

Yıl: 2024

Cilt: 6

Sayı: 1

Sayfa: 1-21

Makale Geliş Tarihi: 30 Temmuz 2023

Makale Kabul Tarihi: 15 Mart 2024

Makale Yayın Tarihi: 30 Nisan 2024

Doi: 10.38009/ekimad.1334778

Araştırma Makalesi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Sendikal Algısına Etkisi: Tekirdağ İli PTT Örneği

Abdüssamed Keten*

Erdal Beşoluk**

Ayhan Açar***

Öz

Günümüz dünyasında yerel rekabet şartları neredeyse ortadan kalkmış ve iç piyasalar ekonomik küreselleşme ile birlikte uluslararası piyasalara entegre olmuşlardır. Dünyanın en ücra köşesinde üretim yapan bir şirket dahi Dünyadaki ekonomik gelişmelere kayıtsız kalamamakta ve küreselleşmenin getirdiği rekabet şartlarından az ya da çok etkilenmektedir. Yeni küresel rekabette ayakta kalmak isteyen tüm işletmeler kaçınılmaz olarak emeğin etkin kullanımına dayanan başarılı bir örgütlenme stratejisi belirlemelidir. Bu nedenle, başlangıçta maliyet olarak değerlendirilen emek unsuru insan kaynakları felsefesinin gelişmesi ile birlikte önemli bir rekabet aracına dönüşmüştür. İnsan kaynaklarının gelişimi, şirketlerin yeni örgütlenme stratejisinde sendikalarının konumunu da tartışmaya açmıştır. Nitekim işverenlerin isteği, işgücünün organizasyonu ve idaresinde insan kaynakları politikalarını etkin kılmak ve sendikaları bu süreçlerin dışarısında bırakmaktır. Bu konuda olumsuz öngörüde bulunan düşünürlere göre insan kaynakları, endüstri ilişkileri sisteminin yerini alacakken daha ilımlı olan düşünürlere göre ise sendikaların çeşitlenen stratejik insan kaynakları uygulamalarından kaçınılmaz olarak etkileneceklerdir. Bu çalışma insan kaynakları yönetimi politikalarının sonucunda çalışanların sendikalara olan bakış açılarını ölçmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle sendikaların geçmişten günümüze rahatça örgütlenebildiği kamu kesimi seçilmiştir. Bu çalışmada Tekirdağ ilindeki PTT çalışanların sendika tutum ölçeğine yönelik anket soruları yöneltilmiştir. Correspondence (uyum) analizi sonucunda ise sendika üyeliğinin süresinin artmasına bağlı olarak çalışanların sendikal algılarının olumsuz evrildiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde artan vasıf düzeyi de sendikal algıyı olumsuz etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları, PTT, Sendika Algısı, Sendikal Tutum Ölçeği

JEL Sınıflandırması: O15, J24, J51

* Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, abdussamedketen@gmail.com ORCID NO: 0000-0002-0582-7774

** Dr., Bağımsız Araştırmacı, erdalbesoluk@hotmail.com.tr ORCID NO: 0000-0001-8796-4547

*** Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ayhan1453acar@gmail.com ORCID NO: 0009-0002-5680-0368

Atıf: Keten, A., Beşoluk, E. & Açar, A. (2024). İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Sendikal Algısına Etkisi: Tekirdağ İli PTT Örneği. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 1-21

The Effect of Human Resources Management on Employees' Union Perception: The Case of PTT In Tekirdağ Province

Abstract

In today's world, local competitive conditions have almost disappeared, and domestic markets have become integrated into international markets with economic globalization. Even a company producing in the remotest corner of the world cannot remain indifferent to global economic developments and is inevitably influenced to some extent by the competitive conditions brought about by globalization. All businesses wishing to survive in the new global competition must inevitably establish a successful organizational strategy based on the efficient use of labor. Therefore, labor, initially considered as a cost factor, has become a significant competitive element with the development of the human resources philosophy. The development of human resources has also opened up a discussion about the position of unions in the new organizational strategy of companies. Because employers want to exclude unions in the organization and management of the workforce by making their human resources policies effective. According to those who have a negative outlook on this issue, human resources will replace the industrial relations system, while those with a more moderate view believe that unions will inevitably be affected by the diversified strategic human resources practices. This study aims to measure the attitudes of employees towards unions as a result of human resources management policies. Therefore, the public sector, where unions have been able to organize easily from the past to the present, has been selected. In this study, survey questions related to the union attitude scale were directed to PTT employees in Tekirdağ province. The correspondence analysis results indicate that employees' perceptions of unions turn negative based on the duration of union membership, and similarly, increasing skill levels also negatively affect the perception of unions.

Keywords: Human Resources Management, Strategic Human Resources, PTT, Perception of Union, Union, Attitude Scale

JEL Classification: O15, J24, J51

1. Giriş

Uluslararası piyasaları şirketlerin kurduğu küresel üretim ağları üzerinden birbirine bağlayan ekonomik küreselleşme, hiçbir işletmenin göz ardı edemeyeceği yıkıcı bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. İşletmeler küresel piyasalardan gelen rekabet baskısına kayıtsız kalamayarak üretim maliyetlerini azaltmaya çalışmış ve kendilerine rekabet avantajı sağlayacak yeni yollar aramaya başlamıştır. Nitekim insan kaynakları stratejilerinin artan öneminin altında da bu arayış yatmaktadır. Personel yönetimi uygulamaları, yıllarca insan kaynağının yönetimi için kullanılmış ancak emek verimliliği konusunun giderek önem kazanması, bu konunun daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasına neden olarak stratejik insan kaynakları yönetimini doğurmuştur. Bu, insan kaynağı yönetimin sadece arşiv işlemleri olmaktan çıkartarak konuya çok daha stratejik bir perspektiften yaklaşılmasına olanak tanımıştır.

Küresel rekabet, özel sektör işletmelerinin yanında kamu teşebbüsleri açısından da başa çıkması gereken bir tehdit olarak görülmektedir. Kamu sektörü ülkemizde ekonomik yapının önemli bir parçasını oluşturmuş ve geçmişte kamuda insan kaynağının etkin kullanılmamasından dolayı kamu teşebbüsleri sürekli eksi bilanço ile yılı kapamıştır. Türkiye'nin ithal ikame sanayileşme politikalarından vazgeçerek liberal ekonomi politikalarını uygulamaya başlaması, devletin kamu teşebbüslerindeki işverenlik anlayışının da dönüşüme uğramasına neden olmuştur. Devlet artık daha rasyonel bir işverenlik anlayışı izlemekte ve insan kaynağının etkin kullanımı için stratejik insan kaynakları politikaları belirlemektedir. Bu dönüşüm, Posta ve Telgraf Teşkilatının (PTT) işleyişinde ve insan kaynakları yönetimi politikalarında da önemli etkiler yaratmıştır. Nitekim deregülasyon, özelleştirmeler ve teknolojik gelişmeler PTT'nin insan kaynakları alanında yeni yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmış ve PTT bu dönüşüme yönelik politika değişikliklerine gitmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin artan değeri, bu yaklaşımın sendikaları ne yönde etkileyeceği tartışmalarını da beraberinde getirmiştir ve bu konu uzunca bir süre literatürü meşgul etmiştir. Kimi yazarlar insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerine bir alternatif oluşturacağını savunmuştur.

Bu konuda daha ılımlı düşünen yazarlar bile insan kaynaklarının sendikaların etkinliğini sarsacağını ifade etmiştir. Bu çalışmanın amacı PTT’de etkin bir şekilde uygulanan stratejik insan kaynakları politikalarının çalışanların sendikal algısını ne yönde etkilediğini ölçmektir. Bu amaçla sendikaların geçmişten günümüze rahatça örgütlenebildiği kamu sektörü seçilmiştir. Bu kapsamda Tekirdağ PTT şubelerinde çalışan sendikalı işçilere sendika tutum ölçeği kapsamında anket soruları yöneltilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde genel hatları ile insan kaynakları uygulamasının teorik çerçevesi çizilmiş ve PTT’de uygulanan stratejik insan kaynakları politikalarının sendikaları ne yönde etkileyeceği tartışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise Correspondence (uyum) analizi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son bölümde ise sonuç bölümü yer almaktadır.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1. İnsan Kaynaklarının Tanımı

Dünya savaşlarının neden olduğu yıkımı gören insanoğlu, yeni bir savaşın çıkmaması adına küresel işbirliğini geliştirebilmek için ekonomik, sosyal ve siyasal birçok girişimde bulunmuştur. Başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada görülen ekonomik işbirliği, küresel ticaretin gelişmesi ve önündeki engellerin kaldırılması konusunda önemli ilerlemelere olanak tanımıştır (Seyidoğlu, 2003: 189). İletişim, ulaşım, muhasebe, depolama ve taşıma alanında görülen yeni teknolojik ilerlemeler sonrasında ise küreselleşme alabildiğince hızlanarak küresel ticareti tarih sahnesindeki doruk noktasına taşımıştır. Küresel ticaretin gelişmesi beraberinde yıkıcı bir rekabeti de getirerek, üretim maliyetlerinin azaltılması adına şirketleri zorlamaktadır. En önemli üretim faktöründen birisi olan emeğin optimum verim ile kullanılmaması, şirketler açısından hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda rekabet güçlerinin azalması anlamına gelmektedir. Hızlı gelişen üretim teknolojileri nedeniyle, günümüz şirketleri rekabet baskısını giderek daha derinden hissetmekte ve başarısız bir örgütlenme stratejisi finansal başarısızlığı kaçınılmaz kılmaktadır (Ferguson and Reijo Jr, 2009: 471).

İşte bu noktada “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)” iş dünyasında şirketlerin başarılı olabilmesi için kilit role sahip bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim İKY’nin tanımına bakıldığında sağladığı rekabet avantajı sıkça vurgulanmaktadır. İKY “*örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin*” şeklinde tanımlanmaktadır (Yüksel, 1998, 8). İKY çalışanların işe alım aşamasından başlayarak, emeği tarafsız ve etkili bir şekilde değerlendiren, çalışanları neyin motive edeceğini belirleyerek şirket politikası haline getiren, çalışanları anlayan ve onları motive edecek ihtiyaçlarını karşılayan, gelişime açık olan çalışanları teşvik eden ve insan kaynağını en etkin ve doğru şekilde kullanımını amaçlayan ve şirkete rekabet gücü kazandıran bir disiplin şeklinde tanımlanabilmektedir (Tekir, 2021: 270-282). Ayrıca İKY tanımlarında, bu yöntemin esnek, dinamik ve insan odaklı bir anlayışa sahip olduğu da görülmektedir. Nitekim bu kavram “*örgütsel amaçlara etkin bir şekilde ulaşmak için örgütün, insan kaynakları ile ilgili olarak kişisel, örgütsel ve çevresel alanlarda gerçekleşen faaliyetler*”, “*örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları sağlamayı, mevcut insan kaynağını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetler*” ve “*insan kaynağının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli bir şekilde kullanılmasının ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ile mesleki gelişimlerinin sağlanması*” şeklinde de tanımlanmaktadır (Öge, 2022: 2).

Küreselleşme çok boyutlu bir süreç olmasından dolayı oldukça farklı alanı etkilemiş ve insan kaynağının yönetimi açısından şirket politikalarında değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Bu etkiler şu şekilde sıralanabilir (Öge, 2022: 8-9);

- Küreselleşme yerel piyasaları küresel ticaret üzerinden birbirisine bağlayarak, mal ve hizmet üretimini ve dağıtımını küreselleştirmiştir. Bu yeni üretim paradigması, günümüz dünyasında şirketlerin duyarsız kalamayacağı ve kendilerini adapta etmek zorunda oldukları bir gerçekliğe dönüşmüştür.

- İnsan kaynakları örgütlenmesi, bu yeni küresel rekabete uygun olarak küresel dünya pazarı ölçeğinde tekrar yapılanmak zorunda kalmıştır.
- Örgütler artık küresel rekabetin getirdiği çeşitliliğe ve değişime uyum sağlayabilmek adına yerel karar almak ve uygulamak zorunda kalmışlardır.
- Örgütsel yapılar fonksiyonel değil daha esnek karar alabilen proje gruplarına uygun olarak oluşturulması gereklilik haline almıştır.
- Esnek karar alma ve uygulama, üretimde alternatif teknolojilerin sıkça kullanılması, yeni pazar alanlarını keşfetme, emeğin artan vasıf düzeyi, esnek istihdam türlerinin yaygınlaşması gibi olgular İKY'yi yeniden yapılandıran en önemli etkenler haline gelmiştir.

2.2. İnsan Kaynaklarının Amacı ve İşlevleri

İKY hızla küreselleşen dünyaya şirketlerin uyum sağlaması ve emek faktörünün en etkin şekilde kullanılarak örgüte rekabet avantajı katması için oldukça kilit bir role kavuşmuştur. Ancak İKY ile ilgili dikkat edilmesi gereken nokta, rekabet avantajı için emeği sadece bir üretim faktörü olarak görmemesidir. Başka bir ifade ile buradaki amaç, şirket karını maksimize etmek adına “her şey örgüt içindir” düşüncesinden ziyade örgütlerin insanlar için var olduğunu benimseyen ve çalışanın iş tatminini maksimize ederek bunu rekabet avantajına çeviren bir felsefeye sahip olmasıdır. Nitekim şu üç açıdan bu amaca ulaşmaya çalıştığı görülmektedir (Küçükönel ve Korul, 2002: 70);

- **İnsan Kaynağından Yararlanma;** Emek faktörünün çalışma hayatının başından sonuna kadarki süreçte (işe alım, değerlendirme, performans yönetimi, terfi ve işine son verilmesi) etkin bir şekilde kullanılması.
- **İsteklendirme;** Emek verimliliğini etkileyecek ve çalışan motivasyonu düşürebilecek işçi ve işveren arasındaki çatışmalar, düşük ücretler, yönetime katılamama gibi tüm konuların tespit edilmesi ve sorunların çözülmesi.
- **Koruma;** Bu işlev ise çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması, çalışanlara iş güvencesinin sağlanması gibi çalışanları koruyan işlevleri/önlemleri kapsamaktadır.

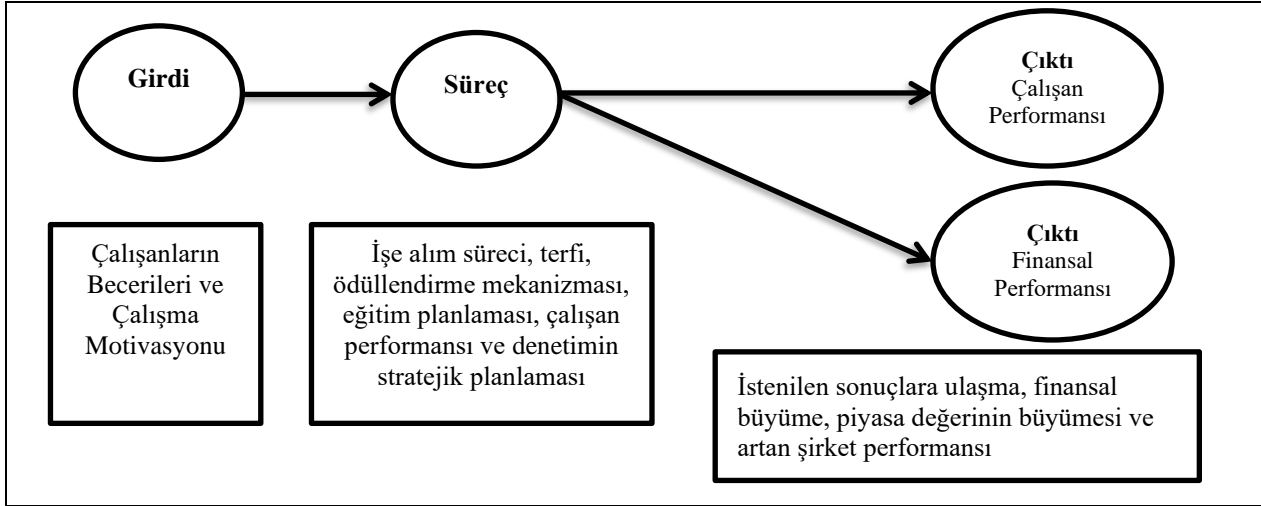
Emek faktörünün optimum kullanımı şirketlerin rekabet gücünü doğrudan etkilemekte ve İKY bu amacı gerçekleştirebilmek için en etkin ve ileri teknikleri uygulamaktadır. İKY'nin ana amacı, emek için şirketi cazibe merkezi haline getirmek, en doğru seçimi yapmak, seçilen çalışanların motivasyonlarını yükseltmek ve başarılı çalışanı şirkette tutmak şeklinde sıralanabilmektedir (Mercin, 2005: 130). Bazı yazarlara göre ise İKY'nin dört temel amacı bulunmaktadır. Bunlar (Tokol, 2014: 198-199);

- Örgüt içi güvenin sağlanması ve çalışanın örgüt kültürünü benimsemesi
- İKY politikalarının örgütün stratejisi ve hedefleri ile uyumlu olması
- Yöneticilerin liderlik vasıflarının geliştirilmesi yolu ile örgüte sağladıkları katkının geliştirilmesi ve işyeri ölçeğine dağıtılması
- İşe alım süreci, ödüllendirici ücret, organizasyonun yeniden yapılandırılması, etkin tedarik süreci, iş değerlendirme gibi metotların etkin şekilde kullanılması

İKY hem çalışana değer vermekte hem de şirket karını maksimize etmeye çalışmaktadır. Bunun için İKY'nin oldukça karmaşık bir stratejik plan oluşturması ve bu süreci titizlikle uygulaması bir gerekliliğe dönüşmektedir. İKY ilk olarak, şirketin hedefleri doğrultusunda iş tanımları belirlemeli ve iş analizleri yapmalıdır. Daha sonra sırasıyla, bu iş tanımlarına uygun olarak şirkete katkı sağlayabilecek en doğru çalışanları seçmeli ve işe yerleştirmelidir. İKY planı çerçevesinde işe alınan çalışanların kariyer planları yapılmalı ve şirket içi eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler değişen teknolojik ilerlemelerin ortaya çıkaracağı gereksinimlere göre ayarlanması ve çalışanların bireysel gelişmelerinin sürekli olarak denetlenmesi bir gerekliliktir. İşe alınan çalışanlar için oryantasyon

planları uygulanmalıdır. İKY çalışanların performanslarını ölçmeli ve performansa dayalı ücret politikası gibi stratejiler ile verimli çalışanlar ödüllendirilmelidir. Ayrıca İKY çalışanlar için en doğru ücret planlamasını da yapmalıdır. İKY çalışma hayatında ortaya çıkabilecek sorunları tespit etmeli ve gerekli önlemleri mümkün olduğu kadar önceden almalıdır. Bu amaçla örgüt içi iletişimi güçlendirmek, örgüt kültürünün, amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak, çalışan ilişkilerini parçasal değil bütünsel açıdan ele almak gibi stratejiler uygulanmalıdır (Öğüt, Akgeçici ve Dermirsel, 2014: 280-281). Etkin ve başarılı bir İKY stratejisinin ana aşamaları Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi



Kaynak: Ferguson, Karen L., and Thomas G. Reio Jr. "Human Resource Management Systems and Firm Performance", *Journal of Management Development* 29(5), 2010, s.473.

2.3. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farkı

İnsan kaynağının idaresi görevi uzun yıllardır personel yönetimi departmanına ait olarak süregelmiştir. Bu departmanın temel görevleri işe alım, eğitim, ücret ve maaşların ödenmesi gibi işgücü idaresindeki temel süreçleri kapsamıştır. Çalışma hayatındaki bu görevler arasındaki ilişkiye dikkat etmeyen ve sınırlı bir görüşe sahip olan personel yönetim stratejisi yerini insan kaynağının etkin kullanımı için üstte sayılan görevleri stratejik olarak kullanan İKY’ye bırakmıştır. Ayrıca bu yeni yaklaşım, personel departmanın geleneksel görevlerin yanında şirketlere yeni teknolojileri sunmak, iş sürecini yeniden tasarlayarak çalışanlara kariyer fırsatları sağlamak, şirketlerin başarısı için yeni politikalar geliştirmek ve uygulamak gibi görevleri de üstlenmiştir (Öge, 2022: 1).

İKY temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak günümüze geldiğinden ötürü birbiri yerine sıkça kullanılmaktadır. Nitekim kimi yazarlar bu iki kavram arasında kayda değer bir fark olmadığını, İKY’nin personel yönetiminin yeniden yorumlanması olduğunu savunmaktadır (Amstrong, 2006: 20-21). Ancak personel yönetiminin salt çalışanların raporlanması üzerine kurulu bir yaklaşım olduğundan dolayı emeği bir maliyet olarak gördüğü, öte yandan İKY’nin ise emeğin bir maliyet olmaktan ziyade doğru değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak algıladığı savunulmaktadır (Öğüt, Akgeçici ve Dermirsel, 2014: 279). İKY konusunda önemli çalışmaları bulunan Marchington ve Wilkinson ise İKY’nin katı ve esnek olarak iki farklı yaklaşımı olduğunu ileri sürmektedir. Katı yaklaşıma göre İKY emeği bir maliyet olarak görmekte, çalışan eğitimini ve gelişimini ikinci plana atarak çalışan maliyetlerini en aza indirmeye çalışmaktadır. Esnek yaklaşımda ise emek bir değer olarak algılanmakta ve çalışanlara yatırım yapmayanın akıllıca olduğunu kabul ederek çalışan bağlılığını güçlendirecek uygulamalara öncelik verilmektedir (Ahammad, 2017: 415).

Personel yönetimi ve İKY arasında benzerliklerin olduğu açıktır. Ancak personel yönetimi çalışan ile ilgili sınırlı işlemlerin yapılabildiği bir birim olmaktan öteye geçememiştir. Aksine İKY ise şirket

ihtiyacının belirlenmesi, çalışanın seçimi, işe yerleştirilmesi, eğitimi, oryantasyonu, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, teşvik edilmesi, ücretinin verilmesi gibi sıralayabileceğimiz oldukça çeşitli ve karmaşık süreçleri uyumlu ve planlı bir strateji çerçevesinde şirketin amaç ve hedefleri ile paralel bir şekilde yerine getiren bir birim mahiyetindedir (Tokol, 2014:200-201). Başka bir ifade ile İKY işgücünün idaresini arşiv hizmetleri olmaktan kurtararak çok daha stratejik bir boyuta taşımıştır. Bazı yazarlara göre İKY ve personel yönetimi arasındaki farkın temeli iki anlayışın odaklandıkları çalışan türünden kaynaklanmaktadır. Şöyle ki personel yönetimi “yönetici olmayan” çalışanların iş süreçleri ile ilgilenirken, İKY ise “yönetici sınıfını” odağına koymaktadır. Diğer bir deyişle personel yönetimi yönetilenleri ilgilendiren, İKY ise yönetenleri ilgilendiren bir süreçtir (Kaya ve Taş, 2015: 27). Tablo 1’de İKY ve personel yönetimi arasındaki farklılıklar kategorik olarak gösterilmektedir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve işbirlikçi
Oryantasyon	Zaman zaman takipsel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp, uygun çözümler üreten
Genel çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarının işletmenin gereksinimleri ile birleştirmek

Kaynak: Aysen Tokol, Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, Dora Yayın Evi, 5. Baskı, Bursa, 2014, s.201.

Özetle İKY ve personel yönetimi arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Kağnıcıoğlu, 2001: 19);

- Personel yönetimi doğrudan çalışanlara yönelik sınırlı bir işleve sahip iken, İKY ise kaynak merkezli anlayışından dolayı tüm şirketin işgücü ihtiyacı ile ilgilenmektedir.
- İKY kurum kültürünün çalışanlara aktarılması, onların şirketin amaç ve hedeflerini benimsemesi konusunda bir ilerleme sağlayabilmişken, personel yönetimi ise bu konuda başarısız olmuştur.
- Personel yönetiminin başarısını kendine çizilen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirebildiği iken, İKY başarısını şirketin finansal performansı belirlemektedir.
- İKY personel yönetiminin sahip olduğu pragmatik anlayışın yerine bütüncül ve stratejik bir anlayışa sahiptir. Bu yüzden personel yönetimi günlük sorunlara önem verirken, İKY ise çalışanların mesleklerine daha uzun dönemli bakmaktadır.

2.4. PTT’de İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Sendikalar

2.4.1. İnsan Kaynakları Yaklaşımının Sendikalara Etkisi

Emeğin etkin kullanımının şirketler için önemi, İKY’den önce de bilinmesine rağmen küreselleşme ile uluslararası rekabetin sertleşmesi, bu konunun giderek önem kazanmasına neden olarak İKY’yi odak noktasına taşımıştır. İKY’nin şirket açısından artan önemi beraberinde yeni tartışma konularını da getirmiştir. Artık küresel dünyadaki yeni tartışma İKY’nin endüstri ilişkilerine bir alternatif olup olmadığıdır. İKY’nin endüstri ilişkileri için bir tehdit olup olmadığına bakmadan önce ikisi arasındaki temel farklılıklar iyi anlaşılmalıdır. İKY emeğin etkin kullanımını sağlarken işverenin çözümünü vurgulamaktadır. Sendikaların ise toplumsal çözüm ve beklentileri göz önünde bulundurmaktadır. İKY emek problemine şirket karını arttıracak ve ona rekabet avantajı sağlayacak bir perspektiften yaklaşırken, sendikalar ise bu amaca işçi refahını göz önünde bulundurarak ulaşmaya çalışmaktadır.

Sendikaların varoluş amacı işçi-işveren arasındaki çıkar çatışmasına dayanırken, İKY ise bu ikisi arasında bir çıkar birliği olduğuna dayanır. Bu sebeple İKY sendikaların çalışma ilişkilerine olan etkisini gereksiz ve yıkıcı görmektedir. Sendikalara göre ise işçi-işveren arasındaki mevcut çatışmanın pazarlık gücü zayıf olan işçi aleyhine olmaması için sendikal müdahale kaçınılmazdır (Blyton ve Trunbull, 2004: 11-12).

İnsan kaynakları yönetiminin “bireyci” yaklaşımı, kimi yazarlara göre “çoğulcu” yaklaşımı benimseyen endüstri ilişkileri için bir tehdit değilken kimi yazara göre ise sendikaları yok edebilecek kadar önemlidir. Amerikan tarzı İKY stratejisinde yönetim kendi özerkinde toplanmalıdır. Başka bir ifade ile yönetim sürecinde kendisine alternatif oluşturacak tüm tehditler ortadan kaldırılmalıdır. Nitekim buradaki en önemli tehdit ise hiç şüphesiz sendikalardır. Avrupa tarzı İKY stratejisi ise Amerikan tarzının aksine daha az çatışmacı bir yönetime sahiptir (Kılıç, 2014: 124). Yine de her iki yöntem farklı seviyelerde sendikaların etkinliğini kırmayı amaçlamaktadır. İKY yaklaşımının şirketler açısından artan öneminin sendikalara yönelik olası etkileri dört başlık altında toplanabilir (Tokol, 2014: 202-203);

- İKY yönetiminin yaygınlaşması sendikal örgütlenme açısından aleni bir tehdittir.
- Şirketler İKY sayesinde işçiler ile doğrudan ikili ilişkileri geliştirecek ve sendikaların temsil gücü giderek aşınacaktır.
- Sendikalar varlıklarını korumaya devam edecek ancak bu İKY ile uyum içerisinde gerçekleşebilecektir.
- Sendikalar şirketlerin hedefleri ile uyumlu politikalar ürettiği sürece sendika-şirket arası diyalog devam edecektir.

Üstte sıralanan seçeneklere bakıldığında sendikaların endüstri ilişkileri içerisindeki konumu İKY anlayışından her koşulda etkilenmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin sendikalara karşı çatışmacı ve önyargılı tutumları bir yana, ılımlı ve demokratik yaklaşımı dahi sendikaların etkinliğini yıpratmaktadır. Bu, İKY yaklaşımının var oluş amacının bir sonucudur. Nitekim İKY emek verimliliğinin artırılması için çalışan sorunlarının çözülmesi ve örgütsel bağlılığının güçlenmesini amaçlamaktadır. Kariyer planlaması, bireysel sözleşmelerin yaygınlaşması, kariyer fırsatları, performansa dayalı ücretlendirme stratejisi ve örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi, esneklik, toplam kalite yönetimi ve katılımcı-politik çalışma ortamı gibi politikalar örgütsel bağlılığın güçlenmesine ve çalışanların sendika üyeliğine mesafeli yaklaşmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Işık, 2009: 167).

İKY'nin sendikalara olan etkisi sadece yönetimin politikalarından değil yönetilenlerin beklentilerinden de kaynaklanmaktadır. Günümüz yüksek vasıflı iş gücünün çalışma hayatına yönelik beklentileri 20'inci yüzyılın geleneksel düşük vasıflı işgücünden oldukça farklıdır. Şirketlerdeki işgününün vasıf düzeyinin değişen çalışma hayatı koşullarına bağlı olarak yükselmesi beraberinde çalışanların ücret, yönetim üzerinde söz sahibi olma ve itibar görecekları bir iş ve kariyer fırsatı beklentilerini de güçlendirmiştir. Bu süreç daha esnek ve katılımcı bir çalışma hayatının şekillenmesine ve çalışan ile yönetim arasındaki ikili ilişkilerin güçlenerek sendikaların etkinlik kaybetmesine neden olmuştur (Altunoğlu, Özpınar ve Ersöz, 2009: 116).

İşverenlerin sendikalara olan tutumu da İKY'nin giderek güçlenmesine ve sendikaların etkinliğinin azalmasına katkı sağlamaktadır. İşverenlerin sert tutumu ve çalışanların işten çıkarılma korkusu İKY'nin elini güçlendirmektedir. Çünkü İKY, çalışanların menfaatlerini koruyabilecekleri bir alternatifte dönüşmektedir. Öte yandan işverenlerin sendikasız çalışanlara yönelik bonkör tutumu ise çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirerek sendikalara olan ihtiyacın ortadan kalktığı gibi bir yanılığa düşmesine neden olabilmektedir. Özetle işverenin tutumu havuç-sopa stratejisi bağlamında sendikaların etkinliğini kırmakta ve İKY'nin sendikalar için giderek bir alternatifte dönüşmesine neden olmaktadır (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 166).

İKY'nin sendikalara olan etkisinin kaçınılmaz sonucu ise sendikaların toplu pazarlık sürecindeki etkinliğinin zayıflamasıdır. İKY'nin toplu pazarlık sürecine dolaylı olduğu kadar doğrudan etkileri de söz konusudur. Hatta bazı yazarlara göre İKY toplu pazarlık sürecine bir alternatif olarak çalışma ilişkilerini düzenlemeyi amaçlamaktadır. İKY'nin uyguladığı bireysel ücretlendirme, ücret pazarlığı, performansa dayalı ücretlendirme, ücret ile alakalı ödüllendirme gibi politikalar sendikaların toplu pazarlık sistemi için bir alternatife dönüşmektedir. Bu yüzden Altın Çağı sonrası güç ve etkinlik kaybeden sendikal hareketin yeni dönüşüme ancak “çatışmacı” değil “birleştirici-bütünleştirici” bir strateji ile uyum sağlayabileceği ifade edilmektedir. Bunun da salt ücret pazarlığı üzerine olmayacağı açıktır (Tokol, 2014: 201-202). Öte yandan bazı yazarlar ise İKY'nin toplu pazarlık sistemine bir alternatif sunmaktan ziyade çalışma ilişkilerinin asıl söz sahibi olan paydaşıdır. İKY'nin çalışma ilişkilerindeki bu ağırlığı kendi stratejik öneminden kaynaklanmaktadır. İKY hem şirketlerin rekabet edebilirliğini güçlendirmek için işverenle stratejik bir iş ortaklığı kurmakta hem de çalışan temsilcisi olarak çalışanların haklarının korumaya çalışmaktadır. İKY'nin çalışanlar ile yaptığı bireysel ücret pazarlığı toplu pazarlığın işlevini tamamen ortadan kaldırmaya da zayıflattığı görülmektedir (Demirler ve Köse, 2021: 416).

2.4.2. PTT'nin Sendikasızlaşmaya Yönelik İnsan Kaynakları Stratejileri

Türkiye'de oluşturulan Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) istenilen verimlilik ile yönetilememiş ve Türkiye'deki KİT'lerde sıklıkla aşırı istihdam sorunu görülmüştür. Nitekim 1990'larda ülkemizdeki KİT'lerde aşırı istihdamın oranı %35'lere kadar ulaşmıştır (Kikeri, 1997: 3). PTT'nin yapısı gereği KİT içerisinde yer almış ve İktisadi Devlet Teşekkülüne benzer özellikler taşımıştır. PTT, 1984 yılında devletin sahip olduğu KİT'lerin yeniden düzenlenmesini öngören 233 sayılı KHK kapsamında yer almış ve bu tarihte Kamu İktisadi Kuruluşu statüsüne geçirilmiştir (PTT, 2024). Bu yapılanma 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu'na göre posta hizmetleri açısından tekel niteliği taşımaktadır. Öte yandan PTT posta hizmetlerinin dışında kargo hizmetleri ve bankacılık gibi farklı alanlarda da hizmet verdiği görülmektedir (Öztoprak, 2014). Bu yüzden günümüz küresel rekabet ortamında PTT'de dahil olmak üzere kamu kurumlarında aynı hataların tekrarlanmaması ve gereksiz işçi maliyetlerinin azaltılması bir gereklilik olarak görülmektedir. PTT iştiraki olan şirketlerdeki çalışanları da dâhil edersek, PTT'nin toplan istihdam ettiği çalışan sayısı 49.647'dir (Haber-Sen, 2024). PTT yönetim stratejisi de tam rekabet şartlarında faaliyet gösteren bir şirketten farksız olarak, kurum başarısı için personelin potansiyelini en iyi şekilde değerlendirerek şirket hedefleri doğrultusunda çalışanlarından en yüksek verimi almayı hedeflemektedir. Bu amaçla İKY stratejisi, işe alım sürecinden başlayarak eğitim, oryantasyon, ödüllendirme mekanizmaları, performans yönetimi gibi oldukça çeşitli araçlarla çalışma hayatının tamamını dizayn etmeye çalışan bir yaklaşıma sahiptir (Budak, 2022: 30-46).

Eğitim ve gelişim programları liderlik, iletişim ve yönetim becerileri gibi çeşitli konular başta olmak üzere çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini hedefleyen programlardır. Bu program çerçevesinde sadece iç eğitim kanallarından değil aynı zamanda dış kaynaklardan da faydalanılır. Personelin yetenek geliştirmeleri ve kariyer hedefleri doğrultusunda gerekli eğitim içeriği belirlenir. Bu içerikler çalışanların mesleki ve kişisel gelişim fırsatlarını içermektedir (Cantürk, 2005: 184-190). PTT işe yeni başlayan çalışanların kurum kültürüne ve işlerine daha çabuk adapte olabilmeleri için oryantasyon ve uyum programları düzenlemektedir. Bu programlar, çalışanların kurumun misyonunu, vizyonunu, amaç ve değerlerini anlamasını ve bu çerçevede şirkete daha hızlı adapte olarak verimliliklerinin arttırılmasını hedeflemektedir (Budak, 2022: 30-46). PTT çalışanların verimliliğini arttırarak onlardan en yüksek verimi alabilmek için teşvik ve ödüllendirme programına da sahiptir. Bu program çerçevesinde adil, rekabetin olduğu ve güvenilir bir çalışma yaşamı oluşturularak çalışanların kendini sürekli olarak geliştirmesi hedeflenmektedir. Performansa dayalı ödüllendirme sistemi çalışanlara kariyer imkânı tanıyarak onlara kendilerini değerli hissetmesine olanak tanımaktadır. Bunu desteklemek için ise rekabetçi bir ücret politikası belirleyerek çalışanların üstün performansını takdir etmeyi amaçlar (Demir, 2005: 1840).

PTT’de iş-yaşam dengesi kapsamında çalışma saatlerinin düzenlendiği görülmektedir. Bu kapsamda çalışma saatleri sabah 08:30 ve akşam 17:30 olarak belirlenmiş ve mesai saatleri pazartesi ve cuma olarak sınırlanmıştır. Ancak çalışma yoğunluğunun bulunduğu alanlarda mesai saatlerinin uzadığı ve gece çalışmasının da uygulandığı görülmektedir (Giritlioğlu ve diğerleri., 2017: 74-85). PTT’de ayrıca esnek çalışma saatleri de uygulanmaktadır. PTT’de kanundan doğan yıllık izin ve tatil günleri çalışanlara eksiksiz olarak kullanılır. Yıllık izin gibi düzenlenebilir sürelerin çalışanların istekleri doğrultusunda ayarlanarak örgütsel bağlılıkları arttırılmaya çalışılır. Son olarak ise PTT çalışanların sosyal yaşamlarını desteklemek ve motivasyonlarını artırmak amacıyla sosyal etkinlikler düzenlemektedir. Bu tür etkinlikler çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirmek, takım ruhu oluşturmak ve çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin güçlenebilmesi için etkili stratejiler olarak görülmektedir (Jewell ve diğerleri, 2022).

PTT uyguladığı insan kaynakları stratejileriyle emek verimliliğini artırmayı ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını günlendirmeyi hedeflemektedir. Ancak uygulanan insan kaynakları politikalarının çalışanların sendikalara olan bakışını ne yönde etkilediği tartışmalıdır. Nitekim ülkemizde sendikaların kamu kurum ve kuruluşlarında çok daha rahat bir şekilde örgütlenebildiği bilinmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın ileriki bölümlerinde PTT’de çalışanların sendikalara olan bakışlarını ölçebilmek adına sendikal algıları ölçülecektir.

3. Yöntem ve Bulgular

Bu çalışmanın amacı, sendika üyesi olan PTT çalışanlarının sendikal tutum ve bakış açılarının incelenmesi ve elde edilen bulgulardan faydalanılarak çalışanların sendikal tutumlarının nedenlerinin değerlendirilmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için 2023 yılında bireylerin bazılarında doğrudan ulaşılmış ve büyük çoğunluğuna ise internet üzerinden ulaşılarak anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini Tekirdağ ilindeki sendikal PTT çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanlara anket uygulaması için İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı tarafından E-35980450-663.05-2470902 sayılı yazıya istinaden etik onay belgesi alınmıştır.

Anket çalışması ile 122 sendikal PTT çalışanına ulaşılmıştır. Geçerli olmayan veya büyük eksiklikleri bulunan anketler çalışmadan çıkarıldıktan sonra 107 geçerli anket çalışmasından elde edilen veriler Correspondence (uyum) analizi ile sınımaya tabii tutulmuştur. Araştırma verilerinin sınıması SPSS 27 paket programı vasıtasıyla ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 2’de araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri sunulmuştur.

Tablo 2: Çalışmanın Frekans ve Yüzdeler Değerleri

Sorular	Frekans		
	n	%	
Eğitiminiz	• İlkokul	7	6,5
	• Lise ve Dengi	10	9,3
	• Önlisans	18	16,8
	• Lisans	66	61,7
	• Lisans Üstü	6	5,6
Sendika Üyelik Süresi	• 1 yıldan az	10	9,3
	• 1-4 yıl	22	20,6
	• 5-10 yıl	20	18,7
	• 10 yıldan fazla	55	51,4
Sendikal olarak kendimi güvende hissediyorum	• Katılmıyorum	52	48,6
	• Fikrim Yok/Kararsızım	17	15,9
	• Katılıyorum	38	35,5
	• Katılmıyorum	50	46,7

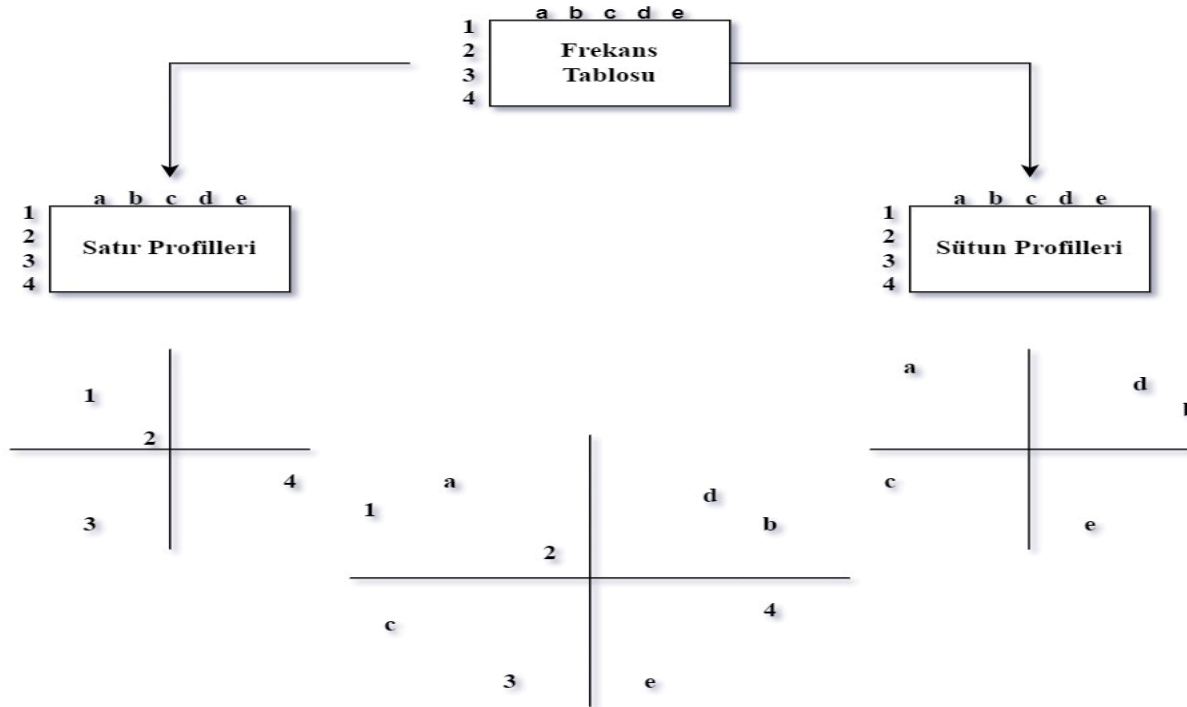
Sendikalı olmanın bana yeni şeyler kattığını düşünüyorum	• Fikrim Yok/Kararsızım	25	23,4
	• Katılıyorum	32	29,9
Sendikalı iken haksızlıklarla mücadelede yalnız olmadığımı hissedirim	• Katılmıyorum	42	39,3
	• Fikrim Yok/Kararsızım	27	25,2
Sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünüyorum	• Katılıyorum	38	35,5
	• Katılmıyorum	33	30,8
Sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapılmaya çalışıldığını düşünmüyorum	• Fikrim Yok/Kararsızım	39	36,4
	• Katılıyorum	34	31,8
Sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmüyorum	• Katılmıyorum	38	35,5
	• Fikrim Yok/Kararsızım	24	22,4
Sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmüyorum	• Katılıyorum	45	42,1
	• Katılmıyorum	45	42,1
Sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmüyorum	• Fikrim Yok/Kararsızım	26	24,3
	• Katılıyorum	36	33,6

Tablo 2’de görüldüğü üzere çalışmaya katılım gösteren PTT çalışanlarının önemli bir kısmının lise üzeri eğitime ve 10 yıldan fazla sendika üyeliğine sahip olduğu görülmektedir. Aşağıdaki kısımda Correspondence analizi hakkında bilgi sunulduktan sonra ve analiz uygulamasına geçilmiş ve bulgular sunulmuştur.

3.1. Correspondence (Uyum) Analizi

Correspondence analizi, kategorik veriler arasındaki ilişkileri görsel olarak analiz etmeye yönelik çok yönlü bir yöntemdir. Bu yöntem, genellikle dilbilim, sosyal bilimler, ekoloji, arkeoloji ve pazarlama gibi alanlarda kullanılır. Temel olarak, kategorik verilerin çapraz sınıflandırmasından oluşturulan bir durum tablosu üzerinde uygunluk analizi gerçekleştirir. Bu analiz, iki veya daha fazla kategorik değişken arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olur (Greenacre, 2010: 613). Bu yöntem, iki yönlü ve daha yüksek yönlü olasılık tablolarının altındaki yapıyı açığa çıkarmayı amaçlar ve böylelikle iki veya daha fazla kategorik değişken arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Correspondence (uyum) analizinde, 2 değişkenin çapraz tablolarının incelenmesinde kullanılan türü basit uyum analizi (simple correspondence analysis) olarak, 3 ve daha fazla değişkenin çapraz tablolarının incelenmesinde kullanılan türü ise çoklu uyum analizi (multiple correspondence analysis) olarak tanımlanır (Keskin ve diğerleri, 2021). Correspondence analizinin aşamaları Şekil 2’de sunulmuştur (Uzgören, 2007);

Şekil 2: Uyum Analizinin Üç Aşamasının Şematik Gösterimi

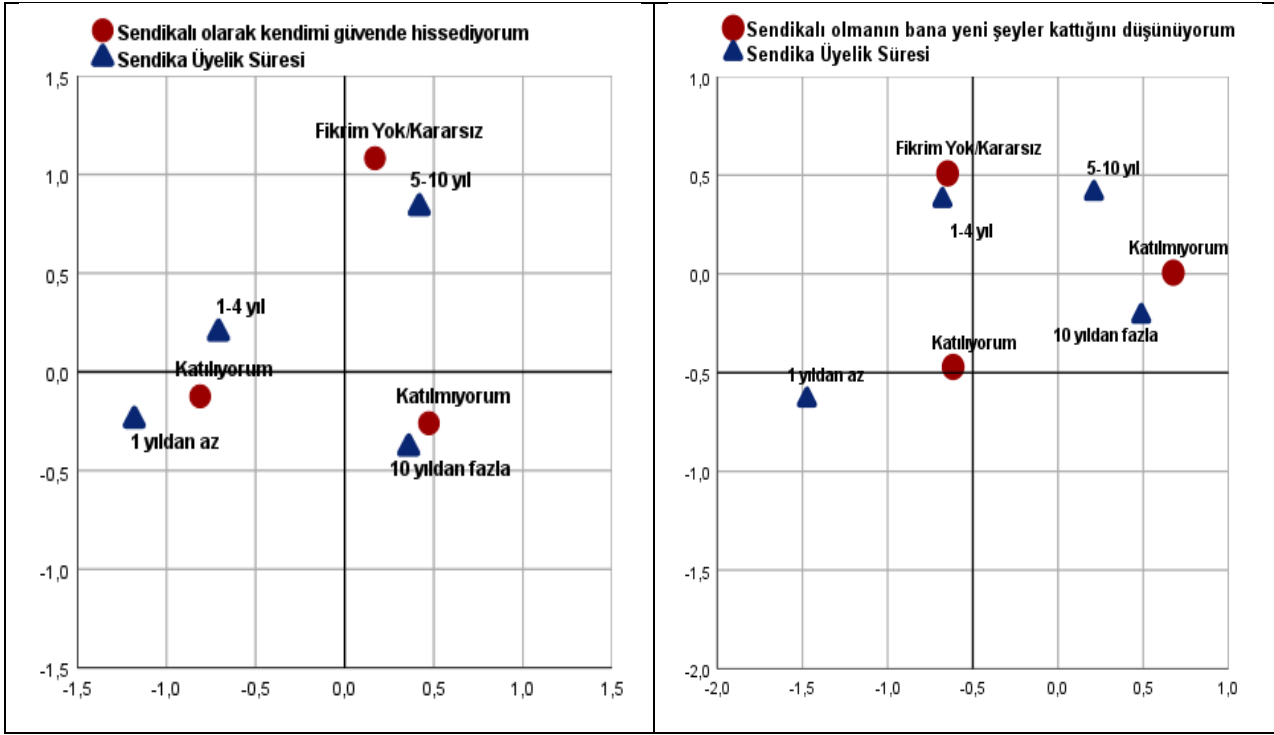


Correspondence analizi, karmaşık verileri önemli ölçüde basitleştirir ve içerdikleri bilgilerin ayrıntılı bir tanımını sağlayarak kısa ve kapsamlı bir analiz sağlamaktadır. Satır ve sütunların noktalar halinde gösterildiği bu analizde, uzaysal uzaklık özelliklerinden dolayı grafiksel bir gösterim ortaya çıkmaktadır. “Bu noktalar, ifade edilen satırlar veya sütunlar halindeki göreceli değerlerin vektörleri olan profil vektörlerini göstermektedir. Kenar boşluklarının kendisi ise ilgili satır ve sütun noktalarına değişen önem veren, kütle adı verilen ağırlıklandırma faktörleri olarak kullanılır. Profil vektörleri arasındaki mesafeler χ^2 mesafeleri olarak tanımlanır. Bunlar, her satır veya sütundaki varyansın ortalamayla yaklaşık olarak orantılı olduğu varsayımına dayanan ağırlıklı Öklid mesafeleridir” (Greenacre, 2010: 613). Daha sade bir şekilde ifade etmek gerekirse bu analizin yorumlama prosedürü, veri setindeki ilgili unsurların arasındaki “benzerlik veya benzemezlik” bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Bir sütundan sütuna, satırdan satıra, sütunlar ve satırlar arasında “benzerlikler ve farklılıkların” bulunması uyum analizinin temel hedefidir (Keskin ve diğerleri, 2019: 383).

3.2. Bulgular

Çalışmanın sonuçları, PTT çalışanlarının sendika üyelik süresi ile sendikal algıyı ölçmeyi amaçladığımız 6 sorundan elde edilen bulgular sunulduktan sonra eğitim düzeyi ile sendikal algıyı ölçmeyi amaçladığımız sorulardan elde edilen bulgular şeklinde sunulacaktır. Bu şekilde araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesinde daha anlaşılır ve bütüncül bir değerlendirme yapılması mümkün olacaktır. Şekil 3’de PTT çalışanlarının sendika üyelik süresi ve mesleki fayda sınımasından elde edilen bulgular sunulmuştur.

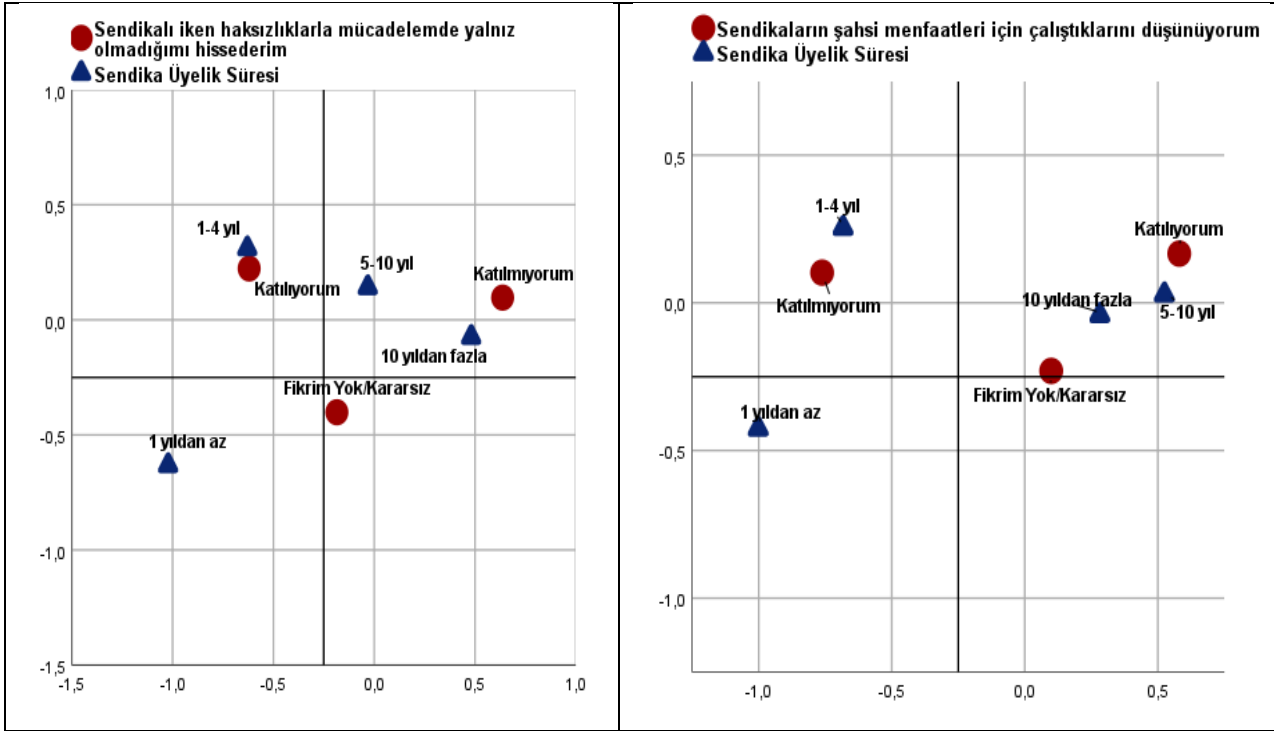
Şekil 3: PTT Çalışanlarının Sendika Üyelik Süresi ve Mesleki Fayda Sınaması



Sendika üyelik süresi ile sendikalı olarak kendimi güvende hissediyorum değişkenleri analizinden ulaşılan X^2 istatistik değerine göre ($X^2 = 61,672$, $p=0,001 \leq 0,05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbiriyle uyumludur. Aynı şekilde sendika üyelik süresi ile sendikalı olmanın bana yeni şeyler kattığına inanıyorum değişkenleri analizinden ulaşılan X^2 istatistik değerine göre ($X^2 = 23,996$, $p=0,011 \leq 0,05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbiriyle uyumludur.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre: sendika üyelik süresi ile sendikalı olarak kendimi güvende hissediyorum bulgularının üç kümede toplandığı görülmektedir. Sendika üyelik süresi 1-4 yıl ve 1 yıldan az olanların sendikalı olmanın kendilerine güven sağladığını düşündükleri söylenebilir iken, sendika üyelik yılı 10 yıldan fazla olanların ise sendikalı olmanın kendilerine güven sağlamadığını düşündükleri söylenebilir. Sendika üyelik süresi 5-10 yıl olanların ise çoğunlukla kararsız oldukları söylenebilir. Diğer bir ifade ile sendika üyelik süresinin arttıkça sendikalı olmanın sağladığı güven arasında tersi bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Sendika üyelik süresi ile sendikalı olmanın bana yeni şeyler kattığına inanıyorum bulgularının üç kümede toplandığı görülmektedir. Sendika üyelik süresi 1 yıldan az olanlar sendikaların kendilerine yeni şeyler kattığını düşündükleri ifade edilebilir iken, sendika üyelik süresi 10 yıl üzeri olanların ise sendika üyeliğinin kendilerine yeni şeyler kattığını düşünmedikleri ifade edilebilir. Sendika üyelik süresi 1-4 yıl olanların çoğunlukla kararsız oldukları belirtilebilir. Sendika üyelik süresi 5-10 yıl olanların büyük çoğunluğu ise sendika üyeliğinin kendilerine yeni şeyler kazandırdığına katılmadığını veya kararsız oldukları ifade edilebilir.

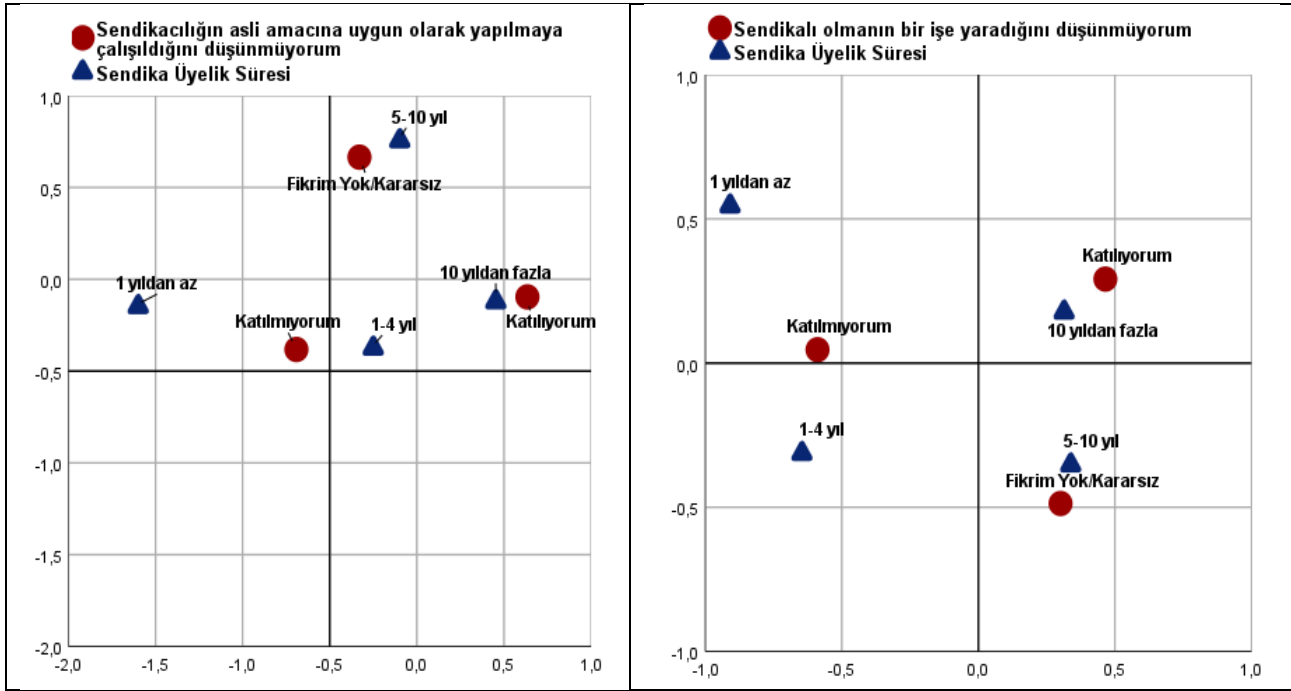
Şekil 4: PTT Çalışanlarının Sendika Üyelik Süresi ve Sendikal Fayda Sınaması



Sendika üyelik süresi ile sendikalı iken haksızlıklarla mücadelede yalnız olmadığımı hissederim değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 34,403$, $p=0,001 \leq 0,05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbiriyle uyumludur. Aynı şekilde sendika üyelik süresi ile sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünüyorum değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 31,141$, $p=0,001 \leq 0,05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbiriyle uyumludur.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre: sendika üyelik süresi ile sendikalı iken haksızlıklarla mücadelede yalnız olmadığımı hissederim bulgularının üç kümede toplandığı görülmektedir. Sendika üyelik süresi 1-4 yıl olanlar haksızlıklarla mücadelede sendikaların kendilerini yalnız hissettirmediklerini düşündükleri söylenebilir iken, sendikal üyelik süresi 10 yıldan fazla olanlar haksızlıklarla mücadelede sendikaların kendilerini yalnız hissettirdiklerini düşündükleri söylenebilir. Sendikal üyelik süresi 5-10 yıl olanlar ise katılıyorum ve katılmıyorum cevaplarının birbirine yakın olmasından dolayı her iki kümeye de dâhil olmamışlardır. Sendikal üyelik süresi 1 yıldan az olanlar ise haksızlıklarla mücadelede sendikaların desteğinin hissedilmesinde kararsız oldukları ifade edilebilir. Bunun sebebi ise henüz yeni üye olduklarından dolayı bir haksızlık mücadelesi içerisinde bulunmamış olabilmeleridir. Sendika üyelik süresi ile sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünüyorum bulgularının iki kümede toplandığı görülmektedir. Sendika üyelik süresi 1 yıldan az olanlar ve 1-4 yıl olanların sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünmedikleri ifade edilebilir iken, üyelik süresi 5-10 yıl olanların ise sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşündükleri ifade edilebilir. Sendika üyelik süresi 10 yıldan fazla olanlar ise birbirine yakın bir şekilde sendikaların şahsi menfaatlerine çalıştıklarını düşündükleri veya kararsız oldukları söylenebilir.

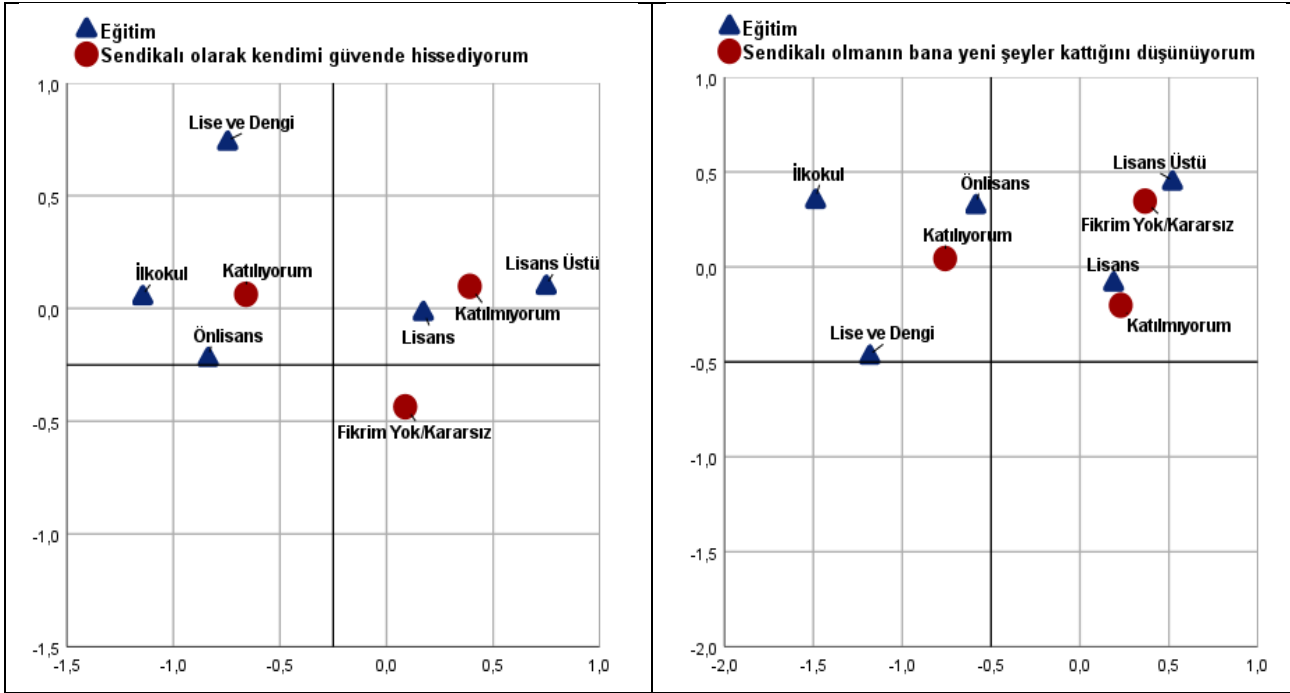
Şekil 5: PTT Çalışanlarının Sendika Üyelik Süresi ve Sendika İşlevi Algısı



Sendika üyelik süresi ile sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapılmaya çalışıldığını düşünmüyorum değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 56,177$, $p=0,001 \leq 0.05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbiriyle uyumludur. Sendika üyelik süresi ile sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmüyorum değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 24,193$, $p=0,001 \leq 0.05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbiriyle uyumludur.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre: sendika üyelik süresi ile sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapılmaya çalışıldığını düşünmüyorum bulgularının üç kümede toplandığı görülmektedir. Sendika üyelik süresi 1 yıldan az ve 1-4 yıl olanların sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapıldığını düşündükleri ifade edilebilir iken, sendika üyelik süresi 10 yıldan fazla olanlar sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapıldığını düşünmedikleri söylenebilir. Sendika üyelik süresi 5-10 yıl olanların ise çoğunluklar kararsız oldukları ifade edilebilir. Sendika üyelik süresi ile sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmüyorum bulgularının üç kümede toplandığı görülmektedir. Sendika üyelik süresi 1-4 yıl ve 1 yıldan az olanların sendikalı olmanın bir işe yaramadığı hususuna katılmadıkları söylenebilir iken, sendika üyelik süresi 10 yıldan fazla olanların sendikalı olmanın bir işe yaramadığını düşündükleri ifade edilebilir. Sendika üyelik süresi 5-10 yıl olanlar ise sendikalı olmanın bir işe yaramadığı sorusunun cevaplandırılmasında çoğunlukla kararsız oldukları söylenebilir.

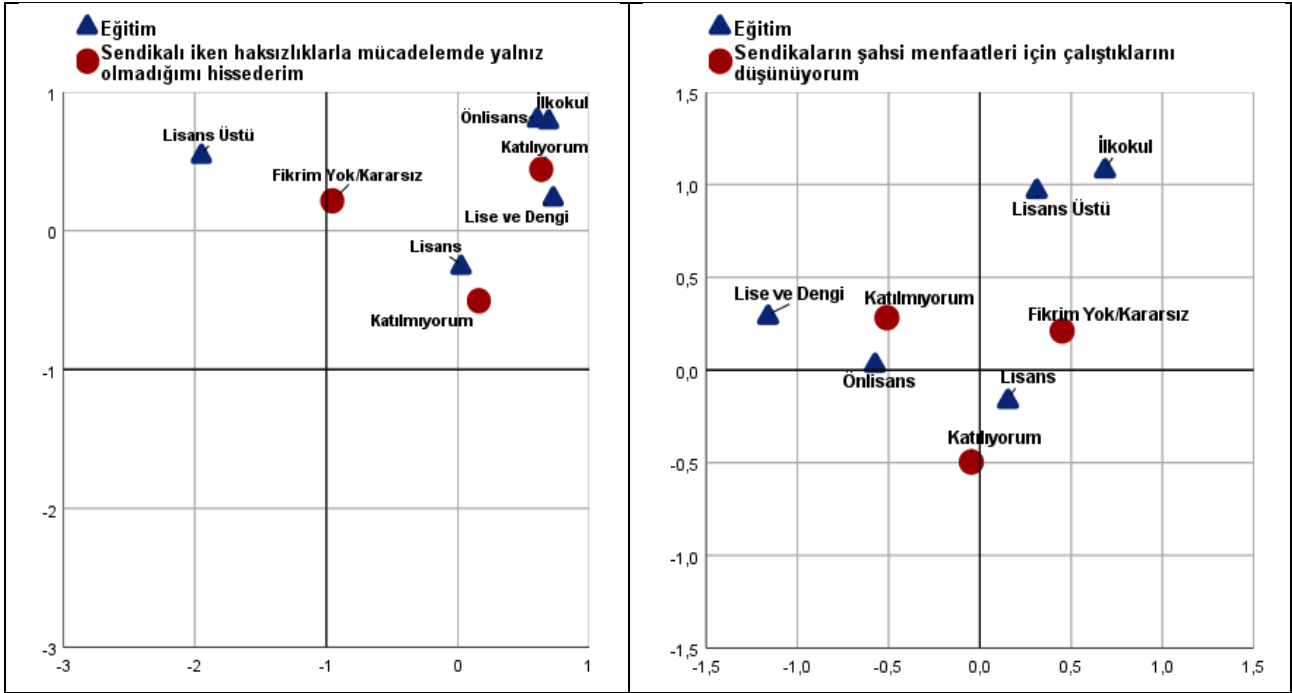
Şekil 6: PTT Çalışanlarının Eğitim Durumu ve Mesleki Fayda İlişkisi



Eğitim düzeyi ile sendikalı olarak kendimi güvende hissediyorum değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 18,772$, $p=0,016 \leq 0,05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbirine uyumludur. Aynı şekilde eğitim düzeyi ile sendikalı olmanın bana yeni şeyler kattığına inanıyorum değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 17,816$, $p=0,023 \leq 0,05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbirine uyumludur.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre: eğitim düzeyi ile sendikalı olarak kendimi güvende hissediyorum bulgularının iki kümede toplandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi ilköğretim, lise ve dengi, önlisans olanların sendikalı olmanın kendilerini güvende hissettirdiğini düşündükleri ifade edilebilir iken, lisans ve lisansüstü eğitime sahip olanların sendikalı olmanın kendilerini güvende hissettirdiğini düşünmedikleri söylenebilir. Yani eğitim düzeyi yüksek olan sendikalıların sendikalı olarak güvende hissetmedikleri belirtilebilir. Eğitim düzeyi ile sendikalı olmanın bana yeni şeyler kattığını düşünüyorum bulgularının üç kümede toplandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi ilköğretim, lise ve dengi, önlisans olanların sendikalı olmanın kendilerine yeni şeyler kattığını düşündükleri söylenebilir iken lisans düzeyinde eğitime sahip olanların sendikalı olmanın kendilerine yeni şeyler kattığını düşünmedikleri söylenebilir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların ise sendikalı olmanın kendilerine yeni şeyler kattığını düşüncesinde çoğunlukla kararsız oldukları ifade edilebilir.

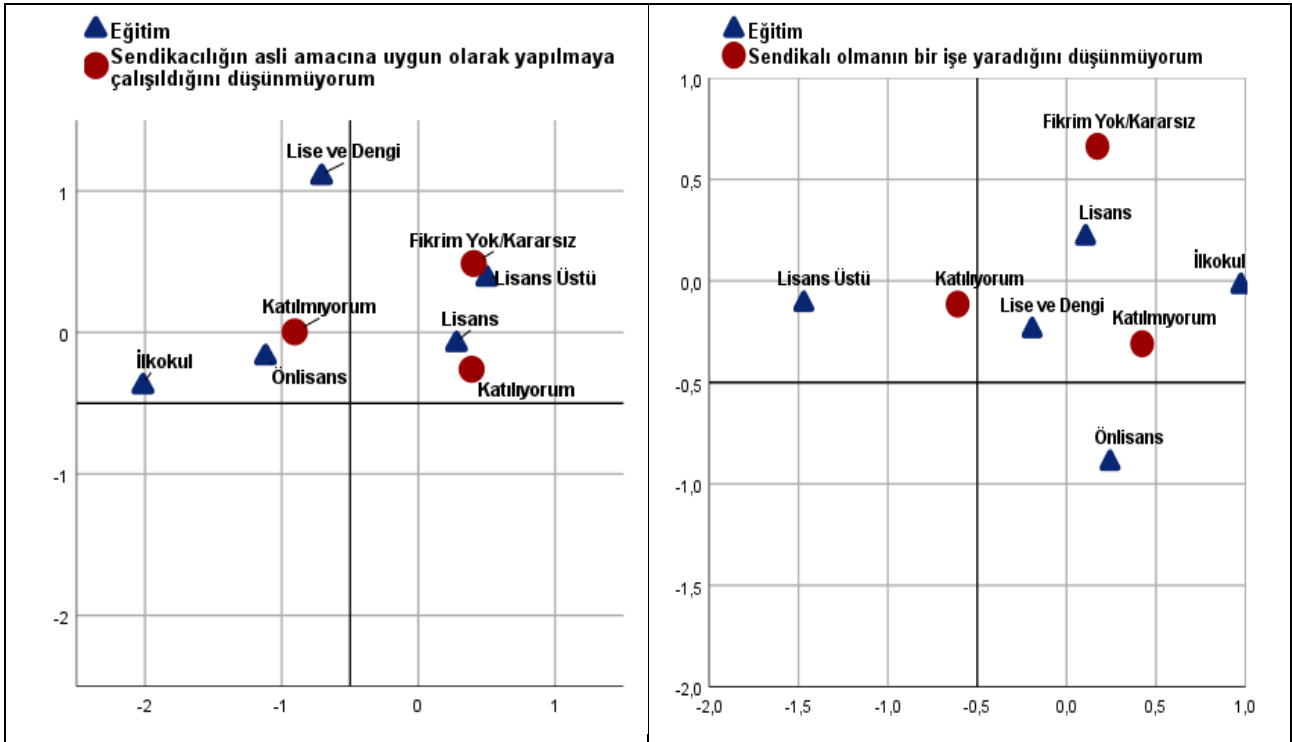
Şekil 7: PTT Çalışanlarının Eğitim Durumu ve Sendikal Fayda Sınaması



Eğitim düzeyi ile sendikalı iken haksızlıklarla mücadelede yalnız olmadığımı hissederim değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 70,055$, $p=0,001 \leq 0,05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbirine uyumludur. Aynı şekilde eğitim düzeyi ile sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünüyorum değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 14,245$, $p=0,056 \leq 0,05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbirine uyumludur.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre: eğitim düzeyi ile sendikalı iken haksızlıklarla mücadelede yalnız olmadığımı hissederim bulgularının üç kümede toplandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi ilköğretim, lise ve dengi, önlisans olanların haksızlıklarla mücadelede sendikaların kendilerini yalnız hissettirmediklerini düşündükleri söylenebilir iken, eğitim düzeyi lisans olanların haksızlıklarla mücadelede sendikaların kendilerini yalnız hissettirdiklerini düşündükleri söylenebilir. Eğitim düzeyi lisansüstü olanların ise haksızlıklarla mücadelede sendikaların kendilerini yalnız hissettirmeyeceği hususunda kararsız oldukları ifade edilebilir. Eğitim düzeyi ile sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünüyorum bulgularının iki kümede toplandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi lise ve dengi, önlisans olanların sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünmedikleri ifade edilebilir iken, eğitim düzeyi ilköğretim ve lisansüstü olanların sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarına dair düşüncelerinde çoğunlukla kararsız oldukları ifade edilebilir. Eğitim düzeyi lisans olanlar ise birbirine yakın bir şekilde sendikaların şahsi menfaatlerine çalıştıklarını düşündükleri veya kararsız oldukları söylenebilir.

Şekil 8: PTT Çalışanlarının Eğitim Durumu ve Sendika İşlevi Algısı



Eğitim düzeyi ile sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapılmaya çalışıldığını düşünmüyorum değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 50.571$, $p=0,001 \leq 0.05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbirleriyle uyumludur. Eğitim düzeyi ile sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmüyorum değişkenleri analizinden ulaşılan χ^2 istatistik değerine göre ($\chi^2 = 25,051$, $p=0,002 \leq 0.05$) orijinal dağılımın değerleri ile model boyutlarının dağılımı birbirleriyle uyumludur.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre: eğitim düzeyi ile sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapılmaya çalışıldığını düşünmüyorum bulgularının üç kümede toplandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi ilkököl, önlisans, lise ve dengi olanların sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapıldığını düşündükleri ifade edilebilir iken, eğitim düzeyi lisans olanların sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapıldığını düşünmedikleri söylenebilir. Eğitim düzeyi lisansüstü olanların ise çoğunluklar kararsız oldukları ifade edilebilir. Eğitim düzeyi ile sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmüyorum bulgularının oldukça dağınık olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi ilkököl olanların sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmedikleri söylenebilir iken eğitim düzeyi lisans üstü olanların sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşündükleri ifade edilebilir. Lise ve dengi eğitime sahip olanların bu soruda katılıyorum ve katılmıyorum cevaplarının birbirine yakın olması ve lisans eğitimine sahip olanların katılıyorum, katılmıyorum ve fikrim yok cevaplarının birbirine yakın olması, bu iki eğitim düzeyinin belirli bir küme içerisinde bulunmasını veya bir küme oluşturamamasına sebep olmuştur.

4. Sonuç

Emek unsuru her ne kadar üretim sürecindeki en önemli üretim faktörlerinden birisi de olsa dünya kadar işletmeler için bir maliyet olarak algılanmıştır. Ancak teknolojik ilerlemeler ile ivme kazanan küreselleşmenin getirdiği yıkıcı rekabet, işletmelerin emek unsuruna olan bakış açısını kökten değiştirerek insan kaynaklarının önemini giderek arttırmıştır. Nitekim işletmeler artık sadece maddi unsurları kullanarak küresel rekabette başarılı olamayacaklarını anlamış bulunmaktadır. Bu yüzden yakın bir zamana kadar uygulanan personel yönetimi uygulamalarından vazgeçilmiş ve emeğin

idaresi arşiv ve belge yönetimi olmaktan kurtularak rekabet açısından stratejik bir amaca dönüşmüştür. İnsan kaynaklarının çalışanlardan maksimum verimi alabilmesi için örgüt kültürünün çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Haliyle insan kaynaklarının uyguladığı stratejiler personelin seçimi ve işe yerleştirilmesi, kariyer geliştirme programları, ücret politikaları, örgüt içi iletişim kanallarının güçlendirilmesi, çalışma saatleri ve esnek çalışma modellerinin uygulanması gibi birçok konuyu kapsar hale gelmiştir.

Diğer yandan insan kaynakları yönetiminin gelişmesi giderek güç ve etkinlik kaybeden sendikaları ne yönde etkileyeceği tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Bu konuda olumsuz düşünen yazarlara göre insan kaynakları stratejileri çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve çalışanlar sendikal harekete daha soğuk yaklaşmaktadır. Hali hazırda emeğin artan vasıf düzeyi, çalışanların kendi çalışma koşulları hakkındaki pazarlık gücünü yükselttiği için bu sürece katkı sağlamaktadır. Bu düşünürlere göre sendikalar, insan kaynakları yönetimi ve çalışanlar arasında gelişen ikili ilişkilerin mevcut durumunu kabullenmeli ve mevcut politikalarını insan kaynakları yönetimi ile uyum içerisinde belirlemelidir. Sendikaların bunu başarabildiği sürece sendika-şirket arası diyalog devam edebilecektir. Konuya çok daha ılımlı yaklaşan düşünürlere bile insan kaynakları yönetiminin geliştirdiği çalışma ilişkilerinin sendikalar az ya da çok yıpratacağını kabul etmektedir.

Yapılan çalışmanın bulguları, PTT çalışanlarının örgüt içinde geçirdikleri süre ve sendikal algıları arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Correspondence (uyum) analizi sonuçlarına göre genellikle, 4 yıldan az süreli sendikalı olanların sendikalara bakışı olumlu iken 5-10 yıl arasında daha kararsız kaldıkları ve 10 yıldan uzun süre çalışanların ise sendikalara yönelik algılarının olumsuzlaştığı görülmektedir. Nitekim 4 yıldan az süreyle çalışanların sendikaların kendilerine yeni bir şey kattığını düşünürken, 5-10 yıl arası çalışanların kararsız kaldığı ve 10 yıldan fazla süre ile çalışanların ise bu konuya katılmadığı görülmektedir. Benzer şekilde sendikalı olarak kendimi güvende hissediyorum sorunun cevapları da aynı sonuçları vermektedir. Sendikaların çalışma hayatında kendilerini destekleyip desteklemediğini konusunda ise yine benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Sendikaların şahsi menfaatleri için çalışıp çalışmadığı konusunda ise sendika üyelik süresi 4 yıldan az olanların sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünmedikleri ifade ederken, üyelik süresi 5-10 yıl olanların ise sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünmektedir. Özetle, çalışanların örgüt içinde geçirdiği sürenin artması ile kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerini ve sendikalara daha mesafeli olduklarını söyleyebilmek mümkündür.

Araştırmanın diğer bulgusu ise bireysel pazarlık gücüne sahip yüksek vasıflı PTT çalışanlarının sendika üyesi olmalarına rağmen sendikalara daha mesafeli yaklaştığıdır. Eğitim düzeyi önlisans ve aşağısında olan PTT çalışanlarının sendikalı olmanın kendilerini güvende hissettirdiğini düşünürken, lisans ve lisansüstü eğitime sahip olanlar ise olumsuz bir fikre sahiptir. Sendikaların kendilerine yeni bir şey katıp katmadığı sorusuna ise yine eğitim düzeyi önlisans ve aşağısında olanlar yeni bir şeyler kattığını düşünmekte iken lisans mezunu olan sendikalılar tam tersi şekilde düşünmektedirler. Ancak lisansüstü çalışanlar bu soruda kararsız kalmaktadır. Sendikalı iken haksızlıklarla mücadelede yalnız olup olmadığı sorusuna eğitim düzeyi önlisans ve aşağısında olan çalışanlar kendilerini yalnız hissetmediği düşüncesine sahip iken, eğitim düzeyi lisans olanların haksızlıklarla mücadelede sendikaların kendilerini yalnız hissettirdiğini düşünmektedir. Yine benzer şekilde lisansüstü eğitime sahip çalışanlar bu konuda kararsız kalmaktadır. Eğitim düzeyi ilkökul, lise ve dengi, önlisans olan çalışanlar sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapıldığını düşünürken, eğitim düzeyi lisans olan sendikalıların aksini düşündüğü ve lisansüstü eğitime sahip çalışanların ise genellikle kararsız kaldığı görülmektedir.

YAZARLARIN KATKISI

Yazarların eşit oranda katkısı bulunmaktadır.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır

KAYNAKÇA

- Ahammad, T. (2017). “Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?”, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), ss.412-420.
- Amstrong, A. M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Praticce*, Kogan Page, 10. Baskı, London and Philadelphia.
- Atunoğlu, E. A., Özpinar, Ö. & Ersöz, Ö., H. (2009). “Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ile Sendikalara Etkisi ve Türkiye”, *Öneri Dergisi*, 8(32), ss.113-124.
- Blyton P. R. & Turnbull, P. J. (2004). *The Dynamics of Employee Relations*, Palgrave Macmillan, London.
- Budak, Y. (2022). “Posta Tarihine Bir Bakış: Posta ve Telgraf Teşkilatını Kuruluşu”, *Eurasian Econometrics Statistics & Emprical Economics Journal*, 17, ss.30-46.
- Cantürk, M. (2005). Misyon ve Vizyona Ulaşmada Süreç Yönetimi Ve Posta Ve Telgraf Teşkilatı (PTT) Genel Müdürlüğü’nde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, T. (2005). Türkiye’de Posta Telgraf ve Telefon Teşkilatının Tarihsel Gelişimi (1840-1920), PTT Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Demirler S. & Köse, S. (2021). "Endüstri İlişkileri Taraflarının Değerlendirmeleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikalar Arasındaki İlişki" , *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 46, ss.413-433.
- Giritlioğlu, İ., Karakan, H. İ., Alkan, B. N., & Gündoğan, H. R. (2017). Türkiye'nin Tanıtımında Posta Pullarının Fonksiyonel Önemi ve Türkiye'deki Posta Pullarına Yönelik İçerik Analizi, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), ss.74-89.
- Greenacre, M. J. (2010). “Correspondence analysis” *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(5), ss.613-619
- Haber-Sen. (2024). PTT, Tarihinde Hiç Bu Kadar Yozlaşmamış ve Bu Kadar Kötü Yönetilmemişti. HABER-SEN. <https://habersen.org.tr/2016/yazilar/ptt-tarihinde-hic-bu-kadar-yozlasmamis-ve-bu-kadar-kotu-yonetilmemisti/#:~:text=%100%20PTT%20i%C5%9Ftiraki%20%C5%9Firketlerle%20birli kte%20toplam%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fan%20say%C4%B1s%C4%B1%3A%2049.647%20ki%C5%9Fidir.> (Erişim Tarihi: 15.03.2024)

- Işık, V. (2009). “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi” , *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), ss.147-176.
- Jewell, D. O., Jewell, S. F., & Kaufman, B. E. (2022). Designing and Implementing High-Performance Work Systems: Insights from Consulting Practice for Academic Researchers, *Human Resource Management Review*, 32(1), ss.100-749.
- Kağnıcıoğlu, D. (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (1), ss.13-42.
- Karen, L. F. & Reio Jr. G. T. (2010). "Human Resource Management Systems and Firm Performance", *Journal of Management Development*, 29(5) ss.471-494.
- Kaya, E. & Taş, İ., (2015). "Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayırımı." *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), ss. 21-28.
- Keskin, A., Şahin, R. U., & Uzunalioğlu, R. (2021). “Türkiye’den New Jersey’e Göç ve Tersine Göç Üzerine Araştırma”. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*”, 18(42), ss.5942-5967.
- Keskin, A., Güneş, M. Ş., & Yıldız, D. (2019). “Alışveriş Merkezlerinde Müşterilerin Ürün Algısı ile Tüketim Alışkanlıkları Arasındaki İlişkinin Uyum ve Robust Regresyon Analizi ile İncelenmesi”, *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(4), ss.377-390.
- Küçükönal, H. & Korul, V. (2002). “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), ss.67–90.
- Levent, U., Mercin, (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), ss.128-144.
- Öge, S. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Yayın Evi, 10. Baskı, İstanbul.
- Öğüt, A., Akgemci, T. & Tahir Demirsel, M. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Öznur, Y. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Yayınevi, Ankara. Sadık, K. (2014). “Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Çalışma ve Toplum*, 3(42), ss.111-136.
- Öztoprak, S. (2014). "6475 Sayılı Posta Hizmetleri Kanunu İle Yeniden Yapılandırılan Posta Hizmetleri Teşkilatı;" Ptt Aş", *Ankara Barosu Dergileri*, 72.(2) , ss.377-394.
- PTT, (2024). T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı. <https://www.ptt.gov.tr/hakimizda-tarihce> (Erişim Tarihi: 12.03.2024)
- Seyidoğlu, H. (2003). *Uluslararası İktisat: Teori, Politika ve Uygulama*, Güzem Can Yayınları, 15. Baskı, İstanbul, 2003.
- Tekir, S. (2021). Erken Cumhuriyet Yıllarında Türkiye’de İletişim Araçları: Posta, Telefon, Telgraf ve Telsiz (1925-1930)”, *Vakanüvis-Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi*, 6(Spec. Iss.), ss.270-285.
- Tokol, A. (2014). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, 5. Baskı, Dora Yayın Evi, Bursa.
- Uzgören, N. (2007). “Uyum Analizinin Teorik Esasları ve Regresyon Analizi İle Benzerliğinin Grafikselsel Boyutta Karşılaştırılması”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, ss.1-20.

Yıldırım E. & Uçkan, B. (2010). “İşverenlerin Sendikasıızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği”, *Çalışma ve Toplum*, 2(25), ss.163-184.