

Çalışanların Sendikalı Olmama Nedenlerine Yönelik Bir Alan Araştırması

Ekrem Erdoğan¹

Cihan Durmuşkaya²

Özet: Son 30 yıldır küreselleşme, neo-liberal ekonomi politikaları, yasalarda ve istihdamın kompozisyonundaki değişimler ve işverenlerin yönetsel ayrıcalıklarının arttırılması gibi nedenler sendikalı işçi sayısının azalmasına yol açmıştır. Bununla birlikte mikro bazlı çalışmalarla bu nedenlerin daha detaylı araştırılması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma, çalışanların sendikalı olmama nedenlerine yönelik bir alan araştırması yapmayı amaçlamıştır. İşçilerin sendikalı olmaması problemi, sendikalara karşı güvensizlik, sendikaların yetersiz politikaları ve işyerinden kaynaklanan çeşitli nedenlerle de bağlantılı olabilir. Bu amaçla çok uluslu bir Japon işletmesinde işçilerin sendikalı olmama nedenlerine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması içerisinde çalışanların sendikalara bakış açılarını ortaya koyan mülakatlar, bu işyerinde örgütlenmek isteyen işçi sendikası temsilcileri ile yapılan mülakatlar ve yerel haber sitelerinde bu fabrikadaki örgütlenme konusuyla ilgili çıkan haberler ve bu haberlere yapılan çalışanların yorumlarının analizi yer almaktadır. Mülakata konu olan işçilere kartopu yöntemiyle ulaşılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analizle yorumlanmıştır. Sonuç olarak işçilerin sendikalı olmama nedenlerinin genel olarak ifade edilen değişkenler kadar, işçilerin sendikalara karşı güven duymama, işverenlerin sendikalardan kaçınma stratejileri ve sendikaların yetersiz politikaları gibi daha spesifik problemlerden de kaynaklandığına dair verilere ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşçi Sendikaları, Japon Üretim Sistemi.

Giriş

İşçi Sendikaları endüstri ilişkileri alanı içinde önemli kurumlardan biridir. Çünkü endüstri ilişkilerinin önemli aktörlerinden bir tanesidir. Çalışanların

¹ Yrd.Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

² Araştırma Görevlisi, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

kollektif söz hakkını sağlayarak, onların çalışma hayatında temsil edilmesine ve çalışma koşullarının işçi yararına düzenlenmesine çalışırlar.

İşçi sendikalarının ortaya çıkması sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan işçi sorununa kadar dayanmaktadır. Tabii ilk dönemler işçi sendikaları çalışanlar adına davranabilme yetkisini çok kolay alamadılar. Ancak zamanla genel oy hakkının işçilere de verilmesiyle birlikte çalışanlar ve temsilcilerinin söz sahibi olmaya başladıkları görülür. Özellikle fordist birikim rejiminin sona ermesine kadarki dönemde sendikalı işçi sayılarının arttığı ifade edilmektedir. Ancak, özellikle neo-liberal politikaların hâkimiyetine bağlı olarak, 1980'lerden itibaren yeniden yapılanma süreci çalışanlar ve temsilcileri üzerinde olumsuz etkilere sahip olmuştur. 1980'lerden günümüze değin neredeyse tüm dünyada sendikalı üye sayıları azalma eğilimi göstermiştir. Bu azalmanın nedenlerine bakıldığında işverenlerin emek karşıtı politikaları, emeği olumsuz etkileyen konjonktürel dalgalanmalar, yasalardaki değişimler, istihdamın kompozisyonunun değişmesi ifade edilebilir.

Bu bakış açısıyla bu çalışmada temelde çalışanların neden sendikalı olmak istemediklerine yönelik bir analiz yapılmak istenmiştir. Ancak bu çalışmanın sendikasız bir endüstri ilişkileri hedefleyen bir Japon işletmesinde yapılmaya çalışıldığı ve işçilerin özellikle sendikal katılım konularını açıkça konuşmaktan çekindikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle 4 mavi yakalı bir de beyaz yakalı işçi ikna edilerek derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmanın genişletilebilmesi için ulusal ve yerel basında çıkan sendikalaşma haberleri ve bu haberlere yapılan işçi yorumları da analiz edilmiştir.

Bu çalışmada ilk olarak kısaca Japon üretim sisteminin temel özellikleri, daha sonra işçi sendikalarının mevcut durumu ve üyeliği etkileyen unsurlar ve son olarak da araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir. Bu çalışmadan çıkan sonuçlar, her zaman ve her yerde geçerli olduğu iddiasını taşımamakla birlikte, daha detaylı araştırmalar için kısmen yol gösterici olabilir.

Japon Üretim Sisteminin Temel Özellikleri

1974 krizi ve sonrasında yaşananlar Fordizmin temel kurallarının tartışılmasına neden olmuştur. Emek sermaye arasındaki çatışmanın iki tarafında faydalandığı bir ilişkiye dönüştüğü 2. Dünya Savaşı sonrası altın çağın ku-

ralları bundan böyle esneklik ile karşılaşmıştır. Küreselleşmeyle birlikte devlet harcamalarının kısılması, refah politikalarının reforme edilmesinin yanında üretimin sosyal ilişkilerinin zaman ve mekân boyutunda yayıldığı ve kurumsallaştığı görülmektedir (Yıldırım, 2005: 200).

Bu süreçte özellikle küresel çapta üretim yapan firmalarda bir taraftan üretim süreçleri rasyonelleştirilmiş, üretim ve istihdamları azaltılmış diğer taraftan büyük yatırımlarla son teknolojiler üretim süreçlerine katılmış ve böylelikle sürekli dalgalanan ve değişen taleplere karşı esneklik kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu da Mikroelektronik bazlı teknolojilerin daha yaygın bir şekilde kullanılmasını ve Post fordist esnek üretim organizasyon (esnek uzmanlaşma ve Japon post fordizmi: yalın üretim) biçimlerinin devreye sokulmasına yol açmıştır (Ansal, 1996: 7).

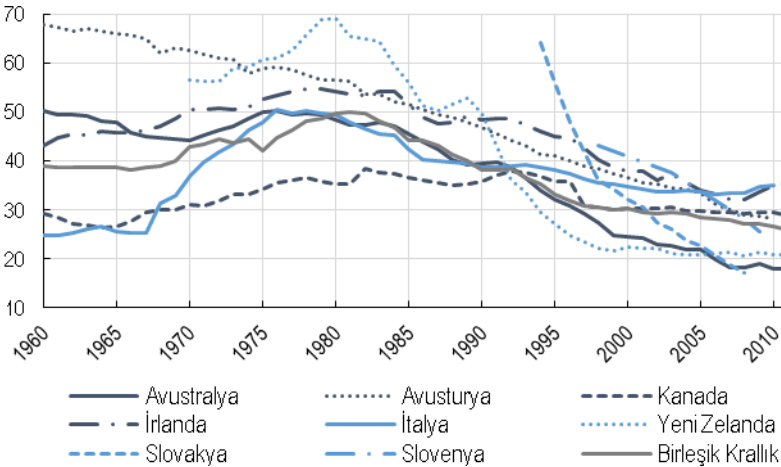
Özellikle 1980 sonrası süreçte Japonya'nın uluslararası alanda rekabet üstünlüğünü kazanmasında, çeşitlilik, verimlilik, kalite ve düşük maliyet esasına dayalı yalın üretim sistemi büyük rol oynamıştır. Japon üretim sisteminde uzun dönemli büyüme ve karlılık amaçlarının gerçekleştirilebilmesi düşük maliyet ve yüksek kalite prensibi ile pazar paylarının artırılması gerekmektedir. Bu da stok ve işçilik maliyetlerini ve hatalı üretimin azaltılmasını gerektirir. Bunun elde edilebilmesi de tam zamanlı üretim, küçük miktarlarda üretim ve insan kontrolüne bağlıdır. Tam zamanında üretim stok ve işçilik maliyetlerini azaltırken, girdi kullanımının da etkin yönetilmesini sağlayarak değişen taleplere karşı cevap verebilme esnekliğini sağlar. Küçük miktarlarda üretim de üretim noktaları arası iletişimi kurar, hatalı üretimi, stok ve işçilik maliyetlerini azaltır. İnsan unsuru bu sistemde yaratıcı kapasiteyi, yani sürekli gelişmeyi ifade eder. Teknolojik etkinliğin başarıya ulaşması insan kaynaklarının etkinliğine bağlıdır. Bu sistem takım çalışması içerisinde işgücünün, üretim standartları ve çalışma yöntemlerinin temel çerçevesi dışında, kendi sorumluluk alanında üretim yöntemlerini düzenlemesine imkân verir (Selamoğlu, 1998: 14-18).

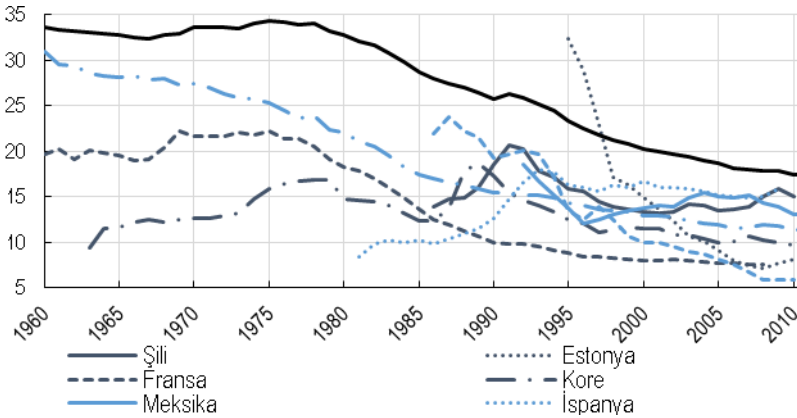
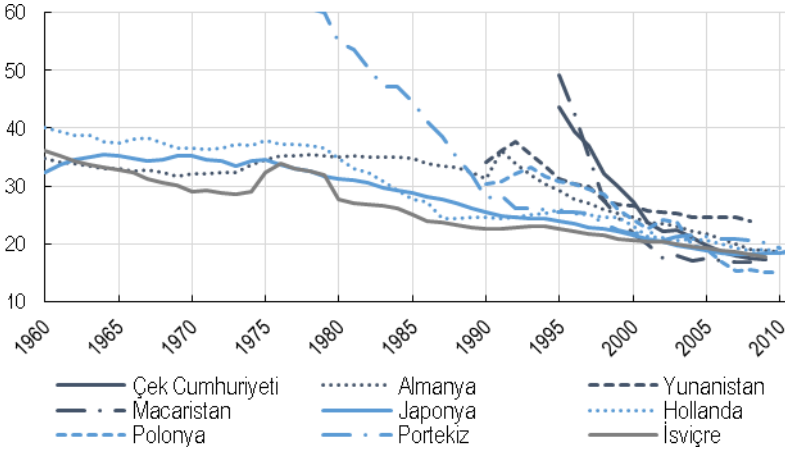
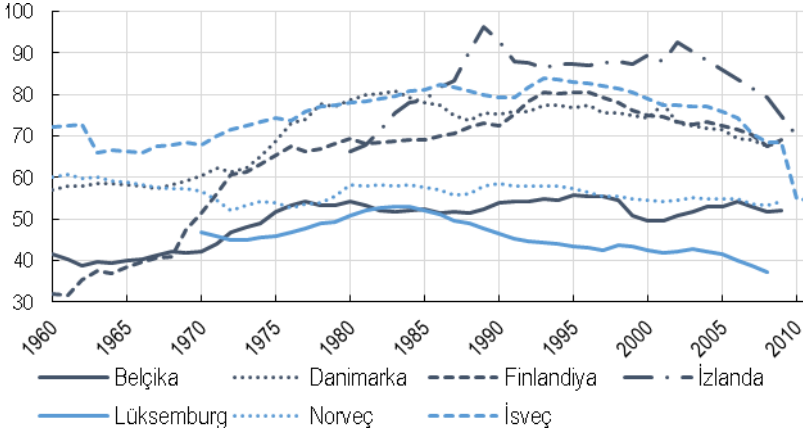
Japon üretim sistemi üretim esnasında katma değer sağlamayan (muda), aşırı yükler (muri) ve düzensizlikleri (mura) ortadan kaldırarak verimliliği arttıracığına inanır. Yerinde kalite yaklaşımı (poke yoke) ile yanlış, eksik veya hatalı bir parçanın bir sonraki prosese geçişini önler. Renk, tip ve opsiyonlar arasındaki iş yükü farklılıkları göz önüne alınarak değişik varyas-

yonlar belli ağırlıklarla sıraya dizilerek iş yükünün mümkün olduğunca dengelenmesi (heijunka) amaçlanır. Takım liderleri ve alan mühendisleri işgücü verimliliğini artırma çalışmalarına (Jishuken) katılır. Takım liderleri ilk hat amiri olarak Tam zamanında üretim sisteminin (TÜS) anahtar elemanıdır. Becerikli, liderlik vasıflarına haiz, bilgili ve özenle seçilmiş bu kadrolar sürekli iyileştirme (kaizen) metodlarıyla bütün fabrikada TÜS'ü uygulayıp kalite ve verimliliği yükseltirler. Takım ve grup liderleri yoğun 'lider geliştirme eğitimi' alırlar. Modüller; beceri, iş güvenliği ve sağlık, kalite ve verimlilik, yönetim, kaizen'den oluşmaktadır. Kaizen içerisinde çemberler, öneri sistemleri ve TKY yer almaktadır. Bu donanımlarla takım elemanlarını yönlendirip TÜS'e tam katılımı sağlarlar (Ohno, 1996).

Bununla birlikte Japon sisteminin başarısının önemli sebeplerinden biri olarak Japon endüstri ilişkileri sisteminde taraflar arası işbirliği esası ve bu durumun aktörler arasında sendikaları dışlayıcı bir konum yaratması ve sendikasız sistemin ön planda olması gösterilmektedir (Şenkal, 1999: 160). Bu çerçeveden bakıldığında Japon üretim sistemi işyeri problemlerini işyeri dışından bir mekanizmayla çözmeye eğimli olmadığı gözükmektedir. Bu nedenle bu tür işyerlerinde sendikaların örgütlenebilmesi daha geniş örgütlenme politikalarını zorunlu kılmaktadır.

Sendikalaşma Oranları 1960-2011





Sendikalaşma Oranları 2011-2014

Ülkeler	2011	2012	2013
Avustralya	18,5	18,2	17
Kanada	27,1	27,5	27,2
Şili	14,9	15,3	..
İrlanda	32,6	31,2	29,6
Japonya	19,0	18,0	17,8
Meksika	14,5	13,6	13,6
Yeni Zelanda	20,8	20,5	19,4
Norveç	54,6	54,7	..
İsveç	67,5	67,5	67,7
İsviçre	16,7	16,2	..
Birleşik Krallık	25,6	25,8	25,4
Amerika Birleşik Devletleri	11,3	11,1	10,8
OECD Ülkeleri Ortalaması	17,5	17,0	16,7

Kaynak: OECD (2014)

İşçi Sendikalarının Durumu

Bazı ekonomistler piyasanın müdahalesiz işlemesi gerektiğini, böylelikle tarafsız ve etkili bir yöntem olarak bireysel pazarlığın mümkün olduğunu iddia ederler. Bu grup işgücü piyasası üzerindeki düzenlemelerin (iş kanunlarındaki katılıklar, sendikalar ve iş konseyleri vs) piyasanın düzenli işleyişine müdahale anlamına geleceğini, işverenlerin üzerine ekstra maliyet yükleyeceğini, iş piyasasındaki rekabet yeteneğini azaltacağını ve işsizliği arttıracığını iddia ederler (Alon, 2005: 70). Bu Hirschman'ın (1970) ifade ettiği serbest piyasa mekanizmasıdır. Diğeri ise söz hakkı mekanizmasıdır. Serbest piyasada istihdamın dönemleri ve koşulları çalışanlar ile işverenler arasındaki bireysel pazarlıklar ile kurulur. Neo-klasikler ideal koşullarda giriş ve çıkış mekanizmasının maksimum istihdamı sağlayacağını iddia eder-

ler. Bu analizde toplu pazarlık ekonominin optimum işleyişine engel olarak görülmektedir. Söz hakkı mekanizması ise; bireylerin gerçek ve istenen ekonomik ve sosyal şartları birbirlerine yaklaştırmayı ifade eden bir memnuniyetsizlik durumunu nitelemektedir. Serbest piyasada söz hakkı işverenle çalışma koşulları hakkında müzakere anlamına gelmektedir. İşçi sendikaları bunu gerçekleştirmeye çalışan temel kurumlardır.

İşçi sendikaları kapitalizmin gelişimine bir yanıt olarak ortaya çıkmışlardır. Tarihsel olarak bakıldığında çalışan katılımı 19.yy başlarındaki sosyalist işçi ve sendikacılık hareketlerine kadar uzanmasına (Deutsch, 2005: 645-646) rağmen, Keynesyen Refah Devleti ve Fordist sistemle birlikte ortaya çıkan ekonomik genişleme döneminde, sendikaların geliştiği ve kolektif hakların yerleştiği söylenebilir. Fordizmin altın çağı olarak ifade edilen dönemde bu kurumların etkili olmakla birlikte, 1980’li yıllar ile birlikte küreselleşme, rekabet, esneklik talepleri, âdem-i merkezileşme, sektörel değişim, mesleki değişim, ÇUŞ’ler ve yeni yönetim teknikleri, işsizlik vs. gibi konularda artış altınçağ döneminin ve kurumlarının tartışılmasına neden olmuştur. Bu tartışmaların sonucunda refah devleti ve fordizm yerini, piyasanın kontrolü ve esnek üretim yöntemlerine bırakarak, endüstrinin yeniden yapılanmasını gündeme getirmiştir (Büyüksulu, 1997: 88-91). 1980’li yıllarla birlikte İngiltere ve Amerika’da muhafazakâr hükümetlerin başa geçmesiyle birlikte emek-sendika ilişkilerine yönelik saldırgan/olumsuz tutum karşısında, çalışanlar ve sendikalar yeni ekonomi politikalarına boyun eğmek zorunda kalmışlardır (Coats, 2006: 262-267). Başından beri, işçi sendikaları, mevcut sosyal düzeni, kapitalizm ve yönetsel ayrıcalıkları korumayı amaçlayan, işçi sendikalarını sınırlayıcı hükümet ve yönetim stratejileri ile sürekli karşı karşıya kalmışlardır. Ancak özellikle 1980’lerden itibaren bu durumun daha da arttığını söyleyebiliriz.

Türkiye’de sendikalaşma oranlarının gerçekçi tespiti açısından ciddi problemler olduğu ifade edilmekle birlikte sendikalaşma oranlarının 1988’den beri % 22’lerden 2000’li yıllarda % 10’ların altına düştüğü iddia edilmektedir. 2002’den sonra özellikle kamu personelinin sendikalaşması nedeniyle sendikalaşma oranı yüzde 15 seviyelerine yükselmiştir. Buradaki istatistik sadece işçi statüsünde çalışanları değil aynı zamanda kamu çalışanlarını da birlikte ele almaktadır (Çelik, Lordoğlu, 2006: 27-28). Güncel

olarak bakıldığında, Türkiye’de sendikalaşma oranının hesabına ilişkin elde edilen veriler şu şekildedir; Temmuz 2014 TÜİK Hanehalkı işgücü istatistiklerine göre Türkiye’de toplam çalışan sayısı 26.410.000’dir. Bunlar içerisinde 17.226.000’i ücretli veya yevmiyeli, 1.211.000’i işveren, 4.494.000’i kendi hesabına çalışan, 3.479.000’i ise ücretsiz aile işçisidir (TÜİK, 2014). Resmi gazetede yayınlanan verilere göre Türkiye’de toplam memur sayısı 2.270.558’dir. Toplam sendikalı memur sayısı 1.589.964’tür. Memurların sendikalaşma oranı % 70.03’tür (R.G. 2014a). Resmi gazetede yayınlanan toplam işçi sayısı 12.287.238’dir. Sendikalı işçi sayısı 1.189.481’dir. İşçilerin sendikalaşma oranı % 9,68’dir. Bu bilgiler ışığında Türkiye’de çalışan sendikalı sayısı toplamda 2.779.445’tir. Sendikalı çalışanları ücretli veya yevmiyelilere oranladığımızda Türkiye’de sendikalaşma oranı % 16,1 olduğu söylenebilir. Ayrıca otomotiv sektörünün dâhil olduğu metal iş koluna bakıldığında 1.426.744 çalışan bulunmaktadır. Çalışanlardan 227.569’u sendikalı çalışanlardır. Bu rakamlara bakıldığında metal iş kolunda sendikalaşma oranı %15,9 olduğu söylenebilir (R.G. 2014b).

İşçi Sendikası Üyelikliğini Etkileyen Faktörler ve Üyelikteki Azalmanın Nedenleri

Sendikalaşma oranları, çeşitli ekonomik, siyasi, yasal, sosyo kültürel ve sendikal çok sayıda faktörün etkisiyle 1980 ve 1990’lı yıllarda İskandinav ülkeleri dışında gelişmiş ülkelerde düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu oran OECD ülkeleri ortalamasına göre, 1980’de % 47’lerde iken, 1990’da % 40’lara gerilemiştir (Tokol, 2002). Günümüzde bu rakam % 16,7 civarındadır (OECD, 2014). Çalışanların sendikalaşmasını belirleyen faktörler; makroekonomik iklim, işgücünün değişen kompozisyonu, hükümet politikaları ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, işveren politikaları ve sendikaların politika ve stratejileri olarak başlıklandırılabilir.

Makroekonomik İklim: Bu alandaki çalışmalar belirli dönemlerde gerçek ücretlerdeki artışın üyelikte azalmaya neden olduğunu iddiasını destekler görülmektedir. 1980’lerde beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar arasındaki ücret farklılıklarının genişlemesine paralel olarak beyaz yakalı çalışanların bir kısmının sendikalaşması yönündeki teşvik de paralel olarak azalmıştır (Rose, 2001: 147-148).

Enflasyon oranları yüksek seyrederken çalışanlar kendi yaşam standartlarını koruma ve sürdürmenin bir aracı olarak sendikalaşmaya ilgi duyabilirler (pozitif etki). Diğer taraftan işsizlik oranları yüksek seyrederken üyelikten ayrılan işsizler olacağından sendika üyeliği azalabilir ve istihdamda olanlar da işlerini kaybetme korkusu yüzünden örgütlenmeye veya katılıma daha az ilgi gösterirler (negatif etki) (Salamon, 2000: 109). Bu açıklamalar işsizliğin arttığı dönemlerde sendika üyeliği düşer iddiasını da destekler görünmektedir. 1980'lerde ve 1990'ların başlarında kronikleşen yüksek işsizlik oranları işverenlere sendikalara karşı direnmede bir fırsat sağlamıştır. Bu nedenle işverenler çalışanları sendikalara katılma imkânlarını daraltmışlardır (Rose, 2001: 147-148).

İstihdamın Bileşimi: Sendikalaşma seviyesi, çeşitli mesleksen, endüstriyel ve sosyo-demografik özellikler tarafından etkilenebilir. Geçmişte, işçi sendikaları kamu sektöründeki çalışanlar veya görece büyük imalat örgütlerinde tam zamanlı erkek vasıfsız işçiler arasında örgütlenme kapasitesi yüksekti. Kadın veya part-time istihdam edilenler, özellikle küçük hizmet sektöründeki işletmelerde çalışanlar daha az örgütlenme eğiliminde olmuştur. Açıkça istihdamın niteliklerindeki değişiklikler genel olarak sendikalaşma seviyesini etkilemiştir (Salamon, 2000: 109). 1980 ve 1990'lardan beri istihdamın kompozisyonunun değiştiği görülmektedir. Özellikle bu dönemde sendika üyeliği bakımından sendikaların yoğunlaştığı istihdamda bir azalma, sendikaların daha az örgütlenebildiği sektörlerde istihdamın arttığı görülmektedir. Kadın çalışanlar, part-time ve beyaz yakalı çalışanların oranı artmıştır (Rose, 2001: 147-148).

Hükümet Politikaları ve Yasal Düzenlemelerdeki Değişiklikler: Hükümetler toplu pazarlık ve sendikalaşma ile ilgili teşvik, tahammül ve baskı altında tutmak gibi çeşitli stratejiler izleyebilirler. Bununla birlikte hükümetlerin tavrının, endüstri ilişkileri üzerinde yasamadan daha etkili olduğu iddia edilmektedir (Salamon, 2000: 109). Sendika üyeliği üzerinde endüstri ilişkileri yasalarının etkisi daha zor ölçülebilen bir şeydir. Diğer faktörler ile birleştiğinde hiç şüphe yok ki eğer yasalar işçi sendikası etkisi bakımından işverenlere ayrıcalık tanıyorsa o zaman işverenler bu konuda sınırlayıcı etki gösterir (Rose, 2001: 147-148). Genel olarak dünyanın tek kutuplu hale gelmesi, sol siyasi partilerin birçok ülkede iktidarı kaybetmeleri, sendikala-

rın gücünü zayıflatan yasal değişiklikler, bireyselleşme eğilimlerinin artışı, kadınların iş piyasasına artan oranda girişi, sendikaların değişen koşullara uyum sağlayamamaları, aşırı siyasileşmeleri veya belirli bir ideolojinin savunuculuğunu yapmaları gibi nedenler de sendikalaşma oranlarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Tokol, 2002).

İşveren Politikaları: Açıkça kollektif örgütlenme ve sendikacılığa yönelik düşmanca tutum takınan yönetim her zaman çalışanların bir sendikaya katılmasında caydırıcı olmuştur. Benzer olarak son zamanlardaki örgütlerde bireyseliğe ve çalışan sorumluluğunu telkin etmeye yönelik olan İKY stratejileri çalışanların sendikal koruma ve temsili istemesi ve gereksinimini azaltma eğilimindedir (Salamon, 2000: 109). 1980'lerden beri işverenler sendikalarla işbirliği kurma politikalarından uzaklaşmaya başlamıştır. Sendikaları artık bir tehdit olarak görmüyorlar ve onlarla doğrudan ilişkiler kurmuyorlar. Teknik ve ürün piyasası çevresindeki hızlı değişimler, bazı işverenleri işgücünün esnekliğini arttırmaya teşvik etmiştir (Rose, 2001: 147-148)

Sendikaların Politika ve Stratejileri: İşçi sendikasının öncelikli rolü üyelerinin çıkarlarını temsil etmektir. Bu nedenle potansiyel üyeler, onların sendikaya katılmalarında ikna edebilmek için politika ve amaçlarının üyelelerine faydalı olacağına inandırmaları gerekmektedir. Ancak ülkemizde olduğu gibi, Kutal'ın (2005: 25) ifadesiyle gücünü yasaların desteğinde arayan, sendikalaşmayı daha çok kamu kesiminde gerçekleştiren, faaliyet alanını toplu pazarlıkla sınırlayan, sendika içi demokrasiye gerekli önemi vermeyen, kamu görevlilerinin örgütlenme haklarında zaman kaybetmiş olan bir sendikacılık anlayışı üyelikteki azalmayı tersine çeviremeyecektir.

Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın temel amacı bir Japon işletmesinde sendikalaş(a)mama nedenlerine yönelik bir alan araştırması yapmaktır. Araştırma bulguları mülakatlar, gazete haberleri ve bu haberlere internet ortamında yapılan yorumların analizinden elde edilmiştir. Bu süreçte işçiler ve sendikanın yerel yetkilileri ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. İşçiler arasında 10-12 yıllık deneyimli 3 mavi yakalı işçi ve 1'de mühendis kadrosunda yer alan vasıflı işçi yer almaktadır. Bunun dışında orada örgütlenmek isteyen sendikanın şube başkanı ile de görüşülmüştür. Bu görüşmelerin dışında ge-

rek ulusal gerekse yerel basında çıkan araştırma konusu fabrika ile ilgili sendikalaşma haberleri ve bu haberlere yapılan yorumlar derlenmiş ve betimsel bir analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada en önemli kısıt örnekleme genişletecek sayıya ulaşmada yaşanan zorluklar olmuştur. Çünkü görüşme talebinde bulunulan birçok işçi bu konuda beyanat vermeyi kabul etmemiştir. Bu konuda işçiler arasında korku-endişe-çekincelerin olduğu dikkati çekmektedir. Mülakat gerçekleştirenler de bu beyanatların resmi bir yönünün olmayacağı ve isim belirtilmeyeceği garantisıyla ikna edilmiştir. Mülakatlar genellikle bir arkadaş sohbeti şeklinde gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler yazı ile kaydedilmiştir. Bulgular 6 başlık altında derlenmiştir.

1. İstihdam, Ücretler ve Sosyal Ödemeler: Bu fabrikada yaklaşık 3500 kişi istihdam edilmektedir. Çalışanlar başından beri hep önce geçici kadroya (deneme süreli) daha sonra da daimi kadroya geçmektedir. İşçi alımları postalar halinde yapılmaktadır. Bu süreçte belirli bir yaş grubu işçi aynı anda istihdam edilmekte ve zaman geçtikçe aynı anda yaşlanmaktadır. Bu fabrika için önemli bir sorun teşkil edecek bir aynı anda yaşlanmaya bağlı olarak benzer sağlık problemlerine yakalanma riskini doğurmuştur. Bu konuda işverenin uygulamalarına bakıldığında işletmeden çıkışları teşvik eden politikalara rastlanmaktadır. Örneğin özellikle bel, boyun, diz gibi eklem yerlerinde sıkıntılar nedeniyle verimliliği düşen işçileri özendirmek için tüm tazminatlara ilave olarak belirli sayıda maaş ilavesi vermektedirler. Bu teşvikler önceleri 12 maaş kadar iken günümüzde 4 maaşa kadar inmiştir.

Bu işyerinde ücretler aynı işkolundaki ortalama ücretlerden daha kapsamlı olarak düzenlenmektedir. Genel olarak diğer işyerleriyle karşılaştırıldığında ücret seviyelerinin iyi bir durumda olduğunu belirtilmiştir. İşçiler yılda 16 maaş+ sosyal yardım (bir brüt)+ bonus (bir net)+ banka promosyon ödemesi+ özel sigorta+ bireysel emeklilik adı altında gelir elde etmektedirler. Buna ilave olarak da sosyal faaliyet imkânlarından da (bölüm, grup yemekleri, aile günü, tüm bölümlere ait spor salonları, restoran, ücretsiz: basketbol, tenis kortu, halı saha imkânları) yararlanmaktadır. Ancak özellikle aynı sektör içerisinde başka işyerlerinden gelen işçiler, iş yükünün ağırlığına vurgu yaparak, aynı sektördeki diğer fabrikalarda çalışanların iş yoğunluğu ve ücretleri ile oranladıklarında bu ücretlerin düşük olduğunu belirtmişler-

dir. Ayrıca bu yoğun iş temposunun tükenmişlik ve yabancılaşma doğurduğu da iddia edilmektedir.

Bu fabrika işçi tedarik sorunuyla karşı karşıyadır. Geçici işçiler bazı durumlarda geldiği gün gidebiliyor ve bu iş bırakmalar yüzünden işçi bulunamadığı iddia edilmektedir. Bu nedenle il dışından da bir işçi havuzu oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların önemli bir bölümünün kısa dönemli hedefler için işe başladığı iddia edilmektedir. Bu kişiler, iş sağlığı güvenliği, sosyal haklar ve psikolojik konulara önem vermekten ziyade kısa dönemli borçlarını ödemek için işe girmektedirler. Bu zorunlulukları ortadan kalktığına eğer işyerinden memnuniyetsizliği varsa işten çıktıkları ifade edilmektedir.

2. İş Sağlığı ve Güvenliği: Söz konusu işyerinde genel olarak, eğitim konusunun son derece ön plana çıktığı kabul görmektedir. Eğitim konusu tüm süreçlerde önemli kabul edilir. Ayrı bir eğitim binası olduğu ve özellikle işe alıştırma ve iş sağlığı ve güvenliği konusunda çok hassas davranıldığı görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği öncelikli konudur. Bunun için yeterli eğitimler verilmektedir. Bu nedenle 10-15 yıllık bir dönemde ciddi yaralanmalı ve ölümlü iş kazası sadece bir adettir. İş kazaları ve meslek hastalıkları oranı düşüktür. Bunun en temel nedeni çalışanların sürekli rotasyona sokulmasıdır. Doktora başvurma oranları en fazla fiziksel (bel, boyun fıtıkları, bileklerde sinir sıkışmaları ve varis) ve daha sonra psikolojik sebeplerdendir. İş kazası ve meslek hastalıkları daha ziyade vasıfsız işçiler arasında yaygındır. Yüksek ücretlerin sağlık sorunlarının tazmininde kullanıldığı ifade edilebilir.

3. Performans Değerlendirme Sistemi: Ücretler performansla göre belirlenmektedir. Performans değerlendirme sistemi ücret sistemi olmanın yanında çalışanların kariyer gelişimleri için oluşturulan bir sistemdir. Performans sistemi çalışanlar arasında işini doğru yapanları ödüllendiren bir sistem olarak görülmektedir. Ancak performans değerlendirme sisteminin adil olup olmadığı tartışılan en önemli meselelerden birisidir. Bu konuda en önemli eleştiri performans değerlendirmelerinin büyük ölçüde grup liderlerinin inisiyatifinde olması ve çok adaletli gerçekleştirilememesidir. Özellikle lider konumunda olan kişilerin öznel değerlendirmeleri bu sistemde sorunlar yaratmaktadır. Ayrıca bu liderlere düzeni sağlasın diye de bazı ayrı-

calıklar sağlanarak göz yumulmaktadır. Bu işyerinde liderlerle ilgili en önemli iddia Türk olan amir ve yöneticilerin yabancı yöneticilere göre adil ve akılcı kararlar almadığı yönündedir. Bazılarına göre performans sistemi bu sayede zaafa uğratılmaktadır.

Performans sisteminin özünde işçi rekabeti yarattığı iddia edilmektedir. Performans konusu ücret artışları ve terfide karşınıza çıkmaktadır. Bu nedenle rekabete neden olmaktadır. Performans sistemi çalışanlar üzerinde bir baskı aracı olarak da kullanılmaktadır. Bu sistemde ücret düşüklüğü yaratacağı için hastalansa da işçi bunu saklayarak verim düşüklüğüne ya da ileride daha kötü sonuçlara neden olabilmektedir.

Bu sistemle ilgili diğer eleştirilere bakıldığında, özellikle astların değerlendirmelerinde soruların en fazla beş kişiye inebilecek şekilde dizayn edildiği ve istenirse değerlendirme sahibinin ne söylediğinin bulunabileceği iddiasıdır. Bu durumun işyerinde astın-üstü değerlendirmesinde gerçekçi olmasını engellediği söylenebilir. Bununla birlikte performans sistemine karşı olanların, aslında işyerinde tembellik eğilimindeki işçiler olduğu iddia edilmektedir. Çok sık izin, rapor alan bu çalışanların performansları düşük çıktığından bu sistemi eleştirdikleri iddia edilmektedir.

4. Sendikaların Örgütlenme Yöntem ve Vaatleri: Genel olarak bakıldığında sendikalar örgütlenme konusunda klasik yöntem ve vaatleri kullanmaktadırlar. Bunlardan ilki işçiyi bilgilendirmeye yönelik girişimlerdir. Bu girişimler şunlardır: (a) bire bir görüşme, cep telefonlarına mesaj gönderme, genel başkanın gelip sadece bu işçilere özel olarak konuşma yapması, işçileri ve ailelerini toplantılarla bilgilendirme, (b) dergi, broşür dağıtma, (c) şehrin merkezinde irtibat bürosu açma, (d) servis araçlarında sendikali işçiler vasıtasıyla toplantılar düzenleme.

Diğeri vaatler ve imkânlar ise şunlardır: (a) temsilcilerin atanmasında işçilerin tam yetkili olması, yönetici ve temsilcilerin işçilerin hür iradesiyle belirlenmesi, (b) 1-2 sene aidat almama, market çeki verme, (c) doğum, ölüm, çocuk, eğitim, yemek, servis, askerlik, ayakkabı, temizlik maddesi ve yakacak yardımlarının düzenli hale getirilmesi, (d) izinler, ikramiye, sosyal yardım, bonus ve takdir piri gibi işçi yararına her türlü uygulamanın devreye sokulması, (e) kalıcı bedensel ve ruhsal hastalıklara neden olan ağır üretim süreçlerinin ve onun yarattığı stres ortamının insancillaştırılması, (f) perfor-

mans ve terfi sisteminin yol açtığı adaletsizliğin ortadan kaldırılması ve hizmet süreleri aynı olan çalışanların ücretleri arasındaki farkın giderilmesi, (g) performans sistemi yerine Toplu İş Sözleşmesi sistemine geçilmesi, (h) üyelere sunulan tüm hizmetlerden üyenin ailesi ve yakın çevresi de aynı biçimde yararlanması, (i) üye çocuklarına, okula destek olacak ücretsiz kurslar verilirken, eşli eğitimlerle birlikte eğlenme ve öğrenme fırsatı yaratılması, (j) sendikanın sahip olduğu sosyal tesis, işçi evleri, misafirhaneler, otellerden işçiler ve ailelerinin yararlanması. Bunların dışında sendikalı çalışanlara örgütlenme eğitimleri vererek ve basını kullanarak kamuoyu oluşturma yoluyla da örgütlenme potansiyellerini arttırmak istedikleri görülmektedir.

5. Sendikanın Görüşleri: Bu işyerinde örgütlenmeye çalışan sendikalar çeşitli oranlarda işçiyi sendikalarına üye yaptıklarını iddia etseler de toplamda işyerinin 1/10'undan az sayıda çalışanın sendikalı olduğu ifade edilmektedir. İşçi sendikaları, böyle büyük ölçekli bir işletmenin sendikasız olmasının sendikaların prestij ve aynı zamanda büyük bir gelir kaybı olduğunu belirtmişlerdir. İki farklı sendikanın örgütlenme mücadelesinin olumsuz sonuçlarının yanında, bu rekabetin çatışmasız olduğuna yönelik açıklamalar yapılmaktadır. Günümüzde işverenler geçmişe oranla sendikalaşmaya daha ılımlı bakmaktadırlar. Sendikalar bu fabrikada çatışmasız (işverenle uzlaşmacı) ve sosyal diyaloga önem veren bir anlayışla yaklaştıklarını ifade etmiştir.

Sendikalar kendilerine üye olan işçilerin bir kısmının, genel olarak çalışma koşullarından sorunlu olan, işten çıkıp tazminat almak amacıyla olan işçilerden oluştuğunu iddia etmektedirler. Sendika yetkilileri ise onlara işten çıkınca diğer işletmelerde de aynı sorunları yaşayacaklarını o yüzden işten çıkmak için sendikaya üye olmak yerine işyerindeki sorunları çözmek için üye olmaları gerektiğini söylediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında sendikalar bu fabrikanın uluslararası bir fabrika olduğu ancak tüm ülkeler arasında en az maaşlardan birinin burada olduğunu iddiasıyla örgütlenme kampanyalarını sürdürmektedirler. Ancak ücret sendikacılığının ötesinde özellikle meslek hastalıkları ve psikolojik sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik girişimleri de devreye sokacaklarını belirtmektedirler.

Bu işyeriyle ilgili basında çıkan ibadet özgürlüğü kısıtlanıyor, işçi sağlığı göz ardı edilerek sağlığını kaybeden işçiler kapı önüne konuyor ve sendikal örgütlenmeye izin verilmiyor iddiaları sendikalarca geçmişte benimsenmiş-

tir. Ancak işveren bu konuda da düzenlemeler yaparak (ibadet özgürlüğü, rotasyon vs.) sendikal örgütlenmeye karşı tedbir aldığı ifade edilmektedir. İşveren doğrudan sendikayı yasaklamak yerine sürekli iyileştirmelerle sendikaya gerek olmadığını gösterme niyetinde olduğu iddia edilmektedir.

Sendikaya göre çalışanlar çeşitli nedenlerle sendikalara üye olmamaktadır. Bunlar: (a) Meslek liselerinde öğrencilere genellikle teknik eğitim verilmesi, iş hukuku dersinin verilmemesine bağlı olarak mezun olup çalışmaya başladıklarında sendikal hakları ile ilgili bilgi sahibi olamamaları. (b) Kayıtdışı çalışma, işten atılma korkusu. (c) Sendikalar ve sendikacılar hakkındaki olumsuz bakış açısı. (d) Ataerkil toplum yapısında işverenin aile büyüğü gibi görülmekte olması (sendikaya üye olursa ihanet etmiş gibi hissediyor ve üye olmuyor). (e) Medyanın işveren yanlısı yayınları (sanki sendikal mücadele siyasal iktidara karşıymış gibi gösteren haberler yayınlanarak işçilerde algı oluşturuluyor). (f) Sendikaların vadettiği imkânları işverenin zaten sağlıyor olması.

Bazı konularda sendikalar başarısız olduklarını itiraf etmektedirler. Bunlar; yargı sürelerini kısaltma (işçi haklarını 3 sene sonra alabiliyor), sendikacıların maaş, gelir ve yaşam standartlarının şeffaflığı ve sendikaların gelirlerini nereye harcadığı konusu ve ücretler konusudur.

6. Sendikalara Bakış Açısı: Bu işyerinde işverenin sendikaya bakış açısının olumsuz olmadığını, bu işyerinde örgütlenmek isteyen iki ayrı sendikaya da eşit mesafede durdukları belirtilmiştir. Japon sisteminin özünde çalışanlar işyerinin bir üyesi olarak yer alır. Bu nedenle işyeri meseleleri işyerindeki bir takım iyileştirmelerle çözümlenmelidir. Bu çerçeveden bakıldığında doğrudan olmasa da, sistem gereği örtük bir karşı duruşun yer aldığı söylenebilir.

Çalışanlar açısından durum ele alındığında olumlu ve olumsuz bakış açılarına sahip çalışanların olduğu görülmektedir. Olumlu bakanlar temelde çalışan yaşamındaki güvencelerin ve hakların arttırılması, işyeri adaletsizliklerinin ortadan kaldırılması ve temsil mekanizmasının etkisinin arttırılması gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Olumlulara göre; sendikalı olmak iş güvencesini ve ücretleri arttırır, çalışma süreleri ve izinler konusunda iyileştirmeler yapar, ibadet özgürlüğünü genişletir. Sendikaya üye olmak isteyenler büyük ölçüde yerel yöneticilerden memnun olmadıklarını ve işyerindeki amirlerin adaletsiz uygulamalarını yansıtan bu hiyerarşinin kırılması ve

alınan kararlarda söz sahibi olabilmek için sendikal temsile gerek olduğunu belirtmişlerdir. Yine burada işverenin belirlediği işçi temsilcilerinin işçilerin sorunlarını çözmeye etkisiz olması işçilerin sendikalara üye olmasında etkili bir unsur olarak görülmektedir. Sendikal örgütlenme konusunda olumlu olanlar bu işyerindeki temel düsturlardan bir olan “insana saygının” aslında çalışanlar için değil müşteriler için geçerli olduğunu, bu nedenle çalışanların da saygı görebilmesi için sendikal örgütlenmenin denenmesi gerektiğini, eğer başarı sağlanamazsa üyelikten çıkmanın kolay olduğunu ifade etmişlerdir.

Olumsuz bakanlar ise; sendikaların güven vermeyen kurumlar olduğunu, siyasi davrandıklarını, işverenlerin sendikalaşmaya karşı durduklarını, sendikaların yetersiz politikaları olduğunu, vasıflı işçilerin ve amirlerin karşı durduklarını belirtmişlerdir. Bu kişilere göre olumsuz çalışma koşullarının düzeltilmesinde sendikalardan çok hükümetten destek beklenmektedir. Bu nedenlere ek olarak üretim süreçlerinin yabancılaşma ve işçiler arası rekabet yaratması, ücret farklılaştırması, elde edilmiş haklar ve sendikalaşmanın hak kayıpları yaratacağı inancı ve sendikacıların eğitimsizliği gibi konuların da sendikalaşmanın önünde engel oluşturduğu ifade edilmiştir.

Bu işyerinde sendikal katılımın az olmasının nedenlerinden biri sendikaların siyasi olarak hareket etmeleri ve çalışanların da bu sürece dâhil olmak istememeleridir. Çalışanlar arasında sendikalar konusunda bir güven problemi olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri şunlardır: (a) Sendikaların çalışanların haklarını geliştirmekten ziyade aidatlara odaklandığının düşünülməsi. (b) Sendika gelir-giderlerinin şeffaf olmaması ve harcanma yöntemleri. (c) Sendikacıların lüks yaşam tarzı ve sendika başkanlarının ahlaki tavırları (işçiye dayak vs.). (d) Sendikacıların politik duruşları ve yargıyla yaşadıkları sorunlar. (e) Sendikaların yetki aldığı işyerlerinde çalışanların haklarını yeterince savunamaması ve verdikleri sözleri yerine getirecek güce sahip olmadıklarına olan inanç. (f) Medyadaki yanlış haberler ve sendikaların bu organları yönlendirdiğine dair inanç. (g) Sendika ve işverenlerin örgütlenme konusunda anlaşmaya zaten vardıklarına olan inanç.

İşçilere göre işverenler çalışanların sendikalara üye olmasını istememektedir. Bunun dışında çalışanlar, yöneticilerin işyerinde rekabet eden sendikalardan işverene yakın olabilecek sendikaların desteklendiğini iddia etmektedirler. Bu inanç sendikaya üyeliği azaltan faktörler arasında gösteril-

mektedir. Buna göre sendika üyeliğinin işyerindeki sosyal ödemeleri azaltacağını, iş güvencesini tehlikeye sokacağını ve elde edilmiş hakları daraltacağını düşünmektedirler. Çalışanlar sendikanın yetki alamaması sonrasında işverenin hedefi olarak iş güvencesiyle ilgili sorun yaşayacağından korkmaktadırlar. Bu durumu, sendikaların toplu iş sözleşme yetkisi aldığı başka bir fabrikalarda başarılı olamaması (işten çıkarmaları önleyemiyorlar, ücretler ve sosyal hakları geliştiremiyorlar) arttırmaktadır. Tüm bunlara ilave olarak sendikalar ne zaman örgütlenme çalışmalarını hızlandırırsa işveren bir takım iyileştirmelerle (ücret artışı, prim, ibadet özgürlüğünün sağlanması) bunu engellediği düşünülmektedir.

İşyerlerinde emek süreci çalışanlar arası kolektif bilincin oluşmasını engellemektedir. Üretim hattında bir işçi hastalansa diğeri geçmiş olsun demek yerine, iş yükünün artacağından endişe eder hale geldiği ifade edilmektedir. Yine performans sistemi sonucunda oluşan ücret farklılıkları sendikal örgütlenmeyi engelleyen bir neden olarak belirtilmiştir. Yüksek ücret alan çalışanlar sendikal örgütlenmeye sıcak bakmadıkları belirtilmiştir. Ayrıca amir konumunda olan çalışanların mevcut çıkarlarını zedeleyecekleri ve rahatlarını bozacakları iddiasıyla sendikaya karşı bir tavır içerisinde oldukları iddia edilmektedir.

Son olarak bu işyeri nispeten eğitilmiş (lise ve MYO mezunu) çalışanları tercih etmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar sendikacıların eğitimsizliğinden şikâyet etmektedirler. Özellikle kendilerini örgütlenmeye ikna etmek için gelen birçok sendikacının eğitimsizliğinin onları rahatsız ettiğini ifade etmişlerdir.

Sonuç

Genel olarak sendikaların içinde bulunduğu durum, bu işyerindeki koşullarla birleştğinde sendikal örgütlenme açısından çok da olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Çalışanların sendikalı olmama nedenlerinin başında ücretlerin yüksekliği ve sosyal hakların genişliği gelmektedir. İş kazalarının minimum seviyeye indirilmesi de buna eklenebilir. Zamanla meslek hastalıklarıyla ilgili şikâyetler artsa da bu durum yüksek ücretlerle telafi edilmektedir.

Yaşlanan ve verim düşüklüğü yaşayan işçileri kendi rızaları ile işyerinden ayrılmaya teşvik eden uygulamalara rastlanmaktadır. İşçilere tüm taz-

minatlarının yanında belirli miktarlarda ilave ödemeler yapılarak işten ayrılmaları sağlanmaktadır. Fabrika işyeri problemlerini işyerinde belirli bir takım iyileştirme süreçleriyle gidermektedir. Bu iyileştirme süreçleri içerisinde hataların ortadan kaldırılması, verimliliği artırma adına verilen ücret ve diğer ödemeler ve sosyal hakları geliştiren bir takım düzenlemeler yer almaktadır. Bu durum sendikaların alanını daraltmaktadır. Sendikaların vaatleri olarak ifade edilenlerin neredeyse hepsi zaten işyerinde sağlanmaktadır. Çalışanların da odağında ücretin olması sendikalaşma konusunda çekimser olmaya yol açmaktadır.

Örgütlenme konusunda olumlu düşünen işçilere göre buradaki en önemli sorun performans sistemi ve bu sistemdeki amir konumundaki çalışanların keyfi uygulamalarıdır. Sendikalaşma burada bu hiyerarşiyi kırabilecek bir yöntem olarak görülmektedir. Bunun yanında performans sistemi çalışanlar arasında rekabeti doğurarak bir baskı aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Burada öne çıkan iddialardan bir tanesi de performans sistemiyle uyum sağlayamayan çalışanların (izinli, raporlu, yavaş çalışan) sendikaları desteklediği diğerlerinin ise sendikaya olumsuz baktığıdır.

İşveren yasal olarak sendikalaşma hakkına müdahalede bulunmamaktadır. Sendikalar hala eski yöntemlerle çalışanları örgütlemeye çalışmaktadır. Bunun yanında çalışanlar sendikalara çeşitli nedenlerle (aidat meselesine odaklanma, sendika gelirleri ve harcamaların şeffaf olmaması, yetkili oldukları yerlerde işçiyi savunamaması, sendikaların politik duruşları, işverenle anlaştıkları vs) güven duymamaktadırlar. Sendikalara göre çalışanlara meslek liselerinde işçi haklarıyla ilgili derslerin verilmemesi, kayıt dışılık, toplumdaki sendikalara yönelik olumsuz düşünceler, medyanın işveren lehine yönlendirmeleri ve işverenlerin sendikaların vaatlerini hâlihazırda karşılamaları nedeniyle çalışanlar sendikalı olmayı istememektedir

Abstract: Causes such as globalization, neo-liberal economic policies, changes in the composition of employment and in laws and increasing the managerial prerogative of the employer have led to the decline of the number of unionized workers in the last 30 years. However, these causes should be investigated in detailed by the micro-based studies. Therefore the aim of this study is to do a case study on the reasons for employees not to join a union. The question of not

unionising may have connection with the lack of confidence about unions, the poor policies of unions and variety workplace practices. For this purpose, a case study on the reasons of not join a union has been conducted at a multinational Japanese company. The scope of the research are interviews with employees, trade union representatives who wish to organize in the workplace and the daily news about the organization of this plant in local news sites and reviews of this news. The interviewee workers have been reached with the snow-ball method. The obtained data were reviewed by descriptive analysis. Consequently, reasons for employees to not join a union are associated with not only generally reasons but also lack of trust toward union, union avoidance strategies of employers, inadequate policies of the unions.

Keywords: Trade Union, Japanese Production System.

Kaynakça

- Alon, Pnina (2005), The Introduction a Modified Model of German Works Councils in Israel: towards a Tripartite Channel of Employee Representation and Participation** (degree of Master), Toronto University.
- Ansal, Hacer (1996), Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar**, Ankara: Birleşik Metal-İş Sendikası Yayınları.
- Büyüksulu, A. Rıza (1997), İşletmelerde Uluslararası Yönetim Modelleri ve İşyeri Endüstri İlişkileri Sistemlerinin Yükselişi** (Basılmamış Doçentlik Takdim Tezi), Edirne.
- Coats, David (2006), “No Going back to the 1970s: The Case for a Revival of Industrial Democracy”, New Economy, Volume 13, Number 4, pp.262–271.**
- Çelik, Aziz ve Kuvvet Lordoğlu (2006), “Türkiye’de Resmi Sendikalaşma İstatistiklerinin Sorunları Üstüne”, Çalışma ve Toplum, 2006/2, http://www.calismatoplum.org/sayi9/celik_lordoglu.pdf, Erişim Tarihi: 07 Kasım 2014.**
- Deutsch, Steven (2005), “A Researcher’s Guide to Worker Participation”, Labor and Economic and Industrial Democracy, Volume. 26, Number 4, pp. 645-656.**
- Hirschman, Albert O. (1970), Exit, Voice, and Loyalty, Responses to**

Decline in Firms, Organizations, and States, UAS: Harvard University Press.

Kutal, Metin (2005), “Türk Sendikacılığını Çevreleyen Olumsuz Koşullar, Özellikler ve Yeni Bir Yapılanma İhtiyacı”, **Çalışma ve Toplum**, 2005/2, <http://www.calismatoplum.org/sayi5/Makale5/makale1.pdf>, Erişim Tarihi: 06 Kasım 2014.

Ohno, Taiichi (1996), **Toyota Ruhü: Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi** (Çeviri: Canan Feyyat), İstanbul: Scala Yayıncılık.

OECD (2012), Trade Union Density 1960-2011, <http://www.oecd.org/els/emp/OECD-Trade%20Union%20density%202012.xlsx>, Erişim Tarihi: 06 Kasım 2014.

OECD (2014), Trade Union Density, (http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=UN_DEN&lang=en#), Erişim Tarihi: 06 Kasım 2014.

Rose, Ed (2001), **Employment Relations**, Great Britain: Prentice Hall.

Salamon, Michael (2000), **Industrial Relations: Theory and Practice**, Great Britain: Prentice Hall (4th Edition).

Selamoğlu, Ahmet (1998), “Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve ‘İnsan’ Unsuru”, **Çimento İşveren Dergisi**, Sayı 12, s.8-25.

Şenkal, Abdulkadir (1999), **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, Ankara: Kamu-İş Yayınları.

Tokol, Aysen (2002), “Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri Ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1.

<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=282&cilt=4&sayi=1&yil=2002>, Erişim Tarihi: 06 Kasım 2014.

Uçkan, Banu ve Deniz **Kağmıoğlu** (2009), “İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği”, **Çalışma ve Toplum**, 2009/3, <http://www.calismatoplum.org/sayi22/uckan.pdf>, Erişim Tarihi: 06 Kasım 2014.

Yıldırım, Engin (2005), “Sendikalar ve Kriz”, **Çalışma ve Toplum**, 2008/3, s.199-206.

Gazete Haberleri

- Toyota’da Yetki Savaşı, 17.04.2004, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://www.yenisakarya.com/8965-toyota-da-yetki-savasi-haberi.html>)
- TOYOTA Yönetimi Sendikalaşmayı Engellememeli, 16.01.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://www.sakaryahalk.com/101-toyota-yonetimi-sendikalasmayi-engellememeli-yazdir.html>)
- TOYOTA’YA TÜRK METAL BAYRAĞINI DIKECEĞİZ!, 14.01.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, http://www.turkmetal.org.tr/toyotaya-turk-metal-bayragini-dikecegiz_icerik_11858-1.html)
- TANDOĞAN, Erhan, Kurt “Toyota’da Sonuca Ulaşacağız”, 02.12.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://www.sakaryahalk.com/13551-haber-yorumlari-haberi.html>)
- MATUR, Sezai, Toyota’dan Ne İstiyorlar?, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, http://www.gazete54.com/haber/author_article_detail.asp?id=1411)
- Toyota Türkiye’de Sendikalaşma Çalışmaları, 26.09.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://www.sakaryayenihaber.com/haber-oku/46297/toyota-turkiyede-sendikalasma-calismalari.html>)
- Çelik-İş Toyota’ya Hız Verdi, 18.11.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://sakaryayenigun.com.tr/celik-is-toiotaia-hiz-verdi-haberi-10760.jsp>)
- TÜRK METAL-İŞ TOYOTA’YA GİRDİ, 12.01.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://adatavir.com/haber/344/turk-metal-is-toyotaya-girdi.jsp>)
- İBİL, Ersin, Gökdemir: “Toyota Çalışanları Risk Altında!”, 02.05.2014, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://www.medyarota.com/8468-gokdemir-toyota-calisanlari-risk-altinda-haberi.html>)
- GÜMÜŞEL, Kaan, Toyota Çalışanlarına Bir Çağrı Daha, 18.04.2014, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/70539/toyota-calisanlarina-bir-cagri-daha.aspx>)
- Bu Haber Toyota Çalışanları İçin, 09.04.2014, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/70120/bu-haber-toyota-calisanlari-icin.aspx>)

- GÜMÜŞEL, Kaan, Toyota O Haber İçin Açıklama Gönderdi, 18.04.2014 (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/70545/toyota-o-haber-icin-aciklama-gonderdi.aspx>)
- 2 Milyon Liralık Toyota Pastası Türk Metal'in, 27.10.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/62644/2-milyon-liralik-toyota-pastasi-turk-metalin.aspx>)
- Otomotiv İşçilerine Sendika Yok!, 09.08.2014, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/75292/otomotiv-iscilerine-sendika-yok.aspx>)
- TURHAN, Hakan, Toyota İşçisi Ne Yapmalı, 21.01.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/koseyazilari/5676/toyota-iscisi-ne-yapmalı.aspx>)
- AYTAÇ, İlkin, Toyota'da 10 Ayda 400 Çalışan Sendikalı Oldu!, 26.09.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/61247/toyotada-10-ayda-400-calisan-sendikali-oldu.aspx>)
- Türk Metal-İş Sendikası Toyota'yı İstiyor!, 12.01.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/48110/turk-metal-is-sendikasi-toyotayi-istiyor.aspx>)
- BAŞOĞLU, Necdet, Toyota'da Büyük İkramiye Kime Çıkacak!, 18.06.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/koseyazilari/6141/toyotada-buyuk-ikramiye-kime-cikacak.aspx>)
- Sendikalar Toyota İçin Fena Bastırıyor!, 29.06.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/57260/sendikalar-toyota-icin-fena-bastiriyor.aspx>)
- Türk Metal'in Toyota Stratejisi Belli Oluyor, 16.01.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/48292/turk-metalin-toyota-stratejisi-belli-oluyor.aspx>)
- Toyota İşçilerinden Akıl Almaz Sözler., 12.04.2013, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://medyabar.com/haber/52997/toyota-iscilerinden-akil-almaz-sozler.aspx>)
- Sendikalara Eşitiz, 29.01.2014, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://www.sakaryayenihaber.com/haber-oku/50656/sendikalara-esitiz.html>)
- Sendika İstemeyen Toyota'lı İşçiler, 01.02.2013 (Erişim Tarihi,

19.08.2014, <http://www.sakaryahalk.com/147-sendika-istemeyn-toyota-li-isciler-yazdir.html>)

- ÖZÇELİK, Hüseyin, Toyota İşçilerinin Tedirginliği, (Erişim Tarihi, 19.08.2014, <http://adativir.com/yazi/44/toyota-iscilerinin-tedirginligi.jsp>)
- R.G. 2014, [6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2014 Temmuz Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliğ](#), (Erişim Tarihi, 28.09.2014, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140725.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140725.htm>)
- R.G. 2014a, 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Ve Toplu Sözleşme Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları İle Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2014 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ, (Erişim Tarihi, 28.09.2014, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140704.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140704.htm>)