

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

161220

**ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZÜM ÇERÇEVESİ:
ÖZEL MEVDUAT BANKALARINDA
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

Nuri AVCI

Enstitü Anabilim Dalı :İşletme

Enstitü Bilim Dalı :Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU

HAZİRAN 2005

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZÜM
ÇERÇEVESİ: ÖZEL MEVDUAT BANKALARINDA
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ
Nuri AVCI

Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez/...../2005 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oy
çokluğu ile kabul edilmiştir.

f. Dr. Gültekin
YILDIZ

Jüri Başkanı



Prof. Dr. Nurullah
GENÇ

Jüri Üyesi



Prof. Dr. Nihat
ERDOĞMUŞ

Jüri Üyesi



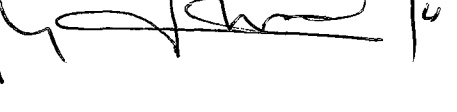
Prof. Dr.
Engin YUDİRİM

Jüri Üyesi



Doç. Dr. Serkan
BAYRAKTAROĞLU

Jüri üyesi



ÖNSÖZ

Günümüzde organizasyonlar, gittikçe karmaşıklaşarak belirsizleşen dinamik bir çevrede, rekabet baskıları altında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu dinamik çevre, esnek organizasyon yapı ve stillerine gereksinim göstermektedir. Organizasyonların pazar ve sektörde liderlik iddiaları, içi doldurulmamış saplantısal bir beklenti haline geldiğinde, yönetimin krizlerle karşılaşma olasılığı artmaktadır. Belirsizlik ve kriz ortamında yönetim, çalışanlardan yüksek yüklenim, bağlılık ve performans talep etmektedir. Diğer yandan yoğun rekabet baskıları, maliyete duyarlı ve yenilikler yoluyla farklılaşmış ürün ve hizmetlere duyulan gereksinimi şiddetlendirmektedir. Rakiplerinden her zaman bir adım önde olmak veya onlarla eşit koşullarda yarışmak, organizasyonunun temel yetkinliklerini korumak ve geliştirmekle mümkün olmaktadır. Temel yetkinliklerin geliştirilmesi, duygusal aklı kullanarak “öğrenen organizasyon” olmayı başarmakla ilgili bir olgudur. Temel yetkinliklerin odağındaki temel unsur ise, organizasyonun insan kaynaklarını oluşturan çalışanlarıdır.

Bu çalışmada, “bizler ve onlar” bakış açılı klasik endüstriyel ilişkiler ortamında geçerli olan personel yönetiminin yerini almayı hedefleyen, insan kaynağını organizasyonunun temel yetkinliklerinin belirleyicisi, onun stratejik bir paydaşı ve müşterisi olarak gören, henüz teorik gelişimini tamamlamamış “İnsan Kaynakları Yönetimi” disiplini bağlamında; İnsan Kaynakları problemleri organizasyon düzeyinde incelenerek İK yöneticilerinin problem çözüm odağı ve çerçevesinin yeterliliği tartışılacaktır. Çalışmanın alandaki ilklerden biri olması nedeniyle, önemli bir boşluğu dolduracağı beklenmektedir.

Çalışmaya fikri ve moral katkılarından dolayı, başta danışmanım Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU olmak üzere, hocalarım Prof. Dr. Gültekin YILDIZ, Prof. Dr. Engin YILDIRIM ve Doç. Dr. Recai COŞKUN’a teşekkür borçluyum.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI PROBLEMLERİ	4
1.1. Ayrımcılık Problemleri	4
1.1.1. Ayrımcılığın Tanımı ve Türleri	4
1.1.2. Yaş Ayrımcılığı Problemi	7
1.1.3. Irk, Renk, Ulusal Köken ve Dil Ayrımcılığı Problemi	13
1.1.4. Din, Kültür, Siyasi İnanç Ayrımcılığı Problemi	16
1.1.5. Akrabacılık (Nepotizm) Ayrımcılığı Problemi	19
1.1.6. Kariyer Ayrımcılığı Problemi	22
1.1.7. Engelli ve Eski Hükümlü Ayrımcılığı Problemi.....	23
1.1.8. Cinsiyet Ayrımcılığı	26
1.2. Çalışma Hayatında Çocukların İstismarı Problemleri	43
1.2.1. Tanım	43
1.2.2. İstismar Konuları ve Nedenleri.....	43
1.2.3. Türkiye’de Çalışma Hayatında Çocukların Durumu	46
1.3. Taciz Problemleri.....	47
1.3.1. İş Yerinde Duygusal İlişki	47
1.3.2. Tükenmişlik Sendromu.....	47
1.3.3. Yıldırma	49
1.3.4. Cinsel Taciz	52
1.4. Çalışan Kadının Gebelik ve Çocuk Bakımı Problemi	56
1.5. Sağlık Problemleri	59
1.5.1. Genel	59
1.5.2. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları.....	63

1.6. Çalışma Hakkına İlişkin Problemler	71
1.6.1. Genel	71
1.6.2. İş Yerinde Kişisel Dokunulmazlık Problemi	72
1.6.3. Haksız Yere İşten Ayırma Problemi	75
1.7. İş Yeri Davranış Problemleri	76
1.7.1. İş Yeri Davranış Problemlerinin Doğası.....	76
1.7.2. Davranış Problemlerinin Belirtileri.....	77
1.7.3. Davranış Problemlerinin Kaynakları	77
1.8. İşyeri Denetim ve Değerlendirme Problemi	91
1.8.1. Genel	91
1.8.2. Organizasyon Kontrol Süreci ve Kontrol Biçimleri	92
1.8.3. Kontrol Süreci Araçları.....	93
1.8.4. Kontrol Sorunları	93
1.9. Disiplin Problemleri.....	95
1.9.1. Tanım	95
1.9.2. Disiplin Bozucu Olaylar ve Nedenleri.....	96
1.9.3. İşyerinde Disiplin Sağlanması Yöntemleri	96

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI PROBLEMLERİNİ ÇÖZÜM YETKİNLİĞİ

2.1. Genel	99
2.2. İKY Paradigması.....	99
2.3. İKY'nin Örgüt Hiyerarşisi İçindeki Yeri, İKY Aktörlerinin Rollerini, Rol Dağılımı ve İşlevleri	101
2.3.1. İKY'nin Örgüt Hiyerarşisi İçindeki Yeri.....	101
2.3.2. İKY Aktörlerinin Rollerini ve Rol Dağılımı.....	103
2.3.3. İKY'nin İşlevleri.....	107
2.3.4. İK Problemlerini Çözüm Yeterliliği	108
2.4. İKY Modellerinin İK Problemlerini Çözüm Yetkinliği.....	109

BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI PROBLEMLERİNİN ÇÖZÜM

ÇERÇEVESİ	118
3.1. Genel	118
3.2. Yasal Mevzuat	119
3.2.1. Giriş.....	119
3.2.2. Ayrımcılık Problemlerini Önlemeye Yönelik Mevzuat	120
3.2.3. Çalışma Hayatında Çocuk İşçilerin İstismarını Önlemeye Yönelik Mevzuat.....	125
3.2.4. Taciz Problemini Önlemeye Yönelik Mevzuat.....	128
3.2.5. Çalışan Kadının Gebelik ve Çocuk Bakımı Problemini Önlemeye Yönelik Mevzuat.....	129
3.2.6. Çalışma Hakkına İlişkin İK Problemlerini Önlemeye Yönelik Yasal Mevzuat.....	132
3.2.7. Sağlık Problemlerini Önlemeye Yönelik Yasal Mevzuat.....	134
3.2.8. Mevzuatın İK Problemlerini Önleme Gücü.....	137
3.3. Endüstriyel İlişkiler ve Sendikalar	139
3.4. Organizasyon Kültürü.....	143
3.5. Organizasyon Yapısı.....	146
3.6. Sektör Yapısı.....	147
3.7. İK Stratejileri	150
3.8. Emek (İş Gücü) Piyasası.....	155
3.9. Değerlendirme	161

BÖLÜM 4: ÖZEL MEVDUAT BANKALARINDA İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİCİLERİ İÇİN PROBLEM ÇÖZÜM ÇERÇEVESİ

OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.. 165

4.1. Araştırmanın Amacı	165
4.2. Araştırmanın Önemi.....	165
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	166
4.4. Araştırma Konusu	166
4.5. Alt Araştırma Konuları	166
4.6. Araştırma Soruları.....	166

4.7. Araştırma Yöntemi.....	167
4.7.1. Evren ve Örneklem	167
4.7.2. Verilerin Toplanması	167
4.7.3. Verilerin Analizi (İçerik analizi).....	169
4.8. Araştırma Sonuçları ve Öneriler	186
4.8.1. Araştırma Sonuçları	186
4.8.2. Öneriler	187
KAYNAKLAR	190
EKLER.....	214
ÖZGEÇMİŞ	305



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
ASEAN	: Güney Doğu Asya Ulusları Ekonomik Birliği (The Southeast Asian Nations Economic Area)
BB	: Bankalar Birliği
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BM	: Birleşmiş Milletler
CEO	: Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür (Chief Executive Officer)
CSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ĐİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EEOC	: Eşit İş Fırsatları Komisyonu (Equal Employment Opportunity Commission)
EFTA	: Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi (The European Free Trade Area)
Eİ	: Endüstriyel İlişkiler
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MNC	: Çok Uluslu Şirket (Multi National Corporate)
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (North America Free Trade Area)
PY	: Personel Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
SWOT	: İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri gösterir analiz çerçevesi (Strength, Weakness, Opportunity, Threats)
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TMK	: Türk Medeni Kanunu
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

- TNC** : Ulusötesi Şirket (Trans National Corporate)
- UNICEF** : Birleşmiş Milletler ocuklara Yardım Fonu (United Nations International Children’s Emergency Fund)
- USİKY** : Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
- WHO** : Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization)



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Seçilmiş Ülkelerde Engelli Çalışma Kotaları	25
Tablo 2: İşgücü Katılım Oranlarının Değişimi	29
Tablo 3: Türkiye’de Çalışan Nüfusun Cinsiyete Göre Dağılımı	29
Tablo 4: İş-Yaşam Denge Amacı	30
Tablo 5: Sektörlere Göre Kadın Yönetici Durumu	31
Tablo 6: Dinlerine Göre Kadınların İş gücüne Katılım Oranı	35
Tablo 7: Seçilmiş Ülkelerde Kadın-Erkek Ücret Oranları (Yıllık Full-time iş gelirlerine göre)	40
Tablo 8: Çalışan Çocuk (0 – 14 yaş) Nüfusun Sektörlere Göre Dağılımı	46
Tablo 9: Sosyal Yeniden Düzenlemenin Yüzdesel Oranları	58
Tablo 10: Örgütsel Değişim Tipleri	85
Tablo 11: Değişim Baskısı Sarkacı	87
Tablo 12: Rol Tanım ve Dağıtımını	104
Tablo 13: İKY Alanında Karar Alma Dönüşüm Seviyesi	106
Tablo 14: Hat Yönetimi Sorumluluğundaki Değişimin Yönü	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: İşe Almada Haksız Ayrımcılık Türleri.....	5
Şekil 2: İK Çoklu Rol Modeli	104
Şekil 3: SWOT Analizine Dayalı İK Stratejileri Belirleme Modeli.....	151



Tezin Başlığı: Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Problem Çözüm Çerçevesi: Özel Mevduat Bankalarında Bir Alan Araştırması

Tezin Yazarı: Nuri AVCI

Danışman: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Kabul Tarihi: 31 Mayıs 2005

Sayfa Sayısı: X (ön kısım) +306 (tez)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

1980'lerde Pasifik'ten yükselen rekabet dalgası, özellikle Atlantığın her iki yakasındaki Amerikan ve İngiliz muhafazakâr hükümetlerini mevcut endüstriyel ilişkiler yapısını gözden geçirerek ekonomilerini yeniden yapılandırma tercihine zorlamıştır. Bu dönemde öncelikle rekabet gücü bağlamında; sektörel tercihleri, üretim süreçlerini ve yönetim – çalışan ilişkilerini yeniden düzenleme ihtiyacı doğmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi bu ihtiyacın bir sonucudur.

1980'lerden itibaren Türkiye'de de dışa açık büyüme stratejileri benimsenerek uluslar- arası ekonomiye dahil olunmuştur. Ancak 1990'ların sonlarına kadar, insan gücü havuzunun nicel büyüklüğüne vurgu dışında, İnsan Kaynakları Yönetiminin öneminin tam olarak anlaşılmadığı görülmektedir. Dünyadaki genel eğilime uyularak personel departmanları İnsan Kaynakları departmanlarına dönüştürülmüş fakat işlevsel açıdan bu dönüşümün yüzeysel düzeyde kaldığı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada uygulamaya dönük olarak İKY'nin problem çözüm odağı ve çerçevesi; geniş ölçekli kaynak taraması ve özel mevduat bankalarında yürütülen nitel alan araştırması ile betimlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada özel mevduat bankalarında; İKY'nin "idari" ve "katı" versiyonunun uygulandığı; mevcut İKY sisteminin personel yönetimi ile aynı problem çözüm odağı ve çerçevesini paylaştığı; uygulanan İKY açısından, İK yöneticilerinin İK problemlerinin çözümü ile rol ve işlev olarak doğrudan ve birinci derecede yükümlülüğü bulunmadığı, bu bağlamda mevcut problem çözüm odağı ve çerçevesinin yeterli olduğu; ancak stratejik İKY uygulanması halinde, mevcut rol ve işlevlerin yeterli olmayacağı sonucuna varılmıştır. İKY'nin problem çözümünde stratejik düzeyde yetkinliği için; öncelikle yönetimin İK paradigmasını değiştirmesi, İKY'nin organizasyon içindeki tarafsız konumunun güçlendirilmesi ve İKY'nin bu yönde desteklenmesi gerekmektedir.

Ülkemizde İKY politika ve stratejilerinin işyeri düzeyinde temel sorunsalı; uygulama ve düzenlemelerde kararlılık ve süreklilikten yoksunluk, insan kaynaklarının çözüm odaklılıktan ziyade -problem çözüm kültürünün yetersizliğinden dolayı- problemleri hep başkalarına havale etme alışkanlığıdır. Bu çalışma, İK profesyonellerine İK problemlerinin çözümü yönünde temel bir başvuru kaynağı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Personel Yönetimi (PY), Endüstriyel İlişkiler (Eİ)

Title of the Thesis: Formation Problem Solution Context for Human Resources Managers in Organizations: An Evaluation Qualitative for Private Deposits Banks

Author: Nuri Avcı

Supervisor: Ph. D Serkan BAYRAKTAROĞLU

Date: 31 May 2005

No. of pages: XIV (pre text) +306 (main body) + 92 (appendices)

Department: Business Administration

Subfield: Management and Organization

The competitive power challenges originating from the both sides of the Pacifics in the 1980s force the governments to question their industrial relations structures. In this period, especially within the context of competition power, the sectoral preferences, manufacturing processes and employment relations were heavily affected by such transformations. Human Resource Management can be considered as an output of this period.

Especially during the 1980s, Turkey experienced similar transformations as a result of an open-economy and active role-playing policies within the international economy. Through the late 1990s, although the quantitative trends within the HRM seem to be understood, the importance of the concept has not been satisfactorily explored. Parallel trends in the world, the Personnel departments were labelled as HR departments, but this change could not make a breakthrough transformation and remained on the surface.

In this study, HRM discipline's problem solution focus and the framework is aimed with a literature review and a qualitative research conducted within a sample of the banking sector of Turkey.

In this study, it is found that within the research sample "administrative" and "hard" versions of HRM is predominant. The present HRM systems seemed to share the same problem-solving framework with Personnel Management approach; HR managers and co-ordinators still do not have the direct and primary responsibility for the HR problems. In this context it is required that management should change their HRM paradigm behaving objectively and HRM should be supported in this direction.

Key words: Human Resources Management (HRM), Personnel Management (PM), Industrial Relations (IR)

GİRİŞ

Doğal kaynakların mukayeseli üstünlüğünün teknolojik sınırlılıklarına ulaşılması, benzer ve standartlaşmış mal ve hizmet üreten sektörlerde maliyetlere karşı duyarlılığı arttırmaktadır. Küreselleşme olgusu, bu duyarlılıklar üzerinde “kelebek etkisi” yaparak problemlerin ulusal coğrafyalar ve kültürlerin ötesine hızla yayılmasını sağlamaktadır. Çok uluslu ve ulus ötesi şirketlerle ivme kazanan uluslararası sermaye hareketleri, beyaz yakalılarından başlayarak İK’nı bir değişim aracı haline getirmek üzeredir. Ayrıca uluslararası sermaye hareketlerinin aşırı mobilizasyonu sonucu, rekabet savaşlarının tarafları konusunda da zihinlerin oldukça karıştığı anlaşılmaktadır.

Rekabet savaşlarının, işçi-işveren-sendika üçlüsünden oluşan klasik endüstriyel ilişkiler yapısı ile karşılanamayacağını öngören anlayışlar; değer yaratan ve yarattığı değerle farklılaşarak taklidi ve ikamesi güç bir varlık haline gelen insan kaynaklarına, personel yönetiminden öte anlamlar yüklemişlerdir. Yeni anlayışların yüklediği bu anlamların adı İKY’dir. İKY anlayışında, kaynağa vurgu yapan görüşler (katı İKY) ile güçlendirme ve yetkilendirme yoluyla insana vurgu yapan görüşlerin (esnek İKY) her ikisi de literatürde yer almakta; birçok düşüncede her iki yaklaşımın bir organizasyonda aynı anda varolabileceğine dikkat çekmektedirler.

Çalışmanın Amacı

Bu tezin amacı; İK’nın organizasyon düzeyindeki problemlerini ve bu problemlerin çözümünde kullanılan odak ve çerçeveyi betimleyerek İKY’nin problem çözme etkinliğini belirlemektir. Bu amaçla;

- İKY’nin yetki, rol ve işlevlerinin yeterliliği tartışılacak,
- İK politika ve uygulamaları üzerinde çevresel faktörlerin etkileri incelenecek,
- İK’nın organizasyonlarda temel yetkinlik unsuru olarak sürekliliğini sağlamak amacıyla; uyumlu ve dengeli, bir problem çözüm odağı ve çerçevesi oluşturulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın Önemi

Araştırma konusu literatürde ihmal edilen konulardan biri olması nedeniyle, konunun kavramsal ve teorik çerçevesinin oluşturulmasında güçlük bulunmaktadır. Konuyla ilgili bugüne kadar yapılmış alan araştırması verilerinin yetersiz olduğu düşünülmektedir. Seçilen evreni temsil edebilecek yeterli örnekleme ulaşımda karşılaşılan güçlük ve katılımcıların problem konusuna aşırı duyarlı olmaları sonucu fikri katılıkları, araştırmanın başlıca sınırlılıklardır.

Çalışmanın Konusu

Araştırmada; “İKY’nin mevcut problem çözüm odağı ve çerçevesi nedir? İKY paradigma ve yaklaşımları bakımından, mevcut problem çözüm odağı ve çerçevesi yeterli midir? Stratejik İKY bağlamında, İKY’nin problem çözüm odağı ve çerçevesinin yetkinliğini artırmak için neler yapılmalıdır?” sorularına yanıt aranmıştır.

Bu çalışmada; İKY’nin organizasyondaki stratejik rolüne vurgu yapılmış, konunun organizasyon düzeyine indirgenerek incelenmesi amaçlanmıştır. Eleştirel kaynak taramasında; çevresel odaklı bir bakışla; yasal mevzuat, endüstriyel ilişkiler ve sendikalar, organizasyon yapı ve kültürü, sektör yapısı, İK stratejisi ve İK piyasası parametreleri kullanılmıştır. Alan araştırması göreceli olarak gelişmiş İKY sistemlerine sahip olmaları nedeniyle özel mevduat bankalarında yürütülmüştür. Araştırmaya toplam 18 bankadan 10’u katılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniğine dayalı nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Analizde araştırma sorularına yanıt bulabilmek için 7 adet tema (kategori) ve 24 adet kod (alt kategori) kullanılmıştır. Bu tezin; SWOT Analiz çerçevesi kullanılarak geliştirilen (organizasyon-performans bağlamında) “İK Stratejisi Belirleme Modeli” ve “Özel Mevduat Bankalarında İK Problemleri Çözüm Çerçevesi Modeli” ile literatüre belli ölçülerde katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın, literatürde ihmal edildiği değerlendirilen “İK problemleri çözümü” konusuna yeni bir yaklaşım getirmeyi amaçlayan alandaki ilklerden biri, İKY’nin söylem-gerçeklik arası açıklığını problem yönüyle, bir ölçüde gidermeyi amaçlayan çabalardan birisi olması nedeniyle önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde İnsan kaynakları Problemleri, ikinci bölümde İKY'nin İK problemlerini çözüm yetkinliği, üçüncü bölümde İK problemleri çözüm çerçevesi, dördüncü bölümde ise alan araştırması yer almaktadır.



BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI PROBLEMLERİ

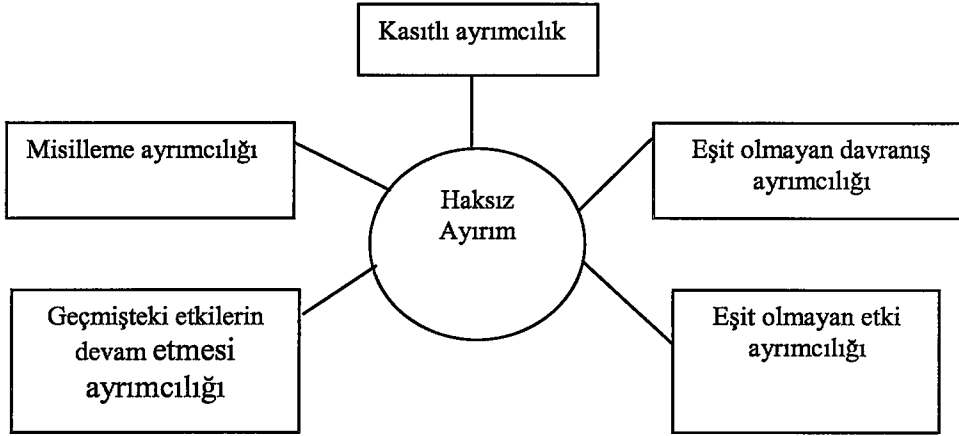
1.1. Ayrımcılık Problemleri

1.1.1. Ayrımcılığın Tanımı ve Türleri

Ayrımcılık, bir toplulukta ırkı, cinsiyeti, toplumsal konumu ya da dini nedeniyle diğerlerinden ayrılan bir gruba ayrıcalıklı (çoğunlukla kötü) davranma olgusudur (Büyük Larousse, 1986:1025). İstihdam bağlamında ayrımcılık, geniş kapsamda diğer grup üyelerine haksız avantaj ya da dezavantaj sağlamaktır. Dezavantaj, bazen zıt etki olarak kabul edilirse de, genellikle istihdam olanağı tanımama veya istihdam olanaklarını kısıtlama ya da istihdam koşullarında veya istihdamın getirilerinde bir eşitsizlikle sonuçlanır (Cascio, 1992). Cascio'ya göre, ayırım haksız olabildiği gibi istisna oluşturacak şekilde haklı da olabilir. Seçim yapmak, bazılarını dışlamak anlamına gelmektedir. İşle ilgili seçim kriteri olduğu sürece, ayrımcılık “uygun” kabul edilmektedir. Sadece adaylar yasaya aykırı ve işle ilgisi olmayan esaslar (örneğin yaş, ırk, cinsiyet vb) ya da belirli bir gruba özgü fakat işin gerektirdiği çalışmayı yapabilmeye hiçbir ilişkisi olmayan herhangi bir özellik nedeniyle dışlandıklarında haksız ayrımcılık oluşmaktadır. Beardwell ve Holden'e göre (1995), işçinin kişisel bütünlüğüne saygıda bir niyetlenme olup olmadığına bakılmaksızın bir işçinin diğerine tercih edilmesi halinde ayrımcılık oluşmaktadır. Ayrımcılığa sıklıkla seçme, ise alma, ödül ve promosyonlar ile kariyer ilerlemesinde başvurulduğu görülmektedir.

Cascio (1992) işe almada beş türlü haksız ayrımcılık uygulaması tanımlamaktadır.

Şekil 1. İşe Almada Haksız Ayrımcılık Türleri



Kaynak: Cascio,1992: 64

Kasıtlı ayrımcılık: Bireylerin işle ilgili yeteneklerine bakılmaksızın, belirli bir grubun üyelerine karşı bilinçli olarak yönelmiş şekilde açık bir kin, saygısızlık ve eşitsizlik ifadesidir. Örneğin ırk, cinsiyet, yaş ayrımları, kadın ve erkekleri ayrı ayrı listeleyen iş ilanları vb.

Eşit olmayan davranış ayrımcılığı: Gruplar arasında farklı standart, prosedür ve olanakları kullanan ayrımcılık tipidir. Örneğin, farklı grup üyelerine farklı test ve test koşullarının uygulanması vb.

Eşit olmayan etki ayrımcılığı: Eşit olmayan muamele ayrımcılığının karşıtıdır. Eşit olmayan etki ayırımı, grubun üyeleri üzerinde ters etkileri bilinmesine rağmen herkese aynı standart, prosedür ve olanakların kullanılması halinde oluşmaktadır. Örneğin, baskın olarak belirli bir ırk, cinsiyet veya yaş grubunun üyelerini cezbeden iş ilanları olmasına karşın diğer grupları cezbeden karşılaştırılabilir iş ilanlarının olmaması ya da farklı ücret düzeyleri ile sonuçlanan iş değerlendirme prosedürleri. Bu tür ayrımcılığın tek istisnası ise, bu standart prosedür, yöntem veya olanakların kanıtlanabilir şekilde meşru ya da işletimsel gereklilik olmasıdır. Örneğin, Türk Güreş Milli Takımının seçmelerine sadece lisanslı güreşçilerin çağırılması ilanı gibi.

Geçmişteki etkilerin devam etmesi ayrımcılığı: Geçmişteki bir ayırımın sonucu olarak belli grup üyelerinin dezavantajlarını sürdüren herhangi bir standart prosedür veya olanak şeklinde ortaya çıkar. Örneğin, mevcut işçilerin tamamının beyazlardan oluşması ; işe yeni işçi alırken sadece sözel mülakat yöntemlerinin kullanılması gibi.

Misilleme: Ayrımcı uygulamalara karşı çıktığı veya haksız ayrımcı uygulamaların soruşturmalarına katıldığı ya da bilgi sağladığı anlaşılan belirli kişi ya da gruba karşı yöneltilmiş baskı, zorlama, yıldırma ve tehdit gibi hareketlerdir. Örneğin, ayrımcılık uygulandığına dair şikâyetle bulunan işçinin işten çıkarılması, geçici olarak işten uzaklaştırılması veya başka bir yere ya da işe nakledilmesi.

1976 tarihli İngiliz Irk Ayrımcılığı Yasası ve 1986 tarihli Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası ayrımcılığın iki tipini tanımlamıştır. Bunlar (Bratton ve Gold, 1999):

- **Doğrudan ayrımcılık;** belirli bir ırk, cins ya da etnik gruba dahil olan işçilere daha az hoş görülme davranılmasıdır. Örneğin yönetici pozisyonlara sadece erkeklerin getirilmesi.
- **Dolaylı ayrımcılık;** işte belirli bir gereklilik görünüşte herkese eşit şekilde uygulanabilir. Ancak bu eşit muamelenin gruplar üzerinde etkileri farklı olabilir. Bu durum dolaylı ayrımcılığı oluşturmaktadır. Örneğin, işe alınacak adayların 1.85 lik boy standardının, kadın adaylar için olumsuz sonuçlar vermesi.

Günümüzde çalışma hayatında uygulanması düşünülen bir başka ayrımcılık türü de pozitif ayrımcılıktır. Pozitif ayrımcılık toplumda ekonomik, sosyal ve politik yönden geri durumda bulunan belirli bir ırk, din, etnik grup ya da cinsiyete mensup kişilerin gelişmesi için koruma altına alınarak bir tür ayrıcalık ve bağımsızlık sağlanması durumudur. Pozitif ayrımcılığa daha çok politik temsil alanında kadınlara, köylülere ve işçi sınıfı üyelerine kota tanınması şeklinde rastlanılmaktadır. Bazı ülkelerde bu tür ayrımcılık anayasal teminat altına alınmıştır. Örneğin Suriye Anayasasında köylülere ve işçilere siyasi temsil için kota tanınmıştır. Pozitif ayrımcılığın çalışma hayatında uygulanması, oldukça yeni bir olgudur. Bazı çok uluslu holdinglerde yönetim kademelerinde kadınlara kota uygulanmaya başlamıştır. Pozitif ayrımcılığın temelinde farklılıkların homejenleştirilerek ayrıcalık haline dönüştürülmesi düşüncesi yattığından, bu düşüncenin İKY'nin yeterlilik, karşılıklı yüklenim ve entegrasyon kabulleri ile İKY'nin yeterlilik, kariyer, yansızlık ve eşitlik ilkeleriyle çatışacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışma hayatında pozitif ayrımcılığa, geçici süreler için, cinsler arasında iş ve kariyer yeterlilikleri bakımından açıklığın kapandığı toplumlarda cinslerden biri aleyhine oluşan kültürel bariyerleri kırmak için başvurulabileceği değerlendirilmektedir.

Ayrımcılığın temelinde, farklı dinlere, cinslere, kültürlere, ırklara ve uluslara karşı toplumda egemen olan önyargılar ve basmakalıp düşünceler olduğu düşünülmektedir. Ayrımcılık aynı zamanda işgücünü sömürmenin de bir aracı olabilir. Ayrımcılıkta; seçicilerin kendilerinden ya da kendilerine yakın gördüklerini diğerlerine tercih etme duygularının egemen olduğu değerlendirilmektedir. Cascio'nun ayrımına bakıldığında; ayrımcılıkta ön yargı içinde olunan gruba karşı, ölç alma ve misli ile karşılıklı bulunma gibi süreklilik arz eden ilkel egonun tatmini gereksinimin de bulunduğu düşünülmektedir. Ayrımcılığın her türünün ekonomik demokrasi üzerinde bozucu etki yaptığı bir gerçektir.

1.1.2. Yaş Ayrımcılığı Problemi

1.1.2.1. Çalışan Yaş Karması

İnsanın yaş karması; okul çağı öncesi dönem (0–6), zorunlu eğitim çağı (6–15), çalışma yaşı (15–60) ve emeklilik dönemi (60 yaş sonrası)'nden oluşur. Verilen yaş aralıkları dünya ortalamasını yansıtmaktadır.

Ülkemizde zorunlu eğitim sekiz yıl olup 7–15 yaşlarını kapsamaktadır. AB ülkeleri, ABD ve Japonya'da ise zorunlu eğitim süresi ortalama 10 yıldır. Bu ülkelerde zorunlu eğitimi, Üniversiteye devam etmeyenlerin tamamını kapsayan iki yıllık mesleki eğitim izlemektedir. Özetle 6–18 yaşları eğitim yaşı olarak belirginleşmektedir (Beardwell ve Holden, 1995:353). Levesque (1993) çalışan yaş karmasını; adaylık yılları (18–25 yaş), kariyer geliştirme yılları (26–39 yaş), kararlı orta yıllar (40–60 yaş) ve deneyimli yaşlılık (60 yaş üstü) şeklinde tanımlamıştır. Benton ve Halloran (1991:41) kariyer gelişimini; köklerinden kopma (25'ten küçük), yetişkinliğe geçiş (25–31), geçiş periyodu (32–40), durgunlaşma (40–49), olası orta yaş krizi (50–60) ve yeniden hayata çeki düzen verme (60 yaş üzeri) safhası olarak tanımlamaktadır.

Yaş karması ve kariyer gelişim sürecinin aşağıdaki faktörlerce belirlendiği düşünülmektedir:

- Zorunlu eğitim süresi,
- Ortalama insan ömrü beklentileri,
- Çalışanın iş pozisyonları (mavi yakalı-beyaz yakalı)

- İstihdam politikaları ve yasal düzenlemeler
- İş sistemleri

Birleşmiş Milletler Çocuk Haklarına Dair Sözleşme (20 Kasım 1989), Çocuk Haklarının Kullanılmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi (25 Ocak 1996) ve 158 sayılı ILO sözleşmesi 18 yaşı altını çocuk kabul ederek çalıştırılmasını yasaklamıştır. Ancak anılan ILO sözleşmesi, üye ülkelerin ekonomik ve sosyal şartlarını dikkate alarak çalışma alt yaş sınırını 15 yaşına çekmelerine olur vermektedir. 4857 sayılı Türk İş Kanunu bu konuda ILO şartlarını sağlamaktadır. Çalışma yaşının üst sınırına ilişkin genel eğilim; ekonominin iş gücü talebine, toplum popülasyonun yaş karmasına göre şekillenmektedir. Toplumun yaşlanması ve insan ömrünün uzaması, çalışma yaşı üst sınırını yukarıya doğru çekmektedir. Hızlı nüfus artışı, çalışma çağı nüfusta patlamaya yol açarken; ekonominin istihdam olanaklarının bu hıza uygun genişleme gösterememesi durumunda, çalışma yaşı üst sınırı aşağıya doğru çekilmektedir. Ancak bu durumda, genç yaşta ekonominin dışına itilen nüfusun uzun yıllar sosyal güvenlik sisteminde beslenmesini gerektirmektedir. Bu iki durumun oluşturduğu ikilem, özellikle gelişmekte olan ülkelerin temel sorunlarından biri olmaktadır.

1.1.2.2. Yaş Ayrımcılığının Nedenleri

Yaş ayrımcılığının nedenlerinin başında, çalışan yaşı ile önyargılar ve bazı akademik çalışmaların tartışmalı sonuçları gelmektedir. Örneğin Beardwell ve Holden'ın (1995:278) Rosen ve Jendee'den (1976) aktardığına göre yaşlı işçiler;

- Değişme daha çok direnç gösterirler.
- Daha çok katı ve daha az yaratıcıdırlar
- Risk üstlenme olasılıkları düşüktür.
- Fiziksel yetenekleri azdır.
- Yeni şeyleri öğrenmeye kapalıdırlar

Benton ve Halloran da (1991:362) Rosen ve Jendee'nin çizgisini sürdürerek "farklı yaşlarda zihinsel kapasite, sağlık durumu, güç koşullara direnç, yaratıcılık farklı gelişim gösterir. İleri yaşın getirdiği sorunlar; hafıza kaybı, bağımlılık, katılık ve zihinsel bulanıklıktır" demektedirler Lyons (1981:178) ve Root'un (1981:30) araştırma bulguları bunun böyle olmadığını göstermektedir. Yazarların ampirik çalışmaları; yaşlı işçilerin yaptıkları işlerin daha doğru, hatasız ve planlı olduğunu; hatta bir genç kadar öğrenmeye açık olduklarını doğrulamaktadır. Levesque'in tespitine göre (1992) ayrımcılığa tabi tutulan yaş karması; birinci öncelikle kararlı orta yıllar (40-60 yaş), ikinci öncelikle ise adaylık yıllarıdır (18-25 yaş).

Kararlı orta yılların ayrımcılığa tabi tutulmasının nedenleri, açık ve görünmeyen nedenler olarak ayrımlanabilir. Görünmeyen nedenlerin başında; önyargılar ve aşırı "genelleme" yapma kültürü gelmektedir. Birçok yöneticinin bilinçaltında makine metaforu yatmaktadır. Morgan (1997:36), "Bu metafor vasıflı zanaatkarların yerini vasıfsız işçilere terk etme sürecini hızlandıran bir unsurdur" tespitinde bulunmaktadır. Makine metaforuna prim veren spesifik olumsuz iş gören davranışı ya da bunlara ait veriler, genelleştirme kültürünün etkisiyle ve zamanla, bütün bir aynı yaş grubu çalışanlara maledilebilmektedir. Bir başka görünmeyen neden ise, "gençlik özentisi" diyebileceğimiz önyargılı, basmakalıp tutum ve davranıştır. Çoğu yönetici, geçmişte yaşanan birçok nahoş olayın olumsuz yanlarını; zamanın törpülemesi ve geçmişin tanıklığının yokluğu nedeniyle unutmuş görünerek geçmişe övgüler düzme eğilimine girmektedirler. Bu tutumlarını, gençliğin cesaret ve macera severliğinden kaynaklanan aşırı atılganlığı ile beslemektedirler. Bu durumda deneyim ve sağduyu, gençliğin enerjisine feda edilmektedir. Yaş ayrımcılığının açık (gerçek) nedenleri şunlardır:

- İstihdamda daralma sonucu İK havuzunda yığılma,
- Organizasyonlarda küçülme; yalın yönetim, süreç yenileme gibi çalışmalar sonucunda ortaya çıkan kadro fazlalıkları,
- Kıdemli çalışanların ücret ödül ve ikramiyelerinin yüksek oluşu, yönetimlerin bu yüksek maliyet baskılarından kurtulmak istemeleri,
- Esnek iş sistemlerinin yaygınlaşması sonucu kadrolarda geçicileşme eğilimleri,

- İkincil işlerin taşeronlaşması,
- Genç çalışanlara göre sağlık problemlerinin fazla oluşudur.

Yaş ayrımcılığına tabi tutulan ikinci yaş grubu ise adaylardır (18-25 yaş). Bu yaş grubuna ayrımcı uygulamaların nedenleri olarak; deneyim noksanlığını, askerlik yükümlülüğü ve üniversite eğitimi gibi nedenlerle çalışmalarının kesintiye uğrama olasılığını ve işin gerektirdiği yetenek standartlarını karşılayabilmeleri konusunda yönetimin kuşkusu sayılabilir.

1.1.2.3. Yaş Ayrımcılığı Uygulama Alanları

Tyson ve York'a göre (1993) yaş ayrımcılığı; iş ilanları, işe alma prosedürleri, teşvik, eğitim ve transfer politikalarında uygulanmaktadır. Uygulamaya dönük olarak, ayrımcı uygulama alanları ve şekillerinin bir arada incelenmesi gerekmektedir.

- **Personel seçimi ve işe alma:** Uygulamada en çok ayrımcı uygulama şekli iş ilanları ile aranan adaylar için üst yaş sınırı konulmasıdır. Örneğin haftalık olarak yayınlayan Hürriyet İK ekinde yayınlanan iş ilanları Ocak-Temmuz 2003'ü kapsayan altı aylık dönemde izlenmiş, bu dönemdeki iş ilanlarının %70'inde adaylarda üst yaş sınırı arandığı görülmektedir. İlanların %76'sında bu sınırın 35, diğerlerinde ise 42 olduğu görülmektedir. Yaş sınırı aranmayan iş ilanları incelendiğinde, bu işlerin çocuk bakımı, evden eve perakende pazarlama, site ve apartman yöneticiliği, temizlik işleri ve bazı özel güvenlik hizmetleri gibi ağırlıklı olarak part-time işler olduğu görülmektedir. İş ilanlarında genç adaylar için ayrımcı uygulamaya neden olacak ifadelere rastlanılmaktadır. Örneğin, 3-5 yıl arasında değişen iş tecrübesi, hazır potansiyel müşteri çevresi olması, askerlik hizmetini yapmış olma vb. Bu konuda ulusal mevzuatımızda herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. AB Ülkelerinden sadece Fransa'da iş ilanlarında üst yaş sınırı belirlenmesi yasaklanmıştır (Beardwell ve Holden, 1995:278). Her yaştan adaylara aynı efor testinin uygulanmasının da yaş ayrımcılığına yol açtığı düşünülmektedir.

- **Ödeme ve ödül sistemleri:** Performansa dayalı ödeme sistemlerinde, ücret artışları, ikramiyeler bireysel performansa dayalı olarak düzenlenmektedir. Performans değerlendirme tekniklerinden birçoğu, ayrımcı uygulamalar için de kullanılmaktadır. Örneğin eşleştirme yöntemi kullanılması ve bu eşleştirmenin farklı yaş gruplarından

seçilenler arasında yapılması halinde, 40 yaş üstündekiler göreceli olarak performans yetersizliği suçlaması ile karşı karşıya gelebilir (Welbourne ve Andrews, 1996). Performans değerlendirme sonucunda ödenecek karşılıklarda, yaşlı çalışanlar aleyhine bir durum yaratılabildiği gibi, olumsuz yansımaları bununla da sınırlı kalmaz. İşverenlere işten çıkarma için de haklı bir gerekçe oluşturabilir.

- **Kadrolama, teşvik, eğitim ve transfer politikaları:** Yüksek rekabet savaşları ile özdeşleşen yeni ekonomik sistemde rekabetin dinamikleri; maliyet liderliği, odaklaşma ve farklılaşma jenerik stratejileri olmaktadır. Bu üç strateji de maliyete duyarlıdır. Maliyete duyarlılık, genel trend olarak organizasyondaki daimi kadroların geçici ya da sözleşmeli kadrolara dönüştürülmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu trend, 1990'lerden itibaren günümüze değin artarak sürmektedir. Geçici istihdamındaki yükseliş, Hirsch'in (1997) "serbest büro (free agency)" paradigmasına dayanmaktadır. Bu paradigmaya göre, insanlar şahsi yeteneklerini en yüksek para verene satarak kazançlarını artırmaya çalışırlar. Onların kimlik algılaması; özel firmalar, takımlar, bürolar ve işlevlerden ziyade kendi yaptıkları işlerle bağlantılıdır. Onlar her şeyden önce profesyonellerdir. Hirsch'in paradigmasını paylaşanlara göre;

- İstihdam olunabilirlik kilit bir birleşendir (Roehling ve diğerleri, 1997).
- İş güvenliği geçmişte kalmış bir sorundur (Herriot ve Pemberton, 1995).
- Organizasyonel bağlılık artık ortadan kalkmıştır (Coole, 1997).
- Yeni istihdam sözleşmesinde, çalışan bağlılığına karşılık ömür boyu iş güvencesi sona ermiştir. Çoğu şirkette bağlılık diye bir şey kalmamıştır (Laabs, 1999). Çalışanlar sadece iş amaçlarına bağlıdırlar (Csoba, 1995).

İKY'nin katı versiyonuna vurgu yapan Hirsch Paradigması, esnek İKY'nin dayandığı "yüksek yüklenim ve bağlılık" gibi değerleri temelden reddettiğinden bu paradigmaya katılmada güçlük bulunmaktadır.

Gelişmiş Batı Ekonomilerinde, 20-35 yaş arası çalışanlar ortalama olarak toplam 8.5 defa işlerini değiştirmektedir (Hiltrop ve diğerleri; 2001). Bu da yeni neslin artık iş güvenliği ile ilgili hiçbir şeyi sürekli görmediğini göstermektedir. Bu gelişme katı İKY uygulayan organizasyonlarca körüklenmektedir. Vasıflı işçilere olan ihtiyacı azaltmak

için ya işleri basitleştirmekte ya da bu tip işleri dışardan transfer edilenlere yaptırarak iş gücü eğitim maliyetleri, yüksek ücret ve ikramiye ödemelerinden kaçınmaktadırlar. Bu konuda en çarpıcı örnek İngiltere'den verilebilir. İngiltere'de 60-64 yaşlarındaki İngiliz erkek iş gücünün %84'ü istihdam edilirken, bu oran 1994'te %49'a düşmüştür (Pinnington ve Edwards, 2000). Thorow'da (1996) Gelişmiş Batı Ekonomileri ile ilgili değerlendirmeye katılarak, "ABD ve İngiltere'deki geçici işçilerin hızlı artışının gerisindeki anahtar güçlerden birisi maliyet indirimine duyulan ihtiyaçtır" demektedir. ABD firmalarının geçicilerle aynı işi yapan daimi işçilere fazla ödeme yapmalarını, AB firmaları gayri ahlaki bulmaktadırlar.

Geçici çalışanlar ve sözleşmeli personel (bilgi çalışanları), Amerikan ve İngiliz orijinlidir. Geçicilerin stratejik kullanımının aşağıdaki amaçlara hizmet etmesi düşünülmektedir:

- Gelecekteki risklerin bir kısmını taşeronla yaymak,
- Şartlı çalışanlar yoluyla maliyetleri azaltmak,
- İş odaklı ailelere esnek iş seçenekleri sunmak;
- Çalışma saatleri dışında ve uzak bölgelerde organizasyon için uzman işler yaptırmak (Standen, 2000).

İstihdam düzenlemeleri tarihsel süreç içerisinde, gönüllü istihdamdan (ABD gibi bu noktada takılanlar olsa bile) birleşik düzenlemelere (işveren-sendika-devlet), buradan da işverenlerin ayrımcılık yapma kabiliyetlerini sınırlandırıcı yasal düzenlemelere doğru gelişme göstermiştir (Pinnington ve Edwards, 2000). AB'de anti sosyal damping düzenlemeleri (düşük ücret politikalarına karşı) ve iş güvencesi standart uygulamalarına karşın Sosyal Şart işlerin geçicileşmesine yeşil ışık yakmaktadır. Ülkemizde de 4857 sayılı yeni İş Kanununun 7 nci maddesi genel trende bağlı olarak geçici işleri düzenlemektedir.

1.1.2.4. Yaş Ayrımcılığı Uygulamanın Belirtileri

Levesque (1992), ABD'deki mahkeme kararları ve şirket uygulamalarından hareket ederek aşağıdaki davranış şekilleri, söz ve ifadelerin ayrımcılığın belirtileri olduğunu belirtmektedir:

- Kötüleyici kullanım içeren yaş yorumları
- Bir kişinin sağlık, performans, tutum ve yaşı ile ilgili yorumlar
- Yaş ile ilgili şaka ve fıkralar
- Moruk, babalık, keçi vb. aşağılayıcı ve alaycı ifadeler.

Levesque'nin ayrımcı uygulama belirtilerinin, kişisel algılamalara ve kültürlere göre değişiklik göstereceği değerlendirilmektedir. Yukarıdaki ayrımcılık göstergelerine; erken emekliliğe sağlanan promosyonları, işe başlarken işçilerden alınan feragatnameleri, iş yerinde çalışan belirli bir yaş grubuna yönelik iş koşullarını ağırlaştırmayı, herhangi bir iş gerekliliği olmaksızın görev yerini değiştirme ve sık sık kadroları gençleştirme operasyonları eklenebilir. Görüldüğü üzere ayrımcı davranışlar, genelde taciz içeriklidir.

1.1.3. Irk, Renk, Ulusal Köken ve Dil Ayrımcılığı Problemi

1.1.3.1. Tanım

Birleşmiş Milletlerin 21 Aralık 1965 tarihli “Her türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Uluslararası Sözleşmesinde” ırk ayrımcılığı; “Siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel veya kamusal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını kaldırma veya zayıflatma amacına sahip olan veya bu sonuçları doğuran ırk, renk, soy, ulusal veya etnik kökene dayanarak herhangi bir ayırımı, kısıtlama veya ayrıcalık tanınmasıdır (Birinci Bölüm Md.1)”. Sözleşme, istihdamda iş ve meslek ayrımcılığını yasaklayan 1958 tarihli ILO sözleşmesine yollamada bulunarak bu tanımın çalışma hayatını da kapsamasını öngörmektedir. Beardwell ve Holden (1995:211), çalışma hayatında ırk ilişkileri ayrımcılığını yasadışı bir davranış olarak görmektedir. Büyük Larousse (1986) ırkçılığı; “İnsan grupları arasında değer bakımından bir hiyerarşi olduğu inancı, bu inançtan esinlenen davranış” olarak tanımlamaktadır. ABD Eşit İş Fırsatları Komisyonu (EEOC), “Ulusal köken” kavramını yeniden tanımlamıştır. Komisyonun tanımına göre, ulusal kökenin ülke kökeni ya da ait olunan milliyet kökeni yerine “yaşanan yer kökeni” olarak algılanması gerekir. Bu farklı tanımın gerekçesi; ismi, aksanı, giyim tarzı, dini inancı veya etnik aidiyeti farklı bireylerin tümü Medeni

Kanun Kapsamında “vatandaşlık” bağı ile yaşadıkları ülkeye bağlanmış ve yasal korumaya kavuşturulmuş olmalarıdır. Bu tanımın özellikle göçmen işçilere çalışma hayatında karşılaştıkları güçlükler karşısında, anti ayrımcı bir perspektif sağlayabileceği düşünülmektedir.

1.1.3.2. Nedenleri

Ev sahibi ülkelerde kanunların yasaklamasına rağmen, yerli halkta göçmen olarak gelenlere karşı önyargılar mevcuttur. İngiltere’de Hintlilere, Fransa’da Cezayirliilere, Almanya’da Türklere, Amerika’da Latin Amerikalılara ve Asyalılara karşı peşin hükümlü bir tavır mevcuttur. Bu gerilimlerin temelinde yabancı düşmanlığı, başka bir ifadeyle ırkçılık yatmaktadır (Kennedy, 1996). Sikula ve Kenna’ye göre (1990:54–60), şu an dünyada ayrımcılık problemleri sıralamasında ırka dayalı ayrımlar ilk sırada yer almaktadır.

İrk, renk, ulusal köken ve dil ayrımcılığının ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik yönleri olduğu düşünülmektedir. Dünyada en kısıtlayıcı yasal düzenlemelerin bu alanda yapılması, ırkçılığın bir “insanlık suçu” olarak genel kabul görmesine rağmen çalışma hayatında ayrımcılık problemleri arasında bu tür ayrımcılığın ilk sırayı almasının nedenleri aşağıdadır.

- Önyargılar; örneğin "Siyahlar çalışmak istemezler, tembeldirler. Çoğu siyah budaladır, onlar gerçekten teknik olan bir şey öğrenemezler” (Dowling ve Sayles, 1978:71).
- Tarihsel düşmanlıklar; tarihte yaşanan savaşlar, çatışmalar gibi bazı olumsuzluklar, ulusları oluşturan bireylerin bilinçaltında kin ve öç alma duyguları şeklinde varlığını sürdürmektedirler. Bu durumun devletlerce bir ulusal politika aracı olarak kullanılması da olanaklıdır. Eğitim ve kültür alanı, bu politikanın en etkili araçlarıdır. 9 Kasım 2003 tarihinde günlük medyada yer alan “Kıbrıs Eşeği diye Yunan adasına alınmadı” başlıklı haberde; İsviçreli bir turistin Aziz Pavlos’un tarihi yolculuğunun anısına düzenlediği ve nostaljik gezi güzergahı içinde yer alan Sakız adasına, beraberindeki eşeğinin “Kuzey Kıbrıs orijinli” diye sokulmaması tarihsel düşmanlıktan kaynaklanan ayrımcılığa bir örnektir.

- Çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla, ekonomideki istihdam daralmalarının nedenini yabancı çalışanlara bağlamaları
- Azınlık üyelerinin iş ayrımı yapmayarak daha düşük ücrete razı olmaları nedeniyle emek piyasasının ucuzlaması, bunun da daimi çalışanları olumsuz etkilemesi
- Sömürgeci geçmişleri nedeniyle birçok Batılı şirket yöneticileri, kendilerini farklı ırk ya da ulusal kökene mensup kişilere karşı üstün görmeleri sonucu ayrımcı davranışlarını haklı ve etiksel bulmaları
- Özellikle bazı azınlık mensuplarının ten renkleri (siyah, sarı, kızıl derili)'nin köleci ve sömürgeci geçmişi çağrıştırması
- Farklı ırk ve ulusal kökene mensup çalışanların bir kısmının medeni haklar bakımından yasal güvenceden yoksun olmaları. Bu tip çalışanlar göçmen ya da yabancı işçi konumunda olup henüz o ülkenin tabiiyetinde olmayan kişilerdir.
- Sığınmacı ya da kaçak işçilerin kayıt dışı olarak istihdamı
- İş yerinde farklı dil konuşulmasının iletişimi dolayısıyla üretimi olumsuz etkilemesi
- Eğitim farklılıkları nedeniyle ırklar arasında mesleki farkların ortaya çıkması

İrksal ayrımcılık uygulamaları sadece Batılı şirketlere özgü bir uygulama değildir. Çok uluslu ve ulus ötesi şirketler aracılığıyla tüm dünya yüzeyine yayılmaktadır. Ülkemizde de kaçak yabancı işçi çalıştırılmasının yaygınlaşması, bu tür ayrımcı uygulamalara aşına olduğumuzun göstergesidir.

1.1.3.3. Uygulama Alanları ve Şekilleri

Bu tip ayrımcılık, bir duygusal alan konusu (Halloran, 1986) olduğundan, çalışma hayatının her aşamasında görülmektedir. Özellikle ABD'de irksal gerilimler nedeniyle toplumda bölünmüşlük egemendir. Beyaz egemen ırk, önce yerli kızıl derilileri ve daha sonra siyahların köleliğine dayalı işgücü istihdam sistemi geliştirmiş, bu sistem anti ayrımcı yasal kısıtlamalara rağmen günümüzde de ayrımcı karakteri itibariyle sürmektedir. ABD Ticaret Bakanlığının verilerine göre, bir siyah ailenin geliri beyaz ailenin gelirinin %58'i kadardır (Halloran, 1986). Bu ülkede 1997 yılı verilerine göre yerli nüfusun % 12,9'u yoksulluk sınırı altında yaşarken, bu oran azınlıklarda %21'e

ulaşmıştır (Briggs, 1999). Benzeri durum Avrupa'da çalışan yabancı işçiler için de kısmen geçerlidir. Ayrımcılıkta kullanılan araçlar; iş ilanları, seçim için test ve mülakatlar, ücret ve terfi eşitsizliği, grev kırıncılığı vb. uygulamalardır.

Ayrımcı uygulamaların göstergeleri aşağıdadır:

- Reklâm panolarında yer alan aşağılayıcı söz ve görüntüler,
- Ağır şakalar ve argo lakaplar,
- Şiddet ve korku ile disiplin sağlama girişimleri,
- Ayrımcılığa göz yumma ya da hoşgörü,
- Kıdemli bir azınlık mensubu çalışmanı kıdemsiz bir çalışan emrine verme,
- Farklı ücret baremleri uygulama,
- Bazı ırk mensupları için işe almada seçim koşullarını ağırlaştırma,
- Bazı olumsuz çalışan davranışlarını, bir ırk ya da azınlık grubunun ulusal karakteriyle özdeş tutma,
- Nedensizce çalışanın iş performansını engelleme girişimleri.

1.1.4. Din, Kültür, Siyasi İnanç Ayrımcılığı Problemi

1.1.4.1. Tanım

Din, insanların bir ya da birden çok tanrıya inanış ve bağlanışları sonucunda kurmuş oldukları düşünme ve davranma düzeyi (Yeni Hayat Ansiklopedisi, s:1041); insanın kutsal olanla ilişkisini betimleyen inanış ve dogmalar bütünü (Büyük Larousse, s:3181); kutsallığa adanmışlıkla oluşturulan paylaşılmış inançlar ve ritüeller sistemidir (Goodman, 1991).

Kültür, üyeleri tarafından korunan değerlerin, inançların ve varsayımların yerleştiği örgütlerin derin yapısı; çevrenin insan tarafından yapılandırılmış bölümü, hem nesnel (araçlar, kurallar ve uygulamalar) ve hem de öznel öğelere (sınıflar, topluluklar, inançlar, sembeler, normlar, kurallar ve değerler) sahip bir unsur (Trandis, 1994:111); bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme

modeli (Morgan, 1997:140); etnik bir gruba, bir ulusa ya da uygarlığa niteliklerini veren, bir başka grupta ya da ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümüdür (Büyük Larousse, s:7270).

İdeoloji, bireysel ya da kolektif bir davranışın temelini oluşturan bir felsefi ve siyasi öğretiyi oluşturan genel fikirler sistemi ya da insanların kendi var oluş koşullarıyla ilişkilerinden kaynaklanan yaşama biçimleriyle ilgili tasarımların tümüdür (kültür, yaşam stili, inanç). (Büyük Larousse, s:5570). Her üç kavramla ilgili tanımlar birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki çıkarsamalara ulaşmak olanaklıdır:

- Din-kültür-ideoloji içice geçmiş kavramlardır.
- Din sorgulanması mümkün olmayan dogmalar bütünüdür.
- İdeolojinin de, din kadar katı olmasa da dogmatik boyutu vardır
- Kültür yaşayan bir olgu olarak açık sistem düşüncesine dayanır.

Ayrımcılık uygulamaları bakımından her üç kavram da birlikte kullanılacaktır.

1.1.4.2. Kökenleri ve Nedenleri

Ortadoğu coğrafyasında Musevilik, Hıristiyanlık ve Müslümanlık gibi üç tek tanrılı dinin ortaya çıkması, bu üç dinin birbirini inkâr temelinde yükselmesi; bununla birlikte her dinin içinden farklı mezheplerin ortaya çıkması, yüzyıllar boyu din ve mezhep savaşlarına yol açmıştır. Bu savaşlar uluslar ve toplumlarda bugün de sonuçları gözlemlenen kin ve düşmanlıkların tohumlarını atmıştır. Diğer yandan sömürgeci hareketlerin, ekonomik ve kültürel sömürü düzenine karşı; Sovyetler Birliğinin kurulması ve bu devletin kendi ideolojisi yönünde üçüncü dünyada anti sömürgeciliğin şampiyonluğunu üstlenmesi; 1945-1990 yılları arası dönemde iki kutuplu dünyada kapitalizm ile sosyalizmin ideolojik savaşına dönüşmüştür. Bu ideolojik savaş 1980'lerin sonlarında kapitalizmin zaferiyle sonuçlanmıştır. Ancak ideolojik karşıtlık, mikro düzeyde yansımaları itibariyle, ekonomik sistemler ötesi bir içeriğe sahip olduğundan, günümüzde de etkinliğini NGO'lar bünyesinde sivil inisiyatifler şeklinde sürdürmekte, aynı ekonomik sistem içinde ayrımcılık uygulamalarının konusu olmaya devam etmektedir. Sovyetler Birliğinin dağılması, Çin'inde sosyalizmi kapitalizmle uyumlulaştırma çabaları nedeniyle, özellikle siyasi alanda rekabetsizleşen yeni

sömürgeci hareket, çok uluslu şirketler ve ulusötesi şirketler aracılığıyla yeniden ivme kazanmıştır. Bu hareketin dinamikleri; stratejik açıdan “Büyük Satranç Tahtası”, ideolojik açıdan ise Huntington’un “Medeniyetler Çatışması” tezi üzerinde şekillenmeye başlamıştır. Karşıt hareket olarak “mikro milliyetçilik” ve “dini radikalizm” akımları gelişmeye başlamıştır. Mikro milliyetçiliğin etkileri ulusal sınırlar ötesine geçemeyince, sömürgeciliğin karşısında tek güç olarak din kalmıştır. Hatta din sömürgeci güçlerce terörizmle aynı anlamda algılanmaya başlanmıştır. Bu gelişmenin iş hayatına yansımalarının göçmen ya da yabancı işçi statüsünde Batı ülkeleri ve Amerikada çalışanlar ile ulus ötesi şirketlerde istihdam edilen çalışanlarda ayrımcılık şeklinde olacağı değerlendirilmektedir. Özellikle ABD’de 1960’larda “komünist avcılığı” şeklinde tezahür eden Mc Carthy’cilik histerisi bugünlerde “Müslüman avcılığına” dönüşmek üzeredir. Olası bu tür gelişmelerin çalışma hayatına yansımalarının çok yıkıcı olacağı düşünülmektedir. Bu etkilere karşı önlemler geliştirebilmek için, bu tür ayrımcılığın nedenleri ve belirtilerinin bilinmesine gereksinim duyulmaktadır.

Kültürel alandaki ayrımcılığın önemli nedenlerinden biri de şirket kültürleri ile ulusal kültürler arasındaki kan uyuşmazlığıdır. Burada literatürde yer alan şirket kültür tipleri ayrımları olarak Deoland ve Kennedy’in (1982) maço, katı çatışma-katı oyun, iddialı şirket ve süreç kültürleri; Ouinn ve Rohrbough’un (1983) büyük aile-işçi odaklı kültür, hiyerarşi kültürü, girişimci kültür ve piyasaya-sonuca yönelik rekabetçi kültür profilleri; Trompenaars ve diğerlerinin (1998) aile, Eyfel Kulesi, kuluçka makinesi ve güdümlü füze kültürünü anmak gerekir. Hofstede’in (1984:389-398) ulusal kültür farklılıklarını açıklamaya yönelik çalışması üzerinde yapılandırılan çapraz kültürlü ulus çalışmaları ile kültürel farklılıkları tanıma ve uyumlulaştırma gayretlerine rağmen, konu İKY literatüründe temel problemlerden biri olmaya devam etmektedir. Bu problemin çözümü için stratejik İKY ve uluslararası İKY alanında çalışan akademisyenler; kültürün sonu olmayan bir oyun olduğunu, oyunu kimsenin tek başına oynayamayacağını, sonlu oyunların kazanmak için, sonsuz oyunların ise oyunun sürdürülmesi amacıyla oynandığını; ulusal kültür farklılıklarının tek bir ulusal şirket kültürü içinde yoğrulması yerine karşılıklı bağımlılık esasına dayalı olarak farklı ulusal kültürlerin yöneltiyle sinerji yaratılmasının esas alınmasını savunmaktadırlar (Schuler ve Dowling, 1990). Bunun için her seviyede yöneticinin “uluslararasılaşması” gerekmektedir. Sonuçta Hershoche’un (1993:20) betimlemesiyle “Afrika’da ceylan her sabah uyandığında, en

hızlı aslandan daha hızlı koşmazsa öldürüleceğini bilir. Aslan da her sabah uyandığında, en yavaş ceylandan daha hızlı koşmazsa açlıktan öleceğini bilir. Bu yüzden ceylan ya da aslan olmanız fark etmez. Güneş doğduğunda, koşmaya başlamanız iyi olur”.

1.1.4.3. Uygulama Alanları ve Şekilleri

İş yerlerinde din-kültür-ideoloji ayrımcılığı, bazı özel dini gruplara veya diğer dini kesime, kültüre, siyasi inanç sahiplerine dönük”tercihli uygulama” yaygın şekilde görülmektedir (Sikula ve Mc Kenna, 1990). Tercihli uygulama en çok ise almada uygulanmaktadır. Adaylardan talep edilen özgeçmiş, mülakat ya da test formlarında dinle ve siyasi inanışla ilgili bilgilerin yer alması (örneğin siyasi parti üyeliği) bu bilgilere göre bazı gruplara mensup kişilerin tercih edilmesi şeklinde olmaktadır. Siyasi ideoloji ayrımcılığı daha ziyade kamu sektöründe uygulanmaktadır. Ülkemizde bu tür ayrımcılık adeta kurumsallaşmıştır. Bazı azınlık dinlerine mensup kişilere kamusal alanlar kapalı tutulmaktadır. Örneğin silahlı kuvvetler, polis vb. Bu uygulama gariptir ki ayrımcılık olarak algılanmamaktadır. Bir başka dinsel ayrımcılık sayılabilecek uygulama, dini tatiller ve ibadetler için çalışma saatlerinin ayarlanmaması konusundadır. Bu konu işveren açısından da teknik olarak düzenlenmesi oldukça güç bir sorundur. İş yerlerinde yemek ve kafeterya hizmetlerinde, özellikle Müslüman ve Museviler için “domuz eti” kullanmama, istendiğinde “helal belgesi” gösterme zorunluluğuna uymama da dinsel yönden ayrımcılık anlamına gelmektedir. İş yerlerinde dinsel motifli giyecek giyilmesi veya semboller taşınmasının engellenmesi de ayrımcılık iddiasına konu olabilmektedir.

Yukarıda sıralanan ayrımcı uygulamalar; dini ve siyasi inanışla ilgili küçültücü, hakaret eden şaka, fıkra söz ya da davranış ya da din ve vicdan hürriyetini kısıtlayıcı ayrımcı muamele şeklinde ortaya çıkmaktadır.

1.1.5. Akrabacılık (Nepotizm) Ayrımcılığı Problemi

1.1.5.1. Tanım

Nepotizm; hısım, akraba kayırcılığı, dayıcılık (Golden Dictionnary, 1995:98); işe almada akrabaya ayrıcalık gösterme (Meriam Dictionnary, 1994:493); ücret, terfi ve ödüllendirmede akrabalara iyi iş imkanları tanıma uygulaması (Longman Dictionnary, 1991:455) olarak tanımlanmaktadır.

Sosyoloji bilimi açısından nepotizm; feodal toplum davranışı, siyaset bilimi açısından ise oligarşik ve mutlak yönetim biçimlerinin yansıması şeklinde algılanan ve sosyoekonomik değer ve tutumlarca belirlenen bir olgudur.

1.1.5.2. Nepotizme Yol Açan Olgular ve Nedenleri

Nepotizmin temelinde; kadercilik, piyasa üzerinde sıkı bir devlet denetimi, kanaatkarlık, riskten ve kişisel girişimden kaçınmak, rekabetten kaçınmak, mükemmel ve adil olduğu kabul edilen ilahi bir düzeni sürdürmek, yakın çevre dışındakilere güvensizlik, aile işletmeleri dışındaki işletme türlerinin benimsenmemesi, çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi, çalışma saatlerini yoğun olmayan ve kısa bir tempoda tutmak, günlük yaşayıp ileriye planlamayı gereksiz bulmak gibi sosyoekonomik değerler ve tutumlar yatmaktadır (TUSİAD, 1991:11).

Yatay ve dikey toplumsal hareketliliğin düşük olduğu kapalı sistemlerde, iş gücü, genellikle babadan kalma ya da baba mesleği işleri yapmak zorunda kalmaktadır. Bu tip toplumlarda aile, temel bütünleştirici birim olmakta, meslek ve iş seçiminde asıl belirleyici olmaktadır. Bu durum, toplumdaki değişim isteklerini baskılamakta, kadercilik ve kanaatkârlık eğilimleri ağır basmaktadır.

Kapalı toplum düzeninden açık düzene geçişte, sanayi yörelerine doğru yoğun bir göç hareketi yaşanmakta, kentleşme olgusu ivme kazanmaktadır. Firma yaşının az olması nedeniyle kurumsallaşmasını tamamlayamamış küçük sermayeli işletmelerde, sermayedarın aynı zamanda girişimci olması nedeniyle, bu işverenlerde başkalarına yeterli güven duygusu gelişmemektedir. Türk insanında güvenmeme duygusu yaygınlığı %90'dır (TUSİAD, 1991:20).

Nepotist yöneticiye göre çalışanlar, disiplinsiz, kaytarıcı, aptal ya da kurnaz, aç gözlü güvenilmez kişilerdir. Onlardan uzak durmak gerekir, yoksa hemen gayri ciddileşiverirler (Erdentug, 1995:784).

Kaderci geleneksel toplumlarda aile; ikinci ve üçüncü derece akrabaları da kapsayan önemli bir kurumdur. Aile ile birlikte hemşerilik, komşuluk ve akrabalık bağları mutlaka sürdürülmesi gereken bir sosyal düzenin en önemli öğeleridir. Bu karmaşık gruplardan oluşan çevre, kişinin davranışını iş dışında olduğu gibi iş başında da şekillendirmektedir (Wroom ve Deci, 1992:25).

Ülkemizde 1980'den itibaren dışa açılma sürecine girilmesiyle başta beyaz yakalılar olmak üzere tüm çalışanlarda kendi işlerini kurmak (girişim ruhu) fikri öylesine yaygınlaşmıştır. DİE'nin 1995 yılı Ocak-Nisan dönemine ait verilerine göre günde ortalama 200 şirket kurulmaktadır (Yeni Yüzyıl, 1995). Kurulan bu küçük şirketlerde hissedarlar ve çalışanlar olarak aile üyeleri tercih edilmiştir. Bu tutumda güven duygusu yanında ekonomik davranma, çalışanların ileride girişimciye rakip olarak ortaya çıkmasını engelleme endişelerinin olduğu düşünülmektedir. Büyük sanayi merkezleri dışında Anadolu'da kurulan çoğu işletmelerde yerel idarecilerin de siyasi etkinliği nedeniyle o yöre iş gücü istihdam edilmekte, o yöre dışından gelenler gurbetçi (expatriates) olarak algılanmaktadır.

Nepotizm sadece ülkemize özgü bir olgu değildir. Çoğu gelişmekte olan ülkeye özgü kısır bir döngüdür (Erdentug, 1995). Çalışmamızın literatür tarama aşamasında Akdeniz kuşağındaki Yunanistan, İtalya ve İspanya'da da özellikle işe alma safhasında nepotizmin kalıntıları ile karşılaşmıştır (Clark ve Well, 1996). Çalışanlar nepotizmi kanıksamış görünmektedir. Başarı ve çalışmaya verilen değer çoğunlukla kan bağına olan bağlılığın gölgesinde kalmaya mahkum olduğu inancı yaygındır (TUSİAD, 1991:24).

Görüldüğü üzere, nepotizm sosyo-kültürel bir olgudur. Aile şirketlerinin paydaş kompozisyonunu değiştirme olanaklarının azlığı, güven bunalımı ve kurumsal kültürün hiyerarşik (Quinn ve Rohbough, 1983), aile (Trompenaars ve diğerleri, 1998) ve maço (Deoland ve Kennedy, 1982) kültür özellikleri göstermesinin nepotizme yol açtığı düşünülmektedir.

1.1.5.3. Nepotizmin Uygulandığı Alanlar ve Uygulama Şekilleri

En yaygın uygulama alanı seçim ve işe almadır. Din-kültür-ideoloji ayrımcılığında olduğu gibi burada da “tercihli uygulama” yapılmaktadır. Aile üyeleri ve eski çalışan tavsiyeleri dikkate alınmaktadır. Bir diğer yaygın uygulama da başvuru CV'lerinde “referans” gösterme zorunluluğudur. Bu zorunluluk adayın önceki işiyle ilgili bilgi teyit merciini göstermekten ziyade, adayın yönetimle “ahbaplık” ilişkisi içinde olan bir tanıdığı ya da yakını olup olmadığını belirlemeyi hedeflemektedir. Bir başka ayrımcı uygulamada yine CV'lere iliştirilen “hamili kart yakınımıdır” kartvizitleridir. Torpil mekanizması da sonuçları itibariyle bir nepotist uygulamadır. Kariyer gelişiminde çok

üst düzeyde yeteneği ya da uzmanlığa sahip profesyoneller dışında, diğer beyaz yakalıların hat yönetim seviyesi üstü kariyerlere ulaşması imkânsız görülmektedir. İşverenle kan bağı olmayan, ancak zorunluluk nedeniyle kritik pozisyonlara getirilen beyaz yakalılardan “işten ayrılmaları ya da emeklilikleri sonrasındaki tasavvurlarıyla ilgili gizli bazı yüklenimler talep edildiği” isim vermeden yazılmak koşuluyla tarafımıza birçok yönetici tarafından ifade edilmiştir. Performans ölçümlerinde de akrabalara karşı toleranslı davranılmaktadır. Akraba çalışanlar üst etki yönetiminde de ayrıcalıklı konuma sahiptirler. Nepotizmin kurumlara olumsuz etkileri; tek yönlü yüklenim beklentisi nedeniyle iş gücü motivasyonunun düşüklüğünün verimliliği azaltması, kurumsal kimliği ve markalaşmayı geciktirmesi, profesyonelleşme ve işgücü sosyalleştirmesini geciktirmesi gibi konularda ortaya çıkmaktadır.

Nepotizm, kayırmacılık, kariyer yollarında tıkanma ve aşırı şahsileştirilmiş kariyerler şeklinde belirginleşmektedir.

1.1.6. Kariyer Ayrımcılığı Problemi

Türkiye’de alaylı-mektepli ayrımcılığının, Osmanlı Devletinde 1839 tarihli Tazminat Fermanının ilanından sonra Batı tarzı okulların açılması ve ilk mezunlarını vermesiyle birlikte başladığını söylemek olasıdır. Bazı çalışanlar usta-çırak usulüyle kariyer basamaklarını ağır ağır tırmanırken bazı çalışanlar ise okullarda edindikleri mesleki yeterliliklerini ve diplomanın gücünü kullanarak kariyer basamaklarını koşar adım, bazen de basamak atlayarak ilerlemektedirler. Bu durum birinci grup kişilerin kin, düşmanlık ve kıskançlığına yol açmaktadır. Tarihimizde alaylı-mektepli çatışmasının en acı tecrübeleri Balkan Harbi Bozgununda ve 31 Mart Vakasında görülmektedir. Günümüzde yetişmiş insan gücü havuzundaki bolluk nedeniyle, işverenler adaylardan her gün bir ilave yetenek istemektedir. Bu yeteneklerden bir kısmı işle ilgili değildir. Örneğin;

- Birden fazla yabancı dil bilme ve bu yabancı dillerden en az birini ana dili gibi kullanma,
- Ayırt edici bir hobiye sahip olma,
- Yurt dışı üniversitelerden mezun olma, en az bir dalda mastır yapma,

- Türk üniversitelerden Boğaziçi, Bilkent, İTÜ ya da ODTÜ'den mezun olma,
- Takım oyuncusu olma,
- Çok spesifik mesleki uzmanlığı olma,
- Uluslararası iş tecrübesi olma,
- Hazır müşteri portföyü olma vb.

Adaylardan CV'leri İngilizce, Almanca ya da Fransızca istenmektedir. Ücret politikalarında da alaylı-mektepli ayrımı yapılmaktadır. Hatta kariyer ayrımcılığı, mesleki lise-düz lise ayrımına da indirgenmiştir. Meslek lisesi mezunu-düz lise mezunu ile aynı işi yapsa bile, daha fazla ücret almaktadır.

Kariyer ayrımcılığı; beyaz yakalı-mavi yakalı, beyaz yakalı-beyaz yakalı ya da mavi yakalı-mavi yakalı arasında da cereyan edebilmektedir. Bazı beyaz yakalılar kariyer gelişimlerinde fonksiyonel yönetim üzerine çıkamazlarken, bazı meslek dallarında herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır.

Burada kariyer ayrımcılığını önlemeye yönelik iki ayrı gelişmiş ülke uygulamasından söz edilmesinde yarar görülmektedir. Bunlardan ilki Japon iş sistemidir. Bu sistemde beyaz yakalılar bir yıl boyunca tüm organizasyon birimlerinde oryantasyonu müteakip 8-10 yıl asıl istihdam edileceği alanda adaylık pozisyonunda çalışmayı müteakip, terfi ettirilmektedir. Kadın çalışanların asgari, bu sürenin iki katı kadar çalışmaları gerekmektedir. Diğer örneği ise Amerikan 3M şirketinin uygulamasıdır. Bu şirkette işe alınan adaylar, diplomalarını şirketin girişinde bırakarak bir mavi yakalı gibi bir yıl süreyle şirketin tüm birimlerinde çalışmayı ve yeterliliğini ispatlamayı müteakip asıl yapacağı göreve başlayabilmektedir (Eren, 1998:83). Türkiye'de ise yeni adaylara bir yetiştirilme dönemi uygulanmaya başlanmıştır. Tüm adayların aynı çizgiden kariyer yarışına başlamaları ve onlara yeteneklerine göre kariyer ilerleme şansı verilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir..

1.1.7. Engelli ve Eski Hükümlü Ayrımcılığı Problemi

Organizma metaforu, ekosistemde popülasyon ekolojisi görüşü üzerinde temellenir (Morgan, 1997). İnsan denilen sosyal sistemde, metaforun işleyebilmesi için,

ayıklanacak türlerin var olması ve türlerin çeşitlenmesi gerekir. O halde bu metafordan hareketle “ayırt etme gücüne sahip, içinde yaşadığı sosyal sisteme karşı fiil yönünden tam olarak yetkilendirilen ve yükümlendirilen engellilerin, popülasyon ekolojisine uğratarak ekonomik sistemin dışına çıkarılmasının maliyeti ile sisteme entegre etmenin maliyetinin salt bir usavurumla karşılaştırılamayacağı açıktır. Engellilere karşı pozisyonu; etik, sosyal sorumluluk ve ekonomik güce bağlı sosyalleştirme yeterlilikleri belirlemektedir.

Engellilerin istihdamı konusu, ekonomik güce bağlı sosyal devlet politikaları ve iş hayatındaki aktörlerin sosyal sorumluluk anlayışlarına yakından bağlıdır.

Tüm dünyada engelli nüfusu, sosyal sistemi tehdit edecek boyutlara ulaşmıştır. ABD’de 1990 yılı verilerine göre 43 milyon daimi engelli bulunmaktadır (Benton ve Halloran, 1991). AB istatistik kurumu EUROSTAT’ın 2003 yılında 25 AB üyesi (Mayıs 2004’te tam üye olacaklar dahil) ülkede yaptığı araştırma sonuçlarına göre; çalışma çağındaki nüfusun %16.4’ü, yani her altı kişiden birinin sürekli bir sağlık sorunu veya bir engeli olduğunu; engellilerin en yoğun olduğu ülkenin %32.2 ile Finlandiya; %27.2 ile İngiltere; engellilerin en az olduğu ülkelerin ise %6.6 ile İtalya, %8.2 ile Slovakya olduğu görülmektedir (Hürriyet 29 Aralık 2003). Ülkemizde DİE’nin 2002 yılı tahminlerine göre engelli nüfusu 8.431.937 kişi olup toplam nüfusun %12.29’dur. Engelli nüfusun %11,1’i erkek, %13.45’i kadındır (Hürriyet, 4 Aralık 2003).

Literatürde engelli tanımında da tam bir anlayış birliği olmadığı görülmektedir. 1973 tarihli Amerikan Rehabilitasyon Yasası engelli insanı “yürüme, görme, konuşma veya öğrenme gibi ana faaliyetleri önemli oranda yerine getiremeyen, fiziksel ve zihinsel yetersizliği olan kişi” olarak tanımlamaktadır. Özürlülük durumları, doğuştan gelen engellere ilave olarak; alkol ve uyuşturucu bağımlılarını, kanser, kalp, sara, AIDS hastalarını ve akli dengesizleri kapsamaktadır (Halloran, 1986; Cascio, 1992). 1475 sayılı İş Kanunu gereği hazırlanan Sakatların İstihdamı Hakkındaki Tüzükte, “Bedensel, zihinsel ve ruhsal özürleri nedeniyle çalışma gücünün en az %40’ndan yoksun olduğu Sağlık Kurulu Raporu ile belgelendirilen kişiler sakat sayılırlar (Md.2)” denmektedir.

Eski hükümlüler de diğer bir engelli grubunu oluşturmaktadır. Eski Hükümlülerin İstihdamı Hakkındaki Tüzük eski hükümlüyü “altı aydan daha uzun süreli hürriyeti

bağlayıcı bir cezadan veya devlet memuru olmaya engel bir suçtan hüküm giymiş veya cezası tecil edilmiş yahut şartlı salıverme yoluyla tahliye edilmiş olanlar ile özel kanunlarında belirtilen şartlardan dolayı istihdam edilme olanağı bulunmayanlar veya ömür boyu kamu hizmetlerinden yasaklı bulunanlar eski hükümlü sayılırlar” şeklinde tanımlanmaktadır. Tüzük mükerrer suç işleyenleri koruma kapsamı dışında tutmaktadır.

Çalışma sırasında oluşan engellerle ilgili; 657 sayılı Devlet Memurları Personel Kanunu ile 926 sayılı TSK Personel Kanunu “adi malullük (çalışma dışı zamanlarda oluşan engellilik için)” ve vazife malullüğü (görev başındayken oluşan engellilik için) kavramlarını getirmiştir. 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu malullüğün sürekliliği ve geçiciliği üzerinde odaklanmakta, iş dışı zamanlarda oluşan engelliliği kapsam dışında bırakmaktadır.

1990 Tarihli Engelli Amerikalılar Yasası işverene; iş yeri çalışma koşullarını engellilere göre düzenleme, makul imkanlar sağlama (rehabilitasyon programları, kolaylaştırıcı cihaz alımları), özürleri ile ilgili ayrımcı soruşturma yasağı, engellilerin sağlık kayıtlarını diğerlerinden ayrı tutma ve uyuşturucu ve alkol test uygulamalarında gizlilik gibi zorunlu yükümlülükler getirirken; engelliler için Türk Hukukunda “imkanlar nispetinde” gönüllülük esasına dayalı düzenlemeler yapması işverenden beklenmektedir.

Tablo 1. Seçilmiş ülkelerde engelli çalıştırma kotaları

Ülke	Kota uygulanacak iş yeri	Uygulanan kota oranı	Yaptırım
İngiltere	20'den fazla işçi çalıştıran	%3.1	Günlük Para Cezası
İtalya	35'den fazla işçi çalıştıran	%15	Günlük Para Cezası
Almanya	20'den fazla işçi çalıştıran	%6	Günlük para cezası
Fransa	20'den fazla işçi çalıştıran	%6	Günlük para cezası
Türkiye	50 veya daha fazla işçi	%6	Aylık para cezası

Kaynak: (1) 4837 sayılı İş ve İşçi Bulma Kurumunun Kuruluşu ve Görevleri Hakkında değişiklik yapan 4382 sayılı Değişiklik Kanuna İlişkin Tebliğ; (2) Beardwell ve Holden, 1995:217-219

İşverenlerin engelli insan çalıştırmaktan kaçınmaları; rehabilitasyon programları ve sağlık harcamalarının maliyetinin yüksek olacağı; eski hükümlü istihdamı konusundaki isteksizlikleri ise iş yeri huzur ve güvenliği ve disiplini ile ilgili çekinceleridir. Engelli ayrımcılığı probleminin çözümünde “kalıcı sınırlılık (engel)” ve “yaşamsal faaliyetlerin” tanımlanmasında yorum farklılıkları tarafları çatışma noktasına götürmektedir. ABD’de yapılan bir araştırmada engelli çalıştırmanın işveren için dikkate alınması gereken bir maliyet unsuru olmadığını göstermektedir. Araştırmaya göre, işyerlerinin engellilere göre düzenlenmesinin maliyeti toplam 16 milyon dolar, işyerlerinin engelli istihdamı getirisi yıllık 164 milyon dolar, devlet vergi gelirleri artışı ise yıllık 225 milyon dolardır (Cascio, 1992). Buna Türk Hukukuna göre sigorta primlerinin %50’sinin devlet tarafından ödenmesi vb. faydalar göz önünde bulundurulduğunda engellilere karşı önyargılı hareket edildiği görülecektir.

Ülkemiz sanayiinin KOBİ karakteri arz etmesi nedeniyle, mevzuatla getirilen engelli çalışma zorunluluğu kota alt sınırının 50 kişi olduğu ve ülkemizdeki engelli ve eski hükümlü büyüklüğü düşünüldüğünde anlamlı bir örneklem teşkil etmediği görülmektedir. Bu nedenle ülkemizde işyeri engelli ayrımcılığından söz etmenin mevcut ekonomik yapıda fazlaca önemli olmadığı söylenebilir. Engelliler sorunu, makro seviyede çözümlenebilecek bir sorun olarak görülmektedir.

Gelişmiş ülke örneklerine göre engelli ayrımcılığının belirtileri aşağıdadır:

- Aşırı kilo, boy kısalığı, solaklık, AİDS ve bulaşıcı hastalıklar nedeniyle işten ayırma
- Fiziksel kusurlarla ilgili şaka, benzetme gibi aşağılayıcı davranışlar
- Eski hükümlülere karşı önyargılı tutumlar, suçlamalar ve güvensizlik göstergeleri
- Dışlama
- İş yeri koşullarını ağırlaştırma vb.

1.1.8. Cinsiyet Ayrımcılığı

1.1.8.1 Tanım

İş alanında cinsiyet ayrımcılığı; cinsiyet yada medeni hal bakımından bir personele karşı yasal olmayan ayrımcılıktır (Beardwell ve Holden, 1995:211). Tanımın iki unsuru

bulunmaktadır. Birincisi cinsiyet unsuru (kadın-erkek), ikinci unsur ise birinci unsura bağılı olarak değişen kişinin medeni hali (evli, dul, bekar) ile ilgilidir. Ayrımcılık bakımından “erkek” tür istisnayı oluşturmaktadır. Günümüzde üçüncü tür olarak ortaya çıkan “çift cinsiyetlilerin durumu, ayrımcılık uygulamaları yönünden belirsizdir. Kadın işgücünün ayrımcılığa konu olması; gebelik ya da çocuk bakımı vb. kadına özgü işlerden dolayı işte devamlılıkla ilgili endişeler ile bunun gerisinde yatan kültürel kabuller, inanışlar bulunmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı, doğrudan ya da dolaylı ayrımcılıktan işfale değin geniş bir yelpazede ortaya çıkmaktadır. Doğrudan ayrımcılık bir hizmet ya da görev için cinsiyetlerden birine mensup adayların dikkate alınmaması örneğın tüm evli kadınlar, tüm bekar kadınlar; indirekt ayrımcılık ise bir cinse diğerine göre avantaj sağlamayı; işfale değin ayrımcılık ise, cinsel istismar ve iş beklentileri ile ilgilidir (Beardwell ve Holden, 1995:450).

1.1.8.2. Cinsiyet Ayrımcılığını Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

İş gücü piyasasında iş gücünün dağılımını açıklamak üzere bir çok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerden en önemlisi “Neo-Klasik Beşeri Sermaye Teorisi” dir. Bu teoriye göre, genellikle kadın işçilerin ücretlerinin düşük düzeyde olması ve düşük istihdam kategorilerinde yoğunlaşmaları beşeri sermaye noksanlığı ile açıklanabilir. Çünkü beşeri sermaye elde etmede kadınların çoğu aile birimi içinde başarısızlığa uğramaktadır. Beşeri sermaye eksikliği ise nitelik, deneyim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu teori bireylerin rekabetçi işgücü piyasasında rasyonel kararlar almada özgür olduğu varsayımından dolayı eleştirilmektedir (Crompton ve diğerleri, 1990:330). Diğer bir teori “ Bölümlenmiş İşgücü Piyasası Teorisi”dir. Bu teoriye göre, işgücü piyasası önemli ölçüde birbirinden farklı çalışan gruplar arasında yapılandırılmıştır. Bu işçi grupları birbirleriyle rekabet içinde değildirler. Kendilerine rasyonel karar verme olanağı verecek kaynaklara sahip değillerdir. Uygulamada kadın istihdamının bölümlenmiş olarak görülmesi, kadın iş gücünün belirli piyasalarda sınırlı hareket ettiğini göstermektedir. Aynı şekilde, bu özelliklerinden dolayı kadınlar “İkincil iş gücü piyasası” olarak da nitelendirilmektedir (Barron ve Norris, 1976:46). Bu teorinin bazı savununları, işgücü piyasasının bölümlenmiş olarak oluşmasında, sermayenin işlevini

vurgulamakta ve kadın çalışanların özgürlüğünün sınırlandırıldığını iddia etmektedirler (Gordon ve diğerleri, 1982:74-82).

Sonuncu teori, erkekler tarafından kadınlara yapılan baskıyı vurgulayan "Feminist Teori"dir. Bu teoriye göre, bir bütün olarak kadınların yaşamında "ataerkil" tutum ve ilişkiler ile özgürlüklerinin sınırlandırılması söz konusudur. Anti ayrımcı yasal düzenlemelerde erkek düşüncesinin egemen olması, cinsiyet ayrımcılığı üzerinde asimetrik etki göstermektedir.

Beşeri Sermaye Teorisinin; günümüzde kadın-erkek beşeri sermayeleri arasındaki açıklığının giderek kapanmış olması, kadın cinsine yönelik ayrımcılığı açıklamakta teoriyi yetersiz hale getirmiştir. Teorinin tekrar güçlendirilmesi için, teoriye Hofstede'nin ulusal kültürel farklılıklar modelinden "dişi-erkek değerler" unsurunu eklemenin gerektiği düşünülmektedir. Bu yapıldığı takdirde, İKY'nin çapraz kültürlü ulus çalışmaları ile teorinin uyumlaştırılması geniş ölçüde gerçekleşebilecektir. 1990'lardan itibaren yoğun rekabet baskıları sonucu esnek iş sistemlerine yönelmesi, iş gücü istihdamının birincil piyasalar aleyhine ikincil piyasalarda yükselişte olması, bölümlenmiş işgücü piyasası teorisinin günümüzde de geçerliliğini koruduğunu göstermektedir. Feminist Teorinin ise cinsiyet ayrımcılığının bilinçaltını ve ön yargılarını açıklamakta yeterli bir perspektif sağladığı düşünülmektedir.

1.1.8.3. İş Hayatında Kadının İstihdamı ve Statüsündeki Gelişmeler

2 nci Dünya Savaşı sonrası dönemde, tüm dünyada işgücü piyasasına kadınların yoğun şekilde akışı, piyasanın esnekliğini artırıcı bir rol oynamıştır. Başlangıçta, genellikle düşük nitelikli işlerde yoğunlaşan kadınlar, ikincil işgücü piyasasının büyük bölümünü oluşturmasına rağmen, özellikle 1970-1990 arası dönemde istihdam içinde kadınların payı artmıştır. Kadınlar her mesleğe girer olmuşlardır. Bu dönemde kadın-erkek ücret açıklığı büyük ölçüde kapanmaya başladıysa da 1990 sonrası esnek iş sistemlerinin yaygınlaşmasıyla tekrar ücret açıklığı açılmaya başlamıştır.

Tablo 2. İş gücü katılım oranlarının değişimi

	İşgücündeki Değişim		Erkek Katılım Oranı		Kadın Katılım Oranı	
	Oranı %		%		%	
	1960-1973	1974-1995	1973	1993	1973	1993
ABD	1.9	1.8	86.2	84.9	51.1	69.1
AB	0.3	0.7	88.8	77.6	44.9	55.5
EFTA	0.5	0.6	88.2	82.6	56.1	66.2

Kaynak: Standing,1997:175

ABD, AB ve EFTA ülkelerinde tabloda da görüldüğü üzere, erkeklerde iş gücüne katılım oranı düşerken, kadınlarda sürekli olarak arttığı görülmektedir.

Tablo 3. Türkiye’de çalışan nüfusun cinsiyete göre dağılımı

Yıllar	Erkek %	Kadın %
1970	61.55	38.45
1985	64.56	35.44
2002	67.6	32.40

Kaynak : DİE, Türkiye İstatistik Yıllığı (1989) Hürriyet Gazetesi, 8 Kasım 2003

Tabloda görüleceği üzere, ülkemizin ekonomik kalkınmasına bağlı olarak 32 yıllık geniş bir zaman aralığında yıllar itibariyle erkek çalışan nüfusun arttığı, kadın çalışan nüfusun ise azaldığı görülmektedir. Ancak bu yorum tarımda çalışanlar dikkate alınmadığı için yanıltıcıdır. Tablodaki veriler tarım ve ev işleri gibi ücretsiz işlerden arındırıldığında, 1985’te %14 olan ücretli çalışan kadın oranının 2002’de %18,7’ye yükseldiği görülecektir. Ülkemizde kadın işgücünün iş hayatına katılım oranı, gelişmiş ülkelere göre yine de düşük seviyededir. Bunun nedenleri; nüfus artış hızının yüksekliği, kronik işsizlik, krizler nedeniyle istihdamda daralma ve 2003’te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu yasallaşınca da değin mevcut mevzuatın esnek iş sistemlerine izin vermemesi vb. nedenlerdir.

Seçilmiş ülke gruplarında kadınların işgücüne katılım oranının artmasının temel nedenlerinden birinin kadınların iş-yaşam dengesi amacını gerçekleştirme konusunda kendi özgüvenlerini geliştirmeleri olduğudur.

Tablo 4. İş-yaşam dengesi amacı

İş	Yaşam
Görüşmeler	Ev İşleri
Rekabet	Çocuk Bakımı
Aşırı Büyüme	Sosyal Faaliyetler
Eğitim	Hobiler
Projeler	Ebeveyn Bakımı
Son Teslim Tarihi	Tatil
İş Gezisi	Spor

Kaynak:Bratton ve Gold,1999:93

Tabloda görüldüğü üzere, iş yaşamı ile aile yaşamında çalışan ilgileri farklılaşmaktadır. Genelde aile yaşamı içindeki faaliyetler, kadın çalışanın sorumluluğunda yürüten işlerdir. Bu da kadını eve bağlayan, onu iş yaşamından uzaklaştıran temel bir tercih gereğidir. Aile yaşamı faaliyetlerine teknolojinin getirdiği kolaylıklar, eşlerin aile yaşam yükümlülüklerine eskiye kıyasla daha fazla paylaşma eğiliminde olmaları, negatif anlamda ise çocuk ve ebeveyn bakımı gibi bazı yükümlülüklerden kadının kendini bir ölçüde soyutlaması yukarıdaki tespiti doğrulamaktadır.

Cascio'ya göre (1992), kadınların iş-yaşam dengesini sağlama konusundaki özgüvenleriyle ilgili tutum değişikliğini aşağıdaki beş güç etkilemiştir;

- Ailedeki değişiklikler: Kürtaj ve doğum kontrol enstrümanları kadınların kendilerini çocuk bakımına adanma ihtiyaçlarını azaltmıştır. Ayrıca evlilik kurumunun zayıflaması sonucu boşanmaların ve yalnız yaşama eğilimlerinin artması, çalışma yaşamında kadınları büyük ölçüde özgürleştirmiştir.
- Eğitimli kadın nüfusundaki artış
- Kendini algılamadaki değişiklikler
- Teknolojideki değişiklikler

- Ekonomideki değişiklikler

Kadın işgücünün istihdamındaki artışa, kadının statü gelişiminin ayak uyduramadığı görülmektedir. Kadınların erkeklere özgü işlere de girmelerine rağmen hala ağırlıklı olarak geleneksel kadına özgü işlerde istihdam edilmektedirler. Mevcut meslekler var olmaya devam ederken, cinsiyeti çağrıştırmayan “nötr işler” de de gelişme görülmektedir. Örneğin, müşteri temsilciliği, İK uzmanlığı, yönetici asistanlığı vb. Eski mesleklerde erkeksi tanımlamalar kaldırılarak cinsiyet bakımından bu işlerde nötre hale getirilmektedir. Örneğin Amerikan Eşit İş Fırsatı Komisyonu (EEOC), İş unvanları sözlüğündeki 15.000 dolayındaki sözcüğü revize etmiştir. Örneğin “hizmetçi kadın” unvanı “ev hizmetçisi,” “satıcı adam” unvanı “satış personeli,” “kameraman” unvanı “kamera operatörü” olarak revize edilmiştir (Boone ve Kurtz, 1990:43).

Kadının statüsündeki gerilik, dünya da ki ayrımcılığın boyutunu gözler önüne sermektedir. Bu tespiti doğrular tarzda bazı örnekler aşağıdadır:

Ülkelerin parlamentolarında kadın temsil oranları İsveç’te %45,3, Belçika’da %35,3, Pakistan’da %21,6, İran’da %4,1 iken Türkiye’de %4,4’dür. Ülkemiz bu oranla dünyada 110 ncu sırada yer almaktadır (Hürriyet, 3 Ağustos 2003)

Üniversitelerde kadın öğretim elamanı oranı %35 iken kadın rektör sayısı sadece 3’tür. İlköğretim okullarında kadın öğretmen oranı %43 olmasına karşılık kadın müdür oranı %7’dir. TUSİAD’ın “Çalışma Hayatında Kadın” anketine göre kadın yöneticilerin sektörel dağılımı tablo 5’tedir.

Tablo 5. Sektörlere göre kadın yöneticilerin durumu

Sektörler	Kadın Yönetici Oranı %
Sanayi	8.9
Ticaret	13.9
İnşaat	2.6
Finans	17.4
Diğer Hizmetler	8.7
Birden Çok Sektörde Faaliyet Gösteren Kuruluşlar	5.4

Kaynak; Hürriyet,3 Ağustos 2003

Kadınların iş-yaşam dengesi amacı konusundaki özgüvenlerinin gelişmesine rağmen aşağıdaki faktörler kadınların kariyer gelişimlerini dizginlemektedir;

- **Kariyer faktörleri ve personel sistemleri:** Kariyer adımları erkeğin yaşam sürecine uygun olarak dizayn edilmiştir. Çoğu kadın ailesel yüklenim nedeniyle düzenli bir kariyer süreci yaşayamamaktadır.
- **Kadınların tavır ve davranışı:** Kariyer ilerlemesi için tek kriterin teknik kabiliyet olması, bu konuda kadınların özgüvenlerinin yetersiz olması kariyer gelişimini engellemektedir.
- **Yöneticilerin tutum ve davranışı:** Yönetim açısından kadınlar için özel roller ve müşteri ilişkisi rolleri baskın olmaktadır. Bu tür rol biçme kadının iş yeterliliği ile ilgili yönetici değerlendirmelerini gölgelemektedir.
- **Bireysel ve organizasyonel faktörler:** Ön yargılar nedeniyle erkeklerin kadınları bir tehdit olarak algılamaları, kadınların kabiliyetleri ile ilgili kabuller ve organizasyonların zayıf personel geliştirme sistemlerine sahip olması kadının kariyer gelişimini olumsuz etkilemektedir (Beardwell ve Holden, 1995:422).

Halloran (1986) bu bariyerlerin yanında, kadınların günlük rutin yaşamlarında karşılaştıkları bazı istenmedik durumların da kariyer konusundaki özgüvenlerini sarsabileceğini belirtmektedir.

- Erkek çalışanlar için alışveriş yaparken huzursuz olma
- Terfileri gündeme geldiğinde kocalarına danışmaktan nefret etmeleri
- Tek başlarına iş seyahatlerine katılmada güçlük
- Kredi alımı ya da ipotek söz konusu olduğunda, kadının gelirinin dikkate alınmaması ya da doğum kontrol uygulayıp uygulamadıklarının sorulması ya da kısırlık belgesi talep edilmesi
- Toplumun dul kadınlara karşı önyargısının onları tacize karşı olası kurban durumuna getirmesi

1.1.8.4. Cinsiyet Ayrımcılığının Kökenleri ve Nedenleri

Cinsiyet ayrımcılığı, ülkelerin endüstriyel gelişmişlik düzeyleriyle doğrudan bağlı olmayan ve İKY'ni oluşturan çevreyle ilgili bir olgu olduğu düşünülmektedir. Cinsiyet ayrımcılığına yol açan unsurlar aşağıdadır:

(1) Kültür :

Warwick Modeli, Clark-Mallory Modeli ve Brewster-Bournois-Hegewisch Modeli kültüre vurgu yapar ve Hofstede'nin kültürel farklılık boyutunu kullanır. Bu boyutların yeterli olmadığı durumlarda, bizzat Hofstede'nin "Konfüçyüsçü Dinamizm"de (Hofstede, 1991:171) olduğu gibi farklı parametrelerin geliştirilmesine açık kapı bırakır. Hofstede'nin dört boyutlu parametresinden kültürün cinsiyet ayrımcılığında belirleyici rolü açıklanmaya çalışılacaktır.

- Güç aralığının yüksek olduğu kültürlerde; kadın ve erkek arasında fiziksel ve entelektüel kabiliyetler bakımından erkekler lehine üstünlük söz konusudur. Bu tür kültürün egemen olduğu toplumlarda kadının iş hayatına katılımı ve iş hayatında statüsü düşüktür. Güç aralığı azaldıkça, cinsiyetler arası kabiliyet açıklığı da azalmaktadır.
- Bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde; aile ve toplumun birey üzerinde etkileri nispeten düşük olduğundan kolektivist kültürlerle göre kadının iş hayatına katılımı daha yüksektir.
- Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde; istihdamın sürekliliği, sosyal güvenlik, kariyer gelişimi gibi değişime direnç esaslı muhafazakâr bir yapı öngörüldüğünden, bu kültürlerde, -örneğin Konfüçyüs'çü Dinamizme göre- erkekler kadınları iş hayatında bir tehdit olarak gördüklerinden kadının çalışması önünde ciddi bir bariyer oluşturacaklardır.
- Erkeklikten kadınlığa boyutu; cinsiyetler ve cinslerin işteki rolleri ile ilgilidir. Başta da belirtildiği gibi erkeksiliğin yüksek olduğu kültürlerde ayrımcılık daha yüksektir. Kültür kadınsılaştıkça ayrımcılık düşüşe geçecektir.

(2) Din

Din, kadın iş hayatına katılıp katılmaması ya da iş hayatında ayrımcılık üzerinde etkili olan unsurlardan biridir. Hıristiyanlıkta mezhepler arasında bile kadının toplumda ve çalışma hayatındaki yeri hakkında farklı kabulleri bulunmaktadır. Protestanlık seküler bir toplum yapısı öngördüğünden kadının iş hayatına atılmasında engelleyici rolü yoktur. Katoliklikte boşanma ve kürtaj yasaklandığından, kadının ailesel rolü öne çıkmakta, gebelik, çocuk bakımı, ev işleri ve diğer ailesel işler kadına özgü işler olmaktadır. Ortodokslukta da Katoliklik kadar olmasa bile kadını ailesine ve evine bağlayan öğelerle doludur.

İslam dini Katoliklikte olduğu gibi ahiret işleri ile birlikte dünya işlerini de düzenlemekte, erkek egemen bir toplum yapısı öngörmektedir. Boşanma konusunda Katoliklikten ayrılmaktadır. Kadının temel rolü “anneliktir”. Müslüman toplumlarda, devletin laikleşmesi kadının ev dışı işlere yönelebilmesine bir pencere aralamaktadır.

Güney Doğu Asya ülkelerinde egemen olan Konfüçyüs'çülük, Budizm, Brahmanizm, Hinduizm ve Şintoizm gibi dinlerin kadının çalışma hayatına katılımı konusunda Şintoizm dışında liberal bir görüş taşıdığı görülmektedir. Hinduizmin Hindistan'daki versiyonu katı bir kast sistemi öngördüğünden cinsiyet ayrımcılığı mesleki ayrımcılık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Japonya'da egemen olan Şintoizm ise, kadının esas rolünü annelik olarak belirlediğinden Japonya'da evlenince kadınların işten ayrılmaları gerekmektedir. Japonya dışında Doğu Asya ülkelerinde cinsiyet ayrımcılığı dünyada en alt düzeydedir (Blau ve Ferber, 1992). Japonya'da kadınlar entelektüel kapasite bakımından erkekle benzer seviyede olmalarına rağmen cinsiyet ayrımcılığı “kariyer ayrımcılığı” şeklinde uygulanmaktadır. Japonya'da şirketlerde yöneticilik pozisyonundaki kadın oranı % 2.2, genel işlerde ise kadın katılımı % 91'lere ulaşmaktadır (Hürriyet, 28 Nisan 2002).

Cinsiyet ayrımcılığı konusunda dinlerin etkisini açıklamak üzere, 1980'li yıllarda 128 ülkede yürütülen bir çalışmadan elde edilen verilere dayanarak, Tzannatos (1999:551-569) tarafından yapılan hesaplama göre, dinlerine göre kadınların iş hayatına katılım oranları tablo 6 dadır.

Tablo 6. Dinlerine göre kadınların işgücüne katılım oranları

Din	Katılma Oranı
Hindu	%64
Katolik Olmayan Hıristiyan ve Yahudiler	%15.73
Budist	%12
Konfüçyüsçü	%10
Müslüman	%5.8
Katolik	%3.55

Kaynak: Tzannatos, 1999:551-569

Kadınların işgücüne katılımının en yüksek olduğu dini inanç Hinduizm, en düşük olduğu dini inanç ise Katoliklik olduğu görülmektedir.

(3) Hukuk

Ataerkil toplumlarda, iş ve sosyal hayatı düzenleyen birçok yasal düzenleme ve sözleşmeler “kadını koruma” görüntüsü altında ayrımcı uygulamalara yol açabilecek tarzda muğlâklık ve istisnaları ve erkeğe özgü değerleri içermektedir. Tüm demokratik ülke anayasalarında cinsiyetler arası ayrımcılık yasaklanmakta, bireysel bağlamda fırsat eşitliği öngörülmektedir. Ancak şekil ve esas bakımından anayasaya uygunluk arz etmesi gereken yasalarda çoğunlukla bu özen gösterilmemektedir. Daha düne kadar Türk Medeni Hukukunda erkek “aile reisi” olup kadının çalışması reisin iznine bağlıydı. Ayrıca İş Kanunda kadının geceleri çalışması, ağır işlerde ve madenlerde çalışması yasaklanmaktadır. Görünürde kadını korumaya yönelik bu düzenlemelerin uygulamada, çoğunlukla ayrımcı amaçlarla kadının istismarına da yol açması mümkün olmaktadır. Gebelik, çocuk bakımı, süt saati düzenlemeleri kadının iş hayatı dışına itilmesini sağlayacak özellikler içermektedir.

Çoğu erkek kadına, bu konularda sağlanan hakları, ayrımcılık olarak değerlendirerek itiraz etmektedirler. “Eşit işe eşit ücret ilkesi” iş hayatında erkek çalışanlar için geçerli olmakta, kadınlar için bu ilke çoğunlukla geçerli olmamaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığına neden olan bir başka hukuksal zeminde uluslararası hukukta görülmektedir. Birleşmiş Milletler Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmeleri ve AB Ekonomik ve Sosyal Şartı üye ülkeler açısından tavsiye ve temenni niteliğinde

olmakta, milli hukuka göre yaptırım gücü sınırlı kalmaktadır. Ancak uluslararası toplumda saygınlık kazanmak için üye ülkeler, bir takım istatistik oyunlarla gerçeği karartarak uluslararası sözleşmeleri uyguluyorlarmış izlenimi vermeye çalışmaktadırlar. Bu da, konu hakkında çalışma yapanların farklı ve yanıltıcı verileri kullanarak hatalı değerlendirmeler yapmalarına yol açmaktadır. Örneğin, ev ve tarla işlerinde ücretsiz çalışan kadınların istihdam edilen nüfus içinde gösterilmesi gibi.

Cinsiyet ayrımcılığını bir nevi teşvik eden bir başka hukuksal boyut ise, hem uluslararası sözleşmeler ve hem de milli hukukta yürürlükteki hukuksal düzenlemelerin ihlali halinde;

- İspat yükümlülüğünün mağdura ait olması
- Yaptırımların olmayışı ya da kötü amaçlı kullanıma açık olması nedeniyle yaptırım gücünün zayıf olması
- Hukuki ve idari prosedürlerin mağdur açısından başlı başına caydırıcı nitelik arz etmesidir.

(4) Ön yargılar

Cinsiyet ayrımcılığı, hem işverenlerin ve hemde erkek çalışanların bir takım önyargı ve basmakalıp düşünceleriyle beslenmektedir. Bu önyargılar kadına bazı rolleri uygun görmektedir. Bu roller;

- **Hizmetçi rolü:** Bu rol kadının ana figürüne sahip olduğu “toprak ana” rolüdür.
- **Evcil rol:** Kadını işyerinde bir maske veya dekor olarak görmektedir.
- **Baştan çıkarıcı rol:** Kadın bu rolde, seks objesi olarak görülmektedir.
- **Karşıt rol:** Bu rol kadını feminist, erkeklerden nefret eden ve iş yerinde huzuru bozucu biri olarak tanımlar. Çünkü kadın bu rolde, diğer rolleri reddetmektedir.

Kadına biçilen bu roller, bukalemun gibi sürekli olarak değişme zorunluluğu altında, onun gerilmesine, iş performansı ve verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır (Biswas ve Cassell, 1998: 19-34)

Önyargılar bazı geleneklerle de beslenmektedir. En eski ve hala geçerliliğini koruyan gelenekçi görüşe göre, kadınların esas rolü ev hanımı, annelik ve ek kazanç getiren biridir (Levesque,1992). Çoğu erkek yöneticilerin bilinçaltında birçok sabit fikir yatmaktadır. Örneğin;

“Kadınlar herhangi bir baskı altında iş yürütmek için çok duygusaldırlar, kırılmaya ve ağlamaya her zaman müsaittirler. Kadınlar zevk için veya kendi aileleri için biraz daha fazla kazanç elde etmek için çalışırlar. Siz onlardan işte devamlı ve sürekli çalışan olmasını bekleyemezsiniz” (Dowling ve Savles, 1978:71). Erkek yöneticiler her seviyedeki çalışan kadınlar için “kadın” kelimesini kullanmaktan kaçınırlar, genellikle “kızlar” demeyi tercih ederler (Benton ve Halloran, 1991: 371). Kadınlar doğuştan düşük verimlilik kapasitesine sahiptir. Erkek işçiler, kadınları gelir artışı ve terfi için bir tehdit olarak görürler (Aykaç,1991). Önyargılar kültürden kültüre farklılık göstermekle birlikte, cinsiyet ayrımcılığı üzerinde oldukça etkilidirler. Cinsiyet ayrımcılığı ekonomik kökenlere ve bazı rasyonel korkulara dayanmaktadır. Çevrede yeterince iş yoksa insanlar işe girmek ve iyi ücretler almak için mücadele ederler. Eğer çalışanlar arasından bir grup dışarıda bırakılırsa, cinsiyet farklılığı öne çıkarılarak diğer gruplar tarafından ortadaki uygun durumdaki işlerin ele geçirilmesi için, çeşitli peşin hükümler oluşturulacaktır. Aynı zamanda iş gücü içerisinde ayrımcılığa yardım ve yataklık etme ve bunu teşvik etmenin işverenler açısından bazı makro ekonomik getirileri de söz konusudur (Benton ve Halloran, 1991: 375).

(5) İş gücü piyasası

İş gücü piyasasında, iş gücünün ayrıma tabi tutulmasının üç durumda ortaya çıktığı ileri sürülebilir (Appleton, 1982:151)

- Eğitim ve öğretim eksikliğinden dolayı beşeri sermayesi yetersiz kişilerin toplum tarafından istenmeyen düşük işlerde çalışmaya zorlanması
- Beşeri sermaye yetersizliğinden dolayı düşük işlerde çalışmaya başlayan kişilerin aynı işte çalışmaya devam etmesi. Bunun nedeni piyasada eşit kariyer fırsatları olmamasıdır.
- Beşeri sermayesi düşük vasıfsız kişilerle aynı işi yapan beşeri sermayesi yüksek kişilere eşit ücret ve kariyer fırsatı verilmemesi

İş ve iş gücü piyasalarında çalışanların özelliklerinden bağımsız ikili yapı (birincil ve ikincil iş gücü piyasaları; esas ve tali işler) talep yanlı faktörlere dayanmakta; talep yanlı faktörler ise organizasyonların büyüklüğü, piyasalar üzerindeki egemenliği ve kullanılan teknolojilerin türüne bağlı olmaktadır. Bu ikili yapı, ayrımcılığın temel dayanaklarından biridir. İş gücü piyasasında talep faktörleri bakımından kadına ayrımcılık uygulanmasının nedenleri; kadın verimliliğinin düşük olması (devamsızlık, sürekli olmama, sosyal güvenlik harcamaları yüksekliği nedeniyle), düşük eğitim, sosyal engeller (örneğin gece çalışma yasağı vb), kariyer yönünden ise; kadınların kaderciliği, sendikalaşmamış iş gücü ihtiyacı ve ücretlerin rolü etkilidir.

1.1.8.5 Cinsiyet Ayrımcılığının Uygulama Alanları ve Şekilleri

Cinsiyet ayrımcılığı, diğer ayrımcılık türlerinden farklı olarak, çalışma hayatının her safhasında profesyonelce uygulanmaktadır. Uygulayıcılar bakımından, her seviyede yöneticiler ve erkek çalışanların işbirliği ve dayanışması nedeniyle, yasal takip ve önleyici tedbirler geliştirmek son derece güç olmaktadır. En çok karşılaşılan cinsiyet ayrımcılığı türleri, meslek ve istihdam ayrımcılığı, kariyer ayrımcılığı ve ücret ayrımcılığıdır.

(1) Meslek ayrımcılığı: Cinsiyete göre mesleki ayrımcılık, endüstriyel toplumlarda sürekli var olan genel bir özelliktir ve kadınların istihdamı üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Özellikle cinsiyetler arası ücret farklılıklarının temel kaynağıdır.

Toplumsal düzeyde işgücünün bölünmesi, günümüzde toplumun, erkek ve kadına özel işler tahsis ettiğini ortaya çıkarmaktadır.

Kadının iş gücüne katılımı yıllar itibariyle artış kaydederken, sınırları eskisi kadar katı olmasa bile, hala erkek-kadın meslek ayrımı devam etmektedir. Amerikan Nüfus Sayım Bürosunun belirlediği 427 adet meslekten sadece %20'sinde kadınlar çalışmaktadır (Bowin, 1987:169). Bütün kadın çalışanların %80'i "pembe yakalı" (kadınların baskın olduğu meslekler) işlerde çalışmaktadır. Bu işlere örnek olarak öğretmenlik, hemşerilik, sekreterlik vb. sayılabilir. Kadının eğitim durumunun gelişmesi ile birincil iş piyasaları kapıları yavaş yavaş kadınlara da açılmaktadır. Ancak halen kadınlar; ikincil iş piyasasında, çalışan için çok az kariyer ve iş güvenliği vadeden, düşük statülü basit mesleklerde yoğunlaşmışlardır. Bu yığılma, mesleki cinsiyet ayrımının artmasına katkı sağlamaktadır. Kadınların hizmet sektöründe yoğunlaşmaları; bu işlerin çoğunun,

kadınların evdeki geleneksel görevleriyle olan yakınlığı dolayısıyladır. Bu da mesleki alanda cinsiyet ayrımının artmasının nedeni olabilir (Charles, 1992:484).

Kadınlar iş gücüne dahil olduklarında, genellikle erkeklerden farklı sektörlerde çalışırlar ve farklı görevler icra ederler. Kadınların istihdam koşulları, ortalama olarak erkeklerin koşullarına göre daha alt seviyededir. Genellikle alışılmadık tiptedir (part-time, geçici veya gündelik işler, ev işleri ve alt sözleşmeli işler). Örneğin kadınların 2/3'ü imalat sektöründe vasıfsız işçi, teknisyen ve üretim işçisi olarak sınıflandırılırken, sadece küçük bir kısmı erkeklerin baskın olduğu idari ve yönetsel konumlarda bulunmaktadır. Kadın işçiler tekstil sektörü dışında endüstriyel sektörlerde sınırlı sayıda çalışırlar. Tekstilde ise bu durum tam tersinedir. Küresel kadın iş gücünün 2/3'ünden fazlası tekstilde istihdam edilmektedir. (Tzannatos, 1999). Mesleki sınıflandırmalara göre, en önemli aile işçileri kadınlardır ve ücret almadan çalışırlar. Mesleki istihdam ayrımcılığının uygulama biçimlerinden biri de işten çıkarmadır. İş gücü fazlalıklarının eritilmesinde, en fazla işlerini kaybedenler kadınlar olmaktadır. Erkek yoğun sektörlerde, iş yeri koşulları herkese özgü düzenlendiğinden (örneğin duş, tuvalet vb. kolaylıklar), işverenler kadınlar için bu düzeni yeniden gözden geçirerek düzen değiştirmeyi maliyet nedeniyle istemezler. Bu durum, kadınlar için stres kaynağı olmaktadır. Erkek yoğun çalışma ortamında, azınlık derecesinde kadın varlığı erkek çalışanları da rahatsız etmektedir. Çünkü bu ortam, her iki tarafın da standart davranış normlarını karşı tarafa uydurma zorunluluğunu hissetmelerine yol açmaktadır.

Çoğu ülkede istihdam ayrımcılığı yasa dışı değildir. Bazı ülkelerde işverenler, iş almada kadınlardan “kısırlaştırma belgesi” veya “hamilelik testleri” istenmektedir (Tzannatos, 1999). Bazı ülkelerde ise evli kadınların çalışması, yasalarla veya güçlü toplumsal törelerle engellenmektedir. Bu durum 1980'lerin başına kadar Japonya ve Kore'de geçerliydi. İşten ayrılmak, kadının evlenmesi için bir ön koşuldu (Hotrton, 1994). Japonya'da hala işe alma cinsiyet esasına göre yapılmakta, Endonezya'da evli kadınların işe alınmasında güçlük çıkarılmaktadır (Tzannatos, 1999). Türkiye'de Devlet Hava Meydanları İşletmesine “hava kontrolörü” Tarım ve Köy İşleri Bakanlığına “mühendis” alımında adayların “erkek” olması koşulu aranması kamuoyu baskısı sonucu, Başbakanlıkça çıkarılan bir genelge ile kaldırılmıştır (Hürriyet, 23 Ocak 2004).

(1) Ücret Ayrımcılığı

Ücret ayrımcılığı iki farklı eğilim göstermektedir. Bu eğilimlerden biri, aynı işi yapan kadınların erkeklerden daha düşük ücret alması, diğeri ise kadın yoğun sektörlerde, genel eğilime uyarak çalışanların tümüne düşük ücret uygulamasıdır.

Ücret ayrımcılığı, aleni ya da gizli olarak yapılmaktadır. İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda, Kanada ve Yunanistan'da kadınların ücreti, erkeklerin ücreti referans alınarak (genellikle belli bir yüzdesi alınarak) belirlenmekte ve bu durum yasal olarak düzenlenmektedir. Bu şekilde ücret farklılaşmasının iki nedeni bulunmaktadır. İlki, ailenin ihtiyaçlarını karşılayan kişinin erkek olması; ikincisi, kadının ya kendisi (bekar olduğunda) ya da aile gelirlerine katkı (evli olduğunda) için çalıştığı fikridir. Gizli ayrımcılık uygulayan ülkelerde ise "eşit işe eşit ücret" yasal baskısını delmek için iş tanımlarında "ağır" ve "hafif" iş ücret ayrımı geliştirilmiştir. Kadın-erkek ücret farklılaştırılması, işveren için kısa dönem maliyet minimizasyonuna olanak verdiği için tercih edilmektedir (Mac Donald, 1994). "Karşılaştırılabilir Değer Yasası" ücret politikalarının belirlenmesinde en yaygın kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde organizasyondaki temel bir iş baz alınarak bu işe göre diğer işler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Bu da ayrımcı uygulama için işverene geniş inisiyatif sağlamaktadır (Ehrenberg ve Smith, 1987).

**Tablo 7. Seçilmiş ülkelerde kadın-erkek ücret oranları
(yıllık full-time iş gelirlerine göre)**

Ülke	Kadın/Erkek Ücret Oranı %
İngiltere	72.50
Brezilya	53.60
Malezya	69.30
ABD	60(2)-68(3)
Kore	51
Tayland	79.8
Türkiye	25

Kaynak : (1) Tzannatos, 1999:551569

(2) Halloran, 1986

(3) Cascio, 1992

(4) Hürriyet, 8 Kasım 2003

Tabloda görüldüğü üzere, seçilmiş tüm ülkelerde kadın - erkek ücretlerinde büyük ölçüde açıklık olduğu görülmektedir. Cascio'ya göre (1992) kadın-erkek ücret farklılığı sadece ayrımcılıkla açıklanamaz. Kadın-erkek ücret farklılığının birçok nedeni vardır. Bunlar;

- Kadınların erkeklere göre daha ileri yaşlarda kendilerini kariyerlerine adanmaları,
- Çoğu çalışanın (büyük kısmı kendi tercihiyle) belli cinsiyetlere ayrılmış işlerde çalışmaya devam etmesi,
- Kadınlar çocuk sahibi olmaya zaman ayırdıkları için hizmet sürelerinin daha az olmasıdır.

Kadın-erkek ücret eşitliğinin yasalarla ve toplu sözleşmelerle garanti edilemeyeceği bir gerçektir (Bratton ve Gold, 1999). Cinsiyetler arası ücret eşitliği, eşitlik konusunun erkekler tarafından adil ve yeterli bir şekilde anlaşıldığı ve uygulandığı zaman gerçekleşecektir (Weddburn, 1986:503).

(3) Kariyer ayrımcılığı

Kadının kariyer süreci, belirsizliklerden dolayı “cam tavan” olarak nitelenmekte, önyargılar kadınların kariyer ilerlemesinde birer engel olarak ortada durmaktadır (Davidson ve Cooper, 1992).

Herriot ve Pemberton (1995), kurumların çalışanlara kariyer gelişmeleri için üç tip anlaşma önerebileceğini öne sürmektedir. Bunlar; yüksek ödeme, performansa dayalı ödüller ve bir iştir. Buna karşılık çalışanlardan uzun çalışma saatleri (fazla mesai), daha fazla sorumluluk, daha geniş yetenekler ve değişime ve belirsizliğe toleranslı olmalarını beklemektedirler. Yukarıdaki anlaşma doğrultusunda üç tip sözleşme düşünülmektedir.

- **Part-time sözleşmeler (yaşam tarzı sözleşmeleri):** Bu tip sözleşmeler, vasıfsız ya da yarı vasıflı kadın çalışanlar veya tam zamanlı çalışmak istemeyen erkek çalışanlar örneğin erken emekliler için uygun görülmektedir.
- **Proje sözleşmeleri (otonom sözleşmeler):** Teknik odaklı kariyer tarafından teşvik edilebilen çalışanlar için uygundur. Uzmanlaşma esastır.

- **Öz sözleşmeler (gelişim sözleşmeleri):** Yönetim yeteneği isteyen kariyer çabasına sahip insanlara uygundur. Bu sözleşmeler işletmelerin temel yeteneklerini geliştirmeye yöneliktir. Özellikle evli kadınlar başta olmak üzere, tüm kadın çalışanlar kurumun uzun çalışma saati beklentisini karşılamakta genellikle isteksiz ve yetersiz kalmaktadırlar. İmalat endüstrisi gibi kas gücüne dayalı sektörler de performansa dayalı ödüller, kadınlara fazlaca çekici gelmemektedir. Bu nedenle kadınlar proje sözleşmeleri ve öz sözleşmelerin nadiren tarafı olmaktadır. Her üç tür sözleşmede de kurumsal ihtiyaçlarla bireysel kariyer beklentilerinin örtüşmesi gerekmektedir.

Kariyer gelişiminde; örgüt iklimi, örgüt yapısı ve iş tasarımı gibi cinsiyete bağlı olmayan faktörlerde sınırlayıcı olmaktadır. Bowin (1987:170), fazlaca iyimser bir yaklaşımla “kadınların erkek egemenliğindeki işlere doğru yönelmesiyle birlikte eski kariyerler, modası geçmiş efsaneler ve yanlış anlayışlar bir bir kaybolmaktadır” tespitinde bulunsa da; günümüz rekabetçi endüstriyel iş ortamının giderek maliyet unsuruna duyarlı hale gelerek katı İKY versiyonlarına keskin bir dönüş yaşanması; işlerin esnekleşmesinin kariyer gelişimini sınırlı sayıdaki öz çalışanla sınırlaması ve tüm çalışanların “kariyer krizi” ile karşı karşıya kalmasını Bowin’in yaklaşımı açıklayamamaktadır. Sikula ve Mc Kenna (1990), kadın-erkek arasındaki beşeri sermaye açığı kapansa da; ayrımcı kültürün beslediği önyargılar, karar mekanizmaları erkek kontrolünde oldukça; kadına erkekle eşit kariyer fırsatı tanınmasının zayıf ve uzak bir olasılık olduğunu iddia etmektedirler. Aycan’da (2001:252-260) “Türk Kültürünün sosyal değerlerine vurgu yaparak, kadının aile içindeki bütünlüğü ve uyumu sürdürme konusundaki sorumluluğunda bir değişiklik olmadıkça, iş gücüne katılımdaki artış aynı ölçüde kariyer gelişimine yansımayacaktır” demektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı, organizasyonda iki yönde ilerlemektedir. Yatay ayrımcılık işlerin geçicileştirilmesi sonucu ücretlerle; dikey ayrımcılık ise hiyerarşi katmanları erkekler tarafından kontrol edildiğinden kariyerlerle ilgili olmaktadır. Kariyer ayrımcılığının toplumdaki en fazla yıkıcı etkisi aile kurumu üzerinde görülmektedir. Boşanmalar artmış, yalnız yaşama sosyal bir tercih halini almış, çocuksuz aileler yaygınlaşmaya başlamıştır. ABD’de çalışan kadınların % 40’ı dul ya da bekardır (Halloran, 1986). Cinsiyet ayrımcılığını önlemede, en popüler politika aracı “kota” uygulamasıdır. Kota uygulaması ilk bakışta pozitif ayrımcılık anlamına gelse de, ters yönlü ayrımcılığa yol

açması ve daha uygulamaya konulmadan formelleşerek yeni bir istismar aracı olması olasılık dahilindedir.

1.2. Çalışma Hayatında Çocukların İstismarı Problemleri

1.2.1. Tanım

20 Kasım 1989 tarihli BM Çocuk Haklarına Dair Sözleşmenin 1 nci maddesine göre “ulusal yasalarca daha genç bir yaşta reşit (ergin) olma durumu hariç, 18 yaşına kadar her insan çocuk sayılır”. 25 Ocak 1986 Tarihli Çocuk Haklarının Kullanılmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi, 138 sayılı İstihdama Kabulde Asgari Yaş Haddine İlişkin ILO Sözleşmesi ve 182 sayılı En Kötü Biçimdeki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Acil Eylem Sözleşmesine göre ise 18 yaşına ulaşmamış insanlar çocuk sayılmaktadır.

Dünyada yaygın inanış olarak çocukluk çağı için üst yaş sınırı olarak 18 yaş genel kabul görmektedir. Türk mevzuatında Ceza Hukuku bakımından üst yaş sınırını 21 yaşına çeken yasal düzenleme de mevcuttur. Bazı istisnai durumlarda çocukluk üst yaş sınırını BM Sözleşmesi’ de “ergin kılınma” koşuluyla aşağıya çekilebileceğini öngörmektedir. 2001 Tarihli 4721 sayılı Türk Medeni Kanununun 12 nci maddesi “on beş yaşını dolduran küçük, kendi isteği ve velisinin rızasıyla mahkemece ergin kılınabilir” hükmü ile çocukluk üst yaş sınırının 15 yaşına çekilebileceğini göstermektedir.

Burada esas konu, çalışma ehliyeti için alt yaş sınırındır. Bu konuda 138 sayılı Asgari Yaş Haddine İlişkin ILO Sözleşmesi üye ülkelerin kendi ekonomik ve sosyal koşullarına göre asgari çalışma yaşını, 15 yaşına çekebilmelerine olanak vermektedir. 4857 sayılı İş Kanunu da, ILO şartlarını sağlayacak şekilde on beş yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılması yasaklamıştır. Ancak on dört yaşını doldurmuş ve ilköğretimini tamamlamış çocukların istisnai koşullarda çalıştırılmasına izin verilmektedir.

1.2.2. İstismar Konuları ve Nedenleri

Çocuğun suistimal ve ihmalden kaynaklanan istismarı, BM Çocuk Haklarına Dair Sözleşmenin muhtelif maddelerinde tanımlanmıştır. Bunlar;

- Bedensel ve zihinsel saldırı, şiddet ve suistimale açık ihmal ya da ihmalkâr davranışlar

- Özel, aile ve ev içi yaşantıları ile kurdukları iletişime yönelik dış müdahaleler, iftira ve haksız suçlamalar
- Sosyal güvenlikten yoksun bırakma
- Ekonomik sömürü ve her türlü tehlikeli işte çalıştırma, eğitimine ya da sağlığı, bedensel, zihinsel, ruhsal, ahlaki ya da toplumsal gelişimine zararlı olabilecek nitelikte çalıştırılması (182 sayılı ILO Sözleşmesi md.3'e göre, "borç karşılığı veya bağımlı olarak çalıştırma, zorla çalıştırma ve kölelik benzeri uygulama" tanımı yapılmaktadır).
- Uyuşturucu ve psicotop maddelerin yasa dışı üretimi ve kaçaklığına alet edilmesi
- Fuhuş ve pornografi dahil cinsel yönden sömürü ve suistimali
- Çocuk kaçakçılığı (alım, satım ve ticareti)
- Sömürünün diğer biçimleri (işkence ve özgürlükten yoksun bırakma, silahlı çatışmalara katılma, adli kovuşturma ve kurumlara yerleştirme)

Çocukların istismarı konusu, sözleşmenin öngördüğü hususlarla sınırlandırılmayacak boyutta bir problemdir. Ailesi, velisi ya da vasisi tarafından terk edilen "sokak çocukları" ya da yaygın adıyla "tinerciler"; dilencilik, kapkaççılık ve diğer suç çetelerinde kullanılması, tedhiş ve gösterilerde ön saflara sürülerek kalkan olarak kullanılması, sadece çocuklardan oluşturulmuş silahlı güçler vb. gerçekler çocukların istismarının boyutu hakkında bir fikir vermektedir. Çocuk istismarının bugün ulaştığı boyutlar hakkında, 8 Mayıs 2002 tarihinde, "BM Çocuk Oturumu" düzenleme komitesince (ILO ve UNICEF yetkilileri) New York'ta düzenlenen basın toplantısında, 181 üye ülkeden elde edilen verilere göre verilen bilgiler, çok ürkütücü ve düşündürücüdür. Her yıl;

- 1.800.000 Çocuk fuhuş ve pornografiye zorlanıyor
- 1.200.000 Çocuk ticarete konu oluyor
- 300.000 Çocuk iç savaşlarda savaşıyor
- 600.000 Çocuk kaçakçılık ve ağır suçlara zorlanıyor.

- 246 milyon çocuk çalışıyor
- Dünyada 5-17 yaşları arasında her sekiz çocuktan biri fiziksel, ruhsal ve ahlaki yönden zararlı işlerde çalışıyor.
- Brezilya, Kenya ve Meksika'da kakao, kahve, pamuk, lastik ve çay üretimi gibi sanayilerde çalışan çocuk işçilerin %30'u 15 yaşın altındaki çocuklardan oluşuyor.
- Bangladeş, Hindistan, Pakistan, Filipinler gibi yoksul ülkelere aileler çocukları okuldan alıp bir doların altındaki yevmiye ile çalışacakları işe gönderiyor.
- ABD'de 14-17 yaş arası 216.000 çocuk çiftliklerde yasa dışı çalıştırılıyor.
- 120 milyon çocuk temel eğitim alamıyor (Hürriyet, 8 Mayıs 2002; NTV, 11 Aralık 2003).

Çalışma hayatında çocukların istismarı olgusu, gelişmekte olan ülkelere özgü bir olgu gibi görünmektedir. Dışa açık büyüme stratejisi izleyen az gelişmiş ülkelerde, temel rekabet stratejisi düşük ücret politikalarına dayandırıldığından, emeğin istismarı öncelikle kadınlar ve çocuklar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Daha önce söz edilen global örneklerle ilave olarak, çocuk istismarının nasıl insaf ölçülerinin ötesinde taşındığını Filipinlerden bir örnek vererek sergilemekte yarar görülmektedir. Filipinlerde faaliyet gösteren bir çok uluslu şirkette konfeksiyon ve paketleme işlerinde çalışan 1447 çocuk haftanın 7 günü toplam 77 saat çalışmaktadır. Çalışan çocukların yaşı 4-6 arası olup günlük 5 pezo almaktadırlar (Aldana, 1989:98-101).

Burada çocukların istismarı konusunun sadece gelişmekte olan ülkelere özgü bir konu olmadığını da anmak gerekmektedir. Örneğin ABD'de New York'ta 7000 konfeksiyon atölyesinde 50.000'den fazla kişi çalışmaktadır. Bunların bir bölümü çocuktur. Çin Mahallesinde bulunan 400 atölyede asgari ücretin yarısına çocuklar çalışmaktadır (Barnet ve Cavanagh, 1995:262).

Çalışma hayatında çocukların istismarının nedenleri şunlardır:

- İşgücü arzı fazlalığı nedeniyle emek katılığının yumuşaması
- Kayıt dışı sektörlerdeki artış. Barnet ve Cavanagh'a göre (1995) yoksul ülkelere kentli nüfusun %50'si kayıt dışı sektörlerde çalışmaktadır.

- Sendikaların zayıflaması sonucu işverenlerin işgücü aleyhine inisiyatifi ele geçirmesi
- Teknolojileri standartlaşmış, ürün hayat eğrisinin üçüncü safhasında olan ürün üreten sektörlerde, rekabetin maliyetlere aşırı duyarlı olması, bu tip sektörlerin de az gelişmiş ülkelerde yaygın olarak faaliyet göstermesi
- İşlerin geçicileştirilmesi
- Çocukları korumaya yönelik ulusal mevzuatların bizzat kendisinin istismar aracı olarak kullanılması
- Çok düşük gelir grubu ülkelerinde çocukların aile gelirlerine katkı zorunluluğu
- Çok uluslu ve ulus ötesi şirketlerin emeğin ucuz olduğu bölgeleri ve ülkeleri tercih etmesi, ülke ve bölgeler arasında mobil olarak faaliyette bulunması

1.2.3. Türkiye’de Çalışma Hayatında Çocukların Durumu

Türkiye’de 25.041.000 çocuk (0-18 yaş) bulunmaktadır. Çocukların toplam nüfusa oranı %37,8’dir (DİE ve DPT, 2001). 6-14 yaş grubu yaklaşık 12 milyon çocuğun %32’si çalışmaktadır. Çalışan çocukların sektörlere göre dağılımı aşağıdadır.

Tablo 8. Çalışan çocuk (0-14 yaş) nüfusun sektörlere göre dağılımı (%)

Yıllar	Tarım	Sanayi	Ticaret	Hizmet
1994	76.2	11.1	5.2	7.4
1999	65.7	15.9	6.7	11.8

Kaynak : DİE, 1999 Çocuk İş Gücü Bülteni (Anket)

Toplam 4 milyon 0-14 yaşı çocuğun %83’ünün kayıt dışı ekonomilerde istihdam edildiği tahmin edilmektedir (TBMM Tutanak Dergisi, 2001 sayı:455). Bu durumu Tablo-8’deki oranlar yansıtmamaktadır. Eldeki veriler BM Çocuk Haklarına Dair Sözleşme hükümlerine göre, Çocuk Esirgeme Kurumu Koordinatörlüğünde Başbakanlık bünyesinde oluşturulmuş “Ulusal İzleme Komitesi” verilerini yansıtmaktadır. Anılan Komitenin 2000 ve 2001 yıllarına ait ulusal raporları BM’e karşı savunma niteliğinde olup abartılı olduğu düşünülmektedir. Raporlara itibar edilse bile; çocukların eğitimi (Okul öncesi eğitim, engelli çocuk eğitimi), kimsesiz çocukların korunması, zararlı madde ve faaliyetlerle mücadele vb. konularda kurumsal olanakların

yetersiz olduğu, izleme komitesinin bağımsız ve yeterli bir veri bankası oluşturamadığı; bu nedenle de istismarın boyutları hakkında kesin bir yargıya ulaşmanın olanaksız olduğu düşünülmektedir.

1.3. Taciz Problemleri

1.3.1. İş Yerinde Duygusal İlişki

Flört sözcüğü sözlük anlamı olarak; kararsız ve değışken davranma, ciddi niyeti olmaksızın cinsel duygular besleme (Merriam Webster, 1997); birisinin ilgisini çekme ya da onu çekici bulduğunu ifade eder tarzda davranma (Oxford, 2000); karşı cinsi cezbeder ya da dikkatini çeker şekilde davranma (Longman, 1991) ve kur yapma (Golden Dictionary, 1989) anlamına gelmektedir. Flört, cinsel dürtülerin yönlendirdiğı masumane bir davranış şekli olarak algılanmaktadır. Ancak her zaman sonuçları itibariyle bu algılama doğru olmayabilmektedir.

Cinsler arası bir iletişim girişimi olan flört, iletişim süreci tamamlandığında arkadaşlığa dönüşmektedir. İletişim süreci olumsuz sonuçlandığında, taraflarından biri iletişim için mesaj göndermeye devam ederse, bu durum kısa sürede tacize dönüşebilir. İşyerinde flört olgusuna her iki tarafın da rızası halinde zararsız bir olgu olarak görülürse de, duygusal ilişkinin çalışanlar arasında karşılıklı bağılılığı artırarak performans üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair görüşlerin yanında; işe yoğunlaşma güçlüğü, dikkat dağılması, işte devamsızlık gibi problemlere yol açacağına dair görüşler de bulunmaktadır. Flörtün taraflarından biri ya da her ikisinin de evli olması problemi şiddetlendirebilir.

Duygusal ilişki tek başına ciddi bir İK problemi teşkil etmese de tacizin diğerk şekillerine kaynaklık edebilmesi nedeniyle işyerinde izlenmesi ve denetimi gereken bir olgu olarak bakılmalıdır.

1.3.2. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik sendromu, çoğu kez farkına varılamayan ya da sonuçlarının başka rahatsızlıklarla karşılaştırılması nedeniyle tanısında güçlük bulunmaktadır. Bir stres türü olarak değerlendirilebilirse de dışı vurumu, çoğunlukla taciz belirtileri gösterdiğinden taciz kapsamında değerlendirilecektir.

Yüksek tempolu, uzun süreli, yüksek risk ve yüklenim gerektiren işlerde çalışanlarda zaman zaman dayanma gücünün son noktasına geldiği ile ilgili duygular oluşur. Bu his devamlılık arz etmediği sürece önemli bir probleme yol açmaz. Ancak sürekli olması durumunda ciddi problemlere yol açabilir. Uzun çalışma süreleri, ılıman olmayan örgüt iklimi, davranış olarak katı ve takdir duygusu zayıf yöneticiler bu sendromun hızlandırıcısıdır. Tükenmişlik sendromunun en çok görüldüğü işler aşağıdadır:

- Acil servis doktorları
- İtfaiyeciler
- Yönetici asistanları
- Üniversite araştırma görevlileri
- Yüksek yoğunluklu askeri operasyonlara katılan askerler
- Terörle mücadelede görev alan polisler
- Yıldırımaya uğrayan çalışanlar
- Yüksek performanslı takım üyeleri

Tükenmişlik sendromuna uğramış kişilerde aşağıdaki belirtiler görülmektedir.

- İşitme ve görme kaybı,
- Algılama düzeyinde gerileme,
- Refleks yitimi,
- Bağırarak konuşma,
- Çevreye karşı saldırgan ya da melankolik tutum ve davranışlar,
- Kendini yetersiz, çaresiz ve anlamsız bulma duygusu vb.

Emniyet Genel Müdürlüğünce, Türkiye genelinde 4000 polisin katıldığı iki yıl süren bir araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan polislerin %98'inin depresyon içinde olduğu, bunların %99'unda ise tükenmişlik sendromu yaşandığı görülmektedir. Bu

polislerde meslekten soğuma, sosyal yaşamdan zevk almama, kariyer hedefleri yokluğu gibi standart tükenmişlik sendromu belirtileri gözlemlenmiştir. (Hürriyet, 15 Aralık 2003)

Tükenmişlik sendromunun temelinde; tatminsizlik, sorunları büyütme ve sorunlarla baş edemezlik ve mesleki yönden yetersizlik duyguları yatmaktadır. Bu sendrom kişide gelişimini çok sinsi bir şekilde sürdürmekte, belirtileri de çoğunlukla taciz ve mobbingle aynı özellikler gösterdiğinden, erken aşamada tanısı mümkün olamamaktadır. Tükenmişlik sendromundan çalışanları koruyabilmek için işyerinde aşağıdaki önlemlerin alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir:

- İlıman örgüt iklimi oluşturma,
- İş rotasyonu programları uygulama
- Fazla mesai uygulamalarını sınırlandırma,
- Yöneticilerce takdir ve beğeninın gizlenmemesi
- İşte yüklenim-ödül dengesi kurma
- Çalışanlar arasındaki bireysel rekabeti kontrol etme

1.3.3. Yıldırma

Mobbing, İngilizcede serseri, çete ya da linç güruhu anlamına gelen “mob” kökünden türetilmiş bir sözcüktür. Dilimize “yıldırma” olarak çevrilebilir.

Son yıllarda Batı ülkelerinde çok yaygınlaşan işyerinde yıldırma, bu ülkelerde egemen olan, isteklerimizle aramızda duranları düşman olarak kabul eden ve bizim kazanmamız için başkalarının kaybetmesi gerektiğini anlatan “bizler ve onlar” gibi ayrımcı bakış açısına sahip “kazan-kaybet” kültürünün bir sonucudur.

Yıldırma, işyeri barışını bozan ya da bozmaya aday bir olgu olarak görülmektedir. Fransa, İtalya ve Almanya gibi ülkelerde bu hastalığa yakalanan kişilerin 1,5 milyona ulaştığı bilinmektedir (Tercüman, 8 Ağustos 2003).

Yıldırma duygusal bir saldırı, tacizin en uç noktasıdır. Kişinin, saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olması ile başlar. Bu kişinin diğer insanları, kendi rızaları veya rızaları

dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakilerin toplumsal saygınlığını zedeleme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu, işten ayrılmaya zorlamasıdır. Bu eylemler giderek korkutucu davranışlara ve açık suistimale dönüşebilir. Sonuçta kişi giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Yıldırmanın en tipik belirtileri şunlardır (Tercüman, 8 Ağustos 2003):

- Gerilim içinde olma
- İçe kapanma,
- Düşmanca duygular
- Cinsel taciz
- Uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, hareketsizlik, panik atak

Yıldırmaya uğrayan kişinin sonu, hastalık veya intihar yolu ile ölüm olabilmektedir. Bu sendromu yaşayanlar sonunda kendi isteği ya da zorunlu olarak istifa etmekte, işten kovulmakta veya erken emekliliğe zorlanmaktadır. Yıldırma kurumlar için kanser gibidir. Habis hücreden başlayarak bütün yaşamsal organlara büyük bir hızla yayılmaktadır. Yıldırma zamanla kurumsal kültürün bir parçası haline gelebilir.

Yıldırma kişiye yönelik belirgin bir ayrımcılık türü olarak kullanılabilirdiği gibi (örneğin kasıtlı misilleme ayrımcılığı), taciz maksadıyla da kullanılabilir. İstenmeyen kişiyi iş yaşamından dışlamak için niyetlenmiş planlı bir harekettir. Yıldırma iki şekilde görülebilir;

- **Pasif Yıldırma:** Örtülü yıldırma. Saldırganlık yönünü gizlenmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergilenir. Sürekli yüzlerinde bir gülümseme maskesi vardır. Bakışlarıyla etrafa güllücükler saçarken, kafalarından şeytani planlar geçirirler. Çok iyi oyuncudurlar. Kurumda pasif yıldırma ile başa çıkmak oldukça güçtür. En sık kullandıkları araç ispiyon ve şantajdır.
- **Aktif Yıldırma:** Saldırgan her hangi bir kaygı taşımadan doğrudan hedefe yönelir. Belirlenmesi pasif yıldırmaya göre daha kolaydır.

Çalışma hayatında en fazla yıldırma uygulanan alanlar şunlardır;

- Erkek yoğun sektörlerde erkek çalışanlar tarafından azınlıktaki kadın çalışanlara karşı
- Özellikle imalat endüstrisinde ustabaşılar tarafından çalışanlara karşı
- Denetçiler tarafından çalışanlara karşı
- Sendikalara üyeliği önlemek, grevleri engellemek için yönetim tarafından sendikali çalışanlara karşı
- Kariyer gelişimlerinde, kendilerine olası rakip olarak gördükleri kişilere karşı her seviyedeki beyaz yakalı çalışanlarca
- Organizasyonun hissedarları arasında birbirlerine karşı
- İnfornel grup kararına uymayan çalışanlara karşı grup üyelerince
- Sektördeki rakip organizasyonlar pazar rekabeti için birbirlerine karşı zaman zaman yıldırma başvururlar.

Amerika’da çoğu işyerinde oluşturulan özel polis teşkilatı (ABD mevzuatına göre yasal kuruluşlardır) ve Japonya’da Yakuza adlı mafya örgütü işverenlerce ücret mukabili sendikal hareketlere karşı sistemli yıldırma uygulayarak bunu işyeri kültürünün bir parçası haline getirmişlerdir. Örneğin Amerikan Ulusal İş Komitesinin 1991 İnsan Hakları ve Demokrasi Raporuna göre; Guatemala City’deki işyerlerinden edinilen izlenime göre, “Kadınlar tuvalete gidebilmek için ustabaşından izin almak zorundadır. Bu da cinsel taviz vermelerini gerektirmektedir. Çoğu kadın dayak yemiş ya da cinsel istismara uğramıştır. Bir fabrikada ustabaşı, hamileleri ayıklamak için düzenli olarak her on beş günde bir karınlarını hedef alarak kadın işçileri dövmetedir. Bazı fabrikalar insanların çıkmasını engellemek için sabahın ikisine ya da üçüne dek kapılarını sürgülemektedirler (Cavanagh ve Barnet, 1994)”.

Yıldırmanın varlığı ve tanımlanmasının Batı ülkelerince yapılması, yıldırmanın gelişmekte olan ülkelerde olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu ülkelerde endüstriyel demokrasilerin gelişmemesi, ülkelerdeki genel demokratik ortamın geriliği çalışanlarda ve işverenlerde demokratik bilincin gelişmemesi; çoğunlukla yıldırmanın bu çevrelerce iş disiplini ve kontrolün bir parçası olarak görülmesine neden olmaktadır. Özellikle okul

kapısından içeri, “eti senin kemiği benim” yönlendirmesiyle adım atan çocuğu, çalışma hayatında da usta-çırak ilişkisiyle aynı mantık beklemektedir. Bu ülkelerde yıldırmanın yaygınlığı olgunun yadsınması anlamına gelmektedir. İşyerinde yıldırmaı önlemek için, “kazan-kaybet” kültürü yerine “kazan-kazan” kültürünün ikame edilerek, yıkıcı rekabetin yapıcı rekabete dönüştürülmesi gerekmektedir.

1.3.4. Cinsel Taciz

Michigan Task Force On Sexual Harassment in The Workplace”adlı rapor tarafından önerilen tanıma göre;

“Cinsel taciz, cinsel doğanın-mağdur kişinin vücudu üzerine yapılan açık eleştirileri, işyerindeki müstehcen nesne veya resimleri, mağduru tasvir etmek için kullanılan, cinsel olarak küçük düşürücü kelimeleri ve teklifleri de kapsayan, fakat bunlarla sınırlı olmayan-sürekli kötüye kullanılmasıdır. Cinsel taciz ayrıca teslimiyetin olmaması halinde kişinin işten atılacağı, ücretinin azaltılacağı, terfi etmesinin engelleneceği gibi mağdurun geçim kaynağını kötü yönde etkileyecek şeylerle tehdit edilmesini ya da bunların ima edilmesini de kapsamaktadır” (Cascio, 1992).

Bu tanım, işyerinde hangi davranışların tacizi oluşturacağını açıkça ortaya koymakta; mağdurun cinsel taciz olarak nitelendirebileceği algılamalarına bağlı sübjektif unsurlar içermemektedir.

Bir başka tanımda Sikula ve Mc Kenna tarafından yapılmıştır. Sikula ve Mc Kenna’ya göre (1990) cinsel taciz; bir üstün astını cinsel yolla sömürmesidir. Yazarlar birçok örnekte, tacizin üstün astı olan kadından faydalanmak istemesi olarak görülmekteyse de, kadınların kurumlarda idari konumlara gelmesi ve yeni toplumsal normlara göre kadının da erkeği taciz edebileceği durumların olduğu ve bu durumda artış olduğu; az da olsa erkek-erkek, kadın-kadın tacizlerine rastlandığını ifade etmektedirler.

Benton ve Halloran’ın (1991:113) tanımında ise taciz, bireyin çalışma hakkına bir saldırı olarak görülmektedir. Taciz neticesi itibariyle, işyerinde bireyin kişilik haklarına yönelik ciddi bir saldırıdır. Günümüzde sohbetlerde geçen cinsel imalar, flört ve bireyler arasındaki cinsel ilişki, kurumsal yaşamın düzenli bir parçasıdır. Kurumlarda erkeklerin cinselliğinin ayrıcalıklı ve ısrarlı bir yapıda olduğunu araştırmalar göstermiştir. Erkekler dişiler üzerinde cinsellik yoluyla daha baskın olduklarını ifade

ederler. Kurumlarda farklı erkeklik türleri ve erkeklerin yetkilerine odaklanılmıştır. Cinsellik, cinsiyet ve yetki arasındaki karmaşık ilişkiler, kurumlarda iyice zayıflamıştır (Biswas ve Cassell, 1996:19-34).

Cinsel taciz kurbanları her zaman için kadınlar değildir. Genç erkeklerde bazen cinsel tacize maruz kalırlar. Böylesi durumlara otel/pansiyon yetenek hizmetleri endüstrilerinde rastlanılır. Fiziksel, görsel ve sözlü hareketler, kadınlara olduğu kadar erkekler içinde suç ögesi taşıyabilir.

Roller değişse bile (erkeğin taciz edildiği, kadının taciz ettiği), sonuçta taciz olgusu içerik değiştirmeyecektir (Benton ve Halloran, 1991:114).

Amerikan Medeni Kanunu (Civil Rights Act) 7'nci maddesinde cinsel taciz; sözlü taciz veya cinsel doğanın kötüye kullanımı; cinsel doğanın müstehcen şakalar, çimdiklemek, sarılmak yoluyla sözlü ya da fiziksel olarak rahatsız edilmesi, cinsel ilişki için hoş olmayan talep ve baskılar, tecavüz veya tecavüz girişimini içerecek biçimde tanımlanmıştır. Yasada cinsel taciz, cinsel ayrımcılık olarak kabul edildiğinden yasa dışı sayılmıştır.

Genelde cinsel taciz, bir bireyin diğeri üzerindeki sahip olduğu otoriteye dayanarak (bu otorite yasal olduğu gibi, fiziksel durum üstünlüğünden de kaynaklanabilir) o bireyi sömürme girişimidir. Bir kadının erkeğe göre daha fazla cinsel tacize maruz kalmasının nedeni, kadınların daha düşük mevkilerde çalışması ve kadınların istenmeyen cinsel taciz tehditlerinden daha kolay etkilenebilir olmasıdır. İşyerinde cinsel taciz iki şekilde ortaya çıkabilir;

- **Birinci Şekil:** Hoş olmayan ve arzulanmayan veya saldırgan bir davranışı içeren düşmanca bir ortamdır. Bu tip cinsel taciz örneğin, istenmeyen teklifleri ve cinsel hakaretleri içerebilir. Bir İK yöneticisinin, çalışanları ve diğeri yöneticileri bu tip cinsel tacizleri ciddiye almalarına inandırması zor olabilir. Çoğu zaman bir şaka olarak algılanır. Ancak istihdam koşullarında değişikliklere neden olacak, yeterli derecede sert veya yaygın önlem alındığının belgesi yoksa yasal davalara yol açabilir.

- **İkinci şekil:** Bedel tacizidir. Bir tür terfide cinsiyeti kullanan şantajlardır. Suç isnat edilen kişi normalde üstün olan taraftır. Şantaj, ya “cinsel arzularına cevap ver, ben de seni terfi ettireyim” ya da “cevap ver yoksa işteki beklentilerin sona erebilir”

şeklinde. Her iki şekildeki cinsel tacizde güç ilişkileriyle ilgilidir. Bu güçlü mevkilerde bulunan erkeklerin kadınları hedef alan tacizleriyle ilgilidir. Cinsel taciz her zaman zararlıdır. Bayan çalışanın istihdamla ilgili zararına yol açabilir ve yönetim için ciddi boyutlara gelebilir (Bratton ve Gold, 1999).

Cinsel taciz eylemi, yasal ve etiksel bakımından suç unsuru taşıdığından ve kültürün dogmatik değerlerini zorladığından, bu konuda ampirik araştırmaların ciddi ölçüde sınırlılıkları vardır. Sınırlı sayıdaki alan araştırmaları bile tacizin ulaştığı boyutu sergilemeye yetmektedir:

- ABD’de 1980 yılında Çalışma Bakanlığınca 19.500 federal kadın işçi üzerinde uygulanan anketin sonuçlarına göre; ankete katılanların %42’si cinsel tacizin çeşitli şekline maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmada mağdurlar cinsel ilişki için baskı, sarılma, çimdikleme ve okşama gibi hoş olmayan fiziksel temaslar, mektuplar ve telefonlar, buluşma için hoş olmayan baskılar, cinsel doğasına yönelik şaka ve takılmalar, müstehcen bakışlar, sorular ve uyarılara maruz kalmışlardır (Biles, 1981:49).
- 1987 yılında yapılan bir federal araştırmaya göre son 24 ay içerisinde bayan işçilerin (1980 araştırması ile aynı sonuç) %42’si cinsel tacize maruz kalmıştır. Tacize maruz kalan kadınların sadece %5’i resmi şikayette bulunmuştur (Boone ve Kurtz, 1990).
- Amerikan İKY Derneği (Society for Human Resource Management-SHRM) tarafından Mart 1999 ‘da yayınlanan bir anketi cevaplayan şirketlerin cinsel taciz olaylarının 1995–1998 arasında her yıl arttığını ortaya koymuştur. Dosyalanan 1214 şikâyetin %15’i 1995’e, %23’ü 1996’ya, %32’si 1997 yılına aittir. Bu dosyalarda her üç şikâyetten ikisinde doğruluk payı bulunmuştur. Mart 1999’da Washington DC’deki SHRM konferansında, senede 15.500 cinsel taciz olayı ile karşılaşıldığı, bu da her iş günü için 60 taciz olayına karşılık geldiğini cinsel taciz davalarında ortalama tazminatın 38.500 \$ olduğu bildirilmiştir (Bland ve Stalcup, 2001:51-61).
- Sabancı Üniversitesinden Arzu Wasti ve Gözdem Bebekoğlu (2002) tarafından beş büyük kentte 350 kadınla gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre; cinsel taciz mağdurlarına istenmeyen cinsel yaklaşımlar yanında, cinsel beraberlik karşılığı terfi veya teklifin kabul edilmemesi halinde işten çıkarma tehdidine maruz kaldıkları; kadınlara yönelik hakaret, aşağılama, kaba yada çirkin sözler gibi “hayatım, canım,

tatlım” gibi cinsellik çağrıştıran sözlerinde, kadınlarca taciz olarak algılandığı; kadının geleneksel olarak erkeğin yaptığı pilotluk, teknisyenlik gibi meslekleri icra etmesinin, cinsel tacizi ve cinsiyete dayalı düşmanca ortamı körüklediği; eğitimsiz genç, bekar kadınların cinsel tacize daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.

Cinsel tacizi ortadan kaldırmak ya da en azından azaltmak için yönetimce proaktif bir tutum benimsemesi gerekmektedir. Amerikan Eşit İş Fırsatları Komisyonu (EEOC) Kılavuzu cinsel tacizi önlemek için işverenin yapması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır (Benton ve Halloran, 1991:122):

- Cinsel taciz konusunu gündeme getirin
- Tasvip edilmediğinin üzerinde durun
- Uygun bir hareket tarzı geliştirin
- Çalışanları yasalar konusunda aydınlatın
- Tüm endişeleri sentezleyecek yöntemleri geliştirin.

Du pont, Merck and Company, Amerikan Federal Bank gibi birçok Amerikan kuruluşu ve çoğu firmalar anti taciz politikaları ve işçi eğitim programları uygulamaya koymuşlardır. Etkin koruyucu taciz programları şunları içermektedir (Pereira, 1988:23).

- Cinsel tacizi yasaklayan spesifik bir politika oluşturma
- Bir iç şikâyet mekanizması geliştirme
- Cinsel tacize uğramış çalışanları cesaretlendiren kurumsal kültür oluşturma (Örneğin Danışmanlık Merkezi)
- Şikâyetleri araştırma ve çözmek için derhal harekete geçme ve tacizcilere karşı disiplin eylemini artırma

EEOC düzenlemeleri, işverenleri sadece çalışanlara yapılan cinsel tacizi değil işçi olmayanlara yapılan tacizi de önlemekle yükümlü kılmıştır. Biles (1981), işletmelerin cinsel taciz problemleriyle etkin biçimde başa çıkabilmesi için bir mücadele süreci oluşturma, tacizin teyidi, yaptırımların tespiti, anti taciz eğitim programlarını

önermektedir. Cascio (1992) ise tacizle ilgili kayıtların saklanması ve kurumun anti taciz politika uygulayıcılarının eğitime vurgu yapmaktadır.

1.4. Çalışan Kadının Gebelik ve Çocuk Bakımı Problemi

Çalışma hayatında kadının gebelik ve çocuk bakım işlevlerinin ayrımcı uygulamalara konu edilmesi sosyal bir problemdir. Bu tür ayrımcılığın kökeninde, işte devamsızlık ve işçi devir hızındaki yükselme nedeniyle, üretim ve hizmetlerin bundan olumsuz etkilenmesi kaygısı bulunmaktadır.

Gebelik doğanın kadına bahsettiği bir hak ve yükümlülük olarak görülebilir. Çocuk bakımı konusunda yaygın kanı, sorumluluğunun kadınlarca taşınması ya da taşınması gerektiğidir. Kadının çalışma kalıbı, çocukları yetiştirirken aynı zamanda çalışabilme düşüncesi çevresinde gelişen normlar ve yasalar tarafından şekillendirilir. Genel politikaların, erkekleri çocuk yetiştirme sorumluluğunu eşleriyle birlikte paylaşmasını teşvik ederek aile içi cinsiyet önyargılarına son verme yoluyla kadının sosyal yaşamında olumlu gelişmeler yaratması ve dolayısıyla onun sorumluluklarını veya seçim haklarını değiştirme gücü; Tzannatos'un (1999:551-569) öngördüğü gibi "mutlak" olmayıp "sınırlı"dır. Tzannatos'un yargısının kurallı yaşama kültürüne sahip Batı toplumları için geçerli olabilmesi olanaklıdır. Ancak kuralsızlığı kural haline getiren kültürler için "deformasyon" eğilimi baskındır.

Cinsiyet ayrımcılığı bölümünde ayrıntılı şekilde incelendiği üzere gebelik ayrımcılığı bir çok ülkede legal şekilde uygulanmaktadır. İş yerinde gebelik ve çocuk bakımı ile ilgili yasal düzenlemelerin yetersiz oluşu, ailede tek çalışan olan erkeğin gelirinin aile refahını sağlayamaması, aileye katılan her üyenin refah kaybını arttırması kadını aile dışında çalışmaya zorlamaktadır. Bu da ailede çocuğun aile kültürü ortamı dışında, çoğunlukla bakıcı gibi yetersiz ve yabancı ellerde büyütülmesi, çocukta yabancılaşma gibi bir başka probleme yol açmaktadır. Kadının gebeliği ve çocuk bakımı konusunda taraftarların tutumunun bilinmesinde yarar görülmektedir.

- **Devlet:** Sosyal olma niteliği gereği, çalışma hayatında her türlü kısıtlayıcı ve ayrımcı uygulamaları önleme zorunluluğu ile ekonominin rekabet edebilirliği arasında ince bir denge kurması gerekmektedir. Devlet düzeneği devamını sağlıklı bir nesil yetiştirmede gördüğünden çalışma hayatında gebe kadını koruyucu, iş yerinde çocuk

bakımı ile ilgili birçok kolaylaştırıcı düzenleme yapmaktadır. Gelişmiş Batı ülkelerinde yaşlanmış nüfus yapısı, bu ülkeleri nüfus artış politikalarına itmektedir. Bu ülkeler iş hayatında ileri düzenlemeler yapmaktadır. Örneğin İtalya’da 2000 yılında çıkarılan bir yasa ile babalara çocukları 8 yaşına gelinceye kadar toplam 6 ay ücretli izin hakkı verilmesi ile ülkedeki doğumlarda %17,5’luk artış olmuştur. Babalar bebeklerin altıncı ayından sonra ücretli izin almaktadırlar (Hürriyet, 2003). Bu yasa bebeğin doğumdan sonra bizzat annesi tarafından bakılmasını öngörmektedir. Batılı ülkelerde kürtaşı sınırlama konusunda genel eğilim görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise “aile planlaması” yoluyla nüfus kontrol politikalarına ağırlık verilmekteyse de fazlaca etkili olamamaktadır. Bu ülkeler kendilerini, uluslararası ekonomik kuruluşların finansal desteğini sağlayabilmek ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çekebilmek için sosyal bünyeleri ve ekonomik yapılarını zorlayıcı düzenlemeler yapmak zorunda hissedebilmektedirler. Bu zorlama ulus ötesi şirket ürünlerini kullanan Batılı toplumların üretimin etiksel boyutlarına da duyarlı olmalarından da kaynaklanmaktadır (Barnet ve Cavanagh, 1995). Bu aynı zamanda işyerinin küreselleşmesi olgusu ile de ilişkili bir gelişmedir.

- **İşveren:** Gelişmiş ülkelerde, iş yeri olarak işletmelerin rolü, sosyal sorumluluk çerçevesinde gelişmiştir. İş yeri yaşam merkezi olarak algılanarak, işletmelerin sosyal sorumlulukları okuldan çocuk bakımına değin genişletilmiştir (Boone ve Kurtz, 1990:41). İskandinav ülkeleri kaynaklı “sosyal refah devleti” anlayışı, 1960-1980 döneminde tüm Batı Avrupa’yı kaplamış, İKY’nin yumuşak versiyonu bu dönemde sosyal politikalar alanında etkili olmuştur. 1980’lerde Thatcher ve Reagan politikaları ile İKY’nin katı versiyonuna dönüş, Japon rekabetinin zorlaması nedeniyledir. Esnek iş sistemleri ve işlerin geçicileştirilmesi, AB ülkeleri içinde kaçınılmaz bir gerçeklik olmuştur. AB ülkeleri, istihdamı genişletmenin bir aracı olarak esnek iş sistemlerini görmüşlerdir. Bu yolla kadının gebelik ve çocuk bakımından kaynaklanan işletme maliyetlerinden de dolaylı olarak kaçınma olanağı elde etmişlerdir. İşverenlerin bu konudaki tutumu, sosyal devlet politikalarından kaynaklanan maliyet artışlarının, devletçe doğrudan destek ya da sübvansiyon gibi teşvik sistemleri ile masedilmesi yönündedir. Bu sağlandığı takdirde, AB ülkelerinde işverenler uygun koşullarda çocuk bakımı ve ailevi izin şemalarını yaygınlaştırmaya olumlu bakmaktadırlar (Çakır, 1999). ABD’de devlet gibi, işverenlerde rekabet baskıları nedeniyle rekabet gücünü zayıflatıcı maliyet

artışlarının minimizasyonuna odaklı olduklarından, 1978 tarihli Gebelik Ayrımcılığını Önleme Yasası (Pregnancy Discrimination Act)'na gelinceye değin gebeliği, çalışanı işten çıkarmanın haklı bir gerekçesi olarak görmelerine ve çocuklu kadınların tekrar işlerine dönmelerini engelleyici tutum ve davranışlar geliştirmeleri, bu odak nedeniyledir (Cascio, 1992). Gelişmekte olan ülkelerde işverenler ise, iş gücü arzı fazlalığı ve kronik işsizlik nedeniyle kendilerini fazlaca sosyal devlet politikalarına bağlı görmemektedirler. Bu ülkelerde devletin kayıt dışı sektörleri kontrol edememesi, bir nevi işverenlerin üretim ve hizmet sektöründen uzaklaşarak finansal sektörlere ve rantiyeye yönelebilecekleri tehdidi karşısında devlet erki kendisini güçsüz hissetmekte, bu güçsüzlüğünü işyerlerinde üstlendiği “denetim yetkisi”ni kullanmadaki gevşekliği ve gayri ciddiliğinde gözlenmektedir. Devlet devasa işsizlik karşısında çaresiz kalmaktadır. TİSK'in yaptığı araştırmaya göre, 2003 yılı işsizlik oranı ülkemizde %16 olup, bu oran 2010 yılında %32'ye çıkacaktır. Kadınların %67'i istihdam dışında kalmaktadır (Hürriyet, 15 Aralık 2003)

- **İş gören:** Gebelik ve Çocuk Bakımının iş gören aile yaşamı üzerindeki etkileri, Holmes ve Rahe (1967)'nin Sosyal Yeniden Düzenlenme Modelinde çok önemli yer tutmaktadır.

Tablo 9. Sosyal yeniden düzenlemenin yüzdesel oran skalası

Yaşanan Olay	Ortalama Değer %
Boşanma	73
Evlilik	50
Hamilelik	40
Çocuk doğumu	29
Kadının çalışmaya başlaması veya işi bırakması	26

Kaynak: T.H.Holmes ve R.H.Rahe (1967:213–218)

Tablodan da izlendiği üzere, hamilelik ve çocuk bakımı gibi birbirini izleyen olgusal sürecin aile yaşamı üzerinde toplam %79'luk bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu oranda bir etki, iş görenin aile yaşamını gözden geçirerek aile içi rollerin yeniden belirlenmesini gerektirmektedir. İş gören yeniden düzenlemede, iki temel seçenekle karşı karşıyadır. Bunlar, kadının çalışmaya devam etmesi ya da işten ayrılması seçenekleridir.

- **Kadının işten ayrılması:** Birçok ülke uygulaması ve kültür, bu seçeneği teşvik etmekte yada zorlamaktadır. Bu seçenek kadının toplumdaki temel rolünü “annelik” olarak gören inanç sistemleriyle de desteklenmektedir. Bu seçeneğin kadın açısından olumlu sonuçları; gebelik döneminde çalışmanın, anne ve çocuk sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin ortadan kalkmasını sağlaması, çocuğun anne sütü ve şefkatiyle büyütülmesi gibi gelecek nesli koruma olanağı vermesidir. Olumsuz sonuçları ise; aile gelirinin azalması, kadının kariyer gelişiminin önlenmesi ya da geciktirilmesidir.

- **Kadının işine devam etmesi:** Bu seçenek iş-yaşam dengesinde, denge bozucu etki yaparak aile sorunlarının işe taşınması ile sonuçlanır. Çocuk bakımı, özellikle kadının iş-ev arasında parçalanmasına yol açar ve kadın üzerinde yıpratıcı etkiye sahiptir. Bu seçeneğin olumlu yönleri ise, kadının kariyerine ve aile bütçesine katkısına olanak vermesidir.

İş-aile yaşam dengesini sağlamada yeniden sosyal düzenlemenin güçlüğü, iş görenleri yeni yaşam tarzları benimsemeye yönlendirmektedir. İş gören eğilimleri olarak;

- Daha fazla kadın ve erkek bekârlığı tercih etmektedir
- Daha fazla evli çift çocuk sahibi olmayı istememekte ya da geciktirmektedir.
- Kadının işe devamlılığı artmaktadır.
- Daha çok insan aile dışı bağımsız yaşamı tercih etmektedir.

1.5. Sağlık Problemleri

1.5.1. Genel

Sanayi devrimini yaşayan erken gelişmiş ülkelerde, kitlesel üretime geçişle birlikte; iş yerinde istihdam edilen iş gücü büyüklüğü, işlerin ve üretim sistemlerinin karmaşıklaşması, iş gücü sağlık ve güvenlik ihtiyacının ortaya çıkması, işgücünün örgütlenmesi ve sendikal mücadeleler sosyal güvenlik döneminin açılmasına neden olmuştur. Refah kapitalizmi de denilen sağlık ve sosyal güvenlik sistemleri; ABD’de anti sendikal bir hareket olarak işverenlerce, Avrupa’da ise sendikal sınıf mücadeleleri, sonucu devlet tarafından, İsveç başta olmak üzere İskandinav ülkelerinde devlet-işveren-işçi üçlüsünün işbirliği sonucu sosyal konsensüs olarak, üçüncü dünyada ise

reformist bir yaklaşım olarak devlet tarafından uygulanmaya konulmuştur (Mabey ve Iles, 1996; Pfeffer, 1995).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) işçi sağlığı ve iş güvenliğini “iş yerlerinde işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak maksadıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışma; yalnız hastalık ve sakatlığın olmaması değil fiziksel ve sosyal yönden tam bir iyilik hali” olarak tanımlamaktadır (ÇSGB, 1985:13–17).

Günümüzde iş yeri sağlık problemleri, işverene ve sosyal güvenlik kurumlarına getirdiği ağır mali yükler nedeniyle üzerinde ciddiyle durulması ve önlem alınması gereken temel problemlerden birisidir. Aşağıda sunulan üç örneğin konunun ulaştığı boyutları göstermek açısından gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir.

- Türkiye’de 1990 yılında 155.857 iş kazası meydana gelmiştir. Bu kazalarda 1565 işçi ölmüş, 3224 işçi ise sürekli iş göremez hale gelmiştir (SSK İstatistik Yıllığı, 1994). 2001 yılı ILO Raporuna göre, Türkiye’de her 100.000 işçinin %14’ü iş kazası ya da iş hastalıkları nedeniyle ölmektedir. ÇSGB’nin bildirdiğine göre KOBİ’lerin %90’ında iş yeri hekimi bulunmamaktadır (Flash TV, 3 Haziran 2002).
- ABD Ulusal Güvenlik Konseyinin (National Safety Council) tahminlerine göre, meslek kazaları senede 10.000 ölüm ve 6 milyon yaralanma olayı ile sonuçlanırken, senede görülen 400.000 meslek hastalığından 100.000’i ölümlle sonuçlanmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının Amerikan ekonomisine maliyeti 35 milyar dolar dolayındadır (Bowin, 1987:204). Cascio’ya göre (1992), ABD’de her yıl 12 kişiden biri işyerinde yaralanmakta ya da hastalanmaktadır. Her yıl 2 milyon kişi sakatlanmaktadır.
- AB ülkelerinde ise “engelliler” başlığı altında incelediğimiz gibi %16.4’lük engeli oranının bir bölümün meslek hastalıkları yada iş kazalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Standing (1989:1077), problemin geleceği ile ilgili olumsuz bir tablo çizerek, “İhracat sektörlerini güçlendirme peşinde olan bir dizi devlet, iş yerlerini bağlayan kuralları kaldırdılar. Önceden kabul etmelerine rağmen ILO’nun işçileri koruyucu kararlarına uymamaya ve yürürlükteki yasalara bile aldırımmamaya başladılar. Bunun sonucunda

1980'lerden itibaren iş kazaları ve meslek hastalıklarında 19 ncu yüzyıla keskin bir dönüş görüntüsü gözlenmeye başlandı" tespitinde bulunmaktadır.

İş yeri sağlık problemleri yalnızca işyeri çalışma koşullarından kaynaklanan bir olgu değildir. Aynı zamanda çalışanın işyeri dışı yaşam ortamı hijyeni, beslenme alışkanlıkları vb. gibi iş yeri dışı etkenlerle de beslenen açık uçlu bir olgudur. Bu nedenle iş yeri kazaları ve meslek hastalıklarını en aza indirme mümkün olsa bile, çalışanların bütün sağlık problemlerinin çözümü olanaklı görülmemektedir.

Sağlık problemleri kişiye bağlı özelliklerin ve çevresel özelliklerin etkisi altındadır (Yüksel, 1998:211).

- **Kişiyeye bağlı özellikler:** Her insanın bünyesi, çalışma tarzı, değişen koşullara karşı davranışı, tepkisi, uyumu farklıdır. Bu farklılıklar kalıtsal olabileceği gibi beslenme, eğitim, yaşam biçimi gibi sosyal etmenler nedeniyle de ortaya çıkabilir. Yaş, cins, ırk özellikleri ve coğrafi özellikler de kişi sağlığını etkiler. Kişiliğe bağlı nitelikler ya da psikolojik özellikler olarak sayılabilecek dalgınlık, dikkatsizlik, asabiyet, tepki vermede yavaşlık ya da tepkisizlik, stresi yoğun olarak hissetme gibi özellikler daha çok iş kazasına neden olabilir.

- **Çevreyeye bağlı özellikler:** İnsanın çevresi fiziki, biyolojik ve sosyal unsurlardan oluşur. Fiziki çevre, yaşanılan ortamın fiziksel ve kimyasal özelliklerinden oluşur. Isı, solunan havanın temizliği, basınç, titreşim gibi fiziksel özellikler insan sağlığını etkiler. Biyolojik çevre çalışma ortamının; mikroplar, parazitler gibi çeşitli hastalık yapıcıları sağlığı etkiler. Sosyal çevrenin; toplumun kültür ve inanışları ile şekillenen alışkanlıklar ve davranış kalıpları da toplum sağlığını etkileyen bu iki özelliğin tamamen kontrol altına alınabilmesi olanaklı değildir. Bununla birlikte Bratton ve Gold'a göre (1999), çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı yaratma ihtiyacı, personel yönetiminde çok eski bir tarihe sahiptir. İKY'nin Beer (1984:153) Modelinde, çalışma sistemlerinin sadece yüklenimi, maliyet etkisini ve uyumu etkilemediğini, ayrıca kişisel sağlıkla ilgili uzun dönemli sonuçları vardır. Modelin çalışma sistemi tasarımının fiziksel sağlık, zihin sağlığı ve uzun ömürlülük ile ilgili öngörülleri bulunmaktadır. Ancak İKY literatürünün İK problemleri boyutunda, yetersizlik görülmektedir.

Sağlık ve güvenlikle ilgili yasalar, İKY çevresi ile ilgili yasal koşulların bir kısmını tanımlayabilir. Sağlık ve güvenlik problemi, kask ve maske takmak, işyeri havalandırma sistemi tesisi yoluyla çözülebilecek basit bir teknik konu olmaktan ziyade, ekonomik maliyet ve güç ilişkilerindeki sorunu artıran yönü öne çıkmaktadır (Bratton ve Gold, 1999). İş yeri sağlık ve güvenliğinin sosyal boyutu vardır. Örneğin üretimdeki güç ilişkileri, kim kime ne yapması gerektiğini ve ne kadar hızla işin yapılmasını söyler. Bundan sonra, makine kendi kendine hızlı çalışmaz; birisi makineyi tasarlamış, çalışmayı organize etmiş, işi projelendirmiştir (Sass, 1982:52).

Sağlık ve güvenlik yönetimi, kuruma içten ve dıştan gelen birçok etkenden etkilenir. Kuruma maliyeti iki yönlüdür. Birincisi sağlık ve güvenlik harcamalarındaki, yönetimin üretim maliyeti amaçlarıyla çatışabilir. İkincisi sağlık ve güvenlik harcamalındaki kısıtlamaların, iş kazaları nedeniyle işe devamsızlık ve hastalıklara yol açabilmesi, maliyetlerin artması, kurumsal performans düşüklüğüne neden olmasıdır. Bu paradoks doğaya ve çevreye duyarlı “çevre dostu “ işyerlerinde üretilen ürünleri tercih eden tüketicilerin varlığı, yöneticilerin tek taraflı olarak konuyla ilgilenme gereğini doğurmuştur (Milwaard ve diğerleri, 1992:163-163). Ancak Standing (1989) ve Bain’e göre (1997) güçlü işveren lobilerinin, mevcut sağlık ve güvenlik düzenlemelerin gevşetilmesi ve bir kısmının yürürlükten kaldırılması yönünde artan talepleri bulunmaktadır. Sağlık ve güvenlik konusu İKY çemberindeki unsurlarla (seçme, değerlendirme, ödüller ve eğitim) doğrudan ilgilidir. Mesleki sağlık ve güvenliğin önemi konusunda, ekonomik maliyet ve İKY varsayımları kurumlara egemen olduğu sürece, hastalık ve iş kazalarının maliyeti, sadece kurbanlar, aileleri ve işverence taşınamayacağı, vergi mükelleflerine değin tüm kamuoyuna yansıtacağı düşünülmektedir. İş yerinde sağlık ve güvenlikle ilgili geleneksel yaklaşım “dikkatsiz işçi” modelini kullanmaktadır. Bu yaklaşım, kazaların çoğunun işçilerin kendilerini korumayı ciddi olarak dikkate almamalarından dolayı meydana geldiğini öngörmektedir. Bu anlayışa göre, işyerinde “emniyet ve kaza eğitimi”, kaza afişleri, emniyet talimatları vb. çalışmalarla çalışanların davranışları değiştirilerek iş ortamının daha güvenli hale geleceği varsayılmaktadır. Oswald’a göre (1981:33) işçi sendikaları tüm enerjilerini ücret artışı üzerine yoğunlaştırdıklarından, iş yeri sağlık ve güvenliğini Bakanlık Müfettişlerine, dolayısıyla Hükümete havale etmektedirler. Ülkemizde 1979–1980 yıllarında bağtlanan 191 toplu iş sözleşmesi üzerinde yapılan bir araştırma, bu

sözleşmelerin iş güvenliği koşullarını geliştirmede etkin bir araç olarak kullanılmadığını göstermektedir. Bu toplu İş sözleşmelerinde, iş güvenliğine ilişkin istemler genellikle arka planda kalmış, ya mevzuat hükümlerine aynen atıf yada mevzuatın gerisinde düzenlemeler öngörülmüştür (SSK İstatistik Yıllığı, 1994). Ağır ve tehlikeli işlerde çalışanların bakışı; İş kazalarını (kaybedilen kol ve parmakları) “şans”, işin doğası gereği “kaçınılmaz son” olarak görme eğilimidir. İşteki kazaların tek ve en önemli nedeninin “duyarsızlık” olduğu yönünde yaygın görüşler mevcuttur (Robens, 1972:1).

Sağlık ve güvenlikle ilgili yeni yaklaşımın, İKY'nin kullandığı çevrede “paylaşılmış sorumluluk” modelini kullanmalıdır. Önerilen bu model, iş kazalarını ve mesleki hastalıkların düzeyini indirmenin en rasyonel yolu, işverenler ve çalışanları paydaşlar olarak görmektedir. Beer (1984) İKY modelinde belirtildiği gibi, iş yeri sağlık ve güvenliğine verilecek önemin; çalışan bağlılığını artırarak yüksek çalışan performansı ve azalan işletme maliyetleri ile sonuçlanabileceği değerlendirilmektedir.

1.5.2. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları

1.5.2.1. Tanım

506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu İş Kazasını, “sigortalının iş yerinde bulunduğu sırada; işveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla; sigortalının, işveren tarafından görev ile başka yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda; emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt verme için ayrılan zamanlarda; sigortalının, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp getirilmeleri sırasında meydana gelen ve sigortalıyı hemen ya da sonradan, bedence veya ruhça arızaya uğratan olay” (md.11/A) olarak tanımlamaktadır.

Aynı kanunun madde 11/B'si meslek hastalığını, “sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhi arıza halleridir” şeklinde tanımlamaktadır. Tanımlara bakıldığında; iş kazası konusunda tam bir açıklık bulunurken, meslek hastalığı konusunda ise bir hastalığın meslek hastalığı olup olmadığı hususu yorum ve taktire açıktır. Hastalık işyeri ortamı ya da iş proseslerden kaynaklanabileceği gibi, kişinin iş dışı zamanlarda şahsi sağlığına özen göstermemesi ya da tercih ettiği yaşam biçiminin düzensizliği nedeniyle de hastalık ya da sakatlığa

uğraması olasılığı söz konusudur. Bu nedenle meslek hastalığının tanımı bile ciddi bir problem konusu teşkil edebilir.

İş kazaları nedeniyle çalışan bünyesinde meydana gelen hasarlar; ölüm, uzuv kaybı, duyu organı kaybı, yanıklar vb.dir. İş kazaları neticesinde vücut fonksiyonunun %40'ını kaybedenler malulen emekliye ayrılmakta, daha az zarar görenler ise “geçici” iş göremez” pozisyonunda sağlığına kavuşuncaya kadar işten uzakta kalmaktadır. İş kazaları nedeniyle doğacak mağduriyetlerin karşılanması konusu üçüncü bölümde karşılaştırmalı olarak incelenecektir.

Sosyal Sigortalar Sağlık İşlemleri Tüzüğüne göre meslek hastalıkları beş grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- Kimyasal maddelerden olanlar
- Mesleki deri hastalıkları
- Prömokonyozlar ve diğer solunum sistemi hastalıkları
- Mesleki bulaşıcı hastalıklar
- Fiziki etkenlerle olan hastalıklar

İş Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü ise, meslek hastalıklarını dört gruba ayırmaktadır. Bunlar;; kimyasal etkilerle ortaya çıkabilecek meslek hastalıkları (zehirlenme, yanıklar, sindirim ve solunum sistemi hastalıkları), tozlarla ortaya çıkabilecek meslek hastalıkları (solunum, dolaşım, cilt hastalıkları), fiziki ve mekanik nedenlerle ortaya çıkan meslek hastalıkları (kulak, göz, akciğer, cilt vb. hastalıklar), kullanılan ham madde ve işyerinin özelliğinden ortaya çıkabilecek meslek hastalıkları (şarbon, tetanos, luptaspiroz, tüberküloz vb.).

Bowin (1987), her yıl binlerce yeni kimyasalın keşfedilerek üretime sokulduğunu, bazı kimyasalların insan üzerindeki etkileri bilinmediğinden koruyucu güvenlik standartları geliştirilemediğini ve bunun yılları alacağını ifade etmektedir. Tedavisi mümkün olmayan ya da sürekli tedavi gerektiren kronik kalp yetmezliği, yüksek tansiyon, diyabet, aşırı kilo, AIDS, kanser vb. uzun süreli iş gücü kaybına neden olan hastalıklar meslek hastalığı kapsamında mütalaa edilmeyip belirli bir özür grubuna dahil

edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. ABD’de ve AB Ülkelerinde genel eğilim de bu yöndedir.

4857 Sayılı İş Kanununa göre düzenlenen İş Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü ile 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu doğrultusunda hazırlanan Sağlık İşlemleri Tüzüğüne göre psikolojik hastalıklar meslek hastalıkları kapsamına alınmamıştır. İşyerinden kaynaklanan, sonuçları itibariyle iş kazalarına, işte devamsızlık, performans ve motivasyon düşüklüğüne ve disiplin bozucu eylemlere neden olan ve mevzuatın kapsamadığı, asosyal çalışan davranışını şekillendiren psikolojik sapma ve bağımlılık yapıcı özellikler taşıyan, işyerinde birçok İK problemine yol açan hastalıkları incelemenin İKY fonksiyonu bağlamında daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu meyanda hasta bina sendromu stres, sigara, alkol, uyuşturucu madde ve hap bağımlılığı ve uykusuzluk problemleri incelenecektir.

1.5.2.2. Hasta Bina Sendromu

Kökeni 1930’ların Hawthorne deneylerine uzanan hasta bina sendromu, 1982 yılında WHO tarafından bir meslek hastalığı olarak kabul edilmiştir. Hastalık, bir grup işle ilgili bilinmeyen semptomlardan dolayı, diğerleriyle karşılaştırıldığında, belirli binalarda çalışanlar arasında önemli derecede daha etkili olduğu görülmektedir. WHO’nun tanımladığı hasta bina semptomları şunlardır (Bain ve Baidry, 1995):

- Göz, burun ve boğaz tahrişi,
- Baş ağrıları,
- Yüksek sıklıkta üst solunum yolu enfeksiyonları ve öksürük nöbetleri,
- Mide bulantısı ve baş dönmesi,
- Ses kısılması ve hırıltılı soluma

İngiltere’deki iş yeri binalarının %30-50’sinde, Kanada’da 250.000 çalışanı etkileyen 1800 adet hasta bina olduğu belirlenmiştir (Bain ve Baidry, 1995:21). Yazarlara göre hasta bina sendromunun nedenleri, yetersiz havalandırma, uygun olmayan ışıklandırma, düşük seviyeli çalışan moralidir. Küresel fiyat rekabeti, resesyon dönemi ve yüksek enerji maliyetleri nedeniyle işverenler iş ortamının hijyeni ile ilgili yatırım yapmaktan

kaçınmaktadırlar. Hasta bina sendromu; devamsızlık yoluyla iş gücü maliyetlerini artırır, esnek İKY modellerinin güçlendirme yaklaşımlarını zayıflatabilir ve yöneticilerin önleyici disiplin uygulamalarını şiddetlendirir.

1.5.2.3. Stres Problemi

Stres; baskı, zorlanma ya da sistem üzerindeki yük anlamına gelir. İnsani stres, fiziksel ve psikolojik stresi içerir (Benton ve Halloran, 1991:28). Stres vücudun içsel ve dışsal algılamalara karşı tepkisidir. Günlük dilde strese, sinirlilik, gerginlik, endişe, öfke veya alt üst olma, yıkılmışlık gibi anlamlar yüklenmektedir. Bunlar stresle aynı şey olmayıp stresin parçalarıdır. Bunlar strese verilen cevaplarla ilgilidir. Stres mekanizması, “stres yaratıcı + yorumlama = strese verilen cevap” şeklinde formüle edilebilir.

Stres olgusunun olumsuz olduğu kadar pozitif yönlerinin de bulunduğu söylenebilir. Hamel ve Prahalad’a göre (1990) risksiz gerilmek yaratıcılığın temel taşlarından biridir. Yaratıcılığın doğum sancıları olarak görülen stresin kontrol edilebilmesi kilit önem taşır.

Çalışma hayatında stresin nedenleri (Brotton ve Gold, 1999;Wheaton, 1983; Turner, 1983; Pearlin, 1983; Hürriyet, 9 Kasım 2003) aşağıdadır:

- Yoğun iş yükü,
- Zaman baskıları,
- İletişim eksikliği (yetersiz katılım)
- Aşırı ve uygun olmayan çevresel talepler,
- Fiziki mekân ve çevre şartları,
- Statü uyumsuzluğu ve rol beklentilerinin (kariyer) engellenmesi,
- Yaşam biçimi uyumsuzluğu (çatışma)
- Kaynak yetersizliği,
- Monotonluk,
- Görev belirsizliği, çift görevler,

- İŒi kaybetme korkusu ve baskısı,
- Taciz (cinsel taciz ve mobbing)
- Kendini gerekleŒtirmeme (boŒuna uęraŒma hissi, takdir edilmeme)
- İŒ tasarımı,
- Ödüllendirme ve terfi sisteminin adil olmaması
- Baskıcı, otokratik yönetim davranıŒı,
- Kronik fiziksel rahatsızlıklar,
- Finansal endiŒeler,
- Ailevi problemler,
- İŒ yeri deęiŒiklięi

Sürekli olarak gösteren kronik stres faktörlerini belirlemek son derece güçtür ve bu faktörlerde doğası gereği sübjektiftir. Kronik stres faktörleri birçok psikolojik bozuklukların, hastalıkların ve ölüm oranlarının artmasında oldukça etkili olduğu görölmektedir (Kessler ve Ark, 1985).

Stres faktörlerinin kiŒiler üzerindeki etkisinin kiŒilerin yaŒına göre deęiŒtięi; söz gelimi kronik stres faktörlerinin özellikle yaŒlılar üzerinde olumsuz etkisinin çok önemli olduğunu, anlık stres faktörlerinin ise özellikle gençler üzerinde daha yıpratıcı olduğu iddia edilmektedir (Turner, 1983).

Stresin nedenlerine bakıldığında; iki farklı kaynaktan beslendiği görölmektedir. Bunlar, iŒle ilgili faktörler ve kiŒisel faktörlerdir. KiŒisel faktörler, iŒ-yaŒam dengesizliğinin ve alıŒanın kiŒilik özelliklerinin bir tezahürü olarak görölebilir.

Stresin tipik belirtileri Œunlardır;

- Depresyon
- İŒe geç gelme ve artan devamsızlık,
- Uyku ve yorgunluk problemi

- Kronik endişe
- Alınganlık ve can sıkıntısı
- Ortak çalışmaya katılmama
- Artan kazalar
- Tatminsizlik
- Dalgınlık ve dikkatsizlik
- Aşırı heyecan, tik ve titreme

Aşırı stres zihinsel hastalıklara, kronik kalp hastalıklarına, alkolizme, ilaç bağımlılığına, kazalara ve muhakeme yanılıklarına neden olabilir (Sikula ve Mc Kenna, 1990). Mesleki stres olayı bireye verdiği fiziksel ve psikolojik zararlarının yanında işletmelere getirdiği ekonomik maliyette yüksek olmaktadır. Stresin ortak bir semptomu olan depresyonun Kanada’da üretim cinsinden işletmelere maliyeti 1994 yılı için 300 milyon dolardan fazla olmuştur. (Bratton ve Gold, 1999). Cascio’ya göre (1992) stres, mesleki hastalık şikâyetlerinin %14’ünü teşkil etmektedir.

1.5.2.4. Sigara, Alkol, Uyuşturucu Madde ve Hap Bağımlılığı

Sigarayla mücadele kapsamında bir çok yasal düzenlemeye karşın, dünyada sigara içenlerin sayısında ciddi bir azalma sağlanamamıştır. Bunda tütün tarımı ve sigara üretiminin yasal bir ekonomik faaliyet olarak sürdürülmesinin de etkili olduğu düşünülmektedir. Bugün ülkemiz dahil birçok ülkede kapalı yerlerde sigara içilmesi yasaklanmıştır. ABD ve AB ülkelerinde cadde ve sokaklar gibi kamuya açık yerlerde sigara içilmesi ve medyada özendirici reklâm yayınlanmasına kısıtlama getirilmiş, sigara paketlerinin üzerinde “sağlığa zararlıdır” ibaresi bulunması zorunluluğu getirilmiştir. İş yerleri için genel eğilim, işverenin sigara içme yasağı koyabileceği, iş ilanlarında da sigara içmeyen adayların tercih edileceğinin belirtilmesi yönündedir. Birçok uluslu ABD şirketinde yapılan araştırmaya göre sigara kullanımının yıllık maliyeti 71,5 milyon dolardır. (Bratton ve Gold 1999). İş yerinde sigara kullanımı ile ilgili maliyetlerin hesaplanmasında; sigorta harcamaları, havalandırma maliyetleri, sigaranın yol açtığı hastalıklar nedeniyle (sigara içenler %50 daha fazla devamsızlık

yapıyorlar) devamsızlık, temizlik masrafları, yangın riski (tüm sanayi yangınlarının %15'i sigara içiminden kaynaklanıyor) ve sigara içerken kaybedilen zaman dikkate alınmalıdır (Brotton ve Gold, 1999). Sigara kullananların %7,9'nun ölüm nedeni akciğer kanseri ve kronik bronşit hastalığı olmaktadır (Bratton ve Gold, 1999). Sigara kullanımının mesleki hastalıklar bakımından zararları ise kullanıcıyı özellikle solunum sistemi yoluyla bulaşan hastalıklara duyarlı hale getirmesidir.

Alkolizmin sigaraya oranla işyerine maliyetinin daha yüksek olduğu kolayca söylenebilir. Alkolik çalışanlar, alkol kullanmayanlara göre üç kat daha fazla devamsızlıkta bulunmaktadır.

1991 yılı verilerine göre İngiltere'de çalışma haftasının %2,7'si, Yunanistan'da %1'i iş kazaları ve meslek hastalıkları yüzünden kaybedilmektedir. Kanada'da yapılan bir araştırmaya göre, iş kazalarının dolaylı maliyetleri doğrudan maliyetlerinin 2:10 kat daha fazla olduğunu göstermektedir (Stone ve Meltz, 1998:502). İngiltere'de sanayi kazalarının maliyeti, işletmelerin toplam karlarının %37'sini, işletme maliyetlerinin %5'ini oluşturmaktadır (Bratton ve Gold, 1999).

1.5.2.5. Yorgunluk Problemi

Yorgunluk, çalışanın performansını etkileyen ergonomik etkenlerden birisi, belki de en önemlisidir. Yorgunluk genel olarak düşük verimle sonuçlanan bir güç kaybı olgusudur. Yorgunluk olgusu; görme yorgunluğu, fiziksel yorgunluk, zihinsel yorgunluk, psikolojik yorgunluk, sinirsel yorgunluk ya da bunların süreklilik göstermesi nedeniyle kronik bir hal alabilir. Bu yorgunluk tiplerinden görme yorgunluğu ve fiziksel yorgunluk, çalışanın dinlendirilmesi ile büyük ölçüde giderilebilirken; zihinsel, psikolojik ve sinirsel yorgunlukların giderilmesi sadece dinlenmeyle giderilemeyecek boyutta karmaşık bir mekanizmanın ürünüdür. Ayrıca bu tip yorgunlukların yansıması çoğunlukla fiziksel yorgunluk şeklinde de olmaktadır.

Yorgunluk iş-yaşam dengesinin tümünü kapsayan bir hastalıktır. İnsan üzerinde hem geçici ve hem de kalıcı etkileri bulunmaktadır. Başlıca yorgunluk kaynakları şunlardır:

- Uykusuzluk
- Monotonluk

- Fiziksel ve zihinsel işin süresi ve şiddeti
- Ortamın etkisi (toz, gürültü, kötü koku, yüksek ısı ve nem vb.)
- Psikolojik etkiler (sorumluluk, çelişkiler ve üzüntüler)
- Hastalık ve yanlış beslenme
- Egsersiz eksikliği (Peker, 2000:203).

Çalışanda yorgunluk belirtileri; dikkat azalması, hareket, algılama ve korunma davranışlarda yavaşlama, geç tepki verme; düşünsel ve karar verme yeteneklerinde gerileme, işe yoğunlaşamama vb. devamsızlık, iş kazası, hastalık ve kaza primine neden olmaktadır (Halloran, 1986).

Alkol bağımlılığı beyaz yakalıların ve mavi yakalıların ortak sorunudur. Alkol bağımlılığının iş yerine doğrudan ve dolaylı maliyetleri arasında; iş kazaları maliyeti, düşük üretim maliyeti, düşük kaliteli iş maliyeti, hatalı kararların maliyeti, devamsızlık maliyeti ve bağımlılık probleminin çözümünün maliyeti sayılabilir.

İşyerinde alkol kullanımını sınırlayan mevzuata rağmen, alkolizm çağımızın en yaygın hastalıklarından biri olmaktadır. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumunun verilerine göre, nüfusun %30'u sigara, %12,8'i alkol, %1,3'ü uyuşturucu madde kullanmaktadır (SHÇEK, 2001). İngiltere'de ise 3 milyon alkolik bulunmaktadır. Bunlardan 850.000 kişi halen iş hayatında aktif olarak çalışmaktadır. İskoçya bölgesindeyse her 10 kişiden biri alkoliktir (Bratton ve Gold, 1999). Bu durum, İngiltere'nin AB içinde iş kazasından kaynaklanan en yüksek engelli nüfusuna sahip olmasını da açıklamaktadır.

İşyerinde hap ve uyuşturucu madde kullanımı ve bağımlılığı alkolizmden sonra en yaygın bağımlılık şeklidir; ancak sonuçlarının kişi üzerindeki tahribatı alkolizmden daha büyüktür. Her gün bir yenisini gayri legal kullanıma sunulan ilaç ve uyuşturucu madde ile mücadele, bugün evrensel boyutta bir İK problemidir. Amerikan işgücünün %20-30'nun uyuşturucu kullandığı tahmin edilmektedir. Bu ülkede beyaz yakalıların %39'unun alkol, %31'nin kokain ve %22'sinin ise eroin kullandığı bilinmektedir (Benton ve Halloran, 1991:108). ABD'de yasa dışı uyuşturucu kullanımının ekonomiye maliyeti 1985 yılı için 8.6 milyar dolar iken, 1990'da 33 milyar dolara yükselmiştir (Kaestner ve Grossman, 1998:267-294).

“Hapçılık” olarak da bilinen ilaç bağımlılığı ve uyuşturucu madde bağımlılığı çalışanın otonom sinir sistemini felce uğrattığından davranış ve hareketleri kısıtlama, davranış ve hareketler üzerindeki kişi öz kontrolünü yok etmesi nedeniyle saldırgan davranışlar, dikkatsizlik sonucu iş kazaları ile sonuçlanabilmektedir. Uluslararası mevzuat bu durumdakileri kalıcı özür grubuna almakla birlikte bağımlılığın tespitinde, kişinin de inkârı nedeniyle güçlük bulunmaktadır. Yorgunluk, güdüleme güçlüğü nedeniyle performans düşüklüğüne dolayısıyla da iş veriminin azalmasına yol açar. Dikkat azalması nedeniyle işe yoğunlaşamama, iş kazalarına davetiye anlamına gelir. Yorgunluk olgusu mevsimsel değişimden ve hasta bina sendromundan da etkilenir.

İşyerinde; günlük çalışma süreleri, iş süreçleri, iş yeri ortamı, dinlenme aralıkları ve iş rotasyonunda yapılacak düzenlemelerle fiziksel kökenli yorgunluklar büyük ölçüde giderilebilirken, diğer yorgunluk türleri için bu düzenlemeler yeterli olmamaktadır. Bunun için ilave proaktif önlemler öngörülmelidir. Örneğin organizasyonel mimarinin gözden geçirilmesi, iş-yaşam dengesini sağlamada çalışanın güçlendirilmesi vb. İşyeri sağlık problemlerinin çözümü için uygulanacak politikalar; her ne kadar kısa dönemli işletme maliyetlerini artırıcı etki gösterirse de, uzun dönemli işletme hedefleri ve maliyetler üzerinde olumlu sonuçları olduğu bir gerçektir. İK profesyonellerinin cazibesi olmayan, kendilerini sık sık hat yönetimi ve stratejik tepe ile karşı karşıya getirebilecek bu hassas konuyu ajandalarına almaları, İKY’nin uzun dönemli yetkinliği açısından gereklidir, ancak onları buna cesaretlendirmek yine de bir yönetim tercihidir.

1.6. Çalışma Hakkına İlişkin Problemler:

1.6.1. Genel

Türkiye’nin taraf olduğu 1965 tarihli AB Sosyal Şartı ve 1982 Anayasası çalışmayı bir hak ve ödev olarak görmektedir. Anayasamız bireylere dilediği alanda çalışma ve sözleşme yapma hürriyeti tanımaktadır (md. 48). Ancak bu hak ve ödevin yerine getirilmesi bazı koşullara bağlanmıştır. Bunlar;

- Zorla çalıştırma ve angarya yasağı (md. 18),
- İşin kişinin yaşı, cinsiyeti ve gücüne uygun olması (md. 50)

- Çalışmanın kişinin, kişi dokunulmazlığı, güvenliği ve temel haklarını kullanmasına engel olmaması (md. 12-26).

1982 Anayasası; çalışanların hayat seviyesini yükseltmeyi, çalışma hayatını geliştirmeyi, çalışanları korumayı, çalışmayı desteklemeyi, işsizliği önlemeyi ve çalışma barışını sağlamayı devlete bir ödev olarak yüklemektedir (md. 49). Anayasa, bireyin çalışma hak ve ödevini yerine getirmede devletin yükümlülüğünü üç temel koşul çerçevesinde düşünmektedir. Bunlar;

- Ekonomik denge,
- Sosyal denge,
- Kamu düzenidir.

Çalışma hakkına ilişkin İK problemi; iş yerinde kişisel dokunulmazlık problemi ve haksız yere işten ayırma problemleri başlıkları altında incelenecektir.

1.6.2 İş Yerinde Kişisel Dokunulmazlık Problemi

Kişisel dokunulmazlık problemi, diğer İK problemlerini tetikleme bakımından önemlidir. Başlıca kişi dokunulmazlık problemleri konuları aşağıdadır (Levesque, 1992):

- İftira,
- Özel hayata saldırı,
- Yanlış yere tutuklama ya da hapsedme,
- Müessir fiil (tecavüz, dayak gibi fena muameleler)
- Dürüstlük testi (yalan makinesi), karakter testi (polygram), alkol ve uyuşturucu testi, radyasyon sorgulaması,
- Telefonla özel görüşme ve cep telefonu yasağı,
- Konut dokunulmazlığı,
- Espiyonaj faaliyeti,

- Tıbbi sağlık ve özenden yoksun bırakma.
- Sigara içme yasağı
- Resim çektilirme yasağı
- Üst ve çalışan beraberli eşyanın aranması
- Personel ve iş kayıt dosyalarının gizliliğinin ihlali.

Kişi dokunulmazlığı; tüm demokratik ülkelerde anayasal ve yasal güvenceye kavuşturulmasına rağmen iş yerinde bir İK problemi olarak sık sık karşılaşılmamasının nedenleri şunlar olabilir:

- İspat güçlüğü,
- Çalışanı şikâyetten caydıracak yönetici tutumları,
- Çalışanların yasal hakları ile ilgili yeterli bilgileri olmaması,
- Çalışanlar arası problemlerde yönetimin tarafsız tutumu ve sorumsuzluğu,
- Yargı sürecinin uzun sürmesi,
- Şikâyetlerin yönetimin misilleme tehdidiyle karşılanması ihtimali
- Diğer cürüm ve kabahatlerde olduğu gibi yönetimden kaynaklanan kişisel dokunulmazlık ihlalinin para cezası dışında herhangi bir yaptırım olmasa (Çelik, 1996)
- Çoğu kişi dokunulmazlık problemine yol açan davranışların güvenlik gerekçesine dayandırılması.

İşe almada, yalan makinesi ile yapılan dürüstlük testleri, parmak izi ile yapılan karakter testleri (polygram) ülkemizde uygulanmamaktadır. Bu testlerden ilki ABD’de, ikincisi Fransa’da yaygın şekilde uygulanmaktadır. Alkol, uyuşturucu testleri ise ABD ve AB ülkelerinde uygulanmaktadır. Adayların bu testleri reddetme hakları, Amerikan Federal İş Mahkemeleri kararlarıyla zımnem tanınmıştır. Levesque’a göre (1992) bu testlerin yasal bir uygulama olabilmesi için işverenlerin test taleplerini zorunlu bir gerekçeye dayandırması gerekmektedir.

İş yerinde alkol ve uyuşturucu kullanılması yasaklanması konusunda ülkeler arasında görüş birliği vardır. Ancak gizli bağımlıların problem oluşturması söz konusudur. Sigara içimi konusunda ise, genel eğilim sınırlandırma yönündedir.

Personel dosyaları ve iş kayıtlarının saklanması ve gizliliğinin sağlanması konusu, modern İKY literatüründe, İKY gelişim evresinin başlangıç noktası olarak değerlendirilen görüşler bulunmaktadır (Cascio, 1992). Kadrolama, ödüller, çalışan gelişimi, çalışanın korunması ve çalışan ilişkileri gibi beş temel İKY alanı (Bratton, ve Gold, 1999) ile ilgili yürütülen faaliyetlerin belgelendirilmesi ve bu belgelerin saklanması, hem anlaşmazlıklarda kullanılabilecek yasal ispat aracı hem de iş yerinde ihtiyaç olduğunda başvurulabilecek veri tabanı sağlamaktadır. Konunun problem teşkil edebilecek yönleri şunlardır:

- Dosyalardaki bilgilere erişim hakkı
- Dosyalardaki bilgilerin tahrifi
- Dosya bilgilerinin gizliliğinin ihlali
- Bilgilerin personelin izni olmadan amaç dışı kullanımı.

Kamu hizmetlerinde, özellikle orduda personelin kendi kişisel kayıtlarına erişim hakkı bulunmamaktadır. Bu kayıtlar “özel” gizlilik derecesi taşımakta, bu dosyalara sadece düzenlendiği kademe ve üst kademe yöneticilerin erişim hakkı tanınmıştır. Personel kişisel kayıtlarının düzeltilmesi talebini ancak idari yargı kararıyla yaptırmakta, yine de bu bilgilere doğrudan erişimi mümkün olmamaktadır.

4857 sayılı İş Kanuna tabi işlerde çalışan mavi yakalılarının şahsi bilgilerine erişim hakkı bulunmakta, beyaz yakalılarda ise bu hak sınırlandırılmaktadır. Özellikle işten ayrılarak işi yeri değiştiren çalışanlardan misilleme saikiyle belgelerin tahrif edilmesi, sahte belge düzenlenmesi ya da çalışandan yeni işyerinden talep edilen belgelerin verilmesinde güçlük çıkarılması gibi davranışlar görülmektedir. Kişisel bilgilerin bilgisayar ortamında saklanması, bu bilgileri dış etkilere daha açık hale getirmektedir. Dosya bilgilerinin yetkisiz kişilerin eline geçmesi ve bu bilgilerin ard niyetli olarak kullanılması, kişinin özeline bir tecavüz anlamı taşıdığından kişi dokunulmazlığı ihlali olmaktadır. Bu meyanda kişisel bilgilerin örneğin fotoğrafların kişi istemi ve bilgisi

dışında reklâm ve kampanyalarda kullanılmasını burada anmak gerekir. Kişisel bilgilere erişim hakkı; çalışanın kendisine ya da avukatına istemi halinde, yönetimce yetkilendirilmiş kişilere, kredi talepleri halinde kredi kuruluşu temsilcisine ve yargıya intikal eden konularda savcı ve hakimlere verilmesi konusunda literatürde genel bir anlayış olduğu görülmektedir.

1.6.3. Haksız Yere İşten Ayırma Problemi

Yasal açıdan işe son vermenin haklılığının ölçüsü, “keyfe göre” (işverenin kendi arzusu ya da kaprisi yüzünden) mi olduğu, yoksa “haklı nedenlere” mi dayandığıdır (Sobel, 2000). 1974 Tarihli İngiliz Sendikalar ve İş İlişkileri Kanunu (The Trade Unions and Labour Relations Act) işten çıkarmanın haklı ya da haksız olduğu konusunda iki ölçüt getirmiştir (Tyson ve York, 1993). Bunlar;

- İşten çıkarma şeklinin adil olması: İşverenin makul ve dürüstçe hareket ettiğinin yargı tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Bu, adalet ve gerçek liyakat ile uygunluk ilkesinin gereğidir.
- İşten çıkarmayı gerektirecek yasada gösterilen nedenlerden birinin gerçekleşmesidir.

1993 Tarihli İspanyol İş Kanunu ise çalışanın işten atılması kararının objektif nedenlere (teknik ve ekonomik nedenler) ve disiplin nedenlerine bağlanması gerekliliğine işaret etmektedir.

ABD’de iş ilişkileri gönüllü istihdama dayalı olduğundan, AB ülkelerinde standart hale gelmiş “iş güvencesi” bu ülkede hala bir istisna oluşturmaktadır (Pfeffer 1995:26). İşten çıkarmanın haklı ya da haksız gerçeklere mi dayalı olduğu hususu sonuçları itibariyle önem taşımaktadır. Ülke mevzuatları arasında bazı farklar olmakla birlikte; işten atmanın keyfiligi kanıtlandığında, işveren iki alternatifle karşı karşıya gelir. Bunlar ya çalışana işine iade etme, ya da yasalarla öngörülen tazminatları ödeme seçenekleridir. Haklı nedenle işten attığını kanıtlayan işveren, bu yükümlülüklerden kurtulacaktır.

1.7. İş Yeri Davranış Problemleri

1.7.1. İş Yeri Davranış Problemlerinin Doğası

İnsan ilişkilerinin yönetimi, insanlar arasındaki farklılıklar ve ayrımlardan dolayı bir sanat halini almıştır (Benton ve Halloran, 1991:20). Bu sanatta yetkinlik derecesine göre çalışma hayatı kalitesi ortaya çıkar. İşverenler her ne kadar bireyin fiziksel ya da zihinsel niteliklerini işe alsın da “tatlı ile birlikte acıyı da almalı” ve bireyi bir bütün olarak istihdam etmelidir. “Şirket Joe’nun adaleleri ya da Jane’nin beynini işe almaya ne kadar çalışsa da her ikisinin hem beynini ve hem de kasını işe almaktadır ve bunlarla ilintili tüm aksaklıkları da birlikte istihdam etmektedir” (Benton ve Halloran, 1991:16). Bu gerçeğin kabul edilmemesi, olası problemleri de yadsıma anlamına gelir. Yadsıma mikro düzeyde, çalışanların firmalarıyla ilişkilerini birimselleştirir. Bu gelişmenin sonucunda, Ulrich’in (1997:125) tespitiyle, “İşçiler tüm zamanlarını işe verirler ama tüm güçleriyle yardım etmezler. Temel yeteneklerini geliştirmeyi ve şirket eylemlerine kendilerini adanmayı denemezler. Bu etki her seviyede çalışmada görülür”. Memnun etmeyen bir durumdan kaçmak yerine değişim için yapılan her hangi bir girişim olarak adlandırılan işçi sesinin kısılması ya da bu sesin cevap bulacağı bir adres bulanmaması da davranış problemlerinin ilgisizlik ve tepkisizlikle beslenen sinsi bir problem olarak karşımıza çıkmasına neden olmaktadır. Davranış problemlerinin bir başka yönü de, modern çağın yönetici ve işçisinin fiziksel ve duygusal açıdan işyeri ile ev arasında parçalanmasıdır. Bu çelişki aynı zamanda modern Batı toplumlarında motivasyon, moral ve verimlilik sorunlarının çekirdeğini oluşturur (Toffler, 1992: 202). İş yerinin aynı zamanda çalışanın yaşam alanı olduğu düşüncesi, iş yerinin fiziksel koşulları ve bu koşullardan etkileneceklere özel ilgi gösterilmesini de zorunlu kılmaktadır. Yine Toffler (1992) davranış problemlerinin psikolojik doğasında, bireysel korkuların önemine dikkat çekerek “Korku en başta gelen fikir katilidir. Gülünç olmaktan korkmak, cezadan korkmak, işini kaybetmekten korkmak yenilikleri yok eder” demektedir. Korkuların üstesinden gelinmedikçe, Benton ve Halloran (1991) ve Ulrich’in (1997) kaygıları gerçekleşeye benzemektedir. Davranış problemlerinin doğasında, klasik endüstriyel ilişkilerin “bizler ve onlar” bakışından kaynaklanan, işyerini işverenler-hissedarlar-çalışanlar arasında bir mücadele alanı olarak gören Vekâlet Teorisinin (Agency Theory) düşünsel arka planının bulunduğu değerlendirilmektedir. Her ne kadar klasik

endüstriyel ilişkiler döneminin sonuna gelinse de, bu dönemin kültürel artıklarının etkilerini yok saymak da olası görülmemektedir.

1.7.2. Davranış Problemlerinin Belirtileri

İş yerinde davranış problemlerinin varlığına işaret eden bir kısım belirtiler (taciz, mobbing, stres vb) daha önce ele alınmıştır. Burada bu belirtilerin ortaya çıkış şekilleri incelenecektir.

Halloran (1986) psikolojik ilk yardıma ihtiyaç gösteren üç tip davranış değişikliğine dikkat çekmektedir. Bu davranışlar;

- **Abartılmış davranış:** Duygusal olarak incinmiş bir kişinin davranış örnekleri, oldukça abartılı hale gelebilir. Örneğin, aşırı derecede titizlik, çekingenlik, neşelilik vb. Gerçek tehlike, yaşanan stresin belirtilerini gözlemeye çalışmakta saklıdır.
- **Sıkıntı belirtileri:** Konsantrasyon eksikliği, aşırı sinirlilik, terleme, ürkme, üzüntülü ve yorgun bir tarzda konuşma, kilo kaybı, uykusuzluk şikayetleri, nedensiz yere ağlama vb. davranışlar.
- **Radikal değişiklik belirtileri:** İş yerinde birinin davranışının kökten değişimi, ciddi bir stres göstergesidir. Bu tip durumlarda, mantıksız düşünceler ve eylemler ortaya çıkabilir.

Yukarıda sıralanan belirtilere ilave olarak, bazı disiplinsiz davranışlarda (işe geç gelme, işte devamsızlık vb) ve çalışan devir hızında artış, güvenlik motivasyonunda düşüş (maske ve kask takmama, aşırı güven duygusuyla teknik talimatları ve kontrol listelerini atlama ya da boş verme), dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşması, performans kayıpları, işte özensizlik ve dikkatsizlik sonucu verimlilik kayıpları, viziteye çıkışlarda artış, firelerde ve iş kazalarında artış sayılabilir.

1.7.3. Davranış Problemlerinin Kaynakları

Bevan (1991) davranış problemlerinin temellerini çalışan memnuniyetsizliğinde görmektedir. Bevan'a göre bunun kaynakları;

- Çalışan beklentilerine uymayan iş,

- Hat yöneticilerinin yetersizliği
- İşte özerklik, sorumluluk, rekabet ve çeşitlilik eksikliği
- Terfi ve gelişim fırsatlarından memnun olmama
- Ulaşılamaz hedefler, dikkate alınmayan işçi sesi, soğuk ve samimi olmayan yönetici davranışı, yetersiz danışmanlık gibi yönetim standartlarıdır.

Davranış problemlerinin tümünü, “memnuniyetsizlik” gibi muğlak bir terimin açıklayamayacağı bellidir. Davranış problemlerinin nedenlerini, daha geniş ve mümkün olduğunca spesifik bir açıdan ve İKY bağlamında incelenmesi gerekmektedir. İKY bağlamında davranış problemlerinin kaynaklarının; cazibe-seçme sürtüşme modeliyle açıklanabilecek beklenti uyumsuzlukları, iş yaşam dengesinin sağlanamaması ve örgütsel mimarinin uyumsuzluğu olduğu düşünülmektedir.

1.7.3.1. Beklenti Uyuşmazlıkları

Yönetim ve çalışanlar arasındaki beklenti uyumsuzluklarını açıklamaya yönelik modellerden biri Schneider (1987) tarafından geliştirilen “Cazibe-seçme-sürtüşme çalışması modeli”dir. Modelde yönetim işe almada, abartılmış iş ilanları ile fazla sayıda adayın işe başvurmasını sağlayarak bu adaylar arasından işe en uygun elamanı kurumsal hedefler doğrultusunda seçmeye çalışır. Seçtiği adayları örgüte uyumlulaştırmak için uyum programları uygular. Wanous (1980:10–16) uyum programları için iki yönlü bir model önermektedir. Modelde;

- Bireyin yetenekleri ile örgütün gerçeklerinin uyumlulaştırılması
- İnsan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçları karşılama kapasitesinin (ücret ve diğer ödemeler, şirket politikaları, iş arkadaşlığı, yükselme olanağı vb.) uyumlulaştırılması öngörülmektedir.

Bu model doğrultusunda yeni işe alınanlar görevlerine, amirlerine, iş gruplarına ve örgütün değer sistemine alıştırılması için sosyalleştirme (uyumlulaştırma) çalışmaları yürütülmektedir. Sosyalleştirme yoluyla çalışan;

(1) Örgütün amaçlarını,

- (2) Bu amaçlara ulaşmak için tercih edilen araçları,
- (3) Örgütün bir üyesi olarak üstlenmesi gereken rol sorumluluklarını,
- (4) İstenilen davranış kalıplarını,
- (5) Örgütün kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri,
- (6) Örgütteki simge ve törenleri ve
- (7) Süreçlerin anlamını öğrenir (Gordon, 1993:93).

Wanous (1980:169-173) beş aşamalı bir sosyalleştirme programı önermektedir. Bu programın aşamaları; bilgi ve beceri kazandırma, öğrenme, çıraklık, çözme ve aklını çelme aşamalarıdır.

Gordon ve Wanous sosyalleştirme modellerinin her ikisinde de, üstün yetenekli beyaz yakalıların örgüte cezbedilmesinde kullanılan abartılı üslup, sosyalleştirme programlarında da aynen sürdürüldüğü görülmektedir.

Schneider (1987), yaratılan bu yapay cazibenin etkisinde kalarak örgüte katılan yeni çalışanda oluşturulan beklentileri kurumsal hedeflerin karşılayamadığının anlaşılması noktasında, yönetim ile çalışan arasında sürtüşme ortaya çıkmaktadır. Sürtüşme karşısında çoğu yöneticinin tutumu “istemiyorlarsa giderler” olmaktadır.

Roehling ve diğerleri (2000), Schnelder'in modelini sınyan ampirik çalışmalarında tarafların karşılıklı beklentilerini aşağıdaki şekilde ortaya koymuşlardır:

(1) İşverenin beklentileri:

- Rekabette üstünlüğün sağlamasına katkı sağlayacak performans göstermek
- İş amaçlarını karşılamak açısından ciddi saptamalarda bulunmak
- İhtiyaç duyulan becerileri sürekli geliştirmek
- İstekli şekilde geri bildirimleri dinleyip bu doğrultuda hareket etmek
- Şirket hedeflerine ulaşmaya yüksek seviyede bağlılık göstermek
- Meslektaş ve müşterilerle ilişkilerde ön yargılı davranmamak

- Etik standartlara uygun şekilde davranmak
- Müşterilere yapılan muamelelerde ve müşterilerin güvenlerini artırmada kişisel sorumluluk almak
- Sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarına çözüm getirecek işlemler geliştirmek

(2) Çalışanların beklentileri:

- Anlamlı ve mücadeleci bir iş sunmak
- Açık ve yapıcı bir diyaloga teşvik eden bir ortam hazırlamak
- Çalışanların başarılarını kabul etmek
- Performansa dayalı ödül ve rekabete dayalı ücret sağlamak
- Düzenli geri bildirimler vasıtasıyla performansları üzerine işçilere öğüt vermek
- Eğitim ve iş belirlemeleri yoluyla öğrenme fırsatları yaratmak
- Kariyer hedeflerini belirlemede çalışanlara yardım etmek
- Çalışanların başarılı şekilde performans göstermesi için bilgi ve kaynak sağlamak
- Tarafsız bir ortam sağlamak
- İlişkilerde itibar ve saygıyı geliştirmek
- İş-yaşam dengesini geliştiren bir ortam yaratmak

1.7.3.2. İş- Yaşam Dengesinin Sağlanamaması

İşçi-işveren ilişkisi alanında bireyselliği öne çıkaran “tüketici kültürü”, çalışanların geleneklerini ve dayanışmasını zayıflatmaktadır. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerde, toplumsal dönüşüme katkısı yönüyle de olumlu içeriklere sahiptir. Plat’ın (1997) “İş-Yaşam Dengesi Amacı Modeli” ile Holmes ve Rahe’nin (1967) “Sosyal Yeniden Düzenlenme Modeli” çalışanların iş ve ev arasında parçalanmasını açıklamaya dönük teorik bir çerçeve sunmaktadır. Ev işleri, çocuk bakımı, ailede sağlık problemi olan üyenin bulunması, boşanma, ölüm, aile gelirlerinin ihtiyaçları karşılayamaması, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar ile iş yerindeki sorunları karşılıklı olarak işe ve

eve taşıma; çalışanda stresten başlayarak bir seri sağlık ve davranış problemine yol açar. İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için aşağıdaki üç varsayımın benimsenmesi gerekir.

- İş ve aile ortamı çatışmaya hazır potansiyeller sunar.
- İş ve aile yaşamı karşılıklı etkileşim halindedir.
- İş-yaşam dengesi arasındaki uyum ölçüsünde sorunlar azalır ya da artar.

Bu varsayımlar üzerinde bireysel bazda değerlerin yerleştirilmesi ve korunması, önceliklerin belirlenmesi, eve daha fazla zaman ayırma, fiziksel sağlığa itina gösterme, planlı yaşama, rolleri yeniden tanımlama, gerçekçi olma, ailesel ilişkilerin zenginleştirilmesi, sorumluluk paylaşımı, sorunlardan kaçmama; toplumsal bazda ise işyerinden destek sağlama ve toplumsal destek ağı oluşturma stratejileri uygulanarak bir zihni iş-yaşam dengeleme programı oluşturulması, sorunun çözümüne büyük ölçüde katkı sağlayabilir. İşverenler, iş-yaşam dengesi sağlamada çalışana destek olmak için konuyu işletmenin sosyal sorumlulukları içine dahil edebilir. İş stresini azaltma, bağlılık ve yükümlülükleri artırmak için “Aile Dostu Organizasyonlar (Family Friendly Organizations) kavramı geliştirilmiştir (Ulrich, 1997). Aile dostu organizasyon faaliyetlerine örnek olarak şirket gezileri, piknikler, yemekler vb. faaliyetler verilebilir. Bu ve benzeri faaliyetler, çalışanın ailesi ile birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla kaynaşmasına ve şirket vatandaşlığı gibi olumlu oluşumlara yol açabildiği gibi bazı çalışan ailesi de bu tür faaliyetlere katılmada isteksiz davranabilir, hatta direnç bile gösterebilir. Bu tür faaliyetlerin bir diğer olumlu katkısı da üst etki yönetimine olanak vermesidir. Aile dostu faaliyetlerin, işletmelerce maddi yönden finanse edilmesi, bu faaliyetlere çalışan katılımını artıracaktır.

İş-yaşam dengesine en büyük katkı, sosyal devlet anlayışı ile hareket eden devlet tarafından yapılmaktadır. Örneğin çalışanlara doğum ve ölüm izinleri, çocuk bakımı için kreş, pansiyon açma yükümlülükleri, çocuklu annelere süt verme saatleri ayrılması, çalışanın birinci derece yakınlarına sağlık yardımları ve diğer aile yardımları gibi yasal düzenlemeler burada anılabilir. Çalışan iş-yaşam dengesi sağlamada AB ülkelerinin, aile izin düzenlemeleri, çalışma hayatının ev işlerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi yoluyla ileri adımlar attığı görülmektedir.

1.7.3.3. Örgütsel Mimariden Kaynaklanan Davranış Problemleri

1.7.3.3.1. İletişim Problemleri

Bireysel anlamda iletişim; bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. İnsanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır (Eren, 1998:325). Bu tanımdan, iletişimin gerçekleşebilmesi için; en az bir alıcı ve göndericinin, iletilecek bir mesajın (sembollerin), bir iletişim hattının ve alıcı ve göndericinin algılamalarını (geri besleme) sağlayıcı fikir, duygu ve değerlerin varlığı gereklidir. İletişim aracı sözlü olabileceği gibi sözsüz de olabilir. İletişim sürekli olumluluklar içeren bir olgu olmayıp bazen olumsuz içeriklere de sahip olabilir İletişim her zaman başarıyla da sonuçlanmaz. İletişimin birçok engeli bulunmaktadır. Bunlar;

- **Kişisel engeller:** Kişisel arzu ve istekler, değer yargıları, kültür düzeyi, içinde bulunan duygusal ortam, alışkanlıklar, zevkler ve tutkular bireyler arasında farklılaştığından iletişim için birer engel teşkil ederler.
- **Dil engelleri:** İletişimde kullanılan sözcük ve sembollere farklı anlamlar yüklenmesi de iletişim engeli oluşturur.
- **Dinleme engeli:** Çoğu iletişim girişiminin başarısız olması, alıcının iletişime hazır olmamasından kaynaklanır. Bu, alıcının yanıltıcı şekilde dinler görünmesi ya da tarafların her ikisinin de alıcı ya da gönderici pozisyonunda olması sonucunda gürültüye yol açmasıdır.
- **Geri besleme güçlükleri:** İletişim eylemi sonucu alıcıda oluşan davranış değişikliğini gözleyememekte başka bir engeli oluşturur.

Burada, İKY'nin dayandığı “çalışan katılımı ve ilgisi” gibi iki merkezi kavram çerçevesinde iletişimin organizasyonel yönüyle ilgilenilecektir. Organizasyonel iletişime aşağıdaki seviyeleri izler;

- Birinci seviye: Alışageldik ilişkiler,
- İkinci seviye: Araştırmacı oluşumlar,
- Üçüncü seviye: Katılımcı arkadaşlar,

- Dördüncü seviye: Çok yakın dostlukların karşılıklı desteklenmesi.

Yukarıdaki iletişim seviyelerinin, organizasyondaki yetki ve statü seviyesi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların iletişime katılma düzeyleri ile iş ilgisi arasında ilişki, Salomon (1987) ve Duft (1998) tarafından oluşturulan modelle kavramsallaştırılmıştır. Böylece organizasyonel iletişim; çalışanın iş ilgisi ile doğrudan ilişkili bir İKY tekniği halini alarak "katılımcı yönetim" ve "endüstriyel demokrasi" gibi endüstriyel ilişkiler versiyonlarının yerini almıştır (Marchington, 1995). Organizasyonel iletişim; organizasyonel yapılandırmalarda insanlarla birlikte veya yalnızca anlamlandırılmaya çalışıldığında; ortaya çıkan bilinçli ya da bilinçsiz davranışlar ve semboller bütünüdür (Byers, 1997:4). İletişim, yönetsel becerilerden (kavramsal, insan ilişkileri teknik beceriler) birisi ve her seviyede yöneticide aranan temel özelliklerden biridir. Bratton ve Gold (1999) iletişimin önemine dikkat çekerek "yöneticilerin esas işlevi iletişimdir" demektedirler. Organizasyonda İK stratejileri ile çalışanların güçlendirilmesi ve uyumlulaştırılmasının sağlanması halinde, daha ileri iletişim düzeyi yakalanması olanaklı olacaktır. Genel olarak organizasyon ölçeği, iletişim sisteminin karmaşıklaşmasına etki eder. Küçük organizasyonlarda iletişim merkezileşmediği için iletişim sistemi enformelleşme eğilimi gösterir. Organizasyonel yapılar, çalışanlar arasında iletişimi sağlamak için oluşturulur.

1.7.3.3.2. Kariyer Problemleri

Kariyer, bir bireyin mesleki tecrübelerindeki başarının ölçüsüdür (Cadin ve Guerin, 1999). Özellikle beyaz yakalılar için kariyer, motive edici derin anlamlar içermektedir. Miles ve Snow (1996), örgüt yapısına uygun olarak kariyer tipolojisini üç tarihsel döneme ayırmaktadır.

- Birinci dönem (1860-1970): Bu dönemde standart örgüt tipi, piramit şeklinde olup tek ve sabit işveren, hiyerarşik terfi ve kariyeri yöneten işveren
- İkinci dönem (1975-1995): Bu dönemde küresel şirketler, bir çok işveren ve uzmanlıkların gelişimi, projelerin el değiştirmesi ve işveren tarafından tanımlanan kariyer
- Üçüncü dönem (2000-): Birimsel örgüt, işte çoklu uzmanlık ve kendiliğinden bireysel kariyer yönetimi.

Evans, Laurent ve Doz (1991) ise, çapraz uluslu kültür yaklaşımını kullanarak dört tip kariyer modeli geliştirmişlerdir. Bunlar; diplomaya özel bir önem veren, atanma, deneme ve başarı sürecini izleyen gizilgüç yönetimi, yüksek gizilgüçler için hızlı kariyer gelişimi ile belirginleşen “Latin Modeli”; ön eğitim sürecine önem, engelsiz kariyer gelişimi, teorik bir formasyondan sonra çok fonksiyonlu şirket içi meslek eğitimi, uzmanlığa dayalı rekabet ve işlevsel kariyer gelişimi ile belirginleşen “Alman Modeli”; topluca işe alma, yoğun bir formasyon ve farklı görevlerde 4-5 yıllık bir sosyalleştirme programı uygulamayı müteakip terfi, şirket içi taktir ve açık değerlendirmeye dayalı “Japon Modeli”; daha az merkezileşmiş ve seçici bir seçim sistemi, çok fonksiyonlu kariyer başlangıcı, kariyer komitelerince yürütülen 5-7 yıllık kariyer takibi ve merkezi değerlendirme süreci ile belirginleşen “Anglo-Hollanda Modeli” dir.

Evans ve diğerlerinin kariyer modelleri, Milles ve Snow’un kariyer gelişim safhalarına bağlı olarak ikinci dönemden itibaren ciddi değişikliklere uğramıştır. Bu gün örgütsel kariyerler yerini, Hall ve diğerlerinin (1989) deyişiyile “göçebe kariyerler”e aşamalı olarak terk etmektedirler. Bu gelişmenin perde gerisinde dikey örgüt yapılarının basıklaşması ya da sanal yapılara bırakması ile rekabet baskılarını karşılamak için taşeronlaşma, küçülme vb. maliyet azaltma stratejileri bulunmaktadır. Bu stratejilerin işleri geçicileştirme ve kadinsılaştırması sonucu, İK dış akışında hızlanmaya ve çalışanların örgütten kariyer beklentilerinin zayıflamasına neden olmuş, kariyerler uzmanlığa dayalı olarak göçebeleşmeye başlamıştır. Davidson ve Cooper’in (1992) kadınların kariyer süreçleri için öngördükleri “cam tavan” yaklaşımı, tüm çalışanlar için geçerli olma eğilimine girmiştir. Bu durumda çalışanların beklentileriyle kurumun sundukları arasındaki açıklık, çalışan ihtiyaçlarının tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır (Pickard, 1997:127). Appelbaum ve Santiago’da (1997:13) aynı tehlikeye dikkat çekerek, çalışanın özel kariyer beklentilerinin bloke edilmesi, işte güvensizlik ve karışıklığa yol açacağını dile getirmektedir. Ulrich’in (1997) küçülme sonrası çalışanlarda görülen “downsizing travması” buna örnektir. Thornhill (1997:81). Küçülme sonrası işini koruyan çalışanlarda görülen bu travmanın ampirik bulgularını “suçluluk, düşük motivasyon ve bağlılık, güvensizlik” olarak tanımlanmıştır.

Pinnington ve Edwards (2000), bireysel kariyer oryantasyonunun önemine vurgu yaparak, İK akış politikaları ve İK gelişimi içerisinde kariyer çabalarının varlığını, sağlıklı bir organizasyon için ön koşul olarak görse de, Herriot ve Pemberton (1995); işverenin işçiden bağlılık, uygunluk ve yüklenime karşılık; iş güvencesi, terfi ümidi, eğitim ve gelişim, güvenlik imkânları vaat ettiği 1960-1970'lerdeki eski sözleşmenin sona erdiğine; yeni anlaşmanın işverenin işçiden fazla çalışma, artan sorumluluk, daha geniş yetenekler, değişim ve belirsizliğe hoşgörü beklentilerine karşılık işçiye yüksek ödeme, performansa dayalı ödüller ve yalnızca bir iş sunma olduğuna dikkat çekmektedir. Bu gelişme, kariyer olgusunun sadece öz anlaşmalarla organizasyona bağlı çalışanlar için geçerli olabileceğini doğrulamaktadır.

Kariyer sadece işle sınırlı bir olgu değildir. İş yaşam dengesinin tüm evresini kapsayan sosyal bir olgudur. Kariyer gelişiminde karşılaşılan herhangi bir bariyer, hırslı, mücadeleci ve yüksek performanslı çalışanlarda, özellikle orta yaşlarda ciddi bir krize dönüşebilmektedir. Bu kriz, iş değiştirme, depresyon ve tükenmişlik sendromu gibi psikolojik yaşamı tahrip eden olgularla sonuçlanabilir. İş değiştirmelerde, çalışanların eski kurumlarına karşı düşmanca duygular besledikleri de görülmektedir.

1.7.3.3. Değişime Direnç Problemi

Değişim için bir organizasyonun üç genel cevabı bulunmaktadır. Bunlar; değişim inisiyatifleri (yeni programlar, projeler ve prosedürler üzerinde odaklanma), süreçler (stratejik planlamaya değin yönetim geliştirme süreci üzerinde odaklanma) ve kültürel adaptasyonlardır (değişime kültürel dönüşümle başlama) (Ulrich, 1997:151). Değişim üç seviyeli bir faaliyettir. Bunlar bireysel değişim, takım değişimi ve örgütsel değişimdir. Nadler ve Tushman, dört tip örgütsel değişim tanımlamışlardır (1989).

Tablo 10. Örgütsel değişim tipleri

	Nicel	Stratejik
Öngörülebilir	Ayarlama	Yönlendirme
Tepkisel	Adaptasyon	Yaratıcılık

Kaynak: Nadler ve Tushman, 1989:27

Organizasyonel değişim; tepkisel, öngörülebilir, nicel veya stratejik düzeyde olabilir. Değişimin biçimleri ise organizasyonel yapıyı ayarlama, çevresel değişime adapte etme, yönlendirme ya da yaratıcılık şeklinde olmaktadır.

Benton ve Halloran (1992:335) bireysel değişimin; duygusal denge, motivasyon, fiziksel kapasite, teknoloji, deneyim, başkalarıyla ilişkiler, zeka ve yaşam kalitesi tarafından etkilendiğini; iş baskıları, aile baskısı, kültür baskısı ve denklerin baskısı ile yönlendirildiğini iddia etmektedir.

Başarılı bir değişim için Kurt Lewin, Todd Jick ve John Kotter süreç yaklaşımı önermişlerdir (Pinnington ve Edwards; 2000). Reger ve diğerleri (1994) başarılı bir değişim için, çalışanların değişime karşı tepkilerinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Onlara göre değişime karşı tepki üç şekilde ortaya çıkmaktadır:

- Değişim gereksizdir (yüksek durgun çevre)
- Değişim kabul bölgesi (örgüt kimliği ile ilgili olumlu düşüncelerin boyutu ile ilgilidir. Değişim kararı bu bölge içinde alınmalıdır)
- Değişim erişilmez (yüksek stresli çevre)

Değişim gereksizdir boyutunda, bireyin değişime direnci en üst noktadır. Değişim erişilmez boyutunda ise birey değişime dirençten çok, değişim sürecine katılmayarak pasif bir tutum izler. Değişimin başarısına inanç zayıftır. Çalışanın değişim karşısındaki tavrı; değişim süreci içinde pişmanlık, endişe, inançsızlık, savunma rutini, şüphe vb. şeklinde değişmektedir.

Benton ve Halloran (1991) çalışanın değişimden korkmasının birçok nedeni olduğunu ifade etmektedir. Bunlar;

- İşsizlik
- Ücretlerin düşmesi
- Statü kaybı
- Çalışma standartlarının yükselmesi nedeniyle teşviklerin azalmasıdır. Benton ve Halloran'a göre değişim baskısı, çalışanlarda değişime direnci ateşler. Baskı ve direnç

bir sarkaç oluşturur. Bu sarkaçta önemli olan salınımın eşliğinin belirlenmesidir (Halloran, 1986:339).

Tablo 11. Değişim baskısı sarkacı

Değişim baskısı	Değişime karşı direnç
Teknolojik değişiklik	Alışkanlık
Bilgi birikiminde patlama	Bilinmeyenden korku
Hızlı eskime	Güvenlik ve geriye çekilme
Yeni yaşam şekli	Güç ve kontrol kaybı
Yeni meydan okumalar	Organizasyonel yapı

Kaynak: Benton ve Halloran, 1991:34

Salınımın eşiği, başarılı değişim için çıkış noktasıdır. Salınımın boyutu değişimin boyutunu belirlemektedir.

Numan'a göre (1995), çalışanların değişime tepkisi; katılımcı ilgili; pazarlıkçı katılım, şartsız kabul, gönülsüz rıza ve açıkça karşı çıkma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Di Fanzo (1998), Blake ve Mouton (1983) değişime direnç konusunda Benton ve Halloran'a katılmakla birlikte, ilave olarak, değişime direncin esas nedeni olarak "belirsizliği" göstermektedirler. Yazarlar belirsizlik ortamında dedikodu ve söylentilerin arttığını, bunun da çalışanlarda güvensizlik ve kontrol duyguları kaybına neden olduğuna dikkat çekmektedirler.

Değişime direnci kırabilmek için, çalışanların sağlıklı gelişim ihtiyaçlarını karşılamak, ortamın bilgi birikimi ve güvenliğini artırmak ve bunun üzerinde bilinmeyene karşı korkuları azaltarak kontrolün tesisi gerektiği düşünülmektedir.

1.7.3.3.4. Çatışma Yönetimi Problemi

Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 1998: 459). Çatışma sözcük anlamı olarak, olumsuz öğeler içermekle birlikte, problem çözümünde yaratıcı düşünce şekillerini harekete geçirebilmek için, yönetimce bilinçli olarak ve yapay şekilde oluşturulabilir. Değişim kültürüne sahip örgütlerde, çalışanları değişim ihtiyacına odaklamak için bilinçli ve hesaplanabilir, ancak gerekli ve yeterli bir

meydan okumayı sağlayabilecek şekillerde; çatışma sağlayıcı motivatörlere zaman zaman başvurulmaktadır. Hamel ve Prahalad “strateji sanatı” adlı makalelerinde risksiz gerilerek pazarda gevşek tuğlanın keşfi için çatışmayı zorunlu görmektedirler. Çatışmanın olumlu amaçlar için kullanılması her zaman olanaklı değildir. Çatışma yönetiminde, çatışmayı yaratan unsurların kontrolden çıkması ihtimal dahilindedir. Örgütlerde her radikal değişimin kriz dönemlerinde ortaya çıkmasının da bir rastlantı olmadığı düşünülmektedir.

March ve Simon’a göre (1969) çatışmanın nedenleri; organizasyon içinde karşılıklı bağımlılıkların oluşturduğu çatışmalar, amaç ayrışmasından kaynaklanan çatışmalar ve algılama farklılıkları nedeniyle oluşan çatışmalardır.

Kaynakların sınırlılığı, faaliyet-zaman uyumsuzluğu, görev ve sorumluluklar arasındaki uyumsuzluklar, bilgiye erişim sınırlılıkları, zaman ve bakış farklılıkları amaç ayrışması şeklinde karşılık problemlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Örgüt iklimi karşılık problemlerini körükleyici ya da geciktirici etki yapmaktadır.

Karşılık ve ödüllendirme sistemleri, istihdam ilişkilerinin merkezi elemanlarıdır ve işçi davranışlarının önemli belirleyicisidir (Bloo ve Milkovich, 1998). Ancak kaynak yetersizliği ve yönetici eğilimleri nedeniyle sözde teşvik sistemlerinin çoğu işlemez. Çünkü;

- Standartlar o kadar katıdır ki herhangi bir önemli artışı etkilemek ve anlamlı bir ikramiye kazanmak olağanüstü bir çaba gerektirir.
- Çalışanlar, devamlı büyük ikramiyeler aldıklarında, sistemin onların finansal dezavantajlarına doğru şekilleneceği korkusu içindedirler.
- Birey çok fazla üretken olduğu zaman gruplarca dışlanmaktan korkar (Dowling ve Sayles, 1978:127).

Organizasyon yapısında meydana gelen değişiklikler, mevki ve statü indirimi, ciddi İK problemlerine yol açabilir. Bu da çalışanın işe bağlılığını azaltıcı etki eder. Ulrich (1997) bağlılıktan yoksun çalışanların organizasyon için pek bir değer ifade etmeyeceği görüşündedir. Bunda karşılıklı bağımlılık sisteminin bozucu etkisi de önemli rol oynar. Yönetimin yanlı ve önyargılı tutumu bu etkiyi çoğaltır. Luptan ve Boway’de (1983)

çoğu yönetimce benimsenen “sopa ve havuç” usulü ödüller, ertelenmiş ödüller (ileriye döntük belirsiz bir tarih içeren vaatler) ve ayrıcalıklar tarzı ödüllerin çalışanların risk alma, yenilik ve sürekli gelişim konusundaki cesaretlerini kırdığını öne sürmektedirler. Yönetim stilleri ile çalışan kişiliklerinin, çalışan yetenekleri ile örgütteki görevlerin uyuşmaması da birer çatışma kaynağı olmaktadır. Görevin gerektirdiği davranış biçimini yansıtamayan çalışanda, oyuncu rol davranışı problemi ortaya çıkmaktadır. Levesque (1992) çalışan tip davranışlarını aşağıdaki gibi tasnif etmiştir:

- **Dikkat arayanlar:** Tanınma ve kabul edilme ihtiyacı duyarlar. Bu tip kişilerde üst etki yönetimi tipik bir davranış kalıbıdır.
- **Güç oyuncular:** Diğerleri üstünde egemenlik kurmak isterler. Tartışma ve öfke temel karakterleridir.
- **Gizleyiciler:** Suçlayıcıdırlar, gerçekleri çarpıtırlar, kuralları istedikleri gibi yorumlarlar.
- **Gayri memnunlar:** Herkese, her şeye karşı direnç gösterirler. Sürekli sorun yaratırlar ancak çözümüne katkıda bulunmazlar.
- **İntikamcılar:** Kendilerine özgü adalet ve yargı duyguları vardır. Keskin gurur ve tarafsızlık özellikleriyle belirginleşirler.
- **Muhafifler:** Hiçbir şeyden memnun olmazlar, karşı olmak için karşı olurlar.
- **Yıpranmışlar:** Başkalarını kızdırmaktan zevk alırlar.
- **İtaatkarlar:** Her koşulda örgüte bağlıdırlar. Performansları genelde vasattır.
- **Mazeretçiler:** Başarısızlıklar için daima bir nedenleri vardır. Sorumluluktan kaçarlar.
- **İşi ağırdan alanlar:** Görevlerini yapar görünürler ama gerçekte iş yapmazlar.
- **Mükemmeliyetçiler:** Üstün performans sahibi, işlerinde daima mükemmeliyeti ararlar. Sürekli gelişim içerisindeyler.

Yukarıdaki çalışan tiplerine karşılık x ve y teorisi ile şekillenen otokratik, koruyucu, katılımcı ve arkadaş canlısı (Sobel, 2000:96) özelliklerinden bir veya bir kaçını taşıyan

Odiorne'un (1984) "Yönetici Portfolyo Yaklaşımı"nda belirtilen yönetici tiplerinin kan uyuşması gerekmektedir. Odiorne'nun yönetici portföyü aşağıdaki tipleri içermektedir:

- **Yıldızlar (Stars):** Yüksek performanslı, yüksek potansiyelli yöneticilerdir. Organizasyonda "meydana okuma" yaratılırlar. İnisiyatif ve ödül sağlarlar. Kaynakları ve çabaları uyumlulaştırmaya önem verirler.
- **Hamallar (Workhorses):** Yüksek performanslı ancak sınırlı potansiyelli yöneticilerdir. Deneyime önem, güdüleme ve güvenle belirginleşirler.
- **Problemliler (Problem Employees):** Yüksek potansiyelli, düşük performanslı yöneticilerdir. Bu tip yöneticilerin zayıflık alanları belirlenmeli ve gerekirse dinlendirilmeli ya da geri beslemeye tabi tutulmalıdır.
- **Çürük tahtalar (Dead Woods):** Düşük performanslı ve potansiyelli yöneticilerdir. Sorunlar karşısında aciz kalırlar.

Yönetici-çalışan tipleri uyuşmazlığı, rol çatışmalarının stillerle ilgili en önemli kısmını oluşturmaktadır. Bu tip uyuşmazlığın, biçimsel ya da informel grup politika ve eğilimlerinde de kısıktılarak çatışmaya dönüştürülmesi olasılığı bulunmaktadır. Grupların aşağıdaki özellikleri, çatışmayı derinleştirmeye hizmet eder:

- Görüş darlığı,
- Tipik bölünme,
- Teknik duygu,
- Resmi otoriteyi ret, gayri meşruluğu onama,
- Kabul edilmiş ideoloji
- Uzmanlığı red (Ferris ve diğerleri, 1999: 388-415).

Çatışma problemlerinin çözümünde yönetimin iki farklı tutumu söz konusu olmaktadır. Bunlar; çatışmaya taraf olmama ya da çatışmaya müdahaledir. Çatışmanın kaçınılmaz, çatışma olasılığı yüksek ya da çatışma olası durumuna göre, başlıca çatışma yönetim biçimleri şunlardır;

- Kayıtsızlık ya da güç mücadelesi
- Geciktirme (çekilme-küsme)
- İnandırma
- Yumuşatma
- Sorun çözme
- Hakemlik
- Pazarlık
- Meşgul etme (soğutma)
- İzolasyon (Blake ve Mouton, 1978; Eren, 1998).

Görüldüğü üzere çatışma problemi, temelde organizasyonel mimariyi belirleyen yapı, stil ve kültür uyumsuzluğu ile yönetim-çalışan arasındaki karşılıklar sistemindeki dengesizliklerden kaynaklanmaktadır. Çatışma problemlerinde yönetimin proaktif bir politika izleyerek sürekli organizasyon mimarisini ve sözleşmeyi gözden geçirmeleri gerekmektedir.

1.8. İşyeri Denetim ve Değerlendirme Problemi

1.8.1. Genel

Örgütsel Kontrol, erişilmesi amaçlanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlulaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır (Eren, 1998:232). Kontrol, yönetim fonksiyonun temel işlevlerinden biridir. Organizasyon denilen varlığın devamlılığı ve varlık gerekçesinin sorgulanması anlamına gelen değerlendirmenin gerçekleşebilmesi için denetime gereksinim duyulmaktadır. Denetim olgusu, örgütsel yapı ve süreçlerle belirlenen örgüt kültürünün aynı zamanda bir yansıma biçimi olduğu düşünülmektedir. Kontrol işlevi, kapalı sistemlerde Taylorcu “makine metaforu” ile açıklanabilirse de gerçekte kontrol olgusu değerlendirme boyutuyla “organizma ve kültür metaforları”nın da devriye girmesini gerektirmektedir. Kontrol kavramı, yönetim ve organizasyon fonksiyonun temel sonucudur. Bu nedenle organizasyon incelemelerinin çoğu dolaylı

şekilde kontrol konusuna odaklanmaktadır (Pfeffer, 1997:100). Kontrol işlevi yönetim bilimi öncesine de uzanan tarihsel perspektife sahiptir. Organizma metaforu, evrende yaşamın başlaması ile birlikte kontrol işlevinin başladığına işaret etmektedir.

1.8.2. Organizasyonda Kontrol Süreci ve Kontrol Biçimleri

Organizasyonda kontrol ve değerlendirme, süreklilik gösteren ve süreci gerektiren bir işlemdir. Eren (1998), kontrol sürecinin, başarı standartlarını oluşturma, fiili veya mevcut başarı durumunu ölçme, standartlarla erişilen fiili başarıları karşılaştırma ve gerekli düzeltici tedbirleri alma gibi birbirini izleyen dört aşaması olduğunu; Randell (1994) ise, Eren'e göre daha geniş bir çerçevede performans kontrollü bir değerlendirme süreci (iş tanımlaması, hedeflerin tespiti, performans yönetimi ve hedeflerin kontrolü) öngörmektedir. Jacksson (1989:61) ise, her iki kontrol sürecinin başarı değerlemeye (halen gösterilen başarı, başarı potansiyeli ve başarı sonuçları) odaklı olduğunu düşünmektedir.

Bratton (1999), kontrolün İK gelişimine geçişi sağlayıcı işlevine vurgu yaparak bir dönüşüm süreci modeli öngörmektedir. Bu modelde sistem yaklaşımı mantığı içinde, girdilerin dönüşüm sürecinde çalışanların göreve yönelik tutumlarının değerlendirilmesi yoluyla elde edilen sonuçlar, geliştirilen kriter ve standartlarla her defasında kontrol edilerek çalışan dönüşümü sağlanmaktadır. Eren (1998), yukarıdaki kontrol süreçleriyle uyumlu üç türlü kontrol çabası (ileriye destek verici kontrol, süreç kontrolü ve faaliyet sonu incelemesi); Welbourne ve Cyr (1997) ise üç tip İKY kontrolü tanımlamaktadır. Bunlar;

- Bürokratik İKY kontrolü (Bürokratik mekanizmalar)
- Teşvik tabanlı İKY kontrolü (Teşvik programları)
- Özel İKY kontrolü (Şirket stratejisi ile İKY. Stratejisini uyumlulaştırma).

Dowling ve Sayles (1978:102-104), yapılan işin türüne göre denetimin farklılaşması gereğine vurgu yaparak işe bağlı dört tip kontrol önermektedirler.

- **Programlanabilir bireysel işler:** Bu tür işlerde denetleyiciler; işin içeriğine odaklanarak, çalışanın işi sürece uygun sıra ve hızda ve doğru şekilde yapıp yapmadığını kontrol ederler.

- **Programlanabilir ve birbirine bağılı işler:** Bu tür işlerde denetleyici odağı; çalışanlar arası yardımlaşma, birbirlerini tamamlama ve aralarındaki iş sınıridir.
- **Programlanamayan ve birbirine bağılı işler:** Bu tür işlerde denetleyici, danışman ve koordinatör rolindedir.
- **Programlanamayan grup işleri:** Bu tür işlerde denetleyici odağı yoktur. Denetleyici grup içi ilişkiler ve toplam hedeflerle ilgilidir.

1.8.3. Kontrol Süreci Araçları

İK kontrolü ile ilgili kararlar, organizasyonun yaşam çevriminin başlangıcında verilmektedir (Welbourne ve Cry, 1997). Snell (2000) organizasyon stratejisi, kontrol ve İK'nın gittikçe birbirine yaklaştığına; kontrol kararlarının şirketin gelecekteki stratejileri ve iş ilişkilerini şekillendirecek çarpıcı bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle her organizasyonun bir yönetim sistemi oluşturması gerekmektedir. Yönetim kontrol sisteminde, organizasyonların stratejik seviyelerine uygun olarak, farklı kontrol araçları geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Bu araçlar, birbirlerini tamamlayıcı ve bütünlüycü içeriğe sahip olmalıdır. Bu araçlar resmi ve gayri resmi özellikler taşır. Resmi kontrol araçları; vizyon, misyon, strateji, politika amaçları hedefler, görevler ve standartlardır. Gayri resmi kontrol araçlarıysa; örgüt kültürü, özdenetim, gruplar, personel seçim ve sosyalleştirme çalışmalarıdır.

1.8.4. Kontrol Sorunları

Glueck (1982:374-77), çalışan denetim ve değerlendirmesinde ortaya çıkan sorunları üç grupta toplamaktadır. Bunlar;

- Sistem sorunu (İş tasarım ve denetleme kriterleri hatası)
- Denetleyici sorunu (Denetleyicinin yetersizliği)
- Denetlenen sorunu (Çalışan güvensizliği)

Bratton ve Gold (1999). Denetleyici ile denetlenenler arasında bilgilendirmeye yönelik, kavramsal ve duygusal anlaşmazlıklar yaşandığını belirtmektedir. Bowin (1987:109) ise, deneysel çalışmalara dayalı olarak, değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarını şu şekilde sıralamaktadır:

- **Halo etkisi:** Bu etki, değerlendiricinin geçmiş izlenim ve deneyimlerinin etkisiyle değerlendirme formatları üzerindeki maddelerin çoğunu değerlendirilenin gerçek durumunu yansıtmayacak şekilde olumlu ya da olumsuz şekilde işaretlemesi sonucunda ve tüm ölçümler yüksek olduğunda ortaya çıkmaktadır.
- **Sabit veya Lineerci hatası:** Kişisel farklılıklara rağmen, değerlendiricinin değerlendirmesinin tüm çalışanlar için aynı olması durumunda bu hata ortaya çıkar.
- **Yakın zamancılık hatası:** Değerlendirici, değerlendirilenin en son yapmış olduğu davranışı hatırlayıp, bu davranışın çalışanı tümüyle temsil ettiğini düşünmesi halinde bu hata gerçekleşir.
- **Merkezi eğilim hatası:** Değerlendiricinin değerlendirdiği kişileri çok dar bir puan aralığında değerlendirdiğinde bu hata gerçekleşir. Bu da zayıf performanslı değerleneni yukarıya doğru üstün performans gösteren çalışana haksız şekilde yaklaştırır.
- **Kişisel nyargılar:** Değerlendirme, işin gereğinden kaynaklanmayan çalışan özelliklerine yöneldiğinde (rneğin giyim, cinsiyet, fiziksel özellikler vb.) n yargılar gündeme gelir.
- **Yasak savmacılık:** Değerlendiricinin değerlendirme fonksiyonunu gereksiz ve önemsiz bir olgu olarak gördüğünde yasak savmacı eğilimler ne çıkar.

Kontrol işlevi, çalışanlarca sempatiyle karşılanmayan, biraz da ürkütücü bir olgu olarak görülmektedir. Toffler (1992:228), “Bir başkası sizin çalışmanızı seyrederken çok fazlaca yaratıcılık gösteremezsiniz. Bu yüzden yenilik gereksinimi çalışanın özerkliğini de talep eder” demektedir. Pfeffer (1995:107), “tarihi alt etmede ve ondan ders almada, karşılaşılan sorunların en büyük kaynağı, iş yerinde kontrol konusuna at gzlg ile bakılmasıdır. Taylorist bu yaklaşım, yönetim gücü sayesinde kazanılan başarıların yanıtıcı olduğunu göstermektedir” derken; değerlendirmenin odağının teknik konularla sınırlandırmakla kalmayıp gelecek potansiyel beklentilerini de kapsaması gerektiğine işaret etmektedir. Rhinesmith’de (2000:155) aynı tehlikeye dikkat çekerek, rutin ve aşırı denetimin sakıncasına vurgu yapmakta ve “Ara sıra ipin ucunu bırakmaya razı olmayan bütün küresel yöneticiler, geride kalıp dikkatlerini kontrol üzerinde yoğunlaştırırken

dünya ve pek çok fırsatın kendilerinden uzaklaşmış olduğunu fark edemeyeceklerdir” demektedir.

Denetim işlevinin çalışanlar bakımından ürktütücü yönü, denetimin sonuçlarının karşılıklar sistemine yansması ile ilgilidir. Denetlemenin karşılıklar sistemi üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri vardır. Denetlemenin çalışana ve yönetime yansması, karşılık içerebileceği gibi, her iki taraf için olumlu içeriklere sahip olabilir.

Çalışanlar açısından denetleme ve değerlendirmenin olumlu sonuçları; sosyal güvenlik katkıları, temel ücret artışları, performans dayalı ödüller, uzun vadeli teşvikler ve terfi fırsatlarıdır. Olumsuz sonuçları ise; işten ayrılma, statü kaybı ve diğer maddi ve manevi kayıplar şeklinde olmaktadır.

1.9. Disiplin Problemleri

1.9.1. Tanım

Disiplin; kişinin bir başkasıyla etkileşime girmeden kendi dürtülerini kontrol altına alma çabası; istenmeyen davranışı engellemeye yarayan cezaların uygulanması; kural ve düzenlemelere isteyerek uyan personel topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılması (Yüksel, 1998:146); personelin inarak ve arzu ederek işyeri kuralları ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güçtür (Eren, 1998:379). Bu tanımlamalardan disiplinin üç unsuru olduğu görülmektedir. Bunlar; insan, kural ve düzen ve yaptırımdır. Burada insan unsuru organizasyonda çalışanları ve yönetimi; kural ve düzen ise örgüt yapı, kültür ve yönetim stillerini; yaptırım ise kural ve düzeni sağlamada, insanın uyumlulaştırılması, dönüşümü ve yönlendirilmesini kapsamaktadır. Disiplin; çalışan ve işverenin aralarında akitle üstlendikleri karşılıklı bağıllık ve yükümlülüklerin oluşturulduğu hukuku,örgüt kültürü ile uyumlu bir biçimde sürdürme niyet ve kararlılıklarıdır şeklinde tanımlanabilir. Disiplin sözcüğü yaptırım, şiddet ve baskıyı çağrıştırmaktadır. Bu algılamanın gerisinde, endüstriyel ilişkiler çağının otokratik karakterinin biçimselliğe verdiği önem bulunmaktadır. Disiplin olgusu, ulusal kültürle de ilgilidir. Güç aralığı dar, kadın egemen kültürlerde herkes için geçerli ve bireyin özdenetimi ile şekillenen kurallı yaşama alışkanlığı öne çıkmaktadır. Güç aralığı yüksek, erkek egemen kültürlerde ise disiplinin baskıcı yönü ağırlık kazanmaktadır. Benton ve Halloran (1991:91), disiplini bir baskı aracı olarak kullanan

organizasyonlarda, çalışmada performans ve verimlilik baskılaması oluştuğunu; bu nedenle baskının dengeli ve hassas şekilde uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Aşırı baskının sadece yapıyı güçlendirmeye yaradığı, zorunlu asgari performans ve düşük verimle sonuçlandığı; çok az baskının ise organizasyonda anarşi yaratarak dağılmaya yol açtığı düşünülmektedir. Bu nedenle baskının dengelenmesi çok önemlidir.

1.9.2. Disiplin Bozucu Olaylar ve Nedenleri

Yüksel (1998:149) disiplin suçlarını hafif, orta ve ağır suçlar olarak tasnif etmektedir. Burada suç olarak kabul edilen, çalışan hata ve kusurundan kaynaklanan ancak sonuçları itibariyle yasayla belirlenen sınırlılıkların dışında kalan kabahatler anlaşılmalıdır. Disiplin suçları, yönetimin algılamasına ve tutumuna bağlı suçlardır. Suç eğilimi, bireyin davranışını harekete geçiren duygusal nedenlere bağlanabilir. Sinirlilik, endişe, korku, günahkârlık, hor görme, kızgınlık ve başarısızlık gibi psikolojik davranış şekilleri kişiyi disiplin olgusunun hedefi yapabilir.

Disiplinsiz davranışı teşvik eden yukarıdaki duygusal nedenlere ilave olarak çalışanları olumsuz davranışa iten ortak nedenler aşağıdadır (Levesque, 1992):

- Mevcut işi mecburiyetten yapma, başka bir alternatifi olmama,
- İş ağır, sıkıcı ve hatta bir cezalandırma aracı olarak görme
- İşe katkısını yetersiz bulma
- İş kendi yetenek ve performansına uygun görmeme
- İşin getirisini yetersiz bulma
- İş-yaşam dengesini sağlayamama

1.9.3. İşyerinde Disiplin Sağlanması Yöntemleri

Korkutarak, sindirerek disiplini sağlama kolay bir yol olduğu için en yaygın kullanılan disiplin yöntemidir. “Kıçına tekme vur (Kick in the ass-KITA)” yaklaşımının fikir babası olan Herzberg “Kibar çocukların (ve kızların)” bile zaman zaman belirli durumlarda ve belirli çalışanlara karşı, daha sert yöntemlere başvurması gerektiğini

söylemektedir (Sobel, 2000:95). Ancak bu tutumun çalışanın yaratıcılığını yok ettiği, çalışan sesini kısmaya yönelik olduğundan bastırılmış isteklere ve zamanla kırgınlık, kin, öç alma, düşmanlık ve güvensizlik gibi duygulara neden olduğu görülmektedir.

Werther ve Davis (1981:370-375), disiplin uygulama yöntemlerini dört grupta toplamaktadır. Bunlar; önleyici; düzeltici, kademeli ve yapıcı disiplindir. Cascio (1992:512), Werther ve Davis'in sınıflandırmasına "olumlu disiplin" yöntemini ilave etmektedir. Önleyici disiplinde çalışanın kendi özdenetimini sağlaması; düzeltici disiplinde hafif bir yaptırımla disiplinin sağlanması öngörülmektedir. Yapıcı disiplin yöntemi, hatanın nedenlerini araştırmayı öngörür. Olumlu disiplinde, hatalı davranışta bulunan iş görene davranışı üzerinde düşünmesi için bir gün ücretli izin verilmekte, iş gören hatasını anlayarak özür dilemesi durumunda cezai yaptırım uygulanmamaktadır. Kademeli disiplin ise ceza yaptırımını esas alır. İstenmeyen davranışlar tekrarlandığında cezaların artırılması öngörülmektedir. Halloran (1986) dört aşamalı bir kademeli disiplin yöntemi (sözlü uyarı, yazılı uyarı, geçici olarak açığa alma ve işten çıkarma); Eren (1998:388-389) ise üç defa sözlü uyarı, zoraki ücretli izin (1:7 gün) ve şirkette ilişkiyi kesmeyi öngören bir yöntem; Yüksel (1998:149)'ise beş aşamalı başka bir yöntem (sözlü uyarı, yazılı uyarı, para cezası yada rütbe indirimi, geçici işten uzaklaştırma ve işten çıkarma) önermektedir. Eren'in üç defa sözlü uyarısından ikinci ve üçüncü ikazları gereksiz bulunmakta ve uyarının birinin mutlaka yazılı olması gerektiği düşünülmektedir. Yüksel'in kademeli disiplin yöntemi, Türk İş Hukukuna en uygun yöntem olmaktadır.

Disiplin yöntemlerinin uygulanmasında, Douglas Mc Gregor'un Sıcak Soba Kuralı (Red Hot Stove Rule) olarak adlandırdığı yöntem iyi bir yaklaşım sunmaktadır

- Sıcak sobaya dokunulduğuna el nasıl hemen geri çekilirse, disiplin uygulaması da çalışanda böyle bir davranış geri bildirimini sağlamalıdır.
- Çalışanlar disiplin kuralları konusunda önceden bilgilendirilmelidir.
- Disiplin uygulaması kararlı ve tutarlı olmalıdır.
- Disiplin uygulaması adil ve tarafsız olmalıdır (Cascio, 1992:513).

İKY bağlamında disiplinin sağlanması konusu, İK uzmanları ve hat yöneticilerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi için tepe yönetimince bir kriter olarak kullanılabilmesi düşünülmektedir. Disiplin probleminin esas önemi, bu problemlerden kaynaklanan işgücü kayıpları ve performans düşüklüğünün organizasyona olan maliyetidir. İK problemi olarak disiplin probleminin asgariye indirilmesinde aşağıdaki önlemlerin yararlı olabileceği düşünülmektedir:

- Disiplinin bir kurallı yaşama biçimi olduğu bilincinin oluşturulması,
- 360 derece geri besleme sağlayan bir iletişim sistemi oluşturma,
- İliman örgüt iklimi yaratma,
- İnsan kaynağını kurumun temel yeteneklerinin odağına yerleştirme.



BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI PROBLEMLERİNİ ÇÖZÜM YETKİNLİĞİ

2.1. Genel

Bugün organizasyonlar geçmişte hiç olmadığı kadar, çalışanlardan kaynaklanan problemlere duyarlı hale gelmiştir. Bu duyarlılığının iki boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut, İK problemlerinin “maliyet” boyutu, ikinci boyut ise organizasyonun “temel yetkinliklerini” olumsuz yönde etkileme boyutudur. Her iki boyutta İK problemlerinin çözümünü; organizasyondaki tüm yönetim seviyelerinin işlevlerinin odağına yerleştirmelerini ve ajandalarına öncelikli bir konu olarak almalarını gerektirmektedir. İK problemleri ister organizasyondan isterse organizasyon dışı faktörlerden kaynaklansın sonuçları itibariyle farklılık göstermemektedir. Burada söz konusu olan husus, İK problemlerinin organizasyonca çözüm zorunluluğudur.

İK problemlerini reaktif yaklaşımlarla çözümün “geçicilik” özelliği ve maliyeti ile proaktif çözüm yaklaşımlarının “kalıcılık” özelliği ve maliyeti arasındaki yönetsel tercih, organizasyondan organizasyona farklılık göstermektedir. Bu bölümde, çözümü organizasyonlar için yaşamsal önem taşıyan İK problemlerine İKY’nin bakış açısı, problem çözüm odağı ve yetkinliği; İKY paradigması, İKY işlevleri, İKY aktörlerinin rolleri, İKY’nde yaşanan paradokslar ve İKY modelleri bağlamında tartışılarak İKY’nin İK problemlerini çözüm çerçevesi belirlenmeye çalışılacaktır.

2.2. İKY Paradigması

İKY paradigması şunları öngörmektedir (Bratton ve Gold, 1999):

- Yüksek kalite
- Yüksek değer
- İletişim yapıları
- Çoklu beceriye sahip çalışanlar
- Potansiyel olarak daha büyük pazarlık gücü

- Yüksek bağımlılık ilişkisi
- Örgütsel kültür
- Bilgisayar destekli teknoloji
- Endüstri ötesi süreçler
- Doğru İK stratejisi
- Yaratıcılık
- Bireyselleştirme
- Stratejik entegrasyon
- Kendi kendilerini yöneten iş grupları/takımlar
- Problem çözme gruplarında kalite çemberleri

İKY paradigması, personel yönetim paradigmasının aksine “değişim” olayına dayanmaktadır. Toffler’in (1992) “geleceğin şoku” olarak adlandırdığı değişimin iş ve işyeri seviyesinde yansımaları; “iş ve iş yerin”de kavramsal değişimler, iş gücünde yapısal değişimler, çalışan ilişkilerinde değişimler, destek sistemlerinin (sosyal güvenlik) ortaya çıkışı, örgütsel performans ve öğrenmeye verilen önemdeki artış şeklinde olmuştur (Wright ve Rudolph, 1994:27-43).

Paradigma değişikliğinin organizasyonel yapıdaki yansımaları ise büyük işletmelerden küçük işletmelere, dikey organizasyonlardan yatay ve yalın organizasyonlara, dikey bütünleşmeden taşeronla çalışmaya, pazar payını artırmadan yeni pazarlar bulmaya, kantiteden kaliteye, yapıdan sürece doğru olmuştur.

İKY paradigmasının odağında insan bulunmaktadır. Rekabet edilebilirlik doğal kaynaklara ulaşım yoluyla değil, insan yeteneklerini özenle geliştirme ve kalifiye işçileri cezbetme ve elde tutma yoluyla sürekli hale getirilebilir. Geleceğin endüstrileri tamamen beyin gücüne dayalı olacaktır (Thurow, 1999). Her hangi bir şirketin gelecekte ayakta kalabilmesi için tek umudu, kendi insanların beyinlerinde yatmaktadır (Hendry, 1999).

Yeni İKY paradigması; sürekli rekabet avantajı sağlamak için değerlendirilebilen, az bulunan, taklidi ve ikamesi mümkün olmayan (Wright ve Mc Mahan, 1992; Lado ve Wilson, 1994; Pfeffer, 1995) insan kaynağını emek piyasasında marka haline getirmeyi (değiştir/eğit, olanak ver, elinden tut, yetki ver) amaçlamaktadır (Wright ve diğerleri, 1999).

Paradigma değişikliği ile ilgili yukarıdaki olumlu görüşlere karşılık bu değişimi; “iş ilişkileri yönetiminde kontrol edilemez değişim akımından oluşan yamalı bir bohça konsepti (Keenoy, 1990)”, “kendi iç tutarlılığı içinde bir konseptten daha çok üst üste yüklenmiş fikirlerin oluşturduğu üç seviyeli (stratejik, operasyonel, günlük) bir paket, sözde uyduruk iş veya fikir paketi (Brewster ve Bournois, 1991)” olarak gören görüşler de mevcuttur.

İKY paradigması değişim gerçekliği üzerinde yükselirken, iki temel olguya dikkat çekmektedir. Bunlar “bireyselleşme” ve “stratejik” yöneliştir. Her iki olgu da, küreselleşme süreci ile yüzleşmek zorunda kaldığımız rekabet gerçeğinin bir sonucudur. Aynı şekilde değişimin önlemez ve kontrol edilmez oluşu da bir gerçektir.

Paradigma değişimi, İK problemlerinin çözümünde reaktif çözüm yaklaşımlarını reddetmektedir. Bu yönü ile de personel yönetim paradigmasından ayrılmaktadır. Çalışma hayatındaki sürekli değişim olayı, stratejik bakışlı proaktif yaklaşımları gerektirmektedir.

İKY paradigması bireysel bağlamda, İK'nın sosyal sermayesinin yaşanılan değişim olayına uyum sağlayabilecek nitelikte geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu ise uzun ve masraflı bir uğraşı gerektirmektedir. Paradigmanın mevcut haliyle İK problemleri üzerinde kışkırtıcı etki yapabileceği, çözüm odağından oldukça uzak olduğu görülmektedir.

2.3. İKY'nin Örgüt Hiyerarşisi İçindeki Yeri, İKY Aktörlerinin Rollerini, Rol Dağılımı ve İşlevleri

2.3.1. İKY'nin Örgüt Hiyerarşisi İçindeki Yeri

İKY departmanlarının organizasyonel hiyerarşi içindeki yerinde personel departmanlarına göre fazlaca olumlu gelişme yaşanmadığı görülmektedir. İKY'nin katı

yaklaşımı gereği bir takım şirket üst yönetiminde İKY direktörleri yer almaktadır. Ancak bu direktörlerin yetki düzeylerinin komuta ya da fonksiyonel düzeye erişemediği görülmektedir. İK departmanları hizmet departmanları olarak işçiler, yöneticiler ve organizasyona yardımcı olmak üzere, Porter'ın (1998) "değer zinciri analizi"nde tasvir ettiği gibi bir destek unsuru olarak organizasyonda yerlerini almaktadır. İK uzmanlarının diğer departmanları yönetme yetkileri yoktur (Fitz-Enz, 1986:34-41). Tartışmalı olan "kurmay otoritesi" kullanırlar. İKY'nin hat yönetimine tavsiye yetkisi tanınmıştır. Hat yöneticisi bu tavsiyeye uyup uymama konusunda serbesttir. Bazı spesifik konularda İKY'ne fonksiyonel yetki tanınabilir. Örneğin çalışma hayatının kalitesini artırma, personeli geliştirme programları, iş-yaşam dengesi programları. Organizasyonda üretim, pazarlama, kalite-kontrol vb. fonksiyonel ana birimlerin ana girdisi İK olduğundan şirket stratejileri ve politikalarını uyumlulaştırmak amacına dönük olarak farklı hat yönetimleri arasında eşgüdümü sağlamak üzere İKY'ne koordinasyon yetkisi de verilebilir. İKY'nin kurmay ve koordine yetkilerini etkin şekilde kullanabilmeleri için yatay örgütlenme şekillerinin (matris, şebeke yapılar) daha uygun olduğu düşünülmektedir. İKY departmanı, fonksiyonel departmanlarda olduğu gibi doğrudan bu departmanların bağlı olduğu yönetim kademesine bağlanmalıdır. İK departmanlarının büyüklüğü; çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona sağlanan hizmetin türünü etkiler. Küçük İK departmanlarında, İK yöneticisi günlük İK aktivitelerini bizzat kendi elinde bulundurur. Departman büyüdüğünde, diğer fonksiyonel birimlerde olduğu gibi, bazı işler alttakilere devredilir. İKY' ne stratejik bakış açısı kazandırıldığında, departmanın faaliyet odağını orta ve uzun vadeli stratejik ve operasyonel faaliyetlere kaydırması gerekecektir. Bu durumda ya İK departmanı içerisinde günlük faaliyet odaklı bir birim teşkili ya da bu faaliyetlerin tamamen hat yönetimine bağlı fonksiyonel birimlere terki gerekir. İkinci şıkkın uygulanması şirket İK politikasında farklılaşmadan kaynaklanan anarşiye yol açabileceği düşünüldüğünden, genelde birinci şık tercih edilmektedir. İKY için en uygun organizasyon yapısı matriks ya da şebeke yapılar olduğu düşünülmektedir. Bu yapılar İK işlevinin tüm organizasyonca üstlenilmesi ve benimsenmesi için uygun bir çerçeve sağlayacaktır.

2.3.2 İKY Aktörlerinin Roller ve Rol Dağılımı

2.3.2.1 Roller

İKY aktivitelerinin hissedarları; müşteriler (satın alma kararını veren ve hizmetler konusunda resmi yada gayri resmi bir anlaşma için görüşme yapan insanlar örneğin işverenler), son kullanıcılar (hizmetleri alan tüketiciler örneğin işçiler), kontekst oyuncular (hizmetin parametrelerini belirleyen ancak hizmetleri almayan kişiler örneğin hükümet, kamu, medya ve mesleki organlar), ortaklar (hizmeti vermek için asıl hizmet sağlayıcılarla birlikte çalışıp hizmetin sorumluluğunu paylaşan ortak ihtiyaç ve amaçlara sahip hat yöneticileri ve danışmanlar), üreticilerdir (İKY'ni geliştirme ve dağıtımda rol üstlenen İK personeli) (Gibb, 2001). Gibb'e göre çalışanların İKY'nin müşterileri olma zorunluluğu yoktur. İKY'nin asıl müşterisi İK personelini organizasyon içinde ve dışında görevlendirerek İKY'nin hizmetlerini satın alan işverenler ve onların temsilcisi olan yöneticilerdir. İK profesyonelleri üstlendikleri rollerle hissedarların hizmet ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar.

Ulrich (1997), İK profesyonellerinin rolü ile ilgili konseptin "işletme ortağı" olduğu, bu ortaklığın stratejik partner, idari uzman, işçi şampiyonu (sözcüsü) ve değişim ajanlığı rollerinden oluştuğunu belirtmektedir. Duyck (1999:35-36), İK profesyonelleri için üç tip rol belirlemiştir. Bunlar; ideal tip rolü (en iyi İKY uygulamaları), simgesel rol (iletişim yeteneği rolü) ve ideolojik rol (İKY söylem ve uygulamaları arasındaki farka vurgu yapan). Cascio ise (1992) İK uzmanları için altı farklı rol tanımlamıştır. Bunlar; işadamı, değişim mühendisi, organizasyon danışmanı, stratejist, yetenek yöneticisi, değer yöneticisi ve maliyet kontrolörü rolüdür. Tyson ve Fell (1986) İK profesyoneli için proaktif, sezgisel ve yenilikçi özellikler taşıyan "örgüt mimarı" rolü öngörmüştür.

Literatürdeki İK uzmanları için rol tanımlamalarında, Ulrich, Cascio ve Tyson ve Fell'in İKY'nin stratejik yönüne önemli bir vurgu yaptıkları görülmektedir. Duyck'un "ideal tip rolü" İKY uygulamacılarının "en iyi uygulama" arayışlarına teorik çerçeve sağlamaktadır.

Ulrich'in rekabetçi organizasyon mimarisi için önerdiği Çoklu Rol Modeli aşağıdadır. Bu modelde İK personelinin birçok rolü aynı anda oynaması gerektiğine dikkat

çekilmektedir. Bu modelin rol tanımı ve dağıtımı için kullanıma elverişli olduğu düşünülmektedir.

Şekil 2 : İK çoklu rol modeli



Kaynak: Ulrich, 1997:24

Tablo 12. Rol Tanım Ve Dağıtımı

Rol	Dağıtım/Çıktı	Metafor	Eylem
SİK Y	Strateji İcrası (Yürütme)	Stratejik Ortak	İK-İşletme Stratejisini Tespit
Organizasyonun İdari Yönetimi	Etkin Bir İdari Yapı İnşası	İdari Uzman	Süreç Yenileme, Paylaşılmış Hizmetler
İşçi Katkısı Yönetimi	İşçi Yüklenim ve Yetenek Artışı	İşçi Şampiyonu	İşçileri Dinleme, Cevaplama, İşçilere Kaynak Sağlama
Dönüşüm ve Değişim Yönetimi	Yeniden Yapılanmış Organizasyon	Değişim Ajanı	Değişim ve Dönüşümü Yönetme, Değişim İçin Kapasite Yaratma

Kaynak: Ulrich, 1997:25

Stratejik partner olarak İK Profesyonelleri; çalışanlar ve hat yöneticileri ile uyum içinde çalışarak sırasıyla bir örgütsel mimari tanımlama (Galbrait'ın yıldız modeli veya Mc Kinsey'in 7S modeli kullanarak), bir değerlendirme süreci yaratma, uygulamaların gelişmesi için liderlik desteğini sağlama ve öncelikleri yerleştirme gibi işlevleri üstlenmelidirler. Değişim ajanı olarak İK profesyonelleri; katalizator, şampiyon ya da sponsor; kolaylaştırıcı; tasarımcı ve uygulamacı gibi dört esas ajandaya ihtiyaç duyarlar.

İşçi şampiyonu (sözcüsü) rolü üstlenenler ise çalışanların değişim ihtiyaçlarını karşılayan kaynakları bulma, cevaplama ve dinleme işlevlerini yürütürler.

İKY aktörlerinin rollerini başarıyla oynayabilmeleri için öncelikle İKY becerilerini, işletme yönetimi becerilerini ve değişim yönetimi becerilerinin yanında iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Ulrich'in Çoklu Rol Modelinde roller arasında paradoksal durum söz konusu ise de bu paradoksu aşabilmek için "Çoklu Rol Dengeleme Modeli" geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Böyle bir model geliştirinceye kadar, İK profesyonelinin oynayacağı üç rolle paradoksal olumsuzlukları kısmen aşabileceği düşünülmektedir. Bunlar;

- Mevcut kültürün savunucusu, gelecek kültürün mimarı
- İlmliğin avukatı
- Kazanılmış bilgiye saygı rolleridir.

2.3.2.2. Rol Dağılımı

Guerin'e göre (1999), İKY, tek bir aktöre devredilmiş bir dal (disiplin) değildir. Ancak net biçimde tanımlanmış iki tip aktör arasında İKY rolleri dağıtılmış şekilde görülmektedir. Bu aktörler İKY uzmanları ve hat yöneticileridir. Guerin'in bu tespiti Bratton ve Gold (1999), Ulrich (1997), Wright ve diğerleri (1998) ve Budhwar'ın (2000) bulgularıyla doğrulanmaktadır.

Ulrich'in (1997:13) bulgularına göre, işletme ve İK stratejileri ve işçi yüklenimi gibi daha stratejik konularda hat yönetiminin daha etkin ve söz sahibi olduğu, İKY'nin ise idari süreçlerin etkinliği konusunda tek söz sahibi olduğu, organizasyonel etkinlik konularında ise eşit yetki dağılımı olduğu görülmektedir. Bratton ve Gold'un (1999) 1990 yılı itibarıyla İngiliz işletmelerinden sağladığı verilere göre; kadrolama, İK planlama, eğitim, iş değerlendirme, ödül yönetimi konularında hat yönetiminin; işe alma, toplu sözleşme, işçi-işveren ilişkileri süreçleri ve disiplin konusunda ise İKY'nin etkin olduğu görülmektedir. Wright ve diğerlerinin (1998) bulgularına göre; kariyer gelişimi, yetenekli çalışanları alıkoyma, performans yönetimi, stratejik oryantasyon, işe alma, eğitim ve geliştirme konularında hat yönetiminin; kurumsal kültür, iletişim ve esneklik, ödeme konularında ise İKY'nin etkin olduğu anlaşılmaktadır. Budhwar ise ampirik

çalışmasında İK alanında alınan kararları; hat yönetimine, İKY'nce ya da hat yönetiminin İKY'ne danışması, İKY'nin hat yönetimine danışması kriterlerine göre incelenmiştir. Elde ettiği bulgular aşağıdadır:

Tablo 13. İKY alanında karar alma dönüşüm seviyesi

İK Uygulamaları	Hat Yönetimi (%)	İKY (%)	Hat, Yönetiminin İKY'ne Danışması (%)	İKY'nin Hat Yönetimine Danışması (%)
Ücret ve Ödüller	14.9	48.3	11	26.4
İşe Alma ve Seçim	12.9	17.2	34.4	35.5
Yetiştirme ve Geliştirme	18.3	15.1	22.5	44.1
Endüstriyel İlişkiler	13.2	36.3	25.3	25.2
Sağlık ve Güvenlik	32.6	18.5	19.6	29.3
İşgücünü Genişletme ya da Azaltma	19.4	19.4	44.1	17.1

Kaynak: Budhwar, 2000:213

Budhwar'ın aynı çalışmasının devamında elde ettiği bulgulara göre İK uygulamalarında belirgin şekilde hat yönetiminin sorumluluğunun arttığı görülmektedir.

Tablo 14. Hat yönetimi sorumluluğundaki değişimin yönü

İK Uygulamaları	Hat Yönetimi Sorumluluğunun Yönü		
	Artma (%)	Aynı (%)	Azalma
Ücret ve Ödül	27.2	65.2	7.6
İşe Alma ve Seçim	43.5	48.9	7.6
Yetiştirme ve Geliştirme	69.6	23.9	6.5
Endüstriyel İlişkiler	28.5	63.3	7.8
Sağlık ve Güvenlik	61.5	35.2	3.3
İşgücü Genişleme ve Daralma	38.9	54.4	6.7

Kaynak: Budhwar, 2000:214

Yukarıda sunulan ampirik çalışmalardan İK konularının uygulamada, İKY ile hat yönetimi arasında paylaşıldığı görülmektedir. Uygulamada henüz İKY'nin belirgin şekilde stratejik konulara yöneldiği konusunda yeterli kanıt bulunmamaktadır. İK rol dağılımında, hat yönetimlerinin gittikçe güçlendikleri gözlemlenmektedir.

2.3.3. İKY'nin İşlevleri

İKY'nin idari ya da stratejik bir yönetim fonksiyonu mu olduğu konusundaki yaklaşımlarda "işlev" tanımlaması ön plana çıkmaktadır. İKY'ne stratejik bakış açısıyla yaklaşan görüşler bile İKY'nin idari işlevler üstlenmesinde sakınca görmemektedir. İKY'nin stratejik işlevlerle eş anlı idari işlevler üstlenmesinin iki yönden sakınca oluşturabileceği düşünülmektedir. Bu sakıncalardan ilk akla geleni ve en sık karşılaşılanı; yönetim nezdinde geçmişe dönük personel yönetimi uygulamalarını çağrıştırması, İKY'ne olan güven ve itibarda yitimlere yol açmasıdır. Bu durum aynı zamanda İK uzmanlarının ufuklarında da daralmanın temel nedenidir. İkincisi ise İKY'nin kısa vadeye odağı, onun uzun vadeli stratejik düşünme yetisinde ve çevresel fırsat ve tehdit değerlendirmelerinde miyopiye yol açması olasılığıdır. Bu sakıncaların giderilmesi için ya İKY departmanı aşırı büyüyerek bürokratik bir birim haline gelecek ya da idari fonksiyonların taşeronlaştırılması yoluna gidilecektir. Dünyadaki son 10 yıllık trend, İKY'nde küçülme olduğu yönündedir.

Genel eğilime uyarak ülkemizde de ikinci tercihin benimsendiği görülmektedir. Ancak bu küçülmenin idari İKY çevresinde bütünleşmeyi getirdiği düşünülmektedir.

Literatürde İKY işlevlerinin asgari İK yıldızını (planlama, işe alma, ödeme, geliştirme ve elde tutma) karşılaması gerektiği konusunda görüş birliği mevcuttur. İK işlevlerini; Yüksel (1998:28) insana dönük işlevler (İK yıldızı) ve örgütlere dönük işlevler (örgütlenme ve endüstriyel ilişkiler); Graham ve Bennet (1998) fayda sağlama (İK yıldızı), motivasyon (iş tasarımı, rol dağıtımı, konsültasyon, çıkarlar, problem çözümü ve adalet dağıtıcı) ve bakım (endüstriyel ilişkiler); Delery ve Dofy (1996:805) dahili kariyer fırsatları, biçimsel eğitim sistemleri, değerlendirme ölçümleri, kar paylaşımı, güvenlik, çalışan fikri mekanizmaları ve iş tasarımı; Sheppeck ve Militello (2000:16) işçi ustalıkları ve iş politikaları işlevleri (kadrolaşma, eğitim, iş tasarımı ve çalışanla ilgili aktiviteler), destekleyici çevre aktiviteleri (yetkilendirme, çalışan yardımı, çeşitlilik ve esnek faydalar), performans ölçme, ve pazar örgütü aktiviteleri (alternatif iş tasarımı, ücretler ve pazar liderliği maliyetleri; Pfeffer (1995:194) benchmarking sağlama; Rhinesmith (2000:119–164) kurumsal değişimi yönetme, eğitim ve geliştirme, performans sistemleri oluşturma, çatışma ve kriz yönetimi, organizasyonel öğrenme, motivasyon yönetimi ve çok kültürlü ekip teşkili; Shafer ve diğerleri (2000) iş

zenginleştirme, öz değerleri yerleştirme, kişisel gelişimi sağlama, kavramsal açıklığa ulaşma ve orantılı karşılıklar sağlama olarak tanımlanmaktadır.

İK işlevleri organizasyonlar arasında uygulamada farklılıklar göstermektedir. Bratton ve Gold'a göre (1999) bu farklılıklar; kurumun yapısı ve büyüklüğü, sendikaların varlığı, üst yöneticinin psikolojisi ve istihdam stratejilerinden kaynaklanmaktadır. Bu farklılığı Galbraith (1983) iş akış şekline; Hanbrick ve Snow (1987) iş stratejisine; Kochan ve diğerleri (1985) üretim süreci, teknoloji, İK iç akışına; Schuler (1992) sosyal, demografik ve rekabetçi eğilimlere; Kochan ve Chaly-Koff (1985) yönetim stillerine bağlanmaktadır. İKY'nin temel işlevi, yeteneklerin yönetilmesidir. Organizasyonun temel yeteneklerinin korunması ve geliştirilmesi rekabet savaşlarının ana dayanağıdır. İKY'nin gelecekte de varlığını koruması ve geliştirmesi, organizasyon içinde "stratejik partner" olarak görülmesi ile yakından ilgilidir.

2.3.4. İK Problemlerini Çözüm Yeterliliği

Organizasyonda İKY işlevleri, İKY departmanları ve hat yönetimlerince birlikte üstlenilmektedir. Operasyonel ve taktik düzeyde emretme yetkisi hat yönetimlerinde toplanmaktadır. İKY departmanları; idari işlevler dışında danışma, kurmay koordinasyon yetkisine haiz olarak İKY uygulamalarında etkinlikleri oldukça sınırlıdır. İKY işlevlerinde hat yönetimlerinin yetkinlikleri belirgin şekilde artarken; İKY departmanlarının idari işlevlerin kısılcısından kurtulmaları, İKY'nin bir meslek olarak devamı için de zorunlu görülmektedir. Genel eğilime uyarak idari İKY işlevlerinin taşeronlara devri halinde, İKY daha stratejik konularda yoğunlaşma olanağı bulabilecektir. Bu arada İKY departmanlarının sanıldığı gibi aksine çalışanlarla bire bir ilişki alanlarının da oldukça sığ olduğu düşünülmektedir.

İKY departmanlarının "stratejik partner", "işçi şampiyonu (sözcüsü)" ve "değişim ajanı" rolleri için stratejik bir çıkış yolu ve faaliyet alanı bulmaları gerekecektir. Organizasyon içindeki konumları ve kullandıkları yetkiler bakımından İKY departmanlarının varlığı, onların SİKY alanlarına yönelmeleri ile olanaklı hale gelecektir. Organizasyondaki SİKY alanları ise; vizyon ve misyon oluşturma, iş ve İK stratejilerini hazırlama, organizasyon mimarisini tasarlama, değişim mühendisliği ve organizasyonel öğrenme süreçlerini oluşturma, kalite yönetimi, takım çalışmaları vb. faaliyetlerdir.

İKY aktörlerinin konum, rol ve işlev bakımından İK problemlerini çözüm yetkinliği; büyük ölçüde hat yönetimleri ile verimli bir işbirliği sistemi oluşturmalarına bağlıdır. Uygulamada bu işbirliğinde iki temel engelle karşılaşılabilceği düşünülmektedir. Bunlar;

- Tepe yönetiminin çalışanlarla aralarında İKY gibi bir unsurun bulunmasına sıcak bakmamaları
- Hat yönetiminin çalışanlarla ilgili olarak tüm yetki ve sorumluluğun kendilerinde olmasına karşılık, çalışanlara karşı hiçbir sorumluluk taşımayan İKY departmanlarının konuya müdahil olmalarına karşı çıkmaları ve İKY departmanlarının bizatihi kendisini kriz yaratıcısı olarak görmeleridir.

Yukarıdaki iki engel, hem İKY'nin organizasyonda stratejik bir rol üstlenmesini ve hem de hat yönetimi ile danışma ve işbirliğini güçleştirmektedir.

İKY'nin İK problem çözüm yetkinliğini sınırlandıran bir başka güçlükte, İKY işlevlerinin bir kısmının taşeronla devri konusunda yaşanmaktadır. İKY işlevlerinin tümünün organizasyonun temel yetkinlikleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olması nedeniyle, İKY'nin idari işlevlerden büyük ölçüde kurtularak daha stratejik işlevler üstlenme istemlerini olumsuz etkilemektedir. Ancak bu engelin kısmen sanallaşma yoluyla aşılabileceği düşünülmektedir. İKY'nin üstlendiği rol ve işlevlerin uygulamadaki önceliğinin ve odağının; yönetimin çalışanlardan beklentilerini gerçekleştirerek azamileştirme olduğu düşünülmektedir.

2.4. İKY Modellerinin İK Problemlerinin Çözüm Yetkinliği

Japon rekabeti baskısı karşısında, Anglo-sakson kültürünün bir manifestosu olarak deklare edilen yeni paradigma ve bu paradigmanın zorlamasıyla yürütülen model çalışmaları İKY'nin içeriğini anlamamıza yardımcı olmakta ve uygulamaya ışık tutmaktadır. Temel İKY modelleri Amerikan ve İngiliz kökenlidir. Bu ulusların iş kültürü değerlerini yansıttığından normatif özellikler taşımaktadır. Mevcut İKY modelleri, ya Bilimsel Yönetim Okulunun “makine metafor”unu ya da İnsan İlişkileri Okulunun “Organizma metaforu”nu esin kaynağı olarak kullanmaktadır. Her iki metaforun izlerine katı ve esnek modellerin her ikisinde de rastlanılmaktadır. İKY tepkiseldir, reaktif bir yaklaşımın ürünüdür. Teorik İK çalışmalarının kilit kaldıraçları;

bağlılık, yüklenim ve öğrenme gibi takım tabanlı kollektif değerler üzerinde yapılandırılırken, Amerikan orijinli erken İKY modelleri Guest'in dile getirdiği gibi "bireyselliğe tapınma" şeklinde algılanabilecek "Amerikan Rüyası"nda direnmekte, teorik sığılık ya da uygulamada "kara kutu" sorunlarıyla baş etmek zorunda kalmaktadır. Teoride "İdeal tip İKY modeli" yaratma, uygulamada "en iyi uygulama"yı keşfetme gayretleri, İKY'nin bir disiplin olarak gelişmesini geciktirmektedir. Teorik çalışmaların uygulamada sınanmasında da benzer bir durum gözlenmektedir. Teorik bilgi yığını uygulamada test ederek bu yığınları doğrulayacak yeterli veri sağlama güçlüğü ve elde edilen bulguların bu amaca hizmet etmemesi durumunda, uygulamacılar arasında en yaygın tutum, bu konuları bilinmeyen anlamına gelen "kara kutu" içine hapsederek bir nevi çalışma sınırlarını bildiren "kırmızı çizgiler" konulmaktadır. Başlıca kara kutu alanına giren İKY konuları; İKY-organizasyonel performans, İKY-İşlem maliyeti (İnsan sermayesi) ilişkisidir. İKY'nin bugün ve gelecekte var olabilmesi; onun stratejik olup olmadığını belirleme, en ideal model ya da uygulama arayışlarında değil, organizasyona bir değer katıp katmadığının bilinmesine bağlı olduğu düşünülmektedir.

İKY modeli oluşturma çalışmalarında, eşlenmiş modeller (matching models) ve Hofstede'nin kültür çalışmaları etkili olmuştur. Hofstede'nin çalışması, matching modeller üzerinden yükselen çapraz kültür ve uluslu model çalışmalarına ışık tutmuştur. Bu çalışmalar İK'na ulusal ve uluslararası çevre boyutunu kazandırmıştır. İK alanında çalışanların yeni modeller yaratmaktan çok İKY uygulamaları üzerinde odaklanarak kara kutu sorunun çözümüne katkı sağlamaları beklenmektedir.

1980'lerin başlarında Japon rekabet baskısına hazırlıksız yakalanan Amerikan ve İngiliz ekonomileri içine düştükleri olumsuz durumdan çıkabilmek için panik içinde yeni arayışlara girmişlerdir. Girişilen bu yeni arayışların ortak adı "İKY" dir. İlk İKY modellerinde Amerikan toplumunun "bireyselliği yüceltme", sendika düşmanlığı ve işverenleri sosyal-güvenlik harcamalarını kısma yönünde teşvik gibi geçmişten gelen bazı değerleri öne çıkarttığı görülmektedir. İngiltere'de ise ekonomide daha derin bir dönüşüm yaşandığı görülmektedir. Bunlardan bazıları; kamu sektöründe radikal dönüşüm öngören "özelleştirme", rekabet gücünü yitirmiş sektörleri terk, finans sektöründe yeniden yapılanma, işgücünün bu değişime adaptasyonu için yaygın mesleki

eğitim vb.dir. İngiltere’de 1980–1990 arası 10 yıllık dönemde AB sosyal politikaları askıya alınmıştır.

Kıta Avrupa’sında ise devlet-işveren-sendika arasındaki sosyal konsensüs, katılımın kurumsallaşmış olması vb. özellikler Japon rekabetinin daha kollektivist bir çevrede masedilmesine olanak sağlamıştır.

Türkiye’de ise bu dönem ithal ikamesine dayalı kapalı ekonomiden dışa açık büyümeye dayalı ekonomiye geçiş yıllarına rastlamaktadır. Bu dönemde Türkiye’de köklü bir transformasyon yaşanmıştır. 5 Ocak kararları ile, içinde bulunulan ekonomik krizden çıkış yolları aranmasına girişilmiştir.

Erken İKY modellerinden eşleme modelleri (matching models) Amerikan iş çevrelerinde iki farklı eğilimi yansıtmaktadır. Bunlardan ilki, Guest tarafından “katı” modeller olarak adlandırılan İKY modellerinde (örneğin Fombrun, Trchy ve Devanna’nın Michigan Modeli) ekonominin dışsal uyumunu kısa dönemde sağlayabilmek için, üretimde işgücü maliyetlerini aşağıya çekmek temel enstrüman olarak benimsenmiştir. Bu da ücretler genel seviyesinin aşağı çekilmesiyle sonuçlanmıştır. Bu politikanın uygulanmasında, Amerikan “Gönüllü İstihdam Sistemi”nin sağladığı olanaklara başvurulmuştur.

Esnek İKY modellerinde (Örneğin Beer ve diğerlerinin Harvard Modeli) ise uzun dönemli rekabet stratejileri öne çıkarılarak yine “bireysel” temelli bir bakışla çalışanların bireysel dönüşümüne olanak sağlayacak tarzda insanın organizasyonun önemli bir temel yetkinlik aracı olarak görülmesi gerçeği yatmaktadır.

Katı modeller, yüksek nitelik ve beceri gerektirmeyecek şekilde işleri basitleştirerek stratejik olmayan İKY’ne vurgu yapmaktadırlar. İKY’nin Michigan Modeli, sendikasız bir yapı öngören ve geleneksel personel yönetimine en yakın İKY modelidir. Bu model sendikaları dışlaması ve çoğulcu işçi çıkarlarını hoş görmeyerek Kochan’ın Amerikan işverenlerini eleştiren endüstriyel ilişkiler çalışması ile tutarlı bir yapı sunmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000). Katı modeller, temelde İK problemlerini emek-ödül pazarlığına indirgemektedir. Motivasyon geniş ölçüde ödül ve ceza üzerinde temellenmiştir. Buna “havuç-sopa” yaklaşımı denilmektedir. Katı İKY’nin odağı işçilerin yönetimi ve kontrolü olmaktadır. Katı İKY modelleri, teknolojik değişim

hızında düşme, standartlaşmış teknolojiler kullanan sektörlerde, rekabet baskılarının da etkisiyle bu sektörleri maliyet odaklı hale getirmekte, buda iş gücü esnekliğini zorunlu kılmaktadır. Esneklik daha ziyade küçülme yönünde olmaktadır. Bu sektörlerde düşük maliyet ile düşük ücret üzerinde yoğunlaşan rekabet stratejileri; iş gücü-yönetim arası çatışmaları artırmakta, güvensizliğe yol açmakta ve kalite gelişimini engellemektedir. Katı İKY uygulayan organizasyonlarda kurumsal değişim, hastaya verilen bir ilaçtan ziyade çalışanların içmek zorunda oldukları acı bir zehre dönüşebilmektedir (De Fanzo ve Bordian, 1998:303). Guest (1990:519), ABD’deki trende bakarak, İKY’nin sendikal hareket üzerindeki saldırıyı karartmada bir enstrüman olarak kullanıldığını not etmektedir. Sisson (1993), katı İKY uygulanan organizasyonlarda, yönetimin korku salarak esneklik ve bağlılık sağlama girişimini “soğuk ev yaklaşımı” olarak adlandırmaktadır. Sisson bir başka betimlemeyle, düşük ücret oranlarını, az yetiştirme ve katılım ile temsilde az olanaklara sahip olmayı öngören katı İKY’ci organizasyonları “çatısız ev”e benzetmektedir.

Katı İKY modellerinin İK problemlerinin çözümünde önceliği; problemin inkarı, bu mümkün olmadığı takdirde, “havuç-sopa yaklaşımı”na başvurmadır. Bu tutumuyla geleneksel personel yönetimi yaklaşımının da gerisine düşmektedir. Ancak katı İKY, yüksek yetenek ve beceri gerektiren öz işlerde çalışanlara karşı esnek İKY benzeri politikalar izleyerek, bu çalışanlara karşı geniş istisnalar tanımaktadır. Son zamanlarda katı İKY trendi, İK fonksiyonu için yapılan programları, firmanın kazanç denklemini, maliyet olarak minimize edecek ve firma stratejisine değer eklemeyi maksimize edecek bir işlem olarak düşünmektedir.

İKY’nin esnek modelleri; personel politikalarının içsel entegrasyonu ve bunların şirket stratejileriyle dışsal entegrasyonunu, uygulamada hat yönetimi sorumluluğu, kolektif çalışan ilişkisinden ziyade bireysel ilişki; güçlendirici, yetkilendirici ve kolaylaştırıcı roller üstlenen liderlik, bağlılık ve kişisel gelişime vurgu ile belirginleşmektedir (Baker, 1999:51–63). Esnek İKY teknikleri; işçi katılımı ve işçi geliştirme programları ile esnekliğin kazandırılmasında kısmen bazı şekiller sunabilir. Yönetimsel kararlara katılım ve organizasyonel değişim kararlarına, planlamaya, yetiştirmeye ve geliştirmeye değin katılım, esnek işgücü yaratılmasını, kontrol ve otonomiye talep eder. Ek değere ve/veya ürün yeniliğine önem veren rekabet stratejileri, yüksek motivasyon ve bağlılık

düzeyleriyle, istihdam ilişkisinde güven ortamının oluşmasını gerektirir (Pfeffer, 1995:177). Bu gerekliliği en iyi karşılayabilecek İKY modelleri esnek modellerdir. İstihdam ilişkisinde değişen söylem; yönetim-çalışan arasında psikolojik anlaşmalar; örgütsel güven ve çalışan huzursuzluğu hakkındaki yeni yaklaşımlar, örgütlerdeki önemli değişimlerin gerçekleşme nedenini açıklamaktadır.

Esnek İKY modellerinden Beer'in Harvard Modeli, tüm paydaşların varlığını tanınması ve onların yasal çıkarlarını, İK stratejileri aracılığıyla iş stratejileri içinde kaynaştırması, bu modele İK problemlerinin çözümünde temel denge modeli özelliği kazandırmaktadır. Harvard Modeli çalışanlara organizasyonda temel çıkar gruplarından biri olarak rol vermektedir. "İşçi etkisi" için, değişik mekanizmaların yönetimce tasarım ve idaresi kritik bir olgudur (Beer ve diğerleri, 1984:41).

Harvard Modeli İKY stratejilerinin yaratılmasında "işçi katılımını" kilit bir enstrüman olarak yorumlamaktadır (Beardwell, 1994). Poole'e göre (1990) Harvard Modeli, farklı çıkar gruplarının kabulü fikri ile; kültürel farklılıklar, yönetsel stiller ve farklı yasal iş yapılarını tanıyarak "neo-plüralist karşılaştırmalı bir yapı" sunmaktadır.

Esnek İKY modellerinden biri olan Guest Modeli ödül sistemini modelin temel parametrelerinden biri olarak görmektedir. Guest Modelinin iletişim sistemini bir politika aracı olarak görmesi, İK problemlerinin çözümünde proaktif bir yaklaşım sunması anlamına gelmektedir. Guest Modelindeki dört İK çıktısının; İK akışını ve çalışan şikâyetini azaltırken yüksek iş performansı, daha iyi problem çözümü, stratejik hedeflerle daha iyi değişim tutarlılığı ve iyileştirilmiş maliyet etkinliği gibi istenen organizasyonel sonuçlara kılavuzluk yapacağını düşünmektedir (1993). Storey (1992), Guest'in İK sonuçlarına rekabet performansında yükselen arzu ile sonuçlanan iş gücü tavrı ve davranış değişikliğini eklemektedir. Ulrich (1999) ise İK'nin iş ortağı rolünü oynayabilmesi için söylemlerin sonuçlarla, anlayışların değerlendirmelerle yer değiştirmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Guest Modelinin yüksek yüklenim ve esnek çalışma sistemleri arasında, İK problemlerinin azlığına işaret eden düşük çalışan devri ve şirket bağlılığı ile sonuçlanması olasılığını kanıtlayacak yeterli uygulama verisi olmadığından tartışmalı görülmektedir. Beardwell ve Holden'de (1995) Storey Modelinin temel kaldıraçları için benzer görüşleri ileri sürmektedir. O, Storey Modelinin gerçek organizasyon yapılarıyla uyumlu olmadığını, bununla birlikte

akademik çalışmalar için ideal bir teorik çerçeve sağladığına işaret etmektedir. Poole Endüstriyel Demokrasi İçin Analiz Modeli, işçilerin katılım ve kontrolünü, gücün belirgin bir göstergesi olarak anlaşılması gerektiğini öngörmektedir. Poole'un (1986:28-29) açıklayıcı katılım çerçevesi bunu resmetmektedir. Modeldeki "işçi etkisi" iş gücünün güçlendirilmesi konseptinin işçi ilişkilerindeki önemi, onun organizasyon kültüründe birçok şekil aldığı fark edilmiştir (Poole, 1990:5). Poole'un katılım formlarının (kalite çemberleri, öz yönetim vb.) bazılarının İKY çerçevesi ile uyumlu olmadığı düşünülmektedir. Ancak bu husus karşılaştırmalı bir alan araştırması konusu olduğundan, burada ayrıntıya girilmeyecektir. Poole Modeli, organizasyonda İK akışını ayrıntılı şekilde düzenlediğinden ve mevcut endüstriyel ilişkiler yapısını kullandığından sendikaların var olduğu iş yerlerinde, İK problemlerinin çözümüne daha ciddi katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Avrupalı İKY modellerinin Amerikan iş retoriğinin aşılmasında kısmi, çevresel etkilerinin İKY üzerindeki etkilerini betimlemede uygun bir teorik çerçeve sağladığı değerlendirilmektedir. Bu meyanda Hendry ve Pettigrew'in Warwick Modeli, dış çevre ile İKY çevresi arasında doğrudan bir ilişki öngörmediğinden mevcut organizasyon yapısına vurgu ile İK problemlerinin kapalı bir çevrede çözümünü öngörmektedir. Esnek İKY modellerinin organizasyonda çok yönlü iletişim yapısı öngörmesi, yönetimin çalışan talep ve şikayetlerinde açık kapı politikası izlemesi, çalışanları iş ortağı olarak görmesi, katılım, yetkilendirme ve güçlendirme yoluyla çalışan yüklenimi ve bağlılığına değer vermesi vb. özellikleri nedeniyle, bu modellerin İK problemlerinin çözümünde ve önlenmesinde en uygun teorik çerçeveyi sağlayabileceği düşünülmektedir.

Devletin ekonomik hayattan çekilmesi ve yasal sendikacılığın zayıflama eğilimini sürdürmesi ile oluşan boşluğun bir şekilde doldurulacağı kesindir. İKY'nin, İK problemlerini çözmede bir şansa sahip olabilmesi için öncelikle İKY'nin kimlik sorunu tartışmalarının sonlandırılmasıyla bağlantılı olduğu düşünülmektedir.

Legge (1989) ve Fowler (1987) İKY'ni endüstriyel ilişkiler ve personel yönetimi ile karıştıran kuşkucu bakışlarını derinleştirici bir çok görüş bulunmaktadır. Monks (1998), "Yanlı ellerde İKY, çalışanları sendikalardan ayrı fiyatlandıran keskin bir silah ve zorba, işçilere yönetilmiş kör bir silah haline gelebilir" diyerek İKY'ni bir "umacı"

olarak gördüğüne işaret etmektedir. Guest de (1995) aynı tehlikeye dikkat çekerek; ABD ve İngiltere’de yöneticilerin, endüstriyel ilişkilerin ve İKY’nin olmadığı zeminde ortaya çıkan “kara deliğe” doğru ilerlemekte olduklarını söylemektedir. Legge (1995), İKY’nin işçilere hiçbir şey vermeden onların iyi niyet ve bağlılıkları sayesinde şirketin yüksek performans standartlarına ulaştırmayı hedeflediğini; bu yönüyle, İKY’nin personel yönetimi teorisinin dolandırıcı bir felsefesi olarak değişim gerçeklerinin örtbas edilmesi amacına hizmet ettiğini belirtmektedir. Andreas da (1992), İKY’de dayandığı bireysel performansa dayalı değerlendirmenin, kısa vadede performansı artırdığını ancak uzun vadeli planlamayı mahvettiğini; işçileri korkuttuğunu; ekip çalışmasını yok ederek düşmanlığa yol açtığını iddia etmektedir. Pfeffer (1995), “Adı ister personel, ister İK elamanı olsun, bu elemanlar şirketteki değişimin liderliğini üstelenecek güç ya da özgüvenden yoksundurlar” demektedir. SİKY’nin varlığı için gerekli olan “işçi bağlılığı”, çoğu ülke ve endüstride artan iş güvencesi riski nedeniyle zor görülmektedir. Bunun için yönetim ile çalışan arasında psikolojik gelişim sözleşmelerine gereksinim duyulması olasıdır. Dickens (1994), İKY’nin mevcut cinsiyet eşitsizliklerini ve yaş ayrımcılığını pekiştirdiğini öne sürmektedir. Benzer ayrımcı sonuçlar performansa dayalı ödeme sistemleri ve işçi bağlılığında da görülmektedir. Bağlılığın kilit unsuru olan mesai sonrası çalışma, kadının çocuk bakımı ve ev işleri sorumlulukları nedeniyle kadınları olumsuz etkilemektedir. Personel sorumluluğunun, personel uzmanlarından hat yönetimine geçmesi eşitliğe aykırı bir durum oluşturmaktadır. Ayrıca çıkar gruplarının ilgilerinin farklılığı da, İKY’nin stratejik bir içerik kazanmasını engelleyebilecektir. Pinnignton ve Edwards’a (2000) göre, İKY modelleri problem odaklı değildir. Adeta problemleri görmezlikten gelerek, İK problemlerini, endüstriyel ilişkiler ve personel yönetiminin doğasından kaynaklanan bir sorun olarak görmektedir. Onlara göre, temel İKY modellerinde istihdam ilişkilerinde ortaya çıkabilecek ihtilafların çözümü üzerinde ender olarak durulduğunu ve Storey’in “ihtilaf” kavramının İKY modellerinde vurgulanmadığı tartışmasını başlattığını belirtmektedirler.

Yukarıda sıralanan İKY modelleri ile ilgili olumsuz görüşler; teorik eleştiriden ziyade uygulamaya dönük eleştirilerdir. Birçoğunda da ciddi ölçüde haklılık payı olduğu düşünülmektedir.

İKY modeli oluşturma çalışmalarının arka planında aşağıdaki çabalar ve kaygıların yattığı değerlendirilmektedir:

- İKY'nin performans sonuçları ve maliyetler bakımından organizasyona kattığı değerleri açıklama gayretleri (örneğin Michigan Modeli, Brewster ve Bournois Modeli)
- İKY'nin personel yönetimi ve endüstriyel ilişkiler yönetim tarzlarından farkını açıklamaya yönelik çalışmalar (Örneğin Guest Modeli, Storey Modeli)
- İKY çevresini açıklamaya yönelik çalışmalar (Örneğin Warwick Modeli, Poole Modeli, Brewster-Bournois-Hegewisch Modeli, Brewster Modeli, Clark-Mallory Modeli)
- İKY-Organizasyon paydaşları arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik çalışmalar (Örneğin Harvard Modeli)
- İKY'nin evrensel ölçekte geçerliliğine vurgu yapan çapraz kültür-ulus çalışmaları (Örneğin, Brewster-Bournois-Hegewisch Avrupalı İKY Modeli, Clark ve Mallory Modeli)
- İKY'nin stratejik yönüne vurgu yapan çalışmalar (Örneğin Devanna'nın Eşleme Stratejik İKY Modeli, Kaynağa Dayalı Stratejik İKY Modeli, Shuler ve Jackson'un New York Modeli, Storey Modeli)

Bu çalışmaların temel özellikleri dikkatli bir şekilde incelendiğinde; aşırı idealize edilmiş bir ilişkiler ve davranış ağı, İKY uygulama menölerinde uç noktaların yer alması ve “normalite” ye yer verilmemesi ve oluşturulan modellerin söylemleriyle gerçeklik arasında açıklık olduğu görülmektedir. Bu durum İKY'nde birçok paradoksun varlığına işaret etmektedir. Bratton ve Gold'a göre (1999) İKY paradoksları dört düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Birinci düzeyde: İKY departmanlarının otoritesindeki belirsizlik,
- İkinci düzeyde: İKY sorumluluğunun doğası ve odağındaki belirsizlik,
- Üçüncü düzeyde: İKY'nin bir meslek olup olmadığındaki belirsizlik,

- Dördüncü düzeyde: Ücret artışlarının bireysel performansa bağlı olması, bu durumun iş grupları ve takımlarının sinerjilerini olumsuz etkilemesidir.

Ayrıca İKY modellerinde bir çok paradoksal duruma yol açan öngörülerde mevcuttur.

Örneğin;

- Çalışanların bireysel düzeyde katılımının çerçevesinin belirsizliği,
- Stratejiler ve politikalar yerine maliyet sonuçlarına odaklanma,
- Yüksek işgücü yüklenim ve bağlılığı ile dış kaynaklardan yararlanma ve işlerin geçiştirilmesi arasındaki çelişki,
- Uyum ve farklılaşma ikilemi,
- Modellerin öngördüğü unitarist İK yapısı ile çalışma hayatındaki çoklu yapı arasındaki çelişki
- Bireysellik ile takım çalışmasındaki kolektivist değer arasındaki çatışma

Bu paradokslar ve belirsizlikler; İKY'nin söylemleri ile İKY uygulamalarında ortaya çıkan gerçekler arasındaki fark ve açıklık kadar, İKY modellerinin tek yanlı olarak yönetimin çalışanlardan beklentilerini açıklamaya yönelik argümanlardan oluşmasından kaynaklanmaktadır. Modellerin içerdiği bu argümanlar organizasyonun rekabet gücü kazanması için proaktif yaklaşımlar sunmasına rağmen; çalışanlar bakımından “nasıl” sorusuna yanıt verememektedir. Modellerin temelinde, insanın öğrenme yetisine dayalı “yenilenebilir-adapte edilebilir” özelliği öne çıkarılmakta, onun organizasyon içi ve dışı kaynaklardan beslenen sorunsalları yok varsayılmaktadır. Mevcut İKY modellerinin bir İK problemleri tanı portföyü olmadığı gibi bir İK problemleri çözüm çerçevesi ve odağının da bulunmadığı düşünülmektedir. Ancak İK uygulamalarından İK problemlerinin çözümünde; süreç yenileme, yalın yönetim, küçülme vb. birçok değişim mühendisliği enstrümanlarıyla İK dış akışı ve çalışma hayatını düzenleyen yasal mevzuatta öngörülen reaktif önlemler gibi PY-Eİ problem çözüm çerçevesinin kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak İKY'nin bir bilim dalı olarak yetkinliğini ispatlama gayreti nedeniyle İK problemlerinin çözüm konusunun ihmal edildiği düşünülmektedir.

BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI PROBLEMLERİNİN ÇÖZÜM ÇERÇEVESİ

3.1. Genel

İkinci bölümde İKY'nin İK problemlerini çözüm yetkinliği; İKY paradigması, İKY aktörlerinin rol ve işlevleri ve İKY modelleri bağlamında incelenmiştir. İKY'nin personel yönetimi ve endüstriyel ilişkilere göre çok ileri kabullerine rağmen bir İK problemleri çözüm odağı ve çerçevesi olmadığı, bu konunun ihmal edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Birinci bölümde ise İK problemleri incelenerek bu problemlerin organizasyonlara olan maliyetlerin boyutu, eleştirel kaynak taramasıyla elde edilen bazı verilerle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İK problemlerinin reaktif çözüm yöntemlerinin sonuçları itibariyle geçici niteliği ve maliyetlerin yüksek olması dikkate alındığında, bu gün geçmişten daha çok proaktif özellikli bir çözüm çerçevesi oluşturulmasına gereksinim göstermektedir.

Bu, problemin ortaya çıkmadan önlenmesine dayalı proaktif çerçeve; stratejik bir öngörü ve yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Ancak organizasyonun içinde bulunduğu dayanılmaz rekabetçi çevre, yönetimi maliyet odaklı politikalara doğru sürüklemekte, İK'na yapılan yatırımları birer masraf kapısı olarak görmelerine dolayısıyla bir tür miyopiye yol açmaktadır. İK problemleri karşısında tipik miyopik yönetici davranışı; problemleri görmemezlikten gelme, inkâr ya da yasal mevzuatın gerisine saklanarak parlatif tedbirlere başvurmadır. Oysa İKY modelleri çalışandan yüksek yüklenim, bağlılık, uyum ve esneklik talep etmektedir. Modern İKY paradigması da sürekli değişim olgusunu öngörmektedir. Bu ise çalışanların becerilerinin çeşitlendirilmesi ve güncelleştirilmesi yoluyla insanın entelektüel sermayesine yatırım yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu bölümde İKY'nin İK problemlerini çözüm çerçevesi ve odağı olmadığı düşüncesinden hareketle, mevcut İKY modellerindeki bazı parametrelerin sentezi yoluyla bir çözüm çerçevesi oluşturulup oluşturulamayacağı tartışılacaktır. Bu amaçla Brewster'in Avrupa İKY Modeli temelinde; Fombrun, Trchy ve Devanna'nın Michigan Modelinden "temel İKY işlevleri (seçim, performans, değerlendirme, ödüller ve

geliştirme)”, Storey Modelinden “kilit kaldıraçlar”, Warwick Modelinden “subjektif baskılar”, Beer ve diğerlerinin Harvard Modelinden “İK sonuçları” ve Guest Modelinden “İK sonuçları” ödünç alınarak geliştirilen aşağıdaki parametreler Purcell’in Fox’dan adapte ettiği ünitarist İK perspektifinden incelenecektir.

- Yasal mevzuat
- Endüstriyel ilişkiler ve sendikalar
- Organizasyon kültürü
- Organizasyon yapısı
- Sektör yapısı
- İK stratejileri
- İK piyasası

3.2. Yasal Mevzuat

3.2.1. Giriş

Bu kısımda uluslararası ve ulusal mevzuatın tatbiki yoluyla önlenecek İK problemleri incelenecektir. Bu problemler; ayrımcılık problemleri, çocukların istismarı problemleri, taciz problemleri, kadın çalışanların gebelik ve çocuk bakım problemleri, çalışma hakkına ilişkin problemler ve sağlık problemleridir.

Bu problemlerin dışında kalan davranış problemleri, denetim ve değerlendirme problemleri ve disiplin problemlerinin çözümünde ise;

- Organizasyon kültür ve değerlerinin oluşturduğu normlar ve standartlar
- İş etiği kuralları
- Performans kriterleri vb. tekniklere başvurulacaktır. Bu tür problemlerin yukarıdaki enstrümanlarla önlenemeyecek boyutta daha vahim hal arz etmesi durumunda ise yasal mevzuata başvurulması kaçınılmazdır.

3.2.2. Ayrımcılık Problemlerini Önlemeye Yönelik Mevzuat

3.2.2.1. Uluslararası Mevzuat

B.M Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1993 yılına kadar 173 sözleşme ve 180 tavsiye kararı almıştır (Çelik, 1996:32). Bu kararlarında;

- İstihdamda ayrımcılığın yasaklanması
- Cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi
- Irk, din, ideoloji, renk, soy, ulusal veya etnik kökene dayalı ayrımcılığın önlenmesi
- Kadınların çalışma hayatında korunması
- Eğitimde ayrımcılığın önlenmesi
- Eşit işe eşit ücret ödenmesi
- Çalışma yaşı alt ve üst sınırları ile çalışma standartlarının belirlenmesi
- Ayrımcılığa dayalı iş akdi feshinin yasaklanması öngörülmüştür.

BM'lerin bu kararları çerçevesinde dünyada en büyük göçmen topluluğu olan ve en gelişmiş demokrasilerden birine sahip ABD'de ayrımcılığın işgücü profili ve istihdamındaki yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak için Federal Hükümetçe alınan bir seri yasal düzenlemeyle ayrımcılıkla mücadele kurumsallaştırılmıştır (Cascio, 1992; Bowin, 1987:139). Ayrımcılığı önlemeye yönelik temel yasalardan bazıları aşağıdadır:

- 1963 Tarihli Eşit Ücret Ödeme Yasası
- Medeni Haklar Yasası
- 1967 Tarihli Yaş Ayrımcılığı Yasası
- 1990 Tarihli Engelli Amerikalılar Yasası
- 1975 Tarihli Mesleki Rehabilitasyon Yasası
- 1974 Tarihli Vietnam Savaşı Gazileri için Yeni Duruma Uyum Yasası
- 1990 Tarihli Göçmenlik Yasası

Benzer şekilde en erken sanayileşmiş ülkelerden İngiltere’de Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası, Eşit Ücret Yasası, Irk İlişkileri Yasası, İstihdam Yasası, Sakatlık Ayrımcılığı Yasası, Suçluların Rehabilitasyonu Sözleşmesi vb. zengin bir anti-ayrımcı yasal mevzuata sahiptir (Pinnington ve Edwards, 2000).

AB’nde 1989 tarihli Avrupa Sosyal Şartı ve Şubat 1992 tarihli AB Anlaşması (Maastricht Anlaşması) çalışma koşulları ve sosyal hayatın geliştirilmesi ile ilgili hükümleri;

- Yaşlı işçiler,
- Etnik azınlıklar,
- Kadın-erkek ayrımı,
- Engelliler,
- Irk ayrımı,
- Dinsel inanç ayrımı,
- Politik inanç ayrımı,

Konularında en ileri anti ayrımcı düzenlemeleri içermektedir.

Maastricht Anlaşması’nın 118’nci maddesi AB sosyal politikasını belirleme görevini Bakanlar Konseyine vermiştir. Bakanlar Konseyinin, Anlaşmanın 119’ncü maddesinde yer alan istihdam konularında cinsiyet eşitliği garantisini bir sosyal hak olarak görerek “gözde bir politika” haline getirmesi sağlanmıştır. 119’ncü madde, ayrıca eşit ödeme haklarını da düzenlemektedir (Shaw 1993). Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi içtihat kararlarıyla AB Komisyonuna, ayrımcılığı önleme konusunda üye devletler nezdinde “bağlayıcı kararlar” alma yetkisiyle donatmıştır. AİHM, bir üye devletin AB yasalarını hayata geçirememesinden doğacak sıkıntılardan sorumlu tutulabileceğine karar vermiştir. Tek Avrupa Anlaşmasının (Single European Act) 130’ncü maddesine atfen 118/A maddesi, AB’ne net bir biçimde yasama yetkisi vermiştir. 1997 Tarihli Amsterdam Anlaşması’nın 6’ncı maddesi anti ayrımcılığın prensiplerini onaylama yetkisini Komisyonun teklifi ile Bakanlar Konseyine vermiştir. Avrupa Konseyi cinsiyet, ırk veya etnik, dini ve siyasi inanç, özürülü olma hali, yaş ve cinsel tercih

temelli ayrımcılığa karşı tam yetkili kılınmıştır. Anlaşmanın 2'nci maddesi ise kadın ve erkek eşitliğini düzenlemektedir. Anlaşmanın 118'nci maddesine eklenen bir paragrafla “sosyal dışlamaya” karşı alınacak önlemler düzenlenmiştir. 119'ncü maddeye eklenen bir paragrafla da cinsiyetler arasında işverene “eşit davranma” yüklenimi getirilmiştir.

12–13 Aralık 1997 tarihlerinde düzenlenen Luxembourg ve Cardiff Zirvelerinde istihdam politikalarında “eşit haklar politikasını” güçlendirmek için kadın-erkek eşitliği ve aile ortamında çalışma uygulamalarının (uygun çocuk bakımı ve aile izin şemaları) yaygınlaştırılması kararlaştırılmıştır (Çakır, 1999). 6 Haziran 1997'de yapılan Çatı Anlaşması ile istihdam güvencesi konusunda yarım gün çalışma ayrımcılığının önlenmesi amaçlanmıştır.

3.2.2.2. Ulusal Mevzuat

Türkiye'deki ayrımcılığı önleme mevzuatı; ABD, İngiltere ve AB Mevzuatına göre oldukça sığdır. ILO'nun 100,101,111,112 ve 158 no.lu sözleşmeleri; BM'nin 1972 tarihli “Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiyesine İlişkin Uluslararası Sözleşmesi” ve 1965 tarihli “Avrupa Topluluğu Sosyal Şartı” TBMM'nce onaylanarak ulusal mevzuat haline getirilmiştir. Ayrıca;

- 1982 Anayasası'nın 10'ncü maddesi; herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit olduğunu belirtmektedir. Anayasanın 70'nci maddesinde ise, kamu hizmetlerine alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez hükmü bulunmaktadır.
- 765 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 175'nci maddesi, bir kimseyi dini inançlarından veya mensup olduğu dinin emirlerini yerine getirmesinden veya yasaklarından kaçınılmasından dolayı kınayan, tezyif, tahkir veya alaya alan kimseye altı aydan iki yıla kadar hapis veya 5000 TL' ya kadar ağır para cezası verilmesini öngörmektedir.
- 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 192'nci maddesi; eşlerden her biri, meslek veya iş seçiminde diğerinin iznini almak zorunda olmadığını ancak meslek ve iş seçiminde ve bunların yürütülmesinde evlilik birliğinin huzur ve yararının göz önünde tutulmasına amildir.

• 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18'nci maddesi, "d" fıkrası ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenlerle işverenin işçinin akdini feshedemeyeceğini ve bunların akdin feshedilmesinde haklı bir gerekçe oluşturmayacağını öngörmektedir. İş Kanunu'nun 5'nci maddesi; İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamayacağı; esaslı sebepler olmadıkça tam süreli, kısmi süreli ve belirsiz süreli işçilere, işverence farklı işlem yapılamayacağı; işverenin biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapılamayacağı; aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmayacağı; işçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin, uygulamasının daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmayacağını hükme bağlamıştır. Aynı Kanunu'nun 3'üncü maddesine göre işverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları iş yerlerinde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürsüz, eski hükümlü ve terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı %6'dır. Bu tür çalışanların sigorta primlerinin %50'si Hazine tarafından karşılanır.

Çalışma hayatında ayrımcılığı önlemeye yönelik mevzuat incelendiğinde; ABD, İngiltere ve AB mevzuatına göre çok büyük açıklık olmadığı gözükmektedir. 1475 sayılı İş Kanununu yürürlükten kaldıran (14'ncü madde hariç) 4857 sayılı yeni İş Kanunu ile önemli ölçüde AB mevzuatına yaklaşıldığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte aşağıdaki eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Bunları şöyle özetlemek mümkündür;

- Mevzuatımızda yaş ayrımcılığını önleyici düzenleme bulunmamaktadır. Çalışma yaşı alt sınırı ile ilgili İş Kanunu, Borçlar Kanunu ve Umumi Hıfzısıhha Kanunları'nda farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum özellikle çalışma hayatında çocuk işçilerin istismarına olanak sağlamaktadır.
- Medeni Kanun'da eşlerin meslek ve iş seçiminde ve bunların yürütülmesinde "ailenin huzur ve yararı ilkesinin gözetilmesi" gereği, kadının sosyal statüsü dikkate alındığında, ayrımcı amaçlarla istismarına açık olduğu düşünülmektedir.

- Türk mevzuatında para cezası dışında ayrımcılığa karşı hukuki bir yaptırım bulunmamaktadır. Amme Alacaklarının Tahsili Hakkında Kanundaki yetersizlikler nedeniyle alacakların tahsilinde de güçlük bulunmaktadır.
- Anayasa'nın 70'nci maddesi hükümlerinin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5'nci maddesine aynen aktarılarak Kanunun işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir.
- İşçilere ve memurlara verilen sosyal yardımların aile bütünlüğü gözetilerek çalışan eşlerden sadece erkeklere verilmesi, cinsiyet ayrımcılığına yol açmaktadır.
- Yasanın öngördüğü iş güvencesinin alt aylık kıdem şartını öngörmesi, işverenlerin daimi kadroları geçici kadrolar haline dönüştürmelerine yol açabilecektir.
- Mevzuatımızda göçmenlerin ve gurbetçilerin (expatriates) çalışma koşulları düzenlenmemiştir.
- AB'ne uyum çalışmaları kapsamında 2007 sayılı Türkiye'deki Türk Vatandaşlarına Tahsis Edilen Sanat ve Hizmetler Hakkında Kanun kayıt dışı sektörler tarafından büyük ölçüde delindiğinden bu kanunun sınırlarının daraltılması ya da yürürlükten kaldırılması gerekmektedir.
- Gelir Vergisi Kanunu md. 23/8 ve 186'no.lu Gelir Vergisi Genel Tebliği'nde "Ramazanda oruç tutmayıp iş yerinde yemek yiyenlere sağlanan menfaatler gelir vergisine tabi değilken oruç tutanlara sağlanan menfaatlerin gelir vergisine tabi tutulması dini ayrımcılık kapsamındadır" hükmü yer almaktadır

Tüm anti ayrımcı yasal düzenlemelerin tek bir kanunda toplanarak yeniden düzenlenmesi, uygulamanın etkinliğini arttıracakı düşünülmektedir.

3.2.2.3. Anti-Ayrımcı Mevzuatın Değerlendirilmesi

Görünürde ayrımcılığın her türünü yeryüzünden kaldırmak için tüm ülkelerde ortak bir niyet bildirimini olduğu görülmektedir. Bu ortak niyet çerçevesinde, Straw'nın (1989) belirttiği gibi ayrımcılığı önlemeye yönelik mevzuatın üç seviyeli bir fırsat eşitliği sağlamayı hedeflediği söylenebilir. Bu seviyeler;

- Birinci aşama: Şans eşitliği sağlama

- İkinci aşama: İşe girişte fırsat eşitliği sağlama
- Üçüncü aşama: Bölüşümde fırsat eşitliği sağlama

Ancak bu ortak niyet ve mevzuat düzenlemelerine rağmen ayrımcılığın varlığını sürdürmesini birçok nedene bağlamak olasıdır. Dickens'e göre (1994), anti ayrımcı düzenlemelerin dayandığı varsayımların zayıflığı, ayrımcılığı önlemeye hizmet etmekten ziyade ayrımcılığı körükleyici etki yapmaktadır. Dickens bu varsayımlarda üç adet zayıflık alanı belirlemiştir. Bunlar;

- Mevcut mevzuat, liberal eşitlik yaklaşımından ziyade resmiyette eşitliğe dayanmaktadır.
- Esasta değil, prosedürlerde eşitlik öngörülmektedir.
- Sosyal kapasitelerin yapısal kaynakları ile sosyal eşitsizliğin yapısal kaynaklarını uzlaştırmada mevcut sorunlar genelde göz ardı edilmektedir.

Dickens mevzuat eşitliğinin, hakim güçler tarafından hazırlanan “normlar ve standartlara” dayandığından, bizzat mevzuatın kendisinin ayrımcılığa konu teşkil ettiğine işaret etmektedir. Dickens'in ayrımcılığı önleme mevzuatının dayandığı varsayımların tutarsızlığı görüşüne katılmakla birlikte, mevzuatın uygulamadaki başarısızlığı ile ilgili aksayan yönleri de olduğunu düşünmekteyiz. Bunlar; ayrıma tabi grupların bir kısmının mevzuatın kapsadığı şemsiyenin koruması dışında kalması, mevzuatın ulusal ve kurum kültürleriyle uyuşmaması, kayıt dışı sektörlerin varlığı, mevzuatın fiili durumdan ziyade aşırı idealize edilmiş bir yapıyı öngörmesi, mevzuattan doğan yaptırımlarımdaki belirsizlik ve muğlâklık ile mevzuattaki istisnaların fazlalığıdır.

3.2.3. Çalışma Hayatında Çocuk İşçilerin İstismarını Önlemeye Yönelik Mevzuat

3.2.3.1. Uluslararası Mevzuat

TBMM tarafından aşağıdaki uluslararası mevzuat onaylanarak ulusal mevzuat haline getirilmiştir:

- 20 Kasım 1989 tarihli BM Çocuk Haklarına Dair Sözleşme (Azınlık çocukları ile ilgili 17, 29 ve 30'ncu maddelerine Türkiye çekince koymuştur)

- 25 Ocak 1996 tarihli Çocuk Haklarının Kullanılmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi
- Asgari Yaş Haddine İlişkin 138 sayılı ILO sözleşmesi
- En Kötü Biçimlerdeki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Acil Eylem Sözleşmesi (182 sayılı ILO sözleşmesi)
- BM Uluslararası Evlat Edinme Sözleşmesi

3.2.3.2. Ulusal Mevzuat

Türk mevzuatında çocuğun fiil ehliyeti TMK'na göre (md. 9,10,13,16), ayırt etme gücüne bağlanmıştır. Cezai ehliyet yönünden, Çocuk Mahkemeleri Kuruluş, Görevleri ve Yargılama Usulleri Hakkındaki Kanunun 10 ve 11'nci maddelerine göre; 11 yaşından itibaren yükümlü sayılmaktadır. Borçlanma, çalışma ve diğer yükümlülükleri yerine getirmede ise çocuğun velisinin izin ve onayı gerekmektedir. İş ve meslek seçiminde çocuğun yerine ailesi karar vermektedir.

Türk Hukuk Sistemi'nde çocukların iş hayatında istismarını önlemeye yönelik hükümler aşağıdadır:

- **Ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırma yasağı:** 4857 sayılı İş Kanununun 85'nci maddesine göre, 16 yaşını doldurmamış genç işçiler ve çocuklar ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılmaz. Kadınlarla 18 yaşını doldurmamış genç işçilerin çalıştırılması yasaklanan işler listesi Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılan Tüzükle belirlenmiştir.
- **Yer altı ve su altında çalıştırma yasağı:** 4857 sayılı İş Kanununun 72'nci maddesi gereği kadınlar ve 18 yaşını doldurmamış gençler yer altı ve su altında çalıştırılmazlar.
- **Gece çalıştırma yasağı:** Sanayiye ait işlerde 18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin gece çalıştırılmaları yasaktır (4857 sayılı Kanun md.73).
- **Fazla mesai yasağı:** İş Kanuna göre hazırlanan Fazla Mesai Yönetmeliğine göre, 15 yaşını doldurmamış çocukların fazla mesai yapması yasaktır.
- **Eğlence Sektöründe çalıştırma yasağı:** Ümumi Hıfzısıhha Kanunu'nun 176'nci maddesi, 18 yaşını doldurmamış çocuklar, bar, kabare, dans salonları kahve, gazino ve hamamlarda çalıştırılmalarını yasaklamıştır. Polis Vazife ve Salahiyeti Kanunu'nun

12'nci maddesine göre bu yaş sınırı 21'e yükseltilmiştir. Bu iki yasa hükmüne rağmen AB uyum çerçevesinde, Polis Vazife ve Salahiyeti Kanununa göre çıkarılan "Açılması, İzne Bağlı Yerlere Uygulanacak İşlemler Hakkında Yönetmelik"te değişiklik yapılarak, çocukları ve kadınları koruyucu hükümler yönetmelikten çıkarılmıştır (Hürriyet 22 Aralık 2003).

- **Cinsel sömürünün önlenmesi:** TCK'nın 414-416'nci maddeleri ile 15 yaşını doldurup doldurmadığına veya 18 yaşından küçük olma durumuna göre çocukların cinsel yönden sömürülmelerini önleyici yönde ağırlaştırıcı cezai hükümler getirilmiştir.
- **Özgürlüğün kısıtlanması ve hapsedme:** Çocuk Mahkemeleri Kanunu'na göre, 11 yaşından küçük çocuklar hapsedilemez. Bu çocuklara karşı sadece güvenlik önlemleri alınabilir. Ceza Mahkemeleri Usul Kanunu 19 (2) maddesine göre alt sınırı üç yılı aşmayan hafif suçlarda çocukların tutuklanması ve gözaltına alınması yasaktır.
- **Alkol ve benzeri madde tüketimi:** TCK. 574 (2)'nci maddesine göre 18 yaşını doldurmamış olanlara alkollü içki satmak yasaktır. Bu yaş grubu çocuklar Polis Vazife ve Salahiyeti Kanunu'na göre yanlarında velisi olsa bile barlara, müzikhollere ve alkollü içki içilen yerlere girmeleri yasaklanmıştır.
- **Muzır neşriyattan koruma:** 1117 Sayılı Küçükleri Muzır Neşriyattan Koruma Kanunu, 18 yaşından küçüklerin ahlakını olumsuz yönde etkileyebilecek süreli veya süresiz yayınlarla ilgili kısıtlamalar ve cezai hükümler içermektedir.
- **Şiddet, suistimal ve ihmale karşı korunma:** TMK: 272, 273, 274 ve 275'nci maddeleri, çocukların ana ve babalarından gelebilecek bedensel ve zihinsel taciz, sömürü ve benzeri diğer tüm muamelelerden korunmasına ilişkin hükümleri düzenlemektedir. TCK 435 ve 436'nci maddeleri 15-21 yaş grubu çocuklara yönelik fuhşa teşvik suçları için ağırlaştırıcı hükümler içermektedir.
- **Asgari çalışma yaşı sınırlaması:** 4857 sayılı İş Kanunu asgari çalışma yaşı sınırı 15, Umumi Hıfzısıhha Kanunu 173/1'nci maddesi ise 12 olarak belirlemiştir.
- **Çocukların satılması, kaçırılması ve çocuk ticareti:** TCK, 21 yaşından küçükler için ağırlaştırıcı hükümler öngörmüştür. TCK'nın 201'nci maddesi, 4771 sayılı Kanunla değiştirilerek insan kaçakçılığına maruz kalan çocuklar için cezalar artırılmıştır.

Çocukların istismarını önlemeye yönelik ulusal mevzuatı, uluslararası mevzuatın öngördüğü çocuklara dernek kurma ya da derneğe üye olma hakkını tanımamaktadır. 15 yaşından küçük çalışanlar için sosyal güvenlik hakkı tanınmamıştır. Türk mevzuatı esas itibariyle uluslararası mevzuata büyük ölçüde yakınlaşmıştır. Ancak uygulamada;

- Korumaya muhtaç çocukların barındırma, bakım ve eğitiminde devletin sağladığı olanaklar yetersizdir.
- Engelli ve sokak çocuklarının rehabilitasyon programları yetersizdir.
- Tarım ve atölye tipi küçük üretim tesislerinde kaçak olarak çalıştırılan çocukların oranı tüm çocukların %83'üne yaklaşmıştır. Çalışma yaşının, altı yaşına kadar çekildiği görülmektedir. Çalışma koşulları bedensel ve ruhsal gelişimleri için elverişsizdir.
- Uygulamayı izleme görevinin Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna verilmesi, BM Çocuk Hakları İzleme Komitesi'ne karşı bir savunma aracı olarak değerlendirilen ulusal raporu anlamsız kılmakta, ülke çapındaki çalışmalarını kırtasiyeciliğin girdabına sokmaktadır.
- TMK'daki 15 yaşındaki çocuğu istisnai durumlarda ergin kılma olanağının hiçbir uluslararası sözleşme zorlaması olmaksızın 18 yaşına çekilmesi çocuk hakları bakımından ileri bir adım olacaktır.

3.2.4. Taciz Problemini Önlemeye Yönelik Mevzuat

3.2.4.1. Uluslararası Mevzuat

AB'nin 1994 tarihli Cinsel Taciz Yasası, tacizi "işteki kadın ve erkeklerin değerini (itibarını) etkileyen cinsel doğadaki istenilmeyen davranış", çoğunlukla kişisel algılamalara bağımlı bir değişken olarak tanımlamaktadır. AB Hukuku, ABD Hukuku gibi cinsel tacizden dolayı işyerini de sorumlu tutmakta, ABD Mevzuatı'ndan farklı olarak mağdurlara hukuki prosedürler konusunda tavsiye ve danışmanlık sağlayıcı bir görevli ya da birim oluşturulmasını yasal zorunluluk olarak görmektedir. ABD hukukunda, işveren aşağıdaki üç yükümlülüğü yerine getirmişse, işyerinde cinsel taciz eyleminden dolayı sorumlu tutulmamaktadır (Bland ve Taleoup, 2001:51-61). Bunlar;

- Cinsel tacizi önlemek için gerekli önlemleri almışsa,

- Çalışan, işveren tarafından cinsel tacizin önlenmesi için sunulan fırsatları sebepsiz yere kullanmadı veya kullanmadıysa,
- Diğer taraftan, denetçinin tacizi ters bir etki ile son bulduysa.

3.2.4.2. Ulusal Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu'nun 24'ncü maddesi; işveren, işçinin veya aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa; işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işveren bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa; işveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse, işçinin iş akdini derhal fesih hakkı doğmaktadır. Aynı şekilde işçinin işverene yahut onun aile üyelerinden birine sataşması; işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde işverenin iş akdini derhal fesih hakkı doğmaktadır. Türk Mevzuatı'nda taciz eylemlerinden dolayı işverene doğrudan sorumluluk yüklenmesi olası değildir. İşçinin ise işverene ya da onun işçisine karşı yapılan taciz eyleminden dolayı, doğrudan bireysel sorumluluğu bulunmaktadır.

Türk Ceza Kanunu'nda "Adab-ı Umumiye ve Nizami Aleyhinde Cürümler" başlığı altında 414-428'nci maddelerinde cinsel taciz sayılabilecek haller ve yaptırımları düzenlenmiştir. Aynı Kanunun 421'nci maddesinde "kadınlar ve genç erkeklere söz atanlar ve sarkıntılık edenler 6 aydan 2 yıla kadar hapis olunur" hükmü Anayasa Mahkemesince olgun erkeğe yönelik eylemleri kapsamadığı gerekçesiyle oy birliğiyle iptal edilmiştir (Hürriyet, 2 Haziran 2002).

3.2.5. Çalışan Kadının Gebelik ve Çocuk Bakımı Problemini Önlemeye Yönelik Mevzuat

3.2.5.1. Uluslararası Mevzuat

ABD'de 1978 tarihli Gebelik Ayrımcılığını Önleme Yasası'na gelinceye değin, gebelik çalışan kadınların işten atılmasında haklı bir gerekçe oluşturmakta, doğumdan sonra işlerine dönmelerini imkânsız hale getirmekteydi. Bu yasadan sonra gebelik ayrımcılığı yasal olarak yasaklanmıştır.

AB ülkelerinde ise kadının hamilelik dönemi ve doğum sonrası dönemde çocuk bakım konularında Avrupa Sosyal Şartı çok ileri düzenlemeler içermektedir. İş yerinde gebe kadınlara özenli tıbbi korunma sağlanmış olması, doğum öncesi ve sonrasında uzun süreli ücretli izinler, çocuk bakımı konusunda babayı da fiilen sorumlu tutacak tarzda babalara doğum izni verilmesi, doğum sonrası kadınlara yapılan çeşitli ödemeler yoluyla aile ortamında çalışmanın teşvik edilmesi, karı-kocanın yıllık izinlerini birleştirmeye değin sağlanan bir çok sosyal hakla, aile kurumu güçlendirilmiştir. Örneğın, İtalya'da çocuklar 8 yaşına gelinceye kadar, babalara toplam 6 ay ücretli izin verilmektedir.

3.2.5.2. Ulusal Mevzuat

TMK, çocuğın bakımı ve yetiştirilmesi konusunda karı-kocayı eşit şekilde sorumlu tutmakta, bu sorumluluğın yerine getirilmesinde çocuk aleyhine bir durum gelişmesi halinde çocuğın esenliğı devlet güvencesine alınmaktadır. 4857 sayılı İş Kanununun 74'üncü maddesine göre; kadın işçilere doğumdan önce sekiz hafta, doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftalık ücretli izin verilmektedir. Çoğul gebelik halinde doğumdan önce ilave iki hafta süreli ek izin verilmektedir. Hamilelik süresince kadın işçiye periyodik kontroller için ücretli izin verilir. İstek halinde ve çoğul gebelik durumunda bu sürenin sonunda toplam altı aya kadar ücretsiz izin verilir. Kadın işçilere bir yaşından küçük çocukları için toplam günde bir buçuk saat süt izni verilir. Süt izni saatleri günlük çalışma saatinden sayılır.

Basın İş Kanunu'nda, 4857 sayılı İş Kanundan farklı olarak ölü doğum hallerinde kadın işçiye bir ay süreli ücretli izin, babaya üç gün doğum izni verilmektedir.

Umumi Hıfzısıhha Kanununa göre; gebe kadınlar doğumlarından evvel üç ay zarfında çocuğın ve kendisinin sıhhatine zarar veren ağır hizmetlerde kullanılamaz (Md.177).

506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa göre; emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda meydana gelen kazalar iş kazasından sayılmaktadır (md.11). Çocuk düşürme, bu kanunun uygulanmasında hastalık hali sayılmaktadır (md.33).

SSK'na göre analık sigortası kapsamında sigortalı kadının veya erkeğın sigortalı olmayan karısının analığı halinde aşağıdaki yardımlar sağlanmaktadır:

- Gebelik muayenesi ve gerekli sağlık yardımları,
- Doğumda gerekli sağlık yardımları,
- Emzirme yardım parası,
- Sigortalı kadının doğumdan önce ve sonra işinden kaldığı günler için ödenek,
- Analık hali sebebiyle gerekirse yurt içinde bir başka yere gönderilmesi.

Ağır ve Tehlikeli İşler Tüzüğüne (1973) göre; kadınlar ay hali günlerinde ağır ve tehlikeli olan işlerde beş gün süreyle çalıştırılmazlar (md.4). Kadın İşçilerin Sanayiye Ait İşlerde Gece Çalıştırılma Koşulları Hakkındaki Tüzüğe (1973) göre, emzikli kadınlar doğumdan itibaren altı ay içinde gece çalıştırılmazlar (md.6). Gebe Kadınlar Tüzüğüne göre; emzikli işçilere oda ve yurtlarda bulunan bir yaşımdan küçük çocuklarını emzirmeleri için bir iş gününde 45'er dakikalık iki defa emzirme izni verilir. Yaşları ve medeni halleri ne olursa olsun 100–150 kadın çalıştırılan iş yerlerinde bir yaşımdan küçük çocukların bırakılması ve bakılması ve emzirilmesi için işveren tarafından iş yerlerinden ayrı ve iş yerine en fazla 250 m. uzaklıkta emzirme odası, 150'den fazla kadın işçi çalıştıran işyerlerinde ise 0-6 yaşımdaki çocukların bırakılması ve bakılması için yurt ve emzirme yeri kurulması zorunludur.

Türk Mevzuatında evli çalışan kadına doğum öncesi ve sonrasında ileri sayılabilecek haklar tanındığı görülmektedir. Ancak mevzuat uygulamaları dikkate alındığında, AB'nin oldukça gerisinde kaldığı anlaşılmaktadır. Şöyle ki;

- Türk ekonomisi KOBİ niteliğinde olduğundan, çoğu yasa hükümlerinin uygulanması için 50 çalışan sınırı karşısında mevzuat anlamsızlaşmaktadır.
- 4857 sayılı İş Kanunu ile Basın İş Kanunu'nun tanıdığı haklar bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum anayasanın eşitlik ilkesine aykırılık oluşturmaktadır.
- 2002 yılı verilerine göre işyerlerinin %90'ında iş yeri hekimi bulunmamaktadır. Bu durumda, yasal hakların kullanılmasını güçleştirmektedir.
- Doğum sonrası ücretli izin süresinin asgari altı aya çıkarılması, AB uyum çerçevesinde zorunlu görülmektedir.

- 4857 sayılı İş Kanunu'nda, babaya doğum izni verilmemesi, mevzuatın önemli eksiklerinden biri olmaktadır.

3.2.6. Çalışma Hakkına İlişkin İK Problemlerini Önlemeye Yönelik Yasal Mevzuat

3.2.6.1. Uluslararası Mevzuat

ABD'de dürüstlük testleri, alkol ve uyuşturucu testleri ve radyasyon sorgulamaları, birçok eyalette yaygın şekilde kullanılmaktadır. Federal İş Mahkemeleri, birçok davada bu testleri çalışanın kişilik haklarına saldırı olarak yorumlamıştır. İşverenlerin test taleplerini haklı gerekçelere dayandırma zorunluluğu getirilmiştir (Levesque, 1992). AB ülkelerinden Fransa'da uygulanan polygram (parmak izi karakter testleri) için kişi dokunulmazlığı bakımından herhangi bir itiraz olmamıştır. 1974 tarihli Amerikan İşçi Haklarını Koruma Kanunu'nun personel dosyalarının içeriğini, saklama şartlarını ve erişim yetkilerini; 1968 Tarihli Federal Omnibus Suç Kontrol Kanunu çalışanların iş yerinde özel haberleşmelerini; 1968 Tarihli Açık Kredi Kanunu kişisel bilgilere erişim, dürüstlük testleri sonuçlarının saklanması, işçilerin bu tür testlere itiraz şekillerini düzenlemiştir (Levesque, 1992).

1974 Tarihli İngiliz Sendikalar ve İş İlişkileri Kanunu (The Trade Unions and Labour Relations Act) işten ayırmada "adalet ve gerçek liyakate uygunluk ilkesi", 1993 tarihli İspanyol İş Kanunu'nda "objektif, teknik ve disiplin nedenleri dışında" AB Sosyal Şartı doğrultusunda iş güvencesi sağlamaktadır. ABD'de ise işçi ilişkileri "gönüllü istihdama" dayalı olduğundan iş güvencesi söz konusu olmadığı gibi, bu ülkede işten çıkarmanın yasal dayanağı olmayıp Medeni Kanuna genel bir atıfta bulunma imkanı mevcuttur. Ancak ABD'de haksız işten çıkarmalarda yargıya başvurma hakkı çalışanlara tanınmıştır. AB Hukuku'na göre ise; işten eleman çıkarılması öncesinde; bir ihbar süresi tanınmasını, kıdem tazminatı ödenmesini yada elemanın işine işverence iadesini, işten çıkarmada iş konseylerine, işçi temsilcisi yada işçi sendikasına danışılması zorunlu hale getirilmiştir (Pfeffer, 1995:26). Ayrıca AB Mevzuatı'na göre, işverenlerin sözleşmeli ya da geçici işçi kullanarak "iş güvencesini düzenleyen direktif hükümlerinden kurtulması mümkün değildir. Bu hususlar Maastricht sözleşmesi ile ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir.

3.2.6.2. Ulusal Mevzuat

TC. Anayasası'nın 17'nci maddesine göre, "herkes yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir." Bu hak anayasaya göre iki durumda sınırlandırılabilir.

- Tıbbi zorunluluklar
- Kanunla

Aynı maddenin devamında, "kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz". Anayasa'nın 19'ncü maddesi "herkes kişi hürriyeti ve güvenliğine sahiptir. Suçluluğu hakkında kuvvetli belirti bulunan kişiler, ancak kaçmalarını, delillerin yok edilmesini veya değiştirilmesini önlemek amacıyla veya bunlar gibi tutuklamayı zorunlu kılan ve kanunda gösterilen diğer hallerde hakim kararıyla tutuklanabilir. Hakim kararı olmadan yakalama, ancak suçüstü halinde veya gecikmesinde sakınca bulunan hallerde yapılabilir." Md.20'de ise "herkes özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz. Hakim kararı olmadıkça, gecikmesinde sakınca bulunan hallerde de kanunla yetkili kılınan merciin emri bulunmadıkça, kimsenin üstü, özel kağıtları ve eşyası aranmaz ve bunlara el konulamaz". Md. 21'de "kimsenin konutuna dokunulamaz, belirli şartlar sağlanmadıkça konutuna girilemez, arama yapılamaz ve buradaki eşyaya dokunulamaz". Anayasa'nın 22, 24 ve 25'nci maddeleri ile; kişi din, vicdan, düşünce ve kanaat ile haberleşme hürriyetleri anayasal garantiye alınmıştır.

TCK'nda da Anayasada belirlenen kişi dokunulmazlık hakları çerçevesinde, bu hakkın ihlali halinde yaptırımlar düzenlenmiştir.

4857 Sayılı İş Kanunu ile işçi ve işveren haklı nedenle karşılıklı ya da tek taraflı derhal sözleşme fesih hakkı, bildirimli fesih hakkı tanınmış, feshin geçerli sebebe dayandırılması koşuluyla çalışana iş güvencesi sağlanmıştır. Bu kanunla fesih için geçerli sebep oluşturamayacak haller belirlenmiştir (md.18). İş akdini fesih işlemi; işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır. Aynı kanunun 21'nci maddesi ile haksız yere işten atıldığı anlaşılan işçilerin işlerine iadesi ya da bu

işlemden dolayı maddi ve manevi kayıplarının işverence karşılanması hükmü getirilmiştir.

Haksız işten atma konusunda AB-Türk Mevzuatı karşılaştırıldığında aşağıdaki temel farklar olduğu anlaşılmaktadır.

- İhbar süreleri ve kıdem tazminatı tavanlarında belirgin açıklıklar bulunmaktadır. Örneğin kıdem tazminatı tavanı bizde 8 aylık ücret iken, İspanya’da bu rakam 45 aydır. İhbar süreleri bizde kısadır.
- AB Mevzuatı’nda işverenin geçici işçi veya taşeron kullanarak iş güvencesini delme olanağı yokken, bizde yeni İş Kanunu’nun 7’nci maddesi buna olanak vermektedir.
- AB Mevzuatı’nda işten ayırma işlerinde işçi konseyleri, temsilcileri ve sendikalara danışma zorunluluğu varken, Türk Mevzuatı’nda bu zorunluluk yoktur.
- Türk Mevzuatı’nda “geçersiz sebep” sınırları AB Mevzuatı’na göre daha dardır.

Türk Mevzuatı’nda yukarıda bahsedilen testlerin yapılmasını engelleyen herhangi bir hüküm bulunmamaktadır.

Türk iş mevzuatında personel dosyalarının saklanması ve gizliliğinin korunması ve erişim hakları ile ilgili herhangi bir hüküm bulunmamakla birlikte, TCK’deki genel hükümlerden yararlanma olanağı bulunmaktadır. TCK. md.525’deki “bilgisayardan bir bilgiyi izinsiz alıp çoğaltma, bilgileri tahrif” suçu örnek olarak gösterilebilir.

3.2.7. Sağlık Problemlerini Önlemeye Yönelik Yasal Mevzuat

3.2.7.1. Uluslararası Mevzuat

Roma Anlaşması’nın 189’ncü maddesine göre yayınlanan “AB iş yeri sağlık ve güvenlik direktifleri”, Tek Avrupa Sözleşmesi’nde bir temel çatı altında toplanmıştır. Toplam 10 direktiften oluşan bu yasal yapı, iş yeri sağlık ve güvenlik standartları, kazalardaki zararların kontrolü ve meslek hastalıkları ve kazalar nedeniyle çalışanlara ödenecek ödemeler ve işveren sorumlulukları düzenlenmiştir (Bratton ve Gold, 1999).

AB sağlık ve güvenlik düzenlemeleri, işyerlerinde ortak istişare sağlık ve güvenlik komiteleri kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Fransız ve Alman ulusal yasaları bu konuda

en kısıtlayıcı düzenlemelere sahiptir. Ancak Bain (1997), Avrupa ve Amerika'daki güçlü işveren lobileri ve hükümetlerin, sağlık ve güvenlik düzenlemelerindeki aşırılığın ekonominin rekabet gücü üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle bu düzenlemelerden geri adım atılması konusunda baskı yaptıklarını belirtmektedir.

AB Mevzuatı'na göre iş yeri sağlık ve güvenliği ile ilgili sorumluluk, bir "yönetim" sorumluluğudur. Yönetim bu sorumluluğunu ortak sağlık ve güvenlik komiteleri aracılığıyla yerine getirmektedir. Reilly (1995) sağlık ve güvenlik komitesini gelecekteki AB Sağlık ve Güvenlik Yasasının temeline oturtmaktadır.

ABD'de 1970 Tarihli İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yasası (Occupational Safety and Health Act-OSHA) ile işyeri güvenlik ve sağlık standartları oluşturulması hedeflenmektedir. Kanun Sağlık Bakanlığı bünyesinde Milli Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü kurulmasını öngörmektedir. Bu enstitünün çalışmalarına göre üretimde 13.000 adet zehirli kimyasal kullanılmakta, her yıl buna yaklaşık 500 yeni madde eklenmektedir. Mevcut kimyasallar için standart belirleme çalışmalarının bu hızla sürmesi halinde, bunun 100 yılı bulacağı ifade edilmektedir (Bowin, 1987).

3.2.7.2. Ulusal Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu'nun 24'ncü maddesi; işin, işçinin sağlığı ve yaşayışı için tehlike oluşturması, bir bulaşıcı hastalık tehdidi halinde işçiye sözleşmeyi derhal fesih hakkı vermektedir. 25'nci madde ise; işçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşayışından yahut içkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa veya sakatlığa uğraması halinde bu sebeple doğacak devamsızlığın ardı ardına üç iş günü veya bir ayda beş iş gününden fazla sürmesi, işçinin hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olduğu ve o iş yerinde çalışmasında sakınca bulunduğu sağlık kurulunca saptanması durumunda, işverence akdi derhal fesih hakkı doğmaktadır. İş Kanunu'nun 77'nci maddesi iş yeri sağlığı ve güvenliğinin sağlanması sorumluluğunu işverene yüklemektedir. Md.80 ise en az 50 işçi çalıştıran iş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurulmasını, bu kurulun kararlarını uygulamakla işvereni sorumlu tutmaktadır. Md. 83, iş yerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından işçinin sağlığını bozacak veya vücut bütünlüğünü tehlikeye sokacak yakın, acil ve hayati bir tehlike ile karşı karşıya kalan işçiye iş sağlığı ve güvenlik kuruluna şikâyetle bulunma hakkı vermektedir. İş koşulları düzelmediği takdirde, 6 iş günü içinde işçiye akdi derhal fesih hakkı doğmaktadır.

Md.84'de, işyerine sarhoş veya uyuşturucu madde almış olarak gelmek ve iş yerinde alkollü içki veya uyuşturucu kullanmak yasaklanmıştır. 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'na göre, iş kazaları ve meslek hastalıkları halinde çalışanlara sağlanan yardımlar aşağıdadır:

- Sağlık yardımı yapılması
- Geçici iş göremezlik süresince günlük ödenek verilmesi
- Sürekli iş göremezlik halinde gelir sağlanması
- Protez araç ve gereçlerin sağlanması, takılması, onarılması ve yenilenmesi
- Yurt dışı tedavi imkânı
- Cenaze masrafı karşılığı verilmesi
- Sigortalının ölümünde hak sahiplerine gelir bağlanması. İş Kanunu 50'nci maddesine göre, yönetmeliklerde belirlenen her işçi sağlığı ve güvenliği tedbirini almayan işverene 50 milyon TL. Para cezası verilmesini, bu tedbirlerin alınmadığı her ay için bu cezanın tekrarlanması öngörülmektedir.

AB Mevzuatı ile Türk Mevzuatı, işçi sağlığı ve güvenliği yönünden karşılaştırıldığında aşağıdaki farklılıklar olduğu görülmektedir:

- Türk Mevzuatı'nda da İşçi Sağlığı ve Güvenliği Kurulu öngörülmesine rağmen uygulamada işlerliği ve yaptırım gücü büyük ölçüde keyfiyete bağlı olmaktadır.
- İşyeri sağlık ve güvenliği konusunda yaptırımlar, Türk Mevzuatı'nda, anlamsız sayılabilecek bir para cezası öngörmekte caydırıcı hukuki yaptırım içermemektedir.
- İş yeri çalışma koşulları sağlık ve güvenlik yönünden uygulamada AB'nin çok gerisindedir. Örneğin AB uyum çalışmaları doğrultusunda çıkarılan Ekranlı Araçlarla Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkındaki Yönetmelik ile Titreşim ve Gürültü Yönetmeliği, işverenlere işyerlerini yönetmelik hükümlerine göre düzenlemeleri için üç yıllık geçiş süreci tanımıştır (Hürriyet, 24 Aralık 2003; Sabah, 6 Ocak 2004).

- Türk Mevzuatı'nda alkol ve uyuşturucu bağımlısı çalışanların istemleri halinde rehabilitasyon programları uygulanması ve bu konuda çalışana işi ile ilgili garantiler öngörülüyor. Bu durum işverene derhal iş akdini fesih hakkı veriyor.

AB giriş sürecinde, iş yeri çalışma koşullarını AB standartlarına ulaştırma çalışmaları Türk ekonomisine çok büyük bir maliyet getireceği değerlendirilmektedir.

3.2.8. Mevzuatın İK Problemlerini Önleme Gücü

Çalışma hayatını düzenleyen mevzuatın İK problemlerini önlemede yetersiz kaldığı, hatta mevzuatın bu problemlerden bir kısmını kısıktığı düşünülmektedir. Bu gün için en gelişmiş işçi sağlığı ve sosyal güvenlik sistemine sahip AB ülkelerinde, iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle sürekli iş gücü dışına itilenlerin oranı toplam çalışma çağındaki nüfusun %10'un üzerine çıkması; dünyada çalışma çağı dışı çocuk nüfusun giderek artan oranda çalışma hayatına dahil olması, bu durumun devletler tarafından kanıksanarak Türkiye örneğinde görüldüğü gibi "16 yaş altı çalışanlar için Hükümetçe asgari ücret tespiti"; Japonya, Kore gibi ülkelerde kadın-erkek yeterlilik açıklığının kapanmasına rağmen kadın nüfusunun büyük kısmının çalışma hayatının dışında tutulması; çoğu ülkede cinsiyetler arası ücret ayrımcılığının yasalarla kurumsallaştırılması vb. örnekler bu iddiamızı doğrulamaktadır. Mevcut İK problemlerinin bir kısmı ise işyeri dışı etkenlerden kaynaklandığından, bu problemlerin sadece sonuçları organizasyonlara yansımaktadır. Toplumlarda çeşitli nedenlerle alkol, uyuşturucu madde vb. bağımlılıkların artması buna örnektir. Burada Adam Smith'in "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" felsefesine dayalı endüstriyel yapıda, yaklaşık 200 yıllık sendikal mücadeleler sonucunda çalışan lehine elde edilen kazanımların yadsınması olarak düşünülmemektedir. Ancak mevcut endüstriyel ilişkiler yapısını besleyen yasal düzenlemelerin yetersizliğine, mevcut yasal nitelikli sendikaların işlevsizleşmeye başladığına; modern İKY'nin "yüksek yüklenim, bağlılık, esneklik ve uyum" bakışının mevzuata henüz yeterince yansıtılmadığına dikkat çekmek gereksinimi duyulmaktadır.

Mevzuatın İK problemlerini önlemede önemli ve temel bir rol bile üstlenebileceği, ancak tek başına yeterli olmadığı, mevzuatın diğer parametrelerle de uygun şekilde desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Dickens'in mevzuatın dayandığı varsayımların sakatlığı ve geçersizliği görüşüne katılmakla birlikte, mevcut mevzuatın İK problemlerini çözüm gücünü geliştirebilmek için aşağıdaki hususların da dikkate alınması gerekmektedir:

- Birçok İK probleminin artması için uygun ortam hazırlayan, hiçbir mevzuatla kendisini bağlamayan kayıt dışı ekonominin sınırlarının daraltılması
- Yasal yaptırımların parasal ve hukuki boyutlarını güçlendirmesi
- Maliyetlere aşırı duyarlı klasik endüstriyel ilişkiler yapısından süratle bilgi toplumuna geçilmesi
- Mevzuatın ayrıntılı şekilde düzenlenerek tarafların yorumuna açık kapı bırakılmaması
- Mevzuatın özellikle çalışanları caydırıcı nitelikteki prosedürlerden arındırılması. Örneğin, ABD'de çalışanların şikâyetlerinde İş Mahkemelerine depozito yatırma zorunluluğu vb.
- Mevzuatta istisnai alanların daraltılması
- Mevzuatta uygulama esnekliğinin giderilmesi. Örneğin AB tarafından üyelik müzakerelerine başlama tarihi vermek için yürürlüğe giren yasaların uygulamasının izlenme talebi vb.
- Mevzuatta çelişkili düzenlemelerin giderilmesi. Örneğin, İş güvencesi ile geçici işgücü istihdamının birlikte düzenlenmesi
- Mevzuat uygulamalarının denetiminin bağımsız kurum ya da kurullarca yapılması.
- İşletme ve tüketici sosyal sorumluluklarının geliştirmesi. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının geliştirilmesi çalışma hayatının kalitesinin, çalışan ve tüketici memnuniyetinin artırılmasına; tüketici sosyal sorumluluklarının gelişmesi de iş güvenliği sağlığı bakımından gayri insani ve çalışanlarına ayrımcı uygulamalar içindeki işletmelerin ürünlerine karşı boykot vb. davranışlar şeklinde yansımaları bu tür işletmeler üzerinde etkili olacaktır.

Mevcut iş kanunlarının uygulanmasının sivil toplum örgütlerinin denetimine açılması ve bu konuda bu örgütlerin teşviki gerekmektedir.

3.3. Endüstriyel İlişkiler ve Sendikalar

Fox (1990), dört farklı endüstriyel ilişkiler yönetim tarzı geliştirmiştir. Bunlar; geleneksel yaklaşım (sendika düşmanlığı), sofistike paternalist yaklaşım (sendikayı ret, çalışan ihtiyaçlarına verilen önem), sofistike yenilikçi yaklaşım (sendikayı kabul) ve standart yenilikçi yaklaşım (zoraki sendikayı kabul)'dır. Guest Eİ Yönetimini; yeni gerçeklik, geleneksel bütünsellik, bireyselleşmiş İKY ve "kara delik" kavramlarıyla açıklamaktadır (Bratton ve Gold, 1899). Ülke uygulamalarına bakarak üç tip Eİ yaklaşımı tanımlanabilir. Bunlar; konsensüs yaklaşımı, korporatist yaklaşım ve çatışma kültürü yaklaşımı (bizler ve onlar)'dır.

Sendikaların endüstriyel demokrasinin gelişmesindeki tarihi rolü yadsınamaz. Bu rol tarihi gelişim süreci içerisinde sınıf mücadelesi esaslı bir politik güç olarak var olma mücadelesidir. Bu mücadele, anti sendikal güçlerin depolitize etme çalışmalarına (örneğin siyaset ve ticaret yasakları, örgütlenme kısıtlamaları vb.) rağmen yürütülmüştür. Sendikal mücadelelerin çalışanlar yönünden olumlu sonuçları aşağıdaki gibidir:

- İşçi şikâyetlerini ele alma sistemi
- İşçi-yönetim ihtilaflarının çözümünde evrensel uygulama olanağı veren tarafsız kişi hakemliği
- Uygun proses disiplini, eylemleri, işçi fayda programlarının yayılması
- Tatil ve dinlenme haklarının gelişimi
- İş tanımlarının açıkça yapılması
- Kıdemlilik sistemlerine göre işçi haklarının oluşturulması
- Sistemik ücret yapılarının oluşturulmasının benimsenmesi (Foscum, 1979).

1980'lerde küreselleşme olgusu ile şiddetlenen rekabet savaşları; Vekâlet Teorisi (Agency Theory)'nin "bizler ve onlar"çı çatışma kültürüne dayalı Eİ yapısını, yönetim

yanlı ve tek taraflı kırma girişimini Amerikan ve İngiliz işverenleri nezdinde doruğa çıkarmıştır. Her iki ülke işverenlerini, sendikaların toptan redde götürülen stratejik bir yaklaşıma yöneltmiştir. Brown ve diğerlerine (1997) göre, bu yönelişin nedenleri aşağıdadır:

- Ekonomik krizler
- İmalat sektöründen hizmet sektörüne yöneliş
- Esnek çalışma sistemlerinin yaygınlaşması nedeniyle geçicilerdeki artış
- Muhtelif politika ve yasal çevre koşulları
- Sendikaları reddeden firmalarda artış ve karşılıklı etkileşim

Bu yönelişte şirketlerin, İKY denilen iddialı söylemlere sahip bir fenomeni kurtarıcı olarak görmeleri de etkili olmuştur. İKY modeli sendikalara dört şekilde tehdit oluşturmaktadır:

- İstihdam anlaşmalarının bireyselleştirilmesi
- Sendika temsilinin terk edilmesi
- Çalışanların güçlendirilmesi
- Kurumsal bağlılık ile sendika dayanışmasının zayıflaması (Bratton ve Gold, 1999).

İKY'nin yüksek katılımcı uygulamaları, sendika temsilinin kolektif mantığına bir meydan okuma oluşturur. Şirket kültürünü güçlendiren ve yönetsel otoritenin üstünlüğünün kabul edilmesi için çalışanları sosyalleştiren eğitim programları, iş yerinde sendikalaşmayı zayıflatabilir. Kıdemlilik yerine bireysel performans ve yeteneklere dayalı terfi, kaçınılmaz olarak dahili emek piyasasını sendika etkisinden uzaklaştırmaktadır. Guest'e (1999:43) göre yeni İKY modeli mantığında (en azından teoride) iş yeri sendikalaşması sonunda çürüyüp gidecek; İKY'nin iş bağlılığı hedefi, potansiyel olarak sendikalar için ana mücadele alanı olacaktır.

İKY'nin kabulüne göre, çalışan ve yönetimin çıkarları aynıdır. Bu nedenle sendikaların varlığı tartışmalı hale gelmektedir. İKY'nin çalışanlarla doğrudan iletişim vurgusu, sendikalar tarafından bir tehdit olarak algılanabilir. İKY ideolojisinin en önemli parçası,

firmaların işçi sendikalarının rolünü minimize etme izni vermiş olmasıdır (Pinnington ve Edwards, 2000).

İKY'nin genel kabulleri işverenlerin sendikalara karşı olan tutumlarını da belirlemektedir. İşveren tutumları; sendikaları işyerinden ihraçtan başlayarak, kontrol altına alma, kısa vadeli kredi verme, kabul etme ve işbirliği yapmaya değin değişmektedir (Halloran, 1986). İşveren tutumunun organizasyonel sonuçları, Heery'e (1992:4) göre, aşağıdaki şekilleri alabilir:

- Sendika üyeliğinin enstrümantal değeri azaltılabilir.
- İşçiler arasında kolektif menfaatler parçalanabilir. Böylece kolektif disiplin içten içe aşındırılabilir.
- Kolektif müzakere süreci ve sendika üyeliği için yönetim desteği azaltılabilir. İşverenlerin sendika karşıtlığı politikalarına en büyük katkı çok uluslu şirketlerden gelmektedir. Çok uluslu şirketler; işçi brifing grupları, problem çözüm grupları, işçiler için güçlü yetiştirme programları ve bağımsız ücret politikaları gibi katılımcı İKY çerçevesini kullanarak, İK politikalarının temel karakteristiği haline getirmektedirler (Beaumont, 1987). Benton ve Halloran da (1996:218) bu gerçeğe vurgu yaparak; “güçlü şirket imajı ve güçlü bir yön duygusu genellikle sendikanın güçsüz olduğu organizasyon anlamına gelir” demektedirler. Cadin ve Guerin (1999), “Piyasadaki artan belirsizlik müktesep haklara yenilerinin eklenmesine izin vermemektedir. Toplu iş görüşmeleri pazarlıkları yeni avantajlara karşı, müktesep hakların pazarlık konusu edilmesi ile sonuçlanır. Bu da sendikalarda itibar kaybına neden olur” diyerek endüstriyel ilişkilerde sendikaların bir başka açmazına işaret etmektedirler. İstihdam baskıları ve bu baskıları karşılayacak şekilde istihdam alanlarının genişletilememesi; emeğin yeniden hisselendirilebilmesi konusunda sendikaları cesaretlendirmektedir. Daha fazla istihdam için esnek iş sistemlerine olur vermelerine, asgari ücret uygulamalarının kaldırılmasına, iş ve ücretler üzerinde sendikal etkilerin azaltılmasına ve bu konularda yasa ve hükümet politikalarının kullanılmasına, sendikaların yeşil ışık yakmalarını gündeme getirmektedir.

Günümüzde sendikalar İKY'nin yoğun baskısı altında ve yasal korumaya sığınarak varlıklarını sürdürmeye çabalamaktadırlar. Tüm dünyada olduğu gibi bizde de işlerin

geçicileştirilmesi, İKY'nin bireyselliği teşvik eden enstrümanları, başta yabancı sermaye olmak üzere milli sermayenin maliyet duyarlılığı ve coğrafyalar arası mobilizasyonu; işsizliğin kronikleşmesi sendikaları üç seçenekle karşı karşıya bırakmaktadır:

- Hiçbir şey yapmadan ortadan kaybolma
- Kendisini, politik güç yapısında öne çıkarma
- Sendikal işlevleri yeniden tanımlama

Bizce üçüncü seçenek, en uygun olanıdır. Bu trende İKY'nin; İK yeterlilik yaklaşımları, insana yatırım gibi işçi standartlarının gelişimi yaklaşımı ve işçi ilişkilerinde “çalışanlarla ortaklık” sistemleri gibi arayışlara girmesi gerektiği düşünülmektedir.

Buraya kadar endüstriyel ilişkiler ve sendikaların geleceği ile ilgili trend tartışılmıştır. Bu tartışmadan yüksek konsensüs ve korporatist yaklaşımlar içeren endüstriyel ilişkiler yapılarının, yasal düzenlemelerle sınırları çizilen kolektif bir katılım çerçevesini kullandığı görülecektir. Bu çerçevede sendikalar yasal varlıklarını sürdürme karşılığı “ödül sistemi” dışı İKY alanlarında geri çekilme stratejisi izleyeceklerdir. Kısmen Japonya'dakine benzer “girişimci sendikacılık” özelliklerine odaklanma eğilimine yönelecekleri de düşünülmektedir. Bu durum, emek piyasasının demografik stabilizasyonu ve yüksek istihdam kabiliyetine sahip ekonomiler için geçerli olabilir. Ayrıca sendikalar temel varlık nedeni olan “iş gücü ihtilaflarının kolektif çözümü” odağından İKY'nin bireysel uyum ve değerlendirme odağını da benimseyen bir anlayışa doğru yönelmek zorunda kalabileceklerdir.

Mevcut endüstriyel ilişkilerde sendikalar, ücret ve ödül sistemlerinde “iş yeri ya da iş kolu” düzeyinde iş gören performansını genel ve normatif ölçeklerde fiyatlandırması; modern İKY'nin birey, takım ve organizasyonel tabanlı performans değerlendirmeleri ile ücret dışı kafeterya tarzı ödemelerine olanak tanımamakta, bu da İKY'nin yüksek performans beklentilerinin ve iş gören yeterlilik, yüklenim ve bağlılık gelişimini sınırlandıracaktır.

Bir başka bağlamda, ulusal İK havuzundaki aşırı enflasyonist baskı, hükümetlerin endüstriyel ilişkileri düzenleyen yasaları, işverenlerin delme girişimlerine göz yumma

ve bu konuda geniş işsiz yığınların seçmen olarak baskılarını şiddetle hissetmelerine de neden olacaktır. Bu gelişmenin sonunda, mevcut endüstriyel ilişkilerde iş güvencesi sistemi ile taşeronlaşmanın birlikte var olduğu ikili bir yapı oluşacaktır.

Sonuç olarak; sendikalar modern İKY'nin sunduğu gelişmiş ve çekici enstrümanların enstrümantal değerini azaltamayacağı gibi, İKY'nin sunduğu teorik çerçeveyi de karşılamayacağı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte yasal koruma altındaki sendikalarda halen merkezileşme eğilimi sürmektedir. Avrupalı İKY modelleri, Amerikan İKY Modellerinin aksine “The Single European Act (Avrupa Birliği Tek Çatı Anlaşması) bünyesinde İKY'nin sendikalarla birlikte var olabileceğine işaret etmektedir. İKY'nin sendikalarla birlikte var olduğu bu yapıda AB'nin sosyal damping mekanizması üye ülkeler arasında ücretler genel düzeyinin stabilizasyonunu öngördüğünden, sendikaların çalışma hayatında kendisine yeni işlevler keşfetmesi gerekecektir. Ancak bu yeni işlevlerin AB ekonomisinin rekabet yetkililiğini, en azından engellemeyecek öğeler içermesi gerekir”, Sendikalardan İK problemlerinin çözümünde eşitlerden biri olarak etkin bir şekilde yararlanılabileceği düşünülmektedir. Özellikle AB boyutunda işçi konseylerinin kolektif katılım çerçevesinden; İK problemleri çözüm ve danışma organı olarak yararlanılabilecektir. Türkiye’de mevcut mevzuat yukarıdaki katılım çerçevesini karşılamamaktadır. Ülkemizde 1996–2000 yılları arası dönemde sendikacılıkta % 10’a yakın küçülme yaşanmış, özel sektörde sendikalı işçi sayısı 155.000 dolaylarına kadar gerilemiştir (ÇSGB; 2002).

3.4. Organizasyon Kültürü

Organizasyon kültürü; İKY üzerinde büyük bir öneme sahip olan dahili organizasyon çevresinin en önemli faktörlerinden biri olarak, İK fonksiyonunun statüsünü ve onun organizasyon temel alanları ile entegrasyonunu belirler (Khatri, 1999). Organizasyon kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan normlar değerler ve kuralların şekillendirilmesinde belirleyici olmaktadır.

Bir organizasyon kültürünün tipi, organizasyonel stratejiler ve dolayısıyla da İK stratejileri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Truss ve Gratton, 1994: 675). Benzer şekilde organizasyon kültüründe bir değişimi başlatma ve sürdürmenin İK

aktivitelerinde paylaşılmış bir vizyon gerektireceği açıktır. Organizasyon kültüründe değişim ihtiyaç ve beklentileri, öncelikle İK fonksiyonunun bu değişim ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ve organizasyon kültürünü geliştirme ve güçlendirilme yönünde dönüştürülmesini gerektirmektedir. Bu meyanda Evans (1986), organizasyon kültürünün seçim, geliştirme, ödüllendirme, İK'nın organizasyonda alıkonulması gibi İKY işlevlerince kısmen yönlendirildiğine dikkat çekmektedir. Wilkins'de (Aktaran Khatri, 1999) İKY uygulamalarının organizasyon kültürünü güçlendirmek için etkin şekilde kullanılabilmesine işaret etmektedir. Bize göre literatürde, İKY uygulamaları üzerinde organizasyon kültürünün etkilerinin tipi ve büyüklüğü konusunda yeterli veri bulunmamaktadır.

Bu çalışmada iki temel organizasyon kültürü açısından İK problemlerinin çözüm konusu incelenmektedir. Bunlar; kontrol temelli kültür ve değer temelli kültürlerdir.

Kontrol temelli organizasyon kültürü, personel yönetimi paradigmasını kullanan klasik endüstriyel ilişkiler yaklaşımının hiyerarşik organizasyon yapıları için daha ziyade geçerli olan kültür türüdür. Kontrol temelli kültürde İK faktör donanımının bir parçası olarak düşünülmektedir. Organizasyonda yönetim gücünün kullanımını kontrol etmek için hiyerarşik basamaklar uzun tutulmuş, roller özelleşmiş ve statü sembollerine özel önem verilmektedir. Yönetimde ayrıcalıklar fazla, çalışan-yönetim ilişkilerinde rakiplik duygusu egemendir. İK problemlerini besleyen temel kaynaklardan biri bu duyguda yatmaktadır.

Yüklenim temelli kültürde ise, yüksek motivasyonlu, gelişmiş yeterliliklere sahip iş gücünün çekiciliği ve memnuniyetine odaklıdır. Yönetimin odağı, organizasyonundaki statü farklılıklarını en aza indirmek, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı ve iş güvenliği garantileri gibi İK aktivitelerini düzenlemektir. Dahası yüklenim temelli kültürde organizasyonlar; müşterek problem çözümünde, planlamada, çalışanlar ile ilgili harmonizasyonu geliştirmede İK'na yapılan yatırımları önemsemektedirler. Tepe yönetiminde, geleneksel otorite ve rızadan uzaklaşarak müşterek organizasyon değerlerine önemli bir vurgu yapılmaktadır.

Davranışsal perspektife göre kontrol ve yüklenim kültürleri; organizasyonda karakteristik davranışları ve arzulanan tavırları ortaya çıkarmak için farklı İK politika ve uygulama setlerini gerektirir (Capelli ve Singh, 1992). Bir kontrol temelli kültürde,

organizasyonun hedefi kontrol olduğundan, İKY fonksiyonu işlevsel açıdan güçlüklerle karşılaşılabilir (Khatri, 1999). Çoğu inisiyatif tepe yönetiminden gelir ve sistem sıralı kurallar ve süreçler tarafından karakterize edilir. İKY uygulamaları yapılaşmış, reaktif ve iyi tanımlanmış olup organizasyonda İKY'nin rolü stratejik olmayan İKY ile sınırlandırılarak minimize edilmiştir.

Diğer yandan yüklenim temelli örgüt kültürünün amacı; yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı çıkarları geliştirmektedir. Bu otonomi artışının bütün seviyelerde, işgören etkisi ve sorumluluğu tarafından başarılabileceği düşünülmektedir. Çalışanlar yüklenim kültüründe yönetsel kararlara ve resmi katılım programlarına yoğun şekilde katılmaktadırlar. Arthur (1994), çalışanların katılım olgusu bağlamında, yüklenim temelli kültürde, kontrol temelli kültürden daha fazla eylemlerin sosyalleştirilmesi ve grupça problem çözmenin yaygın olduğuna vurgu yapmaktadır. Değer temelli kültürde, gerekli ve arzulanan çalışan davranışlarını ortaya çıkarmak için İK uygulamaları esnek, proaktif ve stratejik olmaya meyilli görülmektedir. Bu doğrultuda İK işlevinin organizasyonda önemli ve stratejik bir rol oynaması beklenmelidir. Değer temelli kültürde ilk temel aşama, organizasyonun öncelikli değerlerini belirlemektir. Öncelikli değerler; vizyon, misyon ifadelerine veya organizasyonun temel prensiplerine yerleştirilmeli; bu aşamayı organizasyonun tüm üyelerinin öncelikli değerler etrafında dönüştürülmesi aşaması izlemelidir.

Wright ve diğerlerine göre ise (1994); değer temelli organizasyon kültürü yaratmak için İKY'nin kullanılması can sıkıcı ve uzun zaman alıcı bir işlemdir. Ancak organizasyonun içinde bulunduğu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için bu katlanılması gereken bir uğraştır.

Türkiye'de İKY uygulayan şirketlerin dışında kalan şirketler kontrol temelli organizasyon kültürüne sahip olduklarından, bu organizasyonlarda İKY'nin rutini destekleyici ve ihtilafları baskılayıcı idari ya da teknik İKY rolü oynaması beklenmektedir. Bazı İKY uygulayan şirketlerde var olan değer temelli kültürün parasal ödüllerle geniş şekilde irtibatlı oldukları gözlenmekte, bu şirketlerin değer temelli kültürün önemini de yeterince kavrayamadıklarını göstermektedir.

Sonuç olarak; değer temelli organizasyon kültürünün, esnek İKY modellerinin yüksek yüklenim, bağlılık, yeterlilik ve iş tatmini hedefleri ile uyduğundan, İK problemlerinin

çözümünde proaktif bir yaklaşım ve daha fazla olanaklar sunduğu değerlendirilmektedir.

3.5. Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı, klasik yaklaşımların kontrole odaklı ilişkiler ağını ya da modern yaklaşımın sistem ve durumsallık bakışını yansıtan kontrolden değer tabanına doğru işlevsellik bağlamında bölümlendirilmiş bir görünüm arz etmektedir.

Organizasyonel gelişim trendi; yönetimin kontrol alanının sınırlılıklarına bağlı olarak, dikey kademeleşmeyi öngören hiyerarşik yapılardan kendi içinde görev ve işlev esasına dayalı proje temelli matris yapılara, bilgi teknolojisi temelli şebeke (ağ) ya da sanal yapılar yönündedir.

Organizasyon yapılarının biçimlendirilmesi ve merkezileşme derecesi, düşünsel temellerini sahip olunan metafordan almaktadır. Morgan'ın (1997) çalışması değerlendirildiğinde; metafor-organizasyon yapı bağlamını aşağıdaki şekilde kurgulamak mümkündür:

- Makine metaforu: Bürokratik organizasyon
- Organizma metaforu: Organik organizasyon
- Beyin metaforu: Öğrenen organizasyon
- Kültür metaforu: Yönetim stil ve tarzlarını şekillendirerek yukarıdaki yapıların tercihinde etkilidir.
- Değişim metaforu: Açık sistem düşüncesi temelinde, çevresel değişkenlere uyum yönünde organizasyonun tepkilerinin belirleyicisidir.

Burada dikkat çeken husus, organizasyon yapılarının birbirleriyle geçişkenliğinin fazlalığı ve gerçekte genellikle karma yapılar şeklinde görülmesidir.

Organizasyonlar fiziki ve sosyal yapılardan oluşur. Amaçlar ve stratejiler etrafında şekillenir. Fiziki yapı; örgütsel coğrafyalar, yerleşim ve mimariden; sosyal yapı ise; kontrol alanı (dikey farklılaşma), koordinasyon yetkinliği (yatay farklılaşma) ve bölümlendirmeden oluşur (Dinçer, 1998).

Organizasyonun var olduğu sektör yapısının rekabetçi karakteri, organizasyonun değişim yoluyla dönüşümünü zorunlu kılmaktadır. İKY'nin yüksek bağlılık, yüklenim ve katılım çerçevesi, beyin metaforunu kullanan öğrenen organizasyon yapılarına gereksinim gösterir. Öğrenme olgusunun bireysel düzeyden takım ve organizasyon boyutuna doğru gelişme göstermesi; İKY'nin çalışan yeterliliklerinin geliştirilmesi yoluyla güçlendirilmesi, bu yolla da; çalışanın değişime direncinin kırılması yaklaşımına vurgu yapar. Organizasyonda bilgi teknolojisi temelli yapılanmadan, organizasyon değer zincirindeki destek faktörlerinin sanallaştırılmasında faydalanılması hususu literatürde oldukça yeni bir konudur. Diğer bir konu ise, organizasyonda bazı faaliyetlerin taşeronlaştırılması konusudur. Her iki konu için uygulamada standartlık olmadığı gibi, sanallaşma ve dış kaynak kullanımından elde edilen sonuçların da beklentileri karşılama derecesini gösterir elde yeterli veri bulunmamaktadır.

Organizasyonlar sanallaşma yoluyla İKY'ni stratejik olmayan İK işlevlerinden arındırarak stratejik konulara yönlendirilmesinin olanaklı olduğu düşünülmektedir. Aynı sonucun idari İKY konularının hat yönetimine devri halinde de gerçekleşebileceği söylenebilir. Burada İKY'nin sanallaştırılmasında, çalışanların bilgiye erişim hakları ile organizasyonun temel yeterliliklerinin muhafazası arasında geçerli ve kabul edilebilir bir dengenin kurulmasına dikkat çekmek gerekmektedir. İK faaliyetlerinin bir kısmını gerçekleştirmek için çoğu organizasyonun dış kaynaklara daha çok bel bağladığı, bu yolla İKY maliyetlerinin azaltılarak esneklik ve işlem hızının artırılarak bu yolla müşterilere hizmet kabiliyetinin geliştirilmesi beklenmektedir (Snell ve Diğerleri, 2001). Ancak dış kaynaklardan yararlanmanın uzun dönemli sonuçlarının, maliyet artırıcı etkisinin de görülebileceği dikkate alınmalıdır.

Sanallaşma ve dış kaynaklardan yararlanma yoluyla İKY'nde en fazla problem odağı olan idari İK işlevlerinden İKY'nin arındırılması, organizasyonda İK problemlerinin değerlendirilmesinde proaktif bir çözüm sunması beklenmektedir.

3.6. Sektör Yapısı

Organizasyonlar faaliyette buldukları sektörün yapısına göre, sektör içinde kendilerini konumlandırmaktadırlar. Sektördeki rekabetin düzeyi, ürün yaşam çemberi ve kullanılan teknoloji bu konumlandırmanın temel belirleyicileridir. Sektörde rekabet düzeyinin düşük olmasıyla nadiren karşılaşılır. Bu durum pazara yeni ürünün girmesi,

bu ürün teknolojisinin eşsiz (benzersiz) oluşu ya da pazarın monopolistik karakteri nedeniyledir. Organizasyonun pazar liderliği ve rekabetten yoksunluk onu atalet içine sokabilir. Böylesi durumlarda, sürpriz şekilde sahneye yeni oyuncuların girişi çoğunlukla fark edilmeyerek baskına uğranabilir. İdealize edilmiş bir durumu yansıtan rekabet seviyesi düşük sektörlerde, İKY'ne yapılan yatırımların birer masraf olarak kabullenilmesi olasıdır İKY'nden stratejik bir varlık göstermesi de beklenmemelidir.

Rekabet düzeyi yüksek ancak standartlaşmış teknoloji kullanılan (klasik seri üretim yaklaşımı) sektörlerde yönetimin odağı maliyetleri azaltma stratejileri yönünde olacaktır. Bu tür sektörler daha ziyade doğal kaynakları kullanırlar ve faktör maliyetleri onlar için çok önemlidir (Porter, 1998). Bu sektörlerde işgücü maliyetleri toplam maliyetlerin büyük bir kısmını oluşturur. İşlerin basitleştirilmesi yoluyla kalifiye olmayan ya da yarı kalifiye işgücü kullanılarak emek fiyatları aşağı çekilir. Bu da emeğin takdir edilmediği ve motivasyonu düşük bir çalışma ortamını ifade eder. İK yönünden problemlili bir yapı anlamına gelir. Porter'in (1998), "Az gelişmiş ülkelerin neredeyse- tüm ihracatları faktör maliyetlerine bağlı ve fiyat üzerine rekabet etme eğilimindedirler" tespiti de bu gerçeği doğrulamaktadır. Sektörlerde organizasyonun durumunu etkileyen bir başka faktör de ürün yaşam çemberidir (life cycle). Ürünün zaman içinde pazarda izlediği gelişimi ifade eden bu çembere göre ürün; giriş (yenilik), gelişim, olgunlaşma (standartlaşma) ve düşüş safhalarını izler (Çelik, 1998; İşgüden ve Akyüz, 1990).

Organizasyon, giriş safhasında monopolcü gücünü kullanır. Bu aşamada rekabet seviyesi düşüktür. Ürünün piyasada tutundurulması önem kazanır. Maliyetlere duyarlılık azdır ve yüksek katılımlı iş sistemlerine gereksinim duyulur. Gelişme safhasında maliyetler genel olarak yüksektir. Rakiplerin sayısında yavaş yavaş artış görülür. Olgunlaşma safhasında ise; maliyetler düşük, karlılık yüksektir. Rakiplerin sayısında artış ve teknolojinin standartlaşması sonucu maliyetlere duyarlılık fazladır. Düşüş safhasında ise, ürünün piyasadan çekilmesi ya da ürünün devri söz konusudur. Bu safhalara bağlı olarak, organizasyonun İK strateji ve politikalarını uyarlaması gerekmektedir.

Organizasyonlar ürünün hayat seyrine göre sektörde "problemlili çocuklar, yıldızlar, sağmal inekler ya da köpekler" rollerinden birini üstlenirler.

Organizasyonun içinde bulunduğu rekabetçi sektör yapısı, İKY'nden görünürde birbiriyle çelişen dört hedefe ulaşmalarını bekler (Alvares, 1997:9):

- Daha stratejik olmaları
- Daha esnek olmaları
- Maliyetlere karşı katı bir tavır almaları
- Yöneticilere ve çalışanlara kusursuz hizmet vermeleri

Sektörlerde ileri teknoloji organizasyonları yüklenim temelli ve seri üretim (standart) teknoloji organizasyonlar ise iş temelli (verimlilik) İK konfigürasyonlarını gerektirmektedir (Lepak ve Snell, 1999'dan aktaran Snell ve diğerleri, 2000). Yüksek teknolojiye sahip şirketler, yüksek katımlı İK sistemlerine gereksinim duyarlar. Bu sistemler; çalışanlardan yüksek yetenek gereksinimi, çalışanların takdiri, işbirliği, bağlılık ve motivasyonu teşvik edici organizasyonel yapılara ihtiyaç duyarlar (Appelbaum, 2000). Yüksek katılım sistemleri; TKY, problem çözüm grupları, yüksek performanslı takımlar ve kendi kendine yöneten takımlardır.

Sektörde İKY uygulamaları organizasyonun ürün yaşam devri (Ferris ve diğerleri, 1984) ve rekabetçi iş stratejileriyle uyumlu olmalıdır (Dowling ve Schuler, 1980).

Karmaşık yapıli endüstrilerde uluslararası başarının bileşenleri; kompleks teknolojiler ve yüksek kalitedeki İK'dır (Porter, 1998). Bu da İKY'ni, modern rekabetçilikte en üst düzeyde karar verici haline getirmektedir.

Sonuç olarak, sektör yapısı organizasyonun İKY strateji ve politikalarının belirlenmesinde temel parametrelerden biri olmaktadır. Standartlaşmış ürün üreten sektörler iş gücü maliyetlerine duyarlı olduğundan bu sektörlerde idari İKY; yüksek teknolojiye dayalı ürün üreten sektörlerde ise İKY'nin stratejik bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Ancak rekabetçi sektörlerde İKY'den beklentilerle gerçeklik arasında büyük bir açıklık olduğu söylenebilir. Bu açıklığın giderilememesi ve İK problemlerinin çözümü yönünde iyimser beklentilerin kışkırtılması genellikle İKY'ne inançsızlıkla sonuçlanabilecektir.

3.7. İK Stratejileri

İK Stratejileri, İK işlevi için bir ajanda oluşturur. Bir niyet ve odak yaratır. İK işlevlerinin önceliklerini belirleyerek İK personeline yardımcı olur. Organizasyonun vizyon ve misyonunun tanımlanmasına katkıda bulunur (Ulrich, 1997:189). İK stratejileri organizasyon stratejisinin bir eki, onun bütünleyici ve uyumlulaştırılması gereken temel parçasıdır. İK stratejisinin diğer iş stratejileriyle bütünleştirilmesi ve uyumlulaştırılması, İKY' ne stratejik bir anlam yükleyebileceği gibi organizasyona önemli avantajlar da sağlar. Legge'e (1995) göre bu avantajlar aşağıdaki gibidir:

- (1) Örgütsel karmaşık problemlerin çözümü için geniş olanaklar sağlar.
- (2) Finansal ve teknolojik kaynakların planlanmasında, plan hedeflerinin belirlenmesinde tamamlayıcı özellikte katkılar sağlar.
- (3) Örgütsel strateji ve politikaların uygulanmasında insan kaynağının temel alınmasını dikkate alır.
- (4) İKY'nin stratejik kararlara bağımlı olmasından çok, bu kararlara katılmasını sağlar.

Ulrich (1997:192), İK strateji formülasyonunun; işletmeye gelecek için bir yön vererek, kaynakları paylaşarak ve strateji formülasyonuna değin üstlenilen yüklenimleri belirleyerek, organizasyonel amaçlara hizmet edeceğini öne sürmektedir.

Snell ve çalışma arkadaşları ise (2000), İKY gelişim sürecine bağlı olarak, İK stratejileri için üç dönem tanımlamışlardır. Bunlar;

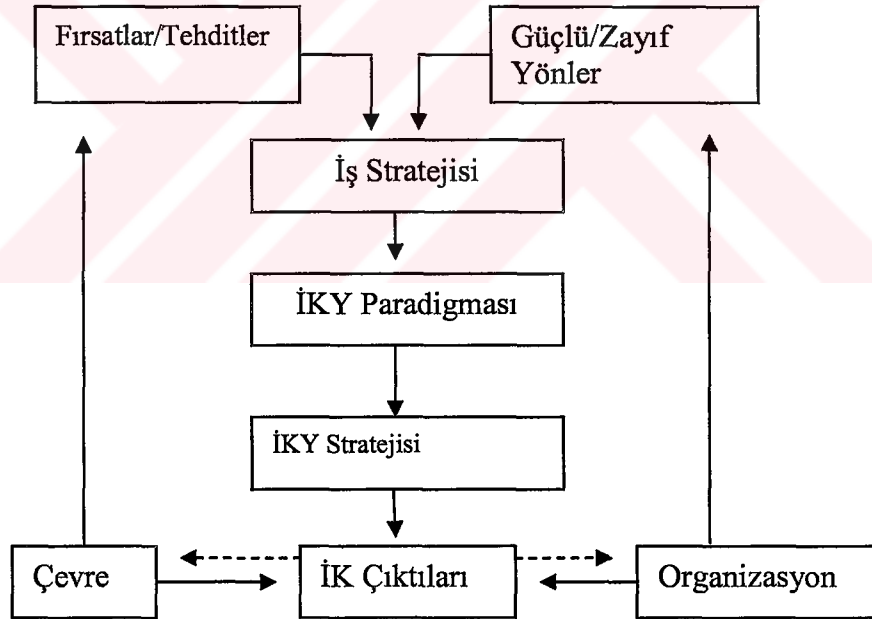
- **İnsan-iş uygunluğu dönemi:** Bu dönemde İK stratejilerinin yönü; dikey entegrasyon, ekonomik paylaşım ve verimliliği sağlamaktır. Stratejinin odağı, yönetimle ilgili iş merkezli görevlerdir. Bu dönemde çalışan, iş standardizasyonu, istihdam kararlılığı, verimlilik oranı, istihdam kolaylığı ve minimum yatırım parametreleri kullanılarak; çalışanların işten çıkarma, devir ve devamsızlık maliyetleri ve departman büyüklüğünün ölçümü amaçlanmaktadır.
- **Sistem uygunluk dönemi:** Bu dönemde İK stratejilerinin yönü; küreselleşmeye adaptasyon, çeşitlilik ve TKY'dir. Stratejinin odağı; uygulama, sistem, davranış ve rollerdir. Bu dönemde egemen olan mantık tümünden gelimli sentezdir. Anahtar tasarım

parametreleri; içsel ve dışsal uygunluk, yüksek performanslı iş sistemleri, konfigürasyonlar ve olasılık modelleridir. Bu parametrelerle uygulamaların birbirini güçlendirici etkisi, rol uyumu ve güvenilirlik, strateji ve şirket performansının ölçülmesi amaçlanmıştır.

- **Rekabet potansiyeli dönemi:** Bu dönemde stratejik yönler; bilgi temelli rekabet, yenilik ve değişim, dış kaynaklı birleşmeler ve şebeke organizasyonlarıdır. Strateji odağı; strateji formasyonu, temel yetkinlikler, öğrenme ve kültürel değerlerdir. Hakim olan mantık tüme varımdır. Sermayenin stratejik değeri, eşsizlik, bilgi yaratma, transfer ve entegrasyon, esneklik, uyum ve çoklu İK rolleri gibi parametreler kullanılarak bilgi sermayesi konumsal yeterlilikleri, dengelenmiş puan kartı ölçülmek istenmiştir.

İnsan Kaynakları stratejisinin belirlenmesi ve ifade edilmesinde SWOT Analizine Dayalı Model Denemesi aşağıdadır.

Şekil 3. SWOT analizine dayalı ik stratejileri belirleme modeli



Önerilen model, çalışan performansına odaklı olup; modelde güçlü/zayıf yönler organizasyonun endojen, fırsat/tehditler ise organizasyona yönelik exojen unsurları içermektedir. Bu modelde sistemin geri bildirim döngüsü sağlanmıştır. İK yöneticileri, çevre ve organizasyonel algılamaları ve İKY paradigması doğrultusunda stratejilerini belirlemektedirler. Organizasyonun İK stratejisi doğrultusunda kaynak ve karşılıklar sunarak İK çıktıları ölçme ve denetim altına alması, böylelikle de bu çıktılarla

yüklenim-karşılık sisteminde oluşabilecek herhangi bir sapmanın düzeltilmesi olanaklı hale getirilmektedir. Performans yetersizliği durumunda, geri bildirim döngüsüyle sorunun çevreden mi ya da organizasyondan mı kaynaklandığı tespit edilebilecektir.

Bu model bağlamında İK stratejilerinin oluşturulması dört aşamalı bir işlemi gerektirmektedir. Bu aşamalar;

Birinci aşama : İş stratejilerini oluşturma

İkinci aşama : İK problemlerinin teşhis ve tespiti

Üçüncü aşama : İKY paradigması doğrultusunda İK stratejisini oluşturma

Dördüncü aşama : İKY stratejisi kullanılarak politika ve programların oluşturulması

Ackerman (1986) personel yönetim işlevlerine odaklı İKY'nin erken dönemine ait bir İK Strateji tipleri tanımlaması yapmıştır. Ackerman'a göre personel stratejileri; personel geliştirme stratejisi (yoğun yetiştirme ve geliştirme, uzun vadeli personel planlaması, sofistike işe alma ve seçim uygulamaları), personel tahmini stratejisi (performans tahmin şemaları ve performansa dayalı ödeme sistemleri), personel idaresi stratejisi (bütün personel aktivitelerine eşit şekilde önem, teknik konulara önem) ve personel araştırma stratejisi (emek pazarı ve düzenli işçi mülakatları)'ndan oluşmaktadır. Ackerman'ın strateji olarak adlandırdığı hususların her birinin birer personel aktivitesini düzenleyen personel politika, plan ve programları olduğundan İKY'ne stratejik bir yön veremeyeceği düşünülmektedir. Dyer ve Holden'de (1998) Ackerman'la aynı yaklaşım içinde kendi strateji tipolojisini betimlemektedir. Dyer ve Holden'in İKY stratejileri; teşvik stratejisi, yatırım stratejisi ve katılım stratejisidir.

Literatürde en kapsamlı, organizasyon iş stratejisi ile bütünleşmiş ve uyumlu ilk İK stratejisi tanımlaması Schuler ve Jakson (1987) tarafından yapılmıştır. Schuler ve Jackson, Porter'in (1998) rekabet stratejilerinden esinlenerek üç tip iş stratejisi (maliyet azaltma stratejisi, yenilikçilik stratejisi ve kaliteyi geliştirme stratejisi) ve bu iş stratejileriyle uyumlu üç tip İK stratejisi (kullanma stratejisi, kolaylaştırma stratejisi ve toplama –birikim- stratejisi) geliştirmiştir.

Schuler ve Jackson, rekabet stratejilerinin uygulanması için gerekli olan spesifik ustalıkların, bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılması için spesifik İKY yöntemlerinin tasarlanması ve tamamlanmasına dayanan davranış ve becerilerin gerekliliğinin erkenden farkına vardılar. Örneğin maliyet düşürmeyi gerektiren işlerde, maliyetleri özenli bir şekilde kontrol ve minimize etmek için ölçek ekonomileri sağlamaya çaba gösterilmelidir. Bu stratejinin elde edilmesi için gereken şey, buna uygun İKY stratejisinin kullanım şeklinin belirlenmesidir. Kullanım stratejisini uygulayan işlerde, işletme harici işgücü piyasasından çalışan ihtiyaçlarını tamamlamalıdır. Çalışanların seçimi, oryantasyon ve eğitim ihtiyacı en az olan ve hemen işe başlayabilecek yetenek ve becerilere sahip adaylar üzerinde odaklanır. Performans değerlendirme kısa dönemli olmayı önemser. Çalışana ödeme, dış piyasa ile denklik ve uyumu gerektirir. Ücret, prim ve ikramiyeler gibi parasal uyarımlar önemlidir. İş alma teknolojik beceri ve organizasyon ihtiyaçları üzerinde durulur. İş güvenliği ve güvencesine verilen önem zayıftır (Dowling ve Schuler, 1990). Yenilikçi iş stratejisini benimseyen işlerde, hızlı pazar değişimi nedeniyle teknolojik uyum önem kazanır. Çalışanlar yaratıcı, işbirliği içinde ve uzun vadeli amaçları izleyebilmelidir.

Ürün ve hizmet kalitesine önem vermeli, riskleri almaya ve belirsizliklere karşı çare aramaya hazırlıklı olunmalıdır. Çalışanların iş tanımlarının geliştirilmesi açık olmalı, çalışanların birbirini etkilemesi güçlü bir şekilde teşvik edilmelidir. Kariyer fırsatları kapsamlı olmalı, eğitim ve kariyer geliştirme vurgulanmalı, ödeme ölçekleri iç denklik üzerinde temellenmeli, mükemmel bir iş güvenliği sağlanmalı ve performans değerlendirilmesi, takım çalışmasını ve uzun dönemli oryantasyonu zorlamalıdır. Dowling ve Schuler (1990) İKY ile bağlantılı bu serileri “kolaylaştırma stratejisi” olarak tanımlanmıştır.

Kaliteyi geliştirme, iş stratejisi benimseyen organizasyonlarda, sürekli olarak ürün kalitesini iyileştirmek için üretim süreçlerinde sık sık değişiklikler yapılmaz. Stratejinin bu tipi yüksek çalışan bağlılığını ve esnekliği gerektirmektedir. Çalışanların ürün kalitesi üzerine odaklanarak birbirleriyle işbirliği içinde olmaları gerekir. İKY'nin örgütsel sonuçlara ve süreçlere odaklanması, kalitenin yükseltilmesi için iş stratejisi etrafında, İKY'nin tüm gücünü birleştirerek toplaması zorunludur. Bu stratejiye yazarlar “toplama ya da birikim stratejisi” adını vermişlerdir.

Örgütsel performansı geliştirmek için İKY stratejileri rekabetçi iş stratejileriyle birleştirilmelidir. Stratejik uyum konsepti yüksek performansı, verimlilik artışını sağlayabilir. Bir başka değişle iş stratejisi ile İKY stratejisi (örneğin maliyeti azaltma-kullanım, yenilikçilik - kolaylaştırma ve kaliteyi geliştirme-birikim) arasındaki stratejik bağlantıyı ve uyumu sağlayan organizasyonların organizasyonel performansı, bu stratejik bağlantı ve uyumu sağlamayan organizasyonlara göre daha yüksek olması beklenmektedir. Ancak bu beklentiyi doğrulayacak uygulama bulguları şu an için yeterli değildir.

Bu çalışmada Dowling ve Schuler'in İK stratejilerine kaynaklık eden Porter'in jenerik stratejilerinin, İKY'nin iş stratejilerini belirlemedeki merkezi rolünü kavrayamadığı düşünülmektedir. şöyle ki; örneğin "maliyet liderliği stratejisi", iş tasarımı, personel alımında organizasyon çıkış hedeflerine bağlı mülakat ve düşük eğitim giderleri gibi İK imalarına; "Farklılaşma stratejisi" ise; yüksek vasıflı işçileri cezbetme, onları muhafaza etme, geniş eğitim faaliyetleri ile yenilik ve yaratıcılık gibi İK imalarına; odaklaşma stratejisinde ise, ürün farklılaşması, kalite ya da maliyet odaklı imalara sahiptir.

Bu açıklık Prahalad ve Hamel (1990) tarafından giderilmiştir. Onlar organizasyonun temel yetkinliklerinin organizasyonel öğrenme yoluyla ortaya çıkarılabileceğini; üst yönetimin merkezi odağının, organizasyonun yetenek haritasını zenginleştirmek için stratejik bir yapı oluşturması gerektiğini öngördüler. Bu suretle İK, rekabet üstünlüğünün esas bileşeni olarak, yürürlüğe konulan iş stratejilerinin temel yetenekler üzerinde yükselmesini temin edebilecektir.

Bilgi temelli strateji perspektifi; organizasyonların manevi varlıklarına odaklanma yoluyla entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi gibi konuları organizasyonların merkezine yerleştirmiştir (Davenport ve Prusak, 1998). Bu perspektif İKY'nin organizasyonda stratejik bir rol üstlenmesi ile ilgili olup temel İKY problemlerinin çözümlünde organizasyona geniş olanaklar sağlayacaktır.

İKY strateji ve politika tasarımı, iki boyut üzerinde yapılabilir. Bu boyutlar; stratejik entegrasyon ve yerelleşme derecesidir. Heljitles'ne göre (1996) İK strateji ve politikaları bu iki boyut üzerinde dört farklı şekil alabilir. Bunlar;

- (1) Stratejik entegrasyon ve yerleşme derecesi düşükse, geleneksel personel yönetimi
- (2) Stratejik entegrasyon derecesi yüksek, yerleşme derecesi düşükse, etkilenmiş (empoze edilmiş) İKY
- (3) Stratejik entegrasyon ve yerleşme derecesi yüksekse, gerçek İKY stratejileri
- (4) Düşük seviyeli stratejik entegrasyon, yüksek seviyeli yerleşme de gelişimci (evolving) İKY stratejileridir.

3.8. Emek(İş Gücü) Piyasası

İnsan Kaynakları piyasası; her gün yerleşim yerlerinde kurulan “amele”, “ırgat” pazarlarından emek piyasasına, buradan da İK piyasasına doğru bir gelişme göstermiştir. Bugün gelişmekte olan ülkelerde her üç piyasa da varlığını sürdürmektedir. Amele-ırgat (vasıfsız işgücü) pazarlarında işgücü seçiminde temel faktör “kas gücü”, emek piyasasında kas gücüne ilave olarak” belirli sabit vasıflar”, İK piyasasında ise bilgi tabanlı yeterlilik, uyum, yüklenim gibi “yenilenebilir ve adapte edilebilir” özellikteki yetenek ve kabiliyetler etkilidir.

İK'nın tarihsel gelişimi emek piyasası açısından değerlendirildiğinde ise;

- **İnsan-iş uygunluk dönemi:** Bu dönemde Taylorist felsefe temelli “makine metaforu”nun etkisi görülmektedir. İnsan faktör donanımının fazlaca önemli olmayan (mekanik) bir parçasıdır.
- **Sistemsel uygunluk dönemi:** Bu dönemde “organizma metaforu” etkilidir. İnsan “işçi-personelden dramatik şekilde TKY ile İK'na dönüşmüştür (Guest, 1987). Beer Modelinin 4 İK çıktısı (bağlılık, yetenek, uyum ve maliyet etkinliği) bu döneme vurgu yapmaktadır.
- **Rekabet potansiyeli dönemi :** Bu dönemde rekabet denklemi, bilgi temelli varlıklara, öğrenme ve yeniliğin temelini teşkil eden işlemlere doğru gelişme göstermiştir. İnsan bu dönemde, öğrenebilen, adapte edilebilen ve kendi kendini yenileyebilen kaynak (Prahalad ve Hamel, 1990) olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu bakış modern İKY düşüncesinin insana temel yaklaşımını ifade etmektedir.

Bugün çalışanlar; kültürleri, tavırları, değerleri ve yüklenimleri ile ikamesi olmayan bir varlık, stratejik bir unsur haline gelmiştir. İnsanın bu özellikleri, başarılı ve başarısız şirketler arasında da çarpıcı bir şekilde belirleyici olmaktadır (Snell ve diğerleri, 2000). Stratejik yönetimin kaynak ve bilgi temelli perspektifleri, rekabet üstünlüğünün; öğrenme, yenilik yapma ve değişime bağlı olduğunu ortaya çıkardıkça, organizasyonlarda insan en önemli varlık haline gelmektedir. Quin de (1992:241) “Nadir istisnalarla, firmanın finansal ve üretim gücü, arazi, fabrika ve ekipman gibi sabit varlıklarının yerini, onun daha çok entelektüel kabiliyetleri ve hizmet kabiliyetleri almaktadır.” diyerek bu tespiti güçlendirmektedir. Handy’de (1999) organizasyonların yeni zenginlik kaynakları olarak çalışanların beyinlerini ve yeteneklerini görmektedir. Zohar (1998), belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkmada, tek enstrümanın “duygusal akıl” olduğunu dile getirmektedir. Thurow (1999) rekabet edilebilirlik bağlamında doğal kaynakları kullanmanın sınırlarına gelindiğine dikkat çekerek, geleceğin endüstrilerinin rekabet güçlerinin itina ile geliştirilmiş yeteneklere, yüksek yeterlilikli personeli cezp ederek elde tutmaya bağlı olduğunu söylemektedir. Guest (1997:271) Modelinin uyum konsepti, statüko-koşulsalcılık bağlamında; organizasyonun rekabetçi gücünü oluşturan stratejik varlıkları açıklamaya yetmemektedir. Guest’in organizasyonel hedeflerle sınırlandırılmış “ideal uygulama” odaklı iç uyum konsepti statükoyu garanti edebilir. Stratejik etkileşimle koşulsallık içeren dış uyum konsepti ise, rekabet potansiyeli dönemi İK ihtiyacını karşılayamaz. Guest’in uyum konsepti bu gün için geçerli olsaydı, Xerox ve Canon’un pazar lideri konumundaki Amerikan şirketlerine karşı pazarda varolmaları mümkün olamazdı. İdeal uygulamaların ötesinde özel bir niş alanı yaratma, koşullara uyumun ötesinde koşullara meydan okuyarak devrimci bir ruh halini canlı tutmakla mümkündür.

İK havuzunun oluşturulmasında İKY’nin rolü; işgücü pazarlarında, kültürde, yasal sistemlerde, ekonomik sistemlerde ve benzerlerinde farklılıklarla çevrilerek güçlenmiş ve karmaşıklaşmıştır (Hill, 1998:512). İKY’nin organizasyon içindeki değişik bölüm ve grupları birbirine bağlayan yeni bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Bu Ulrich’in (1997) “çoklu rol modeli” ile ilgili incelemesi için önerilen “denge modeli” ötesinde organizasyonun “ortak akıl”ını oluşturmakla ilgili “kültür ajanı” rolü olabilir. İKY bu rolde çalışanı, çevresel değişime ve müşteri tercihlerine uyumu sağlayıcı yönde dönüştürmeyi öngörmelidir.

İK stratejilerinin temel amacı, organizasyona rekabetçi bir nitelik kazandırabilmek için insan sosyal sermayesini geliştirmektir. İKY, sosyal ve organizasyonel sermayelerin kombinasyonunu, esas yeteneklerin temelini ve bilgi yönetimini kolaylaştıran işlemlerin sonuçlarını ifade etmektedir.

İnsan sermayesi bireysel bilginin ekonomik değerini, sosyal sermaye ise İK'nın organizasyon içinde geliştirdiği ilişkiler ağının değerini anlatmaktadır (Naisbitt ve Ghosal, 1998: 243). Bireysel bilginin önemi kabul edilmekle birlikte, onun organizasyonel bilgi ile ilişkisiyle daha ziyade ilgili olmak gerekir. Leona ve Von Baren'in (1999) geliştirdiği Sosyal Sermaye Modeli; organizasyonda oluşturulan yaygın işbirliği ağı ve bilgi paylaşımını teşvik eden iletişim sisteminin çalışmada öğrenme isteğini ve çalışan kabiliyet seviyelerini nasıl yükselttiğini açıklamaktadır. Osterman (1994) "Bilgi İçin Ödeme Yaklaşımının (The pay-for-knowledge approach)" bilgiye serbestçe erişim, formel ve çapraz eğitim konusunda çalışanı cesaretlendirebileceğini öne sürerek Sosyal Sermaye Modelinin işlevselliğini vurgulamaktadır. Ülkemizde TED Kolejlerinde çalışan personele bu tür ödeme yapılmaktadır. Örneğin bilgisayar operatör sertifikası olanlara, mastır yapanlara ve yabancı dil öğrenenlere aylık ilave ödeme yapılmaktadır. Aynı şekilde devlet memurlarına yabancı dil öğrenmeleri halinde ilave ödeme yapılması da bilgi için ödeme yaklaşımına örnek teşkil etmektedir.

İK sermayesine sadece yerel duyarlılıklara dayalı değer yaratmanın ötesinde organizasyonun temel yeteneklerinin deniz aşırı transferine değin evrensel bir geçerlilik kazandırılmalıdır. Doz ve Prahalad (1991), insan sermayesinde küresel entegrasyon ile yerel farklılaşma ihtiyaçları arasında denge kurulmasını gerekli görmekteirler. Bu yapılmadığı taktirde organizasyonlar "kültürel miyopi" tuzağına düşebilirler. Burada İK sermayesinin "markalaşması" olgusuna dikkat çekmek gerekmektedir.

Sosyal sermayenin geliştirilmesinde karşılaşılabilecek başlıca olası problem konuları aşağıdadır:

- **Farklılıkları benimseme-homojenleştirme:** Burada farklılıkların kabulü yoluyla rekabet avantajı olarak kullanılması ile organizasyonel sistemleri homojenleştirerek farklılığa direnme gayretleri arasında bir çatışma söz konusu olabilir.

- **Kolektif kültür- bireysellik arası çatışma:** Bir organizasyonda takım çalışması politikaları ile bireyselliğin bir arada var olduğu örgüt kültürü yaratmanın bağdaşmaz olduğuna dair görüşler bulunmaktadır (Legge, 1989). Bireyselliğin liderliğini yapan Amerika’da faaliyette bulunan Japon kökenli çok uluslu şirketlerde, bazı teknoloji yoğun sektörlerde çapraz kültürlü takım çalışmalarının mevcut olması, Legge’in görüşünün değerini düşürür nitelikte değildir. Ayrıca Bradley de (1998) Legge’i doğrulamaktadır. Ona göre, bireysel performans temelli kişisel iş analizine dayalı personel seçimi yapan organizasyonlar TKY ya da geniş sistem performansı, yapı ve kriterlerine değer vermeye kalkıştıkları zaman üretim karşıtı güçleri, süreçleri harekete geçirerek güçlendirirler.

- **İK’na “günah keçisi” rolü verilmesi:** Deming (1986’dan aktaran Bradley, 1998), organizasyonda yetersiz performansın (%90’ının kaynağı çalışanlar olmadığı halde) nedenin İK olduğu yönünde yaygın yönetim görüşüne işaret etmektedir. Ona göre, yetersiz performansın kaynakları; makine kusurları, yönetim-planlama uyumsuzluğu, kaynak yetersizliği, çalışma koşullarının kararsızlığı, hatalı ya da uygun olmayan ölçüm kriterleridir. Oysa organizasyon, personeli işe alırken sadece onun yeteneklerini değil, aynı zamanda onun problemlerini, farklılıklarını da birlikte almaktadır. Bowen ve diğerleri (1991), bu gerçeği “bütün insan (The whole human)” yaklaşımıyla açıklamaktadırlar.

- **İK sermaye riskleri:** Stratejik İKY alanında İK risk yönetimi, İK sermayesinin gelişiminde en kritik problem sahası olarak literatürde yeni bir alana dikkat çekmektedir. İK sermaye riskleri; amortisman veya beceri ve kabiliyetlerin eskimesi, işçi kaybı, uygunsuz davranış, şu anki çalışanların sahip olduklarından daha farklı vasıflara ihtiyaç duyulması, personel kadrolarını azaltma ihtiyacı vb. dir. Bu risklerin yönetimi, stratejik İKY’nin temel işlevlerinden biri belki de en önemlisi olmaya adaydır. Burada başka bir gerçeğe de dikkat çekilmesi gerekmektedir. O da gerçek varlıklara yapılan her yatırımın birçok risk taşımasıdır. Yönetim bu riskleri, şirket insan sermayesine istikrar kazandırmak için yönetmek zorundadır. Ancak genellikle bu gerçeğin farkına varılmadığı görülmektedir. İnsan sermayesi risk yönetiminde “Gerçek Seçenekler Teorisi”nin teorik çerçevesinin kullanılabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede geri kazanım belirsizliklerinde (vasıf aşınması, yeni yetenek talebi ve

sermaye kaybı) büyüme seçenekleri (yeni vasıflar için eğitim, geniş tabanlı vasıflar için işe almada seçicilik, beceri tabanlı ödeme planları) ve işçi kaybı yönetim seçeneklerine (rekabete dayalı ödeme, katılım programları, bilgi için ödeme, provizyonlar ve diğer çekici avantajlar); miktar belirsizliklerinde, işletme ölçeğini değiştirme ve zamanlama seçeneklerine (koşula bağlı çalışanlar, kontratlı çalışanlar ve part-time çalışanlar); maliyet ve kombinasyon belirsizliklerinde, maliyetleri değiştirme seçeneklerine (değişken ödeme planları, organizasyon veya bölüm seviyesinde performans tabanlı ödeme planları) ve kombinasyonları değiştirmek için seçeneklere (iş rotasyonları ve süreç yenileme) başvurulabilir. Ancak bununla birlikte Gerçek Seçenekler Teorisini İKY'ne uyarlamada bazı sınırlılıkların olduğu da göz ardı edilmemelidir. Bu sınırlılıkların birincisi, diğer gerçek varlıkların aksine organizasyon insan varlığının bütününe sahip olamaması; ikincisi, İK'nın sahip olduğu değerdeki değişkenlik; üçüncüsü, İK'nda dış kaynak kullanım olanağı; dördüncüsü, İK'nın kullanımı stil ve tarzlara göre değiştiğinden standart uygulama olanaklarının sınırlı oluşu; sonuncusu ise İK uygulamaları ile çevresel koşullar ve performans sonuçları arasında birebir sonuçsallık ilişkisi kurulamamasıdır.

Buraya kadar insan sermayesinin önemine ve İKY'nin bu sermayenin geliştirilmesindeki ve değerlendirilmesindeki role ve bu rolün sınırlılıklarına dikkat çekilmiştir. Konunun daha iyi anlaşılması için iki ayrı veriden söz edilecektir. Snell'e göre (2001) tipik bir organizasyon İK'na çalışan başına yıllık 1500 \$ harcamaktadır. Bu rakam daha az yeterli organizasyonlar için iki ya da üç katına çıkabilmektedir. Buna mukabil Bridgestone / Firestone şirketinde 440 mavi yakalı vasıfsız işçinin ve finans servisindeki alt düzey memurlar arasında inisiyatif yokluğunun kişi başına maliyeti 3223 \$ olduğu tahmin edilmiştir (Mortochio, 1992'den aktaran Boudreau ve Ramsted, 1999). Her iki örnek te İK sermayesinin organizasyonlar için önemini vurgulamaktadır.

Bugünün organizasyonlarının en temel İK stratejisi, çalışanlarını eğitmek ve yetiştirmektir. Eğitim ve yetiştirme, açık uçlu bir işlemdir. Nasıl ki teknolojik gelişmenin sonu yoksa insanın bilgi ve beceri kazanmasının da sınırı yoktur. Dolayısıyla iş görenin ne bildiğinden de önemlisi daha neler öğrenebileceğidir. "Öğrenmeyi öğrenmek dil bilmekle doğru orantılıdır. Dil "sözel" ve sayısal / simgesel olmak üzere iki parçadan oluşur. Bu nedenle meslek eğitiminin de temeli Türkçe ve matematiktir" (Cansen,

2004). İşsizlikle vasıfsızlık arasında yüksek bir ilişki vardır. Küreselleşen dünyada serbestleşen dış ticaretle, makine, hammadde ve malzeme maliyetleri nakliye dışında her ülke için –yaklaşık- aynı olmaktadır. O halde rekabet gücünün temel belirleyicisi İK olmaktadır.

Ülkemizin çalışma çağı içinde genç bir nüfusu ve geniş bir potansiyel İK sermayesi bulunmaktadır. Ancak sahip olunan İK büyük ölçüde vasıfsızdır. Ülkemiz zorunlu eğitim süresi ve mesleki eğitim bakımından AB ülkelerinin çok gerisindedir. Ülke nüfusunun ortalama eğitim süresi halen 4–5 yıldır. AR-GE harcamaları GSMH'nın %1'leri seviyesine bile ulaşamamıştır. Her yıl 2 milyon lise mezunu öğrencinin “açık öğretimle” birlikte yaklaşık 400.000'i üniversitelerde öğrenim olanağı bulabilmektedir. Üniversitelerin programları piyasa odaklı değildir. İlk ve orta eğitim, öğrenmeyi öğrenme, takım ruhu ve sorgulamacı düşünme yetilerini geliştirme amaçlı değildir. Bunlardan da kötüsü genel lise-meslek lisesi oranı gelişmiş ülkelerdeki oranların tam tersine çevrilmiştir. Ülkemizde ciddi ve yaygın bir mesleki eğitim ve çıraklık eğitim sistemi oluşturulamamıştır. Sektörlerde görev başı yetiştirme programları -TKY uygulayan şirketler dışında- masraf olarak görüldüğünden sadece bir kısım beyaz yakalılarla sınırlı kalmaktadır. Resmi eğitim sistemi en basit şekilde işgücü arz-talep dengesini gözetmemektedir. Devlet stratejik bir İK vizyonuna ve İK planlamasına sahip değildir. Bu konularda yeterli ve sağlıklı veriye ulaşma imkânı olmadığından yukarıdaki tespitler rakamsal verilerle teyit edilememektedir. AB ülkelerinde durum tam tersinedir. Örneğin İngiltere'de modern çıraklık eğitimine ilave olarak şirketlerin toplam gelirlerinin %2,8'sini yetiştirme programlarına harcamaları yasal zorunluluk haline getirilmiştir. Fransa'da bu oran İngiltere'den %30, Almanya'da ise %40 daha fazladır. (Bratton ve Gold, 1999). Birçok gelişmekte olan ülke eğitimde yaptıkları sıçrama ile İK yönünden rekabetçi bir yapıya kavuşmuşlardır. Örneğin Çin ve Hindistan buna örnektir. Her iki ülke bu yolla yüksek oranda doğrudan dış yatırım çekmektedirler. Türkiye'de İK'da yaşanan bu olumsuzlukları; stopaj ve sigorta primlerinin yüksekliği, “ölçek ekonomisi”, “ileri teknoloji” ve “kalite yönetimine” sahip olmayan kayıt dışı sektörlerin gizli bir el tarafından teşviki gibi unsurlar da desteklemektedir. Ülkemiz İKY'nin temel açmazı İK sermayesidir. Bu açmazı aşmak için yakın gelecekte AB üyelik müzakerelerinin başlaması dışında bir çıkış yolu da görülmemektedir.

3.9. Değerlendirme

İKY çerçevesinde İK problemlerinin çözümünde etkili olabilecek ve mevcut İKY modellerinden çıkarsanan parametreler üçüncü bölümde incelenmiştir. Uygulamaya dönük olarak bu parametrelerin tek başına ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde problem çözümüne sundukları reaktif ve proaktif katkıların nesnel olarak bilinmesinin, bir bakıma çözüm çerçevesi modeli, içinde anlamlı argümanlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Burada bir kez daha katı İKY uygulamalarının İK problemlerinin çözümü için personel yönetimi ile aynı reaktif çerçeveyi paylaştığı, hatta sendikaları ret ve bireyselliğe vurgu bağlamında, bunun da gerisine düşüleceğini anmak gerekmektedir.

Bu çalışmanın ana fikri; İK'nı organizasyonun temel yetkinliklerinin odağına yerleştirerek insana vurgu yapan esnek İKY için proaktif ağırlıklı bir problem çözüm çerçevesi oluşturmaktadır. İKY'nin gelişim süreci içinde gelinen aşamada; İKY'nin bir bilim dalı olarak varlığını ve farklılığını ispattan öte, ihtilaflar konusuna el atarak problem çözüm odağını ve yetkinliğini iş çevrelerinde kabul ettirmesi, temel öncelikli konu olmaktadır. “En iyi uygulama” ve “en ideal İKY modeli oluşturma” çabaları etrafında yoğunlaşan akademik çalışmalar, bir akademisyen merakı (hobisi) içinde düşünülerek, İKY alanındaki “kara kutu” sorununa radikal bir yönelişle yoğunlaşmak gerekecektir. Kara kutu kapsamına giren en temel sorun ise, organizasyonlarda İK problemlerinin çözümü konusudur. Bu konunun organizasyonların temel yetkinliklerini korumak ve geliştirmekle eş anlamlı olduğu hususu dikkatlerden kaçmamalıdır.

Bu genel değerlendirmeden sonra İKY modellerinden derlenen parametrelerin İK problemlerinin çözümüne katkılarının belirlenmesinde fayda görülmektedir.

Yasal Mevzuat; 19 ncu ve 20 nci yüzyıllarda endüstriyel demokrasinin temellerinin atılmasında ve endüstriyel ilişkiler sisteminin belirlenmesinde temel etken olmuştur. Yasal mevzuat, personel yönetiminden devralınan bir temel problem çözüm parametresidir.

Yasal mevzuat, İKY'nin dış çevresinde yer alan ve kamu otoritesini kullanan hükümetin çalışma hayatını düzenleme konusunda belirlediği kuralların tümüdür. Bu kurallar, çalışma hayatında tarafların (yönetim-çalışan-sendika-hükümet) arasındaki ilişkileri

düzenlediği gibi çalışma hayatının kalitesini de belirli ölçüde belirlemekte ve iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik unsurları da içermektedir. Devletin demokratikleşme ve sosyalleşme yönünde gelişimine bağlı olarak yasal mevzuatın içeriği de değişmektedir. Devlet “yansız tutumu” itibariyle ve kullandığı kamu otoritesi nedeniyle taraflar üzerinde önemli bir ağırlığa sahiptir. Ancak hükümetlerin siyasi tercihleri bakımından “yönetim yanlı” ya da “çalışan” yanlı tutumlar sergilemesi ve bunu yasal mevzuata yansıtması da görüldük işlerdir. İngiltere’de İşçi Partisi Hükümetleri ile Muhafazakâr Hükümetlerin çalışma hayatına bakışları belirgin şekilde farklılaşmaktadır. Ancak başlangıçta ekonomideki koruma eğilimleri ve milli sermaye yaratma gayretlerinin örneğin Türkiye’de 1960’lara gelinceye kadar endüstriyel demokrasinin temellerini belirleyecek nitelikleri, yasal mevzuata yeterince yansıtılamamıştır.

Yasal mevzuatın İKY’nde, personel yönetiminden farklı bir anlayışı yansıtması gerekmektedir. Personel Yönetiminde yasal mevzuat, Vekalet Teorisinin dayandığı “çalışma hayatını bir çatışma alanı” olarak gören bakışı, İKY’nde tarafları eşit ortak olarak gören “sosyal konsensüs” anlayışına terk ettiği takdirde, İKY’nde İK problemlerinin çözümünde proaktif bir enstrüman olarak kullanılması olanağı büyük ölçüde artacaktır. Burada yasal mevzuatın hakem rolünden öte piyasanın rekabetçi yapısına katkı sağlayıcı tarzda geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Yasal düzenlemeler; İş güvenliği ve iş sağlığı ve sosyal güvenlik düzenlemeleriyle sağlık problemlerinin çözümünde, iş güvencesi ve esnek çalışma sistemleri düzenlemeleriyle çalışma hakkına ilişkin problemlerin çözümünde anti ayrımcı düzenlemelerle ayrımcılık problemlerinin çözümünde enstrümantal değeri artacaktır. Mevzuatın etkin denetimi ve yaptırım gücünün artırılması ise proaktif çerçeve sunacaktır.

Ayrıca katılımın kurumsallaştırması, İKY için yüksek yüklenim sistemleri öngörüsüne önemli katkı sağlayacaktır. Çalışma hayatında sendikaların varlığı da yasal düzenlemelere bağlıdır. Çalışanların güçlendirilmesi ve benzer olanaklarda İKY’ne bağlı olmaktadır.

Böylece yasal mevzuat diğer parametrelerin kullanımı ve karşılıklı etkileşimleri içinde temel çerçeveyi büyük ölçüde garantilemektedir. Esnek İKY’nin dayandığı ekonomik demokrasi, büyük ölçüde yasal mevzuatça belirlenecektir.

Sendikaların ise esnek İKY'nde yeni anlamlar ve işlevler üstlenmesi; örneğin bir danışma kurulu olarak çalışma, mesleki eğitim, demokratik ve kurumsal katılım çerçevesi içinde daha hızlı problem çözme odağı ve aktörü olması olasıdır. Böylece İKY'nin problem çözme yükümlülüğünde temel işbirliği unsuru olacaktır. Ancak Sendikaların yerleşmesi ve girişimci sendikacılık özelliklerine vurgu yapılması gerekecektir.

Organizasyon kültürü; İK problemlerinin oluşmasına neden olan temel kaynaklarından biridir. Kontrole dayalı organizasyon kültürünün olduğu organizasyonlarda esnek İKY'nin var olması pek olası görülmemektedir. Çalışana güvensizlik temelli bu kültürde, katılım çerçevesinin sığılığı proaktif çözüm yaklaşımlarına olanak sağlamamaktadır. Bilgi tabanlı değer temelli kültür ise çalışanın güçlendirilmesi ve organizasyonel öğrenme için gerekli koşulları taşıdığından, özellikle değişime direnç ve iletişim gibi davranış problemlerinin çözümünde proaktif bir çerçeve sağlamakta yasal mevzuat ve endüstriyel ilişkilerin etkinliğini arttıracığı düşünülmektedir.

Otoritenin dağılımı, iletişim ve ilişkiler ağını belirleyen organizasyon yapısı; yönetsel stillere bağlı olarak örgüt ikliminin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Örgütsel yapı değerler çerçevesinde; bürokratik yapılardan, organik, öğrenen organizasyon yapılarına doğru farklılıklar göstermektedir. Organizasyonlarda insan ilişkiler sisteminin % 80'ini iletişim faaliyetlerinin oluşturması, organizasyon yapısının İK problemlerine proaktif bir çerçeve sağlaması yönüyle önemlidir. Değişim metaforunu kullanan yapılar, İKY paradigmasının “değişimin değişmez” olduğu varsayımını daha fazla karşılayabilecektir. Bu ise öğrenen organizasyonları gerekli kılmaktadır. Yapı-kültür-değerler sisteminin şekillendirdiği örgütsel mimarinin şekli, bu mimariden kaynaklanan İK problemlerinin çözümü için diğer parametrelerle eşgüdüm ve ilişki içinde uygun bir çerçeve sağlayacaktır.

Rekabetçi sektör yapısı; İK'na yatırımı zorunlu kılmaktaysa da, sektörde geçerli olan teknoloji ve ürün devreleri bakımından, bu yatırım ya yeni rekabet fırsatları yaratacak yönde organizasyonun temel yetkinliklerine vurgu ya da maliyete duyarlı stratejik yönelişlere yol açacaktır. Bu yönüyle sektör yapısı, İKY stratejileri ve politikalarının temel belirleyicilerinden biri olmaktadır. Sektör yapısı; ücretler genel düzeyi, personel seçim politikaları ve transferler, performans kriterleri üzerinde etkili olmakta ve

organizasyona gerekli benchmark'ki sağlamaktadır. İK problemlerinin sektör içinde kurumlar arası göçerimi olgusu, ortak çözüm politikaları tespitine doğru organizasyonları yönlendirmektedir.

SWOT Analizine Dayalı İK Stratejileri Belirleme Modeli; İKY'ne çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlere karşı, organizasyonun İK'nı sorgulanmasına olanak vererek İK problemlerinin çözümü için proaktif bir çerçeve sağlamaktadır. Bu nedenle İK stratejileri; problem sahalarının erkenden tanısına olanak vererek diğer çözüm parametrelerini harekete geçirmeye fırsat sağlamaktadır.

İK Piyasası; insan sermayesi ve sosyal sermaye bakımından, İK problemlerinin kaynağına işaret etmektedir. Bütün İnsan Modeli (The Whole Human) çerçevesinde her iki sermayedeki yetersizlikler; İKY'nin bir risk yönetimine dönüşmesine ve sonuçta İKY'nin problem çözüm odağı olması gereğine dikkat çekmektedir. Birçok İK problemleri, organizasyona İK piyasasından taşınmaktadır. Ancak bu piyasanın bütünüyle organizasyonca yönlendirilebilmesi olası görülmemektedir. İKY, İK piyasasından sağlanan çalışanların organizasyonda dönüşümünü talep etmektedir. Bu parametre İKY'nin "personel seçim" işlevinin stratejik önemine ve "outsourcing" konusu olamayacağını işaret etmektedir.

BÖLÜM 4: ÖZEL MEVDUAT BANKALARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ İÇİN PROBLEM ÇÖZÜM ÇERÇEVESİ OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, organizasyonlarda İK problemleri çözüm çerçevesi oluşturmaktır. Bu amaçla İK yöneticileri perspektifinden;

- İKY'nin yetki, rol ve işlevlerinin yeterli olup olmadığı tartışılacak; yeterli değilse yetki, rol ve işlevler yeniden tanımlanmaya çalışılacak,
- İKY politika ve uygulamaları üzerinde çevresel unsurların etkileri ortaya konarak bir problem çözüm çerçevesi oluşturulması sınanacak,
- İK'nın organizasyonlarda temel yetkinlik unsuru olarak sürekliliğini sağlayabilmek için; yönetimin değer katma ve maliyet yanlı İK odağı ile uyumlu ve dengeli problem çözüm odağı oluşturulmasına çabalanacaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, literatürdeki “kara kutu sorunu” tanımına uygun düşen İK problemlerinin çözümüne, yeni bir pencere açmayı amaçlayan alandaki ilklerden biri; İKY'nin “söylem-gerçeklik” arası açıklığını problemi yönüyle bir ölçüde gidermeyi öngören çabalardan birisidir. Organizasyonlarda temel yetkinliklerin sürdürülebilirliğine vurgu yapılarak, her seviyede yönetimde problem çözüm odağı oluşturmanın önemine dikkat çekilmektedir. Bu çalışmada, İK piyasasının esneklik ya da katılık durumuna bağlı olarak şekillenen yönetim stratejilerinin; yeni İKY paradigmasının gereksinimlerini karşılayamacağı öngörüsünden hareketle uzun vadeli stratejik odağın gerekliliğine işaret edilmekte ve modern İKY düşüncesinin ihmal ettiği bir alanda, ona mütevazî ölçülerde katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışma; literatürdeki sığığa rağmen, konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olabilecek tüm hususların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi yönüyle de konuyla ilgilenenlere temel bir hareket noktası sağlayabileceği düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma konusu literatürde ihmal edilen konulardan biri olması nedeniyle, eleştirel kaynak taramasında güçlükle karşılaşılmıştır. Araştırmanın teorik çerçevesinin oluşturulmasında kullanılacak, -daha önce yapılmış- alan araştırması bulguları yetersizdir. Özellikle seçilen evrende, araştırma konusunun ismine bile katılımcıların aşırı duyarlı oldukları gözlenmiş ve katılımcıların iknası için özel bir çaba sarf edilmiştir. Ayrıca katılımcıların görüşmenin gizliliği konusunda, ısrarlı talepleri olmuştur. Görüşmeler zaman zaman “kaydedilmemek (off the record)” kaydıyla sürdürülmüştür. Katılımcıların sık sık konudan uzaklaşmaları ve seçtikleri sözcüklere özel bir önem verdikleri gözlenmiştir. Bir başka araştırma kısıtı da katılımcıların somut bilgiler vermeden kaçınmaları ve çok fazla koşul içeren dolaylı anlatımları tercih etmeleridir. Konunun nicel yöntemlerle araştırılmasında, daha fazla güçlükle karşılaşılabileceği değerlendirilmektedir.

Bu alanda anlamlı bir örneklem sayısına ulaşmada ciddi ölçüde güçlük olduğu değerlendirilmektedir.

4.4. Araştırma Konusu (Problem)

Organizasyonlarda İK yöneticileri için problem çözüm çerçevesi oluşturmak.

4.5. Alt Araştırma Konuları

- İK yöneticilerinin kurumlarındaki konumlarını belirlemek
- İK yöneticilerinin faaliyet odaklarını belirlemek
- İKY açısından kurumun mimarisi ve çevresini betimlemek
- İK yöneticilerinin problem algılama tarzlarını belirlemek
- İK yöneticilerinin problem çözüm yaklaşımlarını belirlemek
- İKY'nin problem çözüm yetkinliğini belirlemek

4.6. Araştırma Soruları

- İKY'nin mevcut problem çerçevesi nedir?

- İKY paradigma ve yaklaşımları bakımından mevcut problem çerçevesi yeterli midir?
- İKY'nin problem çözüm çerçevesinin yetkinliğini artırmak için neler yapılmalıdır?

4.7. Araştırma Yöntemi

4.7.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni olarak, en geniş ve gelişmiş İKY departmanlarına sahip olmaları nedeniyle Özel Mevduat Bankaları seçilmiştir. Seçilen bankaların şube ve personel sayıları Tablo A4'dedir. BDDK ve Bankalar Birliğinin Web sayfasından Özel Mevduat Bankalarının Genel Müdürlüklerinin telefon ve faks numaraları ve adreslerini gösterir liste alınmıştır. İlgili bankalarla telefonla temasa geçilmiştir. Yazılı talepte bulunulmasının istenmesi üzerine, faksla listedeki 18 bankadan randevu talep edilmiştir.

Görüşme talebine başlangıçta üç banka olumlu yanıt, bir banka da olumsuz yanıt vermiştir. Görüşülen İK Müdürlerinin yardımları ve sosyal ilişkiler yardımıyla diğer toplam 10 bankayla görüşme mümkün olmuştur. Mülakat için kasti örnekleme yöntemiyle, katılımcı olarak ilgili bankaların İK Müdürleri seçilmiştir. Bu yolla az sayıdaki örneklemden hareketle araştırma sorularına anlamlı yanıtlar alınması hedeflenmiştir.

4.7.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Başlangıçta bir kontrol listesi olarak kullanılmak üzere Mülakat Rehberi hazırlanmıştır. Görüşmelerde araştırma sorularına yanıt arayan açık uçlu, kolay anlaşılır spesifik sorulardan oluşan Görüşme Formu kullanılmıştır. Görüşme sırasında, katılımcının dikkatini soru üzerinde toplamak ve zaman zamanda konunun ayrıntısına erişebilmek için sondalar kullanılmış, daha sonra bu sondaların bir kısmından kodlama işleminde faydalanılmıştır. Tüm görüşmeler izin alınarak kaydedilmiş ve daha sonra deşifre edilmiştir. Kayıt cihazının görüşme mekânına sokulması özel yönetim izni gerektirmiştir. Mülakatlarda kullanılan Görüşme Formu Örneği şekil 4'tedir. Görüşme Formunda 18 adet soru bulunmaktadır. Görüşmeye başlamadan önce katılımcıya, araştırmanın konusu ve amaçları hakkında özet bilgi ve gizlilik konusunda da gerekli

güvenceler verilmiştir. Araştırma Ocak-Şubat 2005 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Her görüşme ortalama 90 dakika süreli olarak planlanıp yürütülmüştür. Toplam mülakat süresi ise yaklaşık 15 saattir.

Bazı bankalarda görüşmeye başlamadan önce, bazılarında ise görüşmeden sonra araştırmacıya Genel Müdürlük yerleşkesi gezdirilmiş; Genel Müdürlükte bulunan departmanların faaliyetleri hakkında özel tanıtım yapılmış ve sistemin işleyişi hakkında bir fikir edinmesi sağlanmıştır. Gerek bu tanıtım ve gerekse mülakat sırasında katılımcı davranışından edinilen gözlemler aşağıdadır;

- İKY departmanlarının beklenenin üstünde çok büyük bir personel kadrosuna sahip oldukları,
- İK Müdürlüğü dışında her departmanın bir taşra teşkilatı olduğu, taşra teşkilatlarının Genel Merkezde birer müdürlük ile temsil edildiği,
- Banka içinde faaliyetler gruplandırılarak her grubun başına bir Genel Müdür Yardımcısı atandığı,
- Bazı bankalarda birden fazla müdürlüğünün bir Grup Başkanlığına bağlandığı (örneğin İKY-Eğitim Müdürlüklerinde olduğu gibi), bu Grup Başkanlıklarının da bir Genel Müdür Yardımcısına bağlandığı,
- Bazı müdürlüklerin bünyesinde proje grup ya da takımları oluşturulduğu,
- İKY departmanının bordro işlemleri hariç, satın alma dahil tüm mali işlemleri ve idari işleri üstlendiği,
- Üst yönetimde, tüm İKY İşlevlerinin Genel Merkezden denetim ve koordinesi düşüncesinin egemen olduğu,
- İKY departmanlarında trendin büyüme yönünde olduğu,
- İKY departmanlarında “mutfak” diye tabir edilen, eleman sayısı 5–10 kişi olan bir Sistem Geliştirme Biriminin bulunduğu,

- İş sözleşmesi formu, performans değerlendirme formu ve personel yönetmeliklerinin tüm bankalarda aynı kalemde çıkmış gibi tıpa tıpa birbirine benzediği, İK sistemlerinde de aynı paket yazılım programlarının kullanıldığı,
- Görüşme sırasında katılımcıların sık sık konudan uzaklaştıkları; “ama”, “fakat” ve “ancak” bağlaçlarını kullanım sıklıklarının dikkat çekici bulunduğu, zaman zaman mülakatçının kendisini propagandaya maruz kalmış gibi hissettiği,
- Bazı katılımcıların diğer kurumlardan söz ederken dikkatli bir dil kullandıkları, hatta bir rakipten değil de bir dost ya da ortak bahsediliyormuş gibi algılandığı,
- Kurumların fiziki yapı dışında birbirlerine benzerliklerinin şaşırtıcı boyutlarda olduğu,
- Bankalar arası yönetici transferleri ve kriz sonrası oluşturulan üst denetim kurallarının sektörü disipline etme yönündeki müdahaleleri sonucu; kurumsal odak, şirket kültürü ve kurum yapısı bağlamında; tek tip Özel Mevduat Bankacılığı yaratma konusunda oldukça başarılı olduğu; gözlemlenmiştir.

4.7.3. Verilerin Analizi (İçerik Analizi)

4.7.3.1. Analiz İçin Ön Hazırlık

Analiz hazırlık evresi çalışmaları ve analiz sürecinin belirlenmesinde; Altunışık ve diğerleri (2004) ile Yıldırım ve Şimşek'in (2004) yaklaşımından faydalanılmıştır.

Veri Analiz süreci şekil 5'tedir. Görüşmede kaydedilen ses kayıtları çözümlenerek, her katılımcıya ait Görüşme Formuna yazıyla kaydedilmiştir. Bu suretle 110 sayfalık bir Görüşme Dökümanı elde edilmiştir. Görüşme Dökümanı üç kez baştan sona okunarak, katılımcıların görüşleri hakkında karşılaştırmalı genel bir görüş edinilmeye çalışılmıştır. Literatürden konunun kavramsal çerçevesi başlangıçta oluşturulamadığından, tümevarımcı bir yaklaşımla, verilerden hareketle anlamlı kavramlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Kavramsallaştırma çalışmalarında; araştırmanın amaçları ve araştırma soruları üzerinde odaklanarak elde edilen verilerin anlamlandırılması amaçlanmıştır. Bu konuda mülakat soruları için hazırlanan sondalar çok yararlı olmuştur. Sözel veriler Görüşme Formuna aynen aktarıldığı için paragraf oluşturulması için zorlamada bulunulmamış, bu nedenle analiz birimi olarak cümleler seçilmiştir.

4.7.3.2. Tematik Kodlamanın Yapılması

Tüme varımcı bir yaklaşımla taslak kod listesi oluşturularak, rastgele seçilen iki ayrı Görüşme Dokümanında kodların işlediği görülünce, benzer kodlar bir araya getirilerek 7 adet temaya ulaşılmıştır. Bu temalar; **konum, odak, mimari, çevre, algılama, problem çözümü ve yetkinlik**dir. Her tema (kategori), temanın ilk harfinden oluşan bir harfle isimlendirilmiş, kodlar (alt kategori) ise ait olduğu temanın harf şifresini müteakip, kod isimlerinin birinci ve ikinci harfleri ile isimlendirilmiştir. Örneğin, “Konum” temasına ait “Kurum” kodu “K-KU” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu suretle bir nevi şifrelenen tema ve kodlara ait Şifrelenmiş Tematik Kod Listesi Tablo 15’tedir. Kod Listesinin oluşturulmasını müteakip her katılımcıya ait Görüşme Dokümanının altı çizilerek yanlarına tematik kodları yazılarak kodlanmıştır. Daha sonra her katılımcıya bir numara verilmiştir. Her kategori/alt kategori o katılımcıya ait Görüşme Dokümanından doğrudan alıntı yapılarak desteklenmiş ve Görüşme Dokümanı Tematik Kodlaması ile ilgili listeler oluşturulmuştur. Görüşme Dokümanı Tematik Kodlaması Tablo 16’dadır. Tematik kodlamada, doğrudan alıntılar çok geniş tutulmuştur. Bu suretle analiz sürecinin takibi ve araştırma sonuçlarının verilerle kontrolünü kolaylaştırmak amaçlanmıştır.

4.7.3.3. Verilerin Sınıflandırılması

Görüşme Dokümanı Tematik Kodlama Tablolarından yararlanılarak her tema altında, ayrı ayrı, katılımcı görüşleri biraraya getirilerek, Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%) tabloları oluşturulmuştur (Tablo: 17). Bu tablolar üzerinde ortaya çıkan görüşlere katılanlara artı (+), katılmayanlara ise eksi (-) işareti konulmuştur. Daha sonra artılar sayılarak görüşe katılanlar toplanmış ve katılan-katılmayan oranı bulunarak yüzde cinsinden ifade edilmiştir. Bu suretle her görüş için katılımcıların genel eğilimine ve araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

4.7.3.4. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

4.7.3.4.1. Özel Mevduat Bankalarında İK Problemlerinin Durumu

Katılımcı görüşleri ve mülakatçı gözlemlerine göre araştırma örneklemindeki özel mevduat bankalarında İK problemlerinin durumu aşağıdadır:

• **Ayrımcılık problemleri:** Araştırmanın yürütüldüğü bankalarda çalışmak sadece Türk vatandaşlarına açık olduğu için ırk, renk, ulusal köken ve dil ayrımcılığı; din, kültür ve siyasi inanç ayrımcılığına rastlanılmamıştır. Cinsiyet ayrımcılığı konusunda, özellikle bireysel müşteri hizmetleri ve pazarlama bölümlerinde çalışanlar için kadın çalışanlar lehine pozitif ayrımcılık yapıldığı düşünülmektedir. Bu bankalarda yasal yükümlülüğe rağmen engelli ve eski hükümlü çalıştırılmadığı, bu tip kimselere ayrımcılık uygulandığı görülmektedir.1, 2, 3, 9 numaralı katılımcıların bankalarında özellikle işe alma ve kariyer süreçlerinde zaman zaman akrabacılık ayrımcılığı uygulandığı görülmektedir. Katılımcılar bu durumu kurumsallaşmanın bankalarında yeterince gelişmemiş olmasıyla açıklamaktadırlar. Sektörde en yaygın ayrımcılık, yaş ayrımcılığında görülmektedir. Özellikle müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan çalışanlar en fazla bu ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Bu tür ayrımcılığa, yaş karması olarak kararlı orta yıllarda (40–60 yaş) daha sık karşılaşılmaktadır. Sektörde ayrımcılık konusunda dikkat çeken en önemli husus; yöneticilerin ve çalışanların ayrımcılığı işin doğası gereği olarak normal ve doğal bulmalarıdır. Bu bakış açısının, ayrımcılığın bir İK problemi olarak algılamasına da engel olduğu düşünülmektedir.

• **Çalışma hayatında çocukların istismarı problemi:** Bu problemle araştırma örnekleminde karşılaşılmamıştır.

• **Taciz problemi:** Kurumların iş yönetmeliklerinde yapılan incelemede; taciz konusunda yasal mevzuata ve genel ahlak kurallarına atıf dışında ayrıntılı bir anti taciz politika ve programları olmadığı görülmüştür. Kurumlarda zaman zaman taciz olaylarıyla karşılaşılmasına rağmen bu olayların şube düzeyinde iyi niyet çerçevesinde çözüm yolunun tercih edildiği görülmüştür. Bankaların yatırım bankacılığı ve bireysel müşteri hizmetleri birimlerinde iş ortamı ve yönetici tutumundan kaynaklanabilecek tükenmişlik sendromu ve pasif yıldırma için uygun ortamın mevcut olduğu gözlenmekle birlikte, bu konuda İKY departmanlarına yansımış herhangi bir olaya rastlanılmamıştır.

• **Çalışan kadının gebelik ve çocuk bakımı problemi:** Sektörde gebelik ayrımcılığı uygulanmamakla birlikte, çocuk bakımı konusunda yasal öngörüye rağmen çocuk emzirme saatleri ve kreş gibi işveren yükümlülüklerine pratikte uyulmadığı görülmektedir. Bu durum daha ziyade işyeriyle çalışanların ikametleri arasındaki uzaklıktan kaynaklanmaktadır.

- **Sağlık problemleri:** Özel Mevduat Bankalarında tüm çalışanlara ‘Tam Hayat Sigortası’, ailelerine ise ‘Sağlık Sigortası’ sağlanması standart bir uygulamadır. Katılımcı görüşlerinden anlaşıldığı üzere; bankacılığın meslek olarak, yüksek yoğunluklu bir stres ortamı içermesi ve uzun mesai saatleri nedeniyle yorgunluk problemiyle karşılaştığı görülmektedir. Ancak bu olumsuzluklar, diğer sektörlerle göre gelişmiş sosyal sorumluluk politikalarıyla bir ölçüde aşılmaya çalışıldığı katılımcılarca ifade edilmektedir. Ancak sektörün çalışma ortamı fiziki koşullarının, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı ileri derecede koruma sağlayabileceği gözlenmiştir.

- **Çalışma hakkına ilişkin problemler:** Kurum çalışanlarının tamamı beyaz yakalılardan oluştuğundan çalışanların iş hukuku konusunda bilinç düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle iş yerinde kişisel dokunulmazlık problemine konu olabilecek ciddi ölçülerde problemlerle karşılaşılmadığı katılımcılarca ifade edilmektedir. Kişisel dokunulmazlık problemine yol açabilecek ‘Dürüstlük Testi’, ‘Karakter Testi’ vb. test ve sorgulamalara sektörde başvurulmadığı görülmektedir. Telefonla özel görüşme, cep telefonu, resim çekme ve sigara içme yasağı konularında kurumlar arasında farklı uygulamalar olduğu anlaşılmaktadır. Sigara içme yasağının büyük ölçüde delindiği gözlenmiştir. Sektörde ortalama %5’lik bir işgücü devir hızı bulunmaktadır. Bu devir oranı içinde emeklilik ve istifa olayları dikkate alındığında sektörde stabilitenin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak azalan oranda personel transferlerinin devam ettiği gözlenmiştir.

- **Davranış problemleri:** Özel Mevduat Bankalarında en fazla karşılaşılan davranış problemi beklenti uyumsuzluğu, kariyer problemi ve iş-yaşam dengesizliği problemleridir. Ancak bu problemlerin önemli ölçüde kurum içinde çözüldüğü ve dışarı yansımalarının çok düşük düzeyde kaldığı anlaşılmaktadır.

- **İşyeri denetim ve değerlendirme problemi:** Kurumsallaşmasını tamamlayamamış patron bankacılığı uygulanan bankalarda, özellikle üst yönetimin denetim ve müdahaleleri çeşitli problemlere yol açabilmektedir. Katılımcıların da ifade ettiği gibi performans değerlendirmelerinde değerlendiricilerin bireysel performans formlarının düzenlenmesinde gerekli özeni göstermemeleri sonucu, önemli değerlendirici hataları ile karşılaşılmaktadır.

- **Disiplin problemi:** Katılımcıların bankacılık mesleğinin bir disiplin mesleği olduğu konusunda görüş birliği içinde oldukları gözlenmektedir. Disiplin sağlamada ‘Havuç-Sopa Yaklaşımı’ na sıkça başvurulduğu katılımcılarca ifade edilmektedir.

4.7.3.4.2.Özel Mevduat Bankalarında Problem Çözüm Parametrelerinin

Durumu

Yazılmamak kaydıyla belirtilen katılımcı görüşleri ve mülakatçı gözlemlerine göre çözüm parametrelerinin uygulamada ki durumu aşağıdadır.

- **Yasal mevzuat:** Özel Mevduat Bankalarında çalışanların çalışma haklarının düzenlenmesinde temel belirleyicidir. Bununla birlikte, anti ayrımcı mevzuatın ayrımcılık problemlerinin çözümünde yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Ayrıca yeni İş Kanunuyla getirilen iş güvencesi düzenlemeleri, ‘Genel Ahlak’ ve ‘Sadakat’ gibi muğlak kavramlarla yönetimce aşındırılmaya müsait bir görünüm sergilemektedir. Yasal mevzuatın uygulamada denetimi konusunda önemli ölçüde boşluklar olduğu düşünülmektedir. Örneğin sigara içme yasağı, kreş, çocuk emzirme ve iş yerinde tabip bulundurma zorunluluklarına uyulmaması.
- **B.B. , B.D.D.K. ve T.M.S.F.:** Bankalar birliği ‘Bankacılık Etik Kuralları’ ile kurumların öz denetiminde oldukça etkili olduğu gözlenmiştir. B.D.D.K. ve T.M.S.F. esas faaliyet alanları olarak bankaların sermaye yapıları ve finansal hareketlerini izlemekle yükümlü olmakla birlikte, çalışanlar için ‘Web Tabanlı Eğitim’ ve ‘Eğitim Sertifikasyonu’ uygulamaları ile çalışanların eğitim ve gelişimlerine önemli katkılar sağlayarak İK problemlerinin çözümüne proaktif bir yaklaşım sundukları değerlendirilmektedir.
- **Sendikalar:** Sektörde sadece G Bankasında (7 no lu katılımcı) bir kısım birimlerinde sendika varlığını sürdürmektedir. Diğer bankalarda sendika bulunmamaktadır. G Bankasında sendikalı birimlerle sendikasız birimler arasında çalışanların ücret ve diğer sosyal haklar bakımından önemli bir fark olmadığı gözlenmiştir. Sendikanın varlığı, İKY’nde belirli bir tedirginlik yaratmaktadır. Bu tedirginliğin temelinde, çalışan-yönetim ilişkilerinde farklılaşma, problemleri formelleştirme, bazı İKY tekniklerinin uygulamasında sendikaların güçlük çıkarması ve çalışan-İKY departmanı-yönetim arası iletişimin akışı üzerinde sendikaların bozucu etki

yaratması gibi nedenler olduğu görülmektedir. Katılımcı ifadelerinden son yıllarda yeni işe giren personelin sendikaya rağbet etmedikleri anlaşılmaktadır. G Bankasında sendikalı çalışan sayısı son on yıllık dönemde yaklaşık % 30 oranında azaldığı ifade edilmektedir. Sektörde mevcut konumu itibari ile sendikanın İK problemleri çözümünde bir parametre olarak kullanılamayacağı değerlendirilmektedir.

- **Organizasyon kültürü:** Sektörde kontrol temelli kültürün baskın olduğu gözlenmiştir. Bu kültür genel olarak PY paradigmasını kullandığından, İK problemlerinin çözümünde personel yönetimi ile aynı yaklaşımlara sahiptir. Bu tip kültür için Khatri'nin (1999) "Organizasyonun hedefi kontrol olduğundan İKY fonksiyonu işlevsel açıdan güçlüklerle karşılaşabilir." tesbiti, İK problemlerinin teşhis ve çözümünde güçlüğe işaret etmektedir. Ancak Özel Mevduat Bankalarında değer tabanlı bir kültürel dönüşüm yaşandığı takdirde, organizasyon kültürü problem çözümü için temel parametrelerden biri haline gelebilecektir.

- **Organizasyon yapısı:** Özel Mevduat Bankalarında ortalama 6-8 adet hiyerarşik kademe ve bilgi teknolojisi temelli bir yapı kullanılmaktadır. Bu yapı içinde İKY birimleri, idari işlevler yönünde büyüme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Bu yapıda dış kaynak kullanımı mavi yakalı işlerle sınırlı tutulmaktadır. Kurum yapısı; çalışma ortamı, kurum içi iletişim ve katılımın çerçevesini belirlediğinden problem çözümü için önemli bir çözüm parametresi oluşturduğu değerlendirilmektedir.

- **Sektör yapısı:** Araştırmanın yürütüldüğü Özel Mevduat Bankalarında G Bankası 80 yaşında, diğer bankalar ise 3-25 yaş arasında bulunmaktadır. Yaş itibari ile sektör oldukça gençtir. Sektör esas itibari ile teknoloji yoğunluklu olup mevduat değişikliği sonucu yabancıların da sektöre girmesi ile rekabetin yoğunlaşacağı beklenmektedir. Ancak mevcut hali ile sektörde söylemden öte bir anlam içermeyen rekabetsizliğin söz konusu olduğu düşünülmektedir. Sektör yapısının, bankaların işe alma ve ücret politikaları gibi İK politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

- **İK stratejileri:** Snell ve diğerlerinin (2000) İK stratejileri için tanımladığı üç dönemin Özel Mevduat Bankalarında aynı anda yaşandığı gözlenmiştir. Bunda ülkemiz bankacılığı ile gelişmiş ülke bankacılığı arasındaki açıklığı kısa sürede kapatma

gayretinin olduğu değerlendirilmektedir. Araştırma örneklemini oluşturan bankaların yazılı bir İK stratejilerine sahip olmadıkları gözlenmiştir. Özel Mevduat Bankalarında; personel seçimi ve işe almada hazır ve yetişmiş adayların tercih edilmesi, performans değerlendirmelerinin kısa süreli olması, parasal ödüllere önem verilmesi ve çalışanlara sektörle uyumlu ücret ödenmesi gibi politika ve uygulamalar, sektörde Schuler ve Jackson'un (1987) "Maliyet Azaltma Stratejisi" ile uyumlu "Kullanım İK Stratejisi" uyguladıkları değerlendirilmektedir.

- **Emek (iş gücü) piyasası:** 2001 yılı krizi sonrası bankacılık iş gücü piyasasında esnekliğin arttığı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Sektördeki iş gücü fazlalığı, çalışanlar üzerinde yönetimlerin performans beklentilerini artırmış ve çalışanların iş güvencesi beklentilerini zora sokmuştur. İK problemlerinin çözümünde iş gücü piyasası bir baskı unsuru olarak önemini koruduğu değerlendirilmektedir.

4.7.3.4.3. İKY'nin Mevcut Problem özüm erevesi

Araştırma bulgularına bağlı olarak ilkin İKY departmanlarının kurum içindeki konumu; İK Müdürlerinin kurum mimarisi, çevresi ve İK problemlerini algılama biçimleri betimlenecek; sonra İK müdürlerinin İK problemlerinin çözümüne yönelik perspektifleri belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırma çerçevesinde görüşülen 10 bankadan 7'sinde İK Müdürünün idari işlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı olduğu görülmektedir. Diğer üç bankanın da kurumsallaşma çalışmaları tamamlandığında, sektördeki genel eğilime uyarak benzer şekilde hiyerarşik bağlantıya gireceği beklenmektedir.

İK Müdürleri kurumdaki rollerini "idari ajan" olarak tanımlamakta; değişim, çalışanın temsili, yönetime stratejik düzeyde ortaklık konularında kendilerini yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır.

Kurumda işlevsel yetkiler olarak "danışma ve koordinasyon yetkisi" kullandıkları hususunda görüş birliği içerisindedirler. Departman içi faaliyetlerinde ise fonksiyonel yetki kullandıklarına dair genel bir eğilim belirginleşmektedir. Aynı şekilde işlev tanımlamasında; personel seçimi ve işe alma, özlük işlemleri, performans yönetimi ve kariyer planlaması işlevleri öne çıkmakta; eğitim ve geliştirme ve iş ve İK stratejilerinin oluşturulması işlevlerindeyse yeterli yetkinliğe sahip olmadıkları; sosyal sorumluluk

politika ve uygulamalarında, sektördeki trende uygun olarak giderek daha fazla sorumluluk üstlenmeye başladıkları söylenebilir. İK işlevlerinin hat yönetimi ile paylaşılması konusunda isteksiz oldukları değerlendirilmektedir. Üstlendikleri işlevlerde kendilerini yeterli ve etkin görmektedirler.

Kurumda çalışan portföyü beyaz yakalılardan oluşmakta, mavi yakalı işlerde ise dış kaynak kullanılmaktadır. İKY’nde temel yetkinlik alanları titizlikle korunmakta ve bu alanlar dış kaynaklardan yararlanmaya konu edilmemektedir. Bu bağlamda dış uzmanlık yardımı alınması konusuna da pek sıcak bakılmadığı görülmektedir. Her kurumun yaygın şekilde kıyaslama yaptığı gözlenmektedir. Kurumlarda geçici ve part-time çalışan istihdamı benimsenmemektedir. Çalışanlarla standart iş sözleşmesi düzenlenmektedir. Sözleşmenin görev tanımı, ücret, fazla mesai, ikinci bir işte çalışmama zorunluluğu ve yıllık izin gibi yastada öngörülen koşulları içerdiği; karşılıklı yüklenim ve beklentileri karşılamadığı görülmektedir. Bu iki husus sözleşmede, kurum iş yönetmeliklerine atıfla geçiştirilmekte; çalışanlar için sözleşme açık uçlu hale getirilmektedir. Sözleşmeler, yönetici adayları olarak işe alınanlar dışındakiler için süresiz olarak düzenlenmekte; yönetici adayları için zorunlu çalışma süresi ve tazminat yüklenimleri içermektedir. Bankaların % 60’ında eğitim, İK Müdürlüğüne yürütülen bir işlev olarak görülmektedir. Ancak bu bulgu, tek bir kategori ya da alt kategori açısından bakıldığında doğru olabilir. İK Müdürünün işlevleri, İKY bütçesi, İK Müdürü öncelikleri ile birlikte değerlendirildiğinde; eğitim işlevinin fonksiyonel anlamda olmayıp, Eğitim Müdürlüğü ile koordinesi anlamına geldiği anlaşılacaktır. Bu durum nitel araştırmacının dikkatli ve titiz olması gereğine vurgu yapar.

Kurumların İKY bütçelerinin büyüklük olarak; kurum bütçesinin yaklaşık yarısına denk geldiği; bütçenin ağırlıklı olarak idari personel giderlerinden oluştuğu söylenebilir. Bütçe kalemleri arasında; fazla mesai dahil ücretler, SSK ve işsizlik sigortası primleri, öğle yemeği ve servis giderleri, sağlık sigortası, ikramiye ve primler gibi kalemler yer almaktadır. Bütçede eğitim giderleri ve sosyal sorumluluk politikaları uygulama giderleri, genel eğilim olarak bütçede yer almamaktadır. Bunda CEO’nun bir güç sembolü olarak, bu iki kalemi kendi kontrolünde tutmak istemesi, örtülü ödenek tarzında kullanma esnekliğini tercih etmesinin etkili olduğu “kaydedilmemiş” katılımcı ifadelerinden anlaşılabilir. Ayrıca kurumların yetişmiş hazır personeli işe alma, bu

yolla eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını yönetici adaylarıyla sınırlama eğiliminin ağır bastığı da söylenebilir. Kurumlar arası çalışan transferlerinin hala cazip bir enstrüman olarak güncelliğini koruması da buna işaretir. İK Müdürleri sektörde kendi kurumlarını konumlandırırken, kurum odağına “hizmet kalitesi”, “teknoloji ve yenilik” ve “müşteri memnuniyeti” olgularını yerleştirmektedirler. “Güven ve İmaj”, “çalışan kalitesi” konusunda görüşler ikiye bölünmektedir. Yine araştırma bulgularına göre, kurumların “farklılaşma” odağına fazlaca rağbet etmedikleri anlaşılmaktadır. Kurumun ağırlıklı olarak teknoloji, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi odağı; İK Müdürlerinin “kurumun maliyet odaklı bir iş stratejisi izlediği” algılarıyla birebir örtüşmektedir. Katılımcıların yarısının “ücretlerin 1998 yılı seviyesinin yarısına kadar gerilediği” yolundaki görüşleri kurumsal odağa vurgu yapmaktadır. İK Müdürlerinin % 90’nın ajandasında günlük rutin ve periyodik işler % 70’inde şube ziyaretleri, periyodik performans sonuçları analizi ve eğitim planlamasının koordinasyonu; % 60’nda mülakatlar; % 50’inde ise İK sistemlerini oluşturma faaliyetleri yer almaktadır.

İKY departmanlarının kurumsal konum ve odağı ile ilgili bulguların, eleştirel kaynak incelemesi sonuçları açısından değerlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Welbourne’nun (1998) idari-stratejik İKY ayrımı bağlamında; “İKY’nin doğrudan şirket CEO’sunun idari yardımcısına bağlı olması, o şirkette idari İKY uygulandığına kanıt teşkil eder” görüşüne göre, özel mevduat bankalarında “idari İKY” uygulanıyor denilebilir. Huselid ve diğerlerinin (1997) tasnifine göreyse, “teknik İKY” uygulandığı; Storey’in (1998:397-406) “İKY seti” açısından ise “stratejik olmayan İKY” uygulandığını söylemek mümkündür. Yine Guest (1989) ve Storey (1992) esnek-katı İKY ayrımı bakımından da bulgular karşılaştırıldığında, “katı İKY” uygulandığı değerlendirilmektedir. Özel Mevduat Bankalarında İKY’nin rol ve işlevler yönünden odak ve önceliğinin, Ulrich’in (1997:24-25) Çoklu Rol Modeli bağlamında, günlük / operasyonel odaklı organizasyonun idari yönetimi ile ilgili “idari uzman” rolüyle uygun düşmektedir.

Organizasyon mimarisi (yapı, kültür, liderlik farzları); araştırma bulguları ışığında betimlenerek problem çözüm yönü ve İKY’nin konum ve odağı ile ilgisi belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma bulgularına göre, özel mevduat bankalarında ortalama 6-8 kademedeki oluşan hiyerarşik, proje tipi organizasyon yapısı olduğu görülmektedir.

Ancak gelişmiş iletişim yapısı ve katılım olanağı, iş yeri çalışma atmosferinin özgürlükçü/ılıman karakteri; katılımcıları “kurumsal yapıyı hiyerarşik bulmama” algısına taşıdığı değerlendirilmektedir. Kurumda var olan hiyerarşinin, çalışan-yönetim ilişki biçimini ve iletişimin karakterini değiştirmedeği yönündeki ağırlı görüş ve “bankacılığın bir disiplin mesleği olduğu, disiplinin gerekli olduğu” kabulü; katılımcıların hiyerarşinin varlığını yadsıma mantığını da açıklamaktadır.

Bazı bankaların kurumsallaşmalarını tamamlayamadıkları görölmektedir. Sektörde kurumsallaşmayı geciktiren öğelerin başında; bazı bankaların patron-aile şirketi oluşları ya da başka alanlarda faaliyette bulunan bir holdingin parçası ya da iştiraki şeklinde kurulmuş olmaları gelmektedir. Bu husus 1, 2, 3, 9 numaralı katılımcı görüşleri ile de doğrulanmaktadır.

Katılımcılar iş yeri atmosferini ılıman/özgürlükçü olarak tanımlamaktadırlar. İletişim konusunda, bilgi teknolojilerinin sağladığı geniş olanaklar sayesinde; aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yanlamasına çift yönlü iletişim mekanizmasının var olduğu ve kanalların açık olduğu, var olan kanalları kullanarak görüşlerin ifadesi ve fikirlerin paylaşılmasının olanaklı olduğu söylenmektedir. Katılımcıların % 80’i, kendi kurumlarına özgü İnternet ağını kullanan bir öneri sistemlerinin olduğu, bu sistemi kullanarak yapılan çalışan önerilerinden hayata geçirilebilecek olanlarının yönetimce ödüllendirildiğine dikkat çekmektedir. Katılımcıların yarısı mesailerinin % 80-90’nını iletişimle geçirdiklerini ifade etmektedirler. Ancak bu iletişimin çalışanlarla ilişkiler yönetimi ile ilgili olduğuna dair de bulgu bulunmamakta, aksine münferit katılımcı görüşünden İK Müdürlerinin doğrudan çalışanlarla ilişkileri olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımı ve iletişimi artırmak için toplantı, brifing, proje ve takım çalışmaları ve sosyal aktivitelerden yararlanılmasının gerektiği konusunda genel eğilim bulunmaktadır. Katılımcılar başlıca sosyal sorumluluk politika enstrümanları olarak; tam hayat sigortası, sağlık sigortası, hobi ve spor faaliyetleri, piknikler ve iş yemeklerini saymışlardır. Bu konuda katılımcılar görüş birliği içerisindedirler. Buna karşın sosyal sorumluluk politikalarının, kurumun çalışanlarına sunduğu gönüllü ya da yasal zorunluluk gereği enstrümanlar mı olduğu konusunda katılımcılar ikiye bölünmektedir. Aynı şekilde sosyal sorumluluk politikalarının yeterliliği konusunda da çoğunluk görüşü

oluşmamaktadır. Bununla birlikte, sosyal sorumluluk politikalarının açık uçlu bir işlev olduğu yönünde genel bir eğilim görülmektedir.

Katılımcı görüşlerinden yola çıkarak sektördeki organizasyon yapılarının, organizasyonel gelişim trendine bağlı olarak dikey yapılaşmadan ziyade görev ve işlev esasına dayalı proje ve matriks yapılara doğru yönelindiği söylenebilir. Burada bazı katılımcıların matriks yapılanmaya karşı kuşkularını da ifade etmek gerekmektedir. Bu trendde, yaygın bilgi teknolojisi kullanımı sonucu kurumlarda görülen hizmetlerin birçoğunun sanallaşmasına rağmen, aynı sanallaşma İKY işlevlerinde görülmemektedir. Diğer bir ifadeyle organizasyonun değer zincirinde yer alan destek faktörlerinden biri olan İKY'nin; sanallaşması aşamasına geçilmediği, bilgi teknolojisi temelli yapılanmanın ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu kapsamda bazı İKY faaliyetlerinin taşeronlaştırılması konusunda ise, kurumların katı bir tutum sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bilgi teknolojisi temelli yapılanma; kontrol alanı sınırlılıklarını aşmada, organizasyona değerli bir olanak sunmaktadır. Katılımcı görüşlerine göre, İKY'nin ağırlıklı olarak idari İKY konularına yöneldiği; sanallaşma ya da bu işlevlerden hat yönetimine devir yoluyla kurtulmak istediğine dair de kanıt bulunmamakta; aksi görüşler ise yaygınlaşmaktadır. Yine özel mevduat bankalarında; İKY'nin yüksek bağlılık, yüklenim ve katılım çevresine vurgu yapan “öğrenen organizasyon” yaratma odağının paylaşıldığı ile ilgili de araştırma bulgusu bulunmamaktadır.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların % 60'ı “Amaçlara Göre Yönetim (AGY)” paradigmasına sahiptir. İK Müdürlerinin ajandalarında da Koçel'in (1999:106) “AGY'nin amaç ve ruhu ortadan kaybolarak toplantı düzenlemek, toplantılara katılmak ve rapor hazırlamak başlı başına bir amaç haline gelebilir” tespitini doğrular öğelerin var olduğu söylenebilir. Araştırmacının gözlemleri de bu yöndedir. Bu yönüyle araştırma yapılan organizasyonların büyük bir bölümünde organizasyonel mimarinin, kontrol tabanlı kültür odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Yine Koçel'in (age:106) tespitine göre; “Organizasyonda aşırı amaç odağı; yönetimi uzun vadeli stratejik odaktan günlük/operasyonel odağa doğru zorlamaktadır. AGY'nin başarısı büyük ölçüde tepe yönetiminin katkı ve desteğine bağlıdır”. Katılımcıların % 80'i İKY'nin başarısını; yönetim desteği ve İKY'nin tarafsızlığını korumada görmektedirler. Bu bulgu, Koçel'in tespitini doğrulamaktadır.

Bu bulgular; özel mevduat bankacılığında, İKY'nin stratejik bir fonksiyon olmadığına da işaret etmektedir.

İKY'nin çevresi konusunda, İK Müdürlerinin algılarında bütünleşme olduğu söylenebilir. Katılımcıların dış çevre tanımlanmasında görüşlerin dağılımı şu şekildedir: Sektör (% 100), yasal mevzuat (% 90), İK piyasası (% 70), bankacılık üst kurulları (% 60). İç çevre olarak ise, kurum kültürü (% 100), liderlik tarzları (% 80), kurum yapısı (% 70). Katılımcıların çoğunluğu; İKY üzerinde en fazla etkili dış çevre faktörünün sektör olduğu; sektörünün de en fazla ücret politikaları üzerinde etkili olduğunu, her bankanın sektör genel ücret düzeyi çevresinde ücret politikalarını belirlediğini söylemektedirler. İK Müdürlerinin çevre algılamasında, benzerliklerin farklılıklardan daha fazla olduğu görülmektedir. İK problemlerinin çözümünde çevrenin etkisi tüm katılımcılar tarafından benimsenmektedir.

Katılımcılarda en fazla görüş ve algı farklılaşması, problem tanım ve çözümünde görülmektedir.

Katılımcıların % 60'ı; İK problemlerinin tanımının, değerlendiricinin algılama biçimi ve kültürüne bağlı olarak değişiklik göstereceğini düşünmektedirler. Bu düşünceleri doğrular tarzda, 7 farklı problem tanımı ortaya çıkmakta, hiçbir tanımda da çoğunluk görüşü oluşmamaktadır. İK problemlerinden aşağıdaki hususlar anlaşılmaktadır:

- Yetersizlik
- Şikâyet
- İstenmeyen durum, istenmeyen çalışan ve yönetim davranışları, istenmeyen İK çıktıları, insanın günlük sıkıntıları
- Tanımda güçlük var
- Bir gerçeklik
- Çalışan beklentileri
- Performansı etkileyen olay ve olgular

Bu tanım farklılıkları, dikkate değer boyutlarda bulunmaktadır. Tanım farklılığında; “Hedeflere Göre Yönetim paradigmamız nedeniyle problemden çok hedeflere odaklanmaktayız. Probleme odak, kuruma ve sisteme inançsızlığın ifadesidir (% 80)” bakışının etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bakış açısı devam ettiği sürece, yönetimin İK problemlerini inkar politikalarının da devam edeceği değerlendirilmektedir.

Katılımcılarda, kurumda çalışan kesimler bakımından İK problemlerinin farklılaşabileceği konusunda bir eğilim mevcuttur. İK problemlerinin mavi yakalı-beyaz yakalılar arasında (% 60) ve alt kademe-üst kademe çalışanlar arasında (% 60) farklılaştığı inancı taşınmaktadır. Katılımcıların çoğunluk görüşüne göre (% 80), mavi yakalılar ve alt kademe çalışanlarda ücret problemleri öne çıkarken, beyaz yakalılar ve üst kademe çalışanlarda kariyer problemleri öne çıkmaktadır. Kurumda karşılaşılan İK problemleri nicelik sırasına göre; ücret problemleri ve kariyer problemleri (% 90), davranış problemleridir (% 80). Diğer problemler konusunda ise çoğunluk görüşü oluşmadığı görülmektedir.

Kurumdaki İK problem kaynakları olarak; beklentiler (% 90) ve organizasyon mimarisi (% 60) görülmektedir. Diğer kaynaklar konusunda çoğunluk görüşünün oluşmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların % 60’ı, şubelerde çalışanlarda, Genel Merkezde çalışanlara göre iletişim ve stres probleminin öne çıktığı, İK problemlerinin çoğunun bu seviyede yaşandığını belirtmektedir.

Katılımcılar problem çözümünde öncelikle çalışanın amiriyle (% 90) ve çalışanla (% 70) işbirliği yaptıklarını söylemektedirler. Problem çözümünde başvurulan başlıca araçlar sırasıyla; işten ayırma (% 90), bunu % 80 oranla açık performans değerlendirme sistemi, uzlaştırma ve disiplin cezaları izlemektedir. Diğer çözüm araçları konusunda ise çoğunluk görüşü oluşmamıştır. Burada problem çözümünün bir süreci izlediğini anmak gerekmektedir. Problemin İKY departmanına yansması konusu, çoğunluk görüşü olmamakla birlikte, aşağıdaki yollarla olduğu değerlendirilmektedir:

- Çalışanın bizzat Genel Merkeze gelerek yazılı ya da sözlü problemini aktarması
- Çalışanın amirinin şikâyeti

- İnternet üzerinden e-mail göndererek

Tüm katılımcılar, İK problemlerinin kurum içinde nihai çözüm makamı olarak Disiplin Kuruluna işaret etmektedirler.

4.7.3.4.4. İKY Paradigma ve Yaklaşımları Bakımından Mevcut Problem Çözüm Çerçevesinin Yeterliliği

Katılımcı görüşlerinden hareketle, İKY'nin problem çözümünde izlediği süreç ve yöntemin; Eren (1998:388–389) ve Yüksel'in (1998-143), Türk İş Hukukuna uygun kademeli çözüm yönteminin de gerisine düşen bir yaklaşımı yansıttığı söylenebilir. Gerek çözüm odağı ve gerekse çözüm çerçevesi bağlamında; İKY'nin personel yönetiminden farklı bir odağı ve çerçevesi olmadığı sonucuna varılmaktadır.

İK yöneticileri İK problemlerinin çözümü bağlamında; rol, yetki ve işler olarak aşağıdaki görüşleri paylaşmaktadırlar:

- Üstlendikleri rolleri çoğunluk görüşü olarak (% 60) yeterli bulmaktadırlar.
- Üstlendikleri işlevlerin yeterliliği konusunda çoğunluk görüşü oluşmamakta; buna karşılık katılımcıların % 60'ı, İKY'nin işlevlerinin eğitim, öğrenme ve strateji belirleme gibi daha stratejik alanlara kaydırılması gerektiğini düşünmektedir.
- Üstlendikleri yetkileri katılımcıların % 70'i yeterli bulmaktadır. Problem çözümünde başarı için; katılımcıların % 80'i İKY'nin tarafsız pozisyonunun korunması gerektiğine işaret etmektedir.

Ancak işlev konusunda, yetersiz bulanlarla, “ilave işlevlerle güçlendirilmesi halinde yeterli buluyorum” diyenlerin toplamı % 70'e ulaşmakta, bu da iradenin değişiklik yapılması yönünde oluştuğuna işaret etmektedir. İşlev yeterliliği bu şekilde yorumlansa bile, katılımcıların çoğunluğu; yönetimin İKY paradigmasında değişikliğe ihtiyaç olmadığı yönünde görüş bildirmektedirler. Ancak araştırmacının gözlemleri; konunun İK Müdürlerinin üst yönetim duyarlılığı ile açıklanması gerektiğine işaret etmektedir.

Katılımcıların kurumlarında stratejik olmayan idari İKY uygulandığından, araştırma bulgularına göre, İKY'nin problem çözüm odağı ve çerçevesi yeterli görülmektedir. Araştırma bulgularına göre; İKY'nin doğrudan CEO'ya bağlı olduğu kurumlar

açısından rol, yetki ve işlevlerin, İKY'nin CEO yardımcısına bağlı olduğu kurumlara göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu bulguya göre, Welbourne'un (1998) idari-stratejik İKY ayırımının, bu kurumlar bakımından geçerli olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Stratejik olmayan İKY'nde, İK müdürlerinin problem çözümü ile ilgili rollerinin, bir betimlemeyle kısmen mahkemelerdeki "savcı rolü" ile örtüştüğü söylenebilir. Her ne kadar "İK problemlerinin çözümünden öncelikle hat yönetimi sorumludur" görüşüne katılımcıların çoğu katılmasa da; İK problemlerinin çoğunun hat yönetimi seviyesinde oluşması ve bundan da en fazla hat yöneticilerinin etkileneceği göz önünde bulundurulduğunda; İK problemlerinin çözümünün birinci derecede hat yönetiminin işi olması gerektiği sonucuna varılabilir. Böyle olması da, Budhwar'ın (2000) İKY-Hat Yönetimi İK işlev paylaşımı projeksiyonundaki genel trende de uygun düşmektedir. Problem çözüm sürecinin izlediği aşamalar göz önünde bulundurulduğunda; sorunların öncelikle hat yönetimi seviyesinde çözülmeye çalışıldığı, burada çözülemeyen sorunların ise üst yönetim seviyesinde çözülmek üzere, İKY departmanına ulaştırıldığı görülmektedir. İK Müdürlüğüne kendisine ulaştırılan problemle ilgili belgeler yeniden düzenlenmekte ve Disiplin Kuruluna iletilmektedir. Kurulda CEO ve yardımcıları, sekreteryaya olarak İK Müdürü yer almaktadır. Mevcut İKY yapısı içinde bu rol, yetki ve işlev yeterli görülse bile, kurumda "stratejik ortak," "değişim ajanlığı" ve "çalışan temsilciliği" gibi daha stratejik İKY rolleri için mevcut problem çözüm odağı ve çerçevesinin yeterli görülmesi olası görülmemektedir. Stratejik İKY uygulanan kurumlarda 2 numaralı katılımcının da ifade ettiği gibi problemler kişiler tarafından değil, İK sistemleri ve organizasyon mimarisi tarafından çözülmektedir. İdari İKY'nde ise problem çözümünden ne anlaşıldığı da tartışmalıdır. İdari İKY'nde, daha ziyade 1 numaralı katılımcının da ifade ettiği gibi reaktif ve tepkisel yaklaşımlara işaret edilmektedir. Çünkü problem çözüm resmine bakıldığında şunlar görülmektedir: problem olmuştur; sonuçları kuruma maliyet olarak yansımıştır; yapılan problemin oluşturduğu yıkımlara bir son verme girişimidir. Stratejik İKY bağlamında problem çözümü; sorgulamaya dayalı sistemsel bütünlük içinde analiz, süreç kontrolü, esneklik ve yüksek katılım çevresi içinde, bir tür olasılıklar hesabına dayalı proaktif yaklaşımlar ve yetkinlik yönetimine dayalıdır.

Sonuç olarak mevcut İKY problem çözüm odağı ve çerçevesinin; idari İKY uygulayan özel mevzuat bankaları için yeterli olduğu, ancak bu kurumların paradigma değişikliği yaparak stratejik İKY'ne yönelmeleri halinde, yetersiz olduğu değerlendirilmektedir.

4.7.3.4.5. Stratejik İKY Bağlamında, İKY'nin Problem Çözüm Çerçevesinin Yetkinliğini Geliştirme

Stratejik İKY'nde; sistemsal açıdan birinci derecede problem çözüm sorumluluğu İKY'ne geçmektedir. İKY departmanı; problem çözüme işlevini, tepe yönetiminden aldığı güç ve destekle ve hat yönetimi ile işbirliği halinde yürütmelidir. İKY; hat yönetiminin yerel anlamdaki birikimlerini stratejik alanlara taşıma rolünü, çalışan-yönetim ilişkilerinde ise çift şapkalı bir rol üstlenmeli ve bu rolü yansız bir şekilde sürdürmelidir. Kurumda İKY'nin itibarı, büyük ölçüde bu davranış tarzıyla şekillenecektir.

Stratejik İKY'nde problem çözüm strateji ve politikalarının bir başka niteliği de “proaktif olma” özelliğidir. İKY'nin problem çözüm yetkinliğini geliştirmek için;

- 1, 7, 8 numaralı katılımcıların belirttiği gibi, organizasyonda yönetimin İKY paradigmasının değişmesine ihtiyaç bulunmaktadır.
- İK Müdürlerinin kurum iş stratejileri oluşturma çalışmalarına ve yönetim kararlarına katılımının sağlanması; İş-İK stratejilerinin içsel ve dışsal uyumunu sağlamak için gerekli olmaktadır. Bu yapıldığı takdirde, çalışan yönetimi bağlamında, beklenti uyumsuzluklarını önlemede, proaktif bir yaklaşıma sahip olunabileceği değerlendirilmektedir.
- Kaynağa dayalı bir bakışla, işlevsel odağın organizasyonel öğrenme olgusu üzerine yoğunlaşması; yetkinliklerin yönetimi açısından İKY'ne yeni bir perspektif sağlayacaktır.
- İKY'nin işlevleri; Beer'in “4 C” ile formüle ettiği (Pinnington ve Edwards, 2001) faktörler bağlamında (yüklenim, yeterlilik, uyum, maliyet etkinliği), yeniden tanımlanmalıdır. Bu faktörler İKY'ne, başlangıç için stratejik bir bakış sağlayabilecektir.

- Sektörde sendikanın işyeri dinamikleri söz konusu olmadığına göre, bir bakıma çalışanı da güçlendirme anlamına gelebilecek “çalışan sözcülüğü” rolü; yönetimce fazlaca ütopyik bir görüş olarak algılanabileceğinden, öncelikle İKY’nin “yansız tutumunun” güvenceye kavuşturulması gerekmektedir.
- Proje bazlı işlerde dahi performans değerlendirmeleri bireysel düzeyde yapılmaktadır. Bu durum, proje ve takım çalışmalarında, rol çatışmalarına yol açmaktadır. Bu nedenle değerlendirmenin takım ya da proje bazında yapılması uygun görülmektedir.
- Organizasyonel mimari, değer tabanlı kültür üzerine inşa edilmelidir. Bu kültür bağlamında, çalışan-yönetim ilişkileri “kazan-kazan” esasına dayandırılmalı, maaş dışı ödemeler, ücretlerin hatırı sayılır bir oranına yükseltilmelidir (10 numaralı katılımcı).
- İş-yaşam denge programları geliştirilmelidir (Katılımcıların % 50’si bu konudaki probleme işaret etmektedir).
- Karşılıklı yüklenimler; standart sözleşme dışında, kurum kültürü çerçevesinde, psikolojik sözleşme ile düzenlenmelidir.
- Çalışan memnuniyeti anketleri yaygınlaştırılmalıdır (4, 7, 8 numaralı katılımcılar).
- 360 derece yönetim sistemi (geribildirim) her seviyede uygulanmalıdır (4,7, 10 numaralı katılımcılar).
- İletişimde, yüz yüze iletişiminin üstünlüklerinden azami yararlanmak için açık kapı politikası izlenmelidir (4, 5, 7, 8 numaralı katılımcılar).
- Organizasyonel öğrenmeyi teşvik bağlamında takım çalışması alanları genişletilmelidir (6 numaralı katılımcı).
- Çalışanlara esnek yetenekler kazandırılmalıdır (6 numaralı katılımcı).
- Ekonomik demokrasi, tam anlamıyla hayata geçirilmelidir (6 numaralı katılımcı).

Yukarıda sıralanan önlemler paralelinde yönetimin İK paradigması değişikliği; İKY’nin kurumda stratejik bir rol üstlenmesi ve İK’nın temel bir yetkinlik unsuru olarak

gelişimini sürdürmesi ve sonuçta İK problemlerini önlemede proaktif bir çerçeve sağlayabilecektir.

4.8. Araştırma Sonuçları ve Öneriler

4.8.1. Araştırma Sonuçları

İKY literatürde model ve teori oluşturma çalışmaları; İKY'nin varlık ve yetkinliğini ispatlamak konusuna odaklandığından, İK problemleri çözümü konusunu ihmal ettikleri görülmektedir. Bu çalışmada, alandaki bu boşluğu doldurmak yönünde mütevazı bir katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla özel mevduat bankalarında mülakat tekniğine dayalı nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan 10 bankanın en üst düzey İK yöneticilerinin konuyla ilgili görüşleri, içerik analizine tabi tutulmuş ve müteakip maddelerde sıralanan sonuçlara ulaşılmıştır.

- İK Müdürlerinin rol, yetki, işlev ve öncelikleri bağlamında; görüşülen bankalarda idari İKY'in katı versiyonunun uygulandığı değerlendirilmektedir.
- Özel mevduat bankalarında belirli bir hiyerarşik yapı olduğu; ancak bu yapının iletişim ve katılımın karakterini değiştirmedeği, daha ziyade kariyerlerle ilgili olduğu düşünülmektedir.
- Özel mevduat bankalarında organizasyon mimarisinin kontrol tabanlı kültür üzerine inşa edildiği değerlendirilmektedir.
- Yaygın bilgi teknolojileri kullanılmasına rağmen, İK özel yetkinlik alanlarının özenle korunduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda mavi yakalı işler dışında dış kaynak kullanılmamaktadır.
- Özel mevduat bankalarında İKY departmanlarının idari işlevler konusunda büyüme eğilimi içinde oldukları, İK işlevlerini hat yönetimiyle paylaşmayı düşünmedikleri değerlendirilmektedir.
- Özel mevduat bankalarında yaygın şekilde benchmarking yapılmaktadır. Benchmarkinge ücret politikaları ve diğer İK sistemleri konu olmaktadır.
- Özel mevduat bankalarında İKY; personel yönetimi ile aynı problem çözüm odağı ve çerçevesini kullanmaktadır.

- İdari İKY’nde İK Müdürlerinin birinci derecede problem çözüm yükümlüğü bulunmadığından, özel mevduat bankalarında İKY’nin problem çözüm odağı ve çerçevesinin yeterli olduğu; stratejik İKY içinse mevcut odak ve çerçevenin yetersiz olduğu düşünülmektedir.
- İK problemleri çalışan kesimler bakımından farklılaşmaktadır. Özel mevduat bankalarında alt kademe çalışanlarda ücret problemleri öne çıkarken, üst kademe çalışanlarda ise kariyer problemleri önem kazanmaktadır.
- İKY’nin çalışan-yönetim ilişkilerinde yansız tutumunu sürdürebildiği sürece problem çözümünde bir şansının olabileceği; problem çözümünde İKY’ne, daha ziyade proaktif nitelikli stratejik çözüm sistemlerinin oluşturulmasında ihtiyaç duyulacağı değerlendirilmektedir.
- Özel mevduat bankacılığı; bankalar arası yönetici ve çalışan transferleri ve kriz sonrası oluşturulan üst kurulların (BDDK, TMSF, BB) bankaları disipline etme çabaları, “tek tip banka” yapı ve kültürü oluşturmuştur. Bu durumun gelecekte sektörün tıkanmasına yol açabileceği değerlendirilmektedir. Özel mevduat bankaları için, araştırma bulguları bağlamında geliştirilen İK problemleri çözüm çerçevesi modeli Şekil A3’dedir. Bu modelin İKY’ne stratejik bir perspektif, organizasyona ise ciddi ölçülerde yetkinlik kazandırabileceği düşünülmektedir.

4.8.2. Öneriler

4.8.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Özel mevduat bankalarında stratejik anlamda bir problem çözüm odağı ve çerçevesi oluşturmak için;

- Öncelikle yönetimin İKY paradigmasının değişmesine gereksinim bulunmaktadır. Bu bağlamda hiyerarşik bağlantı değişikliğinden öte, İKY’nin yönetim kararlarına ve strateji oluşturma sürecine katılımı sağlanmalı; İKY’ne yönetim desteği söylemle değil eylemle gösterilmeli; İKY’nin tarafsızlığı korunmalı ve İKY’nin rolü yeniden tanımlanmalıdır.
- Proje bazlı işlerde, bireysel performans değerlendirme sistemi terk edilerek takım seviyesinde değerlendirme sistemine geçilmelidir.

- Çalışanları güçlendirmek için; iş-yaşam denge programları geliştirmeli, sosyal sorumluluk politika alanları genişletilmeli; çalışan memnuniyeti anketleri düzenlenmeli; esnek yetenekler kazandırılmalı; yüz yüze iletişim için fırsatlar yaratılmalı; çalışanın performans yetkinliğine bağlı olarak ücret dışı ödemeler anlamlı bir düzeye getirilmelidir.
- Eğitim Müdürlükleri İKY'ne bağlanarak, eğitim ve sosyal sorumluluk faaliyetleri bütçesi, İKY bütçe kalemlerine dahil edilmelidir.
- İKY; sanallaştırma, dış kaynak kullanımı ya da hat yönetimine devir yoluyla mümkün olduğunca idari işlevlerden arındırılmalı veya mevcut İKY yapısı korunurken; doğrudan CEO'ya bağlı satış, pazarlama, halkla ilişkiler ve İKY elemanlarından oluşan çekirdek yapıda "Stratejik Planlama Grubu" oluşturulmalıdır.
- Bankaların bankacılık faaliyetleri dışı iştiraklerine bir sınırlama getirilerek patron bankacılığı ve diğer iştiraklerden bankaya taşınan kültürel yozlaşmanın önüne geçilmeli; özel mevduat bankalarında kurumsallaşma teşvik edilmeli ve tek tip banka yaratma girişimlerinden vazgeçilmelidir.

4.8.2.2. Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Mülakat yöntemi kullanılarak yapılacak nitel araştırmalarda aşağıdaki hususların dikkate alınması, çalışmanın süresi ve başarıyla sonuçlandırılması bağlamında, araştırmacılara önemli kolaylıklar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- Eleştirel kaynak taraması sürecinde, araştırılan konuyla ilgili taslak tema ve kodlara erişim yönünde çaba sarf edilmelidir. Bu yapıldığı takdirde görüşme soruları ve sondaların hazırlanması kolaylaşacak ve analiz süre ve süreci kısılacaktır.
- İKY problem çözüm odağı ve çerçevesi konusunun örnek olay yöntemiyle tek bir kurumda incelenmesinde yarar görülmektedir. Bu yöntemde; tepe yöntemi, İKY ve hat yönetimi örnekleme oluşturduğunda, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması olanaklı hale gelebilecektir.
- Konunun stratejik İKY uygulayan kurumlarda, bu araştırmanın yöntem ve analiz çevresi kullanılarak tekrar incelenmesinde yarar görülmektedir.

- Mülakat sorularının katılımcı tarafından kendisinin bilgi ve ilgi düzeyini ölçmeye yönelik olduğu şeklinde algılanması halinde; görüşmenin başarısızlıkla sonuçlanması olasılığı mevcuttur. Bu nedenle sorular; katılımcının duygu, düşünce ve algılarını anlamaya yönelik olarak düzenlenmelidir.
- Direkt sorulardan kaçınılarak endirekt bir tutum sergilenmelidir. Bu yapıldığı takdirde katılımcının duygu ve düşünce arka planına erişim mümkün olabilecektir. Örneğin siz olsaydınız ne düşünürdünüz ya da yapardınız gibi.



KAYNAKLAR

- ACKERMANN, K. F., "A Contingency Model of HRM Strategy Empirical Research Findings Reconsidered", Management Forum, No.6, pp 65-117, 1986.
- ADAMS, R. ve N.MELTZ., "Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope and Pedagogy", Metuchen NJ: Scarecrow, 1993
- AGHAZADEH, Seyed Mahmoud, "Human Resource Managment: Issues and Challenges in the New Millennium", Management Research News, vol.22, No.12, 1999
- AKDEMİR, Ali., "Vizyon Yönetimi", Philip and Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayını, İstanbul, 1998
- AKYÜZ, Ö.Faruk., "Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001
- ALDANA, Cornelia H. A., "Contract for underdevelopment: Subcontracting for Multinationals in the Philippine Semiconductor and Garment Industries", IBN, Databank, Philippines, 1989
- ALTUNIŞIK, R., R. ÇOŞKUN, E.YILDIRIM ve S. BAYRAKTAROĞLU, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı", Sakarya Kitapevi, Adapazarı, 2001
- ALTUNIŞIK, R., R.COŞKUN,S.BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı", Sakarya Yayınevi, Adapazarı, 2004
- AMİT, R. ve J. H. SHOEMAKER, "Strategic Assets and Organizational Rents", Strategic Management Journal, pp.33-46, 1993.
- APPELBAUM, E. (ed00,), "Manufacturing Advantage", Ithaca, NY: ILR Pres, USA, 2000.
- APPELBAUM, S. H. ve V. SANTIAGO, " Career development in the Plateauded Organization", Career Development international, pp 11-20, 1997.

- ARMSTRONG, M., "Human Resource Management: A Case of the Emperor's New Clothes", Personnel Management, vol. 19, No.8, 1987.
- ARMSTRONG, Michael., "Human Resource Management" Strategy and Action, Clays Ltd., England, 1992
- ARMSTRONG, M. ve H.MURLIS., "Reward Management", London: Kogan Page, 1994
- ARTHUR, J. B, " Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover", Academy of Management Journal, vol. 37, No.3, pp. 670-687, 1994
- ARTHUR ANDERSEN CONSULTING., "2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet İnsan Kaynakları Yayını, İstanbul, 1999
- ARTHUR ANDERSEN CONSULTING., "2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000
- AYCAN, Zeynep, "Human Resource Management in Turkey, Current Issues and Future Challenges", International Journal of Manpower, vol.22, No.3, pp. 252-260, 2001.
- AYKAÇ, Mustafa., "Kadın İşgücü ve İstihdamı", Sosyo Ekonomik Yönleriyle Aile Sempozyumu, İstanbul, 1991
- BAIN, P., "Human resource malpractice: The deregulation of health and safety at work in the USA and Britain", Endustrial Relations Journal, pp. 176-91, 1997.
- BAIN, P. ve C. BALDRY, "Sickness and control in the office the sick building syndrome", New Technology Work and Employment, pp.19-31, 1995.
- BAKER, David, "Strategic Human Resource Management: Performance, Alignment, Management", Strategic Human Resource Management, vol. 7, No.5, pp. 51-63, 1999.
- BARNEY, J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, pp. 99-120, 1991.

- BASU, R. D. ve V. MIROSHNIK, "Strategic Human Resource Management of Japanese Multinationals, a Case study of Japanese Multinational Companies in the UK.", *The Journal of Management Development*, vol. 18, No. 9, pp. 714-732, 1999.
- BISWAS, Rashmi ve Catherine CASSEL, "Strategic HRM and the gendered division of labour in the hotel industry, a case study", *Personnel Review*, vol.25, No.2, pp. 19-34, 1996.
- BLAKE, Lanny, "Reducing employees resistance to change", *Sloan Management Review*, Fall. 1974.
- BLAND, S. Timothy ve S. Sue STALCUP, "Managing Harassment", *Human Resource Management*, vol. 40, No.1, pp. 51-61, 2001.
- BLOOM, M. ve T. George MILKOICH, "A SHRM Perspective on International Compensation and Reward Systems", *CAHRS Working Paper Series*, No. 5, 2000.
- BOUDREAU, W J., "Strategic Human Resource Management Measures: Key Linkages and the People Wantage Model", *CHARS Working Paper Series*, No. 28, 1998.
- BOUDREAU, W J. ve M. P. RAMSTAD, "Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History", *CAHRS Working Paper Series* No. 8, 1996.
- BOWEN, E., "Hiring for the organization not the job", *Academy of Management Executive*, vol.25, No.4, pp.35-41, 1991
- BOXALL, P., "Strategic HRM: Begining of a new theoretical sophistication?", *Human Resource Management Journal*, pp. 60-79, 1992.
- BRADLEY, J. N., "Total Quality and Human Resource Management: Can They successfully Coexist?", *CAHRS Working Paper Series* No. 13, 1999.
- BARNET, J.Richard ve John CAVANAGH., "Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni", Çev.Güliden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan., “Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi-Türkiye’de Yönetim Danışmanlık Şirketleri”, Beta Yayınları, İstanbul, 2002
- BAYSAL, Ayşe Can., “Çalışma Yaşamında İnsan”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 225, İstanbul, 1993
- BEARDWELL, Ian ve Len HOLDEN(eds), “Human Resource Management, A Contemporary Perspective”, Pitman Publishing, London (UK), 1995
- BEAUMONT, P., “Public Sector Industrial Relations”, London: Routledge, 1992
- BEAUMONT, P., “Strategic Human Resource Management: Key Concepts and Skills”, Sage Publications, New Delhi, 1993
- BEER, M. (ed),“Human Resource Management: A General Manager’s Perspective”, New York: Free Pres, 1990
- BEER, M., B. SPECTOR, P. LAWRENCE, R. QUINN, D. MILLS ve R. WALTON “Managing Human Assets”, New York: Free Pres, 1984
- BELANGER, J., P. K. EDWARDS ve L. HAIVEN“Work Place Industrial Relations and the Global Challenge”, New York: ILR Pres, 1994
- BENTON, Douglas ve Jack HALLORAN., “Applied Human Relations, An Organizational Approach”, Prentice-Hall Inc., 4th edition, New Jersey (USA), 1991
- BEWAN, S., “Staff Retention-A Manager’s Guide”, Report 203, Brighton: IMS, 1991
- BOONE, E.Louis ve L.David KURTZ., “Contemporary Business”, The Dreyden Press, 6th ed., Florida (USA), 1990
- BOUDREAU, J. ve P.RAMSTAD, “Human Resource Metrics: Can measures be strategic? in P.Wriaht, L.Dyer, J.Boudreau and G. Milkocich (eds.), Strategic Human Resource Management in the 21th Century, Research in personel and Human Resource Management, supplement 4, Stamford, CT: JAI pres, 1999.

- BOWIN, B. Robert., "Human Resource Problem Solving", Prentice Hall Inc., New Jersey (USA), 1987
- BRATTON, John ve Jeffrey GOLD., "Human Resource Management, Theory and Practice", Mc Millan Press Ltd., Second ed., London (UK), 1999
- BREWSTER, C. ve A.HEGEWISCH., "Policy and Practice in European HRM: The Price Water House Cranfield Survey, London: Routledge, 1994
- BREWSTER, C. ve C. SMİTH, "Towards a "Eurepean" Model of HRM", Journal of International Business Studies, P. 1-21, 1995.
- BREWSTER, C. ve F. Bournois, "A European Perspective on HRM", Personnel Review, pp. 4-13, 1991.
- BRIGGS, Vernon M. Jr., "Reining-in a Rogue Policy: The Emperative of Immigration Reform", CAHRS Working Paper Series No. 4, 1999.
- BROCKBANK, Wayne, "If HR were really strategically proakctive: Present and futur directions in HR's contribution to competitive advantage", Human Resource Management, vol.38, No.4, pp. 337-352, Winter, 1999.
- BUDHWAR, Polwan S., " Evaulating levels of strategic integration and devolvement of HRM in the UIL", Personel Review, vol. 29, No.2, pp. 141-161, 2000
- BURNS, R., "Managing People in Changing Times: Coping with Change in the Workplace-a practical guide", London: Allen and Unwin, 1999
- BUSH, Andreas Von., "Work Councils and Direct Participation: a Supportive Relationship? İn European Participation Monitor : Direct Participation: Focus on Southern Europe, İssue No. 13, 1997
- BÜYÜKULUSLU, Ali Rıza., "Avrupa Birliği ve Sosyal Boyutu", Der Yayınları, İstanbul, 1996
- BÜYÜKULUSLU, Ali Rıza., "Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi", Der Yayınları, İstanbul, 1997

- BYERS, P.Y., "Organizational Communication: Theory and Behavior, Boston: Allyn and Bacon, 1997
- CADIN, Loic ve Francis GUERIN., "La Gestion des Ressources Humaines", Paris: Dunold Pres, 1999
- CALDWELL, Chip., "Sağlık Kuruluşlarında Stratejik Yönetim", Çev. Osman Akınbay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- CAMPBELL, D.J. ve C.LEE, " Self-appraisal in performance evaluation", Academy of Management Review, pp. 3-8, 1988
- CANSEN, Ege, "Küreselleşme ortamında İşsizliğe Çare" Hürriyet Gazetesi, 26 Haziran 2004
- CAPELLI, P.ve H. SING., "Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management", In levin, D, O. Mitchelle and P. Sherer (eds) Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources, Madison, University of Wisconsin: Industrial Relations Association, 1992
- CASCIO, F.Wayne., " Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits", Mc Graw-Hill Inc. (USA), 1992
- CLARK, Timothy (ed), "European Human Resource Management, An Introduction to Comparative Theory and practice", Black well publishers Ltd., Oxford (UK), 1996
- CUNNINGHAM, Ian ve Jeff HYMAN, "Transforming the HRM vision into reality (the role of line managers and supervisors in implementing change)", Employee Relations, vol.17, No.8, pp. 5-20, 1995.
- ÇAKIR, A,Emre., "Human Resources Management in International Context, With Special Reference to the UK, Spain and Turkey", Marmara Üniversitesi Avrupa Birliği Enstitüsü (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1999
- ÇAKIR, A. Emre, "American and European Models of Human Resources Management, which one is more suitable for Turkish Case?", Marmara Journal of European Studies, vol, 9, No.1, 2001.

- ÇELEBİ, İsm., “Dışa Açık Büyüme ve Türkiye”, e Yayınları, İstanbul, 1991
- ÇELİK, NURİ., “İş Hukuku Dersleri”, Beta Yayınları, İstanbul, 1992
- CLARK, T. Mallory., “HRM: a Unified Understanding or a Multiplicity of Meanings”, T.Clark (ed) European Human Resource Management, Oxford: Blackwell Publishers, P.244-262, 1996
- DAVIDSON, M.J.ve C.I. COOPER., “Shattering The Glass Ceiling”, London: Paul Chapman Publishing, 1992
- DECIERI, Helen ve J.Peter DOWLING, “The fortuous evaluation of stratefic human resource management in multinational enterprises “, The University of Melbourne in HRM and Industrial Relations, No. 5, August, 1998.
- DELCANTO, J. Galende ve Isabel SUAREZ, “ A resource-based analysis of the factors determining a firm’s and its activities”, Reseach Policy, vol. 28, pp. 891-905, 1999.
- DELERY, J.E., D.H.DOTY, “Modes of Theorizing in SHRM: Tests of Universalistic, Contiengency and Configurational Performance Productions”, Academy of Management Journal, pp. 802-35, 1996.
- DELIOS, Andrew ve Ingmar BJÖRKMAN, “Expatriate staffing in foreign subsidiaris of Japanese multinational corparations in the PRC and the United States”, International Journal of HRM, vol. 1, No.2, pp. 278-93, April, 2000.
- DEVANNA, M. A., C. J. FOMBRUN ve N. M. TICHY“ A Framework For Strategic Human Resource Management”, in Fombrun C.j. et al, Strategic Human Resource Management, Chichester: John Wiley, 1984
- DICKENS, L., “ Wasted Resources? Equal Opportunities In Employment”, in K.Sission (ed) Personnal Management: A Comprebensive Guide to Theory and Practice in Britain, Oxford: Blackwell, 1994
- DIFANZO, Nicholas ve Bordia PRASHANT, “A tale of two corporations:Managing uncertainly during organizational change”, Human Resource Management, vol. 37, No. 3, pp. 295-303, 1998.

- DİNÇER, Ömer., “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- DOWLING, F. Willam.ve Leonard R.SAYLES., “How Managers Motivate, The Imperatives of Supervision”, Mc Graw Hill Inc. (USA), 1978
- DOWLING, J. Peter ve Rendall S. SCHULER., “ International Dimensions of Human Resouree Management”, PWS-KENT Publishing Company, Boston (USA), 1990
- DOWLING, P. J. (ed), “International Dimensions Of Human Resource Management,” California: Wods Worth Publishing Company, 1994
- DROFT, M.Carol, “Personnel knowledge, Corporate Information: The challenges for Competitive Intelligence”, Business Horizons, March-April, 2001.
- DRUMM, Jurgen Hans, “Transaction costs in HRM (Interaction and interdependence with organizational structure)”, Employee Relations, vol.21, No.5 pp. 463-84, 1999.
- DYER, L. ve G. W. HOLDEN., “HRM: Evolving Roles and Responsibilities”, Washington DC., 1988
- EDISON, Tony, S. EMREALP ve A. DUBEN, “Human Resource Management In Local Government”, Kent Basımevi, İstanbul, 1993
- EKİN, Nusret., “Endüstri İlişkileri”, Beta Yayınları, İstanbul, 1994
- EPSTEIN, T. Scarlet ve Davit JEZEPH, “Development There is another way: A Rural-urban Partnership Development Paradigm”, World Development, vol. 29, No.8, pp. 1443-54, 2001.
- ERDENTUĞ, S. Aygen, “Sanayi işletmelerimizde işçi düzeyinde verimlilik ve kaliteyi etkileyen kültürel etmenler”, 1 nci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Ankara, 12-13 Ekim 1995.
- EREN, Erol., “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

- EUROPEAN COMMISSION., "Social Protection In The EU Member States And The European Economic Area," Belgium, 2000
- EVANS, P., "The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms" Management Forum, vol.5, No.1, pp. 309-318, 1986
- FINDIKÇI, İlhami., "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
- FOBRUN, C. J., N. M. TICHY ve M. A. DEVANNA (eds), "Strategic Human Resource Management", Chichester: John Wiley, 1984
- FOX, A., Man Mismanagement, 2 nd edition, London: Hutchinson, 1985.
- FOX, C. W, "Social Class, Mental Illness and Social Mobility: The Social Selection Drift Hypothesis for Serious Mental Illness", Journal Health Social Behavior, 31 (4), pp. 344-55, 1990.
- FYFE, J., "Putting people back into the manpower planning equations", Personal Management, october, pp. 64-90, 1986.
- GALBRAIT, J.R., " Strategy and Organization planning," Human Resource Maragement, pp. 63-77, 1983.
- GIBB, Stephen, "The state of human resource management: Evidence from employees view of HRM systems and staff", Employee Relations, vol. 23, No.4, pp. 318-36, 2001.
- GODBOUT, J. Alain, "Managing Core competencies: The impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations", Knowledge and Process Management, vol.7, No.2, pp. 76-86, 2000.
- GORDON, J. R., " A Diagnostic Approach To Organizational Behavior", 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993
- GOSPEL, H.F., "The Single European Market and Industrial Relations: An Introduction," British Journal of Industrial Relations, pp. 483-94, 1992.
- GRAHAM, H. T. ve R.BENNET., " Human Resource Management", Financial Times Prentice Hall Pearson Education Ltd., Harlow (UUK), 1998

- GUEST, D., “ HRM: Implications For Industrial Relations”, in Storey, New Perspectives on Human Resource Managment, London: Routledge, 1989
- GUEST, David, “Human Resource Management and Industrial Relations”, Journal of Management Studies, pp. 503-21, 1987.
- GUEST, David, “Personnel Management and HRM: Can you tell the difference?”, Personal Management, 1989.
- GUEST, David, “Human Resource Management and the American Dream”, Journal of Management Studies, pp. 377-97, 1990.
- GUEST, David, “Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda”, The International Journal of Human Resource Management, pp. 263-276, June 1997
- GUTHRIE, Douglas, “Transforming an existing organization into a learning organization”, Group Decision support System Inc., 1996.
- GUTMANN, Francis., “Commission Of The European Communities Social Security For Persons, Moving Within The Community”, Brussels (Belgium), 1993
- HALLORAN, Jack., “ Personnel And Human Resource Managment”, New Jersey: Prentice Hall Inc.,1986
- HAMPDEN, C.T. ve Alfons TROMPENEARS, “Kapatilizmin Yedi Kültürü”, Çev. Füsun Doruker, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995
- HANDY, C., “Finding Sense in Uncertainty”, in R.Gibson (ed.) Rethinking the future, London: Nicholas Brealey, 1999
- HANNON, M.John, “Leveraging HRM to Enrich Competitive Intelligence”, Human Resource Management, vol. 36, No.4, pp. 409-22, Winter, 1997.
- HARRIS, C. Lloyd ve Emmanuel OGBONNA, “SHRM, Market Orientation and Organizational Performance “, Journal of Business Research, vol. 51, pp. 157-66, 2001.

- HARRIS, Hilary ve Len HOLDEN, "Between autonomy and control: Expatriate managers and strategic IHRM in SME's", *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, pp. 77-100, 2001.
- HENDRY, C. ve A. PETTIGREV, "Human resource management: An agenda for the 1990's", *international journal of Human Resource Management*, pp. 17-44, 1990.
- HILL, W.L. Charles., "International Business Competing in The Global Marketplace", Irwin/Mc Graw Hill Companies Inc., 1998
- HILTROP, M.Jean, "The Impact Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and Research", *European Management Journal*, vol 14, No.6, 1996.
- HIRSCHMAN, Albert O., "Exit, Voice and Loyalty", Cambridge MA: Harvard University Press, 1970
- HOFSTEDE, G., "Culture's Consequences: International Difference In Work Related Values", Beverly-Hills: Sage, 1980
- HOFSTEDE, G., "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", *Academy of Management Review*, 1984.
- HOFSTEDE, G., "The interaction between national and organizational value systems", *Journal of Management Studies*, 1985.
- HERRIOT, P. ve C. PEMBERTON., "New Deals: The Revolution In Managerial Careers", Chichester: John Wiley, 1995
- HOFSTEDE, G., "Cultures and Organizations: Software Of The Mind", London: Mc Graw-Hill, 1991
- HORTON, S., "Women and Industrialization in Asia", London: Routledge, 1994
- HUSELID, M., "Technical and strategic human resource Management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management journal*, pp. 171-88, 1997.

- IVANOVIC, A. ve P.H.COLLIN., "Dictionary of Human Resources and Personnel Management, Middlesex: Peter Colin Publishing, 1997
- IVIRSEN, Mikael, "Managing synergy: The case of Danfoss", Department of Industrial Economics and Strategy Copenhagen Business School, Working paper series, 2000.
- İŞGÜDEN Tamer ve M.AKYÜZ, "Uluslararası İktisat", Evrim Kitapevi, İstanbul, 1990
- JACKSON, S.E. ve R.H.SCHULLER., " Understanding HRM, in The Context Of Organizations and Their Environments", in M.R. Rosenzweig and L.W.Porter (eds.), Annual Review of Psychology, Palo Alto CA: Annual Reviews, p.237-264, 1995
- JACKSON, T., "Evaluation: Relating Training to Business Performance", London: Kogan Page, 1989
- JOHNSON, Gerry., Kevin SCHOLE., "Exploring Corporate Strategy, Text and Cases", Prentice Hall International Ltd (UK), 1993
- KAESTER, Robert ve Michael GROSSMAN, "The effect of drug use on workplace accidents", Labour Economics, vol.5, pp. 267-94, 1998.
- KAMOCHE, K, "SHRM within resource-capability view of the firm", Journal of Management Studies, pp. 213-33, 1996.
- KAMOCHE, Ken, "From boom to bust: The challenges of managing people in Thailand", International Journal of Human Resource Management, vol. 11, No. 2, 2000.
- KAPLAN, R. S. ve D. P. NORTON, "Begin by linking measurements to strategy ", Harvard Business Review, pp. 134-42, sept-oct.,1993.
- KAUFMAN, E.Bruce, "The theory and practice of SHRM and participative management antecedents in early industrial relations", Human Resource Management Review, vol. 11, pp. 505-33, 2001.

- KATZ, J. P. ve S.W.ELSEA, "A Framework for assessing international labour relations: What every manager needs to know", Human Resource Planning, vol.20, pp. 16-25, 1997.
- KENNEDY, Paul., "Büyük Güçlerin Yükselişi ve Çöküşleri", Çev. Birtane Karanakçı, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996
- KENNEDY, Paul., "Yirmi Birinci Yüzyıla Hazırlanırken", Çev.Fikret Üçcan, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996
- KENNOY, T., "Human resource management: rhetoric, reality and contradiction", International Journal of Human Resource Management, pp. 363-84, 1990.
- KHATRI, Naresh, "Emerging issues in strategic HRM in Singapore", International Journal of Manpower, vol.20, pp 516-529, 1999
- KOCHAN, T. A., H. KATZ ve R. MCKERSIE, "The Transformation of American Industrial Relations", New York: Basic Books, 1986
- KOCHAN, T. A. ve J. CHALYKOFF, "Human Resource Management and Business Life Cycles: Some preliminary propositions", Human Resources and Industrial Relations, 1985.
- KOÇEL, Tamer., "İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar", Beta Yayınları, İstanbul, 1999
- KONRAD, M. Alison ve Robert MANGEL, "The impact of work-life programs on firm productivity", Strategic Management Journal, vol. 21, pp. 1225-37, 2000.
- KUCHINKE, Peter K., "The role of beedback in management training settings", Human Resource Management Quartely, vol.11, No.4, Winter, 2000.
- KURTULMUŞ, Numan, "Sanayi Ötesi Dönüşüm", İz Yayıncılık, İstanbul, 1996
- LASOK, D. ve J. W. BRIDGE., "Law and Institutions of the European Communities, London, 1991

- LAWLER, J. John, "Human resource management in international setting: An overview of the HRM field and international HRM", Gender and Agribusiness seminar, Feb. 5., 1999.
- LEGGÉ. K., " Human Resource Management: A Critical Analysis", in J. Storey (ed) New Perspectives on HRM, London: Routledge, 1989
- LEGGÉ, K., "Human Resource Management: Rhetorics and Realities", Basingstoke: Macmillian, 1995
- LEOPOLD, John ve Jerry HALLIER, "HRM on greenfield sites: Attempts at replication in the UK and New Zealand", Current Research in Industrial Relations, vol. 1, pp. 141-153, 1997.
- LEVESQUE, D. Joseph., " The Human Resource Problem Solver's Hand Book for Managers and Supervisors a Desktop Guide to Handling Dozens of the Most Difficult, People Problems in Today's Workplace", Mc Graw Hill International Eds., Business Management Series, Singapore, 1992.
- LYNHAM, A. Susan, "Theory building in the human resource development profession", Human Resource Development Quarterly, vol. 11, No.2, Summer 2000.
- MABEY, C., G. SALAMAN ve J. STOREY, "Strategic Human Resource Management", London: Sage, 1998
- MABEY, C. ve P. ILES, "Human Resource Management in the UK: A Case of Fundamental Change, Facelift, or Facade in T.Clark, European Human Resource Managment, London: Blackwell Publishers, P.34-64, 1996
- MAHONEY, T. A. ve J. R. DECKOP, "Evaluation of concept and practice in personal administration/human reurce management", Journal of Management, vol.12, pp. 223-41, 1986.
- MAIGNAN, Isabelle ve O. C. FERREIL, "Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French Business", Journal of Business Research, vol. 51, pp. 37-51, 2001.

- MARCHINGTON, M., "Involvement and Participation", in J.Storey (ed) Human Resource Management: A Critical Text, London: Routledge, 1995
- MATHIJSSEN, P. S., " A Guide to European Union Law", London: Max well Inc., 1995
- MC DONALD, Jim ve Retha WIESNER, "Management style in small and medium sized enterprises", Department of HRM and Employment Relations University of Southern Queensland toowoomba, 2000.
- MCELWEE, Gerard ve Lorraine WARREN, "The relationship between Total Quality Management and HRM in small and medium sized enterprises", Strategic Change, November, 2000.
- MEDCOF, John W., "The supra-organizational HRM System", Human Resource Management, jan-feb., 1998.
- MENDELSON, Haim ve R.P.RAVINDRAN, "Information age organizations, dynamics and performance ", Journal of Economic Behavior and Organization, vol.38, pp. 253-81, 1998.
- MICHIE, J. ve M. SHEEHAN, "Labour market flexibility, human resource management an corporate performance", British Academy of Management, sempter, 2000.
- MILES, R. E. ve C. C. SNOW, "Twenty-First-Century Careers" in M.B.Arthur, D.M.Rouseau, The Bourdaryless Career-A New Employment Principle for a New Organizational Era, New York, Oxford University Press, 1996
- MILES, R. ve C. SNOW, "Designing strategic human resources systems", organizational Dynamics, pp. 36-58, Summer 1984.
- MILKOWICH, George T. ve Stevens JENNIFER, "Bak to the future: A Century of compensation", CARS, Working paper series no. 8, 1999.
- MILLWARD, N.,M.STEVENS,D.SMART ve W. HAWES,"Workplace Industrial Relations in Transition, Aldershot: Dortmund Press, 1992
- MATHIAS, P., "The First Industrial Nation", London: Methven, 1969

- MORGAN, Gareth., “Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor”, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, 1998
- MULLINS, J. Laurie., “Management and Organisational Behavior”, London: Financial Times Pitman Publishing, 1999
- NADLER, D. A. ve M. L. TUSHMAN, “Organizational frame bending: Principles for managing reorientation”, The Academy of Management Executive Magazin, pp. 194-204, 1989.
- NANDA, A., “ Resources, Capabilities and Competencies,” in B.Moingeon., A. Edmodson (ed) Organizational Learning and Competitive advantage, London: Sage, 1996
- NEHER, W. W., “Organizational Communication”, Boston: Allyn and Bacon, 1997
- NGO, Hang-Yue, “Trends in occupational Sex segregation in Hong Kong”, International Journal of HRM, vol. 11, No.2, pp. 251-63, 2000.
- OSTERMAN, P., “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?”, Industrial and Labor Relations Review vol. 47, No.2, pp.173-188, 1994
- PEKER, Ahmet., “İnsan Kaynakları Yönetimine Ergonomik Yaklaşım: Yorgunluk ve Personel Verimliliğine Etkisi, Selçuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu, 2-3 Mayıs 2000, Konya
- PEMBERTON, D. Jonathan, “Benchmarking and the role of organizational learning in developing competitive advantage”, Knowledge and Process Management, vol. 8, pp. 123-35, 2001.
- PENROSE, E. T., “The Theory of the growth of the firm”, Oxford: Blackwell, 1959
- PFEFFER, J. “New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects”, New York: Oxford University Press, 1997
- PICKARD, J. “Vocational qualifications”, People Management, vol.10, pp.26-31, July 1997.

- PIGORS, P. ve A. C. MYERS., "Personnel Administration, Apoint of view and a Method", Mc Graw Hill Inc, 1969
- PINNINGTON, Ashly ve Tony EDWARDS., "Introduction to Human Resource Management", London: Oxford University Press, 2000
- PLATT, L., "Employee Work-life Balance: the Competitive Advantage", in F.Hesselbein, M.Gold Smith and R. Beckhand (eds) The Organization of the Future, San Francisco: Jossey-Bass, 1997
- POOLE, M., "Human resource management in an international perspective", International Journal of Human Resource Management, p. 1-15, June, 1990.
- PORTER. E. Michael., "The Competitive Advantage of Nations", New York: Free Press, 1998
- PPEFFER, Jeffrey., "Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan," Çev.Sinem Gül, İstanbul, 1995
- PRAHALAD, C.K. ve G.HAMEL, "The Core competenceses of the organization, Harward Business Review, pp. 79-91, May-June 1990.
- PRINCE, Christopher, "Strategic Change: The role of in company management education", Strategic Change, vol. 9, pp. 167-75, 2000.
- PUCIK, Vlademir, "Human resources in the future: An obstacle or a champion of globalization?", CAHRS Working paper series, vol. 11, 1996.
- PURCELL, J. "The Challenge of HRM for industrial relations research and practice", International Journal of Human Resource Management, vol. 4, pp. 511-27, 1993.
- PURCELL, J., "The impact of corporate strategy on HRM", in J.Storey (ed), New perspectives on HRM, London: Routledge, 1989
- PURCELL, J., "Corporate Strategy and its link with HRM Strategy ", in J.Storey (ed) HRM: A Crittical Text, London: Routledge, 1995

- PURCELL, J. ve B. AHLSTRAND., “Human Resource Management in the Multi-Divisional Company”, Oxford: OUP, 1994
- QUINN, J. B., “ The intelligent enterprise: A new paradigm”, Academy of Management Executive, vol. 6, No.4, pp.48-63, 1992.
- RANDELL, G., “Employee Appraisal”, in K.Sisson (ed) Personnel Management, Oxford: Blackwell, 1994
- REGER, R. K., “Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done”, Academy of Management Review, pp. 565-24, 1994.
- REILLY, B., P. PACI ve P. HOLL, “Unions, safety commitees and workplace injuries”, British Journal of Industrial Relations, pp.275-87, 1995.
- RHINESMİTH, H. Stephen, “Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 özellik”, Çev. Gülden Şen, Sabah Yayınları, İstanbul, 2000
- ROCHE, K.William, “The end of new industrial relations?”, Printed in Italy European University, Enstitute Badia Fiesolana, San Domenica (FI), İtaly, 1999.
- ROGER, Jenny., “Mülakatta Başarı”, Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, Hürriyet İK Yayını, İstanbul, 2000.
- SALAMAN, M., “Industrial Relations: Theory and Practice”, London: Prentice-Hall, 1987
- SALANCIK, G. R. ve J. PFEFFER, “An examination of need satisfaction models of job altitudes”, Administrative Science Quarterly, semptember, 1977.
- SASS, R., “Safety and self-respect”, Policy Options, July-August 1982.
- SCHEIN, E. ve B. JOSSEY., “ Organizational Culture and Leadership: Business and Management Series, 1997
- SCHNEIDER, B., “The people make the place”, Personel Psychology, pp. 747-73, 1987.

- SCHUSTER, F. E ve A. F. KENDAL, Management by objectives: Where we stand a survey of the Fortune 500”, Human Resource Management, vol. 13, Spring 1974.
- SCHULER, R. S, “SHRM and Industrial Relations Practices”, Human Relations, pp. 157-84, 1989.
- SCHULER, R. S., “SHRM: Linking the people with the strategic needs of the business”, Organizational Dynamics, pp. 18-32, Summer 1992.
- SCHULER, R. ve S. JACKSON, “Linking competitive strategic and human resource management practices”, Academy of Management Executive, pp.209-13, 1987.
- SELZNICK, P., “Leadership and Administration, New York: Harper and Row, 1957
- SHAW, Josephine., “European Community Law”, London: Mc Millan Press, 1993
- SHEPPECK, A. Michael ve Jack MILITELLD, “Strategic HR Configurations and Organizational Performance”, Human Resource Management, vol.39, pp. 5-16 spring 2000.
- SIKULA, F. Andrew ve F. John MC KENNA., “Personnel and Human Resource Management”, Florida: Robert E.Krieger Publishing Company Inc.,1990
- SISSION, K., “In search of HRM”, British Journal of Industrial Relations, pp. 201-9, 1993.
- SKINNER, Denise ve Christopher MABEY, “Manager’s Perceptions of Strategic HR Change”, Personal Review, vol. 26, No.6, pp. 467-84, 1997.
- SOBEL, Milo., “12 Saatte MBA Programı”, Academyplus Yayınevi, İstanbul, 2000
- SPARROW, P. ve J. M. HILTROP., “European HRM in Transition.” Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994
- STANDING, G., “Globalization, Labour flexibility and insecurity: The era of market regulation European”, Journal of Industrial Relations, pp. 7-37, 1997.
- STEWART, Thomas, “ Is this job really necessary?”, Fortune, Januray 12, 1998.

- STONE, T. H. ve N. M. MELTZ., "Human Resource Management in Canada, Toronto, 1988
- STOREY, J., "Developments in the Management of Human Resources", Oxford: Basil Black well, 1992
- STOREY, J., "Human Resource Management", London: Routledge, 1995
- STOREY, Julia (ed), "New Perspectives on Human Resource Management", London: Routledge, 1989
- STOREY, Julie, "Strategic Non-HRM-a viable alternatif?", Strategic Change, vol. 7, pp.397-406, 1998.
- SÜZEK, Sarper," İş Güvenliği Mevzuatı", Savaş Yayınları, Ankara, 1991
- THORNHILL, A.,M.N.K SAUNDERS ve J.STEAD, "Downsizing, delayering but where's the commitment", Personal Review, p. 81-98, 1997.
- THUROW, L., "Changing the Nature of Capitalism", in R.Gibson (ed.) Retinking the future, London: Nicholas Brealey, 1999
- TOFFLER, Alvin, "Yeni Güçler, Yeni Şoklar", Çev. Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992
- TOFFLER, Alvin., "Üçüncü Dalga", Çev. A.Seden, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996
- TORRINGTON, D. ve J. CHAPMAN., "Personnel Management", London: Prentice-Hall, 1979
- TORRINGTON, D. ve L. HALL., "Personnel Management: A New Approach", London: Prentice-Hall, 1987
- TOWNLEY, B., "Reframing Human Resource Management", London: Sage, 1994
- TRUSS, C. ve L. Gratton, " Strategic human resource management: a conceptual approach", The International Journal of Human Resource Management, vol.5. No.3., pp. 663-86, 1994

- TUSİAD, “Türk Toplumunun Değerleri”, Yayın No: TUSİAD-T/91, 6-145, 1991
- TUTAR, Hasan., “Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi”, Hayat Yayınları, İstanbul 2000
- TYSON, Shaun ve Alfred YORK., “Personel Management”, Clays Ltd. Ives Plc (UK), 1993
- TYSON, S. ve A. FELL., “Evaluating the Personnel Function”, London: Hutchinson, 1986
- TZANNATOS, Zafiris, “Women and labour market changes in the global economy: Growth helps, inequalities hurt and public policy matters”, World Development, vol. 27, No.3, pp. 551-69, 1999.
- ULRICH, Dave., “Human Resource Champions, The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results”, Harvard Business School Press, 1997
- WALTON, R., “From control to commitment in the work place”, Harvard Business Review, March-April 1985.
- WANOUS, J. P., “Organizational entry, recruitment, selection and socialization of newcomers, reading”, Mass: Addison wesley, 1980
- WELBOURNE, M. Theresa, “Strategic and Administrative Human Resouce Management: A Study of HRM reporting in entrepreneurial firms”, CAHRS working paper series No. 20, 1998.
- WELBOURNE, M. T. ve Rosemary BATT, “Performance and growth in entrepreneurial firms: What do union do?, CAHRS Working paper series no. 2, 1999.
- WERTHER, B. W. ve Keith DAVIS., “Human Resources and Personnel Management”, Mc Graw-Hill International Editions, 1993
- WROOM, V. H. ve E. L. DECI., “Management and Motivation”, London: Penguin Books, 1992

- WILHELM, Sarah, "THA impact of EEOC enforcement on the wages of black and white Women: Does class matter?" Review of Radieal Economics, vol. 33, pp. 295-304, 1997.
- WRIGHT, C. Phillip ve J. Jake RUDOLPH, "HRM trends in the 1990's : Should local governement buy in ?", International Journal of Public Sector Management, vol. 7, No.3, pp. 27-43, 1994
- WRIGHT, M. Patrick ve Lee DYER, "People in the e business: New challenges, new solutions", CAHRS Working paper series no. 11, 2000.
- WRIGHT, M.T, "Toward a uniyfing framework for exploring fit and flexibility in SHRM", CAHRS working paper series no. 3, 1998.
- WRIGHT, M.T., "Execution; The Critical What is next? in the SHRM", CAHRS Working paper series no. 11, 1999.
- WRIGHT, M.T ve Timothy M. GARDNER, "The critical challenges in Studying: The HR practice-firm performance relationship", CAHRS Working paper series no. 4, 2000.
- WRIGHT, P. M, G. C. MCMAHAN ve A. MC WILLIAMS, " Human resources and sustained competiti ve advantage: a resource based perspective", The International Journal of Human Resource Management, vol, 5, No.2, pp. 17-29, 1994
- YILDIRIM, A. ve H. ŞİMŞEK, "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004
- YÜKSEL, Öznur., "İnsan Kaynakları Yönetimi", Gazi Kitapevi, Ankara, 1998
- ZAIDMAN, H. ve A. DRORY, "Upward impression management in the workplace cross-cultural analysis", International Journal of Intercultural Relations, vol. 25, pp. 671-90,2001.
- ZOHAR, Danah., "Yeni Bilimin Işığında Aklı Yeniden Kurmak (Örgütleri, Yapılandırmayı ve Yönetmeyi Yeniden Düşünmek)", Çev.Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1998

ZUCCHI, Fabio ve S. John EDWARDS "HRM aspects of business process reengineering: A survey "Business Process Management Journal, vol. 5, No. 4, 1999.

DİĞER YAYINLAR

KANUNLAR

2709 Sayılı TC. Anayasası (1982)

4857 Sayılı İş Kanunu

657 Sayılı Devlet Memurları Personel Kanunu

926 Sayılı TSK Personel Kanunu

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu

765 Sayılı Türk Ceza Kanunu

506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu

818 Sayılı Borçlar Kanunu

5521 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu

2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyeti Kanunu

4632 Sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu

5953 Sayılı Basın İş Kanunu

854 Sayılı Deniz İş Kanunu

2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu

1593 Sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanunu

3308 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu

4447 Sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu

1412 Sayılı Ceza Mahkemeleri Usul Kanunu

1117 Sayılı Küçükleri Muzır Neşriyattan Koruma Kanunu2253 Sayılı Çocuk Mahkemelerinin Kuruluşu, Görev ve Yargılama Usulleri Hakkında Kanun

ANSİKLOPEDİ VE SÖZLÜKLER

Büyük Larousse Ansiklopedisi

Yeni Hayat Ansiklopedisi

Golden Dictionmary (1995)

Meriam Dictionnory (1994)

Longman Dictionary (1991)

Oxford Dictionnary (2000)

GAZETE VE DERGİLER

TBMM Tutanak Dergisi, sy.455, 2001

SSK İstatistik Yıllığı (1994)

Hürriyet, 29 Aralık 2003

Hürriyet, 4 Aralık 2003

Hürriyet 3 Ağustos 2003

Hürriyet, 28 Nisan 2002

Hürriyet, 8 Mayıs 2002

Hürriyet, 23 Ocak 2004

Hürriyet 9 Kasım 2003

Hürriyet, 15 Aralık 2003

NTV, 11 Aralık 2003

FLASH TV, 3 Haziran 2002

Şok, 26 Mayıs 2002

Tercüman, 8 Ağustos 2003

Yeniyüzyıl, 1995

DİE, Çocuk İş Gücü Tahminleri, 1999

DİE, Çocuk İş Gücü İstatikliği 2001

SSK. İstatistik Yıllığı, 1994

SHÇEK Ulusal Rapor, 2001

CNN Türk, 11 Nisan 2004

EKLER

Şekil A1: Görüşme Formu

Katılımcı :
Yer :
Tarih ve Saat :

GİRİŞ

Merhaba, “Organizasyonlarda İK yöneticilerinin İK problemleri çözüm odağı ve çerçevesi oluşturulması” üzerine bir araştırma yapıyorum. Sizinle kurumunuzda uygulanan İK problemleri çözüm politikaları ile ilgili olarak konuşmak istiyorum. Bu görüşmede amacım; organizasyonlarda temel yetkinlik unsuru olan İK'nın problemlerinin çözümü ile birinci derecede sorumlu olan İK yöneticilerinin konu hakkındaki düşüncelerini çeşitli boyutlarıyla ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçların, tüm finanssal hizmet kuruluşlarında, İK problemlerinin çözümüne önemli katkılar sağlayacağını umuyorum. Bu nedenle sizin konuyla ilgili düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum.

Görüşmede verdiğiniz bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Ayrıca araştırma sonuçları yazılırken, görüşülen kişilerin isimleri rapora yansıtılmayacaktır. Görüşmeler daha sonra içerik analizine tabi tutulacağından, görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Görüşmelerin yaklaşık 90 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer görüşmeye başlamadan önce, bana sormak istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamak istiyorum.

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurumunuz içindeki görev tanımınızı yaparmısınız?

- Rol?
- Yetki?
- İşlev?

2. Yıllık ajandanızda neler yer almaktadır, öncelikleriniz nelerdir?

3. Sektörde kurumunuzu nasıl konumlandırmaktasınız?

4. İçinde bulunduğunuz sektörün İK politikaları seçimine etkileri sizce nelerdir?

- Personel seçimi ve işe alma?
- Eğitim ve geliştirme?
- Ücretler ve diğer ödemeler?
- Performans beklentileri?

5. Kurum yapınızı ve çalışma ortamınızı betimler misiniz?

- Otoriter?
- Özgürlükçü?
- İliman?
- Hiyerarşik?
- Matriks?
- Proje?

6. Kurumunuzda mevcut iletişim kanalları ve çalışan katılım çerçevesini açıklarmısınız; zamanınızın oransal olarak ne kadarını çalışanlarla ilişkilere ayırmaktasınız; çalışanlarla ilişkilerde herhangi bir engel bulunmakta mıdır?

- Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya tek ya da çift yönlü?
- Toplantılar, brifingler, takım çalışmaları, sendikalarla ilişkiler?

7. Çalışanlarla yapılan bireysel iş sözleşmelerinde hangi hususlar yer almaktadır?

- Karşılıklı beklentiler?

- Karşılıklı yüklenimler?
- Seçme-cazibe yaratma?

8. Kurumunuzun çalışanlarına karşı sosyal sorumluluk politika ve uygulamalarını ana hatlarıyla açıklar mısınız?

- Sosyal faaliyetler?
- Destekler?
- İş-yaşam dengesi?

9. Kurumunuz bütçesi içinde İKY bütçesinin oranı nedir?

- Meslek içi eğitim?
- Personel giderleri?
- Oryantasyon ve sosyalleşme?
- İK problemleri çözümü?

10. Sizce İK problemlerinin kaynakları nelerdir?

- Karşılıklı yüklenimler?
- Bağlılık?
- İş-yaşam dengesi?
- Rol çatışmaları?
- Yetenek eskimesi?
- Yaşam stilleri?
- Öğrenme güçlükleri?

11. İK problemlerinin teşhisi halinde aklınıza gelen ilk hareket tarzı nelerdir?

- Problemi inkâr?
- Problemi baskılama?
- Bana ne?
- Konunun üzerine titizlikle gitme?

12. İK problemlerinin çözümünde izlediğiniz süreç ve stratejileri açıklar mısınız?

- Kimlerle işbirliği yapıyorsunuz?

- Hangi çözüm araçlarını kullanıyorsunuz?

13. Kurumunuzda çalışan kesimler bakımından İK problemleri nitelik ve nicelik olarak farklılaşmakta mıdır?

- Beyaz yakalılar-mavi yakalılar?
- Kadrolu-geçici-part-time çalışanlar?
- Sendikalı-sendikasız çalışanlar?

14. Yönetimden kaynaklanan İK problemleri karşısındaki tutumunuzu açıklar mısınız?

15. İK problemlerinin çözümünde üstlendiğiniz rol ve işlevleri yeterli buluyormusunuz, bulmuyorsanız hangi ilave rol ve işlevleri üstlenmeniz gerektiğine inanıyorsunuz?

- Rol ve yetkiler ile işlevler arasında herhangi bir uyumsuzluk söz konusu mudur?

16. Sizce bir kurumda İKY'nin problem çözüm odağı ve çerçevesi nasıl olmalı ve hangi unsurları içermelidir?

17. İKY'nin çevresini tanımlar mısınız? Hangi çevre faktörleri sizce İK problemleri üzerinde daha etkili olmaktadır?

18. Kurumunuzda karşılaştığınız İK problemlerini nicelik olarak türlerine göre sıralar mısınız?

19. Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Bana zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Bu konuda görüşmeden sonra, eklemek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz olursa lütfen benitelefonda arayınız. İyi Günler!

Şekil A2: Veri Analiz Süreci

1 nci aşama	Ses kayıt cihazı verilerinin çözümlenerek görüşme dokümanının oluşturulması
2 nci aşama	Anlamalı veri birimlerinin belirlenmesi
3 ncu aşama	Taslak kodların oluşturulması
4 ncu aşama	Seçilen görüşme dokümanında taslak kodların denenmesi
5 nci aşama	Kodlar gruplandırılarak temalara ulaşılması
6 ncı aşama	Tema (kategori) ve kodların (alt kategori) harfle isimlendirilmesi (şifreleme)
7 nci aşama	Görüşme dokümanının altı çizilerek tematik kodlaması
8 nci aşama	Tematik kod listelerinin oluşturulması
9 ncu aşama	Temalar altında katılımcı görüşlerinin organize edilmesi
10 ncu aşama	Elde edilen bulguların yorumlanması
11 nci aşama	Araştırma sonuçları ve önerilerin yazılması

Tablo A1: Şifrelenmiş Tematik Kod Listesi

<p>Konum (K)</p> <ul style="list-style-type: none">• Bağlantı (K-BA)• Kurum (K-KU)• Rol (K-RO)• Yetki (K-YE)• İşlev (K-İŞ) <p>Odak (O)</p> <ul style="list-style-type: none">• Öncelikler (O-ÖN)• Tutum (O-TU)• Sözleşme (O-SÖ)• Bütçe (O-BÜ)• Outsourcing (O-OU)• Benchmarking (O-BE)• Kurumsal (O-KU) <p>Mimari (M)</p> <ul style="list-style-type: none">• Yapı (hiyerarşik, matriks, proje) (M-YA)• Kültür (katılım, iletişim, liderlik atmosfer, sosyal sorumluluk, kurumsallaşma) (M-KÜ) <p>Çevre (Ç)</p> <ul style="list-style-type: none">• Dış çevre (faktör, etki) (Ç-DÇ)• İç çevre (faktör, etki) (Ç-İÇ) <p>Algılama (A)</p> <ul style="list-style-type: none">• Tür ve sıklık (A-TS)• Kaynak (A-KA)• Farklılaşma (A-FA)• Tanı (A-TA) <p>Problem Çözümü (P)</p> <ul style="list-style-type: none">• İşbirliği (P-İŞ)• Araç (P-AR)• Süreç (P-SÜ)• Çözüm odağı (P-ÇO) <p>Yetkinlik (Y)</p> <ul style="list-style-type: none">• Rol (Y-RO)• Yetki (Y-YE)• İşlev (Y-İŞ)

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (1 No.lu Katılımcı)

Kişi	Kategori/alt kategori	Görüş (Doğrudan Alıntı)
1	K-BA	Doğrudan İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlıyım.
	K-KU	Başta da dediğim gibi biz çok genç, şube sayısı az, ancak dinamik bir bankayız. Küçük ölçekli bir bankayız. Hedefimiz orta vadede ilk beşte olmasa bile orta ölçekli bir banka olmaktır. Müşteri memnuniyetinde sektörde lider olmak; banka adını bir marka haline getirmek, bu pekâlâ mümkün.
	K-RO	İKY'nin pozisyonu tamamen edilgen. Ayrıca biz pozisyon itibarıyla "hakem rolü" olmasa bile bir "akıl adam" rolü oynamaktayız. Bu rol bilgi ve tecrübe ve tarafsızlığı gerektirmektedir. Ben kurumun ortak aklı olmaya gayret ediyorum. Yaptığım işlerde adil ve tarafsız olmam gerekiyor. Ancak kendimi şirkette idari hizmetli gibi hissediyorum.
	K-YE	Bankada İKY bir destek unsuru olarak görev yapmaktadır. Bu nedenle bizimkisi daha ziyade bir danışman ve koordinasyon işi
	K-İŞ	Personel seçimi ve işe alma, kariyer gelişimi, terfi ve atamaları, ücret ve diğer ödemeler, SSK ile ilişkiler, performans değerlendirmesi, sosyal aktivitelerin düzenlenmesi, emeklilik ve işten ayrılma gibi personel faaliyetlerinden sorumluyum.
1	O-ÖN	Bu sene ajandam çok yoğun. Bir yandan yeni kalifiye elemanları işe alacağız diğer yandan sistemlerimizi oluşturacağız. Şube ağımızı büyütme projemiz var. Henüz kariyer haritamızı çıkaramadık, onu tamamlayacağız. Şube ziyaretleri var. 360 derece yönetim sistemi oluşturacağız. Performans sistemlerimizi geliştireceğiz. Şu an herkes kriz

	O-TU	<p>sonrası kendini yeniden gözden geçiriyor.</p> <p>İK Müdürü olarak problemi inkâr, baskılama ya da problem için bana ne diyemem. Aksi halde bir nevi kendimi inkâr etmiş olurum. Ancak burada problemin tarafları, muhatabın tutumu belirleyici oluyor. Çalışandan birinci derecede sorumlu olan fonksiyonel yöneticinin yerine kendimi koyduğumda, olay çetrefilleşiyor. O halde öncelikle problemi birim içinde çözmek ilk önceliğim olurdu. Tabi burada bir başka dikkat çekilmesi gereken konu; fonksiyonel yöneticinin ve üst yönetimin problem karşısındaki tutumu, kendisi hakkında oluşacak yönetim kanaatleri ile ilgili algılarıdır. Problem genelde herkes için itici ve soğuk bir kavram. Kimse onunla kendiliğinden muhatap olmak istemez. Bu doğru. O halde fonksiyonel yöneticilerde problem karşısında belki “bana ne?” diyemez ama sonuna kadar problemi inkâr ya da baskılama yoluna gidebilir. Bu şekilde problemi soğutacağını ya da geciktirebileceğini düşünebilir.</p>
	O-SÖ	<p>Biz bankada İş Kanununa göre düzenlenmiş standart iş sözleşmesi kullanıyoruz. Yetiştirme grubunda olanlara iki yıllık çalışma yükümlülüğü getiriyoruz. Diğerleri içinse süresiz hizmet akdi söz konusu. Diğer hususlarda kurum iç yönetmeliklerine atıfta bulunulmakta, bu yolla karşılıklı sorumluluklar belirlenmektedir. Ancak beklentiler olarak bizim yani yönetimin beklentileri var, çalışanlar içinse temelde “bir iş” sunulmaktadır.</p>
	O-BÜ	<p>Bizde meslek içi eğitim ve oryantasyon programları Eğitim Müdürlüğü bütçesi içinde yer almaktadır. Bizim bütçemiz ücretler ve diğer ödemeler, SSK primleri, işsizlik sigortası primleri, fazla mesai ücretleri, öğle yemeği vb. kalemleri içermektedir. Bütçemizin genel bütçeye oranı % 41’dir.</p>

	O-DU	Başta bizde mavi yakalı, geçici ve part-time çalışanlar olmadığını, sendikanın olmadığını ancak bazı işlerde dış kaynaklardan yararlandığımızı söylemeliyim.
	O-BE	Biz sürekli benchmark yaparak piyasanın nabzını elimizde tutmaya çalışırız. Özellikle ücretler ve ürünler konusunda
	O-KU	Biz şu an küçük ölçekli olduğumuz için, yönetim her türlü maliyet artışına çok duyarlı. Çünkü sektörde adları farklı olsa da benzer ürünler müşteriye sunulmaktadır. Önemli olan bu ürünleri en basit iktisat kuralına göre en ucuza maletmeliyiz. Başka türlü sektörde rekabet mümkün değil.
1	M-YA	Ben bankamızın yapısını az hiyerarşik, proje bazlı örgütlenme olarak görüyorum. Bizde en alttan en üste 6-7 kademe var. Biz hem yaptığımız işin gereği ve hem de probleme yol açtığı için matriks yapılanmayı tercih etmiyoruz. Çünkü bankacılık belirli bir disiplin gerektiriyor. Proje tipi yapı bize çok uygun. Bu da tabii daha şekilci bir organizasyon yapısını zorunlu kılıyor. Sizin anlayacağınız hantal bir yapıda değiliz. Büyüme ya da küçülmeye çok çabuk adapte olabilecek bir esnekliğimiz var. Bu da bizim birçok yapısal problemi kolayca aşmamıza imkân veriyor.
	M-KÜ	Çalışma ortamımıza gelince; ne tam demokratik (özgürlükçü) ne de tam otoriter, ikisi arası bir yerde yani ılıman bir ortam hakim. Kurumsallaşma aşamasında olduğumuzu söyleyebilirim. Henüz bunu tamamlayamadık. Bana göre yönetim tarzı başlı başına çalışma ortamının atmosferini belirleyebilmektedir. Bizdeki liderlik bu anlamda, ileri derecede demokratik ancak paylaşım ve katılım anlamında biraz cimri yani tekelci. Çalışma ortamı büyük ölçüde kişinin güven yani iş güvencesi duygusuna, tatmin duygusuna ve iş yerini evi gibi görmesiyle yani algıları ile şekillenir. İliman bir

	<p>çalışma ortamı yaratma, çalışma koşullarını iyileştirme İK olarak bizim esas amacımızdır. Bankada çok gelişmiş bir iletişim sistemi var. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay çift yönlü iletişim kanalları mevcut. Ancak iletişim kanallarının var olması, iletişimin her zaman sağlıklı işlemlerini garantilemez. İletişim kanallarının ılıman çalışma ortamıyla desteklenmesi gerekir. Bankada çalışan katılımı birçok düzeylerde olmaktadır. En basit şekliyle bunlar; bireysel performans değerlendirme sonuçları, çeşitli brifing ve toplantılar, takım çalışmaları ve çeşitli sosyal aktivitelere katılım şeklinde olmaktadır. Ancak bu enstrümanlarla sınırlı sayıda çalışanın katılımı gerçekleşebilmektedir. Bence en geniş katılım, bizim İnternet ortamından yararlanarak geliştirdiğimiz öneri sistemiyle olmaktadır. Her öneri dikkatle incelenerek hayata geçirilebilecek olanlar ödüllendirilmektedir. Bana göre katılım, bir kurumun olmazsa olmazıdır. Çalışanlarla doğrudan ilişkilerim çok sınırlıdır. Sanıldığının aksine bizim fonksiyonel yönetici gibi birebir çalışanlarla ilişkimiz yoktur. Bence buna fazla da gerek yoktur. Bizim ilişkilerimiz daha ziyade anlaşmazlıklar üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak biz çalışanlarla ilişkiler yönetiminin esaslarını belirlemek zorundayız. Mesainin % 80'i iletişimle geçmektedir. Rutin işler mesaimin yarısından fazlasını alıyor. Daha çok bunlar plansız işlerdir. Çalışanlarla ilişkilerdeki engellere gelince, bu daha çok çalışan ya da yönetim tutum ve tarzları ile ilgilidir. Kanal var ama bunu kullanacak insanların olması lazımdır. Doğrudan kararlara katılım ya da temsil için bir çerçevemiz yoktur. Banka olarak sosyal sorumluluklarımız olduğunu biliyoruz. Ancak biraz da imkân meselesi. Sosyal aktiviteler ve onlara sağlayacağımız sosyal ve ekonomik destekler kurum olarak bize; kurum kültürünün geliştirilmesi, kuruma bağlılığın artırılması ve çalışanın bütün insan olarak kavranması gibi</p>
--	--

		<p>imkânlar sağlayabilir. Hayat şartlarının ağırlığını ve çalışanlar üzerine yaptığı baskıları azaltmak için bir araç olarak kullanılabileceğini düşünüyorum. Bu anlamda personele tam hayat sigortası, aile fertlerine sağlık sigortası sağlıyoruz. Yıllık iş toplantıları ve pikniklerimiz var. Ancak bunları yeterli gördüğümüzü söyleyemem.</p>
1	Ç-DÇ	<p>Dış çevrede ise en başta sektör, İK'nı temin ettiğimiz piyasa, en üst tepede ise kanunlar ve SSK, BDDK, TMSF gibi devlet kurumları var. Belki de bize bu gömleğin dar gelmesinin esas sebebi bu dış faktörlerdir. Bence bizim İKY politikalarımız üzerinde en fazla sektör ve yasal düzenlemeler etkili olmaktadır.</p> <p>İK politikalarımız; kendi kurum kültürümüzün, banka liderliğinin, iş stratejilerimizin ve İKY paradigmamızın bir yansıması olmalıdır. Ancak gerçekte hep böyle olmuyor. Özellikle bizim gibi küçük ölçekli bankalar sektöre karşı, onun politikalarına karşı çok duyarlı. Bunu sizde fark etmişsinizdir. Bence sektörün en etkili olduğu alan ücretlerdir. Biz bankalar arasında oluşan ücret ortalaması civarında bir ücret politikası izlemeye çalışıyoruz. Ancak bunda yeterli olduğumuzu söyleyemem. Buna biraz da, bankacılık sektörü İK piyasasında, krizler nedeniyle oluşan esneklik yardımcı oluyor. Sektör baskıları bizim personelden beklediğimiz performans standartlarının yükselmesine neden oluyor. İK piyasasında çok sayıda işsiz bankacı var.</p>
	Ç-İÇ	<p>İç çevrede kurumun yapısı, kültürü gibi unsurlar var.</p>
1	A-TS	<p>Böyle bir sıralama zor ama geçen sene meydana gelen problemlere göre bir sıralama yapayım. Bunlar; kariyer problemleri, ücret problemleri ve davranış problemleridir.</p>
	A-KA	<p>Bir defa organizasyon mimarisi, başlı başına bir problem</p>

	<p>kaynağı olabilir. Sistemler, süreçler hastalık karakterleri taşıyabilir. Çalışan kendisine vadedilenlerin yerine getirilmediği inancında olabilir. Özellikle kariyer ve ücretler olarak böyle hissedebilir. Bu da çalışan bağlılığında zayıflama yaratabilir. Kişi işiyle iş dışı zamanındaki yaşamını birbirine karıştırabilir. Her ne kadar en iyi seçme sistemi oluşturduğumuza inansak da, işe almada kişiyi eksik ya da hatalı değerlendirmiş olabiliriz. Bu da işle kişinin uyumsuzluğuna yol açabilir. Kişinin edindiği tecrübeler, aldığı eğitim yeni ürünlerin gerektirdiği becerileri karşılamayabilir. Yine iş dışı yaşamdan büyük ölçüde etkilenen ve belirleyici olan yaşam tarzları belki de problemin ana kaynağı olabilir. Öğrenme güçlüğü, bu konuda bizim zamanında eğitim ve geliştirmeye önem vermeyişimiz nedeniyle olabilir. Çalışma ortamı gerek iletişim ve gerekse çalışan motivasyonu üzerinde çok etkilidir. Bu da temel problem kaynaklarından biri olabilir. İletişim kanalları ve imkânlarının olup olmadığından çok, daha önce söylediğim gibi iletişimin taraflarının buna hazır ve açık olması gerekir. Banka personelinin büyük bölümü başka bankalarda çalışmış, oralardan transfer ettiğimiz kişiler. Bunlar kurumda kültürel çeşitliliği oluşturuyorlar. Bu hem zenginlik ve hem de bir problem kaynağı olabilir. Bunlarda yeni bir kurum kültürü oluşturmada pasif bir direnç görülebilmektedir. Bir başka konuysa sektör uygulamalarına açık olmamız, sektörün birçok problemlerinin bize ithaline yol açıyor. Ayrıca iletişim konusunda ciddi bir eğitim gereklidir. Çalışanlar zaman zaman iki tip davranış şekli geliştirebilirler. Bunlar; “duyma, görme, konuşma” ya da bunun tersi şekil. Her iki davranışta iletişimi aksatır. Her iki halde de İK açısından birer problem söz konusudur. Katılım yeterli olmazsa, “bizler ve ötekiler” ayrımı gündeme gelir ki, bu da esas bir İK problemidir. Tabi ki katılım sınırlı ve makul ölçü de olmalıdır. Yoksa kurumda</p>
--	--

	<p>karar alma süreci uzar ve bir nevi anarşiye de davetiye çıkarılmış olur. Bence İK problemleri yönüyle en çetrefilli konu beklentiler ve yüklenimlerle, bu da doğrudan güven sadakat olgularıyla ilgili olmaktadır. Sorun genelde buralardan çıkmaktadır. Her ne kadar biz yönetmeliklerle ilgili bilgi veriyor, onun imzasını alıyorsak da çalışanlar zaman içinde farklı beklentilere girebilmektedirler. Bunu en çok ücret ve kariyer beklentilerinde görüyoruz. Biz işe adam alırken kurumun tüm gerçeklerini onlara anlatıyoruz. Ancak kurumla ilgili ön yargıları ve imajları, çalışanın beyninden silmek ya da yeniden düzenlemek çok zor.</p>
A-FA	<p>Bence çalışan kesimler bakımından İK problemlerinin farklılaşması çok doğal. Çünkü personel kariyer gelişim sürecinde üst kademelere doğru tırmandıkça; şirket kültürünü özümsemesi, kurum nimetlerinden daha fazla istifade etme olanağı, kuruma bağlılığın artması, iş güvencesi duygusunun artması ve kendini ifade etmede daha fazla olanağa kavuşması dolayısıyla iş tatmini ve motivasyonu artmaktadır. Bu da birçok problem kaynağının yok olmasına neden olmaktadır. Tabii ki bunun yanında “Büyük başın derdi de büyük olur” misali üst yönetime doğru yaklaşıpça kurum içi problem kaynakları yerini dış kaynaklara bırakmaktadır. Bununla birlikte bizde tüm çalışanlar beyaz yakalı olduğu için bizde çalışan kesimler bakımından problem farklılaşmaktadır. Kademeler arasında ya da Genel Merkezle şubeler arasında, bunlar bakımından problem farklılaşmaktadır. Mesela alt kademelerde ücret problemleri ilk başta gelirken, üst kademelerde kariyer problemleri önem kazanmaktadır.</p>
A-TA	<p>Problem olan nedir? Probleme konu olan insan mı, sistem mi? Bu anlamda problem için kısaca istenmeyen çalışan ve yönetim davranışları diyebiliriz. Diğer bir konuda problem nasıl</p>

		<p>anlaşılır? İşte bu noktada güçlüklerimiz var. Bizi daha ziyade problemin sonuçları ilgilendirmektedir. Kurumda yıllık hedeflere ulaşamadık, bazı personelin performansı yetersiz, işte lakayt davranışlar, giyim kuşamda düzensizlikler, devamsızlıklar, şirkette dolaşan çeşitli tevatürler, iş kazaları, bilgisayarların sık sık arızalanması vb. Bu örnekleri çoğaltabiliriz. Ancak tüm bunlar problemin kendisi değil sonuçlarıdır. Problemin kendisiyle ilgili olmak; bir kurumda paradigma değişikliğini, süreç yönetimini gerektirir. Genelde biz problemin tanımında anlayamadığımız için sadece problemin sonuçlarına bakıyoruz. Oysa önemli olan şey problemin teşhisidir. Bu konuda duygusal aklımıza, iletişim sistemimize güvenmek zorundayız. Problemi çözenin kuruma maliyeti, çözümsüzlüğünün kuruma maliyeti büyük ölçüde görünmeyen kalemler olarak düşünülebilir. Oysa problemi yeşerten bataklığı kurutma yerine biz hep sivrisinekleri öldürmekle meşgulüz. Problem insanın ta kendisi ve onun yarattığı sistemlerdir.</p>
1	<p>P-İŞ</p> <p>P-AR</p> <p>P-SÜ</p>	<p>Problemin çözümünde, probleme konu olan kişinin üstleriyle ve kişinin kendisiyle işbirliği yapıyoruz.</p> <p>Çözümde uyarı, geçici işten uzaklaştırma, varsa zararı tazmin, işten çıkarma ve yargıya intikal ettirme gibi araçları kullanıyoruz.</p> <p>Bize İK problemleri, ya personel tarafından yazılı ya da sözlü ya gelerek ya da e-maile ulaştırılır ya da problem ilgili fonksiyonel yönetici tarafından ulaştırılır. Biz öncelikle problemin ilgili birim içinde iyi niyetle çözümünü amaçlıyoruz. Bize geldiğinde tarafları dinleriz, problemin çözümü yönünde tavsiyelerde bulunuruz. Ancak problem bu seviyede çözülmez ise Disiplin Kuruluna götürürüz. Bizim problem çözümünde izlediğimiz strateji; öncelikle problemi iyi niyet çerçevesinde</p>

	P-ÇO	<p>lokalize etmek, problemin tüm taraflarını dinleyerek problemin mahiyetini ortaya çıkarmak ve müteakiben problemi çözmek şeklindedir.</p> <p>Mevcut haliyle biz İK problemleri karşısında tepkisel ve aletsel olarak davranıyoruz. Problem olmuş, bundan başta kurum olmak üzere kişiler yara almış, biz bunun olumsuz sonuçlarını yani cenazeyi kaldırmaya çalışıyoruz. Bence temel yanlış bu. Bu yanlış gidermek için öncelikle dünya görüşümüzü değiştirmeliyiz. Bilgiyi, yetenekleri, birikimi ve yetkinliklerimizi öne çıkaran ve bunun üzerinde odaklanan bir İKY stratejisi geliştirmeliyiz. Kurum için İK'ı vazgeçilmez bir unsur haline getirmeliyiz. Tabi bunu yaparken de İK odağını teknoloji odağıyla bütünleştirmemiz lazım. Bunların olması içinde sektörün uluslararası açılımlara ihtiyacı var. Henüz kendi sınırlarımız için de kendi kendimizle yarışıyoruz. Bir yığın bankacı işsiz. Yönetim İK'na mekanik olarak bakıyor. Problem çözümünü de fazla önemseyemedik söylenemez. İstemeyen gider, yerine yenisi gelir. İş böyle olunca da bir problem çözüm çerçevesinden bahsetmek fazlaca anlamlı olmaz gibime geliyor.</p>
1	Y-RO	<p>Biz burada kurumun bir destek birimiyiz, bizzat ürünü ya da hizmeti üretenler değiliz. Ancak özellikle çok uluslu şirketlerde olduğu gibi bir İK paradigmasına yönetim sahip olabilse yani İK'ı bir yeterlilik unsuru olarak görebilseler, o zaman mevcut rolümü yeterli bulmam mümkün değil. Adamlar sendikayı işyerinden kovmuşlar ama boşluğu doldurmak için İKY'ni bir stratejik ortak olarak görerek ona çalışanın sözcüsü "işçi şampiyonu" rolü vermişler. Yine verdikleri bir önemli rolde kurumda "değişimin öncülüğü" rolüdür. Biz ise gördüğümüz gibi her iki rolden de çok uzağız. Bu nedenle de İK problemleri karşısında proaktif yaklaşımlar geliştiremiyoruz. Bence</p>

	<p>öncelikle yönetimin İK paradigması değişmelidir. Aksi takdirde statükonun korunması dışında kurum içinde fazla bir anlam taşımamız diye düşünüyorum.</p>
Y-YE	<p>Mevcut danışma ve koordinasyon yetkisi, tarafsızlığı korumak koşuluyla yeterlidir.</p>
Y-İŞ	<p>Bankada üstlendiğimiz faaliyetler gördüğümüz gibi daha çok teknik konular. Birçok bankada da böyle olduğunu biliyorum. Bu işlevler bizim şirket için stratejik bir seviyede rolümüz olmadığını gösterir. Eğer tüm kurumda İK'na stratejik bir bakış olsa, bizim mevcut pozisyonumuz anlaşılabilir. Bize stratejik derinlik kazandıracak en temel işlev bence eğitim ve öğrenme işlevleridir ki, bu işlev tarafımızca yürütülüyor. Bu bakış açısından hareket edersek denilebilir ki, bizim problem çözme gibi bir temel işlevimiz yoktur. Bu doğrudan ürünü müşteriye sunan birimlerin işidir. Bizim İK olarak ürünlerimizin ilk alıcısı kendi personelimizdir. Böyle olunca da bize verilen rol ve işlevleri yeterli ve normal bulmam son derece doğal</p>

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (2 Nolu Katılımcı)

Kişi	Kategori/alt kategori	Görüş (Doğrudan Alıntı)
2	K-BA	Genel Müdür Yardımcısına bağlıyım.
	K-KU	Bankamız şu an çok genç bir banka, çok hızlı bir yükseliş trendi yakaladı. Şu an Garantinin bir adım gerisinden gelen bir bankayız. Dolayısıyla sektörün bence hemen hemen kritik hizmet veren, çok şubeli sektördeki ikinci bankayız diyebilirim. Önde koşmak şu an için bankamız açısından doğru değil. Şu anlamda önde koşmak, mesela piyasada en yüksek maaş ödeyen banka olmak henüz o kadar büyümedik diye düşünüyorum. Bankamız çok hızlı büyüyen bir banka. Bunda temel belirleyici performans beklentisidir.
	K-RO	Yönetim Kurulu tarafından verilen ve oluşturulan bir şeyi İK olarak bizde aynı işe koyuyoruz. Siz orada İKY'ci iken başka bir yönetici Genel Müdür ya da yardımcısına gidiyor. Ben problemi böyle çözmek istiyorum diye problemi İKY olarak tek başınıza çözemiyorsunuz. Siz İKY olarak böyle olması gerekir diyorsunuz. O kişiler gidip başka türlü problemi üst yönetime aktardıklarından üst yönetim diyor ki, gidin beraber anlaşarak çözün.
	K-YE	Ben İK Grup Yöneticisi olarak, bu dört birim arasındaki koordinasyon, strateji paylaşımı ve müdür arkadaşlarımızın sıkıştığı, çözemediği noktalardaki problemlerin çözümü ile ilgileniyorum.
	K-İŞ	Bizim bankamızdaki İK dört departmandan oluşuyor. Biri özlük işleri, bir diğeri eğitim, bir tanesi işe alma ve kariyer planlama, dördüncüsü bizim mutfak diye tabir ettiğimiz bir birim. Bu üç birim aslında günlük işleri yaparken, sistem geliştirme departmanı birim İK sistemlerimizi geliştiriyor.

		Diğer arkadaşlar günlük işlerin arasında bunu yapmıyorlar.
2	O-ÖN	Yıllık ajandamızda, başta söylemiştim. Bankada İK'nı yeniden yapılandırıyoruz diye. İş derecelendirme ve ücret sistemini yeniden yapılandırdık. Şimdi ona bağlı olarak kartvizitlerden tutun yan hakların belirlenmesine kadar devreye sokmaya çalışıyoruz. Daha sonra yeni sisteme bağımlı olarak bir performans dayalı ücret artışı projesi var. Biz geçen sene farklı bir training programı başlattık. Eski Citybank modelidir bu. Bir yıl eğitip, bütün birimleri rotasyonla dolaştırıp iki yılda yönetmen pozisyonuna yükseltmek üzere bir grup insanı işe aldık. Onların verimlilik analizini yapacağız. Doğru gidiyorsa bir 10 kişi daha katacağız. Doğru gitmiyorsa programa son vereceğiz. Bir diğer önemli faaliyetimiz Web tabanlı eğitim. 2005 yılına yaklaşık 45.000 saat/adam eğitim planlamış bulunmaktayız. Web tabanlı eğitimi haziran sonunda hayata geçirmeyi planlıyoruz. Bu tarihe kadar İKY sistemi alt yapısını yeniden hazırlamamız söz konusu. Geçen sene İKY'nde % 100 bir büyüme sağladık. Ciddi bir şube ziyaret planımız var. Bunun dışında kariyer günlerine katılım, yetkinlik projesinin devreye alınması söz konusu. Şu anda tamamen hedefe dayalı bir performans sistemi kurulmuş durumda. Biz burada merkezi olarak, Management by objective ve Management by Competences olarak ayırmayı uygun gördük. Hemen peşinden yetkinlik projesini ve iş kolları bazında mesleki bilgi ve beceri projesini hayata geçirerek eğitime girdi sağlayacağız.
	O-TU	Konuşmak, genelde iki tarafla da konuşmak.
	O-SÖ	Ücret var, bu kadar. Ücretin dışında fazla bir şey yer almıyor. Ne bileyim, bizden başka bir yerde çalışmıyor olmak gibi. Bu hemen hemen her bankada aynı standart iş sözleşmesi var. Bazı özel çalışanlara örneğin MT'e bunlara çok ciddi yatırım yaptığımızdan dolayı mecburi hizmet şartı koyuyoruz. Bunun

		dışında çok gelişkin, kalite belgesi de almış görev tanımları var. Dolayısıyla orada görev tanımları detaylı yazıyor. Çalışanlarda abartılı beklenti yaratacak reklâmasyon imgeleri yok. Görev tanımları, iş etik kuralları gibi hususlar için yönetmeliğe atıf yapılıyor.
	O-BÜ	Bizde eğitim harcamaları Genel Müdürlük Bütçesi özel kalemler içinde yer almaktadır. Bütçemizi personel giderleri oluşturuyor. Bu kalem içinde; maaşlar, fazla mesai ücretleri, primler, sigorta giderleri vb. hususlar yer almaktadır. Genel bütçe içinde payımız % 45'tir.
	O-OU	Biz mavi yakalı işlerde dış kaynak kullanıyoruz. Kısa süreli işlerde part-time çalışanlar alıyoruz ama bu çok az. Geçen yıl İK departmanını yeniden yapılandırmak için dış danışmanlık aldık. Satın almayı yapılandırmak için aldık. IT'deki bir takım projeler için de aldık. Operasyonel verimlilik projesi için de dış danışmanlık aldık. Dolayısıyla her konuda dış danışmanlık alıyoruz.
	O-BE	Garanti benchmark yaptığımız banka. Biz Garantiyi yaygın müşteri hedef kitlesi ve tabana yayılması anlamında örnek alıyoruz. Bizim sistem geliştirme departmanımızın ana işlevlerinden biri benchmark. Periyodik olarak bunu yapıyoruz.
	O-KU	Bankada şu an yeniden yapılanma söz konusu. Onlardan çok farklı bir ücret politikası oluşturmak negatif anlamda zaten mümkün değil. Pozitif anlamda da maliyetleri artırmak anlamına geliyor. Çünkü bu transferlerle suni bir ücret artışı söz konusu.
2	M-YA	Bankada kurum kültürü matriks yapıyı benimsemektedir. Şubedeki bireysel pazarlamacı, Genel Müdürlükteki bireysel pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısına karşı sorumlu, idari anlamda kendi şube müdürüne bağlı olsa da

	M-KÜ	<p>Şube Müdürleri dahi şubede taşıdıkları portföy açısından performanslarının % 45'ni bireyselden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, % 55'ni ise KOBİ'lerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı değerlendiriyor. Dolayısıyla bir banka olduğumuz için maalesef hiyerarşik bir düzen de var. Bir kurumda işi yapan da, kontrol eden de olması lazım.</p> <p>Bankamız kadar özgürlükçü bir ortam yok. Çok zevkli bir ortam. Hemen hemen tüm bankalarda bir parça olsun Genel Müdürlükten çekinilir. Burada öyle bir şey yok. En ufak bir şeyde hakkımı savunan, kurduğumuz sistemlerle ilgili en ufak bir sorun olduğunda konuşan, bağırان, hatta reddeden bir ekip var. Şu kadarını söyleyeyim. Güvenlik görevlisi gece 12'de patronu arayabilir. Ona cevap verir. Ertesi gün telefon açar "Niçin x güvenlik görevlisinin böyle böyle bir sorunu varmış neden ilgilenmediniz çocuklar?" der. Benim asıl görevim koordinasyon olduğu için mesaimin %80'i çalışanlarla ilişkilere gidiyor. Mesela telefonlar hiç susmuyor. E-mail çok kullanılan bir iletişim aracı bu bankada, kusturacak kadar fazla, özellikle seçiyorum bu kelimeyi. Tüm şirket bilgileri, haberler, ilanlar, aktiviteler eğitim programlarında çekilen resimler, bunların hepsi "BİZBİZE" adını verdiğimiz İnternet sitesine maksimum düzeyde oraya past ediliyor. Yemek, servis, sağlık sigortası, hayat sigortası bunlar yan haklarımız. Ama bu sene yeni kurduğumuz performans sistemi çerçevesinde, bundan çıkacak sonuçlara ve zorunlu dağılım esasına uygun bir bonus uygulaması yapacağız. Bankanın en büyük özelliği yurtdışı imkanı. Burada patronun en küçük iş süreçlerinde bile işin içinde olduğu bir kültür yaşıyor. O banka kurmuş, banka sahibi olmuş ve bankasını kısa sürede büyütmüş zeki bir insan. Zaman zaman yaptığımız işlere müdahalesi oluyor. Ben bunları siz kaydettiğiniz için politik anlamda söylemiyorum.</p>
--	------	--

2	Ç-DÇ	Her sistem bir üst sistemin alt sistemi yani parçasıdır. Konuyu sektör ve İK piyasasından ayrı düşünmemek gerek. Her şeyden önce bankacılık sektörü İK açısından hiçbir sektörde göremeyeceğimiz transferlerin yaşandığı rekabetçi bir piyasa. Ücretleri kurum politikasına göre oluşturamıyorsunuz. Kurum politikası olamıyor. Sektörün politikası var. Sizin vereceğiniz ücreti maalesef siz değil Ziraat, OYAK, HSBC belirliyor. Bunun dışında Bankalar Birliğinin yeni eğitim/adam saati ya da günü konusunda etkili tanıtım grubu var. Onların kontrolünde bazı stratejiler var. Siz yapmak istemiyorum deseniz bile onlar SPK'nu destekliyor. Şu an sektör temel eğitimde, Web tabanlı eğitimlere yöneliyor. Özetle sektörün dışında kalmak pek mümkün değil.
	Ç-İÇ	Her sistemde olduğu gibi İKY'nin de biri çevresi var. Bankada bir kültür değişimine ihtiyaç var. Diyorum ya, Banka çok özgürlükçü bir banka, komplikasyona çok açık bir banka. Bizim bankayı diğer bankalardan ayıran bir kültür var. Başka bir davranış tarzı var. O da bizim patronun bankacı olmasıdır.
2	A-TS	Davranış problemleri, ücret problemleri, rol çatışmaları ve sağlık problemleri şeklinde sıralayabilirim.
	A-KA	Genellikle işe doğru insan almadığımız durumlarda, adam o pozisyona uygun değildir. Performansı düşüyordur. Dolayısıyla yetkinlikleri uygun değildir. Fazla mesai, uzun çalışma süreleri problem yaratıyor. Personel bazı problemleri ailesinden işe taşıyor. Ancak bu her bankada böyle. Bankacılıkta roller açık ve net bir şekilde tanımlandığı için rol çatışmaları yok. Bankamız çok ciddi eğitim yapılan bir kurum. Yetenek eskimesi mümkün değil demiyorum ama çok az. Ayrıca bankacılık sektöründe devlet dairelerinin aksine, insanlar o bankadan o bankaya transfer oldukları için fazla yeteneklerini eskitme şansları yok. Alkol uyuşturucu gibi olaylara

		<p>rastlanmıyor. Ancak geçim sıkıntısı ve niyet bozukluğu nedeniyle zimmet olayı oluyor sektörde. Genellikle bizim karşılaştığımız problemler kişilik problemleridir. Bazen kişilerin atmosferleri birbirine uymaz. Bir de kronik problem yöneticiler var. Adam altındakileri öğretiyor. Onun dışında esas problemimiz; uzun çalışma saatleri, agresif hedefler.</p>
	A-FA	<p>Bizde sendika yok. Patron işçinin yanında olunca sendikaya ihtiyaç kalmıyor. Beyaz yakalı-mavi yakalı arasında İK problemi bakımından temel fark, kariyer problemlerinde oluyor. Onun dışında insan insandır.</p>
	A-TA	<p>İK problemleri dediğimiz şey, insanların günlük sıkıntılarına cevap verme mi, yoksa nedir? Bunlar genelde kurulan sistem içinde yöneticiler tarafından hallediliyor. Bunlar sürekli performans süreci içinde, zaten hedef revizyon süreci içinde ele alınıyor.</p>
2	P-İŞ	<p>Biz problem çözümünde öncelikle çalışanın fonksiyonel yöneticisi ile işbirliği yapıyoruz.</p>
	P-AR	<p>Tarafları dinleyerek problemleri tespit ettik.</p> <p>Kişiyi başka bir birimde denemeye karar verdik. Ama bir gün geliyor, onunla da vedalaşıyorsunuz. Böyle bir şey gördüğümüz departmanlarda dış danışmanlık alıp hem yeniden yapılanma projesi başlatırız. Problem yöneticiden kaynaklanırsa ya yönetici değişir, ya yönetici değişir.</p>
	P-SÜ	<p>Tarafları dinleyerek problemi tespit ederiz. Kişiyi başka bir birimde deneyerek ona bir şans veririz. Bu da olmazsa onunla vedalaşırız. Problemin tarafı çoksa Disiplin Kuruluna gider, bazende dış uzmanlık desteği alırız.</p>
	P-ÇO	<p>İK problemlerinin çözümünde; kurum kültürü, yasalar, sektör gibi unsurları dikkate almamız gerek. Ancak ben olaya</p>

		herhangi bir problem diye bakmıyorum. Ben olaya sistem açısından bakıyorum. Problemleri insanlar değil sistemler çözer. Burada şu soruya yanıt aramak gerekir. Sistem kurarken nelerden etkileniyorsunuz? Sistem kurarken sektör etkilidir ancak problemi sektör çözmez; benim sistemim çözer. Sistem neden etkilenir? Pazardan etkilenir, sektörden etkilenir, kültürden etkilenir ve tabi ki yönetimin stratejik bakışından etkilenir ve bir de literatürden etkilenir.
2	Y-RO	Şöyle düşünüyorum: Krizde büyüyen tek banka, adam işi biliyor. Şu an yaptığım iş fazla bir anlam ifade etmese de bir sürdürüyem bakayım diyorum. Genelde tüm çalışanlarda bu yaklaşım var.
	Y-YE	Yetkilerim ve rollerim arasında hiçbir çatışma yok. Yetki verilmez alınır. Şu an ekstra bir yetkiye ihtiyacım yok. Biz ful yetkiliyiz zaten. Bankada siz sistem kurduğunuzda ve problem çıktığında, problemin çözümüyle ilgili bir fikriniz ve yetkinizse var yani. Hiçbir yerden yetki almanıza gerek yok. Bankada herkesin kendi göbeğini kendi kesme imkânı var. Yani önemli olan yetkinin olup olmaması değil, kültür böyle. Dolayısıyla iletişime açık bir yaklaşım söz konusu. Burada yetkiler şu, niye onu dinlediniz diyemezsiniz. Yetki bendeysen beni dinlemeliydiniz diyemezsiniz. Yoksa yetkiniz var tabi.
	Y-İŞ	Üstlendiğim rol ve yetkileri yeterli buluyorum. Bu rol ve yetki daha fazla işlevi yani fonksiyonu taşımaz diye düşünüyorum.

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (3 Nolu Katılımcı)

Kişi	Kategori/alt kategori	Görüş (Doğrudan Alıntı)
3	K-BA	Ben doğrudan Genel Müdüre bağlıyım. Bu da departmanın hız ve esnekliğini artırıyor.
	K-KU	Biz son krizin içinde doğmuş çok genç bir bankayız. Biz şube sayısı sınırlı, çok genç, dinamik bir bankayız. Sektörde küçük ölçekli bankalar arasında yer almaktayız. Ancak yenilikçi ve esnek yapımızla, sahip olduğumuz ölçeğin ötesinde, sektörde önemli işlevler üstlenebileceğimizi düşünüyorum.
	K-RO	Problemler karşısında İKY'nın yansız tutumunu bir şans olarak görüyorum ama sendikasız bir çalışma ortamında, çalışanların hukukunun daha iyi korunması anlamında İKY'nin daha stratejik işlevler üstlenmesi, kurumda dengeli bir "işçi sözcülüğü" ve "değişim ajanlığı rolü tanınmasının kurumsal yararı daha fazla garantileyeceğini düşünüyorum.
	K-YE	Kurumda İK konusunda tam yetkiliyiz. Bu yetki danışma ve koordinasyondan öte anlamlar ifade etmektedir. Burada şunu da ifade etmem gerek. Biz aynı zamanda diğer bölümlere de İKY eğitimi veriyoruz. İKY anlamında, Genel Müdür adına onların uygulamalarını şirketin bütünüyle uyumlulaştırıyoruz. Bir nevi onlara gerekli feedback'ı sağlıyoruz.
	K-İŞ	İK departmanı olarak görevimiz; personel seçimi ve işe alma, yani işe alınanların oryantasyonu ve kariyer gelişimlerinin planlanması, kurum içi ve dışında eğitim planlaması, ücretlendirme, çalışanların performans değerlendirmelerinin yapılması, kurum içinde iletişim ve katılım çerçevesinin belirlenmesi, kurum iş stratejilerinin oluşturulmasına katılım ve İK stratejilerinin oluşturulması, çalışanlara karşı sosyal

		sorumluluk politikalarının tespit ve uygulanması, özetle kurumda İK sistemlerinin kurulup işletilmesi gibi sürekli gelişen alanlarda faaliyette bulunmaktadır.
3	O-ÖN	<p>Bu dönemde tüm kurumda geçerli olabilecek bir performans sistemi oluşturacağız. İş tanımları ve kariyer haritalarını oluşturacağız. Yılda iki defa müşteri memnuniyet ölçümü yapacağız. Ayrıca geniş ölçekte sosyal aktiviteleri ve çalışan hobilerine seslenecek bir sosyal sorumluluk politikası oluşturacağız. Bu politika aynı zamanda şirket imajına ve markalaşmaya destek olacak şekilde sponsorlukları da kapsayacaktır. Bundan başka management trainingleri takım halinde örgütleyerek bir yıla yakın etkin bir eğitim vereceğiz. Planlı ve hesaplı bir şekilde şube sayımızı artırmayı hedefliyoruz.</p> <p>Bizim yetişme kültürümüz problemi çözmeden çok problemden kaçınmaya yöneliktir. Çeşitli ön yargılarımız, kabullerimiz ve kolaylıkla genelleme yapma kültürümüz var. Meraklıyız ama sorgulamacı değiliz. Bu özelliklerimiz bizi yine kolaylıkla problemi başkasının üzerine yükleme yoluna itiyor. Hemen başkasını suçluyoruz. Eleştirel bir düşünce yapımız yok. Analitik ve sistematik düşünemiyor, konulara böyle bakmıyoruz. Bununla birlikte bir yönetici için “bana ne” demek çok zor. Çünkü problemle ilgileniyormuş olmak için ilgilenmesi gerek. Uygulamada mümkün olduğunca inkâr yoluna gidilir. Bu mümkün olmazsa, problem patlak verinceye kadar baskılamaya çalışılır. Bu davranışın arka planı var. Şöyle ki; bir şube müdürünü ele alalım. Şubesinde bir ciddi problem var. Bu problemi bize yansıtırsa üst yönetimin haberi olacak. Üst yönetici günü geldiğinde bu kişiyi değerlendirecek ve hep o problemi anımsayacak, o şube müdürü hakkında olumsuz değerlendirmede bulunacak. Tabi bu güvenle ilgili bir bakış,</p>

	ama böyle.
O-SÖ	<p>İş sözleşmelerimiz İş Kanununda öngörülen yükümlülükleri düzenleyen 2-3 sayfalık bir sözleşmedir. Ücret, izin, görev tanımı, fazla çalışma gibi hususları içermektedir. İlk bakıldığında fazla bir şey ifade etmeyebilir. Ancak bu sınırlılıklar iş yönetmeliklerine atıfta bulunularak bir nevi açık uçlu hale getirilir. Ancak bununla da yetinmemek gerekir. Ancak işveren olarak yönetimle çalışanlar arasında yazılı olmayan ancak tutum ve davranışlarla, hatta bir bakışla ortaya çıkan gizli, görünmeyen, sözlü bir anlaşma vardır. Bu zamanla oluşur. Bu anlaşmada karşılıklı yüklenim ve beklentiler en ince ayrıntısına kadar belirlenmiştir. Seçme-cazibe yaratma sürtüşmesi ise daha ziyade çalışanın girdiği kurum hakkındaki abartılı algıları ve önyargılarından ya da işverenin İK piyasasından en iyi elemanları kuruma çekmek için kullandıkları yine abartılı reklamasyondan kaynaklanır. Bizde böyle bir şey yok.</p>
O-BÜ	<p>Kurum bütçesi içinde hatırı sayılır bir paya sahibiz. Ancak bütçe kalemlerine bakıldığında; ücretler, SSK ve İşsizlik sigortası primleri önemli bir yekûnu tutuyor. Mesela bu bütçe içinde eğitim giderleri ve sosyal sorumluluk kapsamındaki harcamalar henüz arzuladığımız seviyede değil. Bu konuda Avrupa ve Amerikan Bankalarının çok gerisindeyiz. Ama gücümüz bu kadar. Bizim bütçemizin genel bütçe içindeki payı % 52'dir.</p>
O-OU	<p>Bizde tüm çalışanlar beyaz yakalı. Mavi yakalı işlerde taşeron kullanıyoruz.</p>
O-BE	<p>Sektördeki en iyi uygulamaları iş geliştirme birimimiz</p>

	O-KU	<p>araştırıyor. Bu bize çok faydalı oluyor.</p> <p>Bizde sektör ücret seviyelerini korumaya çalışıyoruz. Biz her ne kadar yıllık hedefler ortaya koyuyorsak da bu bizim hedeflerle yönetim ilkesini benimsediğimizi göstermez. Biz amaçlarla yönetime daha fazla önem veriyoruz. Bu nedenle bizim performans standartlarımız, ölçme ve değerlendirme sistemlerimiz buna göre farklılaşıyor.</p>
3	M-YE	<p>Bizde işler daha ziyade proje bazlı yürütülüyor. Her projenin bir proje direktörü var. Biz hiyerarşiyi oldukça azalttık. Bizde 5 temel hiyerarşik kademe var. Ama bunu biz, kariyer gelişimi ile birlikte düşünmeliyiz, kademeler arası geçiş çok kolay. Yani aşılması güç bir engel olarak görmüyoruz. Benim ofisime bak, her şey açık, açık ofis düzeni, her pozisyonda durum böyle. Her şey herkesin, gözünün önünde oluyor. Bizde patronun kişiliğinden kaynaklanan bir babacan otoriter yapı var.</p>
	M-KÜ	<p>Bizde mesleki disiplin ve etik her şeyin başında gelmektedir. Bunu güç kullanımı anlamında söylemiyorum; şefkat, dayanışma anlamında söylüyorum. Bunu ılıman bir çalışma atmosferi olarak da tanımlayabiliriz. Düşüncelerimizi ifade anlamın da özgürlükçü diyebileceğim bir ortam var. Bizde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim kanalları sözel anlamda bile her iki yönde sınırsız diyebileceğim ölçüde açık. Bizde her insan aklına gelen her fikri, her sorunu birbiriyle ve üstleriyle paylaşabilmektedir. Bu yapının kurumsallaşmayla ve büyümeyle birlikte değişme tehlikesi yok değil. İnanın zamanımın % 90'ını doğrudan çalışanlarla ve yönetimle ilişkilerle geçiyor. Burada ekonomik demokrasi tam anlamıyla işliyor. Çünkü biz bir aileyiz. Toplantılar, brifingler, takım çalışmaları vb. faaliyetler hep personeli bilgilendirmeye ve katılımı sağlamaya yönelik</p>

		<p>faaliyetler. Sosyal sorumluluk politikaları da bunun için en uygun enstrümanlar sağlıyor bize. Biz bağlı olduğumuz Holdingin uluslararası lojistikten gelen dinamizmi ve sinerjisini bankacılık gibi kısmen durağan bir iş koluna taşımayı planlıyoruz. Bir kurum için sosyal sorumluluk politikaları, içinde var olduğu topluma yani müşterilerine ve çalışanlarına karşı hissettiği yükümlülüklerdir. Bunda yasal bir zorunluluk olmayıp sadece gönüllülük esastır. Ayrıca birazda kurumun insanileştirilmesiyle ilgili bir olgudur. Sosyal sorumlulukların kapsamı biraz da kurumun maddi imkânlarıyla ilgilidir. Biz henüz bu anlamda yeterli olmadığımızı düşünüyoruz. Tam hayat sigortası ve sağlık sigortası, şirket yemekleri, özel günlerde yapılan toplantılar, piknikleri burada sayabilirim. Ayrıca hobi kulüpleri oluşturma projemiz var.</p>
3	Ç-DÇ	<p>Bana göre hiçbir problem çevre şartları dikkate alınmadan çözülemez. İKY'nin de bir çevresi vardır. Bu çevre en üste yasal mevzuattan başlayarak sektör, İK piyasası, endüstriyel ilişkiler gibi geniş bir yelpaze oluşturur. Bu faktörlerin hepsinin bizim faaliyetlerimiz üzerinde çeşitli derecelerde etkisi vardır. Ama uygulamada bizi en çok yasal mevzuat ve sektör etkilemektedir. Biz banka olarak sektörden ziyade, Holdingin genel politikalarından daha çok etkileniyoruz. Bununla birlikte sektörün tepesinde bulunan BDDK, TMSF, Bankalar Birliği gibi kurumların tüm sektörü bağlayıcı politikalarından etkilenmemek mümkün mü? Sektör bizim özellikle ücretlendirme politikalarımız üzerinde etkili olmaktadır. Diğer yandan sektör, benchmark olarak iyi uygulamalarını transfer yoluyla da bizi etkilemektedir. İşe almada transfer politikalarına pek sıcak bakmıyoruz. Yine de şunu kabul etmek gerek: Bir dünyada yaşıyorsunuz, onun asgari müştereklerine uymak zorundayız. İçinde yaşadığımız çevreye karşı duyulan</p>

	Ç-İÇ	<p>bu sorumluluk aynı zamanda kurum olarak varlığımızın nedeni, imaj ve kültürle bağlantılı bir olgudur.</p> <p>İç çevreyi ise kurumun yapısı ve kültürü oluşturmaktadır. Üst yönetimden kaynaklanan problemler, bir patron şirketi olduğumuz için aile meclisinde çözülür. Kurumsallaşmamızı tamamlamadığımız için zaman zaman akrabacılık etkili oluyor. Kurum olarak çevremizle ve çalışanlarımızla daha barışık yaşamak, vazgeçilmez bir amaçtır. Bildiğiniz gibi bankacılık sektörü belirli bir disiplin ve etik kurallarına dayalı bir iş kolu. Bundan koptuğunuzda başınıza geleceklerin en yakın göstergesi son krizdir.</p>
3	A-TS	<p>En başta tipik bir beyaz yakalı problemi olan kariyer problemi, onu ücret problemleri ve diğerleri takip etmektedir. Ayrıca akrabacılık problemlerine seyrek de olsa karşılaşılabilmekteyiz.</p>
	A-KA	<p>İK problemlerinin kaynaklarını kolaylıkla tespit etmek çok güç. Ancak geçmiş tecrübelerime dayanarak problem kaynaklarını şu şekilde tasnif edebilirim. Bu tasnifin literatürde ne derece geçerli olabileceğini bilmiyorum. Bana göre problemin kaynakları; birincisi çalışandan, doğrudan çalışandan kaynaklanan problemler. Bunlar; beklentiler, yüklenimler, çalışan kültürü, yaradılışı, yaşam stili, yeterliliği gibi konular olabilir. İkincisi yönetimden kaynaklanan problemler. Bunlar; yönetimin liderlik tarzları algılamaları ve kültürü, kısaca onların yönetim paradigmasıdır. Üçüncüsü ise sistemden kaynaklanan problemler. Bunlar; organizasyonel mimari diye adlandırabileceğimiz kurumun yapısı-büyüklüğü, yaşı, kurum kültürü, kurumdaki süreçlerdir. Kaynağın tespitinde bu üç unsurun eş zamanlı olarak birbirleriyle etkileşimleri dikkate alınarak bütüncül bir analize tabi tutulması lazımdır. Bizde olsa olsa çalışanın kişisel psikolojisi ve yaradılışı gereği içe</p>

		<p>kapanıklılığı, kendine özgü mahremiyet alanları; özellikle onlara sorunlarını yansıtmada güçlük çıkarabiliyor olabilir. İşte tüm problem ve anlaşmazlık konuları bu anlaşmayı taraflardan birinin ye da her ikisinin ihlal etmesi halinde meydana gelir.</p>
	A-FA	<p>Bazı problemleri çalışanın ait olduğu kesimlerden ayrı tutmak gerek. Örneğin sağlık problemleri, psikolojik davranış problemleri, çalışan kadının gebelik problemleri gibi. Bunların dışında çalışan kesimler bakımından problemlerinin farklılaşmasını doğal buluyorum. Bizde beyaz yakalı-mavi yakalı ayrımı yok ama bizde alt kademe çalışanlar-üst kademelerde çalışanlar ya da operasyonel birimlerde çalışanlar destek birimlerinde çalışanlar gibi bir ayırım daha uygun düşmektedir. Bir başka ayırimda tecrübeli-tecrübesiz, genç-yaşlı ayrımı olabilir. Bunlar arasında problemler de farklılaşabiliyor. Gençler ya da tecrübesiz çalışanlarda bağlılık ve ücret problemleri, yaşlılarda ise kariyer beklentilerinden kaynaklanan problemler öne çıkabilmektedir. Operasyonel birimlerde çalışanlarda ise rutin ve işin anlamlandırılmamasından kaynaklanan dikkat, tükenmişlik sendromu ve mobing, stres vb. problemlerle daha sık karşılaşmaktadır.</p>
	A-TA	<p>İK problemleri çalışandan, yönetimden ve sistemden kaynaklanan istenmeyen durumlardır diye tanımlıyorum.</p>
3	P-İŞ	<p>İK problemlerinin çözümünde konuya taraf olabilecek herkesle işbirliği yapıyoruz.</p>
	P-AR	<p>Kişinin suç ve kabahatinin türüne göre, disiplin ve etik yönetmeliklerimize göre kişiye yaptırım uyguluyoruz.</p>
	P-SÜ	<p>Problemi birinci planda tarafları anlaşırarak çözmeye çalışıyoruz. Problemlili kişilerin amirlerini devreye sokuyoruz.</p>

	P-ÇO	<p>Ancak problem yine de çözülmezse Banka Disiplin Komitesine götürüyoruz.</p> <p>Hep yaklaşımımız şu oluyor: “Bir deneyelim, herhangi bir aksaklık çıkarsa o zaman düzeltiriz”. İK problemlerinde de böyle. Problem meydana geliyor ilk başlarda şaşırıyor, afallıyoruz problemi çözdük diyoruz ancak problemin temeline inemiyor, sadece görünen kısmını bir nevi makyajlıyoruz. Aynı şey tekrar tekrar oluyor. Hep kısa vadeli düşünüyor, geçici tedbirlerle yetiniyoruz. Hep bir etki oluyor biz tepki gösteriyoruz. Hiç kimse etkinin maliyeti nedir? Tepkinin maliyeti nedir? diye düşünmüyor. Biz hep iş gücü maliyetlerinin yüksekliğinden yakınıyoruz. Ama bu işgücünün yol açabileceği problemin maliyetini dikkate almıyoruz. Bana bu soruyu şöyle sorsaydınız daha iyi olurdu: “Olası İK problemlerini önleme politikanız nedir?” ancak bu sorunun cevabı proaktif yaklaşımlar, stratejik düşünme yeteneği gerektiriyor. Oysa tüm kurumu bütünsel bir yaklaşımla kavrayacak; odağı çalışanın beşeri sermayesi ve yetkinliği olan yüksek iletişim ve katılım çerçevesi oluşturacak bir strateji izleme, bence tek çıkış yolu bu.</p>
3	Y-RO	Kurumdaki rolümü yeterli bulmakla birlikte, kurumda dengeli bir “işçi sözcülüğü” ve “değişim ajanlığı” rolünün tanınmasının kurumsal yararı daha fazla garantileyeceğini düşünüyorum.
	Y-YE	İKY bağlamında, tüm kurumu kapsayacak şekilde kısmi bir denetim yetkisi tanınmasının İK sistemlerinin işleyişi açısından faydalı olacağını düşünüyorum.
	Y-İŞ	Kurumdaki işlevlerimi yeterli buluyorum.

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (4 Nolu Katılımcı)

Kişi	Kategori/alt kategori	Görüş (Doğrudan Alıntı)
4	K-BA	Genel Müdüre bağlı olduğum için çok şanslıyım. Pratikte olayları daha hızlı çözebilme şansımız var.
	K-KU	Bireysel Emeklilik sektörü yeni bir sektör. Kurumun vizyonu üyelerinin mutluluğunu göz önünde tutarak dünyadaki ve Türkiye'deki yenilikleri yakalamak, kuruma olduğu kadar ülkeye de yararlı yatırımlar yapmak, kurumun kaynaklarını riske atmadan üyelere her yıl kredi ve kar dağıtmaktadır. Sektörde şu anda adet bakımından üçüncü sıradayız. Bu yıl hedefimiz fon büyüklüğü ve adette ikinci olabilmektir.
	K-RO	İKY olarak dengeleri gözetmek zorundasınız. Yapıcı olmak İKY'nin bir görevidir. Tamamen pozisyon gereği bizim işlerimiz tarafsızlık gerektirdiği ve doğrudan Genel Müdür bağlı olduğumuz için problemler Genel Müdür nezdinde değerlendiriliyor. Eğer İK'nın stratejik olması isteniyorsa, tamamen tarafsız bir pozisyon üstlenmesi gerekiyor. Tarafsız olması içinde doğrudan Genel Müdüre rapor etmesi gerekiyor. Aksi halde İKY'nin işlevi tamamen operasyonel anlamdadır. Bunun olmadığı durumda, her ne kadar iyi niyetle hizmet vermek istese de algılamalar farklı oluyor. İKY, Genel Müdür Yardımcısına bağlı olsa da, böyle bir makam olsa ne mutlu. Genellikle İKY mali kanada bağlanır. Bu Genel Müdür Yardımcılığı, her ne kadar tarafsızlık mesajı verse de, diğer Genel Müdür Yardımcıları ve çalışanlarınca bu durum farklı algılanıyor. Ya da farklı uygulamalar oluyor. Mesela işe alma gibi basit konularda bile kendi bölümünü kayırdığı gibi yorumlanabiliyor. Gene x çalışanın grubundan memnun olup olmadığı, kariyer gelişimi, hatta ücret politikalarında bile taraf

	K-YE	<p>olunduğu hep gündeme gelmiştir.</p> <p>Yönetim desteği olmazsa, yönetimce İKY'ne devredilen yetki ve rollerin fazla anlamı kalmaz. Yazılı yetki pratikte işlerlik kazanmazsa bir anlamı olmaz. İKY'de önemli olan uygulamadır. Danışmanlık yetkisi dışında yaptırım yetkim de var. Örneğin, sistemlerin kurulup işletilmesi için talimat verme yetkim var. Genel Müdürün desteğini alıp bir sistem kuruyoruz. Sistemin işleyişini takip ediyoruz. Bir kişi işe alınırken, ilgili Genel Müdür Yardımcısı ile ortak karar alıyoruz. Çalışanların İş kurallarına uyup uymaması konusunda o kişiye bir e-mail atıp onu uyarabiliyoruz.</p>
	K-İŞ	<p>Benim işim, İK strateji ve politikaları doğrultusunda İK sistemleri oluşturmaktır. Tabi uygulamada sistemin işleyişi ve sorumluluğu fonksiyonel yöneticiye aittir. Bu nedenle İKY işlevi, tüm departmanlarca paylaşılan bir işlemdir. İKY'nin tek başına İKY sistemlerini işletmesi mümkün değildir. Öncelikle tüm personelin işleyişinden sorumluyum. Özlük işlemleri, bordro işlemleri, işe alım, kişinin kariyer ve kişisel gelişimi ve çalışanların eğitiminden sorumluyum.</p>
4	O-ÖN	<p>Geçen yıl personel yönetmeliği, kişilerin işe alımı, terfi ve atama yönetmeliğini, şirket ve grup içinde iletişim yönetmeliğini hazırladık. Bu yıl ise bir eğitim ve rotasyon programı, norm kadro çalışması gündemde. Geçen yıl ayrıca hedeflerle yönetimi esas alan bir performans sistemi kurduk. Bu sistemle, şirket performansının stratejik hedeflere etkisini ölçümlüyoruz. Bundan sonra yapacağım önemli görevlerden biri, şirket içi eğitim ve oryantasyon programı oluşturmaktır. Gene bununla ilgili olarak; iletişim, satın alma, harcırah gibi yönetmeliklerin revizyonu işleri var. Çalışan memnuniyetini ölçmek üzere bir çalışma yapacağız. Gene iletişimi artırmak adına bir takım toplantılar düzenliyoruz. Bunlar; planlama</p>

		toplantıları, süreç iyileştirme toplantıları
	O-TU	Bizde gerçekten problemin üzerine titizlikle gidiliyor. Çalışan kadrolarımız, çekirdek kadro. Bir kişi 2-3 kişinin işini yaptığı için, burada kimse yetişmiş personelini kaybetmek istemiyor. Bizde hiçbir zaman bana ne politikası uygulanmıyor.
	O-SÖ	İş akdinde; kişinin görevi, unvanı, çalışanın sorumlulukları yıllık izin, fazla çalışma, başka iş yerinde çalışmama, sosyal güvenlik koşulları, akdin başlangıç ve bitiş tarihleri yer alıyor. Yani İş Kanununun koşulları geçerli. İki sayfalık iş akitimiz var. Bu iş akitleri genel koşullarda standarttır. Satış kadroları için ek koşullar olabiliyor. Diğer hususlarda personel yönetmeliğine atıfta bulunuluyor.
	O-BÜ	Yıllar itibariyle İKY bütçenin Kurum bütçesi içindeki payı ortalama %35-40 dolayındadır. İK departmanı bütçesi; başarı ikramiyesi, yemek giderleri, satıcılara yönelik prim giderleri, sağlık sigortası, tam hayat sigortası ve ücretlerden oluşuyor.
	O-OU	Bizde mavi yakalı yok 10 kişi kadar taşeron çalışanı var. Dış kaynak çalışanlarının kadrolu işe geçme talebi oluyor.
	O-BE	Benchmark yapıyoruz yani. Sektör yeni olduğu için gözlemlene ile rakiplerimizi tanıyoruz.
	O-KU	Bu güne kadar sektörde adet büyüklüğüne bakılıyordu. Bundan sonra yatırımın kar marjına bakılacak. İşe bankacı, finansı, sigortacı ve diğer hizmet sektöründe tecrübeli kişileri alıyoruz. Dolayısıyla sektörde işe alma konusunda sınama yanılma yolu buluyoruz.
4	M-YE	Çok fazla hiyerarşik yapıların günümüzde geçerliliğinin

		<p>kalmadığını düşünüyorum. Genel Müdülden memurlara değin mümkün olduğunca ara kademeleri azaltmayı amaçlıyoruz. Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür, Uzman, bu 4 kademeyi geçmemeye özen gösteriyoruz. Bizim proje odaklı işlerimizde var. Proje sorumlusu ve çalışanları mevcut. Burada tam bir matriks yapı yok. Matriks yapı daha önce çalıştığım ortamlarda da denendi. Ancak iş takibi ve raporlama kolay olmadığı için terk edildi. Proje bazlı işler bize daha uygun düşüyor.</p>
	M-KÜ	<p>Çalışma ortamını özgürlükçüye daha yakın görüyorum. Bizim yapımız küçük olduğu için gerçekten açık kapı politikası izliyoruz. Çalışanlarla hem üst yöneticiler, hemde İK olarak biz sürekli görüşebiliyoruz. Burada iletişimi artırmak adına faaliyetler yapılıyor. Haftalık toplantılar, üç ayda bir yapılan satış toplantıları, planlama toplantıları bunlardan bazıları. Gene iletişimi artırmak üzere Outlook internet ortamında e-mail trafiğinden yararlanıyoruz. Ayrıca iyileştirme takımlarımız var. Yılda 2-3 konu seçilip onun üzerinde iyileştirme yapılıyor. Bunlara diğer adıyla problem çözüm takımları diyoruz. Aynı şekilde proje takımlarımız mevcut. İletişim ya takımlarla ya da toplantılarla artırılıyor. Çalışan motivasyonunu artırmak için sosyal faaliyetler yapılıyor. Örneğin şirket yemekleri piknikler, o tür sosyal faaliyetlerimizde var. Hizmet sektöründe çalıştığımız için çalışanların motivasyonlarını üst düzeyde tutmak üzere bir takım aktivitelerimiz var. Futbol takımımız var. Birçok spor faaliyetlerimiz var. Dönemsel şirket yemekleri var. Yazın piknik yapılıyor. Şirket paketinde destek olarak şunlar var: Yol ücreti, yemek imkânı, başarı ikramiyesi, avans ve krediler.</p>
4	Ç-DÇ	<p>Tarafsız bir gözle bakıldığında, problem üzerinde hem dış ve hem iç çevre faktörleri etkilidir. Dış faktörlerden sektör</p>

		<p>etkilidir. Dolayısıyla sektör, işe alma faaliyetlerimizi, özellikle ücretleri doğrudan etkiliyor ve yönlendiriyor. İşimiz hizmet ve insan olduğu için tamamen performanstan etkileniyor.</p> <p>Problem çözümünde kurum kültürü etkili, bazen şirket içindeki coğrafi farklılıklar bile etkili. Bu faktörler kurumca kuvvetli ve zayıf yönler olarak da algılanabilir. Burada önemli olan artı ve eksilerimizi doğru değerlendirip bunu fırsata dönüştürme çabası içerisinde olmamızdır.</p>
4	<p>A-TS</p> <p>A-KA</p> <p>A-FA</p>	<p>Bana göre en başta performans problemleri gelmektedir. Bunu kariyer problemleri, çalışanı elde tutma problemi ve diğer bazı davranış problemlerinin izlediğini söyleyebilirim.</p> <p>Genellikle meydana gelen problemler departmanlar arası ilişkilerden olabiliyor. Her departmanın kendisine abartılı önem vermesinden kaynaklanıyor. Kendilerinin diğer departmanlardan daha çok çalıştıkları, iş yüklerinin daha fazla olduğu; buna mukabil kendilerine yönetimce yeterli önem verilmediği ve çalışanların takdir edilmediği konusundaki ön yargıları; departmanlar arası iletişimi, işbirliğini ve bilgi transferini olumsuz etkiliyor. 2000 yıllarda öne çıkan bir başka problemde sadakat problemidir. Eskiden girdiğiniz işten emekli oluyordunuz. Şimdi ise krizler nedeniyle tarafların birbirine tahammülü yok. Sektörde bilhassa satış kadrolarında personel devir hızı çok yüksek. Sabit ücretlerle sunulan paketler, bugün kü Türkiye koşullarına göre, oldukça iyi olduğu için kişiler bunun bilinciyle daha sadık oluyorlar. Performans nedeniyle 2-3 kişi işten ayrıldıysa, çalışanlar kolayca demotive oluyorlar. Kişilerde her zaman iş güvencesi endişesi baki tabi.</p> <p>Bence hizmet sektöründe İK problemleri, daha çok çalışan kademeler bakımından farklılaşıyor. Alt kademede çalışanlar</p>

	A-TA	ile orta ve üst kademelerde çalışanların problemleri belirgin şekilde farklılaşıyor. İK problemi demek, doğrudan şirket stratejilerini ve verimliliğini etkileyen olay ve olgular demektir. İK problemleri, çatışan motivasyonu ve işe konsantrasyonu ile ilgili oldu için doğrudan işe yönelik verimliliği etkiliyor. Performans olarak da karşımıza çıkıyor.
4	P-İŞ	Problemi ilk amiri ve ben çözebileceksek çözüyoruz. Eğer probleme konu olan kişi ilk amirse mağdur bizim kanalımla Genel Müdüre ulaşıyor.
	P-SÜ	Bizde insanlar kişi bazında değerlendirildiği için, öncelikle yapıcı bir davranış sergilemek amaçlanıyor. Problem sözel ortamda, iki tarafta dinlenerek çözülmeye çalışılıyor. Problemin boyutu şirketi tehdit ediyorsa, dış kaynaklardan etkileniyorsa, bunu çözmek için yazılı hale getiriliyor. Problem diyalog eksikliğinden kaynaklanıyorsa biz çözüyoruz. Yoksa üst yönetime iletiyoruz.
	P-AR	Dolayısıyla İK'na ve ondan kaynaklanan problemlere operasyonel anlamda bir bakış yetersiz kalıyor. Çünkü sonuçları stratejik gelişmelere yol açıyor. Biz bunun farkında olarak şirket kurulduğundan bu yana dört defa organizasyon yapısını değiştirdik. Yeni yeni çalışan memnuniyeti anketleri uyguluyoruz. 360 derece yönetim sistemleri uyguluyoruz. Açık performans sistemi uyguluyoruz. İletişimde açık kapı politikası uyguluyoruz. Sürekli süreç kontrolü yapıyoruz.
	P-ÇO	Hedeflere göre yönetim paradigmamız nedeniyle problemden çok hedeflere erişmek daha önemli. Başarı önemli, verimlilik, güven önemli. Problem odaklı olmak, kuruma ve sisteme

4	Y-RO	<p>inançsızlığı ifade eder.</p> <p>Her İK yöneticisi daha fazlasını ister. Aslında ben kendi açımdan bakarsam; ben pratikte sistemlerin daha net kurulup hakkaniyet ve adalet duygularımı sağlayacak tarzda işletilmesinden sorumluyum. Benim bunu yürütebilmem için Genel Müdür yardımcılardan o yardımı almam lazım. Sistemin sağlıklı çalışabilmesi için hep üst yönetiminin desteği gerekiyor. Bazen bir performans sistemi bile angarya gibi gözükebiliyor. Formalite haline gelebiliyor. Bir takım İK işlevi formalite haline gelirse, mesela bir performans değerlendirme formu son gün düzenlenirse, o zaman bizim işimizin önemi gözükmüyor. Ama bunlar sahiplenilip, zaman için bütün uygulamalar doğru değerlendirilirse, kişilerin güven duyguları ve sisteme olan inançları artıyor. Dolayısıyla kişilerin katılım ve verimlilikleri artıyor. Bakış açıları genişliyor.</p>
	Y-İŞ	<p>Sistemsel olarak bakıldığında rol ve işlevlerim yeterli görünse de pratikte İKY'nin sözünün geçerli olmasını sağlamak gerek.</p>
	Y-YE	<p>Mevcut yetkilerim yeterli, ancak üst yönetim desteği gerekli.</p>

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (5 Nolu Katılımcı)

Kişi	Kategori/Alt Kategori	Görüş (Doğrudan alıntı)
5	K-BA	Doğrudan Genel Müdüre bağlı olarak çalışıyorum.
	K-KU	Bankamız şu an 38 şubesi, 958 çalışanı olan küçük ile orta arası ölçekte bir bankadır. Kısa vadede çok hızlı büyüme hedefimiz yok. Sektör içinde bankamız; hep sağlam adımlarla giden fonksiyonu farklı olan, fazla riske girmeyen ve kurumsal ağırlık olarak çalışan bir bankadır. Kurumsal bankacılık kredi verme işlemini biz çok iyi yaparız. Kredileri batırmayız. Şu anda takipteki kredi oranımız %3'tür. Bu sektördeki en düşük orandır. Bizim vizyonumuz, çok sağlam ve güvenilir bir banka olmaktır. Büyük bankalarla rekabet etmek gibi bir politikamız yoktur. Kendi işimiz çok iyi yaparız ama çok fazla öne çıkmak gibi bir iddiamız da yok.
	K-RO	Bizim rolümüz; anlaşmazlıkta arabuluculuk, yansız hakemlik, daha ziyade idari destek rolleridir.
	K-YE	Ağırlıklı olarak kurmay ve koordinasyon yetkisi kullanıyoruz.
5	K-İŞ	Görevim personelin işe alımından emekli oluncaya kadar geçirdiği tüm süreçleri kapsıyor. İşe almadan başka ücretler dahil personel özlük işleri, kariyer gelişimi çalışan değerlendirmesi, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetlerden oluşuyor.
	O-ÖN	Yıllık ajandamda çok şey var ama bizim günlük anlamda da çok işimiz var. Ajandamda üniversitelerde kariyer günleri düzenlemek vardır.Kariyer eğitimimiz var. Buna Temel Bankacılık Eğitimi diyoruz. Her yıl Ağustos-Eylül aylarında Management Training programı var. Bizde birçok şey anlık çıkar. Örneğin işe alma mülakatlarımız olur.
	O-TU	Biz konunun üzerine titizlikle gideriz. Problemlerin taraflarını

		mutlaka dinleriz. Ayrıca performans değerlendirilmesinin de açık olması, bir takım problemleri azaltıcı etki yapıyor.
	O-SÖ	Çalışanlarla standart süresiz hizmet akdimiz var. Managment Training'ler için süreli hizmet söz konusu. Onlara iki yıllık bir sözleşme yapıyoruz. Bankalarımızdan bu süre içerisinde ayrılırlarsa tazminat öderler.
	O-BÜ	Bütçe kalemleri olarak bizim bir personel bütçemiz var. Personel harcamaları, maaş, yemek vb. Bizim bir de eğitim bütçemiz vardır. Çoğu yerde eğitim bölümü ayrı bir bölüm olduğu için bütçesi de ayrı. Biz bu yıl 200.000-250.000 YTL arası bir eğitim bütçesi düşünüyoruz. İK-Eğitim Organizasyon Bölüm Başkanlığının Bütçesinin yıllık bütçe içindeki payı % 50'ler dolayında. Bunun %40-45'i gibi önemli bir bölümünü ücretler ve diğer ödemeler oluşturuyor.
	O-OU	Sınırlı ölçüde geçici çalıştırıyoruz. Güvenlik bizde taşerona verildi.
	O-BE	Zaman zaman benchmark yapıyoruz.
	O-KU	Banka büyük kurumsal firmalarla çalışan, onlara kredi kullandıran dolayısıyla reklamlarla sektörde çok tanınan bir banka değiliz. Bundan gayet memnunuz. Çok fazla karımız yok ama kredi riskimiz de fazla değil. Çünkü firmalara bilançolarına göre kredi veriyoruz. Bankamız bu yolda faaliyet gösteren bir banka.
5	M-YA	Biz bu disiplinli yapıya rağmen, hiyerarşinin daha az olduğu bir bankayız. Çünkü daha küçük bir yapımız olduğu için herkes birbirini tanır. Çok fazla unvan yoktur.
	M-KÜ	Bankacılık sektörü genelde kurumsallaşmanın daha fazla olduğu, disiplinin biraz daha öne çıktığı bir sektördür. Bunu

		<p>kiyafetlerden de anlayabiliriz. Bankacılıkta lacivert ve gri fonlar hakim. Dolayısıyla disiplin ön plandadır. Çeşitli kurallar vardır. Personel yönetmeliği var. Bizim anayasamız gibidir. Herkesin uymak zorunda olduğu kurallar, normlar, kültür, vizyon ve misyon her banka da belli olduğu için genellikle bankacılıkta disiplin olduğunu söyleyebilirim. Banka, diğer bankalara nazaran hiyerarşinin daha az olduğu ılıman bir kültüre sahiptir. Kurumumuzda herhangi bir iletişim problemi yoktur. Vaktimizin büyük kısmını çalışanlara ayırıyoruz. Biz periyodik olarak şube ziyaretleri yaparız. Buna hem pazarlama ve hem de İK grubu yapar. Bunun dışında bir de İnternet ortamında öneri sistemimiz var. Her çalışan e-mail atmak suretiyle buraya bütün önerilerini, görüşlerini geçebiliyorlar gerçekten hayata geçirilebilecek önerilere en iyi üç öneriye ödül veriyoruz. Her çalışan iş akışlarını bilmek zorunda, görev tanımlarını da bilmek zorunda. Nelerden sorumlu, kime rapor verecek, ne gibi fonksiyonları var, niçin yapar gibi. Kurumda aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatak iletişimde hiçbir sorun yok. Sosyal politikalar açısından çok fazla bir uygulamamız yok. Aslında bu eksik kalan yönümüz. Biz kişilere iyi bir özlük hakkı sağlarız. Herkes SSK'lıdır. Onun dışında hayat sigortası, sağlık sigortası veriyoruz. Öğle yemeği, Genel Müdürlükte servis olanağı. Sosyal faaliyet olarak çok fazla şeyimiz yok. Çok şey söyleniyor sektörde ama bunların içi boş.</p>
5	Ç-DÇ	<p>İKY'nin dış çevresini sektör, yasal mevzuat, İK piyasası, liderlik ve onun İK paradigması oluşturur. Şu an 50.000 civarında işsiz bankacı var. Bunların bir kısmı farklı sektörlerde iş bulsa bile, halen büyük bölümü işsiz. Dolayısıyla bankacılıkta biraz daha istikrara doğru gidiyoruz. Turnover dediğimiz ayrılma oranları biraz daha düştü,</p>

		<p>Verilen ücretler daha sabit ve birbirine yakın hale geldi. Sektörün İK açısından durumu daha kolay ve ılımlı hale gelmeye başladı diyebilirim. Sektör hala işe alma üzerinde oldukça etkili. Piyasada çok fazla işsiz bankacı olsa da kalifiye eleman temininde güçlük çekiyoruz. Biz yine diğer bankalarda kontak kurup iyi bankacıları almaya çalışıyoruz. Ücretler oldukça aşağıya çekildi. Artık geçişlerde transfer ücretleri pek verilmiyor. Ücretler konusunda diğer bankalarla bilgi alışverişi yaparız. Yılda bir iki defa ücret araştırması yaparız. Şu an ücretler 1998 yılı ücretlerinin neredeyse yarısına kadar geriledi.</p>
	Ç-İÇ	<p>İKY'nin çevresi kurum kültürü ve organizasyon mimarisinden oluşur. Artık iş bulmak eskisi kadar kolay olmadığı için çalışanlar işlerine daha sıkı sıkıya sarılmış durumdalar. Daha iyi olmak zorundalar. O yüzden işlerinde daha dikkatli ve performansları çok iyi. Zaten iyi olmayan aramızda tutunamıyor. Zaten bankacılık sektörü oldukça acımasız. ODTÜ, Bilkent, İstanbul Üniversitesi gibi İngilizce eğitim yapan üniversitelerden yeni mezun olanlar için manapement training programımız var.</p>
5	A-TS	<p>Sağlık problemleri, kariyer problemleri, ücret problemleri, rol çatışmaları olarak sıralanabilir.</p>
	A-KA	<p>Bu açık, nettir. En büyük problem genellikle ücrettir. Biz çok zengin bir banka değiliz. Verilen ücretler herkesi mutlu etmeyebilir. Bu konuda çalışanların hep bir problemi vardır. Ücretler gizli de olsa, bir şekilde herkes birbirinin maaşını öğrenir. Bu nedenle ücretlerin adil olmadığına dair veryansınlar olabiliyor. Bundan başka kariyer yönetimi ile ilgili problemler olabilir. O bir yılda terfi etti, ben neden 8 yıldır aynı görevdeyim. İş ortamı olarak düşünürsek takım</p>

		çalışmasında çatışmalar kaçınılmazdır.
	A-FA	Bence farklılık gösterebilir. Beyaz yakalılarda kariyer problemleri, mavi yakalılarda ise genellikle ücret problemleri öne çıkmaktadır. Kadrolular ile diğerleri arasında ise öncelikle “sadakât” duygusundan kaynaklanan davranış problemleri bakımından farklılaşma olabilir. Bu konuda sağlık problemlerinin istisna olduğunu düşünüyorum.
	A-TA	Ancak temel sorunumuz problemin tanımında. Hem yönetim, hem de çalışanın kafasında farklı problem algılaması var. Birine göre problem, diğerine göre değil, normal.
5	P-İŞ	İlgili bölüm başkanları ve Genel Müdürüm ile işbirliği yapıyorum.
	P-AR	Problem çözümünde öncelikle komünikasyonlar, teşvikler, rotasyona başvuruyoruz. Zaman zamanda Disiplin Kuruluna gidip kişiyi cezalandırıyoruz.
	P-SÜ	Bazı problemleri olduğunda bize ulaşamayabilirler, çekinebilirler. Biz bire bir şubeye gidip insanlarla yüz yüze görüşme yapıp o sorunu alıyoruz.
	P-ÇO	Yorum yok.
5	Y-RO	Ben şahsen yeterli buluyorum.
	Y-YE	Ben şahsen yeterli buluyorum.
	Y-İŞ	Ben şahsen yeterli buluyorum.

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (6 Nolu Katılımcı)

Kişi	Kategoril/Alt Kategori	Görüş (Doğrudan alıntı)
6	K-BA	Doğrudan Genel Müdür Yardımcısına bağlıyım.
	K-KU	Şu an özel mevduat bankaları arasında şube sayısı ve bilanço büyüklüğü olarak ilk üçün içerisindeyiz. Hedefimiz gerek teknoloji alanında ve gerekse müşteri memnuniyeti ve çalışan kalitesinde lider olmaktır. Bankanın devrinden sonra yeni yönetim sektöründe kendisini tekrar konumlandıracaktır.
	K-RO	Başta şunu söylemem gerekiyor. Bende bir çalışanınım. Çalışanların temsilcisi olarak bu göreve gelmiş değilim. Ancak buna rağmen tarafsızlığımı korumak ve kurumun çıkarlarını düşünmek zorundayım. Bankacılıkta temel yetkinlik unsuru olarak teknoloji görülmektedir. Yatırımlarda teknolojiye yapılmaktadır. Yüksek sigorta primleri, sağlık sigortası vb. harcamalar çalışan maliyetini artırdığı için İK'na bakışta, kriz sonrasında önemli değişiklikler olmuştur. Ama buna olumlu değişiklikler diyemeyeceğim. Evet ben kendimi mevcut konum itibariye; bir idari uzman ve kısmen işçi şampiyonu ancak gardı düşmüş bir şampiyon, biraz da değişim ajanı olarak görüyorum. Ben stratejik bir ortak değilim, bazı İK problemlerinde çalışanın tam olarak sözcüsü değilim. Bence yetki ve işlevlerden önce İKY yöneticisinin nötr, tarafsız konumunu sürdürmesi gerekir. Çünkü bu tarafsız konum, ona problem çözümünde gelecekte daha fazla şans sağlayacaktır. Bir başka hususta, İKY işlevlerinin fonksiyonel yöneticilerle paylaşılmasıdır. Onlar da birer İKY yöneticisi gibi davranırlarsa başarı şansı oldukça artar diye düşünüyorum.
	K-YE	Biz burada danışma ve koordine yetkisi kullanırız.

	K-İŞ	İşlevlerimizle ilgili icracı bir departmanız. Bizde İKY; rol ve işlev olarak bankada çalışacak İK'nın seçiminden özetle işten ayrılıncaya kadar geçen süreçte onun istihdamı, ücretlenmesi, yeterliliğinin değerlendirilmesi ve problemlerinin çözümünden sorumludur. Ayrıca iş geliştirme ve personel gelişimi, kariyer yönetimi de bizim işimiz.
6	O-ÖN	Çalışma hayatında hiçbir şey planladığımız gibi olmuyor. Çalışma ziyaretleri, yönetimin özel talepleri, plansız toplantılar bizi çok meşgul ediyor. Ajandama kaydettiğim önemli kurumsal faaliyetlere gelince; Ocak-Temmuz aylarında performans değerlendirmeleri, yönetici asistanları ve uzman yardımcılarını için oryantasyon eğitimi, banka devir brifingleri, kariyer günlerine katılım, şube ziyaretleri. Bu dönemde öncelikli faaliyetimizi devir çalışmaları oluşturacaktır.
	O-TU	Kurumsal yaklaşımımız temel belirleyici. Diyorsunuz ki "problemin teşhisi halinde" asıl sorun bu. Problem ortaya çıktıktan sonra takip edeceğimiz her yol, bir "baskılama" "zorlama" içerir. Bence asıl olan şey; problemle yüzleşmeye hazır mıyız? Bunun motivasyonumuz üzerinde etkisi ne olur? Genelde sorumlu bir yönetici olarak, hep bunu hesaba katmam lazım. Bu yönüyle "bana ne" denilemez ama genelde hiç yokmuş gibi "inkâr" etmede, geciktirmede çoğunlukla başvurulan yol. Ancak bunu, pek kendimize bile itiraf edemeyiz.
	O-SÖ	Standart iş sözleşmeleri kullanıyoruz. Zaten yasalarda öngörülmemeyen hiçbir husus bu sözleşmeye giremez. Yetiştirme grubu içinde işe aldığımız ve kendisine özel harcama yaptığımız kişilere iki yıl zorunlu çalışma süresi koyuyoruz. Diğer çalışanlar için süresiz iş akdi yapıyoruz. Bu

		<p>sözleşmede yer almayan hususlar için yönetmeliklere göndermede bulunuyoruz. Tabi ki yüklenimler işverenler tarafından belirleniyor. Karşılık olarak ücret var, izin var ve diğer sosyal haklar var. Ancak çalışanın bir şey dikte ettirmesi söz konusu değil. Seçme-cazibe yaratma açısından ise, piyasada boş gezen o kadar çok eski bankacı var ki, buna gerek duyulmuyor. Yine de şunu söylemeliyim. Bankamızın piyasadaki imajı, çalışanlarımızı başta farklı beklentilere sokmuş olabilir.</p>
	O-BÜ	<p>İKY bütçemizde eğitim kalemi bulunmamaktadır. Çünkü o, Eğitim Müdürlüğü Bütçesi içinde yer alıyor. Bütçe kalemleri; ücretler, fazla mesai ücretleri, yolluklar, sigorta giderleri, SSK primleri, işsizlik sigortası primleri, servis, yemek vb. kalemlerden oluşmaktadır. İK bütçesinin payı %48'dir.</p>
	O-OU	<p>Bankada mavi yakalı işlerde dış kaynak kullanıyoruz. Örneğin güvenlik işleri, temizlik işleri gibi.</p>
	O-BE	<p>Enerjimizin bir kısmını rakiplerimizi takibe ayırıyoruz.</p>
	O-KU	<p>Kime sorsanız, size İK'na övgüler düzecektir. Ama gerçekte hep bu kaynağın maliyet yönüyle ilgilenilmektedir. Her banka en fazla ücretlere karşı duyarlıdır.</p>
6	M-YA	<p>Bizde en uçtaki şubedeki operasyon elemanlarından Genel Müdüre değin 8 kademe var. Ancak bu hiyerarşik yapı yanında proje bazında örgütlenmemiz ağırlıklı. Ancak teknolojinin sağladığı iletişim, hiyerarşinin olumsuz etkilerini oldukça azaltmaktadır. Bankacılık aslında belirli bir disiplin gerektiren bir meslek olduğu için, her kademe yöneticinin bilgiye dayalı olumlu bir otorite kullanması gerekmektedir.</p>
	M-KÜ	<p>Ben bankadaki havayı ılıman olarak niteliyorum. Bu havanın zaman zaman tipiye dönüştüğünde olur. Bankada tüm iletişim</p>

		<p>kanalları açık. Bu kanallar her iki yönlü. Kurumun tüm Türkiye sathına yayılmış şube ağı ve çalışan yoğunluğu nedeniyle yüz yüze iletişimin avantajlarından yeterince yararlanamıyoruz. Bu önemli bir eksiklik. Ancak teknoloji bize bunu giderici imkânlar sağlıyor. Tüm şubeler ve çalışanlar arasında kurumsal İnternet network'u tesis edilmiş durumda. Her türlü kurum haberleri, uyarılar, ilanlar, yönetim direktifleri anında çalışana İnternet üzerinden ulaştırılıyor. Bu ağ kullanılarak her an istenilen yöneticiye ulaşma imkânı var. Ayrıca brifingler, toplantılar, takım ve proje çalışmaları ve bir takım sosyal etkinliklerle yüz yüze iletişim imkânları zorlanıyor. Çalışanın katılımı; bu faaliyetler, geliştirdiğimiz öneri sistemi ve açık performans değerlendirme sistemimiz ile olmaktadır. Benim günlük mesaimin ortalama %80'i iletişimle geçiyor. Ancak bunda çalışanlarla ilişkilerin büyük bir oran teşkil ettiğini söylemem gerçekçi olmaz. Bankada; bir takım fobi faaliyetleri ve diğer sosyal faaliyetler var. Örneğin; sinema, tiyatro, gösterileri, iş yemekleri, piknikler. Ayrıca çalışanlara sağladığımız destekler de var. Bunların bazıları; tam hayat sigortası ve sağlık sigortası, servis hizmeti, öğle yemeği vb. çalışanlarımızı bir aile gibi görmekle birlikte, onların iş-yaşam dengesini sağlamalarında fazla bir şey yapamıyoruz. Bankamız kurumsallaşmasını ileri düzeyde sağlamış bir kurum.</p>
6	Ç-DÇ	<p>Dış çevreyi ise; Hükümetten başlayarak, yasalar, yönetmelikler, genelgeler, içinde bulunduğumuz sektör, İK piyasası ve varsa sendikalar oluşturmaktadır. Sektör olarak baktığımızda; BDDK, TMSF, SSK, İş ve İşçi Bulma Kurumu vb. unsurları da ilave edebiliriz. BDDK'nın sektöre getirdiği disiplin sektör üyeleri arasında etkileşim ve işbirliğini artırma yönünde bir süreç başlattı. Bu süreç, kurum içindeki İK politikaların sektör politikaları ile uyumlu olmaya itti. Sektör</p>

		<p>öncelikle; bankacılık İK piyasasında; ücretler üzerinde etkili olmaktadır. Her banka sektör ortalaması etrafında ücretlendirme politikalarını belirlemektedir. Bu da normaldir. Çünkü personel giderleri kurum bütçesinin yarısından fazlasını oluşturuyor. İşe almada verdiğimiz ilanların benzerliği her şeyi açıklıyor. Kullandığımız mülakat teknikleri ve testler tıp tıp aynı. Performans beklentileri bakımından durum giderek ağırlaşıyor. Bunu iddialı hedefler de kışkırtıyor. Bankalar Birliğinin Web tabanlı eğitim çalışmaları dışında, sektörde içi boş eğitim girişimleri var. Ama bunlar ciddiye alınmaz.</p>
	Ç-İÇ	<p>İKY'nin bir iç ve bir de dış çevresi vardır. Her sistemde olduğu gibi. İç çevreyi, organizasyon mimarisi dediğimiz yapı, kültür ve liderlik tarzları oluşturuyor.</p>
6	A-TS	<p>Kuruma da getirdiği mali yükleri de dikkate alarak söyleyeyim. Başta sağlık problemleri, sonra ücret problemleri, kariyer problemleri, rol çatışmaları ve bazı davranış problemleri gelir.</p>
	A-KA	<p>Problemin kaynaklarına bakacak olursak diyebiliriz ki; İnsanın kendisi, fiziki, kültürü, aileden başlayarak içinde yaşadığı toplum, çalıştığı kurum birer problem kaynağı olabilir. Her ne kadar sözleşmede yazılı olsa da, vaatler bağlamında çalışan kendisine söz verilen bazı şeylerin yapılmadığı inancında olabilir. Bu da kuruma sadakatini zedeleyebilir. Biz ondan profesyonel davranışlar beklessek de, ailevi sorumlularını işe taşıyabilir. Gelişmiş seçme sistemimize rağmen seçme ve işe yerleştirmede hata yapabiliriz. Dahası kendi kültürünün kuruma yansması da önemli. Çalışanın kendisini iş güvencesi riski içinde hissetmesi, kariyer gelişim kaygıları, yönetimin iletişimin önemini tam olarak kavrayamaması da iletişim problemlerine yol açabilir.</p>

	A-FA	Buna göre bu kesimler bakımından çoğu İK problemleri önemli ölçüde farklılaşır. Örneğin; beyaz yakalılarda kariyer problemleri öne çıkabilir. Kadrolu-geçici açısından da sadakatten kaynaklanan problemlerin sayısı farklılaşır. Mavi yakalılarda ücret problemleri öne çıkabilir. Sendikali-sendikasızlar bakımından ise hem İKY'ne bakış ve hem de kuruma bakış temel de farklılaştığından problemler de farklılaşır.
	A-TA	Kaba bir tabirle “istenmeyen çalışan davranışları, istenmeyen İK çıktıları” olarak tanımlayabiliriz. Her problem türü için “bu problemdir” demek, değerlendiricinin algılama biçimi ve kültürüne bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Aynı şekilde problem kaynağı olan unsur için de böyle. Birine göre problem olan şey, başkası için böyle anlaşılmayabilir.
6	P-İŞ	Biz problemleri, sorunun meydana geldiği yerde, ilgili kişilerle işbirliği yaparak çözmeyi amaçlamaktayız.
	P-AR	Başvurulan yaptırımlar; tarafları uzlaştırma, disiplin cezaları ve nihayetle işe son vermedir.
	P-SÜ	Problem bize üç farklı şekilde ulaşır. Bunlardan ilki, yılda iki defa yapılan performans değerlendirmesi sonunda, 360 derece feedback ile problemi tanımlamaya çalışırız. Diğeri, problemlili kişinin amiri tarafından sorun bize yansıtılır. Üçüncüsü ise daha önce belirttiğim gibi, kişi tarafından sorunu ya doğrudan bize gelerek iletilir ya da İnternet üzerinden öneri sistemiyle ulaştırılır. Öncelikle problemi olduğu yerde çözmeye çalışırız. Bu mümkün olmazsa Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve İK Müdüründen oluşan Disiplin Kurulunda problemi çözeriz. Bu kesin çözümdür.
	P-ÇO	Bana göre, literatürde İKY fenomeninin problem çözümü

		<p>odağı yok. Sanırım bu, İKY'nin bir bilim dalı olarak henüz yetkinliğini kanıtlayamamış olması sebebiyledir. Daha pek çok yol alınması lazım. Öncelikle İKY'nin organizasyona sağladığı enstrümanların katkılarını sergilemesi lazım. Türkiye'de bir takım içi boş laflar dışında İK'nın öneminin fazla anlaşılmadığını düşünüyorum. Etkin bir problem çözüm odağının çerçevesi şu unsurları kapsamalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> • İKY'nin tarafsızlığı • Yönetimin stratejik karar alma sürecine katılım • Organizasyonel öğrenmeyi teşvik bağlamında takım çalışmaları • Çalışanlara esnek yetkinlikler kazandırılması • Proaktif öngörülü İK politika ve uygulamaları • Çalışanların katılım çerçevesinin genişletilmesi • Ekonomik demokrasinin %100 geçerli olduğu bir çalışma ortamı <p>Bunlar olmadan İKY'nin dolayısıyla tüm kurumun bir problem çözüm odağı olması bence mümkün değil.</p>
6	<p>Y-RO</p> <p>Y-YE</p> <p>Y-İŞ</p>	<p>Genelde yeterli buluyorum. Ancak bu rol stratejik boyutta değil. Biz bankada “hedeflere göre yönetim” prensibini takip ettiğimiz için biz daha çok sonuçlarla ilgiliz. Problem karşısında tepkiseliz, reaktifiz.</p> <p>Bize karşı hem yöneticilerin, hem de çalışanların bakışında, bizim işlevlerimiz hakkında olumlu gelişmelerin olması lazım. Mevcut yetkiler yeterli.</p> <p>Henüz yönetimin İK paradigmasında söylemden öte fazla bir derinlik yok. Örneğin; eğitim İKY'den ayrı bir departman; İKY bütçesinde stratejik anlama gelecek hiçbir kalem yok. Bir başka boyuttan bakarsak kurumda organizasyonel öğrenme mekanizması yok. Belki bunu Web tabanlı eğitim karşılar.</p>

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (7 No'lu Katılımcı)

Kişi	Kategori/alt kategori	Görüş (Doğrudan Alıntı)
7	K-BA	İK departmanı olarak Genel Müdüre bağlı Destek Grubu içinde yer almaktayız. Ben doğrudan idari işlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlıyım.
	K-KU	Bütün şirketler bizi izliyor, çünkü biz lideriz. Çok büyüyen dinamik kadrolara sahip bir kuruluşuz. Cumhuriyetin ilk özel bankasıyız.
	K-RO	İKY olarak, çok kaliteli kaynak karşısında çok iyi olmalısınız. İKY'nin kendi içinde daha çok gelişmesi gerekir. İK departmanı personeli, çeşitli bankacılık faaliyetlerinde tecrübeli elemanlardan oluşuyor. AR-GE grubumuz içinde en seçkin elemanlar yer almaktadır. Bazı kurumsal politika ve tavırlar, çalışanın tutum ve davranışından büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle kurumdaki genel havaya göre İKY esnek olmalıdır. Bu hem çalışan tutumu ve hem de yönetici tutumuna karşı duyarlılığının sonucudur. İKY'nin bu hava değişikliği nedeniyle cereyanda kaldığı da olur.
	K-YE	İKY olarak destek grubu içinde danışma ve koordinasyon yetkileri kullanıyoruz.
	K-İŞ	İKY bağlamında; işe alımları, eğitim planlaması, organizasyonel iletişimi, İKY'nin özlük bacağı dediğimiz bordrolama hariç İKY çatısı altında toplanabilecek herşeyi yapıyorum. Bordrolama hariç maaşların takibi, SSK primlerinin yatırılmasını yapıyoruz. Kurumun BDDK'ya karşı yapmakla yükümlü olduğu İK faaliyetlerini yürütüyoruz.
7	O-ÖN	Yılda iki dönem- yılın orta ve sonunda performans değerlendirmesi yapıyoruz. Ajandada government değerlendirmeleri öne çıkıyor. Ocak ve temmuz aylarında

	<p>yükselmeler, genel ücret düzeyinin belirlenmesi yönetim faaliyetlerinin odağına yerleşiyor. Bunun dışında özellikle yatırım bölümümüz için Sermaye Piyasası Kurulu bizden birtakım belgeler istiyor. Bu bölümde çalışanlar için lisanslama şart. Yurt dışı eğitim planlaması da ana faaliyetlerden biri. Geçtiğimiz yıl %6,5'luk bir turnover mevcuttur. Kadrolar genişletildi, yeni eleman işe alındı. Görüşmeler yapmak, CV'leri departmanlarla paylaşmak, CV'leri ayıklamak, onların mülakatına girmek, iş tekliflerini yapmak, yeni işe girenlerin rotasyon programlarını hazırlamak, işlerinde memnuniyetlerini ölçmek belli başlı konular. Bunlar rutin işler, bir de dönemsel işlerim var. Örneğin performans değerlendirmeleri.</p>
O-TU	<p>Problemi inkâr, ne bana ne de kurumuma uymuyor. Bizde dikişler tutmadımı çok kolay patlıyor. Baskılamada bize uymuyor. Bana ne desem ve tepemdeki farkına varırsa canıma okur. Belki el atıp hemen onu çözemeyiz ama o gündemde durur. Günü birlik çözümden yana değiliz. Problemin seyri ve yönü ile ilgili iyi bir hazırlıktan sonra problemin çözümü üzerine gideriz.</p>
O-SÖ	<p>İş sözleşmelerinde sadece yasal yükümlülükler yer almaktadır. Sadakat gibi diğer beklenti ve yüklenimler için yönetmeliklere atıfda bulunmaktadır. Biz eleman seçimi sırasında adaya diyoruz ki, sadece çalışacaksın. Sana sadece bir iş vadediyoruz. Bana kurumda çalışmanın tüm negatif yanlarını anlattılar. Bundan öte negatif bir yanı yok dediler. Ben diyorum ki; burada mesaiye girişin belli ama çıkışın yok, belli değil. Bizde işe personel alımında, kurumla ilgili ekzejere edilmiş vaatler yok. Ben kuruma girerken, ben oraya, bir okula gidiyorum diye düşündüm.</p>
O-BÜ	<p>İKY bütçe kalemleri içinde; ücretler, primler, yolluklar, mesai</p>

		<p>ücretleri, SSK primleri, eğitim harcamaları yer almaktadır. İKY bütçesinin kurum bütçesi içindeki payı %40'dır.</p> <p>O-OU Biz mavi yakalılarda dış kaynak kullanıyoruz.</p> <p>O-BE Sektörde herkes birbirini takip ediyor aslında.</p> <p>O-KU Sürekli şekil değiştirmemiz gerekiyor. Yaptığımız iş çok dinamik, Türkiye'nin durumu çok dinamik. Yakında vadeli işlemler piyasası devreye girecek. Üst yönetim olarak SPK ve BDDK ile çok sıcak ilişki ve bilgi alışverişi içerisindeyiz. Bizde aslolan işi yapmak ve sonuca ulaşmaktır.</p>
7	M-YA	Ben hiyerarşiyi iletişim anlamında düşünüyorum. O anlamda, herkes kurum içinde dilediği yöneticiye ulaşabiliyor. Kurumda hiyerarşinin ön planda olmadığını düşünüyorum. Kurumda kimi proje bazında yatay yapılanma mevcut.
	M-KÜ	Çalışma ortamı hakkında ağırlıklı olarak özgürlükçü diyebilirim. Yani burada örgüt iklimi çok özgürlükçü. Herkesin görüşü dikkate alınıp onun üzerine yeni yönlendirmeler yapılabilir. Hiç kimsenin görüşü es geçilmiyor. Yani yöneticilere çok kolay ulaşılıyor. Bizde kariyer anlamında hiyerarşi var. Ama bu ilişkileri etkileyecek anlamda katı değil. İKY demek iletişim demektir. Çalışanlarla ilişkilerde herhangi bir kısıtlama yok. Banka zamanı kendisine bir sınırlılık olarak görmüyor. Burada çalışanlar zamanı unutuyor. Ben İKY'nin her zaman ulaşılabilir olması gerektiğini düşünüyorum. Personeli bilgilendirmek için interneti kullanıyoruz. Her gün duyurular internet ortamına giriliyor. Personel kendi kişisel bilgilerine ulaşabiliyor. İşin doğası gereği paylaşılmaması gereken bilgiler dışında tüm şirket faaliyetleri ve bilançoları herkese açık. Kurum olarak çok geniş bir sosyal sorumluluk politika ve uygulamalarımız var. Bu konuda Bankanın Kültür

		<p>Yayınları başta gelmektedir. Çalışanlarımız için boş zamanlarını değerlendirmeleri amacıyla birçok sosyal aktivitemiz var. Ayrıca çalışan ve aileleri için sunduğumuz tam hayat sigortası var. Aile toplantıları, piknikler, konserler v.b. faaliyetleri sayabiliriz. Patron şirketlerinde böyle bir durum yok. Fikrinizi söyleyemezsiniz. Ama kurumsal yapılarda fikriniz soruluyor, fikrinizi söylüyorsunuz. Kabul ediliyor ya da edilmiyor. Ancak işin gereği bu. Çünkü sorumluluk nihayetinde yöneticiye ait. Genel Müdür dahil her noktaya interaktif bir şekilde ulaşılabilir.</p>
7	Ç-DÇ	<p>Bana göre İKY'nin çevresi kurumunda çevresidir. Kurumun çevresinde neler var? Çalışma hayatını tanzim eden hükümet politikaları ve iş yasaları, faaliyette bulunduğumuz yerli ve yabancı bankacılık sektörü, çalışan kaynağını temin ettiğimiz İK piyasası var. Yani bu aynı zamanda kurumun içinde bulunduğu endüstriyel ilişkiler yapısını da oluşturuyor. Sektörün İK politika ve uygulamalarımıza tabiki etkisi var. Gerek BDDK ve gerekse Sermaye Piyasası Kurulu bizim seçeceğimiz elemanların özelliklerini belirlemektedir. Örneğin lisansı olmayanı yatırım bölümünde çalıştıramıyoruz. Bu iki kurum hareket alanımızı oldukça sınırlıyor. Her gün yeni bir ürün çıktığı için personelin eğitim ve geliştirme politikası üzerinde de sektör etkili oluyor. Sendikanın varlığı iletişimi de etkiliyor. Yönetimlerde tavır değişikliğine neden oluyor. Sizi geçip doğrudan orası dinleniyor olabilir. İKY'deki değişiklik hem pozitif ve hem de negatif karakterli olabilir. Sendikanın varlığı, İKY'nin fonksiyonlarını biraz yavaşlatan bir şey olabilir. Ancak bu ücret politikaları üzerinde etkin olabilir. Bizde mevduat bankacılığı bölümü sendikalı. Diğer bölümlerde ise sendika yok.</p>
	Ç-İÇ	<p>Bir de kurum olarak kendimize baktığımızda; kültürümüz var,</p>

		<p>yönetimin liderlik tarzları var, kurum yapımız var. İşte bizim çevremiz bu. Pazar lideri olarak hep bunun farkında olmamız gerekiyor. Bunların birbirine karşı önem olarak farklı olmadığını düşünüyorum. Biz İKY olarak neleri kontrol edebiliriz yani neler dominant. Mesela yasada “İş güvencesi” var ama pazarda acımasız rekabet var, Türkiye’nin işsizlik gerçeği var.</p>
7	A-TS	<p>Bence sağlık problemlerini maliyet yönünü bir kenara bırakarak, bunu diğerlerinden ayrı tutmalıyız. Biz beyaz yakalılardan oluşan bir yapı olduğumuz için problem olarak ilk başta kariyer gelişimi gelmektedir. Sonra ücretler ama bu krizden sonra önemini kaybetti. En çok iletişim de problem oluyor. Çalışan kültürü ve hayat tarzı yani davranış olarak problemliler olanlar var. Bir de patron şirketlerinde profesyonellik yeterince gelişmediği için aile hayatından kaynaklanan duygusal problemleri burada sayabiliriz.</p>
	A-KA	<p>Ben insana dair her şeyin bir problem kaynağı olabileceğini düşünüyorum. Çalışanın insan sermayesinin ne kadarını işe kattığı burada çok önemli. Örneğin ben bilgiliyim ama bilgimi sizinle paylaşmıyorum, paylaşımında sorun yaşıyorum. Eğer paylaşmıyorsam, bu İKY’nin problemidir. Çalışan performans değerlendirmesine tabi tutuluyor. Üstlerin değerlendirmesi, çalışma arkadaşlarının değerlendirmesi yani 360 derece değerlendirme oluyor. Üstleri de astları değerlendiriyor. Temel problem kaynaklarından biri de kişinin yaşam kültürüdür. Bireysel olarak bakıldığında, bazı kişilerin evdeki sorunlarını işe taşıdıkları oluyor. Duygularınızla birlikte iş yapıyorsunuz ama o duyguların bombardımanında kalmayıp o gün işi bitirmelisiniz. Dönemsel olarak bu problemlerle karşılaşıyorsunuz. Kişinin kendine, kendi yapısına uygun iş yapmaması da başka bir problem kaynağıdır. Sürekli bilgi ve</p>

		algı bombardımanı içinde yaşıyoruz. Önemli olan kişinin kendi iç bakışıdır. Bu iç bakışı gerçekleştirdiğinizde sorunun kaynağını çözmeye bir şansa sahip olabilirsiniz.
	A-FA	Beyaz yakalılarla mavi yakalılar arasında İK problemleri farklılaşıyor. Yapılan işler farklılaşınca, o işi yapabilecek kişinin niteliğinden çıkarak problemlerde farklılaşıyor. Bizde hem sendikalı ve hem de sendikasız çalışan olduğu için rahatlıkla söyleyebilirim. Bu iki grup bakımından problemin farklılaşması daha belirginleşiyor. Bunda yönetimin her iki gruba bakışındaki farklılıkta etkili oluyor düşüncesindeyim. Sendikalı işyerlerinde İKY'ndeki farklılaşmaya bakmadan önce, sendikalı çalışanların aidiyetinden dolayı geliştirdiği tutuma bakmak gerek.
	A-TA	İKY, kurumun her zerresinde, insanın olduğu her yerde var olan bir gerçeklik. Şirket içinde insanın pozisyonu ne olursa olsun, onun bir birey olduğu gerçeği göz ardı edilerek; pozisyonlara, diplomalara ve hiyerarşiye aşırı önem atfetmek; bir bakıma problemi algılamada da esas sorun.
7	P-İŞ	Çalışanlarla ve hat yönetimiyle işbirliği halindeyiz.
	P-AR	Problemin çözümünde daha ziyade reaktif yaklaşımlar izlediğimiz doğru. Bazen bunu şartlar zorluyor. Mesela Anadolu Hayat Tam Sağlık Sigortamız var, çalışanlara yıllık çekap uyguluyoruz. Ancak bu da yararlı olmuyor. Özel hastaneler etik değil, suistimal ediyorlar. Burada belki de yapabileceğimiz en önemli şey, çalışanların iyi ve kötü günlerinde hep onun yanında olunacağını çalışanlarca anlaşılıyor olmasıdır. Bu tip kişilere şirket içinde başka küçük roller vererek şirkette nefes alabileceği alanlar yaratabiliriz.
	P-SÜ	Problem doğrudan çalışanlar tarafından ya da onun yöneticisi

	P-ÇO	<p>tarafından bize ulaştırılır. Bize genellikle ciddi problemler ulaşır. Bizim bir de İK Komitemiz var. Bu komitede Gn. Müdür, Gn. Müdür Yardımcıları ve İK Müdürü yer alıyor. Şikâyetçinin komiteye somut şeyler sunması gerekir. İKY olarak problemin komitede dinlenmeye değer olup olmadığına biz karar veriyoruz.</p> <p>Kendi konularıyla ilgili ana başlıkları içermelidir. Yani işe alım ve bunu izleyen süreçlerde performans da yaşanan problemleri içermelidir. O zaman kendimizi sorgulamalıyız. Bir takım psiko teknik süreçleri belirleyip kişiyi birçok süzgeçten geçirmeliyiz. Bire bir iletişimi öne çıkaran açık kapı politikası izleyen İKY'nin daha yararlı olacağını düşünüyorum. "İKY gizli saklı işler çevirir, jandarma gibi bizim giriş ve çıkışımızı kontrol eder" düşüncesi, bu çalışana güven veren bir İKY değildir. Biz yazılı olan süreçleri tekrar tekrar sorgulamalıyız. Eğer kurumda bir türlü problem çoğunlukla yaşıyorsa; süreçlere, yönetmelik ve normlara geri dönüp "ben ne yaptım"a bakmalıyız. Özetle organizasyon yapısı, kültürü ve süreçleri denetlemek gerekiyor. Kaynağın insan olduğu boyutundan bakarak, daha önce yaşanmış olanlar örnekleri oluşturmalı. Gereklilikler çok fazla büyüyüp önümüzde taş oluşturuyorsa, bunu göremeyecek bir şirkette değiliz biz. Bunu altını çize çize göstermek İKY'nin görevidir. Problem çözüm çerçevesinde şirket kültürü ile birlikte çalışan kültürü de dikkate alınmalıdır.</p>
7	Y-RO	<p>Ben İKY olarak kendimi hem yönetime ve hem de çalışanlara kanıtlamak zorundayım. İKY'nin bir takım yeni roller edinmesinin gerektiğini düşünüyorum. Örneğin çalışanın bir izin konusunun top management tarafından bana gelsinler demesini istemiyorum. O İKY'de çözülmeli. Tepeden gelen tek yanlı çözümlerin sonuçları kurum için pek hayırlı olmuyor.</p>

		İKY'nin yönetimin stratejik ortağı haline gelmesi gerekir.
Y-YE		İK problemlerinin çözümü için üst yönetimce tanınan yetkileri yeterli bulmuyorum. Burada bir gerçeği de atlamamak gerekiyor. Problem çözümü öncelikle hat yönetiminin işidir.
Y-İŞ		İKY'nin daha etkin olması gerektiğini düşünüyorum. Daha stratejik noktalarda devreye girmesini düşünüyorum. Kaynağın temin ve geliştirilmesi ve devamında bir takım şeylerin İKY'ne bırakılması, başka departmanlarca sorumlulukların paylaşılması gerektiğini düşünüyorum. Daha etkili bir İKY olması gerekiyor. Sektörlere baktığımızda en gelişmiş İKY departmanları finans kuruluşlarında var.

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (8 No'lu Katılımcı)

Kişi	Kategori/alt kategori	Görüş (Doğrudan Alıntı)
8	K-BA	Doğrudan idari işlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak faaliyette bulunuyorum.
	K-KU	Biz özel sektör bankacılığında lider değiliz ama ilk beş içinde bulunuyoruz. Hedefimiz piyasada koşulları belirleyecek yetkinlikte bir aktör olmaktadır. Müşteriye sunduğumuz ürünle, güvenilirlik ve imajımızla epey yol katettiğimizi düşünüyorum.
	K-RO	Yukarıda saydığım işlevler her yönetici tarafından paylaşılmakta ve çoğu İKY konusunda birinci derecede sorumluluk onlarca üstlenilmektedir. O halde biz ne yapıyoruz? Biz İK politikalarını tespit ediyoruz, kurumda İKY sistemlerini kuruyoruz. Yani biz bir planlama ve eşgüdüm makamı gibi çalışıyoruz. Kendimi kurumda idari ajan ve stratejik ortak olarak görüyorum.
	K-YE	Biz İKY olarak danışman ve koordinasyon yetkileri kullanıyoruz.
	K-İŞ	Benim bu görevde temel işlevim; İKY ve eğitim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak, bu faaliyetlerin icrasına nezaret etmektir. Personelin işe alınmasından işten ayrılıncaya kadar geçen sürede, ücretlendirme politikalarının tespiti, personel kariyer planlarının hazırlanması, personel eğitim ihtiyaçlarının planlanması ve personelin performans değerlendirmelerinin planlanması, sosyal sorumluluk politikalarının tespit ve icrası gibi işlevleri ekibimle birlikte yürütüyorum.
8	O-ÖN	Yıllık ajandamda; dönemsel performans değerlendirmeleri ocak-temmuz aylarında; Genel Müdür Yardımcıyla şube ziyaretleri bu 30-40 iş günümü alacak, Web tabanlı eğitim

		<p>sisteminin tüm bankayı kapsayacak şekilde geliştirilmesi, bunun için eğitim programlarının geliştirilmesi, aday yönetim takımının yurtiçi ve dışı eğitimi, sosyal aktivitelerin yapılması, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti anketlerinin yapılması ve değerlendirilmesi, kariyer günleri düzenlenmesi, çeşitli panel ve seminerlere katılım gibi belli başlılarını saydığım etkinlikler yer almaktadır. Bunlar aynı zamanda önceliklerimi de oluşturuyor.</p>
	O-TU	<p>Hiçbir sorumlu yönetici problemi görmezlikten gelemez, onun üstünü örtemez ve bana ne diyemez. Ancak çözüm tam bir hazırlık ve donanımı gerektirir. Aceleci davranışlar problemin çözümüne hizmet etmeyeceği gibi yeni problemlere de yol açabilir. Esasta bizim problem çözüm yaklaşımımızda, personel yönetiminden fazla bir farklılık yok. Ancak biz probleme konu olan unsurun, insan ve onun yarattığı sistem olduğunun farkında olmamız farkı oluşturuyor.</p>
	O-SÖ	<p>Standart iş sözleşmesi kullanıyoruz. Sözleşme metinleri daha çok yasal zorunlulukları yansıtıyor. Yönetim ve çalışanların beklentilerini, yüklenimlerini, ilişki biçimlerini yansıtmıyor. Çünkü sözleşme metinleri tarafların anlaşmazlıkları halinde hukuki işlemlerde esas alınıyor. Bu sözleşmeyle; ekonomik demokrasinin, çalışan-yönetim ilişkilerinin düzenlenemeyeceği açık. Biz bu açığı kapatmak için kendi yönetmeliklerimizi, iş etik kurallarını, disiplin yönetmeliğimizi devreye sokuyoruz. Karşılıklı yüklenimleri sınırlamak gerekli, ancak çok zor. Beklentiler ise hakkaniyet ölçülerinin ötesine geçebilmektedir. Ama Türkiye koşullarında beklentileri sınırlandırmanın çalışanın işi olduğunu söylemem gerekiyor.</p>
	O-BÜ	<p>Kurum bütçesi içinde İKY bütçesinin payı %52'dir. Bu oran bizi yanıltmasın. Çünkü personel giderleri bunun 4/5'ni</p>

		<p>oluşturuyor. Eğitime en fazla payı iddia ediyorum biz ayırıyoruz. Yine iddia ediyorum, sosyal sorumluluk uygulamalarına en fazla payı biz ayırıyoruz. Tam hayat sigortası giderlerini İK problemlerini çözüm kalemi olarak görebilirsiniz. Ancak bizde böyle bir kalem yok.</p>
	O-OU	Bizde tüm çalışanlar sendikasız ve beyaz yakalı, entelektüel seviyeleri yüksek kişiler.
	O-BE	Bizim meslek kadar sektöre duyarlı ve açık ikinci bir meslek yok.
	O-KU	Şöyle ki; artan primler, artan asgari ücret çalışan maliyetini altından kalkılamaz hale getirdiği için teknolojiye yatırım yapıyoruz. Bir kişiden çok fazla iş yapmasını bekliyoruz. Onun iş yükünü artırarak kapasitesini zorluyoruz.
8	M-YA	Bizim organizasyon yapımızda 6-7 adet hiyerarşik kademe vardır ancak tüm sektörde yapılanma böyle. Ama yapımızı hiyerarşik olarak nitelemiyorum. Çünkü kademeler arasında ne ilişki biçimi nede iletişim karakter değiştirmemektedir. Biz yaygın olarak proje yapılanmasına başvuruyoruz.
	M-KÜ	Bankamız kurumsallaşmasını tamamlamış bir kurum. Kurum çalışanları tamamen profesyonelce hareket ederler. Kurumda her seviyede yönetici; kurumsal ilişkiler ve yetkilerden kaynaklanan tamamen demokratik bir otorite kullanırlar. Bu otorite, söylediğim gibi demokratik olup kurumda ılıman bir örgüt iklimi yaratmaya dönüktür. Otoritenin odağı budur. Yönetim takımları projemiz, müşterek bir kültür ve ortak bir yönetim aklı oluşturmada çok faydalı sonuçlar sağlıyor. Bu takımlarda yetişmiş kişilerin proje liderliği, kurum içinde proje üyelerini birbirine sıkı sıkıya bağlayıcı bir oyuncu olarak öne çıkarıyor. Bilgi teknolojilerinin en yoğun kullanıldığı sektörlerden biri, belki de en yoğun sektörlerden biri. Bizim

		<p>ürünlerimizin çoğu sanal ortamda müşteriye sunulmaktadır. Böylesi bir ortamda iletişimin yönü ve taraflarını konuşmak anlamsız hale gelmiştir. Çünkü önümüzde sınırsız bir iletişim olanağı vardır. Ama bununda bir sakıncası var. O da yüz yüze iletişimi ihmal etmiş olmasıdır. Çalışanların katılımı konusuna gelince; biz günlük olarak şirket haberlerini, uyarıları vb. bilgileri İnternet ortamında bülten olarak yayımlıyoruz. Çeşitli toplantılar, brifingler, sosyal aktivitelerle çalışan katılımını teşvik ediyoruz. Ayrıca her çalışan, kurum içi öneri sistemiyle kendisini ifade olanağı buluyor. Günümüzde her kurum şu üç prensibe göre faaliyetlerini düzenlemek zorundadır. Bunlar; çevreye saygı; çalışanlarına, müşterilerine ve ait olduğu topluma saygı ve sürdürülebilir olma. Çalışanların birey olarak çağımızda karşılaştığı en büyük problem yalnızlıktır. Bu yönüyle sosyal sorumluluk politikaları içeriğinden çok sonuçlarıyla çok önemli olmaktadır. Burada bu tür politikaların; katılımcı yönüne, iletişimi artırıcı yönüne dikkat etmek gerektiği kanısındayım. Biz sektörde gücümüzün de ötesinde geniş bir sosyal sorumluluk politikası uygulamaktayız. Belli başlı politikalarımızı söylersem; çalışanlara sunduğumuz tam hayat sigortası, piknikler, yemekler, aile günleri, fobi kulüpleri, sanat gösterileri, amatör spor ve sporculara sponsorluklar, düşük faizli avans ve krediler, genç çalışanlara sunduğumuz yabancı dil eğitim desteği, MBA yapmaları için teşvik ve destekler, çalışan çocuklarına, başarılı olanlara eğitim desteğini burada sayabilirim.</p>
8	Ç-DÇ	<p>İKY'nin çevresini; sektör, İK piyasası, yasalar, BDDK, TMSF, Bankalar Birliği oluşturmaktadır. Sektörün etkisi; solduğumuz havada her şeyde var. Sektörden bağımsız, onu yok sayarak kendi kurumumuzda faaliyetlerimizi yürütme olanağı yok. Siz sektörün kurallarını belirleyecek bir oyuncu konumuna gelerseniz, o zaman bu kurallar zaten sizin kurallarınız olduğu</p>

		<p>için önemli bir sakıncası olmaz. Tabii sektör ücretler başta olmak üzere her faaliyetimizi etkiliyor. Zaten kriz sonrası oluşturulan üst yönetim kurallarıyla tam bir güdüleme içinde. Mesela sizin yatırım bankacılığı biriminde çalışacak elemanlarınız için lisanslama isteniyor. Sektör içinde transferler dönemi neredeyse kapandı. İyi de oldu. En azından personel seçiminde biraz olsun özgürleştik diyebilirim. Çalışan performans beklentilerimizi de dolaylı olarak sektör etkiliyor. En etkili çevre faktörü sektördür.</p>
	Ç-İÇ	İç çevreyi organizasyon mimarisi oluşturmaktadır.
8	A-TS	Bankada en çok karşılaştığımız problemler; ücret problemleri, kariyer problemleri, psikolojik davranış problemleri ve emniyeti suistimal problemleridir.
	A-KA	<p>Bence İK problemlerinin kaynakları çok çeşitlidir. Her günde bir yeni kaynak ortaya çıkıyor. Ne kadar biz yeni tedavi yöntemleri ve ilaçlar keşfetsek de mikroplar yani hastalık yapıcılar hep bizden bir adım önde bulunuyor. Bu nedenle de biz hep edilgen politikalar uyguluyoruz. Bunu problem çözme kültürümüzle de ilişkilendirmek gerekir. Eğer adam biliyorsa ki hep sen kazanmak istiyorsun. Ondan da buna hizmet etmesini istiyorsun ama onunla kendiliğinden paylaşmak istemiyorsun. O demeyecek mi, madem biz ortağız, bir aileyiz, neden bana üvey evlat muamelesi yapıyorsun? Bana 2000 öncesi ücretlerin ancak şimdi yarısını veriyorsun ama benden birkaç kişinin yaptığı işi tek başıma yapmamı istiyorsun. Ama ne yapayım ki bu işe mahkûmum, alternatif yok. O da diyor ki yapamıyorsan gidersin. Senin aldığının üçte birine yüzlerce kişi bulurum. İK problemlerinin kaynağının özeti işte budur. Sorunun kaynağı samimiyet, sadakat ve paylaşımdayatıyor.</p>
	A-FA	Her şeyden önce; çalışanın kültürü, yaşam stili, fiziki ve ruhsal

	A-TA	<p>sağlığı bakımından problemler farklılaşmaktadır. Bizde çalışanların pozisyonuna göre problemler farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın sayısal anlamda olup olmadığı konusunda bir şey diyemem. Ancak nitelikçe farklılaşma olduğu doğrudur. Örneğin gençlerde ücretler, orta yaşlarda ise kariyer birer problem konusu olmaktadır.</p> <p>Hastalığın tanısı ortaya koyduktan sonra uygulanacak tedavi yöntemleri ve süreçleri teknik bir konudan ibarettir. Önemli olan problemi tanımlamaktır. Bunda çok fazla güçlüklerimiz var.</p>
8	P-İŞ	İK problemlerinin çözümünde doğrudan bir rolümüz ve işlevimiz yoktur. Bu bana göre ana bir noksanlıktır. İKY'nin yetkinliğini ispatlayabilmesi içinde gerekli olmaktan öte zorunluluktur. Biz problemlere dolaylı olarak ikinci elden tarafız.
	P-AR	Tarafları dinler, gerekli uyarı ve nasihatleri yaparak sorunu iyi niyetle çözmeye çalışırız. Bu yeterli olmazsa Disiplin Kuruluna götürürüz. Oranın vereceği karar kesindir.
	P-SÜ	Birçok problem şube düzeyinde öyle ya da böyle çözülmüştür. Bize yansıyan problemler büyük ölçüde süzgeçten geçmiş ciddi problemlerdir. Problem konusu; çalışanın kendisini olabilir, bir başkasından kaynaklanıyor olabilir. O nedenle tarafsız kişilere problemi yerinde çok geniş bir cepheden araştırtmak zorundayız. Elde edilen yeni belge ve kayıtları inceledikten sonra Disiplin Kuruluna götürürüz.
	P-ÇO	Burada şunu söylemek istiyorum problem çözümü esas olarak fonksiyonel yöneticilerin işidir. Problem çözümü bir bakıma stratejik ortak, değişim mühendisliği ve işçi şampiyonu rollerini üstlenmekle ilgilidir. Bizim bankada böylesi rollerimiz yok. Böyle olunca da bize bürokratik bir departman gözüyle de

		<p>bakabilirsiniz. Kurumda biraz böyle bakıyor. Tabi ki bu stratejik tepenin İKY paradigmasında artık bir değişimi gerektiriyor. Bu olmayınca İK problemleri karşısında proaktif olmak da imkansız gibi görünüyor. İKY'nin rol ve işlevleri yeni bir paradigma ışığında yeniden tanımlanmadıkça bir problem çözüm odağı ve çerçevesi olması mümkün değildir. Bu gerçekleştiği takdirde İKY; yapı, süreçler ve değerler üzerinde yoğunlaşarak kurum içi ve dışı iletişim ve katılım çerçevesini belirleyerek hem kendine problem tanı ve hem de çözüm süreci geliştirecektir. Bu çerçeve her faaliyet sonrası 360 derece feedback verecek tarzda bir faaliyet sonu incelemesini gerekli kılacaktır. Bence problemin çözüm odağı ve çerçevesi çevresel olmak zorundadır. Bu yaklaşım, açık sistem düşüncesinin mantıklı bir sonucudur. Bu çerçeve, faaliyette bulunduğumuz iç ve dış çevreyi yansıtmalıdır.</p>
8	Y-RO	<p>İKY olarak bizim en temel sorunumuz, çalışanlarla ilişkiler bağlamında imkânsızlıklardır. Buna ne zamanımız ve ne de pozisyonumuz elveriyor. Yaptığımız iş insanla ilgili ama biz onunla ilgili olamıyoruz. Paradoksal bir durum bu. Her şeyden önce İK yöneticisinin; bir değişim mühendisi, bir süreç mühendisi ve bir iletişim mühendisi ve bir sistem mühendisi olması gerekir. İKY'nin rol ve işlevleri, onun tarafsızlığı korunarak yeniden tanımlanmalıdır. Buna hem çalışanın hem de yönetimin ihtiyacı var ama şu an kimse bunun farkında değil. Daha bu noktadan çok uzagız.</p>
	Y-YE	<p>Danışma ve koordinasyon alanları yeni rol ve işlevlere uygun olarak derinleştirilmelidir.</p>
	Y-İŞ	<p>İKY'nin işlevleri; eğitim, öğrenme, strateji belirleme gibi daha stratejik alanlara kaydırılmalıdır.</p>

Tablo A2: Görüşme Dokümanın Tematik Kodlaması (9 No'lu Katılımcı)

Kişi	Kategori/alt kategori	Görüş (Doğrudan Alıntı)
9	K-BA	Kurumumuzda İK departmanı Yönetim Hizmetleri Grubu Genel Müdür yardımcısına bağlıdır.
	K-KU	Bankamız 1997'de kurulmuş bir banka. Özellikle 2002'de yaşanan krizi –birçok bankanın tasfiye edildiği bir dönemde- büyümesini hızlandırarak bir fırsata dönüştürmüştür. Dolayısıyla 2002 yılından bu güne hızlı bir büyüme trendimiz söz konusu. Bankamız büyümekte olan orta ölçekli bir bankadır. Orta ölçekli bankalar arasında liderliği hedefleyerek büyük ölçekli bankalar arasına girmek istemektedir. Bizim hedefimiz ortaklarımızın ve müşterilerimizin memnuniyetini azamiye çıkartmaktır. Bankamız deneyimli personeli ve sunduğu bankacılık enstrümanlarıyla tanınmaktadır. Bankamızın genç ve dinamik olmasıyla ve hizmet anlamında kaliteyi öne çıkarmasıyla öğünüyoruz. Bağlı olduğumuz Grubun sinerjisini bankacılık alanına yansıtmayı hedefliyoruz.
	K-RO	İKY departmanı hem yönetimi ve hem de çalışanları temsil etmektedir. İkisine de eşit mesafede olmak zorundayız. Ancak yönetimle daha fazla işbirliği içerisindeyiz. Bankanın politikaları ve İK politikaları birbirine hitap ediyor ve birbirini destekliyor. Nötr olmak zorundayız.
	K-YE	Departman sadece kurmay danışman yetkisi kullanıyor. Yönetim tarafından, örneğin personel ihtiyaçlarının analizi, işe alma ve işten çıkarma konusunda departmana yetki devredilmiştir. Bu konular tamamen bizim yetkimizdedir. Ücret artışı ve terfi konularında danışmanlık yetkisi kullanılmaktadır. Karar yetkisi alanları şube müdürü altı çalışanlar için geçerlidir. Şube Müdürü ve daha üst kademeler için yetki stratejik tepededir.

	K-İŞ	Banka ve iştiraklerinin İK faaliyet ve politikalarını yürütüyoruz. Tüm personelin işe alınmasından işten ayrılıncaya kadar tüm süreçleri takip ediyoruz. Kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme, zam ve terfi çalışmalarını yürütüyoruz.
9	O-ÖN	2005 yılı içindeki öncelikli hedefimiz, büyüyen şube sayısına uygun olarak İK politikalarını yürütmektir. Ayrıca biz bankanın kariyer haritalarını oluşturmaya, yeni bir performans değerlendirme sistemi oluşturmaya çalışıyoruz. Mevcut sistem tüm bankayı kapsamaktan uzaktır. Biz öncelikle bu yeni sistemi yerleştirmeye çalışıyoruz. Kariyer haritalarımızı yeni geldiğimiz nokta ve ölçekte belirli kural ve prosedürlere dayandırarak yeniden belirlemek istiyoruz. Ayrıca bu yıl bir İK paket programını hayata geçirmeye çalışıyoruz. Ajandada yer alan temel faaliyetler bunlar.
	O-TU	Önce problemin tanımlanması gerekir. İlk üç maddenin geçerli olabileceğini düşünmüyorum.
	O-SÖ	Bankada standart iş sözleşmesi uygulanmaktadır. Bu sözleşme İş Kanunlarına ve İş Yönetmeliklerine atıfla; ücret, izin ve diğer hak ve yükümlülükleri düzenlemektedir. Yetiştirme grubu kapsamında işe aldığımız ve uzun süreli eğitimden geçen çalışanlar için özel bir sözleşme düzenlenmektedir. Özel tip sözleşmelerde bu tip çalışanlara 2-3 yıl süreli çalışma zorunluluğu getirilmektedir. Bu süre içinde işten ayrılmaları halinde tazminat ödeme hükmü bulunmaktadır.
	O-BÜ	İKY bütçesinde; ücretler, fazla mesai ücretleri, sigorta giderleri ve diğer masraflar yer almaktadır. Tüm bütçe içinde İKY bütçesinin payı %39'dur.
	O-OU	Bizde mavi yakalı, sendikalı yok. Mavi yakalı işlerde dış

		kaynak kullanıyoruz.
	O-BE	Biz sektörde, ücret araştırmalarında olduğu gibi dönemsel, diğer İK politikaları içinse sistematik benchmark yapmaktayız. Benchmarkı İK departmanı içindeki proje grubu yapmaktadır. Ancak İK departmanının diğer elemanlarınca da zaman zaman benchmark yapıldığı oluyor.
	O-KU	Banka olarak biz, bunların ötesinde kendi farklılığımızı ortaya koymak ve çalışan memnuniyetini geliştirmek için sektör içinde de farklılaşmaya gidiyoruz. Biz diğer bankaları izliyoruz ama kendimize özgü uygulamalar da yaratmak zorundayız.
9	M-YA	Şubede asistan, uzman yardımcısı, uzman, yönetmen, şube müdürü olmak üzere beş kademe; genel merkezde bölüm müdürleri, Genel Müdür Yardımcıları ve Genel Müdür olmak üzere üç kademe, toplam 8 kademe var. Departman olarak ekipler halinde çalışıyoruz.
	M-KÜ	Bankamızı aşırı hiyerarşik ve otokratik olmayan ılıman örgüt iklimine sahip bir kurum olarak tanımlayabilirim. Burası kurumsal bir yapı. Kurumsal kurallar ve prosedürler var. Belirli bir kurum kültürü var. Tamamen özgür bir kurumdan söz edilemez. Bankamızın esnek, daha insancıl kuralları var. Çalışan olarak düşüncenizi ifade edebiliyorsunuz. Düşüncelerinize değer veriliyor. Kişiler arasında hiyerarşi çok fazla ön plana çıkmıyor. Bu nedenle “ılıman örgüt iklimi” tanımı bankamıza daha uygun düşmektedir. Kurumumuz, iletişim probleminin olmadığı bir bankadır. Banka da şube yapısı içinde, çalışanların şube müdürüne kadar iletişimde problem yoktur. Önerilerin öneri sistemi içinde genel merkezdeki Genel Müdür Yardımcısına kadar iletilmesi mümkündür. Banka yönetimi de bunu destekler bir yapıdadır.

		<p>Banka içinde, İnternet ortamında e-mail sistemi var. Duyurular, prosedürler, normlar, herkesin ulaşabileceği İnternet ortamı üzerinden çalışanlara duyurulmaktadır. Kurumumuz ISO-9001 Belgesine sahiptir. Her çalışanın bir bilgisayar giriş kodu (password), İnternet adresi var. Bakmakla yükümlü oldukları kişileri de kapsayacak şekilde tüm çalışanlara bir sağlık sigortası var. Genel Müdürlük çalışanları için servis hizmeti var. Çalışanlar arasında oluşturduğumuz Deniz Kulüp bünyesinde sinema, tiyatro, gösteri gibi çalışanlara indirimli faaliyet imkanı var. Zaman zaman piknik ve benzeri toplantılar, eğlence organizasyonlarımız var.</p>
9	<p>Ç-DÇ</p> <p>Ç-İÇ</p>	<p>Dış çevrede, örneğin yasal mevzuat, sektör var. Bankacılık sektöründe esnek bir yapı bulunmaktadır. Sektör içinde yaşananlar herkesi etkilemektedir. Sektörde personel seçiminde ve işe almada belirli kriterler, olmazsa olmaz kurallar bulunmaktadır. Sektörde birçok İK uygulamaları büyük ölçüde birbirine benzemektedir. Ücret araştırması, sektör bazında yaptığımız bir çalışmadır. Sektörde aynı işi yapan, aynı pozisyonu işgal eden kişilerin aynı ücreti almaları ve bunların dengeleri tüm sektörü etkileyen etkenlerdir. Sektördeki kurumsal uygulamalar direkt olmasa bile endirekt etkilerini gösterebilir. Diğer bankaların çalışmalarını yakından takip etmekteyiz. Eğitim tüm bankalar için önemlidir. Bizde eğitime önem veriyoruz.</p> <p>İç çevrede ise kurum kültürü ve liderlik tarzları öne çıkmaktadır.</p>
9	A-TS	<p>Kurumda karşılaştığımız İK problemlerini miktar olarak sıraladığımızda; ilk başta sağlık problemleri gelmektedir. Bunu ücret anlaşmazlıkları, kariyer problemleri ve diğer bazı davranış problemleri izlemektedir.</p>

	A-KA	Temel problem kaynağı bence, karşılıklı beklentilerin gerçekleşmemesidir. Bu da performans yetersizliği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Asıl sorun da burada görülüyor. Bankacılık bir hizmet sektörü olduğu için karşılıklı beklentilerin yüksek olması, dolayısıyla temel problem kaynağını oluşturmaktadır. Sektörde yaygın eğitim nedeniyle yetenek eskimesi, bir ölçüde engellenmektedir. Rol çatışmalarına zaman zaman rastlanmaktadır. Bu da gene beklentilerle ilgili olmaktadır.
	A-FA	Kurumumuzda yapısı gereği, beyaz yakalı-mavi yakalı, sendikalı-sendikasız ayrımı yoktur. Ancak kademeler arasında örneğin, şubelerde çalışanlarla genel merkezde çalışanların İK problemleri farklılaşabilir. Müşterilerle doğrudan temas nedeniyle şubelerde yoğunluğun fazla olması, dolayısıyla iletişim ve stres, genel merkeze göre daha fazladır. Bu nedenle İK problemlerinin çoğu şubelerde cereyan etmektedir. Genel Merkezde ise kısmen kariyer problemleri daha öne çıkmaktadır.
	A-TA	Biz problemi, yetersizlik ve şikâyetler olarak anlıyoruz.
9	P-İŞ	Biz tüm şube ve gruplarla problemin çözümü için iletişim ve işbirliği halindeyiz.
	P-AR	Kurumun ilke ve kuralları doğrultusunda bir karara varırız.
	P-SÜ	Problemin kaynağı olan kişinin yöneticileriyle ya da matriks yöneticileriyle çok yönlü iletişime geçiyoruz. Problemin tüm taraflarının görüşlerini alırız. Gerekirse iç ve dış tüm araştırmaları yaparız. Yine onların görüşleriyle birlikte bir değerlendirme yaparız.
	P-ÇO	Banka kurumsal bir yapı. Departmanlarında uyduğu yazılı bazı kuralları var. Personel yönetmeliğimiz, bankacılık etik

		kuralları var. İş Kanunu, Bankacılık Kanunu var. Bunlara girmeyen konularda kurum kültürü, yönetim yaklaşımı ve politikaları devreye girmektedir.
9	Y-RO	İKY departmanının rol ve yetkilerini yeterli buluyorum. Eğitim departmanının da İKY'ye bağlanmasını faydalı görüyorum. Ancak mevcut durumun da önemli sakıncaları olmadığını düşünüyorum. Nötr olmak zorundayız.
	Y-YE	İKY departmanının rol ve yetkilerini yeterli buluyorum.
	Y-İŞ	Teknolojiyle daha çok içice olmak zorundayız. Kullandığımız teknik alt yapı; kullanışlı, veri sağlama ve analiz yapmaya elverişli olmalıdır. Departmanda çalışan sayısının artmasına ihtiyaç var. İKY departmanlarının müşterileri arttığı için çalışanlara daha fazla zaman ayırmaya ihtiyaç var. Bu anlamda İKY işlevlerinin azaltılması faydalı olabilir.

Tablo A2: Görüşme Dokümanının Tematik Kodlaması (10 Nolu Katılımcı)

Kişi	Kategori/Alt	Görüş (Doğrudan alıntı)
10	K-BA	Banka hiyerarşisi içinde İK Müdürü doğrudan Genel Müdür Yardımcısına bağlıdır.
	K-KU	Bankamız; yenilikçi, dinamik, genç bir kadrosu olan, lider olmayı hedefleyen ve pek çok konuda da insana yatırımla bunu göstermiş bir bankadır. Çalışan kalitesi yaklaşım tarzı, müşteri odaklılığı hep bu amaçları desteklemeye dönüktür. Gerçekten teknoloji konusunda lider konumdayız. Büyüklük açısından birinci banka değiliz ama birinciliğe oynayan ve kendisini uzun süre sonrasına hazırlayan bir bankayız. Bankamız müşteriye dost ve onun hayatını kolaylaştıran ürünler sunan genç ve dinamik bir bankadır.
	K-RO	Ben kendimi bankada rol olarak, ağırlıklı olarak bir idari ajan, kısmen de bir değişim aktörü olarak görüyorum. Ben kendimi sadece çalışanın temsilcisi olarak görmem. Aynı zamanda işverenin temsilcisi olarak da görürüm. Ben orada hakem olarak kurumun faydasını ön plana çıkarmayı uygun buluyorum. Bankada İKY proaktiftir ve etkindir. Üst Yönetim İKY'ni dinler.
	K-YE	Ben burada arabuluculuk danışmanlık ve koordinatörlük rolü üstlenirim. Ayrıca yetkim de var, personel tayinleri İKY'nin yetkisindedir.
	K-İŞ	Bankanın tüm işe alma süreci ve testlerinin geliştirilmesi ve bu konuda dışarıdan destek alınması; bu kişilerin doğru işe yerleştirilmesi ve geliştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi ve bu amaçla eğitimlerinin Eğitim Müdürlüğü ile koordinesi bizim esas ilgi alanlarımız, performans sistemlerinin dizayn edilmesi, yönetilmesi; ücret sisteminin oluşturulması, prim sistemlerinin oluşturulması; çalışanla

		<p>ilişkilerin düzenlenmesi, sosyal aktivitelerin yapılması, bordro hizmetleri, operasyonel bir takım hizmetler, örneğin evlilik ve doğum yardımları; sağlık sigortası ve İKY bütçesinin yönetilmesi gibi böyle geniş bir çevrede bir görev tanımı var. Bankanın bu ticari aktivitelerini, hedeflerini destekleyecek sistemleri yaratmak, uygun insanları uygun pozisyonlara yerleştirmek ve onlara kariyer yollarını gösterip motive etmek, kalıcılıklarını sağlamak İKY'nin en önemli misyonudur aslında.</p>
10	O-ÖN	<p>Müdürlük aşamasına gelmiş kişileri "SSM" dediğimiz Değerlendirme Geliştirme Merkezine alıyoruz. Orada adayların tanınması ve değerlendirmesinde SSR olarak rol alıyorum. Yaklaşık 35-40 iş günümü bu faaliyet alıyor. Her yıl yaklaşık 250 şube ziyareti yapıyorum. Buda yaklaşık 30-40 iş günümü alıyor. Onun dışında periyodik toplantılar, bölge ve şube toplantıları, birim içinde toplantılar, bir takım kendi içimizde proje geliştirmeye yönelik toplantılar, sahayla yaptığım telefon görüşmeleri ve aday görüşmeleri var. Şube Müdürleri derd ve sıkıntıları için bana geliyorlar ya da telefon ediyorlar. O anlamda benim zamanımın önemli bir kısmı iletişimle geçiyor.</p>
	O-TU	<p>Tereddütsüz titizlikle üzerine giderim. Bize o kadar çok problem gelirken. İnsanın olduğu yerde problem vardır. Her zaman tüm detayı alamıyorsunuz. Çok hızlı karar almak zorundasınız. Ancak bunun da adil olması gerek çünkü insan hayatı ile ilgili karar alıyorsunuz. Bence problemi çözmek için; verileri toplamak, tarafları dinlemek, sağduyu ile analiz etmek, her durumda sakin olmak ama probleme kayıtsız olmamak lazımdır. Problem varsa vardır. Korkunun ecele faydası yoktur.</p>
	O-SÖ	

	<p>İş Kanununa uygun standart iş sözleşmeleri kullanıyoruz. Karşılıklılık içermeyen sözleşmeler, mahkemelerde bir anlam ifade etmiyor. Sözleşmede çalışan bir yıl boyunca ayrılmayacağını taahhüt ediyor. Çünkü onu eğitiyoruz, yetiştiriyoruz. 6 ncı ayda ayrılırsa o bize tazminat ödemek zorunda. İstisnai hallerde 6 aydan kısa süreli sözleşmelerde yapıyoruz. Normalde süresiz sözleşmeler yapıyoruz. Training programı ile teftiş kurullarına aldığımız kişilere 2 yıl süreli sözleşme yapıyoruz.</p>
O-BÜ	<p>Bizim İKY bütçemiz; maaş, ikramiye, prim, devlet sosyal yardımı (işsizlik sigortası katkısı), harcamalar, görev yollukları, projeler, sosyal aktivite bütçesi, organizasyonlar, servisler, hayat ve sağlık sigortası, fazla mesai ve izin ücretleri, kıdem tazminatları, iş geliştirme kalemlerinden oluşuyor. Bunların işletme giderleri içindeki payı, İK bütçesi % 35'dir. Ücret ve sigorta dışı harcamalar bunun yaklaşık % 5'ini oluşturuyor.</p>
O-DÜ	<p>Mavi yakalı ihtiyacını dış kaynaklardan sağlıyoruz.</p>
O-BE	<p>Bankacılıkta benchmarka fazla önem vermiyoruz. Her banka benchmark yapıyor ama biz banka olarak şuna güveniyoruz: Bankamız en çok işe giriş talebi alan banka. Bizim portföyümüze yılda 60.000'den fazla CW gelir. İlanlarımıza 10.000'den fazla CW gelir. Dolayısıyla biz en iyisini alır, en iyisine oynarız.</p>
O-KU	<p>Özetle işe almak, eğitmek ve geliştirmek ve belirli pozisyonlara hazırlamak; zaten içerden yükselme esasına dayalı İK politikamızın en önemli çalışma alanları. Burada eğitim konusu temelde eğitim Müdürlüğü'nün ana işlevi ama bizimle koordine ediyorlar. Biz içerden yükselme sistemimiz</p>

		<p>nedeniyle dışarıdan müdür almıyoruz, içerden yetiştiriyoruz. Zaten arkadaşlarımızda bunun için bankada kalıyorlar. Gerçekten bankada kalıcılık çok yüksek. Bizde turnover % 5-6 civarında, sektörün çok altında. Ancak ücretler, personelin beklentilerini karşılamadığından prim sistemlerini devreye sokuyoruz. Bu husus sektörde yok, sadece bizde var. Biz en iyi elemanları seçerek, kurum içinde eğiterek, onlara havuç göstererek, onu yakalamasını sağlayacak şekilde desteklemek ve eğitmek istiyoruz. Bizim için hedeflerle yönetim önemli. Dolayısıyla en üst düzeyde bankanın hedeflerini belirliyoruz. Bireysel hedeflerle kurumsal hedefleri uyumlulaştırıyoruz. Kurumsal hedeflere göre performans değerlendirmesi yapıyoruz. Ona göre prim ve ödülleri belirliyoruz</p>
10	M-YA	<p>10 Sene önce 16 adet hiyerarşik kademe vardı. Bu gün 6 kademe var. Bu iletişimi artırıyor. Biz bir danışman şirketi kadar yatay bir yapıya sahip değiliz. Çok hiyerarşik değil ama hiyerarşi de olmalı. Banka yetki ve sorumluluk vermeyi seviyor. Departman olarak bölgesel yapılanmamız var. Her bölgenin bir İK Müdürü var. Bölge Müdürleri nokta olarak personelin gelişimini ve şikâyetlerini tespit ediyor.</p>
	M-KÜ	<p>Çalışma ortamımız ne tam özgürlükçü ne de tam otoriter, ılıman diyebilirim. Biz çalışanlara yeteneklerini kullanabilecekleri bir ortam sağlamaya çalışıyoruz. Biz açık iletişime inanıyoruz. Başarıyı görüp ödüllendiriyoruz. Biz yöneticileri 360 derece feedbackle de destekliyoruz. Bunu sektörde kimse yapmıyor. Çünkü bu riskli bir şey. Biz insanlara açık iletişim ve feedback sağlıyoruz. Bu iletişim insanları rahatlatıyor. Problem olduğu zaman her kademe yönetici bizi arıyarak problemleri birlikte çözüyoruz. Zamanımızın % 80-90'nını yüz yüze iletişime ayırıyoruz; Çalışan ilk işe başladığında bir oryantasyon programı</p>

		<p>uyguluyoruz. Yönetici 6 ayda bir performans değerlendirmesi yapar. Yani çalışanın yöneticiyle bir performans ve kariyer iletişimi var. “İnternet ÖNERSEN” diye bir öneri sistemimiz var. Önerileri değerlendirip ödüllendiriyoruz. Vizyon toplantısı yapıyoruz. Bu iletişim alanındaki en önemli faaliyetimiz. Ayrıca e-mail sistemi müthiş bir özgürlük getiriyor. Çalışanlar dilediğine e-mail atar, kimse onu kontrol edemez. İnsanlar dertlerini her ortamda, her seviyeye aktarabiliyorlar. Hobi kulüplerimiz var. Örneğin fotoğrafçılık, doğa gezileri, sinema-tiyatro organizasyonları, kültür bültenimiz var. Bazı organizasyonlara % 100 destek sağlarız. Türk Sanat Müziği Koromuz var. Spora kurumsal desteğimiz var. Çalışanların iş dışı zamanlarını zenginleştirmeye yönelik hobi ve kültür faaliyetlerini destekleriz. Tüm çalışanlara Tam Hayat Sigortası sağlıyoruz. Aile efradına ise bankamız emeklilik sağlık vakfının sağladığı imkânları sunarız. Ancak sosyal sorumluluk politikalarımız sektör için yeterli görülebilir ama bunun bir sonu yok. Çağdaş anlamda ise yetersiz buluyorum.</p>
10	Ç-DÇ	<p>İKY çevresi denince dış çevre olarak; ilgili yasalar, ücretler bakımından sektör olarak algılıyorum. Sektörün politikaları bizim için ücretler seviyesinde çok önemlidir. Diğer bankalar nasıl bir politika uyguluyorlar? Bunun cevabını ararız. Ancak işe almada kurum imajımız nedeniyle sektörün fazla bir etkisi yok. Sektör bu konuda bizim kadar dikkatli değil. Ücret konusunda sektöre bakıyoruz. Sektör ortalamasının üstünde bir seviye izlemeye çalışıyoruz. Sektörde enflasyonun düşmesi nedeniyle kar marjlarımızın azalması, hizmet kalitesini artırmamızı ön plana çıkarıyor, Organizasyonlarda çalışanların sosyal faydalarını sağlamak giderek daha fazla önem kazanıyor. Bugün kriz sonrasında transfer uygulamaları sona ermiştir. Biz performans standartlarını belirlerken sektör</p>

	Ç-İÇ	ne yapıyor diye düşünmüyoruz. Kurum kültürü ve liderlik olarak algılıyorum. İKY üzerinde en fazla liderlik ve kurum kültürü etkili oluyor diye düşünüyorum.
10	A-TS A-KA	İK problemleri nicelikten ziyade sonuçları bakımından kuruma etkileri yönüyle bir sıralamaya tabi tutmayı daha reel buluyorum. Dolayısıyla böyle bir sıralama yaparsam; en önde kariyer problemleri, ücret problemleri ve çatışma gibi kişisel davranış problemleri var. Çalışan bankada iyi bir kurumda çalıştığını biliyor, kendisini güvende hissediyor. Sektör ortalamasının biraz üzerinde ücret alıyor. Çalışan torpilsiz işe girdiği için kariyer gelişiminde de bir engel yok. Dolayısıyla insanların kafasını birinci sırada kariyer olgusu meşgul ediyor. Bizde böyle olmasını istiyoruz. Bu sihirli bir değnek gibi her şeyi sağlıyor. Bence İK problemlerinin birinci kaynağı kariyer. Eğer burada yolu açık görürse problem yok. O zaman bağlılık yüksek, turnover düşük. Ama unutmamak gerekir ki, insanın olduğu yerde problem vardır. Detay problemleri geçiyorum. Biz 9000 kişiye baktığımız için sistemsel bakmalıyız. Böylesi bir network'te olaya kişisel bakarsak, bu başarısızlığa yol açar. Benim şu an yaşadığım problem, çok fazla kariyer beklentisi olan insan olmasıdır. Bugün bankada müdür yapılmayı bekleyen 40 kişi var. Bunlar bu pozisyonda istihdam etme olanağımız yok. Adam bu nedenle mutsuz oluyor. Bu da zaman zaman olumsuz şekilde üst etki yönetimi mekanizmasını devreye sokmaktadır. Çalışan bağlılığında problem yok. Ne kadar dikkatli ve detaylı testlerden ve mülakatlardan geçirsek de, işe aldığımız pozisyonlara uygun olmadığı sonradan anlaşılan kişiler çıkabiliyor. Ancak bu

		<p>% 1'ler seviyesindedir. Zaman zaman yönetici - çalışan çatışmasını yaşıyoruz. Yönetici performans değerlendirmesine çalışan katılmazsa, Konu İK departmanınca oluşturulan uzlaşmazlık komitesine götürülüyor. Ancak bu anlaşmazlık % 10'lar civarındadır.</p>
	A-FA	<p>Bizde mavi yakalı ve sendikalı yok. Bizde çalışanların % 85'i üniversite mezunu. Eğitim seviyesi arttıkça basit problemler azalıyor. Bize daha az yansıyor. Yüksek entelektüel seviyelerde daha çok problemler, kariyer beklentileriyle ilgili oluyor. İnsan ilişkilerinde, ekip çalışmasında, çatışma her kültür seviyesinde oluyor. Buda çalışanın kendi kişiliği ve iletişim tarzı ile ilişkili bir şey. Ekip çalışması bizde önemli. Kişi ekibe uyum sağlayamıyorsa bankamızda yapamaz. Ancak beyaz yakalı-mavi yakalı arasında İK problemlerinin niteliği değişir. Mobing, tükenmişlik sendromu gibi problemler daha ziyade mavi yakalılarda görülür diye düşünüyorum. Bizde bölümler arası ve bölgeler arası çatışmalar çok olur.</p>
	A-TA	<p>İK problemlerine çalışan beklentileri olarak bakmak lazım. Çalışan çalıştığı kurumdaki ne bekliyor?</p>
10	P-İŞ	<p>Her zaman problem çözümünde yöneticiyle işbirliği yapmıyorum. İşbirliği sadece yöneticiyle yapılmaz. İKY, İK Müdürünün tekelinde olamaz. Her yönetici aynı zamanda İK yöneticisidir. İK yöneticisinin taraflara eşit mesafede durup o problemi çözmesi gerekir. Önce problemi yansıtan kişiyi dinliyorum. Çalışanla birlikte başka kişileri de çağırıp dinliyorum sonra yöneticiyi, onu da dinliyorum.</p>
	P-AR	<p>Kurum El Kitabında bazı çalışan ilişkileri düzenlemiştir. İş</p>

	<p>sözleşmesi yapılırken “etik sözleşmesi” de imzalatırız. “Bak senin şu hataların var. Bunları düzeltmezsen bu görevde kalamazsın”deriz. Sonra “kusura bakma, sen bu işte yetersizsin. Biz seninle çalışmak istemiyoruz” deriz. Ama bunlar çok sık olmaz. Personel komitesinde Genel Müdür herkesi dinler.</p>
P-SÜ	<p>Bence problemi çözmek için verileri toplamak, tarafları dinlemek, sağduyuyla analiz etmek, her durumda sakin olmak ama kayıtsız olmamak lazımdır. İnisiyatif kullanarak, tarafları memnun edecek tarzda ikna ederek problemi çözerim.</p>
P-ÇO	<p>Yasal mevzuatın önemini reddetmiyorum. Ama insanlar yasal mevzuat doğrultusunda hazırlanmış bir sözleşme nedeniyle bir işte çalışmıyorlar. İnsanların bankada çalışmaları, bankanın onlara sağladığı; motivasyon, kendilerini ifade edebilecekleri, gösterebilecekleri kariyer yollarını göstermek, yeteneklerini başarıya dönüştürmeleri için olanak sağlamak, başarıyı ölçmek ve farkında olmak, para ve kariyerle ödüllendirmek; İKY'nin yapması gereken bu. Bunu yaptığımızı iddia ediyorum. Ben günümüzde yönetimin çalışanlara “sadece bir iş yüklenimi ve göçebe kariyerler” fikrine katılmıyorum. Bu görüş Türkiye’deki finans sektörüne de uymuyor. Bankamıza da uymuyor. Bölgeler arasında problem çözülmezse, ben o zaman yetkimi kullanırım.</p>
Y-RO	<p>Ben bu problemleri çözmek için sorumlulukları yeterli buluyorum. Banka içinde İKY'nin böyle bir saygınlığı ve uzmanlığı var. Tamamen objektifiz.</p>
Y-E	<p>Ben bu problemleri çözmek için elimdeki yetkileri yeterli buluyorum.</p>

	Y-İŞ	Biz kurum için doğru İK sistemleri geliştirerek yerleştiririz. Yöneticileri yetiştiririz. Bizim kurumda temel işlevimiz, İK işlevlerinin yeşermesini sağlayacak ortamı sağlamaktır. Bu 360 derece feedbacktir, yönetici geliştirme programıdır, yetkinliktir.
--	------	---



Tablo A3: Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
KONUM														
İK Müdürü olarak doğrudan;														
• Genel Müdüre bağlıyım	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	3	30
• Genel Müdür Yardımcısına bağlıyım	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	7	70
Sektörde kurumum aşağıdaki özellikleri ile belirginleşiyor;														
• Güven ve imaj	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+	7	70
• Hizmet kalitesi	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	4	40
• Hızlı büyüme	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	5	50
• Çalışan kalitesi	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	6	60
• Müşteri memnuniyeti	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	6	60
• Teknoloji ve yenilikçilik	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	6	60
• Farklaşma (hizmet ve İK sistemi olarak)	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	3	30
Ben kurumda kendimi rol olarak;														
• İdari ajan gibi görüyorum.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• Değişim ajanı gibi görüyorum.	-	-	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	4	40
• Stratejik ortak gibi görüyorum.	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	2	20
• İşçi sözcüğü gibi görüyorum.	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20
Ben kurumda işlevlerimi yerine getirirken aşağıdaki yetkileri kullanıyorum.														
• Danışma yetkisi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• Koordinasyon yetkisi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	90
• Sınırlı icra yetkisi	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+	4	40
Ben kurumda personelin işe alınmasından işten ayrılıncaya kadar geçen süredeki personel faaliyetlerini yürütüyorum. Bunlar;														
• Personel seçimi ve işe alma	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• Özlük işlemleri	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100

Tablo A3: Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	• Performans yönetimi	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
• Sosyal sorumluluk politika ve uygulamaları	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	6	60
• Kariyer planlaması	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	90
• Eğitim	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	4	40
• Kurum iş ve İK stratejilerinin oluşturulması	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	2	20
İK işlevleri tek başına İKY departmanının yapabileceği bir iş değildir, her kademe yöneticilerce paylaşılması gereken bir işlevdir.	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	4	40
ODAK												
Güvenlik ve temizlik işleri gibi mavi yakalı işlerde dış kaynak kullanıyoruz. Çalışanlarımız beyaz yakalılardan oluşuyor.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Periyodik olarak ya da düzenli benchmarking yapıyoruz.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Biz geçici ve part-time çalışan istihdam etmiyoruz.	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	8	80
İKY departmanında dış uzmanlık yardımı almıyoruz.	4	-	+	+	+	+	+	+	+	+	9	90
Çalışanlarla İş Kanununa uygun standart iş sözleşmesi yapıyoruz.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Sözleşme süresi; yönetici adayları için tazminat hükümleri de içeren süreli, diğerleri içinse süresiz sözleşme yapıyoruz.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Standart sözleşme; görev tanımı, ücret, fazla çalışma, başka bir yerde çalışmama, yıllık izin gibi hususları düzenliyor. Ayrıntılar Kurum iş ve etik yönetmeliklere atıf yapıyor.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Bizde eğitim faaliyetleri İK Müdürlüğünce yürütülüyor.	-	+	+	-	+	+	+	+	-	-	6	60
İKY bütçesi genel bütçenin yarısına yakın olup ağırlıklı olarak personel giderlerinden oluşuyor.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Sektörde transfer devam ediyor.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	9	90
İKY bütçesi içinde aşağıdaki kalemler bulunmaktadır.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• Ücretler (fazla mesai dahil)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8	80
• Sağlık sigortası	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• SSK primleri, işsizlik sigortası primleri	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• Yemek giderleri, ulaşım giderleri	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• Sosyal aktiviteler	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	2	20
• Eğitim giderleri	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-	4	40
• İkramiye ve primler	+	+	-	+	-	+	+	-	-	+	6	60

Tablo A3: Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
İK problemleri karşısında; inkar, bana ne, ya da baskılama gibi yöntemlerden çok titizlikle problemin üzerine giderim.	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	8	80
İK problemlerinin çözümünden öncelikle hat yönetimi sorumludur.	+	-	+	+	-	-	+	+	-	-	-	5	50
Kurumun maliyet odaklı bir iş stratejisi izlediği düşüncesindeyim.	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+	8	80
İKY olarak faaliyet önceliklerimiz;	+	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	7	70
• Şube ziyaretleri- Yeni şube açılışı	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	3	30
• Kariyer günleri	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	5	50
• Yeniden yapılanma çalışmaları (İK sistemlerini oluşturma)	-	-	+	+	-	-	+	+	-	-	-	4	40
• Sosyal aktiviteler	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	90
• Günlük rutin ve periyodik işler (toplantılar)	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	+	6	60
• Mülakatlar	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	7	70
• Periyodik performans değerlendirme sonuçlarının analizleri	-	-	-	+	-	-	+	+	+	+	+	3	30
• Çalışan memnuniyeti anketleri	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	2	20
• Müşteri memnuniyeti anketleri	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	7	70
• Eğitim planlamasının koordinasyonu													
MİMARİ													
Organizasyon yapımızı hiyerarşik bulmuyorum. Bizde proje / Matriks yapılanma ve belirli bir hiyerarşi var (6-8 kademede)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Kurumda var olan hiyerarşi; ilişki biçiminin ve iletişimin karakterini değiştirmemektedir.	-	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	7	70
Bankamız kurumsallaşmasını tamamlamıştır.	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	7	70
Çalışma atmosferinde ılıman/özgürlükçü bir örgüt iklimi egemendir.	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	90
Bankacılık bir disiplin mesleğidir, disiplin gereklidir.	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	7	70

Tablo A3: TEMALARA GÖRE KATILIMCI GÖRÜŞLERİ (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
İletişim mekanizması var, kanallar açık	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Var olan kanallar yoluyla görüşlerinizi ifade edebiliyorsunuz, fikrinizi herkesle paylaşabiliyorsunuz.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya bilgi akışı var.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
İnternet üzerinden bir öneri sistemimiz var. Başarılı önerileri ödüllendiriyoruz.	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	8	80
Zamanının %80-90'ını iletişimde geçiriyorum.	+	+	+	-	-	+	-	-	-	+	-	+	5	50
Katılımı ve iletişimi arttırmak için toplantılar, brifingler, projeler ve takım çalışmalarını, sosyal aktiviteler yapıyoruz	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	7	70
Sosyal sorumluluk politikalarında gönüllülük esasına dayalı faaliyetleri esas alıyoruz.	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	5	50
Başlıca sosyal sorumluluk politika enstrümanlarımız tam hayat sigortası, sağlık sigortası, hobi ve spor faaliyetleri, piknikler ve iş yemekleridir.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
Sosyal sorumluluk aktiviteleri ucu açık bir işlemdir.	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	7	70
Sosyal sorumluluk politikalarını yeterli bulmuyoruz.	+	-	+	-	+	+	-	-	-	+	-	+	5	50
ÇEVRE														
İKY'nin dış çevresi aşağıdaki unsurlardan oluşuyor.	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	2	20
• Hükümet politikaları														
• Yasal mevzuat	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	9	90

Tablo A3: Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
• Sektör	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• BDDK, TMSF ve BB	+	+	+	-	-	+	+	+	-	-	-	6	60
• İK Piyasası	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-	7	70
İK politikaları üzerinde en etkili dış çevre faktörlerinden biri sektördür. Sektör aşağıdaki konular üzerinde etkili olmaktadır.													
• Ücret politikaları	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	9	90
• Performans beklentileri	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	4	40
• İşe alma politikaları	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	5	50
• Tüm İK sistemleri	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10
Kriz sonrası İK piyasası oldukça esnekleşti. Ücretler 1998 yılı ücretler seviyesinin yarısına kadar geriledi.	+	-	-	-	+	+	+	+	-	-	-	5	50
İKY politikaları üzerinde en etkili iç çevre faktörü kurum kültürü ve liderliktir. İç çevre faktörleri şunlardır;	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-	7	70
• Kurum kültürü	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	100
• Paradigma	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	2	20
• İş Stratejisi	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10
• Liderlik tarzları	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	8	80
ALGILAMA													
Kurumda en fazla aşağıdaki İK problemleriyle karşılaşıyoruz.	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	9	90
• Ücret problemleri	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	9	90
• Kariyer problemleri	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	90
• Davranış problemleri	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	8	80
• Performans problemleri	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	1	10

Tablo A3: Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
• Sağlık problemleri	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	4	40
• Ayrımcılık problemleri	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	2	20
• Rol çatışmaları	-	+	-	-	+	+	-	-	+	+	5	50
• İletişim problemleri	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	1	10
• Ailevi problemleri işe taşıma	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	1	10
• Emniyeti suistimal	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	2	20
Kurumda olası İK problem kaynakları aşağıdakiler olabilir;												
• Beklentiler	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	9	90
• Bölümler arası ya da takım içi rekabet	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	3	30
• Transferler	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10
• İş güvencesi endişesi	+	-	-	+	-	+	+	+	-	-	5	50
• Ücretler	+	-	-	-	+	-	+	+	-	-	4	40
• İK sistemleri hataları	+	+	-	-	-	+	+	+	-	+	5	50
• Fazla mesai	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	2	20
• Problem yöneticileri	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-	4	40
• Agresif hedefler	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-	2	20
• Organizasyon mimarisi (yapı, kültür ve değerler)	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-	6	60
• İş-yaşam dengesi ve çalışan kültürü (yaşam tarzı)	+	+	+	-	-	+	+	-	-	-	5	50
• Sektör	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10
Kurumda çalışan kesimler bakımından İK problemleri farklılaşmaktadır.												
• Mavi yakalı-beyaz yakalı arasında	-	+	+	-	+	+	+	-	-	+	6	60
• Kadrolu-geçici arasında	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-	4	40

Tablo A3: Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
• Sendikali-sendikasıız arasında	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	3	30
• Alt kademe-üst kademe arasında	+	-	+	+	-	-	-	+	+	+	+	6	60
Mavi yakalılar ve alt kademe çalışanlarda ücret problemleri öne çıkarken, beyaz yakalılar ve üst kademe çalışanlarda kariyer problemi öne çıkmaktadır	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	8	80
Şubelerde çalışanlarda Genel Merkezde çalışanlara göre iletişim ve stres problemi öne çıkmakta, İK problemlerinin çoğu bu seviyede yaşanmaktadır.	+	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+	6	60
Ben İK problemi denince şunları anlıyorum;													
• Yetersizlik	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	2	20
• Şikayet	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	1	10
• İstenmeyen durum, istenmeyen çalışan ve yönetim davranışları istenmeyen İK çıktıları, insanların günlük sıkıntıları	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	4	40
• Tamında güçlüklerimiz var	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	2	20
• Bir gerçeklik	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	1	10
• Çalışan beklentileri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	1	10
• Performansı etkileyen olay ve olgular	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	2	20
İK probleminin tanımı, değerlendiricinin algulama biçimine ve kültürüne bağlı olarak değişiklik gösterebilir.	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	6	60
PROBLEM ÇÖZÜMÜ													
İK problemlerinin çözümünde aşağıdakilerle işbirliği yapıyorum.	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	7	70
• Çalışanla	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	4	40
• Çalışanın iş arkadaşlarıyla	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	4	40

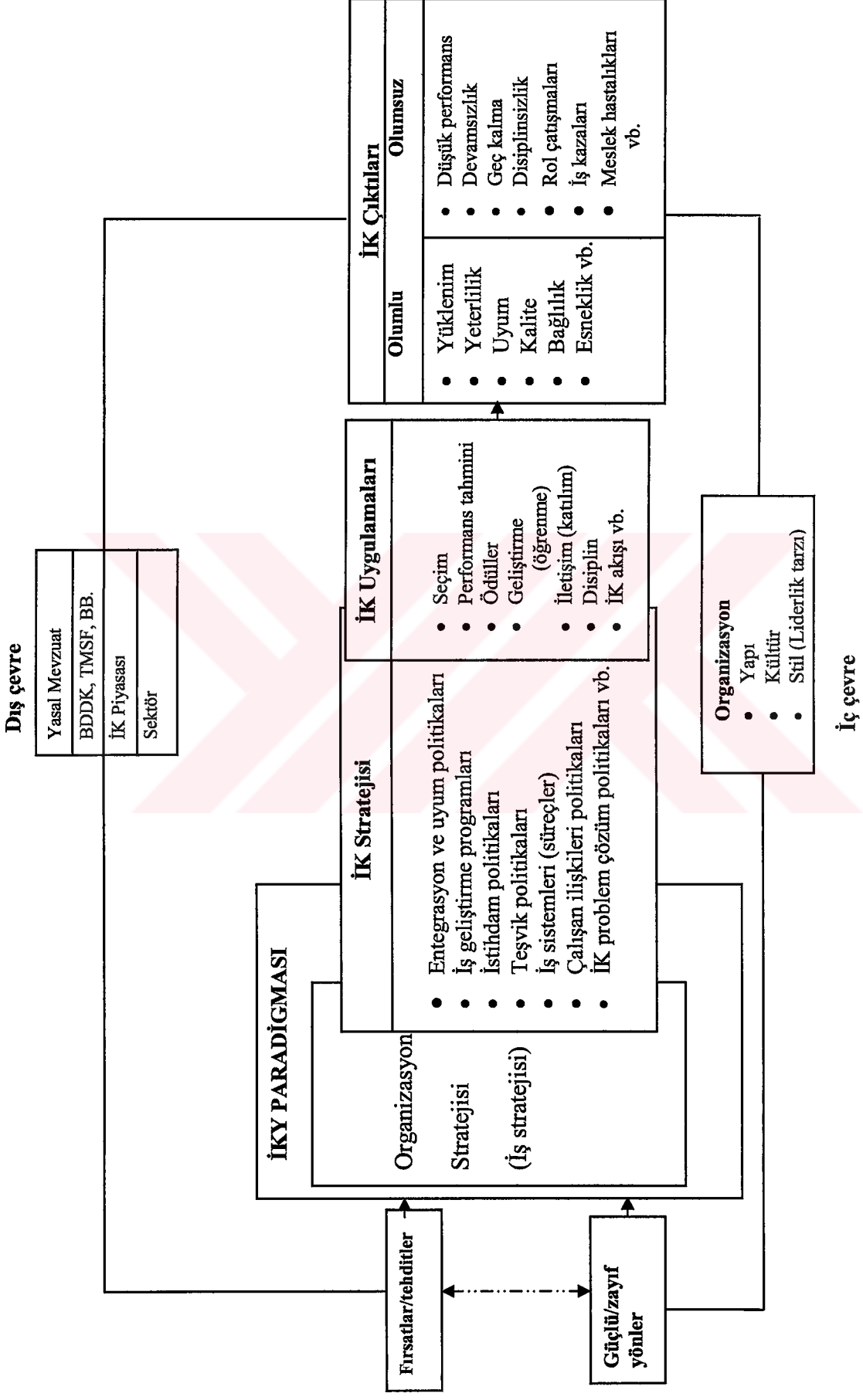
Tablo A3: Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
• Çalışanın amiriyle	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	9	10
İK problemlerinin çözümünde aşağıdaki araçlara başvuruyoruz.												
• Çalışan memnuniyeti anketi	-	-	-	+	-	-	+	+	-	-	3	30
• 360 derece yönetim sistemi (feedback)	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	3	30
• Açık performans değerlendirme sistemi	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	8	80
• Uzlaştırma	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	8	80
• Başka görevde deneme	-	+	+	-	+	-	+	-	+	-	5	50
• Disiplin cezaları	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	8	80
• İşten ayırma	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	9	90
• İletişim ve katılımı teşvik (açık kapı politikası)	-	-	-	+	+	-	+	+	-	-	4	40
Hedeflere göre yönetim paradigmamız nedeniyle problemden çok hedeflere odaklanmaktayız. Probleme odak, kuruma ve sisteme inançsızlığın ifadesidir.	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	6	60
YETKİNLİK												
Kurumda İKY'nin üstlendiği rolü;												
• Yeterli buluyorum	-	+	-	+	+	+	-	-	+	+	6	60
• Yetersiz buluyorum	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	3	30
• İlave rolle güçlendirilmesi halinde yeterli buluyorum.	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	3	30
• İKY'nin rolünün yeniden tanımlanması gerek	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	2	20

Tablo A3: Temalara Göre Katılımcı Görüşleri (%)

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ GÖRÜŞÜ	KATILIMCILAR										TOPLAM	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
İKY'nin başarısı; yönetim desteği ve onun kurumdaki tarafsız pozisyonu korumaya büyük ölçüde bağlıdır.	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	8	80
İKY'nin işlevleri eğitim, öğrenme ve strateji belirleme gibi daha stratejik alanlara kaydırılmalıdır.	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-	6	60
Yönetimin İKY paradigmasının değişmesine gerek yok	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+	7	70
Kurumda İKY'nin üstlendiği yetkileri;												
• Yeterli buluyorum	+	+	-	+	+	-	+	-	+	+	7	70
• Yetersiz buluyorum	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	1	10
• İlave yetkilerle güçlendirilmesi halinde yeterli buluyorum.	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	2	20
• Yetkilerin yeniden belirlenmesi gerek	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	1	10
Kurumda İKY'nin üstlendiği işlevleri;												
• Yeterli buluyorum	-	+	+	-	+	-	-	-	+	+	5	50
• Yetersiz buluyorum	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-	3	30
• İlave işlevlerde güçlendirilmesi halinde yeterli buluyorum.	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	4	40

Şekil A3: Özel Mevduat Bankalarında İK Problemleri Çözüm Odağı ve Çerçevesi



Tablo A4: Özel Mevduat Bankaları Personel ve Şube Sayıları

<u>Banka</u>	<u>Katılımcının Ünvanı</u>	<u>Şube Sayısı</u>	<u>Personel Sayısı</u>
A (1)	İK Müdürü	60	467
B (2)	İK ve Eğitim Gr. Bşk.	40	989
C (3)	İK Müdürü	7	150
D (4)	İK Müdürü	8	245
E (5)	İK ve Eğitim-Org. Bölüm Bşk.	38	938
F (6)	İK Müdürü	378	9917
G (7)	İK ve Eğitim Gr. Bşk	823	15001
H (8)	İK ve Eğitim Gr. Bşk.	56	2096
I (9)	İK Müdürü	120	4500
J (10)	İK Müdürü	250	8500

ÖZGEÇMİŞ

Nuri AVCI, 1 Mart 1959'da Adana'nın Feke İlçesi Tokmanaklı Köyünde doğdu. İlk ve Orta Okulu Adana'da, Lise eğitimini İstanbul Kuleli Askeri Lisesinde tamamladı. 1976–1980 yılları arasında Kara Harp Okulu İşletme Bölümünde Lisans eğitimini tamamlayarak piyade subayı, 1990 yılında Kara Harp Akademisini bitirerek kurmay subay oldu.

1995 yılında, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslar arası İktisat Anabilim Dalında, “Gelişmekte olan ülkelerde Dış Ticaretin Finansmanı” konulu tezini vererek, master eğitimini tamamladı. 2001 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında doktora çalışmalarına başladı. 1980 yılında piyade Teğmeni olarak başladığı meslek yaşamına yurdun çeşitli yörelerinde birlik komutanı ve karargâh subayı olarak, görev yapmayı müteakip Ekim 2002'de emekliye ayrılarak son verdi. Eylül 2003'te eşini kaybeden Nuri AVCI biri kız, diğeri erkek iki çocuk babasıdır.