

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ
VE ÖNEMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Engin TAŞKIN

Danışman

Prof. Dr. Recep YÜCEL

OCAK 2021
KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Prof. Dr. Recep YÜCEL danışmanlığında Engin TAŞKIN tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Endüstri İlişkilerinin Rolü ve Önemi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

11/01/2021

Prof. Dr. Belgin AYDINTAN (Başkan)

Prof. Dr. Recep YÜCEL

Dr. Öğr. Üy. Cihat KARTAL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.../.../20...

Doç. Dr. Abdusamed YEŞİLDAĞ
Enstitü Müdürü

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Endüstri İlişkilerinin Rolü ve Önemi*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

Tarih

11/01/2021

Adı Soyadı

Engin TAŞKIN

İmza

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının başlıca amacı, birinci bölümde bahsetmiş olduğumuz İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları dahil olmak üzere; işletmenin belirlediği amaçlara ve hedeflere ulaşmasında, çalışanların işletme içinde ve genel olarak işgücü piyasasında karşılaştığı sorunlara cevap bulmada, çalışanların yönetime katılımlarında yani işletme içi demokrasi anlayışının uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin etkilerinin yanısıra, işçi sendikalarının ve devlet müdahalesiyle birlikte genel anlamda konu ele alındığında endüstri ilişkilerinin sağladığı katkıları ve çözüm yollarını incelemek ve değerlendirmektir.

Bu tez çalışmasının hazırlık süreci boyunca desteklerini benden esirgemeyen saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Recep YÜCEL başta olmak üzere, yoğun ve uzun çalışmalarına gösterdikleri sabır için anneme, babama ve dualarıyla bana destek olan anneanneme teşekkür ederken, tezimin uygulama kısmı olan anketin yapılmasında önemli destek ve katkılar sağlamış olan Dr. Mutlu D. CÖMERT'e ve katkılarından dolayı Dr. Öğr. Üy. Rahmi BAKİ'ye teşekkür etmeyi bir borç bilirim ve saygılarımı sunarım.

ÖZ

TAŞKIN, Engin, “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Endüstri İlişkilerinin Rolü ve Önemi*”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2021.

Geleneksel endüstri ilişkileri sistemi, işveren ve işveren sendikaları, işçi temsilcisi olan sendikalar ve bu taraflar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinden sorumlu olan devlet ile ilişkileri ilgilendiren çoğulcu bir sistemdir. Örgütsel bir yapılanmada üretimin, verimin ve niteliğin artırılmasına ilişkin gelişmeler ile uygulamaların önemli hale gelmesi sonucunda örgütsel katılımın artırılması hem de bireyler arası birebir iletişimin sağlanması amacıyla bir departman oluşturulması gerekli hale gelmiş, bu departman eksikliği ile doldurulmuştur. Ekonomik ve sosyal alanlarda insan kaynağının niteliğine rekabet gücü sağladığı ve avantaj olduğu fark edildikten sonra İKY çok daha önemli bir hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde endüstri ilişkilerinin rolünün incelendiği bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Bu kapsamda 298’i erkek, 137’si kadın olmak üzere 435 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmaların verilerini toplamak amacıyla “Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği” ve “İnsan Kaynakları Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sekiz madde toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS 25 programı ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda genel olarak İnsan kaynakları yönetiminin genel işlevleri ile endüstri ilişkileri iklimi; harmoni, düşmanlık, açıklık ve ilgisizlik boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Endüstri, İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri

ABSTRACT

TAŞKIN, Engin, “Organizational“ The Role and Importance of Industry Relationships in Human Resources Management ”, Master Thesis, Kırıkkale, 2021.

In the traditional industrial relations system, it is a pluralistic system that deals with the state relations, responsible for the regulation of relations between employers and unions, trade unions representing workers and these parties. In an organizational structuring, as a result of the developments regarding the increase of production, efficiency and quality and the applications becoming important, it has become necessary to establish a department in order to increase organizational participation and to ensure one-to-one communication, and this department's deficiency has been filled with human resources management. Human resources management has become much more important after realizing that it provides competitive power to the quality of human resources in economic and social fields and has an advantage. This research examining the role of industrial relations in human resources management is in a relational survey model. In this context, 435 employees were reached, including 298 men and 137 women. Industrial Relations Climate Scale and Human Resources Management Scale were used to collect the data of the researchers. In addition, eight items related to the socio-demographic characteristics of the participants were collected. The analysis of the data was made with the SPSS 25 program. As a result of the study, it was determined that there are moderately positive and moderately significant relationships between the general functions of human resources management and the dimensions of industrial relations climate harmony, hostility, openness and indifference.

Keywords: Industry, Human Resources, Industrial Relations

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKG	: İnsan Kaynakları Gelişimi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması



ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli	72
Tablo 1. İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	15
Tablo 2. Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Boyutları.....	74
Tablo 3. İKY Boyutları	74
Tablo 4. Ölçek Puanlarının Güvenirliğine İlişkin Cronbach Alfa Katsayısı Sonuçları	75
Tablo 5. Çalışma Grubunun Özellikleri	76
Tablo 6. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği İşlevi İle İlgili Görüşleri	77
Tablo 7. Çalışanların İnsan Kaynaklarının Genel İşlevi İle İlgili Görüşleri.....	78
Tablo 8. Çalışanların Harmoni Endüstri İlişkileri İklimi İle İlgili Görüşleri.....	79
Tablo 9. Çalışanların Düşmanlık Endüstri İlişkileri İklimi İle İlgili Görüşleri	80
Tablo 10. Çalışanların Açıklık Endüstri İlişkileri İklimi İle İlgili Görüşleri.....	81
Tablo 11. Çalışanların İlgisizlik Endüstri İlişkileri İklimi İle İlgili Görüşleri.....	82
Tablo 12. Çalışanların Cinsiyetine Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi	83
Tablo 13. Çalışanların Cinsiyetine Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi	83
Tablo 14. Çalışanların Yaşlarına Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi	84
Tablo 15. Çalışanların Yaşlarına Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	85
Tablo 16. Çalışanların Medeni Durumuna Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	86
Tablo 17. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi	86
Tablo 18. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	87

Tablo 19. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi	88
Tablo 20. Çalışanların İş Yerinde Çalışma Süresine Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	89
Tablo 21. Çalışanların İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	90
Tablo 22. Çalışanların Sendikaya Üye Olma Süresine Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi	91
Tablo 23. Çalışanların Sendikaya Üye Olma Süresine Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	92
Tablo 24. Çalışanların Daha Önce Bir Sendikaya Üye Olma Durumlarına Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	93
Tablo 25. Çalışanların Daha Önce Bir Sendikaya Üye Olma Durumlarına Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	93
Tablo 26. Çalışanların Sendikaya Üye Olma Şekline Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	94
Tablo 27. Çalışanların Sendikaya Üye Olma Şekline Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi.....	95
Tablo 28. Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanları ve İKY Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	96
Tablo 29. Hipotez Testlerinin Sonuçları	97

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	iv
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	v
İÇİNDEKİLER	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	10
1.5. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar	14
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	15
1.7. İKY Uygulamaları	18
1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)	18
1.7.2. İşgücü Gereksiniminin Belirlenmesi	20
1.7.3. İşin Analiz Edilmesi	21
1.7.4. Personel Adaylarının Belirlenmesi ve Seçilmesi	22
1.7.5. Eğitim ve Geliştirme	24
1.7.6. Oryantasyon	25
1.7.7. Performans Değerlendirme	26
1.7.8. İş Değerlendirme / Ücretlendirme	26
1.8. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Diğer Konular	27
1.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	28
1.10. Koruma Fonksiyonu, İş Sağlığı ve İş Güvenliği	31

İKİNCİ BÖLÜM ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

2.1. Endüstri İlişkileri Kavramı.....	34
2.2. Endüstri İlişkilerinin Temel Aktörleri.....	34
2.2.1. İşçi ve İşçi Sendikaları	35
2.2.2. İşveren ve İşveren Sendikaları	35
2.2.3. Devlet	35
2.3. Sendika Kavramı.....	37
2.4. Sendikaların Unsurları	38
2.4.1. Amaç (Ortak Amaç) Unsuru	38
2.4.2. Serbest Kuruluş Unsuru.....	39
2.4.3. Bağımsızlık Unsuru.....	39
2.4.4. Demokratik Esaslara Uygunluk Unsuru.....	39
2.5. Sendikalaşma İhtiyacı	39
2.6. Endüstri Toplumuna Geçişte Sendika İhtiyacının Ortaya Çıkışı	40
2.7. Sendikacılığın Gelişiminde Etkili Olan Düşünce Akımları	42
2.7.1. Klasik Yaklaşım	42
2.7.2. Sistem Yaklaşımı.....	42
2.7.3. Marksist Yaklaşım.....	45
2.7.4. Sosyolojik Yaklaşım.....	47
2.7.5. Çoğulcu Yaklaşım	48
2.7.6. Tekilci Yaklaşım	49
2.8. Çalışanların Sendikalardan Beklentileri.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikalar	54
3.2. İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Uygulamalarının Sendikalara Etkisi	55
3.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi ve Sendikalar	56
3.2.2. Eğitim - Geliştirme İşlevi ve Sendikalar	58
3.2.3. Motivasyonun İşlevi ve Sendikalar	60
3.2.4. Performans Değerleme ve Sendikalar	61
3.2.5. Ücretleme İşlevi ve Sendikalar	62
3.2.6. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik İşlevi ile Sendikalar	63
3.2.7. İletişim-Disiplin ve Sendikalar	64
3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri ilişkileri Arasında Ortaklıklar ve Farklılıklar.....	64
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkilerine Etkisi.....	68
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalara Etkisi.....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	71
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	72
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	72
4.4. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	73
4.4.1. Güvenirlilik Analizi.....	74
4.5. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	75
4.5.1.Oransal Analizler	76
4.5.1.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	76
4.5.1.2. Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Görüşleri.....	77
4.5.1.3. Çalışanların Endüstri İlişkileri İklimine İlişkin Görüşleri	79
4.5.2.Varyans Analizleri	82
4.5.2.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular	82
4.5.2.2. Yaşa İlişkin Bulgular	84
4.5.2.3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular	85
4.5.2.4. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular	87
4.5.2.5. İş Yerinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	89
4.5.2.6. Sendikaya Üye Olma Süresine İlişkin Bulgular	91
4.5.2.7. Daha Önce Bir Sendikaya Üye Olma Durumuna İlişkin Bulgular .	92
4.5.2.8. Sendikaya Üye Olma Şekline İlişkin Bulgular	94
4.5.3.Korelasyon Analizi.....	95

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

ÖNERİ ve TEMENNİLER	105
KAYNAKÇA	105
EKLER	118



GİRİŞ

Sanayi toplumunun kurallarına uygun olarak oluşturulan endüstri ilişkileri sisteminde işçiler, iş dünyası, hükümet ve sendikalar arasındaki ilişkiler günümüzde önemli değişimler geçirmektedir. Sanayi Devrimi'nden sonraki süreçte, varoluşun amacını olumsuz etkileyen birçok sosyal, politik ve ekonomik faktör sendikaları etkilemiştir. Dinamik bir sistem olan çalışma ilişkileri sisteminde sendikaların; olumsuz faktörler karşısında güç kaybetmeye devam ettiği, işgücünün yapısındaki değişim karşısında geleneksel tabanının zayıfladığı ve yönetim anlayışındaki değişiklikler karşısında birtakım güçlüklerle karşılaştığı görülmektedir.

İşgücü yapısındaki değişimler, hem hizmet sektörünün öneminin artması hem de kadın ve gençlerin istihdamındaki artış sendikaları olumsuz etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin önemini artırmanın yanı sıra, yönetim alanındaki sendikaları etkileyen önemli olaylar olarak; “temel yetenek” ve “dış kaynaklardan yararlanma”, işsizliğin artmasına yol açan “güçlendirme” ve “küçülme”, “esnekliği teşvik eden “takım çalışması” ve “kendini yöneten takımlar”a yer verilmesi mümkündür. Sendikaların etkinliğindeki azalmanın yapılan çalışmayı ilgilendiren yönü; İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının işçilerin sendikalara karşı tutumunu olumsuz etkileyip etkilemediğidir.

Dünyada İKY stratejik iş yönetimi alanında yapılmaya başlanırken, ülkemizde temel işlevlerinin bile uygulanmasında hala sorunlar olduğu bir gerçektir. Çalışma süresinin, çalışma koşullarının, ücretlerin, eşit işe eşit ücret ilkesi temelinde kanıtlara dayalı olarak sistematik bir şekilde belirlenmesi, Türkiye’de liderlerin çalışan ve işveren arasında dürüst bir yöntemle çözmesi gereken sorunlar olarak öne çıkmaktadır.

Geleneksel endüstri ilişkileri sistemi, işverenleri ve işveren sendikalarını, işçileri temsil eden sendikaları ve daha genel açıdan bu iki taraf arasındaki ilişkileri düzenlemekten sorumlu olan devletle ilişkileri ilgilendiren çoğulcu bir sistemdir. Bununla birlikte, toplumsal yapıdaki bir değişiklik ve işgücündeki değişikliklerle bu çoğulcu özellik, yerini yavaş yavaş bireyciliğe bırakmıştır. Bu değişimler özellikle

1980'lerde kendini göstermeye başlamış olup bunun nedenleri küreselleşme, teknolojik gelişmeler, neoliberal ekonomi politikasının uygulanması olarak ifade edilmektedir. Bu değişikliklerden sonra işveren, iş ilişkileri konusunda bireyciliği vurgulamış işçilerin, yani sendikaların, gücünü hızla kaybetmesine sebebiyet vermiştir. Elbette ki sendikalar sadece işveren karşısında etkinliklerini kaybetmişlerdir. Bu durumu etkileyen bir diğer faktör, üretim ilişkileri sisteminin çalışma hayatındaki değişikliklere ayak uyduramamasıdır. Buna ek olarak çalışma hayatına dönüştükten sonra gelişen ve değişen sektörler, çalışanların tam zamanlı çalışma, yer değiştirme biçimlerindeki değişiklikler, işgücünün yapısında değişikliklere yol açmıştır. Esnek çalışma tarzları nedeniyle örgütsel farkındalık azalmıştır ve iş gücünün ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu göz önüne alındığında, çalışan ve işveren arasında bireysel bir ilişki gelişmiştir.

İKY işletmelerin hedefleri doğrultusunda çalışanların işe alınması, performansın değerlendirilmesi, maaşların belirlenmesi ve kariyer planlaması gibi birçok işlevi yerine getirmektedir. Çalışanların manevi başarılarının yanı sıra maddi başarılarına da büyük önem vermektedir. Motivasyonu yüksek ve verimli çalışmaya sahip çalışanlar, başarılı personel yönetiminin göstergeleridir. Bu nedenle bazen üretim ilişkileri sistemine bir alternatif olarak, bazen de sendikasız üretim ilişkileri olarak görünse de yönetim işçilerin çıkarlarına öncelik verdiği için ortaya atılan iddialara henüz yanıt verememiştir.

Günümüzde çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi hem çalışan hem işveren hem de devlet için önemli bir sorun ve sorumluluktur. Bu bağlamda çalışanlar, yönetimden işleri karşılığında haklarının adil bir şekilde dağıtılmasını beklemekte; işlerden elde edilen maddi ve manevi faydaların adil dağılımına büyük önem vermektedir. Özellikle vasıflı bir işgücü, bu dağılımların, süreçlerin ve yöneticilerin davranışlarının sonucu kadar önemlidir. Başarılarının adilliği etkinliklerini ve dolayısıyla şirketin performansını etkiler. Bir işletmenin uluslararası arenada rekabet edebilmesi için kalifiye işgücü, verimli çalışma ve düşük üretim maliyetleri gerekmektedir.

Bu nedenlerle hazırlanan tez çalışmasında, insan kaynakları yönetiminde endüstri ilişkilerinin rolü ve önemi ortaya konulmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde İKY konusu açıklanmıştır. İkinci bölümünde endüstri ilişkileri konusu detaylı olarak açıklanmıştır. Endüstri ilişkileri konusu işçi, işveren ve ağırlıklı olarak sendikalaşma hususunda yoğunlaşmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde insan kaynakları yönetiminde endüstri ilişkilerinin önemi, literatürdeki eserler doğrultusunda açıklanmıştır. Dördüncü bölümü çalışmanın alan araştırma ve anket kısmına ayrılmıştır. Beşinci bölüm ise sonuç ve genel bir değerlendirmeye ayrılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) literatürde farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları, bir organizasyonun stratejik amaçları doğrultusunda yararlı ve daha etkin biçimde kullanılması, iş görenlerin beklentilerinin en iyi biçimde karşılanması ve mesleki alanda gelişme göstermesi olarak ifade edilmektedir. Bu birim, organizasyon ve işletmeler için büyük bir öneme sahiptir. İşlere uyumlu insan kaynağının doğru biçimde yönetilmesi İKY ile mümkün olabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 2). İşletme veya organizasyonlar için personelin yetkinlikleri, bilgi ve becerisinin organizasyonda aktif hale getirilmesi ve personelin aktif iş görenler haline getirilmesi de İKY olarak ifade edilmektedir (Çetin vd, 2014: 3).

1970 yılında Mason Haire tarafından şu ifadeler kullanılmıştır: “İnsan kaynakları yönetiminin firmanın kararlarında daha fazla yer alması gereken bir döneme geliyoruz. Kaynakların değeri ve kaldırıcı, geçmişte onu karakterize eden baskılara karşı tepkisel yanıt türü için çok büyüktür. Proaktif değil reaktif gelenek, personel alanında daha güçlüdür” (Devanna vd, 1981: 51).

Bir yapılanma içinde işgücünün en üst seviyede sağlanması, güncel olarak kullanılması ve personelin iş odaklanmasının sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi gibi faaliyetlerin bütünü kapsayan bir yönetim biçimi olarak ifade edilen insan kaynakları yönetimi; bir organizasyon bünyesinde çalışmakta olan insan kaynağının etkili yönetilebilmesi için geliştirilen stratejik yaklaşımlar bütünüdür (Barutçugil, 2004: 32). Yine bir başka tanımlamaya göre, herhangi bir çevre içinde insan kaynağının hem bireysel hem de kamusal bakımdan fayda sağlayacak şekilde, kanunlar dâhilinde etkili olarak yönetimini sağlayan çalışma ve faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Sadullah vd, 2010: 3).

Bir kavram olarak insan kaynağı, işletme ya da organizasyon bünyesinde faaliyet gösteren en alt kademedен yönetim kademesine kadar tüm çalışanları ve organizasyon dışında faydalanmanın mümkün bir potansiyele sahip olduğu işgücünü ifade etmektedir (Özer vd, 2017: 3). İşletmenin taleplere cevap verebilmesi, güncel olan gelişmelere uyum sağlayabilmesi, işletme kararlılığını sürdürülebilmesi ve kârlılığı artırabilmesi, müşteri memnuniyetini devamlı olarak sağlayabilmesi için bu kaynak büyük bir öneme sahiptir.

İKY teorisi, araştırması ve pratiği, geçtiğimiz yüzyılda önemli ölçüde gelişti ve esas olarak son yirmi yıl içinde biçim ve işlevde büyük bir dönüşüm yaşadı. İKY, bir dizi önemli iç ve dış çevre güçleri tarafından yönlendirilerek, büyük ölçüde bir bakım işlevinden, çok az veya hiç bir alt çizgi etkisi olmadan, bugün birçok akademisyen ve uygulayıcının küresel ölçekte faaliyet gösteren kuruluşlar için sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak gördüğu duruma doğru ilerlemiştir (Gerald vd, 1999: 385).

Teknolojik ve bilimsel alanlarda yaşanan gelişmelerle birlikte, klasik yönetim anlayışının etkinliği gün geçtikçe azalmış ve yerine çağdaş yönetim biçimi önem kazanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda organizasyonlar, personel anlayışı yerine çok daha geniş kapsamlı olan İKY anlayışını benimsemeye başlamıştır. Bu anlayışa göre birey, üretimde en kıymetli araçtır ve işletme başarısı bu aracın verimli olarak kullanımı ile doğrudan ilgilidir (Tunçer, 2012: 229). Bu kaynağın verimliliği, etkisi ve performansının yüksek seviyelerde olabilmesi için işletme bünyesindeki ya da potansiyelde bulunan personelin ihtiyaçları önemsenmeli ve dikkate alınarak giderilmelidir.

Yeni teknolojilerin başarılı bir şekilde uygulanması, insan kaynaklarının verimli yönetimi dâhil birçok faktöre bağlıdır. Ayrıca, son araştırmalar, kuruluşların insan kaynaklarını güçlendirmek ve personel yönetimini geliştirmek için bilgi yönetimi tekniklerini uygulamakta, entelektüel varlıkların ve kaynakların çok daha verimli ve etkili bir şekilde kullanılabileceğini ortaya koymaktadırlar. İnsan kaynakları departmanları, çalışanların bilgilerini yakalamaya, kullanmaya ve yeniden kullanmaya yönelik bilgi yönetimi programlarının başarısını sağlamak için etkin biçimde çalışmaktadır (Soliman vd, 2000: 337).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu

İşletme ve organizasyonların ticari olarak ayakta kalabilmesi için çok önemli bir konumda bulunan insan kaynakları yönetim ve uygulamaları, teknolojik gelişmelerden büyük oranda etkilenmiş, dönüşmüştür. Çağdaş yönetim anlayışına ayak uydurmuş, değişken rekabet koşullarına uyum sağlar hale gelmiş, yeniliklere uyumlu olarak gelişmiştir. Bu dönüşümde teknolojik ilerlemeler büyük oranda etkili olmuştur. Başlangıçta bu alana yönelik gelişmeler zaman tasarrufu, mesafenin ortadan kaldırılması, bürokratik engellerin aşılması ve uygun maliyetin sağlanması gibi konulara odaklanırken, zaman içinde işletme performansının verimliliği ve insan kaynağının etkin kullanımı konularına kaymıştır.

İnsan kaynakları yönetim ekibi, yönetim ekibine, insanları iş kaynakları olarak stratejik olarak nasıl yöneteceklerini önermektedir. Bu, şirketin mevcut ve gelecekteki hedeflerini karşılamak için belirli becerilere sahip çalışanları işe almayı ve işe almayı, çalışanlara sağlanan faydaları koordine etmeyi ve çalışan eğitim ve geliştirme stratejileri önermeyi içermektedir. Bu şekilde, İK uzmanları, izole bir iş fonksiyonunda çalışanlar değil, danışmanlardır; Yöneticilere çalışanlarla ilgili birçok konuda ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına nasıl yardımcı olacakları konusunda tavsiyelerde bulunurlar (Bianca, 2019). İşletme bünyesinde gerekli alanlara personelin aktarımı, istihdamın etkili biçimde sağlanması, hedeflere ulaşmada insan kaynağının yönlendirilmesi gibi bilgiler, İKY ile mümkün olabilmektedir. Bir işletme tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmada amaç ve faaliyetlerin aksamaksızın sürdürülebilmesi, ihtiyaç ve beklentilerin mümkün olduğunca eksiksiz olarak karşılanabilmesi, sorumlu olunan sosyal projelerin planlanması ve uygulamaya alınması, kontrol edilmesi gerekmektedir. Bunların yanı sıra işletmede insan odaklı bir yönetim sistemi ve insan odaklı bakış açısı kazanılması son derece önemlidir (Geylan, 2013: 7). Bu sayede beklenen performans sağlanırken bir yandan da personelin işletme ile tam koordineli çalışması sağlanabilecek ve bu da işletme başarısını artıracaktır.

Günümüzde rekabet koşullarının ve bu koşullara uyum sağlamanın gittikçe zorlaştığı görülmektedir. Rekabet edebilme potansiyeline sahip olabilmek için bir organizasyonun ürün kalitesini en iyi seviyeye getirmesi ve uygulama verimliliğini artırabilmesi çok önemlidir. İşletmelerde belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşmada personele verilen değer, günümüzde maddi manevi kazanç sağlamanın ön koşulu halini almıştır (Mercin, 2015: 129). Bunun için işletme bünyesindeki insan kaynağının performansının da en üst seviyeye çıkarılabilmesi büyük önem arz etmektedir.

Günümüzde ekonomi, örgütlenme, istihdam, çalışma ortamındaki değişkenlik, sendikal haklar ve daha birçok alanı kapsayan personel yönetimi kavramı yerine sıklıkla kullanılmaya başlanan insan kaynakları yönetimine ilişkin yaklaşım, personel yönetiminden çok daha kapsamlı bir çerçevede ele alınmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 2). Kapsamın bu hale gelmesinde kuşkusuz en önemli ve etkili nokta, iş yaşamında ortaya çıkan değişiklikler ve yenilikler olmuştur. Bu da insan kaynakları yönetiminin dinamik bir yapıya sahip olduğunun temel göstergesidir. Başarı ve verimliliğin temel yapı taşı insan kaynağına yönelik gerçekleştirilen yatırımlardır. İşletme her ne kadar teknolojik gelişmelere ayak uydurmakta ise de, bu teknolojiyi kullanacak kalifiye insan kaynağının bulunmaması, bir eksiklik olacaktır. Kısacası, işletmelerin gelişim gösterebilmesinde insan kaynağına yatırım yapılması ve bu alanda geliştirme faaliyetlerinin uygulanması gerekmektedir. Günümüzde birçok organizasyon bu durumun farkına varmış ve bu alanda faaliyet göstermeye başlamıştır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, öncelikli olarak ihtiyaçların tespit edilmesi, iş yüküne uygun personel seçimi ile ilgilidir ve kurum kültürü doğrultusunda hareket edilmesi, ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm bulma potansiyelinin kazanılması, motivasyonun sağlanması ve daha birçok konuda işlevseldir. Bunlara ek olarak işletme bünyesinde sağlıklı bir iletişim oluşturulması, işletme içi ve işletme dışı ilişkilerin düzenlenmesi, kurum kültürünün korunması, personel performansının ölçülmesi, eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere yer verilmesi gibi birçok alanı da kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 5).

Bir kuruluşun başarısı, büyük ölçüde insan kaynaklarının niceliğine ve kalitesine bağlıdır. Doğru zamanda doğru işi yapan doğru sayıda ve doğru insan türüne sahip olmadan hiçbir kuruluş uzun vadede başarılı olamaz. Doğru iş için doğru adamı seçmeden önce, bir organizasyonda ihtiyaç duyulan kişilerin nitelik ve niceliğini belirlemek gerekli hale gelir. Bu temelde insan kaynakları yönetiminin işlevidir (<https://www.businessmanagementideas.com>).

İnsan kaynağının niteliğine özen gösteren işletmelerin büyüme hızı, verimi ve gelişimi hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine azami önem gösterilmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde temel amaçlar şöyle sıralanabilir (Ceylan, 2016: 6):

- İşgörenlerin mesleki bakımdan gelişimlerinin ve iş tatmininin sağlanması,
- Program ve uygulamaların iş görenlere iletilmesinin sağlanması,
- İşletme bünyesinde gerçekleştirilmesi için çalışılan örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların etkili olduğu konusunda yöneticilerin bilinçlendirilmesi,
- İnsan kaynağının azami verimle kullanımının sağlanması,
- İşletme bünyesinde kalifiye ve yüksek motivasyona sahip personelin istihdamının sağlanması,
- Bireysel, grupsal ya da işletme bünyesinde avantaj elde etmeyi sağlayacak değişimlerin uygulanması ve yönetilmesi,
- İşgörenlerin işletmeye bağlılığının artırılması ve en üst seviyede katılımlarının kazanılması.

Günümüzde işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük elde edebilmeleri maliyetin düşük olmasına, kalitenin sağlanmasına ve sürdürülmesine bağlıdır. Bunun için de insan kaynağı temel ihtiyaçtır. İnsan faktörü dışında kalan bütün değişkenler, ikinci planda kalmaktadır. Çünkü insan eğiten, işi gören, pazarlayan bir unsurdur. Bu nedenle birçok işletmede personel bakış açısının değişmesi için faaliyet gösterilmekte, henüz personel işe alınmadan önce onunla iletişim kurularak kurum kültürünün aktarılması sağlanmaktadır. Bu sayede hem kalifiye personel elde

edilmekte, hem de kurumsal bir kimlik kazanmada önemli bir adım atılmaktadır (Mercin, 2005: 129).

İKY temelinde, uygulanan siyasal ve toplumsal sistemlerdeki değişiklikler çerçevesinde ortak bazı ilkeler gelişmiştir. Söz konusu ilkeler, uygulamaların etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından yol göstericidir. Bu ilkeler arasında yeterlik, kariyer, yansızlık, eşitlik ve güvence ilkeleri sayılabilir. Aşağıda, bu ilkeler dair detaylara yer verilmektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 27, 28):

- **Yeterlik İlkesi:** Bir görevin başarılı bir biçimde tamamlanması, başarı karşısında hak elde etme becerisi olarak ifade edilmektedir. Bir görevin yerine getirilmesi için en becerikli olan personelin tercih edilmesi dar anlamda, örgüt düzeyinde verimli ve etkin bir personel sistemi kurulmasına imkân tanıyan uygulama ve kurallar bütünü geniş anlamda yeterlik ilkesi çerçevesinde gerçekleşmektedir.
- **Kariyer İlkesi:** Bir bireyin çalışma hayatında ulaşmak ve edinmek isteyeceği iş başarısı ve uzmanlığı karşılamaktadır. Bir yönden kariyer birey ile ilgili iken bir yandan da örgütsel yapı içinde kimlerin yükselebileceğinin yanıtı olması bakımından örgütsel görev ve yetki alanına dâhildir. Kariyer yönetiminin etkin ve verimli bir biçimde yapılabilmesi, sürdürülebilmesi için personelin işe alım sürecinde yetenek ve bilgi göz önüne alınarak seçim yapılması gerekmekte ancak yeterli olmamaktadır, yeteneğine ve bilgisine göre işe alınan personelin örgütte kalması, tutunması da son derece önemlidir.
- **Yansızlık İlkesi:** Örgütsel yapı içinde üst yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler ile yöneticilerin genel tutumunu ifade eden bu ilkeye göre yönetici kesimi astlarının savunduğu ve kendini yakın hissettiği siyasi düşünceye göre taraf tutmamak durumundadır.
- **Eşitlik İlkesi:** Örgüt bünyesinde çalışmakta olan personelin dil, din, ırk, bakış açısı, düşünce yapısı gibi konularda herhangi bir ayırım gözetilmeden eşit şekilde davranılmasını ifade etmektedir. İşe alımda ve işte yükselme ile ilgili bir eşitlik meydana getirilmesi, personelin sahip olduğu beceri, bilgi ve yetenek dışında bir kriter değerlendirmeye alınmamalıdır.

- **Güvence İlkesi:** Çalışma alanında güvence, personele iş amaçlarını yerine getirme, yüksek motivasyon ve verimli çalışma gibi olumlu yönlerde katkı sağlamakta ve bu da işletme başarısı olarak örgüte yansımaktadır. Güvence, haklı nedenler olmaksızın personelin işten çıkarılmamasını ve yükseldiği makamda görevini sürdürebilmesini ifade etmektedir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yönetim ve personel yönetimi yaklaşımı, insan tarihi ile zaman bakımından yaşıtlı kabul edilebilir. Ancak yönetim ve örgütsel yapılarla ilgili bilgilerin sistematikleşmesi yirminci yüzyıldan itibaren mümkün olabilmektedir.

Tarihin çok erken devirlerinde, tam anlamıyla olmasa da insan kaynakları uygulamalarına benzerlik gösterecek birtakım uygulamalar söz konusudur. Özellikle Neolitik dönemin başlangıcında toplayıcılık, avcılık, yetenek, dayanım, liderlik, gelenek ve cinsiyete göre iş bölümü yapılması bu çerçevede ele alınabilir (Bass, 1994: 3). Gelişim süreci ele alındığında insan kaynakları yönetiminin temel olarak personel yönetimi sisteminden evrimleştiği görülmektedir. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında türeyen kuramların sonucunda gelişen bir kavram olarak bilinmektedir, oysaki iş bölümü ve örgütlenme Babilliler dönemine dayanmaktadır. M.Ö. 400 yıllarında personel devri ile ilgili bilgiler ilk defa Çin tarafından ortaya atılmıştır. Somut bir örnek vermek gerekirse, Mısır medeniyetinde piramitlerin inşasında uygulanan örgütlenme ve iş görme biçimi, yetki ve sorumluluklar konusundaki bilinçli yaklaşımlar, Eski Yunanlı Aristoteles ve Sokrates'in yönetim algısına katkıları da dikkate alınabilir (Demirkaya, 2006: 3).

Örgütsel bir amaç etrafında toplanan bireyler ve gruplar, zaman içinde insan kaynaklarını meydana getirmiştir. Bundan yüzyıllar öncesinde dahi örgütlerde yönetimden sorumlu kişiler, systemsiz de olsa liderlik, motivasyon ve ödüllendirme işlevlerinin yerine getirilebilmesi için gereksinim duymuştur. Bu gereksinimler genellikle askeri, sosyal ve ekonomik sorunların sonucunda ortaya çıkan sistemin bir getirisi olmuştur. Ancak bu alandaki iyileşme için oldukça uzun bir zaman dilimi

gerekmıştır. Bugünkü İKY anlayışının oluşmasına katkı sağlayan temel gelişme, Endüstri Devrimi olmuştur. Öte yandan psikolojideki, endüstrideki, insan ilişkilerindeki ve davranış biçimlerindeki gelişmeler de günümüz İKY yaklaşımını büyük oranda şekillendirmiştir (Bingöl, 2004: 6). Modern anlamda ilk uygulamalar, Endüstri Devrimi sonrasında bir gereksinim olarak ortaya çıkan büyük çaplı üretim endüstrisinde birçok insanın istihdam edilmesiyle başlamıştır (Arslan, 1998: 4, 5).

18. yüzyılın ikinci yarısına girilirken İngiltere’de başlayan ve ardından Avrupa’ya, en sonunda dünya geneline yayılan Sanayi Devrimi, iş yaşamında ve toplumsal yaşamda birçok değişimi beraberinde getirmiştir. bu değişim sonucunda personele dair sorunlar da önem kazanmaya başlamıştır. 1776 yılında Adam Smith tarafından yapılan çalışmalar, 1786 yılında Philedelphia basım işçilerinin ücret artışına yönelik grevi, 1794’te Amerika’da ilk kâr paylaşımı uygulamasının hayata geçirilmesi ve iş yaşamının düzenlenmesine yönelik kanunlar çıkarılması, 1850’de Londra Sanayi Sergisi’nin açılması ve sonrasında meydana gelen gelişmeler İKY yaklaşımını vücuda getiren unsurlar olmuştur (Demirkaya, 2006: 3).

18. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan ve hızla gelişen teknolojik ilerlemeler, iş gücü alanında uzmanlaşmayı gerektirmiş ve bu dönemde İKY çok daha belirgin bir hal almıştır. Bu dönemde sendikaların gelişme göstermesi, işletmelerin büyümesi, devletlerin işçi kesimi ile ilgilenmeye başlaması gibi nedenlerle personel bölümleri kurulmuştur. İKY yöneticileri bu dönemde yönetimdekiler ve çalışanlar arasında bir köprü konumu kazanmıştır (Özgen vd, 2002: 6).

19. yüzyıldan itibaren ücretlerin düşük olması, çalışma saatlerinin uzun olması, çocuk ve kadınların istismarı gibi sebeplerle sosyal alanda olumsuz gelişmeler yaşanmış ve endüstriyel ilişkilerde devlet müdahalesi mecburi hale gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda daha önceden temel bulan sendikacılık ve sendikal sorunlarla birlikte yalnızca çalışma sorunlarına yoğunlaşan ve gittikçe sendikal harekete bir yanıt biçiminde gelişme gösteren endüstri ilişkileri de personel yönetimi yetki alanına girmiştir (Kauffman, 2001: 7).

II. Dünya Savaşı sonrasındaki gelişmeler sonucunda kalite ve verimliliğin vazgeçilmez hale gelmesi durumu, insan kaynağından en üst seviyede faydalanma

yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Verimlilik ve kalitenin elde edilebilmesi için eğitim gerekli görülmüş, bu nedenle iş görenlerin eğitimi de personel yönetimi yetki alanına eklenmiştir (Demirkaya, 2006: 5).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları yönetmek için kullanılan (bir zamanlar yönetim sistemi olan) Personel Yönetiminden gelişmiştir. Personel yönetiminin evrimini bilmek için, büyük psikologların insan davranışları ve belirli durumlarda tepkileri üzerine yaptıkları araştırmaların tarihini bilmek gerekir. Bunlardan biri Avustralya'dan bir psikolog olan Elton Mayo olup 1924'te farklı durumlarda insan davranışı üzerine birçok deney yapmıştır. Çalışanların üretkenliğini artırmak için iş yaşamı dengesine inanmış ve insan ilişkilerine vurgu, işçilerin üretkenliğini etkilemiştir. Nihayet "İKY'nin babası" olarak kabul edilir. Robert Owen, pamuk fabrikalarında işçiler için reformların yaratıcısı olarak bilinmektedir. Günlük 8 saat çalışma, 8 saat dinlenme ve 8 saat uyku prensibini yaratmıştır. Owen, işyerinde daha iyi çalışma koşullarının uygulanmasının ardından, verimlilikleri arttıkça çalışanlarının üretkenliğindeki değişimi gözlemlemiştir. O çalışanlarının mutlu olduklarını, motive olduklarını ve daha iyi çalıştıklarını görmüş olup bu nedenle personel yönetiminin babası olarak anılmaktadır (<http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>). 1940'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde istihdam, eğitim, ücret yönetimi, performans değerlendirme, işçi – işveren arası ilişkiler, sigorta gibi konularda uzmanlık alanına sahip olan "personel yöneticisi" unvanı kullanılmaya başlanmıştır. 1940'lı yıllarda aynı zamanda insanın merkeze yerleştirildiği, örgütsel düzeyde akılcılık yaklaşımı gibi politikalarla yürütülen insan ilişkileri kavramı pekişmeye başlamıştır. Bu aşamada sendikal hareketlerin de katkısı önem arz etmektedir. 1946 yılında İngiliz Çalışma Yönetimi Endüstrisi, "Personel Yönetimi Enstitüsü" adını almış, buna benzer daha başka gelişmelerle personel yönetimi ve endüstri ilişkileri uzmanlarının organizasyon bünyesinde işlevsel hale gelmesi sağlanmış, gittikçe yaygınlaşmıştır. Personel yönetimi bölümü çalışanların işlerini yürüten bir denetçiden, çalışanların karşı karşıya kaldığı sorunlarla ilgilenen orta düzey yönetime yükselmiştir. Ardından çalışanların verimliliğine ilişkin sistemlerin uygulanmaya başlaması ile üst düzey yönetim kademeleri arasına yerleşmiştir. Bütün bu gelişmeler, günümüz İKY biriminin meydana gelmesine önemli ölçüde katkı sağlamıştır (Demirkaya, 2006: 5).

1950'lerden itibaren, Harbison ve Myers gibi endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları emek ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmış, bu çalışmalarda “insan kaynağı” ifadesini kullanmışlardır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005: 3).

İnsana ilişkin tekil yaklaşımlar zamanla yetersiz hale gelmiş, insan ile ilgili olay ve olguların bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Yeni bir bakış açısı gereksinimi duyulmaya başlamış, öncelikle 1950'lerde Amerika'da dile getirilmiş fakat konuyla ilgili detaylı çalışmaların yapılması 1980'li yıllara kadar sarkmıştır. İnsana odaklanılan bu yaklaşımın sonucunda İKY kavramı kullanılmaya başlanmış ve bununla insan kaynağı potansiyelinden azami düzeyde yararlanılması kastedilmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte şu gelişmeler de oldukça etkili olmuştur (Demirkaya, 2006: 6, 7):

- 1960 yılı ve sonrasında kalite kontrol felsefesi çerçevesinde Japonya'da birçok başarı elde edilmiş olması,
- İngiltere'de 1964'te “Endüstriyel Eğitim” kanunu çıkarılması ve kurumsal eğitim-geliştirmenin, insan kaynakları yönetiminde olmazsa olmaz bir aşama olarak görülmesi,
- 1960'lı yılların ortalarından itibaren moral değerler, etik, çalışma barışı, endüstriyel demokrasi, katılımcı yönetim, çalışma yaşamının kalitesi gibi kavramların, uygulamaların önemli hale gelmesi, işverenlere sosyal sorumluluklar yüklenmesi,
- 1980'lerden itibaren “insan”ın yeniden keşfedilmesi, insan ile ilgili tüm olguların bütünlük içinde ele alınmasının gereksinim haline gelmesi,
- Gelişim ve verimlilik odaklı bir döneme başlanması, verimlilik kriterlerinin insanla ilgili gelişmesi,
- Yalnızca personel özlük işlemleri ile endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlama ve yükseltmede yeterli olmaması gibi düşünce biçimlerinin artması.

1980'li yıllardan itibaren bilim insanları tarafından İKY “stratejik” açıdan ele alınmaya başlanmış ve İKY literatüründe bu kavram sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Stratejik İKY, işletmelerin uzun vadeli hedef ve amaçlarına ulaşmada son derece önemli bir köşe taşı haline gelmiştir.

1.5. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar

Personel yönetimi ve İKY arasında uzun bir süreç ve birçok aşama olmasına rağmen, bu dönüşüm oldukça etkili biçimde gerçekleşmiştir. İşveren gereksinim ve taleplerinde gerçekleşen değişiklikler de söz konusu süreci değiştirmiştir. İkisi arasında birçok farklılık bulunmakta olup bu farklılıklar şöyle özetlenebilir (Özakman, 1994: 7, 8):

- İKY insan gücü maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan ziyade, bir yatırım unsuru olarak değerlendirmektedir.
- Personel yönetimi daha çok kayıtlarla ilgili alanlarda çalışırken İKY geleceğe yönelik bir bakış açısı ile hareket ederek bir yönden işletmenin geleceğini şekillendirmektedir.
- İKY'de, İnsan kaynaklarına yönelik politikaların ortaya konabilmesi ve insan kaynağı ile ilgili sorunlara çözüm bulunabilmesi için pasif ve tepkisel bir yaklaşım değil, tedbirli ve aktif bir programla yaklaşılmaktadır.
- İKY; eğitim, istihdam, kariyer yönetimi ve örgütsel planlama gibi unsurları birbirinden ayrı unsurlar olarak değerlendirmemekte, bu unsurları bütüncül bir bakış açısı çerçevesinde ele almaktadır.
- İKY ekonomik planlama; stratejik planlama, yatırım-teçhizat planlaması, yatırım planlaması gibi uygulamalar yaparak bir bütün oluşturma özelliği göstermektedir.
- İKY, örgütsel ve bireysel hedefleri bir arada ve hem birey hem de örgüt lehine ele alan bir yaklaşıma sahiptir.

Bu noktaya kadar insan kaynakları yönetimi; insanı bütüncül bir çerçevede ele alan, ona kıymet veren, onu işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlaması açısından benzersiz gören, işletme başarısı için yetenek ve bilgilerinden azami seviyede faydalanan bir disiplin biçiminde tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin elzem olmasında

temel nedenlerden biri de bireysel gelişim gereksinimidir. Çalışanların bireysel gelişimi ve kariyer planlaması için İKY en uygun ve yeterli cevabı verebilmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

İşletmeler sürekli bir biçimde bünyesinde bulunan insan kaynağının etkinliğiyle ilgilenmek durumundadır. Bu çerçevede işletmeye yönelik temel amaç ve politikaların bütüncül olarak ele alınması ve yürütülmesi gerekmektedir. Modern işletmelerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin mümkün olduğunca kullanımına ek olarak sahip olunan insan kaynağının daha etkin ve verimli yarar sağlaması temel amaçlardan biri olup personel yönetimi ve İKY arasındaki temel farklılıklara aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir:

Tablo 1. İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Değerlendirme Kriteri	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
<i>Zaman ve Planlama</i>	Kısa dönemli, tepkisel, marjinal, rastlantısal	Uzun dönemli, tepkisiz, stratejik, bütünleştirici
<i>Psikolojik Anlaşma</i>	İtaat, emirlere uyma	Karşılıklı bağlılık
<i>İşgören İlişkileri</i>	Çoğulcu, toplu hareket, güven eksikliği	Esnek roller, devredilebilirlik
<i>Tercih Edilen Sistemler</i>	Mekanik, bürokratik, merkeziyetçi, resmi biçimde tanımlanmış roller	Esnek, devredilebilir roller
<i>Değerlendirme Kriteri</i>	Maliyetlerin azaltılması	Azami düzeyde yararlanma

Kaynak: Guest, 1987: 507.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynağının planlanması, bilgi ve teknoloji alanlarındaki değişim ve bilgi artışı gibi gelişmelerin sonucunda bireysel ve grupsal olarak bilgi eskimesinin önlenmesini ve personelin bireysel gelişiminin sağlanmasını amaçlamaktadır. Örgütsel yapı içinde bireylerin bütünsel olarak incelenmesi, insan odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi temel faaliyetlerdendir (Saraç, 2016: 3). Bir işletme bünyesinde bu alandaki uygulamalar performansın artırılmasında en önemli unsurdur. Kaynakların etkili biçimde yönlendirilmesi, desteklenmesi ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde edilmesi bu sayede mümkün olabilmektedir (Geylan, 2013: 7).

Dünya genelinde iş alanında ortaya çıkan değişiklikler ve yenilikler, başarı ve istikrar için bunlara ayak uydurma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan işletmeler de insan kaynakları yönetiminin önemini farkına varmakta ve bu alanda faaliyetlerini yeniden düzenlemektedir (Eroğlu, 1999: 267). Örgütsel anlamda başarı elde edilebilmesinde kurumda görevli personelin becerileri, deneyimleri ve tutumlarına odaklanmış olan hizmet kalitesi ölçütleri ön plana çıkmaktadır. Bu ölçütler, hem “insan” stratejisinin hem de “insan” ve iş stratejisi arasındaki ilişkinin oluşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynağı eksik olduğunda ticari işlemlerin yürütülmesi, medya iletişiminin sağlanması ya da nakit akışının yönetimi gibi sıradan fonksiyonlar eksik kalmaktadır. Bu kaynakta bulunan potansiyel, işletmelerin başarısında olmazsa olmaz bir faktör haline gelmiş durumdadır. İşletme bazında örgütsel etkinliğin en üst seviyeye çıkarılmasında bu potansiyelin kullanılması, yetiştirilmesi, eğitilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan insan kaynakları gelişimine (İKG), hedeflerin gerçekleştirilebilmesi bakımından önem verilmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Haslinda, 2009: 180).

Bir işletme için kaynağın sağlanabilmesi ve değerlendirilebilmesi açısından insan kaynakları yönetiminin önemi bir hayli fazladır. Bir işletme için temin edilmesi planlanan personelin bulunması, mevcut personelin ihtiyaçlarının belirlenmesi, söz konusu kaynağın nereden, nasıl ve hangi zaman diliminde giderileceği temel personele ilişkin konuları oluşturmaktadır. Bu bağlamda söz konusu birimden önemli rol, iş tanımı ve iş analizinin yapılması, ihtiyaç duyulan alana uygun ve nitelikli personelin yerleştirilmesi olmaktadır. Alınması planlanan personelin doğru biçimde seçilebilmesi, bu personelin işletmeye bağlılığının sağlanması suretiyle işletmede kalıcı olarak tutulabilmesi ise işletme başarısını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca personelin alınacağı departmana ait çalışma şartlarının belirlenmesi, bu şartlara en iyi biçimde uyum sağlayacak, grup çalışmasında başarılı, psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklı, dengeli bireylerin işletmeye alınması da yine insan kaynakları yönetiminin en önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır (Ünal, 2002: 2).

İşletmeler İKY aracılığıyla rekabet avantajı elde edebilmektedir. Rekabet avantajı günümüzde yalnızca insan kaynağı ile sağlanabilir hale gelmiştir, geri kalan her şey

(ürün, mal ve hizmetler) taklit edilebilir nitelikteyken bu kaynağın taklit edilmesi, en azından günümüzde mümkün değildir. Bu durumun öneminin farkında olmak, örgütsel amaç ve değerleri desteklemek, stratejik adımları önemsemek, örgütsel amaçların zamanında ve en iyi biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri olarak öne çıkmaktadır. Bunlara ek olarak üretimde teknoloji kullanımı, yenilik yaklaşımları ve inovasyona uyum sağlama, sendikalaşma, örgüt yapılanması gibi tüm konular da bu yönetim birimiyle doğrudan bir ilişkiye sahiptir (Saraç, 2016: 4).

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde net olarak anlaşılması ile bu yönetime değer verilmesinde rekabet şartlarının değişmesi, zorlaşması, küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme, yeni oluşan pazarlara dâhil olabilme ve büyüme gibi kavramların öneminin de anlaşılmasını sağlamış olup ancak mevcut personelin işletmeye katılımıyla verimli ve etkin sonuçlar elde edilebileceği fark edilmiştir (Saraç, 2016: 4).

Günümüzde işletmeler hem yeni teknolojik gelişmeleri takip etme hem de insan odaklı, grup esasına ve katılıma, davranış ve düşünce sistemlerine dayanan yeni üretim ve yönetim tekniklerini yaygın bir biçimde kullanmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu ekonomik sermayeye ek olarak insan sermayesi ile daha çok rekabet gücü sağlaması ve bu rekabetin daha sürdürülebilir bir hal alması sonucunda, daha eski dönemlerden farklı olarak “insan” unsuruna yönelik yeni bir bakış açısı ortaya çıkması zorunluluğa dönüşmüştür. Bu hem kaynağın en verimli şekilde kullanımı hem de stratejik hamlelerin başarısı açısından ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple bir maliyet unsurundan ziyade işletmeler insan kaynağını önemsenmesi ve geliştirilmesi gerekli olan bir kaynak biçiminde değerlendirmeye başlamıştır.

İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde kaynağın edinilmesi, eğitimi, gelişimi, kariyer planlaması, ücretlendirmesi, performans değerlemesi, örgüt kültürünün yerleştirilmesi, motivasyon sağlanması, endüstri ilişkilerine ilişkin sorunlara çözümler üretilmesi gibi konular gittikçe önemli bir hale gelmiştir. İş gören seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar ve bu çerçevede uygulamaya konan teknikler son derece önemli bir hale gelmiştir. İş gücü ve ürün maliyetlerinin en aza indirilmesi, verim ve kalitenin artırılması gibi hedefler, işletmenin amacına uygun

biçimde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmesiyle mümkün hale gelebilmektedir. Ayrıca çağın bir gereksinimi olan dijitalleşme ile uyumlu hareket edilmesi, yeni teknolojilerin kullanımı, çalışan niteliklerinin artırılması açısından büyük bir önem teşkil etmektedir. Bütün bu gelişmeler sonucunda çalışanların işletmeye yarar ve katkıları azami düzeyde sağlanabilmekte ve iş tatmini de sağlanabilmektedir. Özellikle nitelikli insan kaynağı meydana getirilmesi, grup halinde çalışma becerisi, her seviyede katılım sağlanması ve gerekli hallerde önerilerin değerlendirilmesi gibi unsurlar işletme başarısını doğrudan etkilemekte ve dolayısıyla İKY mekanizmasının da önemini artırmaktadır (Ünal, 2002: 16).

1.7. İKY Uygulamaları

Bir personelin işe başladığı zaman ile işten ayrıldığı zaman arasında geçen süre boyunca karşılaştığı ve işletme temelli tüm faaliyetler insan kaynakları uygulamaları olarak isimlendirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 10). İşletmenin başarısı, personelin verimliliği ve etkinliği ile doğru orantılı olduğu için insan kaynakları yönetimi; ihtiyacın tespit edilmesi, doğru işe doğru personelin alınması, yerleştirilmesi, bu personelin performansının takip edilmesi ve değerlendirilmesi, kariyer planlamasının yapılması, eğitim ve geliştirmeye dâhil edilmesi, iş güvenliği ve iş sağlığı gibi birçok faaliyeti içermektedir. Bu çerçevedeki uygulamaları birbirini tamamlar niteliktedir.

İnsan eli ve insan zekâsı olmadan mal ve hammaddenin üretime geçirilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle öncelik, insan kaynağıdır ve olmalıdır. Bu noktada İKY devreye girmektedir. İKY uygulamalarına aşağıda yer verilmektedir.

1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)

Genel olarak “ne miktarda, hangi niteliklere sahip personele ihtiyaç olabileceği, bu ihtiyacın hangi derecede karşılanmasının mümkün olduğunun öngörülmesi” olarak ifade edilebilir (Bingöl, 2013: 168). İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), en temel tanımı ile “bir işletme bünyesinde geleceğe ilişkin arz ve işgücü talebinin sistematik bir biçimde tahminlenmesidir.” Bu işlev, gelecekte gereksinim duyulabilecek iş gücünün nicel ve niteliksel olarak belirlenmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda bu

işlevle İKY uygulamaları çok daha sağlıklı ve başarılı bir biçimde yürütülebilir. Bir başka tanımlama ise şu şekilde yapılabilir; “İKP, bir bütün olarak işletmenin sahip olduğu amaçlar ile söz konusu amaçlar için ne miktarda, ne nitelikte işgücüne ihtiyaç duyulacağına saptanmasına yönelik bir girişimdir.” Bu açıdan İKP, hem örgüt içindeki beceri seviyelerinin belirlenmesini hem de işten uzaklaştırma, emeklilik, terfi, nakil, hastalık gibi ayrılmalar, beklenen ya da beklenmeyen boşalmalar, daraltma ve genişletmeye yönelik birçok öngörüü sağlamaktadır (Seymen, 2001: 6).

İKY çerçevesinde en önemli ve ilk şart, işletmeye gerekli olabilecek iş gören gereksiniminin, sahip olunan iş gücünden nasıl yararlanılabileceğinin önceden düzenli ve bilinçli bir biçimde saptanmasıdır. Bu bağlamda İKP ile işletmede ön plana çıkmaktadır. Temel olarak işletmenin gelecek dönemlerde gereksinimi haline gelecek ya da gelebilecek nitelikli insan kaynağı ile bu kaynağın nasıl temin edileceğinin dengede tutulmasına yönelik faaliyetleri içermektedir (Erdem, 2004: 43).

Ayrıca işletmenin gelecek süreçte ihtiyaç duyabileceği personelin her yönden incelenmesi ve öngörülmesi de bu birimin çalışma alanları içinde yer almaktadır. Organizasyonların gittikçe daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, bu karmaşayı çözebilecek personele olan ihtiyacı da artırmaktadır. Bu amaçla yeni personel alınması ya da mevcut personelin yetiştirilmesi ile bu açık kapatılmaktadır (Aras, 2007: 1).

İşletmelerde İKY biriminin gerekliliğine yol açan sebepler şöyle sıralanabilir (Aras, 2007: 2):

- Teknolojik alanda ortaya çıkan hızlı ilerleme ve gelişmeler
- İşgücü maliyetlerindeki artış
- İşgücünde niteliğin az olması ya da azalması
- Toplumsal ve kültürel alanda hızlı biçimde ortaya çıkan gelişmeler
- Siyasal ve hukuki gelişmeler
- Küreselleşme ile değişen dünya düzeni ve küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı

İK ve bu birime ait düzenlemeler, dinamik bir yapıya sahip olan önemli bir süreçtir. Aynı zamanda içsel (bütçeler, işletme faaliyet şekli, örgütsel stratejiler vb.) ve dışsal (cinsiyet, yaş, eğitim vb.) birçok faktörden ve temel olarak yönetim tarafından alınan kararlar ile çevresel faktörlerden doğrudan etkilenen bir süreçtir (Fındıkçı, 2003: 128).

Bir bütün olarak, işletme tarafından belirlenen amaçlar ile bu amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan plan ve programların aksamaksızın gerçekleşebilmesi için, gelecekte ne kadar ve hangi niteliklere sahip kaynağa ihtiyaç duyulacağına ve bu ihtiyacın nasıl giderileceğine yönelik çalışmalar yürüten bir girişimdir. Bu bakımdan bir taraftan işletmedeki beceri düzeylerinin belirlenmesi, bir taraftan da işten uzaklaştırma, emeklilik, terfi, nakil, hastalık gibi ayrılmalar ya da diğer nedenlerle gerekli görülen boşaltmalar – genişletmeler – daraltmalarla ilgili öngörüler de kapsamaktadır (Demir ve Çavuş, 2010: 3).

1.7.2. İşgücü Gereksiniminin Belirlenmesi

İşgücü analizi, iş tanımı, iş analizi, iş gereklerinin hazırlanması ve iş ölçümlerinin yapılması ile işgücü gereksiniminin net olarak belirlenmesi, işletmeler için bir gerekliliktir. İş gören sayısının belirlenmesi ve mevcut iş yükünün bu sayı ile başarılı olup olmayacağına belirlenmesi çalışmalarını İKY birimi yürütmektedir. Genel olarak personelin devredilmesi durumu veya devamsızlık gibi durumların çözümlenebilmesi, buna bağlı olarak yedek ve ek işgücünün belirlenmesi çalışmaları da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Yedek işgücü ihtiyacı ise işgücü devri sebebiyle ortaya çıkmaktadır. İşgücünün analiz edilmesi ve gereksinimlerin saptanabilmesi için öncelikle iş analizinin ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir (Kocaman vd., 2017: 517). İşletmeler bünyesinde görevli olan personel, kullanım amacı ve işgücü performansı bakımından farklı başlıklar altında değerlendirilmektedir (Küçüksille, 2007: 15-16):

- Gerçek personel ihtiyacı; işletmenin ekonomik bakımdan belirlediği amaçlara ulaşmasında ortaya konması gereken işi, fiili olarak gerçekleştiren işgücüdür. Burada amaç, mevcut personel miktarı ile olması gereken personel miktarı arasında farkın en az olmasıdır.

- Yedek personel ihtiyacı, işletmede meydana gelen hastalık, devamsızlık, izin, kaza gibi durumlarda ortaya çıkan işgücü boşluğunun doldurulması amacıyla oluşan ihtiyaçtır. Yedek personel ihtiyacını karşılayacak olan personel sayısı, gerçek personel sayısına eklenmektedir. İhtiyaç sırasında bu personel ihtiyacın olduğu ilgili yerlere kaydırılır ve işler aksamadan yürütülür.
- Ek personel ihtiyacı, genellikle işten çıkarmalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır.
- Yeni personel ihtiyacı, işletme bünyesinde yeni yatırımlar yapılması sonucunda üretim ve satış artışlarının meydana gelmesiyle organizasyon yapısında ortaya çıkan idari ve teknik değişiklikler sonucunda işe alınan personeldir.

1.7.3. İşin Analiz Edilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca faaliyetlerinden biri, iş analizi çalışmasıdır. İş analizi, iki adım olarak uygulanmalıdır: iş tanımı, iş gerekleri. İş tanımı, yapılacak işle ilgili detaylı bilgilerin ortaya konması ve işin özelliklerinin tanımlanmasıdır. İş gerekleri ise işi yapacak olan personelin sahip olması gereken nitelikleri ifade etmektedir (Karaçam, 2014: 39).

İş analizi çalışması ile kişiye göre iş algısı kırılmakta ve işe göre kişi algısı yerleşmektedir. İş analizinin uygulama başarısı, insan kaynakları yönetiminin başarısı anlamına gelmektedir (Danışman, 2008: 13-14). Aynı şekilde personelin monotonluktan ve bıkkınlıktan uzaklaştırılması, motivasyonun en iyi seviyede sağlanması için de son derece gerekli bir uygulamadır (Karaçam, 2014: 41).

İş analizi, önemli bir süreçtir. Öncelikle verilerin toplanması ve ardından iş tanımlarının oluşturulması adımları takip edilmektedir. İş tanımlarından yola çıkılarak yeterlilikler saptanmakta ve böylece bir altyapı meydana gelmektedir. Faaliyetlerin etkinliği bakımından iş analizinin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi, personelin ve işin özelliklerinin bilinmesi, görev tanımlarının tamamlanması gerekmektedir. Bunun için de her bir birimde yapılan faaliyetler, yapılan işler ve bunlar arasındaki ilişkiler tespit edilmelidir. İş analizi yalnızca temel ya da basit işler

için değil, üst kademe yönetim işlerinin düzenlenmesi bakımından da yardımcı olmaktadır (Köklü, 2018: 123).

İş analizinin verimli biçimde yapılması, personel seçiminin de en iyi şekilde yapılmasını sağlaması bakımından son derece önemlidir.

1.7.4. Personel Adaylarının Belirlenmesi ve Seçilmesi

İnsan kaynakları yönetiminde temel amaçlardan bir tanesi, doğru personelin doğru birimlerde çalışmasının sağlanması ve bu sayede işletmenin hedeflerine ulaşmasının kolaylaştırılmasıdır. Örgütsel başarıda insan kaynağının etkin olarak elde edilebilmesi, iş gören bulunması ve seçimi, bu konuda en önemli aşamalardan biridir (Akbaba ve Günlü, 2011: 202). Bir organizasyonda boşaltılan pozisyonlara ya da yeni kurulan bir işletmede yer alan bütün kademelere yeni personel temin edilmesi amacıyla yapılan tüm çalışmalar personel bulma kapsamındadır. Bu bağlamda personel bulma, *“farklı görevler doğrultusunda bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan personel adaylarının tespit edilmesi ve bu adayların söz konusu işletme bünyesinde çalışmaya teşviki doğrultusundaki girişimler”* olarak ifade edilmektedir. Bu girişimler personelin işe başlamasından işten ayrılışına kadar sürmektedir (Gümüş vd, 2020: 2).

İşe alınacak personelin seçilmesi esnasında kötü adaylar arasında en iyiyi seçme zorunluluğu oluşmaması için aday bulma çalışmaları en üst seviyede sürdürülmeli ve seçilen tüm adayların iyi seviyede olmasına çalışılmalıdır. Bu işlemler esnasında ideal insan kaynağının nerelerden temin edilebileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu da işletme bünyesinde izlenen personel politikası ile mümkün olabilmektedir. Genel olarak işletmelerde eksiklerin tamamlanabilmesi için kullanılan iki yöntem bulunmaktadır. Bunlar iç ve dış kaynaklardan temindir. İşletme yönetimi tarafından iç kaynak tercih edildiğinde transfer yahut terfi yöntemleri ile personel eksikliği giderilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81). Dış kaynaklar ise işletme dışında insan kaynağının tespit edilmesini kapsamaktadır. Bir başka işletmeden transfer ya da daha önce farklı bir alanda çalışmış ancak yetkin personel gibi seçenekler dış kaynak olarak düşünülebilir.

İşletmenin hangi kaynak türünü kullanacağına dair bir karara varmadan önce dikkat etmesi gereken iki husus vardır: Bunlardan biri, işe alınacak olan personelin seçiminde bu personelden beklentilerin ve aynı zamanda işin gereklerinin neler olduğunun çok iyi biçimde tespit edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada iş analizi devreye girmektedir. İkincisi ise iş analizi sonrasında, söz konusu iş alanına alınacak olan personelde bulunması gereken özelliklerin neler olduğunun saptanmasıdır. Bu aşamaların dikkate alınmaması, işletme ve personel açısından sorunlar yaşanmasına neden olabilecektir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

Transfer ve yükseltme yöntemleri ile iç kaynaklar ile gerekli talebin karşılanması çalışanlar açısından moral ve motivasyon sağlamakta olup, personel arasından minimum hata payı ile seçilmesini de sağlamaktadır. Bu şekilde bir bakış açısı, personel daha önceden tanındığı için bilgi toplamanın kolay olması ve daha az maliyetle gereksinimin karşılanması anlamı taşımaktadır. İşletmede seçilen kişinin tanınması bir avantaj olarak değerlendirilebilir ancak tanınan ve nitelikli olmayan birinin seçilmesi, işletme için uzun vadede dezavantaj haline gelecektir. Dış kaynaklardan yapılan personel seçimi ise daha geniş bir yelpazeden seçim yapılmasını kolaylaştırmakta olup bu personelin işletmeyi tanıması ve ona uyum sağlaması bir vakit kaybına yol açabilmektedir. Bu durum sonucunda seçme giderleri yükselebilir. İlan, personelin düzeyi, özel kurumlar, üniversiteler gibi aday toplama seçeneklerinden biri ya da birkaçı boş pozisyonların durumu doğrultusunda seçilmektedir (Arslan, 2012: 99).

Aday toplamada hangi yöntem seçilirse seçilsin, başarıyı işletmenin genel faaliyetleri, daha önceki işe alım süreçleri ve iş gücü pazarının mevcut durumu da etkilemektedir. Aday toplama yöntemleri tercih edilerek bir aday havuzu meydana getirilmesi ile uygun elemanların seçimi başlatılmaktadır. Adaylara yönelik bilgi toplama ile en son işe alım kararı kesinleşene kadar birçok seçim aşaması meydana gelmektedir. Bir işletmede boş pozisyonlar buralara uygun olmayan elemanlarla doldurulmaz, seçimler işletmenin uzun ve kısa vadedeki amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilir. Bu nedenle seçim aşamasında iş ve personel uyumu kadar işletmenin değişme ve büyüme eğilimleri de dikkate alınarak bu doğrultuda da uyumlu çalışabilecek kişilerin seçimine özen gösterilmelidir (Arslan, 2012: 99).

1.7.5. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim “iş alanında ortaya çıkan yeniliklerin personel tarafından kazanılmasının işletme tarafından planlı olarak sağlanması” olarak ifade edilmektedir. Geliştirme ise “bireysel alanda personelin neler yapabileceği ile ilgili çalışmalardır, ayrıca istek ve yetenekte artışı” ifade etmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik ihtiyaç; ekonomide, pazarda, iş alanında ortaya çıkan teknolojik, örgütsel, hukuki ya da sosyal değişiklikler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Karaçam, 2014: 63). “Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının analizi, eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması, performanslarının değerlendirilmesi, örgüte olan bağlılıklarının artırılması, insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesi, plan ve programların hazırlanması gibi faaliyetlerin tümü işletmenin, çalışanlarını geliştirmeye yönelik çabalarıdır” (Taşçı, 2007: 104).

İşletmeler bünyesinde performansın yükseltilmesi ve çok daha verimli bir çalışma süreci yürütülebilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Eğitim faaliyetleri, çalışan niteliğinin artırılması, Pazar koşullarında avantaj elde edilmesi, kâr elde edilmesi gibi çeşitli yararlar sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Ek olarak nitelikli personelin işletmeye bağlılığının sağlanması, çalışanların elde tutulabilmesi ve onların yüksek motivasyonla çalışabilmeleri için de eğitim faaliyetlerine gereksinim duyulmaktadır (Gürel, 2009: 27).

Geliştirme ise eğitim ile sıklıkla karıştırılan bir kavram olup iki kavram bir arada kullanılmakta ise de eğitim yeni bilgiler edinilmesini, geliştirme ise daha önceden edinilmiş olan bilgi ve becerilerin artırılmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede eğitim olmaksızın geliştirme olamayacağı bilinmelidir. Çalışma yaşamında bu iki kavram birbiri için tamamlayıcı niteliktedir. (Gedik, 2008: 13).

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik uygulamalar, personelin mevcut işlerinde başarılı olabilmesi ve gelecek zaman

diliminde gerekli olması muhtemel işlere ve görevlere hazırlanabilmesi için kendilerine bilgi ve nitelik kazandırılmasıdır. İş gören insan kaynağının eğitimle yeni beceriler kazanması, gelişimle ise mevcut potansiyelin açığa çıkarılması mümkün olabilmektedir. Bu çalışmalar işletme ve örgütsel performansın istenen seviyeye çıkarılması açısından önemlidir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 192).

İşe yeni alınan personelin işletme kurallarını tanıması ve bu kurallara uyum sağlaması, kurum kültürünü benimsemesi, işletmeye ve dış çevreye alışması, yeni yeteneklere sahip olması için oryantasyon (işe alıştırma), sosyalleştirme, mesleki ve kişisel eğitim gibi faaliyetlerle destek sağlanması gerekmektedir. Bu destek ise eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sağlanabilmektedir (Özçelik, 1998: 171). Bu çerçevede gerçekleştirilen faaliyetler farklı aşamalardan oluşmaktadır (Karaçam, 2014: 48-49):

- 1. aşama, eğitim ihtiyacının saptanması için gerekli olan çalışma ve değerlendirmelerin yapılmasıdır.
- 2. aşama, ihtiyaç duyulan eğitim için insan kaynağının temel becerilere ve motivasyona sahip olmasıdır.
- 3. aşama, öğrenme için gerekli olan faktörlerin ve öğrenme çevresi için sahip olunması gereken faaliyetlerin tespitidir.
- 4. aşama, insan kaynağının eğitimde öğrendiklerini uygulayacak bir alan bulmasıdır.
- 5. aşama, hangi eğitim yöntem ve tekniğinin kullanılması gerektiğinin belirlenmesidir.
- Son aşama, eğitim değerlendirilmesi gerçekleştirilmesidir.

1.7.6. Oryantasyon

Oryantasyon süreci, işe alınma süreci kadar önem taşıyan bir süreçtir. Örgütlerde ortaya çıkan en önemli sorunlardan biri, çalışanların kendini örgüte tam manasıyla ait hissedememesi olup bunun geliştirilmesi ve örgütsel bağlılığın artırılmasında alıştırma programları önemli bir yere sahiptir (Karakas, 2014: 2). İş süreci yeni başlayan bir çalışanın işletmeye hızlı bir biçimde alışmasının sağlanması ve kaynaşmasının kolaylaştırılması için İnsan Kaynakları birimi tarafından oryantasyon

eğitimi programı hazırlanmaktadır. Bu programın sonuçları incelendikten ve değerlendirildikten sonra yorumlanır ve amaçlara ulaşım durumu kontrol edilir. Örgütsel başarı kazanılan yeni yeteneklere bağlı olarak gelişme göstermektedir. Bu sebeple çalışanların olumlu davranış biçimleri ortaya koyabilmesi, oryantasyon sürecinin başarılı bir biçimde tamamlanmasına bağlıdır denebilir (Çakır ve Kacı, : 2018: 126).

1.7.7. Performans Değerlendirme

Performans ölçümü, performans göstergelerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu ölçümlerin değerlendirilmesi, sonuçların daha önceden belirlenmiş olması gereken amaçlar ve stratejik hedefler ile ne derece uyumlu şekilde gerçekleştirildiğinin ortaya konmasıdır (Acar, 2007: 68). Ancak performans ölçümünde temel amaç, örgütsel hedeflerin personel tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve istisnasız biçimde uygulanması ile herkesin memnun olduğu dinamik bir çalışma ortamı meydana getirilmesi, bu ortamın muhafaza edilmesidir. Bir başka amaç ise yönetici kesim ile personel arasındaki iletişimin mümkün olan en iyi seviyede sağlanması, personel ve yöneticiler arasında işbirliği ve dayanışmanın mümkün hale getirilebilmesidir.

Performans değerlendirme ile işletme bünyesinde bireyler bütünsel açıdan ele alınmakta ve eksikliklerin giderilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personelden başarılı olanların ödüllendirilmesi de sürecin önemli bir parçasıdır. Performans değerlendirme uygulamasının temel ilkesi, toplam kalite anlayışı bağlamında başarısızlıkların ön plana çıkarılarak ceza uygulanması değil, başarıların dikkate alınarak kişilerin ödüllendirilmesidir. Personelin bireysel olarak kendilerini gözden geçirmesi, işletme tarafından da zaman zaman denetlenmesi, üstlendikleri rolün ne seviyede olduğunu ve ne derece istenen düzeyde gerçekleştiğini öğrenmeyi sağlaması açısından personel değerlendirme uygulaması oldukça önemli bir yere sahiptir (Harbili, 2009: 25).

1.7.8. İş Değerlendirme ve Ücretlendirme

İş değerlendirmesi, yapılan işlerin diğer işlerle kıyaslanarak değerinin belirlenmesini kapsamaktadır. Bu değerlendirme ile temel olarak amaçlanan, işletmenin gelişiminde katkısı en fazla olan işin belirlenmesi ve diğerlerine göre önem derecesinin saptanmasıdır.

Ücret yönetimi ile amaçlanan, iş gören personele ödenmesi planlanan ücretin yeterli ve adil olarak verilmesidir. Yeterli ücretle ifade edilen ise işletmenin amacına ulaşmasında iş görenlerin motive edilmesinin sağlanması ve istenen niteliklere sahip iş görenlerin işletmede kalıcı hale getirilebilmesini sağlayabilecek bir ücret düzeyi biçiminde tanımlanmaktadır (Ünsar, 2009: 50). Bu bakımdan ücretlendirme politikasının insan kaynağının işletmeye kazandırılması ve kalıcı hale getirilmesinde önemi bir hayli fazladır. Ücretlendirme genel olarak iki yönde gerçekleşmektedir; ücretler ve ek ödenekler. Ücretler personelin belli bir zaman dilimi içinde sağladığı işgücü karşılığında aldığı ücretleri, ek ödemeler ise sosyal yardım, hastalık yardımı vb. uygulamaları ifade etmektedir.

Yukarıda sözü geçen bütün İKY uygulamaları birer süreç olup, işletme başarısına uzun vadede olumlu etki sağlamaktadır. Bu bağlamda bu uygulamaların herhangi birinde bir eksiklik ya da aksaklık meydana geldiğinde, zincirleme olarak diğer uygulamaları ve dolayısıyla işletme başarısını da etkileyecektir. Bu nedenle İKY uygulamaları işletme ve organizasyonlar tarafından benimsenmeli, doğru ve etkin bir biçimde uygulanmalıdır.

1.8. İKY ile İlgili Diğer Konular

Gelişme ve değişen, dinamik bir yapıya sahip olan iş yaşamında, hem ulusal hem de uluslararası alanlarda inovasyona açık, rekabet gücüne sahip ve başarı potansiyeli yüksek organizasyonların ayakta kalabilmeleri için insan kaynakları uygulamaları gereklidir ancak yeterli değildir. Organizasyonların örgütsel başarı ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için stratejik yaklaşımlar son derece önemlidir. Özellikle son yıllarda, stratejik insan kaynakları yönetimine doğru bir evrimleşme sürecine girilmiştir. Bu bakımdan stratejik yönetim; insan kaynakları yönetiminin anlaşılması, uygulanması, işletme başarısında temel etkenlerden biri haline gelmiş durumdadır.

1.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmaların özellikle son yirmi yılda stratejik bir çerçeveye doğru kaydığı görülmektedir. Geleneksel olarak belirlenmiş olan idari roller dışında İKY stratejik ortak ve değişim üzerine yeni roller üstlenmiştir. Bu çerçevede personelin işletmeye yönelik stratejilerle uyumlu hale getirilmesini planlayan ve bu doğrultuda söz konusu personelin yönetiminin de stratejik sürece uyumlu hale getirilmesini esas alan bir yaklaşım olan stratejik İKY ile bu yönetimin diğer işletme değişkenleri ile ilişkisi son yıllarda çok fazla ön plana çıkmaya başlamıştır.

Konuyla ilgili olarak ortaya birçok farklı kuramsal yaklaşım atılmış olup genel olarak insan kaynağının önemi ve stratejik rekabet üstünlüğünün korunmasındaki önemi üzerinde durulmaktadır. Bu teorik çalışmaların temel destekleyicisi ise görgül çalışmalar olup, stratejik İKY ile işletme performansı ilişkisini gözler önüne sermektedir (Gürbüz, 2011: 398).

Stratejik planlama aynı zamanda “örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik tercihleriyle bütünleşmesi” biçiminde de tanımlanabilmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 92). Bu kavramın tanımlaması farklı araştırmacılar tarafından da yapılmıştır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminin tanımlaması Schuler tarafından “*bir işletmenin stratejik ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve uygulama aşamasında insan davranışlarını etkileyen bütün işlemlere yansımaları*” biçiminde tanımlanmıştır (Schuler, 1992: 19).

Pynes ise stratejik insan kaynakları yönetimini, “bir işletmenin operasyona dayalı ve stratejik hedef ve amaçlarının desteklenmesi ve geliştirilmesi için insan kaynaklarının politika, faaliyet ve uygulamalarında gereken değişiklikleri sürekli hale getirmesi” biçiminde açıklamıştır (Pynes, 2009: 31).

1950’li yıllarda “personel yönetimi” olarak ifade edilen kavram, hem bilimsel hem de disiplinsel olarak insan odaklı bir yaklaşım çerçevesinde yeniden şekillenmeye başlamıştır. Stratejik İKY kavramı, insan kaynağı ve bu kaynağın yönetiminin

işletme stratejileri ile ilişkisi kapsamında 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Gürbüz, 2011: 399). İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve bu üstünlüğü korumasını temel alan stratejik İKY kuramsal olarak üç ayrı yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bunlar; evrenselci yaklaşım, durumsalci yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşımdır (Gürbüz, 2011: 400).

- **Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım (En iyi Uygulama Yaklaşımı)**

Evrenselci yaklaşım, işletmede örgütsel performansı artıran, genellenmeye müsait olan uygulamaları tanımlamakta olup yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklamaktadır. Başlangıçta bu yaklaşımda en önemli odak noktası ücretlerde değişkenlik, kapsamlı bir eğitim-geliştirme faaliyeti uygulaması, performans değerlendirme gibi insan kaynağının yeteneklerinin güçlendirilmesine yönelik uygulamalardır. Zaman içinde odak noktası değişmiş; personelin bağlılığı, işe katılımı, problem çözme becerisi, takım çalışması, işbirliği, sağlıklı iletişim, yeni ödeme sistemleri gibi uygulamalar ön plana çıkmaya başlamıştır. Evrenselci yaklaşıma göre her zaman daha iyi bir İKY bulunabilir ve bu yüzden bu durum örgütler tarafından kabul edilmelidir. Evrenselci yaklaşım, bu durumu kabullenen ve en iyiye ulaşmaya çalışan organizasyonların başarılı olacaklarını savunmaktadır (Bayat, 2008: 75).

- **Durumsalci(Contingency) Yaklaşım**

Durumsalci yaklaşım, evrenselci yaklaşımdaki basit ve doğrusal ilişkilerin daha ötesinde bir yaklaşımdır. Performans hedeflerine ulaşmada bir organizasyonun sahip olduğu İK stratejilerinin diğer organizasyonel boyutlarla uyumlu olması gerektiği temel alınan bu yaklaşımda, farklı stratejik pozisyon ve uygulamaların genel performansa etkileri üzerinde durulmaktadır. İşletme stratejilerinin İKY ve dolayısıyla örgütsel performans durumsal faktör olarak kabul edilmektedir (Sayılar, 2004: 51). Bu bakış açısına göre işletmelerde temel stratejiler örgütsel ve çevresel faktörler ile bütünleşmelidir (Düzgün ve Çetin, 2017: 500).

Durumsal yaklaşımda basit doğrusal ilişkilerden ziyade etkileşimler vurgulanmaktadır. Bu bağlamda stratejik, çevresel ve örgütsel değişkenler de konuya

dâhil olmaktadır. Stratejik değişkenler, insan kaynakları yönetim uygulamalarının performansa katkısının, bu uygulamaların işletme stratejisi ile doğrudan ilgili olmasını ifade etmektedir. Çevresel değişkenler teknolojik, rekabetçi, işgücüne dayalı ve makro-ekonomik faktörleri karşılamaktadır. Örgütsel değişkenler ise teknoloji, yapı ve işletme büyüklüğü gibi faktörleri ifade etmektedir. Örgütsel etkinliğin kazanılabilmesi için işletmede yönetim ve uygulamalar strateji türlerine göre değişiklik göstermeli ve uyumlu hale getirilmelidir (Akar vd, 2011: 100).

- **Kaynak Temelli Yaklaşım**

Barney tarafından geliştirilmiş olan bu yaklaşıma göre rekabet gücünü sağlayan, taklit edilmesi kolay olmayan ve değerli olan kaynaklardır. İşletmelerin rakipleri karşısında avantajlı bir konuma erişebilmesi için bazı özelliklere sahip olan kaynakları bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Her varlık stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmemelidir (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34).

Kaynak temelli yaklaşım yönetim kademesinde bulunanların becerileri, maddi kıymeti bulunmayan kaynaklar, rekabet ilişkisi, işletme performansı ve kurumsal liderlik gibi kavramlar arasında mevcut olan ilişkilerle ilgili gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda ortaya çıkmış olup zayıflık ve üstünlük esasına dayalı olarak benimsenmiştir. 1986 yılında Barney tarafından kaleme alınan bir çalışmada stratejik faktörlerle ilgili olarak piyasaların rekabeti sağlayabileceği öngörülmüştür. 1989 yılında Dierickx ve Cool tarafından yapılan bir başka çalışmada, işletmenin elinde bulunan kaynakların tanımlanması, bu kaynakların ekonomik açıdan hangi noktalarda yarar sağlayabileceği gibi noktalarda yoğunlaşmış ve bu alanda literatüre önemli bir katkı sağlanmıştır. Bu alanda 2000’li yıllarda ortaya konan çalışmalar sonucunda kaynak temelli yaklaşım teorik açıdan büyük oranda benimsenmiş, İKY uygulamaları da bu çalışmalar kapsamında ele alınmıştır (Karacaoğlu, 2011: 122).

Bu yaklaşımda iki temel varsayım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bir sanayi içinde yer alan işletmelerin kontrol altında olan stratejik kaynaklar veya kullanılan stratejiler bakımından benzerlik göstermediğidir. İkincisi ise işletmelerce kullanılan kaynakların kolaylıkla kopyalanamayacağıdır. Bu yaklaşımla işletmeler bir tür yeni hareket alanına sahip olmuştur. Geleneksel endüstri ekonomisi kapsamında

işletmeler sanayi yapısından etkilenmekte ve bu durum da işletme performansını etkilemektedir. Kaynak temelli yaklaşımda işletme kendi özellik ve yeteneklerinden beslenir ve böylece bir etkilenme söz konusu olmaz.

İnsan kaynağı dışında birçok kaynak elbette işletme ve organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilir fakat yine de bütün kaynakların bunu sağladığı savunulamaz. Rekabet avantajının elde edilebilmesi ve devam ettirilebilmesi için kullanılan kaynaklar kıymetli, az bulunur, kolay taklit edilemeyen, bir alternatifte sahip olmayan özelliklere sahip olmalıdır (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34).

Rekabet üstünlüğünün ve sürdürülebilirliğinin sağlanması bakımından işletme ve organizasyonlar sürekli kendilerini güncellemeli ve daima yeniliklere açık olmalıdır. Bunun için ürün ve hizmetler kadar stratejilerin de tanımlanması, yenilenmesi, tasarlanması ve işletmeler özelinde temel yeterliklerin oluşturulması gerekmektedir.

Yönetim ve uygulama alanlarında geleneksel insan kaynakları yaklaşımlarının yetersiz kalması ve işletme başarısında sahip olduğu önemli ve kritik yer, bu yönetim ve uygulama faaliyetlerinin gün geçtikçe daha fazla önemsenmesini sağlamaktadır. İşletme ve organizasyonlarda gittikçe genişleyen faaliyet alanları ve karmaşık yapı sonucunda insan kaynakları konusunun önemini artırmış ve yetki alanını genişletmiştir. (Filizöz, 2003: 178).

İnsan kaynakları yönetim süreci ile işletmenin stratejik yönetim sürecini entegre biçimde yürütmeyi başarabilen işletmelerde, uygulamaları daha başarılı olarak gerçekleştirilebilmekte olup, iş görenlerin işletmeye bağlılığı, iş motivasyonu ve iş tatmini de aynı oranda yüksek olmaktadır.

1.10. Koruma Fonksiyonu, İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İş sağlığı ve iş güvenliği, işletme bünyesindeki çalışanların meslek nedeniyle oluşabilecek hastalıklardan korunması, sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalıştırılmasıdır. Ortaya çıkabilecek kaza ve hastalıklar, hem personel, hem işletme hem de ülke ekonomisi için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle bu alanda önlemlerin en başından alınması son derece önemlidir.

Bireyden kaynaklanan kaza, hastalık ya da sakatlık gibi durumların nedenleri arasında uykusuzluk, yorgunluk, hastalık, zararlı madde kullanımı gibi fiziksel nedenler; sıkıntı, unutkanlık, üzüntü, çevre etkisi, ihmal gibi psikolojik nedenler; işletmedeki ilişkiler, iletişim kopukluğu ve işbirliğinde yetersizlik gibi faktörler sayılabilir. Ek olarak işletme içinde derinlik, toz, nem, gaz, sıcaklık, kimyasallar, gürültü, aydınlatma gibi faktörler de çeşitli kazalara neden olabilmektedir. Bunlar haricinde yönetim tarafından personelin uygun olmayan departmanlarda istihdam edilmesi, iletişim sorunları, makine kullanımı ve seçimindeki hatalar, eğitim yetersizliği, güvenlik planında yetersizlik, sağlık kontrollerinde ihmal gibi nedenlerle de iş kazaları ortaya çıkabilmektedir (Bayraktaroğlu vd, 2018: 3).

Personelin güvenliği, huzuru ve memnuniyetine yönelik ihtiyaçların karşılanmasında İKY birimi çalışmalar yürütmektedir. Yani personel ve işletmenin ortak paydada buluşmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Günümüzde motivasyon için tek araç ücret olmayıp personel kendini güvende hissetmek ve huzurlu bir çalışma ortamında bulunmakla da işletmeyi benimseyebilmektedir. Bunun için işletmenin personeline kıymet verdiğini göstermesi gerekmektedir. Bu durum ancak etkin bir çalışma mekanizması ile mümkün olabilmektedir. İşverenler, bu aşamada personelin güvenliğini ve sağlığını da en üst seviyede korumak durumundadır. Bu bakımdan iş sağlığı ve iş güvenliği konusu son derece önemlidir (Şahin, 2013: 3).

İş sağlığı ve iş güvenliği, hem personel hem de yönetim kademesi açısından önemlidir. İş kazaları ve meslek hastalıkları personeli hem gelirden yoksun bırakmakta hem de sağlığını kaybetmesine neden olabilmektedir. Aynı şekilde personelde yaşanacak can kaybı, vefat eden bireyin ailesinin de mağdur olmasına neden olacaktır. İşletmede veya bir organizasyonda iş sağlığı ve iş güvenliği önemsenmezse meslek hastalıkları, kazalar ve ölümcül hatalar ortaya çıkması olasılığı yükselecektir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 104).

Yeterli donanıma sahip olan insan kaynakları yönetimi, sürekli olarak eğitim, gelişim, işbirliği, iletişim, planlama, denetim, güven, motivasyon, sorumluluk gibi ilkelerle ve hukuki yapılanmaya da uygun olarak hareket edebilecektir. Aynı zamanda söz konusu uygulamalar sırasında İKY birimi tarafından dünya genelindeki

yeniliklerin takip edilmesi ve güncellik de son derece önemlidir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 115).

İçi sağlığı ve i güvenliği, genel olarak koruyuculuk amacı taşıyan ve tüm personeli kapsayan uygulamalardır. İ koşullarında herhangi bir güvenlik açığı, tüm i ortamını ve i gidişatını doğrudan etkileyebilecektir (Fırat, 2008: 6). Bu bakımdan görev tanımında iş sağlığı ve i güvenliğinin sorumluluklarının yerine getirilmesi hukuki bir zorunluluktur.

İş sağlığı ve i güvenliği hizmetleri bazı işletmelerde dışarıdan da satın alınabilmektedir. İşverenin yasal bir yaptırımla karşı karşıya kalmaması, personelin güvensizlik duymaması ya da bir kaza sonucu sorun yaşamaması için İKY birimi tarafından bu süreç üstlenmeli ve yönlendirilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

2.1. Endüstri İlişkileri Kavramı

Sanayileşmeyle ortaya çıkan kavramı, işçi, işveren ve bu kişilerin örgütsel yapılarını (sendika), ayrıca devlet ile ilişkilerini incelemektedir. Endüstri ilişkileri, hem ulusal hem de uluslararası alanda ortaya çıkan endüstriyel sorunlar ve çatışmalı olan ideolojilerdeki hızlı değişikliklerin sonucunda ortaya çıkan modern sanayi toplumunun hem en karmaşık hem de en hassas alanlarından biridir. Aynı zamanda ekonomik ve sosyal düzende ortaya çıkan çeşitli değişikliklerle birlikte ülkenin ekonomik sistemi, siyasi oluşumu, tarihi yapısı ve sosyokültürel yapısına dayalı, dinamik yapıya sahip bir kavramdır. Bu kavramın iki önemli anlamı mevcuttur: Bunlardan biri işveren-sendika istihdam uygulamaları ile kamu politikalarını tanımlayıcı olmasıdır. Bu ilişkiler çerçevesinde belirli bir akademik yaklaşım, belli normlar ve teorik ilkeler de gündeme gelmektedir. Diğer önemli anlam ise bu ilişkilerin odağının politika olmasıdır. Bu çerçevede hem kurumsal uygulamalar hem de kamu politikaların şekillenmesinde etkili olması, bazen de bu uygulama ve politikalar tarafından belirlenmesidir (Aykaç ve Balcı, 2016: 3).

Endüstri ilişkileri ile ilgili bir kavram birliği sağlanamamıştır. Buna rağmen temel konuyla ilgili görüşler birbiriyle benzerlik göstermektedir. Dar veya geniş anlamda kullanımı dikkate alınmaksızın, genel olarak kurumsallaşmış ve düzenlenmiş ilişkileri ifade etmektedir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 5).

2.2. Endüstri İlişkilerinin Temel Aktörleri

Endüstri ilişkilerinde genel olarak işveren, işçi sendikaları ve devlet gibi çeşitli aktörler yer almaktadır. Bu aktörlerin, söz konusu ilişkiler üzerinde etkileri ve yaklaşımları mevcuttur. Bu çerçevede söz konusu ilişkilerin şekillenmesinde rol alan temel aktörlerden de söz edilmesi gerekmektedir.

2.2.1. İşçi ve İşçi Sendikaları

Endüstri ilişkilerinde temel aktörlerden biri işçilerdir. Kollektif ilişkiler çerçevesinde ele alınan bu ilişkiler sisteminde, işçiler büyük oranda sendikalar tarafından temsil edilmektedir. Bir taraftan iş gücü maliyetleri ve verimlilikle işverenleri etkilemekte, bir taraftan da beklenti ve istekleri ile sendikaların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Sendikalar ise güçlenmelerini sağlayan işçilerin temsilciliğinden aldıkları güçle yasama organını kullanarak veya toplu pazarlıklar yaparak işveren-devlet çalışma şartlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda istihdam yapısında gerçekleşen değişiklikler, teknolojik ilerlemelerle ortaya çıkan üretim teknik ve yöntemlerindeki değişiklikler sonucunda işçiler temel aktörlük oranını artırmaktadır (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 6). İşçi sendikaları/sendikalar ile ilgili detaylı bilgilere daha sonra yer verilecektir.

2.2.2. İşveren ve İşveren Sendikaları

İşveren genel olarak, belli bir ücret karşılığında işçi çalıştıran kişi olarak tanımlanmaktadır. Endüstri ilişkilerinde ise işverenin rolü daha farklıdır. Özellikle çalışma şartlarının belirlenmesinde sendikalarla işbirliği içinde hareket eden, çalışma yaşamına yönelik hukuki düzenlemelerle ilgili olarak devlete baskı yapan ve kendi çıkarını da gözeten bir konumda bulunan işverenlik, hem devletle hem de işçi sendikaları ile iki taraflı bir mücadele – işbirliği içinde bulunmaktadır. İşverenler endüstri sistemleri içinde tek başlarına taraf olabilmektedir, aynı zamanda sendikalarla işbirliği yaparak da sisteme dâhil olabilmektedir. Ancak işverenler işçilere kıyasla çok daha geç örgütlenmekte olup sendikalaşma oranı da aynı oranda düşüktür. Çünkü işverenler, verdikleri mücadelede genel olarak sendikal oluşumlara ihtiyaç duymadan da hareket edebilmektedir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 6-7).

2.2.3. Devlet

Endüstri ilişkilerinde üçüncü aktör devlettir. Devletin çalışma yaşamına ilişkin en önemli sorumluluğu, çalışma yaşamına yönelik yasal düzenlemelerin belirlenmesidir. Aynı zamanda devlet, kamu işletmelerinde kendisi de bir tür işveren olarak ikili bir role sahiptir. Devlet bir yandan işveren olarak yatırımlar yaparak istihdam

imkânlarını artırırken bir yandan da kamu kesiminde gerçekleştirilen sözleşmelerle bu sözleşmeler doğrultusunda oluşturulan çalışma şartları ile özel kesimde yapılan toplu sözleşmeleri etkilemektedir. Ayrıca toplu iş uyuşmazlıklarında uzlaşmacı bir role de sahiptir. Toplumsal ve ekonomik gereklilikler çerçevesinde çalışma alanındaki taraflar arasında dengeyi sağlayan devlet, iş uyuşmazlıklarının da barışçıl yöntemlerle çözülmesi için çalışmalar yürütmektedir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 7).

Devletin sahip olduğu roller, üç temel alanda ele alınmaktadır: düzenleyici rol, hakemlik rolü ve işverenlik rolü.

- *Devletin Düzenleyici Rolü:* Devlet, endüstrileşme sürecinin başlangıcında çalışma yaşamının olumsuz şartlarının düzenlenmesi işlevini yerine getirmiştir. Daha sonraki dönemlerde ise iş hukuku gibi çalışma yaşamının doğrudan düzenlenmesini sağlayan yasal süreçleri gerçekleştirmiştir. Çalışanlara yönelik iş standartlarının devlet tarafından oluşturulması ile bireysel iş hukukunun düzenlenmesini sağlayan devlet aynı zamanda toplu iş hukukunun düzenlenmesini de sağlamaktadır. Yasa koyucu özelliğe sahip olan devlet ayrıca asgari istihdam şartlarını da belirlemektedir. Çalışma saatleri, asgari ücretli çalışanlar arasında eşitliğin sağlanması, güvenlik, iş sağlığı, işten çıkarmaya karşı koruma, tatil süreçleri gibi pek çok konuda asgari standartlar devlet eliyle oluşturulmaktadır (Tiyek, 2014: 14).
- *Devletin Hakemlik Rolü:* endüstri ilişkileri çerçevesinde hakemlik rolü üstlenmiş olan devlet arabuluculuk, grevlerin ve tahkimin durdurulması gibi etkilere sahiptir. Bu rol ile devlet, taraflar arasında ortaya çıkması muhtemel toplu iş uyuşmazlıklarında barışçıl bir çalışmanın mümkün hale getirilmesi, uyuşmazlıklarda milli ekonominin olabildiğince zarardan korunması, uzlaştırma gibi faaliyet alanlarına sahip olmaktadır (Tiyek, 2014: 15).
- *Devletin İşveren Rolü:* Endüstri ilişkilerinde işveren konumunda yer aldığı iki temel role sahip olmaktadır. Bunlardan ilki, devletin izlediği istihdam politikaları ile endüstriyel ilişkilerde aktif bir rol oynamasıdır. Bir diğeri ise işveren konumunda bulunan devletin kamu sektöründe toplu iş sözleşmeleri çerçevesinde ücret ve çalışma şartlarını belirlemesi ve bu

şartların özel sektörde de uygulanmasını büyük oranda sağlamasıdır (Tiyek, 2014: 15).

2.3. Sendika Kavramı

Sendika kelimesi, çok eski bir kökene sahiptir. Yunan ve Roma hukuk sistemlerinde kullanılan “syndic” ifadesi, bir birliğin temsilinin sağlanmasında görevli olan kişileri ifade etmektedir. Bu ifade özellikle işçiler arasında hızlı bir biçimde benimsenmiştir. Sendika kavramı, Türk hukukunda “işçi sendikası” ve “işveren sendikası” olarak kullanılmaktadır (Demir, 2013: 19).

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, sendikaları şu şekilde tanımlamaktadır (Md. 2/ğ):

“İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlarıdır.”

Sendika kavramı için literatürde daha başka tanımlamalar da bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bir tanesine göre sendika, “*çalışanların, emek piyasasında bireysel pazarlıkların yerine toplu pazarlık uygulamasını geçirmek ya da geçirmeye çalışmak için kurdukları bir örgüt*”tür. Yine başka bir tanımlamaya göre sendika, “*bir meslek icra eden kişilerin kazanç paylaşma amacı gütmeyen, kendi yararlarını korumak ve toplumsal durumlarını güçlendirmek amacıyla yasalara uygun biçimde bir araya gelerek örgütlenmeleri*” biçiminde ifade edilmektedir. Bir başka ifadeye göre ise “*Sendikalar yalnızca ücretlerin ya da parasal sosyal hakların belirlenmesi amacıyla toplu sözleşmeler bağlayan örgütler değil; çalışanların hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek üzere oluşturdukları, sınıfsal ve toplumsal örgütler olmalarının yanında, günümüz koşullarında toplumsal ve siyasal yaşamın içinde; çalışanların sınıfsal çıkarları doğrultusunda etkinliklere katıldıkları sürece, demokrasinin sınırlarını geliştirirler ve çalışanların haklarını güvencede tutarlar*” (Özmen, 2014: 4, 5).

Günümüzde, hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde sendikalar en önemli siyasi ve sosyoekonomik aktörlerden bir tanesidir. Oldukça geniş bir yetki ve farklı etki durumuna sahip olan sendikalar, sosyal barışın sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Barışçıl bir ortam hem işçiler, hem işverenler hem de devletler için son derece önemli bir yere sahiptir.

Asıl olarak sanayileşmeyle birlikte başlayan ve sanayileşme devirlerinde en güçlü konumlarına ulaşan sendikalar, küreselleşme ile birlikte gittikçe artan rekabet ortamına uyumlu hale gelmesi, hem çalışanlar hem de diğer taraflar için gittikçe önem kazanmaktadır. 1970’li yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler, bireysel sözleşme usulünün yaygınlaşması, sosyal diyalog oluşturulmasına yönelik çalışmalar gibi gelişmeler sendikaların mevcut konumunun değişmesinde önemli bir rol oynamıştır (Öztürk, 2007: 478).

2.4. Sendikaların Unsurları

Bu başlık altında sendikaların unsurlarını meydana getiren amaç unsuru, serbest kuruluş unsuru, bağımsızlık unsuru ve demokratik esaslara uygunluk unsuru ele alınacaktır. Bu unsurlar, sendikaların ve sendikalaşmanın yapısal bakımdan net olarak ortaya konabilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.4.1. Amaç (Ortak Amaç) Unsuru

Sendikaların temel kuruluş amaçlarından bir tanesi, işçi ve işverenlerin iş ilişkilerinde mesleki, ekonomik, sosyal menfaat ve haklarının korunması amacıyla kurulmasıdır (As, 2010: 8). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda sendikaların kuruluş amacı şu şekilde açıklanmaktadır: “*Üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek*” (T.C. Anayasası, 1982, md. 51). Aynı şekilde 6356 sayılı Kanun’da ise sendikanın amacı “ortak ekonomik ve sosyal hakların ve çıkarların korunması, geliştirilmesi” olarak ifade edilmektedir (6356 sayılı Kanun).

2.4.2. Serbest Kuruluş Unsuru

Sendikalar, üyelerinin önceden izin almasına gerek olmadan, devletin etki ve katkısı olmaksızın, bireyler tarafından kurulabilmektedir. T.C. Anayasası 51. maddede, ayrıca 6356 sayılı Kanun 3. maddede, sendikaların serbest bir biçimde kurulabilmesi durumu güvence altına alınmıştır.

2.4.3. Bağımsızlık Unsuru

Sendikaların, kuruluşlarında olduğu gibi faaliyetlerinde de bağımsız oldukları kabul edilmektedir. Bu bağımsızlık unsuru, kuruluşta serbesti durumunun tamamlanması bakımından önem taşımaktadır. Sendikalar siyasi partilere, devlete, diğer kuruluşlara karşı bağımsız olduğu gibi, işçi ve işveren sendikaları da karşılıklı olarak bağımsız olmalıdır (Özmen, 2014: 8).

2.4.4. Demokratik Esaslara Uygunluk Unsuru

Demokratik bir devlet yapısı içinde bulunan bütün kuruluşların, demokratik esaslar çerçevesinde kurulması ve faaliyet göstermesi gerekmektedir. Sendikalar için de aynı gereklilik mevcuttur. T.C. anayasası madde 51’de bu durum “*sendika ve üst kuruluşlarının tüzükleri, yönetim ve işleyişleri, Cumhuriyetin temel niteliklerine ve demokrasi esaslarına aykırı olamaz*” (md. 51) şeklinde ifade edilmektedir. Aynı şekilde, 4688 sayılı Kanun’da (K.G.S.K) da “*bu Kanuna göre kurulan sendika ve konfederasyonların yönetim ve işleyişleri Anayasada belirtilen Cumhuriyetin niteliklerine ve demokratik esaslara aykırı olamaz*” (md. 20) şeklinde bir hüküm bulunmaktadır. Demokratik esaslara uygun olmayan sendikaların kapatılması yönünde de aynı kanunun 37. maddesinde bir hüküm yer almaktadır.

2.5. Sendikalaşma İhtiyacı

Sendikalar, sivil toplum örgütleri ile benzer biçimde, toplumsal gelişmenin sağlanması ve sürdürülmesinde önemli bir yere sahiptir. Diğer toplumsal örgütlerdeki gibi sendikalar için de gündem, toplumsal yapının geliştirilmesi temel hedeftir (Yorgun, 2005: 315).

1789 yılında gerçekleşen Fransız İhtilali ile mülk sahibi olan erkeklerle sınırlı bir ayrıcalık durumu ortaya çıkmış, bu durum sonucunda hiçbiri mülk sahibi olmayan işçi sınıfı büyük bir hayal kırıklığı yaşamıştır. Bu durum sonucunda işçi kesimi sermayeden ve burjuvaziden bağımsız olarak örgütlenmelerinin gerekliliğinin farkına varmıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısından sonra gittikçe hızlı bir biçimde büyümeye başlayan işçi sınıfı, zaman içinde diğer işçi grupları ile bir araya gelerek örgütlenmeye başlamış ve önceleri yalnızca işverenlere karşı yapılan bu hareket, zamanla kapitalist sistem için bir örgütlenme halini almıştır. 18. yüzyıl sonunda Avrupa’da köklü değişikliklerin ortaya çıkması, meydana gelen sınıfsal mücadele yeni bir dönemin başlamasına yol açmıştır. Üretimde teknolojinin kullanılmasıyla birlikte Sanayi Devrimi İngiltere’de başlamış ve Fransa’daki devrimle bütünleşmiştir. Burjuvazinin gittikçe güçlenmesi ve ekonomik – siyasi alanlarda da güç kazanması sonucunda işçi sınıfı iyice dışlanmış (Aydoğanoglu, 2006).

İşçiler arasında gelişme gösteren dayanışma ve birlik duygusu sonucunda yardımlaşma amacıyla dernekler ve yardım sandıkları kurulmaya başlanmıştır. Bu oluşumların temel amacı kaza, hastalık, işsizlik gibi işçilerin muhtemel sorunlarına yardımcı olunmasıdır. Başlangıçta bu içerikle meydana getirilen birliktelik, zamanla çalışma koşulları ve ücretlerle de ilgilenmeye başlamıştır. Bu durum sonucunda yardım sandıkları ve dayanışma dernekleri, sendikal bir yapılanmaya dönüşmüştür. İlk işçi örgütlenmeleri devlet tarafından baskıya maruz kaldıkları için faaliyetlerini büyük bir gizlilik içinde yürütmüştür. Sendikalar ilk kez İngiltere’de ortaya çıkmış ve bu gelişmede Sanayi Devrimi etkili olmuştur. 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sendikal oluşumlar yayılmaya başlamıştır. Her ne kadar ilk sendikalar meslek sendikaları şeklinde kurulmuşsa da, kısa süre içinde yayılma alanı genişlemiş ve tüm işçi gruplarını kapsayıcı bir hal almıştır (Taş, 2012: 64). Bir sonraki başlıkta, sendikaların doğuşu ve gelişimi daha detaylı biçimde ele alınacaktır.

2.6. Endüstri Toplumuna Geçişte Sendika İhtiyacının Ortaya Çıkışı

Fabrikaların kurulmasından hemen sonra, daha önce görülmeyen yeni bir işçi sınıfı ortaya çıkmış, bu süreçte işçi ve işveren ilişkileri farklı bir boyut kazanmış, özellikle fabrikaların yoğun olarak faaliyette olduğu şehir merkezlerinde bir araya gelen işçiler, günümüzdeki sendikaların kurucusu ve geliştiricisi haline gelmiştir. Daha

eski dönemlerin düşük maliyetli atölyeleri, fabrikalar karşısında tutunamamış ve atölyeler kapanınca burada çalışan ustalar, yamaklar ve çıraklar fabrika sisteminde vasıflı-vasıfsız işçiler olarak çalışmaya başlamıştır. Yeni sistemde ortaya çıkan işveren ve işçi arasındaki ilişki, atölyelerdeki samimi usta-çırak ilişkisinden son derece uzak olup şahsi olmayan düzenlemeler getirmiş ve taraflar arasında bir emek-sermaye ilişkisi ortaya çıkmıştır. Yeni sistemde işveren karşısında işçinin konumu oldukça kötüdür. İşçiler bu yeni düzende tek başına güç sahibi değildir ve ancak işçilerin bir araya gelmesi ile işverene karşı bir ölçüde haklar korunabilmektedir. Bu gerçeğin fark edilmesi ve aynı zamanda daha önceki arkadaşlık birliklerinin devam ettirilmesi, hukuki bakımdan olmasa da fiilen işçi birlikleri ve sendikaların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Kozak, 2012: 64).

Başlangıçta tüm hükümetler ve resmi kurumlar işçi sınıfının bu örgütlenmesine olumsuz bakmış ve bunlara engel olmaya çalışmıştır. Bu süreçte işçi birlikleri tarafından kurulan yapıların faaliyetinde bulunmaları engellenmiş, bu yapılar yasa dışı olarak görülmüştür. Bütün bu gelişmeler sonucunda işçi birlikleri yer altına inmiş ve bazı parolalarla, özel işaretlerle örgütlenmeler sürmüştür. 18. yüzyılın sonlarından itibaren sonuçları görülmeye başlanan Sanayi Devrimi ile birlikte, insanlık tarihinin en önemli dönüm noktalarından biri yaşanmıştır. İngiltere’de başlayan ve üretimde makinelerin öne çıkması, yalnızca üretim teknolojisiyle sınırlı kalmamış, hem sosyal hem de ekonomik alana yayılmıştır (Kozak, 2012: 65).

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan hareket, kısa süre içinde Batı Avrupa ülkeleri arasında da yayılmış, ekonomik hayatı doğrudan ve derinden etkilemiştir. Sanayi Devrimi hareketi sonucunda geniş bir işçi sınıfı ortaya çıkmış, yeni çalışma ve yaşam şartları oluşturulmuş, kentlerde nüfus yoğunluğu son derece hızlı bir biçimde artış göstermiş ve ağır çalışma koşulları işçileri büyük oranda yıpratmıştır. Başlangıçta ekonomik liberalizmin etkisi ile yasaklarla sindirilmeye ve bastırılmaya çalışılan sendikal hareketlenme, işçilerin kararlı mücadelesi sonucunda 19. yüzyılda yasal bir hak olarak tanınmıştır. Günümüzde hem iç hukukta hem de uluslararası hukukta sendika hakkı, temel insani haklar arasında yer almaktadır. Önceleri işçileri arasında bir örgütlenme biçimi olarak kurulmaya başlanan sendikalar güçlendikçe işverenler tarafından da tercih edilir hale gelmiş ve işçi

sendikalarına bir tepki olarak işveren sendikaları da kurulmuştur (Özkiraz ve Talu, 2008: 109).

Sendikalaşmanın gelişimi için sanayileşme ve demokrasinin varlığı iki gerekli koşuldur (Tokol, 1984: 221). Ulusal düzeyde belli bir alanda ilk sendika kurmaya yönelik girişim, 1851 yılında makine ustalarınca gerçekleştirilmiş olup “Birleşik Makine Ustaları Sendikası” adıyla kurulmuştur ve merkezce denetlenen ilk ulusal sendikadır. Söz konusu sendika, sistemin ortadan kaldırılması ile uğraşmak yerine sistemle uyumlu bir biçimde hareket ederek kısa vadede ekonomik çıkarların korunmasını amaçlamıştır. Üyelerinden yüksek aidatlar alan sendika, farklı risklere karşı yardım sağlamış ve vasıfsız işçilere karşı üyelerinin çıkarlarını korumuştur. Sendikalar, 1860’lı yıllardan itibaren yayılmaya başlamıştır. Taş işçileri, duvar ustaları ve farklı meslek grupları tarafından ulusal ve büyük sendikalar meydana getirilmiştir. Günümüzde de varlığını sürdüren “İşçi Sendikaları Kongresi” 1868 yılında 118.000 işçi ve 34 sendikanın bir araya gelmesiyle kurulmuştur. Bütün bu gelişmelerden sonra sendikal hareketlerin denetimi ve gözden geçirilmesi amacıyla 1867 yılında Kraliyet Komisyonu görevlendirilmiş ve bu komisyonun görüşleri çerçevesinde 1871 yılında yeni bir sendika yasası kabul edilmiştir. Söz konusu yasa ile İngiltere’de yeni bir dönem başlamış, bu yıldan sonra sendikal hareketlerin düzenlenmesine yönelik birçok yeni yasa uygulamaya alınmıştır (Özkiraz ve Talu, 2008: 111).

2.7. Sendikacılığın Gelişiminde Etkili Olan Düşünce Akımları

İşçi sendikaları, tarihsel süreç boyunca farklı düşünce akımlarından etkilenmiş ve işlevlerini de bu doğrultuda yerine getirmiştir. Aşağıda, sendikaları etkileyen söz konusu düşünce akımlarından bahsedilmektedir.

2.7.1. Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşım ya da diğer adıyla klasik yönetim teorisi, 19. ve 20. yüzyıllarda, fabrika üretiminin ortaya çıkmasıyla geliştirilmiş yeni bir süreç olmuştur. Çalışanların işe alım süreçleri; hammaddelerin, üretim ünitelerinin ve araçların düzenlenmesi, planlama ve programlamalar, süreçten memnun olmayan çalışanların

dikkate alınması ya da incelenmesi gibi farklı birçok konuda ortaya çıkan sorunlarda artış meydana gelmiştir. Sorunlara karşılık yöneticiler tarafından bürokratik yönetim, yönetim ilkeleri ve bilimsel yönetim olarak isimlendirilen alt alanlarla çözümler oluşturulmuştur (Ekinci, 2019: 18). Bu yaklaşım çerçevesinde ortaya konan teorilere yönelik özellikler şöyle sıralanabilir (Mahmood and Basharad, 2012: 514, 515):

- *Komuta Zinciri*: Klasik yaklaşımda yönetim üç düzeydedir: üst, orta ve ilk düzey yönetim. Üst düzey yönetimde, yönetim kurulu, başkan, genel müdür, rektör, dekan ve benzeri kişiler yer almaktadır. Bu yönetim düzeyinde kurumların amaçlarının karşılanması için uzun vadeli planlamalar yapılması bir zorunluluktur. Orta düzey yönetimde müdür yardımcıları, daire başkanları, denetçi yardımcıları, çeşitli müdürler yer almakta olup sorumlulukların ve denetçi faaliyetlerinin koordine edilmesi, üst düzey yönetim tarafından alınan kararların doğrultusunda plan ve programların hazırlanması gibi faaliyetler yürütülmektedir. Planlama ve kararların uygulama alanı ise alt düzey yönetimde gerçekleşmektedir. Özellikle günlük aktiviteler de bu düzey yönetimde denetlenmektedir.
- *İş Bölümü*: Klasik yaklaşımdaki belirgin özelliklerden bir tanesidir. Karmaşık yapıdaki görevler, çalışanlar tarafından kolayca tamamlanabilecek şekilde küçük görevlere ayrılmıştır.
- *Tek Yönlü – Aşağı- Etki*: Bu yaklaşımda iletişim tek yönlüdür. Kararlar üst düzey yönetim tarafından alınmakta ve en aşağı iletilmektedir. Alt kısımdan bir öneri alınmamaktadır.
- *Otokratik Liderlik Yapısı*: Otokratik bir yönetim biçimi görülmektedir. Yönetim hangi dönemde hangi durumdan etkilenmekte ise, bu etki sürece yansımaktadır. Yöneticiler, karar alma ve yönetim süreçlerine yönelik işlevleri tek başına sağlamaktadır. İşçiler ise makine gibi düşünülmektedir ve sıkı bir denetime tabi tutulmaktadır.
- *Öngörülen Davranış*: Klasik yaklaşımda işçi davranışları makineler gibi görülmektedir. Bir işçi standarda uygun biçimde çalışmakta ise hizmette kalmakta, aksi halde yeri değiştirilmektedir.

2.7.2. Sistem Yaklaşımı

Günümüzde halen geçerliliği devam eden yaklaşım, sistem yaklaşımıdır. 1958 yılında Thomas Dunlop tarafından “*Endüstri İlişkileri Sistemleri*” adlı kitapla önerilen bu kuram/yaklaşım, herhangi bir düzenleme ya da endüstri ilişkilerine yönelik herhangi bir çalışmada halen son derece önemli bir yaklaşımdır. Dunlop’a göre “Endüstri ilişkileri sistemi toplumun ekonomik sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır ancak bağımsız bir biçimde kendine has özellikleri de bulunmaktadır” (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 27).

Toplum, bütüncül ve kendi içinde ilişkili alt sistemlere ayrılmıştır. Bu sistemlerden bir tanesi olan endüstri ilişkileri sistemi, “*belli aktörler, belli çerçeveler, sistemi birbirine bağlayan bir ideoloji ve aktörlerin işyerinde ve iş topluluklarındaki davranışlarını yönlendiren kurallar bütününden oluşmaktadır*” (Cam, 2018: 362).

Endüstri ilişkilerini bütüncül olarak açıklamaya çalışan Dunlop, diğer teorilere kıyasla söz konusu teoriyi başarılı bir biçimde uygulamıştır. Sistem yaklaşımına göre aktörler, belli bir sistemin ideolojisi ve belirli bir çevre dâhilinde uzlaştırma, toplu pazarlık, kanunlar ve hakemler gibi araçları kullanarak bir kural meydana getirme süreci oluşturmakta ve böylece dönüşmektedir. Bu bağlamda kuralların yaratım sürecinde ikili ilişkiler ve diyaloglar çalışanların menfaatlerinin ön plana çıkartması rolünü üstlenmektedir. Sonuç olarak sistem içinde farklı birçok kural oluşturma aracı mevcuttur. Bu araçlar arasında toplu sözleşmeler, kanunlar ve yönetmelikler sayılabilir. Söz konusu araçlar aracılığıyla toplu pazarlık, sosyal diyalog, örgüt kültürü oluşması mümkün olabilmektedir (Cam, 2018: 364). Sistem yaklaşımı, genel olarak belirlenmiş olan bir hedefin gerçekleştirilmesi için birleştirilen parçalardan meydana gelmektedir. Flood ve Jackson’a (1991) göre ise “bir sistemin sinerjik özellikler gösteren karmaşık yapılı ve büyük oranda birbirine bağlanmış parçalar ağıdır” ve bunların tamamı parçaların toplamından çok daha büyüktür (ChikereandNwoka, 2015: 1).

Sistemi oluşturan alt parçalar, “alt sistemler” olarak ifade edilmektedir. Sistemler kapalı ve açık olmak üzere iki biçimde incelenebilmektedir. Kapalı sistemler, çevreyle girdi-çıkı alışıverişinde bulunamayan ve çevre dolayısıyla etki altında

kalmayan sistemlerdir (örneğin mekanik sistemler). Açık sistemler ise çevreden girdi alan ve bu girdileri belli bir dönüşüm süreci sonrasında işleyip çevreye çıktılar ileten, çevresel faktörlerin etkisi altında kalan sistemlerdir (örneğin biyolojik sistemler) (Ekinci, 2019: 30).

Sistem yaklaşımı, yöneticilerin çalışma alanındaki kalıpları ve olayları gözlemledikleri geniş bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı doğrultusunda yöneticiler, örgütsel yapıyı bütüncül olarak görebilmektedir. Yaklaşımına göre örgütsel yapılar birer bütündür. Birimler bir arada ve işbirliği içinde çalıştıklarında yalnız olduklarından daha başarılı olabilmektedir. Bu yaklaşımda en önemli dezavantaj, uygulamaya alındıktan sonra yüksek oranda güven oluşturmasıdır. Örgütün kurulmasından hemen sonra her bakımdan yeterli olarak görülmesi sorunlara yol açabilmektedir. Ancak hiçbir örgütsel yapı mükemmel değildir ve mükemmel olduğu düşünölmeye başlandığında gerileme ortaya çıkmaktadır, yönetici kademesindekiler bu ayrıntıya dikkat etmelidir (Ekinci, 2019: 31).

2.7.3. Marksist Yaklaşım

Endüstri ilişkilerinin anlaşılmasına yönelik olarak geliştirilen bir yaklaşım olmadığı için ve Marx ile Engels'in sendikacılığın henüz kurumsallaşmadığı bir dönemde ortaya atmaları dolayısıyla Marksist araştırmacılar tarafından uzunca bir süre boyunca endüstri ilişkilerine ilgi uyanmamıştır. Fakat 1960'lı yılların ikinci yarısından itibaren kurumsallaşmaya yönelik ortaya çıkan sorunlar ve endüstriyel eylemlerin artması sonucunda işçiler arasında militanlığın artış göstermesi sonucunda Marksist yaklaşımı benimseyenler endüstri ilişkileri ile ilgilenmeye başlamıştır. Bu doğrultuda bazı Marksistler, ampirik ve teorik çalışmalar yapmıştır. Bu alanda ilk çaba, sendikaları ve işçi hareketlerini temel konu olarak gören Victor Leonard Allen tarafından gerçekleştirilmiştir (Yıldırım, 2013: 3).

1960'lı ve 1970'li yıllarda Marksizm tarafından gerçekleştirilen analiz, yalnızca işçi ve sendikaların grevleri, direnişleri etrafında şekillenmiştir. Yapılan eylemler ve grevleri bu grupta sınıfsal bilincin bir yansıması olarak görölmekte ve kutsal bir yapı kazanmaktadır. Bazı Marksistler ise işçi sınıf mücadelesinin değil iş mücadelesinin mevcut olduğunu ifade etmektedir.

Sendikalara göre işçi sınıfı, belirgin bir sosyoekonomik role sahiptir, işçiler iş gücünün satıcısıdır. Kapitalist üretim sisteminde ortaya çıkmış olan sendikalarda temel amaç, iş gücü için sağlanabilecek en iyi fiyat güvencesini kazanmaktır. Sendikalar, iş gücü karşılığında anlaşılan sözleşmelerin kurallara uygun biçimde sağlanmasını garanti etmek durumundadır. “Sendikalar yasallığı temsil etmektedir ve üyelerinin bu yasallığa saygı göstermesini sağlamayı amaçlamak durumundadır” (North, 2016: 13).

Bir sosyal değişim kuramı olarak, toplumsal ilişkilerin üretim ilişkileri çerçevesinde şekillendiğini ifade etmekte olan Marksizm, bu bağlamda toplumda ve sanayide yer alan gücün kaynağı olarak mülkiyet ilişkilerini vurgulamaktadır. Sosyal değişimde itici güç, emek ve sermaye arasında oluşan güç eşitsizliği sonucu meydana gelen sınıf çatışmasıdır. Endüstri ilişkileri, toplumsal yapıdan soyut olarak düşünülemez. Bu çerçevede Marksist çözümleme, değişim, bütünleme, pratik ve tezat gibi unsurlardan oluşmaktadır. Marksist yaklaşımcılara göre endüstri ilişkilerinde ortaya çıkan normatif ve pratik sorunlar, ekonomik faaliyetlerin toplumsal açıdan kontrol edilmesiyle çözülebilecektir (Yıldırım, 2013: 4).

Bu yaklaşıma göre sendikalar, diğer endüstri ilişkileri yaklaşımlarından çok daha farklı bir konumda ve değerdedir. Her şeyden önce bir iktidar kaynağı olan sendikalar, aracıcılar ve tüm ilişkilerde temel olan iktidar süreçleridir. Sendika politikası çerçevesinde toplu pazarlık yapılmasının temel işlevi, işveren ya da devlet karşısında sendikal açıdan uyumun yakalanmasıdır. Sendikalardaki yönetici kesim için endüstri ilişkilerinde düzenin sağlanabilmesi ve istikrarlı bir pazarlık ilişkisi oluşturulabilmesinde güvenlik temel şarttır. Ayrıca diğer yaklaşımlarda önemsenmeyen (yönetici ve üyeler arasında ortaya çıkan) çatışmalara da yer vermektedir. Sendikal yönetim bazı durumlarda, söz konusu güvenliğin sağlanabilmesi için işverenlerle işbirliği yapma yoluna gidebilmektedir (Yıldırım, 2013: 5).

İşçiler sendikaları aralarındaki rekabeti yok etmek ve yok pahasına çalışmamak için kurmuşlardır. İşçilerin bireysel açıdan zayıflıkları kendi çıkarlarını koruyabilmeleri için sendikalaşmalarına veya örgütlenmelerine yol açmaktadır. Marksist yaklaşıma

göre sendikalar, sadece ekonomik bir yapılanma değil aynı zamanda siyasi işleve de sahip olan bir oluşumdur (Uçkan ve Kağncıoğlu, 2004: 48).

2.7.4. Sosyolojik Yaklaşım

19. yüzyılda Batı'da gelişme gösteren egemenlik gücü, çeşitli sorunlara yol açmıştır. Bu sorunlardan biri, Batı'nın endüstriyel gelişmeler doğrultusunda toplumsal olarak burjuva ve işçiler olarak ayrışmasıdır. İşçiler bu dönemde Batı'nın zenginliğini sürdürebilmesi için kendilerine büyük oranda ihtiyaç duyulduğunun farkına varmış ve zenginlikten pay almak istemişlerdir. Bu gelişme ise sınıfsal çatışmaları kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu duruma bir de Fransa'da ortaya çıkan devrimle birlikte halk kitlelerinin gelişmelere yön verebildiklerini fark etmeleri eklenince durumun burjuvazi için vahameti oldukça fazla olmuştur (Hobsbawm, 2003: 59). Endüstri Devrimi ile ortaya çıkan toplumsal ve ekonomik sorunlar kitlelerin gelişmelere yön vereceği inancı ile bir araya geldiğinde, yeni devrimler için de bir zemin hazırlamaktadır.

1830 devrimleri genel anlamda son derece sorunlu bir dönemin, toplumsal ve yaygın ekonomik rahatsızlıkların, hızlı bir biçimde değişiklik gösteren toplumsal yaşamın ilk koşullarıdır. Bu sorunları takip eden iki temel sonuç ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri 1789 örneğine uygun şekilde gelişme gösteren, kitlelerin siyasi yaşama dâhil olarak kitlesel devrimi mümkün hale getirmesidir. İkincisi ise kapitalist rejimin gelişmesi sonucunda çalışmakta olan yoksul kesimin ve elbette halkın işçi sınıfı olarak gittikçe endüstri proletaryası ile özdeşlik kazanmasıdır. Bu sonuçlar, beraberinde devrimci proleter- sosyalist hareketi getirmiştir (Hobsbawm, 2003: 131).

19. yüzyılda ilk defa Batı, üretimin sürekliliğini kendi içinde Endüstri Devrimi ile gerçekleştirmiştir. Bu sistemin aksamadan işleminde işçi sınıfı önemli bir yere sahiptir. Daha önceki dönemlerde çalışmakta olan kesimin üretimdeki payının farkında olmaması ya da bu durumu kabullenmesine karşılık 19. yüzyılda işçi sınıfı sistemdeki rolünün bilincine varmıştır. Toplumsal ilişkilerin yeni bir boyut kazanması ve işçilerin toplumsal yapıdaki rolünün ağırlık kazanması sonucunda işçi sınıfı Batı'nın sahip olduğu zenginlikten daha fazla pay talep etmeye başlamıştır. Bu çerçevede işçi sınıfının temel önerisi, zenginliğin paylaşımı ve mevcut sorunun kendi

lehine çözülmesi olmuştur. Batı dünyasında ciddi kaygılara sebep olan işçi sınıfı, soyut açıdan bir varlığa sahip olsalar da fiziksel yaşamda belli kesitler ve gruplar halinde ortaya çıkabilmiştir. Bu küçük ve sınırlı ve haliyle denetlenebilirliği yüksek gruplar üzerinde denetim kurulduğunda toplumsal olaylara yön verilmesinin mümkün olabileceği düşünülmüştür. Bu alanda ilk girişim sosyolojinin kurucularından olan Le Play tarafından gerçekleştirilmiştir. Le Play, işçi kesiminde denetimi en kolay sağlanabilecek kesiti aile olarak görmüştür. İşçi ailelerinin aile yapılarının kayıt altına alınması ve söz konusu ailelerin yakından tanınması, işçi sınıfının egemen olması kaygısı doğrultusunda meydana gelmiştir. Sosyoloji ise bu kaygıdan beslenerek ortaya çıkmıştır (Sucu, 2019: 43).

Sosyolojik yaklaşım, endüstri ilişkilerinde bilhassa, sosyologların kuramsal tartışmalara dâhil olmasıyla ortaya çıkmıştır. Başta sistem yaklaşımı olmak üzere diğer bütün yaklaşımlara karşıdır. Bu yaklaşıma göre ele alınan bireyler, bu ilişkilerin belirlenmesini sağlayan temel dinamiklerdir. Ancak diğer yaklaşımlar, insanları değil kurumsal yapıları incelemektedir. Bu nedenle sosyolojik teoriye göre öncelikli olarak kurumların ve örgütsel yapıların insan faaliyet ve düşüncelerinden beslendiğinin kabul edilmesi gerekmektedir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 50).

2.7.5. Çoğulcu Yaklaşım

1960'lı yıllarda geliştirilen ve siyaset biliminde en önemli kavramlardan biri olan çoğulculuk, egemenliğin bir tek kişide olmasına bir eleştiri olarak doğmuştur. Çoğulculuk yaklaşımı, farklı gruplar arasında uzlaşmanın gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma sahip olan bir toplumda herhangi bir çıkar grubu, bir başkasının üzerinde baskı kurma hakkına sahip değildir. Uzlaşma üzerine vurgu yapılmakta ve farklı çıkar grupları tanınmaktadır. Çıkarları farklı olan grupların varlığı bu yaklaşımda ön kabuldür ve bu yaklaşım grev hakkı, sendikalar, toplu pazarlık ve benzeri mekanizmaları çözümlenme üzerine yoğunlaşmaktadır. Çoğulculuk yaklaşımında sözü geçen mekanizmalar emeğe yönelik sorunların çözümü ya da farklı çıkarların uzlaşmasına yardımcı olan araçlar olarak değerlendirilmektedir (Kılıç, 2014: 113, 114).

Bu yaklaşıma sahip olanlar tarafından geliştirilen “*teorik analiz her ne kadar endüstri ilişkilerinde var olan uluslararasılaşma süreçlerini incelemeyi sağlayan yönetsel içerimlere sahip olsa da*” bu yaklaşımla ulusal ve uluslararası yönelimler bir arada ele alınamamaktadır. Geliştirdiği analitik bakış açısı, özünde ulusal sistemle sınırlı olup daha geniş düzeyde bir analize olanak tanımamaktadır (Akan, 2013: 9).

Yaklaşımın geliştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayan isimlerden biri olan Flanders’in etkisi ile “kurumsal yaklaşım” olarak da isimlendirilen bu yaklaşıma göre endüstri ilişkileri aynı zamanda iş düzenleme kurumlarının incelenmesi anlamına gelmektedir. Endüstri ilişkileri çerçevesinde en önemli iş düzenleme kurumu toplu pazarlıktır. Flanders’e göre “*toplu pazarlıkla çalışma şartlarının belirlenmesi ve çalışanlara istihdama yönelik güvence sağlanması, bir toplu pazarlık örgütü durumunda olan sendikaları da güçlü ve önemli bir konuma getirmektedir.*” Çalışanlar, çalışma yaşamının ve emek piyasasının düzenlenmesi, kendi yasal hak ve statülerinin belirlenmesi gibi amaçlarla sendikalara katılmaktadır. Bu sayede hem kendileriyle ilgili kararlarda söz sahibi olabilmekte hem de çalışanların/yöneticilerin keyfi bir biçimde hareket etmelerini önleyebilmektedir (Uçkan ve Kağncıoğlu, 2004: 52).

2.7.6. Tekilci Yaklaşım

Tekilci yaklaşım, 1970’li yılların sonlarında ortaya çıkmış olup sendikalar ile toplu pazarlığı endüstri ilişkilerinin dışında değerlendirmeye çalışan ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre iş yaşamında her örgüt ortak bir amaç için oluşturulmuş uyumlu bir bütündür. İşveren ve işçiler, yüksek kâr, etkili üretim ve iyi ücret sağlamak gibi ortak amaçlara sahip olan bir bütünün parçalarıdır. Ancak bu bütünün sağlıklı hareket edebilmesi için üst yönetimin liderliği gereklidir.

Buna göre sendikalar günümüz çağdaş yöneticilik uygulamalarında yeri olmayan bir uygulamadır. Yöneticiler tarafından işletmeye yönelik alınan kararlarda artık işçi çıkarlarını dikkate aldıkları için sendikalar gereksiz hale gelmiştir. Çalışma şartlarının belirlenmesi sürecinde yönetim tarafından sendikalar muhatap kabul edilse de, bu kararların uygulanması sırasında sendikalar bir rol üstlenmemektedir. Bu

yaklaşımına göre sendikalar toplumsal yapıda meşru bir biçimde gelişme gösteren sosyal, ekonomik ve siyasal yapının bozulmasına yol açmaktadır (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 55).

Ortaya çıkan herhangi bir çatışma, bir yanlış anlaşılmanın sonucunda meydana gelmektedir. İşçiler normal şartlarda yöneticilere meydan okumamakta ve yönetim hakkı talebinde bulunmamaktadır. Sendikalar ise işçilerin işbirlikçi bakış açısına haksız bir müdahalede bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre işyerlerinde çıkar farklılıkları bulunmamakta, her işyeri ortak bir amaç için entegre biçimde faaliyet göstermektedir. Tekilcilikte işyerinin/örgütsel yapının bir “aile” yapma çabası dâhilinde işçiler birer aile üyesi olarak değerlendirilmektedir (Kılıç, 2014: 125).

Tekilci yaklaşım, endüstri ilişkileri açısından uygun-uyumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Özellikle sendikaların gereksiz olduğu yönündeki bakış açısı nedeniyle çoğulcu yaklaşımıcılar tarafından eleştirilmektedir.

2.8. Çalışanların Sendikalardan Beklentileri

Sendikaların, özellikle sanayi devriminin tamamlandığı ülkelerde toplumsal alanda, özellikle demokratik anlayışın yerleşmesinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Elbette sendikaların beklentileri karşılayabilmesi ve demokrasinin en iyi biçimde işleyebilmesi için sendikal yapılanmaların iyileştirilmesi gerekmektedir.

Sendikaya üye olan kişilerin gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanması oranında ortaya çıkan çıkar ve fayda ilişkisi, çalışanların sendikaya bakış açısını ve sadakatini doğrudan etkilemektedir. Bazı araştırmacılar, sendikaya sadakatini, sendikal beklentilerin gerçekleştirilmesine bağlı olduğunu ve işçinin sendikaya olan güvenine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Sendikaya güvenen ve yüksek oranda sadakat gösteren bir çalışanın talep ve beklentileri büyük olasılıkla büyük oranda karşılanmaktadır. Sendikanın yararlarının bilincinde olan söz konusu çalışanın sendikada kalma ve sendikasıdan memnun olma seviyesi de artmaktadır (Millioğulları Kaya, 2017: 2076).

Sendikaların çalışanlarda beklenti oluşturması, ülkelerin sosyal, siyasi ve ekonomik dinamikleri ile doğrudan ilgilidir. Sendikalarda çalışan beklentilerinin ortaya çıkmasında, sendikaların geçmişten bugüne değişen kuruluş nedenleri de önemli bir yere sahiptir. Çalışanların sendikalardan beklentileri ile ilgili olarak şu açıklamalar yapılabilir (Mütevellitoğlu, 2013):

- Sendikaların temel kuruluş amaçlarından bir tanesi, çalışanların bir araya getirilmesi ve aralarında meydana gelen rekabetin sona erdirilmesidir. Bu sayede işverenlere ve devlete karşı bir örgüt gücü elde edilebilmektedir.
- İşsizlik, sendikal haklardan yararlanılmasında başlı başına bir engel teşkil etmekte ve sendikalar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda bireylere uygun işler, istihdam olanakları bulunması, bulunan istihdam olanaklarının sendikalar tarafından desteklenmesi, çalışanların temel beklentilerinden biridir.
- Sendikalar, kurulduğu dönemden bu yana işçilerin ve üyelerinin hak ve çıkarlarının korunmasını sağlamıştır. Bu durum farklı dönemlerde değişiklik gösterse de, genel olarak çalışanlar bir sendikaya üye olduklarında, bir birliğe dâhil oldukları inancıyla hak ve çıkarlarının korunup kollanacağından emin olmak istemektedir.
- Yasalar ve yüksek maliyet/ücretlerden dolayı işverenler, geçici, mevsimlik ya da çoğunlukla güvencesiz çalışanları çalıştırmak istemektedir. Bu durum çalışanlar açısından ciddi sorunlara yol açabilmekte, hak kaybı ya da belirsizliklerden doğan haksızlığa uğrama, ücret alamama, düşük ücret alma gibi sorunlarla çalışanların karşı karşıya kalmalarına yol açabilmektedir. Bu noktada sendikal hareketin devreye girmesi, olası düşük ücret, ücret kaybı ya da işten çıkarma gibi sorunlar için çözüm olabilmektedir.

Günümüzde, küreselleşmenin de etkisi ile ortaya çıkan çeşitli gelişmeler sonucunda bireyselleşme önem kazanmaya başlamış, sendikalarda bir gerileme durumu açığa çıkmaya başlamıştır. Sendikaların mevcut üyelerini muhafaza edebilmesinin yanı sıra yeni üyeler kazanarak daha geniş alanlara ulaşabilmesi için toplu iş sözleşmesi gibi klasik fonksiyonlara ek olarak zamanla değişen beklentilere de uyumlu hareket etmesi gittikçe kaçınılmaz hale gelmektedir (Uçkan, 2001). Beklentilerin

karşılanması, üyelerin gönüllü bir biçimde sendikaya destek vermesini sağlayacak ve bu da zorunlu üyelik gibi rahatsız edici uygulamaların hayata geçirilmesini önleyebilecektir (Uçkan, 2001: 175).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

İKY ve endüstri ilişkileri arasındaki mevcut etkileşimin temelinde iş ilişkilerinin düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Bu ilişkilerin düzenlenmesinde ise endüstri için sendika ve toplu bir taraf söz konusu iken İKY için bireysel ve işçinin taraf olduğu ortak bir alan ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşımı bireyseldir ve işletme dâhilinde işgücü piyasası düzenlemelerini tercih eder. Endüstri ilişkileri ise daha kolektif bir yaklaşımla dışsal işgücü piyasası düzenlemelerini tercih eder. Bu çerçevede, geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde iş ilişkilerine yönelik düzenlemelerde dışsal bir unsur olan sendikaların ve devletin birer aktör olarak yer alması, stratejik yönetimde endüstri ilişkilerinin katkısını geri planda bırakmış ve İKY ön plana çıkmıştır (Işık, 2009: 159).

İşletmeler, hızlı değişikliklere ayak uydurmak amacıyla rekabet piyasası doğrultusunda vizyonlarını geliştirmek, esnek bir bakış açısı kazanmak durumundadır. Bu çerçevede örgütsel yapıda ve iş gören politikalarına yönelik değişiklikler yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ekonomik, sosyal ve siyasi değişiklikler ve bu değişiklikler sonucunda sendikal hareketler de etkilenmiştir. Endüstri ilişkileri ve sendikacılık sistemlerinde değişimler oluşmasında en temel nedenler arasında teknolojinin gelişimi, örgütsel ve idari unsurlar, ekonomik unsurlar, devletin değişen rolü, kolektif yapının gerilemesi, iş gücü alanında yaşanan değişiklikler ve İKY rolünün artması bulunmaktadır. Bu faktörler sendikaların önemini koruyabilmesi açısından son derece önemlidir. Sendikalar, endüstri ilişkilerinin sürdürülmesi ve geliştirilmesinde, işçi çıkarlarının korunabilmesinde en etkin araçlardır. Fakat özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yeniden yapılanmada görülen hızlanmalar, iş gücünde çeşitlenmeler gibi sebeplerle işçi sendikaları bazı zorluklarla karşı karşıya kalmıştır (Erdut, 2002: 24). Sendikal hareketleri doğrudan etkileyen ve bir şekilde sokan bir başka gelişme, örgütsel yapılarda gerçekleştirilen İKY uygulamalarıdır (Toker, 1997: 69). Yeni sistemde insan kavramı stratejik bir yere sahip olmuş, işveren ile işçi arasındaki ilişkiler daha çok işletme performansına bağlı olarak gelişme göstermektedir.

3.1. İKY ve Sendikalar

Endüstri ilişkileri için insan kaynakları yönetiminin yeri ve öneminin artışı dikkat çekmekte ve bu yönetimin kalite, rekabet, işçi alımı, eğitim gibi unsurları önemli hale getirdiği ifade edilmektedir (Çetik ve Akkaya, 1999: 34). Yeni anlayışa göre insan kaynakları yönetiminde iş görenler ve idareciler arasında bir çıkar farkı olmadığı öne sürülmektedir (Yıldırım, 1997: 174). Sendikal hareketlerden uzak kalmaya çalışan işletmeler ise İKY bölümünü maliyetli bir sendikal oluşum olarak değerlendirmektedir (Centel, 2000: 578). Bu tür işletmelerde sendikaların safdışı bırakılmasına yönelik çalışmalar yapılmakta ve bu yöndeki hareketler sebebiyle ortaya çıkan maliyetlerin azaltılması için İKY tekniklerinin kullanımı söz konusudur. Bu yolu izleyen işletme ve organizasyonlarda uzlaşmacı yaklaşıma sahip olan sendikaları reddetmekte ve sendikasız modeli benimsemektedir. Bu modelin kabulünde temel nedenlerden biri de 1980'li yıllara kadar işverenler tarafından da olumlu yaklaşılan toplu iş sözleşmelerinin artık gereksinimleri karşılamakta aciz kalmasıdır (Erdut, 2002: 80).

Günümüzde rekabetin hızlanması ve bu doğrultuda yeni koşulların ortaya çıkması, işletmelerin rekabet gücünü, pazar payını muhafaza edebilmesi için iş alanında yeni kararlar alınmasını ve bunların uygulanmasını gerekli hale getirmektedir. İKY ise işletme içi ilişkilere yönelik çalışmaktadır. Çalışma alanı içinde ortaya çıkan sorunların dışarıdan değil işletme içinden kaynaklandığı bilinerek hareket edilmeli, iç çalışma alanında geliştirilecek politika ve stratejilerle bu sorunlara çözümler aranmalıdır. Bu doğrultuda İKY departmanı çalışmaları, personelin toplu halde korunması, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi, kalitenin ve esnekliğin artırılması gibi politikalar ile doğrudan ilgilidir (Erdut, 2002: 81). İKY faaliyetleri çerçevesinde, sendikasız işveren – işçi ilişkilerinin düzenlenmesinde bazı ortak uygulamalar söz konusudur. Bunlar arasında işyeri düzeyinde yapılan takım çalışmaları, yeni iletişim mekanizmaların kullanımı ile sendikanın devre dışı bırakılması, toplu eylemler yerine grup dinamizminin güçlendirilmesi gibi çalışmalardır.

3.2. İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Uygulamalarının Sendikalara Etkisi

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin yaklaşımlar genel itibarıyla üç temel alanda ele alınabilmektedir: Birincisi, personel yönetiminin yeni adı olarak kullanımındır ve bu yönetim biçiminden pek de farklı değildir. İkincisi, personel yönetimine göre daha bütüncül bir yaklaşım olup daha kapsamlıdır. Üçüncüsü ise insan kaynakları yönetiminin kapsamlı ve stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak uygulanmasıdır (Erkılıç, 2007: 54).

Sendikalar, İKY politikaları karşısında ayakta kalabilmek ve sistemde yer edinerek faaliyetlerini sürdürebilmek adına yeni yaklaşımlar geliştirmektedir. Sendikaların gelecekte de var olabilmesi için gereken işlevler arasında şunlar yer almaktadır (Akdemir, 1996):

- Adil bir toplumsal proje ortaya koyabilmek,
- Siyasette ağırlık gösterebilmek,
- Gün geçtikçe daha fazla ağırlık kazanan hizmet sektörüne yönelik kültürü geliştirmek, örgütlenme ve örgütsel yapı modellerini belirlemek,
- Sendika içi demokratik bir ortam oluşturabilmek, kurumsallaşmak,
- Yönetime katılıma ağırlık vermek, üretkenlik ve verimliliğe yönelik arayışlara çözümler bulabilmek,
- Yeni teknolojiler alanında eğitimler vermek ve bu sayede işsiz kesimi desteklemek,
- İşçi sorunlarının gündemde kalmasını sağlamak, eğitime ağırlık vermek.

Bütün bu gelişmeler, günümüz rekabet unsurlarının bir getirisi olup sendikal yapılanmaların ayakta kalabilmesi veya kalıcı olabilmesi için uygulanması gereken adımlardır.

Günümüzde, İKY organizasyonlar için son derece önemli bir hale gelmiştir. Bu da örgüt stratejilerinin belirlenmesinde insan kaynaklarını işletmenin bir parçası haline getirmektedir. Bu çerçevede endüstri ilişkilerinin rolü gittikçe azalmış, toplu pazarlık ve sendikalaşma faaliyetlerinin etkinliğini en aza indirmiştir. Çünkü birçok işveren İKY faaliyetlerini yönetim mekanizması içinde görmeyi ve bu doğrultuda hareket

etmeyi önemser hale gelmiştir. Sendikasılaşma eğilimlerine yönelik artış sonucunda sendikalar gittikçe güç kaybetmeye başlamış, bu sebeple sendikal yapılanmalarda İKY-sendika ilişkilerine yönelik yeni arayışlar ortaya çıkmasına yol açmıştır. Organizasyon yapıları içinde sendikalara ait rolün genişletilmesi için İKY yapısı içinde yeni bir rol bulma arayışlarını ve dolayısıyla “ortaklık” kavramını ortaya çıkarmıştır. Bahsi geçen ortaklık, yeni endüstri ilişkilerinde temel belirleyicilerden biri haline gelmiştir. Ortaklık, yandaşlar açısından “eşitlik ve rekabetçilik gibi ortak amaçlara ulaşmak için işverenlerin ve sendikaların birlikte çalışmaları”nı ifade etmektedir (Lucio and Stuart, 2004: 412).

Günümüzde politik alanda gerçekleşen değişiklikler ve dönüşümler, acımasız bir rekabet ortamının oluşması sonucunda gerçekleşen sorunlar her iki tarafın da katkısını gerektiren bir hal almıştır. Ortaklık yaklaşımına yönelik eleştirel bir bakış açısı da mevcuttur. Örneğin Kelly (1998), özellikle son yıllarda sendikalara karşı oluşan düşmanlığa ek olarak işbirliğinin boş kaldığını ifade etmekte, sendika stratejilerinin daha aktif olması gerektiğini ifade etmektedir. Ackers ve Payne (1998) ise ortaklığın daha detaylı biçimde ele alınması gerektiğini, sendikaların ortaklığı işverenlere karşı kullanması gerektiğini savunmaktadır (Işık, 2009: 161).

İKY politika ve uygulamaları sendikaların gelişimini olumsuz yönde etkilemekte olsa da, bazı noktalarda söz konusu ortaklığın yararlı sonuçları da ortaya çıkmaktadır. İKY uygulamalarında sendikaların etkileri bu bölümde daha detaylı bir biçimde ele alınmakta, bu uygulamalarda sendikaların yerine yönelik genel çerçeve değerlendirilmektedir.

3.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi ve Sendikalar

Günümüzde insan gücü, bir işletmeyi yönlendiren, işletmenin başarı durumunu etkileyen en önemli faktör haline gelmiş durumdadır. Sosyal, örgütsel ve teknolojik değişiklikler sonucunda personelin işe alımına yönelik stratejiler de önem kazanmıştır. Küreselleşme, örgütsel yapılarda nitelikli bir insan gücü kaynağı bulunmasını zorunlu hale getirmektedir. İşgücü piyasasında yaşanan değişiklikler, işletmelerde personele yönelik politikalarda da değişikliklere yol açmış, personel temini konusu da sorun haline gelmiştir. Günümüzde birçok işletmede personel

temin edilmesi noktasında profesyonel olarak İKY birimlerinin yanı sıra İŞKUR, internet başvuruları ve eğitim kurumları da destek olmakta, bu alanda sendikalar da faaliyet göstermektedir (Pelit ve Ak, 2018: 46).

Sendikalar, temel olarak ekonomik ve sosyal hakların korunması amacıyla kurulmuştur. Personele ait tutum ve davranışları doğrudan etkileme konusunda önemli bir role sahip olan insan kaynakları ile sendikaların doğrudan ve etkili bir ilişki kurması hem işletmeler hem de çalışanlar için önemli avantajlar sağlayabilen, güçlü bir iş birliğidir. Her ne kadar iki taraf arasında bir uyum söz konusu ise de mevcut durumda iki taraf arasında sağlam bir koordinasyonun eksik olması da sık rastlanan bir durumdur (Pelit ve Katırcıoğlu, 2019: 25).

Sendikaların örgütlü bir yapıya sahip olduğu organizasyonlarda özellikle işe alım konusunda sendikalar, toplu iş sözleşmeleri ile açılması beklenen veya boşalan pozisyonların ilk olarak çalışanlara duyurulması konusunda öncü olabilmektedir. Bu duyuruda pozisyona ilişkin detaylar, ücret bilgisi, gerekli olan nitelikler, görevler, yetkiler ve sorumluluklar gibi unsurlar ifade edilmektedir. Pozisyon için yapılan tüm başvurular öncelikle İKY tarafından alınmakta, ardından açılacak veya boşalacak olan pozisyonun yetkilisi ile görüşülmekte, duruma göre bu pozisyona uygun adaylar arasından bir seçim yapılmaktadır (Ersöz ve Şahin, İnsan Kaynakları Yönetimi, 138).

Şirketlerde doğru seçimlerin yapılmasında önemli fonksiyonlardan biri İKY biriminin işe alma ve yerleştirme alanındaki faaliyetleridir. Günümüzde geleneksel işe alma yöntemlerinde önemli değişiklikler meydana gelmiş olup artık işe alım süreci bireysel beceriler, şirket uyumu gibi kriterler üzerinden kararlaştırılmaktadır. Uygun görülen personelin işe yerleştirilmesi için iki taraflı bireysel sözleşmeler yapılmakta olup bireysellik algısının bu noktada öne çıktığı görülmektedir. Sendikalar için bireysellik, çalışanların örgütlenme arzusunu körelten ve üye sayısını azaltan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu aşamada sendikalar ile İKY'nin ortak bir paydada buluşması gerekmektedir. Çalışanların işe alınması ve yerleştirilmesi alanında ortak bakış açısı ile kararlar alınması gereklidir. Özellikle çok uluslu şirketler için bu durum bir gerekliliktir (Okur, 2001: 70).

3.2.2. Eğitim - Geliştirme İşlevi ve Sendikalar

Eğitim-geliştirmeye yönelik uygulama ve faaliyetler, çalışanların başarılı bir iş süreci geçirmesi ve gelecekte gerekebilecek işlere hazır hale getirilmesi için gereklidir. Eğitim, çalışanların yeni beceriler kazanmalarını sağlarken geliştirme mevcut potansiyelin tespit edilmesini sağlamaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 192).

Rekabet gücü sağlamak ve piyasada ayakta kalabilmek amacı taşıyan işletmeler, eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere önem vermelidir. Aynı zamanda günümüzdeki hızlı değişikliklere uyumlu hareket edilmesi gerekmektedir. Bu sayede esnek ve uyumlu hareket edilmesi mümkün olabilmektedir.

Eğitim ve geliştirme uygulamaları gerçekleştirilirken organizasyonların bazı noktalarda dikkatli hareket etmesi gerekmektedir. Bu noktalardan biri maliyet ve performanstır. Eğitim faaliyetleri maliyet gerektiren ve uzun vadede tamamlanan uygulamalardır, bu nedenle verilen eğitimin karşılığının alınabilmesi çok önemlidir. Çalışanların bulunduğu pozisyona ve potansiyele uygun bir eğitim verilmesi gerekmektedir. Nitelikli bir çalışana verilecek olan düşük düzeydeki bir eğitimin yararı olmayacağı gibi, bu durum vakit kaybı yaşanmasına da yol açacaktır. Buna ek olarak eğitimin yalnızca teoride kalmaması, uygulamasının yapılması da önemlidir. Öğrenilenler uygulanabilir olmalıdır. Aksi halde alınan eğitimde sağlanan bilgiler kalıcı olmayacak ve işletmeye de bir katkı sağlamayacaktır. Eğitime yönelik uygulamalar değişen koşullara uygun olarak çeşitli periyotlarla, gerekli durumlarda uygulanmalıdır. Yalnızca başlangıçta verilen eğitim, çalışanların kendini geliştirmesini ve gerçekleştirmesini engellemektedir. Bu da işletmenin rekabet gücünü korumasına olumsuz etki yaratmaktadır (Sert, 2007: 64).

Eğitim uygulamaları, yönetici ve çalışanlar açısından da önemlidir. Yönetici ve Çalışanlar, kendilerini geliştirmek ve kariyer planlaması yapabilmek için eğitimi bir fırsat olarak değerlendirebilir. Çünkü mesleki alanda eğitim aracılığıyla kazanılan nitelik, hem mevcut görevlerinde hem de gelecekte çalışacakları pozisyonlar için önemli katkı sağlayacaktır. Başarılı olan çalışanlar kendi başarıları ile motive olabilmekte ve verimli çalışabilmektedir.

Sendikaların, işletmelerdeki eğitim-geliştirme faaliyetlerine bakış açıları olumludur. Sendikalar da çalışanların kendilerini geliştirmelerinin gerekliliğinin bilincindedir. Çünkü nitelikli personel hem çalışma şartları hem de ücretlendirme konularında her zaman daha avantajlı durumdadır. Sendikaların eğitim faaliyetlerine önem vermelerinin bir başka nedeni de alınan mesleki eğitimin, bir başka alanda iş bulmada da avantaj sağlamasıdır. Eğitimli çalışanlar uzun süreli işsiz kalmamakta, bunun aksine mesleki alanda eğitimi olmayan çalışanlar işe yerleşmede zorlanmaktadır (Sert, 2007: 64).

İKY, direkt olarak çalışan odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Çalışan performansının artırılması, örgütsel kültürün oluşturulması ve benimsetilmesi, örgütsel bağlılığın sürekli hale getirilmesi, personel geliştirme ve güçlendirme gibi faaliyetlerin düzenlenmesi İKY sorumluluğundadır. Bu birim aynı zamanda sendikal hareketleri de yürütmekte, iş görenlerin ortaya çıkan sorunlarının çözümlenmesi, verimliliğin ve performansın artırılması gibi sorumluluk alanlarına da sahiptir. Örgütsel kurumsallaşma çerçevesinde insan kaynakları birimi çalışanın gelişiminin gerekliliğinin farkında olarak hareket etmekte olup bu çerçevede sendikalarla bu alanda ortak amaçlara sahiptir (Pelit ve Katırcıoğlu, 2019: 33).

Sendikalar ile İKY'nin eğitim- geliştirme ile ilgili benzer amaçlara sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle iki taraf arasında bir iş birliği de kaçınılmaz hale gelmekte, önem kazanmaktadır. İKY sorumluluğundaki personel eğitimi-hizmet içi eğitime yönelik uygulamalar sendikalarca da desteklenmektedir. Çalışanların sahip olduğu niteliğin artması hem kazancın hem de iş güvencelerinin de artması anlamı taşımaktadır ve bu da sendikaların temel amaçlarından biridir (Sert, 2007: 64).

Ayrıca, insan kaynakları birimi; çalışanların örgütsel verimliliğinin ve bağlılığının artırılmasına yönelik motivasyonun artırılması, iş yaşamında huzurlu ve mutlu bir ortam oluşturulması gibi uygulamalarda da sendikalar tarafından desteklenmektedir.

Sendikalar açısından, çalışanların çalışma alanındaki huzuru son derece önemlidir. Fakat performans değerlendirme ve ücretle ilgili konularda İKY ile sendikalar arasında görüş ayrılıkları ortaya çıkabilmektedir. İKY ücretlendirme ve iş güvencesi konularında performansın önemine dikkat çekerken; bu çerçevede bir sisteme

yönelik uygulamalar sürdürmekte iken, sendikalar her çalışanın eşit şartlara sahip olduğunu ve ücret konusunda da eşit olunması gerektiği görüşünü savunmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 340-341). İnsan kaynakları departmanı, yöneticiler ve çalışanlar arasında kazan-kazan sistemine dayanan bir ilişki kurulması yönünde çalışanların iş güvencesini, kazanımlarını, ücretlerini ve performansını artırmakta ve bu çerçevede bir refah ortamı oluşturmayı vaat etmektedir (Machin and Wood, 2005: 202). Bu bağlamda İKY birimi, sendikaların sorumluluk alanında bulunan bazı yetki ve sorumlulukları üstlenebilmektedir. İşveren ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kurulabilmesinde sendikaları, bir tür tehdit olarak görmekte ve sendikal yetkilerin azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütmektedir.

3.2.3. Motivasyonun İşlevi ve Sendikalar

Motivasyon; bireylerin fiziksel, psikolojik ve çevresel faktörlerin birleşimiyle iş alanında bir doyum sağlaması, çalışmalarından keyif almaları ya da çalışma alanlarına dair olumlu yaklaşımları olarak ifade edilmektedir. Motivasyon ayrıca terfi, ücretlendirme, iş arkadaşları, kariyer fırsatları, yönetim politikaları ve iş özellikleri gibi unsurlardan da doğrudan etkilenmekte olup bu bakımdan sendikaların temel mücadele alanları ile paralel bir çizgide ilerlemektedir. Öte yandan sendikalar tarafından çalışanlara sağlanan iş güvencesi, ücret, kariyer gibi yararlar dikkate alındığında, sendikalı olmanın da motivasyona olumlu katkı sağladığı ifade edilebilir. Çünkü sendikalar daha önce de belirtildiği gibi üyelerinin çıkarlarının korunması için faaliyet göstermektedir. Bireysel ve iş alanında motivasyonda ortaya çıkan düşüş, iş gücünde devamsızlık, çatışmaların artması gibi olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir (Başol, Gümüş ve Çakır, 2018: 134).

İşletmeler tarafından motivasyon, çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeyinin ve verimliliğin artırılması amacıyla kullanılmaktadır. Çalışanlar yeterli düzeyde motive olmadığında verimlilik ve iş başarısında düşüş gözlemlenmektedir. Ayrıca bu sayede iş tatmini de sağlamaktadır. Motivasyon araçları maddi veya manevi olabilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 339).

Elbette motivasyonun birçok olumlu etkisi bulunmaktadır ancak olumsuz yönleri de söz konusudur. Çalışan ve işveren arasındaki hiyerarşiyi azaltacağı için kontrol

mekanizmasında aksaklıklar meydana gelebilmekte, sendikal hareketleri zayıflatmasına yönelik düşüncelerle sendikaların motivasyona karşı çıkması, karar alma sorumluluğuna sahip olan iş görenlerin sınırlarını koruyamaması gibi durumlar sonucunda motivasyon engellenebilmekte ve örgütsel yapı içinde birçok potansiyel çatışma alanı da ortaya çıkabilmektedir (Toker, 2006: 135).

3.2.4. Performans Değerleme ve Sendikalar

İKY, tarafından gerçekleştirilen en önemli uygulamalardan biri performans değerlendirme olup, iş alanında bu uygulama önemli bir fonksiyondur. Çalışanların iş alanındaki başarısının ölçülmesinde ve bu başarı durumuna göre ödüllerde ya da ücretlendirmede belirlemeler yapılmasında etkilidir. Günümüzde performans, çalışan başarısı gibi unsurlar işletmeler için son derece önemli olup rekabet gücünün sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Hangi çalışanın daha fazla çalıştığı ya da daha başarılı olduğu gibi belirlemeler için performans değerlendirme uygulaması kullanılmaktadır.

Her ne kadar başarının belirlenmesini sağlasa da performans değerlendirme uygulamaları çoğu zaman karmaşık olup sendikalar tarafından benimsenmesi bu açıdan oldukça zordur. Genel itibarıyla sendikalar, başarılı ya da başarısız çalışanların adil bir biçimde benimsenmesini desteklemektedir. Fakat bunun için performans değerlendirme ve uygulamalarının sendikalar tarafından doğru bir biçimde anlaşılabilmesi gerekmekte, bu sayede sendikalardan da bu alanda destek alınabilecektir (Okur, 2001: 73).

Sendikalara göre performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların işine son verilmesine neden olan bir uygulamadır. Kıdemli olmayan ve düşük performansa sahip olan çalışanların işine son verilmesi durumu, sendikaların da olumlu yaklaştığı bir uygulamadır. Ancak sendikaların bu gelişmelere tepkisinin en aza indirilmesi ya da bu alanda desteğinin alınabilmesi için işçinin performans düşüklüğü nedeniyle ya da hangi nedenle işten çıkarıldığının açıklanması durumu kolaylaştıracaktır. Bu durum sonucunda işveren ve sendikaların ortak bir paydada buluşması mümkün olabilecektir.

3.2.5. Ücretleme İşlevi ve Sendikalar

İşletmeler, çalışanlarına çalışıp hak ettikleri ücreti ödemekle yükümlüdür. Çünkü ücret, en önemli motivasyon araçlarından biridir ve adil bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekir. Aksi halde motivasyon kaybı ortaya çıkacak ve buna bağlı olarak da iş tatmini ile verimlilik düşecektir. Bu durum sonucunda işletmenin rekabet gücü de azalacaktır.

Ücret belirlemesi yaparken işletmeler, eşit işe eşit ücret için piyasada bunu takip ve analiz etmeli ve ücretlendirmede bu miktarı göz önünde bulundurmalıdır. Ücretlendirme piyasadan daha düşük ise çalışanlarda motivasyon kaybı ve iş alanında çatışmalar ortaya çıkabilir. Bir çalışan, personeli olduğu işletmede hak ettiği ücreti aldığına inanmalıdır (Sert, 2007: 67).

Ücret belirlemesinde, özellikle son yıllarda, yapılan işin veya piyasada aynı iş için yapılan ücretlendirmenin yanı sıra çalışanların performansı da ön plana çıkmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda ücret belirleme uygulaması günümüzde birçok işletmede uygulanmaya başlamıştır. Ancak bu sistem, sendikalar tarafından desteklenmemektedir. Çünkü bu sistem, işverenler ile çalışanların bireysel ilişkilerini artırmakta, her çalışan için farklı bir ücret belirlemesi yapılmakta, bu durum da “topluluk” algısına zarar vermektedir. Karar mekanizması konumunda bulunan işveren, çalışanların bireysel performansına göre istediği şekilde ücretlendirme yapabilmektedir. Oysa sendikalar için işçilerin eşit şekilde ücret alması önemlidir, ücret artışlarının da eşit olması gerektiğine inanılmaktadır, toplu sözleşmelerle ücretlerin belirlenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme ile ücret belirlemesi sendikalar için güçlerini azaltan bir unsur olup desteklenmemektedir (Sert, 2007: 67).

Ücret bir maliyet unsurudur ve aynı zamanda da işletmeler için örgütsel stratejilerin uygulanması, hedef ve amaçlara ulaşılması için etkili bir araçtır. Ücretlendirmeye yönelik uygulama ve politikalar, hem örgütün hem de çalışanların performansına olumlu yönde etki edebilecek güce sahiptir. Ücretlendirme politikaları aynı zamanda çalışanların yenilikçi bir bakış açısı edinmelerinde, müşterilere karşı davranışlarında, esnekliklerinde önemli bir yere sahiptir. Hatta bu politika ve uygulamalar, çalışanların sendikal örgütlenmelere ve yasal faaliyetlere başvurmalarına yönelik

yaklaşımlarında da değişikliklere sebep olabilmektedir (Ersöz ve Şahin, İnsan Kaynakları Yönetimi, 293).

Ücret belirlemesinin önemi çalışanlar, örgütsel yapı ve toplum açısından farklılıklar göstermektedir. Personel açısından ücret, personelin hem kendisi hem de ailesi için sahip olduğu ekonomik güvenlik ve refah ile maddi olanakların artırılması için yardımcı bir faktördür. İşveren yönünden ise iş yapma için maliyettir ve birçok şirket için en büyük maliyet nedenidir. Sendikal açıdan ücret, kendi başarılarının toplu pazarlık sonucunda işverenden sağlanan maddi artışla önem kazanmaktadır. Toplumsal açıdan ise personelin satın alma gücüne etkisine, toplumsal refah seviyesine ve toplum ekonomisine katkı sağlamaktadır (Savaş, 2005: 75). Personelin emek karşılığında eşit ücretlendirme talebi, kurumsal açıdan bir güdüleme aracı olarak kullanıma uygundur. Ücretlendirme, kuruma sağladığı katkı ile orantılı bir biçimde düzenlenebildiğinde, personelin daha verimli, daha istekli ve daha fazla çalışmaya güdüleme açısından etki yaratmakta ve bu da işletmelerin daha başarılı olmasına, daha fazla kazanç elde etmesine olanak sağlayacaktır.

3.2.6. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik İşlevi ile Sendikalar

İşletme yönetimi, bünyelerinde çalışmakta olan personelin ruhsal-bedensel güvenliklerinden, gereksinimlerinden ve sağlıklarından sorumludur. Bu detaylar, yani çalışma ve güvenlik işlevi, İKY'nin en önemli işlevlerinden biridir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesi, etkili İKY politikasının da temelini oluşturmaktadır. Bu fonksiyon, sendikalar tarafından da desteklenmektedir. Çünkü sendikalar için personelin sağlığı ve güvenliği son derece önemlidir ve çalışma ilişkilerinde bu detayların yanı sıra çalışanların memnuniyeti de önemsenmelidir. Buna ek olarak yapılan ek yardımlar, personel motivasyonunun yükseltilmesinde doğrudan etki göstermektedir.

İşletme tarafından yapılan tüm olumlu faaliyetlerin adil olması, çalışanların tamamının haklardan eşit şekilde yararlanması da sendikalar için oldukça önemlidir. Ancak çalışan güvenlik ve sağlık durumunun takibi ya da iyileştirilmesi işletmeye bağlı olup bu durum sendikal durumu olumsuz yönde etkilemektedir (Sert, 2007: 68).

3.2.7. İletişim-Disiplin ve Sendikalar

Disiplin ve iletişim de İKY'nin işlevleri arasında yer almaktadır. İşletme içinde güçlü bir iletişim ağı oluşturulması ve disiplinin sağlanması, çalışma sürecinin başarılı olabilmesi için son derece önemlidir. İletişimde kopukluk veya eksiklik ortaya çıkması durumunda çalışanların verimliliği düşmekte, bu da rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. İletişim ve disiplin işlevi sendikalar açısından da olumlu bir işlemdir çünkü hiçbir sendika, üyelerinin iş yerinde ve iş alanında sorun yaşaması taraftarı değildir.

İşletme içinde bilgi akışının sürekli olması, çalışanlar açısından da olumlu bir sürece katkı sağlamakta olup bu durum sendikal desteğin en önemli nedenidir. Fakat disiplin konusunda sendikaların yaklaşımı değişiklik gösterebilmektedir. Disipline yönelik alınan İKY kararları bazen sendikalar tarafından desteklenmekte bazen de olumsuz karşılanmaktadır. Örneğin, işbaşı saatini geçiren bir çalışanın sözlü veya yazılı olarak uyarılması, sendikal açıdan da olması gereken bir yaklaşımdır. Ancak gerekli olmamasına rağmen işveren tarafından çalışana verilen bir disiplin cezası veya uyarı, sendikalarca hoş karşılanmayacaktır. Çünkü bu gibi bir durum, işverenin çalışmanı işten çıkarması için yeterli nedendir. Sendikalar ise bu duruma tepkili olup hak eden personelin ceza almasını desteklerken disipline yönelik kuralların adil ve eşit olması gerektiğini talep etmektedirler (Sert, 2007: 69).

Genel itibarıyla bazı noktalarda İKY ve sendikaların ortak bakış açısına sahip olduğu, bazı noktalarda ise iki tarafın farklı görüşleri savunduğu görülmektedir. Günümüzde her ne kadar sendikaların birçok alanda yaptırım gücü azalmış olarak kabul edilmekte ise de sendikalar halen vardır ve şayet İKY ile eşzamanlı, ortak bakış açısı ile uzlaşmacı bir tavır çerçevesinde hareket ederlerse işletme açısından ciddi olumlu sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Aksi halde işletmelerde sorunlar ve çatışmalar yaşanması kaçınılmaz hale gelecektir.

3.3. İKY ve Endüstri ilişkileri Arasında Ortaklıklar ve Farklılıklar

İşveren ve personel arasında mevcut olan bütün finansal faaliyet alanlarını içinde barındıran bir disiplin olan endüstri ilişkileri çerçevesinde, çalışanlar işveren

otoritesine uyumlu bir biçimde bir üretim gerçekleştirmekte ve bunun karşılığını da ücret olarak almaktadır. Bu süreç, istihdama yönelik düzenlemeleri, piyasa faaliyetlerini, toplu sözleşmeleri ve devlet tarafından yapılan müdahaleleri de içermektedir (Aliu vd., 2015: 462).

İKY işletmeler dâhilinde insan kaynaklarına yönelik gereksinimlerin değerlendirilmesi, giderilmesi, işe alım- işten ayrılma süreci çerçevesinde personelden en yüksek verimin alınabilmesi için gereken uygun şartların ve desteklerin sağlanmasına katkı sağlamakta olan ve işletme birimleri ile örgütsel amaçlar arasında iletişim, etkileşim kurulmasını sağlayan önemli bir fonksiyondur (Alkış ve İnceyol, 2019: 347). Endüstri ilişkileri ile İKY'nin tarihsel gelişim süreçleri, her iki sistemin de benzer ve ayrılan yönlerinin tespit edilebilmesi için bazı veriler sunmaktadır. Kauffman (2001), her ikisi arasındaki ortak yönleri açıklamaktadır. Buna göre (Kauffman, 2001: 363);

- İKY ile endüstri ilişkileri arasındaki benzer yönlerden biri ve belki de en önemlisi çalışma ilişkilerinin düzenlenmesidir. Her ikisinde de işveren ile çalışan arasındaki sürecin yapılandırılması, karşılıklı iletişimin geliştirilmesi önceliklidir.
- Başka bir ortak yön ise her ikisinde de işveren, çalışan ve toplum açısından ortaya çıkan sorunlara çözüm yolları aranmasıdır. Ancak İKY bu noktada yönetimin bu alandaki katkısı ve rolüne dikkat çekerken, devlet müdahalesi ve sendikaları da dikkate almaktadır. Endüstri ilişkilerinde sendika ve devletin rolü vurgulanmakta olup yönetim önemli bir aktör olarak değerlendirilmektedir.
- Her ikisinde de öne çıkan ortaklıklardan biri, emeğin insanla açığa çıktığının kabul edilmesidir. Emek gerçek değerdir ve insanlara tanınmış olan haklar, temel etik kurallar, bireysel saygı ve adil muamele vb. kavramlar bir hayli önemlidir.
- Her ikisi için de temel amaç, iş gücüne yönelik sorunların çözülmesi, çalışanların gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanabilmesidir.

Endüstri ilişkileri ve İKY arasında benzer yönler olduğu gibi bazı uyumsuzluklar da söz konusudur. Örneğin endüstri ilişkilerinde toplumun ve çalışanların işgücü

sorunları için çözümler aranmakta, sendikal ve hükümetten kaynaklı eksiklikler görmezden gelinerek yönetim eleştirilmektedir. İKY’de ise işverenin iş gücüne yönelik sorunlarına çözümler aranırken yönetimin çıkarları – kaçınılmaz olarak- ön plana alınmaktadır. Bazı durumlarda çalışan çıkarları ikinci plana atılabilmektedir (Kauffman, 2001: 363).

Elbette aradaki fark bununla sınırlı değildir. Endüstri ilişkileri çoğulcu ve kolektivist olup bu yönüyle toplu pazarlık, örgütlenme hakkı, sendikalar ve grevler gibi bazı temel özellikleri de beraberinde getirmektedir. İKY’de ise çalışanların işletmeye bağlılığı ve iş kalitesi, motivasyon, eğitim, ödüllendirme gibi konular ön plandadır. Yani daha ziyade bireyselliği benimsemektedir (Aykaç ve Balcı, 2016: 22).

İKY’de en temel amaçlardan biri, personelin işletmeye bağlılığının artırılmasıdır. Bu amacın benimsenmesinde temel neden, çalışanların bağlılığının motivasyonlarını ve iş verimini olumlu yönde etkilemesidir. Bağlılık yüksek ise iş görenlerin özgüvenleri artmakta olup işletmede kalıcı bir kadro oluşturulması mümkün olabilmektedir. Fakat bu bakış açısı, sendikalar için kabul edilebilir değildir. Çünkü işletme bağlılığı, kişilerin sendikalara katılımını olumsuz yönde etkilemektedir. Sendikalar, çalışanların ortak çıkar birliği kurması ile bir örgütlenme sağlayabilmekte ve bu sayede işverene karşı güç elde edebilmektedir. Oysa İKY toplu çıkarları değil işletmeyi temel almakta ve kalitenin, verimliliğin, motivasyonun yüksek tutulmasına odaklanmaktadır (Sert, 2007: 62).

Endüstri ilişkileri sadece sendikacılıkla ilgili bir süreç olmayıp çalışma yaşamının bütüncül olarak ele alınabilmesi ve değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır. Bu doğrultuda genel hatları ile endüstri ilişkileri ile İKY arasındaki farklı yönler şöyle açıklanabilir (Kılıç: 2014: 130):

- İKY emekle ilgili sorunlar karşısında işverenin çözümlerini ön plana çıkarmakta, endüstri ilişkileri ise toplumsal açıdan değerlendirmeler yapmaktadır.
- İKY’de önemli olan örgüt içindeki durum olup işletme dâhilinde ortaya çıkan sorunlarla ilgilenmektedir. Endüstri ilişkileri ise sınıf, piyasa, refah gibi toplumsal unsurlara ağırlık vermektedir.

- İKY'de öncelikli amaç örgüt içindeki rekabettir. Endüstri ilişkilerinde ise bu ilişkilerin yanında çalışanların refahı da önem kazanmaktadır.
- İKY'ye göre işverenle çalışanlar arasında bir çıkar birliği vardır, endüstri ilişkilerine göre ise çıkarlar arası çatışmalar önem kazanmaktadır.
- İKY devlet müdahalesini ve sendika hareketlerini nadiren doğru bulmakta iken endüstri ilişkileri için bu iki müdahale son derece önemli ve gereklidir.

İKY ve endüstri ilişkileri arasındaki en önemli sorunlardan biri de esneklik ile ilgili uygulamalardır. Rekabet koşulları ve çalışma şartları ile ilgili gerçekleşen değişiklikler ve küreselleşme sonucunda işletmelerde esneklik politikası ön plana çıkmış, bununla başarı sağlanması ve verimliliğin artırılması amaçlanmıştır. Endüstri ilişkileri ise teknolojiye, ücretlerde ya da çalışma şartlarında uygulanan esneklik politikalarına olumlu bir tavır göstermemektedir, onun için önemli olan çalışma ve iş alanındaki şartlarda adaletin sağlanması ve standardizasyondur. Bu iki farklı bakış açısı işletmeleri, kendi çıkarları doğrultusunda sendikalara değil İKY uygulamalarına daha da yaklaştırmaktadır (Sert, 2007: 61).

Kolektif temellere dayalı olan endüstri ilişkileri, genel itibarıyla işçiler tarafından halen tercih edilmektedir. Her ne kadar iş gücü ve uygulamaların dönüşüm sürecine girmesi ile sendikal uygulama alanı daralmış olsa da halen faaliyetleri devam etmektedir. Sendikal alanda ortaya çıkan güç kaybının aksine, insan kaynakları yönetiminde gittikçe güçlü bir yapı meydana gelmektedir (Özgün, 2014: 80).

Bütün bu bilgiler ışığında, sendikaların hızlı bir dönüşüm sürecine giren çalışma yaşamı içinde kendini yenileme gereksinimi bulunduğu ifade edilebilir. Aksi halde yaşanan güç kaybı artacak ve sendikalar tamamen işlevsiz hale gelecektir.

Günümüzde işletmelerin hem İKY hem de endüstri ilişkilerine stratejik bir bakış açısı ile yaklaşması gerekmektedir. Geleneksel bir bakış açısı ve yaklaşım, çalışma şartlarında uzlaşmanın yerine doğrudan rekabete, rekabet gücüne ve verimliliğe dayalı bir yaklaşım öne çıkmaktadır. Örgütsel performans, bağlılık, maliyet, rekabet, hizmet kalitesi, verimlilik ve esneklik gibi kavramlar bu süreçte daha fazla önem kazanmıştır. Bu nedenle söz konusu kavramlara yönelik politikaların uygulanması da kaçınılmaz bir hale gelmiştir (Aykaç ve Balcı, 2016: 23).

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkilerine Etkisi

Geleneksel yaklaşıma sahip olan endüstri ilişkileri, işveren ile işçi taraflarının katılım sağladığı ve toplu pazarlık seviyesinin ifade edildiği bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Ancak yeni endüstri sisteminde, sendikaların işletmelerden uzak tutulmasına yönelik stratejiler geliştirildiği bilinmektedir. Bu nedenle söz konusu sistemde işveren-işçi-devlet yapısı da sekteye uğramaktadır. Post Fordist süreç¹ sonrasında ortaya çıkan değişimler, işletmeler kapsamında insan kaynakları olgusunu son derece önemli bir hale getirmiştir. Bir işletmede insan kaynaklarının başlıca rolleri şöyle sıralanabilir (Aykaç ve Balcı 2016: 10):

- İnsan kaynağına (personele) ve örgüt planlamasına yönelik politikaların uygulanması,
- Yöneticilerde uzmanlık ve örgütlenmeye odaklı çalışılması,
- Yönetim ve çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi,
- Yöneticinin bağlılık güçlendirici etkisine odaklanması.

Emek piyasasının kurlsız hale getirilmesi, işgücünde esneklik, küreselleşmenin artması sonucu rekabet koşullarının zorlaşması gibi nedenlerle sendikalar endüstri ilişkileri sisteminde güç kaybetmeye başlamış, bu süreçte işletme yönetimi çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bir işletme dâhilinde verimin, üretimin ve niteliğin artırılmasına yönelik gelişmelerin ve uygulamaların önem kazanması sonucunda çalışanlarla birebir iletişimin sağlanmasını ve örgütsel katılımın artırılmasını sağlayacak bir departman ihtiyacı ortaya çıkmış, sendikalar bu alanda dışarıda kalmış ve İKY bu boşluğu büyük oranda doldurmuştur. Sosyal ve ekonomik alanlarda kalkınmanın gittikçe daha fazla insan kaynağının niteliğine bağlı olduğu anlaşıldıkça, bu kaynak işletmeler tarafından rekabet için bir avantaj haline getirilmeye çalışılmaktadır (Işık, 2009: 165).

Çok uluslu işletmelerin dünyada sahip oldukları insan kaynağı ile pazar piyasalarına dâhil olmaya başlaması, bu kaynağın rekabet avantajı için kullanılması yönünde

¹ Post Fordist süreç, Fordist rijit düzenlemelerin ve standardizasyonun esnetilmesi, yumuşatılması anlamına gelmektedir. Kısacası emek sürecinde ve onun birinci dereceden bağlantılı olduğu tüm mevcut yapılarda bir değişimi, Fordist kalıplardan uzaklaşmayı ve bilgisayarlı teknolojinin verdiği olanaklarla fordizm öncesi iş kalıplarının birleştirilmesini ifade etmektedir. Detaylı bilgi için bkz. Oğuz, C. (2018), “ Bob Jessop, Post-Fordizm ve Devlet” Politik Ekonomik Kuram, Cilt 2(1): 19-34.

stratejik bir hamle haline gelmiştir. İKY’de bu noktada önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Çalışanların sahip olduğu performansın artırılması, esnek ve yenilikçi bir bakış açısı kazanılması amacıyla; örgüt kültürünün geliştirilmesi ve benimsenmesi gibi amaçlarla insan kaynağı ile stratejik hedeflerin bütünleştirilmesi temel hedef haline gelmektedir. Bu noktada sendikalar insan kaynaklarının belirlediği stratejileri uygulamasında bir engel teşkil etmekte olup stratejik İKY uygulamalarının etkin ve verimli bir uygulama alanı yaratılabilmesi için örgütlenme işyeri düzeyinde bırakılmakta ve bu sayede bu örgütlenmenin kontrol altında tutulması amaçlanmaktadır (Işık, 2009: 165).

3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalara Etkisi

Sendikalaşmada temel neden, işçilerin bireysel olarak memnun olmadıkları düzenin değişimine etki yapamayacaklarına inanmalarındır. Bir grup dâhilinde ortak hedef, amaç ve çıkarların korunması kolaylaşmaktadır. Sendikalar işveren ve çalışanların ortak çıkarlarının korunması amacıyla hareket eden kuruluşlar olarak bu anlamda sosyal bir güce sahiptirler. Sosyal, ekonomik, ideolojik, hukuki ve kültürel sebepler ve diğer olanaklarla bir şekilde bir sendikada üyeliği bulunan işçi ya da işverenler, bireysel ekonomik, sosyal ve kültürel haklarının korunması amacıyla bu üyeliği gerçekleştirmektedirler. Sendikalarda bu yönlerde ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanabilmesi için bir mücadele söz konusu olup üye ve sendika arasındaki mevcut bağın güçlendirilmesi sonuç almaya büyük bir katkı sağlamaktadır.

Ayrıca sendikalar, sosyal ve toplumsal olaylara tepki ortaya koyma, kamuoyu oluşturma, tepkiler ve protestolar gibi toplumsal hareketliliği sağlayan gelişmeler için önemli bir güç olarak tanınmaktadır. Fakat sendikaların gösterdiği başarı performansı, zannedildiği kadar iyi durumda değildir. Özellikle de son yıllarda üyelerin menfaatlerinin kollanması yerine bireysel menfaatlerin ön plana alınması, siyasetin içeri girmesi, sendikal gücün siyasi ve şahsi çıkarlar doğrultusunda kullanılması hem toplumda hem de üyelerinin nezdinde önemli ölçüde itibar kaybına yol açmıştır. Buna kıyasla İKY uygulama ve politikalarında iş görenlerin özlük haklarının iyileştirilmesine yönelik hamleler, demokratik ve katılımcı bir yönetim yaklaşımı benimsenmesi, nitelikli personele değer verilmesi, esneklik çerçevesinde iş ve görev tanımlarının iyileştirilmesi gibi uygulamalar olumlu etki yaratmakta ve

sendikalara duyulan gereksinimi de esasında azaltmaktadır. Sendikaların bakış açılarını değiştirmesi ve üyelerine sahip çıkması gerekmektedir. Aksi halde ciddi sorunlar ve sendikaların işlevsiz hale gelmesi durumu ortaya çıkması muhtemel görünmektedir (Alkış ve İnceyol, 2019: 851).

Sendikacılık alanında hem işverenler hem de işletmeler açısından pek çok önemli gelişme yaşanmıştır. İş alanında memnuniyet sağlanması, iş tatmini sağlanabilmesi gibi konularda zamanla sendikalara daha az ilgi gösterileceği düşünülmektedir. Özellikle örgütsel düzeyde eşitlik, adalet, bağlılık, ücret iyileştirmeleri, çalışma şartlarında esneklikler sağlanması gibi gelişmeler, çalışanların işletmelerine bağlanmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle sendikaların kendilerini sorgulaması, kendi içinde yeni düzenlemelere gitmesi, yenilenmesi kaçınılmaz bir hale gelmiştir. İKY alanındaki işveren ve çalışan yönünden olumlu gelişmelerin gittikçe artması, sendikaların gittikçe değer kaybetmesine neden olacak ve karar alma etkileri işlevsiz hale gelecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Endüstri iklimi ilişkileri sisteminde işçiler, iş dünyası, hükümet ve sendikalar arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır ve endüstri ilişkileri iklimi örgüt ile örgütteki çalışanları etkileyen bir yapıdadır. Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi hem çalışan hem de işveren ve devlet için önemli bir konudur. İnsan kaynakları yönetiminin şirketlerdeki çalışanların işe alınması, performansın değerlendirilmesi, maaşların belirlenmesi ve kariyer planlaması gibi birçok işlevi göz önüne alındığında endüstri iklimi ilişkilerinin de insan kaynakları yönetimindeki etkisi göz ardı edilemez. Bu kapsamda araştırmanın amacı insan kaynakları yönetiminde endüstri iklimi ilişkilerinin rolünün incelenmesi şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim durumuna, iş yerinde çalışma süresine, sendikaya üye olma süresine, daha önce bir sendikaya üye olma durumuna ve sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre endüstri iklimi ilişkileri ve insan kaynakları yönetimindeki farklılaşmayı incelemek amaçlanmaktadır.

Örgütlerde oluşturulan ve geliştirilen endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışan sesliliği bir örgütteki çalışanların sendikaya üye olma durumunu etkileyen bir faktör olarak ele alınabilir. Bu çalışmada örgüt çalışanlarının sendikaya üye olma durumlarının da endüstri iklimi ilişkileri ve insan kaynakları yönetimindeki etkisi incelenmektedir. Bu kapsamda sendika üyeliğinin endüstri iklimi ilişkileri ve insan kaynakları yönetimine etkisine yönelik bulgular aynı zamanda çalışan sesliliğine yönelik örgüt yöneticilerine bilgi vermesi yönüyle önemlidir. Ayrıca çalışma da kamu ve özel sektör üzerindeki endüstri iklimi ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminde farklılaşmayı ortaya koyması araştırmanın bir diğer açıdan önemini ortaya koymaktadır. Örgüt yöneticilerin özel ve kamu sektöründe çalışanların endüstri iklimi ilişkilerindeki algılarının insan kaynaklarının genel işlevine etkisinin ortaya koyması yönüyle önemlidir.

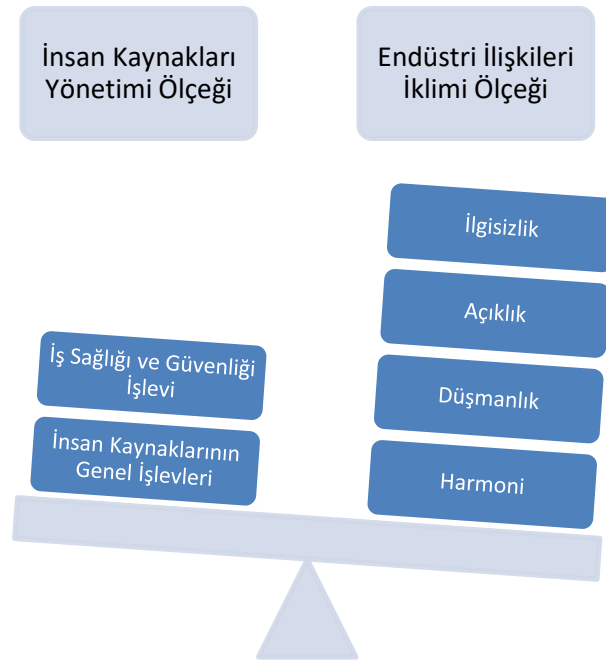
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

İnsan kaynakları yönetiminde endüstri iklimi ilişkilerinin rolünün incelendiği bu çalışmada hem sendikalı çalışanlardan hem de sendikaya üye olmayan çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Özellikle endüstri iklimi ilişkilerini belirleyebilmek için sendikaların varlık ve faaliyet gösterdiği örgüt çalışanlarının da araştırmaya dâhil edilmesi önemli görülmüştür.

Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş araştırmaya katılmayı kabul eden 444 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma örneklemindeki çalışanlara online form gönderilmiş ve veriler online toplanmıştır. Çalışanların 202'si kamuda çalışmakta ve 199'u özel sektörde çalışmaktadır. 43 çalışan ise hangi sektörde çalıştığını belirtmemiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmanın modeli, insan kaynakları yönetiminde endüstri ilişkilerinin rolünün incelenmesi üzerine kurulmuştur. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H1: İnsan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkileri iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Çalışanların yaşına göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların medeni durumuna göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumuna göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Çalışanların cinsiyetine göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

4.4. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan ve sekiz sorudan oluşan sosyodemografik özellikler formu, Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği ve İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği, 1989 yılında Dastmalchian ve diğerleri tarafından geliştirilmiş, 2008 yılında Bayazıt tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 26 sorudan oluşmaktadır. Sorulara verilen yanıtlar 5'li likert tipine uygun olarak; Hiç Katılmıyorum (1), Biraz Katılıyorum (2), Orta Katılıyorum (3), Çok Katılıyorum (4) ve Tam Katılıyorum (5), şeklinde ölçeklendirilmiştir. Ölçek harmoni (uyum), açıklık, dakiklik, düşmanlık ve ilgisizlik olmak üzere beş boyuta sahiptir. Yazıcı (2020) tarafından yapılan geçerlik

çalışmasında ise iki maddeden oluşan dakiklik boyutunun yapı belirtmediği görülmüştür. Ölçek maddelerinin boyutlara göre dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Boyutları

Boyut	Madde numarası
Harmoni	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Düşmanlık	11-12-13-14-15
Açıklık	16-17-18-19
İlgisizlik	20-21-22-23-24

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği 27 sorudan oluşmaktadır. Sorulara verilen yanıtlar 5’li likert tipine uygun olarak; Hiç Katılmıyorum (1), Biraz Katılıyorum (2), Orta Katılıyorum (3), Çok Katılıyorum (4) ve Tam Katılıyorum (5) şeklinde ölçeklendirilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği için Demirkaya 2018 yılında yapılan yapı geçerliği çalışmasında iki alt boyut elde edilmiştir. Bu alt boyutlar İnsan Kaynaklarının Genel İşlevleri ile İş Sağlığı ve Güvenliği İşlevi olarak isimlendirilmiştir. Ölçek maddelerinin boyutlara göre dağılımı Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. İKY Boyutları

Boyut	Madde numarası
İnsan Kaynaklarının Genel İşlevleri	1-4-10-12-13-20-22-23-24-25-27
İş Sağlığı ve Güvenliği İşlevi	5-9-15

4.4.1. Güvenirlilik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği ve İKY Ölçeği puanlarının güvenilirliğini incelemek amacıyla Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Ölçek Puanlarının Güvenirliğine İlişkin Cronbach Alfa Katsayısı Sonuçları

	Boyut	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği	Harmoni	10	0,90
	Düşmanlık	5	0,81
	Açıklık	4	0,73
	İlgisizlik	5	0,71
İKY Ölçeği	İnsan Kaynaklarının Genel İşlevleri	11	0,89
	İş Sağlığı ve Güvenliği İşlevi	3	0,70

Tablo 4 incelendiğinde hem Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği alt boyutları hem de İKY Ölçeği alt boyutları puanları için hesaplanan Cronbach alfa katsayısının 0,70 ve üstünde olduğu görülmektedir. Cronbach alfa katsayısının 0,70 ve üstünde olması ölçek puanlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.5. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Veriler, SPSS 25 programı ile analiz edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde endüstri ilişkilerinin rolünün incelendiği bu çalışmada uygun analiz yöntemine karar vermek amacıyla öncelikli olarak ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Normal dağılım varsayımı incelenirken basıklık-çarpıklık istatistikleri ve standart hataları, kolmogorov smirnov testi dikkate alınmıştır. Normal dağılım sağlandığı için ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca ölçek puanlarının eğitim düzeyi ve daha önce sendikaya üye olma durumuna göre incelenmesinde bu değişkenlerin düzeylerinde ölçek puanlarının normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Ölçek puanları normal dağıldığı için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Eğitim durumu ikiden fazla kategoriye sahip olduğu için ölçek puanlarının farklılaşmasının incelenmesinde varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Çalışanların daha önce sendikaya üye olma durumları ise iki düzeye sahip olduğundan ölçek puanlarının farklılaşmasının incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır.

4.5.1. Oransal Analizler

4.5.1.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bulguları başlığı altında ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Çalışma Grubunun Özellikleri

		n	%
Cinsiyetiniz?	Erkek	298	67,1
	Kadın	137	30,9
	Belirtmemiş	9	2,0
Yaşınız?	18-24 Yaş Arası	34	7,7
	25-34 Yaş Arası	207	46,6
	35-49 Yaş Arası	156	35,1
	50-64 Yaş Arası	40	9,0
	Belirtmemiş	7	1,6
Medeni durumunuz?	Bekar	157	35,4
	Evli	279	62,8
	Belirtmemiş	8	1,8
Eğitim durumunuz?	Lise ve altı	89	20,0
	Ön lisans	65	14,6
	Lisans	189	42,6
	Yüksek lisans/doktora	94	21,2
	Belirtmemiş	7	1,6
Bu işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?	1 yıl altı	39	8,8
	1-5 yıl	196	44,1
	6-10 yıl	144	32,4
	10 yıl üzeri	59	13,3
	Belirtmemiş	6	1,4
Bu sendikaya kaç yıldır üyesiniz?	1 yıl altı	32	7,2
	1-5 yıl	112	25,2
	6-10 yıl	60	13,5
	10 yıl üzeri	41	9,2
	Belirtmemiş	199	44,9
Daha önce bir sendikaya üye oldunuz mu?	Evet	70	15,8
	Hayır	205	46,2
	Belirtmemiş	169	38,1
Sendikaya ne şekilde üye oldunuz?	İş arkadaşınız	74	16,7
	İşveren	38	8,6
	Kendi girişiminiz	63	14,2
	Sendika çalışanı	75	16,9
	Belirtmemiş	194	43,7

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %67,1'inin (n = 298) erkek ve %30,9'unun (n = 137) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 9'u cinsiyetini belirtmemiştir. Yaşları açısından incelendiğinde katılımcıların %7,7'si (n

= 34) 18-24 yaş arasında, %46,6'sı (n = 207) 25-34 yaş arasında, %35,1'i (n = 156) 35-49 yaş arasında ve %9'u (n = 40) 50-64 yaş arasındadır. Katılımcıların 7'si yaşlarını belirtmemişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcıların %20'si (n = 89) lise ve altı eğitim düzeyi mezunu, %14,6'sı (n = 65) ön lisans mezunu, %42,6'sı (n = 189) lisans mezunu ve %21,2'si (n = 94) yüksek lisans/doktora mezunudur. Katılımcıların araştırma yapıldığı zamanda ilgili iş yerinde çalışma yılları incelendiğinde ise çalışanların %8,8'inin (n = 39) 1 yıldan az, %44,1'inin (n = 196) 1-5 yıl arası, %32,4'ünün (n = 144) 6-10 yıl arası ve %13,3'ünün 10 yıldan fazla süredir çalıştığı belirlenmiştir. Daha önce bir sendikaya üye olup olmadıkları sorulduğunda ise %15,8'i (n = 70) üye olduğunu ve %46,2'si (n = 205) üye olmadığı belirlenirken, katılımcıların %38,1'i (n = 169) görüş belirtmemiştir. İlgili sendikaya kaç yıldır üye olduğu sorulduğunda ise %7,2'sinin (n = 32) 1 yıldan az, %25,2'sinin (n = 112) 1-5 yıl arası, %13,5'inin (n = 60) 6-10 yıl arası ve %9,2'sinin 10 yıldan fazla süredir üye olduğu belirlenirken diğer katılımcılar bu soruyu cevaplamamıştır. Katılımcıların %16,7'si (n = 74) sendikaya iş arkadaşı vasıtasıyla, %8,6'sı (n = 38) işveren vasıtasıyla, %14,2'si (n = 63) kendi girişimi ile ve %16,9'u (n = 75) sendika çalışanı aracılığıyla üye olmuştur.

4.5.1.2. Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Görüşleri

İnsan kaynaklarının genel işlevleri ile ilgili maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Çalışanların İnsan Kaynaklarının Genel İşlevleri İle İlgili Görüşleri

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Orta Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tam Katılıyorum		\bar{X}	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Başarılı çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik görev rotasyonu yapılır.	59	13,6	49	11,3	138	31,8	89	20,5	99	22,8	3,28	1,30
4. Her işin ve faaliyetin gerektirdiği yetkinliğe uygun ücret ödenmektedir.	58	13,4	77	17,8	99	22,9	121	27,9	78	18,0	3,19	1,30
10. Performans değerlendirme sistemi, etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	57	13,1	74	17,1	121	27,9	92	21,2	90	20,7	3,19	1,31

12. Ücretlendirme sistemi adildir.	86	19,9	82	18,9	99	22,9	83	19,2	83	19,2	2,99	1,40
13. Ücretlendirme ve ödüllendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.	76	17,6	89	20,6	111	25,6	99	22,9	58	13,4	2,94	1,29
20. Performans değerlendirmeleri objektif şekilde yapılmaktadır.	60	14,0	71	16,5	121	28,1	93	21,6	85	19,8	3,17	1,31
22. Yükselme olanakları yeterlidir.	81	18,7	72	16,6	128	29,6	82	18,9	70	16,2	2,97	1,32
23. İşe alım süreci, önceden belirlenmiş objektif seçim kriterlerine göre yapılmaktadır.	48	11,1	68	15,8	111	25,8	107	24,8	97	22,5	3,32	1,29
24. Kariyere yönelik etkinlikler (kariyer planlaması, lisans ve sertifika eğitimi, sürekli eğitim, hayat boyu öğrenme vb.) yeterlidir.	32	7,4	77	17,8	125	28,9	95	22,0	103	23,8	3,37	1,23
25. Performans düzeyi yüksek çalışanları özendirerek maddi/manevi ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır.	76	17,6	74	17,1	137	31,7	83	19,2	62	14,4	2,96	1,28
27. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri genel olarak yeterli ve etkindir.	51	11,8	69	16,0	111	25,7	122	28,2	79	18,3	3,25	1,26

Tablo 6 incelendiğinde insan kaynaklarının genel işlevleri ilgili maddelere ait ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama 3,37 ile “Kariyere yönelik etkinlikler (kariyer planlaması, lisans ve sertifika eğitimi, sürekli eğitim, hayat boyu öğrenme vb.) yeterlidir.” maddesine ve en düşük ortalama 2,94 ile “Ücretlendirme ve ödüllendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.” maddesine aittir. İş sağlığı ve güvenliği işlevi ile ilgili maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği İşlevi İle İlgili Görüşleri

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılmıyorum		Orta Katılmıyorum		Çok Katılmıyorum		Tam Katılmıyorum		\bar{X}	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
5. Çalışılan ortam, iş sağlığı ve güvenliği açısından uygundur.	16	3,7	42	9,7	118	27,4	113	26,2	142	32,9	3,75	1,126
9. Çalışanların geneli, meslek hastalık / kazalarını dikkate alarak	43	9,9	75	17,3	98	22,6	108	24,9	110	25,3	3,38	1,299

işini yapar.													
15. İşin emniyetli yapılması için alınan önlemlerin uygulanması teşvik edilir.	23	5,3	55	12,8	130	30,2	113	26,2	110	25,5	3,54	1,156	

Tablo 7 incelendiğinde iş sağlığı ve güvenliği işlevi ile ilgili maddelere ait ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama 3,75 ile “Çalışılan ortam, iş sağlığı ve güvenliği açısından uygundur.” maddesine ve en düşük ortalama 3,38 ile “Çalışanların geneli, meslek hastalık / kazalarını dikkate alarak işini yapar.” maddesine aittir.

4.5.1.3. Çalışanların Endüstri İlişkileri İklimine İlişkin Görüşleri

Harmoni endüstri ilişkileri iklimi ile ilgili maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Çalışanların Harmoni Endüstri İlişkileri İklimi İle İlgili Görüşleri

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılmıyorum		Orta Katılmıyorum		Çok Katılmıyorum		Tam Katılmıyorum		\bar{X}	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Sendika ile işveren çalışma şartlarını iyileştirmek için birlikte çalışırlar.	51	16,3	55	17,6	104	33,2	51	16,3	52	16,6	2,99	1,29
2. Bu işyerinde, sendika ile işveren birbirlerine verdikleri sözleri tutarlar.	50	16,1	53	17,1	95	30,6	64	20,6	48	15,5	3,02	1,28
3. Sendika ile işveren birbirlerinin düşüncelerine büyük önem verirler.	27	8,8	64	20,8	91	29,5	78	25,3	48	15,6	3,18	1,19
4. Toplu sözleşme bu şirketin çalışanları tarafından adil bulunur.	36	11,5	63	20,1	86	27,5	81	25,9	47	15,0	3,13	1,23
5. Bu şirketin çalışanları, çalışma şartlarını benzer şirketlerdekilere göre adil bulurlar.	29	9,1	40	12,6	118	37,2	68	21,5	62	19,6	3,30	1,19
6. Bu işyerinde sendika ile işverenin birbirlerine karşı adil oldukları düşüncesi hâkimdir.	31	10,0	46	14,8	120	38,7	60	19,4	53	17,1	3,19	1,18
7. Bu işyerinde, sendika ile işveren arasındaki müzakereler iyi niyet çerçevesinde yürütülür.	26	8,5	46	15,0	114	37,3	83	27,1	37	12,1	3,19	1,10

8. Sendika ile işveren birbirlerinin amaçlarına saygı duyarlar.	24	7,8	43	14,0	102	33,1	88	28,6	51	16,6	3,32	1,14
9. Bu işyerinde, ortak kurullar (iş güvenliği ve performans değerlendirme) somut sonuçlar üretir.	35	11,1	52	16,5	86	27,3	74	23,5	68	21,6	3,28	1,28
10. Bu işyerinde çalışanların ortak kurullar hakkındaki düşünceleri olumludur.	29	9,3	48	15,4	88	28,2	71	22,8	76	24,4	3,38	1,26

Tablo 8 incelendiğinde harmoni endüstri ilişkileri iklimi ile ilgili maddelere ait ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama 3,38 ile “Bu işyerinde çalışanların ortak kurullar hakkındaki düşünceleri olumludur.” maddesine ve en düşük ortalama 2,99 ile “Sendika ile işveren çalışma şartlarını iyileştirmek için birlikte çalışırlar.” maddesine aittir. Düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi ile ilgili maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Çalışanların Düşmanlık Endüstri İlişkileri İklimi İle İlgili Görüşleri

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Orta Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tam Katılıyorum		\bar{X}	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
11. İşveren, sendikanın taleplerine çoğunlukla karşı çıkar.	32	10,4	58	18,8	96	31,1	49	15,9	74	23,9	3,24	1,29
12. Bu işyerinde, sendika ile işveren birbirlerinden pek hoşlanmazlar.	47	15,3	45	14,7	100	32,6	46	15,0	69	22,5	3,15	1,34
13. Sendika ile işveren ufak konular yüzünden münakaşa ederler.	36	11,7	76	24,6	103	33,3	57	18,4	37	12,0	2,94	1,17
14. Bu işyerinde sendika ve işverenin amacına ulaşması için mücadeleci olması gerekir	15	4,9	57	18,4	100	32,4	74	23,9	63	20,4	3,37	1,14
15. Bu işyerindeki sendika-işveren ilişkileri düşmancadır.	65	21,0	57	18,4	98	31,7	52	16,8	37	12,0	2,80	1,28

Tablo 9 incelendiğinde düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi ile ilgili maddelere ait ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama 3,37 ile

“Bu işyerinde sendika ve işverenin amacına ulaşması için mücadeleci olması gerekir” maddesine ve en düşük ortalama 2,80 ile “Bu işyerindeki sendika-işveren ilişkileri düşmancadır.” maddesine aittir. Açıklık endüstri ilişkileri iklimi ile ilgili maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Çalışanların Açıklık Endüstri İlişkileri İklimi İle İlgili Görüşleri

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılmıyorum		Orta Katılmıyorum		Çok Katılmıyorum		Tam Katılmıyorum		\bar{X}	ss
	n		n		n		n		n			
16. Bu işyerinde sendika ile işveren, bilgiyi birbirleriyle serbestçe paylaşır.	20	6,5	50	16,2	132	42,9	63	20,5	43	14,0	3,19	1,07
17. İşveren, çalışma şartlarında değişiklik yapmadan önce sendikanın fikrini sorar.	33	10,7	62	20,2	93	30,3	67	21,8	52	16,9	3,14	1,23
18. Ortak kurullar çalışma şartlarında değişiklik yapmanın yaygın bir yoludur.	22	7,1	61	19,6	86	27,6	83	26,6	60	19,2	3,31	1,19
19. Bu işyerinde, işveren ile sendika arasında fazla iletişim yoktur.	40	12,9	62	20,0	89	28,7	56	18,1	63	20,3	3,13	1,30

Tablo 10 incelendiğinde açıklık endüstri ilişkileri iklimi ile ilgili maddelere ait ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama 3,31 ile “Ortak kurullar çalışma şartlarında değişiklik yapmanın yaygın bir yoludur.” maddesine ve en düşük ortalama 3,13 ile “Bu işyerinde, işveren ile sendika arasında fazla iletişim yoktur.” maddesine aittir.

İlgisizlik endüstri ilişkileri iklimi ile ilgili maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Çalışanların İlgisizlik Endüstri İlişkileri İklimi İle İlgili Görüşleri

	Hiç Katılım		Biraz Katılım		Orta Katılım		Çok Katılım		Tam Katılım		\bar{X}	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
20. Bu işyerinde çalışanlar genel olarak sendika-işveren ilişkilerinin iyi ya da kötü olması ile ilgilenmez.	39	12,7	41	13,4	102	33,2	67	21,8	58	18,9	3,21	1,26
21. Bu işyerindeki insanlar kendilerini sendikanın bir parçası gibi görmezler.	37	12,1	39	12,8	96	31,5	67	22,0	66	21,6	3,28	1,27
22. Bu işyerinde çalışanlar, toplu sözleşmenin sonuçlarına nadiren ilgi gösterirler.	53	17,3	45	14,7	88	28,7	67	21,8	54	17,6	3,08	1,33
23. Sendika, bu işyerindeki üyelerinden tam destek görür.	20	6,5	60	19,6	91	29,7	80	26,1	55	18,0	3,29	1,16
24. Bu işyerinde, sendika yöneticileri saygı görür.	20	6,5	45	14,7	101	32,9	77	25,1	64	20,8	3,39	1,16

Tablo 11 incelendiğinde ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi ile ilgili maddelere ait ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama 3,39 ile “Bu işyerinde, sendika yöneticileri saygı görür.” maddesine ve en düşük ortalama 3,08 ile “Bu işyerinde çalışanlar, toplu sözleşmenin sonuçlarına nadiren ilgi gösterirler.” maddesine aittir.

4.5.2. Varyans Analizleri

4.5.2.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Çalışanların cinsiyetlerine göre İKY Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların cinsiyet düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve cinsiyet kadın-erkek şeklinde iki düzeye sahip olduğu için ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Çalışanların Cinsiyetine Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Genel İşlevleri	Erkek	285	34,21	10,27	419	0,825	0,410
	Kadın	136	35,07	9,26			
İş sağlığı-güvenliği	Erkek	290	10,89	2,85	423	2,412*	0,016
	Kadın	135	10,18	2,79			

*p<0,05

Tablo 12 incelendiğinde çalışanların cinsiyetine göre iş sağlığı-güvenliği puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) görülürken, insan kaynakları genel işlevleri ölçek puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülmektedir. Anlamlı farklılık tespit edilen iş sağlığı-güvenliği işlevleri için ortalamalar incelendiğinde erkeklerin puanlarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların cinsiyet düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve cinsiyet kadın-erkek şeklinde iki düzeye sahip olduğu için ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Çalışanların Cinsiyetine Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Harmoni	Erkek	206	29,76	11,33	319	2,072*	0,039
	Kadın	115	32,24	8,17			
Düşmanlık	Erkek	194	15,33	4,96	305	0,213	0,831
	Kadın	113	15,45	4,54			
Açıklık	Erkek	198	12,21	3,89	309	2,088*	0,038
	Kadın	113	13,14	3,57			
İlgisizlik	Erkek	193	15,38	4,46	305	3,161*	0,002
	Kadın	114	17,04	4,42			

*p<0,05

Tablo 13 incelendiğinde çalışanların cinsiyetlerine göre düşmanlık iklimi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülürken; harmoni, açıklık ve ilgisizlik endüstri iklimi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) görülmektedir. Anlamlı farklılık tespit edilen harmoni, açıklık ve ilgisizlik iklimi puanları için ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların harmoni,

açıklık ve ilgisizlik iklimi puanlarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.5.2.2. Yaşa İlişkin Bulgular

Çalışanların yaşlarına göre İKY Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların yaş düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve yaş değişkeni dört düzeye (18-24 yaş arası/25-34 yaş arası/35-49 yaş arası/50-64 yaş arası) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Çalışanların Yaşlarına Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Yaş	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
Genel İşlevleri	18-24 Yaş Arası	34	33,85	10,95		1,191	0,313	-
	25-34 Yaş Arası	200	33,71	10,46	(3,			
	35-49 Yaş Arası	149	35,69	9,43	419)			
	50-64 Yaş Arası	40	34,63	7,64				
İş Sağlığı-Güvenliği	18-24 Yaş Arası (1)	34	9,62	3,41		3,949*	0,008	1-3
	25-34 Yaş Arası (2)	202	10,58	2,89	(3,			
	35-49 Yaş Arası (3)	152	11,16	2,62	423)			
	50-64 Yaş Arası (4)	39	10,00	2,53				

*p<0,05

Tablo 14 incelendiğinde çalışanların yaşlarına göre insan kaynakları genel işlevleri ölçümlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülürken, iş sağlığı-güvenliği ölçümlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Tespit edilen anlamlı farklılığın hangi yaş olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırma testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği varsayımı sağlandığı için ikili karşılaştırma testi olarak Benforroni testi kullanılmıştır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre iş sağlığı-güvenliği için tespit edilen anlamlı farklılığın 18-24 yaş arası çalışanlar ile 35-49 yaş arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Ortalamalar incelendiğinde 35-49 yaş arasındaki çalışanlarının iş sağlığı-güvenliği puanlarının 18-24 yaş arası çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşlarına göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanlarının

farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların yaş düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve çalışanların yaş değişkeni dört düzeye (18-24 yaş arası/25-34 yaş arası/35-49 yaş arası/50-64 yaş arası) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15. Çalışanların Yaşlarına Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Yaş	n	\bar{X}	ss	sd	F	p
Harmoni	18-24 Yaş Arası	25	31,60	8,42	(3, 319)	0,342	0,795
	25-34 Yaş Arası	145	30,23	11,36			
	35-49 Yaş Arası	118	31,21	9,94			
	50-64 Yaş Arası	35	29,80	8,39			
Düşmanlık	18-24 Yaş Arası	24	16,71	4,95	(3, 305)	1,384	0,248
	25-34 Yaş Arası	137	15,69	4,83			
	35-49 Yaş Arası	114	14,89	4,70			
	50-64 Yaş Arası	34	14,79	4,68			
Açıklık	18-24 Yaş Arası	24	12,92	4,01	(3, 309)	0,093	0,964
	25-34 Yaş Arası	139	12,49	3,95			
	35-49 Yaş Arası	116	12,52	3,75			
	50-64 Yaş Arası	34	12,62	3,13			
İlgisizlik	18-24 Yaş Arası	25	16,60	5,17	(3, 305)	0,260	0,854
	25-34 Yaş Arası	137	15,80	4,82			
	35-49 Yaş Arası	113	16,06	3,99			
	50-64 Yaş Arası	34	16,15	4,36			

Tablo 15 incelendiğinde çalışanların yaşlarına göre harmoni, düşmanlık, açıklık ve ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların yaşları fark etmeksizin çalıştıkları endüstri ilişkileri iklimi benzerdir.

4.5.2.3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Çalışanların medeni durumlarına göre İKY Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların medeni durum düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve medeni durum bekar-evli şeklinde iki düzeye sahip olduğu için ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Çalışanların Medeni Duruma Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Genel İşlevleri	Bekar	153	33,79	9,95	420	1,061	0,289
	Evli	269	34,86	9,93			
İş sağlığı-güvenliği	Bekar	154	10,03	2,88	424	3,517*	0,000
	Evli	272	11,02	2,77			

*p<0,05

Tablo 16 incelendiğinde çalışanların medeni durumuna göre iş sağlığı-güvenliği puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) görülürken, insan kaynakları genel işlevleri ölçek puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülmektedir. Anlamlı farklılık tespit edilen iş sağlığı-güvenliği işlevleri için ortalamalar incelendiğinde evli çalışanların puanlarının bekarlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların medeni durumuna göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların medeni durum düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve medeni durum evli-bekar şeklinde iki düzeye sahip olduğu için ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Harmoni	Bekar	120	30,35	9,11	329	0,429	0,668
	Evli	202	30,86	11,02			
Düşmanlık	Bekar	118	15,99	4,62	306	1,810	0,071
	Evli	190	14,98	4,86			
Açıklık	Bekar	118	12,41	3,66	310	0,456	0,649
	Evli	194	12,61	3,86			
İlgisizlik	Bekar	119	16,04	4,48	306	0,120	0,905
	Evli	189	15,98	4,53			

Tablo 17 incelendiğinde çalışanların medeni durumuna göre harmoni, düşmanlık, açıklık ve ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların medeni durumu fark etmeksizin çalıştıkları endüstri ilişkileri iklimi benzerdir.

4.5.2.4. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Çalışanların eğitim durumlarına göre İKY Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların eğitim durumu düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve çalışanların eğitim durumu değişkeni dört düzeye (lise ve altı, ön lisans, lisans, yüksek lisans/doktora) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
Genel İşlevleri	Lise ve altı (1)	84	39,27	10,30				
	Ön lisans (2)	62	35,29	7,83	(3,	12,068*	0,000	1-2/1-3/1-4/2-3
	Lisans (3)	186	31,82	9,88	419)			
	Yüksek lisans/doktora (4)	91	34,87	9,21				
İş Sağlığı-Güvenliği	Lise ve altı (1)	87	12,02	2,89				
	Ön lisans (2)	62	9,98	2,55	(3,	11,649*	0,000	1-2/1-3/3-4
	Lisans (3)	186	10,08	3,01	423)			
	Yüksek lisans/doktora (4)	92	10,99	2,05				

*p<0,05

Tablo 18 incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarına göre insan kaynakları genel işlevleri ve iş sağlığı-güvenliği puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Tespit edilen anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırma testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği sağlanmadığı için ikili karşılaştırma testi olarak Dunnett C kullanılmıştır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre insan kaynakları genel işlevleri için tespit edilen anlamlı farklılığın lise ve altı eğitim düzeyi mezunları ile ön lisans, lisans mezunu ve yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda insan kaynakları genel işlevleri için tespit edilen anlamlı farklılık ön lisans ile lisans mezunu çalışanlar arasından da kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde lisans mezunu çalışanlarının insan kaynakları genel işlev puanlarının en düşük olduğu, lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların insan kaynakları genel işlev puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre iş sağlığı-güvenliği için tespit

edilen anlamlı farklılığın lise ve altı eğitim düzeyi mezunu çalışanlar ile ön lisans, lisans mezunu ve yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde ön lisans mezunu çalışanlarının iş sağlığı-güvenliği puanlarının en düşük olduğu, lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların ise iş sağlığı-güvenliği puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların eğitim durumu düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve çalışanların eğitim durumu değişkeni dört düzeye (lise ve altı, ön lisans, lisans, yüksek lisans/doktora) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
Harmoni	Lise ve altı (1)	55	34,75	13,13	(3, 319)	5,829*	0,001	1-3/3-4
	Ön lisans (2)	54	30,96	9,19				
	Lisans (3)	138	28,28	10,04				
	Yüksek lisans/doktora (4)	76	31,66	8,12				
Düşmanlık	Lise ve altı (1)	50	15,60	4,79	(3, 305)	0,407	0,748	-
	Ön lisans (2)	52	15,25	4,93				
	Lisans (3)	132	15,05	4,77				
	Yüksek lisans/doktora (4)	75	15,76	4,68				
Açıklık	Lise ve altı (1)	53	13,09	4,10	(3, 309)	1,151	0,329	-
	Ön lisans (2)	53	12,15	4,01				
	Lisans (3)	132	12,27	3,71				
	Yüksek lisans/doktora (4)	75	12,99	3,47				
İlgisizlik	Lise ve altı (1)	51	16,33	4,88	(3, 305)	1,082	0,357	-
	Ön lisans (2)	50	16,18	4,18				
	Lisans (3)	133	15,49	4,64				
	Yüksek lisans/doktora (4)	75	16,56	4,14				

*p<0,05

Tablo 19 incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarına göre düşmanlık, açıklık, ilgisizlik endüstri iklimi puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülürken, çalışanların eğitim durumuna göre harmoni endüstri iklimi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Anlamlı farklılık tespit edilen harmoni endüstri iklimi için tespit edilen anlamlı

farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırma testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği sağlanmadığı için ikili karşılaştırma testi olarak Dunnett C kullanılmıştır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre tespit edilen anlamlı farklılığın lisans mezunu çalışanlar ile lise altı ve yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde lisans mezunu çalışanların harmoni endüstri iklimi puanlarının lise altı ve yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir.

4.5.2.5. İş Yerinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre İKY Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların iş yerinde çalışma süresi değişkeni düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve iş yerinde çalışma süresi değişkeni dört düzeye (1 yıl altı/1-5 yıl/6-10 yıl/10 yıl üzeri) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Çalışanların İş Yerinde Çalışma Süresine Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	İş yerinde çalışma süresi	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
Genel İşlevleri	1 yıl altı (1)	39	31,87	10,05				
	1-5 yıl (2)	191	32,91	9,75	(3,	6,816*	0,000	1-3/2-3
	6-10 yıl (3)	138	37,42	9,83	420)			
	10 yıl üzeri (4)	56	34,45	9,11				
İş Sağlığı-Güvenliği	1 yıl altı (1)	39	10,05	3,38				
	1-5 yıl (2)	192	10,04	2,75	(3,	9,700*	0,000	1-3/2-3
	6-10 yıl (3)	138	11,64	2,59	424)			
	10 yıl üzeri (4)	59	10,81	2,71				

*p<0,05

Tablo 20 incelendiğinde çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre insan kaynakları genel işlevleri ve iş sağlığı-güvenliği ölçümlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Tespit edilen anlamlı farklılığın hangi iş yerinde çalışma süresi düzeylerinde olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırma testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği varsayımı sağlandığı için ikili karşılaştırma testi olarak Benforroni testi kullanılmıştır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre hem insan kaynakları genel işlevlerinin hem de iş sağlığı-güvenliği

için tespit edilen anlamlı farklılığın 1 yıl altı ve 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde hem insan kaynakları genel işleçlerinin hem de iş sağlığı-güvenliği için 6-10 yıl arası çalışanların puanlarının 1 yıl altı ve 1-5 yıl arası çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların iş yerinde çalışma süresi değişkeni düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve iş yerinde çalışma süresi değişkeni dört düzeye (1 yıl altı/1-5 yıl/6-10 yıl/10 yıl üzeri) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Çalışanların İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	İş yerinde çalışma süresi	n	\bar{X}	ss	sd	F	p
Harmoni	1 yıl altı	26	28,19	10,42	(3, 320)	2,081	0,103
	1-5 yıl	142	29,64	9,75			
	6-10 yıl	107	32,47	11,41			
	10 yıl üzeri	49	30,88	8,86			
Düşmanlık	1 yıl altı	25	14,88	4,75	(3, 306)	1,393	0,245
	1-5 yıl	135	15,85	4,60			
	6-10 yıl	101	15,38	5,00			
	10 yıl üzeri	49	14,29	4,73			
Açıklık	1 yıl altı	24	12,38	2,92	(3, 310)	0,481	0,695
	1-5 yıl	136	12,78	3,70			
	6-10 yıl	105	12,51	4,11			
	10 yıl üzeri	49	12,04	3,67			
İlgisizlik	1 yıl altı	24	15,00	4,05	(3, 306)	0,709	0,547
	1-5 yıl	137	15,92	4,64			
	6-10 yıl	100	16,41	4,33			
	10 yıl üzeri	49	15,84	4,64			

Tablo 21 incelendiğinde çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre harmoni, düşmanlık, açıklık ve ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların iş yerinde çalışma süresi fark etmeksizin çalıştıkları endüstri ilişkileri iklimi benzerdir.

4.5.2.6. Sendikaya Üye Olma Süresine İlişkin Bulgular

Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre İKY Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların sendikaya üye olma süresi değişkeni düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve sendikaya üye olma süresi değişkeni dört düzeye (1 yıl altı/1-5 yıl/6-10 yıl/10 yıl üzeri) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Çalışanların Sendikaya Üye Olma Süresine Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Sendikaya üye olma süresi	n	\bar{X}	ss	sd	F	p
Genel İşlevleri	1 yıl altı (1)	32	32,47	9,63	(3, 237)	1,474	0,222
	1-5 yıl (2)	111	33,15	9,48			
	6-10 yıl (3)	57	35,68	7,30			
	10 yıl üzeri (4)	41	34,71	7,50			
İş Sağlığı-Güvenliği	1 yıl altı (1)	31	9,87	2,78	(3, 238)	2,557	0,056
	1-5 yıl (2)	111	9,67	2,64			
	6-10 yıl (3)	59	10,69	2,28			
	10 yıl üzeri (4)	41	10,54	2,67			

Tablo 22 incelendiğinde çalışanların sendikaya üye olma süresine göre insan kaynakları genel işlevleri ve iş sağlığı-güvenliği ölçümlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların sendikaya üye olma süresi fark etmeksizin insan kaynakları genel işlevleri ve iş sağlığı-güvenliği görüşleri benzerdir.

Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların sendikaya üye olma süresi değişkeni düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve sendikaya üye olma süresi değişkeni dört düzeye (1 yıl altı/1-5 yıl/6-10 yıl/10 yıl üzeri) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Çalışanların Sendikaya Üye Olma Süresine Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Sendikaya üye olma süresi	n	\bar{X}	ss	sd	F	p
Harmoni	1 yıl altı	32	31,66	9,95	(3, 240)	0,339	0,797
	1-5 yıl	112	29,98	9,33			
	6-10 yıl	59	30,66	7,15			
	10 yıl üzeri	41	30,83	8,52			
Düşmanlık	1 yıl altı	31	14,45	4,99	(3, 236)	1,391	0,246
	1-5 yıl	109	16,10	4,54			
	6-10 yıl	59	15,34	4,64			
	10 yıl üzeri	41	14,85	4,96			
Açıklık	1 yıl altı	31	12,00	3,98	(3, 237)	0,651	0,583
	1-5 yıl	110	12,87	3,97			
	6-10 yıl	59	12,80	3,35			
	10 yıl üzeri	41	12,22	3,43			
İlgisizlik	1 yıl altı	31	14,94	4,28	(3, 236)	1,149	0,330
	1-5 yıl	109	16,50	4,30			
	6-10 yıl	59	16,36	4,14			
	10 yıl üzeri	41	16,05	4,19			

Tablo 23 incelendiğinde çalışanların sendikaya üye olma süresine göre harmoni, düşmanlık, açıklık ve ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların sendikaya üye olma süresi fark etmeksizin çalıştıkları endüstri ilişkileri iklimi benzerdir.

4.5.2.7. Daha Önce Bir Sendikaya Üye Olma Durumuna İlişkin Bulgular

Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumlarına göre İKY Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumu düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumu evet-hayır şeklinde iki düzeye sahip olduğu için ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24. Çalışanların Daha Önce Bir Sendikaya Üye Olma Durumlarına Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

		n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Genel İşlevleri	Evet	69	32,38	9,11	267	2,127*	0,034
	Hayır	200	35,05	8,96			
İş sağlığı-güvenliği	Evet	69	10,29	2,83	269	0,253	0,801
	Hayır	202	10,39	2,70			

*p<0,05

Tablo 24 incelendiğinde çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumlarına göre iş sağlığı-güvenliği puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülürken, insan kaynakları genel işlevleri ölçek puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) görülmektedir. Anlamlı farklılık tespit edilen insan kaynakları genel işlevleri için ortalamalar incelendiğinde daha önce sendikaya üye olmayan çalışanların insan kaynakları genel işlevi puanlarının daha önce sendikaya üye olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumlarına göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumu düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumu evet-hayır şeklinde iki düzeye sahip olduğu için ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25. Çalışanların Daha Önce Bir Sendikaya Üye Olma Durumlarına Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

		n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Harmoni	Evet	65	27,98	9,03	257	2,567*	0,011
	Hayır	194	31,34	9,15			
Düşmanlık	Evet	62	14,81	4,59	250	1,543	0,124
	Hayır	190	15,87	4,74			
Açıklık	Evet	64	11,63	3,96	253	2,621*	0,009
	Hayır	191	13,03	3,61			
İlgisizlik	Evet	62	15,87	3,91	251	0,673	0,501
	Hayır	191	16,30	4,47			

*p<0,05

Tablo 25 incelendiğinde çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumlarına göre düşmanlık ve ilgisizlik endüstri iklimi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülürken, harmoni ve açıklık endüstri iklimi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir. Anlamlı farklılık tespit edilen harmoni ve açıklık iklimi puanları için ortalamalar incelendiğinde daha önce sendikaya üye olmayan çalışanların harmoni ve açıklık iklimi puanlarının daha önce sendikaya üye olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.5.2.8. Sendikaya Üye Olma Şekline İlişkin Bulgular

Çalışanların sendikaya üye olma şekline göre İKY Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların sendikaya üye olma şekli değişkeni düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve sendikaya üye olma şekli değişkeni dört düzeye (iş arkadaşı/işveren/kendi girişimi/sendika çalışanı) sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo26.'da sunulmuştur.

Tablo 26. Çalışanların Sendikaya Üye Olma Şekline Göre İKY Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Sendikaya üye olma şekli	n	\bar{X}	ss	sd	F	p
Genel İşlevleri	İş arkadaşınız	72	33,36	9,00	(3, 242)	0,515	0,672
	İşveren	37	32,95	8,26			
	Kendi girişiminiz	62	34,18	10,04			
	Sendika çalışanı	75	34,79	7,46			
İş Sağlığı-Güvenliği	İş arkadaşınız	72	10,06	2,70	(3, 243)	1,221	0,303
	İşveren	38	10,71	3,13			
	Kendi girişiminiz	62	9,74	2,71			
	Sendika çalışanı	75	10,35	2,27			

Tablo 26 incelendiğinde çalışanların sendikaya üye olma şekline göre insan kaynakları genel işlevleri ve iş sağlığı-güvenliği ölçümlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların sendikaya üye olma şekli fark etmeksizin insan kaynakları genel işlevleri ve iş sağlığı-güvenliği görüşleri benzerdir. Çalışanların sendikaya üye olma şekline göre

Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanlarının farklılaşmasına karar vermek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının normal dağılım gösterme durumu incelenmiştir. Çalışanların sendikaya üye olma süresi değişkeni düzeylerinde ölçek puanları normal dağıldığı ve sendikaya üye olma şekli değişkeni dört düzeye (iş arkadaşı/iş veren/kendi girişimi/sendika çalışanı)sahip olduğu için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27. Çalışanların Sendikaya Üye Olma Şekline Göre Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanlarının Farklılaşmasının İncelenmesi

	Sendikaya üye olma şekli	n	\bar{X}	ss	sd	F	p
Harmoni	İş arkadaşınız	74	28,95	9,86	(3, 243)	2,570	0,055
	İşveren	36	28,64	7,78			
	Kendi girişiminiz	63	31,48	8,93			
	Sendika çalışanı	74	32,22	7,54			
Düşmanlık	İş arkadaşınız	69	15,51	4,75	(3, 238)	1,211	0,307
	İşveren	36	15,92	3,97			
	Kendi girişiminiz	63	16,21	5,16			
	Sendika çalışanı	74	14,74	4,54			
Açıklık	İş arkadaşınız	71	12,70	4,26	(3, 240)	0,954	0,415
	İşveren	36	11,86	2,96			
	Kendi girişiminiz	63	12,37	3,76			
	Sendika çalışanı	74	13,07	3,53			
İlgisizlik	İş arkadaşınız	69	16,49	4,68	(3, 238)	0,249	0,862
	İşveren	36	16,03	3,14			
	Kendi girişiminiz	63	15,87	4,22			
	Sendika çalışanı	74	16,19	4,32			

Tablo 27 incelendiğinde çalışanların sendikaya üye olma şekline göre harmoni, düşmanlık, açıklık ve ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların sendikaya üye olma şekli fark etmeksizin çalıştıkları endüstri ilişkileri iklimi benzerdir.

4.5.3.Korelasyon Analizi

Çalışanların Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği puanları ve İKY Ölçeği puanları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla ölçek puanlarının normal dağılım

sergilediği belirlendiği için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği Puanları ve İKY Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		İKY Ölçeği	
		Genel işlevleri	İş sağlığı-güvenliği
Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği	Harmoni	,564**	,390**
	Düşmanlık	,335**	,131*
	Açıklık	,387**	,352**
	İlgisizlik	,452**	,249**

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 28 incelendiğinde harmoni endüstri iklimi ile insan kaynakları genel işlevi ve iş sağlığı-güvenliği arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu (sırasıyla $r = 0,564$; $r = 0,390$; $p < 0,05$) görülmektedir. Buna göre harmoni endüstri iklimi artıkça insan kaynakları genel işlevlerinin işleyişi ve iş sağlığı-güvenliği faaliyetleri olumlu şekilde etkilenmektedir. Düşmanlık endüstri iklimi ile insan kaynakları genel işlevi arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = 0,335$; $p < 0,05$) ve düşmanlık endüstri iklimi ile iş sağlığı-güvenliği arasında pozitif yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin ($r = 0,131$; $p < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre düşmanlık endüstri iklimi artıkça insan kaynakları genel işlevlerinin işleyişi ve iş sağlığı-güvenliği faaliyetleri olumlu şekilde etkilenmektedir. Açıklık endüstri iklimi ile insan kaynakları genel işlevi ve iş sağlığı-güvenliği arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu (sırasıyla $r = 0,387$; $r = 0,352$; $p < 0,05$) saptanmıştır. Buna göre açıklık endüstri iklimi artıkça insan kaynakları genel işlevlerinin işleyişi ve iş sağlığı-güvenliği faaliyetleri olumlu şekilde etkilendiği söylenebilir. İlgisizlik endüstri iklimi ile insan kaynakları genel işlevi arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = 0,452$; $p < 0,05$) ve ilgisizlik endüstri iklimi ile iş sağlığı-güvenliği arasında pozitif yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin ($r = 0,249$; $p < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ilgisizlik endüstri iklimi artıkça insan kaynakları genel işlevlerinin işleyişi ve iş sağlığı-güvenliği faaliyetleri olumlu şekilde etkilenmektedir. Çalışma kapsamında incelenen hipotezlerin sonuçlanma durumu Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: İnsan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkileri iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	
H1a: Harmoni endüstri ilişkileri iklimi ile iş sağlığı ve güvenliği işlevi arasında olumlu bir ilişki vardır. .	Kabul Edildi
H1b: Düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi ile iş sağlığı ve güvenliği işlevi arasında olumsuz bir ilişki vardır.	Kabul edilmedi
H1c: Açıklık endüstri ilişkileri iklimi ile iş sağlığı ve güvenliği işlevi arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H1d: : İlgisizlik endüstri ilişkileri iklimi ile iş sağlığı ve güvenliği işlevi arasında olumsuz bir ilişki vardır.	Kabul Edilmedi
H1e: Harmoni endüstri ilişkileri iklimi ile insan kaynaklarının genel işlevi arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H1f: Düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi ile insan kaynaklarının genel işlevi arasında olumsuz bir ilişki vardır.	Kabul Edilmedi
H1g: Açıklık endüstri ilişkileri iklimi ile insan kaynaklarının genel işlevi arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H1h: İlgisizlik endüstri ilişkileri iklimi ile insan kaynaklarının genel işlevi arasında olumsuz bir ilişki vardır.	Kabul Edilmedi
H2: Çalışanların yaşına göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	
H2a: Çalışanların yaşına göre iş sağlığı ve güvenliği işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H2b: Çalışanların yaşına göre insan kaynaklarının genel işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H2c: Çalışanların yaşına göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H2d: Çalışanların yaşına göre düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H2e: Çalışanların yaşına göre açıklık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H2f: Çalışanların yaşına göre ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H3: Çalışanların medeni durumuna göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	
H3a: Çalışanların medeni durumuna göre iş sağlığı ve güvenliği işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H3b: Çalışanların medeni durumuna göre insan kaynaklarının genel işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H3c: Çalışanların medeni durumuna göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H3d: Çalışanların medeni durumuna göre düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H3e: Çalışanların medeni durumuna göre açıklık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H3f: Çalışanların medeni durumuna göre ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H4: Çalışanların eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	
H4a: Çalışanların eğitim durumuna göre iş sağlığı ve güvenliği işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H4b: Çalışanların eğitim durumuna göre insan kaynaklarının genel işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H4c: Çalışanların eğitim durumuna göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi

H4d: Çalışanların eğitim durumuna göre düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H4e: Çalışanların eğitim durumuna göre açıklık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H4f: Çalışanların eğitim durumuna göre ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H5: Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	
H5a: Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre iş sağlığı ve güvenliği işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H5b: Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre insan kaynaklarının genel işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H5c: Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H5d: Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H5e: Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre açıklık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H5f: Çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H6: Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	
H6a: Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre iş sağlığı ve güvenliği işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H6b: Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre insan kaynaklarının genel işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H6c: Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H6d: Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H6e: Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre açıklık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H6f: Çalışanların sendikaya üye olma süresine göre ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H7: Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumuna göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	
H7a: Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumuna göre iş sağlığı ve güvenliği işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H7b: Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumuna göre insan kaynaklarının genel işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H7c: Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumuna göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H7d: Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumuna göre düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H7e: Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumuna göre açıklık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H7f: Çalışanların daha önce bir sendikaya üye olma durumuna göre ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H8: Çalışanların sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	
H8a: Çalışanların sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre iş sağlığı ve güvenliği işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H8b: Çalışanların sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre insan kaynaklarının genel işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H8c: Çalışanların sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H8d: Çalışanların sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H8e: Çalışanların sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre açıklık endüstri ilişkileri iklimi	Kabul

istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Edilmedi
H8f: Çalışanların sendikaya ne şekilde üye olduğuna göre ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H9: Çalışanların cinsiyetine göre insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	
H9a: Çalışanların cinsiyetine göre iş sağlığı ve güvenliği işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H9b: Çalışanların cinsiyetine göre insan kaynaklarının genel işlevi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir..	Kabul Edilmedi
H9c: Çalışanların cinsiyetine göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H9d: Çalışanların cinsiyetine göre düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H9e: Çalışanların cinsiyetine göre açıklık endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi
H9f: Çalışanların cinsiyetine göre ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edildi



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada öncelikle, İKY ile endüstri ilişkilerine yönelik temel konular ve uygulamalar kavramsal olarak ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada; kavramsal kısımda ortaya konulan konuların alanda uygulamasına ilişkin yapılan araştırma kısmında, elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak verilmiş ve işletmelerin yönetiminde bu denli hassas, kritik ve kilit son derece hayati olan hususların altı bir kez daha çizilmiştir. İKY ile endüstri ilişkileri iklimi arasında ilişkinin incelenmesi araştırmanın temel amaçlarından biridir ve yapılan incelemeler sonucunda harmoni endüstri ilişkileri iklimi ile iş sağlığı ve güvenliği işlevi arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Harmoni endüstri ilişkileri iklimi ortamının oluşması iş sağlığı ve güvenliğinin oluşmasını olumlu yönde etkilemektedir. Düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi ile iş sağlığı ve güvenliği işlevi arasında beklenen olumsuz ilişkiye ise araştırma sonucunda ulaşamamıştır. Ortaya konulan bir diğer ilişki ise açıklık endüstri ilişkileri iklimi ile iş sağlığı ve güvenliği işlevi arasındadır. Açıklık endüstri ilişkileri ikliminin oluşması iş sağlığı ve güvenliği işlevini olumlu bir şekilde etkilemektedir. İlgisizlik endüstri ilişkileri iklimi ile iş sağlığı ve güvenliği işlevi arasında beklenen olumsuz ilişki ise tespit edilememiştir. Saptanan bir diğer ilişki ise harmoni endüstri ilişkileri iklimi ile insan kaynaklarının genel işlevi arasındadır ve bu ilişkiye göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi ortamı oluştukça insan kaynakları genel işlevinin olumlu bir şekilde etkilendiği belirlenmiştir. Düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi ile insan kaynaklarının genel işlevi arasında beklenen olumsuz bir ilişki ise ortaya konulamamıştır. Açıklık endüstri ilişkileri iklimi ile insan kaynaklarının genel işlevi arasında beklenen olumlu ilişki çalışma verilerine göre tespit edilmiştir. Açıklık endüstri ilişkileri ikliminin oluşması insan kaynaklarının genel işlevini olumlu yönde etkilemektedir. İlgisizlik endüstri ilişkileri iklimi ile insan kaynaklarının genel işlevi arasında olumsuz bir ilişki saptanmamıştır.

Çalışanların cinsiyetine göre İKY ve endüstri ilişkileri iklimi ortamının farklılaşma durumu çalışma kapsamında incelenen bir diğer durumdur. Cinsiyete göre iş sağlığı ve güvenliği işlevinin farklılaştığı tespit edilirken, insan kaynaklarının genel işlevinin

farklılaşmadığı belirlenmiştir. Genel olarak erkek çalışanların iş sağlığı-güvenliği işlevlerine kadın çalışanlara göre daha çok dikkat ettiği belirlenirken, insan kaynaklarının genel işlevleri açısından kadın ve erkek çalışanların benzer davranışa sahip olduğu ortaya konulmuştur. Cinsiyete göre harmoni, açıklık ve ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi ortamlarında farklılaşma olduğu belirlenirken, düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi ortamlarında cinsiyete göre bir farklılaşma olmadığı ortaya konulmuştur. Kadın çalışanların harmoni, açıklık ve ilgisizlik endüstri ilişkileri iklimi ortamlarına erkek çalışanlara göre daha fazla yöneldiği belirlenmiştir.

İKY ve endüstri ilişkileri iklimi ortamının çalışanların yaşına göre farklılaşma durumu ise çalışma kapsamında incelenen bir diğer durumdur. Çalışanların yaşına göre iş sağlığı ve güvenliği işlevinin farklılaştığı tespit edilirken, insan kaynaklarının genel işlevinin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak 35-49 yaş arasındaki çalışanlarının iş sağlığı-güvenliğine 18-24 yaş arası çalışanlara göre daha çok dikkat ettiği belirlenirken, insan kaynaklarının genel işlevleri açısından çalışanların yaşları fark etmeksizin benzer davranışa sahip olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların yaşına göre endüstri ilişkileri iklimi ortamının farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

İKY ve endüstri ilişkileri iklimi ortamının çalışanların medeni durumuna göre farklılaşma durumu ise çalışma kapsamında incelenen bir diğer durumdur. Çalışanların medeni durumuna göre iş sağlığı ve güvenliği işlevinin farklılaşmadığı tespit edilirken, insan kaynaklarının genel işlevinin farklılaştığı belirlenmiştir. Sonuç olarak evli çalışanlarının insan kaynakları genel işlevine bekâr çalışanlara göre daha çok dikkat ettiği belirlenmiştir. Çalışanların medeni durumuna göre endüstri ilişkileri iklimi ortamının farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumuna göre İKY ve endüstri ilişkileri iklimi ortamının farklılaşma durumu çalışma kapsamında incelenen bir diğer durumdur. Eğitim durumuna göre iş sağlığı ve güvenliği işlevinin ve insan kaynaklarının genel işlevinin farklılaştığı belirlenmiştir. Eğitim durumuna göre harmoni endüstri ilişkileri iklimi ortamlarında farklılaşma olduğu belirlenirken, açıklık, ilgisizlik ve düşmanlık endüstri ilişkileri iklimi ortamlarında eğitim durumuna göre bir farklılaşma olmadığı ortaya konulmuştur.

İş yerinde çalışma süresine göre İKY ve endüstri ilişkileri iklimi ortamının farklılaşma durumu çalışma kapsamında incelenmiştir. İş yerinde çalışma süresine göre iş sağlığı ve güvenliği işlevinin ve insan kaynaklarının genel işlevinin farklılaştığı belirlenirken endüstri ilişkileri iklimi ortamının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Sendikaya üye olma durumuna göre ise çalışanların insan kaynakları yönetimine bakış açıları ve endüstri ilişkileri iklimi ortamlarının farklılaşmadığı ortaya konulan bir diğer sonuçtur.

Geleneksel endüstri ilişkileri sistemi içerisinde işverenler, çalışanlar ve sendikaların düzenlenmesi temel işlev olup bu ilişkilerin düzenlenmesinde çoğulcu bir yaklaşım söz konusudur. Ancak bu çoğulcu yaklaşım, toplumsal yapıda ve iş gücünde meydana gelen değişikliklerle birlikte gittikçe bireyci bir durum haline gelmeye başlamıştır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren belirginleşmeye başlayan bireyselleşmenin hızla yükselmesinde teknolojik alandaki gelişmeler, değişen finansal politikaların uygulanması, küreselleşme gibi gelişmeler oldukça etkili olmuştur. Ortaya çıkan gelişme ve değişiklikler sonucunda işverenler, iş ilişkileri alanında bireyselleşme vurgular hale gelmiş bu da sendikaların ve dolayısıyla işçilerin hızlı bir biçimde güç kaybetmesine yol açmıştır. Fakat bu güç kaybı yalnızca işveren açısından gerçekleşmiştir. Üretim ilişkileri sistemi, iş yaşamındaki değişikliklerle uyumlu şekilde hareket edememiştir. Ayrıca iş yaşamında yaşanan dönüşüm sonrasında gelişen sektörler, personelin yer değiştirme ve tam zamanlı çalışma biçimindeki farklılıklar sonucunda iş gücü yapısında da değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışma biçiminin esnek bir hal alması sebebiyle örgütsel farkındalık azalmış, iş gücünde beyaz yakalı personel miktarı artmış ve sonuç olarak işveren ve personel arasında daha bireysel bir ilişki gelişmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme beklenti ve hedefleri çerçevesinde personelin işe alınması, performans değerlendirme yapılması, ücretlendirme, kariyer planlaması gibi birçok işlevi yerine getirmektedir. Çalışanların hem maddi hem manevi başarıları önemlidir. Çalışanların yüksek motivasyona ve verimli bir çalışma biçimine sahip olması, başarılı bir insan kaynakları yönetiminin temel göstergesidir. Bu sebeple üretim ilişkileri sistemine yeni bir alternatif olarak bazı durumlarda sendikasız üretim ilişkileri ortaya çıkmış gibi görünse de, işçi çıkarları yönetim tarafından ön planda tutulduğu için henüz netlik kazanmamıştır.

Günümüzde iş yaşamına yönelik ilişki ve gelişmelerin düzenlenmesi işveren, işçi ve devlet açısından hem önemli bir sorun hem de sorumluluk haline gelmiştir. Bu çerçevede personel, çalışmalarının karşılığının adil bir biçimde dağıtım beklentisi içinde bulunmakta olup işler sonucunda sağlanan maddi ve manevi yararların dağılımına büyük önem vermektedir. Özellikle işgücünün vasıflı olması, söz konusu dağılımların, yöneticilerin ve süreçlerin önemi büyüktür. Başarıların karşılığının adil bir biçimde dağıtılması şirket performansını da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. İşletmenin uluslararası pazar ve piyasalarda güçlü bir biçimde rekabet edebilmesi için işgücünün nitelikli olması, çalışma verimi ve üretim maliyetlerinin asgari düzeyde seyretmesi son derece önemlidir.

Emek piyasasının kurlsız bir hale gelmesi, iş gücünde esnek bir yapı oluşturulması, küreselleşmenin hız kesmeden devam etmesi ve rekabet şartlarının gittikçe güçleşmesi sonucunda endüstri ilişkilerinde sendikalar güç kaybı yaşamaya başlamış ve işletme yönetimi de çok daha önemli bir duruma gelmiştir. Bir işletmede üretimin, verimin ve niteliğin artırılması ile ilgili bütün gelişmelerin ve uygulamaların son derece önemli bir hale gelmesi sonucunda personel ile birebir iletişim kurulması ve örgütsel katılımın sağlanması için yeni bir departman gereksinimi ortaya çıkmış, bu bağlamda sendikalar dışarıda kalırken İKY departmanı söz konusu gereksinimin büyük oranda karşılanmasını sağlamıştır. Hem ekonomik hem de toplumsal açıdan rekabet gücünün insan kaynağına ve bu kaynağın niteliğine bağlı olarak geliştiği anlaşıldıkça bu kaynak rekabet avantajına dönüştürülmeye çalışılmıştır. Özellikle çok uluslu yapıdaki işletmelerin dünya genelinde sahip oldukları insan kaynağı ile pazar piyasalarında aktif biçimde rol almaya başlaması, insan kaynağının rekabette avantaj olarak kullanımını stratejik bir adım haline getirmiştir. Bu aşamada İKY önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanların performanslarının artırılması, yenilikçi ve esnek bir yapı ortaya konması gibi amaçlar çerçevesinde örgütsel kültürün benimsetilmesi ve genişletilmesi gibi amaçlarla stratejik hedefler ile insan kaynağı bütüncül halde ele alınmaya başlamıştır. İKY tarafından benimsenen bu yaklaşımda sendikalar ve sendikal yapılanmalar bir engel teşkil etmekte olup örgütlenmenin işyeri düzeyinde bırakılması gerekmektedir. Bu sayede İKY birimi sendikal örgütlenmeyi kontrol altında tutabileceğine inanmaktadır.

ÖNERİ ve TEMENNİLER

Endüstri ilişkilerindeki özellikle işçi sendikalarına ilişkin başlıca önerilerimiz şunlardır:

1-) Ülkedeki iş gücü piyasasını daha yakından takip ederek öncelikle işsizlik sorunun üzerinde durulması, işsiz kimselere uygun istihdam imkanlarının sağlanmasına yönelik politika izlenmesi

2-) Sendika içi demokrasi kavramını aktif hale getirmek. Üyelerinin yönetime katılabilecekleri mekanizmaları meydana getirmek ya da bunları desteklemek

3-) Yeni gelişmeleri ve teknolojiyi takip ederek bu doğrultuda üyelerinin ve hatta diğer kesimlerin (başlıca işsizlerin) eğitim almalarını sağlamak. Çalışanların nitelik ve verimini artıracak eğitim çalışmaları düzenlemek

4-) Geleneksel anlamdaki işveren ya da işletme yönetimi ile çıkar çatışması anlayışını değiştirerek, aralarında çıkar birliği oluşabilmesi için çalışmalar yapmak

5-) İşletme yönetimiyle uzlaşma anlayışının sağlanmasıyla birlikte ortak paydadaki her kesimin (çalışan-işveren-sendika) kazanımını sağlayacak politikalara ağırlık vermek

6-) Geleneksel anlamdaki eşitlik ve standardizasyon kuralını esneterek, işletmelere yönelik hatta işletmelerde çalışan beyaz yakalı-mavi yakalı sayısal oranına göre ve çalışanların beklentilerine cevap verebilecek farklı politikalar geliştirmek

7-) Toplumun belirli kesiminin ve üyelerinin eleştirilerine maruz kalan ileri derecede siyasileşmekten ve üyelerinin hak ve menfaati dışındaki başkaca faydalar sağlamaktan kaçınmak.

KAYNAKÇA

Acar, Elif, *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2007.

Akar, Nuray, Dirlik, Onur, Kıymalıoğlu, Aslıhan, Yurtseven, Özlem ve Boz, Hüseyin, “Uluslararası İKYA Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme”, *Business and Economics Research Journal*, Cilt 2, Sayı 4, 2011, s. 97-113. ISSN: 1309-2448.

Akan, Taner, “Uluslararası Ekonomi Politik Ve Endüstri İlişkileri Teorisi Arasındaki Analitik Bağ: Nereye?”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2013, s. 1-12. E-ISSN: 2146-7854

Akbaba, Atilla ve Günlü, Ebru, “Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 22, 2011, s. 199-228.

Akdemir, Ali, *İşletme Bilgisine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Aliu, Dorlan, Akatay, Ayten, Eroğlu, Umut (2015). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik ve Endüstriyel İlişkiler: Avrupa Birliği Perspektifinden Bir Değerlendirme”, *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 1. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 457-466.

Alkış, Hüseyin, İnceyol, Mustafa, (2019). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Araç: Sendikalar”, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 11, s. 844-854. DOI:10.26677/TR1010.2019.276

Aras, Mesnet, “İnsan Kaynakları Planlaması, Yönetim ve İnsan Kaynağı”, *Eğitim Dergisi*, Sayı: 16, Ağustos, 2017.

<http://www.egitirim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-16-yonetim-ve-insan-kaynagi-agustos-2007/186-insan-kaynaklari-planlamasi> (Erişim tarihi 11.04.2020).

As, İzzettin, *Türkiye’de Yerel Yönetimlerde İşveren Sendikacılığı*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Arslan M. L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 37, s. 89-101.

Arslan, M. L. *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Uygulamadan Örnekler*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Aydoğanoglu, Erkan, Sınıf Örgütleri Olarak Sendikaların Doğuşu ve Sınıf Sendikacılığı, *Özgürlük Dünyası Dergisi*, Sayı 216, 2006, <https://ozgurlukdunyasi.org/arsiv/120-sayi-216/394-sinif-orgutleri-olarak-sendikalarin-dogusu-ve-sinif-sendikaciligi>

Aykaç, Mustafa, Balcı, Bayram, “Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı Mı, İkame Mi?” *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2016, s. 1-25. ISSN: 2146-3417

Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004. ISBN:9789758515585

Bass, B. M., “Continuity And Change İn The Evolution Of Work And Human Resource Management”, *Human Resource Management*, Vol 33 Issue 1, 1994.

Başol, Oğuz, Gümüş, İskender, Çakır, Nisan “Nur Sendikalılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Mavi Yakalılar Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 2018, s. 129-143. E-ISSN2587-005X

- Bayat, Bülent, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3, 2008, s. 67-91.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Aras, Mustafa ve Atay, Erhan, “Çalışanlarda İş Güvenliği ve İş Kazası Algısı: Mavi Yakalılar Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, s. 1-15. ISSN:2148-1415
- Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2006. ISBN: 978605422975
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2013.
- Bingöl, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- Brewster, C, Larsen, HH. (1992) “Human Resource Management in Europe: Evidence from ten countries”, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 3, Sayı 3, s. 409-433. Doi: 10.1080/09585199200000157
- Cam, Erdem, “Batılı Kuramlar Çerçevesinde Sosyal Diyalog ve Türk Çalışma İlişkilerini Açıklama Denemesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 31, 2018, s.355-379.
- Centel, T, *İşçi ve İşveren Sendikaları Konfederasyonlarının Türk Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan. TÜHİS Yayını, Ankara, 2000.
- Ceylan, Harun, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Chikere, C. C., Nwoka, J. “The Systems Theory Of Management İn Modern Day Organizations - A Study Of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 5, Issue 9, 2015.

- Cingöz, Ayşe ve Akdoğan, Asuman, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42, Temmuz-Aralık 2013, s. 91-122.
- Coşkun, Selim ve Kayar, Nihat, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2011, s. 69-95.
- Çakır, Engin, Kacı, Ümit, “İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), s. Sf. 124-149.
- Çavdar, Hava ve Çavdar, Mehmet, “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”, *Journal Of Naval Science And Engineering* ,2010, Vol 6 , No1, s. 79-93.
- Çetik, M., Akkaya, Y., *Türkiye’de Endüstri İlişkileri*, Türkiye Ekonomik Ve Toplumsal Tarih Vakfı, Numune Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Çetin Canan, Arslan, Mehmet Lütfi ve Dinç, Esra, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- Danışman, Ali, *Türkiye’de İKY Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, Adana, 2008.
- Demir, Yeter ve Çavuş Mustafa F. “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (IKBS)”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 20, Nisan – Mayıs – Haziran 2010, s. 1-17. ISSN:1694-528X
- Demir, Fevzi, “Sendikaların Kuruluşu ve İşleyişi”, *Çalışma Ve Toplum*, Sayı 4, 2013, s. 17-42.

- Demirkaya, Güner, (2018). *İKYİşlevleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirkaya, H. (2006). “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, s. 1-23.
- Devanna Mary Anne, Fombrun Charles, Tichy Noel (1981) “Human resources management: A strategic perspective”, *Organizational Dynamics*, 9(3), 1981, pp. 51-67.
- Düzgün, Ayşegül ve Çetin, Canan, “Stratejik İKY ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Aracı Etkisi: Antalya İli Örneği” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Special Issue 2017, s. 498-511.
- Ekinci, Nazmiye, “Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları İle Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi”, *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Asead)*, Cilt 6, Sayı 11, 2019, s. 16-38. ISSN:2148-9963
- Erdem, B. “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi”, *Balıkesir Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 11, 2004, s. 35-54.
- Erdut, T., *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, Türk Ağır Sanayii Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, İzmir, 2002.
- Erkılıç, Turan Akman “İnsan Kaynakları Ve Eğitim Programının Yönetimiyle İlgili Etmenlerin Ortaöğretimde Çalışanların Sendikal Örgütlenmelerine Etkileri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, 2007, s. 53-64.
- Eroğlu Erhan, “İşletmelerde “İnsan Kaynakları” Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri”, *Kurgu Dergisi*, Sayı 16, 1999, s. 267-282.

- Ersöz, Halis Yunus, Şahin Levent, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 5. Baskı, 2003.
- Fırat, Zerrin, “İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı” *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl 4, Sayı 1, 2008, s. 1-6.
- Filizöz, Berrin “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s. 161-180.
- Gedik, D. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri Ve Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gerald, R Ferrisa, Wayne, A. Hochwarter, M.Ronald Buckley, Gloria Harrell-Cook, Dwight DFrinke, “Human resources management: some new directions”, *Journal of Management*, 25(3), 1999, pp. 385-415.
- Geylan, Ramazan ve Tonus, Zümrüt (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013.
- Guest, D. E.(1987). “Human Resource Management and Industrial Relations”, *Journal Of Management Studies*, Vol 24, Issue 5.
- Gümüş, Şale vd., “Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama”, *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu*, 21-22 Ekim 2010, Düzce.
- Gürbüz, Sait ve Bekmezci, Mustafa “İKYUygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 41, Sayı 2, 2012, s. 189-213. ISSN: 1303-1732

- Gürbüz, Sait, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 2011, s. 397-418.
- Gürel, T. (2009). “Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, s. 19-34.
- Harbili, Ramazan, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçim Süreci ve Elektronik Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2009.
- Haslinda, Al, "Evolving Terms Of Human Resource Management And Development", *The Journal Of International Social Research*, Volume: 2, Issue: 9, 2009, s. 180-186.
- Hobsbawm, E, *Devrim Çağı 1789–1848*. Dost Yayınları, Ankara, 2003.
- Işık, Volkan (2009). “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi.” *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt 11, Sayı 3, 2009, s. 147 - 176
- Karacan, Esin ve Erdoğan, Özlem Nazan, “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İKY Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21, 2011, s. 102-116.
- Karacaoğlu, Korhan, “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Öğelerin Endüstri ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3, 2011, s. 119-144.
- Karaçam, Miray, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) İKYSüreçlerinin İncelenmesi: Adana İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2014.

- Kaufman, Bruce E. “Human Resource and Industrial Relations Commonalities and Differences”, *Human Resource Management Review*, Sayı 11, 2001, s. 339-374. DOI: [10.1016/S1053-4822\(01\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-6)
- Kılıç, Sadık, “Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Çalışma Ve Toplum*, Sayı 3, 2014, s. 111-135.
- Kocaman, Yeliz, Dizbay, İ. Ece, Karaöz, Burcu, Gümüšoğlu, Şevkinaz, “Değişim Yönetiminde İş Gücü Planlama Yaklaşımı: Bir Büyükşehir Belediyesi Uygulaması” *International Journal Of EconomicAndAdministrativeStudies UIİİD-IJEAS*, 2017, (16. Uik Özel Sayısı), s. 515-526.
- Kozak, İbrahim, “İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi (İngiltere Örneği)”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 37-38, 2012, s. 63-81.
- Köklü, Kevser, “İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekâsı” *Lectio Socialis*, Volume 2, Issue 2, 2018, s. 121-142.
- Küçüksille, Ecir Uğur, *İş Yoğunluğu Tahmini ve İşgücü Planlama: Süpermarket Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.
- Lucio, Martinez And Stuart, M. “Swimming Against The Tide: Social Partnership, Mutual Gains And The Revival Of 'Tired' HRM”, *International Journal Of Human Resource Management*, Vol 15, Issue 2, 2004, s. 410-422. doi.org/10.1177/0143831X02232003
- Machin, S. And Wood, S. “Human Resource Management As A Substitute For Trade Unions İn British Workplaces”. *ILR Review*, 58(2), 2005, s. 201-218. DOI: [10.1177/001979390505800202](https://doi.org/10.1177/001979390505800202)
- Mahmood, Ziarab, Basharat, Muhammad, “International Journal Of SocialSciencesAndEducation”, *Review Of Classical Management Theories*, Hazara University, Mansehra&ZahidBashir, Numl, Islamabad, 2(1), 2012, s. 512-522.

- Mercin, Levent, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14, 2005, s. 128-144. ISSN:1304-0278
- Millioğulları Kaya, Özgün, “Sendikaya Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Çalışma ve Toplum*, Sayı 4, 2017, s. 2069-2092.
- Mütevellioglu, Nergis, “Sendikaların İşlevselliği ve Sendikal Örgütlenme Hakkı”, V. *Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu*, 2013, s. 179-193.
- North, David, *Marksizm ve Sendikalar*, 2016, <http://www.sosyalistesitlik.org/wpcontent/uploads/2018/04/msendikalar.pdf>
- Oğuz, C. “Bob Jessop, Post-Fordizm ve Devlet.” *Politik Ekonomik Kuram*, 2(1), 2018, s. 19-34.
- Okur, Mehmet Emin *İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Öğütoğulları, E, Akpınar, T. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neoklasik Ve Modern Örgüt Kuramları”, *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 2016, s. 23-50.
- Özakman, S. “Stratejik İnsan Kaynakları Planlama”, *İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları. Yönetim Dergisi*, 19, 1994, s. 7-12.
- Özçelik, Oya, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.
- Özer, M. Akif, Sökmen, Alptekin, Akçakaya, Murat ve Özaydın Mehmet, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2017.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana, 2002.

Özgün, Onur Hasan *Sendika ve İKYİlişkisinin İncelenmesi ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Özkaplan, N., Selamoğlu, A. (“Amerika Birleşik Devletleri’nde Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (1), 2005.

Özkerem, Ahmet, Talu, Nuray. “Sendikaların Doğuşu; Türkiye ve Batı Avrupa Ülkeleri Karşılaştırması”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2, 2008, s. 108-126.

Özmen, Özlem, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü Türk Sendikacılığında İşçi ve Memur Ayrımı; Uluslararası Belgeler ve Ülke Uygulamaları Çerçevesinde Değerlendirme*, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2014.

Öztürk, Mustafa, “Türkiye’de ve Dünyada Yeni Sendikal Perspektifler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 2007, s. 477-514.

Pelit, Elbeyi, Ak, Serkan “İKYİşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme.” *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 2018, s. 39-74.

Pelit, Elbeyi, Katırcıoğlu, Esra “Turizm İşletmelerinde İKYAÇısından Sendikal Faaliyetler Ve Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme.” *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 21/2, 2019, s. 21-46.

Pynes, J. E. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey- Bass, 2009. ISBN 978-0-470-33185-9.

Reyhanoğlu, Metin ve Örs, Hüsnüye, “Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşım (Rbv) İle Strateji Geliştirme”, *Pi: Planlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 2005, s. 34-43.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012.

Sadullah, Öme, Uyargil, Cavide, Acar, Ahmet, Özçelik, Oya, Dünder, Gönen, Atatay, İsmail, Adal, Zeki, Tüzüner, Lale, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010. ISBN 978 - 605 -377 - 901 – 8.

Saraç, Ece, *İKY Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.

Savaş, A. T. *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. Çantay Yayınları, İstanbul, 2005.

Sayılar, Yücel, “İKY Alanında Kuram Ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme”, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (3: 1), 2004, s. 45-64.

Schuler, R. S, “Strategic human resource management: Linking people with the stratejik needs of business”, *Organizational Dynamics*, 21 (1), 1992, s. 18-31. doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y

Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 2012. T. C. Resmi Gazete, 28460, 7 Kasım 2012.

Sert, P. *İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İşçi Sendikalarına Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Seymen, O. A. 2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Bir Model Önerisi. *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII*. 24-26 Kasım, Nevşehir, 2001.

- Sucu, İlyas, “Sosyolojinin Doğuşuna Devrimin Etkisi: Endüstri ve Fransız Devrimleri”, *İçtimaiyat Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 2019, s. 23-46. E-ISSN 2602-3377
- Şahin, Serenay, “OHSAS 18001 İş Sağlığı Ve Güvenliği Sistemi’nde İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Yeri ve Önemi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 38 2013, s. 1-19. ISSN:1694-528X
- Şimşek, Şerif ve Öge, Serdar, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.
- Taş, Yunus, “Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği” *Emek ve Toplum*, 1(1), 2012, s. 60-80.
- Taşçı, D. Personel Eğitimi, Ramazan Geylan (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2007, s. 103-121.
- Tiyek, Ramazan, “Devletin Endüstri İlişkilerindeki Rolü ve Taşeron Çalışma”, *Emek ve Toplum*, 3(3), 2013, s. 8-31. ISSN: 2147-3668
- Toker, Boran *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Toker, A. *İKY ve Sendikalar*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997.
- Tokol, A, “İngiltere’de Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Sistemi”, *U.Ü.İ.İ.B.F., Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 1984.
- Tunçer, Polat, “Değişen İKY Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31, Sayı: 1, 2012, s. 203-233. ISSN: 1300-302X
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982. T. C. Resmi Gazete, 17844, 20 Ekim 1982.

Uçkan, Banu, “Sendika Güvenliğinin Teorik Çerçevesi ve Endüstri İlişkileri Sistemine Etkisi”, **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, 56(3), 2001, s. 157-176.

Uçkan, Banu, Kağnıcıoğlu, Deniz, **Endüstri İlişkileri**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004.

Ünal, Ayşe, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İKY Sisteminde Ücretleme", **Kamu-İş Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2002, s. 1-19.

Ünsar, Sinan “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10/1, 2009, s. 43-56.

Yazıcı, Mert, Okan, **Endüstri İlişkileri İkliminin Çalışan Sessizliği Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2020.

Yıldırım, Engin, “Ad Honorem Richard Hyman”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 4(1), 2013, s. 1-14. E-ISSN: 2146-7854

Yıldırım, E. (2000). **Endüstri İlişkileri Teorileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, 2000.

Yorgun, Sayım, “Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelişler Ve Alternatif Öneriler”, **Çalışma ve Toplum**, 2005, s. 313-330.

Karakaş, Ayhan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4(7), 2014, s.1-14.

<https://smallbusiness.chron.com/role-human-resource-management-organizations-21077.html>

<https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-planning/human-resource-planning-meaning-objectives-purpose-importance-and-process/19446>

<http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Endüstri İlişkilerinin Rolü ve Önemi’’ konulu bir yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketi cevaplamanız oldukça önemlidir. Ankette isim ve kimlik bilgileri istenilmemektedir. Anket için 10 dakikanızı ayırmanız yeterlidir. Ankete ayırdığınız zaman ve emek için şimdiden çok teşekkür eder, işlerinizde başarılar diler ve saygılarımızı sunarız.

Engin TAŞKIN
Kırıkkale Üniversitesi S.B.E. İşletme
Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi
(engintask@hotmail.com)

Prof. Dr. Recep YÜCEL
Kırıkkale Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

18-24 yaş arası 25-34 yaş arası 35-49 yaş arası
 50-64 yaş arası

3. Medeni durumunuz?

Evli Bekâr

4. Eğitim durumunuz?

İlkokul-Ortaokul Lise Ön lisans
 Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıl altı 1 – 5 yıl 6 – 10 yıl 10 yıl üstü

Aşağıdaki sorular sendikaya üye olan çalışanları ilgilendirmektedir.

6. Bu sendikaya kaç yıldır üyesiniz?

1 yıl altı 1 – 5 yıl 6 – 10 yıl 10 yıl üstü

7. Daha önce bir sendikaya üye oldunuz mu?

() Evet () Hayır

8. Sendikaya ne şekilde üye oldunuz?

() Kendi Girişimi () İş Arkadaşı () Sendika Çalışanı () İşveren

Aşağıda “Endüstri İlişkileri”nin düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen işletmenizdeki uygulamalarla ilgili olan bu ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz. (Lütfen, her bir soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.)

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
1-) Sendika ile işveren çalışma şartlarını iyileştirmek için birlikte çalışırlar.					
2-) Bu işyerinde, sendika ile işveren birbirlerine verdikleri sözleri tutarlar.					
3-) Sendika ile işveren birbirlerinin düşüncelerine büyük önem verirler.					
4-) Toplu sözleşme bu şirketin çalışanları tarafından adil bulunur.					
5-) Bu şirketin çalışanları, çalışma şartlarını benzer şirketlerdekilere göre adil bulurlar.					
6-) Bu işyerinde sendika ile işverenin birbirlerine karşı adil oldukları düşüncesi hâkimdir.					
7-) Bu işyerinde, sendika ile işveren arasındaki müzakereler iyi niyet çerçevesinde yürütülür.					
8-) Sendika ile işveren birbirlerinin amaçlarına saygı duyarlar.					
9-) Bu işyerinde, ortak kurullar (iş güvenliği ve performans değerlendirme) somut sonuçlar üretir.					
10-) Bu işyerinde çalışanların ortak kurullar hakkındaki düşünceleri olumludur.					
11-) İşveren, sendikanın taleplerine çoğunlukla karşı çıkar.					
12-) Bu işyerinde, sendika ile işveren birbirlerinden pek hoşlanmazlar.					
13-) Sendika ile işveren ufak konular yüzünden münakaşa ederler.					
14-) Bu işyerinde sendika ve işverenin amacına ulaşması için mücadelecisi olması gerekir					
15-) Bu işyerindeki sendika-işveren ilişkileri düşmancadır.					
16-) Bu işyerinde sendika ile işveren, bilgiyi birbirleriyle serbestçe paylaşır.					
17-) İşveren, çalışma şartlarında değişiklik yapmadan önce sendikanın fikrini sorar.					
18-) Ortak kurullar çalışma şartlarında değişiklik yapmanın yaygın bir yoludur.					
19-) Bu işyerinde, işveren ile sendika arasında fazla iletişim yoktur.					
20-) Bu işyerinde çalışanlar genel olarak sendika-işveren ilişkilerinin iyi ya da kötü olması ile ilgilenmez.					
21-) Bu işyerindeki insanlar kendilerini sendikanın bir parçası gibi görmezler.					
22-) Bu işyerinde çalışanlar, toplu sözleşmenin sonuçlarına nadiren ilgi gösterirler.					
23-) Sendika, bu işyerindeki üyelerinden tam destek görür.					
24-) Bu işyerinde, sendika yöneticileri saygı görür.					
25-) Bu işyerinde işveren ile sendikanın fikir ayrılıklarını çözmesi uzun zaman alır.					
26-) Normal şartlar altında bu işyerinde işçi şikâyetleri hızla sonuca bağlanır.					

Aşağıda “İnsan Kaynakları Yönetimi”nin düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen işletmenizdeki uygulamalarla ilgili olan bu ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz. (Lütfen, her bir soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.)

	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ					
1-) Başarılı çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik görev rotasyonu yapılır.					
2-) Lisans ve sertifikalarınızın olması, işe girmede önemlidir.					
3-) Lisans ve/veya sertifikanızın olması ve/veya yabancı dil seviyesi ücret düzeyini farklılaştırmaktadır/arttırmaktadır.					
4-) Her işin ve faaliyetin gerektirdiği yetkinliğe uygun ücret ödenmektedir.					
5-) Çalışılan ortam, iş sağlığı ve güvenliği açısından uygundur.					
6-) Yabancı dil seviyesi, işe alım sürecinde etkilidir.					
7-) Deneyim, işe alım sürecinde önemli bir kriterdir.					
8-) İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimleri yeterlidir.					
9-) Çalışanların geneli, meslek hastalık/kazalarını dikkate alarak işini yapar.					
10-) Performans değerlendirme sistemi, etkin bir şekilde uygulanmaktadır.					
11-) İş temposu/yoğunluğu, iş sağlığı ve güvenliğini olumsuz etkiler.					
12-) Ücretlendirme sistemi adilidir.					
13-) Ücretlendirme ve ödüllendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.					
14-) Üst pozisyonlara alım yapıldığında öncelik işletme çalışanlarına verilmektedir.					
15-) İşin emniyetli yapılması için alınan önlemlerin uygulanması teşvik edilir.					
16-) Referansınızın olması, işe alım sürecinde etkilidir.					
17-) Verilen eğitimlerle, işle ilgili lisans veya sertifika sahibi olmak ve/veya kişisel gelişimi arttırmak teşvik edilmektedir.					
18-) Üst pozisyonlara yerleştirmede referans, geçmiş performanstan daha etkilidir.					
19-) Tüm işe alım süreci; etkin ve verimlidir.					
20-) Performans değerlendirmeleri objektif şekilde yapılmaktadır.					
21-) Performansın belli bir seviyede olması için geri bildirimler yapılır.					
22-) Yükselme olanakları yeterlidir.					
23-) İşe alım süreci, önceden belirlenmiş objektif seçim kriterlerine göre yapılmaktadır.					
24-) Kariyere yönelik etkinlikler(kariyer planlaması, lisans ve sertifika eğitimi, sürekli eğitim, hayat boyu öğrenme vb.) yeterlidir.					
25-) Performans düzeyi yüksek çalışanları özendirerek maddi/manevi ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır.					
26-) Eğitimler ihtiyaca göre, güncel bilgilerle düzenli olarak verilmektedir.					
27-) Eğitim ve geliştirme faaliyetleri genel olarak yeterli ve etkindir.					

