

193

~~19~~

**ÖZEL İŞLETMELERDE  
PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ  
MALATYA'DAKİ ÖZEL İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA**

**Aysenur AKINCI**

**İnönü Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

7

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav  
Yönergesi'nin**

**İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü  
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ  
Olarak Hazırlanmıştır.**

**MALATYA  
Ekim 1990**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

İş bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme  
Anabilim dalında BİLİM UZMANLIĞI TEZİ  
olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

.....  
Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait  
olduğunu onaylarım.

...../...../1990

İmza

Adı Soyadı ve Ünvanı

.....

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu bilimsel çalışmamda bana danışmanlık eden, özgür düşünceleri ile karanlıklara ışık tutan değerli insan, hocam Prof. Dr. Kemal KARTAL'a teşekkür ederim.

Ayrıca, anket uygulamasında bana yardımcı olan işletmelere, bu işletmede çalışan işçi arkadaşlara ve sendikalar'a

Anket sonuçlarını değerlendirmemde yardımcı olan arkadaşlarım iktisatçı Mustafa ÇALIŞKAN ve İnş. Müh. Doğan TARAKÇI'ya

Çalışmamı usta becerisi ile daktilo eden arkadaşlarım daktiloğraf Hidayet ÇORBACI'ya ve matbaa teknisyeni Bekir KURT'a teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|                         | Sayfa |
|-------------------------|-------|
| Teşekkür.....           | II    |
| İçindekiler .....       | LII   |
| Çizelgeler Dizini ..... | VII   |
| Çizimler Dizini .....   | VII   |

### BİRİNCİ KESİM : ÇALIŞMAYLA İLGİLİ AÇIKLAMALAR

#### I. GİRİŞ, YÖNTEM VE SUNUŞ SIRASI

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1. GİRİŞ ve YÖNTEM .....                                         | 1  |
| A- Giriş .....                                                   | 1  |
| a- Araştırmanın Amacı .....                                      | 1  |
| b- Araştırmanın Konusu Adlandırılması ve Tanımı .....            | 3  |
| c- Araştırmada Kullanılan Sözcük ve Kavramların Tanımı .....     | 7  |
| d- Araştırma Konusunun Varsayımları .....                        | 9  |
| B- Yöntem .....                                                  | 10 |
| a- Kullanılan Araştırma Yöntemleri .....                         | 11 |
| b- Araştırmanın Alanı .....                                      | 11 |
| c- Örneklem ve Kullanılan Örnek Yöntemi ....                     | 11 |
| d- Bilgi Toplama Yöntemleri .....                                | 13 |
| e- Derlenen Bilgilerin Çözümlemesinde Kullanılan Yöntemler ..... | 13 |
| 2. ÇALIŞMANIN SUNUŞ SIRASI .....                                 | 13 |

### İKİNCİ KESİM : PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

#### II. ÖZEL İŞLETMELERDE PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1.DÜNYADAKİ GENEL GELİŞİMİ .....        | 15 |
| A- Çalışma ilişkilerinin Evreleri ..... | 15 |
| a- Kölelik ve Serflik Evresi .....      | 16 |
| b- Loncalar Evresi .....                | 17 |
| c- Keşifler Evresi .....                | 18 |
| d- Sanayileşme Evresi .....             | 18 |
| (1) Liberal Dönem .....                 | 19 |
| (2) Karışmacı Dönem .....               | 20 |



|                                                                           | <u>Sayfa</u> |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
| B- Personel Yönetiminin Evreleri .....                                    | 22           |
| a- Kayıt Tutma Evresi .....                                               | 22           |
| b- Personel Hizmetleri Evresi .....                                       | 23           |
| c- Karar Alma ve Politika Belirleme Evresi .....                          | 23           |
| d- En Önemli "Bölüm"lerden Birisi Olma Evresi .....                       | 24           |
| C- Yönetim Anlayışındaki Değişmeler ve Personel Yönetimine Yansıma .....  | 25           |
| a- Tarihi Gelişim .....                                                   | 26           |
| b- Personel Yönetimine Yansıma .....                                      | 27           |
| 2. PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ ..... | 28           |
| A- Personel Yönetiminin İşletme İçindeki Yeri .....                       | 28           |
| a- Personel Yönetiminin Tanımı ve İşlevleri .....                         | 29           |
| b- Personel Bölümünün İşletme Örgütü İçindeki Yeri ve Örgüt Yapısı .....  | 31           |
| (1) İşletme Örgütü İçindeki Yeri .....                                    | 32           |
| (2) Örgüt Yapısı .....                                                    | 32           |
| c- Yönetici ve Personel Yöneticisinin Kimliği .....                       | 35           |
| (1) Yönetici Kimdir .....                                                 | 35           |
| (2) İdeal Yönetici Tipi .....                                             | 36           |
| (3) Personel Yöneticisi Kimdir ve Rolü Nedir ...                          | 39           |
| B- Çalışma İlişkilerinin İşletme İçindeki Yeri .....                      | 40           |
| a- "Çalışan" (İşçi) Kimdir? .....                                         | 40           |
| b- Çalışanların Sorunları ve Çalışma İlişkilerine Etkisi .....            | 43           |
| (1) Teknolojik İssizlik .....                                             | 43           |
| (2) İş Güvencesi ve İşçi Emniyeti .....                                   | 46           |
| (3) İşçilerin Örgütlenmesi .....                                          | 46           |
| (4) İş Gruru ve İş Doyumu .....                                           | 47           |
| c- Çalışanların İhtiyaçları .....                                         | 47           |
| (1) Fizyolojik İhtiyaçlar .....                                           | 48           |
| (2) Güvenlik İhtiyacı .....                                               | 48           |
| (3) Sosyal İhtiyaçlar .....                                               | 48           |
| (4) Saygınlık - Statü .....                                               | 48           |
| (5) Kendini Gerçekleştirme .....                                          | 49           |
| d- İşyeri Düzeyinde Çalışma İlişkilerinin Yapısı ...                      | 49           |
| (1) Kuralların Konulması .....                                            | 50           |
| i. Yasalar .....                                                          | 51           |
| ii. Toplu Sözleşmeler .....                                               | 52           |
| iii. İşyeri Yönetmelikleri .....                                          | 52           |
| iv. Yazılı Olmayan Kurallar .....                                         | 53           |
| (2) İşyerinde Çalışma İlişkilerini Etkileyen Etmenler .....               | 53           |

|                                                         | Sayfa |
|---------------------------------------------------------|-------|
| C- Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi .....             | 55    |
| a- Sendikalaşma ve Yönetim İlişkisi .....               | 55    |
| (1) Sendikalaşma ve Sendikalaşma Nedenleri .....        | 55    |
| (2) Yönetim Açısından Sendika Üyeliğinin Anlamı. ....   | 58    |
| (3) Yönetimin Sendika Temsilcileriyle İlişkileri ....   | 58    |
| (4) Sendikalaşmanın Personel Yönetimine Etkisi . ....   | 59    |
| b- Toplu Pazarlık .....                                 | 61    |
| (1) Tarafların Belirlenmesi .....                       | 63    |
| (2) İstemlerin Belirlenmesi .....                       | 64    |
| (3) Toplu Görüşmeye Çağrı .....                         | 65    |
| (4) Toplu Görüşmelerin Yapılması .....                  | 65    |
| (5) Toplu İş Sözleşmesinin İmzalanması ve Şekli. ....   | 66    |
| i. Düzeyi .....                                         | 66    |
| ii. İçeriği .....                                       | 67    |
| (6) Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Çözüm Yolları ...        | 68    |
| i. Toplu İş Uyuşmazlıkları .....                        | 68    |
| ii. Çözüm Yolları .....                                 | 69    |
| (a) Barışçı .....                                       | 69    |
| (b) Mücadeleci .....                                    | 70    |
| 3. YÖNETİME KATILMA .....                               | 71    |
| A- Yönetime Katılma Anlayışı .....                      | 71    |
| B- Türkiye'de Yönetime Katılmaya İlişkin Görüşler ..... | 74    |
| a- İşverenin Görüşleri .....                            | 75    |
| b- İşçilerin Görüşleri .....                            | 76    |
| C- Katılım ile Verimlilik İlişkisi .....                | 77    |
| a- Çalışma Atmosferi .....                              | 79    |
| b- Teknolojik Gelişmeler .....                          | 80    |
| c- Grevler .....                                        | 80    |
| d- Kâra Katılma .....                                   | 81    |
| D- Katılımın Çalışma İlişkilerine Etkisi.....           | 82    |
| E- Katılımın Benimsenmesi - F.Almanya Örneği.....       | 83    |
| F- Yönetime Katılma Uygulanabilir mi? .....             | 84    |

ÜÇÜNCÜ KESİM : MALATYA'DA PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA  
İLİŞKİLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

III. UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. İŞVEREN .....                                                                             | 86 |
| A- İşletme Adına Ankete Cevap Verenlerin Konumu ve<br>Personel Yönetiminin İncelenmesi ..... | 87 |

|                                                                        | <u>Sayfa</u> |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|
| a- İşletme Adına Ankete Cevap Verenlerin Konumu                        | 87           |
| b- Personel Yönetimi .....                                             | 87           |
| B- İşletme İçi İş İlişkilerinin İncelenmesi .....                      | 89           |
| a- İşe Alma ve Çıkarma .....                                           | 89           |
| b- İşçiyi Eğitme.....                                                  | 90           |
| c- Ücretleme .....                                                     | 92           |
| C- Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi .....                            | 93           |
| a- Yönetimin Sendikaya Karşı Tutumu .....                              | 93           |
| b- Yönetimin Toplu Pazarlık Anlayışı .....                             | 95           |
| D- Yönetime Katılma .....                                              | 96           |
| a- İşverenin Yönetime Katılma Anlayışının İnce-<br>lenmesi .....       | 98           |
| b- "Katılma Verimliliği Artırır" Görüşünün<br>sınanması .....          | 99           |
| 2- İŞÇİ .....                                                          | 101          |
| A- İşçinin İşyerinde Çalışma Durumu .....                              | 101          |
| a- İşçinin İşyerindeki Konumu .....                                    | 102          |
| b- İşin Sürekli Olup Olmadığı .....                                    | 102          |
| c- Sosyal Güvenlik Durumu .....                                        | 102          |
| d- İşçinin İşinden, İşyerinden ve Yönetimden<br>Hoşnutluk Düzeyi ..... | 104          |
| e- İşsiz Kalma Korkusu ve Bunun Çalışma Hayatına<br>Etkisi .....       | 105          |
| B- Ücret Sorunu .....                                                  | 107          |
| C- Örgütlenme Durumu .....                                             | 109          |
| D- "Yönetime Katılma" Konusunda İşçi Görüşleri .....                   | 111          |
| E- 1475 Sayılı İş Yasasının Etkinliği .....                            | 113          |
| 3- SENDİKA .....                                                       | 115          |
| IV. <u>ÖNERİLER VE SONUÇ</u>                                           |              |
| 1- BULGULAR .....                                                      | 119          |
| 2- ÖNERİLER .....                                                      | 121          |
| 3- GENEL SONUÇ .....                                                   | 122          |
| KAYNAKÇA .....                                                         | 125          |
| ANKET FORMLARI.....                                                    | 130          |

## ÇİZELGELER DİZİNİ

| No                                                                                  | Sayfa |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1- Malatya'da Anket Alanına Giren Özel İşletmelerin Dökümü                          | 12    |
| 2- Grevde Kaybolan İşgünü Sayısı (1981-1988) .....                                  | 81    |
| 3- İşletme Adına Ankete Yanıt Verenlerin Konumu .....                               | 88    |
| 4- Personel Yönetiminin Durumu .....                                                | 88    |
| 5- Personel Yöneticisinin Yetki Durumu .....                                        | 88    |
| 6- İşe Alma .....                                                                   | 91    |
| 7- İşciyi Eğitim .....                                                              | 91    |
| 8- Ücretleme .....                                                                  | 91    |
| 9- Sendikalaşma Anlayışı .....                                                      | 97    |
| 10- Sendika ile ilişkiler İyi mi? .....                                             | 97    |
| 11- Çalışma ilişkilerini Düzenleme .....                                            | 97    |
| 12- Toplu Pazarlık ve Grev Hakkı .....                                              | 97    |
| 13- Yönetme Katılma Anlayışı .....                                                  | 100   |
| 14- Yönetim ilişkilerinin İşgücü Verimliliği Üzerine Etki-<br>leri .....            | 100   |
| 15- İşçilerin İşteki Konumu .....                                                   | 103   |
| 16- İşin Sürekliliği .....                                                          | 103   |
| 17- Sigortalılık Oramı .....                                                        | 103   |
| 18- Sigortalı İşçilerin SSK'nın Sağlık Hizmetlerinden Yar-<br>arlanabilirliği ..... | 103   |
| 19- İşçinin İş ve İşyerinden Memnuniyeti .....                                      | 106   |
| 20- İşten Çıkarılma Korkusu .....                                                   | 106   |
| 21- Ücret Sorunu .....                                                              | 108   |
| 22- Örgütlenme Durumu .....                                                         | 110   |
| 23- Yönetime Katılma .....                                                          | 112   |
| 24- 1475 Sayılı İş Yasasının Etkinliği .....                                        | 114   |

## ÇİZİMLER DİZİNİ

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1- Personel Yönetimi Venn Şeması .....                                              | 4  |
| 2- Büyük Bir Holding'de Personel Bölümünün Yapısı .....                             | 5  |
| 3- İş Örgütlenmesinde Endüstriyel İlişkiler .....                                   | 34 |
| 4- Robert Blake'nin "Etkin Yönetim ve İdeal Yönetici Tanım-<br>laması .....         | 37 |
| 5- Yönetme Sanatı .....                                                             | 38 |
| 6- İşyerinde Çalışma ilişkilerini Etkileyen Etmenler .....                          | 54 |
| 7- Sendika ve İşverenin Seçebilecekleri Seçenekler ve Bun-<br>ların Sonuçları ..... | 62 |
| 8- İşletmelerde Katılmalı Bir Yönetim Biçimi İçin Gerekli<br>Şartlar .....          | 84 |

## BİRİNCİ KESİM: ÇALIŞMAYLA İLGİLİ AÇIKLAMALAR

### I- GİRİŞ, YÖNTEM VE SUNUŞ SIRASI

#### 1- GİRİŞ VE YÖNTEM

##### A- Giriş

Araştırmanın amacı, konusu adlandırılması ve tanımı, araştırmada geçen sözcük ve kavramların tanımı, araştırma konusunun varsayımları hakkında bilgi verilmesi "giriş" başlığı altında ele alınmıştır.

##### a- Araştırmanın Amacı

Üretim faktörünün en önemlisi ve en zor kontrol edileni kuşkusuz insan faktörüdür. İnsan gücünün etkin kullanılabilmesi, personel yöneticisinin parayı iyi bilmesi kadar insan ilişkilerini de bilmesine bağlıdır.

Endüstrileşmeyle birlikte personel yönetiminin üretim, finansman, pazarlama, muhasebe gibi işletme işlevleriyle birlikte önem kazandığı hatta yönetimin diğer işlevlerin başarısı üzerinde önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Endüstrileşmenin hızla gelişmesi sonucu işletmeler artacak, çalışanlar çoğalacaktır. Çalışanları işletme amaçları doğrultusunda yöneltmek, işi ve işletmeyi benimsetmek, personel yöneticisinin o güne kadar aldığı bilgi, deneyim kadar iş ilişkilerine göstereceği hassasiyete<sup>de</sup> bağlıdır. Etkin ve üretken bir işletmede, çalışanları önemseyen bir yönetim anlayışı mevcuttur.

Çalışma ilişkileri işletmenin ekonomik ve sosyal yapısının olduğu kadar ülke ekonomik ve sosyal yapısını da derinden etkiler. Bindiği gibi işletme artık kapalı bir kutu değildir. Sorumlu olduğu sınıflarla karşı karşıyadır. Bu sorumluluklara kısaca değinecek olursak; işletmeye nakit veren sermayedarlara kârdan pay vermek, altyapı, güvenlik, teşvik vbg. olanaklar sağlayan devlete vergi vermek, kredi sağlayan kreditörlere faiz vermek, mal ve hizmet karşılığında nakit veren tüketicilere kaliteli, ucuz, yeterli mal ve hizmet sun-

mak, tamamlayıcı hizmetlerde bulunan araçlara nakit vermek, emeği ile katılan çalışanlara ise iyi ücret ve çalışma koşulları sağlamaktır. Ayrıca halka sendikalara ve rakiplere karşıda bazı görev ve sorumlulukları vardır. İşletmelerin, çalışanlara karşı sorumlulukları yerine getirmekle görevli personel yönetimi araştırma konusunun birinci boyutudur.

Personel yönetiminin işlevleri kısaca; personeli bulmak, seçmek, yerleştirmek, ücretlemek, motive etmek, geliştirme faaliyetlerinde bulunmak ve çalışma ilişkilerini düzenlemektir. Araştırma konusunun ikinci boyutunu ise çalışma ilişkileri oluşturacaktır.

İşletmelerin verimliliği çalışanların verimliliğine, çalışanların etkinliği ise personel yönetiminin etkinliğine bağlıdır. İşletmeleri amaçlarına ulaştırmada makina teknoloji gibi fiziki faktörlere yapılan yatırım yetersiz kalmış başlar beşeri faktör olan insana çevrilmiştir. Türkiyede geçikmelide olsa bir çok büyük işletme insana yatırım yapılması gereğine inanmıştır.

İşletmelerde kârlılığı, büyümeyi ve sürekliliği sağlayacak olan verimliliklerdir. Verimli kapıları açacak el ise çalışanların elidir. İşte bu yüzden yöneten ile yönetilenleri incelemek istedim.

Ülkemizde yönetim boşluğundan zarar eden işletmelere rastlandığı gibi çalışma ilişkilerinde çağdaş (katılımcı) bir yöntem görüşünü benimseyen işletmelerde rastlanmaktadır.

Ülkemiz sanayileşmekte olan bir toplumdur. Beş yıllık kalkınma planları sanayileşmeyle kalkınmayı benimsediğinden büyük yatırımcılar bu sahaya kanalize edilmiştir. Kapital belli ellerde toplanır ücret düşük tutulursa hızlı bir ekonomik büyüme sağlanır düşüncesi Terazii kapital lehine tutmuş ücretliler menfaat çatışmasında terazinin hafif tarafında kalmıştır.

Ülkemizdeki Anomin şirketlerin yapısınada kısaca değinmek gerektir. Sermayenin 750'sinden fazlası bir yada bir kaç kişiye ait olan A.Ş. birer aile şirketi görünümündedir. Bu şirketler pay sahipler



rini artırarak tam anlamıyla Anonimleşmemişlerdir. Belli kişilerin elinde olan şirketlerde yönetim babadan oğula yada hısıma geçmektedir. Bunlar arasında profesyonel yöneticilerin çıktığı söylenebilir. Ancak yöneticiyi her işten anlayan kişi ilân eden işletmeler de vardır. Bu durumda "Türkiye'de katılımcı yönetim anlayışı nasıl yerleştirilebilir?" Uygulamalı araştırmalar sonucu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Özel işletmelerde kapitalin mevcut monopolü kırılmalı, çalışan insanlar çalıştıkları teşebbüsün ekonomik politikasının ana taşıyıcıları olmalı ve teşebbüs yönetimi demokratik bir şekilde seçilmelidir (Akçaylı, 1986, , 15).

Çıkar çatışması içinde bulunan işçi ve işveren sendikalarının çıktığı ringi. Toplu Pazarlıklardır. Taraflar işbirlikçi çalışmayı benimser birbirlerinin haklarına saygı gösterirlerse iş barışı gerçekleşebilir.

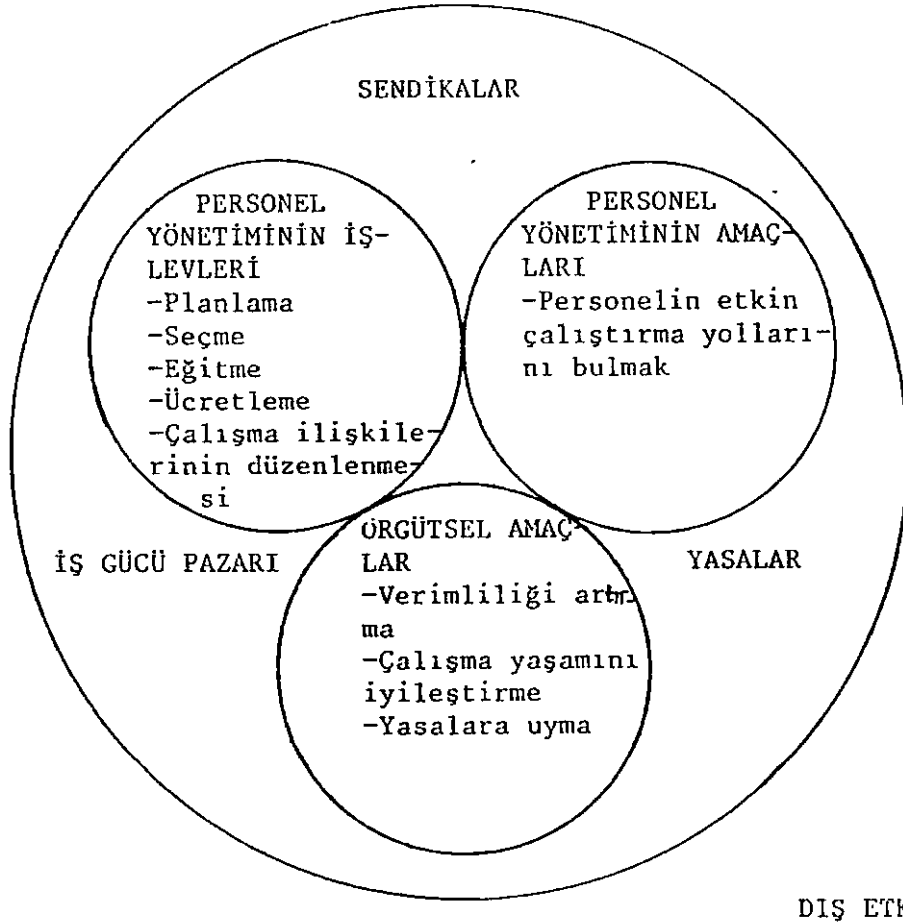
İşletmelerin hayatında personel yönetimi ve çalışma ilişkili çok önemli bir yer tutar. Amacımız oldukça kompleks ve hasas olan bu konuda sorunları ortaya koyup, çözüm yollarını araştırmaktır. Araştırmanın amacı, konu hakkında gerekli teorik bilgiyi toplamak ve bunu pratikteki durum ile karşılaştırarak personel yönetimi ve çalışma ilişkilerindeki gerçeği görüntülemektir. Araştırmada gidilmek istenen sonuç işçi ve işveren sorunlarına dikkati çekip, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi konusunda uyarmaktır.

#### b- Araştırma Konusunun Adlandırılması ve Tanımı

Araştırma konusunun iki yönü vardır. Özel işletmelerde personel yönetimi ve çalışma ilişkileri. Konuya, tiyatro görünümü verecek olursak, sahne işletme, oyuncular ise işçi ve işverendir. Oyunu yazan kimdir? İşçi ve işverenin seneryonun' oluşumundaki payı nedir? Oyunun bitiminde kazançlı olan kimdir? Bu sorunlara cevap, uygulamalı araştırma sonucu verilecektir.

Araştırma konusunun birinci yönü olan özel işletmelerde personel yönetimini bir Venn şeması ile tanımlarsak, Çizim 1 ortaya çıkar.

Çizim 1- Personel Yönetimi Venn Şeması



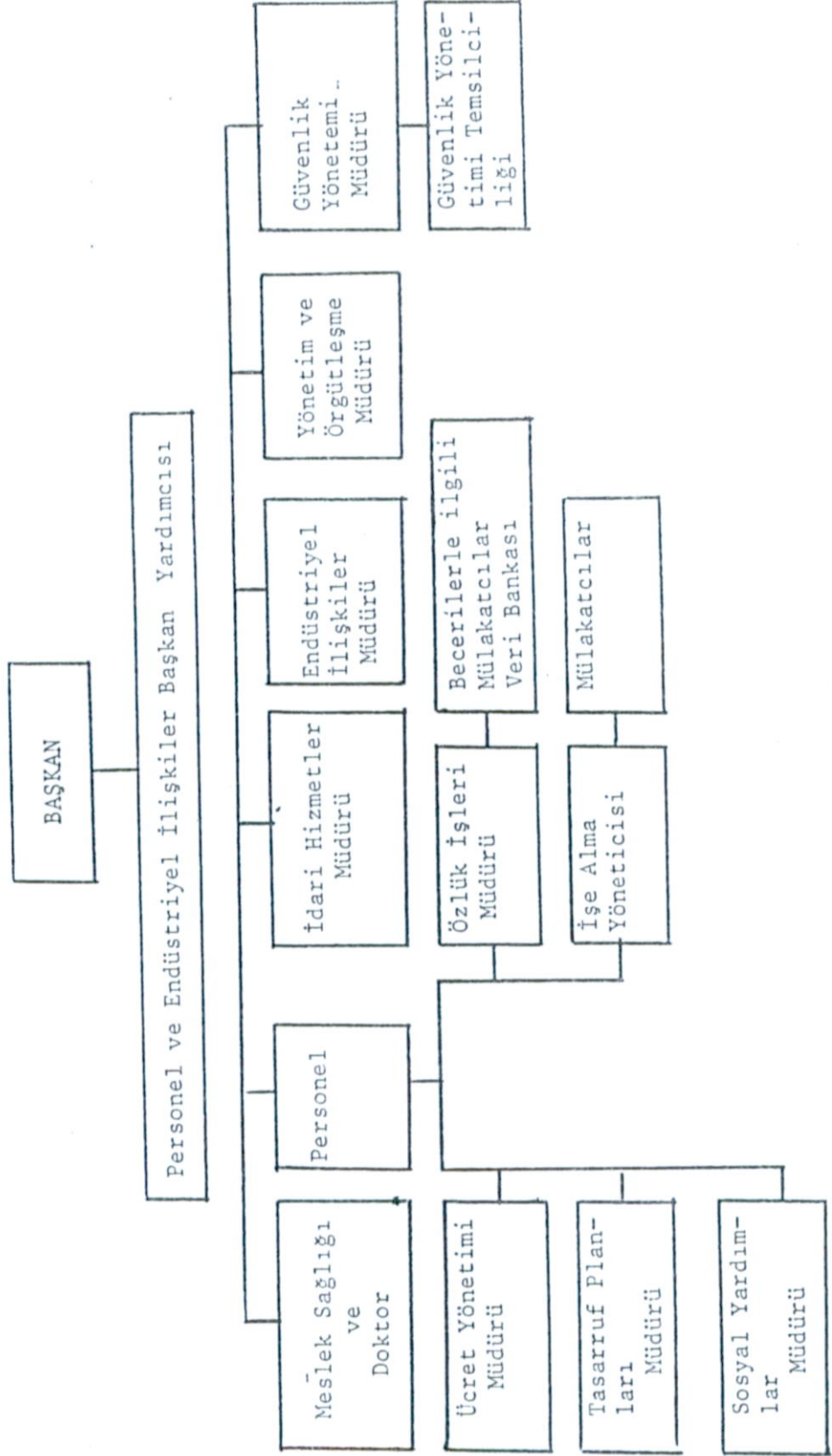
Kaynak : Personel Yönetimi Kitaplarından Esinlenerek Tarafımızdan Düzenlenmiştir.

Personel yönetimini sadece bu bölümün faaliyeti olarak görmek yerine tüm işletmedeki yöneticilerin içerisinde bulunduğu faaliyetler olarak görmek de yerinde olacaktır.

Personel yönetimi sadece büyük bir işletme için değil en küçük bir işletme için de söz konusudur. Ancak personel yönetimi faaliyetlerinin örgütlenmesi çok sayıda işçi çalıştıran işletmelerde görülür. İşçi-işveren ilişkilerinin önemi, işçi sağlığı, sendikal faaliyetler, işgücü pazarının belirsiz durumu personel yönetim bölümünü gerektirmiştir. Personel bölümü çizim 2'de şematize edilmiştir.



Çizim 2- Büyük Bir Holdingte Personel Bölümünün Yapısı



Kaynak: (Aldemir ve Ataol, 1986, 13).

Personel yöneticisinin, endüstriyel ilişkiler, örgütsel davranışlar, personel yönetimi işlev ve teknikleri konusunda, eğitilmesi gerekiyor. Çalışma ilişkileri personel yönetiminden bağımsız düşünülemez. Araştırmamıza konu olan çalışma ilişkileri personel yönetiminin bir işlevi olarak ele alınmıştır.

Endüstri toplumların ve endüstri devriminin ilk yıllarında sefalet ücretleriyle çalıştırılan insanlar, ezilmişliğin verdiği bir güçle amaçsız birlikler kurmaya başlamışlar ve patronların (Kara listesine) girme pahasına da olsa örgütleri sebote etmeye ve tüm işçileri direnişe çağırmaya kalkmışlardır. Yaşadığımız çağda bile endüstrileşmemiş ülkelerde de, işçilerin bilimsel olmayan bir yöntem altında huzur az oldukları ve kapasitelerinin çok altında faaliyet gösterdikleri bilinmektedir. (Akat, 1982, 148). Görüldüğü gibi yönetim bir bilim yöneticilik ise profesyonellik isteyen bir iştir.

Yönetimlerin bu güne kadar yapmış oldukları hata, amaçlara ulaşmada insan faktörünü ihmal etmeleridir. X ve Y kurumları arasında gidip - gelen yöneticiler kimliklerini sistem içinde belirlemişler sistem ile şekillenmişlerdir.

Araştırma konusunun ikinci yönü olan çalışma ilişkilerine gelince, her ülkenin bir siyasi ve ekonomik sistemi olduğu gibi çalışma koşullarını düzenleyen bir endüstri ilişkileri sistemi de vardır. Farklı sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik yapıya sahip ülkelerin çalışma ilişkileri de farklılık gösterecektir.

İş ilişkileri, asırlar boyunca süren değişik görünümsergi-lemişdir. Kölelik ve serflikle başlayan, lonca dönemiyle devam eden ve endüstrileşme ile günümüze kadar gelen zincirleme olaylar dizisidir.

Endüstrileşmeyle birlikte çalışma ilişkileri, yöneticiler (işveren) lehine şekillenmiştir. Her türlü çalışma koşullarına razı olan işçi kitleleri tüm bastırıcı hareketlere rağmen zamanla kendi aralarında guruplaşarak haklarını korumaya çalışmışlardır. Azınlık olan işverenlerin bir araya gelip ortak kararlar alması ve bunu çoğun-

luk olan işçiler üzerinde uygulamaları zor olmamıştır.

Robert OWEN gibi insancıl yaklaşımları olan işverenlerin baskısıyla örgütlenme yasağı kaldırılmış ve iş yasalarıyla işçinin korunması için bazı önlemler alma yoluna gidilmiştir. Ancak bunlar geçici nitelikte koalisyonlardır. Devamlı, uyumlu ve iyi örgütlenmiş sendikaların oluşması uzun yılları gerektirmiştir (Akat, 1982, 202).

Emeğin çalışma ekonomisinin temel taşı olduğunu, ihmal edilmiş iş gücü verimliliğinin işletme kârlılığını ve sürekliliğini teknolojik gelişmeye rağmen mümkünsüz kılacağını günümüz yöneticisi kabul etmiştir. Genel verimliliğin iş yerlerindeki beşeri ilişkilerin uyumluluğuna bağlı olduğu kesinlik kazanmıştır.

Çıkar çatışması içerisinde bulunan işçi ve işverenlerin çalışma ilişkilerini düzenlemek için sendikalar kurmaları ve toplu pazarlıklarda bir araya gelmeleri zorunluluktur.

Ortada çıkan varsa sorun da vardır. Sorun varsa çözümleme yolları da vardır. İnsancıl, mantıklı, çağdaş çözümler toplu pazarlıklarda taraflarca oluşturulmalıdır.

Bu açıklamalar çerçevesinde tezin başlığı şu olacaktır: **ÖZEL İŞLETMELERDE PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ: Malatya'daki Özel İşletmelerde Bir Uygulama.**

#### c- Araştırmada Kullanılan Sözcük Ve Kavramların Tanımı

Anahtar sözcükler; özel işletme, personel yönetimi ve çalışma ilişkileridir.

Diğer sözcük ve kavramlar; yönetim, bilimsel yönetim, çalışma, katılımcı yönetim, işbirlikçi çalışma, kârlılık, verimlilik, etkinlik, sendika, toplu pazarlık, sosyal refah

Özel İşletme : Sermayesi gerçek yada tüzel kişilerce karşılanan kâr elde etmek ve sürekliliğini sağlamak amacıyla mal ve hizmet

üreten birimlerdir.

Personel Yönetimi : Bir şirkette çalışanların etkinliğini artırmak amacı ile biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti'dir (Aldemir ve Ataol, 1986,5).

Çalışma İlişkisi : Dar alanda bir işletmenin yöneticileri ile çalışanları arasındaki ilişki geniş alanda çalışanlarla mesleki işveren örgütleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi şeklinde tanımlanmıştır. Çalışma ilişkilerinin ana konusunu, toplu pazarlık ve kurumsallaşmış ilişkiler oluşturur (Gülmez, 1983, 13). Dunlop'a göre çalışma ilişkileri aktörler (örgüt-işçi-işveren) arasındaki etkileşimin sonucudur. Aktörler: 1) Çalışmanın ve çalışma yaşamının teknolojik koşullarından. 2) Ekonomik ve mali koşullardan. 3) Tüm toplumdaki iktidar yapısından oluşan bir çevre ile her an karşılaşacaklardır.

Bilimsel Yönetim : Çalışanlara etkinlik ve verimlilik için problem çözme alışkanlığı ve zihinsel yetersizliği sağlayan, yeni davranış kalıpları kazandıran bir kavram olarak bilinmektedir (Akat, 1982, 148).

Yönetim : Emegın, toprağın ve sermayenin toplam verimliliğini maksimize eden araç niteliği göstermektedir.

Edward C. SCHLEH'e göre yönetim, her pozisyon için mümkün olduğu kadar geniş ufuklar geliştirmeli ve birey varlığını tamamiyle içine alan önceden tanımlanmış katı sınırlar saptamaktansa yol boyunca ona yön gösterecek işaretler koymalıdır.

Katılımcı Yönetim : İşletme yönetimini demokratikleştirmek, işyerinde emek ve kapitâl eşitliğini temin etmek, işçiye iş ve işyerini benimsetmek amacıyla ilgili alanlarda işçi temsilcilerine söz hakkı tanımak şeklinde tanımlanabilir.

Bunun dünya örnekleri vardır. Örneğin Alman işçileri yönetime katılma hakkına sahiptir. Japonyada hiç bir yönetici tek başına karar

veremez. Katılımcı yönetim, birlikte yönetim, yönetime katılma, çoğulcu yönetim, endüstriyel demokrasi kavramları aynı anlamı taşıyıp demokratik yönetim yolunu açmak ve toplumsal bütünleşmeyi sağlamak için geliştirilmiştir.

Çalışma ve İş : İnsanın bedeni (fiziksel) ve ussal (akli) güçlerini kullanarak işlerin belirli bir amaca yönelik planlı bir biçimde yürütüldüğü çabadır (Akat, 1982, 31).

İşbirlikçi Çalışma : Çalıştıranların, işinde uzmanlaşmış kişileri o işle ilgili kararlara ortak etmesi anlamını taşır.

Sosyal Refah : Ulusal rahatlık, ulusal huzur denilebilir.

Toplu Pazarlık : Çalışma ilişkilerinde sendikaların ve işverenlerin ücret ve çalışma koşullarını belirlemek için sürdürdükleri pazarlıklardır.

Sendika : Bir işçi örgütüdür.

Verimlilik : Elde edilen ürünün en az kaynakla sağlanması, en az harcama ile en fazla hasıla meydana getirebilme.

Etkinlik : Örgütün amaçlarına ulaşma derecesidir.

#### d- Araştırma Konusunun Varsayımları

(1) Ana Varsayım : Personel yönetimi ve çalışma ilişkileri kurallarının çalışanlar ile çalıştıranlar arasında karşılıklı toplu görüşmeler ve katılım yöntemleriyle belirlenmesi, özel işletmelerde karlılık ve verimliliğin çağın ölçülerine uygun düzeyde gerçekleştirilmesini ve bunun sürekli olmasını sağladığı gibi çalışanlar açısından da huzurlu, güvenli, insan hak ve hürriyetlerine saygılı bir üretim ortamı oluşturur.

#### (2) Alt Varsayımlar :

- İşçiyi ilgilendiren alanlarda katılımcı yönetimin benimsenmesi, işçiyi motive edeceği için işgücü verimliliği artar.
- Yöneten ile yönetilen ayrıcalığı çalışma yaşamında ne kadar aza in-

dirilebilirse genel olarak toplumsal rahatlama ve huzurun da o kadar artacağı söylenebilir.

- Endüstri'de çalışanlar arasından değişik düzeylerdeki (Ustabaşından mühendisi kadar) atılımcı/yaratıcı kişilerin seçilerek, üretim konusundaki fikirlerinin en azından dinlenip üretim sürecinde denenmesi ithal ikamesine dayalı sanayiden yerli sanayi 'e geçişte faydalı olacaktır.
- Her toplumun kültürel yapısı ve değer yargıları çalışma ilişkilerinin oluşum ve gelişiminde rol oynadığı için işletmelerde personel yönetimi ve çalışma ilişkileri buna uygun düzenlenmelidir.
- Yöneten ile yönetilen arasında çalışma ilişkilerinin optimum düzeyde olması, işçi sendikalarının ve işverenlerin üst kuruluşlarını örgütleyerek birbirlerini tanımalarına ve çalışma koşullarını toplu pazarlık yolu ile oluşturmalarına bağlıdır.
- Teknolojik değişimle beraber ekonomik sorun ve darboğazlar sendikaların hak mücadelesini güçlendirmektedir.
- Sendikalaşma ve toplu pazarlık hakları sınırlandırıldığı ölçüde çalışma ilişkileri gelişemeyecektir. Bu yüzden sendikaların serbestce faaliyetlerine izin verilmelidir.
- Çalışma ilişkilerinin yönetimi en fazla dikkat ve itina gerektirir. Çünkü beşeri ilişkiler, işletmenin en hareketli en dinamik en hassas ve en kompleks alanını oluşturur. Bu yüzden çalışma ilişkileri sevk ve idare eden personel yönetimi profesyonel kişilerce yürütülmelidir.
- Sendikalar sadece ücret konusunda haklar aramamalı, sosyal hakların geliştirilmesi yönünde de çalışmalıdır.
- Türkiyede özel işletmelerde personel yönetimi ve çalışma ilişkileri kompleks bir yapıya sahiptir. Her işletmede farklılık gösterir. Genelde bu ilişkiler hep iş gören aleyhine gelişmektedir.

#### B- Yöntem

Bu alt başlıkta araştırma bilgilerinin nereden ne şekilde alındığı, derlenen bilgilerin nasıl analiz edildiği hangi yöntemlerin kullanıldığı ele alınmıştır.

#### a- Kullanılan Araştırma Yöntemleri

Personel yönetimi ve çalışma ilişkileriyle ilgili tarihi bilgiler yazılı kaynaklardan toplanmış, bu günkü durum hakkında ise betimleyici yöntemler kullanılmıştır.

#### b- Araştırmanın Alanı

Araştırma evreni Malatya'dır. Araştırma alanı ise Malatya'da faaliyet gösteren ve yirmi işçiden fazla işçi çalıştıran özel işletmelerdir.

Anket alanına giren özel işletmeler çizelge 1-de gösterilmiştir.

#### c- Örnekleme ve Kullanılan Örnek Yöntemi

Özel işletmeler arasından örnekleme gidilmiştir. Malatya'daki mal ve hizmet üreten özel işletmelerin yirmi işçiden fazla işçi çalıştıranları arasından üretim konularına göre birer işletme seçilmiştir.

Malatya Ticaret ve Sanayi Odası'ndan alınan "Sanayiciler Personel Durumu" listesine göre, yirmiden fazla işçi çalıştıranların toplam otuzüç tane olduğu tespit edilmiştir. Sirkecioğulları İnş. ve Tic.A.Ş. ve Akbank ile Otuzbeş olan işletme (\*) kendi aralarında "üretim konularına" göre zümrelere ayrılmış ve her bir zümre içerisinde "basit tesadüfi yöntem" ile örnekleme oluşturacak işletmeler seçilmiştir.

Bu şekilde örnekleme onüç işletmeden meydana gelmiştir. Bu işletmelerde çalışan toplam 1048 işçinin %10.78'ine anket soruları uygulanabilmiştir. İşletmelerden örnek alınan işçi sayıları raslantısal olarak belirlenmiştir. İşletmede o anki şartlar işçi seçimde rol oynamıştır. Görüşebildiğimiz sayıda işçi anket kapsamına alınmıştır.

(\*) Sirkecioğulları İnş. ve Tic. A.Ş. ile Akbank Malatya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olmamakla beraber Malatya'da faaliyet göstermektedir.



Çizelge 1- Malatya'da Anket Alanına Giren Özel İşletmelerin Dökümü

| No | İŞLETME ADI                                        | ÜRETİM KONUSU                 | TOPLAM İŞÇİ SAYISI | ANKET UYGULANAN İŞÇİ SAYISI |
|----|----------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| 1  | GÜNTAŞ<br>Gündüzbey İplik ve Dokuma Fab. San. A.Ş. | Pamuk ipliği                  | 270                | 28                          |
| 2  | MAKSAN<br>Malatya Makina San. A.Ş.                 | Transformatör                 | 159                | 5                           |
| 3  | İSMET ÇEKİRDEK<br>Çekirdek Bulgur Fabrikası        | Bulgur ve irmik               | 22                 | 5                           |
| 4  | SOLMAZ<br>Tuğla ve Kiremit Ltd. Şti.               | Tuğla ve kiremit              | 60                 | 3                           |
| 5  | YİFAŞ<br>Yeşilyurt Tekstil San. ve Tic. A.Ş.       | Konfeksiyon                   | 94                 | 12                          |
| 6  | MORMAŞ<br>Malatya Orman Ürünleri ve Mobilya A.Ş.   | Mobilya                       | 45                 | 9                           |
| 7  | DOĞU AKÜ<br>Mutlular Akü San. ve Tic. A.Ş.         | Akümülatör ve akü malzemeleri | 30                 | 5                           |
| 8  | KAYKUR<br>Kayısı Kurutma ve pulp Fab. A.Ş.         | Kayısı kurutmacılığı ve pulp  | 28                 | 3                           |
| 9  | GAP<br>Tekstil A.Ş.                                | Dokuma                        | 96                 | 18                          |
| 10 | Malatya Yem ve Gıda San. A.Ş.                      | Hayvan yemi                   | 20                 | 3                           |
| 11 | Yeni Un Fabrikası Ltd. Şti.                        | Un ve kepek                   | 20                 | 4                           |
| 12 | SİRKEÇİOĞULLARI<br>İnşaat ve Tic. A.Ş.             | İnşaat                        | 176                | 7                           |
| 13 | AKBANK                                             | Bankacılık                    | 28                 | 11                          |
|    | TOPLAM                                             |                               | 1048               | 113                         |

Kaynak : Malatya Ticaret ve Sanayi Odasından alınan Sanayiciler Listesinden yararlanılarak tarafımızdan düzenlenmiştir.



#### d- Bilgi Toplama Yöntemleri

Kitaplık araştırması gözlemlene ve anket yoluyla araştırma bilgi ve verileri toplanmıştır.

Araştırma konusunun kuramsal çerçevesi, bu konuda yazılmış kitaplar, makaleler ve süreli yayınları taramak suretiyle oluşturulmuştur. Aynı zamanda bu konuda bilgi birikiminin olduğunu düşündüğümüz Çalışma Bakanlığı ile Türk-İş yetkililerinden ve bazı iş adamlarından yazışarak görüş alınmıştır.

Araştırma konusunun mevcut durumunu ortaya koyan uygulama kısmında ise işçi, işveren ve sendikalardan anket yoluyla bilgi alınmıştır.

Anket genellikle kapalı uçlu (seçmeli) sorulardan oluşmakla beraber, bazı yerlerde açık uçlu sorulara da yer verilmiştir. Seçmeli sorular özellikle daha kısa zaman alması ve kolay anlaşılması bakımından tercih edilmiştir. Uygulama alanının, işyerleri olması nedeniyle işçi ve işverenler, en az meşgul edilmeye çalışılmıştır.

Soruların anlaşılabilirliği ve geçerliliği, çeşitli işçi ve işverenler üzerinde ön uygulama yapılarak sağlanmıştır.

Anket sorularının açık, net ve öz olmasına dikkat edilmiştir. Anket soruları işçi işveren ve sendikalara <sup>bizzat</sup> görüşme yoluyla yöneltilmiştir. Anketör kullanmaya gerek duyulmamıştır.

#### e- Derlenen Bilgilerin Çözümlemesinde Kullanılan Yöntemler

Toplanan bilgiler tek tek tasnif edilip çizelgeler oluşturulmuş ve çıkan yüzdelere göre değerlendirme yapılmıştır.

#### 2- ÇALIŞMANIN SUNUŞ STRASI

Çalışma üç kesimde sunulmuştur. Birinci kesim, çalışmanın konusu, amacı varsayımları ve planının yer aldığı çalışmayla ilgili a-

cıklamaları içermektedir. İkinci kesimde çalışma konusunun kuramsal çerçevesi çizilerek personel yönetimi ve çalışma ilişkileri durumu hakkında teorik bilgi verilmiştir. Üçüncü kesimde ise Malatya'daki özel işletmelerde, personel yönetimi ve çalışma ilişkileri üzerine uygulamalı bir araştırma sonulmuştur. Konu ile ilgili öneriler geliştirilip sonuca bağlanarak çalışma noktalanmıştır.

## İKİNCİ KESİM : PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

### II- ÖZEL İŞLETMELERDE PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ

Özel işletmelerde personel yönetimi ve çalışma ilişkilerinin gelişimi üç başlıkta ele alınacaktır. Birinci başlık, dünyadaki genel gelişimi olup personel yönetimi ve çalışma ilişkileri tarihi seyri içinde ele alınacaktır. İkinci başlıkta konuya açıklık getirmesi bakımından personel yönetimi ve çalışma ilişkilerinin işletme içindeki yeri ve önemi tanımlanacaktır. Üçüncü başlık, işçi ve işvereni yakınlaştırmaları ve işletme verimliliği açısından katılımcı yönetime ayrılmıştır.

#### 1- DÜNYADAKİ GENEL GELİŞİMİ

Değişmeyen tek şey Değişimdir. Evrende herşey hareket halindedir. Değişim ve gelişim bunun doğal bir sonucudur. Personel yönetimi ve çalışma ilişkileri de değişen koşullar karşısında çehre değiştirmiştir. Bu çehrenin kimi zaman gözü çıkarılmıştır. Örneğin, anlaşılması oldukça zor olan "köle insanlar" "makina insanlar" tarihte birer göz çıkarma olayıdır. Bu çehre kimi zamanda makyaja uğramıştır. Öze dokunulmadan yapılan iyileştirmeler birer makyaj sayılır. Tarihi gelişim değişimleri yansıtmaları bakımından önemlidir.

Personel yönetimi ve çalışma ilişkilerinin dünyadaki genel tarihi gelişimi, çalışma ilişkileri evreleri ve personel yönetimi evreleri olarak iki alt başlıkta sunulacaktır.

#### A- Çalışma İlişkilerinin Evreleri

İktisatçı ve toplumbilimcilerine göre insan davranışlarının nedenselliği ekonomik ilişkilere dayanır. Günümüz insanı "insancıl düşünme" yerine "ekonomik düşünme" yolunu seçmiştir. Hür teşebbüs ve onun gereklerine çok kolay uyum sağlamıştır. Toplumculuk ve paylaşımcılık yerine bireycilik ve "hepbanacılık" gelişmiştir. Bu davranışların nedenselliği ekonomik sistem içinde yoğurulan "ekonomik beyin" yapısından kaynaklanır. İnsan ilişkileri daha çok bu mantık üzerine kurulur. Ekonomik gelişme süreci insanlık tarihinde sırasıyla antik toplum,

feodal toplum ve sanayi toplumu olarak geçer. Ekonomik süreçleri çalışma ilişkilerine göre uyarlıyacak olursak genel kabul görmüş şu dört evre ile karşılaşırız. (a) Kölelik ve serflik evresi (b) Loncalar evresi, (c) Keşifler evresi, (d) Sanayi evresi.

#### a-Kölelik ve Serflik Evresi

Onuncu yüzyıla kadar olan dönem aile ekonomisi ve kölelik düzenine dayanır. Bu dönemde işgücü gereksinimi, aile üyeleri ve kölelerce karşılanır, iş ilişkileri ise aile başkanı ve efendilerce belirlenirdi.

Eski yunanlılara göre çalışmak tanrının insanlara verdiği bir cezadır. Romalıları da eski yunanlılar gibi bütün işlerin kölelerce yürütülmesi gerektiğini, seçkin zümrenin ise güzel sanatlar, felsefe ve siyaset gibi zihinsel işlerle uğraşması gerektiğini savunmuştur. Zamanın soylu efendileri tanrının, köleleri ve çocuklarını, sırf kendilerine hizmet etmeleri için yarattığından emin biçimde iş ilişkilerinin tek belirleyicileri olarak düzeni sürdürmüşlerdir.

Köle tıpkı makina ve tesisat gibi sabit bir yatırımdır. Makina ve tesisatın ömrünü uzatmak için nasıl bakım gerekiyorsa, köleyi de ayakta tutacak kadar bakmak gerekmektedir. Çünkü efendilerin varlığı kölenin yaşamına bağlıdır. Kölenin evladına bırakacağı yegane miras "köle"liktir.

Eski Roma yazarlarından Varronun köleler hakkında bulunduğu şu tavsiyeler bugünkü modern iş teorisindeki bazı esasların ilkel şeklini görüntülemesi bakımından önemlidir. "Çiftlikte yapılması gereken işler hakkında mümkün olduğu kadar çok sayıda işçi ile konuşup sohbet etmek onların hissetmekte oldukları aşağılık duygusunu azaltacak ve efendilerinin kendilerine bir değer verdiği kanaatine varacaklardır. Alince bir tutum, daha iyi gıda ve elbise temini, arasıra işten istisna tutulma onların şevklerini artıracak ve bu suretle kendilerine çok ağır gelen işler veya sert cezaya çarptırılmış olanların, teselli bulmasına ve efendilerine karşısarsılan iyi niyet ve duygularının yeniden oluşmasına hizmet edecektir." (Mihcioğlu, 1958, 11)



Onuncu ile onbeşinci yüzyıllar arasında geçerli olan "feodal" düzende ise, senyörlerin egemenliği altında daha çok tarımsal faaliyetlerde ailece çalışan serfler ile karşılaşılır. Ortaçağ Avrupasının bir kurumu olan serflikin ürünü serfler, toprak sahibinin mülkiyetinde olmayıp, tamamen çalıştıkları toprağa bağımlı, bu toprakla birlikte alınıp satılan ve ailece çalışan insanlardı. Sahip oldukları birtakım haklarla kendilerinde önceki kölelerden ayrılıyorlardı. Örneğin iş denetimi daha azdı. İş koşulları konuşulabilirdi ve daha verimli çalışabilirlerdi. Tüm bu haklar için toprak sahibinin veto hakkı vardı. Toprak sahibi değişebilir, ancak serfler o topraklarda doğar, o topraklarda ölürlerdi.

#### b- Loncalar Evresi

"Lonca" ortacağ kentlerinde görülen bir çalışma örgütlenmesi biçimidir. Sanat dalında ustanın yanına ücretsiz olarak verilen çırak barınma ve yiyecek gereksinimlerinin ustası tarafından karşılanması koşuluyla sanatı öğrenirdi. Kalfa oluncada ücret almaya başlardı ve loncaya kaydedilirdi. Lonca, sanatın çalışma düzenini, malın kalitesini, ücretleri, çıraklık süre ve koşullarını belirlerdi. Loncalar, sendika işlevlerini ilk üstlenen örgütlerdir.

İşçi sayabileceğimiz çırak, üretim sürecinin her aşamasını bilir ve her aşamasına katılırdı. Mesleğinde beceri ve ustalık kazandıktan sonrada bir iş yeri açma olanağını elde ederdi. Bu bakımdan Loncalar içinde yürütülen usta-çırak ilişkisi bugünkü anlamda bir işçi-işveren ilişkisi değildir (Koray, 1987, 11). küçük işletme görünümü veren loncalarda, hiyerarşi zinciri çok kısa ve haberleşme kolaydı. Yüzyüze çalışmaktan dolayı usta-çırak ilişkisi daha samimi ve koruyucudur. İş ilişkileri çatışmadan çok dayanışmaya dayanan usta, kalfa, çırak arasında statü farkı, bugünkü patron-işçi statü farkının çok daha altındadır. Birer sanatkar olan bu insanlar fabrikaya işçi olduklarında çok farklı çalışma ilişkileri ile karşılaşmışlar ve bir dahada iş doyumu ve gururun tadamamışlardır.

Loncalar bir ekonomik ve sosyal sistem olarak uzun yıllar boyu üretim ve çalışma ilişkilerini düzenlemiştir. Batı Avrupada ve osmanlı-Türk toplumunda usta-kalfa-çırak ilişkilerinin düzenlendiği bu sistem XIX. Yüzyıla kadar sürüp gitmiştir. Batıda endüstri devrimiyle iktisadi dayanaklarını yitirerek çöken bu sistemin usta ve kalfaları, yeni ortaya çıkan fabrika sanayinin vasıflı işgücünü oluşturmuştur. Osmanlı toplumunda bu çöküş sanayileşme hareketi ile tamamlanmadığı için zanaat hayatının işsiz kalan usta ve kalfaları, sanayi işçisi haline dönüşememişlerdir. (Ekin, 1987, 5). Sanayileşme süre-

cini tamamlanamamış gelişme halindeki ülkelerde küçük zanaatlar halla üretim ve istihdamın önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar.

#### c- Keşifler Evresi

Onbeşinci ile onsekizinci yüzyıllar arasında küçük feodal topluluklar yıkılarak yerlerini daha büyük ve otoriter krallıklara bıraktı. XVII. ve XVIII. Yüzyıllara rastlayan keşifler dönemi haclı seferleri, deniz ticaretinin gelişimi ve özellikle Afrika, Avustralya, Pasifik adaları gibi el değmemiş "pastaların" bulunması sömürgecilik fikrinin bir iktisadi düşünce olarak yerleşmesine yol açtı. Bu konudaki örgütlenmelerle yeni bulunan kıtaların doğal zenginliklerinin ve insan kaynaklarının bilinçli bir biçimde sömürülmesine başlandı. "Kolonializm" ve "misyonerlik" hareketleri ticaretin daha da gelişmesine yol açmıştır.

Onsekizinci yüzyılın sonlarına doğru insanlar, o zamana kadar tanımadıkları yeni bir "felaketle" tanıştılar. Bu felaket "işsizlik"ti. Şimdiye kadar harp, zelzele, kıtlık, tayfun, salgın hastalık gibi doğal felaketlerle karşılaşan insanlar, icat edilen yeni teknolojiler ve bilimsel buluşlar sayesinde işlerini kaybedip başka iş sahaları aramak ve bu yüzden ailelerinden ayrılmak yada topluca göç etmek zorunda kaldılar. Keşiflerden sonra yeni bir üretim biçimi olan "fabrika üretimi" ve yeni bir dönem sayılan "sanayi dönemi" başladı.

#### d- Sanayileşme Evresi

Bilimsel buluşların işletmelere girmesi sonucu üretimde fabrikalı döneme geçilmiştir. Bu tür üretimin başlamasıyla birlikte işçi üretim araçlarının mülkiyetinden uzaklaşmış, kendisi üretim için gücünü satan, işverene bağımlı bir araç haline gelmiştir. Üretim daha karmaşık bir hal almış, sevk ve idare sorunları ortaya çıkmıştır. Makina ve malzeme emek faktöründen daha fazla önemsenmiş, yöneticiler "ister üret ister öl" felsefesiyle hareket etmişlerdir. Yeni üretim sistemi fabrika işçileri ve sanayicilerden oluşan yeni ekonomik grupları ortaya çıkarmıştır. Nüfusun işyeri bölgelerine toplanması klasik yerleşme ve aile düzenini değiştirmiştir. Fabrikanın doğuşu, zanaat-

karlar tarafından yapılan üretimi piyasadan silmiştir. Bu gelişmeler kadın ve çocuk gibi her türden vasıfsız işçileri de iş piyasasına dahil etmiştir.

Makinaların üretimde kullanılması, yani fabrikasyon üretim, işçi-işveren ilişkileri ve işçinin yönetimi sorununu da beraberinde getirmiştir. Çünkü üretimin makinalaşması yoğun sermaye kullanımı kadar yoğun emek kullanımını da gerektirmiştir. Küçük yapım atelyelerinde çoğu kez aynı kişide toplanan emek ve sermaye, fabrikasyon üretimde birbirinden ayrılma ve her ikisinin yoğun olarak kullanıldığı bir üretim sürecine girmiştir. İşte bu üretim biçimi günümüzdeki anlamıyla "burjuva" ve "proleterya" sınıflarını ortaya çıkarmıştır. Bu sınıflar arasında hala süregiden bir çıkar çatışması vardır.

Emek ve sermaye arasındaki çatışma iki ideolojik düşünce akımına yol açmıştır. İşverenlerin piri durumuna gelen Adam Smith "ulusların zenginliği" adlı eseriyle ekonomi biliminin temellerini atarken, kapitalist ekonomiye de öncülük etmiştir. Bu görüş, özel girişim sistemini benimsemekte ve sadece gerektiğinde alt düzeyde devlet karışımını öngörmektedir. Öte yandan, "Emeğin billurlaşmış biçimi olan sermayeyi emek yaratır. o halde değer yaratan tek, tek etmen emektir." diyen Karl Marx işçi sınıfının devrimci ve öncü rolü olduğunu tanımlarken sosyalist bir toplum modeli geliştirmiştir (Koray, 1987,9).

Sanayileşme evresinin ilk yılları tamamiyle bireyci ve liberal düşünce akımına hizmet etmiştir. Bu dönemde işçi aleyhine gelişen olaylar "sosyal patlama" ile sonuçlanmıştır. Çalışma hayatına seyirci olan devlet karışma gereğini duyarak çalışma hayatını yasal çerçeveye almıştır. Bu yüzden sanayileşme dönemi, (a) liberal dönem ve (b) karışmacı dönem olarak, genellikle ikiye ayrılarak incelenir.

#### (1) Liberal Dönem

Bu döneme klasik iktisatçıların görüşleri hakimdi ve onlara göre Devlet ekonomik ve sosyal hayata asla girmemeliydi. Çalışma yaşamının "Kara tablosu" olarak adlandırılabileceğimiz bu dönemde çalışma koşulları son derece ağır ve sağlıksızdı. 20 saate varan çalışma süre-



leri işciyi son takatine kadar sömürürken, ertesi gün işe gelmesini sağlayacak düzeyde tok tutuluyorlardı. Emek bol ve güçsüzdü. Bu yüzden çok ucuza satılıktı. Ücret yetersizliği ailelerdeki tüm fertleri çalışmaya itmiş, bu da "işçileşmiş aileler" sınıfını ortaya çıkarmıştır. Bu sağlıksız ve elverişsiz çalışma koşulları başta sanayinin doğum yeri İngiltere olmak üzere tüm sanayileşmiş ülkelerde tepki yaratmakta geç kalmamıştır. Sanat ve meslek sahibi işçiler biraraya gelerek rekabet etmek yerine birliktehareket etmek düşüncesine ulaşmıştır. İş bırakma eylemi ilk tepki olarak gerçekleşmiştir. Emeğin örgütlenmesi ve önce siyasal demokrasi, sonra da sosyal hak ve özgürlükler için mücadele vermesi sonucu kapitalist ekonominin katı kuralları yu- muşamaya başlamıştır.

Sanayileşmenin ilk yıllarında çalışanların korunmasına kayıt- sız kalan kapitalist sistem, çalışanların tepkisi ile karşılaşmıştır. Çünkü bu yıllarda çalışma koşulları tamamiyle işverenlerin isteğine göre düzenlenmiştir. Çalışma koşullarını düzenleyecek hiç bir kurum ve kural mevcut değildi. İşverenler bunun oluşmaması için gerek yasal gerekse yasal olmayan yollara başvurmaktan geri kalmamışlardır. İşçi sınıfı en küçük bir hak için bile büyük mücadeleler vermiş, as- la yılmamıştır. Devletin çalışma ilişkilerini yasal çerçeveye alma- sında en büyük etken yine işçi mücadelesi ve direnişi olmuştur. So- nuçta, "liberal devlet" ekonomik yaşama karışma gereğini duymuş ve "sosyal devlet" anlayışına yaklaşmıştır.

## (2) Karışmacı Dönem

Liberal ve bireyci düşünce akımı çalışma hayatı üzerinde acı- masız zaferini 1789-1841 yılları arasında göstermiştir. İşçi en faz- la bu dönemde ezilmiştir. Sonuçta, iktisadi liberalizmin çalışma iliş- kilerinin düzenlenmesini "bırakınız yapsınız" ilkeye bırakan Devlet, 1841-1919 yılları arasında işciyi koruyucu ve ilişkileri düzenleyici olarak "karışmacı" bir politika izlemiştir.

"Liberal ve bireyci çalışma rejiminin sonucu olarak giderek ağırlaşan yaşam ve çalışma koşulları, 1789'dan buyana yasaklayıcı ku- rallara ve baskıcı tutuma konu olan ve varlığı yadsınan sosyal sorun-

un, devletin bilmezlikten gelemeyeceği ve ilgisizlik gösteremeyeceği bir sorun kimliği kazanmasına yol açmıştır " (Gülmez, 1983,79). Devletin iş hayatına karışması ekonomik, siyasal ve ideolojik etkilerden kaynaklanmıştır.

Devleti çalışma hayatına iten siyasal etken temelde seçme hakkının alınması, toplum yaşamının daha demokratikleşmesi ve bunun yasama organlarına yansımalarıdır. Genel oy ilkesi ile yasama organı kapılarının, işçi sorununu bir "polis sorunu" olarak değil, "sosyal sorun" olarak gören ve bunu birinci plana koyan temsilcilere açmış olması, çalışmaya ilişkin sorunların Mecliste daha fazla yer almasını sağlamıştır (Gülmez 1983,82). Liberal kapitalizme yönetilen kapitalist rejimin düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması yolundaki ideolojik düşünce akımları, doğrudan doğruya işçilerden gelen baskılar ve hareketlenmeler de devletin çalışma hayatına karışmasında etkili olmuştur.

İşverenin çalışma ilişkilerinde tek yanlı olarak ip oynatması devletin yasal düzenlemesine kadar devam etmiştir. İşçilere örgütlenme ve grev hakkı tanınması iyi bir başlangıç olarak sayılırsa da o dönemin işverenleri işçi hareketlerini baltalamanın yollarını bulmuşlardır. Örneğin, ABD'de işverenlerin işçilere "yellow dog" diye bilinen, örgüte girmeme koşulu getiren bir anlaşma uygulamaları, örgüte girenleri "kara liste" ye almaları, grev kırıcıları kullanarak grevleri engellemeleri gibi.

Devletin karışmacı rolü ülkeden ülkeye değişmekle beraber devlet, toplu ilişkiler düzeni içinde önemini göstermektedir. "çoğulcu demokrasi" lere dayanan toplumların çoğunda toplu ilişkiler, sistemin aktörleri olan işçiler ve işverenler, devletin bu sahaya karışmasının en az indirilmesi eğiliminde bulunurken, zaman geçişi içinde bu karışma da dinamik oluşumlara bağlı olarak artmakta veya yeni şekiller kazanmaktadır (Ekin, 1987,16).

Sanayileşmekte olan toplumlar, bir yandan sendikal hakların tanınması, öte yandan karışmacı ve düzenleyici bir devlet anlayışına ulaşılmasıyla çalışma ilişkilerinde belirli bir yasal çerçeveye ulaşmışlardır. Bu çerçevenin bir yanını, enaz koşulları saptayan ve koru-

yucu hükümler getiren, bireysel İş Hukuku düzenlemeleri, öte yanını sendikal örgütlenmeler yoluyla kazanılan toplu sözleşme uygulamaları oluşturmaktadır (Koray, 1987,13).

#### B- Personel Yönetiminin Evreleri

Personel yönetimi sosyal yönü olan bir bölümdür. Amacı, en az insanla en fazla, en kaliteli ve en iyi işi ortaya çıkarabilmektir. Bugün işverenlerce, "Başarıya koşan başlangıcın başı, başından asla atamayacağın, hafife alamayacağın insandır." gerçeği tartışmasız kabul edilmiştir.

İşletmelerde insan ne zaman dikkat çekmiştir? Nasıl gelişmiştir. Bugün hangi aşamadadır? soruları personel yönetimini, evreler halinde sunmayı gerektirmiştir. Bu evreler; (a) personelle ilgili kayıt tutma evresi (b) personel hizmetleri evresi (c) personel ile ilgili karar alma ve politika belirleme evresi (d) En önemli "bölüm"lerden birisi olma evresi.

##### a- Kayıt Tutma Evresi

Personel bölümü ilk defa bir kayıt tutma (record-Keeping) bölümü olarak ortaya çıkmıştır. Tutulan kayıtlar, bugünkü anlamda personel sicili ile ilgili işlerden oluşmaktaydı. Örneğin, işçi ve yöneticilerin işe giriş tarihi, işteki başarıları ve başarısızlıkları, aldıkları disiplin cezaları v.b. gibi. Aynı zamanda personel bölümü ücret bordrolarını hazırlamak amacıyla çalışma süresi ve üretim kayıtları ile türlü işlere ödenen ücretlerle ilgili kayıtları tutmuştur. (Aşkun, 1982,6). Sanayileşme ile birlikte önem kazanan personel yönetimi, sanayinin gelişmesi ve personelin bilinçlenmesiyle daha da önem kazanmış, personel bölümünün işlevleri kayıt tutmanın dışına taşarak geniş bir boyut kazanmıştır.

Yönetim, insanları var olmasıyla birlikte gerekli bir "el" gibi görülmüştür. 1900 yılından önce gelenekçi bir yönetim anlayışının var olması, personel yönetimini gelenekler çerçevesine oturtmuştur. Gelişen zaman içerisinde personel yönetimini bilimsel olarak ele almak ka-



çınılmaz olmuş ve gelenekçi işverenlerin yerini uzman yöneticiler almıştır.

#### b- Personel Hizmetleri Evresi

Yirminci yüzyılın başlarında Birleşik Amerika'da demiryolu, işçilerinin grevleri işverenleri ücret artırımına itmiştir. Yalnızca ücret artışının ve çalışma saatlerindeki indirimlerin grevcileri durduracağını sanan işverenler bunun yeterli etkiyi yapmadığını anlayınca işçi ilişkilerinin ne şekilde düzenleneceği konusunda düşünmeye başladılar. Sonuçta sadece işçilerle ilgilenen personel bölümleri oluşturuldu. Bu dönemde Meyer Bloan field, Amerikadaki bazı sanayi kurumlarında, personel seçimi, işe alma, eğitime gibi konularla ilgilenmek üzere personel bölümünü kurdu (Mıhçıoğlu, 1958, 25).

İşletmelerde personel yöneticisi sadece işciyi istihdam eden ve işletmenin günlük sorunlarıyla ilgilenen kişi idi.

1920'lerde birçok işletme sendikaların ve dış etkilerin baskısıyla çalışanlara yeni olanaklar sağlama gayretine girişmişlerdir. Personel için yemek salonları, dinlenme yerleri, oyun alanları, tüketim kooperatifleri, sağlık kurumları, personel şikayetlerini dinleme bölümleri oluşturulmuştur. Kuşkusuz bu gayretleri en fazlasıyla üstlenen bölüm personel bölümü olmuştur. Zamanla personel bölümünün hizmet kapsamı genişletilmiştir (Aşkun, 1982, 6). Bu dönemde personel yöneticisi babacan bir tutum sergilemiştir. Ancak bir çok sosyal hizmetlerin yanı sıra personele yol gösterme işlerini de üstlenmiş bir "babacan yönetici" olarak işletmedeki yerini almıştır.

#### c- Karar Alma ve Politika Belirleme Evresi

İkinci Dünya savaşı sırasında ABD'de milyonlarca genç silah altına alınmıştı. Bu durumda emek son derece kıymetlenmiş ve savaşın kazanılması durumunda hayati önem arz etmişti. Ülkede işgücü seferberliği yapmak ve eldeki işgücünü sanayideki gerekli alanlara sevk etmek üzere bakanlıklararası bir "savaş işgücü komisyonu (War Manpower Commission)" oluşturuldu (Mıhçıoğlu, 1958, 27). İnsan kaynaklarının büyük önem kazandığı II. Dünya savaşı sırasında kurulan bu tip komisyonlar işçi-iş-

veren ilişkilerinin önemsenmesini sağladı. Aynı zamanda kitlesel sendikacılığın doğması da işçi lehinde karar alımını hızlandırdı. Personel yöneticilerinin çalışma ilişkilerini düzenlemede gerekli bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği ortaya çıktı.

II. Dünya savaşından sonra kalifiye eleman sıkıntısı yanısıra artan enflasyon işletmeleri, ücret ve maaş yönetiminin önemsenmesine itti. Personel yöneticileri işçi ve işveren değerlendirme yöntemleri ile yakından ilgilendiler. Personel seçimi, psikolojik testler ve eğitim çalışmaları önem kazandı. Savaşın sonucu olarak gelen sıkıntılar ücret ve fiyat kontrollerini gerektirdiğinden işletmeler etkin çalışma yanında personelden en fazla verim alma savaşını da vermişlerdir. Sıcak savaş ekonomik savaşta hızlandırmıştır. Personelden yüksek verim alabilmek için, sağlıklı beslenme, iş güvenliği ve sosyal yardımlar personel yönetiminin ciddi faaliyetleri içinde yer almıştır. Bu zamana kadar vermeden almaya alışık işveren, alması için biraz vermesi gerektiğinin bilincine varmıştır.

Sendikalar bu dönemde işletmelere karşı harekete geçerek ödenen düşük ücretler, haksız işten atmalar, darkafalı, aksi gözetimcilerin işletmede tutulması, terfilerde kayırcılığın temel alınması, işçi onurunun hiçe sayılması karşısında insanca yaşama savaşı vermiş, işverenler üzerinde etkili olmuşlardır. Bu durumda pek çok işveren işçiye karşıt değil yandaş almanın kârlılık üzerinde daha etkili olacağı kanısına varmışlardır. Böylece personel bölümlerine söz konusu politikaları düzenleyip yürütmeye geniş yetkiler vermiştir (Aşkun,1982,7). işverenin işçi sorunlarına eğilmesi zorunluluklar karşısında hızlanmıştır. İşçi "hak" için mücadeleden hiç bir dönemde vazgeçmemiştir.

#### d- En Önemli "Bölüm"lerden Birisi Olma Evresi

1940 lı yıllar Personel yönetiminin modern ve bilimsel olarak ele alındığı ilk dönem kabul edilebilir.

1950'lerin başlarında ise en fazla ilgi duyulan konulardan biri, örgüt üyeleri arasındaki biçimsel olmayan ilişkiler sistemi ile haberleşme olmuştur. İşletmelerde davranış ve moral araştırmaları önem-

li gelişmeler göstermiştir. Yönetimin geliştirilmesi ve yöneticilerin yetiştirilmesi, işletmeler için giderek daha önemli ve daha karmaşık olmaya başlamıştır. 1950 den sonra çağdaş yaklaşım dönemi yönetim işlevlerine öngörümleme ve güdüleme (mativation) öğelerini de katmıştır. 1960 ların ilk yıllarında davranış bilimleri araştırmaları, yönetim ve örgüt geliştirilmesine yaptığı katkılarla etkisini göstermiştir. Bu dönemde işletmelere yönelik araştırmalarda ağırlık, insan-makina ilişkisinden beşeri ilişkilere ve insanın grup ve örgüt içindeki amaçlarına, tutum ve davranışlarına kaymıştır.

Personel yönetiminin rolü ve kapsamı gelişerek ve önemi artarak günümüze kadar gelmiştir. Küçük işletmelerde personel yönetimi yönetimi yönetim tarafından yerine getiriliyorsa da, büyük işletmelerde personel yönetimi bir bölüm (department) olarak örgüt şemasında yerini almıştır. Artık yöneticilerin verimliliği artırmada iyice anladığı ve kabul ettiği iki unsur vardır. Birincisi personel, ikincisi örgüt politikalarıdır. Üretimin her noktasında parmağı bulunan personeli harekete geçirmeden sadece makinalarıyla bir yere varamayacağını anlayan yöneten kesim personel bölümüne uzman ve deneyimli yöneticileri getirmekte geçikmemişlerdir.

A. Zaleznick "bütün sorunların ortaya çıkmasına yol açan ama yine onların bizzat çözülmemesini sağlayan insanoğlunun tatmin, teşvik ve tahrik edilmesi günümüz iş ve bilim dünyasının ana meşguliyet sahasını oluşturmaktadır" demekle dümensiz geminin yol alamayacağı gibi insan kaynağını etkin kullanmadan işletmelerin bir yere varamayacağını vurgulamıştır (Adalı, 1986,7). "Psikolojik enerjiyi" pratikte aktif hale getirmek ve etkin kullanmak zordur. Ancak karşılığında alınacak mükâfat büyük ve anlamlıdır. İnsana insan gibi davranmak emeği değer unsuru olarak kabul etmek, kısaca çalışma hayatına can vermek işletmelerin hayatını da uzun ömürlü yapacaktır.

#### C - Yönetim Anlayışındaki Değişmeler Ve Personel Yönetimine

##### Yansıma

Yönetim anlayışındaki değişimden söz edebilmek için kısaca ta-



rihi gelişimine değinmek gerekir. Yönetim anlayışındaki değışim, üretim ve insan ile ilgilidir. Geçerilen dönemler, (klasik, Neoklasik, modern) yönetim anlayışını, yönetim anlayışıda personeli etkilemiştir. Günümüzde yönetim anlayışında olumlu gelişmeler yaşanmakta ve buda personel yönetimine direktyansırmaktadır. Üst yönetimin personele göstereceğı hassasiyet şüphesiz personel yönetiminin yerinini ve önemini artıracaktır.

#### a- Tarihi Gelişim

İnsan hayatına giren endüstriyel gelişimin bir sonucu olarak yönetimin nasıl olacağı sorunu gündeme geldi. Sanayinin gelişim süreci içinde yönetim sırasıyla şu anlayışlara sahne olmuştur.

- Klasik dönem (Bilimsel yönetim)
- Neo-klasik dönem (Beşeri ilişkiler)
- Modern yaklaşımlar (sistem yaklaşımı)

Klasik döneme damgasını vuran bilimsel yönetim olgusunun temel ilkesi "Rasyonalizm ve Etkinlik" idi. Yöneticiler mutlak rasyonellik peşinde koşarak buldukları yönetim ilkeleriyle bir "Mekanik araç" konumuna indirdikleri insan unsurunu "her olay aynı koşullar altında aynı sonuçları verir" diyen determinist yaklaşımla açıklamaya kalktılar. Bu yönetim biçimi işletmede uzun süre ilgi gördü. Hatta günümüz yöneticilerinde azda olsa bu tip bir temel üzerine oturtulan yaklaşımlar görülmektedir.

Neo-Klasikler de klasikler gibi işletmeyi kapalı bir kutu olarak görmüşlerdir. Klasikler işletmenin üretim yönünü önemle vurgularken, neo-klasikler insan yönünü önemle vurgulamışlardır. Bu ekol, klasiklerden farklı olarak insan unsurunu bir makinenin dişlileri konumundan kurtarıp, insan psikolojisi üzerinde durmuştur. Çünkü insan davranışları en mükemmel sanılan sistem ve planları bile altüst edebiliyordu. Ancak ne klasik ne de neo-klasik yaklaşım yönetim ve işletme için kesin bir sonuç vermemiştir. Bu yüzden modern yönetim biçimleri ortaya çıkmıştır.

Modern yaklaşım, yani sistem yaklaşımı işletmeyi toplam sistemler içinde bir parça olarak görür ve kendisi de alt sistemlerden oluşur. Tüm sistemler birbirini etkilerler. Yönetimsel akım ve teknikler günümüz yönetim politikalarını etkilediği kadar yönetim kademelerinin kendilerini de etkilemektedir. İşletmenin artan sosyal sorumlulukları ve sürekli yaşayabilme özelliği işletmelerin kurumlaşması zorunluluğunu gündeme getirmiştir.

#### b- Personel Yönetimine Yansım

Günümüzde yönetim anlayışı iki yönüyle dikkati çekmektedir. Birincisi özellikle gelişmiş ülkelerde kabul görmüş "asit test"dir. Yani işletmelerin aile yapısından ve kurucu sahip yöneticilerin otoritesinden kurtulup, başarılı bir yönetim biçimine kavuşturulmasıdır. Eğer bir işletme kurumlaşmışsa sahibi ölsede işletme yaşamını devam ettirebilir. Yönetim sistemleştirilmiş ve işletme kurumlaşmışsa uzun ömürlülükten söz edilebilir. Ayrıca günümüzde çok türevli işletme gruplarında, işlevler ve yapı çeşitlilik kazanmıştır. Bu durumda tek elden yönetilen otoriter yapı olanaksız hale gelmiştir. İkinci dikkate değer gelişme işletmenin yönetim kademesindeki personel kadar çalışan personele de önem ve değer verilmesidir. Bugün "Kurumsal kültür" denilen faktör, çalışanın davranışlarını verim ve etkinliğini en çok belirleyen unsur haline gelmiştir.

İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça personel verimi, işin kalitesi ve işletme için yapılan özveriler de artacaktır. Amerika ve Japonya gibi pekçok gelişmiş ülke insan faktörünün işletme başarısı üzerindeki rolü üzerinde sürekli olarak araştırma yapmaktadır. İşletmelerde bu görevi personel bölümü üstlenir.

İşletmelerde personel yönetiminin yeri gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Çalışanların, işletme içinde en verimli olabilecekleri alanları saptama, görevleri belirleme, eğitim kursları düzenleme, değişen teknoloji ve mesleki ilerlemelere göre yeteneklerini ve bilgi düzeylerini geliştirme, kariyer oluşturma, iletişim kanalları oluşturma ve ücretlerin sistematik olarak belirlenmesi gibi programları yürütmek personel bölümünün görevleri arasında yer alır. Uluslararası

sı ekonomik rekabetin hızla artması, personel yönetiminin işletme içindeki yeri ve önemini artırmıştır. Örneğin son onbeş yıldır Japonya dünya piyasasında Amerika'yı zorlamıştır. Amerikave Avrupa pazarında Japon ürünlerinin kalitesi, teknolojik üstünlüğü ve ekonomik oluşu, bu ürünlere talebi artırmıştır. Bunun üzerine Amerikan ve Avrupa endüstrisi tarafından Japonların şirket yönetimleri, çalışma koşulları inceleme konusu yapılmış ve Japon işletmelerinde insan faktörüne verilen değerin çok yüksek olduğu görülmüştür.

Personel yönetimi işletmede çalışanlar arasında iletişim kanallarını etkin bir düzeye getirmek zorundadır. Çünkü farklı bölüm ve kademelerde çalışanlar arasında haberleşmeyi, fikir alışverişini ve yaratıcılığı ortaya çıkarmak iletişimin demokratik ve sistematik biçimde uygulanmasına bağlıdır.

## 2-PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ

İşletmelerde personel yönetimi faaliyetleri ister örgütlenmiş ister örgütlenmemiş olsun her kuruluştadır. Çalışma ilişkileri işletmenin en hassas konularından biridir. Çalışma ilişkilerini iyileştirme görevi ise personel yönetiminin işlevleri arasındadır. İşçilerin bilinçlenmesi, sendika faaliyetlerinin genişlemesi, uluslararası işçi örgütleri, çalışma ilişkilerine kamu duyarlılığının artması gibi nedenler çalışma ilişkilerinin önem katsayısını artırmıştır.

Bu bölüm üç başlıkta sunulacaktır. Personel yönetiminin işletme içindeki yeri, çalışma ilişkilerinin işletme içindeki yeri ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesidir.

### A-Personel Yönetiminin İşletme İçindeki Yeri

Ülkemizde işletmelerde personel yönetiminin önemi işletmelere göre değişmektedir. Bazı işletmeler personel bölümünü gerekli kanuni kayıtları tutmakla sorumlu bir bölüm olarak örgütlemektedir. Bu işletmelerde personel bölümünün işlevleri, ücret hesaplama, çalışanla-



rın sigorta ve vergi payların ödenmesi ve kanuni giriş ve çıkış kayıtlarının tutulmasıyla yetinilmektedir. Personel yönetimine biraz daha fazla önem verilen işletmelerde üretim, satış, mali işler gibi ayrı bir personel bölümü olmakla beraber yetki ve sorumluluk açısından dar tutulmuştur. Personel yönetiminin gelişmiş olduğu işletmelerde ise personel bölümü diğer bölümlerle yetki ve sorumluluk açısından aynı düzeyde örgütlendirilmektedir (Şenatalar, 1972,25).

Personel yönetiminin işletme içindeki yeri, personel yönetimini tanımlayıp işlevlerini belirledikten sonra daha net ortaya çıkacaktır. Örgüt yapısı, personel yönetiminin işletme içindeki yeri ve önemini ortaya koyması bakımından önemlidir. Yönetim işini yerine getiren yönetici ve personel yöneticisi kimliğini ortaya koymak, değil işletme batırma, ülke yiyip bitirmede rol oynayan ve aslında yönetici olmayan yöneticiler ile yönetim işini başaran gerçek yöneticileri tanımlamada yararlı olacaktır.

Personel yönetiminin işletmede var oluş nedeni insan kaynağının fiziksel ve zihinsel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma yollarını aramak ve bulmaktır. Bu yüzden personel yönetimi işletme içinde ayrı bir önem arzeder. Uğraş alanı canlı çalışanlar olan personel yöneticisininde gerekli bilgi, deneyim ve niteliği taşıması son derece önemlidir. Bu bölümde personel yönetimi yanısıra personel yöneticisine de yer vermek yararlı olacaktır.

#### a-Personel Yönetiminin Tanımı ve İşlevleri

Personel yönetimi kısaca, personel tedariki ve personelin etkili ve verimli bir şekilde kullanımıyla ilgili bir bölümdür. Personel yönetiminin amacı personelden en iyi şekilde yararlanma, personeli çalışmaya isteklendirme ve personelin korunmasını sağlamaktır.

Daha geniş kapsamlı bir tanımlama yapacak olursak şunu söyleyebiliriz. Personel yönetimi bir örgütün amacına erişmesini sağlamak için aşağıdaki görevleri yerine getiren bölümdür.

- Örgüte ait personeli işe almak, yerleştirmek ve eğitmek
- Personel ile işi arasındaki uyumu yada uyumsuzluğu gözleyip

gerekeni yapmak.

- Personelin davranış nedenselliğini araştırmak.
- Sağlık, güvenlik ve diğer sosyal gereksinimleri yerine getirmek ve.
- Personele çalışma şevki aşılama.

Personel yönetimi işlevleri değişik kaynaklarda daha geniş ya-  
da dar alınmışsa da genel olarak şu altı işlev dikkate alınır.

1- Personel Planlaması: İşletmenin gereksinim duyduğu iş-  
gücünü öngörümleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri  
aşama aşama düzenleme işidir. Bu aşamalar öngörümleme, programlama,  
değerleme ve kontroldür. Personel planlamasında amaç, personelin et-  
kin kullanımını sağlamak ve yetişmiş personele sahip olmaktır.

2- Personel Seçimi: En uygun adayı bulma, seçme ve yerleş-  
tirme aşamalarından oluşur.

3- Personel Geliştirme: Yüksek verim sağlama olanağını ve-  
recek bilgi, ustalık ve göreve ilişkin davranışların ilgili bireylere  
kazandırılması işlemidir. Personeli eğitmek ve yaratıcılık yönlerini  
ortaya çıkarmak en önemli geliştirme faaliyetleridir (Aldemir ve Ataol  
1986,10).

4- Uygun Çalışma Koşullarını Sağlamak: Burada sözkonusu  
olan gerekli sağlık işlemleri ile personelin ısılandırma, havalan-  
dırma, temizlik gibi iyi çalışma ortamını sağlamak, koruma önlemlerini  
almak gibi faaliyetlerdir. Günümüzde personelin çalışma verimini ar-  
tırmak için çalışanın en az hareket ve en az yorulma ile nasıl çalış-  
abileceğini araştıran "ergonomi" bilimi ortaya çıkmıştır. "En iyi  
nasıl çalışılır?" sorusunu yanıtlamak ergonomi biliminin ona konusu-  
dur.

5- Ücretlendirme: Doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hak-  
ça dağıtımını sağlamak amacıyla, personelin katkılarının değerlendiril-  
mesi faaliyetidir. Çalışana emeğini karşılığı ödemek üzere ödenen  
ücret ve ödüller her düzeydeki personeli işe çekmekte, isteklendirme-



de ve elde tutmada önemli araçlardır. Ücretlendirme sistemi bu amaçları elde edecek şekilde düzenlenmelidir.

6- İşçi-İşveren İlişkilerini İyileştirme: İşletme ile işletmelerde çalışanların sendikaları arasındaki ilişkilerin yürütülmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Günümüzde işçi-işveren ilişkilerinin genişlemesi ve öneminin artması, bu alanla tüm yöneticilerin yakından ilgilenmesine neden olmuştur. İşçi-işveren ilişkilerinin iyileştirilmesinde en etkili araçlar sendikaları vetoplu pazarlıklardır. Personel yönetiminin bu işlevi ileriki başlıklarda daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Yukarıdaki işlevlerin sadece personel bölüm yöneticilerince yürütülmesini beklemek doğru olmaz. Örgütteki tüm yöneticiler bu işlevlerle doğrudan ilgilidir. Hatipoğlu bu konuyu şöyle vurguluyor;

"Personel idaresi kendisine has bir idarecilik sahası değildir. İşletme idareciliğinin her safhasında, imalat olsun satış olsun finansman olsun daima mevcuttur. İmalat idarecisi imalatı idare etmek için personel sorunlarıyla karşılaşacaktır. Bu bakımdan idarenin her seviyesinde ve her safhasında bulunan her idareci aynı zamanda bir personel idarecisidir " (Hatipoğlu,1964,26).

Şirketin personel programının yönetiminde, sorumluluk verilen personel ve endüstriyel ilişkilerine rağmen personel çalışması, örgütün her yerinde devam eder. Personel ilişkileri kişisel ilişkilerdir ve etkileri örgütün tüm bölümlerinde görülür (Amrine Vd.1975,345). Bu yüzden insan faktörü her bölüm yöneticisinin üzerinden titizlikle durması gereken bir konudur.

#### b- Personel Bölümünün İşletme Örgütü İçindeki Yeri ve Örgüt Yapısı

Bütün işletmelerde tüm bölümleri içeren genel bir organizasyon şeması mevcuttur. Bu şema işletmenin hiyerarşik yapısını ve görev dağılımını göstermesi bakımından bir harita niteliği taşır. Biz bu kısımda bizi ilgilendiren personel bölümünün örgüt içindeki yerine

değinip örgüt yapısını şematize ederek açıklamaya çalışacağız. Bu şema personel bölümü hakkında kısa zamanda bir fikir edinmemizi sağlayacak "öz bilgi" niteliğindedir.

### (1) İşletme Örgütü İçindeki Yeri

Personel yönetimi, istihdam edilen personel sayısına bakılmaksızın, küçük, orta, büyük tüm kuruluşlarda var olan faaliyetlerdir. Küçük işletmelerde bir veya iki kişinin ilgilendiği personel işlevleri, orta ve büyük ölçekli işletmelerde bölüm düzeyinde örgütlenecek sürdürülür.

Personel bölümünün işletme örgütü içindeki yeri ve konusu öncelikle bu bölümün başının örgütte kime veya hangi bölümün başına sorumlu olacağına bağlıdır. Uygulamada işletmeler, kendi yapılarının özelliklerine göre değişik tutumlar göstermektedir. ABD'de 105 işletmede yapılan bir araştırmaya göre, büyük işletmelerin %68'inde ve daha küçüklerin % 71'inde personel yöneticisi genel müdüre karşı sorumludur. İşletmelerin % 20 kadarında bir genel müdür yardımcısına, kalan % 10'unda ise üçüncü yönetim basamağındaki bir yöneticiye karşı sorumlu olduğu görülmüştür (Aşkun,1982,17). Büyük holdinglerde personel yönetimi işlevlerinin holding düzeyinde bir koordinatörlük ile, holdinge bağlı büyük şirketlerde de ayrı müdürlükler olarak örgütlendiği görülmektedir (Aldemir ve Ataol,1986,12).

### (2) Örgüt Yapısı

Personel bölümünün örgüt yapısı personel sayısı, işletmeye bağlı fabrika ve büroların sayısı, üretim hattının yoğunluğu, yönetimin personele verdiği önem gibi faktörlere bağlıdır.

Personel yönetimi faaliyetlerinin diğer işletme işlevlerinden ayrı bir bölüm olarak kurulmasının nedenleri şunlardır. (1) Dış etkiler (2) Uzman bilgisi gereksinimi (3) Personel politikalarında düzenlilik.

1- Dış etkiler: İşçi-işveren ilişkilerini, işçi sağlığını,

çalışma saatlerini, asgeri ücreti saptayan birçok yasa, sendikal faaliyetler ve işgücü pazarının belirsizliği personel faaliyetlerini ayrı bir uğraşı alanı haline getirmiştir.

2- Uzman bilgisi gereksinimi: Hükümetin çalışma hayatına karışması, sendikaların gelişmesi ve personelin bilinçlenmesi gibi personel ile ilgili faaliyetler geliştikçe personel sorunları daha karmaşık bir hal almıştır. Bu karmaşıklığı çözecek uzman kişilere olan gereksinim, personel yönetimine bilimsel bir özellik kazandırırken ayrı bir bölüm olarak önemini artırmıştır.

3- Personel politikalarında düzenlilik: Personel ile ilgili konularda yalnız yöneticilerin kişisel yargılarına başvurulması, örgütte farklı uygulamalara ve personel şikayetlerine neden olmuştur. Bu durum personel yönetiminin ayrı bir bölüm olarak yer alması ve böylelikle personelin daha yakından gözetilmesi sağlanmıştır (Aldemir ve Atqol, 1986, 11).

Personel yönetimi bölümünün örgüt şeması kuşkusuz işletmenin büyüklüğü ve bu bölüme yüklenen görevlerin neler olması gerektiğine bağlıdır. İşletme faaliyetleri geliştikçe gereklilik sonucu örgüt şemasında eklemeler yapılabilir. Teknolojinin sürekli atılım yaptığı bir çağ yaşanmaktadır. İşletmelerin bu çağı yakalayabilmesi hayatiyeti için zorunludur. İşletmelerin personel sorunlarına ve bu sorunlarla uğraşan personel yönetimi bölümüne önem vermeleri yaşamlarında gerekli olan taze kanı sağlayacaktır.

Personel yönetimi, personel bölümü, endüstriyel ilişkiler bölümü, personel ve endüstriyel ilişkiler bölümü gibi adlandırılarak örgütteki yerini alır.

Çizim\_3 de Minnesota Üniversitesinde Kriedt ve Bendston isimli araştırmacıların endüstriyel ilişkiler hakkındaki büyütölmüş örgüt şeması gösterilmiştir.



### C- Yönetici ve Personel Yöneticisinin Kimliği

Doğal içgüdüler ve toplumsal evrim insanları toplu olarak yaşamaya itmiştir. Fiziki, zihni yada parasal gücü olan kişiler yönetici olarak toplumdaki ayrıcalıklı yerlerini almışlardır.

Hangi idare veya politik sistem söz konusu olursa olsun her toplumsal düzende şu üç sınıfla karşılaşırız:

- 1- Üst düzey iş sahipleri (işveren)
- 2- İdareci orta sınıf (yönetici)
- 3- Fiilen çalışanlar (işçi)

Devlet yönetiminde ise bu sırayı şöyle oluşturabiliriz.

- 1- Parlamento
- 2- Bürokratlar
- 3- Halk

Her toplumda yöneten ve yönetilen sınıf mevcuttur. Yöneticilerin tutum, davranış ve nitelikleri yönetilenlerin davranışlarını etkiler. Hatta iyi yöneticiler toplumun alın yazısını bile değiştirebilirler. Üretim kaynağı olan işletmelerin yönetici olan yöneticilere sahip olması önce işletmenin sonrada toplumun ekonomik ve sosyal yaşantısına bereket getirir. Bir işletme personel yöneticisinin insana verdiği değer, üst yöneticisinin görüş, bilgi ve deneyimi ile doğrudan ilgilidir. Bu yüzden yönetici kimdir? ve ideal yönetici nasıl olmalıdır? soruları yanıtlandıktan sonra personel yöneticisinin kim ve rolünün ne olduğu sorularına yanıt aranmaya çalışılacaktır.

#### (1) Yönetici Kimdir?

İlk yöneticiler, ilkel kavimlerde en güçlü kuvvetli kişilerdir. Fiziki yada zihni olarak güçlü olan bu kişiler kavmi doğal tehlikelerden koruduğu için lider seçilmiştir. Buna karşılık kavmin diğer fertleri liderlerini beslemiştir. İlkel kavimden kent toplumuna kadar ayrıcalığı olan bu sınıf lider gereksiniminden doğmuştur. Bu sınıf bu ayrıcalığını kullanarak kendilerini soylu ilan etmişlerdir.



Özellikle 19. yüzyılda makinalaşma ve bunun doğal sonucu olan sanayileşme soylu kişiler içerisinde yeni bir hakim sınıf katmıştır. Bugün işveren dediğimiz kişiler gittikçe çoğalan ve güçlenen kişiler olarak günümüze kadar gelmiştir.

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde yönetici işletmeyi kuran kişiydi. Kurucu sahip işletmesinde tek otoriteydi. İkinci dünya savaşından sonra profesyonel yöneticiler aranır hale gelmiştir. Günümüzde gelişmiş işletmeler "oğul yönetici" Sahip yönetici" yerine "idari koordinatör" denilen profesyonel yönetici ve yönetici grupları tarafından yönetilmektedir. Bu kişiler gerekli yetenek, deneyim ve bilgiyi üzerinde toplayan kişilerdir.

Yönetici sınıf için Dilber şu tanımlamayı yapmıştır:

"Girişimci ve yürütücülerden oluşan yönetici kesim henüz profesyonel bir töre veya ruhla değilse bile özdeş bir yetiştirme, deneyim, eğitime çarkından geçmelerinin ve özdeş sorunlarla karşı karşıya bulunmalarının birleştirici bağıyla kentlenen ufak fakat seçkin bir sınıf olarak belirlemektedir " (Dilber, 1981,7).

Son yıllarda düzenlenen yönetici yetiştirme kursları, yönetici bilgilendirme ve geliştirme seminerleri, insanları biraraya getirip, bir hedef doğrultusunda çalıştırmanın uzmanlık gerektirdiğini ortaya koymuştur.

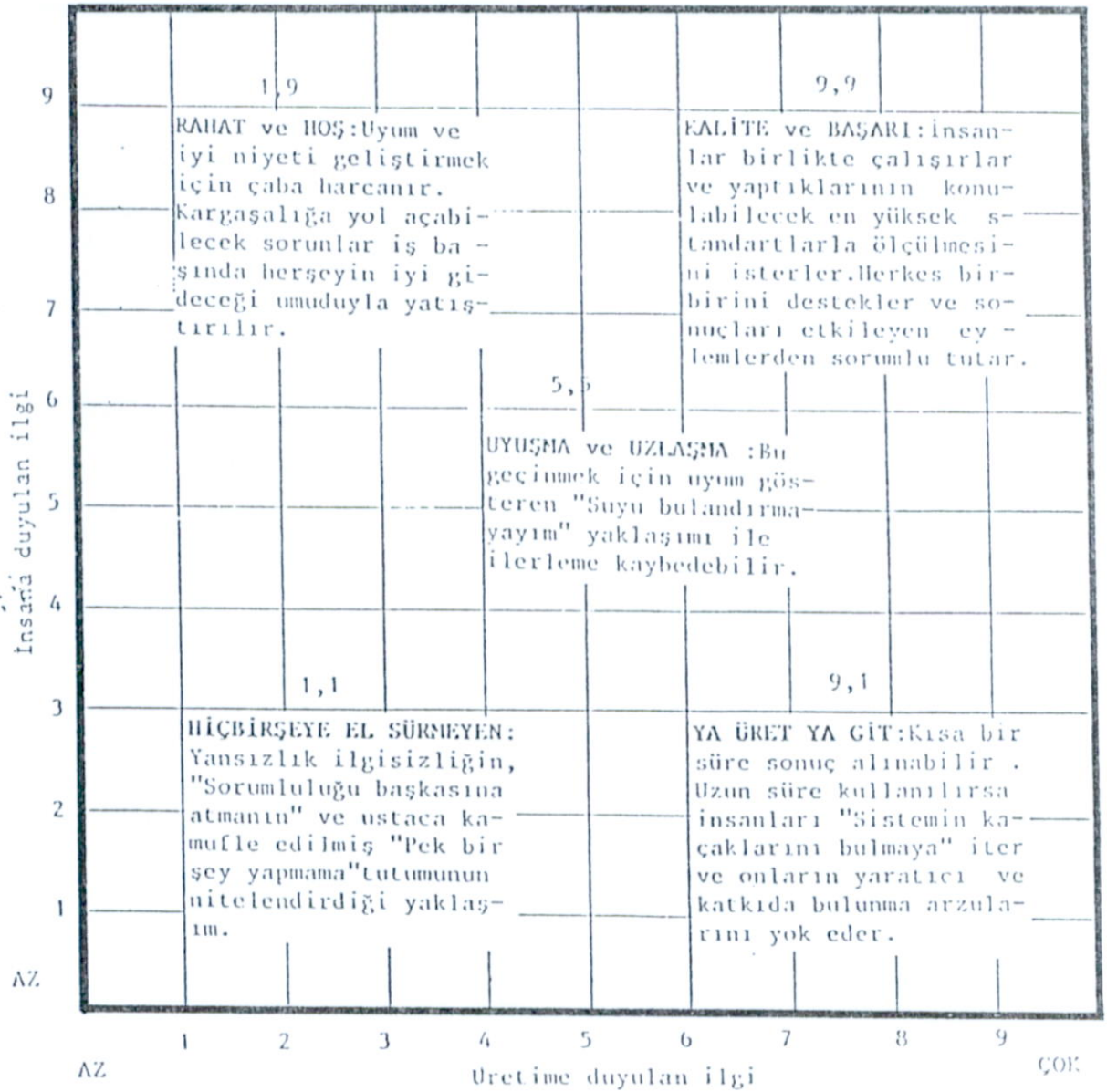
## (2) İdeal Yönetici Tipi

İdeal yönetici, insan ilişkilerini maksimum düzeyde geliştiren ve üretimin optimum noktaya yükselmesini sağlayan yöneticidir. denmiştir.

Robert Blake somut çalışmalarıyla başarının elde edilmesinde insan faktörünün nasıl kullanılması gerektiğini irdelenmiştir. "Etkin yönetime giden yol yeni grid" modeliyle etkin ve başarılı yöneticiyi (9.9) noktasında göstermiştir. Çizim -2'de bu model sunulmuştur.

Bugün 42 ülkede yaklaşık 400 binin üzerinde her kademedен yöneticiye yeni bir bakış açısı kazandıran bu model, insan faktörünün kullanımında kabaca 5 tip yönetici tanımlamıştır.

Çizim 4- Robert Blake'in "Etkin Yönetim ve İdeal Yönetici" Tanımlaması.



Kaynak (Ergun ve Polatoğlu, 1984,160).

(1,9) Rahat ve Hoş Tip: Bu tipi çizen yöneticilerin son derece iyi niyetli oldukları, insan faktörüne olağanüstü önem verirken, üretim faktörünü ihmal ettiği kaydediliyor. Söz konusu yöneticilerin birlikte çalıştıkları takım arkadaşları ile uyum, içerisinde bulunarak üretimin optimum noktaya yükseleceğini düşündüğü, ancak üretim standartlarını geliştirmek için yaratıcı olmadıkları belirtiliyor.

(1,1) Hiçbirşeye El Sürmeyen Tip: Gerek üretimde gerekse insan

ilişkilerinde son derece ilgisiz ve sorumsuz olan bu yönetici tipinde tek amaç statüsünü kaybetmemek, koltuğuna biraz daha gömülmektir.

(9,1)"ya Üret ya Git" Diyen Tip: Bu tip yöneticiler insanı yalnızca üretmesi gereken makina olarak görürler. Aşırı otoriter ve sindirici tiplerdir. "İşine gelirse" deyip işçiye seçenek bırakmazlar.

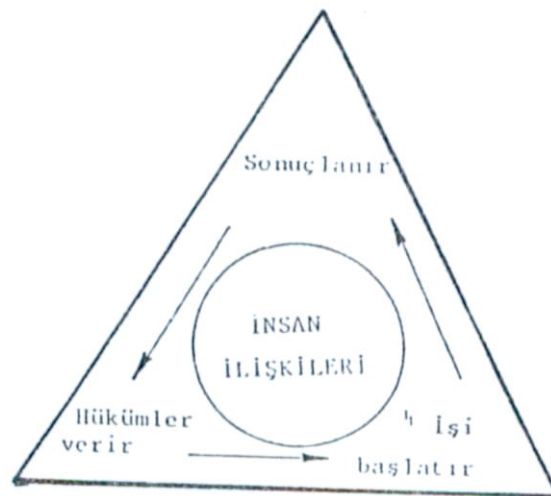
(5,5) Uzlaşmacı Tip: Bu yöneticiler kariyerlerini yitirmemek için her zaman uzlaşma çabası içerisindeyler. Günün koşullarına ayak uydurulmasında engelleyici rol oynar. "el oğusturan" yöneticileri bu sınıfa katabiliriz.

(9,9) Etkin ve Başarılı Yönetici Tipi: İdeal yönetici tipi bu davranış stiline girer. İnsana ve üretime en üst noktada önem verirler ve takım ruhuyla çalışırlar.

Etkin ve başarılı bir işletme hayatı için gerekli olan "birlikte hareket etme" katılımcı yönetim bölümünde daha geniş olarak yer alacaktır.

Ford Motor Şirketi'nin Halkla İlişkiler Müdürü Thomas R.Reid yönetme işini bir üçgenle açıklamaya çalışmıştır.

Çizim 5- Yönetme Sanatı



Kaynak: (Strong, 1983, 43)

Yönetme işini insanla iç içe gören Reid bu konuda şunları söylemiştir:

"Sonuç almak için hükümler verirsiniz, işleri başlatırsınız. Üçgenin içinde kalan tek boşluk, merkezdeki beyaz alandır bu hepsinin en önemli kısmıdır. Bu alan "İnsan ilişkilerinin Alanı"dır. Bir yönetici olarak sonuç almak için verdiğiniz her hüküm, başlattığınız her iş; insanlar tarafından, insanlar arasında, insanlar ile ve insanlar için olmalıdır. Ondan kurtulmanın hiçbir yolu yoktur. Yönetici olarak, insan ilişkilerinin alanı içinde hareket edersiniz. Bu gerçeği görmeyen yönetici, işin başarısızlığına mahkum edilir (Strong çv. Özalp ve Koparal 1983,42). Yöneticiyi başarıya götürecekt en önemli unsur insandır.

### (3)- Personel Yöneticisi Kimdir? Rolü Nedir?

İşletmelerdeki uygulama açısından personel yönetimi ve sosyal ilişkiler kavram ve kapsamı, personel bölümü yöneticilerinin mesleki ve kültürel yetişkinlik düzeyi ile çok yakından ilgilidir. Personel yöneticiliğinin yeterliliği yanısıra işletmedeki öteki yöneticilerin de aynı konularda gerekli yeterlilik, anlayış ve davranış içinde bulunmaları gereklidir (Şenatalar 1972,24). Personel yöneticisinden önce yöneticinin tanımlanmasındaki neden, personel yönetimine verilen önemin, yönetici tipine göre değişmesindendir.

Çalışma koşullarını düzenleyen mevzuatın yeterli olmadığı ve sendikaların gelişmediği dönemlerde personel yönetimi, işyerinde disiplin sağlamayı en önemli amaç edinmiştir. Personel müdürlerinin bu dönemlerde subay veya polis emeklilerinden seçilmesi bu amacı gerçekleştirmek içindir (Şenatalar 1972,24). Sendikaların gelişip, işçilerin bilinçlenmesi ile personel yöneticilerinde polisliğin dışında özellikler aranmaya başlanmıştır.

"Personel yöneticisi nasıl olmalıdır?" sorusu onlarda birtakım özellikler aranmasını gerektirmiştir. Çalışanların iş tatminsizliğinin nedenlerini bulup ortaya çıkarmak ve çareler aramak gereği, personel yöneticilerinde psikolog, sosyolog, hukukçu, iktisatçı gibi sosyal



bilimler yanı ağır basan karma bir yetişkinlik gereksinimini doğurmuştur.

Personel yöneticisinin rolünü geleneksel ve çağdaş açıdan ele alabiliriz. Geleneksel rolü içinde personel yöneticisinin işi, hat yöneticilerine danışmanlık etmektir. İşe alma, görev değiştirme, işten çıkarma gibi kararlar tepe yöneticileri tarafından alınır. Çağdaş rolü içinde personel yöneticisi merkezî karar alma organlarında yer alır. Çağdaş personel yöneticisi, seçim testleri geliştirir, daha etkin eğitim programı hazırlar, çalışanları güdüleyecek biçimde ödül sistemleri geliştirir. İşçilerin işbaşında gelişmelerini sağlamak, devlet ve sendikalarla olan ilişkileri düzenlemek de personel yöneticisinin görevidir (Ataol ve Aldemir 1986,14).

#### B- Çalışma İlişkilerinin İşletme İçindeki Yeri

Bu bölümde önce çalışanlar (işçi) tanımlanacak, çalışanların sorunları ve ihtiyaçları ortaya konup işyeri düzeyinde çalışma ilişkilerinin yapısına değinilecektir.

Çalışma ilişkileri denildiğinde akla gelen iki isim işçi ve işverendir. Aynı yerde faaliyet gösterip, çıkarları birbiriyle uyuşmayan bu iki sınıf arasındaki ilişkiler çalışma ilişkilerinin konusunu oluşturur. İşverenlerin işçi sendikaları ile olan ilişkileri ve toplu pazarlıklarda ortaya konan çalışma ilişkilerine ilişkin kurallar işletme çalışma hayatını etkiler.

Çalışan kesimin (işçilerin) sosyal ve ekonomik beklentileri ile işletmenin ücret politikası ve sosyal içerikli uygulamaları arasında bir denge sağlanması çağdaş veda gerekli bir uygulamadır (Sabuncuoğlu 1984,9). Çalışma hayatında "denge" ve "barış" unsurları şüphesiz verimliliği de peşinden getirecektir.

#### a- Çalışan (işçi) Kimdir?

İşletmede çalışanları en genel haliyle ikiye ayırabiliriz:





İş, insanın bedeni ve akli yeteneğini kullanarak değer ortaya koyma çabasıdır. Bu çaba sınırlı kaynaklarla birtakım amaçlar için verilir. Değer yaratan emek sahibi, işçi olarak adlandırılır. O halde işçiler "değer yaratan değerlerdir." Burada işçinin çeşitli tanımlarını verelim: İş kanununa göre işçi, iş sözleşmesine dayanarak, ücret karşılığında, işverene ait işyerinde, iş görme edimini yüklenen kişidir (Çenberci, 1984,76). İşçi; hiç bir üretim aracına sahip olmayıp yaşamını sadece emeğini satarak kazanan kişidir. İşçi; üretimin her noktasında faaliyet gösterip karşılığında ücret talep eden kişidir.

İşçinin birincil amacı üretim araçlarını ele geçirmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için geçmişten geleceğe doğru sürecek olan bir mücadele sözkonusudur. İşçinin ikincil amacı yaşamını devam ettirmek, iyi ücret almak, daha iyi şartlarda çalışmak, haklarının savunucusu olmak ve hakkı olan refah düzeyine erişebilmektir.

İnsanın insanı üretim için kullanmasının doğuşu, savaşmak için insanın kullanılmasından daha kötü koşullar altında olmuştur. Savaşta başkalarının mal varlığını yağmalayıp zengin olmayı öğrenen insanlar zamanla savaştıkları insanları esir edip çalıştırarak zengin olmanın yolunu da öğrenmişlerdir (Başaran, 1985,12). Üretim için ilk çalışanlar savaş esirleridir. Tırnaklarıyla çalışarak bugünün şahane tarihi eserlerini ortaya koymuşlardır. Sanayinin ilk işçileri köylülerdir. (kır işçileri). Çalışanların son halkası ise edüstri işçileridir.

"Sanayi Ana"nın doğurduğu iki evlat vardır. Bunlar işçi ve işveren olup, işçi yoksulluğu, çoğunluğu ve emeği temsil ederken; işveren zenginliği, azınlığı ve sermayeyi temsil etmiştir. İşçi yoksul-

luğu işverene işveren zenginliği işçiye borçludur. Bu yüzden bu iki kardeş aynı anadan doğup farklı ayrıcalıklara sahip olmanın sancısını çekerler.

Bazı ülkelerde sınıf bünyesi katı bir nitelik taşımakta ve sınıf düşmanlığına dayanan gelenekler kuvvetli bulunmaktadır. Özellikle Fransa, İtalya ve Latin Amerika'nın birçok ülkelerinde bu durum görülmektedir. İşverenlerin önemli bir kısmı da işçilerine aynı düşmanlıkla bakmaktadır. İşçi-işveren arasındaki ucurum din, ırk ve kast inançları ile dahada derinleşir. Örneğin yüksek bir kast'a bağlı olan bir Hindu, daha düşük seviyeden gelen biri işçi ile nasıl olur da eşit koşullarda pazarlık yapabilir? Güney Afrikalı maden ocağı sahibinin ikinci sınıf vatandaş addedilen bir Afrikalı işçiye nasıl pazarlık konusunda tartışabilir?(Ekin, 1987,53).

İşveren ile işçi arasında çıkar çatışması olduğu gibi kendilerinin soylu olarak yaratıldığına inanan bazı işverenler "Tanrı insanların eşit olmasını isteseydi eşit yaratırdı" oyununu cahil işçilere karşı epey sürdürmüşlerdir. "Sınırsız Emek" teorisi ile A.Lewis asgari yaşam şartlarına alışık köylü kesiminin bu yaşam şartlarının en az düzeyde tutularak, sanayi kesiminin ihtiyaç duyduğu düz emek talebinin karşılandığı bir ucuz işçi deposu haline getindiğini söyler (Han 1990,179).

İşçi üretimin itici gücüdür. Her tür üretim için gereklidir, üretim üzerinde nitelik ve nicelik yönünden etkilidir. Üretimin miktar ve kalitesi üzerinde, kalifiye işçi önemli rol oynar. Kalifiye işçi verimliliği arttırıcı unsur olduğu için aranandır ve ücreti yüksektir. Bu yüzden kalifiye olmayan işçiye olumlu yönde etkiler.

Sanayileşmesini tamamlamış gelişmiş ülkelerde işçi etkin endüstri işgücünü oluşturur. İşçi bilinçlidir. Güçlü sendikalara sahiptir. Yeni sanayileşen ülkelerde işçilerin bir bölümü devamlı işgücü haline gelememiştir. Örneğin Afrika'da köyden kalkarak sanayi ve madenlerde çalışmaya giden işçiler, 2-3 sene kaldıktan sonra bisiklet, transistörlü radyo ve diğer bazı modern ihtiyaçlarla köylerine dönmektedir. Pekçoğu evlenme parası biriktirmek için sanayi işçisi olur.

Hindistanda örneğin Bombay'da tekstil işçileri dini seramani ve gelenekler için sık sık köylerine dönerler. Bu yapıya bir de fabrika işçilerinin eğitimsiz ve okur yazar olmamaları eklenince güçsüz örgütlenmeler ortaya çıkmaktadır (Ekin, 1987,52). İşçinin genel karakteristiğinin toplum yapısı ve eğitim düzeyi ile ilgili olduğu söylenebilir.

#### b- Çalışanların Sorunları ve Çalışma İlişkilerine Etkisi

Çalışanların sorunlarının en önemlilerini şu 4 noktada toplayabiliriz:

- Teknolojik işsizlik (Mekanizasyon, Otomasyon)
- İş güvencesi ve işçi emniyeti
- İşçilerin örgütlenmesi
- İş gururu ve iş tatmini

Bu sorunların nasıl ortaya çıktığı çözüm önerileri ve yöneticilerin bu sorunlara yaklaşımlarını kısaca irdeleyelim (Yalçın, 1985, 11).

#### (1) Teknolojik İşsizlik

Teknolojik gelişmenin (Mekanizasyon ve Otomasyon) işçiler üzerindeki en olumsuz etkisi iş kaybı olmuştur. Bu gelişmeler daha az sayıda işçi çalıştırma sonucunu doğurmuştur. İşçiler zaman zaman yeni makinalara zarar verme yoluna giderek korku ve endişelerini direnişlerle göstermeye çalışmışlardır.

Hızla gelişen teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı en önemli sorun, hangi iş ve mesleklerinteknolojik gelişmenin sonsuzluğu içinde yok olup gidenceği hususudur. İşçilerin teknik ilerlemelere karşı tutumları iki cephelidir; işçiler teknik ilerlemenin yararlı olduğunu kabullenmekle beraber, kendi işkolu ve faaliyet sahaları içinde aynı teknik ilerlemeleri güvensizlik ve korku ile karşılamaktadır (Ekin,1987, 201).

Birleşmiş Milletler Ekonomi Komisyonunun belirlemesine göre

dünya çapında kullanılan robotların sayısı 280 bin dolayındadır. Endüstriyel robotların kimsenin yapmak istemediği işleri, sağlığa aykırı ve tehlikeli işleri üstlenmek için herhangi bir talepleri olmaması ve robotların protesto etmeyi bilmemeleri nedeniyle yöneticiler tarafından tercih edilebilmektedirler. Otomasyon ve mekanizasyon işverenler tarafından nimet üstüne nimek olarak görülürken, işçiler tarafından işten uzaklaştırma, görev değiştirme, sosyal mevki ve statü kaybı karar vermenin üst kademede yoğunlaşması gibi nedenlerle çile üstüne çile olarak görülmektedir.

Teknolojik gelişmelerin yarattığı bu sorunlar çalışma ilişkilerini doğrudan etkilemiştir. Sendikaların sırasıyla üzerinde durduğu sorunlar ücret çalışma koşulları ve sosyal hizmetler iken günümüzde "istihdam güvenliği" ve "karların dağıtımı" sorunlarıdır.

Teknolojik gelişme sonucu elde edilen yüksek karlar işletmede tutulup güçlü monopoller yaratma için kullanılacağına birazı işçiler arasında paylaştırılabilir. Teknolojik gelişme işçinin hayatının tehlikeye girebileceği işlerde sağlık v.b. nedenlerden dolayı insan bünyesine zararlı işkollarına yönlendirilerek bu alanda hem üretim artışı hemde minimum iş kazası ve hastalığı gerçekleşir. Bilindiği gibi her yıl binlerce işçi iş kazası ve hastalığın kurbanı olmaktadır.

Otomasyon ve mekanizasyonun işçiler üzerindeki olumlu etkisinin fiziksel çalışma koşullarındaki iyileşme olduğu söylenebilir.

Otomasyon endüstri toplumlarında beyaz yakalı işçilerin artış sebebi olmuştur. Son araştırmalara göre özellikle profesyonel ve beyaz yakalı işçilerin sendikalaşması konusu hem işveren, hem de işçi örgütlerini ciddi şekilde meşgul etmektedir (Somers vd., 1963, 210).

Beyaz yakalıların çoğu işçi sendikalarına ilgisiz davranmakta yada kendi mesleki kuruluşlarını örgütleme yoluna gitmektedir. Öte yandan işten atılma ve güvensizlik hissi sendikalara karşı ilgiyi artırmaktadır. Dolayısıyla sendikalar üye kaybına uğramamaktadır.

Teknolojik değişmelerin toplu iş sözleşmelerinde de derin etki-



ler yaptığı söylenebilir. Bazı ülkelerde teknolojik değişmeler işverenlerin pazarlık güçlerini artırmıştır. Bunun nedenlerini şöyle özetleyebiliriz:

- 1- Beyaz yakalı işçilerin çoğalması
- 2- Sendikalaşma hareketinin zayıf olduğu bölgelerde yeni işletmelerin kurulması.
- 3- Sendikali olmayan beyaz yakalı işçilere ek çıkarlar sağlanması.
- 4- Toplu pazarlıklarda işveren otoritesinin merkezileşmesi.
- 5- İşverenlerin greve karşı koyabilme gücünün artmasıdır.

Otomasyonun işyerinde ortaya çıkardığı, toplu işten çıkarma tazminatının artırılması, taransfer fırsatlarının genişletilmesi, eğitim ve yükselme imkanlarının tanınması, kıdemlilik haklarının genişletilmesi, verimliliğe dayalı prim sistemleri uygulanması gibi talepler yanısıra istihdam ve gelir güvenliği sendikaların üzerinde en çok bulunduğu sorunları teşkil etmektedir. Otomasyonun işsizlik üzerindeki etkilerini hafifletmek için, sosyal güvenlik haklarının genişletilmesi, yeniden iş bulma güçlüğü çeken yaşlılar için erken emeklilik programları, işsizlik ödeneklerinin artırılması gibi konular işçi-işveren ilişkilerinin dışında kamu organlarından talep edilmektedir (Ekin 1987, 209).

Bilgisayarlar personel yönetimine büyük kolaylıklar getirmiştir. Personel ile ilgili temel bilgilerle birlikte işletmedeki çalışma hayatı, başarısı ya da başarısızlığı ve diğer subjektif değerlendirmeler bilgisayarlarla çok kısa süre içinde tespit edilmektedir. Toplu pazarlık tartışmalarına yardımcı olmak üzere bütün ücretler ve aylıklar saat başına % 10 artırılırsa, bunun işcilik maliyetine olan etkisi hesaplandırılmaktadır (Ekin,1970,25).

Ülkemizde sanayi yöneticilerinin tutumu teknolojik değişme karşısında işgücünü işten çıkartmak değil, bunun yerine istihdamı aynen sürdürürken, yeni istihdamla ve işbaşı eğitimi yollarıyla ortaya çıkan yeni nitelikli işgücü gereksinimini karşılamak yönündedir. Teknolojik değişme, işgücünün % 23'nün aynı iş yerinde iş değiştirmesine % 52'sinin yeniden eğitilmesine yol açarken, % 25 oranında da yeni istihdam olanağı sağlamıştır (MPM,1988,79).



İşletmeler de teknolojik yenikler de insanlar içindir. İnsanlar işletme için yada teknoloji için değildir. O halde insanlar bu yola kurban edilmemelidir. İşletmeler teknolojik gelişmelerin sağladığı karı bütün sosyal tabakalara fiyat ucuzluğu veya ücret zammı şeklinde yansıtılırsa teknoloji gerçek anlamda yerini bulmuş olur. Çünkü teknolojinin insan refahını artıracaklarını vurgulayan ilk kişiler işverenlerdir.

## (2) İş Güvencesi ve İşçi Emniyeti

Güvence, işçinin işyerinden beklediği en önemli isteklerden biridir. Yarına ne olacağını bilmeyen işçiler bunun mücadelesini vermekten geri kalmamıştır. Hala sigortasız çalışan milyonlarca işçi vardır. Karnını bugün doyurmak hevesinde olan pekçok sigortasız işçi yarına ne olacağını düşünme fırsatı bulamamıştır.

Devamlı iş bulmadaki güçlük, yaşlanma ve çalışamayacak hale gelme korkusu ekonomik bir güvensizlik yaratmıştır.

İş kazaları, meslek hastalıkları sürekli artış gösteren kabus haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde bu konudaki ihmal alışkanlık haline gelmiştir.

İş güvencesi ve işçi emniyeti sendikaların üzerinde en fazla durduğu konulardan biridir.

## (2) İşçilerin Örgütlenmesi

İşçi sendikalarının var oluş nedeni işverenlerin, çalışanların arzu ve isteklerine kayıtsız kalması ve onları bir sömürü aracı olarak gör mesindendir. İşverenlerin keyfi davranışlarına bir son vermek için işçiler kenetlenme gereği duymuşlar ve kendi haklarının tek savunucusu olmuşlardır.

İşçilerin örgütlenmesi 20. yüzyılda gayet yavaş adımlarla ilerlemiştir. Bunun başlıca nedenleri şunlardır:

-Çeşitli dönemlerde karşılaşılan ekonomik bunalımlar. Bu buna-

lım dönemlerinde işçiler aç kalmamak için, her tür işi kabul ederek sendikalardan ayrılmışlardır.

-Bazı ülkelerde sendikalı işçilerden çok daha kötü koşulları kabul eden işçiler, bilerek zor durumdaki göçmenlerden seçilmiştir.

-Kişisel mülkiyet ve özgürlük haklarına düşman olduğu kanısı ile halk, işçilerin örgütlenmesine karşı çıkmıştır. Hükümetlerde bu davranışı benimsemişlerdir.

-İşverenlerin sendikaya üye işçilere karşı gesterdiği düşmanca tavır (Yalçın,1985,15).

Sanayileşmeye geçişten çok yıllar sonra sendikalaşma yasal olarak kabul edilmiştir. İşçiye hiçbir hak mücadelesiz verilmemiştir. İşçiler sendikaları yoluyla toplu pazarlıklara katılabilmektedir.

Tüm dünyada işgücü oranındaki artış sendikalaşma oranına yansımamaktadır. Bununda en önemli nedenleri beyaz yakalı işçilerin artması, kadın ve genç işçilerin örgütlenme konusunda fazla istekli olmaları ve bu konudaki baskı ve yasaklardır.

#### (4) İş Gururu ve İş Doyumu

Uzmanlaşma ve endüstrileşmenin gelişmesi sonucunda becerinin giderek işçiden makinaya geçmesi, bu makinayı kullanan işçiye sadece bir makina bakıcısı durumuna getirmiştir. Buda işçilerde iş doyumunu ve gururunu azaltmıştır (Yalçın,1985, 16).

Monoton bir iş hayatı sadece belirli bir iş yapma, işçilerde düşünme yetisini azaltmıştır. İş gururu ve iş tatmininin azalması çözümü karmaşık bir sorun olarak yöneticilerin karşısına çıkmıştır.

#### c- Çalışanların İhtiyaçları

İnsan davranışlarının hareket noktası ihtiyaçlardır. Ancak ihtiyaçların karmaşık olması, dinamik olarak karşılıklı etkileme gücü, kişilere göre değişmesi, amaca ulaştıktan sonra ihtiyaçlarda görülen

değişmeler nedeniyle ihtiyaçların ölçülmesi ve incelenmesi çok güç bir konudur (Penfield, 1969,80).

Arraham H.Maslow 1954 yılında klinik gözlemlerinden yararlanarak, insanların temel ihtiyaçlarını şöyle sıralamıştır: (a) fizyolojik ihtiyaçlar (b) güvenlik ihtiyacı (c) sosyal ihtiyaçlar (d) saygınlık-statü ihtiyacı (e) kendini gerçekleştirme ( Akat, 1984, 176 ).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi işçiler içinde geçerli sayılabilir.

#### (1) Fizyolojik İhtiyaçlar

Yaşamak için temel olan yeme, içme, giyinme, barınma, sevişme, uyuma gibi ihtiyaçlardır. İşçi önce bu ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır.

#### (2) Güvenlik İhtiyacı

Devamlı bir iş, haksızlığa uğramama, işletme politikalarında istikrar arama, iş tehlikesi, tehdit ve yoksulluğa karşı korunma, emeklilik temini, kaza, ölüm ve işsizlik tazminatı, sağlık sigortası gibi, işe ve işyerine güven duyma ve kendini emniyette hissetme ihtiyacıdır.

#### (3) Sosyal İhtiyaçlar

Kendini güven içinde hisseden kimse artık kabul görme, arkadaşlık kurma, bir gruba ait olma gibi gereksinimler duyar. İnfomal gruplaşmalar daha çok bu ihtiyaç sonucu ortaya çıkmıştır.

#### (4) Saygınlık-Statü İhtiyacı

Kendine güven ve saygı duyma, işinde başarılı olma, hür olma, bilgi kazanma gibi ihtiyaçlar yanısıra iş gruplarına veya çevreye tanınma, bir statüye sahip olma, saygı görme gibi ihtiyaçlardır.

Maslow bu derece ihtiyaçları karşılanmış çok az kimsenin olabi-

leceğini ifade eder. Bu seviyeye erişen kişilerin çalışma şekli "yaratıcılık", "Serüven içinde olma" şeklinde ortaya çıkar (Heral, 1974, 42). Bunlar bir üst basamakta (kendini gerçekleştirme) daha belirgin olarak görülür.

#### (5) Kendini Gerçekleştirme

İşletmelerde çalışanlar kendilerini gerçekleştirmek, bir ürün ortaya koymak, anlamlı bir işte çalışmak, kendilerinde gizilolarak var olan yetenekleri kullanmak isterler. İşletmede çalışan bir kimse işinde olgunlaşır, ustalaşır, kendini geliştirmeye, işinde yer alıcı bir yön bulmaya çalışır. Yönetim bu gereksinimleri engellemek yerine işi anlamlı kılarak, işletmeyi, çalışma düzenini buna göre düzenleyerek bu gereksinimlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır. (Onaron, 1981,22).

Yükselme ve gelişme ihtiyacı, insanı kendinden emin, kuvvetli, yeterli ve dünyada işe yarar bir kişi olduğu kanaatine götürür.

İnsanın olabileceği herşeyi olması ihtiyaçların son basamağı olup, buna ulaşmak oldukça nadir ve hayalidir.

Kişi, ihtiyaçlar merdiveninde mideden beyine doğru çıktıkça ihtiyaç ve amaçlarda çeşitlilik ve fazlalık görülür (Aydın,1969,11)

Bu ihtiyaçların yakın gözlemcisi personelden sorumlu yöneticilerdir. Bu ihtiyaçların belli ölçüde giderilmesi işçilerde psikolojik tedavi yaptığı gibi motive edici etki de yapacaktır.

#### d- İşyeri Düzeyinde Çalışma İlişkilerinin Yapısı

İşin yapıldığı yer olan işyeri (Work Plase) işçi,işveren ilişkilerinin daha somut ve gündelik olaylarla yaşandığı yerdir. İşyeri düzeyinde çalışma ilişkileri derken, en küçük birim olan bir dokuma atelyesi bir konserve fabrikası veya bir atelyedeki iş ilişkileri olduğu kadar, bu işyerlerinin bağlı bulunduğu işletme düzeyindeki ilişkiler de anlatılmak istenmektedir (Koray,1987,45). İşyerlerini birim

olarak düşünürsek işletme bu birimleride kapsayan daha geniş bir iktisadi bütündür. İşyerinde çalışma ilişkilerinin işleyişi, somut sorunları ve çözüm yollarını ortaya çıkarır. Çalışma yaşamıyla ilgili kural ve koşullar çalışma ilişkilerinin konusudur. Çalışma ilişkilerinin sınırı yasalarla çizilir. Bu sınırın içte kalan tarafı işveren ve işçi sendikalarının biraraya geldikleri toplu pazarlıklarda doldurulur.

Her toplum ekonomik, siyasal ve toplumsal özellikleri endüstrinin genel çerçevesini belirler. İşyerlerindeki çalışma ilişkilerinin çerçevesi de işkolu ve işyerine göre değişen özelliklerden etkilenir. İşletmenin ve içinde yer aldığı, işkolunun ülke ekonomisindeki yeri ve önemi kullanılan teknoloji, işletmenin büyüklüğü, işletmenin finansman ve karlılık durumu işletme ve işyerindek yönetim biçimi ve anlayışı gibi birçok etmen çalışma kural ve koşullarını etkilerken kuralların konulmasına ilişkin prosedürleri de etkileyecektir (Koray, 1987,46).

İşyeri düzeyinde kuralların konulması ve bu kurallara etki eden faktörler çalışma ilişkilerinin yapısını ortaya koyacaktır.

#### (1) Kuralların Konulması

Oyunun adı "çalışma ilişkileri"; oynandığı yer "işletmeler"; oyuncular "işverenler" (işveren sendikaları) "işçiler" (işçi sendikaları) ve "hükümet" (kamu kuruluşları) dır. Oynadıkları role gelince; işveren başrol aynayıp çalışma ilişkilerinde hakimiyet kurmaya çalışır ve uzun yıllar başrolü kimseye kaptırmamıştır. İşçiler mümkün olduğu kadar işverenlerin tek karar vericiliğini ve keyfiyetini azaltarak oyunda seslerini duyurmaya çalışmışlardır. Hükümet ise aldığı politik ve ekonomik kararlarla oyunun gidişi etkiler. Rolün paylaşımı toplu pazarlıklarda tartışılır ve sonuçlandırılır. Oyun sahneye konmadan önce provalar sendikalar da yapılarak güç toplanmaya çalışır. Oyunun sonunun nasıl bittiği izleyicilerin (okuyucuların) yorumuna bırakılmıştır.

Bu üç aktör arasındaki güç ve çıkar mücadelesinin sonucu, ulusal



düzeyde alınan ekonomik ve yasal kararlarda ve toplu pazarlıklarda kendini gösterir. İşyeri yönetiminde karar verme ve kural koyma hakkını sanayinin başlangıcından buyana elinde tutan işveren gücünden pek birşey kaybetmemiştir. Boş olan işlere kimin alınacağı, kimin hangi işi nasıl göreceği, kimlerin işten çıkarılacağı, kimin başka görevlere verileceği gibi birçok karar işyeri yönetimi yada yetkili personel yöneticisinin elindedir.

İşçi ve işçi sendikalarının çalışma koşullarının belirlenmesine katılmaları bir yandan sendikalaşma, öteyandan iş hukuku kurallarının ortaya çıkmasıyla zamanla gerçekleşmiş birolgudur. Sendikaların işçilerin temsilcisi olarak kendi varlıklarını ve etkinliklerini kabul ettirmeleri yasal bir dayanağa bağlıdır.

Günümüzde işçi temsilcileri olarak sendikaların işverenlerle birlikte toplu sözleşmeler kanalıyla hükümler veya mahkeme kararlarıyla kabul edilmiştir. Sendikaların etkinliği o ülkenin sosyal-ekonomik politikalarına göre değişim gösterir.

İşletmelerde çalışma ilişkilerine ilişkin kurallar dört ana kaynakta toplanmaktadır; (a) yasalar, (b) toplu sözleşmeler, (c) işyeri yönetmelikleri ve (d) yazılı olmayan kurallar (Koray, 1987, 46).

#### i- Yasalar

Yasalar her işyeri için gerekli ve zorunlu kuralları oluşturur. Bunlar çalışma süresi, enaz ücret, işyeri sağlığı ve güvenliği, işten çıkarma gibi uyulması gereken kurallardır. Bu kurallar Bireysel İş Hukuku'nun Konusudur. Çalışanların hastalık malüllük, yaşlılık ve kaza gibi hak ve güvenceleri Sosyal Güvenlik Hukuku, sendikaların etkinlik alanı, toplu pazarlığın boyutları ve içeriği, grev hakkının kullanım biçimi ve prosedürün belirlenmesi gibi çalışanların kuralların konulmasına katılma sınırı ise Kollektif İş Hukuku'nun konusudur (Koray, 1987, 47).

Çalışma Hayatını Düzenleyen Yasalar :

- Doğrudan doğruya ve tümüyle ilgili yasalar (iş kanunu, sosyal

sigortalar kanunun, sendikalar kanunun, toplu sözleşme ve grev-lokavt kanunu).

- Çalışma hayatını ilgilendiren hükümler içeren yasalar. (Maden Kanunu, İmar Kanunu, Umumi Hıfzıssıhha Kanunu, Belediyeler Kanunu, Trafik Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Türk Ceza Kanunu.)

Ülkemizde kollektif iş ilişkileri düzenleyen 274 ve 275 Sayılı Kanunlar onyedı yıllık uygulamadan sonra temel değışiklikler yapılarak yenilenmiş ve 5.5. 1983 tarihinde kabul edilen 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu ile 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu 7. 5.1983 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe konulmuştur. (Reisoğlu, 1984,70).

Yasalar getirdiğı hükümlerle çalışma ilişkilerine ilişkin kuralların belirlenmesinde sendikaların etkinlik alanını genişletip daraltabilmektedir.

#### ii- Toplu Sözleşmeler

Toplu sözleşmeler, çalışma ilişkilerine ilişkin kuralların belirlenmesi için işverenler ile işçi sendikaları arasında karşılıklı görüşmeler ve pazarlıklar sonucu varılan anlaşmalardır. Sendikaların çalışma koşullarının belirlenmesinde katıldıkları en etkili alan toplu pazarlıklardır.

İşçi ve işverenlerin gücü oranında belirlenen toplu pazarlık sonucu işyerinde geçerli olacak ortak kurallar ortaya çıkar artık bu kurallara uyulması zorunludur.

#### iii- İşyeri Yönetmelikleri

İşyeri yönetmelikleri yasaların ve toplu sözleşmelerin çizdiği çerçeve içinde işyeriyle ilgili güncel sorunların çözümüne ilişkin kurallar getirir örneğin işyerine giriş-çıkış denetimi, yerinde giyilecek ve kullanılacak eşyalar, işyeri güvenliği, işyeri disiplini gibi konularda işyeri yönetimi yönetmelikler hazırlar. Bu yönetmelikler

her işyerine göre farklılık gösterebilir. Ve yönetmeliklere uyumda işçi sorun yaratabilir. Bu yüzden bu tip anlaşmazlıklarında toplu sözleşmelerde çözümlenmesine sıkça rastlanır (Koray, 1987, 48). İşleri yönetmelikleri, işçilere baskı yaparak uygulandığında yada çok fazla ayrıntı içerdiğinde işçi, yönetmeliklerin gerekliliği konusunda ikna olmadığı durumda, tepkisini uyumsuz ve huzursuz davranışlarla gösterir. Kabul edilebilir yönetmelikler iş gerginliğini en aza indirir.

#### iv- Yazılı Olmayan Kurallar

Bir işyerinde yazılı kurallar bulunsada, işin ve işçinin denetimi, alt-üst ilişkisi büyük ölçüde yazılı olmayan, işin ve işyerinin özelliklerinden kaynaklanan özellikler ve uygulamalar gösterir. Bu adet ve uygulamalar çalışmayla ilgilibazı kuralları ortaya çıkarır. İşyerinde önceden beri uygulanmakta olan ve adet haline gelen davranışlar işveren ve işçiler tarafından benimseniyorsa kural olarak yerleşir.

#### (2) İşyerinde Çalışma İlişkilerini Etkileyen Etmenler

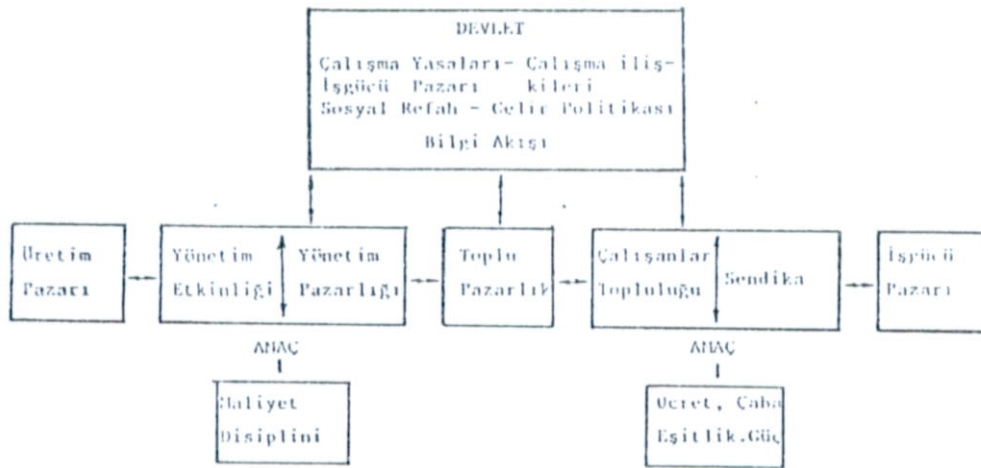
İşyerinde çalışma ilişkilerini etkileyen etmenleri şöyle sıralayabiliriz: (a) teknoloji, (b) İşyeri büyüklüğü, (c) Maliyet yapısı, (f) Belirsizlik, (g) Devlet (Koray 1987, 50). Çalışma ilişkileri bu faktörler arasındasürüp giden etkileşimle ortaya çıkar. İşgücünün yapısı sendika ve toplu pazarlıkları etkilerken, işyeri büyüklüğü, örgüt ve yönetim özelliklerini ve yönetimin etkinliğini belirleyecektir. Barbash konuyu çizim-4'teki gibi açıklamıştır.

İşletme yönetimi herşeyden önce maliyet disiplini sağlamak zorundadır. Pazar koşullarında rekabet edebilmesi etkin ve verimli çalışmayı sağlamasını gerektirir. Verimlilik, bir işletmede elde edilen sonuçların veya ürünlerin, bunları elde etmek için kullanılan kaynaklarla veya üretim faktörlerine oranıdır. Üretim faktörleri, bir işçinin bir saatlik çalışma zamanı, bir makina saati, bir birim sermaye bir dönüm arazi vb. gibi hususlar olabilir. İşgücü anlamındaki verimlilik "randıman" kavramıyla ifade edilir (Şimşek, 1984, 184). Yönetim en az işçiyle ne kadar çok iş ortaya koyabiliyorsa randımanlı çalışıyor



demektir. Çalışanlar için gelir kaynağı olan ücretler çalıştıran (iş-veren) için maliyet ögesidir. Maliyet disiplini ücretleri enaz düzeyde tutma ile eşanlamlıdır. Çalışanlar bu olumsuzluk karşısında tek güç olabileceği sendikalarda örgütlenir. Toplu pazarlıklar yoluyla başta ücret olmak üzere bu ücrete uygun çaba harcamak ve işyerinde çalışanlar arasında hakça bir dağılımın sağlanmasını isteyecektir. Güç ile kasdedilen ise çalışanın işinde ve işyerinde etkin olduğunu görmek isteğidir.

Çizim 6- İşyerinde Çalışma İlişkilerini Etkileyen Etmenler



Kaynak: (Barbash 1984,4).

Yönetim, asgari harcama ile azami hasıla meydana getirme (verimlilik) ve işletmeyi amacına ulaştırabilme (etkinlik) içerisinde maliyet disiplini sağlamaya ve çalışma barışını korumaya çalışacaktır. Öte yandan çalışanlar topluluğu emeklerine karşılık adil bir ücret, iyi çalışma şartları sosyal hizmetler gibi refah düzeylerini artırıcı istemlerle çalışma barışını koruyacaktır. İşte bu iki grup istemlerini karşılıklı toplu pazarlıklarda güçleri oranında tartışıp sonuçlandıracaklar ve böylece çalışma ilişkilerine ilişkin kurallar konulmaya ve işlemeye başlayacaktır. İç ve dış etmenlerin değişmesiyle kuralların konulma süreci ve kuralların kendileri değişim gösterebilecektir.

### C- Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi

Oyunun adı "çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi" ve oyuncular- da "işçi ve işverendir" demistik. Bu bölümde sendikalar ve toplu pazarlıklarda oyuncuların ne gibi roller üstlendiğine daha geniş olarak yer vereceğiz. Çünkü çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi için genellikle işveren adına hareket eden personel yönetimi, karşısına iş- ci sendikalarını alacaktır. Ve toplu pazarlıklarda alıp-verme tartış- masına girecektir. Alış veriş konu olan, "hak ve çıkar dilimi"dir. Artık işçi kendi pişirdiği pastadan kırıntı değil dilim istemektedir.

Sendikaların gelişmesi ve toplu sözleşme uygulamalarının yo- ğunluk kazanması personel yönetimine gösterilen ilgi ve önemi artır- mıştır. Sendikalaşma nedir? yönetime etkileri nelerdir? niçin çalış- ma ilişkilerinin düzenlenmesi personel yönetimine görev olarak veril- miştir? işçiler neden sendikalaşma gereği duymuşlardır? toplu pazar- lık sisteminin işleyişi nasıldır? bu sorular ve benzerleri bu bölümde yanıtlanacaktır.

#### a- Sendikalaşma ve Yönetim İlişkisi

Bu başlığa sendikalaşma hakkında kısa bilgi vererek girmek yararlı olur kanısındayız. "Sendika" sözcüğü işçi sendikaları yeri- ne kullanılmıştır.

#### (1) Sendikalaşma ve Sendikalaşma Nedenleri

İşçi hareketi ve sendikalaşma, sanayileşmenin gelişmesi ve birikimi ölçüsünde içinde bulunduğu ülkenin sosyal, ekonomik, siya- sal ve kültürel koşullarına göre değişim göstermiştir (Şenatalar, 1975,339). Sendikacılık hareketi toplumsal bir olaydır ve kapitaliz- min yarattığı güç dengesizliği sonucu ortaya çıkmıştır. Sendikalar; başlangıçtan buyana en büyük mücadeleyi "var olma" ve işçilerin tem- silcileri olarak "tanınma" alanında vermişlerdir (Koray,1987,96).

Sendikalar başta ekonomik mücadele olmak üzere üyelerinin ça- lışma koşullarını iyileştirmek, işçi statüsünü güçlendirmek ve bu



amaçları yerine getirmek için toplu pazarlık, grev ve siyasal hareketlere katılmak gibi araçları kullanan örgütlerdir.

Tokol'da sendikaların fonksiyonlarını iki ana grupta toplamıştır. İlki menfaat mücadelesi, ikincisi kendini politik, ekonomik nitelikleriyle ortaya koymaktır (Tokol, 1985,121). Sendikalar bu fonksiyonlarını toplu pazarlıklarda yerine getirirler. Sendikaların sürekliliğini ve etkinliğini sağlaması toplu pazarlıklardaki oyunculuk gücüne bağlıdır.

Kısaca işveren sendikaları hakkında da bilgi verecek olursak; amacı kendilerine üye işverenlerin çıkarlarını işçi sendikaları, yasma ve yürütme organları önünde korumaktır.

İşveren sendikaları işçi sendikaları karşısında üç değişik tutum sergilemiştir: (a) İşçi sendikalarının örgütlenmesini önlemeye çalışan tutum, (b) İşçi sendikalarıyla aralarındaki ilişkileri iyileştirmeye yönelik tutum, (c) İşçi sendikalarıyla doğrudan toplu görüşmeleri sürdüren görüşmecî ve uygulamacı tutum (Esin, 1974,45,47). Konumuz içinde daha çok ikinci ve üçüncü tutum söz konusu edilecektir.

İşçilerin sendikalaşma nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz, (a) İdeolojik nedenler, (b) Ekonomik nedenler, (c) Psikolojik nedenler, (d) Sosyal nedenler.

İşçilerin sendikalaşma amacı işverene karşı güçbirliği oluşturmak ve bir sınıfsal kimlik çerçevesinde işverenlere karşı mücadele etmektir. Bu amaç doğrultusunda sendikalaşma nedeninin ideolojik olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışma koşullarına tepki olarak başlayan işçi hareketi, yer aldığı ülke koşullarına ve benimsediği amaçlara göre değişik nitelik ve özellikler göstermiştir.

İşçilerin başta ücret olmak üzere, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi hayati önem taşıyan ekonomik nedenler sendikalara katılımı artırmıştır.

Çalışanın hakkının yenildiği ve ezildiği gerçeği işçileri bir sınıf olarak örgütlenmeye itmiştir.

İşçilerin sendikaya katılımı nedenleri psikolojik istemlere de dayanır. İş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmemesi, tek başına sesi- ni duyuramaması kişileri "hak arama okulu" sendikalara üye yapmıştır (Şenatalar, 1975,342). Bazı temel ihtiyaçları, güdülleri, iştahları ve arzuları tatmin etmek için sendikalara üye olan işçiler, sendika- lardan güç almaktadırlar.

İşçi "ekonomik ve psikolojik doyumsuzluk" içerisindeyse bunu kötü bir bedelle öder. Bu bedel alkole düşkünlük, ailesinden ayrıl- ma, grevler, şiddet, sabotaj gibi eylemlerdir. İşçiler ekonomik ve psikolojik doyum için sırtını sendikalara dayar.

Son yıllarda işçilerin dikkatine sunulan "yönetime katılma" bir sosyolojik nedendir. Bu konuda sendikalar işveren üzerinde etki- li olabilmektedir.

İşçi kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek felsefe, program ve uygulamayı bulduğu sendikaya katılacaktır. Sendikalar işçilerin top- lu istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik işçi örgütleri olup, üyelerine güven doyum ve kendini kabul ettirmeyi vaadede- der (Heral,1974 29).

Sendikalara katılım nedeni işçilerin sendikacılık anlayışı ile de yakından ilgilidir. Sendikacılık anlayışını etkileyen görüşler şunlardır (Koray, 1987,61,62):

- 1- Marx'ın Bilimsel Sosyalizmi
- 2- Evrimci (reformist) görüş
- 3- Yalnızca üyelerinin mesleki ve ekonomik çıkarlarını koruma- ya yönelik sendikacılık.

Türkiye'de yürürlükteki 'Anayasa Sendikaların Siyasal amaç gü- mesini ve Siyasal faaliyette bulunmasını yasaklamıştır (Türk-İş,1989, 18).

## (2) Yönetim Açısından Sendika Üyeliğinin Anlamı

İşçilerin işe alımlarında, çalıştırılmalarında ve işten atılmalarında sendikaya üye olmanın anlamını açıklayan iki türlü uygulamadan sözedilebilir. Kapalı işyeri koşulu (Closed, Shop-Clouse) ve sendikalı işyeri koşulu (union shop-clouse)

- Kapalı İşyeri Koşulu: Toplu iş sözleşmesine taraf olan sendikaya, önceden üye olanlar işyerin'de kalabilmektedir. ABD ve İngiltere gibi ülkelerde uygulanan bir yöntemdir.

- Sendikalı İşyeri Koşulu: Toplu sözleşmenin yürürlüğe girmesiyle beraber belli bir süre içinde sözleşmeye taraf sendikaya üye olmaları öngörülmektedir (Aldemir ve Ataol, 1986, 218; Koray, 1987, 59; Ekin, 1976, 73).

Türkiye'de yürürlükteki yasalar, işçilerin işe alımlarında, çalıştırılmalarında ve işten atma işlemlerinde sendikalı-sendikasız ayırımı yapılmayacağı belirtilmesine rağmen bunun aksi uygulamalara rastlanmaktadır.

Yine ABD' de ve Avrupa'da çok uluslu şirketler tarafından istihdam edilen personele kesinlikle sendikaya üye olmama konusunda telkin de bulunmaktadır. Ülkemizde de yıllardan beri faaliyet gösteren ve dünya kakao tekeli elinde tutan çok uluslu şirket çeşitli ülkelerde bulunan fabrikalarında sendikacılığı ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunmaktadır. Ekim 1988'de Fransa'da grev hazırlıkları yapan işçilerin karşısına polisle çıkarken, Kolombiya'da sendikalı işçilere yol göstermektedir. Filipinlerde ki sendika başkanı kimliği meçhul kişilerin saldırısı sonucu ölmüştür (Türk-İş, 1989, 18).

## (3) Yönetimin Sendika Temsilcileriyle İlişkileri

İşyeri yönetimi için işyerinde sendika temsilcilerin yetki ve görevleri toplu sözleşmelerle belirlensede uygulamada, birçok uyuşmazlık noktasının ortaya çıkması mümkündür. Temsilcilerin görevlerini sürdürüp sürdürmeyecekleri ne kadar ücret ve prim alacakları, temsil-



cilik görevinin neleri kapsayacağı işçilerin temsilcilerle ilişkileri, sendikal eğitim gibi birçok konu uyuşmazlığa kaynak olmaktadır. Günümüzde birçok ülkenin iş hukuku, temsilcilerin görev alanlarını belirlemekte ve onları işverene karşı, özellikle işten çıkarma olasılığına karşı koruyucu hükümler getirmektedir. Bu düzenlemelere karşın işyerinde temsilci-yönetici ilişkileri daha çok işyeri yönetiminin bu konudaki profesyonel ve ılımlı görüş çerçevesinde çözümlenebilecek bir konudur (Koray, 1987,53). Sendika (işçi) temsilcilerinin yetki alanlarının genişliği bu kişilerin daha çok bilgi ile donatılmış olması gereğini ortaya koymuştur.

#### (4) Sendikalaşmanın Personel Yönetimine Etkisi

Sendikal faaliyetlerinin kanunla korunması ve sendikaların çalışanlar adına toplu sözleşmelere katılmaları ile sendikalar ile ilişkiler özenle ele alınmıştır. Bu da personel yönetiminin önemini bir kat daha artırmıştır. Personel yönetimi çalışma yöntemlerini yenilemek ve günün gereklerine uydurmak zorunda kalmıştır. Toplu sözleşmelerle işletmelerde uygulamaya konulan yenilikler işletme yönetimini, çalışanlar hususunda daha geniş kapsamlı ve geleceğe dönük olarak düşünmeye itmiştir.

Sendikalaşma ve toplu pazarlıklar işletmelerin personel bölümünü daha kapsamlı bir örgütlenmeye götürmüştür. İşletmelerdeki sendikal faaliyetler işletmelerin personel yöneticilerinin çalışma biçimini de etkilemiştir. Personel yöneticisi çalışanlarla ilgili politikanın saptanmasında üst yönetime verdiği bilgilerle etkili olabilir. Personel yöneticisi istihdam ve çalışma ilişkileri hususunda ülkesindeki genel durumu, uygulama ve politikaları bilmek zorundadır (Şenatolar, 1975,348). Çalışanlar konusunda en fazla bilgi sahibi olması gereken personel yöneticisidir. Personel politikasının belirlenmesinde ve uygulanmasında personel yöneticisinin verdiği bilgiler diğer bölümler ve üst yönetim için aydınlatıcı nitelik taşır.

Sendikaların, toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla işletmenin uyguladığı personel politikalarında yeni düzenlemelere yol açtığı görülmektedir.

İzmir'de Madeni Eşya İşkolunda 7 işletme üzerinde uygulanan araştırmada "işçi çocuklarına, diğer adaylarla eşit nitelikleri taşımaları koşuluyla işe alınmada öncelik tanınması" gibi uygulamalara yer verildiği görülmüştür (Gürüz, 1984,152).

Yöneticiler ile işçiler arasında çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralların oluşmasına yön veren ilkeler şunlardır: (1) işçinin korunması, (2) işçinin kişiliğinin tanınması, (3) işçilerin yönetime katılmaları, (4) işçilerin örgütlenebilmesi, (5) toplu iş hukukunda tarafların özerkliği (Çelik, 1985,4). Bu ilkelerin personel yönetiminin çalışmalarıyla yakın ilgili olduğu söylenebilir.

Çalışma ilişkileri üzerinde hukuksal gelişmeler yanısıra, yöneticilik anlayışının, işçi hareketinin ve uluslararası çalışma örgütü (ILO)'nce yürürlüğe konulan kuralların da etkili olduğu görülür (Aldemir ve Ataol, 1986,207).

Sendikaların yönetim karşısında etkin olduğu alan toplu pazarlıklardır. Toplu pazarlıklarda sendikaların ücret artışı ya da bazı sosyohaklar sağlanmasına ilişkin istekleri yönetimce kabul edilmediği durumda, ortaya çıkar uyuşmazlığı çıkmaktadır. Çalışma ilişkileri iki karşıt çıkar arasında sürdürülen bir ilişki olduğuna göre bu ilişkide uyuşmazlıkların başgöstermesi de doğal ve kaçınılmaz bir sonuçtur. Toplu iş uyuşmazlıkları çözümlemede önce barışçı çözüm yolları denenir. Bunlar uzlaştırma arabuluculuk ve hakem uygulamalarıdır. Toplu iş uyuşmazlıkları bu yollara çözülemezse iki tarafda kendi silahına sarılır. İşçinin silahı grev, işverenin silahı ise lokavttir.

Toplu iş sözleşmesi imzalandıktan sonra işveren veya sendika, sözleşmede belirlenen maddelerden biri veya bir kaçının yerine getirilmediğini, ileri sürerse yönetim ile sendika yine uyuşmazlık içine girmiş olacaktır. Böyle bir hak uyuşmazlığı çıktığında taraflar ya "iş mahkemelerine" başvurarak sorunu çözme yolu arayacaklardır ya da sendikalar "hak grevi"ne gideceklerdir (Koray, 1987,53).

Personel bölümü, sendikalarla işletmenin yapacağı toplu söz-



leşmelerde, sözleşme için yapılan hazırlık çalışmalarından başlamak üzere, sözleşmenin yapılması evresinde ve sonraki yürütme eylemlerinde yönetimin düğüm noktasını oluşturur. Ayrıca personel bölümü sendikaya üye olmayan işçilerin örgütlenmesi konusunda sendikaların gösterdiği çabalarla, çalışanların takındıkları tavırlar karşısında işletmenin izleyeceği tutumda ve grev tehlikesi belirdiğinde girişilen planlama çalışmalarında düzenleştirci bir bölüm olarak görev yapar. Ayrıca iş akitlerine ilişkin şikayetlerin son inceleme birimi olarak da hizmet görür (Aşkun, 1982,15). Görüldüğü gibi personel yönetimine ve çalışma ilişkilerine konu olan "insan" (çalışan) üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Bu yüzden personel yöneticisi yeterli bilgi ve deneyime sahip olmak zorundadır. Çünkü karşısında hiç de küçümsenemeyecek güçte işçi sendikaları vardır.

#### b- Toplu Pazarlık

Uluslararası öğretilerde "toplu pazarlık" (Collective bargaining) kavramı, çalışma ilişkilerinde sendikaların ve işverenlerin ücret ve çalışma koşullarını belirlemek için sürdürdükleri pazarlıklardır (Koray, 1987,95).

Toplu pazarlık, ücretler, ödeme şekilleri, çalışma koşulları ve süreleri ile ilgili politika ve yöntemlere ilişkin ortak anlayışları açıklayan, işverenlerle sendikalar arasındaki yazılı anlaşmaların görüşülmesini, yönetimini, yorumunu, uygulamasını ve yürürlüğe konmasını kapsayan işlemlerdir (Ekin, 1987,105).

Toplu pazarlıklarda taraflar en az kayıp ile en fazla doyumu sağlamak isteyeceğinden, çeşitli eylemlerin olası sonuçlarını önceden kestirmeye özen gösterirler (Dereli, 1977,19). İki taraf da hazırlıklı olarak ring'e çıkarlar.

Bir toplu pazarlık sürecinde işçi sendikasının ve işverenin seçenebilecekleri seçenekleri ve algılanan sonuçları Stagner ve Rossen çizim 5,'deki gibi göstermişlerdir (Dereli, 1977,19).

Toplu pazarlık sisteminin nitelikleri şunlardır (Zaim,1972,

Çizim 7- Sendika ve İşverenin Seçebilecekları Seçenekler ve Bunların Sonuçları

| İŞLETME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | SENDİKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>SEÇENEK 1:</u><br/>Sendikânın istemlerini kabul halinde</p> <p><u>Algılanan Sonuçlar :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Karın azalması</li> <li>2- Rekabet durumunun kaybı</li> <li>3- Maliyeti yüksek bir grevin önlenmesi</li> <li>4- Devlet ve kamuoyu üzerinde yaratılabilecek kötü imajın önlenmesi.</li> </ol>                               | <p><u>SEÇENEK 1:</u><br/>İşverenin teklifini kabul halinde</p> <p><u>Algılanan Sonuçlar :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Üye desteğinin kaybı</li> <li>2- Statü kaybı</li> <li>3- Maliyeti yüksek bir grevin önlenmesi</li> <li>4- Devlet ve kamuoyu üzerinde yaratılabilecek kötü imajın önlenmesi.</li> </ol>                                                               |
| <p><u>SEÇENEK 2:</u><br/>Sendikânın istemlerini red halinde</p> <p><u>Algılanan Sonuçlar :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Grevden dolayı kar kaybı</li> <li>2- Grevden dolayı rekabet kaybı</li> <li>3- Devlet ve kamuoyunun olumlu izleniminin kaybı</li> <li>4- İşletmenin kar yetkisinin korunması</li> <li>5- Sendika gücünün kırılması</li> </ol> | <p><u>SEÇENEK 2:</u><br/>İlk istemlerde ısrar halinde</p> <p><u>Algılanan Sonuçlar :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Sendikânın gücünün üyelere ıspatı</li> <li>2- Grevden dolayı üye gelirinin kaybı</li> <li>3- Grevden dolayı üye desteğinin kaybı</li> <li>4- Devlet ve kamuoyunun olumlu izleniminin kaybı</li> <li>5- İşletmeye "hak ettiği dersin" verilmesi</li> </ol> |

Kaynak: (Dereli, 1977,19).

261; Heral,1974,22; Koray 1987,96).

- 1- Toplu harekettir
- 2- Pazarlık sözkonusudur
- 3- Bir işbirliği ve katılma olayıdır
- 4- Süreklilik gösterir
- 5- Demokratik ve dinamik bir yapı gösterir
- 6- Şu hazırlık evrelerini gerektirir.

- Tarafların belirlenmesi
- İstemlerin belirlenmesi
- Toplu görüşmeye çağrı
- Toplu görüşmelerin yapılması
- Toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve şekli
- Toplu iş uyumsuzlukları ve çözüm yolları

Burada üzerinde duracağımız toplu pazarlık sisteminin işleyiş kısmı yani hazırlık evreleridir. İşletmelerde toplu sözleşmelerin hazırlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılmasıyla ilgili çalışmaların personel yönetimi tarafından yürütüldüğünü hazırlatacak olursak hazırlık evrelerinin konumuzla yakın ilgisi anlaşılır.

#### (1) Tarafların Belirlenmesi

Tarafların belirlenmesi aşamasında toplu iş sözleşmesi yapma yetkisine sahip olanlar saptanır. Türkiye'de 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu (TİSGLK) bir işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapmayetkisini iki şarta bağlamıştır. İlki sözleşme yapacak işçi sendikasının bulunduğu işkolunda çalışan tüm işçilerin en az yüzde onunun üyeliğine sahip olması, "baraj şartı", "işkolu yetki şartı" veya "genel yetki şartı" ikincisi, ise sendikanın yapmak istediği toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek işyeri veya işyerlerinin her birinde çalışan işçilerin yarısından fazlasının kendi üyesi olmasıdır. "özel yetki şartı", veya "işyeri yetki şartı"dır. Bu şartı birlikte elde edemeyen bir sendika, toplu iş sözleşmesi yapma yetkisini kazanamaz (Eren, 1984,114).

Yine (TİSGLK)'a göre toplu iş sözleşmesi yapma ehliyetine ve yetkisine sahip işveren tarafıda, işveren sendikaları veya sendikalara üye olmayan işverenlerdir (Aldemir ve Ataol, 1986,224).

Yetkili işçi sendikalarının tespiti, tarafların çalışma Bakanlığına başvurusu üzerine yapılabilir. Bu şekilde işçi tarafı "Yetki belgesi"ni alır.

Genellikle personel yöneticisi (müdürü) ve işletmenin hukuk müşaviri işletme adına görüşmelere katılır. Genel müdür uzlaşmaya giden yolu tıkamamak için görüşmelere katılmaz. Anlaşmaya varılamadığı durumda konunun tekrar ele alınması için genel müdür devreye girebilir. Sendika adına toplu görüşmelere genellikle sendika genel merkezinden bir veya iki temsilci, sendikanın hukukcusu ve sendikanın işyeri temsilcisi katılır (Şenatalar 1975,351).

## (2) İstemlerin Belirlenmesi

Başlangıçta, toplu iş sözleşmeleri sadece ücret ve iş süresi gibi çalışma şartlarını ve bunlardan doğan uyumsuzlukları çözümlemek amacıyla istemler belirtirken, sonradan sanayileşmiş ülkelerde, çalışma şartlarının tümü toplu iş sözleşmesi içinde yer almış ve dolayısıyla sendikaların istem dağarcığı, genişlemiştir (Esener 1985,88). Hızla ilerleyen teknolojik çağ işçiler üzerinde birtakım etkiler yapmaktadır. Her değişim ve gelişim gibi işçi istemlerinin gelişmesi de doğaldır. Ancak işçi ile işverenler arasındaki tüm ilişkilerin ayrıntılı olarak toplu sözleşmelerde belirtilmesi olanaksızdır. Toplu sözleşmeler işyerlerindeki iş ilişkileri ve çalışma koşullarıyla ilgili olarak temel kuralları belirler. İş ilişkileri ile ilgili ayrıntılı uygulamaların bu kurallar doğrultusunda olması beklenir.

Görüşmeler başlamadan önce tarafların görüş, öneri ve istemleri hakkında yapılan ayrıntılı araştırma ve incelemeler hazırlıklı olma açısından yapılır.

Sendika ve işveren arasında "istem zıtlığı" olduğu gibi "istem birliği"de vardır. Örneğin işçilerin eğitilmesi verimliliğin artırılması gibi.

İşçi sendikaları bulundukları işkolundaki toplu sözleşmeleri

inceleyerek uygun değişiklikleri saptarlar. İşkolundaki işletmelerin o andaki mali durumlarını ve ekonomik gelişmelerini incelerler. Üyelerinin yeni toplu sözleşmede yer almasını istedikleri istemleri saptarlar. İşletme yöneticileride işçi sendikası tarafından toplu sözleşme görüşme masasına getirilecek istemleri önceden saptarlar ve bu istemlere karşı ileri sürülecek olumlu veya olumsuz gerekçeleri hazırlarlar. İşveren tarafıda istemlerini karşı tarafa, ya önceden yada görüşme sırasında sunarlar (Şenatalar, 1975,352).

### (3) Toplu Görüşmeye Çağrı

İşçi ve işveren tarafı yetki belgesinin alınmasından itibaren onbeş gün içinde karşı tarafı toplantıya çağırır. Çağrı tarihinden itibaren otuz gün içinde çağırıcıyı yapan taraf toplu görüşmeye gelmez ve başlamazsa çağırıcıyı yapan tarafın yetkisi düşer. Toplu görüşme çağırısının karşı tarafa bildirildikten altı gün içinde toplu görüşmenin yerini, gününü saatini aralarında anlaşarak tespit ederler ve görevli makama bildirirler (Esener, 1985,91,96). Türkiye de toplu iş sözleşmesinin nasıl yapılacağı kanunla düzenlenir. Kanun Hükümlerde Tarafların iyi niyetle toplu görüşmelere en kısa zamanda başlayarak en çabuk şekilde sonuçlandırmaları amaçlanmıştır.

Avrupanın bazı ülkelerinde toplu görüşmeye başlanması bir serbesti olarak görölmektedir.

### (4) Toplu Görüşmelerin Yapılması

Toplu görüşme çağırısı üzerine toplu iş sözleşmesi yapmak amacıyla tarafların biraraya gelip görüşmeleriyle toplu görüşme başlamış olur. Taraflar yetki belgelerini birbirlerine verirler. İlk toplantıda toplantı ve görüşme yönetimine ilişkin konular karara bağlanır. Daha sonra karşılıklı istemler konu edilir. Kabul edilen maddeler düzenlenen tutanağa geçirilir. Anlaşmaya varılmayan istemler sonraki toplantıda tekrar görüşölür (Aldemir ve Ataol, 1986,226). Toplu görüşmelerde taraflar en az tavizle en fazla istem kabul ettirme yoluna giderler. Bu yüzden çeşitli stratejiler ve taktikler uygularlar. Görüşmeciler en büyük becerilerini görüşme esnasında ortaya koyarlar. Barış-



ci ve uzlaşmacı yol izlemeleri her iki taraf içinde istenen ve dilenen bir sonuçtur.

Toplu görüşmeler sürdürülürken bir takım kriterler dikkate alınır. Talas bu kriterleri şu şekilde sıralamıştır (Talas, 1972,361):

- 1- İşçiler için zorunlu en az ücret (asgari ücret)
- 2- Hayat pahalılığındaki değişimler
- 3- İşverenin ödeme gücü
- 4- Yüksek veya düşük ücretlerin işçinin satınalma gücü ve çalışma düzeyi üzerinde yapacağı etkiler
- 5- Başka sanayiler içinde başka yerlerde ödenen ücretler.

Her iki tarafta bu kriterler hakkında hesabı kitabı yapmış "bilgi küpü" olarak toplu görüşmelere gelirler. İstatistik rakamların ikna edici gücü bilinmektedir.

#### (5) Toplu İş Sözleşmesinin İmzalanması ve Şekli

Sendikalar ve yöneticiler arasındaki görüşmelerden sonra varılan anlaşma, yasal bir belge kimliği kazanmaktadır. Toplu görüşmeler sonunda tüm öneriler üzerinde anlaşmaya varılırsa, Toplu iş sözleşmesi yazılır ve taraflarca imza edilir (Aldemir ve Ataol, 1986,227).

Yazılı olarak hazırlanan ve taraflarca imzalanan Toplu İş Sözleşmeleri şu yararları sağlar (Çelik, 1985,391):

- 1- Toplu iş sözleşmesindeki hükümlere aykırı hizmet sözleşmesi yapılamaz.
- 2- Toplu iş sözleşmelerindeki belirli süreler, çalışma hayatında istikrar sağlar.
- 3- Toplu iş sözleşmeleri uzlaştırıcı olma niteliğiyle çalışma barışına katkıda bulunur.

Toplu iş sözleşmelerinin süresi biryıldan az üç yıldan uzun süreli olmamaktadır.

#### i- Düzeyi

Toplu iş sözleşmeleri işkolu, işyeri ve işletme düzeylerinde yapılmaktadır. Ayrıca Toplu sözleşme politikası işletme düzeyinde ve-

ya işletme üstü düzeyde de gerçekleşebilir. Tek tek işletme düzeyinde yapılan toplu sözleşmeler daha sonra kapsamı genişletilerek işletme üstü düzeyde yapılmaya başlanmıştır.

Türkiye'de toplu sözleşme politikasına tarihsel ve sosyo ekonomik nedenler dışında, siyasi karar mekanizmaları tarafından yasalarla yön verildiği bir gerçektir. Sendikaların örgütlenmesi ve toplu sözleşme politikası, belli bir fikri ortamın veya ekonomik bir gereksinimin sonucu olmadan, ülkemizin takipçisi olduğu Batı ekonomik düzenlerinden en uygun görülen bir model seçilmiştir. Modelin şu yada bu yönde gelişmiş olması ülkenin gerçek ihtiyaç ve eğilimleri sonucu oluşmaktadır (Akçaylı, 1983,3). Türkiye'de toplu iş sözleşmeleri işyeri ve işletme düzeyinde yapılabilmektedir.

## ii- İçeriği

Toplu iş sözleşmelerin içerdiği konular şöyle sıralanabilir (Şenatalar, 1975,362):

- 1- Genel hükümler ( tarafların ünvan ve adresleri)
- 2- Tarafların hak ve borçları (temsilcilik teminatı, sendika aidatı).
- 3- Hizmet akdine ilişkin hükümler (işe alma, işten atma çalışma saatleri, mesai uygulamaları).
- 4- İşçilerin sınıflandırılması ve değerlendirilmesi.
- 5- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri.
- 6- İşçi sağlığı ve iş güvenliği.
- 7- Ücret ve diğer ödemeler (ücret türleri, ödeme esasları).
- 8- Sosyal hizmetler (yemek, evlenme, doğum, çocuk, ölüm yardımları, yakacak yardımı, iş elbisesi v.b.).
- 9- Uyuşmazlıkları çözümü süreci.
- 10- Çeşitli hükümler (sözleşmenin yürürlük süresi geçici maddeler v.b.).
- 11- Tarafların temsilcileri ve imzaları.

Türkiye'de Toplu İş Sözleşmelerinin içerdiği konular arasında en etkin düzenlemenin parasal haklara (ücret, yıllık izin, kıdem tazminatı gibi) ilişkin olduğu saptanmıştır (Aldemir ve Ataol, 1986,230).

Toplu sözleşmelerin içerdiği konular genellikle personel yönetiminin işlevleriyle ilgilidir. Personel yönetimi faaliyetlerini sürdürürken toplu sözleşmedeki hükümleri gözönüne almak durumundadır.

ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde toplu sözleşmeler içeriğine "teknolojik ve yapısal değişimler"de ilave edilmiştir.

#### (6) Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Çözüm Yolları

Çalışma ilişkileri aralarında çıkar çatışması olan işçi ve işveren arasında sürdürülen bir ilişki olduğuna göre, bu ilişkide uyuşmazlıkların çıkmasında doğal ve kaçınılmazdır. Toplu pazarlıklar çıkar çatışmasını gidermeye çalışan bir uygulama olmaktadır. Toplu iş uyuşmazlıkları istenmeyen bir durumdur. Giderilmesinde devletin organları, iki kızgın kardeşin arasına "baba" rolüyle girerek etkili olurlar. Çok sayıda kişiyi ilgilendiren toplu iş uyuşmazlıklarının çözümü toplumsal çıkarlar açısından da gereklidir. Uyuşmazlıklarda önce barışçı çözüm yolları denenir., olmazsa mücadelecî çözüm yollarıyla sonuca gidilir.

#### i- Toplu İş Uyuşmazlıkları

Toplu iş uyuşmazlıkları çalışma ilişkilerinin her aşamasında, her düzeyde ve her konuda olabilir. Toplu pazarlıkların yapıldığı sırada çıkan hak veya koşullara ilişkin uyuşmazlıklara "çıkar uyuşmazlığı", uygulamanın veya verilmiş bir hakkın yerine getirilmemesinden doğan uyuşmazlığa da "hak uyuşmazlığı" denir. Bireysel iş uyuşmazlığı, işverenle çalışanlardan birini veya birkaçını ilgilendiren bir uyuşmazlık iken Toplu iş uyuşmazlığı işveren ile işçi sendikaları arasındaki uyuşmazlıklardır (Koray, 1987,106).

Uyuşmazlık giderilmediği sürece taraflar arasında çatışmalara ve saldırgan davranışlara neden olabilir. Bu ise toplumsal ilişkileri çökertir. Uyuşmazlığın etkinleri yalnızca çalışma ilişkilerinin bozulması ve çalışanların huzursuzluğu yanı sıra çalışma barışının bozulmasıyla tüm ekonomiyi, olumsuz yönde çarkalar. Ancak çalışma barışının sağlanması, yasak ve kısıtlamalarla sağlanacak bir sonuç olamaz. Demokratik toplumlarda çalışma barışı, güçlü örgütlenmeler aracılığıyla tarafların her düzeyde ve her konuda sürdürecekleri, görüşme-tartışma ortak karar verme yoluyla gerçekleştirilebilir. Taraflar grev ve lokavt

kararı vermeden çözüm için araya barışçı çözüm yollarını koyacaklardır.

## ii- Çözüm Yolları

Toplu iş uyuşmazlıklarında çözüm yolları, yasal düzenlemeler ışığında "Barışçı" veya "mücadeleci" olmaktadır.

Uzlaşma sırasında çalışma barışının korunması açısından bazı ülkelerde sınırlama ve yasaklar getirilmektedir. Örneğin İsviçre, F. Almanya ve Norveç'de uzlaştırma ve arabuluculuk bitmeden taraflar grev ve lokavt'a gidemezler. Çoğu zaman işçi, işveren ve hükümet temsilcilerinden oluşan üçlü yapıdaki bir kurula başvurabilirler (Adal, 1981,55). Danimarka ve ABD'de belirli bir süre grev ve lokavt yasağı vardır. İsveç, İngiltere gibi ülkelerde tarafların uzlaştırma sırasında çalışma barışını koruma yükümlülükleri yoktur (Koray, 1987,114). Türkiye de taraflar grev ve lokavta başvurmadan önce arabuluculuk aşamasından geçmek zorundadır.

### (a) Barışçı

Uzlaştırma: Üçüncü bir kişi ya da kurulca görüş ayrılıkları giderilmeye çalışır. Uzlaşma sonuç vermezse grev ve lokavta gidilir.

Arabuluculuk: Arabulucu iki tarafıda dinleyerek kendi önerilerinden oluşan bir rapor hazırlar. Tarafsızdır. Anlaşmaya varılamazsa arabuluculuk görevi sona erer.

Hakemlik: Hakem kurulları önlerine getirilen uyuşmazlıklarda tarafların görüşlerini alır ve uyuşmazlığı kendi görüşleri doğrultusunda karara bağlar. Grev ve lokavtın yasak olduğu durum ve koşullarda başvurulmuş bir yoldur. Hakemlik ya yasal olarak ya da tarafların kendi aralarında kararlaştırdıkları bir uygulamadır ve iş uyuşmazlıklarının çözümünde uzlaştırmacı değil karar vericidir (Koray, 1987,107, Aldemir ve Ataol, 1986,232).

Çıkar uyuşmazlığında hakemlik, özellikle kamu kesiminde giderek yaygınlaşmaktadır. 1970'li yıllardan buyana ABD birçok eyaletinde

kamu kesiminin polis ve itfaiye hizmetleri alanında geniş biçimde uygulanmaktadır (Süral, 1982, 70).

#### (b) Mücadeleci

İş uyuşmazlıklarında işçilerin grev hakları ve işverenlerin lokavt uygulamaları mücadeleci çözüm yolları olarak çok etkilidir.

Grev: Grev "işçilerin birlikte hareket etmek suretiyle çalışmayı red etmeleri" anlamına gelir (Aldemir ve Ataol 1986,233). Grev kavramını belirleyen öğeler arasında işçilerin işi durdurma veya aksatma amaçları ve bu amacı birlikte hareket ederek topluca yerine getirme eylemidir (Esener, 1978,69). Grev hakkı kişinin ekonomik ve sosyal hakları arasında yer alan örgütlenme ve toplu pazarlık hakları gibi Anayasalarca güvence altına alınan bir hak ve özgürlük olmaktadır (Tanrıör, 1978,36).

Grevin ekonomik temele dayanan işi geçici bırakma işlevinden başka işçilerin işyerlerindeki sorunları ve doyumsuzlukları kamuoyuna duyurma işlevi de vardır.

Çalışma yaşamında karşılaşılan grevler şunlardır; sempati grevi, uyarı grevi, gösteri grevi, siyasi grev, saldırı grevi, savunma grevi, oturma grevi, genel grev boykotdur. Türkiye'de siyasi amaçlı grev, genel grev ve dayanışma grevi kanun dışı sayılmıştır (Çelik, 1985,455).

Lokavt: İşçinin başvurduğu greve karşılık işveren de lokavt uygulamasına gider. Lokavt yoluyla işçinin işini devamlılığı yanısıra bir gelire sahip olmasında baskı altında tutulmaktadır.

İşyerlerindeki grev ve lokavt'ın yarattığı sorunlar yönetici ve özellikle personel yöneticilerini zor durumda bırakır. Bu sorunlar teknik, finansal ve personel yöneticisini ilgilendiren hukuki ve davranışsal sorunlardır. Hukuki sorunlar; hizmet sözleşmesinin askıya alınması, işverenin vergi borçları ve ödemeleri, işverenin taahhütlerini yerine getirme sorunlarıdır. Davranışsal sorunlar; Greve katıl-



mayanlar arasında dövme ve yaralama olayları, gerginlik yaratılma, malkınalar, araçlar ve malzemeler ile binaları tahrip etme gibi sorunlardır (Aldemir ve Ataol, 1986,235). Grev ve lokavtın yıkıcı etkilerinin olduğu açıktır. Ancak "çıkarc ve hak" mücadelesinde işçilerin en etkili silahının "grev" olduğu kesindir. İşveren "vermemeye" işçi "mücadeleye" alışkıdır.

### 3- YÖNETİME KATILMA

Yönetime katılma bir işletmede çalışan kesimin temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz yada oy hakkı ile katılmalarıdır (Dicle, 1980,11). Yönetime katılma işçilerde başkaları tarafından kullanılan bir araç olduğu duygusunu silmeye yönelik en geçerli formüllerden biri olarak dikkati çekmektedir.

Sınırları özel mülkiyetçe çizilmiş bir alanda ve "ortak" sorunları çizerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla işçi ve işverenlerin yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizma (Fişek, 1977,45). olarak adlandırılan yönetime katılma çeşitli yönleriyle incelenen, tartışılan bir konudur.

Geniş bir yelpazede ve birbiriyle çelişen noktalarda savunulan yönetime katılmayı geniş yelpazesi içinde ele almayıp, (Uygulama şekli, sınırları, hukuki yönü, seviyesi v.b.) yönetime katılma anlayışı, işçi ve işveren açısından değerlendirme ve katılımın çalışma ilişkileri ve verimlilik üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

Toplu pazarlık ve sendikaların gücüyle iyileştirilmeye ve düzenlenmeye çalışılan işçi-işveren ilişkileri işletme düzeyinde demokratikleşebilir mi? Yönetime katılma bunda araç olabilir mi? Bu sorunlar bu bölümde cevap aranacaktır.

#### A- Yönetime Katılma Anlayışı

Batının gelişmiş ülkelerinde yönetim ideolojilerinin geçirdiği evrimin son halkasında yer alan "yönetime katılma" anlayışı en başta

yönetimin belirli gereksinimlerine yanıt verebilme amacıyla ortaya atılmıştır. Davranış bilimcilerinin endüstri örgütlerindeki insan ilişkileriyle ilgili olarak çalışanları isteklendirme ve güdülemeye yönelik bulguları ve ortaya attıkları yeni kuramlar, yönetim de demokratikleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır. Gelişmiş bu ülkelerin endüstri örgütleri için süreklilik, büyüme, verimlilik, etkenlik gibi temel amaçlar önemini korurken, bu amaçların işçilerde benimsenmesi ve bu amaçların gerçekleşmesine katkılarının sağlanması yönetime katılma anlayışının gelişmesine yol açmıştır (Koray, 1981,97). Hedef eğer, kalkınmanın hem amacı hem aracı olan insanı mutlu etmek ise bu hedefe ulaşmada yönetime katılma, bir araç olabilir.

Çalışma ilişkilerinin en önemli hedefi çıkar çatışmasını, işçi-işveren ikilemi arasında dengelemek ve çalışma barışını sağlamaktır. Çalışma psikolojisi ise bireyin çalışma yerine alışması, işini ve işletmeyi sevmesi, iş grupları içinde çalışarak iş gruru kazanması, yaratıcılığını artırması gibi amaçları güder "yönetime katılma" çalışma ilişkileri ile çalışma psikolojisinin ortak bir çalışmasıdır (Sabuncuoğlu, 1984,9). Bilimsel yönetim, çalışanlara etkinlik ve verimlilik için problem çözme alışkanlığı ve zihinsel yeterliliği sağlayan bir anlayış taşıdığına göre, yönetime katılma, bu anlayışı gerçekleştirmede neden araçlardan biri olmasın?

İşçilerin daha etkin çalışmalarını sağlamak, yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak, devamsızlık ve işçi devrini en aza indirmek için önerilen katılım uygulamaları verimlilik ile olumlu ilişki gösterdiği ölçüde işverenin kendi tarafına çeken bir olgudur (Koray, 1981,98). Yönetime katılmanın amaçlarına değinildiğinde bu olumlu ilişkinin istendiği takdirde kurulabileceği söylenebilir. Bu amaçlar şunlardır (Adalı, 1986,62).

- 1- Personeli sorumluluk sahibi yapmak
- 2- Modern toplum şartları ile olan uyumsuzlukları ortadan kaldırmak.
- 3- Çalışanların işyerlerine yabancılaşmasını önlemek.
- 4- Çalışanların etkinliğini artırmak.
- 5- Takım zihniyeti uyandırarak üretim kalitesini ve karlılığını artırmak.

Ancak bu amaçlara ulaşılabilmesi katılımın taraflarca benimsen-

mesini gerektirir.

Daha çok Batı Avrupa da uygulama alanı bulan ve gönüllü olmak yerine yasal düzenlemelerle başlatılan katılma uygulamaları çalışma ilişkileri sistemini yeni aşamalara götürme ve bu sistem içindeki güçler dengesini değiştirme amacıyla bir yandan için de büyük savlar taşırken, öte yandan daha büyük tepki ve eleştirilere hedef olmaktadır (Koray, 1981,98).

Federal Almanya'da yönetime katılma şekli 1952 de kabul edilen işletme Rejimi Kanunu'nda belirtilmiştir. Bu kanuna göre işletme içi, iş ilişkileri, işveren tarafından tek taraflı değil, işçilerin seçtikleri temsilcilerle, işveren arasında karşılıklı olarak ve beraberce düzenlenir. işçilerin yönetime katıldığı saha "sosyal" ve "personel" sorunlarıdır. Bu sahalar dışındaki konular sırf işverene ait bulunmaktadır (Akçaylı, 1986,36).

Fransa'da 1945 yılında, "Bir tarafta kapitalizmin bencilliği bir tarafta da komünizmin diktatörlüğü. Ne o ne bu, ben size kara, yönetime katılmaya teklif ediyorum" diyen De Gaulle çok geçmeden 50 den fazla işçi çalıştıran iş yerlerinde işçileri ilgilendiren sosyal meselelerde işverenlerle görüşmelerde bulunmak üzere işletme komitelerini kurmuştur. İngiltere de ise 1945 yılından sonra toplu sözleşmeler yoluyla yönetime katılma geliştirilmiştir (Talas, 1970,239,250).

Avrupa işçi sendikaları konfederasyonu (ETUC) "örgütlenme hakkı", Topluluk düzeyinde çalışmalar yaparak tüm şirketlerde "yönetime ve kararlara katılma hakkı" üzerinde durmaktadır (Türk-İş, 1989 Şubat 5).

Bazı ülkelerde örneğin, İtalya, Belçika ve Fransa'da sendikaların bir bölümü işçinin yönetim ile bütünleşmesine yol açacağı ve sendikaların pazarlık gücünü azaltacağı gibi düşüncelerle yönetime katılmaya karşı çıkmaktadırlar' (Tokol, 1955,123). Türkiye'de ise işveren, yönetime katılma ile sendikaların pazarlık gücünün artacağı görüşündedir.

Yönetime katılma sorunlulukları yaymak yoluyla politik gücü,

yayarak daha demokratik bir ortam geliştirmektedir.

İngiliz İşci Hükümetinin 1978 de yayınladığı Beyaz Kitap'ta belirttiği gibi "demokratik bir cemiyette demokrasi, fabrika yahut büro-  
nun kapısından girmemezlik etmez" (Adalı, 1986,64). Aksi taktirde sos-  
yal patlama terör ve çeşitli örgütler tahrik edilmiş olur. Yönetime ka-  
tılma yolu ile sermaye ile çalışanlar arasındaki uçurum daratılmaya  
ve bu yolla sistemin devamlı kılmaya çalışılmaktadır.

Yönetime katılma hususunda karşıt anlayışlar, tereddütler ve şü-  
peheler vardır. Bunları Türkiyede katılıma ilişkin görüşler içerisinde  
görmek mümkündür.

#### B- Türkiye'de Yönetime Katılma'ya İlişkin Görüşler:

Ülkemizde toplumsal ve ekonomik yapımızdan gelen kısıtlamalar  
nedeniyle tüm endüstri ilişkilerinin sistemimiz gibi katılma uygulama-  
larının da özgün, yapıcı ve yaratıcı özellikler geliştirmediği görülmektedir. Sınırlı sayıda Kamu İktisadi Kuruluşlarında yönetim kurulun-  
da bir işci üye bulunması şeklinde gerçekleşen yasal ve zorunlu katıl-  
ma uygulaması etkin bir varlık gösteremediği gibi, toplu pazarlıklarla  
gelişecek olan ortak kurullarda yaygınlık, kapsam ve etkinlik açısından  
yetersiz kalmışlardır (Koray, 1981,99).

Başlangıçta grev hakkının Türkiye'yi batıracağı iddia edilmiş,  
sendika adının dernek olarak değiştirilmesi üzerinde tartışılmış ancak  
zamanla grev ve sendika hakkı benimsenmiştir. Yönetime katılmanın da  
henüz başında olan Türkiye bu olayıda tepki ve şüphe ile karşılamakta-  
dır. "Feodal Demokrasiyi" gerçekleştirememiş ülkemizde "Endüstriyel  
Demokrasiden" bahsetmek biraz erken olabilir. Ancak yine de konuyu tar-  
tışmak, düşünmeyi peşinden getireceği için geleceğe ışık tutabilir.

Yönetime katılmayı işveren ve işci görüşleri ile ortaya koymak  
bu konunun neresinde olduğumuzu gösterecektir.



### a-İşverenin Görüşleri

İşverenler ve örgütleri yönetime katılmayı "toplumun ekonomik, hatta siyasi yapısında değişiklik yaratmakta bir araç olduğu" gerekçe- siyle benimsemedikleri görülmektedir. TİSK yetkilisi, konfederasyonun benimsediği ilkelerin başında "işverenlerin sevk ve idare haklarına karışılmasına izin verilmeyeceği" ilkesinin geldiğini söylemektedir (Ko- ray, 1981,99). İşveren ve yönetici kesimi toplu sözleşmenin yeterince katılma anlamına geldiğini belirtmektedir.

MPM 'nin "İşçilerin Yönetime Katılması" adlı yayınında belirtti- len ve TİSK' na atfedilen görüşe göre işverenler aşağıdaki nedenleri ileri sürerek yönetime katılma' ya karşı çıkmaktadır (MPM, 1970,114-117, Akbıyık, 1970,203-213).

1."Endüstriyel demokrasi" sloganı ile güdülen sosyo-politik mak - sat hür ekonomilerin temel karakterini değiştirmeye yönelik bir uygulama- dır.

2."Hızlı artan rekabet ortamında yönetim maksimum bir otorite ve ha- reket yeteneğine sahip olmalıdır. Katılım bu yeteneği azaltır."

3."İşçilerin yönetime katılması taraflar arasında tartışmaya neden olacağından verimliliği artırıcı bir unsur değildir."

4."Özel işletmelerde işçilerin yönetime katılması mülkiyet hakkı ile çelişmektedir."

5."İşçilerin özel ve kamu kuruluşlarında yönetime katılmaları sen - dikaların gücünü artıracaktır."

6."İşçilerin yönetime katılmaları halinde, hiçbir mesuliyeti olma- yan bir guruba mali konularda karar verme olanağı tanınmanın sakıncaları olacaktır."

7."Hiçbir risk ve zarara girmeyen işçilerin katılımı yeterli ciddi- yette olmayacaktır."

8."Yöneticilik uzmanlık ve bilgi gerektiren bir meslek olduğundan işçiler kararlara katılabilecek kadar bilgili değildirler."

İşveren sendikacılığın çoğunlukla soyut kalan bu görüşlerin, uygu- lamalar ve araştırmalarla varılan sonuçlara dayanmamaktadır.



TİSK 'nun görüşüne göre 1963 yılından beri ülkemizde uygulanmakta olan " Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu" hükümleri işçi hak ve çıkarlarının korunması davasının mükemmel bir tarzda çözmüş bulunmaktadır. Ayrıca 1475 sayılı "İş Kanunu" da ilgili yönetmelik ve tüzükle " yıllık ücretli izin kurulu"ve " işçi sağlığı ve iş güvenliği örgütü" nün kurulmasını sağlamışken ve Toplu iş sözleşmeleriyle benzer kurumlar faaliyet gösterirken işçinin yönetime katılması konusunda özel bir mevzuata gerek yoktur (Esin, 1974,263). İşvereni çekimser kılan asıl sebep katılımın özel mülkiyet hakkını zedeleyeceği görüşüdür.

Esin, özel mülkiyet hakkı ile işçilerin yönetime katılma arzularının bağdaştırılabileceği konusunu hür cemiyetler ortadan kaldırılmadıkca mümkün görmemiştir( Esin, 1974,264).

Türkiye' de işverenlerin daha ılımlı düşünenlerin, işçileri yönetime katma yerine, işletmecilik ilminin ışığı altında işyerlerinde insan ilişkilerinin en son tekniğe göre uyarlamak,haberleşme tekniğini geliştirmek ve bu yolla verimliliği artırmak gerektiğini savunmaktadır (Akbiyık, 1970,2-13).

#### b- İşçilerin Görüşleri

İşçi örgütlerinin konuya ilişkin görüşleri ise şöyle özetlenebilir; Yönetime katılmayı yalnızca kamu kuruluşlarında değil,özel işletmelerde uygulamak isteyen Türk- İş, yönetime katılma isteğinin yirmi dört ilkesi arasında yer vermiştir. CHP iktidarı ile yaptığı Toplumsal Anlaşma'da da bu ilkeye yer veren Türk -İş , "çalışma barışının korunmasını, sürekliliğini ve iş yerinde işçi ve işverenin uyumlu çalışmasını arzu etmektedir. Bu arzunun gerçekleşmesinde bir araç olarak işçilerin yönetime katılmasını gerekli gördüğünü belirtmektedir (Özdemir, 1979,79).

Bunun yanında DİSK, yönetime katılmayı " kapitalizmin ömrünü uzatmayı amaçlayan bir önlem ve öneri" olarak değerlendirmektedir. Yönetime katılmayı işçilerin bir isteği olarak değil, "kapitalizmin gelişip işçilerin yaptıkları işe yabancılaşmaları ve işçi sınıfının kapitalist düzeni toptan değiştirmek istemesi gibi iki sorunla karşılaşması sonunda işveren sermayedar sınıfının bu her iki soruna çözüm getirmek amacıyla ortaya attıklarını " belirtmektedir ve yönetime katılmanın karşısında

yer almaktadırlar ( Baştürk, 1978,61 ). Bu görüşe sahip olanlar,işci - leri işletmeye ortak etme, kârdan prim dağıtma, yönetime katıp daha fazla sorumluluk verme gibi yöntemlerin asıl sömürüyü gizlemek bunun doğal ve olağan hale getirmek için ortaya atıldığını ileri sürerler.Bu tip yöntemlerin işçilerin bilinçlenmesi ile doğru orantılı olarak sunulması gereken " bir parmak bal " olduğunu iddia ederler. Kapitalizmin değişim yeteneği kendi yöntemlerindeki yaratmaktamaktadır.

İşçiler açısından yönetime katılma şu anlamları ifade etmektedir ( Erel,1970,190 ).

1. İşçinin, kendisini ilgilendiren kararları etkilemesidir.
2. Katılmanın geniş bir uygulama alanı bulmasıdır.
3. Çalışma hayatında demokrasinin yerleşmesidir.
4. Çalışma ilişkilerinin iyileşmesi ve işletmenin arzu edilir düzeyde çalışması için gereklidir.
5. Katılma işçinin insan oluşu ve bir arada yaşamasının tabii bir sonucudur.
6. Yönetime katılma sisteminin iyi işleyebilmesi tarafların konuya verdiği önem ve anlayışa bağlıdır.

#### C- Katılım İle Verimlilik İlişkisi

Katılmanın verimlilik artışı karşısındaki durumunu; (1) Verimlilik artışını isteklendirme aracı, (2) Verimlilik artışının ta kendisi (Fişek, 1977, 65) olarak değerlendiren iki görüş vardır. Dolaylı yada doğrudan verimlilik ile ilişkili olan katılım pratikte farklı sonuçlarla karşılaşılabilir bir olgudur.

Emek verimliliğinin artırılması gereği, işçilerin yönetime katılmasına karşı olanlarcada kabul edilen bir sonuçtur. Yönetici işçiden verimlilik bekliyorsa buna giden yolları'da açık tutmak zorundadır.

Emek verimliliği, toplam üretimin bu üretim için harcanan emeğe oranıdır.

Katılımın olmadığı işletmelerde, işverenle işçi arasında bağların kurulmadığı,işyerlerinde yadırgama,direnme,iletişim kopukluğu,karşılıklı

güvensizlik yüzünden beklenen verimliliğin elde edilmediği görülmektedir (Turan, 1973, 57). Buna karşılık işçilerin yönetime katıldıkları, işçi devri ve devamsızlığın en aza indiği durumunu iyi bilen işçilerin çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda yapıcı önerilerde bulunabildikleri görülmüştür (Sabuncuoğlu, 1984, 153).

Cah ve French tarafından yürütülen ve yapıldığı şirketin adıyla "Harwood deneyleri" olarak anılan araştırma sonuçlarına göre (1) grup planlaması ve grup kararı "uygulamasının işçi moralini yükseltmekle kalmayıp verimliliklerini de artırdığını, (2) Katılmanın derecesiyle verimlilik artış hızının doğru orantılı olduğunu, (3) Katılma sonucu işçi devrinin azaldığını ve işçilerdeki "aidiyet" ve "sorumluluk" duygularının gelişmesiyle beraber işverene karşı takınılan olumsuz tutumların giderek yok olduğunu göstermiştir (Fişek, 1977, 90). Yönetime katılma uygulaması içinde yer aldığı çevreye göre açıklanabilir. Ülkenin sosyal politik ve ekonomik durumu katılım uygulamasını ve sonuçlarını etkiler.

Verimlilik, insanın moral, zihinsel, bedensel, kültürel nitelik ve yeteneklerine bağımlı olarak değişir (Ataay, 1985, 603). Katılım, bu özellikleri geliştirmeye ön ayak olacağından verimlilikte bundan olumlu etkilenebilir.

Katılmanın asıl amacı emek verimliliğini artırmaktır. Emek verimliliğinin artırılması için yönetime katılmanın ortak sorunları çözme makânizmasından yararlanıldığı konusunda Barkin şöyle demiştir. "Bir personel programı, geleneksel olarak işyerinin yönetim ve denetimi için işverenin kullandığı biridir ve diğerleri gibi daha yüksek verimliliği ve daha fazla kârı gözetir. Bir personel programı, işçileri yönetimin diğer yargılarını ve amaçlarını benimsemeye veya kendisini onlara uymaya yönelterek bu amacını gerçekleştirmeye çalışır. Elton Mayo'nun da gözlediği gibi, bu şartlar altında işbirliği rastlantıya bırakılmaz. Bir personel programı, işçileri işletmeyle özdeşleştirmek zorundadır." (Fişek, 1977, 62). Yönetimde işbirliği ve katılım işçinin işyerini benimsemesini, sorumluluk duymasını sağlar (DPT, 1983, 27).

Başarılı bir katılım için: (1) İşçi sendikasının olgunluğu, (2) Yöneticilerin olgunluğu, (3) İyi bir toplu pazarlık ilişkisi, (4) Ortak



çıkarların tanımlanması, (5) tarafların birbirlerinin çıkarların saygı göstermesi, (6) işbirliği yapılabilecek alanların net olarak ortaya konması yeterlidir (Esin, 1974, 261).

ABD' de 201 işletmede yapılan bir araştırmada en çok uygulanan yönetime katılma uygulamaları şöyle belirlenmiştir. Kazaların önlenmesi, firelerin ve bozuk malların azaltılması, işletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi, işe devamsızlığın ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi, işgörenlerin güvenliği ve çalışma şartları (Dinçer, 1987, 444). Bu sonuçlar çalışma barışını sağlayabileceği gibi verimliliği de olumlu yönde etkileyecektir. Daha çok benimsemenin fazla olduğu konularda katılıma gidilmekte, teknik konular bunun dışında tutulmaktadır.

Yönetime katılma şu yollardan geçerek verimlilik artışı sağlar. (1) çalışma atmosferi, (2) teknolojik gelişmeler, (3) grevler, (4) kara iştirak (Kaya, 1970, 54).

#### a- Çalışma Atmosferi

Yönetime katılma dayanışma ve haberleşme gibi iki ana fonksiyonu içeren bir sistem olarak çalışma atmosferini olumlu bir şekilde etkiler. Olumlu bir çalışma atmosferide verimliliğe kapı açar.

"İşçinin yönetime katılması çekişmelere neden olacağı için işçi-işveren ilişkilerini gerginleştirir dolayısıyla verimlilik düşer" görüşüne sahip kişiler de vardır (Cebeci, 1970, 116). Batı Avrupa ülkelerinde bu görüşü doğrulayan önemli sonuçlar çıkmamıştır. Ancak bizim gibi ülkelerde bu görüşün yaygınlığı az gelişmişlikle ilintilidir. Bizde sadece işçilerin değil, yönetme sanatını paylaşmak istemeyen sevk ve idarecilerinde eğitilmiş olması sorunu vardır.

Çalışma atmosferi, iletişimi kolaylaştırıcı, moral takviyesi yüksek, güdüleyici, işbirliğini sağlayıcı bir havadaysa bunun emek verimliliğini artıracağı en azından düşürmeyeceği kesindir.

### b- Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmelerin yararları gözardı edilmesede istihdamı azaltıcı etkisi üzerine, sendikaların tepkisine yol açtığından söz etmiştik.

İşçiler yönetime katıldığı taktirde bu teknolojik gelişmeleri işletme adına değerlendirebileceklerdir. Teknolojik gelişmelerin işletme verimliliğini artıracaklarını ve bunun da ücretler kanalıyla kendilerine yansiyacağı sonucuna varılabileceği söylenmektedir (Cebeci, 1970, 118).

İşletmelerde değişiklik kararı yöneticiler ve işçiler tarafından ortaklaşa alınırsa işçilerin değişikliğe karşı çıkma olasılığı, düşer. Değişiklik kararının yararlarına inandırma benimsetme ve açıklama zorlukları ortadan kalkar (Sabuncuoğlu, 1984, 154). Bu konuda Coch ve French pijama fabrikasında bir araştırma yapmışlardır. Kontrol grup oluşturmuşlardır. Pijama modellerinin değiştirilmesi karşısında ilk iki grup standart üretimin altında kalırken, . Tam katılma grubunda ise eski üretim düzeyine çok kısa bir sürede ulaşılabilmiş ve yakınmalar ortadan kalkmıştır (Miller, 1966, 28).

### c- Grevler

Grevlerin verimliliği olumsuz etkilediği bilinen bir gerçektir. Çizelge\_1 de 1981-1988 yılları arasında değişik Avrupa Ülkelerinde grev nedeniyle kaybedilen toplam işgünü rakamları verilmiştir.

Grevlerin büyük kayıplara neden olduğu gerçeği karşısında, işçilerin yönetime katılmalarının bu kayıpları önleyeceği düşünülmektedir. Çünkü işçi ile işveren arasındaki ortak yönetim sebebiyle daha ılımlı hale gelen ilişkiler sorunun çözümünü kolaylaştıracaktır. İşçi verimlilik düşüşünün kendi kaybına neden olduğunu düşünecektir. Ancak bunun tam tersi görüşe sahip kişilerde vardır. Bunlar Grevlerin işçi-İşveren anlaşmazlıklarından doğduğunu, yönetime katılmanın ise yeni anlaşmazlıklar çıkarmaktan başka işe yaramayacağını ileri sürerler (Cebeci 1970, 119). "İşçinin kendi adına alınan kararlarda söz sahibi edilmesi" görüşü zaten başlı başına uzlaşmacı bir görüştür. Dolayısıyla katılımın anlaşmazlıkları çözücü yönü daha ağır basar.



Çizelge 2- Grevde Kaybolan İşgünü Sayısı (1981-1988)

|            | Kaybolan işgünü<br>(Toplam Bin gün) |
|------------|-------------------------------------|
| İtalya     | 9.499                               |
| İngiltere  | 7.557                               |
| İspanya    | 5.229                               |
| Türkiye *  | 4.288                               |
| Yunanistan | 1.295                               |
| Fransa     | 1.199                               |
| Finlandiya | 887                                 |
| İsveç      | 751                                 |
| B.Almanya  | 666                                 |
| Yugoslavya | 433                                 |
| Portekiz   | 429                                 |
| Danimarka  | 422                                 |
| İrlanda    | 346                                 |
| Norveç     | 191                                 |
| Hollanda   | 71                                  |
| Avusturya  | 7                                   |
| İsviçre    | 1                                   |

Kaynak: Institut der Deutsche Wirtschaft

\* Grev yasağı nedeniyle 1980-84 arası hariçtir.

İşçilerin yönetime etkin biçimde katıldığı ülkelerde işçi hareketleri, işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi uygulamalara çok az rastlanır (Sabuncuoğlu, 1984, 155).

Alman ve Japon mucizelerini, işçi-işveren barışına en büyük katkıyı sağlayan katılımcı uygulamalara bağlayanlar az değildir.

#### d- Kâra Katılma

Artan verimlilikten işçiye pay verilmesi önemli bir konu ve ve-

verimliliği artıran bir etkidir. Araştırmalar bu etkenin diğer üç etkene göre ikinci derecede verimliliği artırdığını göstermiştir (Cebeci 1970,119).

Çalışma atmosferini ılımlı hale getirmek, gelişmeleri işçilerin sindirebilmesi için görüşlerini almak, katılma ile grev olayını en aza indirmek ve işgünü kaybindan dolayı düşen verimliliği önlemek, işçilere kardan pay vererek daha verimli çalışmalarını sağlamak düşüncelerinin karşısında yer alan düşüncelerde vardır. Tartışma halindedir.

İşçi ile işvereni çatışma konumundan çıkarıp sürekli barışık geçinen kardeş durumuna getirmek işletme içerisinde barış rüzgarları estirmek teoride daha kolay erişilen sonuçlardır. Ancak pratikte durum oldukça zordur.

#### D- Katılımın Çalışma İlişkilerine Etkisi

Yönetime katılma çalışma ilişkilerinin iyi yönde gelişmesini sağlayacak besleyici bir ilaç olabilir mi? ve bu sistemi sağlığa kavuşturacak çözümler arasında yönetime katılma bir seçenek midir?

Çalışma ilişkileri sistemi, sistemin bütünü (toplum düzeni) oluşturan alt-sistemlerden biri olarak düşündüğümüzde, sistemin bütünü sağlığa kavuşturmak için alt-sistemlerin sağlığa kavuşturulması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Koray, 1981,101). yönetime katılma daha çok "Sosyal bütünleşme"yi sağlamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Ekonomik ve politik gücü dengeleyerek, en azından ucurum farkını kapatarak toplumsal bütünleşmeye gidilebileceği düşünülmektedir. Bu yüzden katılma çalışma ilişkileriyle yakın ilgilidir. Ancak yönetime katılmayı hür teşebbüs anlayışı içinde yerleştirmek oldukça zordur.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Aykut bir açıklamasında, Türkiye'de "Çalışma Meclisi" oluşturulacağı yönünde çalışmalar yapıldığı belirtilmiştir (Basın Bülteni). Böylece tarafların sorunlarına birlikte ortak çözüm arayacağı ve sosyal diyalogun gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

Aykut, Türkiye'de çalışma hayatının sorunlarını iki başlıkta top-

lamıştır. Birincisi sendikal hakların geliştirilmesi, hak arama yollarının işlerle ilgili uygulanması ikincisi ise çalışanların hayat pahalılığı karşısında korunması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesidir (Bassın Bülteni).

#### E- Katılımın Benimsenmesi - F.Almanya Örneği

F. Almanya, yönetime katılmayı deneyen ilk ve bu uygulamayla olumlu gelişmeler sağlayabilen tek Avrupa ülkesi olarak örnek gösterilebilir.

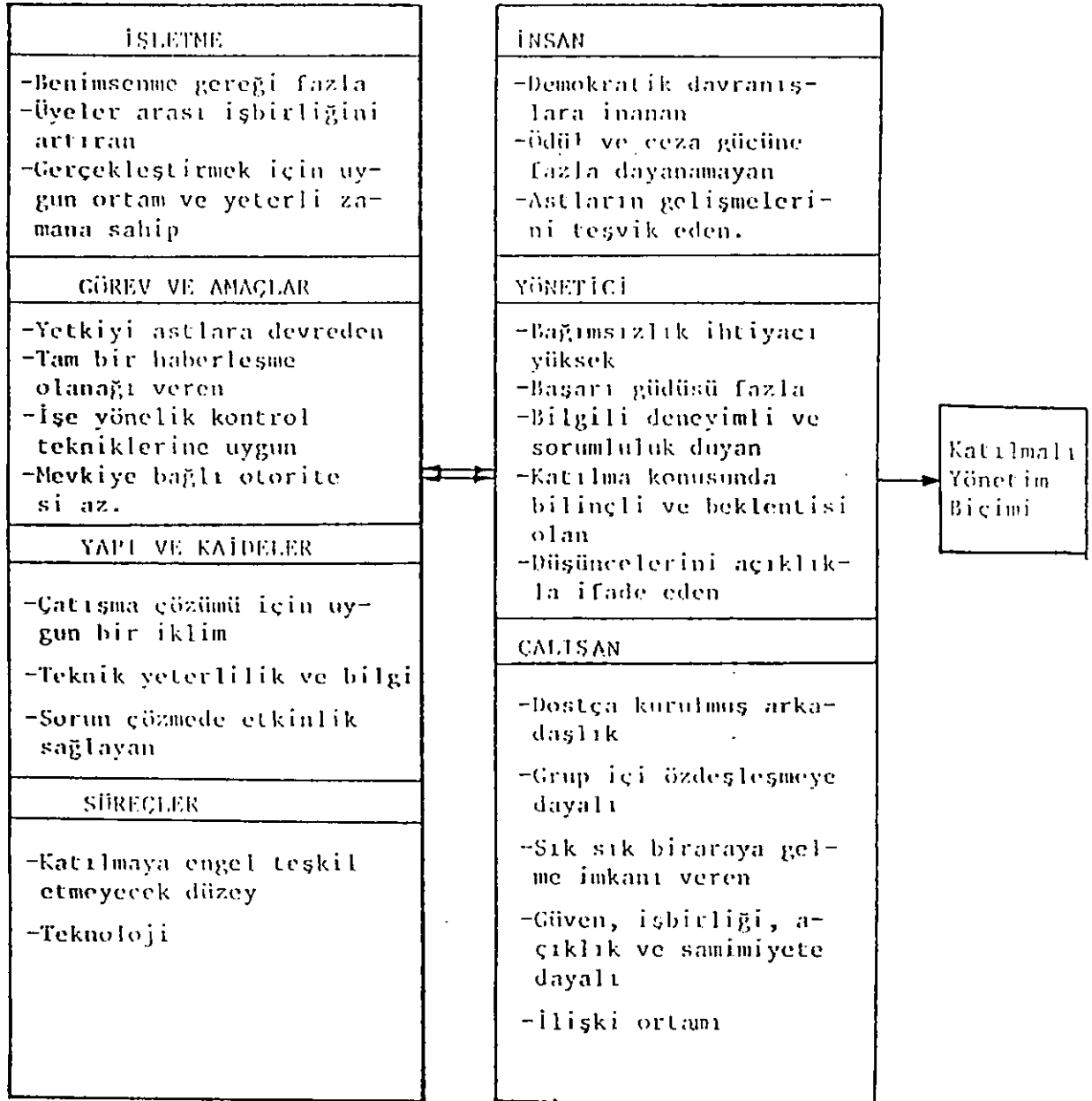
F.Almanya katılma pratiğinin bugün en etkili şekillerinden biri olan "işyeri komiteleri" ilk kez madencilik kesiminde ve 1905 yılındaki büyük grevin hemen ardından bütün kuruluşlar için zorunlu tutulmuştur (Fişek, 1977,127). Ancak işverenin tekelindeki tüm yetkiler işyeri komitelerine bırakılmamıştır. Komitenin yetkileri öneriler sisteminin geliştirilmesi, anlaşmazlıkların çözümü ve işçileri bazı kararların alınmasına atarak karşılıklı anlayış, güven ve işbirliğinin geliştirilmesi ile sınırlı tutulmuştur. Özellikle verimlilik ve üretimin artırılmasından işçilerin yapıcı önerilerinden yararlanılması geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Mıhçıoğlu, 1958,120).

1930'larda faşizmin hiyerarşi, otorite ve ezme tutkusu karşısında işyeri komiteleri varlığını koruyamamıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın ardından işyeri komiteleri yeniden gündeme gelmiştir. 1946 tarihli "işyeri komiteleri kanunu", 1952 tarihli "federal işyerleri kuruluş kanunu" ve 1951 tarihli "ortak-yönetim kanunu" yönetime katılmanın F.Almanya'da kurumlaşmasını sağlamıştır. Bugün Almanya işçi sendikaları konfederasyonunun (DGB) katılmakonusundaki görüşü, yönetime katılmanın bugünkü şekil ve derecesinin yetersiz kaldığı daha da genişletilmesinin kaçınılmaz ve zorunlu olduğu şeklindedir. İşverenlerin görüşü ise, kurulu işyeri komitelerinin yeterli olduğu, işçilerin istedikleri herşeyi toplu sözleşmelerle alabildiği işletme - içi eğitim ve yükselme olanaklarını genişleterek, kar paylaşma uygulamalarını istekle benimsyecekleri yolundadır (Fişek, 1977,126,130). Uygulamada bazı sorunlar olsada F.Almanya'da katılma işçi ve işverence ilke olarak benimsenmiştir.

### F- Yönetime Katılma Uygulanabilir mi?

Dincer işletmelerde katılma konusunu incelerken örgütün yapısı ve beşeri yönü üzerinde durmuştur. Bunu Çizim- 7'deki gibi izah etmiştir.

**Çizim 8- İşletmelerde Katılmalı Bir Yönetim Biçimi İçin Gerekli Şartları.**



Kaynak: (Dincer, 1987,455)



Çizim 6'da görüleceği gibi katılımın uygulanabilmesi için gerekli olan şartlar örgüt yapısı ve beşeri ilişkilerde toplanmaktadır.

Bu şartlar yerine getirilebildiği ölçüde yönetime katılma uygulanabilir. Öncelikle zihinlerin değişmesi ve katılımın yararına inanılması gerekir.

İşletmeler büyüdükçe daha bürokratik havaya bürünürler. Önemli olan büyümeyle birlikte, bürokrasinin sistemi yozlaştırıcı bir örgütsel düzenek haline geçmesini, demokratik önlemleri kullanarak engelleyebilmektir. Özellikle verimli, etkili ve sürekli bir ömre sahip olmak için yenilikçi ve yaratıcı insan beyni işletmeler'de stratejik önem arzederken, birey yaratıcılığı geleneksel kuralların ve bürokratik kuralların kısıtacısı altında hapsedilmemelidir.

ÜÇÜNCÜ KESİM: MALATYA'DA PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA  
İLİŞKİLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

III- UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmanın uygulaması anket ve gözlemlere dayalı olarak yapılmış, 13 işletmede toplam 113 işçi ve 13 işveren ile görüşülmüştür.

Anket uygulaması Malatya'daki özel işletmelerde 25.8.1990 ile 10.9.1990 tarihleri arasında yapılmıştır.

Uygulama sırasında işverenle olan görüşmeler genellikle kolaylıkla gerçekleşmiş ancak işçilerle mesai saatleri içerisinde görüşüldüğünden bazı güçlüklerle karşılaşmıştır.

Anket sorularıyla karşılaşan işçilerin genel olarak önce ürkek ve kuşkulu davrandıkları gözlenmiş, ancak sonraları ankete katılma istekleri onlardan gelir olmuştur. Yüzyüze yapılan açıklamalardan sonra işçi ve işveren anket sorularına cevap verme yanında çalışma şartlarıyla ilgili ayrıntılı açıklamalar da da bulunmuşlardır.

Uygulama işveren, işçi ve sendikalar üzerinde yapılmıştır. Derlenen bilgiler ve bunların yorumu yine üçe ayrılarak aşağıda sunulmuştur.

1- İŞVEREN

İşveren soru kağıdı değerlendirmesi dört başlığa ayrılarak yapılmıştır. Birinci başlıkta işletme adına anket cevap verenlerin konumu belirlendikten sonra personel yönetiminin işletme içindeki yeri incelenmiştir. İkinci başlık işletme içi iş ilişkilerinin incelenmesine, üçüncü başlık çalışma ilişkilerinin düzenlenmesine ayrılmıştır. Yönetim ve çalışma ilişkileriyle ilgili bir konu olan "yönetime katılma" ise dördüncü başlıkta incelenmiştir.

A- İşletme Adına Ankete Cevap Verenlerin Konumu ve Personel Yönetiminin İncelenmesi

a- İşletme Adına Ankete Cevap Verenlerin Konumu

Uygulama alanına giren işletmelerin %46 sında yönetici %54 dünde işyeri sahibi ile görüşme mümkün olmuştur (çizelge 3). Malatya'daki işletmelerin küçük ve orta ölçekli olması ve daha çok aile şirketi olması nedeniyle işletmeler yönetimde kurumsallaşmamıştır. İşyeri sahibi yada sahipleri işletmenin yöneticiliğini de yapmaktadır.

İşletme adına anketi cevaplayan personel yöneticisi olmamıştır.

b- Personel Yönetimi

Personel yönetimi bölüm olarak hiçbir işletmede yer almamaktadır. İşletmelerin %46 sında personel yöneticisi (sorumlusu) vardır. %54 dünde ise personel konusunda yetkili, işveren yada yöneticidir (çizelge 4). Personel sorumlusu bulunan işletmelerde dahi, personel sorumlusunun görevleri çok olmakla beraber yetki alanı oldukça dardır. Personel sorumlusu %83 oranında merkezi karar organlarında yer alırken, personel sorumlusu olduğu halde karar verici olarak katılımı olmayan %17 oranında personel sorumlusu bulunmaktadır (çizelge 5).

Personel yöneticisinin uzmanlık gerektirdiği konusunda % 100 görüş birliğine varılmıştır (çizelge 4).

Personel yöneticisinin görevlerinin genel olarak şu konularda yoğunlaştığı görülmüştür;

- 1- Personel ihtiyaçlarının giderilmesi (işletme içi)
- 2- Bodro tanzimi
- 3- İzinler
- 4- Disiplin
- 5- Personelin çalışmasını denetlemek
- 6- İşçi seçiminde yardımcı olmak.

Çizelge 3- İşletme Adına Ankete Yanıt Verenlerin Konumu

| KONUM            | Sayı | Yüzde |
|------------------|------|-------|
| İşyeri Sahibiyim | 6    | 46    |
| Yöneticiyim      | 7    | 54    |
| Toplam           | 13   | 100   |

Çizelge 4- Personel Yönetiminin Durumu

| SORU                                         | Evet |     | Hayır |    | Toplam |     |
|----------------------------------------------|------|-----|-------|----|--------|-----|
|                                              | Sayı | %   | Sayı  | %  | Sayı   | %   |
| Personel yöneticisi var mı ?                 | 6    | 46  | 7     | 54 | 13     | 100 |
| Personel yöneticisi uzmanlık gerektirir mi ? | 13   | 100 | -     | -  | 13     | 100 |

Çizelge 5- Personel Yöneticisinin Yetki Durumu

| YETKİ DURUMU                                                   | Evet |    | Hayır |    | Toplam |     |
|----------------------------------------------------------------|------|----|-------|----|--------|-----|
|                                                                | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı   | %   |
| Personel Yöneticisi Merkezi Karar Organlarında Yer alıyor mu ? | 5    | 83 | 1     | 17 | 6      | 100 |



Görüldüğü üzere, çalışanların daha çok özlük haklarıyla ilgili konular personel sorumlusunun görevidir. Ancak bu görevleri sadece evrak üzerinden takip işini yürüten personel sorumlusu, hiç bir konuda tek yetkili değildir.

Gerekli personeli tespit edip, işe almak, yerleştirmek, eğitmek, ücretlemek, işe ve işletmeye uyum sağlayamayan işçilerin ilişkisini kesmek gibi işçiler ile olan iş ilişkilerinde yetkili ve tek söz sahibi işyeri sahibi yada sahipleridir. Personelden sorumlu olan kişilerden sadece görüş alınmaktadır.

Personel yöneticileri teoride çizilen resminden çok parklı olarak, personel ile ilgili konularda yetkilerle donatılmış değillerdir.

#### B- İşletme İçi İş İlişkilerinin İncelenmesi

Bu altbaşlıkta işçi ve işveren ilişkileri içerisinde yer alan işçiyi işe alma, eğitme, ücretleme ve işten çıkarma konuları incelenmiştir.

##### a- İşe Alma ve Çıkarma

İşveren ve yöneticilere yöneltilen "Aradığınız elemanı (işçi-usta-tekniik eleman) bulabiliyormusunuz?" sorusuna %23 oranında "evet" %77 oranında "hayır" yanıtı alınmıştır (çizelge 6). cevaplama sırasındada, nedeni sorulduğunda tatmin edici bir cevap alınamamıştır. Çünkü Malatya'da faaliyet gösteren işletmelerde yüksek kalifiye iş gücüne dayanan üretim şekli yoktur (usta ve teknik eleman dışında). İşe alınan yeni bir işçi bir iki hafta gibi kısa bir süre içerisinde yapacakları işi öğrendikleri ve iş yerine uyum sağladıkları işveren ve yöneticilerce dile getirilmiştir.

Konu olan "aradığı elemanı bulamama" olayı aslında işçinin kalifiye olup olmaması değil, işçinin işverene tam itaatkâr olmaması, işyerini sevip, bütün üretici gücünü kullanmamasından kaynaklandığı işverenin açıklamalarından anlaşılmaktadır.

İşçi alımı, İşçi Bulma Kurumu'ndan değil kendilerine müracaat eden kişilerden yapılmaktadır. Alınan işçiler belli bir deneme süresinden geçirilmektedir. Personel sorumlusu yada ustanın denetimi altında iş başında eğitilen işçiler gerekli yeterliliği gösteremezlerse işten çıkarılmaktadırlar.

İşverenin istediği işciyi çıkarmada sendikaların engelleyici etkinliğinin olmadığı görülmüştür.

#### b- İşciyi Eğitim

İşletme içi işçi eğitimiyle ilgili sorduğumuz "Eğitim semineri yada kurslar düzenliyor musunuz?" sorusuna %38 evet %68 hayır yanıtı alınmıştır (çizelge 5). Fabrikalarda işçi makina başında eğitilmektedir. Bu görev ya usta yada personel sorumlusu tarafından yerine getirilmektedir. Bu eğitim sadece "işin nasıl yapılacağıнын öğretilmesi" ile sınırlıdır. Gerçek anlamda eğitim semineri ve kurslar bankacılık alanında uygulanmaktadır.

Her fırsatta "işçilerin eğitimsiz olduğunu" vurgulayan işveren ve yöneticilere "personelin yönetilmesi ve verimli çalışmasının sağlanması için takip ettiğiniz herhangi bir yayın yada kitap var mı?" sorusu sorulmuş, %23 evet yanıtı alınırken %77 hayır yanıtı alınmıştır (çizelge 7). İşçilerin atadan kalma bilgilerle yönetildiği görülmektedir.

Bir işveren, Türk işçilerinin Japon işçileri kadar çalışkan olmadığını, tembel ve her fırsatta kaytaran insanlar olduğunu belirterek memnuniyetsizliğini ifade etmiştir. "İşciyi siz olsaydınız nasıl eğitirdiniz" şeklinde ek bir soruya alınan cevap şöyle olmuştur: "İşçiye önce iş disiplinin aşılabilir, saygılı olmasını sağlar, çalışmanın imanın yarısı olduğunu belletirdim". Japon ve Alman işçilerini kendi işçileriyle karşılaştıran işveren ve yöneticilere kendi karşılaştırmalarını da yapmaları gerektiği söylenmiştir.

Amerika'da eğitim görmüş bir yönetici de "işçilerin nasıl daha iyi çalıştırılabileceği" sorusuna "işçi bugün aç değildir, tarlası ve

Çizelge 6- İşe Alma

| SORU                                     | Evet |    | Hayır |    | Toplam |     |
|------------------------------------------|------|----|-------|----|--------|-----|
|                                          | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı   | %   |
| Aradığınız elamanı bulabili yormusunuz ? | 3    | 23 | 10    | 77 | 13     | 100 |

Çizelge 7- İşciyi Eğitim

| SORULAR                                          | Evet |    | Hayır |    | Toplam |     |
|--------------------------------------------------|------|----|-------|----|--------|-----|
|                                                  | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı   | %   |
| Eğitim seminiri yapıyor musunuz ?                | 5    | 38 | 8     | 62 | 13     | 100 |
| Bilim dünyasından takip ettiğiniz yayın var mı ? | 3    | 23 | 10    | 77 | 13     | 100 |

Çizelge 8- Ücretleme

| SORULAR                       | Evet |    | Hayır |     | Toplam |     |
|-------------------------------|------|----|-------|-----|--------|-----|
|                               | Sayı | %  | Sayı  | %   | Sayı   | %   |
| Asgari ücret fazla mı ?       | -    | -  | 13    | 100 | 13     | 100 |
| Ödediğiniz ücret yeterli mi ? | 5    | 38 | 8     | 62  | 13     | 100 |

bahçesi vardır. Ailesinden veya köyünden geçimini sağlayacak destek gelmektedir. Bu yüzden işini bırakıp gitmekte yada tembellik yapmak- tadır. İşçilerin elinden tüm malları alınmalı ve işçi Amerika'daki gi- bi boğazına kadar borçlandırılmalıdır ki işçi çalışmak zorunda kalsın" diye yanıtlamıştır. "Yarı proleter" insanları "proleter" duruma getir- mekle işçilerin daha iyi çalışıp işletmelerine daha sadık kalacakları- nı ifade etmiştir.

Yine bir işveren, işçilere başka yerde iş bulamama korkusunun verilerek, daha iyi çalıştırılabileceğini söylemiştir.

Bu görüşlere bakıldığında işveren ve yöneticilerin Mc.Gregory'- nin X kuramına saplanıp kaldığı söylenebilir. Bu yöneticileri "ya ü- ret ya öl" diyen yönetici tipine sokabiliriz. 1929 öncesinde kalan bu düşünceler teorik kısımda açıklandığı gibi günümüzde geçerliliğini ta- mamiyle yitirmiştir.

#### c- Ücretleme

Ücretleme konusu, çalışanların üretime katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. Yani çalışana emeğinin karşılığını ödeme işi- dir. Bu iş, asgari ücret sınır alınmak üzere Toplu İş Sözleşmelerinde belirlenen miktara göre yerine getirilir. Sendikası işyerlerinde üc- retler yine asgari ücret sınır alınmak üzere, işveren tarafından belir- lenir.

"Asgari ücreti fazla buluyor musunuz?" sorusuna %100 hayır ya- nıtı alınmıştır (çizelge 8). İşveren de işçinin asgari ücretle geçin- emeyeceğini kabul etmektedir.

"Ödediğiniz ücreti yeterli buluyor musunuz?" sorusuna %38 evet %62 hayır yanıtı alınmıştır. (çizelge 7). Ödediği ücreti yetersiz bu- lan bazı işverenler ücretlerin toplu iş sözleşmelerinde belirlendiği- ni, toplu iş sözleşmeleri olmasa kendilerinin gerektiği zaman ücret artışına gidebileceklerini belirtmişlerdir. Ancak bu sözlerin, sendi- kayı ortadan kaldırma amacına mı yönelik yoksa samimiyetle mi söylen- diği anlaşılmamıştır. Toplu sözleşme ile ücretlerin belirlenmesinde,

yetersiz ücret verme konusundaki direnişleri çelişki arz etmektedir.

Bazı işverenler ise ücret düzeyinin yetersiz olma nedenlerini daha gerçekçi bir şekilde ortaya koymuşlardır. Bu görüşler şöyle sıralanmaktadır.

1- İşletmenin geri teknoloji ile üretim yapması sonucu mamül'ün maliyetinde işçilik payının yüksek oluşu ve bu sebeple piyasa koşullarında rekabet gücünün zayıflaması, işçiye yeterli ücret verilmesine engel teşkil etmektedir.

2- Diğer işletmelerde ödenen ücretlerle uygunluk aranması.

3- Ülkenin makro ekonomik yapısından kaynaklanan emek arz ve talebinin belirlediği genel ücret düzeyi.

4- "Sınırsız Emek Teorisi" ile kalkınma modelinin benimsenip ucuz işgücü yaratılması.

5- Ücretler üzerinden kesilen vergilerin yüksek tutulmasıdır. İşçiliğin işletmeye olan maliyeti işçilere yansıyan miktarın çok üzerindedir. Ücret artışının yaklaşık yarısı vergi olarak kesilmektedir. İşverenler son Toplu İş Sözleşmelerinden memnun olan tarafın Devlet olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

### C- Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi konusu işletmenin sendika ve toplu pazarlık ilişkileriyle doğrudan ilgilidir. Yönetimin sendikalaşma ve toplu pazarlık anlayışına yer vererek, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi konusunda değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

#### a- Yönetimin Sendikaya Karşı Tutum

"İşyerinde sendikalaşmaya karşı mısınız?" sorusuna işveren ve yöneticilerin %84 ü hayır %8 si evet diye yanıtlarken %8 yanıtsız bırakmıştır (çizelge 9). Sendikalaşma'ya karşı olmadıklarını belirten işveren ve yöneticilerin hepsi 'Türkiye'deki sendikalaşmaya kesinlikle karşı olduklarında ilave etmişlerdir.

Türkiye'deki sendikalaşmaya karşı oluşlarının nedenlerini şöyle izah etmişlerdir:



1- "Bugünkü sendikalar sadece "işçi haklarını" savunan birer örgüt konumundan çıkmıştır."

2- "Sendikalar uzlaşmacı değil çatışmacı ve kışkırtıcı bir tutum içerisindedirler."

3- "Sendikalar sadece toplu sözleşmelerin yapılacağı zaman ortaya çıkmakta bunun dışında işçilerle ilgilenmemektedir."

4- "Sendikalar işgücünü işletme yararına kullanmalı sonra ücret artışı isteğiyle karşımıza çıkmalıdır."

5- "Sendikalar işçiyi kandırmakta greve sürüklemekte, daha sonra işçiyi kendi kaderine bırakmaktadır. Toplu sözleşmeden sonra toplu çıkarmalara engel olamamaktadır. Sendikalar ne kadar uzlaşmacı olursa o kadar işçi yararınadır."

6- "Sendikalar çok yüksek ücret talepleriyle bizi zor durumda bırakmaktadır."

7- "Bu sendikaların gereği yok. Ben işçinin hakkını daha iyi kollarım. Sendikayla değil işçilerle daha kolay uyusabilirim."

8- "Sendika temsilcisi ustalardan seçilmelidir. Böylece hem işçiye hem de işverene yakın olan usta sorunları daha iyi gördüğünden uzlaştırmacı rol oynar."

9- "İşçiler işyerinde haksız bir davranışta bulunsada dahi (örneğin, gereksiz izin alma) sendika temsilcisi bir daha seçilememe korkusuyla o işçiyi savunmaya geçmektedir."

10- "İşçi temsilcileri işletme konusunda bilgisizdir. Tek yönlü hareket etmektedirler."

Sendikalı işyerleri %46 sendikasız işyerleri %54 oranındadır (çizelge 9). Araştırma alanına giren sendikalı işyerleri şunlardır: Güntaş, Maksan, Akbank, Yifaş, Mormaş ve GAP'dır.

Bu işletmelerin bağlı bulunduğu sendika ile ayrıca görüşülmüştür.

Sendikalı işyerlerine, sendikalarla ilişkilerinin nasıl olduğu sorulduğunda %66 iyi karşılığını verirken %17 iyi olmadığını belirtmiş, %17 de cevapsız bırakmıştır (çizelge 10). Sendikalaşmaya karşıt görüşler belirtip bu soruya "iyi" diye cevap verilmesinin nedeni anlaşılmamıştır.

b- Yönetimin Toplu Pazarlık İlişkilerinin İncelenmesi.

"Toplu İş Sözleşmesi çalışma ilişkilerini düzenlemede yeterli midir?" sorusuna %15 evet %62 hayır yanıtı verilmiş %23 ise soruyu yanıtsız bırakmıştır (çizelge 11).

Toplu pazarlık işçi sendikaları ile işveren arasında geçen bir alışverıştır. Sıkı bir pazarlıktır ve çekişmeli geçer. Çünkü alışverişe konu olan ücret, işçinin emeğinin karşılığı almak istemesi iken, işveren için maliyeti artırıcı bir unsurdur. Bu yüzden mümkün olduğu kadar az ücret vermek ister. İşçi ise mümkün olduğu kadar yüksek ücret almak ister.

Başta ücret konusu olmak üzere çalışma ilişkileri kapsamında ki konular toplu pazarlığın da konusunu teşkil eder.

Toplu iş sözleşmelerinin yenilendiği döneme rastlayan uygulamalı araştırma sırasında görüşmüştür ki, işçi sendikaları ve işveren arasındaki uzlaşamama nedeni; işçinin "ücret artışı" istemesi işverenin ise "ücret artış istemini" çok yüksek bulmasındandır. BOYATAŞ Boya Dağıtım ve San. A.Ş.'de ücretler konusunda anlaşmaya varılamamış ve işçiler greve gitmiştir. YİFAŞ Yeşilyurt Tekstil San. ve Tic. A.Ş.'de işçilerin bir kısmı grev'de bir kısmı işverenle anlaşarak çalışmaya devam etmiştir. Üç aydır ücretlerini alamayan MARMAŞ Orman ürünleri ve Mobilya A.Ş.'de çalışan işçiler son derece gergin durumdaydılar.

Çalışma ilişkilerini düzenleyen kurallar; yasalar, toplu iş sözleşmesi, işyeri yönetmelikleri ve gelenekler çerçevesinde belirlenmektedir. İşyeri sendikalı değilse işyeri yönetmelik ve kuralları ağırlıklı olarak, çalışma ilişkilerini belirler. Bu yönetmelikler işyeri sahibi veya sahipleri tarafından belirlenir. Uyuma zorunluluğu vardır.

İşyeri yönetmelikleri her işletmenin faaliyet konusuna göre değişim gösterebilir, "Mesai saati içinde fabrika dışına çıkmak yasaktır", "Giriş ve çıkışta puantaj dosyasını imzalamak mecburidir."

"İmza atmayanın tahakkuku yapılmayacaktır." gibi giriş kapısına asıl uyarıcı levhalara rastlanmaktadır. Ayrıca işçilerin vardiya saatlerini ve işyerinde uyulması zorunlu kuralları belirleyen duvarlara iliş-tirilmiş "işyeri yönetmeliği listesi"ne rastlanmıştır.

"Çalışma ilişkilerini düzenlemede işçi işverenin insiyatifine mi bırakılmalıdır? yada çalışma ilişkilerini tek yanlı olarak işveren-mi düzenlemelidir?" sorusuna %46 evet %54 hayır yanıtı alınmıştır (çi-zelge 11). Bu soruyu "evet" diye cevaplayanlar toplu iş sözleşmesini düzenleyici değil bağlayıcı olarak görmektedirler. Bu konuda yapılan açıklamada, "ücret ve çalışma koşulları toplu iş sözleşmelerinde be-lirlendiği için, bir dahaki toplu görüşmelere kadar buna uyulmakta-dır. Halbuki işverene bırakılsa gerektiği yerde ücret artırımına gi-dilir. İşçinin sorunlarını sendika araya girmeden daha iyi çözümlene-bilir " denmiştir. Toplu iş sözleşmesi çalışma ilişkilerini düzenle-yici değil, huzursuzluk faktörü olarak belirtilmiştir.

"Toplu pazarlık ve grev hakkı kaldırılmalı mı?" sorusuna %30 evet, %62 hayır yanıtı verilmiş %8 si soruyu yanıtsız bırakmıştır (çi-zelge 12). "Sendikalaşmaya karşı mısınız"? ve "Toplu pazarlık ve grev hakkı kaldırılmalı mı?" sorularının yanıtlanmasında bazı işverenlerin durum gereği bu sorulara "hayır" dedikleri gözlenmiştir.

Sendikalı işyerlerinin %50 sinde grev olmuş %50 sinde grev ol-mamıştır (çizelge 12).

#### D- Yönetime Katılma

Yönetime katılma, bir işletmede çalışanların kendilerini ilgi-lendiren her kararda söz sahibi edilmesidir. Bu, bir temsilci yada temsilci grubunun, söz yada oy hakkı ile işletmenin karar organların-da yer alması şeklinde olmaktadır.

Günümüzde toplumsal bütünleşmeyi sağlayacak alternatifler ara-sında görülen "yönetime katılma" konusu kabul edilebilir ve edilemez

Çizelge 9- Sendikalaşma Anlayışı

| SORULAR                        | Evet |    | Hayır |    | Yanıtsız |   | Toplam |     |
|--------------------------------|------|----|-------|----|----------|---|--------|-----|
|                                | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı     | % | Sayı   | %   |
| Sendikalaşmaya karşı mısınız ? | 1    | 8  | 11    | 84 | 1        | 8 | 13     | 100 |
| İşyerinizde sendika var mı?    | 6    | 46 | 7     | 54 | -        | - | 13     | 100 |

Çizelge 10- Sendika ile ilişkiler iyi mi ?

| YANITLAR | İşveren sayısı | %   |
|----------|----------------|-----|
| Evet     | 4              | 66  |
| Hayır    | 1              | 17  |
| Yanıtsız | 1              | 17  |
| Toplam   | 6              | 100 |

Çizelge 11- Çalışma ilişkilerini Düzenleme

| SORULAR                                                             | Evet |    | Hayır |    | Yanıtsız |    | Toplam |     |
|---------------------------------------------------------------------|------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                                                                     | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı     | %  | Sayı   | %   |
| Toplu iş sözleşmeleri çalışma ilişkilerini düzenlemede yeterli mi ? | 2    | 15 | 8     | 62 | 3        | 23 | 13     | 100 |
| Çalışma ilişkilerini tek taraflı olarak işveren mi düzenlemelidir ? | 6    | 46 | 7     | 54 | -        | -  | 13     | 100 |

Çizelge 12- Toplu pazarlık ve Grev Hakkı

| SORULAR                                           | Evet |    | Hayır |    | Yanıtsız |   | Toplam |     |
|---------------------------------------------------|------|----|-------|----|----------|---|--------|-----|
|                                                   | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı     | % | Sayı   | %   |
| Toplu pazarlık ve grev hakkı kaldırılmalı mıdır ? | 4    | 30 | 8     | 62 | 1        | 8 | 13     | 100 |
| İşyerinizde grev girişimi oldu mu ? (*)           | 3    | 5  | 3     | 5  | -        | - | 6      | 100 |

(\*) Sendikalı işyerleri toplamı 6 dır

yönleriyle tartışma halindedir.

İşçi ve işveren arasındaki sorunların en iyi toplu pazarlıklar ve katılımcı görüşmelerle çözülebileceğini ve bu şekilde iş barışı ve verimliliğin gerçekleşebileceğini ileri sürdüğümüz varsayımızı sınamak için, önce yönetime katılma konusuna, işverenlerin yaklaşımlarını ölçmek gereği duyulmuştur.

Bu bölümde işverenlerin yönetime katılma anlayışı ve katılımın verimliliği artırıcı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

#### a- İşverenin Yönetime Katılma Anlayışının İncelenmesi

Bu bölüme endüstriyel demokrasi yada yönetime katılma diye bir şey duyduunuz mu? sorusuyla girilmiştir. %62 evet yanıtına karşılık %38 hayır yanıtı alınmıştır (çizelge 13). Ancak işverenlerin yönetime katılma konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları gözlenmiştir.

İşverenlere yönetime katılma konusunda kısa bir açıklama yapıldıktan sonra "işciyi yönetime katmak" fikrine karşı mısınız? sorusuna geçilmiştir. Bu soruya %30 evet, %70 hayır yanıtı verilmiştir (çizelge 13). İşçileri yönetime katma fikrini benimseyen işçi ve işverenler işçilerin eğitilmiş olması şartını da sözlerine eklemişlerdir.

İşciyi yönetime katma fikrine karşı olanlar şu görüşleri neden olarak öne sürmüşlerdir:

- 1- "İşçi eğitimsizdir, cahildir."
- 2- "Yeterli kültür düzeyine erişememiştir."
- 3- "İşçi tembeldir."
- 4- "İşçi sayısı azdır."
- 5- "İşçilerimizin çoğu mevsimlik ve geçici işçi olduklarından yönetime katılmaları gereksizdir."
- 6- "Gerektiği zaman (yemek, izin vb. konularda) işçilerin görüşlerini alıyoruz. Kalifiye ustalardan teknik konularda bilgi alıyoruz. Ayrıca yönetime katmaya gerek duymamaktayız."

Türkiye'de işverenlerin, yönetime katılma anlayışını incelendi-



ğinde; işverenlerin buna karşı oluşlarının en başta gelen nedeni; "özel mülkiyet hakkına" zarar vereceği düşüncesidir. Aynı görüşü Malatya'daki işverenlere yönelttiğimizde %38 mülkiyet hakkına zarar verir düşüncesindeyken %62 çoğunluk zarar vermeyeceği düşüncesindedir (çizelge 13).

Yönetim kurullarında bir işçi temsilcisi bulundurmak Türkiye'de 10 binden fazla işçi çalıştıran kamu kuruluşlarında uygulanmaktadır. Bu konuda görüşlerine başvurduğumuz işveren ve yöneticilerin %46'sı yönetim kurullarında işçi temsilcisi bulundurmayı gerekli görürken %54'ü gereksiz görmüştür (çizelge 13).

Bir yönetici, yönetim kurullarında işçi temsilcisi bulunduran kamu kuruluşlarında, işçi temsilcisinin aslında kararlar üzerinde etkili olmadığını, sadece görünüşte bir katılım olduğunu belirtmiştir.

Yönetime katılma Türkiye'de uygulanabilir mi? sorusuna işveren ve yöneticiler %46 evet, %54 hayır yanıtını vermişlerdir (çizelge 13).

Sonuç olarak; İşverenler yönetime katılma konusuna düşünce olarak ılımlı yaklaşmaktadırlar. Ancak uygulanabilmesi için gerekli şartlar oluşmadığını vurgulayarak kendi işletmelerinde yönetime katılmaya tamamı kırmızı ışık yakmaktadırlar.

#### b-"Katılma Verimliliği Artırır" Görüşünün Sınanması

Yönetime katılmanın lehinde olan görüşlerden biri de "Verimliliği artırıcı unsur" olarak görülmesidir. "İşçi ve İşverenlerin kararları katılım yoluyla almasının en azından işçiye motive edeceğinden verimliliği artıracaktır" varsayım olarak sunulmuş ve bu bölümde sınanmıştır.

İşverenlere sorduğumuz "İşsiz kalma korkusu ve cezalandırma" verimliliği artırır mı? sorusu "Verimliliği artırma yöntemlerini gözlemek için sorulmuştur. % 23 cezalandırma ve işten kovmanın etkili olduğu görüşünü savunurken, %77'si cezalandırma yada işine son verme yöntemlerinin kısa süre için etkili olduğunu ancak zamanla yıkıcı etki-

Çizelge 13- Yönetime Katılma Anlayışı

| SORULAR                                                                    | Evet |    | Hayır |    | Yanıtsız |   | Toplam |     |
|----------------------------------------------------------------------------|------|----|-------|----|----------|---|--------|-----|
|                                                                            | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı     | % | Sayı   | %   |
| "Endüstriyel demokrasi" yada " yönetime katılma" diye birşey duydunuz mu ? | 8    | 62 | 5     | 38 | -        | - | 13     | 100 |
| İşçileri yönetime katma fikrine karşı mısınız ?                            | 4    | 30 | 9     | 70 | -        | - | 13     | 100 |
| Yönetime katılma " mülkiyet hakkına " zarar verir mi ?                     | 5    | 38 | 8     | 62 | -        | - | 13     | 100 |
| Yönetim kurullarında işçi temsilcisi bulundurulması gerekli midir ?        | 6    | 46 | 6     | 46 | 1        | 8 | 13     | 100 |
| Yönetime katılma sizce Türkiye' de uygulanabilir mi ?                      | 6    | 46 | 7     | 54 | -        | - | 13     | 100 |

Çizelge 14- Yönetim İlişkilerinin İşgücü Verimliliği Üzerine Etkileri

| SORULAR                                                                | Evet |    | Hayır |    | Toplam |     |
|------------------------------------------------------------------------|------|----|-------|----|--------|-----|
|                                                                        | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı   | %   |
| İşsiz kalma korkusu ve cezalandırma işçiyi verimli çalışmaya iter mi ? | 3    | 23 | 10    | 77 | 13     | 100 |
| İşçiyi yönetime katma verimliliği artırır mı ?                         | 7    | 54 | 6     | 46 | 13     | 100 |

lerinin görüldüğünü belirtmiştir (çizelge 14). İşveren ve yöneticilerin çoğu işçilerle iyi ilişkiler içerisinde olmanın verimliliği artırıcı etki yapacağına birleşmektedirler.

İyi ilişkilere yol acabilecek yöntemlerden biri olan, yönetime katılmanın verimliliği artırıcı etkisi hususunda görüşleri sorulmuş, %54 evet, %46 hayır yanıtı alınmıştır (çizelge 14).

"İşçilere kaderlerinin tayininde söz hakkı tanınması onu verimli çalışmaya iter" diyen işverenlerin yanısıra, "işciyi yönetime katmak verimliliği etkilemez, işçi önce kendi işini en iyi şekilde yapsın" diyen işverenlerde olmuştur.

"İşçinin yönetime katılması verimliliği artırır" düşüncesine katılmakla beraber. İşveren bu yönde bir atılım yapmaya niyetli değildir. Teknik ve finansman konularında sıkıntı çeken işletmeler, yönetime katılmayı bir lüks olarak görmektedirler.

## 2- İŞÇİ

Bu alt bölüm beş başlıkta incelenmiştir. Her bir başlık çalışma ilişkileriyle ilgili olup, işçinin çalışma hayatındaki genel durumunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Birinci başlıkta işçinin işyerindeki çalışma durumu incelenmiş ikinci başlıkta ise ücretler sorunu işçinin görüşleri doğrultusunda ele alınmıştır. Bu iki başlıktaki sorulara işçilerin çok duyarlı cevap verdikleri gözlenmiştir. İşçilerin çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde sesini duyurabileceği güç toplayabileceği örgütlenme durumunun incelenmesi üçüncü başlıkta, yönetime katılma konusunda işçi görüşleri dördüncü başlıkta ve 1475 sayılı iş kanununun etkinliği beşinci başlıkta incelenmiştir.

### A- İşçinin İşyerindeki Çalışma Durumu

Bu başlıkta, işçinin işyerindeki konumu, işinin sürekli olup

- olmadığı, sosyal güvenlik durumu, işi, işyeri ve yönetimden hoşnut olup olmadığı, işsiz kalma korkusu ve bunun çalışma hayatına olan etkisi incelenmiştir.

a- İşçinin İşyerindeki Konumu

Anket alanına giren çalışanların %72'si düz işçi, %23'ü usta, %5'i ise teknik elemandır (çizelge 15). Görüldüğü gibi Malatya'daki işletmelerde işçiliğindaha çok düz işçiliğe dayandığı söylenebilir. Başlangıçta bu soruyu yöneltmedeki amaç düz işçi, usta ve teknik elemanların konuya duyarlılığının ve bilinç düzeyinin farklılığını ortaya koymakta. Ancak uygulama sonucu görülmüştür ki, düz işçi statüsünde çalışanlar ile usta statüsünde çalışanların verdiği yanıtlar farklı değildir.

b- İşin Sürekli Olup Olmadığı

Çalışanların %77'si işlerinin sürekli olduğunu belirtirken %23'ü işlerinin geçici olduğunu belirtmişlerdir (çizelge 16). Geçici çalışan işçilerin çoğunluğunu inşaat işçileri ve mevsimlik işçiler oluşturmaktadır. Buna ek olarak denemek üzere işe alınan işçiler de geçici olarak çalıştırılmaktadır.

c- Sosyal Güvenlik Durumu

Sigortalı çalışan işçi sayısı %96'dır. Sigortasız çalışan işçiler ise %4 gibi düşük bir orandadır (çizelge 17). Sigortalı işçilere yöneltilen "SSK'nın sağlık hizmetlerinden düzenli olarak yararlanabiliyor musunuz?" sorusuna %91 evet, %9 hayır yanıtı verilmiştir (çizelge 18). Bu değerlerden anlaşılacağı gibi, işverenler işçilerin genellikle sigortalamaktadırlar. Sigortalama kurumu ciddi bir işlerlik kazanmış görünmektedir. Bu da işçiler açısından son derece olumlu bir gelişmedir. Sigortalı olan işçilerin SSK'nın sağlık hizmetlerinden düzenli olarak yararlandıkları anlaşılmaktadır. Ancak SSK hastanelerinin kendine özgü sağlık hizmetlerinin yetersiz kaldığı ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çizelge 15- İşçilerin İsteki Konumu

| KONUM         | İşçi Sayısı | %   |
|---------------|-------------|-----|
| Düz işçi      | 81          | 72  |
| Usta          | 26          | 23  |
| Teknik eleman | 6           | 5   |
| Toplam        | 113         | 100 |

Çizelge 16- İşin Sürekliliği

| İŞİN NİTELİĞİ | İşçi sayısı | %   |
|---------------|-------------|-----|
| Sürekli       | 87          | 77  |
| Geçici        | 26          | 23  |
| Toplam        | 113         | 100 |

Çizelge 17- Sigortalılık Oranı

| SORU                | Evet |    | Hayır |   | Toplam |     |
|---------------------|------|----|-------|---|--------|-----|
|                     | Sayı | %  | Sayı  | % | Sayı   | %   |
| Sigortalı mısınız ? | 109  | 96 | 4     | 4 | 113    | 100 |

Çizelge 18- Sigortalı İşçilerin SSK'nın Sağlık Hizmetlerinden Yararlanabilirliği.

| SORU                                                                 | Evet |    | Hayır |   | Toplam |     |
|----------------------------------------------------------------------|------|----|-------|---|--------|-----|
|                                                                      | Sayı | %  | Sayı  | % | Sayı   | %   |
| SSK'nın sağlık hizmetinden düzenli olarak yararlanabiliyor musunuz ? | 99   | 91 | 10    | 9 | 109    | 100 |



d- İşçinin İşinden, İşyerinden ve Yönetimden Hoşnutluk Düzeyi

Anket formundaki en şaşırtıcı soru "insan yerine konuyormusunuz?" sorusuydu. Bu soru yönetimle insani ilişkilerinin nasıl olduğunu ve yönetim şeklinden memnun olup olmadıklarını ortaya çıkarmak amacıyla sorulmuştur. Bu soru %56 evet, %44 hayır biçiminde yanıtlanmıştır (çizelge 19). İnsan yerine konulmadığını düşünenler azımsanmayacak kadar çoktur (%44). Yönetim yapısının "otokratik" ve "ataerkil" olduğu işçilerin anlatımlarından çıkarılmıştır. "Herkes yerini bilmeli ve ona göre hareket etmelidir" gibi insanları belirli rollere büründürmeye çalışan fikir, iş dünyasında da hakimdir.

İşinden memnun olanların oranı %58, olmayanların ki %42'dir. Buna karşılık işyerinden memnun olanların oranı %46 olmayanlarınkı ise %54'dür (çizelge 19). Ücretlerini uzun süredir alamayan işçilerin tamamı işyerinden memnun olmadıklarını belirtmiştir. Memnuniyetsizliğin nedenleri; ücret ve çalışma koşulları sorunları ile yönetim -işçi ilişkilerinin olgunlaşmamasın da yoğunlaşmaktadır.

İşçinin işini ve işyerini sevmesi ve yönetimle işbirliği içerisinde çalışması kuşkusuz işgücü verimliliği üzerinde olumlu etki yapacaktır. Malatya'daki işletmelerin küçük ve orta ölçekli oldukları düşünülürse, işçi ve işveren arasındaki iletişimin daha kolay kurulabileceği düşünülebilir. Ancak uygulama sonunda görülmüştür ki, işyeriyle ilgili şikayet ve önerileri yönetime rahatlıkla söyleyebilenlerin oranı oldukça düşüktür. İşyeriyle ilgili şikayetlerini yönetime iletebilen işçi oranı %35, hiç bir şekilde şikayetini söyleyemeyen işçi oranı ise %65 dir (çizelge 19). Bunun nedenleri işverenden çekinmek ve işten çıkarılmak korkularıdır.

İşyerinde yaratıcı ve atılımcı beyinleri ortaya çıkarabilmek, onlara bu fırsatı tanımakla olur. Sürekli makina başında çalışan işçinin o makina hakkında bilgiyi masa başında <sup>çalışandan</sup> daha iyi bileceği açıktır. Dolayısıyla, işçiler işyeriyle ilgili zaman kazandırıcı, maliyet düşürücü önerilerde bulunabilirler. Bu önerilere yöneticilerin açık olması, en azından dinlenmesi, teknik gelişmelere basamak oluşturabilecektir. Aynı biçimde işçi sorunlarının çözülmesinde de işçi gö-

rüşüne yer verilmesi işciyi işe, işyerine ve iş sahibine yaklaştıracaktır varsayımları teoride doğru olmakla berabergerçekte doğrulanmamaktadır. İşçilerin ancak %36'sı önerisini söylerken %64 dü düşünce-sini söyleyemediğini belirtmiştir (çizelge 19). İşci ile işverenleri arasında korkuy la karışık saygının olduğu gözlenmiştir. İşçilerin eskimiş bilgilerle yönetilmesi, işçileri pasifize ettiği gibi, aradaki iletişimi de zayıflatmıştır. Bu konuda,gözlemlerden çıkardığımız sonuç, demokratik ve insana önem veren yönetim şeklinin tüm işçilerce istendiğidir.

#### e- İşsiz Kalma Korkusu ve Bunun Çalışma Hayatına Etkisi

Anket alanına giren işçilerin %56'sı çıkarılma korkusunun olduğunu belirtirken, %44'ü böyle bir korkusunun olmadığını belirtmiştir (çizelge 20). İşçilerin çoğu, iş disiplininin aşırı olduğunu vurgulamıştır.

"İş bulmanın zorluğu, geçim sıkıntısı gibi nedenler işten çıkarılmanın korkunçluğunu bize hissettirmektedir." Diyen bir işçi şu gerçeği de dile getirmiştir: "Bizim istihdam güvencemiz yoktur. İşveren bizi beğenmedimi kapı önüne kor. Bu yüzden çıkarılma korkusunu duymamak mümkün değildir."

Özel işletmelerde "işten çıkartma" tehdidi işverence sık kullanılan bir silahtır. Toplu sözleşmelerden sonra görülen "toplu çıkar-malar" gücün kimde olduğunu açıkça göstermektedir. Uygulama alanına giren bir işletmede, greve gittiği için otuz kişinin birden işine son verilmiştir. Bu istenen etkiyi yapmış, işvereniyle anlaşma yoluna gitmemenin cezasının ne olduğunu gören işçilerin çoğu işverenle anlaşarak çalışmaya devam etmişlerdir.

İşten atılma korkusu ve endişesi olan işçilere "çıkartılma korkusu çalışmalarınızı olumsuz etkiliyor mu?" diye sorulmuştur. İşçilerin %93'ü evet %7'si hayır yanıtı vermiştir (çizelge 20). Birtakım korkular kullanılarak işçileri verimli çalışmaya zorlamak artık çağdışı yöntemlerdir.

Çizelge 19- İşcinin İş ve İşyerinden Memnuniyeti

| SORULAR                                                              | Evet |    | Hayır |    | Toplam |     |
|----------------------------------------------------------------------|------|----|-------|----|--------|-----|
|                                                                      | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı   | %   |
| İnsan yerine konuyor musunuz ?                                       | 60   | 56 | 53    | 44 | 113    | 100 |
| İşinizden memnun musunuz ?                                           | 65   | 58 | 48    | 42 | 113    | 100 |
| İşyerinizden memnun musunuz ?                                        | 52   | 46 | 61    | 54 | 113    | 100 |
| İşyerinizle ilgili şikâyetlerinizi işverene söyleyebiliyor musunuz ? | 39   | 35 | 74    | 65 | 113    | 100 |
| İşyerinizle ilgili önerilerinizi işverene söyleyebiliyor musunuz ?   | 41   | 36 | 72    | 64 | 113    | 100 |

Çizelge 20- İşten Çıkarılma Korkusu

| SORULAR                                              | Evet |    | Hayır |    | Toplam |     |
|------------------------------------------------------|------|----|-------|----|--------|-----|
|                                                      | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı   | %   |
| İşten çıkarılma korkunuz var mı ?                    | 63   | 56 | 50    | 44 | 113    | 100 |
| Çıkarılma korkusu çalışmanızı olumsuz etkiliyor mu ? | 59   | 94 | 4     | 6  | 63     | 100 |

### B- Ücret Sorunu

Ücret sorunun ayrı bir başlık altında incelenmesinin nedeni, işçilerin bu sorunu ana sorun olarak belirtmelerindendir.

İşçilerden %66'sı ücretlerini zamanında aldıklarını, %34'ü ise zamanında alamadığını belirtmiştir (çizelge 21). Ücretini zamamında alamama durumu, bir ay ile dört ay arasında değişmektedir ve işçilerde gerginlik ve huzursuzluk yaratmaktadır.

"Sekiz saatten fazla çalıştığınız takdirde karşılığını alıyormusunuz?" sorusuna %46'sı evet %5'i hayır yanıtı verirken, %49'u da "sekiz saatten fazla çalışmadığını" belirtmiştir (çizelge 21).

Öğlen yemeği ücretlerinin işçiler tarafından karşılanma oranı %57, işletmece karşılanma oranı %43'dür (çizelge 21). Bazı işletmelerde yemek çıkmamakta, işçiler evlerinden getirmek durumunda kalmaktadırlar. Çoğu işletmede öğlen yemeği çıkmakla beraber %57'si ücretini cebinden ödemektedir.

Ücretler konusu, işçilerin midelerini ağrıtan işverenin ise başını ağrıtan bir konudur. Çalışma hayatındaki huzursuzluğun ana nedenidir. 1980-1990 dönemini "işçi cenneti" olarak değerlendiren işveren, yeni toplu sözleşmeler de sendikaların yüksek ücret taleplerini endişe ile karşılamaktadırlar.

İşçi ücretlerinin, reel olarak gereilediği enflasyon karşısında nefes darlığı çektiği bilinmektedir. İşçiler bu konuda şu görüşleri belirtmişlerdir:

1- "Yüz elli bin lira aldığımız ücrete yüzde beşyüz zam istiyorsak, bunun neresi astoronomik?"

2- "Bu ücretlerle ipin iki ucunu bir araya getirmek mümkün değildir."

3- "İsteddiğimiz, emeğimizin karşılığını almak ve insan gibi yaşamaktır."

## Çizelge 21- Ücret Sorunu

| SORULAR                                                 | Evet |    | Hayır |    | Yanıtsız |    | Toplam |     |
|---------------------------------------------------------|------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                                                         | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı     | %  | Sayı   | %   |
| Ücretinizi zamanında alıyor musunuz ?                   | 75   | 66 | 38    | 34 | -        | -  | 113    | 100 |
| 8 Saatten fazla çalışmanın karşılığını alıyor musunuz ? | 52   | 46 | 6     | 5  | 55       | 49 | 113    | 100 |
| Öğlen yemeği ücretini sizmi ödüyorsunuz ?               | 64   | 57 | 49    | 43 | -        | -  | 113    | 100 |



4- "Eğer köyümüzden destek gelmezse açız."

5- "Yetersiz ücret aldığımızdan geçim sıkıntısı çekmekteyiz.

Bu da huzursuzluk yaratmaktadır."

İşçi, işletmenin mali durumu iyi gitmediği zaman ücretler konusunda gereken anlayışı gösterebilmektedir. Örneğin araştırma alanına giren bir işletme de işçiler üç aydır ücretlerini alamadıkları halde çalışmaya devam etmekteydiler.

#### C- Örgütlenme Durumunu İncelenmesi

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde işçinin etkili olabileceği yer toplu sözleşme masasıdır. Bunu işçiler adına yapan sendikalarlardır. Örgütlenme bilincini ölçmek için sorduğumuz sorulardan şu sonuçlar çıkmıştır:

"Sendikala mısınız?" sorusuna, %38 evet %62 hayır yanıtı alınmıştır (çizelge 22). Bu rakamlar gösteriyor ki ülkemiz genelinde olduğu gibi Malatya'da da işçiler örgütlenmesini nicel olarak bile tamamlamamıştır.

Sendikalı olup da sendikasımdan memnun olmayanların oranı %65 dir. Geri kalanlar sendikalarından memnundur (çizelge 22). Sendikalarından hoşnut olmayanlar, buna neden olarak haklarının yeterince savunulmadığını göstermektedir. Bazı işçiler, sendikaların işverenin istekleri doğrultusunda hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Mevcut sendikaların işçilerin haklarını işveren karşısında yeterli ölçüde savunamadıkları ve nitel olarak istenen düzeye ulaşamadıkları görülmektedir.

"İşveren karşısında güçlü olabilmek için sendikalaşma şart mı?" sorusu anket alanına giren tüm işçilere sorulmuş ve tümünden evet yanıtı alınmıştır (çizelge 22). Bu sonuç, işçilerin örgütlenmeden, işveren karşısında güçlü olamayacaklarını anladıkları anlamını taşımaktadır. Ancak böyle güçlü bir istek olmasına karşın neden sendikalaşmalarını sağlayamadıkları önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

## Çizelge 22- Örgütlenme Durumu

| SORULAR                      | Evet |     | Hayır |    | Toplam |     |
|------------------------------|------|-----|-------|----|--------|-----|
|                              | Sayı | %   | Sayı  | %  | Sayı   | %   |
| Sendikalı mısınız ?          | 43   | 38  | 70    | 62 | 113    | 100 |
| Sendikanızdan memnunuz ? (*) | 15   | 35  | 28    | 65 | 43     | 100 |
| Sendikalaşma şart mı ?       | 113  | 100 | -     | -  | 113    | 100 |

(\*) Sadece sendikalı işçilere sorulmuştur.

Sendikal faaliyetler, "sendika" başlığında geniş olarak yer almıştır.

D- "Yönetime Katılma" Konusunda İşçi Görüşleri

İşçi ve işvereni biraraya getiren, çalışma ilişkilerini düzenleyici alternatiflerden birisi de "işçileri yönetime katma" olayıdır. Bu konuda işçilere kısa açıklamada bulunulmuştur

Yönetime katılma konusunda işçilerin görüşlerini incelediğimiz bu başlıkla ilgili beş soru sorulmuştur. "İşçiler, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır." diyenler %75 iken, katılmayı gereksiz bulanlar %14 dür. Bu soruyu yanıtsız bırakanlar ise %10 dur (çizelge 23).

Bir tür yönetime katılma şekli olan, "yönetim kurullarında bir işçi temsilcisi bulundurulması"nın, sorun ve istemlerini üste duyurabilecekleri etkili bir araç olduğu belirtilmiştir. Yine aynı şekilde, "ortak karar alma komiteleri" kurulmasının da bir tür yönetime katılma şekli olduğu vurgulanmıştır. "İşçiler yönetim kurullarında temsil edilmeli midir?" sorusuna %70'i evet, %22'si hayır yanıtı vermiştir. %8'i yanıt vermemiştir (çizelge 23).

İşçilerin yönetime katılmasını %88'lik bir oran gerekli ve faydalı bulurken, %7 faydasız bulmuş ve %5'i yanıt vermemiştir (çizelge 23). Bu sonuçlar katılmanın mantığa doğru geldiğini göstermektedir.

"İşveren, işçilerin yönetime katılmasını kendisi mi sağlamalıdır?" sorusuna %80 evet, %13 hayır yanıtı alırken, %7'sinden yanıt alınamamıştır (çizelge 23). Yönetime katılmayı işverenin isteğine kalmış birşey olduğunu çoğunluk kabul ederken, bazıları bunun için işçinin mücadele etmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

Yönetime katılmanın uygulanabilmesi için bir takım şartların oluşması gerektiği belirtilmiştir. Bu şartların başında, tarafların böyle bir uygulamaya istekli ve hazır olmaları gelmektedir. Beşeri

## Çizelge 23- Yönetime Katılma

| SORULAR                                                           | Evet |    | Hayır |    | Yanıtsız |    | Toplam |     |
|-------------------------------------------------------------------|------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                                                                   | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı     | %  | Sayı   | %   |
| İşçiler kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalı mıdır ?      | 85   | 75 | 16    | 14 | 12       | 10 | 113    | 100 |
| İşçiler yönetim kurallarında temsil edilmeli midir ?              | 79   | 70 | 25    | 22 | 9        | 8  | 113    | 100 |
| İşçilerin yönetime katılmaları sizce faydalı mıdır                | 99   | 88 | 8     | 7  | 6        | 5  | 113    | 100 |
| İşveren, işçilerin yönetime katılmasını kendisi'ni sağlamalıdır ? | 91   | 80 | 15    | 13 | 7        | 7  | 113    | 100 |
| Ülkemizde işçilerin yönetime katılma şartları oluşmuş mudur ?     | 16   | 14 | 88    | 78 | 9        | 8  | 113    | 100 |



ilişkilerin önemsendiği bir yönetim anlayışının yanısıra, örgüt yapısının (büyüklük, üretim konusu, amacı vb.) uygun olmasında gerekli şartlar arasındadır.

Son olarak; "Ülkemizde işçilerin yönetime katılma şartları oluşmuş mudur" sorusuna %14 evet, %78 hayır yanıtı verirken %8'i yanıt vermemiştir (çizelge 23). İşçiler çalışma ilişkileriyle ilgili konuları katılım yoluyla işverenle görüşmeyi ve ortak karar almaya taraftar olmaktadır. Bunun verimlilik ve iş barışını artıracaklarını söylemekle beraber yönetime katılmanın uygulanamayacağı konusunda fikir birliğine varmaktadırlar.

Yönetime katılmayla ilgili soruların az oranda da olsa yanıtı bırakılması konunun anlaşılmasındaki zorluğu göstermektedir. Yönetime katılma netleşmiş bir konu olmayıp , bilim dünyasında tartışılmaktadır. Ancak ücret ve çalışma sorunları güncelliğini koruduğu için iş dünyasında tartışma konusu edilmemektedir.

#### E- 1475 Sayılı İş Yasasının Etkinliği

Bu başlığın incelenmesindeki amaç, çalışma ilişkilerini düzenleyen faktörlerden biri olan yasalardan, işçilerin haberdar olup olmadığını ortaya koymaktır.

12 Kasım 1971 den beri uygulanan 1475 Sayılı İş yasası yedi kez değiştirilmiştir. Bu yasa , işçi ve işverenlerin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin sınırlarını belirlemektedir.

Çalışma hayatını düzenlemeyi amaçlayan yasalar bilinmekte midir? Etkinlik derecesi nedir? Bu konuda sorduğumuz üç soruya alınan yanıtlardan 1475 sayılı iş yasası bilinmediği ve etkinliğinin olmadığı sonuçları çıkmıştır.

"1475 Sayılı İş yasasından haberiniz var mı?" sorusuna işçilerin %6'sı evet, %88'i hayır yanıtı vermiş, %6'sı yanıt vermemiştir (çizelge 24).



## Çizelge 24- 1475 Sayılı İş Yasasının Etkinliği

| SORULAR                                                                      | Evet |    | Hayır |    | Yanıtsız |    | Toplam |     |
|------------------------------------------------------------------------------|------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                                                                              | Sayı | %  | Sayı  | %  | Sayı     | %  | Sayı   | %   |
| 1475 sayılı iş yasasından haberdar mısınız ?                                 | 7    | 7  | 100   | 88 | 6        | 5  | 113    | 100 |
| 1475 sayılı iş yasasında işçilere işverenle eşit haklar verilmiş midir ? (*) | 2    | 29 | 4     | 57 | 1        | 14 | 7      | 100 |
| 1475 sayılı iş yasasının uygulanması mümkün olmakta mıdır ? (*)              | 2    | 29 | 3     | 42 | 2        | 29 | 7      | 100 |

(\*)- 1475 sayılı iş yasasından haberdar olanlara sorulmuştur.

1475 Sayılı İş yasasından haberdar olan işçilerin %29'u bu yasa-  
sada işçilere işverenle eşit haklar verildiğini, %57'si verilmediğini  
belirtirken, %14 fikir belirtmemiştir. Yine yasadaki haberdar olanla-  
rın %29'u yasanın uygulandığını belirtirken, %42'si uygulamasının müm-  
kün olmadığını belirtmiş ve %29'u da yanıt vermemiştir (çizelge 24).

1475 Sayılı yasanın işçiler tarafından tanınması çok ilginç bir  
sonuçtur. İşçiler teslimiyetçi bir atmosfer içerisine sokulmuştur.

### 3. SENDİKA

Demokrasi ile yönetilen ülkelerde sendikalaşma hakkı ve sendi-  
kalaştıktan sonra da serbest toplu pazarlık hakkı vazgeçilmeyecek te-  
mel haklardandır. Toplu sözleşmelerde uyuşmazlığa düşülünce taraflar  
arasında anlaşmaya gidilemezse sendikalar grev hakkını kullanma hak ve  
yetkisine sahiptirler. Bu haklar, "çağdaş Batı Uygarlığı düzeyine eri-  
şeceğiz", "Avrupa Ortak Pazarına gireceğiz" dediğimiz Batı toplumların-  
da üzerinde tartışma yapılmayan özüre dokunulmayan temel haklardandır.  
Türkiye'de "modern/çağdaş" anlamında sendikacılık 1961 Anayasasında  
yer almıştır. Oniki Eylül Askeri müdahaleden sonra 1982 Anayasası met-  
nine giren hak kısıtlamaları grev hakkını özünden zedelemiştir.

Türk-İş genel başkanı Şevket Yılmaz Türk Sendikacılık hareketi-  
nin önde gelen hedefinin Türkiye'de demokrasiyi tüm kurum ve kuralla-  
rıyla yerleştirmek olduğunu belirtmiştir (Türk-İş).

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde işçi adına toplu pazarlık  
masasına oturan sendikadır. Bugün toplu pazarlıklardaki uyuşmazlığın  
temel nedeni işçilerin geçim sıkıntısıdır. Bu sıkıntıyı, uygulanan e-  
konomik politikalar hafife almaktadır. Halbuki işçi sorunları, ülke  
sorunlarında soyutlanamaz. İnsan faktörünü ve insanın insan olarak  
sahip olduğu hak ve özgürlükleri dışlayan bir kalkınma çabası sosyal  
dengesizliklerle sonuçlanacaktır.

Toplu sözleşme çıkmazının aşılabilmesi, işçilerin temel hak ve  
özgürlüklerini kısıtlayıcı anti demokratik uygulamalardan vazgeçilme-  
sine bağlıdır.

Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi iş barışının sağlanması, işgücü verimliliğinin artırılması sendika ve yönetimin hür iradeleriyle meseleyi tartışmasını gerektirir.

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli rol oynayan sendikaların araştırılması, Öz iplik-İş ve Teksif Sendikalarında gerçekleştirilmiştir.

Hak-İş'e bağlı Öz iplik-İş ile Türk-İş'e bağlı Teksif sendika başkanlarıyla yapılan görüşme sonuçları soru-yanıt düzeni içinde aşağıda özet olarak sunulmuştur.

Soru : Sendika olarak ekonomik hakların dışında sosyal haklar konusunda da mücadeleniz var mı? varsa bunlar nelerdir?

Yanıt : Her iki sendika başkanıda sosyal hak olarak; doğum, ölüm, evlenme, çocuk ve tahsil parası, yakacak yardımı, giyim yardımı, bayramlarda ekonomik yardım aldıklarını belirtmişlerdir.

Bu yardımları birer ücret yaması olarak gören Öz-İplik-İş başkanı; "Sendika olarak ekonomik hakları günün şartlarına göre tam alamıyoruz ki, sosyal hak mücadelesi yapalım" demiştir.

Ayrıca, Teksif Sendika başkanı anne, baba, eş ve çocukların ölümünde dört gün ücretli izin, kardeş ölümünde üç gün ücretli izin alabilmek için çalışmalar yapıldığını belirtmiştir.

Yorum : "Sendikalar sadece ücret konusunda haklar aramamalı, sosyal hakların geliştirilmesi yönünde de çalışmalıdır" varsayımımız teorik olarak doğru bulunmakla beraber" sendika başkanları ücret sorununu halletmeden sosyal hakların aranamayacağını, bunun çok sınırlı kaldığını belirtmişlerdir.

Ülke genelinde olduğu gibi Malatya'daki sendikaların ana uğraşı konusunu ücretler oluşturmaktadır.

Soru : Toplu pazarlık sırasında mücadelenizi engelleyen yasalar varmıdır? varsa bunlar nelerdir? Bunlara karşı ne gibi çalışmalarınız vardır?

Yanıt: Bu soruya Öz İplik-İş sendika başkanı şöyle yanıt vermiştir:

"Toplu pazarlığa başlamadan önceki mücadele de çok önemli yasa gereğince sendikamıza üye olanları işverene bildirme zorunluluğumuz var. Sendikaya karşı olan işveren üyelerin hizmet akdini rahatlıkla fesh edebiliyor. Toplu pazarlık sırasındaki şikayetçi olduğumuz konusudur: Yasa gereği altmış gün süremiz var, anlaşamazsak arabulucu safhası ve daha sonra grev kararı alma zorunluluğumuz var. Hal böyle olunca, işverenizorlayıcı grev girişimi, caydırıcı bir silah olmamaktadır."

Teksif sendika başkanı ılımlı bir yaklaşım içerisindedir. Bu soruyu şöyle yanıtlamıştır: "Sendikalarla ilgili 2821-2822 sayılı yasalar sendikaları zorlamaktadır. Ancak biz iyiniyet içerisinde artıniyet beslemeden meseleleri hallediyoruz. Örneğin; yasaya göre, sendika başkanı fabrika veya müessese müdüründen izin almadan işletmeye giremez. Ancak işverenlerle olan iyi ilişkilerimiz karşısında böyle bir yasakla karşılaşmıyoruz".

Yorum: "Toplu pazarlık ve grev hakkının" kısaç altına alınmasının sendikal faaliyetlerinin elini kolunu bağladığı görülmektedir. Teksif sendika başkanı işverenlerle iyi ilişkiler içerisinde olduğunu belirtmektedir. Ancak bu iyiniyet işçiye ne şekilde yansımaktadır? Aynı sendika da görüştüğümüz bir işçi, yasaların işveren lehine çalıştığını bunu bildiklerinden çatışmaya girmeden uzlaştığını bunu bildiklerinden çatışmaya girmeden uzlaşmacı bir yolla sorunlara çözüm aradıklarını belirtmiştir.

"Sendikalaşma ve toplu pazarlık hakları sınırlandırıldığı ölçüde çalışma ilişkileri gelişemeyecektir. Bu yüzden sendikaların serbestçe faaliyetlerine izin verilmelidir" varsayımımız verilen yanıtlar ışığında doğrulanmaktadır.

Soru : Ülkemizin genel emonmik koşulları, işçi haklarının elde edilmesinde olumsuz etki yopmakta mıdır?

Yanıt : Her iki sendika başkanı da işçilere talep edilen ücretlerin ödenmesinin ülke ekonomisini etkilemeyeceği görüşünde birleşmiş-

lerdir.

Soru : Toplu pazarlık platformunda düzenlenen işçi-işveren ilişkileri çalışma barışını sağlayacak yeterlilikte midir?

Yanıt: Bu soruya yanıt "Kesinlikle hayır" oluşmuştur. Buna neden olarak, işverenin toplu iş sözleşmelerinin yenilendiği dönemde işçiyi işyerine düşman olarak görmesinde göstermektedirler. Barış ve diyalog istemekle beraber buna ulaşmak için pekçok eksikliğin olduğunu belirtmişlerdir.

Yorum: Bu görüşlere göre toplu pazarlık platformunda düzenlenen işçi-işveren ilişkileri çalışma barışını sağlayacak yeterlilikte değildir. Çalışma barışı yasaklarla başkılarla sağlanacak bir olgu değildir. Sağlıklı düşünceler için, hakları kısıtlayıcı çember kaldırılmalıdır.

Soru : Teknolojik gelişmeler sonucu işletmelerin makinalaşmaya yönelmesi sendikaların çalışmalarını ne yönde etkilemektedir ?

Yanıt: Bu konuya verilen yanıtlar özet olarak şöyledir:

"Teknolojik gelişmeler işsizliği daha da artırmaktadır",  
"Teknolojik yeniliklere işçinin uyum sağlaması zaman almaktadır ve makina işçinin yerini alınca işçi boş kalmaktadır" gibi gerekçeleri öne süren işveren bu sebepten, işten çıkarmaları haklı göstermektedir.

Yorum: Malatya'daki işletmelerde teknolojik değişimlerin sıkça yaşandığı söylenemez. Bu yüzden teknolojik nedenler sendikaların hak mücadelesi üzerinde fazla bir etki yapmamaktadır.



#### IV. ÖNERİLER VE SONUÇ

Bu bölüm üç altbölüme ayrılmıştır: (1) Bulgular, (2) Öneriler ve (3) Genel sonuç.

##### 1- BULGULAR

Gerek kuramsal çerçevenin çizilmesi sırasında ve gerekse alan uygulaması aşamasında elde edilen bulgular özet olarak aşağıda sunulmuştur.

- 1) Türkiye'nin gelişmişlik düzeyi, istihdam sorunu, eğitim ve gelir dağılımındaki aşırı dengesizlik, yönetime katılmanın benimsenmesini engelleyici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.
- 2) Malatya'daki özel işletmelerde, aşırı merkezci otoriter ve ataerkil yönetim anlayışı mevcuttur. Bu anlayış işverenlerin işçilerle iletişim kurmasını güçleştirmektedir.
- 3) İşveren maddi, mali ve beşeri konularda tek karar vericidir.
- 4) İşletmelerde personel yönetimi "bölüm" olarak yerini almamıştır.
- 5) İşveren ve yöneticilerin tamamı Türkiye'deki mevcut sendikacılık anlayışına karşıdırlar.
- 6) İşçi ile işveren arasında diyalogdan çok karşılıklı atışma ortamı vardır.
- 7) İşçi ve işverenler "yönetime katılma" konusunda yeterli bilgiye sahip değildir.
- 8) İşçi ve işverenler yönetime katılma'yı teorik olarak benimsemekle beraber gerçek yaşamda uygulanamayacağını ifade etmişlerdir.
- 9) Malatya'daki özel işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmelerdir.

- 10) İşçi ve işveren ilişkilerinde geleneksel faktörlerin önemli rol oynadığı görülmüştür.
- 11) İşveren verimlilik artışı ve disiplin konularını ön plâna çıkarırken, işçi ücretler konusunu ön plâna çıkarmaktadır.
- 12) Beşeri ve sosyal ilişkiler yöterince önemsenmemektedir.
- 13) İşçilerde sendikalaşma isteği olmakla beraber, sendikalaşma oranı oldukça düşüktür.
- 14) Personel yönetiminin uzmanlık gerektiren bir alan olduğu kabul edilmektedir. Fakat işletmelerde uzman bir personel yöneticisi bulunmamaktadır.
- 15) İşletmelerde personel sorunları; teknik, finansman ve üretim sorunlarından sonra düşünülmektedir.
- 16) Personel müdürünün görevleri, personelin özlük haklarını düzenlemekle sınırlı tutulmuştur.
- 17) İşçiler "Otokratik" yönetim yerine "Demokratik" yönetim arzu etmektedirler.
- 18) İşçilerin istihdam güvencesi yoktur.
- 19) Çalışanların çoğu yarı-proleter'dir.
- 20) Ülke genelinde olduğu gibi Malatya'daki sendikal faaliyetlerinin ana konusunu "ekonomik haklar" oluşturmaktadır.
- 21) İşçiler kendilerini ilgilendiren yasadaki (1475 Sayılı İş Kanunu) haberdar değildirler.
- 22) İşçi-işveren ilişkileri sadece sendika ile halledilecek mesele olarak görülmekte, işletme içinde işçi-işveren (yönetim) işbirli-

ği oluşturulmamaktadır.

- 23) Sosyal barış, ideal seviyenin çok altındadır. Yöneticilerin işçilere yakın olduğu söylenemez.
- 24) Sendikali işyerlerinde çalışma ilişkileri sadece toplu iş sözleşmeleri yenilendiği zaman gözden geçirilmektedir. Bir sonraki toplu sözleşmeye kadar yönetim bu konu ile ilgilenmemektedir.

Bulgulardan da anlaşılacağı gibi personel yönetimi ve çalışma ilişkileri kurallarının çalıştıran ve çalışanların biraraya gelip toplu görüşmelere ve katılım yoluyla benimsendiği söylenemez.

Sendikali işletmelerde iki yılda bir toplu sözleşmelerle biraraya gelen taraflar sadece ücret konusuyla uğraşmaktadırlar.

Türkiye'nin ekonomik sorunları (az gelişmişlik, istihdam sorunu, eğitimsizlik, gelir dağılımındaki aşırı dengesizlik vb.) çalışma barışını sağlamada güçlükler ve olumsuzluklara neden olmaktadır. Dolayısıyla öncelikle bu sorunların çözülmesi gerekmektedir.

## 2- ÖNERİLER

Gerçekleştirdiğimiz kurumsal çalışmadan ve alan uygulamasından elde ettiğimiz bulgulara dayalı öneriler özet olarak şöyle ifade edilebilir.

- 1) Özgürlükçü demokrasi, kurumlarıyla birlikte yerleştirilmelidir. İşçilerin serbestçe hak ve özgürlüklerini savunacak sendikalaşmalarına izin verilmelidir.
- 2) Sendikalar bir okul gibi görev yapmalı, işçilerin eğitiminde öncü rolü üstlenmelidir.
- 3) İşçilere yeterli ücret verilmesinden kaçınılmamalıdır.
- 4) İşsizlik sigortası uygulamasına geçilmelidir.

- 5) Eğitim üretimden kopuk olmamalı, bu yönde iyileştirici önlemler alınmalıdır.
- 6) Gelir dağılımındaki aşırı dengesizliğe karşı devlet "yeniden dağıtım" görevini ciddi olarak yeniden düzenlemeli <sup>ve gelir</sup> dağılımındaki aşırı dengesizlik giderilmelidir.
- 7) Tekelciliğe karşı mücadele edilip rekabet ortamı sağlanmalıdır.
- 8) Nüfus planlanmasına önem verilmeli ve nüfus artışı önleyici maddi ve öteki önlemler devletçe alınmalıdır.
- 9) Üretim ve yönetim konularında gelenekçi yapı terk edilmelidir. Yenilikçi ve verimli üretim yapıları oluşturulmalı ve çağdaş yönetim anlayışına geçilmelidir.
- 10) Çevre sorunları yaratmayacak ve "sürdürülebilirlik" ilkesine uygun sanayileşme ve kalkınmaya hız verilmelidir.
- 11) İşgücü arzını karşılamaya yetecek düzeyde istihdam sağlanmaya çalışılmalıdır.
- 12) İşveren kuruluşları üyelerine çağdaş yönetim ve işçi-işveren ilişkileri hakkında eğitici programlar uygulamalıdır. Bu konuda Üniversitelerin ilgili bölümleriyle işbirliği yapılmalıdır.
- 13) İşçi sorunları sözleşmeden sözleşmeye ele alınan bir konu olmamalıdır. Sürekli gündemde tutulmalıdır.

### 3- GENEL SONUÇ

Personel yönetimi, işletmede gerekli personelin teminiyle ve etkili, verimli bir biçimde kullanımıyla ilgili yöntemler geliştirir. İnsan kaynağından en iyi biçimde yararlanmak için onun nasıl isteklendireceğini, özendirileceğini ve güdüleneceğini araştırır. Ayrıca personelin çağa uygun özelliklere sahip olarak korunmasını sağlamaya ça-

lıdır.

Ülkemiz sanayisi "emek yoğun üretime" dayanır. Dolayısıyla emeğin verimli biçimde kullanımı özel bir önem kazanmaktadır. Yönetim ile emek arasındaki ilişkinin biçimi, emek verimliliğini etkilemektedir. Uygulama sonuçlarına göre, işçi ile işveren arasındaki iletişim ve işbirliği bağlarının güçlü olduğu söylenemez. Toplu sözleşme düzenini dramatik bir sorun haline getiren yönetim anlayışının varlığı şaşırtıcıdır. İşçileri birer "Canlı makina" olarak gören anlayış, bilimsellikten uzaktır. Bilimsel ve çağdaş yönetim anlayışına ilgisiz kalınması işçilerle iletişimi güçleştirmektedir. İşçilerin işyerini benimsemeleri daha iyi çalışmaları ve sorumluluk duymaları, yönetimin, onlarla ilişki kurmada olgunlaşmasına bağlıdır.

Bir ülkenin ekonomik kalkınmasının en önemli belirleyicisi sanayileşmedir. Dışa açılma, sanayide rekabet, modern teknoloji, araştırma geliştirme, sanayinin halka açılması gereği, finansman kaynakları bulma zorunluluğu gibi sorunların çözülme çabaları aynı zamanda sanayileşme ve kalkınmayı sağlayıcı çabalarlardır. Kalkınmayı sağlayacak çabalar arasında yönetimin rolü ihmal edilmeyecek bir konudur. Yönetim olgusu içinde de "işçi-işveren ilişkileri" ihmal edilmesi büyük kayıplar yaratacak bir konudur.

Bu temel konu; yasaklarla, kısıtlamalarla, baskıyla düzenlenecek bir konu değildir. Bugün işçilerin sendikaya girmelerine mani olmak girenleri işten çıkarmak işverenlerce yapılan genel uygulamalar haline gelmiştir. En iyimser görüş olarak öne sürülen sendikalaşmaya karşı olmamak ve toplu iş sözleşmesini yeterli bir hak olarak görmek personel sorununu çözmemektedir. Sağlıklı bir yönetim personelle sürekli ilgilenmeyi gerektirir.

Yönetme sanatıyla ilgili bir çok teori geliştirilmiş, yol ve yöntemler belirlenmiştir. Ancak bunların çoğu teoride kalmış, hayata geçirilememiştir. Teori ile pratiğin kopuk oluşu önemli sorunların kaynağını oluşturmaktadır.

Yeni teknoloji yaratmak bilim dünyasının işidir. Ancak buluş-



ların, yeniliklerin uygulayıcıları fiilen çalışanlar yani işçilerdir. Yönetim, sermayesini teknoloji ve emekle bütünleştirirse başarılıdır.

Çalışma ilişkilerini iyileştirmek ve sosyal barışı sağlamak imkânsız değildir. Bunu sağlamak; geri kalmışlık zincirini kırmak, ülke kaynaklarının dışa akan musluklarını kapatmak, insan hak ve özgürlüklerine saygılı bir yönetim oluşturmak ve özgürlükcü demokratik düzeni bütün kurumlarıyla yerleştirmekle mümkün olacaktır.

K A Y N A K C A

KİTAPLAR

ADAL Zeki, 1981 Toplu İş Uyuşmazlıkların Çözümünde Uzlaştırma ve Arabuluculuk, İstanbul, İst.Üniv. Fakültesi yayını

ADALI Sacid, 1986, Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, İstanbul Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı

AKAT İlter, 1984 İşletme Yönetimi, İzmir, Ücel Yayıncılık.

AKÇAYLI Nurhan, 1983, Toplu İş Sözleşmelerinde Uygulama Alanı Sorunu, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları.

AKÇAYLI Nurhan, 1986, Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa. Uludağ Üniversitesi Basımevi

ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpaz, 1986, Personel Yönetimi, İzmir, Bilgehan Basımevi.

AMRINE Harold T, RITCHEY John A, HULLEY Oliver S, 1975, Manufacturing Organization and Management, Third Edition, New Jersey, Prentice - Hall, INC. Englewood Cliffs.

AŞKUN Cem, 1982, İşgören, İstanbul, Bayteş yayıncılık

AYDIN Vahdet, 1969, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Ankara, Ank. Üniv. Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları No: 269

BAŞARAN İ.Ethem, 1985, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara, Ank.Üniv.Eğt.Bil.Fak. Yayınları No: 139

BARBASH Jack, 1984, The Element of Industrial Relations, The University of Wisconsin Press.

ÇELİK Nuri, 1985, İş Hukuku Dersleri, İstanbul. Yayınevi belirtilmemiştir.

- ÇEMBERCİ Mustafa, 1984, İş Kanunu Şerhi Ankara, Olgaç Matbaası
- DİCLE Ülkü, 1982, Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması Ankara, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları No: 43
- DİLBER Mustafa, 1981 Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları
- EKİN Nusret, 1987 Endüstri İlişkileri İstanbul, İst. Ün. İşletme Fakültesi. Yayını.
- ERGÜN Turgay, POLATOĞLU Aykut, 1984, Kamu Yönetimine Giriş, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 212
- ESİN Pars, 1974, Türkiye'de İşveren Sendikacılığı, Ankara, Ank.Ün. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No: 373
- FİŞEK Kurthan, 1977 Yönetime Katılma, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları : 158
- GÜLMEZ Mesut, 1983, Türkiye'de Çalışma İlişkileri (1939 Öncesi), Ankara, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 204
- GÜRÜZ Demet, 1984, Sendikaların İşletmelerin Personel Politikalarına Etkileri, İzmir, Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Yayınları
- HAN Ergül, 1990 İktisadi Kalkınma 2. Fasikül, Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 46
- HATİPOĞLU Zeyyat, 1964, Fabrika Organizasyonu ve Personel Yönetimi, İstanbul, Yayınevi Belirtilmemiştir.
- HERAL İsmail, 1974, İşletmede Yönetim İle Çalışanların İlişkileri, Ankara, Mars Matbaası
- KORAY Meryem, 1987 Endüstri İlişkileri, İzmir, Karınca Matbaası
- MIHÇIOĞLU Cemal, 1958, Personel İdaresinde Beşeri Münasebetleri, Ankara, Ajans-Türk Matbaası

MİLLER B. Frank, 1966 Sanayide Beşeri Münasebetler, (çev. Sabahattin Yalçın, Toker Dereli), İstanbul, İst.Ünv. İktisat Fakültesi Yayını.

ONARAN Oğuz, 1981, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Ank. Ünv. Siyasal Bilimler Fak. Yayınları

PENFIELD Robert V., 1969, Örgütte Beşeri Münasebetler, (çev. Rezan Taşcıoğlu), Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, 1984, Çalışma Psikolojisi, Bursa, Uludağ Ünv. Basımevi.

STRONG Earl P., 1983, Yönetim Kavramı, (Çev. İnan Özalp, Celil Koparal) İstanbul, Bilim ve Teknik Yayınları.

SÜRAL Nurhan, 1982, İş Hukukunda Barışçı Çözüm Yolları, Ankara Türk-İş Yayınları No: 142

ŞENATALAR Ferhat, 1975, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, Yayınevi belirtilmemiştir.

ŞİMŞEK Şerif, 1984, Yönetim Bilimi, Erzurum, Atatürk Ünv. Yayınları

TALAS Cahit, 1979, Sosyal Ekonomi, Ankara, Sevinç Matbaası.

TURAN Kamil, 1973, İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması Ankara, Ank.Ünv. T.İ.A. Yayını.

YALÇIN Selçuk, 1985, 1985, Personel Yönetimi, İstanbul, İst.Ünv. Yayınları : 3354

ZAİM Sabahattin, 1972, Çalışma Ekonomisi, İstanbul, İst.Ünv. İktisat Fakültesi Yayını No: 306

-DPT, 1983, Çalışma Hayatının Düzenlenmesi, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, Yayın ve Temsil Dairesi Basımevi.

-MPM, 1970, İşçinin Yönetime Katılması, Ankara MPM, Yayınları.

#### MAKALELER

AKBIYIK Aydın, 1970 "Türkiye'de İşveren Gözü ile Endüstriyel Demokrasi",  
Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayınları 91

ATAAY İsmail, 1985, "Verimliliğin Artırılmasında İşbirliği ve İşbaşında Eğitimin Rolü", Endüstriyel İlişkiler 1984 Yıllığı, İstanbul, Kutay Eğitim-Yayın Araştırma Merkezi Yayınları : 4

BAŞTÜRK Abdullah, 1978, "Yönetime Katılma", Yönetim, İstanbul, İst.Ünv. İşletme İktisadi Enstitüsü, sayı 7

DERELİ Toker, 1977, "Grev ve Lokavt'ın Sosya-Politik Yönü ve Barışçı Çözüm Yolları", Sevk ve İdare Dergisi, İstanbul, İstanbul Matbaası S.101

DİNÇER Ömer, 1987, "Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma; Kavramsal Bir Model", Marmara Ün. İ.İ.B.F. Dergisi, İstanbul Marmara Ün. Yayınları Cilt IV. Sayı 1-2

EKİN Nusret, 1970, "Otomasyon ve İşletme Yönetimi" Sevk ve İdare Dergisi İstanbul, İstanbul Matbaası No: 23

EREL Neşe, 1970, "Türkiye'de İşçi Gözü ile Endüstriyel Demokrasi", Endüstriyel Demokrasi Semineri, Ankara, MPM Yayınları :91

EREN Fikret, 1985, "Sendika Üyeliği ve Yetki Tesbitinin Doğuracağı Mesleler", Endüstriyel İlişkiler 1984 Yıllığı, İstanbul, Kutay Eğitim Yayın Araştırma Merkezi Yayınları.

ESENER Turhan, 1985, "Toplu Sözleşme Düzenimiz Üzerine Düşünceler", Endüstriyel İlişkiler 1984 Yıllığı, İstanbul, Kutay Eğitim Yayın Araştırma Merkezi Yayınları.



KAYA Gülay, 1970, "Demokratik Ülkelerde Endüstriyel Demokrasi", Endüstriyel Demokrasi Semineri, Ankara, MPM Yayınları.

KORAY Meryem, 1981, "Katılmalı Yönetim", Ege Ün. İşletme Fakültesi Dergisi, İzmir, Sayı 1-2

ÖZDEMİR Kaya, 1979, "Yönetime Katılma Konusunda İşçi Görüşü", Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma Semineri, Ankara, Türk-İş Yayınları.

TALAS Cahit, 1970, "Endüstriyel Demokrasinin Yurdumuz Yönünden Önemi ve Tatbikatı", Endüstriyel Demokrasi Semineri, Ankara, MPM yayınları : 91

TOKOL Aysen, 1985 "Sendika Faaliyetlerinde Gelişmeler- Geleneksel Sendikalar dan Modern Sendikalara", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Bursa, Uludağ Ün. İ.B.F. yayınları cilt VI sayı 2

REİSOĞLU Safa, 1984, "Grev, Lokavt ve Uyuşmazlıkların Barışçı Yollarla Çözümünde Yeni Yasal Düzenlemeler" Çalışma Hayatı ile ilgili Yeni Yasal Düzenlemeler Semineri, Bolu, Yayınevi Belirtilmemiştir.

#### SÜRE Lİ YAYINLAR

TÜRK-İŞ, 1989, Aylık Eğitim ve Meslek Dergileri, Ankara, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayın Organı

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği Basın Bülteni 22 Aralık 1989

ÖZEL İŞLETMELERDE PERSONEL YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ  
ARAŞTIRMASI

Soru Kağıdı

I. İŞVEREN SORU KAĞIDI

1- İşletmede çalışma biçiminiz nedir?

1,İşyeri sahibiyim 2,Yöneticiyim 3,Personel Sorumlusuyum.

0 0 0

2- Aradığınız nitelikteki elemanı bulabiliyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

3- İşyeri eğitim semineri yapıyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

4- Sendikalaşmaya karşı mısınız?

Evet 0 Hayır 0

5- İşyerinizde sendika var mı?

Evet 0 Hayır 0

6- Sendika ile ilişkileriniz iyi mi?

Evet 0 Hayır 0

7- Asgari ücret sizce fazla mı?

Evet 0 Hayır 0

8- Ödediğiniz ücret sizce yeterli mi?

Evet 0 Hayır 0

9- İşçilerinizi sık sık işten çıkarmak zorunda kalıyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

10- Toplu pazarlık çalışma ilişkilerini düzenlemede yeterli midir?

Evet 0 Hayır 0

11- İşçilerin toplu sözleşme ve grev hakkı kaldırılmalı mıdır?

Evet 0 Hayır 0

12- İşyerinizde hiç grev girişimi oldu mu?

Evet 0 Hayır 0

13- İşçilerin yönetimi konusunda bilim dünyasından takip ettiğiniz yayın var mı?

Evet 0 Hayır 0

14- İşyeri ile ilgili sorunları işçilerinizle görüşüyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

15- İşletmenizde Personel Yöneticisi var mı?

Evet 0 Hayır 0

16- Personel yöneticiliği uzmanlık gerektirir mi?

Evet 0 Hayır 0

17- Personel yöneticisi merkezi karar organlarında yer alıyor mu?

Evet 0 Hayır 0

18- Personel yöneticisi hangi konularda yetkilidir?

(Tek satırla belirtirmisiniz)

.....

19- "Endüstriyel demokrasi" ya da "yönetime katılma" diye birşey duydunuz mu?

Evet 0 Hayır 0

20-İşçileri yönetime katma fikrine karşı mısınız?

Evet 0 Hayır 0

21- Karşı iseniz bunun sebebini tek cümle ile belirtebilir misiniz?

.....

22- İşçileri yönetime katma "Mülkiyet Hakkı"na zarar verir mi?

Evet 0 Hayır 0

23- "Çalışma ilişkilerini düzenleme"de işçi, işverenin inisiyatifine mi bırakılmalıdır?

Evet 0 Hayır 0

24- İşsiz kalma korkusu ve cezalandırma işçiyi daha verimli çalışmaya iter mi?

Evet 0 Hayır 0

25- İşçinin yönetime katılması işgücü verimliliğini artırır mı?

Evet 0 Hayır 0

26- Yönetim kurullarında işçi temsilcisi bulundurulması gerekli midir?

Evet 0 Hayır 0

27- "İşçiyi yönetime katma" Türkiyede uygulanabilir mi?

Evet 0 Hayır 0

## II. İŞÇİ SORU KAĞIDI

1- İşletmede çalışma biçiminiz nedir?

1,Teknik eleman 2,Usta 3,Düz işçi

0 0 0

2- İşiniz sürekli mi?

Evet 0 Hayır 0

3- Sigortalı mısınız?

Evet 0 Hayır 0

4- SSK'nın sağlık hizmetlerinden düzenli olarak faydalaniyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

5- Sendikali mısınız?

Evet 0 Hayır 0

6- Sendikanızdan memnun musunuz?

Evet 0 Hayır 0

7- İşçilerin işveren karşısında güçlü olabilmesi için sendikalaşma şart mı?

Evet 0 Hayır 0

8- İşyerinizde sekiz saatten fazla çalıştığınız taktirde ücret alıyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

9- İşyerinizde çıkan öğlen yemeğinin ücretini siz mi ödüyorsunuz?

Evet 0 Hayır 0

10- Ücretinizi zamanında alıyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

11- İnsan yerine konuyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

12- İşinizden memnun musunuz?

Evet 0 Hayır 0

13- İşyerinizden memnun musunuz?

Evet 0 Hayır 0

14- İşyerinizle ilgili şikayetlerinizi işverene söyleyebiliyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

15- İşyerinizle ilgili önerilerinizi işverene söyleyebiliyor musunuz?

Evet 0 Hayır 0

16- İşten çıkarılma korkunuz var mı?

Evet 0 Hayır 0

- 17- Çıkarılma korkusu çalışmanızı olumsuz yönde etkiliyor mu?  
Evet 0 Hayır 0
- 18- İşçiler kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalı mıdır?  
Evet 0 Hayır 0
- 19- İşçiler Yönetim Kurulunda Temsil edilmeli midir?  
Evet 0 Hayır 0
- 20- İşçilerin yönetime katılmaları sizce faydalı mıdır?  
Evet 0 Hayır 0
- 21- Ülkemizde işçilerin yönetime katılma şartları oluşmuş mudur?  
Evet 0 Hayır 0
- 22- İşveren işçilerin yönetime katılmasını kendisini sağlamalıdır?  
Evet 0 Hayır 0
- 23- 1475 Sayılı İş Kanunundan haberiniz var mı?  
Evet 0 Hayır 0
- 24- 1475 Sayılı İş Kanununda işçilere iş verenle eşit haklar verilmiş midir?  
Evet 0 Hayır 0
- 25- 1475 Sayılı İş Kanunu pratikte uygulanması mümkün olmakta mıdır?  
Evet 0 Hayır 0

### III. SENDİKA SORU KAÇIDI

- 1- Sendika olarak ekonomik hakların dışında sosyal haklar konusunda da mücadeleniz var mı? Varsa, bunlar nelerdir?
- 2- Toplu pazarlık sırasında mücadelenizi engelleyen yasalar var mıdır? Varsa, bunlar nelerdir? bunlara karşı ne gibi çalışmalarınız var mıdır?
- 3- Ülkemizin genel ekonomik koşulları, işçi haklarının elde edilmesinde olumsuz etki yapmakta mıdır?
- 4- Toplu pazarlık platformunda düzenlenen işçi işveren ilişkileri çalışma barışını sağlayacak yeterlilikte midir?
- 5- Teknolojik gelişmeler sonucu işletmelerin makinalaşmaya yönelmesi sendikaların çalışmalarını ne yönde etkilemektedir?