

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI
KAPSAMINDA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

SEVCAN BİLGİN KARAKURT
2501121286

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : SEVCAN BİLGİN KARAKURT Numarası : 2501121286

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE
İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER

Tez Savunma Tarihi : 24.06.2019 Saati : 15.00

Tez Başlığı : ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI KAPSAMINDA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN		Kabul
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER		Kabul
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ BETÜL YILMAZ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. ABDURRAHMAN BENLİ		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ HAKAN BEKTAŞ		

ÖZ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI KAPSAMINDA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Sevcan BİLGİN KARAKURT

Sanayi devrimi sonrası oluşan sanayi toplumu ile çalışma ilişkileri şekillenmiştir. Tarihsel süreç içerisinde toplumların yaşadığı sosyo-ekonomik gelişmeler ile birlikte çalışma ilişkilerinde değişiklikler meydana gelmiştir. Çoğulcu bir bakış açısına sahip geleneksel endüstri ilişkileri sisteminden bu değişim ile birlikte çalışma hayatına bireyselci bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimine doğru bir dönüşüm yaşamaktadır.

Çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetiminin ve endüstri ilişkilerinin etkinliği algısının oluşmasında örgütsel adalet ve çalışan haklarının sağlanmasının etkilerini ölçmek amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Endüstri ilişkileri sistemine ilişkin sorular sendikalar bağlamında sorulmuştur. Bu nedenle, alan araştırması kapsamında hem insan kaynakları yönetimine hem de bir sendikaya bağlı çalışanlar tercih edilmiştir. Anket, 350 çalışana uygulanmıştır. Ankette demografik özellikler için sekiz, örgütsel adalet ve üç alt boyutu olmak üzere on dört, çalışan haklarına yönelik dört, endüstri ilişkilerinin etkinliği için altı ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğine yönelik altı soru belirlenmiştir. Örgütsel adalet ve çalışan haklarının sağlanması ile insan kaynakları yönetiminin etkinliği, ardından örgütsel adalet ve çalışan haklarının sağlanması ile endüstri ilişkilerinin etkinliği arasındaki bir takım analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel adalet ve çalışan haklarının sağlanmasının insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ile yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki, endüstri ilişkileri etkinliği ile ise düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetimi, örgütsel adalet, çalışan hakları, sendika.

INVESTIGATION OF INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE SCOPE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE RIGHTS: A FIELD RESEARCH

Sevcan BİLGİN KARAKURT

Working relations with the industrial society formed after the industrial revolution were shaped. Working relations have changed together with socio-economic developments in the historical process. Together with this change from the traditional industrial relations system which has a pluralist perspective, it has been transforming into an individualistic approach, human resources management.

The aim of the study is to measure the effects of the provision of organizational justice and employee rights in the perception of the effectiveness of human resources management and industrial relations. Questions on industrial relations system were asked in the context of trade unionism. For this reason, within the scope of field research, both human resources management and employees affiliated with a union were preferred. The survey was applied to 350 employees. In the survey, four questions for organizational justice and three sub-dimensions, four for employee rights, six for the effectiveness of industrial relations and five for the effectiveness of human resource management have been identified. A number of analyzes have been carried out between the effectiveness of organizational justice and employee rights, the effectiveness of human resources management, and then the provision of organizational justice and employee rights as well as the effectiveness of industrial relations. According to the results of the study, it was determined that the provision of organizational justice and employee rights had a high positive positive relationship with the effectiveness of human resources management and a low positive positive relationship with industrial relations efficiency.

Key Words: Industrial relations, human resources management, organizational justice, employee rights, trade union.

ÖNSÖZ

İşletmeler için üretim faktörlerinden olan emeğin insan odaklı bir bakış açısıyla öneminin anlaşılması çalışma ilişkilerine yeni bir boyut kazandırmıştır. Sanayi Devrimi sonrasında zor şartlar altında çalışan mavi yakalı işçi sınıfının çalışma koşullarının iyileştirilmesi için doğan geleneksel endüstri ilişkileri sistemi ağırlıklı olarak ücret ve çalışma koşulları konuları üzerinde durmuştur. Ancak toplumsal dönüşümlerin yaşanmasıyla tarım sektöründen sanayi sektörü ve ardından hizmetler sektörünün ekonomideki payının giderek artmasıyla birlikte, işgücü yapısında ve çalışma biçimlerinde değişimler meydana gelmiştir. Eğitimli ve kalifiye çalışanların artmasının yanı sıra ulaşım ve haberleşme ağındaki teknolojik gelişmelerin de etkisiyle çalışma hayatının kuralları şeffaflaşmıştır. Çalışanlar daha iyi ya da kötü şartlarda çalışan bir başka çalışanla sürekli kendilerini karşılaştırır hale gelmişlerdir. Karşılaştırma sonuçlarında kendilerini daha olumsuz şartlar altında çalıştıklarını gören çalışanlar ise verimsiz çalışarak, işletmeye katma değer sağlayamamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi her ne kadar sermayedarın hedefleri doğrultusunda hareket etse de işletmenin verimli olabilmesi için işine motive olmuş çalışanlara ihtiyaç olunduğunun bilincindedir.

Bir ülkenin gelişmişlik seviyesinde ekonomik aktiviteleri önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle sağlıklı oluşturulmuş bir çalışma ilişkileri sisteminin kurulması oldukça zor olmakla birlikte, önemlidir. Çalışmada insan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinin çalışan hakları ve örgütsel adaletin sağlanması kapsamında çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemi ile çalışan hakları kavramlarının ulusal literatürde oldukça fazla yer almasına karşın, örgütsel adalet kavramı hususunda yeterli çalışma olmadığı görülmüştür. Örgütsel adalet kavramı diğer kavramlara kıyasla daha soyut bir kavram olmasıyla birlikte uluslararası literatürde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, bir ülke ekonomisine kazandırılacak insan kaynağının çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli rol oynayan insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemiyle birlikte hem örgütsel adalet kavramının hem de çalışan haklarının

sağlanması noktasında birlikte ele alınan çalışma, özgün bir nitelik sergileyeceğinden literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuçlar hem insan kaynakları yönetimi hem de endüstri ilişkileri sisteminin aktörlerinden işçi sendikalarının çalışanlara karşı sergiledikleri tutumların eksik yanları açığa çıkarılmıştır. Çalışma, hem sendikalar hem de insan kaynakları yönetimi açısından, gelecekte alacakları kararları bu eksiklikleri gidererek almalarına imkan sağlaması nedeniyle yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

“Örgütsel Adalet ve Çalışan Hakları Kapsamında Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tez çalışmam için uzun bir ara vermeme rağmen tamamlamam adına desteğini ve tecrübelerini esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜLER’ e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca anket uygulama esnasında alan bulmak için çaba sarfeden arkadaşlarım Ceren KARA, Cihangir KAL ve Belgin KAL CERİT’e teşekkür ederim. Ayrıca anket sorularını yanıtlayan çalışanlara katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Anket çalışmamı değerlendirerek hatalı noktalarımı beni uyaran, bilgi ve desteğini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Hakan BEKTAŞ’a teşekkür ederim. Bugüne kadar eğitim hayatımda katkısı olan tüm hocalarıma, özellikle mezun olduğum ilk yüksek lisans tez danışmanım Doç. Dr. Cüneyt KILIÇ ve lisans öğrencilik hayatımdan beri tanıdığım değerli hocam Prof. Dr. Levent ŞAHİN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, tez süreci boyunca sabrını ve desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım Ayşe YILDIRIM’a, kıymetli eşime ve bugünlere gelmeme vesile olan, her zaman yanımda olduklarını hissettiğim çok değerli aileme teşekkür ederim.

İstanbul, 2019

Sevcan BİLGİN KARAKURT

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI ...	4
1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	4
1.1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları.....	10
1.1.1.1.1. Dağıtım Adaleti	11
1.1.1.1.2. Prosedürel Adalet	12
1.1.1.1.3. Etkileşimsel Adalet	14
1.1.2. Çalışan Hakları Kavramı	15
1.2. KAVRAMSAL AÇIDAN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	18
1.2.1. Endüstri İlişkileri Kavramı	19
1.2.1.1. Endüstri İlişkilerinin Temel Aktörleri	26
1.2.1.1.1. İşçi ve İşçi Sendikaları	26
1.2.1.1.2. İşveren ve İşveren Sendikaları.....	28
1.2.1.1.3. Devlet	29
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	30

1.2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	34
1.2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	34
1.2.2.1.2. İş Analizi	35
1.2.2.1.3. İşgören Bulma ve Seçme.....	36
1.2.2.1.4. Eğitim ve Geliştirme	37
1.2.2.1.5. Performans Değerlendirme	38
1.2.2.1.6. Ücretlendirme	38
1.2.2.1.7. Kariyer Yönetimi	40

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI KAPSAMINDA KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

2.1. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DÖNÜŞÜM.....	42
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	49
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sistemine Olan Etkisi.....	49
2.2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalara Olan Etkisi.....	50
2.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Toplu Pazarlığa Olan Etkisi	53
2.2.2. Endüstri İlişkileri Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetimine Olan Etkisi	55
2.2.2.1. Sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışı	55
2.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikalaşma Oranı Arasındaki İlişki....	57
2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Farklılıkları....	58

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI KAVRAMLARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	63
2.3.1. Örgütsel Adalet ve Çalışan Hakları Kavramlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi	63
2.3.1.1. Çalışan Hakkı Olarak Ücret ve Yan Haklar Açısından Örgütsel Adalet	67
2.3.1.2. Çalışan Hakkı Olarak Sosyal Haklar Açısından Örgütsel Adalet	69
2.3.1.3. Çalışan Hakkı Olarak Çalışma Şartları Açısından Örgütsel Adalet	72
2.3.2. Örgütsel Adalet ve Çalışan Hakları Kavramlarının Endüstri İlişkileri Sistemi Açısından Değerlendirilmesi	73
2.3.2.1. Çalışan Hakkı Olarak Ücret ve Yan Haklar Açısından Örgütsel Adalet	74
2.3.2.2. Çalışan Hakkı Olarak Sosyal Haklar Açısından Örgütsel Adalet	75
2.3.2.3. Çalışan Hakkı Olarak Çalışma Şartları Açısından Örgütsel Adalet	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN VE ÇALIŞAN HAKLARININ SAĞLANMASINDA ARACI ROLÜNDE OLAN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	80
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	82
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	83
3.3.1. Ana Kütle ve Örneklem	83
3.3.2. Araştırmanın Ölçeği	83
3.3.3. Verilerin Analiz Yöntemi	84
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ.....	85
3.4.1. Araştırma Değişkenlerinin Güvenirlilik Analizi ve Normallik Testi.....	85

3.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	87
3.4.3. Araştırmanın Bulguları.....	91
3.4.3.1. Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular	91
3.4.3.1.1. Demografik Değişkenler Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi.....	91
3.4.3.1.2. Demografik Değişkenler ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki	94
3.4.3.2. Çalışan Haklarının Sağlanması ve Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Arasındaki İlişki.....	101
3.4.3.2.1. Örgütsel Adaletin İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğini Açıklayıcı Etkisi	103
3.4.3.2.2. Çalışan Haklarının Sağlanmasının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğini Açıklayıcı Etkisi.....	109
3.4.3.3. Çalışan Haklarının Sağlanması ve Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki.....	112
3.4.3.3.1. Örgütsel Adaletin Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliğini Açıklayıcı Etkisi	114
3.4.3.3.2. Çalışan Haklarının Sağlanmasının Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliğini Açıklayıcı Etkisi.....	118
SONUÇ	122
KAYNAKÇA.....	129
EK.1: ANKET FORMU	143

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular	8
Tablo 2: Örgütsel Adaletin Boyutları.....	11
Tablo 3: Toplam İstihdamın Sendikalaşma Oranı	45
Tablo 4: Ekonomide Yapısal Değişim ve Sonuçları.....	47
Tablo 5: İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi	62
Tablo 6: Endüstri İlişkileri Sistemi	62
Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Faaliyetleri	65
Tablo 8: Güvenilirlik Analizi	86
Tablo 9: Normallik Testi	86
Tablo 10: Katılımcıların Yaşları, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi	87
Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyetleri, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi	88
Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumu, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi.....	88
Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Durumu, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi.....	88
Tablo 14: Katılımcıların Son İşyerindeki Kıdemleri, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi	89
Tablo 15: Katılımcıların Toplam Kıdemleri, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi.....	89
Tablo 16: Katılımcıların Çalışma Durumu, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi.....	90
Tablo 17: Katılımcıların Pozisyonu, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi ...	90
Tablo 18: Deskriptif İstatistikler: Demografik Değişkenler ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	92
Tablo 19: Deskriptif İstatistikler: Demografik Değişkenler ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği	93
Tablo 20: Demografik Değişkenler ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Korelasyon Analizi	95
Tablo 21: Demografik Değişkenler ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Korelasyon Analizi	97

Tablo 22: Demografik Değişkenler ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Model Özeti	98
Tablo 23: Demografik Değişkenler ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Anova Tablosu	99
Tablo 24: Demografik Özellikler ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu	99
Tablo 25: Demografik Değişkenler ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Anova Tablosu	100
Tablo 26: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Korelasyon Analizi	102
Tablo 27: Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Model Özeti.....	103
Tablo 28: Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Anova Tablosu	104
Tablo 29: Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu	105
Tablo 30: Örgütsel Adaletin Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Model Özeti	106
Tablo 31: Örgütsel Adaletin Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Anova Tablosu	107
Tablo 32: Örgütsel Adaletin Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu	108
Tablo 33: Çalışan Haklarının Sağlanması İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Model Özeti.....	110
Tablo 34: Çalışan Haklarının Sağlanması İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Anova Tablosu	110
Tablo 35: Çalışan Haklarının Sağlanması İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği	
Regresyon – Katsayılar Tablosu	111
Tablo 36: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği	
Korelasyon Analizi	112
Tablo 37: Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği	
Regresyon Analizi – Model Özeti.....	114

Tablo 38: Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Anova Tablosu	115
Tablo 39: Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu	115
Tablo 40: Örgütsel Adaletin Boyutları ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Model Özeti	116
Tablo 41: Örgütsel Adaletin Boyutları ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Anova Tablosu	117
Tablo 42: Örgütsel Adaletin Boyutları ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu	117
Tablo 43: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Model Özeti	119
Tablo 44: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Anova Tablosu	119
Tablo 45: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu	120

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Ed.	: Editör
H	: Hipotez
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
s./ss.	: Sayfa / Sayfa Sırası
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
Türk-İş	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
v.d.	: ve diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factor

GİRİŞ

Geleneksel endüstri ilişkileri sistemi işveren ve sendikaları, işçileri temsil eden sendikaları ve daha çok bu iki aktörün ilişkilerini düzenleyici görevde olan devlet ile olan ilişkileri konu alan ve çoğulcu nitelikli bir sistemdir. Ancak değişen toplumsal yapı ile işgücündeki değişimlerle birlikte bu çoğulcu nitelik yavaş yavaş yerini bireyselciliğe bırakmıştır. Bu değişimler özellikle 1980'lere doğru görülmeye başlamış ve nedenleri arasında küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve neoliberal ekonomi politikalarının uygulamaya alınması görülmüştür.

Değişimler sonrasında endüstri ilişkileri taraflarından işveren, bireyselciliği ön plana çıkararak işçi tarafının kollektif hareketlerinin, yani sendikaların hızla güç kaybetmesine neden olmuştur. Elbette ki sendikaların etkinliğini yitirmesi yalnızca işveren tarafından gerçekleşmemiştir. Bu duruma etki eden bir başka faktör de endüstri ilişkileri sisteminin çalışma hayatında yaşanan dönüşüme ayak uyduramamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca çalışma hayatında yaşanan dönüşüm sonrasında gelişen ve değişen sektörler, çalışma biçimlerinin değişmesi ve mavi yaka çalışanların yerini görece olarak beyaz yaka çalışanlar alması işgücü yapısındaki değişimi gözler önüne sermektedir. Esnek çalışma şekilleri nedeniyle örgütlenme bilinci azalmış, iş gücünün ağırlıklı beyaz yaka çalışanlardan oluşmasıyla birlikte de işçi ile işveren arasında bireysel ilişkiler gelişmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışan seçimi, performansının değerlendirilmesi, ücretinin belirlenmesi, kariyer planlamasının yapılması gibi birçok fonksiyonu ile çalışanlarla bireysel olarak ilgilenmektedir. Çalışanların maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarına da önem vermektedir. Motivasyonu yüksek ve verimli çalışma sergileyen çalışanlar, başarılı bir insan kaynakları yönetiminin göstergesidir. Bu nedenle kimi zaman endüstri ilişkileri sistemine bir alternatif, kimi zaman ise sendikasız endüstri ilişkileri olarak görülse de yönetimin çıkarlarını çalışanların çıkarlarından önde tutması sebebiyle henüz ortaya atılan iddialara cevap verememiştir.

Günümüzde çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi hem işçi hem işveren hem de devlet için önemli bir sorun ve sorumluluk teşkil etmektedir. Bu bağlamda çalışanlar emeğinin karşılığı olarak yönetimden haklarının dağıtımının adil bir şekilde gerçekleştirilmesini beklemektedir. Çalışanlar, işyerlerinden sağladıkları maddi ve manevi kazanımların adil dağıtımına önem vermektedir. Özellikle nitelikli işgücü bu dağıtımların sonucu kadar, süreçlerine ve yöneticilerinin davranış biçimlerine kadar önemsemektedir. Elde ettikleri kazanımların adilliği ise çalışma performanslarını ve dolayısıyla şirket verimliliğini etkilemektedir. Bir işletmenin uluslararası alanlarda rekabet edebilmesi için ise, üretim maliyetlerinin düşük olması kadar nitelikli işgücüne ve onların verimli çalışmasına ihtiyaç duymaktadır.

Çalışmanın amacı, çalışan hakları ve örgütsel adalet sağlanmasında endüstri ilişkileri sistemi ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlar üzerindeki algının ölçülmesidir. Bu amaç çerçevesinde ana hipotez olarak “**H₀**: Çalışanlar Tarafından İnsan Kaynakları Yönetiminin ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Örgütsel Adaletin ve Çalışan Haklarının Sağlanmasından İstatistiksel Olarak Farklı Etkilenmektedir” şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda hipotezin sınanması ve etki farklılıklarının belirlenebilmesi için beş alt hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ana hipotez ile birlikte çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümde kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Öncelikle örgütsel adalet kavramı tanımlanmış, kavramın çıkış süreci ve kavramla ilgili ortaya atılan teoriler incelenmiştir. Ayrıca ampirik çalışmada ölçeklendirme yapılırken kullanılan örgütsel adaletin boyutlarına da yer verilmiştir. Ardından çalışan hakları, bir insan hakkı olarak çalışma hakkı ve çalışmadan doğan haklar bağlamında değerlendirilmiştir. Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde rol oynayan endüstri ilişkileri sistemi ve insan kaynakları yönetimi detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Endüstri ilişkileri kavramı Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası yaşanan gelişmeleri işçi, işveren ve devlet olmak üzere üç aktörü ile birlikte aktarılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ise, ortaya çıkışı, tarihsel süreç içerisinde geçirdiği değişimlerle birlikte yine ampirik çalışmada yararlanılan fonksiyonları ile ele alınmıştır.

İkinci bölümde, öncelikle endüstri ilişkileri sisteminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm gerekçeleriyle birlikte açıklanmış ve aralarındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Sonrasında insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri sistemine ve endüstri ilişkileri sisteminin insan kaynakları yönetimine etkileri tartışılmıştır. Son olarak, çalışmanın ana sorunu olan çalışan hakları ve örgütsel adaletin sağlanmasında insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemi ücret, sosyal haklar ve çalışma koşullarının sağlanması bağlamında değerlendirilmiştir.

Üçüncü ve son bölümünde ise, çalışan hakları ve örgütsel adaletin sağlanmasında insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinin çalışanlar üzerindeki algısına yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın amacı ve metodolojisi anlatılmıştır. Sonrasında, araştırmanın bulguları değerlendirilmeye alınmıştır. Bu çerçevede öncelikle olarak katılımcıların demografik özellikleri değerlendirilmiştir. Ardından araştırmanın hipotezleri sınamak amacıyla yapılan analizlere yer verilmiş ve analizler oluşturulan tablolar ve hipotezler çerçevesinde yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI

Çalışma hayatı, insanoğlunun varlığından beri süregelen ve karşılığında bir takım şeyler elde edebilmek için gerçekleştirilen bir süreçtir. İnsanlar, bu süreçte maddi beklentilerin yanı sıra manevi beklentilerinin de karşılanmasını arzu etmektedir. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında kötüleşen çalışma şartları sonrasında çalışanların haklarını koruyacak düzenlemeler iş hayatı içerisinde yer almıştır. Bir örgüt içerisinde çalışan haklarının adil dağılımı ve onların yönetim sürecine dahil edilmeleriyle çalışma hayatını iyileştireceği ve bunun da işletme verimliliğine katkı sağlayarak genel ekonomiye artı değer sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir.

Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet kavramı, çıkış noktası ve ortaya atılan yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilerek, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet şeklinde boyutlarıyla ele alınmıştır. Sonrasında ise, çalışanlara sağlanan haklara ilişkin kavramsal açıklamalar yapılmıştır.

1.1.1 Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet, çok boyutlu ve karmaşık bir olgu olarak kabul edilmektedir.¹ Bu durum adalet kavramının disiplinlerarası bir konu olmasından kaynaklanmaktadır. Düşünce tarihinde adalet kavramının tanımlanması üzerine birçok görüş ortaya atılmıştır. Platon politika teorisyeni, Çiçero politikacı, J.S. Mill yönetici, David Hume ise tarihçi ve diplomat kimliği ile görüşlerini ortaya atmışlardır.² Her ne kadar ortak bir tanım üzerinde uzlaşılmassa da, ekonomi, siyaset, psikoloji, teoloji, sosyoloji

¹ Rahman Asım et.al., “Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment”, **International Journal of Economics and Financial Issues**, Vol: 6, No:3, 2016, p.189.

² Sururi Aktaş, **Hayek’in Hukuk ve Adalet Teorisi**, Ankara, Liberte Yayınları, 2018, s.214.

gibi farklı disiplinlerden gelen sosyal bilimcilerin beyan ettiği görüşler neticesinde adalet kavramının daha anlaşılabilir bir olgu olması sağlamıştır.³

Kavramsal olarak adalet, bireylerin davranışlarının ahlaki boyutuyla ilgilenmektedir. Adalet, doğruluktan ayrılmamak, dürüst davranmak, insani duygularla hareket etmek, hakkaniyetli olmak, eşitliği savunmak gibi en yüksek ahlaki değerleri incelemekte ve eleştirmektedir.⁴ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda adalet; *“Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve özgürlüklerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleri ile bağdaşmayacak şekilde sınırlayan siyasal, sosyal ve ekonomik engelleri kaldırmaya çalışmaktır”* şeklinde ifade edilmiştir.⁵

Bilimsel açıdan bakıldığında, adalet kavramının ortaya konulması için bir olayın ne kadar adil olup olmadığından ziyade bireyler tarafından nasıl algılandığıyla ve sonuçlarıyla ilgilenilmektedir.⁶ Bu açıdan bireyler ya da örgütler tarafından zihinde yaratılmış sosyal bir kavram olarak görülmektedir. Algı açısından bireyleri, davranış açısından ise örgütleri psikolojik olarak etkilemekte ve iş hayatında belirleyici bir kavram olarak değerlendirilmektedir.⁷ Kavram bu boyutuyla, bireylerin hem toplumsal hem de örgütsel yaşamlarında etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Bireylerin karar ve davranışları sonrasında adil ya da adaletsiz şeklinde çıkarım yapılabilir. Burada karar verilirken bir takım unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu unsurlar; eşitlik, karşılıklık ve rasyonelliktir. Buna göre:⁸

³ Necla Öykü İyigün, “Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:11, Sayı:21, 2012, s.50.

⁴ İsmail Bakan, **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2011, s.191.

⁵ Ramazan Şahin ve Erkan Kavas, “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt:7, Sayı:14, 2016, s.120.

⁶ Russell Cropanzano and Agustin Molina, **“Organizational Justice”**, International Encyclopedia of the Social&Behavioral Sciences, Ed.James D.Wright, 2nd Edition, Oxford, Elsevier, 2015, p.379.

⁷ Huseyin Alkış ve Emrah Güngörmez, “Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Arasındaki İlişki: Adıyaman İli Örneği”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:21, 2015, s.940.

⁸ Necmettin Cihangiroğlu ve Ali Yılmaz, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:13, Sayı:19, 2010, s.196-197.

- *Eşitlik*: Adalet kavramı ile birlikte anılmasına karşın eşitlik, adil olma durumu değil, adaletin sağlanması için gerekli bir unsurdur. Bir işyerinde çalışanların tamamına eğitimi, sorumluluğu, katkısı, kıdemi gibi unsurları gözönünde bulundurmadan eşit kaynak dağılımı adil değil, adaletsiz bir uygulama olacaktır.
- *Karşılıklık*: Bireyler karşılıklı ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını birbirleriyle etkileşime girerek değiş-tokuş ile sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu değişimde alan taraf ile veren tarafın eşit karşılık görmeleri gerekmektedir. Yani çalışanın yaptığı iş karşılığında alacağı ücret karşılıklık ilkesidir. Emeğinin karşılığını aldığını düşünen çalışan adaletin varlığına inanırken, sahip olduğu yetkinliklere ve emeğe karşılık gelen ücreti alamayan kişinin adalet duygusu negatif olacaktır.
- *Rasyonellik*: Karar vericilerin bireysel düşünceleri yerine konulmuş belirli kurallara riayet ederek davranışları rasyonellik olarak ifade edilmektedir. Adalet kavramı açısından bakıldığında ise, bir değişimin sözkonusu olması durumunda tarafların tahsislerinin objektif kriterler esasına dayanarak gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.⁹

Adalet kavramı, ilk zamanlarda felsefi bir bakış açısıyla incelense de, sonraları literatürde “*kurumların ilk erdemi*” olarak ifade edilmiştir. Buradan hareketle “sosyal adalet” kavramı literatürde yer bulmuş ve örgütsel yaklaşımların kişilerin karşılıklı etkileşimi ile bu etkileşim sonucu meydana gelen sorunlar üzerinde durulmaya başlanmıştır. Böylelikle yıllar içerisinde “sosyal adalet” kavramı örgüt içinde yaşanan ilişkiler çerçevesinde örgütlere uyarlanarak “örgütsel adalet” kavramı gelişmiştir.¹⁰

İnsanların sınırsız ihtiyaçları karşısında sahip oldukları sınırlı imkanlar nedeniyle ve bu sınırları kaldırabilmek için diğer bireyler ile etkileşime geçmektedirler. Ortak amaçlar nedeniyle biraraya gelen bireylerin aralarında maddi ya da manevi bağ oluşmakta ve örgüt yapısının kurulmasına zemin hazırlanarak

⁹ Yakup Bulut, “Kredi ve Adalet”, **Journal of International Banking, Economy and Managment Studies**, Vol:1, No:1, 2018, p.95.

¹⁰ Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2010, s.68.

ihtiyaçlarını mübadele yoluyla karşılamaya çalışmaktadırlar.¹¹ Bu şekilde biraraya gelen bireylerin, kişisel amaçlarının yanısıra örgüt davranışlarında tutarlılığını ve hedefe yönelmelerini sağlayan, bunların üstünde amaçları da bulunmaktadır. Her ne kadar örgütsel amaçlar sermayadar, yönetici ya da çalışan gibi bireylerin biraraya gelmesinden hareketle kurulsa da bireysel amaçların toplamı olarak görülmemektedir.¹² Kişisel amaçların üstünde olarak nitelendirilen iş tatmini, düzenden duyulan memnuniyet, örgüt kültürü, duygusal ve normatif bağlılık, örgütsel bağlılık, örgütsel politika, örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık, dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve iletişim, motivasyon gibi birçok konu ele alınarak örgütsel adalet kavramı incelenmektedir.¹³ Bir diğer deyişle adalet kavramı, kaynakların dağılımları ile bağlantılı olarak görülen ücret, ödül, motivasyon gibi kavramları da açıklamaya yönelik bir olgu haline gelirken, örgütsel adalet, bu dağılım sonucunda bireylerin örgüt içerisindeki çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ölçen bir kavram haline almıştır.¹⁴

Örgütsel adalet kavramının teorik temelleri Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice) ile başlamış ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ile şekillenmiştir.¹⁵ örgütsel adalet kavramı ile ilgili ortaya atılan teoriler Jerald Greenberg tarafından kategorize edilerek, anlam karmaşasının ortadan kalkması ve ihtiyaa yönelik teorilerin literatür karmaşasına uğramadan ilgiliye ulaşması hedeflenmiştir.¹⁶ Greenberg, rgtsel adalet kavramını teorik açıdan, "reaktif-proaktif" ve "süreç-içerik" boyutları ele alınarak ve bu boyutların türetilmesiyle reaktif süreç, reaktif içerik, proaktif süreç ve proaktif içerik olmak üzere dört farklı sınıflandırma altında incelemiştir. Reaktif teoriler, genel olarak adaletsizlik halinde oluşan tepkileri inceleyen ve insanların haksızlık olarak algıladığı şeylerden kaçma ve kaçınma girişimlerine odaklıdır. Proaktif teoriler,

¹¹ Zübeyir Bağcı, "alışanların rgtsel Adalet Algılarının rgtsel Bağlılıkları zerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 9, Sayı 19, 2013, s.164.

¹² A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s.295.

¹³ Alkış ve Güngörmez, **a.g.e.**, s.939-940.

¹⁴ Bakan, **a.g.e.**, s.191-192.

¹⁵ Rahman vd., **a.g.e.**, p.189-190.

¹⁶ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Vol:12, No:1, 1987, p.15.

bireylerin adil olabilmek için sergiledikleri davranışlar üzerine odaklanmış olup, adil uygulamaların gerçekleştirilmesi üzerine kurulu davranışları incelemektedir.¹⁷ Süreç teorileri, işletme içerisindeki kazanımların nasıl belirlendiği ve uygulanan yöntemlerin adilliği ile ilgilenmektedir. İçerik teorileri ise, işletme içerisindeki kazanımların dağıtımının adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır.¹⁸

Greenberg tarafından geliştirilen ve dört kategoride yer alan örgütsel adaletle ilişkin temsili açıklayıcı sorular aşağıdaki gibidir:

Tablo 1: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teori tipi	Açıklayıcı sorular
Reaktif içerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif içerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Vol:12, No:1, 1987, s.16.

Bireylerin adalet algıları genellikle elde ettikleri kazanımlarla ilgilidir. Bir başka deyişle, birey hakettiğini düşündüğü kadar kazanım elde etmesi durumunda, kazanımın dağıtım sürecinde gerçekleşen prosedürlerin adilliği ile ilgilenmemektedir. Aynı şekilde bireyin adalet kavramını değerlendirdiği başka bir durum ise, kaynakların sınırlı olup olmamasıdır. Yine birey, örgütte yeterli kaynağın varlığına inanıyor ise, kaynak dağılımının adilliği ile ilgilenmemektedir. Ancak kaynaklar kıt olduğunda, hem adaletle hem de adaletin nasıl tanımlandığı ile ilgilenmektedirler. Bireylerin adaletle dair kaygılarının oluşmasına neden olan bir diğer olgu ise, değişim ve güç farklılığıdır. Örgütte meydana gelen bir değişim sonucunda çalışanın adalet kaygısı artmakta ve adalet kavramının tüm boyutlarıyla ilgilenmektedir.¹⁹

¹⁷ Greenberg, **a.g.e.**, p.9-10.

¹⁸ İçerli, **a.g.e.**, s.70-71.

¹⁹ Cihangiroğlu ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.200.

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların iş yerlerinde aldıkları maddi ve manevi geribildirimlerin adil olup olmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların iş hayatına ve sosyal hayatlarına nasıl etki ettiğini ifade eden bir kavram olmakla birlikte, örgütsel adaletin sağlanması durumunda verdikleri geribildirim de önem arz etmektedir.²⁰ Şöyle ki, örgütsel adaletin sağlanması durumunda yönetici ile çalışan arasında güçlü bir sosyal bağ ve iletişim ağı oluşurken, kaynakların adaletli dağılımı ile görev ve yetki sınırlarının güçlü bir şekilde oluşmasına imkan vermektedir.²¹ Daha geniş anlatımla örgütsel adaletin sağlanması; çalışanların daha verimli hale gelmesine, iş tatminlerindeki artışa, güven ve sadakat bağlılığına, yönetici-çalışan ilişkilerinin iyileşmesine, grup çalışmalarında yatkınlığa ve tüm bunların çıktısı olarak da kaliteli bir çalışma hayatı, düşük işçi devir hızı, örgütsel vatandaşlık ve gönüllülük duygusunun gelişmesine imkan sağlamaktadır.²²

Kişilerin örgüt ya da yöneticilerine karşı adalet algısının düşük olması neticesinde ise yukarıda anılan olumlu davranış şekillerinin aksine, performans düşüklüğü, işbirliği reddi, kural tanımamazlık, sağduyusuz davranma, verimlilik ve motivasyon düşüklüğü gibi davranışlar sergilenmektedir.²³ Örgütsel adalet dağılımı karşı tarafa olan bağlılığı güçlendirirken, adil olunmaması durumunda ise bağlılığı ciddi bir şekilde zayıflatmakta, adaletsizlik algısı üzerine kişilerin hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlarına neden olmaktadır.²⁴

Sektörlerdeki ve iletişim ağındaki değişimlerle birlikte, günümüzde örgütsel adalet kavramı daha önemli hale gelmiştir. Kavramın önemli hale gelmesindeki ilk neden, adaletin sosyal nitelikte olmasından kaynaklanmaktadır. Adaletin sosyal bir kavram oluşu, kişilerin örgütsel ya da bireysel ilişkilerinin artmasıyla birlikte adaletle ilgili farklı boyutlarla karşılaşmalarına neden olurken, adaletle duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Örgütsel adaletin önemli olmasına neden olan bir diğer neden ise,

²⁰ Robert H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, No:6, p.845.

²¹ Alkış ve Güngörmez, **a.g.e.**, s.939.

²² Demirel, **a.g.e.**, s.140.

²³ Şenay Yürür, "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2008, s.298.

²⁴ Cihangiroğlu ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.199.

Çalışanların işe bağlılığı ve verimliliğinin temel belirleyicisinin yöneticilerin onlara nasıl davranıldığı ile oluşan adalet algısından kaynaklanmaktadır. Son olarak ise, işgücündeki değişim ile daha eğitimi ve nitelikli işgücünün emekleri karşılığında yalnızca ücret ile yetinmeyip yönetimden saygı ve ilgi beklemeleri nedeniyle örgütsel adalet günümüzde önemli bir kavram haline gelmiştir.²⁵

1.1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları

Bir işletmede üretim sonucu elde edilen çıktı ve onun kazanımları somut bir değer olduğu için adil davranmak basittir. Ancak iş standartlarındaki ve sektörlerdeki değişimler neticesinde adalet kavramının anlamı değişmiş ve genişletilmiştir. Örneğin, bir hizmet sektörü çalışanı için görevini yapmasının yanısıra sahip olduğu diğer yetenekler, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı sergilediği davranışlar ile kurum içi tutumu gibi kıstaslar da adaletin sağlanması etekli olur hale gelmiştir.²⁶ örgütlerde adalet, kazanç dağıtımı esnasında alınan kararların için kullanılan yöntemler ile kişilerin birbirleriyle olan etkileşimi sonucu geliştirilen kurallar ve normlar ile ifade edilmektedir.²⁷ Bu nedenle örgütsel adaletin boyutları kazanımların tahsisini ifade eden “dağıtımsal adalet”, süreçteki iş ve uyulması gereken yöntemleri ifade eden “prosedürel adalet” ve kişilerarası iletişimin adilliliğine dayanan “etkileşimsel adalet” şeklinde üç başlık altında incelenmektedir.²⁸

Örgütsel adalet kavramının boyutları genel hatları aşağıdaki tablodaki gibidir:

²⁵ şahin ve Kavas, **a.g.e.**, s.121.

²⁶ Yavuz Demirel, “rgtsel Adaletin Yönetici-alışan İlişkileri zerine Etkisi: Farklı Sektör alışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:17, 2009, s.139.

²⁷ Rahman et.al., **a.g.e.**, p.189.

²⁸ Alkış ve Güngörmez, **a.g.e.**, s.941.

Tablo 2: Örgütsel Adaletin Boyutları

1.Dağıtımsal Adalet: Kaynakların adil dağılımı.
• Eşit temelli paylaşım: Herkese hak ettiği oranda kaynak tahsisi yapmak.
• Eşit paylaşım: Tüm çalışanlara eşit kaynak tahsisi yapmak.
• İhtiyaç: İhtiyaçları ön planda tutmak.
2. Prosedürel Adalet: Tahsis işlemlerinin uygunluğu.
• Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranmak.
• Ön yargı baskısı: Dağıtım kararlarının kişisellikten uzak ve önyargısız vermek.
• Doğruluk: Doğru bilgiye dayanan kararlar edinmek.
• Temsil: Dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını temsil etmek.
• Düzeltilbilirlik: Hataların düzeltilmesi için yeniden gözden geçirmek.
• Etik olma: Mesleki normlara uygun davranmak.
3. Etkileşimsel Adalet: Tahsis süreçlerinin çalışanlara saygılı ve dürüst açıklanması.
• Kişilerarası adalet: Çalışanlara itibarlı, nazik ve saygılı davranmak.
• Etkileşimsel adalet: Edinilen bilgileri çalışanlarla paylaşmak.

Kaynak: Russell Cropanzano at.al., “The Managment of Justice”, **Academy of Managment Perspectives**, Vol. 21, No. 4, 2007, p. 36.

1.1.1.1.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, Adams’ın Eşitlik Teorisi’nden yola çıkarak dağıtımsal adalet (Distributive Justice) açısından incelenmiştir. Buna göre; çalışanların ücret, terfi, ödül gibi kazanımlarının dağıtımının yönetim tarafından adil ya da eşit bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği üzerinde durulmuştur.²⁹ Eşitlik Teorisi’ne göre bireyler adaleti, çıktı/girdi oranlaması yaparak ve bu oranı diğer çalışanların oranı ile karşılaştırarak hesaplamaktadırlar. Yani, kişinin çalışması karşılığında aldığı ile yaptığı işi oranlayarak ve bu oranı diğer çalışanın katkı ve kazanım oranı ile karşılaştırarak adaleti belirlemektedir. Buna göre, oranların eşit olması dağıtımsal adaletin yani eşitliğin sağlandığı anlamına gelirken, eşitsizlik olması hali ise adaletsiz olarak değerlendirilmektedir. Eşitliği

²⁹ Alptekin Sökmen vd., “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2013, s.46.

sağlamak için ise, ücret sabit kabul edildiğinde performansın düşürülerek gerçekleştirilebileceğini savunulmuştur.³⁰

Örgütler her çalışanın eşit değere sahip olduğunu savunsa da, gerçek hayatta çalışanların değerleri ve bu değerleri karşılığında aldıkları pay eşit olmamaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütlerine hizmet etmeleri ve bunun karşılığını beklemeleri ile çalışanların bu karşılığın birey ile örgüt arasında adilce dağılımının nasıl gerçekleştirileceği sorununı oluşturmuştur. Dağıtım adaleti, bireylerin çalışmaları esnasında, işyerinde sarfettikleri işgücü, eğitim, beceri gibi faktörler karşılığında elde ettikleri ücret, terfi, prim gibi kazanımlardan adaletli pay almaları şeklinde açıklanmaktadır.³¹ Bireylerin dağılımdan adil pay aldıklarını düşünmeleri dağıtım adaletinin temel noktasıdır. Tersine bir durum yani, dağılımın adil olmadığını düşündüklerinde ise, iş tatminsizliği oluşarak motivasyonsuz ve verimsiz çalışma sergilenmekte ve hatta işe devamı aksatma ve işten ayrılma gibi sonuçlar ile karşı karşıya kalınmaktadır.³²

1.1.1.1.2. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet (Procedural Justice), literatürde işlemsel adalet olarak da anılmakta ve çalışanların kazanımlarının nasıl belirleneceği ile dağıtımın gerçekleşmesi sürecinde alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamaların çalışanlar tarafından adil algılanması ya da adil algılanmaması şeklinde tanımlanmaktadır.³³ Prosedürel adalet, formel süreçler ve etkileşim adaleti olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. Karar alma sürecinde çalışanlara söz hakkı verilerek görüşlerinin alındığı süreç formel süreç iken, etkileşim adaleti; yönetici ile çalışan arasındaki uygulamaların adaletli olmasını ifade etmektedir.³⁴

³⁰ Cropanzano and Molina, **a.g.e.**, p.380.

³¹ İyigün, **a.g.e.**, s.58.

³² B. Türker Palamutçuoğlu vd., “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Meta Analitik (Meta Analitical) Bir Yaklaşım”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2016, s.205.

³³ Sökmen vd., **a.g.e.**, s.46.

³⁴ Fatma Nur İplik, “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:25, 2009, s.109.

Lenventhal’a göre prosedür adaleti, dağıtım adaleti oluşturabilmenin ve bu oluşumun sürdürülebilir kılınmasının ön koşuludur. Bireyler farklı zamanlarda farklı kuralları seçerek kullandıkları, prosedür adaletinin kurallarını belirleyen bazı kriterler vardır. Bunlar:³⁵

- *Tutarlılık Kuralı:* Kaynakların dağıtımı ile ilgili alınan kararların kişi ayrımı gözetmeksizin birbirleriyle tutarlı olması durumunu ifade eden kuraldır. Tutarlılık kuralının ihlal edilmesi, bireyde adaletin ihlal edildiği algısını oluşturmaktadır.
- *Önyargısız Olma Kuralı:* Yöneticilerin çalışanlara karşı önyargılı olmama durumu ifade eden kuraldır. Bu kural aynı zamanda kaynakların tahsis sürecini idare edenlerin seçimine vurgu yapmaktadır. Yani yöneticilerin bireysel, kayırmacı ya da kişisel savunuculuktan uzaklaşmasıyla prosedürel dağıtım sürecinin adil olabileceği savunulmaktadır.
- *Doğruluk Kuralı:* Kaynak tahsisinin doğru bilgi ışığında gerçekleşmesi ve düzenli kayıt tutma gerekliliğine dayanan kuraldır. Uygunsuz bilgi ya da yetersiz gözlemciler tarafından sağlanan bilgilerin adaleti ihlal edeceği algısı yaratmaktadır.
- *Düzeltilme Kuralı:* Karar vericilerin art niyetli ya da iyi niyetli olarak hata yapmaları sonucunda kendilerinin düzeltmesi ya da bu hatanın çalışan tarafından fark edilmesi durumunda itiraz edebilme ve düzeltirebilme durumunu açıklayan kuraldır. Bir bakıma temyiz edebilme hakkı anlamına gelmektedir.
- *Temsilcilik Kuralı:* Kaynak dağılımından pay alan çalışanların, yöneticilerine karşı kendilerini ifade edebilecek ve karar verme süreçlerinde bir temsilcinin olması gerekliliğidir. Bir diğer deyişle, temsiliyet kuralıdır.
- *Etik Kuralı:* Kaynakların tahsis edilme ve karar alma süreçlerinde ahlaki ve etik olunması kuralıdır. Adaletin sağlanması için uygulanan prosedürel

³⁵ Gerald S. Leventhal, “What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships”, **National Science Foundation**, Washington D.C., 1976, p.25-34.

süreç içerisinde mahremiyet ihlali, aldatma, rüşvet, casusluk gibi ahlaki olmayan konuların dahil edilmemesi gerekmektedir.

Prosedürel adaletin sağlanabilmesi için Tyler (1989) yukarıda bahsedilen altı kural dışında üç kural belirlemiştir. Bunlar; karar sürecinin tarafsızlığı, üçüncü kişilere duyulan güven ve sosyal durumun açıklığıdır. Bu kriterler ile adalet süreci tarafsız, güven içinde ve çalışanlar arasında statüleri ile ilgili bilgi akışı sağlanmış olacaktır.³⁶ Aktarılan kriterler, prosedürel adaletin dağıtım şekliyle değil, dağıtımın gerçekleştiriliş şekli ile ilgilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda prosedürel adalet ile örgütsel adaletin sağlanmasında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları tamamlamaktadır.³⁷

1.1.1.1.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice), örgüt içerisinde çalışanlar ile yöneticileri arasındaki gerçekleşen tutum ve davranışlar sonucunda çalışanlarda ortaya çıkan adalet algısını göstermektedir.³⁸ Örgütsel adaletin sosyal yönü olarak görülen etkileşim adaleti, çalışanların kazanımlarının belirlenmesi ve dağıtım süreçlerinde yer alan yöneticilerin çalışanlara karşı davranışıyla ilgilidir. Yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı, hoşgörülü ve kibar davranması neticesinde elde edilen çıktı değerlendirilmektedir.³⁹ Bu durum, yöneticilerin çalışanlara karşı olan davranışlarının adalet algısını belirlemesi nedeniyle kişilerarası davranışlarına özen göstermeleri gerektiğini vurgulamaktadır.⁴⁰

Etkileşimsel adalete göre, çalışanlar ile yöneticiler arasında adil bir etkileşim gerçekleşmesi durumunda, çalışanların bu adalete karşılık daha yüksek bir iş performansı ile karşılık verecekleri düşünülmektedir. Bu durum Blau (1964)'nın "sosyal değişim teorisi" ile açıklanmaktadır. Buna göre, iş performansının çalışan ile yönetici arasındaki iletişim nedeniyle değişmesi, etkileşimsel adalet ile

³⁶ İçerli, **a.g.e.**, s.83.

³⁷ Palamutçuoğlu vd., **a.g.e.**, s.205.

³⁸ Sökmen vd., **a.g.e.**, s.46.

³⁹ Melek Çetinkaya ve Sevcan Çimenci, "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:12, Sayı:23, 2014, s.244.

⁴⁰ İplik, **a.g.e.**, s.109.

açıklanmaktadır. Pozitif etkileşim sayesinde çalışanların iş performanslarının artmasının yanısıra gönüllü iş talebinde bulunarak farklı rollerde de yer almaktadırlar. Maddi teşvikler ya da farklı yollar deneyerek iş performansını arttırmak hem maliyetli hem de uzun bir süreç olması nedeniyle, etkileşimsel adaletin daha ucuz ve kısa bir yol olduğu düşünülmektedir. Ancak bu etkileşiminin ilişkisel kaygı yaratmadan adil bir şekilde gerçekleşmesi önemlidir.⁴¹

Etkileşimsel adaletin kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde iki alt boyutu vardır. Kişilerarası adalet; kişilerarası ilişkilerde, özellikle alt-üst ilişkisinin var olduğu yönetici ile çalışan arasındaki ilişkilerde saygı, itibar ve nezaket kavramlarının önem kazandığı bir etkileşimsel adalet boyutudur. Bilgisel adalet ise, çalışanlara örgütsel kararlarla ilgili bilgilerin doğru ve eksiksiz bir biçimde aktarılması şeklinde oluşan bir adalet kavramıdır. Yapılan bir çalışmada, yöneticilere çalışanlara karşı saygılı ve açık olmalarına ilişkin verilen bir eğitim sonucunda, eğitilmiş yöneticilerin çalışanlarının eğitimsiz yöneticilerin çalışanlarına oranla daha yüksek bir özverili ve verimli çalışma performansı gözlemlenmiştir.⁴²

1.1.2 Çalışan Hakları Kavramı

İnsanoğlunun varlığından bu yana var olan çalışma hayatının günümüzdeki anlayışa uygun hale gelişi Sanayi Devrimi sonrası gerçekleşmiştir. Sanayi Devrimi öncesinde alt tabaka ve üst tabaka şeklinde sınırları çizilen ve alt tabakanın üst tabakaya hizmet etmesi ile süren çalışma hayatı, Sanayi Devrimi sonrasında kurulan fabrikalar ve yıllar geçtikçe gelişen ve değişen sektörler ile birlikte bugünkü halini almıştır.⁴³ Bu bağlamda çalışma hakkı, temel bir insan hakkı olarak görülmüş ve her bireyin yaşamını sürdürmesini güvence altına alacak kadar gelir elde edebileceği bir iş imkanına sahip olması ve bu imkanlara erişebilmesi için arayacağı bir hak unsuru

⁴¹ Faruk Kalay, “İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Teorik Bir İnceleme”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:11, 2016, s.153-154.

⁴² Russell Cropanzano et.al., “The Managment of Justice”, **Academy of Managment Perspectives**, Vol:21, No:4, 2007, p. 38-39.

⁴³ Kenan Ören ve Hasan Yüksel, “Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2012, s. 34.

haline gelmiştir.⁴⁴ Çalışma hakkı, tek bir hakkı işaret etse de içerisinde birçok hakkı barındırmaktadır. Ücret hakkı, izin hakkı, sosyal güvenlik hakkı, iş sağlığı ve güvenliği ile sendikal haklar bunlardan bazılarıdır. Bu haklar, hem ulusal düzeyde hem de uluslararası düzeyde düzenlenmiştir.⁴⁵ Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 51 ülke tarafından imzalanan ve 24 Ekim 1945'de yürürlüğe giren Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın 23.maddesinde düzenlenen çalışan hakları aşağıdaki gibidir:

46

1. *“Her şahsın çalışmaya, işini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma şartlarına ve işsizlikten korunmaya hakkı vardır.*
2. *Herkesin, hiçbir fark gözetmeksizin, eşit çalışma karşılığında eşit ücrete hakkı vardır.*
3. *Çalışan her kimsenin kendisine ve ailesine insanlık haysiyetine uygun bir yaşayış sağlayan ve gerekirse her türlü sosyal koruma vasıtalarıyla da tamamlanan adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.*
4. *Herkesin menfaatlerinin korunması için sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır.”*

Ücret, “emeğin piyasa fiyatı” ya da “işçinin üretici emeğinin karşılığı” şeklinde tanımlanabilmektedir. Ücret konusu işçi ve işverenlerin yanı sıra tüm toplumu ilgilendiren bir sosyal politika olgusudur. Her ülkenin ekonomik koşulları çerçevesinde ücretlendirme politikaları farklılık göstermektedir. Ancak burada esas olan, çalışanlara geçimlerini sağlayabilecek miktarda, ülkenin refah seviyesiyle ve artan tüketici fiyatlarıyla uyumlu bir asgari ücretin belirlenmesidir.⁴⁷ Ayrıca ücret alacağının ödenmesini tehlikeye sokacak durumların önüne geçilmesi için ücret güvencesi kavramı doğmuştur. Buna göre işçiden, üçüncü kişilerden ya da

⁴⁴ Pir Ali Kaya ve Işın Ulaş Ertuğrul Yılmaz, “Uluslararası İnsan Hakları hukukunda Çalışma Hakkı”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Cilt:1, Sayı:70, 2016, s.56.

⁴⁵ Baki Erken, “Anayasal Çerçeve Türkiye’de Çalışma Hakkı”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2013, s.67-68.

⁴⁶ TBMM, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, <https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf>, (çevrimiçi) Erişim Tarihi: 05.04.2019.

⁴⁷ Sami Güven, **Sosyal Politikanın Temelleri**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1995, s.156-158.

işverenenden kaynaklanabilecek ücret ödenmesini engelleyici durumlar karşısında işçi alacağı garanti altına alınmak istenmektedir.⁴⁸

Sendika hakkı, ülkelerin yapısal durumlarına göre farklı şekillerde hem yasalarla hem de anayasalarda düzenlenmiştir. Buna göre sendika hakkı, kolektif ve bireysel sendika özgürlüklerinin tanındığı, çift temel hak niteliğinde bir çalışan hakkıdır. Bireysel sendika özgürlüğü, işçi ve işverenlerin özgürce sendika kurma, var olan bir sendikaya üye olma, arzu edilen sendikayı seçme ve sendikal faaliyetlere katılabilme özgürlüğü sunan olumlu sendika özgürlüğü ve sendikaya üye olmama, arzu edildiği takdirde sendika üyeliğini sonlandırma özgürlüğünün sağlandığı olumsuz sendika özgürlüğü şeklinde iki açıdan ele alınmaktadır. Kolektif sendika özgürlüğü, sendikaların varlığını, işlevlerini ve amaçlarını güvence altına almakla birlikte, serbestçe kurulabilmesi, diğer örgütlere karşı bağımsızlığını, demokratik işleyişlerini kapsamaktadır. Kolektif sendika özgürlüğü ile birlikte faaliyetlerini serbestçe gerçekleştirme, grev, toplu pazarlık, yargı organlarına başvurma hakkı da sendikalara tanınmaktadır.⁴⁹

Sosyal güvenlik hakkı, temelinde çalışanlara sağlanan bir insan hakkıdır. Sosyal güvenlik, hem çalışanları hem de ailelerini koruma altına alan bir sistemdir. Buna göre çalışanın, çalışma koşullarından ya da günlük hayatında başına gelebilecek hastalık, malullük, işsizlik ve yaşlılık gibi durumlarda gelirini güvence altına almaktadır.⁵⁰ Sosyal güvenlik, bir ülke toplumunu mesleki, fizyolojik, sosyo ekonomik risklere karşı bugününü ve yarınını garanti altına almayı hedefleyen, bireylerin yaşam ve geçim ihtiyaçlarını sağlayan bir sistemdir. Bir başka deyişle sosyal güvenlik, bireyin gelirinin herhangi bir sebepten kesintiye uğraması neticesinde kimseye muhtaç olmadan hayatını idame ettirmesini sağlamaktadır.⁵¹

⁴⁸ Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, **İş Hukuku**, 1. Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s.143.

⁴⁹ Aysen Tokol, **Sosyal Politika**, 2. Baskı, Bursa, Rota Matbaacılık, 2000, s.32-34.

⁵⁰ Yasemin Yücesoy ve Musa Demir, **Çalışma Yaşamında Haklar El Kitabı**, Ankara, Uluslararası Çalışma Ofisi, 2011, s.8.

⁵¹ Hasan Şenocak, "Sosyal Güvenlik Sistemini Oluşturan Bileşenlerin Tarihi Süreç Işığında Değerlendirilmesi", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:56, 2009, s. 412.

Bireyin çalışma koşullarından ve kullandığı araç-gereçlerden kaynaklanabilecek tehlikelerin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi işçi sağlığı kavramı ile açıklanmaktadır. İş güvenliği ise, işçi sağlığının sağlanması için gerekli koşulların yerine getirilmesi için işverene getirilen yükümlülüklerin teknik kuralları şeklinde ifade edilmektedir.⁵² Sanayi Devrimi sonrasında ilk yasal çalışmaları yapılan iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin düzenlemeler, çalışanların işyerlerinde ve işyeri dışında oluşabilecek iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korunmalarına yönelik gerçekleştirilmektedir. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanabilmesi için çalışanların eğitimi, dinlenme sürelerinin düzenlenmesi, beslenmeleri, işyerlerinin tehlike sınıflarına ayrılması ve koruyucu ekipmanların kullanılması gibi araçlar aracılığı ile sağlanmaktadır.⁵³

Çalışma hayatı içinde çalışanların hakları yalnızca ücret, örgütlenme, sosyal güvenlik ve iş sağlığı ve güvenliği ile sınırlı olmayıp, bunların yanı sıra dinlenme ve izin hakları, tazminat hakkı, emeklilik hakkı, esnek çalışma hakkı ve sosyal yardımları içeren yan hakları da bulunmaktadır. Bu haklar ülkelerin ekonomik ve sosyal yapılarına göre değişiklik gösteren, ancak bireyin sosyolojik ve psikolojik olarak ihtiyaç duyduğu unsurlardır. Ayrıca bahsi geçen uygulamalar kadınlar ve çocuk işçilere göre de değişiklik göstermektedir.

1.2. KAVRAMSAL AÇIDAN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışan haklarının ve çalışanların işveren ve devlete karşı korunması misyonuyla hareket eden endüstri ilişkileri kavramına, değişen çağın koşullarıyla birlikte insan odaklı bir sistem olan insan kaynakları yönetim sistemi de eklenmiştir. Çalışma hayatının düzenlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla ortaya çıkan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları kavramları birçok bilim dalının araştırma konusudur. Çalışmanın bu kısmında endüstri ilişkileri kavramının ortaya çıkışı ve savunulan teoriler kavramsal açıdan değerlendirilmiş, ardından endüstri ilişkileri aktörlerinin

⁵² Demircioğlu ve Centel, **a.g.e.**, s.152,154.

⁵³ Özal Özçiçek ve Mehmet Öçal, “Dünya’da ve Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:5, Sayı:11, 2016, s.108-109, 127.

kavramsal tanımlaması yapılmış ve görevleri üzerinde durulmuştur. Aynı şekilde insan kaynakları yönetimine ilişkin kavramsal tanımlamalar gerçekleştirilmiş ve fonksiyonları açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Endüstri İlişkileri Kavramı

Sanayi Devrimi 19. yüzyıl'a damgasını vuran ve “*en çok değişen*” ve “*en çok şeyi değiştiren*” bir yüzyıl olarak tarihe geçmiştir. Böylelikle önce Fransa, ardından İngiltere’de başlayan devrimler ile insanlar için sosyal, siyasal ve ekonomik açıdan büyük dönüşümler yaşayacağı bir devrin kapıları aralanmıştır.⁵⁴ Bu büyüğü yüzyıl, İngiliz bir mühendis olan James Watt (1768) tarafından Buhar Makinası’nın icat edilmesiyle başlamıştır. Buhar makinasının enerji kaynağı olarak kullanılmasıyla birlikte de Sanayi Devrimi’nin temelleri atılmıştır.⁵⁵

Dünya ekonomisinin yirminci yüzyılın ortalarına kadar üç devrimsel nitelikte sanayileşme hareketi geçirdiği düşünülmektedir. İlk Sanayi Devrimi (Büyük Sanayi Devrimi), İngiltere’de A.Derby (1735) tarafından eritme fırınlarında odun kömürü yerine kök kömürünün kullanılarak çeliğin eritilmesinin keşfi, tekstil üretiminde J.Kay (1733), Arkwright (1767) ve Cartwright (1785) adlı İngilizler tarafından makinelerin kullanılması kabul edilmektedir. İkinci devrim, Fordist üretim sisteminin geliştiği, Gramme Makinesi, dizel motorlar, transformatörler ve alternatörlerin icat edildiği 1800’lü yıllar olarak kabul edilirken, üçüncü devrim II. Dünya Savaşı sonrasında nükleer enerji, termo enerji, otomasyon sistemleri ve bilgisayarlı sisteme geçişin gerçekleştiği dönem olarak kabul edilmektedir.⁵⁶

Sanayi toplumu oluşmadan önceki dönemde, toplum düzenlerini köleci toplum düzeni ve feodal toplum düzeni şeklinde iki ayrı grup içerisinde incelemek mümkündür. İlk çağlarda hakim olan köleci toplum düzeni, ekonomisi tarıma dayalı olan ve özgür insanların kendilerine uygun bulmadığı, gurur kırıcı işleri, efendileri tarafından alımı-satımı yapılan, bir mal gibi görülen ve zorla çalıştırılan kölelere

⁵⁴ Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, 6.Basım, İstanbul, Beta Basım, 1994, s.1.

⁵⁵ Abdulkadir Şenkal, **Genel Olarak Dünya’da ve Türkiye’de Sendikası Endüstrileşme**, Ankara, Kamu-İş, 1999, s.7.

⁵⁶ Şenkal, **a.e.**, s.8-9.

yüklenmiştir. Bu toplumun yıkımı, üretim gücü olan kölelerin bu ilişkileri değiştirebilecek kadar gelişmediğinden, onlar tarafından değil, özgürlerin kendi aralarındaki savaşlar nedeniyle olmuştur. Ortaçağ'a gelindiğinde ise; kırsal alanlarda serflik, kentsel alanlar da ise lonca teşkilatlanması şeklinde kurulmuş feodal toplum düzeni oluşmuştur. Serflik düzeni çalışanlarını kölelikten ayıran tek husus, köleler gibi alınıp satılmamalarıdır. Haricinde, yine bağlı oldukları bir kişi (feodal bey) ve toprak işçiliğine devam etmişlerdir. Loncalar ise, zanaat ve ticarete yönelik aynı meslek erbabı ustalar tarafından kurulmuş meslek kuruluşlarıdır. Bu mesleklerde çalışma koşulları ve ilişkiler geleneksel ve dinsel kurallar çerçevesinde ustalar tarafından belirlenirken, ustanın yanında çalışan kalfa ve çıraklar da onunla aynı çalışma koşullarına sahiplerdir. Lonca sistemi, Fransız Devrimi ile hukuksal açıdan, Sanayi Devrimi ile de ekonomik açıdan yıkılarak yeni bir toplum düzeninin temelleri atılmıştır. Bu yeni düzen, işçi ve işveren gruplarının işgücü içerisindeki payını arttırarak endüstri ilişkileri kavramının doğmasına neden olmuştur.⁵⁷

Görüldüğü gibi avcı-toplayıcı toplumdan, yerleşik hayata ve tarım sektörünün gelişmesine, ardından ise makineleşmeyle birlikte sanayi toplumuna doğru bir değişim yaşanmıştır. İnsan ihtiyaçlarından doğan bu süreç sonrasında, insana ihtiyaç duyulmuştur.⁵⁸ Bu ihtiyaç, serflik sisteminin kaldırılması ile işçilerin çalışma alanında özgürleşmesi ve lonca sisteminin kaldırılmasıyla da nitelikli işgücü ile karşılanmıştır. Böylelikle hızlı bir kentleşme ve işçileşme süreci başlamıştır.⁵⁹

Endüstri ilişkileri kavramı ilk kez 1912 yılında gerçekleştirilen Endüstri İlişkileri Başkanlık Komisyonu'nda anılmış olup, akademik bir alan olarak önce Amerika'da ve ardından İngiltere'de 1920'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Başlangıçta iktisatçılar tarafından ortaya atılmasına rağmen⁶⁰ kısa süre içerisinde hukuk, sosyoloji, psikoloji, siyaset gibi farklı disiplinlerin ilgi odağı haline gelen kavramın alanının belirlenmesi ve açık bir tanımının yapılması zorlaşmıştır. En genel

⁵⁷ Güven, a.g.e., s. 29-31.

⁵⁸ Naci Önsal, **Endüstri İlişkileri Notları**, Ankara, Türk-İş, 2010, s.15.

⁵⁹ Güven, a.g.e., s.32.

⁶⁰ Mustafa Aykaç, **"Endüstri İlişkileri ve Karşılaştırmalı Endüstri İlişkilerinin Kavramsal Çerçevesi"**, Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri, Ed. Ramazan Tiyek, Kırklareli, Dora Kitabevi, 2016, s.5.

anlamıyla endüstri ilişkileri, işçi, işveren ve devlet arasındaki ilişkileri inceleyen bir bilim dalıdır.⁶¹

Endüstri ilişkileri için genel kabul görmüş bir tanımlama yoktur.⁶² Ancak genellikle dar anlamda ve geniş anlamda yapılan tanımlamalardan disiplinler kendilerine uygun geleni kabul etmektedir. Dar anlamda endüstri ilişkileri kavramı, imalat sanayinde çalışanlar, işverenleri ve örgütleri arasındaki ilişkiyi, geniş anlamda ise, bütün sektörlerde çalışanlar, işverenleri ve örgütleri arasındaki ilişkileri incelemektedir.⁶³ Bir başka deyişle endüstri ilişkileri; çalışma hayatıyla ilgili kuralların belirlenmesi ve bu kuralların hayata geçirilmesi için işçi, işveren, işçi sendikaları ve işveren sendikaları ile devlet arasında üç boyutlu bir ilişki ağının kurulması ve bu üçlü yapının arasındaki güç mücadelelerini oluşturan ve birbirleriyle iletişimlerini sağlayan bir sistemdir.⁶⁴

Endüstri ilişkileri yaygın bir şekilde çalışma ilişkileri olarak adlandırılrsa da içerik olarak farklılıklar taşımaktadırlar. Çalışma ilişkileri kavramı daha çok beyaz yakalı çalışanların oluşturduğu, hizmet sektöründe ve ticari alanlarda çalışanların artmasıyla kullanılan bir kavram iken, endüstri ilişkileri, imalat sektöründe çalışan, sendikalı, geleneksel mavi yakalı işçileri ifade etmektedir.⁶⁵

Endüstri ilişkileri çok boyutlu bir yapıya sahip olmakla birlikte, bu yapıyı şekillendiren kurumsal, ekonomik ve teknolojik olarak üç belirleyici unsur vardır. Kurumsal belirleyiciler, devlet politikaları, iş kanunları, işverenler, sendikalar toplum ve güç yapısıdır. Ekonomik belirleyiciler, işgücü yapısı, işgücünün bileşimi, mülkiyet yapısı, özel sektör ve özel sermayedarın ekonomi içindeki durumudur. Teknolojik belirleyiciler, sermaye yapısı, üretim teknikleri ve rasyonelleşmedir.⁶⁶ Endüstri ilişkileri kavramının şekillenme sürecinin dönemlere ayrılmasında ülkelerin

⁶¹ Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Kamu-İş, 1995, Ankara. s.1.

⁶² Roy J. Adams, "Competing Paradigms in Industrial Relations", **Industrial Relations**, Vol:38, No:3,1983, s.508.

⁶³ Deniz Kağnıcıoğlu, "**Endüstri İlişkileri: Kavramı, Konusu, Aktörleri ve Çevresi**" Endüstri İlişkileri, Ed.Banu Uçkan, Deniz Kağnıcıoğlu, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.3-4.

⁶⁴ Aykaç, **ag.e.**, s.9.

⁶⁵ Michael Salamon, **Industrial Relations Theory and Practice**, 3. Edition, New York, Prentice Hall, 1997, p.37.

⁶⁶ Aykaç, **ag.e.**, s.9.

siyasal, kültürel, ekonomik koşullarının yanı sıra özellikle devletin sisteme müdahaleci durumu temel belirleyicilerdir.⁶⁷

Sanayileşme ile birlikte hızlanan köyden kente göç etme hareketleri bireylerin mekânsal değişikliklerinin yanı sıra, mesleki ve sosyal statülerinin, bütünüyle bakıldığında tüm sosyal benliklerinde değişim yaşanmıştır.⁶⁸ Bu sistemin ilk dönemi “*kitle üretim dönemi*”dir. Bu dönem, işçi-işveren ilişkilerine devletin müdahale etmediği, ilişkiler ağırlıklı işverenin istekleri doğrultusunda düzenlenmiştir.⁶⁹ Böylelikle işçiler işverenler karşısında zayıf ve korumasız kalmışlardır. Endüstri ilişkileri sistemi, işverene karşı zayıf kalan işçiyi korumak için oluşturulmuş bir sistemdir.⁷⁰ “*Müdahaleci dönem*” olarak adlandırılan ikinci dönemde, devlet iş ilişkilerini düzenlemede etkin rol almış ve örgütlenme hakları yaygınlaştırmıştır. Böylelikle koruyucu iş hukuku kuralları ile işçilerin asgari çalışma koşulları belirlenmiş, örgütlenmenin önü açılarak sendikalaşma, grev hakkı ve toplu iş sözleşmeleri kurumsal bir nitelik kazanmıştır.⁷¹ Üçüncü dönem, çalışma hayatının “altın çağı” olarak nitelendirildiği “*liberal dönemdir*”. Bu dönemde toplu pazarlık ve toplu sözleşme hakları ağırlık kazanmış, devlet taraflar arasında uzlaşmacı bir misyon yüklenerek sosyal devlet anlayışıyla hareket etmiştir. Müdahaleci dönemde kurumsal kimlik kazanan toplu sözleşme ve örgütlenme bu dönemde daha aktif hale gelerek, devletin kamu politikaları oluşturmada ve çalışma koşullarının belirlenmesinde etkin olmuştur.⁷² Dördüncü dönem ise, 1970’li yıllardan sonra yaygınlaşan neoliberal düşünce akımının oluşturduğu “*neoliberalizm dönemi*” ya da “*sendikasızsız endüstri ilişkileri*” olarak adlandırılan dönem gelişmiştir. Bireyi ön plana çıkaran, devlet müdahalesinin olmadığı ve yöneticilerle çalışanlar arasında aracısız ilişkilerin kurulduğu bu görüşün hakim olduğu dönemde gerçekleşen değişimler günümüzde de hala etkisini sürdürmektedir. Bu köklü değişimin gerçekleşmesine neden olan olaylar, sendikaların siyasal etkinliğinin azalması nedeniyle güç

⁶⁷ Şenkal, **a.g.e.**, s.22.

⁶⁸ Ekin, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.10.

⁶⁹ Kağnıcıoğlu, “Endüstri İlişkilerinin Geçirdiği Aşamalar ve Devlet”, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.69-71.

⁷⁰ Yavuz, **a.g.e.**, s.75.

⁷¹ Aysen Tokol, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Bursa, Dora Yayın, 2008, s. 9-10.

⁷² Şenkal, **a.g.e.**, s.24.

kaybetmesi, toplu pazarlık sürecinin işletme düzeyinde gerçekleşmesi, devletin ekonomide azalan rolü, çalışanlar ile yöneticiler arasında birebir ilişkilerin gelişmesi, teknolojik ilerlemeler ile sektörlerdeki ve dolayısıyla işgücündeki değişimler şeklinde sıralanabilir. Böylelikle sendikasız endüstri ilişkileri modelinin yaygınlaşması ya da endüstri ilişkileri kavramı yerine insan kaynakları yönetiminin getirilebileceği ve hatta temelinde tarafların işbirliği olan korporatist sisteminin yer edineceği düşünülmektedir.⁷³

Endüstri ilişkileri kavramı bir bilim dalı olarak literatürdeki yerini, John T. Dunlop (1958)'un "*Endüstri İlişkileri Sistemleri*" adlı kitabında geliştirdiği "sistem yaklaşımı" ile almıştır. Sistem yaklaşımı ve diğer endüstri ilişkileri yaklaşımları aşağıdaki gibidir:⁷⁴

Sistem Yaklaşımı: T.Parson'un sosyal sistem yaklaşımının türetilmesiyle oluşturulan sistem yaklaşımında Dunlop, endüstri ilişkilerini toplumun içinde bulunduğu ekonomik sistemin bir parçası olarak kabul etmekle birlikte aktörler, çevre, ideoloji ve kurallardan oluşan dört temel unsuru bulunduğunu varsaymaktadır. Buna göre; belirli çevresel koşullar altında, belirli aktörler ile ve belirli kurallar çerçevesinde sistemi bağlayan bir ideoloji endüstri ilişkileri sistemini oluşturmaktadır. Burada belirli olarak ifade edilen ve çevresel koşulların oluşması teknolojik, ekonomik ve siyasal durum ile şekillenmektedir. Böylelikle aktörler arasında belirlenen çerçeve içerisinde gelişen etkileşim ile çalışma koşulları ve endüstri ilişkileri oluşmaktadır. Sistem teorisi, endüstri ilişkileri sistemine dair ortaya atılan ilk teori olmamakla birlikte en kapsamlı ve en çok eleştiri alan bir çalışma olarak kabul edilmektedir.

Klasik Yaklaşım: Endüstri ilişkileri kavramını bilimsel bakış açısıyla ele alan diğer yaklaşımlardan Sidney ve Beatrice Webb'ler tarafından ortaya atılan klasik

⁷³ Kağnıcıoğlu, "Endüstri İlişkilerinin Geçirdiği Aşamalar ve Devlet", Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.74-77; Şenkal, **a.g.e.**, s.24-25.

⁷⁴ Adams, **a.g.e.**, p.521; Umut Omay, "Endüstri İlişkileri Sisteminin Özü Olarak Parsons'un Sosyal Sistem ve Sosyal Eylem Teorileri", **11. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi**, Antalya, 8-11 Ekim 2009, s.273; Tokol, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.3-7; Kağnıcıoğlu, "Endüstri İlişkilerinin Geçirdiği Aşamalar ve Devlet", Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.27-59, Mete Çetık ve Yüksel Akkaya, **Türkiye'de Endüstri İlişkileri**, İstanbul, Numune Matbaacılık, 1999, s.17-35.

yaklaşım ağırlıklı olarak işçi sendikaları işlevleri üzerinde durmuştur. Buna göre; sendikaların amacının yasal düzenlemeler, sosyal sigorta programları ve özellikle de toplu pazarlık aracı ile ücretlilerin çalışma koşullarının korunması ve iyileştirilmesi olduğu savunulmaktadır.

Çatışmacı (Marksist) Yaklaşım: Marksist kuramcılar tarafından geliştirilen çatışmacı yaklaşım endüstri ilişkilerini açıklamak yerine endüstri ilişkilerini analiz eden bir yaklaşımdır. Marksistler, sendikal yapılanma, toplu pazarlık gibi süreçlerin işçi ile işveren arasında sürekli bir çözüm getiremeyeceğine, sınıf farklılıkları olduğu sürece çatışmanın devam edeceğini savunmuşlardır. Ancak sendikalar siyasi işlev kazanması durumunda sınıf farklılıklarının kaldırılmasında bir araç olabileceğini düşünmektedirler. Toplumsal ilişkilere emek-sermaye çatışması açısından baktıkları için eleştirilmişlerdir.

Sosyolojik Yaklaşım: Endüstri ilişkilerini açıklamaya yönelik çevre ve kurumların temel alındığı yaklaşımlar ve özellikle sistem teorisine karşı sosyolojik yaklaşım ortaya çıkmıştır. Sosyolojik yaklaşım, bireysel aktörlerin davranışları ile toplumun sosyal yapısının incelenerek endüstri ilişkilerinin açıklanabileceğini ve çatışmaların tarafların kabul edeceği yöntemlerle çözülmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Aktörlerin davranışlarına çevresel etkilerin gözdü edilerek yaklaşıması nedeniyle eleştirilmişlerdir.

Çoğulcu Yaklaşım: Siyaset bilimindeki çoğulcu yaklaşım ile Dunlop'un sistem yaklaşımından esinlenilerek geliştirilmiş ve toplu pazarlığı endüstri ilişkilerinde işverenlerin hâkimiyetini ve gücünü sınırlayan en önemli kurum olarak görmektedir. Böylelikle çatışma önlenecek ve bütünleştirici bir yapı sergilenecektir. Kurumsallaşmamış ve düzenlenmemiş kuralların endüstri ilişkileri sistemi içerisinde olmadığını savunmaktadırlar. Yaklaşım, kapitalist sistemin devamlılığını sağlayacak alternatif bir bakış açısı geliştiremediği için eleştirilmiştir.

Tekelci Yaklaşım: İşçi ile sermayedarın çıkarlarının aynı olduğunu ve yönetimin de bu çıkar doğrultusunda hareket edeceğini savunarak yönetimin hakimiyetini meşrulaştırmaktadır. Çatışmayı sistemi bozan bir olgu olarak kabul

etmekte, toplu pazarlık ve sendika süreçlerinin çatışmayı tetiklediğini, bu nedenle çatışmanın yöneticiler tarafından çözülmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Özellikle çoğulcu yaklaşım tarafından, çatışmayı ve sendikalaşmayı reddettiği için eleştirilmiştir.

Neokorporatist Yaklaşım: Korporatizm modeli, devletin ekonomi ve sosyal politikaları ekonomik büyüme ile birlikte tam istihdamın sağlanabilmesi için birlikte yürütmesidir. Modelde sendikaların meşrulaştırılması için hak ve özgürlüklerinde iyileştirici düzenlemeler yapılarak, devlete bağımlı ancak devlet gibi bir örgüt olmalarını sağlamaya çalışmıştır. Devlet ile işbirliği neticesinde daha ılımlı bir ortam yaratılacağını savunmaktadırlar. Sendikalaşmanın azalmasıyla önemini yitirmiştir.

İnsan Kaynakları Yaklaşımı: Toplam Kalite Yönetimi, postfordist üretim sistemi sonucu ortaya çıkan ve işletmelerde müşterilerin beklentisini karşılayacak kaliteye ulaşmak ve verimliliğin artmasını sağlayacak bir yönetim felsefesidir. Yaklaşım, bu felsefe doğrultusunda geleneksel endüstri ilişkileri yaklaşımlarının ihmal ettiği çalışanların motivasyonu, iş tatmini, verimliliği, ödüllendirilmesi, eğitimi gibi kavramların ön plana çıkmasını hedeflemektedir. Özellikle sendikalaşmanın azalması ve bireylerin önem kazanması ile aracısız, direkt ilişkilerle verimliliğin artacağını ve çatışmanın yaşanmayacağını savunmaktadırlar.

Endüstri ilişkileri, tarihsel süreç içerisinde ekonomik, siyasal ve toplumsal dönüşümler neticesinde yeni arayışları ve değişimleri de beraberinde getirmiştir.⁷⁵ Böylelikle cinsiyet kavramının göz ardı edilmesi ve erkek egemen şekilde değerlendirilmesine tepki olarak “feminist yaklaşım” doğmuştur. Kadınların çalışma hayatında daha fazla yer almalarıyla birlikte endüstri ilişkileri alanındaki kadınlara yönelik çalışmalara ilgi artmıştır. Buradan hareketle feminist yaklaşım endüstri ilişkileri literatürüne eklenmiş ve özellikle kadınların çalışma hayatıyla ilgili eşit şartlara sahip olmamaları konusunda, çalışma hayatının erkeklere ait, fırsat eşitliğinin olmadığı bir alan olarak görülmesini eleştirmişlerdir.⁷⁶

⁷⁵ Çetik ve Akkaya, **a.g.e.**, s.34.

⁷⁶ Deniz Kağmıoğlu, “Endüstri İlişkileri Disiplininin Kayıp Halkası Olarak Toplumsal Cinsiyet”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:45, Sayı: 2, 2015, s.99-100.

1.2.1.1. Endüstri İlişkilerinin Temel Aktörleri

Endüstri ilişkileri, merkezinde işçi ile işveren arasındaki ücret pazarlığının gerçekleştirilmesi için bir tarafta işçileri temsilen işçi sendikalarının bulunduğu, diğer tarafta işverenin ya da işveren sendikasının bulunduğu kurumsallaşmış ilişkiler olarak tanımlanabilmektedir.⁷⁷ Bu bağlamda endüstri ilişkileri sistemi; işçi, işveren ve devlet şeklinde üç unsurdan oluşmaktadır. İşçi ve işveren ideolojik unsurlar olarak görülürken, devlet uzlaştırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Endüstri ilişkilerinin temel aktörleri olarak da anılan bu üç unsurdan devlet ve diğer bir unsurun aynı ideolojide olması tüm üretim ilişkilerinde ve ekonomik hayatın dinamiklerini değiştirebileceğinden, devletin tarafsız ve ideolojiden uzak olması beklenmektedir.⁷⁸

1.2.1.1.1. İşçi ve İşçi Sendikaları

Sanayi devrimi sonrası birçok alanda ciddi değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlerden en önemlilerinden biri de el işçilerinin yerini fabrikalarda çalışan sanayi işçilerinden oluşan ve Marks'ın "proleterya" olarak sınıflandırdığı işçi sınıfının doğuşudur.⁷⁹ Devrim sonrası yaşanan bir diğer değişim ise, ekonomik anlamda yaşanmıştır. Bu süreçte hızlı bir üretim artışı, ekonomik koşullarda iyileşme gerçekleşse de işçi sınıfı bu iyileşmelerden payını alamamıştır. Her geçen gün çalışma koşulları kötüleşen bu sınıfın birlik olma düşüncesinin gelişmesine neden olmuştur. Böylelikle sendikal hareketlerin ilk adımları atılmaya başlamıştır.⁸⁰

Esasında sendikalaşmanın kökenleri tarihsel olarak sanayi devriminden önce sadece vasıflı işçilerden oluşan mesleki kuruluşlardan başlayarak, sanayi devrimi sonrası ise ağırlıklı vasıfsız işçilerden oluşan örgütlenmeler şeklinde

⁷⁷ Hasan Yüksel, "Endüstri İlişkilerinde Sosyal Diyolog Mekanizması Olarak Toplu Sözleşme Süreci ve Önemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:4, 2014, s.109.

⁷⁸ Bülent Bayat ve Okan Güray Bülbül, "Endüstri İlişkileri Sistemi İçerisinde İdeolojik Bir Unsur Olarak Devlet", Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar, Ed.Türker Topalhan, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010, s.219.

⁷⁹ Şenkal, **a.g.e.**, s.17.

⁸⁰ Güven, **a.g.e.**, s.40.

gerçekleşmiştir.⁸¹ Sendikal hareketlerin ilk ortaya çıktığı dönemlerde çeşitli yasak ve baskı sonucunda, özellikle iktisadi liberalizmin etkisiyle sindirilmeye çalışılmıştır. Ancak kararlı ve istikrarlı mücadeleler sonucunda 19. yüzyılda hak olarak tanınmış ve günümüze kadar ulusal ve uluslararası hukuki çerçeve içerisinde varlığını sürdürmüştür.⁸²

Sendikacılık, ülkelerin ekonomik ve siyasal yapılarına bağlı olarak genellikle farklı özellikler gösterebilir de benzer yanları bulunmaktadır.⁸³ Genel olarak sendikaların ortak amacı; işçilere yönelik olarak sistemin getirdiği yaptırımların sonuçlarını hafifletmek, hak ve çıkarlarını korumak ve tüm bunların gerçekleşmesi için işçileri örgütlemektir. Bu bağlamda sendikalar, işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, toplumsal alanlarda varlığının kabul ettirilmesi, haklarını elde edebilmeleri ve özgürlük alanlarının genişletilebilmesi için işçiler tarafından kurulmuş örgütlü yapılardır.⁸⁴

Sidney ve Beatrice Webb'lerin sendikalar konusunda yapılmış ilk ve kapsamlı bir çalışma olan "Sendikacılık Tarihi" adlı eserde sendikacılık, *"İşçilerin çalışma koşullarını iyileştirmek için oluşturdukları sürekli birliklerdir."* şeklinde tanımlanmış ve bu hedefe üç şekilde ulaşabileceklerini belirtmiştir.⁸⁵

- İşverene karşı konulan tek yanlı kurallarla,
- Toplu pazarlık yolu ile işverenle ortak kurallar oluşturarak ve
- Yasama yolu ile çalışma kurallarını etkileyerek.

Sanayileşme sonrası güçlü bir taraf olarak toplumsal yapı içerisinde varlığını sosyal bir taraf olarak ortaya koyan sendikal hareketin, ekonomik, sosyal ve demokratik temsil fonksiyonu şeklinde üç temel fonksiyonu vardır. Ekonomik fonksiyon; işyeri, işkolu ve ulusal seviyede meydana gelen ekonomik değerin toplu pazarlık sürecinde adalet ve eşitlik ilkesi çerçevesinde paylaşımını ifade etmektedir.

⁸¹ İbrahim Erol Kozak, "İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi (İngiltere Örneği)", **Sosyal Siyaset Konferansları, 37-38. Kitaplar, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını**, 1988, s.67.

⁸² Ahmet Özkiraz ve Nuray Talu, "Sendikaların Doğuşu; Türkiye ve Batı Avrupa Ülkeleri Karşılaştırması", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, 2008, s.109.

⁸³ Ekin, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.68.

⁸⁴ Özkiraz ve Talu, **a.g.e.**, s.124.

⁸⁵ Koray, **a.g.e.**, s.83.

Sosyal fonksiyon, dayanışma farkındalığının güçlenmesi ile ortak hedeflerin ve arzuların ortaya konulması, işgücünün sosyal risklerinin kontrol altında tutulmasını ve olası sonuçlarının yönetilmesi ile sosyal dışlanma ve yoksullukla mücadeleyi ifade etmektedir. Son olarak demokratik temsil fonksiyonu ise, işyeri düzeyinde işgücünün çalışma şartları, toplumsal düzeyde de ekonomik ve sosyal politikalar üzerinde söz hakkı ve kimlik sahipliğini ifade etmektedir.⁸⁶

Sendikaların hedeflerine ulaşabilmeleri için kendi içlerindeki örgütlenmelerinin bu mücadeleyi verebilmek için yeterli birikime sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda, devletin işverenlerin beklentilerine yönelik stratejiler ürettiği dönemlerde, işçi sendikalarının da bu yönde stratejiler üretmeleri ile bu uygulamaların gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Buradan da anlaşılacağı gibi işçi sendikalarının başarılı olabilme koşulu, güçlü bir iç örgütlenmeyle birlikte diğer sendikalarla da etkin bir iletişim gücüne sahip olarak ortak kararlar alabilmelerinden geçmektedir.⁸⁷ Tarihsel süreç içerisinde diktatör rejimler, savaşlar ve devrimler nedeniyle kesintiye uğrayan işçi hareketleri, azalarak da olsa günümüzde de etkisini göstermektedir.⁸⁸

1.2.1.1.2. İşveren ve İşveren Sendikaları

Genel anlamda işveren, işçi çalıştıran ve bu çalıştırma karşılığında işçiye ücret ödeyen kişi şeklinde tanımlanmaktadır.⁸⁹ Endüstri İlişkileri aktörü olarak işverenin rolü; çalışma koşullarının belirlenmesinde işçi sendikaları ile pazarlık yapma ve kendi çıkarları doğrultusunda çalışma yaşamına yönelik yasal düzenlemelerde devlete baskı yapma şeklinde kendini göstermektedir.

İşverenler de işçiler gibi endüstri ilişkilerinde sendikaları aracılığı ile taraf olabilecekleri gibi, tek başlarına kendileri de taraf olabilmektedirler.⁹⁰ İşçi sendikalarından farkı ise, sendikalaşma oranlarının düşük olmasıdır. Ancak

⁸⁶ Ahmet Selamoğlu, “İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:6, 2003, s.64-65.

⁸⁷ Taner Akan, “Endüstri İlişkileri Sisteminin Teorik Çerçevesi Olarak Stratejik Endüstri İlişkileri Sistemi”, **“İş-Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2005, s. 78,81.

⁸⁸ Ekin, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.69.

⁸⁹ Kağnıcıoğlu, “Endüstri İlişkileri: Kavramı, Konusu, Aktörleri ve Çevresi”, **a.g.e.**, s.6.

⁹⁰ Aykaç, **a.g.e.**, s.11.

işverenler, kurdukları odalar ya da dernekler aracılığı ile de örgütlü bir yapıya sahip olarak, hükümeti çıkarlarına yönelik etkileyebilecek baskı grubu oluşturabilmektedirler.⁹¹ Her ne kadar işçi sendikalarına nazaran oldukça geç örgütlenmeye başlasalar da, ekonomik ve toplumsal alanda varlığıyla kısa sürede yer edinmiştir. Temel amaçları çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde etkili olabilmek ve üye işverenlerin çıkarlarını işçiler ve devlet karşısında koruyabilmektir. Ayrıca işçi örgütlenmelerine başından beri karşı çıkmalarına rağmen, işçilerin kararlı duruşları neticesinde sonuç alamamışlardır.⁹²

1.2.1.1.3. Devlet

Endüstri ilişkilerinde devletin rolü, Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan ve sözleşme serbestliği ile sosyal ve refah devlet kavramları boyunca süregelen geniş bir yelpazeye sahiptir. Ekonomik ve toplumsal alanda önemli bir yere sahip olan devlet, kimi zaman direkt olarak, kimi zaman ise dolaylı yollarla endüstri ilişkileri içerisindeki rolünü gerçekleştirmektedir. Bahsedilen dolaylı ve doğrudan müdahale dönemleri, genellikle ulusal ve uluslararası yapının ekonomik ve siyasal durumuna göre belirlenmektedir. Küreselleşme öncesinde genellikle toplumun iç etkenlerine göre şekillenen devletin müdahalesi, küreselleşme sonrasında uluslararası bir boyut kazanmıştır.⁹³ Tüm yaşanan yapısal değişimlere rağmen sistemin temelinde, işçi-işveren ilişkilerinde çıkan çatışmaların devlet tarafından düzenlenmesi yer almaktadır.⁹⁴ Ayrıca mevcut düzenin korunması ve sürekliliğinin sağlanması da devletin amaçlarındanıdır.⁹⁵ Özellikle 1980 sonrasında değişen koşullar neticesinde devlet, kural koyma ya da mevzuat oluşturmak yerine daha çok esneklik ve serbestlik sürecine girmiş ve süreci belirleyici prosedürler ile ilgili kurallar oluşturmuştur.⁹⁶

Devletin endüstri ilişkileri sisteminde bir aktör olarak yasal çerçevenin belirlenmesi, ekonomik ve sosyal dengenin korunması ve işveren şeklinde üç önemli rolü bulunmaktadır. Yasal çerçevenin korunması, devlete düzenleyicilik misyonu

⁹¹ Kağnıcıoğlu, “Endüstri İlişkileri: Kavramı, Konusu, Aktörleri ve Çevresi”, **a.g.e.**, s.7.

⁹² Şenkal, **a.g.e.**, s.19-20.

⁹³ Bayat ve Bülbül, **a.g.e.**, s.235.

⁹⁴ Akan, **a.g.e.**, s.76.

⁹⁵ Çetik ve Akkaya, **a.g.e.**, s.87.

⁹⁶ Tokol, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.14.

katmaktadır. Buna göre, başlangıçta kötü çalışma koşullarını düzenlenmesi şeklinde, sonraları bireysel ve toplu iş yasaları ile çalışma hayatına doğrudan etki eden yasal düzenlemeler ile gerçekleştirmektedir. Ekonomik ve sosyal dengenin korunması rolü ile de devlete hakem misyonu yüklenmektedir. Devletin hakem rolü, endüstri ilişkilerinin diğer aktörleri arasında çıkan görüş ayrılıklarının, her iki tarafın en az zarar göreceği şekilde bir arabuluculuk rolü üstlenerek uzlaştırmasıdır. Son olarak devletin kamu sektöründe istihdam ettiği işgücü, devletin işveren rolü olarak tanımlanmaktadır. İşveren rolündeki devletin bu misyonunu gerçekleştirirken izlediği politikalar ile endüstri ilişkilerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, istihdam politikalarıyla ülkenin istihdam düzeyinden sorumlu kurum niteliğindedir. İkincisi ise, devletin işveren olarak kamu çalışanlarına sağlamış olduğu hakların, özel sektör çalışanları için de emsal nitelik taşımasıdır.⁹⁷

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Sanayi Devrimi sonrasında tarım sektöründen sanayi sektörüne kayan işgücü ilerleyen yıllar içerisinde sektörlerin değişimi ve gelişimi neticesinde hizmetler sektörüne kaymıştır. Bu sektörel değişim sonucunda çalışma hayatına ilişkin yasalarda ve çalışanlarda niteliksel anlamda değişiklikler meydana gelmiştir. Daha eğitilmiş ve kalifiye bir işgücü haline gelmeleriyle birlikte de sanayi sektöründe çalışan vasıfsız işçilerden farklı olarak toplu hareket etme talebi göstermeyerek, bireysel hak savunma mücadelesi içine girmişlerdir. Bu durum işçi sendikalarının giderek kan kaybetmesine ve insan kaynakları yaklaşımının güçlenmesine neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetimini bir sendikasızlaştırma hareketi olarak görülmesine karşın mavi yakalı çalışan sayısının çok az sayıda olduğu firmalarda bu durum söz konusu değildir.⁹⁸

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının ortaya çıkışı, işletmeler için insan kavramının anlaşılması ve önemli hale gelmesiyle birlikte gerçekleşmiştir. 19. ve 20.

⁹⁷ Ramazan Tiyek, “Devletin Endüstri İlişkilerindeki Rolü ve Taşeron Çalışma”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:3, Sayı:7, 2014, s.13-15.

⁹⁸ Mustafa Aykaç ve Bayram Balcı, “Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı mı, İkame mi?”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2016, s.9.; Şenkal, **a.g.e.**, s.194.

yüzyılda işletmeler üretim teknolojileri, teknik donanım ve sermaye birikimi yaratabilmek için yarışırken, insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesiyle birlikte en karlı yatırımı insan olarak görmüş ve bu amaçla bilgi ve teknolojiyi etkin kullanan ve üreten, nitelikli işgücü olan “insan kaynağı” işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.⁹⁹

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin devamı niteliğinde görülen ve geçmiş 1800’lü yıllara dayanan bir organizasyondur. Günümüzde insan kaynakları yönetimi orta ve büyük ölçekli firmalarda, hedeflenen amaçlara yönelik çalışanların yönetimini için hizmet veren organizasyon içerisindeki bir departmandır.¹⁰⁰ Bir işletme fonksiyonu olarak kabul edilmesinden günümüze kadar literatürde istihdam yönetimi, insan ilişkileri yönetimi, endüstriyel ilişkiler yönetimi, personel yönetimi gibi çeşitli isimlendirmeler almıştır. Bazı görüşler insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının aynı anlama geldiğini düşünmekle birlikte bir başka kesim, görev tanımı bakımından tamamen farklı içeriğe sahip olduğunu düşünmektedir. 1990’lı yıllara kadar personel yönetimi ifadesinin kullanıldığı ve görev tanımı olarak, çalışan kayıtları, muhasebe kayıtları, puantaj, işe giriş-çıkış işlemlerinden oluşan personelle ilgili işlemleri kayıt altına almak gibi çalışanı maliyet unsuru olarak gören bir sistemdir. Ancak insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısının daha bütüncül ve sistematik olması nedeniyle, çalışanları bir maliyet unsuru görmek yerine, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi savunulan bir kaynak olarak değerlendirmektedir.¹⁰¹ Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, şirket kültürünü ve itibarını devam ettirebilecek nitelikte insan kaynağının temini ile bu kaynağın yönetimi ve organizasyonunun gerçekleştirilmesi şeklinde nitelendirilmektedir.¹⁰²

⁹⁹ Volkan Işık, “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:3, 2009, s.137-138.

¹⁰⁰ Aykaç ve Balcı, **a.g.e.**, s.10.

¹⁰¹ Seçkin Gönen ve Muhsin Çelik, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2005, s.43.

¹⁰² Dave Ulrich et.al., **İK Yetkinlikleri**, Çev. Nazlı Şahinbaş Köksal, İstanbul, Hümanist Kitap Yayıncılık, 2009, s.21.

Bir işletmenin en temel hedefi mal ve hizmet üretimini gerçekleştirerek doğru zamanda, doğru yere ulaşımını sağlayarak ekonomik gelir elde etmektir. Bu hedefe yönelik kullanmak zorunda oldukları örgütün en önemli kaynağı insandır.¹⁰³ İnsan kaynakları yönetimi ise, bir işletmenin en kıymetli varlığı ya da en büyük sermayesi olan çalışanlardan en fazla verimin alınabilmesi için onların performansının arttırılması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve aidiyetini sağlayacak tüm faaliyetlerin uygulamasıdır.¹⁰⁴ Kısacası insan kaynakları yönetiminin başarısı, nitelikli, istekli ve verimli çalışanların yaratılarak, işletme hedefleri ile paralel doğrultuda yönetiminin gerçekleştirilmesi ile sağlanmaktadır.¹⁰⁵

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içerisinde yer alan diğer kaynakların verimliliğini etkileyebilecek insan unsurunun yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşım olarak görülmektedir.¹⁰⁶ Bu nedenle de görevi üstlenen yöneticiye önemli sorumluluklar düşmesi nedeniyle iyi bir eğitim sahibi olması da beklenmektedir. Özellikle hukuk, ekonomi, psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlere hakim, pazarlama, planlama, iletişim becerileri yüksek ve güncel mevzuatı takip etmeleri mesleki başarı için oldukça büyük önem arz etmektedir.¹⁰⁷ Bahsedilen bu eğitimlerin yanı sıra insan kaynakları yöneticisi için insan kaynakları, işletme yönetimi ve değişim yönetimi becerisi üstlenmiş olduğu görev ve sorumlulukların üstesinden gelebilmesi için önemlidir.¹⁰⁸

İnsan kaynakları yönetiminin yer aldığı firmanın, dolaylı olarak finansal yapısına etki ederek rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak niteliğindedir. Çalışanın uzmanlık, yetenek ve bilgisine uygun bir pozisyonda istihdam edildiği takdirde verilen görevi layığı ile yerine getireceği savunulmaktadır. Yetenekleri

¹⁰³ Ali Aksoy, “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3-4, 2010, s.190.

¹⁰⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.32.

¹⁰⁵ Tekin Akgeyik, “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:52, 2007, s.78.

¹⁰⁶ Murat Çolak, “Çalışma Değerlerinin İnsan Kaynakları Yöneticileri Açısından İncelenmesi: Manisa İli Beyaz Eşya Sanayi Örneği”, **11. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi**, Antalya, 8-11 Ekim 2009, s.383.

¹⁰⁷ Şenkal, **a.g.e.**, s.201.

¹⁰⁸ Harun Demirkaya, “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:27, 2006, s.11.

değerlendirebilen işletmeler de rakiplerine karşı üstünlük elde edebileceklerdir.¹⁰⁹ Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin organizasyon içerisindeki yeri oldukça önemlidir.

Bir işletmede yer alan insan kaynakları yönetiminin temel rolleri aşağıdaki gibidir:¹¹⁰

- Örgüt planlaması ve insan kaynağı (personel) politikalarının uygulanması,
- Uzman yöneticiler ve yatay örgütlenmeye odaklanma,
- Yönetim ve çalışan ilişkisine geçiş ve
- Yöneticinin güçlendirici ve bağlılığı üzerine yoğunlaşmasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin bu rolleri gerçekleştirebilmesi için bir takım yetkilere sahip olması gerekmektedir. Bu yetkiler; uygulayıcı yetki, uzmanlık yetkisi ve fonksiyonel yetkidir. Uygulayıcı yetki; organizasyon içerisindeki dikey şemada alt çalışanların yönlendirilmesi için uygulanan kimi zaman cezalandırma, kimi zaman da ödüllendirme şeklinde gerçekleştirilen ve yatay hiyerarşik düzende uygulanamayan yetki türüdür. Uzmanlık yetkisi; hiyerarşik üstünlükten ziyade bilgisel anlamda uzmanlaşmış yöneticilerin otoriter tavırları ile yönetsel yardım, danışmanlık ve tavsiye gibi destekleri içermektedir. Fonksiyonel yetki ise; diğer çalışanların kendi fonksiyonlarındaki performanslarıyla ilgili alanlarda güçlü bir ikna sayesinde yönlendirilmelerini sağlayan yetkidir.¹¹¹

İnsan kaynakları yönetimi iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenebilmektedir. İç çevre faktörleri; bireysel nitelikler, iş nitelikleri, kişilerarası iletişim, örgütsel özelliklerdir. Dış çevre faktörleri ise; dış iş gücü, dış kaynaklar, rakipler ve düzenleyicilerdir. Örgütler bu çevresel değişikliklere ayak uydurabildiği derecede çalışan tatminini sağlayabilmekte ve yüksek performans elde edebilmektedirler.¹¹²

¹⁰⁹ Gönen ve Çelik, **a.g.e.**, s.41.

¹¹⁰ Aykaç ve Balcı, **a.g.e.**, s.10.

¹¹¹ Barutçugil, **a.g.e.**, s.45.

¹¹² Hüseyin Koca, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2010, s.24-25.

1.2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin içinde bulunduğu dönemde ve gelecekte diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gerekli olan insan kaynaklarının temin edilmesi, firmaya bağlılığının sağlanması, çalışanların ve dolayısıyla işletmenin verimliliğini arttırabilecek uygulamaların planlanması ve tüm bunların organize edilmesini içeren bir disiplindir.¹¹³ İnsan kaynakları yönetimi, işgören seçiminden eğitime, çalışanlar arasındaki etkileşimden ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesine kadar uzanan bir takım yönetsel konuları ve uygulamaları işlevlerini devreye sokarak gerçekleştirmektedir.¹¹⁴ Nitelikli işgücünün organizasyona dahil edilmesi; insan kaynağının planlanması, iş analizi, işgören bulma ve seçme fonksiyonları ile sağlanırken, dahil edilen işgücünün geliştirilmesi için; eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonlarını, iş gücünü elinde tutmak için ise ücretlendirme fonksiyonunu kullanmaktadır.

1.2.2.1.1. İnsan Kaynağının Planlanması

Bir işletmenin en önemli maliyet unsurunu işgücü oluşturmaktadır. Bu nedenle doğru sayıda, doğru nitelikte ve doğru maliyetlerde insan kaynağı planlamasının yapılması örgütsel planlamanın bir parçası kabul edildiğinden oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütün içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve çevresel koşullar göz önünde bulundurularak çalışanlarla ilgili bugün ve gelecekte ihtiyaç duyulacak programların ve stratejilerin geliştirilmesi insan kaynağının planlanması sürecini ifade etmektedir.¹¹⁵

İnsan kaynağının planlanması, çalışanlara ilişkin oluşturulan veri tabanından elde edilen bilgiyi işleyerek oluşturulan raporlamanın karar verici mekanizmayı etkileyen bir işlemdir. Örgüt içerisinde bu işlevin hayata geçirilmesinin ardından sayet yüksek personel devir hızı, yetersiz aday havuzu ya da işe alım süreçlerinin

¹¹³ Serap Benligiray, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Ramazan Geylan, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2009, s.6.

¹¹⁴ Barutçugil, a.g.e., s.32-33.

¹¹⁵ Aksoy, a.g.e., s.191-192.

uzun sürmesi gibi durumlar ile karşılaşılıyor ise, insan kaynakları planlamasının etkin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum yanlış aday seçimi ile açıklanabileceği gibi üst yönetim ile paralel kararlar verilmediği şeklinde de anlaşılabilmektedir.¹¹⁶ Kısacası bir insan kaynağı planlaması, öncelikle amaçların belirlenmesi ile başlayan, mevcut durum değerlendirmesinin yapılmasının ardından, insan kaynağını yönetme ve geliştirme aşamaları ile devam eden ve tüm bu aşamalardan sonra sonucun değerlendirilerek yorumlanmasını içermektedir.¹¹⁷

1.2.2.1.2. İş Analizi

İş analizi, bir işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli araç ve gereçlerin belirlenmesi, içerdiği tehlikelerin saptanması, ihtiyaç duyulan yetkinlik ve yetenekler ile hem fiziksel hem de sosyal çevrenin açıklanması için o işin en ufak ayrıntılarına kadar inceleme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde yapılacak iş ile ilgili görev tanımlaması hazırlanır ve firmanın ihtiyaç duyması durumunda erişebileceği, bu görev tanımlamalarının açıklamalarını ve organizasyon şemasını içeren bir el kitabı oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kendisine bu el kitabı doğrultusunda bir eylem planı oluşturarak örgüt için gerekli ya da gereksiz unsurların belirlenmesini sağlamaktadır.¹¹⁸

Bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olan iş analizi sürecinin getirmesi beklenen kolaylıklar aşağıdaki gibidir:¹¹⁹

- Gelecekte ortaya çıkabilecek işgücü ihtiyacının niteliklerinin belirlenmesi için insan kaynakları planlamasına yol göstermek,
- İstihdam edilecek işgücünün kriterlerinin önceden açık ve net bir şekilde belirlemek,
- Çalışan verimliliğinin sağlanması için ihtiyaç duyulan eğitimlerin planlanmasına yol göstermek,

¹¹⁶ Halil Zaim ve Mehmet Polat, “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı:64-65 (1-2), 2013, s.37-38.

¹¹⁷ Barutçugil, **a.g.e.**,245-246.

¹¹⁸ Bilgin vd., **a.g.e.**, s.31.

¹¹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2012, s.55.

- İşin niteliğinin belirlenmesi ile performans değerlendirme sistemini oluşturmak,
- Her pozisyona ait görev tanımlamalarının belirlenmesi ile o pozisyonda değerlendirilecek olan işgörenin kariyer planlamasını yapmak, ücret sistemini oluşturulmak, iş yükü dengelerini sağlıklı kurulumak ve
- Çalışma ortamında performansı etkileyebilecek olumsuz koşulların önceden tespit ederek gidermek ve yasal düzenlemeye gerek duyulması halinde ihtiyaç duyulan verilere erişimin kolaylaştırmaktır.

1.2.2.1.3. İşgören Bulma ve Seçme

İnsan kaynakları yönetiminin işgören bulma ve seçme fonksiyonu en genel anlamıyla, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün belirlenerek uygun personelin seçimi ve işe yerleştirilme sürecini ifade etmektedir.¹²⁰ Bir işletmede personel ihtiyacı işletmenin yeni kurulmasından ya da büyümesinden kaynaklanabileceği gibi yeni bir departman açılması, bir çalışanın işten ayrılması ya da emekli olması gibi nedenlerden doğabilmektedir. Sürecin ilk adımı uygun işgörenin bulunmasıdır. İşgörenin bulunması kimi zaman işletmenin iç kaynaklarının değerlendirilmesiyle kimi zaman da dış kaynaklara başvurarak sağlanmaktadır.¹²¹

Organizasyon içerisine dahil edilecek olan işgören bulma ve seçme sorumluluğu işletme için büyük bir önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu fonksiyonu yerine getirirken, önceden belirlenmiş olan işletmenin ilke ve politikalarına uygun, yeterlilik ilkesi gereğince hareket ederek, boş pozisyon için en uygun ve kalifiye elemanı seçmekle yükümlüdür. Çünkü yapılan seçim işletmeyi başarılı kılabilceği gibi başarısızlığına da neden olabilmektedir.¹²²

¹²⁰ Tokol, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.154.

¹²¹ Abdurrahman Benli ve Levent Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı: 1, 2004, s.117-118.

¹²² Sabuncuoğlu, s.78-79.

1.2.2.1.4. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları eğitimi, bir işletme içerisindeki çalışanları ve bu çalışanların biraraya gelmeleriyle oluşan grupların sahip oldukları iş yükü ya da gelecekte oluşabilecek muhtemel görevlerinin daha iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için, mesleki yeteneklerinin geliştirilmesi, akılcı karar verebilme, davranış ve alışkanlıklarında iyileşmelerin sağlanabilmesini hedefleyen, yetenek, bilgi ve görgü dağarcığını arttıracak eğitsel eylem ve faaliyetlerin tümüdür. Kısacası, önceden belirlenen hedeflere yönelik gelişmelerin sağlanması için oluşturulan planlı etkinlik şeklinde de ifade edilebilmektedir.¹²³

Bu planlı etkinlik işe alım sürecinin tamamlanmasından işten ayrılma sürecine kadar sürekli eğitim ilkesi gereğince devam etmektedir. Öncelikli olarak çalışanın şirketi, çalışma arkadaşlarını ve görev tanımını iyice anlayabilmesi için şirket içi eğitimin ilk aşaması olan oryantasyon yapılmaktadır.¹²⁴ Ardından ise işletmenin büyüklüğü ve kalite standartları ölçüsünde eğitimin amacı, kapsamı, nereden alınacağı, bütçesi, etkinliği gibi konuları içeren bir eğitim prosedürü hazırlanmaktadır.¹²⁵

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme süreci küreselleşmenin getirdiği artan rekabetçi ortama ayak uydurabilmek için gereklidir. Öyle ki yalnızca bilgi sahibi olmak ve onu rasyonel kullanmak yeterli olmayıp, yeni bilgi yaratmak ve yaymakta günümüzde oldukça önemlidir.¹²⁶ Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin dışarıdan transfer edilen teknolojiyi anlamaları ve uygulayabilmeleri için zaruri olmakla birlikte, araç, makine, ekipman gibi aletlerin kullanımında yetkin olabilmeleriyle de olası iş kazalarının önüne geçilmektedir.¹²⁷

¹²³ Ayşe Oya Özçelik, “Eğitim ve Geliştirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.163.

¹²⁴ Zaim ve Polat, **a.g.e.**, s.39.

¹²⁵ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.134.

¹²⁶ Özçelik, **a.g.e.**, s.161-162.

¹²⁷ Esin Karacan ve Özlem Nazan Erdoğan, “İş Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:21, 2011, s.112-113.

1.2.2.1.5. Performans Değerlendirme

Her işletmenin kendi örgüt kültürüne bağlı olarak farklı yollarla gerçekleştirilen performans değerlendirme, çalışan davranışlarının belli bir zaman dilimi içerisinde ölçüm ve değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.¹²⁸ Performans değerlendirmesi formel ve enformel performans değerlendirmesi olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Formel performans değerlendirmesi, firmanın çalışanların tutumu ve davranışları ile başarı durumlarını değerlendirerek performanslarını belirlediği düzenli ve sistematik bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sistemidir. Enformel performans değerlendirmesi ise, işletmenin mevcut politikalarından ve çalışanlar arası etkileşimden etkilenen yöneticiler tarafından, çalışanların üstlendikleri görevi yerine getiriş biçimlerinin ve performanslarının değerlendirildiği bir sistemdir.¹²⁹

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasının işletmelerin daha etkin çalışmasına yardımcı olabilecek üç farklı amaç dizisi vardır. Bunlardan ilki, ücretlendirme, terfi, transfer ya da işten çıkarma gibi yönetsel kararların verilmesine yardımcı olan yönetsel amaca hizmet etmektedir. Bir diğeri, personelin kariyer planlamasına yönelik olarak oluşturulacak eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulması, rehberlik ve danışmanlık desteği ile güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi şeklinde yapılan geribildirimlere ilişkin geliştirmeye yönelik amaçlara hizmet etmektedir. Üçüncü olarak ise, yine çalışanların iş tatmini, motivasyonu, performansını etkileyen unsurların saptanması ile çalışanların performansı ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde araştırmaya yönelik amaçlara hizmet etmektedir.¹³⁰

1.2.2.1.6. Ücretlendirme

Bireylere göre ücret, bedensel ya da zihinsel olarak çalışmalarının karşılığında aldıkları bedel olarak görülürken, işletmeler açısından bir maliyet unsuru

¹²⁸ Sibel Gök, **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s.40.

¹²⁹ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Adana, Nobel Kitabevi, 2010, s.213.

¹³⁰ Barutçugil, **a.g.e.**, s.335-336.

olarak görülmektedir.¹³¹ Ücretlendirme, doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Doğrudan ücretlendirme, temel ücret ve değişken ücret bileşiminden oluşmaktadır. Temel ücret bireyin sahip olduğu işin bedelidir ve bireyin bu iş karşısındaki deneyimi ve yetkinliği arttıkça temel ücret, performansı arttıkça da değişken ücret artacaktır. Dolaylı ücretlendirme ise, ek yararlar ve sosyal yardımları içeren, çalışanın yetkinliği ve performansından bağımsız, genellikle şirket politikası gereği personele sağlanan yemek, yol, yakacak gibi ek yardımları içermektedir.¹³²

Ücret politikaları, insan kaynakları yönetiminin diğer tüm fonksiyonları ile birlikte değerlendirilmekte ve bu doğrultuda geliştirilmektedir. Doğru bir ücretlendirme politikası, çalışanlara maddi faydanın yanı sıra motivasyonlarını sağlayan güçlü bir araç niteliğindedir.¹³³ İyi bir ücretlendirme sisteminin kurulması için aşağıdaki faktörler gözönünde bulundurulmalıdır:¹³⁴

- Asgari geçim dikkate alınarak yeterli düzeyde belirlenmelidir,
- Ekonomik yapıdaki dalgalanmalara duyarlı olmalıdır,
- Bir işletmedeki çalışanlar içerisinde ücretler arası bir iç denge olmalıdır,
- Kamu ile özel sektör ücretleri uyumlu olmalıdır,
- Ücretlerde bölgelerin iklim, pahalılık, mahrumiyet gibi özellikleri dikkate alınarak farklılaşma olmalıdır ve
- Çalışanın ailevi durumu gözönünde bulundurularak ücretleme yapılmalı, gerektiğinde ek yardımlar devreye sokulmalıdır.

Doğru bir ücretlendirme politikasının sağlanması sayesinde işletmede, nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi, mevcut çalışanların elde tutulması, işgörenlerin motive olması ve örgüt performansında yükselme gerçekleşecektir. Ayrıca işletme için bir maliyet unsuru olarak görülen ücretler, rasyonel şekilde belirlenmesi ile karlı bir yatırım aracına dönüşebilmektedir.¹³⁵

¹³¹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.243.

¹³² İsmail Durak Ataay ve Ahmet Cevat Acar, “**Ücret Yönetimi**”, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010, s.349-352.

¹³³ Gök, **a.g.e.**, s.46.

¹³⁴ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara, Yargı Yayınları, 1994, s.108.

¹³⁵ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, 245-246.

1.2.2.1.7. Kariyer Yönetimi

Kariyer, bir bireyin meslek edindiği iş alanında yıllar boyunca adım adım ilerleyerek deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir.¹³⁶ Kariyer yönetimi ise, insan kaynakları yönetimi kavramının gündeme gelişiyle aynı döneme rastlayan eğitim sistemindeki gelişmeler neticesinde ortaya çıkmış bir kavramdır. İşletmelerin ihtiyaçları ile çalışan ihtiyaçlarının aynı anda karşılanması esasına dayalı bir fonksiyondur. Buna göre kariyer planlaması, bir bireyin meslek seçiminden, o meslekte olmak istediği yere gelebilmek için izlemesi gereken yol olarak tanımlanmaktadır.¹³⁷

İnsan kaynakları yönetimi için çalışanların kariyer planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli personelin sağlanması için çalışan ile örgüt isteklerinin örtüştüğü noktada izlenecek yolun belirlenmesi, eğitim planlamasının oluşturulması ve bunlar için danışmanlar atanması şeklinde gerçekleşmektedir.¹³⁸ Doğru kariyer planlaması sayesinde işletmeler ihtiyaç duydukları işgücünü içerden temin edebilmekte, işgücünün kapasitesinden en iyi şekilde yararlanabilmekte, çalışanların motive edilmesi sayesinde de işgücünün örgüte bağlılığını pekiştirmektedirler.¹³⁹

İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda bahsedilen yedi fonksiyonu haricinde işçi sağlığı ve güvenliğini sağlama, iş yaşam kalitesi, iş doyumu ve motivasyon gibi konuları da gerçekleştirme fonksiyonları da bulunmaktadır. İş hayatında koruma fonksiyonu endüstri ilişkilerinin kapsamına girmesine karşın, burada bahsedilen koruma, çalışanın çalışma haklarının değil, sağlıklı çalışma ortamı hakkına dayanmaktadır.¹⁴⁰ Bir çalışma ortamının işçi sağlığı ve güvenliği açısından uygun hale getirilmesi konusunda insan kaynakları yönetimi gerekli tedbirleri almalıdır. Kalite standartları gereğince alınan önlemler ile oluşabilecek olumsuz durumlar

¹³⁶ Tortop, **a.g.e.**, s.92.

¹³⁷ Hüseyin Özgen vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yayınları, 2001, s.185-186.

¹³⁸ Zaim ve Polat, **a.g.e.**, s.42.

¹³⁹ Özgen ve Yalçın, **a.g.e.**, s.192-193.

¹⁴⁰ Zaim ve Polat, **a.g.e.**, s.42.

ortadan kaldırılmaktadır.¹⁴¹ İş yaşam kalitesinin sağlanması ise, insan kaynağının iş tatmininin sağlanması ve motive edilmesiyle mümkündür. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin öncelikle çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu sağlamalıdır. Tüm bunların yapılabilmesi için ise yönetim tarafından gerekli desteğin verilmesi şarttır.¹⁴²



¹⁴¹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.318-319.

¹⁴² Özgen ve Yalçın, **a.g.e.**, s.330-332.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI KAPSAMINDA KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

2.1. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DÖNÜŞÜM

Sanayi Devrimi sonrasında tarıma dayalı ekonomik sistemden fabrika sanayine dayalı liberal ekonomik sisteme geçiş ile birlikte gelişen üretim teknolojileri ve icatlar üretim şekillerinin de değişmesine yol açmıştır. Kitlesel üretime geçiş, tarla ve küçük atölyelerden fabrikalara kayan üretim teknolojileri neticesinde ise iki yeni sınıf doğmuştur. Bu sınıflar; üretim araçlarının sahibi ve diğer gruba nazaran az sayıda olan “işveren” ve emeği ile geçimlerini sağlayan “işçi” sınıfıdır.¹⁴³ İşçi sınıfının içinde bulunduğu olumsuz çalışma koşulları endüstri ilişkileri sisteminin temelini oluşturmuştur. Kötü ve zor şartlarda çalışan işçilerin bireysel olarak kendilerini koruyamaması ve hayat standartlarında iyileşme sağlanabilmesi için endüstri ilişkileri sistemi kurulmuştur. Bu gelişmeler neticesinde işçiler örgütlenme ihtiyacı duymuş, 19. yüzyılın sonlarında sendikalar hızla çoğalmış ve grevlerin sayısı da fazlalaşmıştır. İşverenler işçi hareketlerine şiddetle karşı çıkmış, devlet ise işçi–işveren arasındaki anlaşma ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmıştır.¹⁴⁴

Ülkelere göre farklılık göstererek endüstri ilişkileri sisteminde gerçekleşen, sendikal yapılarının güç kaybetmesi, toplu pazarlık sistemindeki dönüşüm ve korporatist yapılarındaki zayıflama gibi gelişmeler nedeniyle yeniden yapılanma kavramı ortaya atılmıştır.¹⁴⁵ Bu dönüşüm ihtiyacını anlayabilmek için öncelikle endüstri ilişkileri sisteminin içinde yaşanan sorunları irdelemek gerekmektedir.

¹⁴³ Mustafa Öztürk, Türkiye’de ve Dünyada Yeni Sendikal Perspektifler, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:53, 2007, s.482.

¹⁴⁴ Deniz Kağıcıoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, s.18.

¹⁴⁵ Tokol, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.11.

Öncelikli olarak değişim konusunun gündeme geldiği döneme hakim olan üretim şekli, Fordist üretim şekli olarak da anılan kitlesel üretim şeklinde gerçekleşmektedir. Kitlesel üretim şekli, bant sistemi ile ilerleyen, nitelik ve çeşitlilikten çok niceliğin ön planda olduğu bir sistemdir. Bu sistemde verimlilik arka planda kalmış¹⁴⁶ ve uluslararası pazarlar ile rekabet edecek, talep farklılıklarını karşılayabilecek gücü ve sistemi kendi bünyesinde barındıramaz hale gelmiştir. Ayrıca, bant sistemi içinde çalışan işçilerde vasıfsız ve hep aynı işi yaparak monotonlaşmış ve işe yabancılaşmaları nedeniyle üretim verimliliğinin düşmesine neden olmuştur.¹⁴⁷ Bu dönemde, Keynesyen ekonomi politikaları uygulanmış ve devlet endüstri ilişkilerinin düzenlenmesinde aktif rol oynamıştır. Ayrıca sendikalaşmanın en yüksek seviyelerde gerçekleştiği bu dönem, işçiler için örgütlenmede adeta bir altın çağ olarak değerlendirilse de, 1970’li yıllara gelindiğinde kitlesel üretim sistemi, değişen teknoloji ile bireylerin daha vasıflı hale gelmesi ve yaşadığı kriz nedeniyle post-endüstriyel dönüşüm sürecine geçilmiştir. Bu dönüşüm Fordizmin aksine, örgütlenmeyi olanaksız hale getiren esnek üretim biçimlerini uygulamaya almıştır.¹⁴⁸

Fordizm sonrasında Neo- liberal politikaların baskın olması, endüstri ilişkileri ve sendikaların akıbeti için belirleyici olmuştur. Liberal anlayış, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek adına emek maliyetlerinde yaşanan düşüş ve bu düşüş için devlet müdahalesinin ortadan kalkması gerekliliğini savunmaktadır. Bunun önündeki en önemli engelin ise, toplu pazarlık ve sendikalar olduğunu öne sürülmektedir. 1980’li yılların sonuna doğru devletin üçlü sistemin bir parçası olduğu endüstri ilişkiler içindeki yeri krize girmiş ve endüstri ilişkilerinin düzenlenmesinde sermayenin ön planda olduğu sisteme geçilmiştir. Bu durum devletin, işgücü piyasasını düzenleyici rolünün azalmasına ya da ortadan kalkmasına neden olabilecek bir uygulamadır. Böylelikle artan esnek çalışma biçimleri, toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile birlikte sendikalar daha da

¹⁴⁶ Tekin Akgeyik, **Stratejik Üretim Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998, s.26.

¹⁴⁷ Ayşe Yıldırım, “X ve Y Kuşaklarının Esnek Çalışmaya Bakış Açıları: Bir Alan Araştırması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.6-8.

¹⁴⁸ Aykaç ve Balcı, **a.g.e.**, s.4.

güçsüzleştirilmiştir.¹⁴⁹ Bu durum da endüstri ilişkileri sisteminin küçülmesine neden olmuştur.¹⁵⁰

1990'lı yıllara gelindiğinde neo-liberal politikalarla birlikte küreselleşmenin etkisiyle küçülen endüstri ilişkilerinde dönüşüm söz konusu olmuştur. Neo-liberal politikaların güç kazanması, işgücü piyasasının yeniden yapılanmasına, yeni üretim ve yönetim sisteminin kurulmasına, sendikaların güçsüzleşmesine ve çalışma biçimlerinin de değişmesine yol açmıştır. Değişen ekonomi politikaları ile çok uluslu şirketlerin giderek güç kazanması, rekabet ortamının eskiye nazaran daha zorlu olması da üretim şekillerindeki değişime yol açmıştır. Değişen çalışma biçimleri daha esnek çalışma şartlarını ortaya koymuş, bu da kayıtdışı çalışmayı ve vasıfsız işlerde çocuk ve kadın istihdamının artmasına yol açmıştır.¹⁵¹

Tablo 3'de toplam istihdamın sendikalaşmaya oranı ile elde edilen oranlarda 1950 yılından 1997 yılına kadar aktarılan verilere bakıldığında Avusturya, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, İngiltere gibi ülkelerde azalış, Belçika, Danimarka, Finlandiya, İrlanda, Norveç, İsveç gibi ülkelerde ise artış görülmektedir. Artışların en temel nedeni, işsizlik oranlarının yüksek ve artma eğiliminde olduğu dönem olması nedeniyle, işsizlerin Ghent sistemi denilen sendikalardan işsizlik yardımı almasına bağlı olarak sendikalaşma oranlarında artış yaşandığı belirtilmektedir.¹⁵²

¹⁴⁹ Ülkü Hatman, "Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 93.

¹⁵⁰ Şenkal, **a.g.e.**, s.27.

¹⁵¹ Işık, **a.g.e.**, s. 151.

¹⁵² Petrol-İş Dergisi, **Sendikal Notlar: Avrupa Birliği, Türkiye ve Sendikal Hareket**, İstanbul, Şan Ofset, Sayı:11, Özel Sayı:1, 2001, s.87.

Tablo 3: Toplam İstihdamın Sendikalaşma Oranı

ÜLKE	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1997
Avusturya	66,3	67,5	65,8	64,8	63,6	59,8	59,6	60,6	56,2	49,1	46,6
Belçika	43,3	47,8	51,6	50,5	54,9	69,0	75,7	80,9	77,6	85,0	-
Danimarka	55,5	61,1	61,8	62,1	62,6	74,4	87,8	90,8	88,9	93,2	89,9
Finlandiya	33,1	32,7	34,4	42,1	57,4	74,6	80,9	81,3	87,6	95,5	95,6
Fransa	30,2	23,5	19,2	19,1	21,0	21,1	17,1	12,2	9,2	8,6	-
Almanya	40,8	39,7	38,7	37,9	37,7	40,6	40,6	40,5	38,5	35,5	33,4
Yunanistan	-	-	-	-	-	-	-	16,5	15,4	11,2	-
Macaristan	-	-	-	-	-	-	-	74,1	-	52,5	-
İrlanda	41,9	45,6	50,2	54,4	59,1	61,5	63,5	62,5	58,5	52,3	-
İtalya	43,8	43,9	28,5	38,5	48,5	49,0	42,0	39,2	38,0	-	-
Hollanda	44,2	41,2	44,2	41,7	39,8	42,0	39,4	33,2	29,5	30,2	28,9
Norveç	-	52,5	57,2	57,7	57,9	60,8	64,4	67,1	70,3	72,5	71,3
Portekiz	-	-	-	-	-	-	-	-	51,4	25,6	-
İspanya	-	-	-	-	-	18,5	13,8	14,2	16,8	15,8	15,1
İsveç	67,3	62,9	70,7	65,4	66,6	73,2	78,2	81,5	82,4	87,5	86,4
İngiltere*	-	44,3	44,5	43,0	48,5	52,0	54,4	49,0	38,1	32,1	30,2

Kaynak: Petrol-İş, Sendikal Notlar, Avrupa Birliği, Türkiye ve Sendikal Hareket, Petrol-İş Dergisi Eki, Şan Ofset, Sayı:11, Özel Sayı:1, Ekim, 2001, s.82-83.

Not: *Kuzey İrlanda'yı kapsamamaktadır.

Ekonomik yapıda ve rekabet şartlarında meydana gelen değişimler bazı yerlerde global etki yaratırken bazı yerlerde ise yeniden organizasyon ile işletme düzeyinde görülen değişimler şeklinde olmuştur. Bu değişimlerle birlikte, işgücü yapıları, rekabet koşulları, üretim sistemleri, fiyat oluşumları baştan yaratılmıştır. Dönüşümlerdeki en önemli etken teknolojinin sürekli değişim ve gelişim içinde olmasıdır. Yeni teknoloji, işgücünün niteliklerini ve becerisini, işin yeniden örgütlenmesini, üretimde ve ürünlerin pazarlama şekillerinde değişimi zorunlu kılmıştır.¹⁵³

Teknolojik gelişmeler ile ortaya çıkan yeni çalışma modelleri esnek çalışma biçimleri şeklinde tanımlanmıştır. Bu çalışma biçimleri, evde çalışma, kısmi süreli çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma şeklindedir.¹⁵⁴ Bu esnek çalışma biçimlerinin işgücü piyasasında yaygın hale gelmesi ile birlikte işçi işyerinden uzaklaşmış, standart olmayan çalışma biçimleri içinde var olmaya başlamıştır. Böylece işçinin ücretleri, çalışma şartları gibi çalışma standartları da

¹⁵³ Numan Kurtulmuş, "Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar", **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 6, s. 5-6.

¹⁵⁴ Ömer Zühtü Altan, **Sosyal Politika**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 886, 1996, s.7

bireyselleşmeye başlamıştır. Bu durum da toplu ve ortak çıkarlar için mücadele veren sendikaların etkinlik kaybına sebep olmuştur.¹⁵⁵

Ortaya çıkan sanayi ötesi bilgi toplumunda çalışan bireyler, emek gücünden çok bilgi edinmeye ve kullanmaya odaklı hizmet sektörü içinde yer almaya başlamıştır. Bilgi işçisi olan bu çalışanlar, işveren karşısında kendi pazarlıklarını yapabilen ve haklarını savunan güce ve vasma sahipliği nedeniyle, genel olarak sendikacılığın ve toplu pazarlığın varlığını ve niteliğini sorgulamak durumunda bırakılmıştır.¹⁵⁶

Endüstri ilişkilerinin ve sendikacılığın zayıflamasındaki bir diğer etken de istihdamın yapısında meydana gelen değişimlerdir. Sanayi ve üretim sektöründeki çalışan sayısının azalması ve hizmet sektöründeki istihdam oranının artması istihdam yapısında önemli değişimlere yol açmıştır. Fordist üretimin hâkim olduğu dönemde, işgücünün ağırlıklı çoğunluğu üretim sektöründeki mavi yaka çalışanlardan oluşurken, 1980'lerden 1990'lara doğru gelindiğinde hizmet sektöründe istihdam edilen beyaz yakalıların oranı, sanayi sektörünü belirgin bir farkla geçmiştir. Hizmet sektörünün büyümesi ile yeni meslek türleri ortaya çıkmış, nitelik ve beceri düzeyleri artmıştır. Mesleki yapıların farklılaşması, kişilerin bilgi ve tecrübelerinin artması, kişisel motivasyon ve ödüllendirme sistemlerinin ortaya çıkması örgütlenmeyi zayıflatmıştır. Bu değişimlerle birlikte kişisel performans sisteminin de eklenmesi kişileri bireyselleştirmiş ve dayanışma ruhunu düşürmüştür.¹⁵⁷

Tablo 4'te görülen sektörel değişim sonucunda işgücü dağılımında, yerleşim yerinde ve demografik yapıda değişiklikler meydana gelmiştir. Buna göre, tarım sektöründen, imalat sektörüne ve hizmet sektörüne kayan ekonomik yapı beraberinde tarımsal işgücünden tarım dışı işgücüne geçişi, kırsal alandan kentsel alana kayan yerleşim yapısını; nüfus artışı, okuma-yazma oranındaki artış ve ölüm oranlarındaki azalışı ifade eden demografik değişimi de beraberinde getirmiştir. Tüm bu sebepler neticesinde de sendikalaşma oranlarında azalmalar meydana gelmiştir.

¹⁵⁵ Meryem Koray, "Değişen Bir Dünya ve Sendikalar İçin Bazı Tartışma Noktaları", **Mercek Dergisi**, Sayı: 3, 1996, s. 70.

¹⁵⁶ Hatman, **a.g.e.**, s. 88.

¹⁵⁷ Hatman, **a.g.e.**, s. 90-91.

Tablo 4: Ekonomide Yapısal Değişim ve Sonuçları

Sektörel Değişim	Tarım Sektörü→ İmalat Sektörü →Hizmet Sektörü
İşgücünün Dağılımındaki Değişim	Tarımsal İşgücü → Tarımdışı İşgücü
Yerleşim Yerindeki Değişim	Kırsal Alan → Şehirleşme
Demografik Değişim	- Nüfus Artışı - Okuma – Yazma Oranındaki Artış - Ölüm Oranındaki Azalış

Kaynak: Emine Bilgili, “Dış Ticaret, Ekonomik Kalkınma ve Sanayi Devrimi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:13, 1998, s.36.

Uygulamaya alınan iktisat politikalarının sonucunda devletin endüstri ilişkileri içerisindeki müdahaleci kimliği kaybolmuş, sendikalaşmadaki düşüş nedeniyle de toplu pazarlık gücünün yitirilmesi ile çalışma ilişkilerindeki kontrolün sermayedarda olduğu insan kaynakları yönetimi benimsenmiştir.¹⁵⁸ İnsan kaynakları yönetimi klasik personel yönetiminin yerine kullanılsa da modern endüstri ilişkileri şeklinde de kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde hızlı bir değişim göstermiştir. Esasen personel yönetimine bakıldığında, yeni bilgi ve birikimlerin bütünleştirilmesini ve bunların yönetsel ilişkilerle bağdaştırılarak işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanılması amaçlanmaktadır.¹⁵⁹ Ekonomik durgunluk süreci insan kaynaklarının gelişiminde etkili olmuş, işletmeler küçülürken, esnek çalışma biçimleri daha yaygın hale gelmiştir. Hizmet sektörünün de daha ön plana çıkması ile birlikte tele çalışma, geçici sözleşmeler, kısmi çalışmalar yaygınlaşmıştır. Diğer taraftan, değişen işgücü yapısının işletmelerden ve işverenlerden beklentilerinde değişim söz konusu olmuştur. Beyaz yaka çalışanların oransal artışı, sadece ücret ve çalışma koşullarında değil, aynı zamanda kariyer yönetimi, takım çalışması, motivasyon gibi dinamiklerin

¹⁵⁸ Aykaç ve Balcı, **a.g.e.**, s.6.

¹⁵⁹ Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın No:40, 2002, s.4.

arayışı içine girmeleri de insan kaynakları sisteminin ön plana çıkmasında etkili olmuştur.¹⁶⁰

Böylelikle endüstri ilişkileri, tarihsel süreç içerisinde ekonomik, siyasal ve toplumsal dönüşümler neticesinde yeni arayışları ve değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu değişimler,¹⁶¹

- Endüstri ilişkileri sisteminde yer alan kurumların rol ve etkinliklerindeki değişim,
- Bireyselliğin ön plana çıkmasıyla kurumların öneminin azalması ve
- Geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde yeniden yapılanma sürecine girilmesi şeklindedir.

Genel bir değerlendirme ile özetlenecek olursa, Sanayi Devrimi'nden sonra oluşan işçi sınıfının korunmaya muhtaç olması temelinde oluşan devletin müdahaleleri ve örgütlenme sistemi 1973 yılında yaşanan Petrol Krizine kadar devam etmiştir. Kriz sonrası büyüme oranlarının düşmesi, istihdam oranlarındaki kötü seyir ve yatırım hacminin daralmasıyla birlikte yüksek enflasyon ve işsizlik oranları ile karşı karşıya kalınmıştır.¹⁶² Bu süreçte yaşanan Petrol Kriziyle birlikte küreselleşme süreci ekonomi politikalarında değişime ve dolayısıyla farklı şekillerde endüstri ilişkilerini etkilemiştir. Liberal ekonomi politikalarının da uygulamaya alınmasıyla birlikte iş yapısını şekillendiren temel güçler olarak ifade edilen dış faktörlerdeki değişimler salt işçi-işveren-devlet arasındaki ilişkileri inceleyen endüstri ilişkileri kavramının önemini yitirmesine yol açmıştır. Burada bahsedilen değişen dış güçler, sektörel değişim, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, demografik değişim, iş ve istihdam kurallarını düzenleyen kanun ve yönetmeliklerin değişmesi şeklinde sıralanabilmektedir. Bu değişimler neticesinde işgücünün vasıf artışı ve emek piyasasındaki kuralılaşma ile birlikte çalışma hayatının düzenlenmesinde insan odaklı bir bakış açısına ihtiyaç duyulmuştur.¹⁶³

¹⁶⁰ Yavuz, **a.g.e.**, s.80-81.

¹⁶¹ Çetik ve Akkaya, **a.g.e.**, s.34.

¹⁶² David Harvey, "Esneklik Tehdit mi Yoksa Fırsat Mı?", Çev. Ayça Kurdoğlu, **Toplum ve Bilim Dergisi**, Sayı:56-61, 1993, s.85.

¹⁶³ Aykaç ve Balcı, **a.g.e.**, s.7.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmanın bu kısmında, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sisteminin arasındaki ilişkiyi anlamak amacı ile birbirlerine olan etkileri incelenmiştir. Endüstri ilişkileri sisteminin güç kaybettiği, sendikaların güçsüzleşmeye başlamasından itibaren insan kaynakları yönetiminin nasıl bir rol aldığı tartışma konusu olmuştur. Bu tartışma insan kaynakları yönetiminin sendikaların ikamesi mi, yoksa tamamlayıcı bir nitelikte mi şeklinde önemli bir soru olarak gündemde yer edinmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerinde sendikaların güçsüzleşme sürecinde nasıl bir rol oynadığı sendikalara ve toplu pazarlığa olan etkisi anlatılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sistemine Olan Etkisi

1980 sonrası sendikaların üye sayılarının azalması neticesinde zayıflamasında insan kaynakları yönetiminin etkili olduğu düşünülmüş ve sendikaların yerine geçecek olan organizasyonların varlığı düşünülmeye başlanmıştır.¹⁶⁴ İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin arasındaki bağlantı tartışma konusu yaratarak, birbirlerine rakip mi, yoksa insan kaynaklarının endüstri ilişkileri kavramını tamamen yok edeceği gibi görüşler ortaya atılmıştır. Görüş farklılıkların en temel sebebi ise, her iki sistemin çalışma ilişkilerine bakış açılarının farklılığından kaynaklandığı savunulmaktadır.¹⁶⁵

İnsan kaynakları yönetimine karşılık, sendikaların durumunun ne olacağına dair dört olası senaryo geliştirilmiştir;¹⁶⁶

1. İnsan kaynakları yönetimi karşısında sendikalar ve toplu pazarlık süreci risk altında olacaktır,

¹⁶⁴ Akgeyik, Stratejik Üretim, **a.g.e.**, s.44.

¹⁶⁵ Tokol, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.156.

¹⁶⁶ Gülten Kutal, Ali Rıza Büyükuslu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama**, İstanbul, Der Yayınevi, 1996, s. 190.

2. İşverenler sendikayı aradan kaldırarak işçiler ile doğrudan iletişim kurabileceği başka sistemler geliştirebileceklerdir,
3. Geleneksel endüstri ilişkileri yeni teknikler uygulamaya alarak gelişmeye devam edecektir ve
4. Sendikalar, işletmelerin ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda politikalar ürettiği sürece sendikalar ile diyalog devam edecektir.

Bu senaryolarla birlikte İngiltere’de bir sendika liderinin “*Sendikaların geleceği, değerlerimizi yeni sektörlerde kabul ettirmemize bağlıdır. Sadece geleneksel anayurdumuz olan sanayi ve kamu sektörü sınırları içinde kalamayız.*”¹⁶⁷ şeklindeki ifadesi ile sendikaların güç kaybettiğini ve varlığını devam ettirebilmeleri için değişimin gerekli olduğunu vurgulamıştır.

2.2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalara Olan Etkisi

Sendikalar, işverenler tarafından çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucu doğan, işçi-işveren arasındaki iletişimin kurulmasında bir araç niteliğindedir.¹⁶⁸ Çalışanların sendikalı olma arzusu,¹⁶⁹

- Çalışma şartlarında iyileşme,
- Örgütsel adaletin sağlanması,
- İş güvencesi hakkı elde etmek,
- Maddi kazanımların yanı sıra manevi kazanımlar sağlamak ve
- Söz sahibi olabilmek adına güç kazanmak gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin sendikalara olan tutumunu irdelerken çalışanların sendikalaşma arzularının yanı sıra, işverenlerin de sendikalara olan tutumunu bu çerçevede değerlendirmek gerekmektedir. İşverenler, karşılarında

¹⁶⁷ Aykaç ve Balcı, **a.g.e.**, s.9.

¹⁶⁸ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Çev.Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayıncılık, 1993, p.163.

¹⁶⁹ Palmer ve Winters, **a.g.e.**, p.168.

güçsüz ve örgütlenmemiş çalışan kitlesi görmek istemektedir.¹⁷⁰ Bu bağlamda, sendikaların üye kaybetmesindeki nedenlerden biri de işverenlerin 2004 yılında İngiltere’de yapılan bir araştırma çerçevesinde yöneticilerin sendikalara karşı olumsuz bakış açıları olduğu işyerlerinde çalışanların sadece 1/20’sinin sendika üyesi olduğu, fakat yöneticilerin daha olumlu bakış açısına sahip işyerlerinde ise çalışanların 3/5 ‘inin sendika üyesi olduğu görülmüştür. Nitekim görülmektedir ki; işverenlerin bakış açıları sendikalaşma üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Avustralya’da yapılan bir başka araştırmada işçilerin %32’si işverenlerinin sendikaya karşı olumsuz bakış açısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. 2007 yılında Kocaeli’de yapılan bir araştırmada çalışanların %28,1’ i, 2008 yılında Eskişehir’de yapılan araştırmada ise çalışanların %36,4’ü sendikaların hak ve çıkarlarını gerektiği kadar koruyamama ve geliştirememesi sebepleri olarak işverenlerin baskısını ileri sürmüşlerdir.¹⁷¹

İşverenlerin sendikalara karşı olan olumsuz bakış açıları sebebi ile işletmelerinden sendikaları uzaklaştırma eğilimi içerisindedirler. Sendikaları işyerinden uzaklaştırmak adına geliştirdikleri politikalardan biri de insan kaynakları yönetimini benimsemektir. İşçilerin sendikalaşma eğilimini azaltmak amacı ile işçilere çeşitli avantajlar sağlamak ve burada aracı olarak da insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmayı öngörmüşlerdir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sendikaya üye olmayan işçilere farklı avantajlar sağlamak ve onlarla iyi bir iletişim ağı oluşturarak sendikaya olan eğilim ve ihtiyaçlarını azaltmayı hedeflemektedirler.¹⁷²

İşverenlerin bakış açıları dışında sendikalaşma oranlarının azalmasında insan kaynakları yönetiminin dolaylı etkili olduğu farklı etmenler bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi esasen personel yönetimin dönüşümü ile gerçekleşmiştir. Personel yönetimi işletme içinde vasıf düzeyi yüksek olan işçiler ile ilgilenmekte iken, mavi yakalı işçiler ile ilgili prosedürlerde ise sendikalar devreye

¹⁷⁰ Öztürk, **a.g.e.**, s.488.

¹⁷¹ Engin Yıldırım, Banu Uçkan, “İşverenlerin Sendikasızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 2 Sayı: 25, 2010, s.165.

¹⁷² Jack Fiorito, “Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation”, **Journal of Labor Research**, Vol: XXII, No: 2, 2001, p.221.

girmektedir. Fakat işgücünün niteliğinde meydana gelen değişmeler ile beyaz yakalı çalışan sayısının mavi yakalıları geçmesiyle birlikte, geleneksel personel yönetimi anlayışının alanında genişleme yaratmıştır. İşgücü piyasalarının da emek yoğun bir yapıdan bilgi yoğun bir yapıya geçişiyle birlikte, insan kaynakları yönetiminin varlığını etkin kılmış ve insan kaynağından azami faydalanma uygulamalarını gerektirmiştir.¹⁷³

İşletmeler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bir bakıma maliyeti düşürme yöntemi olarak da görmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yeniliklere açık, yeni pazarlara girmeye ve bazı üretim hatlarını bırakmaya istekli, esnek çalışma modellerine daha çok önem veren, işçi işveren ilişkilerinde formel yapıyı sarsan bir anlayışa sahip olması, işverenleri de yeni bir yapıya doğru sürüklemiştir. Bu durum insan kaynakları yönetiminin sendikalaşma eğilimini azaltan bir etken olarak görülmektedir.¹⁷⁴

İnsan kaynakları yönetimi uygulayıcıları, işletmenin üst yönetimi tarafından seçilmesi nedeniyle sendikaları dışlayan bir yapısının olduğu ileri sürülmektedir. Bu sebeple de sendikaların güçlü bir şekilde örgütlenmesine engel teşkil eden yapısının varlığından söz edilmektedir. Bu süreç, işçiler açısından da bir çelişkiyi ortaya çıkarmaktadır. İşçilerin sendikayla mı, yoksa işletme yönetimiyle mi etkileşim ve iletişim halinde olacağının kararını vermeleri de sendikaların geleceğinin belirleyicisi olmaktadır.¹⁷⁵

İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin amaçları ve hedefleri paralelinde çalışanların hak ve alacaklarının da adil bir şekilde karşılanması için bir denge kurulabilmesi gerekmektedir. Bu denge ise ancak sendikaların varlığı sayesinde gerçekleşebilecektir. İnsan kaynakları yönetiminin bütün işçiler için olumlu etkileri olduğunu söylemek mümkün değildir. Yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulandığı sendikasız işletmelerde ücret adaletinin olmadığını ve ücretlerin oldukça düşük seviyelerde olduğunu göstermektedir. Ayrıca

¹⁷³ Şenkal, **a.g.e.**, s.37-38.

¹⁷⁴ Audrey Freedman, "How the 1980's Have Changed Industrial Relations", **Montly Labor Review**, Vol: 111, No: 5, 1988, p.35-36.

¹⁷⁵ Tokol, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.156.

bu araştırmalar ile geçici işçi çalıştırmanın yaygın olduğu, iş güvencesinin çok düşük olduğu ve bunlara ek olarak iş sağlığı ve güvenliği konusunda da gerekli hassasiyetin gösterilmediği, işçilere gerekli bilgilerin verilmediği ve doğru iletişim hattının olmadığı görülmüştür. ¹⁷⁶

İnsan kaynakları yönetiminin sendikalar ile işbirliği halinde çalışması gerektiği vurgulanmaktadır. Sendikaların işçilere yönelik tutarlı ve haklı tarzda işler yürütmesi, insan kaynakları politikalarının işletilmesi ve yürütülmesinde kendilerine olan ihtiyaın varlığının bilincindedir. Sendikalara olan ihtiyaın ortadan kalkmadığı görülmektedir. İşletmelerde ve tüm endüstri ilişkileri sistemi içinde çalışma barışının sağlanması ancak sendikaların insan kaynakları yönetimi ile işletme arasında dengeleyici bir rol oynaması ile sağlanacaktır. Fakat sendikalaşmanın g kaybetmesi sırasında değinildiği gibi işgücünün değişen yapısı söz konusu olmakta ve sendikaların varlığını sürdürebilmesi için bu işgücü çerçevesinde kendisini yenileyen bir yapıya girmelidir. Sendikaların eğitim seviyesini arttırması ve bireysel iş ilişkilerine yönelik de kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Esasen işletmelerin hedeflerine ulaşmasında da sendikalar ile i içe bir etkileşim ile ilerlemeleri kendi menfaatleri için gerekli olmaktadır. Bu bağlamda, işletme yönetimi ve sendikaların işbirliği içinde karar almaları gerekmektedir. ¹⁷⁷

2.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Toplu Pazarlığa Olan Etkisi

Sendikalar, toplu pazarlık ve toplu sözleşmeler yolu ile çalışma hayatına ilişkin birçok konunun düzenlenmesini sağlamaktadır. ¹⁷⁸ Toplu pazarlık yolu ile oluşturulan toplu iş sözleşmeleri de, işçi temsilcisi sendika ile işveren temsilcisi sendikanın toplu pazarlık süreci sonunda öncelikli olarak ücret olmak üzere tüm

¹⁷⁶ John Purcell, “ **Ideology and the End of Institutional Industrial Relations: Evidence From the UK**”, *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Ed. Colin Crouch and Franz Traxler, UK: Avebury, 1995, p.111.

¹⁷⁷ Dursun Bingl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.314; Deniz, **a.g.e.**, s.40.

¹⁷⁸ Meryem Koray, Alper Topçuoğlu, **Sosyal Politika**, İzmir, Karınca Matbaacılık, 1987, s.49.

çalışma koşullarına ilişkin düzenlemelerin yapıldığı belirli veya belirsiz süreli anlaşmalardır.¹⁷⁹

Toplu pazarlık, endüstri ilişkilerinin en önemli faaliyetlerinden biridir. Toplu pazarlık aşamasında konuşulan anlaşmazlıklardan olan ücret, çalışma koşulları, sosyal ihtiyaçlar gibi konular insan kaynakları yönetiminin de görevleri arasında bulunmaktadır. İşverenler, kendileri açısından da çok önemli olan bu hususlarda ise dışarıdan gerçekleşen sendikal baskılara karşı olumlu yaklaşmamaktadır. İşletmelerin verimliliği ve karlılığı açısından önem arz eden bu konuları kendi çıkarları çerçevesinde belirlemeyi önemsemektedirler. Bu sebeple işverenlerin bu konular karşısında işçiler ile bireysel olarak anlaşarak sendikaların müdahalesini engelleme yolunu tercih etmektedirler.¹⁸⁰

İnsan kaynakları yönetimi, üretim süreci ve iş hayatının kalitesi ile ilgili iyileşmeleri sağlamak için çalışan ve işveren arasında doğrudan bir iletişim kanalı rolündedir. Yönetim çıkarlarına uygun görüşmeler yapma fırsatları olmakta ve toplu pazarlığa konu olan hususları önceden çözüme kavuşturma imkânlarına sahiptirler. Bu süreçte, işverenlerin toplu pazarlık sürecinde kabul etmedikleri bazı hakları işçilere bu süreç dışında verme ihtimali de bulunmaktadır. Böylelikle toplu pazarlık sürecinin yerini insan kaynakları uygulamaları doldurmuş olmaktadır.¹⁸¹

Esasen insan kaynakları yönetiminin tek başına toplu pazarlık sürecini etkilediği söylenmesi doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Sendikaların güç kaybetmesi toplu pazarlığın da güç kaybetmesine neden olmaktadır. Toplu pazarlık sürecine giren sendikaların pazarlık stratejilerini de değiştirmeleri gerekmektedir. Sadece çalışan ücreti ve çalışma koşulları üzerinde uzlaşmaya varılmaya çalışılan dönemlere göre çok daha değişken bir forma sahip olan işgücü yapısına uygun hareket edebilmeleri gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, değişen üretim şekli ve rekabet koşulları işverenlerin karlılık ve verimlilik beklentilerini değiştirmiştir. Sendikaların da bu değişime ayak uydurmaları, işverenler ile

¹⁷⁹ Ali Seyyar, **Sosyal Siyaset Terimleri Sözlüğü**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2008, s.574.

¹⁸⁰ John B. Miner and Donald P. Crane, **Human Resource Management: The Strategic Perspective**, New York, Harper Collins College, 1995, p.578.

¹⁸¹ Kağnıcıoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **a.g.e.**, s.31.

yapacakları görüşmelerde işletmeler için de önem arz eden stratejiler ile hareket etmeleri gerekmektedir.¹⁸²

Sendikalar ve işletme yönetimi düşünüldüğünde, verimlilik, etkin üretim teknikleri, teknolojik yenilikler, iş güvenliği ve işletmenin finansal olarak güçlenmesi hem işletme hem de sendika için önemli kavramlardır. Bu sebeple sorunlara çözüm odaklı ilerlendiğinde iki taraf da ortak çıkarları için işbirliği ve uzlaştırıcı olmaktadır. Sendika ve yönetim arasında oluşan güven ilişkisi sorunların çözümünde yeni metotlar geliştirilmesine imkan tanıyacaktır.¹⁸³

2.2.2. Endüstri İlişkileri Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetimine Olan Etkisi

Endüstri ilişkileri kolektif ilişkiler üzerinde durmaktadır. Çalışma hayatında gerçekleştirilecek her bir iyileştirmenin tüm çalışanlara etki etmesini arzu etmektedir. Bu arzuları gerçekleştirdikleri toplu sözleşmeler, grev, örgütlenme özgürlüğü gibi çoğulcu hareketleri ile anlaşılmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi, çalışma hayatında bireyselciliğin hakim olduğu, insan merkezli yaklaşıma sahiptir. Endüstri ilişkileri aktörlerinden sendikalar örgütlü hareketleri ile insan kaynakları yönetiminin bireysel bakış açısını kırmaya çalışmaktadır.¹⁸⁴ Çalışmanın bu kısmında sendikaların insan kaynakları yönetimine bakış açısı incelenerek insan kaynakları yönetiminin sendikalaşma oranına etkileri tartışılacaktır.

2.2.2.1. Sendikaların İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışı

Sendikaların insan kaynakları yönetimine ilişkin tutumlarında farklılıklar mevcuttur. Bu tutumlar iki temel sınıflandırma ile özetlenmektedir.¹⁸⁵

¹⁸² Tokol, **a.g.e.**, s.157-158.

¹⁸³ Deniz Kağnıcıoğlu, “**Endüstri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler**”, Endüstri İlişkileri, Ed. Deniz Kağnıcıoğlu, Banu Uçkan, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.285.

¹⁸⁴ Erdut, İnsan Kaynakları, **a.g.e.**, s.31-32.

¹⁸⁵ Ali Rıza Büyüksulu, **Globalizasyon Boyutunda Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Der Yayınları, 1998, s.96-97.

1. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanlar ile yönetimin doğrudan iletişim kurduğu bir sistem geliştirerek sendikasızlaşmayı ve sendikaların gücünü en aza indirmeyi hedeflemektedir.
2. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birlikte geleneksel endüstri ilişkileri sisteminin de devamı sağlanacaktır. İşyeri içinde çoğulcu anlayış kabul edilerek, yeni koşullar çerçevesinde işçi – işveren ilişkileri sürekli kılınacaktır.

Esasen sendikaların insan kaynakları yönetimine olan bakış açıları, insan kaynakları yöneticilerinin ve işverenlerin onları nasıl gördüğü ile ilişki bir durumdur. Eğer insan kaynakları yönetimi uygulayıcıları ve işverenler sendikaları bir tehdit olarak görüyorlarsa, sendikalar da insan kaynakları yönetimini desteklememektedir. Fakat bunun tersi olur ve sendikalara olumlu yaklaşım sergilemeleri durumunda, sendikalar da insan kaynakları yönetimini desteklemektedirler. Sendikaların insan kaynakları yönetimini bir tehdit veya fırsat olarak görmeleri ise gerçekte sendikanın gücü ile alakalı olmaktadır. Bu durum iki şekilde açıklanabilmektedir;¹⁸⁶

1. Güçlü olmayan sendikalar değişim karşısında savunma halindeyken, pozisyonları olarak güçlü olan sendikalar etkilerini ve statülerini korumak için savunma haline geçme gereği hissetmemektedirler,
2. İnsan kaynakları uygulamaları işveren tarafından sendikaları zayıflatmak için kullanabilecek bir araç iken, bunu güçlü bir sendikaya yapamazken, güçlü bir sendikaya böyle bir eğilim ile yaklaştığında tepki çekme ihtimali de bulunmaktadır.

Sendikalar da insan kaynakları uygulamalarına tamamen karşı çıkmak yerine bu uygulamalar ile beraber hedeflerini yeniden belirleyerek birlikte işleyebilecekleri şekilde kendini yenilemeye çalışmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi işleyişini sürdürürken sendikalar bu süreçte yer almayı kendileri adına önemli bir görev olarak görmektedirler. Böylelikle insan kaynakları ile iç içe çalışmak gerektiğini vurgulayarak, ücret artışları konusunda işverenlere daha fazla esneklik

¹⁸⁶ Mark Kizilos and Reshef Yonatan “The Effect of Work Place Unionization on Worker Responses to Human Resorce Management İnnovation”, **Journal of Labor Research**, Vol. 18, No. 4, 1997, p.3.

sağlanması ve bu sürecin insan kaynakları sistemi içinde yürütülmesi sendikaları tedirgin etmektedir.¹⁸⁷

Sendikalaşmanın yüksek olduğu işyerlerinde sendikalar insan kaynakları ile birlikte işbirliğine daha yatkın ve yeniliklere karşı daha destekleyici olmaktadır. Güçlü sendikalar işyerindeki statülerini korumak ve etkilerini genişletmek için insan kaynakları uygulamalarını desteklemekte ve katılmaktadır.¹⁸⁸

2.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikalaşma Oranı Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları uygulamaları sendikalar için üç şekilde tehdit oluşturmaktadır. İlk olarak, insan kaynakları yönetimi işçiler ile işveren arasında yeni iletişim kanalları kurarak işçi sendikalarını devre dışı bırakmaktadır. İkinci olarak, sendikal örgütlenmenin olmadığı işyerlerinde insan kaynakları uygulamalarının ihtiyaç duyulmayacak şekilde tasarlanmasıdır. Üçüncü olarak, sendikaların ve işçilerin savunma amacı ile gerçekleştirdikleri savunma yöntemleri yerine insan kaynakları uygulamalarının yerini alması da sendikalar için bir tehdit oluşturmaktadır.¹⁸⁹

Yapılan çeşitli araştırmalar çerçevesinde;¹⁹⁰

- 1999 yılında Abdülkadir Şenkal tarafından sendikasız endüstri ilişkileri yönetimi uygulayan büyük bir firmada yapılan araştırmada, firmaların sendikasız olmalarında üç önemli neden gözlemlenmiştir. Bunlardan birisi de insan kaynakları yönetimi ile çalışanların taleplerini karşılayabilmeleri ve böylece sendikal hizmetlere ihtiyaç duymadıkları şeklinde sonuçlanmıştır.

¹⁸⁷ Tokol, Endüstri İlişkileri, **a.g.e.**, s.156.

¹⁸⁸ Kizilos and Yonatan, **a.g.e.**, s.6.

¹⁸⁹ Nusret Ekin, “Değişim ve Sendikaların Geleceği”, **Mercek Dergisi**, Sayı. 2, 1996, s.27.

¹⁹⁰ Resul Bulama, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Çalışanların Sendikalaşma Eğilimi Üzerine Bir Araştırma, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.63-64.

- 2006 yılında, DİSK, TÜRK-İŞ ve HAK-İŞ konfederasyonlarına bağlı olan 45 işçi sendikasına yapılan bir araştırmada insan kaynakları uygulamalarının sendikalara olan etkisine bakıldığında, çoğunluk insan kaynakları uygulamalarının sendikaların etkinliğini azalttığını öne sürmekle birlikte, aralarında belirgin bir farka rastlanmamıştır.
- 2010 yılında, 345 sendikasız mavi yaka işçi ile yapılan araştırmanın sonucunda, insan kaynaklarının etkisi arttıkça sendikalaşma eğiliminin azaldığına yönelik bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Bahsedilen araştırmalar çerçevesinde de insan kaynakları yönetiminin sendikaların yerini alabilecek fonksiyonlara sahip olduğunu ve bu nedenle de sendikalaşma eğiliminde azalmaya neden olduğu görülmektedir.

2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Farklılıkları

Öncelikli olarak İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sisteminin temel amaçlarının özet niteliğinde sıralamak, karşılaştırmanın anlaşılabilirliği açısından faydalı olacaktır.

*İnsan kaynaklarının amaçları:*¹⁹¹

- İşletmeleri hedeflerine ulaştırmak,
- Çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek,
- Çalışan seçme aşamalarının gerçekleştirmek,
- Çalışanların eğitimlerinin gerçekleştirmek,
- İşletmenin verimliliğini arttırmak,
- İşçi ve işveren arasındaki çatışmaların çözmek ve
- Çalışanlar için uygun çalışma ortamı hazırlanmaktır.

¹⁹¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 4. Baskı, 1999, s.64.

*Endüstri ilişkilerinin amaçları:*¹⁹²

- İşçi, işveren ve tüm toplumun çıkarı çerçevesinde çalışanlar için uygun çalışma koşullarının hazırlanması ve aynı zamanda mal ve hizmet üretiminin devamını sağlamak,
- Çalışma şartlarından kaynaklanan sorunlar karşısında çözüm için iletişim, işbirliği ve danışma sistemleri kurarak anlaşma sağlamaya çalışmak,
- İşçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıkları pazarlıklar ve uyuşmazlık çözüm sistemleri ile ortadan kaldırılmasını sağlamak,
- Sosyal güvenlik, çocuk işgücü, sağlık gibi konularda gerekli koruma önlemlerini alabilmek ve
- İşçi ile işveren temsilcileri ve devlet ile birlikte uyumlu ve sürekli ilişkiler yürütebilmektir.

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin arasındaki temel farklılıklar ise aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;¹⁹³

- İki sistem arasındaki en temel farklılık, endüstri ilişkileri sisteminin çoğulcu ve kolektivist, insan kaynakları yönetiminin ise bireyselci bir bakış açısının sahip olmasıdır. İşveren, işçi (sendika) ve devlet, endüstri ilişkilerinin aktörleri ve bunların arasındaki ilişki ise endüstri ilişkilerini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ise, devlet bir taraf olarak bulunmaz ve işçiler bireysel kimlikleri ile varlıklarını sürdürmektedirler.
- Endüstri ilişkileri işçi ve işveren arasında yaşanan sorunları toplu sözleşmeler aracılığıyla uzlaşma noktası olarak çözmeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise, işçi ve işveren arasındaki sorunun

¹⁹² Olatunji Eniola Sule, "Managing Human Resources and Industrial Relations in Nigeria", **International Journal of Business Administration**, Vol. 4, No. 2, Nigeria, 2013, p.15-16.

¹⁹³ Mehmet Emin Okur, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama**, İstanbul, Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası, 2002, s. 114-115.

işletmeden kaynaklı olduğunu ve bunun karşılıklı çıkar anlaşması sonucunda çözüleceğini öngörmektedir.

- Yeni mesleklerin ortaya çıkması ve değişen iş gücü yapısının daha özgür ve bağımsız olmak istemeleri sonucunda insan kaynakları yönetiminin bu ortamları sağlamaya daha yakın olması beklenmektedir.
- Endüstri ilişkileri yönetimi yasalar ile ilişkiliyken, insan kaynakları yönetimi daha serbest kurallar çerçevesinde hareket etmektedir.
- Endüstri ilişkileri işçiler ile sendikaların ilgilenmesini talep eder ve işçiler arasında bir standartlık söz konusudur. İnsan kaynakları ise, işçiler ile birebir ilgilenir ve sözleşmeler kişiye özel düzenlenmekle birlikte farklılaşabilmektedir.
- Endüstri ilişkileri işçilerin refahını hedeflerken, insan kaynakları yönetimi işletme stratejilerini daha önde tutmaktadır.
- Endüstri ilişkileri, işçi ile işveren arasında bir çatışmanın varlığıyla ilişki kurarken, insan kaynakları yönetimi işyeri sadakati ve bağlılığı sağlamayı hedeflemektedir.
- Endüstri ilişkilerinde bir standardizasyon hakim iken, insan kaynakları yönetiminde esneklik mevcuttur.
- Endüstri ilişkilerinin ücret politikalarına bakış açısı ile insan kaynakları yönetiminin ücret politikaları arasındaki belirgin bir farklılaşma vardır.
- Liderlik, motivasyon ve eğitim gibi insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarının endüstri ilişkileri sistemi içinde karşı gelen kavramlar bulunmamaktadır.

İnsan kaynakları ve endüstri ilişkileri sistemi arasındaki bir diğer farklılık ve esasında endüstri ilişkilerini olumsuz etkileyen etmenlerden biri de esnek çalışma sistemidir. Esnek çalışma ile değişen çalışma biçimleri endüstri ilişkileri sisteminin içinde var olan standartlaştırma mekanizması ile çelişmektedir. Buna göre, çalışanların farklı koşullarda, farklı biçimlerde ve farklı saatlerde çalışıyor olmaları,

hem onlar için toplu anlaşmalar ile çalışma koşullarının belirlenmesine hem de birlik içinde olmayan çalışanların örgütlenme ruhunun oluşmasına engel olmaktadır. İnsan kaynakları açısından bakıldığında ise, bireysel anlaşmalar üzerine kurulu insan kaynakları yönetimi farklı şartları farklı öneriler ile birleştirerek çalışma koşullarını oluşturmaktadır.¹⁹⁴

Endüstri ilişkileri sistemi ve insan kaynakları yönetiminin çalışma hayatı ile ilgili amaçlarında, girdi, faaliyet ve bunların sonucu elde edilen kazanım olarak ifade edilen çıktılarındaki farklılıklar çok açık bir şekilde ifade edilebilmektedir.¹⁹⁵ Bu farklılıklar Tablo 5 ve Tablo 6’da görülmektedir. Buna göre; endüstri ilişkilerinin temel aktörleri işçi, işveren ve devlet olarak görülürken, insan kaynakları yönetiminde bu aktörlere ilave olarak sermayedar, yönetim ve toplumda yer almaktadır. Çevre faktörüne bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin çevresi daha stratejik bir bakış açısıyla oluşturulmuş, endüstri ilişkilerinde ise ideolojik tutum içerisinde şekillendirilmiştir. Faaliyetlerde ise, insan kaynakları yönetimi daha çok insan merkezli ve fonksiyonlarını uyguladığı bir çerçevede faaliyet alanı oluştururken, endüstri ilişkilerinde daha çok toplu ve siyasi bir faaliyet alanı bulunmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminde ücret ve çalışma koşulları faaliyet alanı içerisinde görünürken, endüstri ilişkileri sisteminde bu iki unsur çıktı olarak değerlendirilmektedir. Tüm bunların neticesinde ise; insan kaynakları yönetimi hem cari dönem için hem de gelecek dönem için bir çıktı elde edebileceği görülmektedir.

¹⁹⁴ Yavuz, **a.g.e.**, s.81.

¹⁹⁵ Deniz Kağnıcıoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, s.22.

Tablo 5: İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi

GİRDİ	FAALİYETLER	ÇIKTILAR
<u>AKTÖRLER</u> -Sermaye Sahipleri -Yönetim -İşçiler -Devlet -Toplum -Sendikalar	-İnsan Kaynakları Planlaması -İş Analizi -Kariyer Yönetimi -İşçi Bulma, Seçme, Yerleştirme -İnsan Kaynaklarını Geliştirme -Eğitim -Kariyer -İş Değerlemesi -Ücret ve Yardımlar -Sağlık ve Güvenlik -Endüstri İlişkileri	<u>UZUN DÖNEMLİ SONUÇLAR</u> -Bireysel Refah -Örgütsel Etkililik -Toplumsal Refah
<u>CEVRE</u> -Yönetim Stratejisi -İşgücünün Özellikleri -Teknoloji -Sendikalar -İş Piyasası -Kanunlar -Toplumsal Değerler -İş Stratejisi		

Kaynak: Deniz Kağnıcıoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, s.22.

Tablo 6: Endüstri İlişkileri Sistemi

GİRDİ	FAALİYETLER	ÇIKTILAR
<u>AKTÖRLER</u> -Devlet -İşveren -İşçi	-Toplu Pazarlık -Uzlaştırma -Kural Koyma -Hakem -Devletin Çalışma Koşullarını -Tek Taraflı Olarak Belirlemesi -Politik Faaliyetler ve Lobicilik	-Ücretler -Sosyal Yardımlar -Verimlilik -Çalışma Koşulları -İş Tatmini -Sendikaların Örgütlenmesi ve Yasal Korunması -İş Uyuşmazlıkları
<u>CEVRE</u> -Ekolojik Çevre -Politik Çevre -Sosyal Çevre -Yasal Çevre -Ekonomik Çevre		
<u>İDEOLOJİ</u> -Amaçlar -Değerler -Güç		

Kaynak: Deniz Kağnıcıoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001,s.23.

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI KAVRAMLARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın amacı örgütsel adalet ve çalışan haklarının endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi bağlamında incelemektir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında, öncelikle çalışan hakları ve örgütsel adalet kavramlarının insan kaynakları uygulamalarındaki yeri ve önemi, sonrasında bu kavramlar endüstri ilişkileri sistemi bağlamında tartışılacaktır.

Burada çalışan hakları sınıflandırılarak üç başlık altında değerlendirmeye alınmıştır. Çalışan haklarının en önemlilerinden biri olan ücret birinci başlık olarak değerlendirilmektedir. İkinci başlık olarak sosyal haklar kapsamında iş sağlığı ve güvenliği ve sosyal güvenlik hakları değerlendirilmektedir. Üçüncü başlık olan çalışma şartlarında ise, çalışma saatleri, çalışma şekli ve izinleri gibi diğer haklar üzerinde tartışılmıştır.

2.3.1. Örgütsel Adalet ve Çalışan Hakları Kavramlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları yönetimi tarafından gerçekleştirilen uygulamalar sayesinde biçimlenen çalışan davranışları örgütsel çıktıyı etkilemektedir. Bu nedenle uygun işe uygun personel seçimi, ücretlendirme, performans ve kariyer yönetiminde başarı yakalayabilen insan kaynakları yönetimi, personel verimliliğini ve dolayısıyla da örgüt verimliliğini sağlamış olacaktır.¹⁹⁶ Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, işletme içinde gerek uygulamaları ile gerek var olma amacı açısından önemli bir yere sahiptir. İşletmenin hedefleri ve amaçları doğrultusunda hareket etme, bunları yaparken çalışanların haklarını korumak ve örgüt içi adaletini sağlamamayı sürdürülebilir kılma insan kaynakları yönetiminin amacını oluşturmaktadır. Aynı

¹⁹⁶ Hakan Bayramlık vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, 2015, s.159.

zamanda çalışanlar ve işverenler arasında bir köprü görevi kurarak iki tarafın çıkarlarının korunmasını sağlamayı hedeflemektedir. Endüstri ilişkileri sistemin zayıflaması, hizmet sektöründe meydana gelen istihdam artışı ve bilgi çağına geçiş ile birlikte önemi artan insan kaynakları yönetimi, çoğu zaman işveren yanlı olduğu düşünülse de çalışanların hak ve adaleti konusunda gereken hassasiyeti göstermekle yükümlüdür.¹⁹⁷

Çalışanların insan kaynakları yönetimine olan bakış açılarının ölçüldüğü bir araştırmada, insan kaynakları yönetiminden bir takım beklentileri açığa çıkmıştır. Bu beklentiler;¹⁹⁸

- Çalışma ve genel yaşam düzeylerinin iyileştirilmesi,
- İşyeri içindeki ortam ve çevrelerinin kalitesinin yükseltilmesi,
- Ücretlendirme sistemlerinin adil prosedürlere dayanması ve
- İşveren tarafından verilecek eğitimlerin konu ve içeriklerinin çalışanlara danışılması şeklindedir.

İnsan kaynakları yönetiminin, görev ve sorumluluklarının iyi anlaşılmış olması oldukça önemlidir. Çalışanlar ile olan ilişkisi ve onların çalışma yaşamı içindeki haklarını ve bu hakların sağlanması insan kaynaklarının nerede olduğunu göstermektedir. Böylece çalışanların haklarının ve örgütsel adaletin dağılımında insan kaynaklarına yüklenen sorumlulukların sebebi anlaşılmış olacaktır. Bu sebeplerin insan kaynakları yönetimindeki amaçları aşağıdaki Tablo 7 ile özetlenmeye çalışılmıştır.

¹⁹⁷ Erdut, İnsan Kaynakları, **a.g.e.**, s.8-10.

¹⁹⁸ Avar Gülrü, “İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.71.

Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Faaliyetleri

Amaçları	Faaliyetleri
Toplumsal Çevre ile Amaçlar	Yasal Zorunluluklar Çeşitli Hizmetler Sendika- Yönetim İlişkisi
Örgütsel Amaçlar	İnsan Kaynakları Planlaması Çeşitli Hizmetler Personel Seçimi - Yerleştirme Eğitim ve Geliştirme Performans Değerlendirme Denetim
Fonksiyonel Amaçlar	Değerlendirme Yerleştirme Denetim
Personele Yönelik Amaçlar	Eğitim ve Geliştirme Değerlendirme Yerleştirme Ücretlendirme Denetim

Kaynak: William B. Werther and Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Singapore, McGraw-Hill, 1989, s.13.

İnsan kaynaklarının işletme içindeki yeri de bu süreçleri gerçekleştirmesinde önemli ve etkili olmaktadır. Bu durum işletmenin ölçeğine ve kurumsallaşmış yapısına göre değişiklik gösterdiği bilinmektedir. İşverenlerin ve işletmenin üst yönetiminin bakış açısı insan kaynaklarının yetki ve sorumluluklarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, kendilerine yüklenen görev ve sorumlulukları tarafsız yürütebilmesi ve çalışanların haklarını objektif yönetebilmesi için işyeri içindeki pozisyonu önem arz etmektedir. Bir işyeri içinde şirket yönetimi tarafından insan kaynaklarına yüklenen roller ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;¹⁹⁹

- Stratejik Rol
- Operasyonel Rol
- Personeli Savunma Rolü

¹⁹⁹ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, Nisan Genel Dağıtım, 2016, s.43.

- İdari Rol

Stratejik rol, insan kaynakları yönetiminin geliştirdiği stratejilerin ve bu stratejilerin uygulamasının iş stratejileri ile birlikte yürütülmesi anlamına gelmektedir. Operasyonel rol, ücret yönetimi, işe yerleştirme ve personelin eğitilmesi gibi temel uygulamalar ile süreçlerin iyileştirilmesi ve olumlu etki yaratan bir çalışma ortamının oluşturulması uygulamalarına odaklanmaları şeklinde ifade edilmektedir.²⁰⁰ Burada çalışan hakları ve örgütsel adalet açısından en önemli iki rolü, personeli savunma ve idari rolüdür. İdari rol, işe alma, kayıt tutma, işyeri sahası içindeki alanların düzeni, sosyal güvenlik işlemleri, bordro, tahakkuk gibi sorumlulukları içermektedir. Bunların doğru ve sistemli işlemesi oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin bu rolünden daha önemli olan bir diğer misyonu ise personeli savunma rolüdür. İnsan kaynakları yönetici gerek iş ile ilgili gerek iş dışındaki personel sorunları ile ilgili kriz yönetimi için önemli bir zaman dilimi ayırmaktadır.²⁰¹ Personelin savunucusu olmak demek, çalışana eşit ve adil davranılmasını amaçlayarak bunun için düzenlemelere emek harcamaktır. Bugünün insan kaynakları anlayışa bakıldığında, bu savunma rolü ile işveren çıkarları arasındaki dengeyi kurmak hedeflenmektedir.

Bir işletmede çalışanlar tarafından haklarına ilişkin örgütsel adaletin sağlanmasına dair sorgulanması gereken bir diğer öncelikli husus da güven kavramıdır. Örgütsel güven, çalışanların birbirine olan güveni, yöneticilerine karşı duyulan güven ve örgüte duyulan güven şeklinde üç boyutlu bir kavramdır. Örgüte duyulan güven sayesinde, örgütsel sosyal sistemlerin kurulmasını ve sürdürülebilirliğinin desteklendiği çeşitli çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Sürdürülebilirlik sayesinde de çalışanların işle ilgili davranış ve tutumlarında olumlu etkiler yaratmaktadır.²⁰²

²⁰⁰ Ömer Faruk Ünal, “İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Roller: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2012, s.91-94.

²⁰¹ Benligiray, İnsan Kaynakları Yönetimi, **a.g.e.**, s.44-45.

²⁰² Bayramlık vd., **a.g.e.**, s.160-161.

2.3.1.1. Çalışan Hakkı Olarak Ücret ve Yan Haklar Açısından Örgütsel Adalet

Ücret çok yönlü bir kavram olmakla beraber ekonomik ve toplumsal olarak hayatın tüm alanlarında etki etmektedir. Ücret, çalışanların emeğinin karşılığını alması şeklinde kişinin hayat standardını belirleyen bir unsur olmakla birlikte, üretimin devam etmesi alanında etkili bir maliyet unsurudur. Buna ek olarak milli gelirin dağılımında da etki gösteren önemli bir ölçüttür. Bu sebeple de ücret her boyutu ile değerlendirilmesi gereken ve sonuçlarının da hesaplanması gereken bir araçtır.²⁰³

Ücret adaletinin insan kaynakları yönetimindeki yeri değerlendirilmeden önce ücret adaletinin ne demek olduğunu anlamak gerekmektedir. Ücret adaleti, ücretlendirme ve ödüllerin eşit ve hakça dağıtılmasının sağlanmasıdır. Adil ücreti esasen iki boyutlu değerlendirmek gerekmektedir. Birincisi işletme içindeki adaletin sağlanması iken, ikincisi piyasa ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün ücret seviyesinin dağılıma bakıldığında da adaletin sağlanması şeklindedir.²⁰⁴

Yapılan birçok araştırma, çalışanların işverenleri tarafından adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiğini düşündüğünü ortaya koymaktadır. Çalışanların aldıkları ücretin miktarı ve şirketlerinde ücretlerinin belirlenme şekli, onların adalet algısının belirlenmesinde önemli olmaktadır. Çalışanların ücretlendirme kararlarına katılmaları da ücret adaleti algılarını olumlu etkilemektedir. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletinin ücret ile daha ilişkili olduğu görülmektedir. Ücret adaleti için, tarafsız ve eşit prosedürlerin oluşturulması gerekmektedir. Çalışanlar sadece aldıkları ücret açısından değerlendirme yapmamakta, performansın doğru değerlendirilmesine, ödüllendirme sisteminin varlığına ve doğru işleyişine, kişilerarası iletişimin açık olmasına da dikkat etmektedirler. Bazı araştırmalarda ücret adaleti prosedürel adalet ile de ilişkilendirilmiştir. Ücret sistemi ile ilgili kapsamlı prosedürler oluşturulması ve prosedürler ile ilgili çalışanlara detaylı bilgiler verilmesi ücret adaletine ilişkin algılarını olumlu etkilemektedir. Ayrıca çalışanlara

²⁰³ Halil Can ve Sahin Kavuncubaşı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s. 236.

²⁰⁴ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi**, Ankara, KAMU- İş Yayını, 2006, s. 60.

ücretlerinin belirlenmesi sırasında söz hakkı verilmesi de adalet algılarında olumlu etki yarattığı bilinmektedir.²⁰⁵

İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanlar için tutarlı ve etkili bir ücret politikası belirlemek durumundadır. Bu politikaları oluştururken hem çalışanların hem de işverenlerin çıkarlarına hizmet etmeleri gerekmektedir. Bu sebeple, söz konusu politikaları oluştururken çalışanların ihtiyaç ve beklentileri iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonları arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri ücret politikalarını oluştururken, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile politikaların işlevselliğinin arttırmaktadır.²⁰⁶

Esasen ücret politikası denildiğinde maddi karşılığı hesaplanan işten daha fazlası düşünülmelidir. Çalışanın, iş yaşam kalitesi, aidiyet duygusu, gelişim fırsatları gibi maddi olmayan unsurlar bazen maddi unsurlardan daha önemli hale gelmektedir. Söz konusu unsurlar şirketin ücret politikasını belirlemede kritik rol oynamaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yönetimini ve kurum kültürünü bir bütün olarak ele almak, çalışanların şirkete olan bağlılık seviyeleri ile birlikte irdelemek gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı, gerçekleştirdiği her bir uygulama arasında doğru etkileşimi kurması ile sağlanacaktır.²⁰⁷

Çalışan hakkı olarak ücret ve yan haklar açısından örgütsel adalet kavramı insan kaynakları yönetimi bağlamında değerlendirildiğinde, öncelikli olarak insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından birinin de ücret yönetimi olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Ücret yönetimi dışında performans yönetimi ve ödüllendirme sistemi de ücretlendirme ile ilişkili olan önemli fonksiyonlarındandır. Bu sebeple çalışanların ücret ile ilgili algılarının oluşmasında, aldıkları ücretten tatmin olmaları, adil olduğunu düşünmeleri ve haklarını aldıklarına inanmaları gibi

²⁰⁵ Larry W. Howard, "Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 14, No. 1, 1999, p. 136; Feride Feryal Baştürk, "Ücret Tatmini ve Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.72.

²⁰⁶ Barutçugil, **a.g.e.**, s.444.

²⁰⁷ Hüseyin Fazlı Ergün, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret Başarı İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 18, 2006, s.95.

fikirlerin oluşmasından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi oldukça yüksektir. Çalışanların ana amaçlarından biri de gelir elde etmeleri olduğu düşünüldüğünde, ücretleri ile ilgili oluşturdukları yargılar, motivasyonlarında, verimliliklerinde ve iş değiştirme eğilimlerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple, ücretlendirme ve ücret adaleti algılarının oluşması insan kaynakları uygulamaları ile sıkı bir ilişki içerisinde dir.²⁰⁸

2.3.1.2. Çalışan Hakkı Olarak Sosyal Haklar Açısından Örgütsel Adalet

Çalışanların ücret ve çalışma şartları dışında sağlık ve güvenliğe ilişkin korku ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar açısından en önemli unsurlar arasında olan sosyal güvenlik ve iş sağlığı ve güvenliği hem çalışanlar açısından hem de çalışanların aileleri açısından önem arz etmektedir.²⁰⁹

Sosyal güvenlik, bireyleri fizyolojik ve sosyolojik risklere karşı koruyan bir sistemdir. Sosyal güvenlik sisteminin doğru işleyebilmesi için prim gelirlerinin düzenli olması gerekmektedir. Gelir ile gider arasındaki denge bozuldukça sosyal güvenlik sisteminde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu dengenin bozulmasına sebep olan etmenler, nüfusun yaşlanması, sağlık harcamalarındaki artış, işsizlik ve kayıtdışı istihdam şeklinde sıralanabilmektedir.²¹⁰ Çalışanlar açısından çok önemli olan bu hususların her çalışan için uygulanması ise bir zorunluluktur. İşçi maliyetleri arasında önemli yere sahip olan sosyal güvenlik primlerinin ödenmesi işverenler tarafından kaçınılan bir yükümlülük olmaktadır. Bu sebeple de, öncelikli olarak çalışanların huzuru, motivasyonu ve işyerine bağlılığı açısından da önemli yere sahip bu sosyal güvenlik primlerinin insan kaynakları yöneticileri tarafından titizlikle takibi yapılmalıdır. Sosyal güvenlik primlerinin ödenmesi, çalışanların işyeri tercih etme ve devamlılığında çok önemli yere sahip olmaktadır. Çalışan ve işveren

²⁰⁸ Beyhan Aksoy, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, Sosyo Ekonomik Stratejiler II: İşletme, Ed. Gürkan Haşit, Hakkı Çiftçi, Mehmet Emin Merter, London, IJOPEC Publication, 2017, s.77-79.

²⁰⁹ Şenocak, a.g.e., s.410-411.

²¹⁰ Müslim Demir ve Tülin Canbay, “Türkiye’de Sosyal Güvenlik Açıklarının Azaltılmasında Denetimin Önemi (Manisa İli Örneği)”, CBÜ Sosyal Bilim Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 3, 2013, s.451-452.

arasında hak ve çıkar ilişkilerini oluşturan insan kaynakları uygulamalarının bu süreci hakim olarak yönetmeleri gerekmektedir.²¹¹

İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ise hem işverenler hem de çalışanlar açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar açısından, geleceklerinin ve yaşamlarının risk altında olduğu düşünüldüğünde, onlar için çok daha fazla önemli olmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıkları ise kişiyi gelirinden yoksun bırakabilmekte veya gelirinin azalmasına sebep olabilmektedir. Büyük ekonomik ve sosyal sorunlara neden olan iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi, hem işveren hem de devlet için zorunluluk teşkil etmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucunda işverenler de bir takım kayıplara uğramaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının sonuçları, işverenlerin karşılaştığı maddi zararlarına ek olarak verimlilik ve kalite düşüşü açısından da önem arz etmektedir. Bu sürecin işleyişi ve denetimi devlet kontrolü ile olmakla birlikte işverenlerin de bu konuda özenli ve dikkatli hareket etmesi gerekmektedir. İşletmenin, işçi sağlığı ve güvenliği konusunda tedbirlerin alınması ve uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin ve fonksiyonlarının önemi oldukça yüksektir. İşveren tarafından yerine getirilmesi gereken bu yükümlülük çoğu zaman insan kaynakları yönetimine devredilmekte ve yöneticiler adına onların takip etmesi beklenmektedir.²¹²

İşverenin iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yükümlülükleri;²¹³

- Tedbir alma yükümlülüğü,
- İş sağlığı ve güvenliği kurulu oluşturma,
- İş sağlığı ve güvenliği eğitimi verme,
- İş kazalarının bildirmesi,
- İşyeri uzmanı çalıştırma ve

²¹¹ Zeki Erdut, “Enformel İstihdamın Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Etkileri”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı:12, 2007, s.55.

²¹² Karacan ve Erdoğan, **a.g.e.**, s.104-110.

²¹³ Neslihan Okakın ve Müjdat Şakar, **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, İstanbul, Beta Yayınları, 2015, s.263-265.

- İşyeri hekimi çalıştırma şeklindedir.

İş kazaları her iki taraf için de maddi ve manevi hasarlar doğurabilmesi nedeniyle, iş sağlığı ve güvenliği hem çalışan hem de işveren açısından çok önemli olmaktadır. Bu süreçte iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının takibi ve iş sağlığı uzmanları ve denetmenleri işle ilgili sürecin işleyişi insan kaynakları yöneticileri tarafından titizlikle takip edilmelidir. İş sağlığı ve güvenliği toplumsal açıdan da bir hassasiyet içeren bir konudur. Bu sebeple de iş sağlığı ve güvenliğinin öneminin bilinci işverenlerde oluşturulmalıdır. Bu bilincin işverenler ve çalışanlarda oluşturmada insan kaynakları yöneticilerinin etkinliği söz konusu olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği kurallarının ve uygulamalarının tüm çalışanlar için aynı hassasiyet ile uygulamaya alınması ve denetlenmesinin takibi de insan kaynakları yöneticileri tarafından yapılmaktadır.²¹⁴

Bir işyerinde işçinin kişilik haklarının korunmasına ek olarak ruh ve beden sağlığının da korunmasını sağlayacak önlemlerin alınması gerekmektedir. İşveren koruma borcu çerçevesinde alması gereken önlemler ise;²¹⁵

- Her işveren iş sağlığı ve güvenliği kapsamında gerekli bütün önlemleri almakla yükümlüdür.
- İşveren işin gerekleri çerçevesinde olması gereken koruyucu malzemeleri çalışanlara temin etmesi, bu malzemelerin kullanımının sağlanması ve takibi zorunludur.
- Güvenlik önlemlerini almakla yükümlüdür.
- İşçinin sağlığını ve vücut bütünlüğünü bozacak tehlikeli durumlar karşısında işçinin talep ettiği gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Çalışanların ruh ve beden sağlıklarının devamlılığı çalışma hayatı içindeki en önemli haklarıdır. İşçilere yönelik birçok yasa ve düzenlemenin çıkış noktalarının da işçileri korumak olduğu düşünüldüğünde, çalışanların temel hakkı olan bu sosyal hakları ve bunların örgüt içerisinde adil dağılımı çalışma toplumunun refahı

²¹⁴ Çiçek ve Öçal, **a.g.e.**, s.120-122.

²¹⁵ Zeki Adal, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s.538-539.

açısından oldukça önemli olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında insan kaynakları fonksiyonlarından, seçme ve yerleştirme, iş analizi, insan kaynakları planlaması, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve sendikal ilişkiler oldukça aktif rol oynamaktadır.²¹⁶

2.3.1.3. Çalışan Hakkı Olarak Çalışma Şartları Açısından Örgütsel Adalet

Çalışma şartları denildiğinde, çalışma saatleri, çalışma düzeni, işyerinin yeri, işyerinin güvenliği, işyerinin ısısı, ışığı, havalandırması gibi fiziksel koşulları sayılmaktadır. İnsan kaynaklarının temel amaçları arasında personele uygun çalışma ortamının hazırlanmasıdır.²¹⁷ Öncelikli olarak çalışma şartlarına dair önemli hususların birçoğu kanuni olarak düzenlenmiştir. Özellikle iş hukuku, çalışma hayatı içinde devlet, işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve iş hukuku bağımsız ve ayrı olarak değerlendirmek doğru değildir. Bunun sebebi, çalışanların işe alınma sürecinde, ücretlendirme, çalışma esasları, işten ayrılışı, iş sağlığı ve güvenliği insan kaynaklarının işlevsel faaliyetleri arasında yer almaktadır.²¹⁸ Bu çalışma şartlarına ilişkin işçi ve işveren kendi aralarında kanuni sınırlar içerisinde kalmak şartı ile anlaşmaktadırlar. Burada çalışan haklarını koruma ve kanuni şartları gözetme yükümlülüğü insan kaynakları uygulayıcılarında olmaktadır. Bu şartların gözetilmesi, adil ve eşit dağıtılması ve tüm çalışanlarda adalet duygusunun var olmasının sağlanması bir insan kaynakları fonksiyonudur.²¹⁹

Çalışan ile işveren ilişkisi açısından motivasyon ve işyeri bağlılığı çok önemlidir. İnsan kaynaklarını aktif ve verimli kullanmak bu süreçte işveren için de üretici, yenilikçi bir işgücünün olması anlamına gelmektedir. İşverenin çalışanlarına sağladığı, adil ücret ve ücret yönetiminin yanında, kafeterya, kreş, spor tesisleri, taşıma servisleri gibi olanaklar da çalışanların firma ile bütünleşmelerini ve işveren için daha istekli çalışmalarını sağlamaktadır. Bunlara ek olarak etkin olarak

²¹⁶ Karacan ve Erdoğan, **a.g.e.**, s.104-110.

²¹⁷ Oya Erdil, vd., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:5, 2004, s.19.

²¹⁸ Adal, **a.g.e.**, s.605.

²¹⁹ Aksoy, **a.g.e.**, s.13-14.

yürütülen, tatil ve izinlerle ilgili düzenlemeler, havalandırma, ısıtma, gürültü kontrolü, çevre sağlığı gibi düzenlemeler de çalışanların verimliliklerinde etkili olmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları ve işlevleri arasında olan bu prosedürlerin doğru işlemesi ve takibi çalışanlar için oldukça önem arz etmektedir.²²⁰

Kısacası, insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için toplumsal değişikliler ile birlikte sürekli değişen insan ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekmektedir. Bu da hem işverenlerin hem de çalışanların değişiminin bir ihtiyaç olarak kabul edilmesi ve değişim yönetimi sisteminin örgüt içerisine oturtularak, çalışan haklarının ve örgütsel adaletin sağlanmasında kullanılması gerekmektedir.²²¹

2.3.2. Örgütsel Adalet ve Çalışan Hakları Kavramlarının Endüstri İlişkileri Sistemi Açısından Değerlendirilmesi

Devletin çalışan haklarında adaletin sağlanması hususunda ayrıntılı bir şekilde yasalar ile düzenleme yapması mümkün değildir. Bu nedenle sendikalar aracılığı ile gerçekleştirilen toplu pazarlık yolu sayesinde devletin bu alandaki boşluğu doldurulmaya çalışılmakta ya da var olan yasaların iyileştirilmesi sağlanmaktadır.²²² Sendikalar toplu pazarlık yolu ile üyelerine ücret iyileştirmeleri ve çalışma koşullarında iyileşme konularında destek vermektedir. Ancak gelişen sendikacılık anlayışı ile birlikte bu işyeri koşulları için sağlanan imkanlara iş sağlığı, iş güvencesi, yönetime katılım ve ek yardımlar gibi sosyal imkanların iyileştirilmesi hususları da toplu pazarlık sürecine konu edilmiştir.²²³

Son yıllarda özellikle emeğin payındaki azalmadan finansal serbestleşme, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve esnek çalışma biçimleri sorumlu tutulmaktadır. Emek faktörünün payının azalmasına rağmen sermayedarın payında da azalma gerçekleşmektedir. Bu azalmaya etki eden temel faktörler ise, çalışana ödenen ücrete eklenen yan ve sosyal haklar, vergi yükü gibi nedenler sıralanmaktadır. İşveren açısından kaçınılmaz bir yükümlülük haline gelen vergi ve

²²⁰ Okur, **a.g.e.**, s.77.

²²¹ Ünal, **a.g.e.**, s.85.

²²² Tokol, Sosyal Politika, **a.g.e.**, s.35.

²²³ Tokol, Sosyal Politika, **a.g.e.**, s.46.

çalışanın diğer haklarına ilişkin ödemeleri emek payını düşürerek dengelemeye çalışmaktadırlar.²²⁴

Çalışanların onurlu bir hayat sürebilmeleri için gerekli olan en temel insan haklarından çalışma hakları çerçevesinde mevcut haklarının adil dağıtımı, çalışanın örgütsel bağlılığında işletmeler için önemli bir yere sahiptir. Ancak bu haklar zaman zaman işverenin acımasız tutumu ile belirlenmekte ve adil dağılım engellenmektedir. Bu nedenle, çalışan haklarının dağıtımının sağlanmasında işverenlerin takibi ve denetimi gerekmektedir. Bireysel hareket yerine örgütlenme ruhu ile hem daha çok çalışanın haklarının korunacağını, hem de yaptırım gücü elde edileceğini savunan endüstri ilişkiler sisteminin bu anlamdaki yeri oldukça önemlidir.

2.3.2.1. Çalışan Hakkı Olarak Ücret ve Yan Haklar Açısından Örgütsel Adalet

Bir ülkenin ücret politikası, her ne kadar mikro boyutlu düşünülse ve işletmeden işletmeye değişse de ekonomik etkileri çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple ücret politikalarının önemi küçümsenmemesi gereken bir olgudur.²²⁵ Bu bağlamda, ücret politikaları hem çalışanlar hem işverenler ve dolayısıyla endüstri ilişkileri sistemi içinde önemli bir yere sahiptir. Birinci bölümde çalışan hakları kısmında anılan adil bir ücret sistemi oluşturması için gerekli şartları ve kuralları sağlamak için işverenlerin ücret sistemlerine müdahaleler gerekli olmaktadır. Burada da endüstri ilişkileri aktörleri olan sendikalar ve devlet aracı olarak çalışanların haklarını korumak adına müdahalede bulunmaktadır. Fakat endüstri ilişkileri sisteminin zayıfladığı ve devletin müdahalesinin azaldığı görülse de, sendikalar ücretler ve ücret politikaları için hala güçlü taraflardan biri olarak kabul edilmektedir.

İşçi sendikalarının iş gücü piyasaları içinde, iş güvencesi sağlama, mesleki eğitim fırsatı verme, iş güvenliği sağlama ve çalışma koşullarını iyileştirme gibi birçok etkeni olsa da sendikaların ön planda olduğu kısım ücret iyileştirme rolü

²²⁴ Anıl Duman, “Türkiye’de Emegın Değişen Payı ve Gelir Dağılımı”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt:1, Sayı:60, 2019, s.355.

²²⁵ Ergün, **a.g.e.**, s.95-96.

olmaktadır. Araştırmalar da sendikaların ücret seviyelerini belirlemede önemli etkileri olduğunu göstermektedir.²²⁶

Endüstri ilişkileri sistemi içinde ücret önemli belirleyicilerdir. Sendikaların ücrete olan etkileri çalışanlar bazında düşünüldüğünde küçük çapta etki yaratmakta, ancak genel ülkenin ekonomik koşullarına da etki etmesi sebebiyle büyük çapta etki etmektedir. Bir diğer deyişle, işçi maliyetleri işverenler açısından önemli maliyet kalemlerinden birisi olması sebebiyle, sendikaların çalışanların ücret hakkına müdahalesi genel ücretler seviyesine ve dolayısıyla istihdama da etki etmektedir. Bu nedenle işverenler sendikaların ücretlere olan müdahalesine karşı çıkmaktadırlar. Ancak yıllar boyunca görülen tablolarda sendikaların çalışan haklarının sağlanmasında en başarılı olduğu alanın ücret seviyelerindeki iyileştirme olduğu bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin performansa dayalı ücret politikası endüstri ilişkileri aktörlerinden çalışanlar ve sendikalar tarafından eleştirilmektedir. Bu durumun yeni bir işletme kültürü oluşturacağını, yönetimin iradesini güçlendireceğini, çoğulculuk ilkesini kırarak bireyselciliğe eğilim sağlayacağını ve bunun da iş sözleşmelerinin ticari bir sözleşme boyutu kazandıracağına inanmaktadırlar. Performans değerlendirmesi yerine işyeri ve işkolu boyutunda tüm endüstri ilişkileri aktörlerince kabul edilebilir bir iş değerlendirme sistemi kurularak verimli uygulanması sayesinde bir çalışan hakkı olarak ücrette örgütsel adaletin sağlanabileceğine inanmaktadırlar.²²⁷

2.3.2.2. Çalışan Hakkı Olarak Sosyal Haklar Açısından Örgütsel Adalet

1800'lü yılların sonlarına doğru Avrupa'da sanayileşme tüm hızıyla devam ederken, sosyal güvenlik için ayrılacak kaynaklar oluşmaya başlamıştır. Ancak bugün anlaşılan anlamda sosyal güvenlik kavramının yer edinebilmesi 1935'li yılları bulmuştur. Böylelikle çalışanın ve ailesinin hem kazanç anlamında hem de sağlık

²²⁶ Anıl Duman ve Alper Duman, "Türkiye'de Sendika Üyeliğinin Kamu ve Özel Sektördeki Ücretler Üzerindeki Etkileri", **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 48, Sayı: 1, 2016, s. 12.

²²⁷ Okur, **a.g.e.**, s.74-76.

giderleri anlamında sosyal sigortalar, sosyal güvenliğin en önemli aracı haline gelerek tüm dünyaya yayılmıştır.²²⁸

Sosyal güvenlik sistemi, kişileri sosyal risklere (hastalık, yaşlılık, iş kazası, işsizlik, sakatlık) karşı korumayı, etkilerini azaltmayı amaçlayan bir sistemdir.²²⁹ Sistem, kişilerin gelir seviyelerine bakılmadan toplum huzuru ve refahı için sosyal tehlikelerden koruma güvencesi vermektedir. Türkiye’de 1982 Anayasası’nın 60. maddesinde sosyal güvenlik hakkına değinilmiş ve bu hakkı sağlama ve yürütme görevi devlete verilmiştir.²³⁰ Sosyal güvenlik sistemi ve finansmanı yıllar geçtikçe farklı şekillerde değiştirilmiştir. Sosyal güvenlik sisteminin finansmanı, çalışanlar tarafından ödenen primler ve devlet katkılarından oluşmaktadır. Sosyal güvenlik sistemi, tarihi, sistemin kurulması ve finansmanı ve dahası olmak üzere çok kapsamlı bir konudur. Sosyal güvenlik sisteminin, gelir dağılımı, ekonomik büyüme, bütçe, borçlanma, enflasyon gibi birçok etki alanı mevcuttur. Bu sebeple iyi bir denetim sistemine sahip olması gerekmektedir. Devlet, bu sistemi oluşturma görevinin yanı sıra denetim görevini de yüklenmiştir. Yani, çalışanların sosyal güvenlik haklarına sahip olmaları için kurulan bu sistemin denetim sürecinde ve sosyal güvenlik sisteminin öneminin vurgulanması sürecinde endüstri ilişkileri sisteminin aktörlerinden biri olan devlet önemli bir rol oynamaktadır.²³¹

Endüstri ilişkiler sisteminin diğer aktörlerinden biri olan sendikalar bağlamında bakıldığında, sosyal güvenlik sisteminin denetiminde, işçi ve işveren bilincinin oluşmasında sendikaların aktif rol alması gerekmektedir. Sosyal güvenlik sistemi için temel sorunlardan biri de kayıtsız çalışmadır. Sendikalar, bu hususta da çalışmalar yaparak işverenlerin bu yolu tercih etme sebepleri irdelenerek önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.²³²

²²⁸ Turan Yazgan, **İktisatçılar İçin Sosyal Güvenlik Ders Notları**, İstanbul, Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, 1992, s.40-41.

²²⁹ Müslim Demir, “Mevsimlik Tarım İşçilerinin Sosyal Güvenlik Haklarına İlişkin Değerlendirmeler ve Öneriler”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 44, Sayı: 1, 2015, s.183.

²³⁰ Mehmet Cural, “Türk Sosyal Güvenlik Sisteminin Mali Yapısı ve Sisteme Yapılan Bütçe Transferlerinin Ekonomik Yansımaları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, 2016, s. 694.

²³¹ Demir ve Canbay, **a.g.e.**, s.460.

²³² Erdut, “Enformel İstihdam”, **a.g.e.**, s.60.

İş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının uygulanmasında işyerinde alınması gereken önlemlerin işveren, işçi ve yöneticiler tarafından hep birlikte oluşturulması ve takibi yapılması gerekmektedir. Bu önlemleri içeren politikaların işyeri içinde herkes tarafından bilinen, uygulanabilen ve iyi tanımlanmış olması önemlidir. Öncelikli olarak işverenlerde ve işçilerde iş sağlığı ve güvenliğine dair bilincin oluşması sağlanmalıdır. İSG kapsamında oluşturabilecek tüm politikalar ve bunların uygulanması ve sürekliliğinin sağlanmasında sendikalar katkı yapabilecek yapıya sahiptir. Sendikalar bu konuya iş kolu düzeyinde yaklaşımları, izlenecek yolları daha etkin kılacaktır. İş kolu düzeyinde eksiklerin tespit edilmesi mikro bir çalışma olduğundan daha özenli hareket edilecek ve özel politikalar hazırlanacaktır. İSG'nin sağlanması sürecinde ulusal ve uluslararası politikaların geliştirilmesinde sendikaların varlığını, bu politikaların daha etkin ve uygulanabilir olmasını sağlayacaktır.²³³

Sendikalar, İSG kurulu bulunan işyerlerinde görevlendirmek üzere bir temsilcisini bulundurmalıdır. İSG kurulu zorunluluğu olmayan işyerlerinde ise sendikalar, İş Kanunu, İSG mevzuatı ve diğer mevzuatlar ile var olan düzenlemelerin uygulanmasını sağlamak için girişimlerde bulunmalıdır. Çalışanlar, İSG ile ilgili hususlarda gerekli eğitimlerden geçirilerek bilgilendirilmelerinin sağlanması ve sonrasında herhangi bir sorun ile karşılaşmaları halinde sendikaya iletmeleri gerekliliği bilincinde olmalıdır. Ayrıca işçi sağlığı ve güvenliği konusu toplu iş sözleşmelerinin içinde düzenlemesi gereken önemli bir konudur.²³⁴

Kamusal ve bireysel olarak İSG bilincinin oluşmasında sendikaların etkisi büyüktür. Öncelikli olarak, bu bilinç çalışanlarda yer edinmelidir. İSG bilinci oluşturmada destek olacak politikaların da sendikalar tarafından oluşturulması beklenmektedir. Bağlı oldukları işkollarında onlara yönelik problemlere hakim olan, eksikleri tespit edebilme imkanı olan sendikaların bu doğrultuda politikalar geliştirmesi daha mümkün ve faydalı görülmektedir. Sendikaların ücretler kadar bu konuda da çalışmalar yapması ve İSG konusunu önemsemesi beklenmektedir.

²³³ Levent Akın, “Sendikaların İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasına Katkısı”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 34, Sayı: 3, 2012, s.104.

²³⁴ Benligiray, İnsan Kaynakları Yönetimi, **a.g.e.**, s.277.

Ayrıca, sendikaların bir sivil toplum kuruluşu kimliklerinin de var olması sebebi ile bu konuya toplum bağlamında da yaklaşması gerekmektedir. Toplumun bilinçlenmesini sağlayacak, eğitimler, konferanslar ve seminerler gerçekleştirmeleri bu süreçte önem arz etmektedir.²³⁵

2.3.2.3. Çalışan Hakkı Olarak Çalışma Şartları Açısından Örgütsel Adalet

Sendikaların işlevleri arasında görülen iş düzenleme sırasında, temsil ettikleri işçilerin çalışma şartlarının belirlenmesinde işverenin sahip olduğu yetkiyi kendileri ile paylaşılmasını istemektedirler.²³⁶ Sendikalar toplu pazarlık süreci ile işyeri şartları ve kuralları oluşturma mekanizmasını işverenle birlikte yürüterek, işçilerin işveren tarafından tek taraflı oluşturulan kurallardan koruyabilmektedir. Böylece temsil ettikleri işçilerin işyerinin kural koyma mekanizması içinde bulunmasını sağlamaktadır. İş düzenlemesi işlevi ile sendikalar, üyelerinin çalışma şartlarını ve konumlarını korumakla birlikte güçlendirmektedirler. Bu durum işverenin kural koyma mekanizmasını sınırlandırmaktadır.²³⁷

Endüstri ilişkileri sisteminin bir diğer aktörü olan devletin rolüne bakıldığında, çalışma hayatına dair mevzuatları oluşturma, bu mevzuatların uygulanmasının takibi ve denetlenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Çalışma hayatına dair, haftalık çalışma saatleri, izinler ile ilgili düzenlemeler, fazla çalışma, işten çıkış süreci şeklinde birçok husus devlet tarafından düzenlenmektedir.²³⁸

Devlet tarafından gerçekleştirilen çalışma hayatına dair düzenlemeler, sendikalar tarafından da işyeri düzeyinde takip edilebilmekte ve bu şartların daha da iyileştirilmesi hususunda işveren ile toplu pazarlık sürecine girebilmektedir. Bu şartların oluşturulması süreçlerine ilişkili olarak örgütsel adalete bakıldığında çalışma şartlarına ilişkin hususların adil ve tutarlı şekilde düzenlenip düzenlenmediğine dair kontrol mekanizması önem arz etmektedir.

²³⁵ Akın, **a.g.e.**, s.106-107.

²³⁶ Meryem Koray, **Sosyal Politika**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.73.

²³⁷ Banu Uçkan “**İşçi Sendikaları**”, Endüstri İlişkileri, Ed. Deniz Kağrıoğlu, Banu Uçkan, Eskişehir, **Anadolu Üniversitesi Yayını**, 2004, s.98.

²³⁸ Naci Önsal, **a.g.e.**, s.109.

Bir işletmede çalışma koşullarından ses, aydınlatma, sıcaklık, gibi düzenlemeler çalışanların verimli çalışmasını sağlamaktadır. Bu koşullar birey özelinde uygun bir şekilde düzenlenmesi ergonomi konusuna girmektedir. Ergonomi, bir diğer deyişle bireylerin fizyolojik ve anatomik yapısına uygun hale getirilmiş çalışma koşullarını sağlanması anlamına gelmektedir.²³⁹ Ancak kişiden kişiye değişebilen, bireyselci bir yaklaşım olması nedeniyle endüstri ilişkileri sistemi içerisinde yer almamaktadır.

4857 sayılı kanunun 5. maddesi “ *Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.*”²⁴⁰ şeklindedir. Burada da görülmektedir ki, çalışma şartlarına ilişkin yasalaştırılmış düzenlemeler eşit ve adil dağıtılmak zorundadır. Fakat işverenlerin de bu hususa özen göstermesi gerekmektedir. Söz konusu hakların çalışanlar arasında adil dağıtımın sağlanması, çalışanların da bu algıya sahip olmasıyla mümkün hale gelebilmektedir. Bu süreçte devletin ve sendikaların rolü işverenlerin adaletsizlik ve haksızlık yapmalarına engel olabilecek kudrette olması gerekmektedir.

²³⁹ Mehmet Zülfi Camkurt, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerine Etkisi”, **TUHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 20-21, Sayı: 6-1, Mayıs/Ağustos 2007, s.86.

²⁴⁰ 4857 Sayılı İş Kanunu, 2013: Madde 63.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN VE ÇALIŞAN HAKLARININ SAĞLANMASINDA ARACI ROLÜNDE OLAN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma ilişkileri ve düzenlenmesi insanoğlunun varoluşundan beri hayatımızda yer almaktadır. Ancak günümüzdeki anlamıyla çalışma ilişkileri kavramının ortaya çıkışı Sanayi Devrimi sonrasında gerçekleşmiştir. Avrupa’da başlayan sanayileşme süreci ile birlikte işçi ve işveren şeklinde iki aktör oluşmuştur. İlk yıllarda olumsuz çalışma koşullarına maruz kalan işçi sınıfı, işveren karşısında haklarını aramak için güçsüz durumdayken, örgütlenmiş çoğulcu bir yapıyı ifade eden endüstri ilişkileri sistemi doğmuştur. İşverenler karşılarında her ne kadar örgütlü ve güçlü bir yapının oluşumuna karşı çıksa da işçilerin kararlı duruşu neticesinde kollektif hareket etmişlerdir. Böylelikle sermayedarın acımasız çalışma koşulları yumuşatılmış ve daha insani bir şekilde çalışma hayatı sürmüşlerdir. Endüstri ilişkileri sisteminin temel aktörlerinden işçi ve sendikaları, işveren ve sendikaları ile birlikte bu iki aktörün ilişkilerinin düzenlenmesinde kimi dönem müdahaleci, kimi dönem ise denetleyici olarak devlet de yer almaktadır. Ancak 1980’li yıllarda uygulamaya alınan neoliberal ekonomi politikalarıyla birlikte küreselleşmenin hızlanması, teknolojik ve sektörel gelişmelerin de etkisiyle işçi kesimini temsil eden sendikalar çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde yeterli olamamıştır. Çalışma ilişkilerinde yeni bir arayış neticesinde insan kaynakları yönetimi, insan odaklı faaliyetlerinin çalışma hayatı içerisinde yer bulması ile birlikte zaman içerisinde tüm dünyaya yayılarak çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde bireysel ilişkilerle başarılı olunabileceğini savunmuş ve politikalarını bu yönde geliştirmiştir.

Çalışmanın amacı, çalışanların temsil edildiği endüstri ilişkileri aktörlerinden sendika ve insan kaynakları yönetimi arasında çalışanların eğilimini incelemektir. Burada bireylerin çalışmadan doğan haklarının ve örgütsel adaletin sağlanması bakımından hangi sistemi daha güvenilir bulduğu ve taleplerinin gerçekleşmesinde hangi sistemi kendilerine yakın gördükleri sorgulanmaktadır.

Çalışmanın amacı çerçevesinde ana hipotez olarak “**H₀**: Çalışanlar Tarafından İnsan Kaynakları Yönetiminin ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Örgütsel Adaletin ve Çalışan Haklarının Sağlanmasından İstatistiksel Olarak Farklı Etkilenmektedir” şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda ortaya atılan 5 alt hipotez aşağıdaki gibidir:

H₁: Demografik Değişkenlerin İnsan Kaynakları Yönetiminin ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişkileri ve Etkileri Düşük Düzeydedir.

H₂: İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Algısı Örgütsel Adaletin Sağlanmasından Yüksek Düzeyde Etkilenmektedir.

H₃: İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Algısı Çalışan Haklarının Sağlanmasından Düşük Düzeyde Etkilenmektedir.

H₄: Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Algısı Örgütsel Adaletin Sağlanmasından Düşük Düzeyde Etkilenmektedir.

H₅: Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Algısı Çalışan Haklarının Sağlanmasından Yüksek Düzeyde Etkilenmektedir.

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde etkin rol oynayan bu iki sistemin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi nedeniyle oldukça önemlidir. Elde edilen sonuçlar ile sistemlerin eksikliklerinin çalışanların görüşleriyle ortaya çıkarılmasıyla, çalışma ilişkileri sistemlerinin sürekli değişim içerisinde olması ve bu eksiklikleri dikkate almaları açısından yol gösterici nitelikte olacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın bulgularına ulaşmak amacıyla kullanılan yöntem, kapsam ve kullanılan ölçekten bahsedilmektedir. Bununla beraber anketi oluşturma süreci, bu kapsamda verilerin toplam şekli ve kullanılan yöntemler anlatılmaktadır.

Çalışmada iki yönetim şeklinin karşılaştırılması amacıyla oluşturulan sorular nedeniyle çalışanların her iki sistem konusunda bilgili olmaları istenmiştir. Bu nedenle araştırmanın örneklemi belirlenirken hem insan kaynakları yönetiminin hem de sendikanın çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde aktif rol aldığı bir alan seçmek amaçlanmıştır.

Araştırma çerçevesinde 01.03.2019 tarih itibariyle anketin uygulanması için birçok firma ile görüşülmüş ancak, 6698 Sayılı Kişisel Verileri Koruma Kanunu²⁴¹ ve siyasi kaygılar öne sürülerek olumsuz yanıt alınmıştır. Son olarak İstanbul'da bir belediyenin insan kaynakları yönetimi tarafından bahsedilen hususlar nedeniyle çalışanlara anket uygulama talebi kabul görmemiştir. Ancak aynı belediyenin sendika yetkilisi ile görüşülerek gerekli izinler alınabilmıştır. Bu nedenle araştırma örneklemi olarak İstanbul'da bir belediyenin sendikaya bağlı çalışanları seçilmiştir. Bu çerçevede, anketin doldurulması amacıyla 15.04.2019 tarihinde gerçekleştirilen sendikanın çalışanları bilgilendirme toplantısına 400 basılı anket ile katılım gösterilmiş ve 350 çalışana uygulanabilmıştır. Anket sorularının doğru anlaşılabilmesi için toplantı sonrası tarafımıza söz hakkı verilmiş ve toplu olarak, yüz yüze, sorular izah edilerek, çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Elde edilen anketlerin 39 tanesi çift işaretleme ya da eksik bilgi içermesi nedeniyle geçersiz sayılmış ve 311 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

²⁴¹ Detaylı bilgi için bkz. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6698.pdf>.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İstatistiksel olarak incelenmesinin kolay olması sebebiyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu nedenle toplam 38 sorudan oluşan bir anket metni oluşturulmuştur. Anketlerin uygulanmasının ardından elde edilen veriler ile çeşitli istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz için kullanılan yöntemler ve elde edilen bulgular çalışmanın bu kısmı içerisinde yer almaktadır.

3.3.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini, İstanbul'da bir belediyenin sendikaya kayıtlı çalışanları oluşturmaktadır. 15.04.2019 tarih itibariyle söz konusu belediyede sendikaya bağlı 2107 çalışanı bulunmaktadır. İstenilen nitelikteki tüm çalışanlara ulaşmak adına tüm yollar denenmiş olsa da bahsedilen sorunlar nedeniyle uygulama sendikanın düzenlediği bilgilendirme toplantısına katılan çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Ölçeği

Araştırmanın anket formu toplamda 38 soru ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için 8 soru oluşturulmuştur. Demografik özellikleri belirleyici sorularda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma şekli, çalışma süresi ve çalışma pozisyonu şeklinde sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde dört adet ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” dir. 20 sorudan oluşan ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçeğin uyarlaması yapılarak soru sayısının azaltılması amacıyla benzer sorular birleştirilerek 14 soru olarak revize edilmiştir. Bu ölçekte 9-11 arası sorular dağıtımsal adalet, 12-16 arası sorular prosedürel adalet, 17-22 arası sorular etkileşimsel adalet boyutlarını ölçmektedir. Oluşturulan ikinci ölçekte, çalışanlar üzerindeki endüstri ilişkileri sisteminin başarı algısını ölçmek amacıyla hazırlanmış 6 adet sorudan oluşmaktadır.

Sorularda anılan sendikalar, analizlerde endüstri ilişkileri olarak adlandırılmış ve sendikalar kastedilmektedir. Üçüncüsü ile çalışanlar üzerindeki insan kaynakları yönetiminin başarı algısını ölçmek amacıyla hazırlanan 6 adet sorudan oluşmaktadır. Dördüncü ve son ölçekte ise, çalışanların haklarına sahip olma algılarını ölçmek amacıyla 4 adet sorudan oluşan ölçek oluşturulmuştur.

“Örgütsel Adalet Ölçeği” için hazır ölçekten yararlanılmış olup diğer ölçekler hipotezler düşünülerek oluşturulmuş, pilot çalışma olması adına sendika temsilcisi ve belirli sayıda çalışan ile anket soruları değerlendirilmiştir. Bu pilot çalışmadan sonra anket formları tekrardan kontrol edilmiş ve araştırmaya katılan çalışanların fikirleri ile sendika temsilcilerinin de önerileri doğrultusunda anket formunda kullanılan sorular yeniden düzenlenerek daha kolay anlaşılır hale getirilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümündeki sorular, 5’li Likert Tipi ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Katılımcıların sorulara verdiği cevaplar, “1=Kesinlikle Katılıyorum”, “2=Katılıyorum”, “3=Kararsız”, “4=Katılmıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

3.3.3. Verilerin Analiz Yöntemi

Toplanan veriler istatistiksel program, SPSS 21 ile analiz edilmiştir. Anket formu, ölçülmek istenen bağımlı ve bağımsız değişkenler çerçevesinde sorular hazırlanması nedeniyle gruplandırmalar bu çerçevede belirlenmiştir. Hazırlanan soruların tutarlılığını test etmek için güvenirlik testi, toplanan verilerin dağılımını kontrol etmek amacıyla da normallik testi gerçekleştirilmiştir.

Hipotezlerin sınanmasından önce katılımcıların demografik yapısını tespit etmek ve demografik değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki dağılımlara bakmak amacıyla t- testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Analizlerin devamında ilk hipotezin sınanması amacıyla, demografik değişkenler ile endüstri ilişkileri sisteminin ve insan kaynakları yönetiminin başarısına etkilerini ölçmek amacıyla t-testi, tek yönlü varyans, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak endüstri ilişkileri sisteminin

başarısı ve insan kaynakları yönetiminin başarısı ile demografik değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile sınanmıştır. Sonrasında demografik değişkenlerin endüstri ilişkileri sisteminin başarısı ve insan kaynakları yönetimin başarısındaki açıklayıcı etkisini anlamak amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

Diğer hipotezlerin test edilmesinde ise sırasıyla; örgütsel adalet algısı ve çalışanlara sağlanan haklar ile endüstri ilişkileri sisteminin başarısı arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi, örgütsel adalet ve çalışan haklarının sağlanmasının endüstri ilişkileri sisteminin başarısındaki etkisini ölçmek için de basit regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak, örgütsel adalet algısı ve çalışanlara sağlanan haklar ile insan kaynakları yönetimi başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizinden ve örgütsel adalet algısı ve çalışanlara sağlanan hakların insan kaynakları yönetiminin başarısına olan etkisinin tespitinde basit regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

Çalışma, araştırma bulgularının değerlendirilmesi, bulgulara dair analiz ve yorumlardan oluşmaktadır. Araştırmanın analizlerine başlamadan önce yapılması gereken güvenilirlik ve verilerin normal dağılıp dağılmadığını kontrol eden analizler yapılmıştır. Daha sonra yukarıda belirtilen araştırma hipotezleri çeşitli analizler aracılığı ile değerlendirilerek, yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.4.1. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi ve Normallik Testi

Anket formunda yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılıklarına bakılması için öncelikli olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sosyal bilimlerde Cronbach Alpha değerin 0,7' den yüksek olması yeterli kabul edilmektedir.

Tablo 8: Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alpha
Anket Formu	,931
İnsan Kaynakları Etkinliği	,908
Endüstri İlişkileri Etkinliği	,918
Örgütsel Adalet	,929
Çalışan Haklarının Sağlanması	,851

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach α 'sı Tablo 8'de görüldüğü üzere 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Güvenilirlik analizi bağımlı ve bağımsız değişken grupları arasında ayrı ayrı bakılmıştır. Bütün grupların Cronbach α 'sının 0,7 'nin üzerinde sonuçlanması anket formunda yer alan soruların birbirleriyle tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Normallik Testi

	Skewness	Kurtosis
Endüstri İlişkiler	,042	-1,064
İnsan Kaynakları Yönetimi	-,412	-,600
Dağıtımsal Adalet	-,817	-,412
Prosedürel Adalet	-,333	-1,026
Etkileşimsel Adalet	-,412	-,600
Çalışan Hakları	-,499	-,684

Tablo 9'da verilerin nasıl dağıldığını tespit edebilmek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Skewness ve Kurtosis değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması bulguların normal dağıldığını göstermektedir.²⁴² Buna göre aşağıdaki tabloda anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin normal dağıldığı görülmektedir.

²⁴² Abdullah Can, **Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, 6. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2018, s. 82.

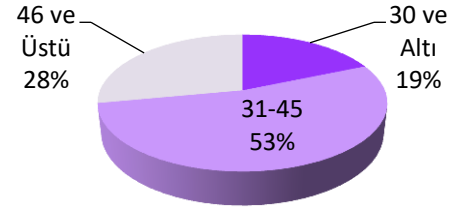
Araştırmanın hipotezlerini sınamak üzere yapılacak analizlerden çalışma şekli tüm anketlerde tam zamanlı şeklinde işaretlenmesi sebebiyle çıkarılarak devam edilmesinin uygun olduğuna karar verilmiştir. Böylece hipotezlerin test edilmesi normal dağılmaya uygun olarak istatistiki testler ile gerçekleştirilmiştir.

3.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri aşağıda tablolar ile değerlendirilmiştir. Buna göre anket araştırması ile elde edilen t-testi analizi sonuçları her bir tabloda anket formunda yer alan demografik özelliklere ilişkin sorulara verilen cevapların frekanslarını ve geçerlilik yüzde (%) lerini göstermektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Yaşları, Frekans Dağılımları ve Grafiksel Gösterimi

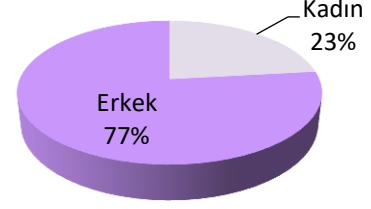
Yaş	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
30 ve Altı	58	18,6
31-45	166	53,4
46 ve Üstü	87	28,0
Toplam	311	100,0



Tablo 10’da katılımcıların yaşları “30 ve altı”, “31 - 45” yaş arası ve “46 ve üstü” şeklinde gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma içerisinde en fazla katılım sağlayan çalışan 166 kişi ile 31-45 yaş grubu, en az katılım sağlayan ise 58 kişi ile 30 ve altı yaş grubu olarak görülmektedir. 46 ve üstü yaş grubundan da 87 kişi katılım sağlamıştır. Buna göre katılımların yüzdesel dağılımı; 30 ve altı yaş grubu %18,6, 31-45 yaş grubu %53,4, 46 ve üstü yaş grubu ise %28 şeklindedir.

Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyetleri, Frekans Dağılımları ve Grafikselsel Gösterimi

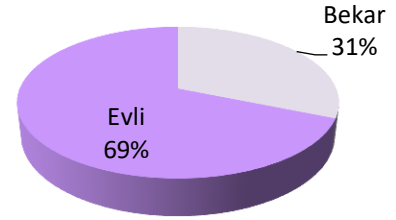
Cinsiyet	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Kadın	74	23,8
Erkek	237	76,2
Toplam	311	100,0



Tablo 11’de katılımcıların cinsiyetleri ve frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcılar, 237 kişi %76,2 oranında erkeklerden, 74 kişi ve %23,8 oranında kadınlardan oluşmaktadır. Bu oranlar çoğunluklu katılımcıların erkek çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumu, Frekans Dağılımı ve Grafikselsel Gösterimi

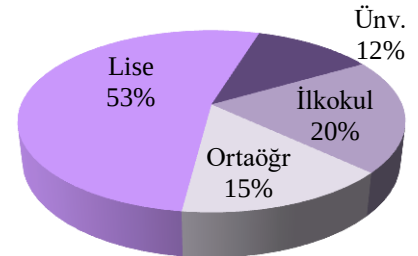
Medeni Durum	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Bekar	97	31,2
Evli	214	68,8
Toplam	311	100,0



Tablo 12’de katılımcıların medeni durumları ve frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcılar, 214 kişi %68,8 oranında evli, 97 kişi ve %31,2 oranında bekar çalışanlardan oluşmaktadır.

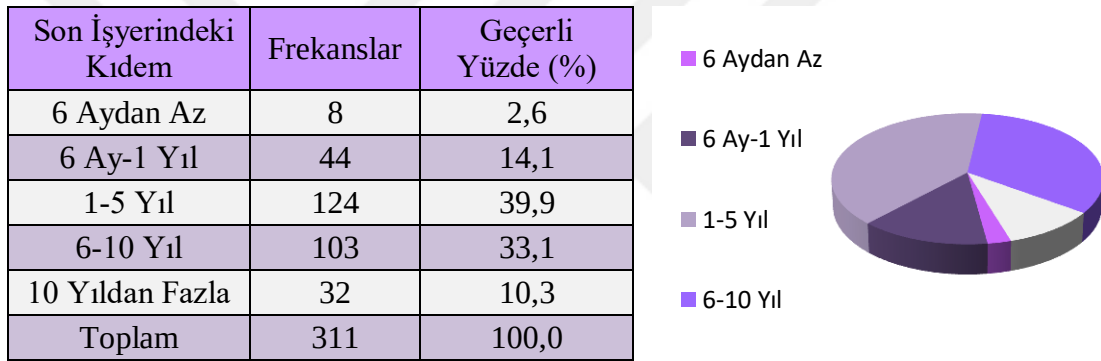
Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Durumu, Frekans Dağılımı ve Grafikselsel Gösterimi

Eğitim Durumu	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
İlkokul	63	20,3
Ortaöğretim	47	15,1
Lise	164	52,7
Üniversite	37	11,9
Toplam	311	100,0



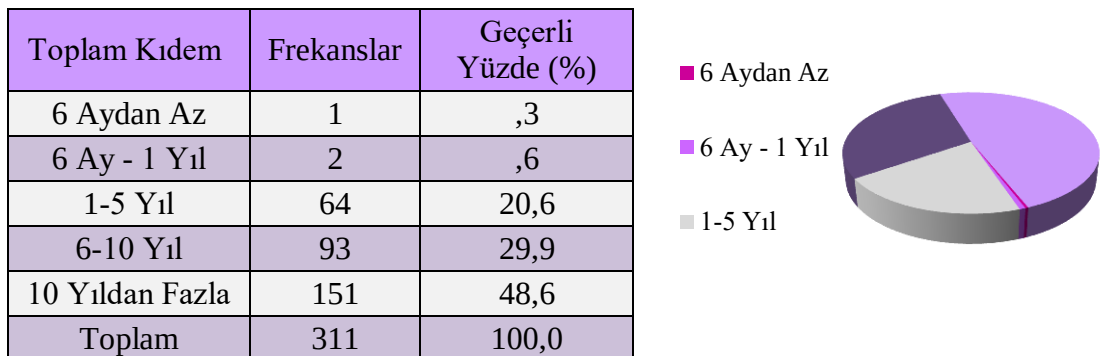
Katılımcıların eğitim durumlarının tespit edilebilmesi için ilköğretim, ortaöğretim, lise, üniversite ve yüksek lisans/doktora olmak üzere beş ayrı gruplandırma yapılmıştır. Ancak yüksek lisans/doktora mezunu çalışan olmadığı için tabloya eklenmemiştir. Buna göre katılımcıların ağırlıklı çoğunluğu 164 kişi ve %52,7 oranında lise mezunlarından oluşmakta ve ardından sırasıyla 63 kişi ve %20,3 oranında ilköğretim mezunları, 47 kişi ve %15,1 oranında ortaöğretim mezunları ve 37 kişi ve %11,9 oranında üniversite mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 14: Katılımcıların Son İşyerindeki Kıdemleri, Frekans Dağılımı ve Grafiksel Gösterimi



Katılımcıların son işyerlerindeki kıdemleri ve frekans dağılımları Tablo 14’de 6 aydan az, 6 ay-1 yıl, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olarak beş gruplandırma yapılmıştır. Buna göre 311 katılımcının son iş yerlerinde %39,9 (124 kişi)’luk kısmı 1-5 yıl, %33,1 (103 kişi)’i 6-10 yıl, %14,1 (44 kişi)’i 6 ay-10 yıl, %10,3 (32)’ü 10 yıldan fazla, %2,6 (8 kişi) ‘sı 6 aydan az kıdeme sahiptir.

Tablo 15: Katılımcıların Toplam Kıdemleri, Frekans Dağılım ve Grafiksel Gösterimi



Katılımcıların toplam çalışma hayatında yer alma sürelerinin belirlenebilmesi için yöneltilen toplam kıdem süresi sorusunun yanıtı Tablo 15’te toplam kıdem ve frekans dağılımları tablosunda görülmektedir. Son iş yerindeki kıdem süresinin ölçüldüğü gibi 6 aydan az, 6 ay-1 yıl, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan şeklinde beş gruptandırma yapılmıştır. Buna göre 311 katılımcının toplam kıdem süreleri %48,6 (151 kişi)’lık kısmı 10 yıldan fazla, %29,9 (93 kişi)’u 6-10 yıl, %20,6 (64 kişi)’sı 1-5 yıl, %0,6 (2)’sı 6 ay-1 yıl, %0,3 (1 kişi) ‘ü 6 aydan az şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların Çalışma Durumu, Frekans Dağılımı ve Grafikselleştirilmesi

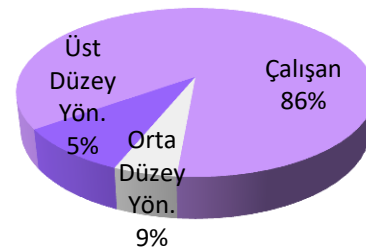
Çalışma Durumu	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Tam Süreli	311	100,0
Toplam	311	100,0



Katılımcıların çalışma durumlarının tespit edilebilmesi için tam süreli, part time ve proje bazlı çalışma şeklinde üç gruptan oluşan bir soru oluşturulmuştur. Ancak Tablo 16’da da görüldüğü gibi katılımcıların tamamının tam süreli çalışan oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 17: Katılımcıların Pozisyonu, Frekans Dağılımları ve Grafikselleştirilmesi

Pozisyon	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Üst Düzey Yönetici	15	4,8
Orta Düzey Yönetici	28	9,0
Çalışan	268	86,2
Toplam	311	100,0



Katılımcıların pozisyonlarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdesel oranları Tablo 17’de verilmiştir. Pozisyon aralıkları üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve çalışan olmak üzere üç ayrı grupta değerlendirilmiştir. Buna göre, katılımcıların ağırlıklı çoğunluğu %86,2 (268 kişi) oranında çalışanlardan, %9 (28 kişi) oranında orta düzey yönetici ve %4,8 (15 kişi) oranında üst düzey yöneticilerden

oluşmaktadır. En yüksek çalışan katılımı “çalışan” olarak nitelendirilmiş olan mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır.

3.4.3. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışması sonucunda elde edilen cevaplar belirlenen hipotezler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu bölümde öncelikle olarak katılımcıların demografik belirleyicilerinin diğer bağımlı ve bağımsız değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir. Sonrasında hipotezlere yönelik analizler ile araştırma hipotezleri irdelenmiş ve sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.4.3.1. Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular

Araştırmada katılımcıların demografik değişkenler bağlamında analizler yapılmıştır. Demografik değişkenler ile insan kaynakları yönetimi etkinliği ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasındaki ilişki ve demografik değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklayıcı etkisi sorgulanmıştır.

3.4.3.1.1. Demografik Değişkenler Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

H₁: Demografik Değişkenlerin İnsan Kaynakları Yönetiminin ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişkileri ve Etkileri Düşük Düzeydedir.

Bu bölümde, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin eğilimleri arasında demografik değişkenler açısından anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmektedir. Esasen, eğilimleri ve bu eğilimlerin demografik değişkenlerde farklılık gösterip göstermediği önem arz etmektedir. Bu bağlamda verinin özellikleri dikkate alınarak hipotez test edilmiştir. Parametrik test varsayımları sağlandığından dolayı bağımsız örneklerde t testi ve varyans analizi sonuçları Tablo 18 ve Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 18: Deskriptif İstatistikler: Demografik Değişkenler ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği

DEĞİŞKENLER		Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık
Cinsiyet	Kadın	3,64	1,00	,380
	Erkek	3,77	1,10	,380
Medeni Durum*	Bekar	3,52	1,87	,015
	Evli	3,84	1,15	,015
Yaş*	20-30	3,39	1,20	,010
	31-45	3,76	1,03	,010
	46 ve üstü	3,94	1,05	,010
Eğitim Durumu*	İlkokul	3,95	1,02	,002
	Ortaokul	3,96	1,14	,002
	Lise	3,71	1,04	,002
	Lisans	3,19	1,11	,002
İşyerlerindeki Kıdemleri	6 aydan az	3,35	1,38	,014
	6 ay ile 1 yıl	3,52	1,08	,014
	1 - 5 Yıl	3,59	1,16	,014
	6- 10 Yıl	4,01	1,93	,014
	10 Yıldan +	3,86	1,97	,014
Toplam Kıdemleri	6 aydan az	3,50		,254
	6 ay ile 1 yıl	3,42	1,12	,254
	1 - 5 Yıl	3,47	1,98	,254
	10 Yıldan +	3,80	1,15	,254

*p<0,05 **p<0,001

Tablo 18'e göre çalışanların medeni durum, yaş ve eğitim durumu ile insan kaynaklarının etkinliği arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Ayrıca bekar olanların evli olanlara göre, 20 – 30 yaş aralığında olanların diğer yaş gruplarına göre ve lisans mezunu olanların diğer eğitim seviyesinde olanlara göre insan kaynakları yönetiminin etkinliğine eğilimleri daha yüksek şekilde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, daha düşük yaş grubunda olan çalışanların insan kaynakları yönetimini etkin bulmaları, yaşam standartlarının yeni oluşmaya başlaması ve beklentilerinin daha düşük olması şeklinde yorumlamak yanlış olmayacaktır. Aynı şekilde bekar çalışanlar için de aile geçindirme kaygısının olmayacağı düşünüldüğünde, bireysel kazanım beklentisinin evlilere oranla daha düşük olacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar da bu duruma etki

edebilmektedir. Öyle ki, çalışanların ücretlerini zamanında ve tam olarak alabilmeleri yeterli gelmekte ve örgütsel adaletin ya da diğer çalışan haklarının sağlanması ile ilgilenmemektedirler. Özellikle Türkiye gibi genç işsizlik oranları yüksek olan ülkelerde, bireylerin yalnızca bir iş sahibi olabilmelerinin bile yeterli olabileceği düşüncesini akıllara getirmektedir.

Tablo 19: Deskriptif İstatistikler: Demografik Değişkenler ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği

DEĞİŞKENLER		Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık
Cinsiyet	Kadın	2,85	1,19	,659
	Erkek	2,77	1,25	,659
Medeni Durum	Bekar	2,73	1,20	,567
	Evli	2,82	1,25	,567
Yaş**	20-30	3,46	1,05	,000
	31-45	2,44	1,11	,000
	46 ve üstü	3,02	1,34	,000
Eğitim Durumu	İlkokul	2,66	1,49	,567
	Ortaokul	2,72	1,34	,567
	Lise	2,88	1,14	,567
	Lisans	2,72	1,97	,567
İşyerlerindeki Kıdemleri	6 aydan az	3,00	1,98	,616
	6 ay ile 1 yıl	2,71	1,19	,616
	1 - 5 Yıl	2,72	1,24	,616
	6- 10 Yıl	2,95	1,22	,616
	10 Yıldan +	2,63	1,33	,616
Toplam Kıdemleri	6 aydan az	3,50		,553
	6 ay ile 1 yıl	2,42	1,59	,553
	1 - 5 Yıl	2,77	1,18	,553
	6- 10 Yıl	2,73	1,22	,553
	10 Yıldan +	2,84	1,28	,553

*p<0,05 **p<0,001

Endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği ile demografik değişkenlerden yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu Tablo 19’da görülmektedir. 31- 45 yaş aralığında olanların endüstri ilişkileri sistemine olan eğilimi diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğinin eğilimindeki yaş değişkenleri ve ortalamalarına bakıldığında eğilimlerin ortalamasının kararsız ve

kabul etmeme yönünde olduğu Tablo 18’de görülmektedir. Esasen demografik değişkenlerden yaş, endüstri ilişkileri sistemi için önem arz etmektedir. Yeni çalışma koşulları içinde etkinliğini kaybeden endüstri ilişkileri sistemi genç çalışanlar tarafından tam olarak tanınmamakta ve ya insan kaynakları yönetimine ithaf edilen görevler endüstri ilişkileri sistemi ile ilişkilendirilememektedir. Bu durumda da insan kaynakları yönetimi bağlamında yaş grubu arasındaki kıyaslamada en yüksek eğilim gençlerdeyken endüstri ilişkilerinde orta yaş ve daha üst yaş grubunda beklendiği gibi gerçekleşmiştir.

3.4.3.1.2. Demografik Değişkenler ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki

Bu bölümde araştırmanın bağımlı değişkenleri olan insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinin katılımcıların demografik değişkenleri ile olan ilişkileri incelenmiştir.

Buna göre Tablo 20’de demografik değişkenler ve insan kaynaklarının yönetiminin etkinliği arasındaki ilişkinin yönü incelenmiştir. Bu bağlamda veriler korelasyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon analizinin amacı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamaktır.²⁴³ Analiz sonucunda korelasyon katsayısı elde edilmekte ve bu katsayının yüksek bir değerde olması iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Veriler homojen dağılıyorsa, yani eşit aralıklı ve eşit oranda değerlere sahip olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak ölçüm yapılmalıdır.²⁴⁴ Buna göre korelasyon katsayısı 0’a yakın bir değerde olması iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir

²⁴³ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 24. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2018, s. 31.

²⁴⁴ Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016, s.263-265.

ilişkinin olduğunu, -1/+1'e yakın değerler olması ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.²⁴⁵

Tablo 20: Demografik Değişkenler ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Korelasyon Analizi

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
İKY Etkinliği (F1)	Pearson K.	1							
	Sig. (2-tailed)								
Yaş (F2)	Pearson K.	,167**	1						
	Sig. (2-tailed)	,003							
Cinsiyet (F3)	Pearson K.	,050	,111	1					
	Sig. (2-tailed)	,380	,052						
Medeni Durum (F4)	Pearson K.	,138	,411**	,259**	1				
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,000					
Eğitim Durumu (F5)	Pearson K.	-,185**	-,314**	-,003	-,194**	1			
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,960	,001				
Kıdem (F6)	Pearson K.	,166**	,306**	,182**	,204**	-0,015	1		
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,001	,000	,787			
Tecrübe (F7)	Pearson K.	,100	,459**	,229**	,328**	-,046	,517**	1	
	Sig. (2-tailed)	,077	,000	,000	,000	,423	,000		
*p<0,05** p<0,001									

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile yaş arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. (r=167, p<0,05)

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile eğitim durumu arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. (r= - 185, p=0,05)

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile işyerlerindeki kıdemleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. (r=166, p=0,05)

²⁴⁵ Ahmet Hamdi İslamoğlu ve Ümit Ahıncık, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2016, s. 354-355.

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile cinsiyet, medeni durum ve toplam tecrübe arasında ise anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Analiz sonucunda, demografik değişkenler ile insan kaynakları yönetiminin etkinliğine yönelik tutum arasında güçlü bir bağ olmadığı görülmüştür. Demografik değişkenler bağlamında toplam yedi değişken mevcuttur ve bunların üç tanesi ile olan ilişkisi anlamlı çıkmıştır. Kısacası demografik değişkenlerde değişiklik meydana gelse dahi, insan kaynakları yönetiminin etkinliğine yönelik eğilimindeki değişim oldukça düşük düzeyde olmaktadır.

Kişilerin demografik özellikleri aldıkları kararlarda ya da mevcut algılarında etkili olmakla birlikte, bu etki zayıf olmaktadır. Yaşlı, genç, evli veya bekar gibi özellikler ile kişilere yönelik genellemeler yapılsa dahi esasen temel algılarındaki etkisi oldukça düşük olmaktadır. Yukarıda da görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimin etkinliği ile demografik değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Burada kıdem ve eğitim seviyesi önem arz etmektedir. Bunun sebebi bu değişkenlerin çalışma hayatı içinde çalışanın konumunun belirlenmesinde etkili olmasıdır. Kıdem ile pozitif, eğitim durumu ile negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu durum, kıdem arttıkça kişilerin istediği hak ve adalete daha kolay ulaştığı, işyerindeki iletişim gücünün daha yüksek olduğu ve böylece istek ve taleplerini daha rahat ifade edebildiği şeklinde çıkarımlar yapmak mümkündür. Bu durum da kişinin taleplerine karşılık bulmasına ve burada aracı kurum olarak gördüğü insan kaynakları yönetimi ile ilişkisinin pozitif olmasını sağlamaktadır.

Eğitim seviyesi ile ters yönlü ilişkinin var olması ise, eğitim seviyesi arttıkça insan kaynakları yönetiminin etkinliğine olan eğilimin azaldığını ifade etmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça bireylerin beklenti ve talepleri yükselmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi ile bu beklentilerini karşılayamadıkları durumda insan kaynakları yönetimine olan algıları negatif yönlü olmaktadır. Bazı durumlarda eğitim seviyesinin yüksek olması, tecrübe kriteri kadar değerli görülmemektedir. Bunun sonucunda da birey iyi bir eğitim almış olsa dahi beklediği konum ve koşullara sahip olması mümkün olmamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından ücret belirleme fonksiyonu ele alındığında, elbette çalışanın eğitim durumu önemli

bir belirleyici nitelikte olmakla birlikte, pozisyona olan yetkinliği daha belirleyici bir konumda görünmektedir.

Tablo 21: Demografik Değişkenler ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Korelasyon Analizi

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Endüstri İlişkilerinin Etkinliği(F1)	Pearson K.	1							
	Sig. (2-tailed)								
Yaş (F2)	Pearson K.	-,073	1						
	Sig. (2-tailed)	,198							
Cinsiyet (F3)	Pearson K.	-,025	,111	1					
	Sig. (2-tailed)	,659	,052						
Medeni Durum (F4)	Pearson K.	,033	,411**	,259**	1				
	Sig. (2-tailed)	,567	,000	,000					
Eğitim Durumu (F5)	Pearson K.	,048	-,314**	-,003	-,194**	1			
	Sig. (2-tailed)	,399	,000	,960	,001				
Kıdem (F6)	Pearson K.	,016	,306**	,182**	,204**	-,015	1		
	Sig. (2-tailed)	,781	,000	,001	,000	,787			
Tecrübe (F7)	Pearson K.	,024	,459**	,229**	,328**	-,046	,517**	1	
	Sig. (2-tailed)	,669	,000	,000	,000	,423	,000		
*p<0,05**p<0,001									

Tablo 21’de demografik değişkenler ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinin korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ancak endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu analiz sonucu da göstermektedir ki, endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği ile demografik değişkenler arasında bir ilişki yoktur. Buna göre, çalışanların endüstri ilişkileri sisteminin etkin olup olmadığı algısına erişirken yaşının, medeni durumunun, eğitim durumunun, kıdeminin ve ya tecrübesinin bir anlam ifade etmediği anlaşılmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında demografik değişkenlerin insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizinin amacı, bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da bağımsız değişkenler arasındaki matematiksel bağıntıyı analiz etmektir. Analiz sonucunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcı etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.²⁴⁶ Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar neticesinde, değişkenler arasındaki açıklayıcı etki tespit edilmekte ve bağımlı değişkendeki değişimlerin bağımsız değişkenlerin ne kadarının açıklanabildiğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen regresyon katsayısı etkinin gücünü ve yönünü göstermektedir. Buna göre regresyon katsayısı 0'a yakın bir değerde ise bağımsız değişkenin doğrusal ve zayıf bir açıklayıcı etkinin olduğunu, -1/+1'e yakın değerler bağımsız değişkenin doğrusal ve güçlü bir açıklayıcı etkisinin olduğunu göstermektedir.²⁴⁷

Tablo 22: Demografik Değişkenler ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon Analizi – Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Sapma
1	,262 ^a	,069	,050	1,05276

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Demografik Değişkenler

Demografik değişkenler ile insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin regresyon analizinin incelendiği Tablo 22'ye göre, demografik değişkenlerin insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı gücü %5 oranındadır. Bu açıklayıcı etkinin oldukça düşük bir yüzde olduğu görülmektedir. Gerçekleşen %5'lik oran demografik değişkenlerin insan kaynaklarının etkinliği üzerindeki

²⁴⁶ Ömay Çokluk, Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulamalar, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt: 10, Sayı:3, 2010, s. 1361.

²⁴⁷ Ahmet Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alnıaçık, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2016, s. 354-355.

açıklayıcı etkisi yok denecek kadar az olduğunu göstermektedir. Öyle ki hipotezin kurulma nedeni, insan kaynakları yönetimin etkinliğinin demografik değişkenler ile açıklanmasının temel bir dayanağını bulmak da oldukça zor olacağı beklentisinden kaynaklanmaktadır. Demografik değişkenlerden yaş, medeni durum, eğitim durumu, tecrübe gibi faktörler kişilerin eğilimlerinde etkili olacağı beklense de, değişim yaratacak güçte olmayacağı düşünülmüş ve sonuçlar da bu düşüncüyü destekler nitelikte gerçekleşmiştir.

Tablo 23: Demografik Değişkenler ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon Analizi – Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	24,873	6	4,145	3,740	,001 ^b
	Artık	336,926	304	1,108		
	Toplam	361,799	310			

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Demografik Değişkenler

Demografik değişkenlerin insan kaynaklarının etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Demografik değişkenler bağlamında açıklayıcı etkinin gücü ve yönü Tablo 24’de açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 24: Demografik Değişkenler ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu

Değişkenler	Model 1			
	B	SE	β	Anlamlılık
(1) Yaş	,100	,110	,063	,362
(2) Cinsiyet	,019	,148	,007	,899
(3) Eğitim Durumu	,144	,147	,062	,329
(4) Medeni Durum	-,175	,068	-,153	,010
(5) Kıdem	,170	,075	,147	,024
(6) Tecrübe	-,044	,093	-,034	,638
*p<0,05**p<0,001				

Demografik değişkenlerden medeni durum ve kıdem değişkenlerinin insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerinde açıklayıcı bir etkisinin olduğu Tablo 24’de görülmektedir. Buna göre, medeni durumda meydana gelen bir birimlik değişim insan kaynakları etkinliğini -0,175 birim etkilemektedir. Kıdem de meydana gelen bir birimlik değişim ise insan kaynakları etkinliğini 0,170 birim etkilemektedir. Yani, insan kaynakları etkinliğinde medeni durum ile negatif, kıdem ile pozitif ilişkilidir.

Kıdem değişkeninin açıklayıcı etkisine bakıldığında korelasyon analizi ile sonuçların birbiri ile örtüştüğü görülmektedir. Kıdem faktörünün insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerindeki etkisi pozitif yönlüdür. Regresyon analizi de göstermektedir ki kıdem arttıkça bireyin insan kaynakları yönetimine olan eğilimi artmaktadır. Kıdem faktörü, çalışanın etki ve yetki alanını genişletmesi ile kişinin hak ve alacak arayışlarına daha kolay karşılık bulmasını sağlamakta ve böylece çalışan tatmin olduğunda muhatap gördüğü insan kaynakları yönetimi etkin bulmaktadır.

Medeni duruma bakıldığında ise negatif yönlü bir etki görülmektedir. Daha önceki analizlerde de ortaya konulan ve bu analiz sonucunda da çalışanların evli olması insan kaynakları yönetiminin etkinliğini azaltmaktadır. Bekar çalışanların beklentilerinin daha düşük olması ile daha az talepkar olmaları onların memnuniyetsiz olmaları gereken durumları ortadan kaldırmaktadır. Aile geçindirmek durumunda olan evli çalışanların ise insan kaynakları yönetimine eğilimlerinin negatif olduğu görülmektedir.

Tablo 25: Demografik Değişkenler ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği
Regresyon Analizi – Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	7,458	6	1,243	,816	,559 ^b
	Artık	463,110	304	1,523		
	Toplam	470,568	310			

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Demografik Değişkenler

Demografik değişkenler ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi Tablo 25’de görölmektedir. Analiz sonucunda demografik değişkenler ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Esasında diğer yapılan analizler doğrultusunda regresyon analizinin de anlamsız çıkmasıyla birlikte endüstri ilişkileri sisteminde demografik değişkenlerde meydana gelen değişimlerin etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

H₁ hipotezi değerlendirildiğinde, hipotezin kabul edildiği görölmektedir. Demografik değişkenlerin insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve endüstri ilişkilerinin etkinliği üzerindeki etkisi oldukça düşüktür.

3.4.3.2. Çalışan Haklarının Sağlanması ve Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Arasındaki İlişi

H₂: İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Algısı Örgütsel Adaletin Sağlanmasından Yüksek Düzeyde Etkilenmektedir.

H₃: İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Algısı Çalışan Haklarının Sağlanmasından Düşük Düzeyde Etkilenmektedir.

Tablo 26: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Korelasyon Analizi

		F1	F2	F3	F4	F5
İKY'nin Etkinliği (F1)	Pearson K.	1				
	Sig. (2-tailed)					
Çalışan Hakları (F2)	Pearson K.	,668**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
Dağıtımsal Adalet (F3)	Pearson K.	,574**	,513**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
Prosedürel Adalet (F4)	Pearson K.	,587**	,456**	,572**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
Etkileşimsel Adalet (F5)	Pearson K.	,629**	,444**	,597**	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
*p<0,05**p<0,001						

Örgütsel adaletin 3 alt boyutu ve çalışan hakları faktörünün insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları, 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleşmiştir. Pearson korelasyon katsayıları ise Tablo 26’da gösterilmiştir. Buna göre:

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile çalışan haklarının sağlanması (F2) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. ($r=668$, $p<0,05$)

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet (F3) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. ($r=574$, $p<0,05$)

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adalet (F4) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. ($r=587$, $p<0,05$)

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet (F5) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. ($r=629$, $p<0,05$)

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, çalışan haklarının sağlanması ve örgütsel adaletin boyutları ile insan kaynakları yönetiminin etkinliği arasında oldukça güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki, çalışanların haklarının sağlandığı algısı insan kaynaklarının yönetiminin etkin olduğu düşüncesini yaratmaktadır. Aynı şekilde, örgütsel adaletin boyutları açısından da bu durum geçerli olmaktadır. Bu sonucun temel sebebi, çalışanların hakları bağlamında ele alınan ücret, çalışma koşulları, sosyal ve yan hakları ile birlikte örgütsel adaletin sağlanması misyonunun insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirmesinden kaynaklanmaktadır. Hipotez bağlamında değerlendirildiğinde ise, örgütsel adalet ile insan kaynakları ilişkisi doğru kurulmuş, fakat çalışan haklarının sağlanması kavramı endüstri ilişkileri sistemi ile ilişkilendirilmiştir. Elde edilen korelasyon analizi sonuçları göstermektedir ki, çalışanlar haklarının sağlanması açısından da insan kaynaklarının etkinliği bağlamında değerlendirmişlerdir. Kısacası çalışanların kendilerine adil davranıldığını ve haklarına sahip olması durumunu insan kaynakları yönetiminin etkin işleyişine bağlamaktadır.

3.4.3.2.1 Örgütsel Adaletin İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğini Açıklayıcı Etkisi

Bu bölümde, örgütsel adalet ile insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin açıklayıcı etkisi incelenmektedir.

Tablo 27: Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon Analizi – Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Sapma	Durbin-Watson
1	,679 ^a	,461	,460	,794	2,158

a.Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgütsel Adalet

Tablo 27'ye göre; insan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki değişiminin %46'sının örgütsel adalette meydana gelen değişim ile açıklanabileceği görülmektedir. Bu oran, örgütsel adaletin insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Burada yine görülmektedir ki çalışanların örgütsel adaletle yönelik algıları insan kaynakları yönetimin etkinliğini yüksek düzeyde açıklamaktadır. Örgütsel adalet kavramı ile bireylerin çalışma ortamında sergiledikleri performansları, aldıkları maddi ve manevi kazanımlarının adil olup olmadığına karar vermeleri neticesinde şekillenmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adaletin sağlandığında inanan çalışan, örgütüne daha bağlı, yöneticileriyle güçlü ilişkileri olan ve dolayısıyla görevinde yüksek katma değer sağlayan bir çalışan performansı sergilemektedir. Örgütsel adaletin sağlanmadığına inanan bir çalışan ise, bu anılan olumlu davranışların aksine bir çalışan profili oluşturmaktadır. Bu nedenle beklenildiği gibi örgütsel adaletin sağlanmasındaki değişim insan kaynakları yönetimini daha etkin kılmaktadır.

Regresyon analizinde kesit veriler üzerinde otokorelasyon²⁴⁸ olmaması beklenmektedir. Durbin-Watson değerinin 2 civarında olması otokorelasyon sorununun olmadığı anlamına gelmektedir.²⁴⁹ Tablo 27'de görülen Durbin-Watson değerinin 2,158 olması otokorelasyon sorununun olmadığını göstermektedir.

Tablo 28: Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon Analizi – Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	166,935	1	166,935	264,711	,000 ^b
	Artık	194,965	309	,631		
	Toplam	361,799	310			

b. Tahmin Ediciler (Sabit): Örgütsel Adalet

²⁴⁸ Otokorelasyon, bir regresyon modelinde hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olması anlamına gelmektedir. Otokorelasyon sorunu, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen istatistiksel modelin yanlış seçilmesi, açıklayıcı değişkenlerden bazılarının modele katılmaması ya da açıklayıcı değişkenlerde ölçme hatalarının olması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

²⁴⁹ İsmail Kınacı, Aşır Genç, "Hataları Değişen Varyanslı ve Otokorelasyonlu Lineer Olmayan Regresyonda Parametre Tahmini" **Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 20, 2002, s.58.

Anova tablosuna bakıldığında ise örgütsel adaletin insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin insan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki açıklayıcı etkinin gücü ve yönü Tablo 29’da açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 29: Örgütsel Adalet ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit Terim	1,207	,162		7,443	,000
1 Örgütsel Adalet	,729	,045	,679	16,270	,000

Tablo 29’a göre örgütsel adalet, insan kaynakları yönetimi etkinliği üzerinde istatistiksel olarak açıklayıcı değişken durumundadır. Buna göre, örgütsel adalettaki bir birimlik değişim, insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerinde 0,729 birimlik bir değişim yaratmaktadır. Örgütsel adalet ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki yani örgütsel adaletin sağlanmasının insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olduğunu bilinmektedir. Böylelikle Tablo 29’da elde edilen sonuçlar bu açıklamayı tekrardan doğrular nitelikte gerçekleşmiştir. Çalışan, örgütsel adaletin sağlanmadığına yönelik bir algıya sahip olması durumunda insan kaynakları yönetiminin görevlerini yerine getirmediğine yönelik inanmakta ve etkin olmadığını düşünmektedir. Bu durum, iki değişken arasındaki etki yönünün de pozitif olması biri artarken diğerinin de arttığı, biri düşerken diğerinin de düştüğünü şeklinde açıklanmaktadır.

Kısacası, örgütsel adaletin sağlanması ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin açıklayıcı etkisinde oran olan %46 ve değişiminin birimi olan, 0,729 bu ilişkinin derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanlar açısından

örgütsel adaletin varlığı onları insan kaynakları yönetiminin etkinliği fikirlerine yaklaştırmaktadır. Bu etki ters şekilde düşünüldüğünde de örgütsel adalet algısı azaldıkça insan kaynakları yönetiminin etkinliğine yönelik algı da azalmaktadır.

Örgütsel adalet ve insan kaynakları yönetiminin etkinliği arasındaki ilişkiye daha güçlü analiz edebilmek için örgütsel adaletin alt boyutları ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan analizler aşağıda gösterilmiştir.

Örgütsel adaletin boyutları ve insan kaynakları yönetiminin etkinliği ilişkisini incelemek adına üç model oluşturulmuştur. İnsan kaynaklarının etkinliği ve dağıtımsal adalet ile birinci model, birinci modele prosedürel adalet eklenerek ikinci model ve ikinci modele etkileşimsel adalet eklenerek üçüncü model oluşturulmuştur. Aşamalı (adım adım) regresyon analizi seçildiğinde, sırasıyla en yüksek açıklayıcılığı olan bağımsız değişkeni, ardından ikinci yüksek açıklayıcılığı olan bağımsız değişken modele dahil edilmektedir. Şayet, sonraki oluşturulan modellerde R^2 değerinde artış sağlanmış ise bu model tercih edilmektedir. Bu nedenle üçüncü modelde R^2 değerinde artış sağlanması nedeniyle çalışmada üçüncü modele yer verilmiştir.

Tablo 30: Örgütsel Adaletin Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon Analizi – Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Sapma	Durbin-Watson
3	,686 ^d	,470	,465	,79020	2,141

d. Tahmin Ediciler (Sabit): Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Model 3’de insan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki değişimin %46,5 ‘inin örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları olan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin sağlanması ile insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin incelendiği Tablo 27’deki regresyon analizinde de bu oran %46 oranında gerçekleşmiş ve bu iki tabloda

gerçekleşen oranlar birbirini desteler niteliktedir. Yine burada çalışanlar tarafından örgütsel adaletin sağlanması misyonu insan kaynakları yönetimine yüklenmiş ve %46,5 gibi yüksek bir oran ile insan kaynakları yönetiminin etkinliğini açıklar nitelik kazanmıştır.

Durbin-Watson değerine bakıldığında ise, otokorelasyon gözlenmediği görülmektedir.

Tablo 31: Örgütsel Adaletin Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon Analizi – Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
3	Regresyon	170,106	3	56,702	90,809	,000 ^d
	Artık	191,694	307	,624		
	Toplam	361,799	310			

d. Tahmin Ediciler (Sabit): Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin boyutları ile insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin incelendiği Anova tablosu kurulan 3. modelin açıklayıcı gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 31’de görülmektedir. Bu bağlamda incelenen örgütsel adaletin boyutları ayrıntılı olarak Tablo 32’de analiz edilmektedir.

Tablo 32: Örgütsel Adaletin Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetiminin

Etkinliği Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık	VIF
		B	Std. Hata	Beta			
3	Dağıtımsal Adalet	,245	,047	,275	5,176	,000	1,639
	Prosedürel Adalet	,163	,059	,181	2,772	,006	2,480
	Etkileşimsel Adalet	,337	,069	,327	4,892	,000	2,592
*p<0,05 **p<0,001							

Tablo 32’de görülen model 3’e göre, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin açıklayıcısı durumundadır. Dağıtımsal adalet boyutunda meydana gelen bir birim değişiklik insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde 0,245 birimlik pozitif yönlü bir değişim yaratmaktadır. Prosedürel adalet boyutunda meydana gelen bir birim değişiklik insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde 0,163 birimlik değişim yaratmaktadır. Etkileşimsel adalet boyutunda meydana gelen bir birim değişiklik ise insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde 0,337 birimlik değişim yaratmaktadır. Örgütsel adaletin boyutlarına bakıldığında, etkileşimsel adaletin etki derecesinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel adaletin boyutları bağlamında değerlendirildiğinde tek tek açıklayıcı etkilerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Genel olarak örgütsel adaletin sağlanması ile insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin ele alındığı Tablo 29’da bu oran 0,729 ile oldukça güçlü bir açıklayıcı değişken olarak görünmektedir. Örgütsel adaletin boyutlarından dağıtımsal adalet kaynakların adil dağılımını, prosedürel adalet kaynak dağıtım süreçlerinin adillliğini, etkileşimsel adalet kaynak dağılım süreçlerinin çalışanlara saygılı ve açık bir şekilde açıklanması anlamına gelmektedir. Buradan hareketle çalışanlar, örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adaletin en

fazla sağlanan boyut olduğunu ve insan kaynakları yönetiminin kaynak dağılım süreçlerinin bilgilendirmesinin doğru ve saygın bir şekilde kendilerine aktarıldığını düşünmektedir.

Çoklu doğrusallık²⁵⁰ probleminin sınanması hususunda Variance Inflation Factor (VIF)²⁵¹ kullanılmıştır. VIF değerinin 10 ve üzerinde olması durumunda çoklu doğrusallık sorununun varlığından söz edilebilmektedir.²⁵² Çoklu doğrusallık sorunu bağlamında Tablo 32’de VIF değerlerine bakıldığında çoklu doğrusallık sorunu olmadığı gözlenmiştir.

H₂ hipotezi değerlendirildiğinde hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda, örgütsel adalet ile insan kaynakları yönetiminin etkinliği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Örgütsel adaletin etkisini ölçmek amaçlı yapılan regresyon analizi sonucunda da örgütsel adaletin sağlanmasının insan kaynakları yönetimi üzerinde yüksek düzeyde açıklayıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

3.4.3.2.2 Çalışan Haklarının Sağlanmasının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğini Açıklayıcı Etkisi

Çalışan haklarının sağlanmasının insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

²⁵⁰ Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenlerin hem bağımlı değişkenlerin üzerinde hem de kendileri arasında birbirleri üzerinde etkileri olması anlamına gelmektedir.

²⁵¹ Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal ilişkinin sağlanması için Variance Inflation Factors – VIF (Varyans Artış Faktörü) hesaplaması yapılmaktadır. VIF hesaplaması, bir bağımsız değişkenin diğer bir bağımsız değişken ile olan ilişkisinin belirlenmesi için kullanılmaktadır.

²⁵² Özgül Vupa ve Özlem Gürünlü Alma, “Doğrusal Regresyon Çözümlemesinde Çoklu Bağlantı Probleminin Sapan Değer İçeren Küçük Örneklemelerde İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 31, 2008, s. 99.

Tablo 33: Çalışan Haklarının Sağlanması İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği
Regresyon Analizi – Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Sapma	Durbin- Watson
1	,668 ^a	,446	,444	,805	1,821

a. Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Sisteminin Etkinliği.

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki değişimin %44'ünün çalışan haklarının sağlanmasındaki değişim ile açıklanabildiği görülmektedir. Çalışan haklarının sağlanması açıklayıcı oranın oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Burada çalışanların haklarının sağlanması algısının var olması insan kaynaklarının yönetiminin etkinliği ile ilişkilendirilmektedir. Araştırmada çalışan hakları bağlamında ücretler ve yan haklar, çalışma koşulları, iş salığı ve güvenliği ve sosyal güvenlik hususları değerlendirmeye alınmıştır ve bu haklar insan kaynaklarından çok endüstri ilişkileri sistemi ile ilişkilendirilmiştir. Bu sebeple hipotez, çalışan haklarının sağlanmasının insan kaynakları üzerindeki etkisinin daha düşük olacağı varsayımı ile kurulmuştur. Fakat analizler sonucunda bu hakların insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerinde açıklayıcı oranının beklenenden yüksek gerçekleşmesi ile çalışanların bu haklara sahip olma veya olamama durumunun insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile ilişkilendirdiği görülmüştür.

Tablo 33 'deki Durbin Watson değerine bakıldığında otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir.

Tablo 34: Çalışan Haklarının Sağlanması İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği
Regresyon Analizi – Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	161,330	1	161,330	248,671	,000 ^b
	Artık	200,469	309	,649		
	Toplam	361,799	310			

b.Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Sisteminin Etkinliği

Çalışan haklarının sağlanması insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı gücü istatistiki açıdan anlamlıdır. Çalışan haklarının sağlanması ile insan kaynakları yönetimi arasındaki anlamlı ilişki Tablo 35’de gerçekleşen değerler ile açıklanmıştır.

Tablo 35: Çalışan Haklarının Sağlanması İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Regresyon – Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit Terim	1,342	,159		8,446	,000
	Çalışan Hakları	,662	,042	,668	15,769	,000

Tablo 35’de çalışan haklarının sağlanması ile insan kaynakları yönetiminin etkinliği arasındaki regresyon katsayılar tablosu görülmektedir. Buna göre, çalışan haklarının sağlanmasındaki bir birimlik değişim insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde 0,662 birimlik değişim yaratmaktadır. Çalışan haklarının insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde yarattığı değişim oranının oldukça yüksek olduğu Tablo 33’de de bahsedildiği gibi çalışan haklarının sağlanmasına yönelik algının oluşması durumunda bunu sağlamadaki etkin kurum olarak insan kaynakları yönetiminin görülmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda regresyon ve korelasyon analizlerinin birbirini destekler şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

H₃ hipotezi değerlendirildiğinde, bu hipotezin reddedildiği görülmektedir. Hipotez, çalışan haklarının sağlanmasının insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerindeki etkisinin daha düşük olacağı üzerine kurulmuştur. Bunun sebebi olarak; endüstri ilişkileri sisteminin genel görevleri çerçevesinde çalışan haklarının sağlanmasında daha etkili olacağı ve insan kaynakları yönetiminin daha zayıf kalacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Çalışan haklarının sağlanması ile insan

kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ve etki derecesi beklenen düzeyden yüksek çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.

3.4.3.3. Çalışan Haklarının Sağlanması ve Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki

H₄: Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Algısı Örgütsel Adaletin Sağlanmasından Düşük Düzeyde Etkilenmektedir.

H₅: Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Algısı Çalışan Haklarının Sağlanmasından Yüksek Düzeyde Etkilenmektedir.

Hipotezlerin değerlendirilmesi için endüstri ilişkileri sistemi etkinliğinin örgütsel adaletin sağlanmasından ne yönde etkilendiğini anlayabilmek amacıyla öncelikle Tablo 36’da görülen korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 36: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliğin Korelasyon Analizi

		F1	F2	F3	F4	F5
Endüstri İlişkileri Sist. Etkinliği (F1)	Pearson K.	1				
	Sig. (2-tailed)					
Çalışan Hakları (F2)	Pearson K.	,152**	1			
	Sig. (2-tailed)	,007				
Dağıtımsal Adalet (F3)	Pearson K.	,186**	,513**	1		
	Sig. (2-tailed)	,001	,000			
Prosedürel Adalet (F4)	Pearson K.	,201**	,456**	,572**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
Etkileşimsel Adalet (F5)	Pearson K.	,360**	,444**	,597**	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
*p<0,05 **p<0,001						

Endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği ile çalışan haklarının sağlanması arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. ($r=,152$, $p<0,05$)

Endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği ile örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. ($r=186$, $p<0,05$)

Endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği ile örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adalet arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. ($r=201$, $p<0,05$)

Endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği ile örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. ($r=360$, $p<0,05$)

Analiz sonucunda görüldüğü üzere, örgütsel adaletin boyutları ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasında ve çalışan haklarının sağlanması ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasındaki farklılığa bakıldığında örgütsel adalet boyutlarının insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile aralarındaki ilişkinin endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğine göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Çalışan hakları bakımından da aynı şekilde insan kaynakları yönetiminin etkinliği arasındaki ilişki endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğine göre belirgin bir fark ile daha yüksek olduğu görülmüştür.

Endüstri ilişkileri sistemi ile çalışan haklarının sağlanması ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki çalışan hakları bağlamından beklenenden farklı olurken örgütsel adalet bağlamında beklendiği şekilde gerçekleşmiştir. Hipotezler oluşturulurken çalışan haklarının endüstri ilişkileri sistemi ile ilişkilendirilmesinin daha yüksek, örgütsel adalet ile oldukça düşük olacağı öngörülmüştür. Çalışan haklarının çalışanlar için endüstri ilişkileri sistemi içinde yer alacağı ve çalışanların haklarını bu sistem içinde arayacağı beklenmekteydi. Fakat görülmektedir ki

Çalışanlar bu haklarının da insan kaynakları yönetimi tarafından sunulacağını beklemektedirler.

3.4.3.3.1 Örgütsel Adaletin Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliğini Açıklayıcı Etkisi

Örgütsel adaletin endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 37: Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Sapma	Durbin-Watson
1	,295 ^a	,087	,084	1,179	1,812

a. Bağımlı Değişken: Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği

Tablo 37’ye göre endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğindeki değişimin % 8,4 ‘ü örgütsel adaletteki değişim ile açıklanmaktadır. Analiz sonucu ortaya çıkan %8,4’lük oran, örgütsel adaletin sağlanmasının endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin sağlanması insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak düşünülmesi, gerçekleşen bu sonuç ile ortaya atılan hipotezi destekler niteliktedir.

Durbin Watson değerine bakıldığında ise, otokorelasyon sorunu olmadığı görülmektedir.

Tablo 38: Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	40,824	1	40,824	29,353	,000 ^b
	Artık	429,744	309	1,391		
	Toplam	470,568	310			

b. Bağımlı Değişken: Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği

Tablo 38’deki anova tablosuna bakıldığında örgütsel adalet ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğide modelin açıklayıcı gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisinin değerlendirilmesi Tablo 39’daki değerler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Tablo 39: Örgütsel Adalet ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit Terim	1,538	,241		6,390	,000
	Örgütsel Adalet	,361	,067	,295	5,418	,000

*p<0,05 **p<0,001

Tablo 39’a göre, örgütsel adaletin endüstri ilişkileri istemi üzerinde yarattığı değişimin düşük oranda olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin insan kaynakları yönetimindeki açıklayıcı gücü %46 (Tablo 27) iken, endüstri ilişkileri sisteminde bu oran % 8,4’dür. Örgütsel adaletteki bir birimlik değişim, insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerinde 0,729 (Tablo 29) birimlik bir değişim yaratırken, endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinde 0,361 birimlik değişim yaratmaktadır.

Tablo 39’da görüldüğü üzere örgütsel adaletin sağlanması ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinde oluşan değişim oranı oldukça düşüktür. Bu da araştırmanın insan kaynakları ile ilgili hipotezler kısmında yapılan analiz sonuçları ile de örtüşmektedir. Örgütsel adaletin insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile ilişkilendirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin yerine getirmesi gereken görevler arasında öngörülmüştür. Bu sebeple, çalışanların algısı boyutunda örgütsel adaletin sağlanması endüstri ilişkileri sisteminden beklenilmediği teyit edilmiştir.

Tablo 40: Örgütsel Adaletin Boyutları ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Sapma	Durbin-Watson
3	,377 ^d	,142	,133	1,14690	1,950

d. Tahmin Ediciler (Sabit): Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin boyutlarıyla ele alınan endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla oluşturulan Tablo 40’da görülen model 3’e göre, endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğindeki değişimin %13,3’ünün örgütsel adaletin boyutları ile açıklandığı görülmektedir. Gerçekleşen sonuç örgütsel adalet ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinin incelendiği Tablo 37’deki %8,4’lük orandan bir miktar yüksek gerçekleşse dahi oldukça düşük seviyededir. Yani örgütsel adaletin boyutlarında da endüstri ilişkileri sistemini açıklayıcı etkisi beklenildiği gibi oldukça düşük bir seviyede gerçekleşmiştir.

Durbin –Watson değerinin 1,950 olduğu görülmektedir. Bu değer otokorelasyon sorununun olmadığını göstermektedir.

Tablo 41: Örgütsel Adaletin Boyutları ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği
Regresyon Analizi – Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
3	Regresyon	66,747	3	22,249	16,914	.000 ^d
	Artık	403,821	307	1,315		
	Toplam	470,568	310			

d. Tahmin Ediciler (Sabit):Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Endüstri ilişkileri sistemi etkinliği ve dağıtımsal adalet ile birinci model, birinci modele prosedürel adalet eklenerek ikinci model ve ikinci modele etkileşimsel adalet eklenerek üçüncü model oluşturulmuştur. Buna göre modeller içerisinde R^2 değerindeki en yüksek artışın yakalandığı 3. modelin açıklayıcı gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin boyutlarının endüstri ilişkileri sistemi üzerindeki açıklayıcı etkisinin değerlendirilmesi Tablo 42’deki değerler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Tablo 42: Örgütsel Adaletin Boyutları ile Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği
Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık	VIF
		B	Std. Hata	Beta			
3	Sabit Terim	1,361	,243		5,607	,000	
	Dağıtımsal Adalet	-,015	,069	-,015	-,219	,827	1,639
	Prosedürel Adalet	-,169	,085	-,164	-1,973	,049	2,480
	Etkileşimsel Adalet	,580	,100	,493	5,797	,000	2,592
*p<0,05 **p<0,001							

Tablo 42’de görülen model 3’e göre, etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinin açıklayıcısı durumundadır. Etkileşimsel adalet boyutunda meydana gelen bir birim değişiklik endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinde 0,580 birimlik değişim yaratmaktadır. Prosedürel adalet boyutunda meydana gelen bir birimlik değişim endüstri ilişkileri sistemi etkinliğinde -0,169 birimlik değişim yaratmaktadır. Yani endüstri ilişkiler sisteminin etkinliğinde etkileşimsel adalet pozitif yönlü, prosedürel adalet ise negatif yönlü bir etki yaratmaktadır.

Örgütsel adaletin boyutları ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasındaki ilişkiye bakıldığında en güçlü ilişki etkileşimsel adalet boyutundadır. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet arasındaki ilişki daha düşük düzeydedir ki dağıtımsal adalet anlamlılık seviyesinde değil iken, prosedürel adaletin anlamlılığı sınır bir değerde gerçekleşmiştir. İnsan kaynakları yönetimi etkinliğinde en yüksek ilişki düzeyi (Tablo 32) de etkileşimsel adalet boyutu yani dağıtım süreçlerinin adillığı, endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinde daha yüksek düzeydedir. Ancak burada açıklayıcı etki oranı önem teşkil etmektedir. Örgütsel adalet boyutlarının %46,5’i insan kaynakları yönetimine olan eğilim ile açıklanabilirken bu oran endüstri ilişkileri sistemi için %13,3’tür.

H₄ değerlendirildiğinde, örgütsel adalet ile endüstri ilişkilerinin sistemi arasındaki ilişki ve etki beklenen düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sebeple hipotez kabul edilmiştir. Çalışanlar tarafından insan kaynakları yönetiminin örgütsel adalet sağlayıcısı olduğu bakış açısına sahip oldukları öngörülerek hipotez bu şekilde kurulmuştur. Korelasyon analizi sonucunda aralarında düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi sonucunda da örgütsel adaletin endüstri ilişkileri üzerindeki açıklayıcı etkisinin düşük olduğu görülmüştür.

3.4.3.3.2 Çalışan Haklarının Sağlanması Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliğini Açıklayıcı Etkisi

Çalışan haklarının sağlanmasının endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 43: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği
Regresyon Analizi – Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Sapma	Durbin-Watson
1	,152 ^a	,023	,020	1,21964	1,685

a. Tahmin Ediciler (Sabit):Çalışan Haklarının Sağlanması

Tablo 43'deki model 1'e göre, endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğindeki değişimin %2 'sini çalışan haklarının sağlanmasındaki değişim ile açıklanabileceğini göstermektedir. Önceki analizler de düşünüldüğünde oldukça düşük bir oran olmakla birlikte, analizler arasındaki en düşük açıklayıcı etkiye sahip olan oran olarak görülmüştür. Çalışan hakları bağlamında düşünülen, ücret, sosyal güvenlik, çalışma koşulları gibi standartların endüstri ilişkileri sisteminin ana faaliyet alanı içerisinde görülerek, bu hakların çalışanlar tarafından endüstri ilişkileri sisteminden talep etmesi beklenmekte ve bu sebeple de söz konusu hakların sağlanması endüstri ilişkileri sistemi ile ilişkilendirilmiştir. Ancak sonuçların beklenenin aksine gerçekleşmesi, literatürde de yer edindiği gibi endüstri ilişkileri sisteminin çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde aktif rol oynamadığını ve güç kaybettiğini doğrular niteliktedir.

Durbin - Watson değerinde bakıldığında otokorelasyon sorunuyla karşılaşılmamıştır.

Tablo 44: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği
Regresyon Analizi – Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	10.920	1	10.920	7.341	,007 ^b
	Artık	459,648	309	1.488		
	Toplam	470,568	310			

b. Tahmin Ediciler (Sabit): Çalışan Haklarının Sağlanması

Çalışan haklarının sağlanmasında endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği üzerindeki açıklayıcı gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu anlamlı etkinin yorumları Tablo 45’deki değerler ile aşağıda aktarılmıştır.

Tablo 45: Çalışan Haklarının Sağlanması ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi – Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit Terim	2.167	,241		9.011	,000
	Çalışan Hakları	,172	,064	,152	2.709	,007
*p<0,05 **p<0,001						

Tablo 45’e göre, çalışan haklarının sağlanmasında meydana gelen bir birimlik değişim endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinde 0,172 birimlik değişim yaratmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini etkinliği açısından bakıldığında 0,662 (Tablo 35) düzeyinde açıklayıcı etki bulunmaktadır. Bu durum endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğindeki değişimde çalışan haklarının açıklayıcı gücü oldukça düşük görünürken, insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde güçlü bir açıklayıcı olarak görülmüştür.

Çalışan haklarının sağlanmasındaki bir birimlik değişimin endüstri ilişkileri sisteminde yaratacağı değişimin oldukça düşük gerçekleşeceği Tablo 45’de görülmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi çalışanlar tarafından çalışan hakları ile ilgili görev ve sorumluluklara yönelik misyonun insan kaynakları yönetimine ithaf edildiği söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışan hakları ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinin analiz edildiği regresyon analizi de yukarıda gerçekleştirilen regresyon analizini destekler nitelikte sonuçlanmıştır. Anket çalışmasının gerçekleştirildiği çalışanlar açısından hem örgütsel adaletin hem de çalışan hakları olarak ele alınan ücret, yan haklar, sosyal haklar ve çalışma koşulları gibi çalışma hayatının düzenlenmesinde etkin rol oynayan faktörlerin insan kaynakları yönetimi

tarafından sağlanması gerektiği ve sağlanması durumunda da yönetimi etkin buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

H₅ değerlendirildiğinde, gerçekleştirilen analizler sonucunda H₅ reddedilmiştir. Endüstri ilişkileri sistemi daha çok çalışanların daha iyi şartlarda çalışabilmeleri için haklarının sağlanması amacıyla oluşan bir sistem olarak görülmektedir. alışan haklarının sağlanması endüstri ilişkileri sisteminin yüksek düzeyde açıklayıcı etkiye sahip olacağı düşünülerek hipotez kurulmuştur. Buna göre çalışan haklarının endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği üzerindeki etkisinin daha yüksek olması beklenirken oldukça düşük açıklayıcı bir etkiye sahip olduğu grlmştir.

SONUÇ

İnsanoğlunun varoluşundan bu yana sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması için işletmeler, mal ve hizmet üretimlerini birbirleriyle yarışarcasına sürdürmektedirler. Mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim faktörleri genel olarak; emek, sermaye, teknoloji, doğal kaynaklar ve müteşebbis şeklinde sıralanmaktadır. Bu noktada üretim faktörlerinden müteşebbis yani sermayedarın diğer üretim faktörlerini bir araya getirerek onların, özellikle de emek faktörünün, etkin ve doğru kullanımı sayesinde üretim yarışında başarılı olabileme imkanına kavuşmaktadır.

Örgütsel adalet, ortak amaçların sağlanması amacıyla bir araya gelen bireylerin oluşturduğu örgüt yapısı içerisinde verdiklerine karşılık aldıklarının adil olması anlamına gelmektedir. Yani, bir çalışanın emeği karşılığında aldığı haklarından ücretinin, çalışma koşullarının ya da kendisine olan davranışların adil olduğuna inanması, çalıştığı yerde örgütsel adaletin sağlandığı düşüncesini meydana getirmektedir. Böyle düşünen bir çalışan ise; yöneticisi ile güçlü bir bağ oluşturmakta, iş tatmini ve motivasyonunda artışa, aidiyet, güven duygusu gibi şirkete bağlılığı temsil eden duyguların güçlenmesinde ve sonucunda da verimli bir insan kaynağı haline gelmektedir. Bu durum şirket performansına, dolayısıyla da ülkenin ekonomik yapısına etki etmektedir. Örgütsel adaletin sağlanmadığı algısı ise tam tersi durumların oluşmasına neden olmaktadır. Kısacası, çalışma hayatı içerisinde çalışanlar tarafından örgütsel adaletin sağlandığı yönündeki algıları emek faktörünün etkin kullanımını mümkün kılmaktadır.

Sanayi Devrimi sonrasında çalışanların özellikle ücret ve çalışma koşullarında iyileştirme sağlamak amacıyla ortaya çıkan endüstri ilişkileri sistemi, çoğulcu bir bakış açısına sahiptir. 1980'li yıllarda yaşanan finansal serbestleşme sonrası işletmeler dışa açılmış, neo liberal politikaların da etkisiyle birçok sosyal, siyasal, toplumsal ve teknolojik gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler özellikle çalışma hayatında işgücü yapısındaki değişimlere ve yeni çalışma modellerinin ortaya çıkması gibi değişimler yaşanmasına yol açmıştır. Böylelikle çalışanların çalışma karşılığı olarak aldıkları hak beklentileri maddiyattan öte bir boyut

kazanmıştır. Ancak geleneksel endüstri ilişkileri sisteminin bu beklentileri karşılamadığı düşüncesinin yaygınlaşması nedeniyle yavaş yavaş güç kaybetmelerine ve yeni arayışların başlamasına neden olmuştur. Bu noktada üretim faktörlerinden emek faktörüne yatırımın, işletme için en karlı yatırım olacağının anlaşılması ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde insan odaklı bir bakış açısının gerekliliğine olan ihtiyaç neticesinde insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, bir mal ya da hizmet üreten işletmede yer alan üretim faktörlerinin verimliliğini etkileyebilecek en önemli unsurun insan olduğuna inanan ve çalışan ilişkilerinde bireysellikten yana olan bir yaklaşımdır.

Bu bağlamda “Çalışanlar Tarafından İnsan Kaynakları Yönetiminin ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Örgütsel Adaletin ve Çalışan Haklarının Sağlanmasından İstatistiksel Olarak Farklı Etkilenmektedir” şeklinde bir ana hipotez ortaya atılmıştır. Ana hipotezin sınanması ve etki farklılıklarının belirlenebilmesi için beş alt hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ana hipotez ile birlikte çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet, çalışan hakları, endüstri ilişkileri sistemi ve insan kaynakları yönetimine dair kavramsal ve teorik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemi arasındaki farklılıkların ve birbirlerine olan etkilerinin ortaya çıkarılması için bir takım karşılaştırmalar yapılmıştır. Aynı zamanda örgütsel adalet ve çalışan hakları kapsamında insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemi incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise; çalışmanın amacı olan çalışan haklarının ve örgütsel adaletin sağlanması kapsamında endüstri ilişkileri sistemi ve insan kaynakları yönetiminden hangisinin çalışanlar tarafından daha etkin olduğuna yönelik algıyı belirleyebilmek amacıyla ortaya atılan hipotezin sınanması için ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için t testi, tek yönlü varyans, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Öncelikli olarak ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılıklarının test edilmesi için güvenilirlik analizi, yanıtların dağılımını kontrol etmek için ise normallik testi uygulanmıştır. Güvenirlik analizi ve normallik testlerinde sorun

olmadığının anlaşılması üzerine katılımcıların demografik özellikleri ve frekans dağılımları t-testi analizleriyle incelenmiştir. Sonrasında ise hipotezler değerlendirilmeye alınmıştır.

Ülkemizde endüstri ilişkileri sisteminin, özel sektördeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir güç kaybı yaşadığı ancak belirli sektörler ve kamu kurumlarında daha etkin olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ankete katılan çalışanların yaş profili 30 ve altı %18,6, 31-45 yaş aralığı %53,4, 46 ve üstü çalışanların %28 oranında olması genç ve orta üstü çalışanların neredeyse eşit dağılımda olduklarını göstermektedir. Çalışanların insan kaynakları yönetimi ya da endüstri ilişkileri sistemine olan eğilimlerinin özellikle yaş faktöründen etkileneceği düşünülmüştür. Bu sebeple sistemin genç katılımcılar tarafından düşük seviyede, orta yaş katılımcılar tarafından orta seviyede, orta üstü yaş grubundaki katılımcılar tarafında ise daha yüksek seviyede tanınır olacağı beklenmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak birinci alt hipotez, demografik değişkenlerin insan kaynakları yönetiminin ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasındaki ilişkileri ve etkileri düşük düzeyde olacağı tahmin edilmiştir.

Demografik değişkenler ile insan kaynakları yönetiminin etkinliği arasındaki ilişkinin test edildiği analiz sonuçlarına göre medeni durum, yaş ve kıdem değişkenlerinde zayıf ve pozitif yönlü, eğitim durumunda ise zayıf ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür. Buna göre, bekar çalışanların evli çalışanlara göre, 20-30 yaş grubu çalışanların diğer yaş grubundaki çalışanlara göre ve lisans mezunu çalışanların diğer eğitim seviyelerindeki çalışanlara göre insan kaynakları yönetiminin etkinliğine dair algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Gerçekleşen sonuçlara göre daha küçük yaş grubunda olanların ve bireysel kazanım beklentisi evli çalışanlara kıyasla daha az olduğu düşünülen bekar çalışanların insan kaynakları yönetimine olan eğilimin daha fazla görülmesi, yaşam standartlarının yeni oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca eğitim seviyesinde gerçekleşen yükseliş neticesinde insan kaynakları yönetimine olan eğilimin azalması, iyi eğitim almış bireylerin beklentilerinin yüksek fakat karşılık görmeyişinden, kıdemdeki artış ile insan kaynakları yönetimine olan eğilimdeki artış ise, çalışanın

işindeki tecrübesinden kaynaklanan kendini rahat ifade edebilme ve şirkete bağlılığının sağlanması için taleplerine karşılık bulacağından kaynaklanmaktadır.

Demografik değişkenler ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yalnızca yaş değişkeninde özellikle 46 ve üstü yaş grubunun sisteme daha eğilimli olduğu yönünde zayıf fakat anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu durum, hipotezin ortaya atılma nedeniyle yani sistemin bilinirliğinin orta üstü yaş grubunda daha yüksek olacağı düşüncesini doğrulamaktadır. Kısacası, demografik değişkenler ile araştırmanın bağımlı değişkenleri olan insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasında düşük düzeyde ilişki ve etkinin mevcut olduğu görülmüştür.

Endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği bağlamında bakıldığında çalışan hakları olan ücret, çalışma koşulları, iş yeri güvenliği gibi konular endüstri ilişkileri sistemi aktörlerinin birincil görevleri şeklinde görülmektedir. Bu durumda da çalışan haklarının sağlanması ile endüstri ilişkileri sisteminin birbiri arasındaki ilişkinin daha yüksek düzeyde olması beklenmiştir. Çalışanların sahip oldukları/olmadıkları haklar çerçevesinde etkinliği ya da etkin olmama durumunu hangi sisteme yükleyeceği konusunda endüstri ilişkileri sisteminin baskın olacağı öngörülmüştür. Örgütsel adalet kavramı ise, görece daha yeni ve bireysel algıya dayalı bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bireysel ilişkilere dayalı bir yönetim sistemi olan insan kaynakları yönetiminin, çalışanların maddi beklentilerinin yanı sıra onların eğitim, performans yönetimi, bilgi aktarımı, ast-üst arasında başarılı iletişimi gibi konularla da ilgilendikleri bilinmektedir. Buradan hareketle literatürde hala yönetimin çıkarlarını mı, yoksa çalışanların çıkarlarını mı önde tuttuğu tartışılan insan kaynakları yönetimi, fonksiyonları aracılığıyla örgütsel adaleti sağlayacağı ve iş verimliliğine katkı sağlayarak işletme çıkarlarını da koruduğu düşünülerek çalışanların örgütsel adaletin sağlanmasında insan kaynakları yönetimini etkin kabul edecekleri düşünülmüştür.

Yukarıda belirtilen dayanaklar altında dört adet alt hipotez ortaya atılmıştır. Hipotezler; insan kaynakları yönetiminin etkinliği algısı örgütsel adaletin sağlanmasından yüksek düzeyde, çalışan haklarının sağlanmasından ise düşük

düzeyde; endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği algısı örgütsel adaletin sağlanmasından düşük düzeyde, çalışan haklarının sağlanmasından yüksek düzeyde etkileneceği yönünde kurulmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ile çalışan haklarının sağlanması ve örgütsel adaletin boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. En yüksek ilişki düzeyi çalışan haklarının sağlanması değişkeni ve devamında örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet değişkeninde görülmüştür. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki değişimin %46'sının örgütsel adaletteki değişim ile açıklanabileceği ve açıklayıcı etkisi de yüksek düzeyde ve pozitif yönde gerçekleşmiştir. Elde edilen verilere göre örgütsel adalette meydana gelecek değişimin insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde 0,729 birimlik değişim yaratacağı bu ilişkinin gücünü kanıtlamaktadır. Bu sonuç ile örgütsel adaletin sağlanmasında çalışanların insan kaynakları yönetiminin etkinliğini kabul ettiği algısına ulaşılmaktadır.

Çalışan haklarının sağlanmasının insan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki etkisine bakıldığında, aralarındaki açıklayıcı gücün yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki değişimin % 44'ünün çalışan haklarının sağlanmasındaki değişim ile açıklanabildiği görülmüştür. Ayrıca çalışan haklarının sağlanmasındaki değişim, insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde 0,662 birimlik değişim yaratmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğinin çalışan haklarının sağlanmasından düşük düzeyde etkileneceği beklenirken, elde edilen sonuçlar beklenenin aksine yüksek düzeyde ve güçlü bir ilişki sergilemiştir. Bu durum literatürde sıklıkla tartışılan endüstri ilişkileri sisteminin yetersizliğinden kaynaklanabileceği gibi, anket uygulamasının gerçekleştirildiği çalışan kitlesinin yaklaşık iki yıl gibi kısa bir süredir sendikaya bağlı olmaları ve bu sürenin sendikanın çalışanlar üzerinde yeterli etki sağlayamamış olmasından kaynaklanabilmektedir. Öyle ki katılım göstermiş olduğum bilgilendirme toplantısında da benzer sorunlar dile getirilmiştir.

Örgütsel adalet ve çalışan haklarının sağlanması ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile gerçekleştirilen analizler

neticesinde anlamlı, pozitif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki ile karşılaşılmıştır. Buna göre, endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğindeki değişimin %8,4'ü örgütsel adaletteki değişim ile açıklanmakta ve örgütsel adaletteki bir birimlik değişim endüstri ilişkileri sisteminde 0,361 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Örgütsel adaletin insan kaynakları yönetimi tarafından sağlanacağı düşünüldüğünden, örgütsel adaletin sağlanması ile endüstri ilişkileri sisteminin etkinliği arasındaki ilişkinin zayıf olması beklenmiş ve analiz sonuçlarına bakıldığında da bu beklenti karşılanmıştır.

Çalışan haklarının sağlanmasında endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğindeki değişimin %2'sini çalışan haklarının sağlanmasındaki değişim ile açıklanabileceği ve çalışan haklarının sağlanmasında meydana gelen bir birimlik değişim endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğinde 0,172 birimlik değişim yaratacağı görülmüştür. Endüstri ilişkileri sisteminin doğuş amacının özellikle çalışan haklarının sağlanması alanında olduğu düşünüldüğünde, elde edilen sonuçların oldukça düşük seviyede gerçekleştiği görülmüştür. Bugün herhangi bir sendikanın kuruluş misyonu incelendiğinde, öncelikle çalışanların ücret, yan haklar, sosyal haklar, çalışma koşulları gibi hususlarda işveren karşısında korunması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi ile çalışan hakları için gerçekleştirilen analizlerde çalışanların eğilimlerin ve açıklayıcı gücünün çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum sistemin gerçekten zayıf bir etki gücüne kaydığını akıllara getirmektedir. Ya da insan kaynakları yönetimi ile çalışan hakları eğiliminin beklenenden yüksek gerçekleştiği için belirtilen, çalışanların kısa bir süredir sendika üyesi olması ve henüz beklentilerine cevap bulamamalarından kaynaklanmaktadır.

Hipotezler genel olarak değerlendirildiğinde; “**H₁**: Demografik Değişkenlerin İnsan Kaynakları Yönetiminin ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişkileri ve Etkileri Düşük Düzeydedir.” hipotezi kabul edilmiştir; “**H₂**: İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Algısı Örgütsel Adaletin Sağlanmasından Yüksek Düzeyde Etkilenmektedir.” hipotezi kabul edilmiştir; “**H₃**: İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Algısı Çalışan Haklarının Sağlanmasından Düşük Düzeyde Etkilenmektedir.” hipotezi reddedilmiştir; “**H₄**: Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Algısı Örgütsel Adaletin Sağlanmasından Düşük Düzeyde

Etkilenmektedir.” hipotezi kabul edilmiştir; “**H₅**: Endüstri İlişkileri Sisteminin Etkinliği Algısı Çalışan Haklarının Sağlanmasından Yüksek Düzeyde Etkilenmektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma sonucunda, örgütsel adalet algısının varlığında, bunu endüstri ilişkiler sisteminin değil, insan kaynakları yönetiminin sağladığı ya da örgütsel adaletin sağlanması ile çalışanların insan kaynakları yönetimine daha eğilimli hale geldikleri görülmüştür. Ayrıca endüstri ilişkileri sisteminin en güçlü alanı olan çalışan haklarının sağlanması noktasında çalışanlar tarafından başarılı görülmediği anlaşılmıştır. Bu nedenle 1980’li yıllar itibarıyla yaşadığı güç kaybının günümüzde de hala devam ettiği görülmektedir. Burada çalışanların algıları çerçevesinde, sahip oldukları örgütsel adaletin ve haklarının hangi sistemin etkinliği ile kazandıklarının sonucuna varılmıştır.

Endüstri ilişkileri sisteminde beklenen dönüşüm olumlu yönde değil, aksine güç kaybının devam ettiği şeklinde görülmüştür. Bu bağlamda sistemin devam edebilmesi için öncelikli olarak çalışan haklarının sağlanması hususunda, çalışanlara güvence sağlama noktasında faaliyetlerini güçlendirmeli ve harekete geçirmelidir. Ayrıca bu değişikliğin çalışanlara hissettirilebilmesi için ise, gerekli toplantı, eğitim, bilgilendirme gibi faaliyetlerine hız vermesi gerekmektedir. Ayrıca literatürde sürekli yetersizliği tartışılan ve kendisine alternatifler üretilen endüstri ilişkileri sisteminin, çalışanlara örgütsel adaletin sağlanması hususunda da gerekli adımları atarak onların sendikal bağlılıklarını güçlendirmeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanlar değişen ve gelişen toplumsal yapı içerisinde maddi beklentilerinin yanı sıra bireysel anlamda da ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedirler.

KAYNAKÇA

- Adal, Zeki: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2009.
- Adams, Roy J.: “Competing Paradigms in Industrial Relations”, **Industrial Relations**, Vol:38, No:3,1983, ss.508-531.
- Akan, Taner: “Endüstri İlişkileri Sisteminin Teorik Çerçevesi Olarak Stratejik Endüstri İlişkileri Sistemi”, **“İş-Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2005, ss.64-119.
- Akgeyik, Tekin: “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:52, 2007, ss.65-106.
- Akgeyik, Tekin: **Stratejik Üretim Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.
- Akın, Levent: “Sendikaların İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasına Katkısı”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 34, Sayı: 3, 2012, ss.101-124.
- Aksoy, Ali: “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3-4, 2010, ss.187-206.
- Aksoy, Beyhan: “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, **Sosyo Ekonomik Stratejiler II: İşletme**, Ed. Gürkan Haşit, Hakkı Çiftçi, Mehmet Emin Merter, London, IJOPEC Publication, 2017, ss.68-84.
- Aktaş, Sururi: **Hayek’in Hukuk ve Adalet Teorisi**, Ankara, Liberte Yayınları, 2018.

- Alkış, Huseyin,
Güngörmez, Emrah: “Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Arasındaki İlişki: Adıyaman İli Örneği”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:21, 2015, ss.937-967.
- Altan, Ömer Zühtü: **Sosyal Politika**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 886, 1996.
- Asım, Rahman,
Shahzad, Naveed,
Kiran, Mustafa,
Muhammad, Fayaz
Khan, Faizan,
Qurashi: “Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment”, **International Journal of Economics and Financial Issues**, Vol: 6, No:3, 2016, pp.188-196.
- Aykaç, Mustafa,
Balcı, Bayram: “Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı mı, İkame mi?”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2016, s.9.; Şenkal, **a.g.e.**, ss.1-25.
- Aykaç, Mustafa: “Endüstri İlişkileri ve Karşılaştırmalı Endüstri İlişkilerinin Kavramsal Çerçevesi”, **Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri**, Ed. Ramazan Tiyek, Kırklareli, Dora Kitabevi, 2016.
- Bağcı, Zübeyir: “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 9, Sayı 19, 2013, ss.163-184.
- Bakan, İsmail: **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2011.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Baştürk, Feride
Feryal: “Ücret Tatmini ve Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

- Bayat, Bülent, Bülbül, Okan Güray: **“Endüstri İlişkileri Sistemi İçerisinde İdeolojik Bir Unsur Olarak Devlet”**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar III, Ed.Türker Topalhan, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010, ss.217-242.
- Bayramlık, Hakan, Çetin, Şahin, Yurdakul, A.Taha: **“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”**, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2015, ss.156-173.
- Baysal, A.Can, Tekarslan, Erdal: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998.
- Benli, Abdurrahman, Şahin, Levent: **“İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”**, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı: 1, 2004, ss.113-124.
- Benligiray, Serap: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, Nisan Genel Dağıtım, 2016.
- Bilgili, Emine: **“Dış Ticaret, Ekonomik Kalkınma ve Sanayi Devrimi”**, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:13, 1998, ss.35-50.
- Bilgin, Leman, Taşçı, Deniz , Kağnıcıoğlu, Deniz, Benligiray, Serap, Tonus, Hatice Zümrüt: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009.
- Bulama, Resul: **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Çalışanların Sendikalaşma Eğilimi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Bulut, Yakup: **“Kredi ve Adalet”**, **Journal of International Banking, Economy and Managment Studies**, Vol:1, No:1, 2018, pp.87-104.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 24. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2018.

- Büyükuslu, Ali Rıza: **Globalizasyon Boyutunda Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Der Yayınları, 1998.
- Camkurt, Mehmet Zülfi: “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerine Etkisi”, **TUHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 20-21, Sayı: 6-1, Mayıs/Ağustos 2007, ss.80-106.
- Can, Abdullah: **Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, 6. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2018.
- Can, Halil, Kavuncubaşı, Sahin: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.
- Cihangiroğlu, Necmettin, Yılmaz, Ali: “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:13, Sayı:19, 2010, ss.195-213.
- Cropanzano, Russell, Bowen, David E., Gilliland, Stephen W.: “The Managment of Justice”, **Academy of Managment Perspectives**, Vol:21, No:4, 2007, pp.34-48.
- Cropanzano, Russell, Molina, Agustin: **“Organizational Justice”**, International Encyclopedia of the Social&Behavioral Sciences, Ed.James D.Wright, 2nd Edition, Oxford, Elsevier, 2015, pp.379-384.
- Cural, Mehmet: “Türk Sosyal Güvenlik Sisteminin Mali Yapısı ve Sisteme Yapılan Bütçe Transferlerinin Ekonomik Yansımaları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, 2016, ss.693-706.
- Çakır, Özlem: **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi**, Ankara, KAMU- İŞ Yayını, 2006.
- Çetik, Mete, Akkaya, Yüksel: **Türkiye’de Endüstri İlişkileri**, İstanbul, Numune Matbaacılık, 1999.

- Çetinkaya, Melek,
Çimenci, Sevcen:
“Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:12, Sayı:23, 2014, ss.237-278.
- Çokluk, Ömay:
Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulamalar, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt:10, Sayı:3, 2010, s.1361, Ss. 1357- 1407.
- Çolak, Murat:
“Çalışma Değerlerinin İnsan Kaynakları Yöneticileri Açısından İncelenmesi: Manisa İli Beyaz Eşya Sanayi Örneği”, **11. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi**, Antalya, 8-11 Ekim 2009, ss.378-389.
- Demir, Müslim,
Canbay, Tülin:
“Türkiye’de Sosyal Güvenlik Açıklarının Azaltılmasında Denetimin Önemi (Manisa İli Örneği)”, **CBÜ Sosyal Bilim Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 3, 2013, ss.451-467.
- Demir, Müslim:
“Mevsimlik Tarım İşçilerinin Sosyal Güvenlik Haklarına İlişkin Değerlendirmeler ve Öneriler”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 44, Sayı: 1, 2015, ss.177-194.
- Demircioğlu, Murat,
Centel, Tankut:
İş Hukuku, 1. Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2006.
- Demirel, Yavuz:
“Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:17, 2009, ss.137-154.
- Demirkaya, Harun:
“Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:27, 2006, ss.1-23.
- Duman, Anıl, Duman,
Alper:
“Türkiye’de Sendika Üyeliğinin Kamu ve Özel Sektördeki Ücretler Üzerindeki Etkileri”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt:48, Sayı:1, 2016, ss.11-30.

- Duman, Anıl: “Türkiye’de Emeğin Değişen Payı ve Gelir Dağılımı”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt:1, Sayı:60, 2019, ss.349-370.
- Ekin, Nusret: “Değişim ve Sendikaların Geleceği”, **Mercek Dergisi**, Sayı. 2, 1996, ss.15-23.
- Ekin, Nusret: **Endüstri İlişkileri**, 6.Basım, İstanbul, Beta Basım, 1994.
- Erdil, Oya, Keskin, Halil, İmamoğlu, Salih Zeki, Erat, Serhat: “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:5, 2004, ss.17-26.
- Erdut, Tijen: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın No:40, 2002.
- Erdut, Zeki: “Enformel İstihdamın Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Etkileri”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı:12, 2007, ss.53-82.
- Ergün, Hüseyin Fazlı: “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 18, 2006, ss.92-105.
- Erken, Baki: “Anayasal Çerçeve Türkiye’de Çalışma Hakkı”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2013, ss.66-84.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 4. Baskı, 1999.
- Fiorito, Jack: “Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation”, **Journal of Labor Research**, Vol: XXII, No: 2, 2001, pp.205-226.
- Freedman, Audrey: “How the 1980’s Have Changed Industrial Relations”, **Montly Labor Review**, Vol: 111, No: 5, 1988, pp. 35-38.
- Gök, Sibel: **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006.

- Gönen, Seçkin, Çelik, Muhsin: “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2005, ss.41-46.
- Greenberg, Jerald: “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Vol:12, No:1, 1987, pp.9-22.
- Gülru, Avar: “İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Gürbüz, Sait, Şahin, Faruk: Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016.
- Güven, Sami: **Sosyal Politikanın Temelleri**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1995.
- Harvey, David: “Esneklik Tehdit mi Yoksa Fırsat Mı?”, Çev. Ayça Kurdoğlu, **Toplum ve Bilim Dergisi**, Sayı:56-61, 1993.
- Hatman, Ülkü: “Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Howard, Larry W.: “Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 14, No. 1, 1999, pp.135-147.
- Işık, Volkan: “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:3, 2009, ss.147-176.
- İçerli, Leyla: “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2010, ss.67-92.

- İplik, Fatma Nur: “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:25, 2009, ss.107-118.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi, Alınacı, Ümit: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2016.
- İyigün, Necla Öykü: “Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:11, Sayı:21, 2012, ss.49-64.
- Kağnıcıoğlu, Deniz: “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, ss.13-42.
- Kağnıcıoğlu, Deniz: “Endüstri İlişkileri Disiplininin Kayıp Halkası Olarak Toplumsal Cinsiyet”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:45, Sayı: 2, 2015, ss.89-110.
- Kalay, Faruk: “İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Teorik Bir İnceleme”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:11, 2016, ss.147-158.
- Karacan, Esin, Erdoğan, Özlem Nazan: “İş Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:21, 2011, ss.102-116.
- Kaya, Pir Ali, Ulaş, Işın, Yılmaz, Ertuğrul: “Uluslararası İnsan Hakları hukukunda Çalışma Hakkı”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Cilt:1, Sayı:70, 2016, ss.55-80.
- Kınacı, İsmail, Genç, Aşır: “Hataları Değişen Varyanslı ve Otokorelasyonlu Lineer Olmayan Regresyonda Parametre Tahmini” **Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 20, 2002, ss. 55-68.

- Kizilos, Mark,
Yonatan, Reshef: “The Effect of Work Place Unionization on Worker Responses to Human Resorce Management Innovation”, **Journal of Labor Research**, Vol. 18, No. 4, 1997, pp.641-656.
- Koca, Hüseyin: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2010.
- Koray, Meryem,
Topçuoğlu, Alper: **Sosyal Politika**, İzmir, Karınca Maatbacılık, 1987.
- Koray, Meryem: “Değişen Bir Dünya ve Sendikalar İçin Bazı Tartışma Noktaları”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 3, 1996, ss.62-81.
- Koray, Meryem: **Sosyal Politika**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Kozak, İbrahim Erol: “İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi (İngiltere Örneği)”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 37-38. Kitaplar, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, ss.63-81.
- Kurtulmuş, Numan: “Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 6, ss.3-19.
- Kutal, Gülten,
Büyüksulu, Ali Rıza: **Endüsti İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama**, İstanbul, Der Yayınevi, 1996.
- Leventhal, Gerald S.: “What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships”, **National Science Foundation**, Washington D.C., 1976, pp.1-52.
- Miner, John B.,
Crane, Donald P.: **Human Resource Management: The Strategic Perspective**, New York, Harper Collins College, 1995.
- Moorman, Robert H.: “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, No:6, 1991, pp.845-855.

- Okakın, Neslihan,
Şakar, Müjdat: **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, İstanbul, Beta Yayınları, 2015.
- Okur, Mehmet Emin: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sistemi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama**, İstanbul, Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası, 2002.
- Omay, Umut: “Endüstri İlişkileri Sisteminin Özünü Olarak Parsons’un Sosyal Sistem ve Sosyal Eylem Teorileri”, **11. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi**, Antalya, 8-11 Ekim 2009, ss.272-303.
- Önsal, Naci: **Endüstri İlişkileri Notları**, Ankara, Türk-İş, 2010.
- Ören, Kenan, Yüksel,
Hasan: “Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2012, ss.34-59.
- Özçiçek, Özal, Öçal,
Mehmet: “Dünya’da ve Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:5, Sayı:11, 2016, ss.106-129.
- Özgen, Hüseyin
Yalçın, Azmi: **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Adana, Nobel Kitabevi, 2010.
- Özgen, Hüseyin,
Öztürk, Azim, Yalçın,
Azmi: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yayınları, 2001.
- Özkiraz, Ahmet, Talu,
Nuray: “Sendikaların Doğuşu; Türkiye ve Batı Avrupa Ülkeleri Karşılaştırması”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, 2008, ss.108-126.
- Öztürk, Mustafa: “Türkiye’de ve Dünyada Yeni Sendikal Perspektifler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:53, 2007, ss.477-514.
- Palamutçuoğlu, B.
Türker, Çavuşoğlu,
Selin, Palamutçuoğlu
Terzi, Aynur: “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Meta Analitik (Meta Analitical) Bir Yaklaşım”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2016, ss.203-216.

- Palmer, Margaret, T. Winters, Kenneth: **İnsan Kaynakları**, Çev.Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayıncılık, 1993.
- Petrol-İş Dergisi: **Sendikal Notlar: Avrupa Birliği, Türkiye ve Sendikal Hareket**, İstanbul, Şan Ofset, Sayı:11, Özel Sayı:1, 2001.
- Polat, Soner: “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Purcell, John: **“Ideology and the End of Institutional Industrial Relations: Evidence From the UK”**, Organized Industrial Relations in Europe: What Future? Ed. Colin Crouch and Franz Traxler, UK: Avebury, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2012.
- Salamon, Michael: **Industrial Relations Theory and Practice**, 3. Edition, New York, Prentice Hall, 1997.
- Selamoğlu, Ahmet: “İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:6, 2003, ss.63-98.
- Seyyar, Ali: **Sosyal Siyaset Terimleri Sözlüğü**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2008.
- Sökmen, Alptekin, Bilsel, Mehmet Ali, Erbil, Cihat: “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2013, ss.43-62.
- Sule, Olatunji Eniola: “Managing Human Resources and Industrial Relations in Nigeria”, **International Journal of Business Administration**, Vol. 4, No. 2, Nigeria, 2013, pp.8-17.

- Şahin, Ramazan,
Kavas, Erkan: “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt:7, Sayı:14, 2016, ss.119-140.
- Şenkal, Abdulkadir: **Genel Olarak Dünya’da ve Türkiye’de Sendikası Endüstrileşme**, Ankara, Kamu-İş, 1999.
- Şenocak, Hasan: “Sosyal Güvenlik Sistemini Oluşturan Bileşenlerin Tarihi Süreç Işığında Değerlendirilmesi”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:56, 2009, ss.409-468.
- TBMM: İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, <https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf>, (çevrimiçi) Erişim Tarihi:05.04.2019.
- TBMM: 4857 Sayılı İş Kanunu, 2013:Madde.63. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>. (çevrimiçi) Erişim Tarihi:12.04.2019.
- TBMM: 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 2016. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6698.pdf>. (çevrimiçi) Erişim Tarihi:24.04.2019.
- Tiyek, Ramazan: “Devletin Endüstri İlişkilerindeki Rolü ve Taşeron Çalışma”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:3, Sayı:7, 2014, ss.8-31.
- Tokol, Aysen: **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Bursa, Dora Yayın, 2008.
- Tokol, Aysen: **Sosyal Politika**, 2. Baskı, Bursa, Rota Matbaacılık, 2000.
- Tortop, Nuri: **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara, Yargı Yayınları, 1994.
- Uçkan, Banu,
Kağncıoğlu, Deniz: **Endüstri İlişkileri**, Ed.Banu Uçkan, Deniz Kağncıoğlu, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.

Ulrich, Dave,
Brockbank, Wayne,
Johnson, Dani,
Sandholtz, Kurt,
Younger, Jon:

İK Yetkinlikleri, Çev. Nazlı Şahinbaş Köksal, İstanbul, Hümanist Kitap Yayıncılık, 2009.

Uyargil, Cavide, Adal,
Zeki, Ataay, İsmail
Durak, Acar, Ahmet
Cevat A., Özçelik,
Oya, Dünder, Gönen,
Sadullah, Ömer,
Tüzüner, Lale:

İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010.

Vupa, Özgül Gürünlü
Alma, Özlem:

“Doğrusal Regresyon Çözümlemesinde Çoklu Bağlantı Probleminin Sapan Değer İçeren Küçük Örneklemelerde İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 31, 2008, ss. 97-107.

Werther, William B.,
Davis, Keith:

Human Resources and Personnel Management, Singapore, McGraw-Hill, 1989.

Yavuz, Arif:

Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, Kamu-İş, 1995, Ankara.

Yazgan, Turan:

İktisatçılar İçin Sosyal Güvenlik Ders Notları, İstanbul, Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, 1992.

Yıldırım, Ayşe:

“X ve Y Kuşaklarının Esnek Çalışmaya Bakış Açıları: Bir Alan Araştırması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Yıldırım, Engin,
Uçkan, Banu:

“İşverenlerin Sendikasıızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 2 Sayı: 25, 2010, ss.163-184.

Yücesoy, Yasemin,
Demir, Musa:

Çalışma Yaşamında Haklar El Kitabı, Ankara, Uluslararası Çalışma Ofisi, 2011.

- Yüksel, Hasan: “Endüstri İlişkilerinde Sosyal Diyolog Mekanizması Olarak Toplu Sözleşme Süreci ve Önemi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:4, 2014, ss.109-125.
- Yürür, Şenay: “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2008, ss.295-312.
- Zaim, Halil, Polat, Mehmet: “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı:64-65 (1-2), 2013, ss.35-59.

EK -1 ANKET

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI KAPSAMINDA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket İstanbul Üniversitesi Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı; çalışma hayatında endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin örgütsel adalet ve çalışan haklarının sağlanmasındaki etkilerine yönelik bakış açılarının incelenmesidir. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve özel amaçlar için kullanılmayacaktır. Bilgilerinize..

Katılımınız için teşekkür ederim.
Sevcan BİLGİN KARAKURT

KİŞİSEL BİLGİLER

1. DOĞUM YILI

2. CİNSİYET

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ KADIN
☐ ERKEK

3. MEDENİ DURUM

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ BEKAR
☐ EVLİ

4. EĞİTİM SEVİYESİ

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ İLKOKUL
☐ ORTA ÖĞRETİM
☐ LİSE
☐ ÜNİVERSİTE
☐ YÜKSEK LİSANS / DOKTORA

5. SON İŞ YERİNİZDEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 6 AYDAN AZ
☐ 6 AY - 1 YIL
☐ 1-5 YIL
☐ 6-10 YIL
☐ 10 YILDAN FAZLA

6. TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 6 AYDAN AZ
☐ 6 AY - 1 YIL
☐ 1-5 YIL
☐ 6-10 YIL
☐ 10 YILDAN FAZLA

7. ÇALIŞMA ŞEKLİNİZ

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ TAM SÜRELİ
☐ PART TIME
☐ PROJE BAZLI

8. ÇALIŞMA POZİSYONUNUZ

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ
☐ ORTA DÜZEY YÖNETİCİ
☐ ÇALIŞAN

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN HAKLARI

1. Kesinlikle Katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle Katılmıyorum

9. Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

10. İş yükümün ve sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

11. İş yerimden elde ettiğim kazanımların (maddi-manevi ödüllerin) adil olduğunu düşünüyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

12. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

13. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün personel-işçi-uzman görüşlerini alır ve alınan kararları çalışanlara açıklar.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

14. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

15. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm personel-işçi-uzman ayırım gözetmeksizin uygulanır.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

16. Personel-işçi-uzman, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

17. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik, saygılı ve ilgili davranırlar.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

18. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

20. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir personel-işçi-uzman olarak benim haklarımı gözetirler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

21. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

22. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net açıklar ve nedeniyle ilgili uygun gerekçeler gösterirler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

23. Sendikali olmak bana güven verir.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

24. Çalışma koşulları hususunda sendikalar gerekli özeni gösterirler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

25. Sendikalar, iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli özeni gösterirler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

26. Sendikalar, çalışma haklarımın ve örgütsel adaletin sağlanmasında etkilidir.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

27. Sendikaların işveren karşısında haklarımı koruduğuna inanıyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

28. Sendikalar bana hak ve alacaklarım konusunda güvence sağlar.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

29. Ücret adaletimin insan kaynakları yönetimi tarafından sağlandığına inanıyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

30. İnsan kaynakları yönetiminin, performansımı doğru değerlendirdiğini ve karşılığını verdiğini düşünüyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

31. İnsan kaynakları yönetimi, kariyer planlamamı tecrübe ve niteliklerim dahilinde doğru yönetir.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

32. İnsan kaynakları yönetimi, eğitimim ve gelişimim konusunda beni her zaman destekler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

33. İnsan kaynakları yönetimi, hak ve alacaklarım konusunda bana güven verir.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

34. İnsan kaynakları yönetimi, üst yönetim ile iletişime geçmek istediğimde bana her zaman yardımcı olur.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

35. Ücret ve yan haklarımın bana kanuni çerçevede sağlandığını düşünüyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

36. Çalışma koşullarımın kanunlara uygun ve güvenli olduğunu düşünüyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

37. İş sağlığı ve güvenliği hususundaki haklarımın yöneticiler tarafından gözetildiğini düşünüyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum

38. Bir çalışan olarak sosyal güvenlik haklarımın yöneticilerim tarafından gözetildiğini düşünüyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılmıyorum