

**15.660**

**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**



**Profesör M. Diane Burton**  
**MIT Sloan School of Management**

# Çalışanlara İş Hayatlarıyla İlgili Ne Kadar Söz Hakkı Verilmelidir?

- ❖ İşle ilgili konularda çalışanlara danışılmalı mıdır?
- ❖ İşle ilgili konuları çalışanların belirlemelerine izin verilmeli midir?
- ❖ Yan faydalar ile ilgili konularda durum ne olmalıdır?
- ❖ Büyük ölçekli işten çıkarmalarda veya işin şiket dışına veya deniz aşırı ülkelere taşere edilmesi konularında çalışanlara veto hakkı verilmeli midir?
- ❖ Yönetim tarafından alınan önemli, stratejik kararlarda söz sahibi olmalı mıdırlar?

# Sendika Nedir?



Ulusal Endüstriyel İlişkiler Komitesi (National Labor Relations Board (NLRB) tarafından işverenle çalışan adına görüşme – ücretler, çalışma saatleri ve işe alınma şartlarını iyileştirmek için – ve sonrasındaki anlaşmalarını yönetme hakkı tanınan yasal organizasyondur.

# Neden Önemsemeliyiz?

Ülke	Sendika Üyeliği (toplam istihdam yüzdesi)	Kontrat Kapsamı (toplam istihdam yüzdesi)
Amerika	14	12
Japonya	24	24
İngiltere	33	37
Almanya	29	90
Fransa	9	90
Arjantin	39	73

- Kaynak: International Labour Office, World Labour Report (Geneva, Switzerland)

# Önemsemek İçin Sebepler



- ❖ Üretim sektörlerindeki sendikalaşma oranları daha yüksektir
- ❖ Firmalar sendikalaşma “tehdidiyle” yüzleşirler
- ❖ Sendikalılık oranları zaman içinde değişkendir
- ❖ Amerika bir istisnadır
- ❖ Toplu pazarlık sözleşmeleri sendikalı olmayan üyelere doğru da genişler

# Sendikalar Ne Yapar?



- Ücretleri ve yan faydaları arttırır
- İş gücü devir oranını azaltır
- Mevcut çalışan haklarını korur
- Formal iş kurallarını hayata geçirir
- Haksızlığa uğrama durumundaki usulleri oluşturur
- Üretkenliği ve verimliliği artırır
- Karlılığı azaltır

# Sendikalar Ne Yapar?



- ❖ Genel olarak sendikalar, çalışanlar ve işverenler arasında paylaşdırmak için daha büyük bir pasta yaratırlar
- ❖ Ancak, genel olarak, sendikalı çalışanlar tarafından alınan pay, sendikalı olmayan çalışanlar tarafından alınan paydan çok daha büyüktür; böylece sendikalı şirketlerdeki işverenlere daha küçük bir pay kalır.

# Bir yönetici neden sendika ister?




United Parcel Service (UPS) kurucusu Jim Casey, Teamsters'ı firmasını organize etmek için davet etti.

**Neden?**



# Sendikalaşmanın Potansiyel Faydaları

- Daha fazla iletişim ve koordinasyon
- Taraflar arasında kişilerden bağımsız ilişkiler
- İtibar bağlantılı konularda her iki tarafta da güven artışı
- Eski ve kalıcı çalışanlarla daha fazla işbirliğine dayalı ilişkiler konusunda potansiyel oluşturma



“İşbirlikçi anlaşmalar özellikle kırılığandır.  
Çoğu zaman, bu anlaşmalar  
bozulduğunda sebep yeni ekonomik  
durumlar değildir. Tek bir kişi bir fark  
yaratabilir – yeni bir Fabrika Müdürü, yeni  
bir Başkan”

Douglas Fraser  
Eski Genel Müdür  
United Auto Workers

# Amerikan İşçi-İşveren İlişkileri

## Yeni Yöntem (1930-1970)

**İşyeri:** kısıtlı iş tanımları ve şikayet mekanizmaları

### **Toplu İş Sözleşmesi**

**Görüşmeleri:** “ekmek ve yağ” prensibi

**Strateji:** Tamamen yönetime bırakılmış – çalışanların ve sendikaların etki alanı dışında

## Geçiş Dönem (1980'ler)

**İşyeri:** katılımcı, takımlar, kalite, esneklik

### **Toplu İş Sözleşmesi**

**Görüşmeleri :** Esnek çalışma şartları, iş güvenliği, yeni ödeme sistemleri

**Strateji:** Bilgi paylaşımı, danışma, ortak yönetişim, çalışan sahipliliği

# Örnekler



- Saturn
- NUMMI
- Southwest Airlines

# Eastern Havayolları

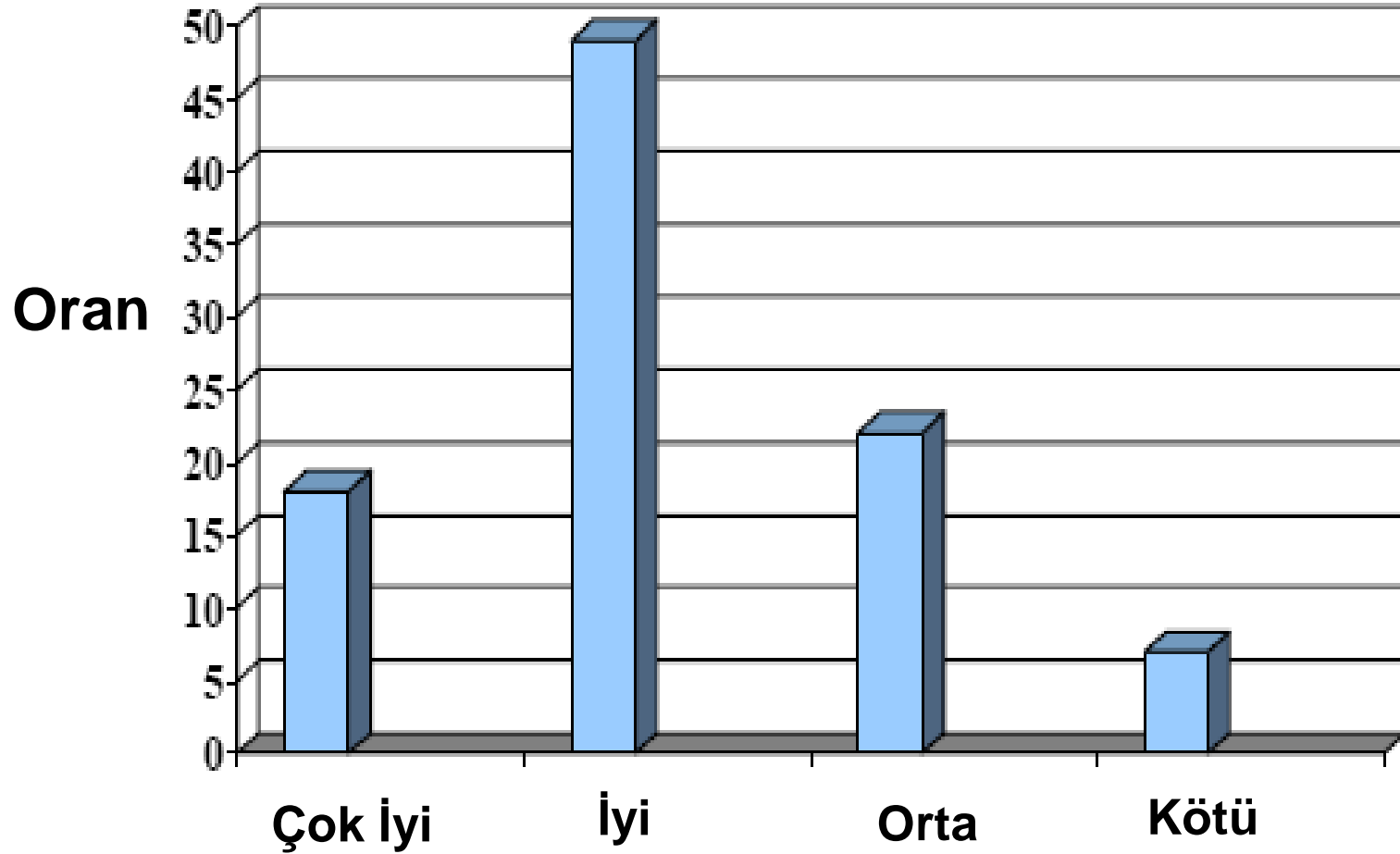


- 1938'de kurulmuş
- Uzun bir karşit işçi-işveren ilişkileri geçmişi
- Büyüme için finanse etmek için borç kullanma
- 1978 – Yeniden Yapılanma –“Savaş Yılları”
- 80'lerin başı – Çalışan ve yönetim işbirliği
- 1986'da 660 milyon dolara Texas Havayolları tarafından alındı
- Teknisyenler grevi, Mart 1989
- 1990'da tasviye edildi

# Freeman and Rogers Çalışanlar Ne İstiyor

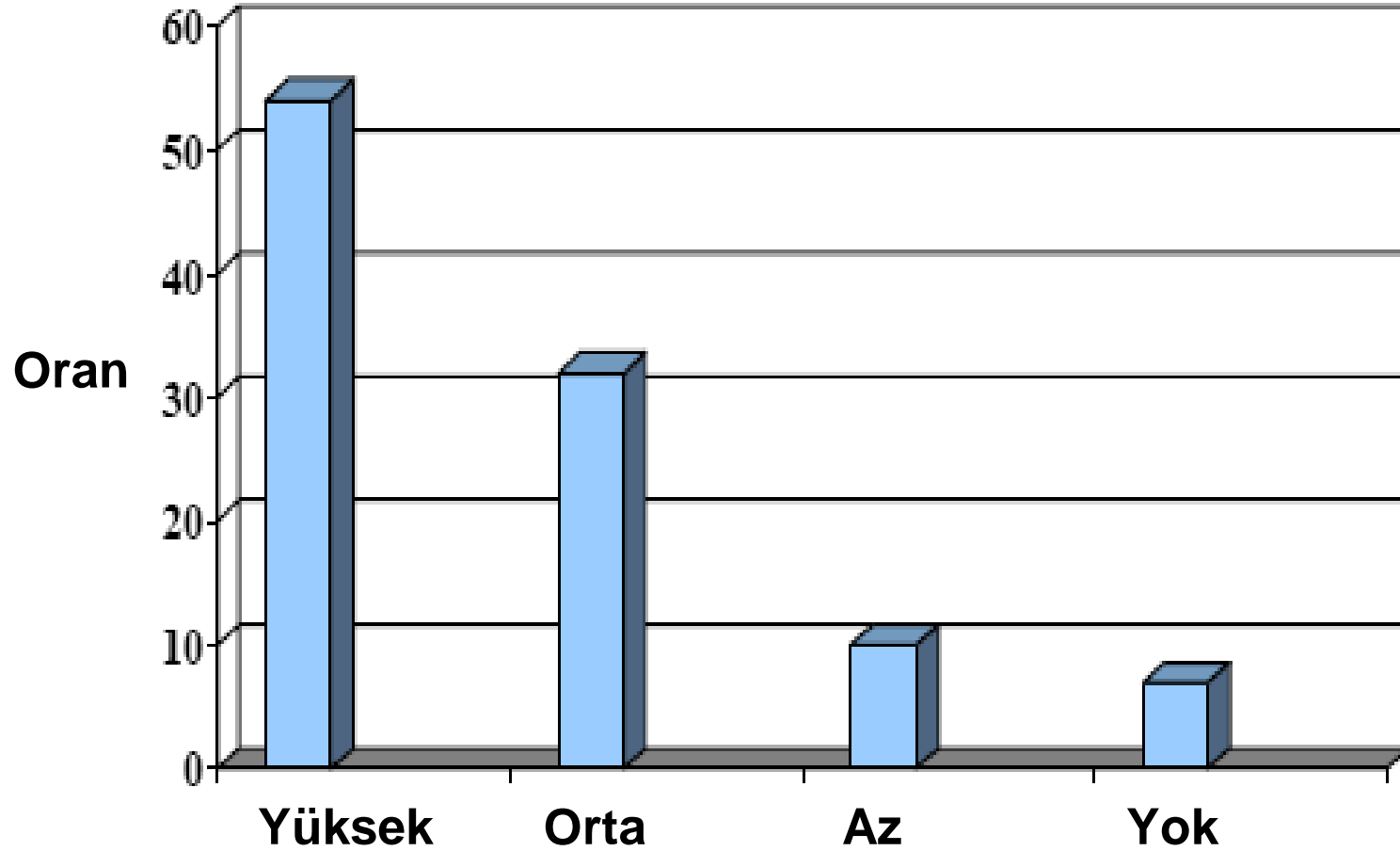
- ❖ Çalışanların ulusal ölçekte yapılan araştırma sonuçları:
  - ❖ 1994'te yapılmış
  - ❖ N=2308
  - ❖ 18+, özel sektör, 25'den fazla çalışanı olan firmalar, üst yönetim hariç herkes
  - ❖ Özel sektör çalışanlarının %75'inden fazlasını temsil ediyor

# İŞÇİ / İŞVEREN İLİŞKİLERİ



Kaynak: Freeman and Rogers

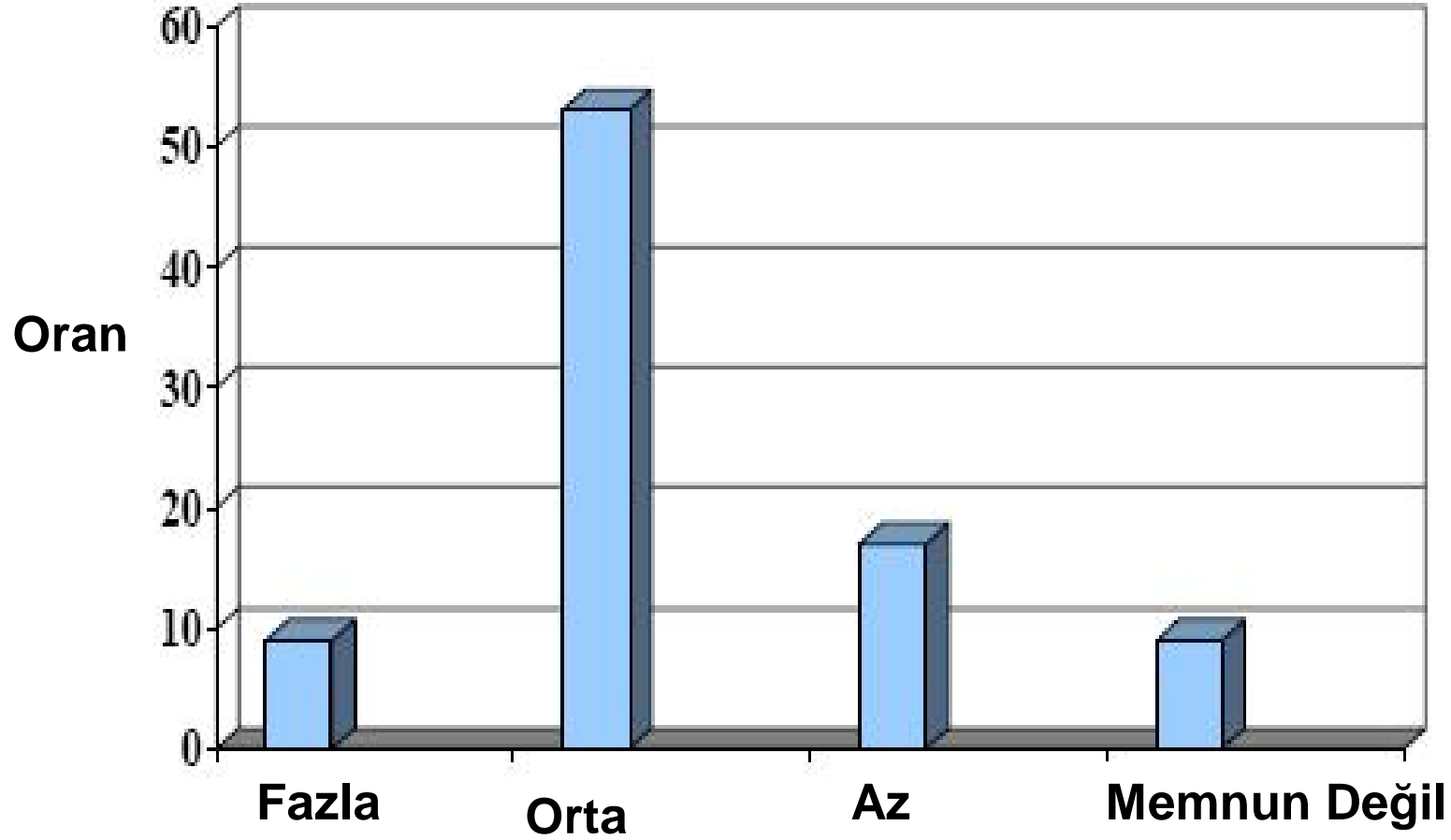
# ÇALIŞANLARIN FİRMAYA OLAN BAĞLILIKLARI



Kaynak: Freeman and Rogers

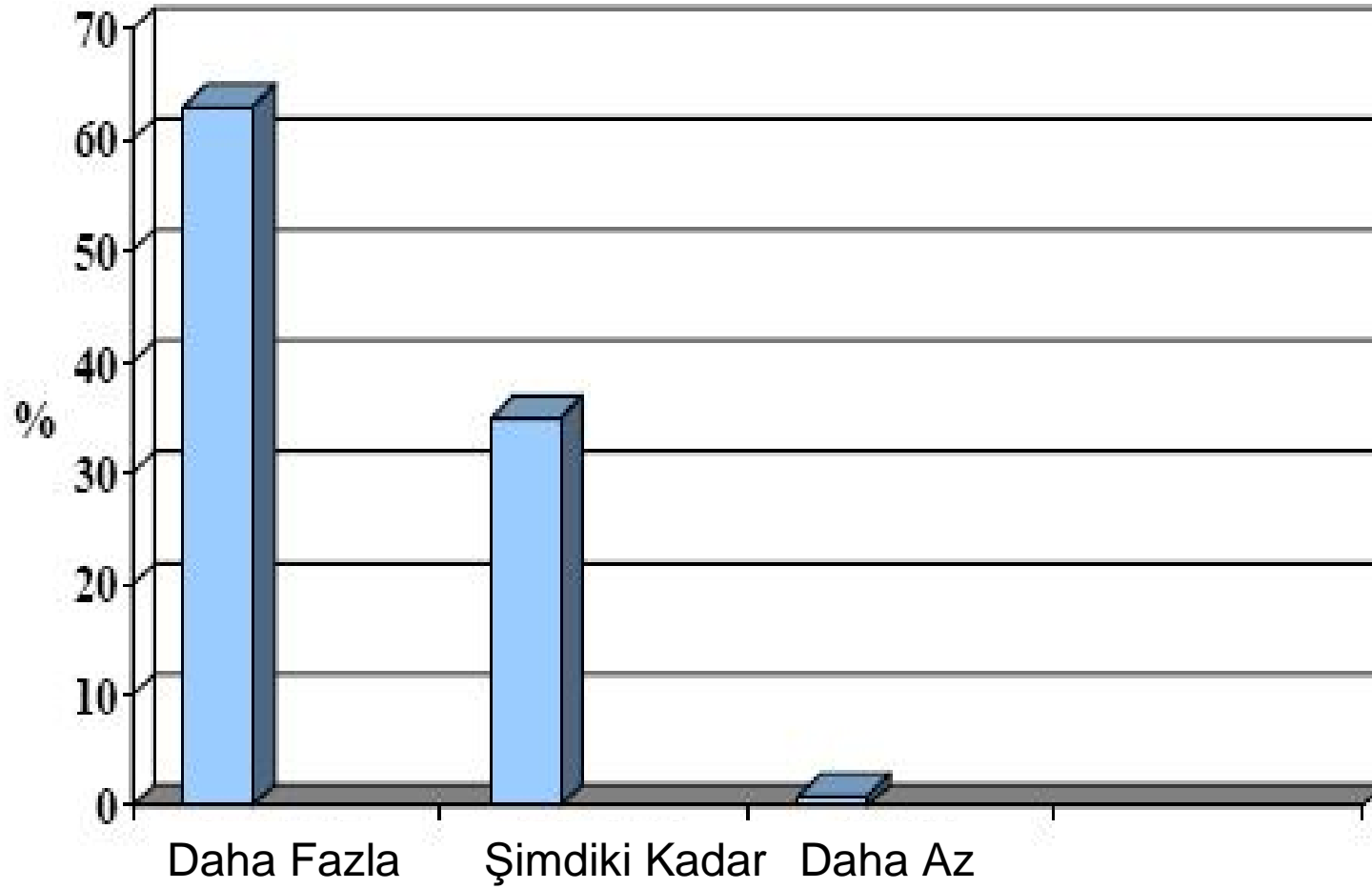


# ETKİLERİN SONUÇLARINDAN MEMNUN OLMA



Kaynak: Freeman and Rogers

# DAHA FAZLA ETKİ İSTEĞİ



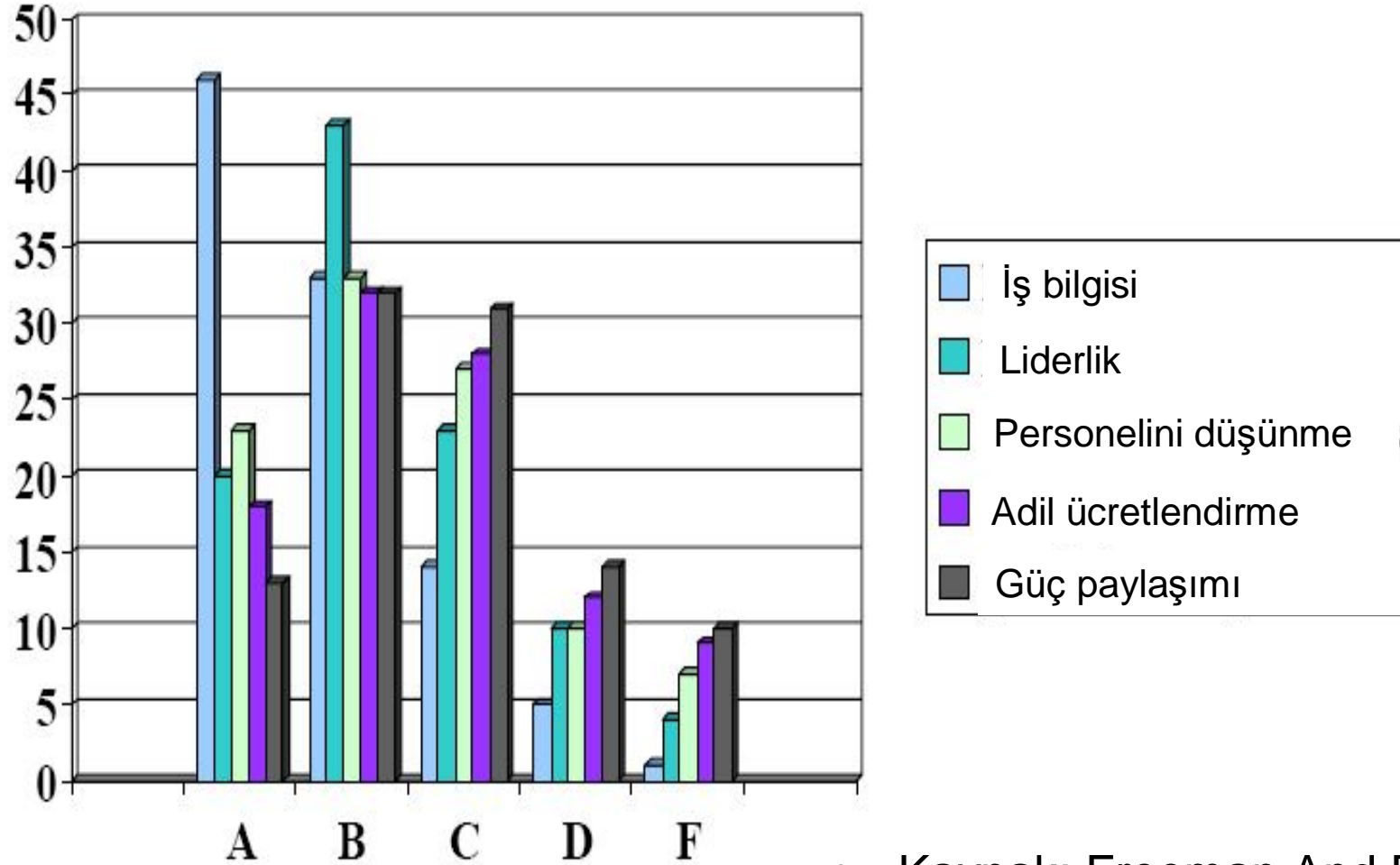
Kaynak: Freeman and Rogers

# TERCİH EDİLEN İŞVEREN

Tümü	Sendikalar (%)	Üyeler (%)
Güç Yok, Yönetim İşbirliği İçinde	63	65
Daha Fazla Güç, Yönetim Direnç Gösterir	22	23
Hiçbiri	7	5
Fikri Yok	8	7

- Kaynak: Freeman And Rogers

# YÖNETİCİLERİN KARNESİ



• Kaynak: Freeman And Rogers

# SENDİKA İÇİN VERİLEN OY ORANI



SENDİKALI OLMAYAN

SENDİKA ÜYELERİ

Evet: % 32

Evet: % 90

Hayır: % 55

Hayır: % 8

Boş: %13

Boş: % 2

SENDİKA İÇİN VERİLEN TOPLAM OY: % 44

- Kaynak: Freeman ve Rogers

# SENDİKALI OLMAYAN FİRMALARDAKİ YÖNETİCİLERİN TUTUMLARI



SENDİKALARA KARŞI ÇIKANLAR % 53

İLGİLENMEYENLER/TARAFSIZ % 27

SENDİKALAŞMAYI DESTEKLEYENLER % 15

Kaynak: Freeman ve Rogers

# SENDİKALI FİRMALARDAKİ YÖNETİCİ TUTUMLARI

- ❖ SENDİKALAR ÇALIŞANLARIN HAYATINI İYİLEŞTİRİR % 64
- ❖ SENDİKALAR PERFORMANSI ÇOK KÖTÜ ETKİLER % 8
- ❖ SENDİKALAR PERFORMANSI KÖTÜ ETKİLER %25
- ❖ SENDİKALAR PERFORMANSI BİRAZ İYİLEŞTİRİR % 8
- ❖ SENDİKALAR PERFORMANSI ÇOK İYİLEŞTİRİR % 19
- ❖ ETKİSİ YOKTUR % 40

Kaynak: Freeman ve Rogers