi Sendikaları", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55/1, 61-86.

- Şenkal, A. (1999). *Sendikasıız Endüstri İlişkileri*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Şenkal, A. (2008). "Endüstri İlişkilerinde Yeni Paradigmalar: Mobilizasyon, Kolektivizm ve Esneklik Tartışmaları", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 16, 2008/1, 119- 146. <http://www.calismatoplum.org/sayi16/senkal.pdf> (Ağustos, 2020).
- Tane, M. (2019). "X Ve Y Kuşaklarının Sendikalaşma Algısı: Bursa İli Örneği", Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Tokol, A. (2015). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Dora Yayıncılık, 6. Baskı, Bursa.
- Uçkan, B. (2000). "Sendikalar Arası Rekabet Politikalarında Yeni Arayışlar", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, *Tühis Yayını*, 751-766.
- Uçkan, B. ve Kağnıcıoğlu, D. (2009). "İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2009/3, 35-56. <http://www.calismatoplum.org/sayi22/uckan.pdf> (Ağustos, 2020).
- Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. (2015). "Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17/1, 141-160 (Ağustos, 2020).
- Urhan, B. ve Selamoğlu, A. (2008). "İşçilerin Sendikalara Yönelik Tutum ve Davranışları: Kocaeli Örneği", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2008/3, s. 171-197. http://www.calismatoplum.org/sayi18/urhan_selamoglu.pdf (Ağustos, 2020).
- Yıldırım, E. ve Uçkan, B. (2010). "İşverenlerin Sendikasıızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2010/2, 163-184.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 11. Baskı, Ankara.
- Yorgun, S. (2005). "Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelimler ve Alternatif Öneriler", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2005/3, 137-162.
- Yorgun, S. (2017). "Sosyal Politika Aktörü olarak Sendikalar", *18. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Bildiri Kitabı*, 129-146, Antalya.
- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-actrav/documents/publication/wcms_722482.pdf https://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/trade-unions/trade-union-density_data-00371-en (Ağustos, 2020).
- https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/52856/2020_temmuz.pdf (Ağustos, 2020).
- <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=TUD&lang=en> <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBC> (Aralık, 2020).
- <http://wdi.worldbank.org/table/2.3#>

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).
4. Bu makale için etik kurul izni gerekmemektedir (Ethics committee permission is not required for this article).