

160717

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEĞİŞEN PARADİGMALARDA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

· İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RECEP YILDIZ

ANABİLİM DALI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

KOCAELİ, 2005

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

DEĞİŞEN PARADİGMALARDA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RECEP YILDIZ

ANABİLİM DALI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Sayım YORGUN

KOCAELİ, 2005

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEĞİŞEN PARADİGMALARDA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

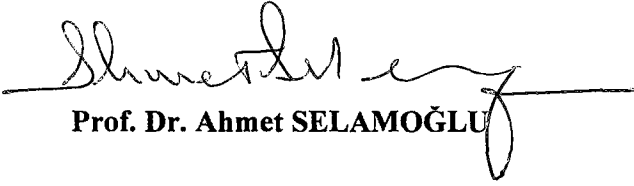
Y.LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan

: Recep YILDIZ

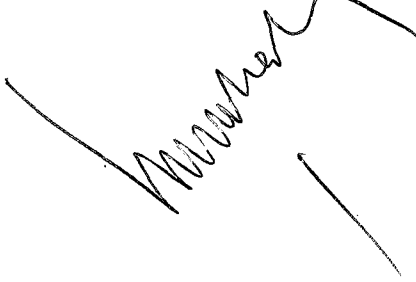
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No


: 12/10/2005-21


Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Sayım YORGUN

Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir ŞENKAL





KOCAELİ ,2005

SUNUŞ

XX. yüzyılın son çeyreğinde küresel ve teknolojik bir takım gelişmeler pek çok değişime neden olmuştur. Söz konusu dönemde, endüstri ilişkileri sisteminde çeşitli boyutlarıyla gerilemenin etkileri görülürken ters orantılı olarak insan kaynakları yönetiminin öneminde artış görülmesi iki disiplin arasındaki ilişkinin boyutuna ağırlık kazandırmıştır. Literatürde sıkça yapılan tartışmalarda sendika üye bağılıklarının azalması, toplu pazarlık kurumunun etkisinin azalması ve grev trendlerinin düşmesinin nedenleri üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmanın konusu, yeni işyeri profilinde insan kaynakları yönetiminin model olarak benimsenmeye başlanması ile endüstri ilişkileri sistemi üzerindeki meydana getirdiği etkiler sonucu belirlenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde, yol gösterici görüş ve tavsiyelerinden istifade ettiğim değerli hocam, Yrd. Doç. Dr. Sayım YORGUN'a, ilgi ve yardımlarını esirgemeyen Cape Town Üniversitesi Endüstri Sosyolojisi öğretim üyesi Prof. Dr. Johann MAREE'ye ve yüksek lisans eğitimim sırasında desteklerini gördüğüm fakültemizin değerli hocalarına, ayrı ayrı şükranlarımı sunarım.

Geniş özveriyle teknik destek yardımında bulunan Araş.Gör. Ferhat PEHLİVANOĞLU ve Araş. Gör. Yüksel BAYRAKTAR'a ayrıca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen kıymetli aileme teşekkürü bir borç bilirim. Katkılara rağmen gözlenebilecek eksik ve hataların sorumluluğu tabii ki tarafıma aittir.

Kocaeli, Ekim 2005

Recep YILDIZ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1. Endüstri İlişkileri Sistemi	2
1.1.1. Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi	4
1.1.2. Endüstri İlişkileri Sisteminin Tarafları	7
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	8
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	12
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	17

İkinci Bölüm

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDEN İNSAN KAYNAKLARINA DEĞİŞEN PARADİGMALAR

2.1. Küreselleşme	22
2.2. Liberal Ekonomik Politikalar ve Devletin Değişen Rolü	29
2.3. Teknolojik Değişim	32
2.4. İstihdam ve İşsizlik	34
2.4.1. İstihdam ve Emek Yapısındaki Değişim: Bilgi İşçisi	34
2.4.2. Kadın İşgücü İstihdamındaki Artış	38
2.4.3. İşsizlik	39
2.5. Sosyal Diyalogun ve Karşılıklı Güvenin Artması	43
2.6. Bireyin Artan Önemi	46
2.7. Deregülasyon	48

Üçüncü Bölüm**ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

3.1. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	50
3.1.1. Endüstri İlişkileri ve Personel Yönetimi İlişkisi	50
3.1.2. Personel Yönetimine Yeni Yaklaşımlar	52
3.2. Kurumsal Endüstri İlişkileri Alanında Daralma	60
3.2.1. Yeni İşyerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Sendikalara Etkileri	64
3.2.1.1. Yeni İşyerleri	64
3.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimin Artan Önemi ve Sendikalara Yönelik Tehditler	65
3.2.1.3. Uygulamada İnsan Kaynakları Yönetiminin Zayıf Yönleri	67
3.2.2. Sendikalar	69
3.2.2.1. Yeni İşyerlerinde Sendikal Hareketin Sorumluluğu	69
3.2.2.2. Değişim Sürecinde Sendikalar	74
3.2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikasız İşyerinde Endüstri İlişkileri	79
3.2.2.4. Sendikalarda Yeni Stratejiler	82
3.2.3. Toplu Pazarlık	89
3.3. İşyerinde Yeniden Yapılanma.....	95
3.3.1.Çalışma Hayatında Esneklik ve Esnek Çalışma Biçimleri	95
3.3.2.Yeni Yönetim ve Üretim Teknikleri	98
3.3.2.1. Toplam Kalite Yönetimi	98
3.3.2.2. Tam Zamanında Üretim	100
3.3.2.3. Çalışma Yaşamının Kalitesi	101
3.3.2.4. Takım Çalışması	102
3.4. Değişim Sürecinde Ülkelerin Mukayesesi.....	103
3.5. Gelecekte Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	108
SONUÇ.....	112
KAYNAKÇA	116

ÖZET

Değişen ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal, hukuksal ve aratan rekabet koşulları doğal olarak işyerinin yeniden yapılanmasına yol açmıştır. Bu yeni işyeri profilinde insan kaynakları yönetimi model olarak benimsenmeye başlanmış ve endüstri ilişkileri sistemi üzerine bir takım sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Piyasaların istikrarsızlığı ve rekabet sonucunda işletmelerin sürekli güç kaybetmesi, yöneticilerin üretim süreçleri ve çalışma organizasyonları etkinliğine yeniden göz atmalarını zorunlu hale getirmiştir. Yeni baskılar işyerinde işçi maliyetlerinin azaltılması, üretim çıktı ve kalitesinin artırılması, yeni teknolojiyi tanıma ve daha başarılı bir şekilde işgücünün esnek olarak konuşlandırılmasına yol açmıştır. Japon rekabetine karşı bu acil değişim ihtiyacı sadece üretim sürecinde değil aynı zamanda çalışma yerinde de işgücünün daha fazla katılımını gerektirmektedir.

Çalışma ilişkilerinde değişim ve insan kaynakları yönetiminin artan önemine tekabül eden yenileştirme çabaları; sendikalaşma düzeyinde gerileme, üretim süreçlerinde değişim, kalite ve verimliliğin önem kazanması ve toplu pazarlık kurumunun etkisinin azalması gibi güncel değişim trendleriyle paralel bir gelişim arz etmektedir. Bu değişim süreci çerçevesinde bazı işverenler geleneksel endüstri ilişkileri tarafından kendilerine yapısal engeller inşa eden kurumlar olarak görmekte ve insan kaynakları yönetimini karar alma süreçlerine ve çıktılarına karşı sendikaların potansiyel etkilerini ortadan kaldırıcı veya azaltıcı yönetim tarzı olarak amaçlamaktadırlar.

Kolektif olmayan davranış akımlarının sonucunda sendika üyeliği ve yoğunluğunda azalma ve sendikasız işyeri yapılanmasında artış görülmektedir. İnsan kaynaklarının işgören ilişkilerinde kolektivizmin düşürülmesi ve yeni bireycilik akımı yaklaşımı sendikaları ve toplu pazarlığın geleneksel yapısını olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, küreselleşme sürecinde önemi artan insan kaynakları yönetiminin, endüstri ilişkileri üzerinde meydana getirdiği değişimi ortaya koymaktır.

ABSTRACT

Today, continuously changing economic, technological, social, political and legal conditions and increasing conditions of competition have naturally led a new structure in working environment. This new environment has been accepted as a new governance model and that brought about some results on the system of industrial relations.

It is clear that the lack of stable markets and continuous erosion of organisations' competitive power has compelled employers to revise at the manner in which their productive processes function and the efficiency of their work organisation strategies. These new pressures have forced employers to seek reductions in labour costs, rise production/output and quality, new technology and flexibility. The need for an urgent change against Japanese competitive advantage requires active labor involvement not only in the production process but also in their work place.

These innovations has corresponded closely to the literature on new systems of labour relations and the rising interest in human resources management. Such changes have been identified, as a parallel processes of decline in the unionism and decentralisation process of collective agreement and quality circles to work teams or just-in-time production systems.

There is thus some considerable approach available of the human resource management to employee relations, based as it on decline of collectivism. We know that there is this kind of attitudes as a result of decline in trade union membership and density.

The main aim of this study is to examine the potential impact of human resource management, that has been becoming vital due to mainly globalization, on industrial relations. By doing so, this study aims further to analyse the changes in current industrial relations.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Personel Yönetimi İnsan Kaynakları Arasındaki Farklılıklar	16
Tablo 2 : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlev Ve Uygulamaları	20
Tablo 3 : Geleceğe Bakış, Trendler (Dünya).....	28
Tablo 4 : Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	59
Tablo 5 : Endüstri İlişkilerindeki Değişim ve Yeni Trendler	63
Tablo 6 : Sendika Üyeliği	78
Tablo 7 : Yönetimin Sendikasızlık Yaklaşımı	81
Tablo 8 : Sendikal Genişleme Metotları	83
Tablo 9 : ABD Sendikal Örgütlenme Modeli.....	87
Tablo 10 : 2000’li Yıllarda Avrupa’da Toplu Pazarlık Ve Ücret Oluşumu	93
Tablo 11: Son Yıllarda Alman ve Anglo-Sakson Endüstri İlişkileri Araştırmaları.....	105
Tablo 12:Gelecekte Sendika Kimlikleri.....	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Dünyada Toplam İşsizlik Oranı.....	41
Şekil 2 : Geleneksel Pozisyonuyla Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri	52
Şekil 3: İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkilerinin Yönetimi.....	56
Şekil 4: İş Yerinde Yeniden Yapılanma ve İstihdam Esnekliği.....	97



GİRİŞ

Endüstri ilişkileri sisteminde sendikalar, XX. yüzyılın ikinci ve üçüncü dönemlerinde kurmuş oldukları güçlü organizasyonlar sayesinde işçilerin haklarının temsili, yaşam standartlarının artırılması, eşitlik ve adaletin sağlanmasında işveren ve devlet karşısında güçlü bir konuma gelmişlerdir. Dördüncü çeyrekte ve yeni yüzyılda slogan haline gelen “Küreselleşme” ile beraber teknolojik süreç ve bu sürece eşlik eden işgücünün değişen yapısı, özellikle kadın işçi sayısındaki artış, hükümetlerin ekonomi politikaları ve esnek işgücü uygulamaları ile beraber endüstri ilişkileri sisteminde, üyelerin sendika bağlılıklarının azaldığı, toplu pazarlık kurumunun etkisinin azaldığı, grev trendlerinde düşüşün yaşandığı köklü değişim ve dönüşümlerin meydana geldiği dönem olmaktadır.

Bu dönemde, endüstri ilişkileri sisteminde çeşitli boyutlarıyla gerilemenin etkileri görülürken ters orantılı olarak insan kaynakları yönetiminin öneminde artış görülmektedir.

“Değişen Paradigmalarda Endüstri ilişkileri İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi” adlı bu çalışmada endüstri ilişkileri sistemindeki gelişmelerin sadece ekonomik, teknolojik, sosyal, hukuk ve yapısal gelişmelerle bağlantılı olmadığı aynı zamanda endüstri ilişkileri sistemi içersinde önemi artan insan kaynakları yönetimi ile de doğrudan ilişkisi olduğu ortaya atılmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümde endüstri ilişkiler sisteminin ve insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkış nedenleri tarihsel çerçevede incelenmiştir. Endüstri ilişkileri sisteminin değişim ve gelişimine etki eden paradigmalar ikinci bölümde ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde ise tartışma boyutu ile endüstri ilişkileri insan kaynakları yönetimi ilişkisi; insan kaynakları yönetiminin artan önemi, işyeri, sendika ve toplu pazarlık boyutuyla ele alınmıştır. Ayrıca gelecekte endüstri ilişkileri sisteminde ve insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkabilecek yeni roller, sendika stratejileri ve işyerinde yeni yapılanma ve yeni arayışlarda incelenmiştir.

Birinci Bölüm

TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Endüstri ilişkileri sistemi ve insan kaynakları yönetimi bu çalışmanın iki önemli disiplini oluşturmaktadır. Bu bölümde ilk olarak; disiplinler arası ilişkiye etki eden faktörleri ve ilişkiyi inceleme sürecine geçmeden önce endüstri ilişkileri sisteminin kavramsal dönüşümü, gelişimi ve sistemin tarafları açıklandıktan sonra, insan kaynakları yönetiminin tanımı, personel yönetimine geçiş süreci ve işlevleri ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1. Endüstri İlişkileri Sistemi

Günümüzde çok kullanılan endüstri ilişkileri (industrial relations) kavramı değişik terminolojilerle ifade edilebildiği gibi, farklı anlamlara da gelmektedir. Gerçekten de günümüzde endüstri ilişkileri kavramının yanında, “işçi – işveren ilişkileri”, “Çalışma Ekonomisi”, “Çalışma Ekonomisi ve Çalışma İlişkileri” gibi farklı kavramlarda kullanılmaktadır. Bilindiği gibi hem çalışma ekonomisi hem de endüstri ilişkileri birbirlerinin konularına giren sorunları kavramakla birlikte, aralarında ayrıca bazı farklarda açık bir şekilde görülmektedir. Şöyle ki; çalışma ekonomisi günümüzde genellikle emek piyasalarıyla ilgili sorunları ve ücret konularını kavramakta iken, endüstri ilişkileri ise, daha ziyade sendikacılık ve toplu pazarlık konularını ele almaktadır.¹

İktisat, sosyoloji, siyaset bilimi, psikoloji, tarih ve hukuk gibi farklı sosyal bilimlerin kesiştiği bir alan olan endüstri ilişkilerinin kökeninde sanayi devrimi sonucunda ortaya çıkan “işçi sorunu” yatmaktadır.² Bu nedenle endüstri ilişkilerinin tek bir bilim dalı olmak yerine, çeşitli bilim dallarını kapsayan “çok disiplini” bir nitelik taşıdığı belirtilmektedir.³ Bu bağlamda endüstri ilişkileri sistemi kavramı ekonomi, siyasi, sosyal ve hukuki gelişmelerden etkilenmektedir.

Teknik anlamıyla endüstri ilişkileri kavramı, istihdam ilişkilerini yönlendiren ve yöneten ilkeler, değerler, normlar, kurumlar ve uygulamaların çok yönlü etkileşimleri

¹ Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul: Beta Yayını, B:6, 1994, s.34

² Engin Yıldırım, **Endüstri İlişkileri Teorileri**, Adapazarı: Değişim Yayını, 1997,s.23

³ Meryem Koray, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayını, No:22, 1992, s.27

çerçevesinde oluşan bir sistemi ifade etmektedir.⁴ Dolayısıyla çalışma koşulları ve çalışanların pozisyonu endüstri ilişkileri sistemi bünyesinde ele alınmaktadır.

Dar anlamda endüstri ilişkileri kavramı⁵, yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarını belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken, geniş anlamda işçiler ve işveren arasındaki ilişkiler olarak tanımlanabilir.⁶ Ansiklopedik anlam olarak endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler (işçi – işveren arasındaki), toplu ilişkiler (işçi sendikaları-ışveren sendikaları arasındaki) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar bireysel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusunu oluşturmaktadır.⁷

Endüstri ilişkileri sistemlerinin oluşmasında belli başlı üç ana unsur önemli rol oynamaktadır. İlk olarak; milli endüstri ilişkiler sisteminin taraflarının statüleri, bir devrimin veya savaşın sonunda temelden yeniden düzenlendiği için dünya tarihindeki gelişmeler sistemi derinden etkilemektedir.

İkinci olarak; işçilerin, yöneticilerin ve hükümet organlarının statüleri, bir milli sistem içinde, o toplumun bağımsızlığı ve endüstrileşme sürecinin başladığı devre ile, gelenekler ve endüstri öncesi politik bünyeden etkilenmektedir.

Son olarak; ekonomik gelişme sürecinde tarafların statüleri, sistematik olarak değişmektedir. Bu değişme içinde endüstrileşmeyi yürüten liderler önemli rol oynamaktadır.⁸ Sisteme etki eden bu değişkenler sistem yapısının ve etkinliğinin ülkelere has modeller üzerine oluşturmasına neden olmaktadır.

Sistem bütünü ifade eder ve etkileşim içinde bulunan birbirine bağlı alt sistemlerden oluşur. Endüstri ilişkileri durağan olmayan dinamik bir süreçtir. Sistem, kendine özgü amaç ve çıkarları bulunan sosyal taraflar arasında çekişme ve çatışmaların bulunduğu, ülkede uygulanmakta olan ekonomik politikadan doğrudan etkilenen ve

⁴ Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul: İz Yayıncılık, 2001, s.50.

⁵ Koray, a.g.e., s.24.

⁶ Zeki Erdut, **Avrupa Topluluğu'na Tam Üyelik Bakımından Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Değerlendirilmesi**, Ankara: Kamu-İs Yayını, 1992, s.71.

⁷ Koray, a.g.e., s.24.

⁸ Ekin, a.g.e.,s.36.

sosyal politika ile iç içe olan bir bütündür. Bu bütün devletin yasama, yürütme ve yargı organlarını sürekli olarak yakından ilgilendirmekte ve etkileri toplumun bütün kesimlerinde hissedilmektedir.⁹

1.1.1. Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi

Sosyal ve iktisadi hayatın yaşanan her döneminde o döneme has kavramlar ve müesseseseleşmeler ortaya çıkmıştır. Bir dönemde sosyal gerçekte fark edilmeyen bir değişme ve onun kavramı bir başka dönemde kendisini ortaya koymuştur. Feodal, şehirli, mavi yakalı, beyaz yakalı, mülkiyet, makine, teknoloji, sanayileşme, hizmet sektörü gibi birçok kavram belirli bir sosyal realite ile doğmuş ve şekillenmiştir.¹⁰ Bir sosyal bilim dalı olan endüstri ilişkilerinin de ortaya çıkışı ve gelişimi endüstrileşme olgusuyla bağlantılıdır.

Günümüzde kullandığımız birçok kavram, birçok kurum endüstrileşme olayının birer unsuru ve sonucudurlar. Yalnız çalışma yaşamında değil, ayrıca aile yapısından siyasal yapıya dek birçok değişim ve gelişimin oluşmasında da endüstrileşme olgusunun büyük bir payı vardır. Ortaya çıkardığı etkileri büyük ve yaygın olan endüstrileşme olayının, bu nedenle tüm dünyada endüstri devrimi olarak adlandırıldığı görülmektedir.¹¹

Endüstri gelişimi 18. yüzyıl ortalarında özellikle dokuma endüstrisinde bir yığın yeni buluşun uygulamaya konulmasıyla başlamıştır. O güne değin kişisel beceriye dayalı dokuma üretimi, iplik eğirme makinelerinin, dokuma tezgâhlarının ve buhar gücünün kullanılmasıyla kişisel beceriye bağlı olmaktan çıkmış ve gerek nicelik gerekse de nitelik olarak dokuma üretiminde bir devrim yaratılmıştır.¹² Bununla beraber değişen şartlar pek çok problemi de beraberinde getirmiştir.

Sanayi devriminin ilk aşamasında döneminde ağır çalışma şartları ve düşük ücretleri beraberinde getiren, toplumun önemli bir kesimini meydana getiren işçiler büyük bir sefaletle karşılaşmışlardır. Sanayi devriminin ilk gerçekleştiği ülke olan İngiltere’de devlet önceleri Laissez Faire ideolojisinin de etkisiyle, çalışanların iktisadi,

⁹ Metin Kutal, Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Başlıca Kaynakları, *İktisat ve Maliye Dergisi*, C:34, Kasım 1997, s.294.

¹⁰ Mustafa E. Erkal, İleri Sanayi Toplumuna ve Sınıf Yapıları, *Yeni Türkiye*, S:19, 1998, s.718.

¹¹ Koray, a.g.e.,s.14.

¹² A.g.e., s.15.

siyasi ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için örgütlenmelerine engel olmuş, ancak zamanla bu alandaki tavrını yumuşatarak işçilerin örgütlenmesini yasal hale getirmiştir.¹³

İkinci aşama, bütünüyle devlet müdahalesinin baskın olduğu bir dönemdir. Nitekim 19. yüzyılın ortalarından itibaren, ekonomik yapının yol açtığı sosyal sorunları çözmek üzere getirilen iş hukuku kuralları: temelde sefalete, yoksulluğa ve eşitsizliğe yöneldiği için, emredici ve giderek de katı nitelikte olmak zorunda kalmıştır.¹⁴

Kitle üretimine geçişle birlikte sanayileşmiş batı ülkelerinde sanayi işgücünün toplumun önemli bir kesitini oluşturması, bağımlı çalışanların sayı itibariyle artması, çoğulcu ve katılımcı demokrasinin gelişmesi, klasik liberal iktisadi anlayışın yerini Amerika'da "Kurumsal Ekonomi" ve Avrupa'da ise "Keynesçi Ekonomi" anlayışlarının alması ve 1929 ekonomik krizinin etkisi, işçilerin ve sendikaların sosyo-ekonomik ve siyasal önemlerini artırmıştır.¹⁵ Bu dönemde sendikalar özellikle koruyucu yasalar yoluyla işveren ve hükümetler karşısında güçlü bir konuma gelmiş ve toplu pazarlık, çalışma koşulları ve çalışanların pozisyonları ile ilgili konuları düzenleyen temel müessese haline gelmiştir.

İstihdam ilişkisinin bütün boyutlarını kavrayan endüstri ilişkileri (personel yönetimi + çalışma ilişkileri) disiplini 1960 sonrası daralma sürecine girerek önemli ölçüde "çalışma ilişkileri" (labour relations) (toplu pazarlık ve işgücünün yönetimi teknikleri) temel alanı ile ilişkilendirilen bir disiplin haline dönüşmüştür.¹⁶ Bu değişim ve dönüşüm sürecinin oluşmasında etkili pek çok neden gösterilmiştir.

Özellikle 1970'lerde gelişmiş ekonomilerde ortaya çıkan ve giderek derinleşerek uluslararası bir nitelik alan ekonomik kriz, birçok alanda değişimi zorunlu olarak gündeme getirmiş ve yeni gelişmelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Krizden çıkış için firmalar, egemen üretim sisteminde ve teknolojik paradigmada değişime girmiş ve

¹³ Yıldırım, a.g.e., s.24

¹⁴ Tankut Centel, Değişim İçinde Sendikalar, **Mercek Dergisi**, S:2, Nisan 1996, s.42.

¹⁵ Nusret Ekin, Değişim ve Sendikaların Geleceği, **Mercek Dergisi**, S:2, Nisan 1996, s.18.

¹⁶ Nurcan Özkaplan ve Ahmet Selamoğlu, "Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri", "İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:7, S:1, Ocak 2005.

böylece yeni teknolojiler ve esnek üretim sistemleri ortaya çıkmıştır.¹⁷ Dolayısıyla ulusal, uluslar arası ve işletme düzeyinde ki gelişmeler birbirini takip etmiştir

Liberal politikaların etkisiyle ortaya çıkan serbestleşme ve dünyada iki ideolojik kutuplu siyasi yapının sona ermesinden sonra, ülkelerin, küreselleşme olarak ifade edilen, ekonomik ilişkilerinde ulusal sınırları ortadan kaldırarak, karşılıklı bağımlılıklarının artması anlamında bir bütünleşme sürecine girdikleri görülmektedir.¹⁸Bütün bu gelişmelerin endüstri ilişkileri üzerindeki etkisi çok büyük olmuştur.

Her şeyden önemlisi genel bir krizle karşı karşıya kalan sendikalar,¹⁹ sendikalaşma oranı ve grevlerin azalması, toplu pazarlığın kapsamı ve konusunun değişmesi ile etkinliğinde daralma yaşanmaktadır.

Bununla beraber yeni dönemde batı ülkelerinde farklı trendler gözlemlenmektedir. ABD ve İngiltere’de neo-liberal çerçevede ‘sendikasızlaştırma’ ve toplu pazarlığın ademi merkezileştirilmesine gidilmektedir. Bu ülkelerde ‘insan kaynakları yönetimi’ uygulamaları ön plana çıkarılarak sendikaların fonksiyonlarını üstlenmesine çalışılmaktadır. Dönüşüme ABD’de işverenler öncülük ederken, İngiltere’de devlet daha aktif bir rol üstlenmiştir. Kıta Avrupası’nda ise, değişmeler daha yavaş ve mevcut kurumsal yapıların dönüştürülmesi şeklinde olmaktadır.²⁰

Endüstri ilişkilerinin bugün ulaştığı aşamada uluslararası normların ortaya çıkışı da önem taşımaktadır. Gerçekten Uluslararası Çalışma Örgütü’nün kurulması ve çalışma yaşamıyla ilgili genel ve temel standartların ortaya konulması ile ulusal normları etkileyici bir yasal çerçeve oluşturulmuştur. Üye ülkelere, kendi ulusal normlarını uluslararası standartlara uydurma yükümlülüğü getirilmektedir.²¹

¹⁷ Mehmet Hüseyin Bilgin, **Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm Ve Yeni Eğilimler**, Kamu-İs Yayını,Cilt:6, S:2, 2001, s.67.

¹⁸ Faruk Sapançalı, **1980 Sonrası Gelişmelerin İşgücü Ve İstihdama Etkisi**, Kamu-İs Yayını, Cilt:4, S:3, Ocak 1998, s.135.

¹⁹ Yıldırım, a.g.e., s.31.

²⁰ Ekin, **Değişim ve Sendikaların Geleceği**, s.20.

²¹ Koray, a.g.e., s.34.

1.1.2. Endüstri İlişkileri Sisteminin Tarafları

Çağdaş anlamda çalışma ilişkilerinin üç faktöründen söz edilir: işçi, işveren ve devlet.²² Bilindiği gibi tüm endüstri ilişkileri sisteminde sistemi oluşturan kurumlar devlet, işçi sendikaları ve işçi partileri ile işveren sendikaları ve diğer işveren kuruluşlarıdır. Hükümet ya da geniş anlamı ile kanun koyucu olarak devlet, sistemin ana aktörüdür.²³ Hükümet bazen de işveren tarafı olabilmektedir.

Çalışma koşullarının düzenlenmesinde sendikalar işçi ve işveren temsilcisi olarak rol almaktadırlar. Endüstri ilişkileri çerçevesinde işçi kesiminin çıkarlarının korunup, geliştirilmesinde sendikal örgütlerin, iş (ya da işletme) konseylerinin ve siyasal partilerin etkin olabileceğinde kuşku yoktur. İşçi sendikaları ise üyelerin bileşimi, sayısı, örgütlenme düzeyi, güç kaynakları, liderlik ve ideolojileri bakımından çeşitlilik gösterir.²⁴

Endüstri ilişkileri sisteminin taraflarından olan ve işverenleri temsil eden kurum ise işveren sendikalarıdır. İşveren sendikaları ile ilgili genel değerlendirmelerin hemen hepsinde, işveren sendikalarının, işçi sendikalarının güçlenmesine karşı bir reaksiyon olarak doğduğu ve loncaların devamı olduğu ileri sürülmektedir.²⁵

İşveren sendikaları Sanayi Devriminin sonucunda ortaya çıkmıştır. 1800'lerin sonlarında ortaya çıktıklarında, üyelerinin, güçlenen işçi sendikaları karşısında ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak, hatta bir grev ya da lokavt halinde onlara finansal destek sağlamak gibi bugün de geçerli olan faaliyetlerde bulunmuşlardır.²⁶

Hükümet başlığı altında, devletin yasama, yürütme ve yargı alanında yer alan yetkili makamları topluca düşünülmelidir. Bu yetkili makamlar doğrudan endüstri ilişkileri sisteminde temsil yetkisi ile donatılmış olanlardan ibaret değil, aynı zamanda

²² Murat Şeker, Endüstriyel Demokrasi Surecinde Güncel Değişimler, *Yeni Türkiye*, S:20, Mart-Nisan 1998, s.1103.

²³ Kurtulmuş, a.g.e., s.211.

²⁴ Tijjen Erdut, *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, İzmir: 2002, s. 23.

²⁵ Ufuk Aydın, 2000'li Yıllarda İşveren Sendikacılığında Değişim, *Kamu -İş Dergisi*, C:6, S:1, 2000, s.59.

²⁶ Aydın, a.g.e., s.60 .

dolaylı olarak ekonomik ve sosyal politikaların hazırlanması ve uygulamasında da sorumluluk üstleniş ve her düzeyde faaliyet gösteriyor olabilir.²⁷

Toplu pazarlık vasıtasıyla taraflar arasındaki ilişkiler ve çalışanların istihdam koşulları belirlenmektedir.²⁸ Bu bağlamda toplu pazarlık, sendikaların en önemli fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli yetkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz. Birincisi, verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. İkincisi ise, insan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkenliği için önemli olan bu kriterlerin işgörenin performansı, tatmini ve sağlığından oluştuğunu söyleyebiliriz.²⁹

Günümüzde ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeniyle işgücü ihtiyacının azaldığını söylemek mümkündür. Ancak işgücü ihtiyacının nicel olarak azalması bu ihtiyacın daha yüksek nitelikli bir işgücü ile karşılanmasını gerektirecektir.³⁰ İnsan kaynaklarında başarının temel ögesini sahip olunan nitelikli insan gücünün şirketlere bağlı tutulması oluşturur. Bu konu, geleceğin rekabet gücünü oluşturan yaratıcılık faktörü için hayati önem taşımaktadır. Önemi giderek artan uzman çalışanların yaratıcılıkları, ancak kendilerine sağlanan doğru ortamlarda çalışarak tecrübe birikimi elde ettikleri zaman ortaya çıkabilmektedir.³¹ Bu bağlamda birey önemli bir kaynak olarak görülmektedir.

²⁷ Erdut, a.g.e., s.26.

²⁸ Tekin Akgeyik, Sendikalara ve Toplu Pazarlığa Yönelik Devlet Politikası, *Kamu-İş Dergisi*, C:4, S:3, Ocak 1998, s.49.

²⁹ Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: 2002, s.15.

³⁰ Sadullah, a.g.e., s.16.

³¹ Kemal Tuğcu, 2000'li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi, *Mercek Dergisi*, S:9, Y:3, Ocak 1998, s.81.

Teknolojideki hızlı değişimler, yeni rakip organizasyonların ortaya çıkması, kamu kuruluşlarına getirilmiş yasal / koruyucu sınırların kaldırılması çok büyük değişikliklere neden olmuştur. İş sürecinin niteliği, organizasyonlar, işin yapıldığı pazarlar, kullanılan yapılar ve iş stratejisini belirleyen kişilerin sayısı ile çeşidi sürekli değişmektedir.³² Süreç içersinde insan kaynağı ve yönetimi stratejik bir disiplin haline gelmektedir.

Gerçekten bugün küreselleşen ve acımasız bir rekabet içine giren dünya piyasasını, şirketler için asıl rekabet gücünü, kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağını oluşturmaktadır.³³ Çünkü günümüzdeki rekabet anlayışında kalite artık sağlamlılığı değil, “müşterinin tercihini” belirlemektedir. Müşterinin tercihi ise çok çeşitlidir ve “yaratıcılığı” zorlamaktadır.³⁴ Bunun farkında olan ve bu insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istemleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan şirketler ve örgütler başarıyı yakalayabilmektedirler.³⁵ Bugün dünyadaki herkes aynı pazarda oynamaktadır. Karşı karşıya olunan zorlukları aşabilmek, bir ölçüm işareti olarak hizmet, kalite ve verimlilik konusunda başarıyı yakalayabilmekten geçmektedir.³⁶

Firmalar için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapmaya başlamıştır.³⁷ Yeni rekabet anlayışı ise beraberinde personel yönetiminin geleneksel fonksiyonlar ötesinde yeni anlamlar yüklenmesi zorunluluğunu ortaya

³² Jonathan Smilansky, **The New HR**, (Çev. Derya Atakan), Pilon Yayını, Mart 2002, s.15.

³³ Meryem Koray, **Bilgi Çağında İnsan ve İnsan Kaynakları**, **Yeni Türkiye**, S:19, 1998, s.560.

³⁴ Solmaz Coşkun, “Endüstriyel İlişkiler Evrimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri”, **Mercek Dergisi**, S:9, Y:3, Ocak 1998, s.55.

³⁵ Koray, a.g.e., 560.

³⁶ Jac Fitz-Enz ve Jack J.Philips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon** (Çev: Pınar Alp Dinç), Ankara: Sistem Yayını, 2001, s.19.

³⁷ Ali Rıza Buyukuslu, **Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım**, **Mercek Dergisi**, S:12, Y:3, Ekim 1998, s.11.

çıkarmıştır. Netice de personel yönetiminde insan kaynakları yönetimi adı altında politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişim gündeme gelmiştir.

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmiyordu. Daha sonraki aşamada personel yönetiminin giderek geliştiği ve genişlediği görülmeye başlamıştır.³⁸

Yeni anlamıyla personel yönetimi veya insan kaynakları yönetimi ise, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.³⁹ Bu bağlamda bireysel odaklı bu yeni ilişkiler sistemi ile çalışanın organizasyon amaçlarına entegrasyonu ve bağlılığı amaçlanmaktadır.

Bu anlamda insan kaynakları yönetimi; organizasyon ve yönetimde ‘insan’ boyutunu ele alan disiplin olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını ise şu şekilde özetleyebiliriz:⁴⁰

- İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak: Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek
- İnsanların performanslarına uygun şekilde işde yükselmesini sağlamak

³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, s.8.

³⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.5.

⁴⁰ Can Aktan, *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

- Çalışanları takdir ve motive etmek: organizasyonda çalışanlar üzerinde de motive edici faktörleri ortadan kaldırmak
- Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütmek
- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi kavramları arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir: Personel yönetimi insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi, kaynak merkezli olduğu için tüm örgütün insan kaynakları gereksinimleri ile ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi etkinlikleri üst düzeyde yönetimin merkezinde yer alır. Personel yönetimi, çoğulcu ve faydacı (pragmatik) iken, insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejiktir.⁴¹

Personel yönetiminin başarısı, belirlenmiş politikaları gerçekleştirme kriteri ile ölçülürken, insan kaynaklarının başarısı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile ölçülmektedir. Bir diğer önemli farklılık da, her iki yaklaşımın yöneldiği çalışan grubu ile ilgilidir. Personel yönetimi sadece çalışanlarla ilgili iken, insan kaynakları yönetimi çalışanlar yanında örgütteki tüm yöneticilerle de ilgili olmaktadır.⁴² Personel yönetiminin başarıyla gerçekleştiremediği çalışanların örgüte bağlanması sorununu insan kaynakları yönetimi çözümlenebilmektedir.

İnsan kaynakları bölümü örgüt içinde yönetsel, hukuksal ve psiko-sosyolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır. Bu bölüm, örgütte sosyal ve insancıl sorunların çözüm yollarını araştırma ve etkili bir şekilde

⁴¹ Halil Can ve diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001, s.26.

⁴² Can ve diğerleri, a.g.e., s.26.

uygulamada yardımcı olan bir birimdir. Öte yandan insan kaynakları bölümü diğer tüm bölümlerin personel politikalarını uygulama ve eşgüdümü sağlamayla yükümlüdür.⁴³

Ana hatlarıyla insan kaynakları yönetimi şu üç karakteristik özelliği vurgulamaktadır:⁴⁴

- İşyeri düzeyinde stratejik odaklı insan kaynağının yönetimini iş planları ile entegrasyonunun sağlanması,
- İşgücü seçimi, performans geliştirme ve ödüllendirme gibi çeşitli insan yönetimi aktivitelerinin stratejiye uygun entegrasyonu,
- İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğu insan kaynakları uzmanlarının yerine hat yöneticilerine bırakılması.

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Sanayi Devrimi ile geçerlilik kazanan fabrika üretim modelinde üretim sürecinin aksamaması için temel gereksinim, sayıca fazla olan işgörenin başarılı biçimde yönetilmesiydi. Yeni yönetim biçiminde üretim sürecinden ve işgörenin işe alınması, eğitimi, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi insan kaynakları yönetim fonksiyonlarından sorumlu olan ustabaşı, otoriter bir yönetim anlayışını benimserken işgören organizasyonun bir malı olarak değerlendirilmiş, çalışma koşullarına, iş güvencesine ve işgörenin ihtiyaçlarına önem verilmemiştir.⁴⁵

Ancak ekonomik yapıda, örgütsel ve teknolojik düzeyde görülen gelişmelere karşın insan kaynakları yönetimi, 19. yüzyılın ikinci yarısında da hızlı bir gelişme gösterememiştir. Diğer bir ifade ile fabrika üretim modelinde, yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim teknolojisinin geliştirilmesine önem verilmiştir. Kuşkusuz bu geleneksel fabrika yönetim anlayışı işgören açısından mutsuzluk yaratırken düşük verimliliğe, yetersiz ücretlere, yüksek işçi devrine ve yönetim ile uyumsuzluklara neden

⁴³ Bekir Buluç, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri, *Yeni Türkiye*, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, S:19, 1998, s.784.

⁴⁴ Margaret Ryan, "European Human Resources Management", *European Labor Relations*, (ed.) Gyord Szell, Gower, 2001, s.69.

⁴⁵ Ahmet Selamoğlu, Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", *Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası*, Ankara: Yayın No:25, 1998, s.572.

olmuştur.⁴⁶ Bu dönemde çalışma ilişkileri koşullarını düzenleyen müesseselerin yeterli olmadığı görülmektedir.

Devlet müdahalesinin baskın olduğu, sosyal sorunları çözmek üzere getirilen emredici ve katı iş hukuku, sanayi işgücünün toplumun önemli bir kesitini oluşturması, bağımlı çalışanların sayı itibariyle artması, çoğulcu ve katılımcı demokrasinin gelişmesi, klasik liberal iktisadi anlayışın yerini Amerika’da “Kurumsal Ekonomi” ve Avrupa’da ise “ Keynesçi Ekonomi” anlayışlarının alması ve 1929 ekonomik krizinin etkisi ile istihdam koşullarının değiştiği yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönemde işverenlerin çalışanlara yaklaşımında daha bilimsel yöntemleri esas aldıklarını görmekteyiz.

19. yüzyılda başlayan bilimsel yönetim (scientific management) anlayışı, çalışma refahının (welfare work) geliştirilmesi hareketi ve endüstriyel psikoloji (industrial psychology) insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Çalışma refahının geliştirilmesi hareketi, kısaca işgörenin zihinsel veya sosyal açıdan geliştirilmesi çabasını ifade etmektedir. İşgörelere ve ailelerine konut edindirmeyi, sağlık ve eğitim imkânı vermeyi, mali sorunları çözümlenmeyi ve çalışma hayatı ile ilgili gelişmeler sağlamayı amaçlayan bu hareket, temelde işçi ile yönetim arasındaki uyumsuzluklara ve sendikalaşma hareketine çözüm oluşturmayı hedeflemiştir.⁴⁷

1930'lara gelindiğinde, yapılan araştırmalar (Hawtorne Deneyleri ve daha sonra Michigan Deneyleri), klasik anlayışın verimlilik olayını açıklamadaki yetersizliğini ortaya çıkararak, bu konuda adı geçen anlayışın göremediği, dikkate almadığı faktörlerin önemini ortaya koydu. Hawtorne deneylerinin ortaya koyduğu sonuçlara göre, kişinin verimliliği, kişinin yapmış olduğu işten tatmin olmasına (Job satisfaction), onun fiziksel ihtiyaçları yanında psikolojik ihtiyaçlarının da (ego needs) giderilmesine bağlıdır.⁴⁸

Psikolojik ihtiyaçların tatmini de, kişinin yönetime katılması, sorumluluk alması vs. etkenlere bağlı olmaktadır. Bunlar kişiye güven duygusunu kazandırarak, onun pasif

⁴⁶ Selamoğlu, a.g.e., s.574.

⁴⁷ A.g.e., s.575.

⁴⁸ Recep Seymen, , Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan “Personel Yönetiminden İnsan Kaynağı Yönetimine”, Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Ankara: Yayın No:25, 1998, s.590.

edilgen bir durumdan çıkmasına neden olmakta, buda verimliliği artırıcı etki yapmaktadır.⁴⁹

Bu anlamda insan ilişkileri hareketi, insan kaynakları yönetimini bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji ile fark edilen birey ve iş anlayışının ötesine taşıyarak çalışma grubu ve resmi ve gayri resmi sosyal yapıları da kapsayan daha geniş bir disipline dönüştürmüştür.⁵⁰

İkinci dünya savaşı ve onu izleyen yıllarda ise savaşın neden olduğu emek kıtlığını gidermek ve çalışanların verimliliğini yükseltmek için personel ile ilgili araştırmaların arttığı, bu alanın yavaş yavaş popüler hale geldiği görülmektedir. 1960'li ve 70'li yıllar da ise artık personel yöneticiliğinin rolünün değişikliğe uğradığı, iyi bir personel yöneticisinde yüksek beceriler ve uzmanlık aranmaya başlandığı, personel yöneticilerinin rolünün ve sayısının hızla arttığı görülmektedir.⁵¹

Bu gelişmelere paralel olarak organizasyonların işgörenlerle olan ilişkilerinde işçi sendikalarının etkinliği azalırken insan kaynakları yönetim anlayışı çerçevesinde işgörenlerle bire bir ilişki önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişime bağlı olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyon yönetiminin stratejik bir unsuru olurken endüstri ilişkileri disiplini de bu değişimden kaçınılmaz olarak etkilenmiştir.⁵² Bu bağlamda insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için dört temel unsur tanımlanmıştır. Bu unsurlar bütünleşme, işgücünün bağlılığı, esneklik ve kalitedir.⁵³

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında Küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki

⁴⁹ Seymen, a.g.e., s.590.

⁵⁰ Selamoğlu, a.g.e., s.576.

⁵¹ Buluç, a.g.e., s.782.

⁵² Selamoğlu, a.g.e., s.580.

⁵³ David E Guest, **Human Resource Management and The American Dream**, Journal of Management Studies, S:27, No:4, Temmuz 1990, s.378.

değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür;⁵⁴

- İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır.)

- Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez)

- Değişimler (Yönetim ve Üretim),

- İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

Organizasyonda insanın yönetimi yaklaşımı olarak bilinen, personel yönetimi kavramının yerine kullanılan insan kaynakları yönetiminin gelişimi ilk olarak Japon rekabeti etkisi ile Amerika'da gelişmeye başlamıştır.⁵⁵ İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri için yeniden tanımlanarak⁵⁶ yeni anlamlar yüklenmektedir.

2000'li yıllardan sonra insan kaynakları yönetimi birçok faktörün etkisi altında kalarak büyük değişim göstereceği varsayılmaktadır. Forster ve Whipp'ye göre, önümüzdeki yıllarda insan kaynakları yönetimini etkileyecek değişen piyasa paradigması bu açıdan önemli bir etkidir. Dünyanın birçok ülkesinde faaliyet gösteren 25 çokuluslu şirketin değişim konusunda aldığı tedbirler; yeniden işe alma, yeni uluslararası yönetim tekniklerinin geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminde iletişim teknolojisinden yararlanma, piyasadaki gelişmelere uygun bir yapılanma içine girme,

⁵⁴ Aşkın Keser, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi", "İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:4, S:1, 2002.

⁵⁵ Ryan, a.g.e., s.69.

⁵⁶ Keith Sisson and John Storey, **The Realities Of HumanResource Management: Managing The Employment Relationship**, Buckingham: Open University Pres, 2000, s.22.

vb.dir. Özellikle daha karmaşık seviyede ortaya çıkan değişiklikler nedeniyle daha ileri analizler farklı bir bakış açısıyla önerilmektedir.⁵⁷

Tablo 1’de personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında yönetimin çalışanlara yönelik farklı yaklaşımları gösterilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi tüm çalışanları birer kaynak olarak ele almaktadır. Aşağıda, personel yönetimi ve insan kaynakları arasında ki farklılıklar tablo 1’de şu şekilde gösterilebilir:

Tablo 1: Personel Yönetimi İnsan Kaynakları Arasındaki Farklılıklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
• İş odaklı	• İnsan odaklı
• Operasyonel faaliyet	• Danışmanlık hizmeti
• Kayıt sistemi	• Kaynak anlayışı
• Statik bir yapı	• Dinamik bir yapı
• İnsan maliyet unsuru	• İnsan önemli bir girdi
• Kalıplar, normlar	• Misyon ve değerler
• Klasik yönetim	• Toplam kalite yönetimi
• İşte çalışan insan	• İş yönlendiren insan
• İç planlama	• Stratejik planlama

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, s.11

Teknolojik gelişmelerle eş zamanlı olarak işletmelerin esnek üretim modellerine yöneldikleri ve bu çerçevede müşteri ve kalite odaklı üretim anlayışlarını işletmelerinde uygulamayı tercih ettikleri gözlenmektedir. Diğer yandan, yeni üretim ve yönetim modelleri, rekabet stratejilerinin dinamik yapısı nedeniyle, özellikle, gelişmiş

⁵⁷ Abdulkadir Şenkal, “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:6, S:1, 2004.

endüstrilerde yer alan firmaların, statik kalmamasını gerektirmektedir. Çünkü, yenilik anlayışı, piyasalarda ürün hayat süresini ve rekabet dinamiklerini sürekli bir şekilde değiştirmektedir.⁵⁸

Bu gereklilik geleneksel endüstri ilişkilerini dönüştürerek, birey odaklı yeni bir çalışma ilişkileri modeli yaratmaktadır. Bu model “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” adını almakta ve bireysel çalışanı yenilik ve yaratıcılığa teşvik etmektedir.

Geleneksel personel yönetimi ile çağın çizgilerine uygun insan kaynakları yönetimi arasında bir takım benzerlikler olmasına karşın özde önemli farklılıkların bulunduğu bir gerçekliktir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

1980'lere kadar organizasyon yapısı içerisinde üretim veya pazarlama gibi bir faaliyet olarak değerlendirilen personel yönetimi anlayışında büyük bir farklılık yaşanmıştır. Bu farklılaşma sürecinde personel yönetimi işgücü planlaması, işgören seçimi, işgörenin geliştirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetim tekniklerinin ötesinde fonksiyonlar kazanmıştır.⁵⁹ Çünkü, işletmenin gelişmelere hızlı adaptasyonu, organizasyon yapısında yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Gerçekten de bu süreçte, insan kaynakları yönetiminin gelişimine etki eden temel unsur, uluslararası pazarlarda yaşanan rekabet sürecine paralel olarak şirketlerin daha hızlı ve daha esnek bir biçimde sürece adapte olma çabası içine girmiş olmalarıdır.⁶⁰

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin temel amacını insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir.⁶¹

⁵⁸ Tekin Akgeyik, “Teknolojik Değişim, Postfordist Eğilimler ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Arayışlar”, **Çimento İşveren Dergisi**, C:14, S:3, Mayıs 2000.

⁵⁹ Selamoğlu, a.g.e., s.580.

⁶⁰ Jan Kees Looise and Maarten J. Van Riemsdijk, “Globalisation And Human Resource Management: The End Of Industrial Relations?”, **European Labor Relations**, Ed: Gyord Szell, Gower, 2001, s.283.

⁶¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.5 .

İnsan kaynakları aşağıda verilen yedi temel işlevden oluşur:⁶²

1. Planlama
2. Kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme)
3. Değerleme
4. Ödüllendirme
5. Yetiştirme - Geliştirme
6. Endüstri ilişkileri
7. Koruma işlevleri olarak tanımlayabiliriz.

• **Planlama:** Amaç ve standartları koyma; kural ve usuller geliştirme; gelecekte olanları öngörme ve plan yapma.

• **Örgütlenme:** Her asta belirli görevler verme; bölümlere ayırma; astlara yetki ve sorumluluk verme; yetki ve iletişim kanalları belirleme; astların görevlerini eşgüdümleme.

• **Personel:** Ne tip kişilerin işe alınacağını kararlaştırma; personel sağlama; bunlar arasında seçim yapma; performans standartları koyma; çalışanların hakkını verme; yol gösterme, eğitme ve geliştirme.

• **Yönelme:** Diğer kişiler aracılığı ile işin yapılmasını sağlama; onları etkileme, morallerini yükseltme ve güdüleme.

• **Denetim:** Satış kotaları, kalite standartları, üretim düzeyi gibi standartları belirleme; sonuçları bu standartlarla karşılaştırma ve varsa sapmaları düzeltici önlemleri alma ve düzeltme eylemine geçme.⁶³

⁶² Sadullah ve diğerleri, a.g.e., s.19.

⁶³ Can ve diğerleri, a.g.e., s.5

Personel yönetiminin amaçlarının, nitelikli personel için çekici bir ortam yaratmak, personeli örgütte tutabilmek ve personeli motive etmek olduğunu da göz önünde tutmak koşuluyla yukarıda sayılan fonksiyonları bilimsel normlar içinde olabildiğince eksiksiz yerine getirmek işletmeyi daha verimli ve başarılı yapacaktır.⁶⁴

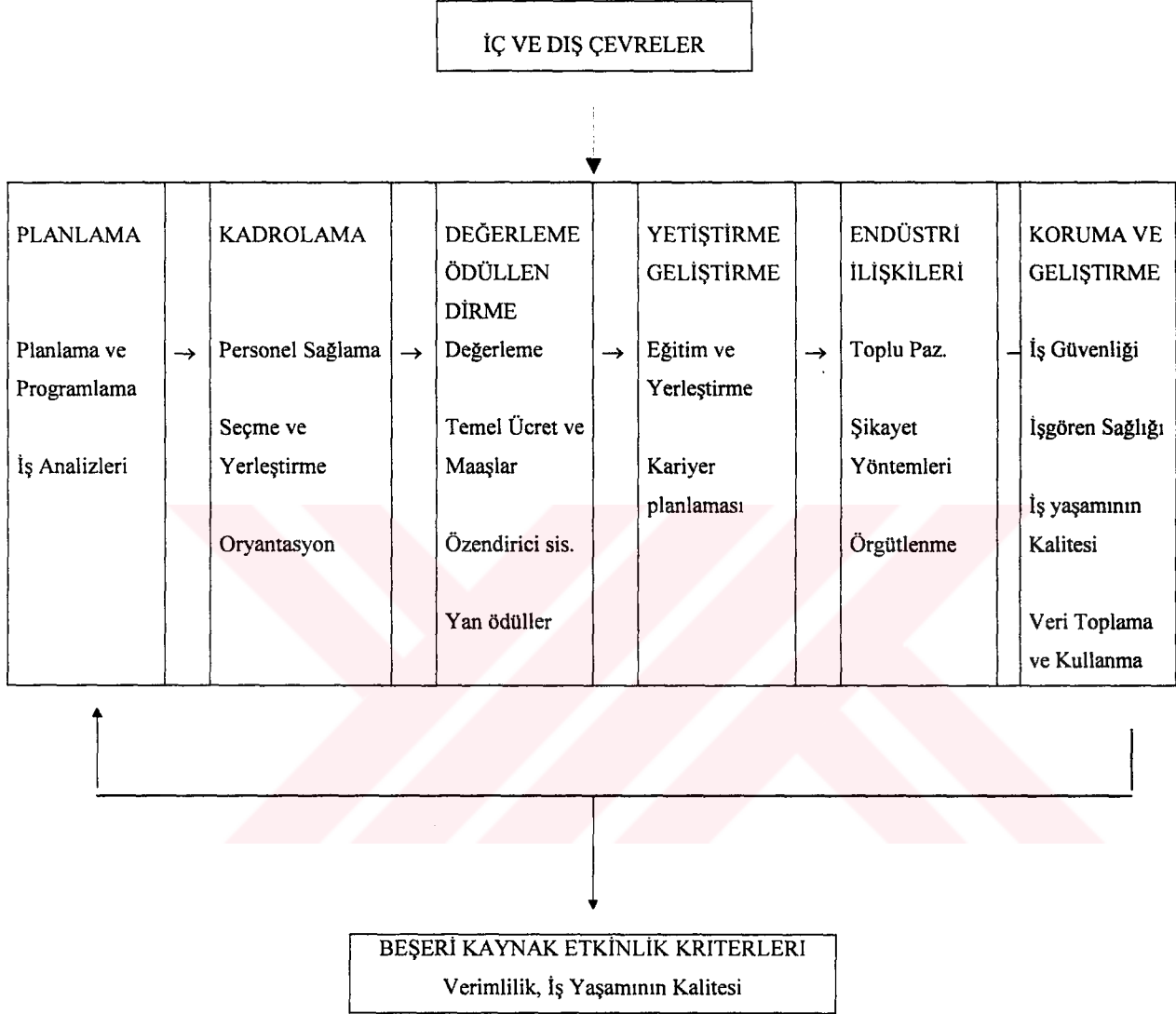
Bununla beraber İnsan kaynakları yönetimi; örgütsel yapı, liderlik tarzı, motivasyon unsuru, eğitim ve gelişme modellerine özel bir önem vermektedir. Bu niteliği ile insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile etkileşim içine girdiği ve ulusal sınırların dışına çıktığı gözlenmektedir.⁶⁵

Tablo 2’de bu işlevleri ve her birinin içinde yer alan temel çalışmaları bir model çerçevesinde görebiliriz.



⁶⁴ Tülin Yaraloğlu ve Kaan Yaraloğlu, “İşletmelerde Personel Yönetimi Fonksiyonları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:5, S:1-2, 1999, s.401.

⁶⁵ Akgeyik, a.g.e., s.4.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlev ve Uygulamaları**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞLEVLERİ**

Kaynak: Sadullah ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yay., 2000, s.20.

Modelde insan kaynaklarını oluşturan işlevler bir süreç şeklinde verilmiştir. Her işlevin içinde yer alan çalışmaların başarılı olup olmadığı ise verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi insan kaynakları yönetiminin etkinlik kriterleri olarak kabul edilen kriterlerdeki gelişmelere bağlıdır. Başka bir anlatımla, yapılan çalışmalar verimlilikte ve iş yaşamının kalitesinde olumlu gelişmeler sağlamışsa bu çalışmaların insan kaynakları yönetiminin amaçları açısından etkin olduğunu söyleyebiliriz.⁶⁶

Storey insan kaynakları yönetimini sert ve yumuşak olarak iki yönlü tanımlamaktadır.⁶⁷

Katı biçim kaynak kavramına vurgu yaparken, insan kaynakları yönetimi'nin rasyonel ve hesaplayıcı boyutunu öne çıkarır. Katı yaklaşım insanların örgütsel kaynakları olup, tıpkı diğer kaynaklar gibi kullanılması gerektiğini, yani mümkün olan en ucuz maliyete temin edilip, tam ve karlı bir şekilde kullanılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Yumuşak biçim ise insan kavramını öne çıkararak, beşeri ilişkiler hareketinin özelliklerini ve işgören gelişimini, grup ilişkileri ve yapıcı denetim gibi unsurları içerir. Yumuşak insan kaynakları yönetimi insanların diğer kaynaklardan farklı olarak, değer meydana getirebilen tek kaynak olduğu görüşünü savunur. Bu çok değerli kaynak dikkatli seçim, geliştirme ve uygun ödüllere gereksinim duyar. Kısaca belirtmek gerekirse, katı insan kaynakları yönetimi niceliği ve iktisadi rasyonelliği belirtirken, yumuşak insan kaynakları yönetimi niteliği ve liderlik, katılım teknikleri, motivasyon ve iletişim gibi faktörleri vurgular.⁶⁸

Bu kapsamda endüstri ilişkileri sistemi ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili teorik çerçeve ortaya konulmuştur. Özellikle 1980'li yıllardan sonra etkisi hızla artan küresel ve ekonomik değişimin endüstri ilişkilerine olan etkileri ise değişen paradigmlar olarak ikinci bölümün inceleme konusunu oluşturmuştur.

⁶⁶ Sadullah ve diğerleri, a.g.e., s.20.

⁶⁷ J. Storey, **Personal Management to Human Resources Management, New Perspectives on Human Resource Management**, Newyork: 1989, s.18.

⁶⁸ Yıldırım, a.g.e., s.155.

İkinci Bölüm

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDEN İNSAN KAYNAKLARINA DEĞİŞEN PARADİGMALAR

Endüstri ilişkileri ve insan kaynaklarıyla ilgili olarak temel düzeyde kavramsal bilgilerin verildiği birinci bölümden sonra ilişkinin süreçte değişen yapısını incelemek önem arz etmektedir. Gerçektende endüstriyel yapı içerisinde güçlenen ve önem kazanan endüstri ilişkileri ve en önemli ayağı olan sendikacılık son otuz yıldır süregelen ekonomik, sosyal ve siyasal değişim süreciyle etkinliğini insan kaynaklarına bırakmıştır. Aynı dönemde sendikaların etkinlik ve üye yoğunluğunda daralma yaşanırken, insan kaynaklarının önemi gün geçtikçe artmıştır. Endüstri ilişkilerinden insan kaynaklarına doğru kayan etkinlik anlayışının nedenleri ikinci bölümün konusunu oluşturmaktadır. Bu çerçevede bu bölümde küreselleşme, liberal ekonomik politikalar ve devletin değişen rolü, teknolojik değişim, istihdam ve işsizlik, sosyal diyalog, birey ve deregülasyon etraflı bir biçimde incelenmeye çalışılacaktır.

2.1. Küreselleşme

Globalleşme, entegrasyon veya küreselleşme; içinde bulunduğumuz yüzyılda oldukça sık duyduğumuz kavramlardır. Ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel alanlarda birtakım etkileşimler olarak ifade edilen bu süreç, faydalarının yanı sıra birtakım olumsuzluklara da yol açmıştır. Globalleşmenin yol açtığı faydaların önemli bir bölümü, ekonomik alanda kendini gösterirken, ulus devletin egemenliğini tartışmaya açması, batı kültürünü dayatması, sosyal refah devleti anlayışında değişiklikler meydana getirmesi ve ülkeler arasındaki gelir dağılımı eşitsizliğini büyütmesi gibi nedenlerle eleştiriye uğramaktadır.⁶⁹

Son yirmi yıl içerisinde dünya ticaretinin hızla büyümesi, çok uluslu şirketler kanalıyla doğrudan yabancı yatırımların büyük hacimlere ulaşması ve sermaye hareketlerinin sınır tanımayan bir hareketlilik kazanması dünya ekonomisinin küreselleştiğinin en önemli göstergeleridir. Gerçekten 1980'lerden itibaren ekonomik

⁶⁹ Serkan Benk ve Tekin Akdemir, "Globalleşme ve Ekonomik Değişim", *CMİS Dergisi*, S:1, C:18, Ocak 2004, s.14.

bütünleşme sürecinde doğrudan yabancı yatırımlar, önceleri çoğunlukla sanayileşmiş ülkelerde ve bölgesel odaklı gerçekleşmiş, sonrasında ise gelişmekte olan ülkelere yönelmiş ve uluslararası ekonomide itici güç olmuştur. Aynı dönemde uluslararası ticaret de büyük bir artış göstermiştir. Nihayetinde bu ekonomik bütünleşme öncelikle sanayileşmiş ülkelerde başlayan ve sonrasında tüm dünyaya yayılan bir küreselleşme sürecine dönüşmüştür.⁷⁰

Küreselleşme kavramı çok eski olmakla beraber, bugünkü anlamda kavramın ortaya çıkması, 1960'larda sık sık kullanılmaya başlanmış 1980'lerde ve günümüze damgasını vurması ise 1990'lı yıllarda olmuştur. Bu dönem, enformasyon ve iletişim teknolojisinde sağlanan çok hızlı gelişmelerle ve Alvin Toffler'in The Third Wave adlı yapıtında insanlık tarihindeki en önemli gelişmelerden biri olarak nitelendirdiği bilgi çağına girişle örtüşmektedir.⁷¹

Küreselleşme kavramını açıklamak için yapılan çeşitli tanımlamalar; ya tanımlayanların ideolojik yaklaşımlarına; ya da süreci oluşturan unsurlardan herhangi birinin ön plana çıkarılmasına dayanmaktadır.⁷² Küreselleşme bazılarının göre ulusal devletlerin dışındaki gelişmedir. Bazıları için mali sermayenin artışı ile gelen işçi-sermaye arasındaki mücadelenin yeni şekli veya vasıflı işçi ile vasıfsız işçi arasındaki yeni dağılımdır. Bazılarına göre ise çok uluslu şirketlerin yeni stratejisi ile güneyden yeni oyuncuların katılımı sonucu dünya ticaretinin gelişmesidir. Diğerlerine göre bilgi devriminin neden olduğu değişimdir. Bazılarına göre de emperyalizmin yeni adıdır.⁷³

Küreselleşme; uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp, tüm delokolize (bölgesel olmayan) üretim dokularının, üretim ve tüketiminin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslarüstü kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslarüstü anlayışla çalıştığı bir sistemdir. Siyasi ve kültürel alanlar için olabileceği gibi daha çok ekonomik alanlar için kullanılır ve sınır tanımama anlamına gelir. Sınır tanımama ile

⁷⁰ Ahmet Selamoğlu, Yoğunlaşan Sosyal Sorunlarıyla Küreselleşme, s.131.

⁷¹ Atilla Dicle, "Küreselleşme: Nedenler, Sonuçlar, Tepkiler", Forum Dergisi, Mart 2000, s.57.

⁷² Yusuf Erbay, "Kavram Olarak Küreselleşme", Yeni Türkiye '21. Yüzyıl Özel Sayısı', S:19, Ocak-Şubat 1998, s.170.

⁷³ Aysen Tokol, Küreselleşme ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, 131.

kastedilen ticaret bloklarının, gümrük sınırlarının ve koruma duvarlarının kalkması sonucunda oluşacak bir dünya pazar sürecidir.⁷⁴

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında çok sayıda faktörün etkisi olmuştur. Bu faktörleri ana başlıklarıyla üç grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisini teknolojinin etkisi, ikincisini ideolojik faktörler ve üçüncüsünü ise ekonomik faktörler oluşturmaktadır.⁷⁵

Teknolojik ilerlemeler iktisadi globalleşmede etkin itici güç olmuştur. İlk olarak, teknoloji çok büyük oranda datanın hızlı ve ucuz olarak çok uzak bölgelere ulaştırılmasına olanak tanımış,⁷⁶ bu durum küreselleşme bağlamında belki de ilk etkisini finans piyasalarında hissettirmekle birlikte, bu etki günümüzde çok daha geniş alana yayılmıştır.⁷⁷

Doğu Bloğu'ndaki çöküş, soğuk savaşın sona ermesi, yeni bir ekonomik düzen doğurdu. Dünya ekonomilerinin bütünleşmesi, tek pazara yönelik gelişmeler, bölgeselleşme ve küreselleşme, ürün ve faktör piyasalarının liberalleşerek bütünleşmesine yol açtı.⁷⁸

Gelişmiş ülkelerde iç piyasaların doyması, özellikle 1970'lerdeki petrol krizi sonrasındaki dış piyasalara açılma arayışı ile iktisadi faaliyetlerin hacimlerinin artmış olması küreselleşme sürecini ortaya çıkaran ekonomik faktörlerin bazılarını oluşturmaktadır.⁷⁹

Teknolojinin bugünkü düzeyine ulaşmadığı dönemlerde, kimin kiminle rekabet edeceğinin belirlenmesinde coğrafya her zaman için büyük bir rol oynuyordu. Ancak Internet ile birlikte, mesafeler ortadan kalkmış, coğrafya önemini yitirmeye başlamıştır. Örneğin; ABD North western Üniversitesi'nde elektronik ticaret ve teknoloji profesörü olarak görev yapan Mohanbir Sawhney, artık şirketlerin dünya üzerindeki her müşteriye

⁷⁴ Erol Kutlu, "Küreselleşme ve Etkileri", A.Ü. İİBF Dergisi, C:XIV, S:1-2, 1998, s.366.

⁷⁵ Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa yayınları, 2000, s.26.

⁷⁶ Nilüfer Bozkurt, "Globalleşme ve Devlet", **İktisat Dergisi**, S:382, Eylül 1998, s.54.

⁷⁷ Bozkurt, a.g.e., s.26.

⁷⁸ Sayım Yorgun, "Küreselleşme Surecinde Sendikalar", **Mercek Dergisi**, S: 12, Y:3, Ekim 1998, s.18

⁷⁹ Bozkurt, a.g.e., s.28.

erişme olanağının doğduğunu vurgulamaktadır.⁸⁰ Yani burada Sawhney, ticaretin coğrafyadan bağımsız bir hal almakta olduğuna işaret etmektedir.

İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, dünyanın öteki ucundaki bir hanede, fabrikada veya menkul kıymetler borsasında tüm gerçekleşen eylemlerin aynı anda bilinmesini mümkün kılmıştır. Dünya ekonomisinde hizmetler ve enformasyonun giderek artan önemi, ekonomik değerlerin giderek daha büyük bölümlerinin ağırlıksız ve hacimsiz olması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, böyle bir ekonomik değer bir yük gemisi ile “nakledilmek” yerine fiber-optik kablo üzerinden “iletilebilmektedir.” Aynı zamanda da, ulaştırma ağları ve teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, malları; deniz, kara ve hava yolları ile ulaştırmanın maliyetini azaltırken enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler de bu haberleşme bağlantılarının yönetimini giderek kolaylaştırmaktadır. Çokuluslu şirketler, şimdilerde, çok sayıda ülkeye dağılmış üretim zincirlerine dayanmaktadırlar. Hammadde ve parçalar, iki değişik ülkeden gelip üçüncü bir ülkede montaja girerken, pazarlama ve dağıtım da başka ülkelerdeki kanallar aracılığıyla yapılabilmektedir. Bir kentteki, örneğin, Londra ve Tokyo’daki tüketici kararları sonucu oluşan bilgiler, üretilen mallar ve bu malların şekilleri üzerinde dünya çapında ve neredeyse anında etki yaratmaktadır.⁸¹

Bugün dünya ekonomisini 200 çokuluslu şirket kontrol ediyor. Herhangi bir çokuluslu şirketin yıllık kazancı, pek çok az gelişmiş ülkenin milli gelirlerinin toplamından daha fazla olabilmektedir.⁸²

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların “rekabet gücü”dür. Bu rekabet gücünü belirleyen faktörler arasında özellikle “ucuzluk, hız ve kalite” çalışma hayatının boyutlarını etkileyen stratejik bir faktör rolü oynamaktadır. Rekabet gücü üretim ve verimin artırılması, yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için bir ön koşuldur. Bununla

⁸⁰ Akdoğan Özkan, “Yeni İş Dünyasının 10 Temel Kuralı”, *Görüş Dergisi*, Mart 2000, s.34.

⁸¹ Dünya Kalkınma Raporu 1999-2000. *Görüş Dergisi*, Aralık 1999. s.70.

⁸² Rıdvan Budak, “Yeni Bin Yılda Özgür ve Demokratik Türkiye”, *Yeni Türkiye*, S:20, 1998, s.1071.

birlikte rekabet gücünün artırılma çabaları, dolaylı yollardan sosyal boyutlu çok sayıda tartışmayı da gündeme getirmektedir.⁸³

Geleneksel siyasi bloklar ortadan kalkarken, “demokratikleşme, insan hakları ve hukukun üstünlüğü” gibi değerler ulusal sınırları aşarak insanlığın yeni ortak değerleri haline almıştır. Diğer taraftan, etnik ayrımcılık, örgütlü suçlar, göç hareketleri, çevre kirlenmesi gibi dünya barışını ve istikrarı tehdit eden gelişmeler de uluslararası toplumun ortak sorunları olarak kabul edilmektedir.⁸⁴

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı'nın (UNCTAD 1997 Ticaret ve Kalkınma Raporu'nda Küreselleşmenin ekonomide yarattığı 7 etki şöyle sıralandı⁸⁵

- Ülkeler düzeyinde bazı istisnalarla beraber dünya ekonomisi çok yavaş büyümektedir. Bu büyüme hızı ile tatminkâr bir ücret düzeyine dayalı yeterli istihdam sağlanamamakta ve yoksulluk hafiflememektedir.

- Kuzey ile Güney arasındaki fark daha da açılmaktadır. 1965'te dünya nüfusunun en zengin %20'sinin ortalama kişi başına geliri, en yoksul % 20'sinin 30 katı üstüneyken 1990'da ise bu fark 60 katına ulaşmıştır.

- Zenginler her yerde kazançlı çıkmıştır. Bu durum sadece toplumların en yoksul kesimleri aleyhine gerçekleşmemiştir. Ülkelerin pek çoğunda, gelir dağılımındaki bozulmaların bir diğer belirgin özelliği, orta sınıfların görece durumlarının bozulmasıdır.

- Her yerde finans, sanayinin; rantiyelerde yatırımların önüne geçmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin bazılarının kamusal ve özel borçtan ödenen faizler GSMH'nin % 15'ine ulaşmıştır. Mevcut menkul değerlerin el değiştirmesi, yatırım yoluyla yeni servet yaratılmasına göre çok daha kazançlı bir faaliyet haline gelmiştir.

- Gelirin üretim faktörleri arasındaki paylaşımında sermayenin karı artarken emeğin geliri düşmüştür. Kar payları ücret gelirlerine göre hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde yükselmiştir. 1980'li yılların başları, bugünlerle

⁸³ Nusret Ekin, “Çalışma Yaşamında Dönüşüm”, *Mercek Dergisi*, S:9, Y:3, Ocak 1998, s.11.

⁸⁴ Uğur Eser, “Küreselleşme: Tehdit Mi Yoksa Fırsat Mı?”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, C:6, S:17, 1995, s. 5.

⁸⁵ Kutlu, a.g.e. s.375.

karşılaştırılacak olursa, gelişmekte olan ülkelerin %80'inde sınai katma değerde ücretlerin payının belirgin biçimde düşmüş olduğu görülmektedir.

- İş ve gelir güvencesi hemen her yerde azalmıştır. Artan faiz maliyetleri şirketlerin kazançlarını azaltmakta ve buna karşılık hem kuzeyde hem de güneyde şirketler yeniden yapılanarak istihdamı ve ücretleri baskı altında tutma yolunu seçmektedir.

- Nitelikli ve niteliksiz emek arasında ücret eşitsizlikleri genel bir sorun haline gelmektedir. Bu eğilim gelişmiş ülkelerde uzunca bir süredir geçerlidir. Gelişmekte olan ülkelerde ise niteliksiz işçilerin ücret düzeylerinde % 30'lara varan gerilemeler yaygınlaşmıştır.

Küreselleşmenin ortaya çıkardığı bu olumsuz şartlardan korunmak amacıyla benimsenen içe kapanma çabaları geçen yüzyılda Manchester'daki işçilerin sanayileşmeyi durdurmak için makineleri kırmalarına benzetiliyor. Bu yüzden ekonomik paylaşım ile ilgili bilinen geleneksel yöntemlerin yetmeyeceği ve bundan itibaren artık "bilginin paylaşılması ve eğitimin desteklenmesi" önerileri getirilmeye başlanmıştır. Beyin hücrelerinin transplantasyonu ile tahrip olmuş nöronların canlandırılması ya da ikame edilmesi suretiyle Alzheimer, Parkinson ve inme gibi hastalıkların tedavisinde yeni ufuklar doğuyor ve bilim insanlarının canlı organizma yaratma çalışmaları hızlanıyor. Özetle, sorumlu globalikten başka bir dayanak gerçekçi gözüküyor.⁸⁶

Dünya kamuoyunun önemli bir kısmına göre dünya, doğru yolda ilerlemiyor ve birçok insanın geleceği kendi kontrolleri dışındaki dış güçler tarafından belirleniyor. Dünya kamuoyu, gelecek jenerasyonların yaşam kalitelerinin bugüne kadar daha iyi olacakları hususunda ikiye bölünmüş durumdadır.⁸⁷ Tablo 3'te 2001-2003 yılları arasında dünyanın doğru yolda ilerlediğini düşünenlerin sayısı %37'den %31'e düşmüştür. Bu da bize dünya sorunlarının giderek büyüdüğünü göstermektedir.

⁸⁶ Ayşe Bilge Dicleli, "Sorumlu Globalik", *Görüş Dergisi*, Mayıs 1999, s.8.

⁸⁷ Bülent Gündoğmuş, "Dünyada İşler Yolunda Gitmiyor", *Görüş Dergisi*, Temmuz 2003, s.9.

Tablo 3: Geleceğe Bakış, Trendler (Dünya)

	2001	2002	2003
Dünyanın doğru yolda ilerlediğini düşünüyorum	37	32	31
Çocuklarımız ve torunlarımız gelecekte şu andakinden daha yüksek bir yaşam kalitesine sahip olacaklar	51	53	51

Kaynak: Bülent Gündoğmuş, “Dünyada İşler Yolunda Gitmiyor”, **Görüş Dergisi**, Temmuz 2003, s.9.

Bilgi teknolojisinin ve küreselleşmenin endüstri (çalışma) ilişkileri üzerindeki etkileri ise daha karmaşıktır. Çarpıcı bir gelişme, heterojen işgücü, yeni işgören tipleri ve çalışma biçimlerinin etkisiyle toplu çalışma ilişkilerinin, özellikle sendikacılık ve toplu pazarlık düzeyinin zayıflaması, buna karşılık bireysel çalışma ilişkilerinin önem kazanmasıdır. Birçok ülkede yeni ve daha esnek bir çalışma hukuku geliştirmeye yönelik arayışlar vardır.⁸⁸

Küreselleşme en fazla emeği ve sendikaları tehdit etmektedir.⁸⁹ Küreselleşme ve teknolojik değişimin ilk etkilerinin belirmeye başlamasıyla ülkeler arasındaki karşılıklı bağımlılık büyük ölçüde artmıştır. Bu gelişmelerin ilk etkileri ülkelerin, işletmelerin ve sendikaların hareket tarzını intibak kurallarını değiştirmek suretiyle işçilerin çalışma şartlarını ve gelirlerini zayıflatmak olmuştur. Reel ücretlerin düşmeye başlaması, sendikaların gücünün zayıflaması, refah devletinin gerilemesi ve sosyal devlet ağıнын parçalanmaya başlaması, güç merkezlerinin yüksek teknolojiye dayanan işletmelerle çok uluslu şirketlere kaymasına tanık olunmuştur. Yeni güç merkezlerini temsil etmeye başlayan işletmeler ise, ulusal hükümetlerin ve işçi sendikalarının kontrolünü aşabilen ve sendikasız istihdamı tercih eden bir yaklaşımı benimsemiştir. Bu gelişmelerin sonucu olarak, ortaya çıkan değişim, emeğe göre sermayenin sınırlar ötesi mobilitesinin artmasına ve yoğunlaşan uluslararası rekabet sebebiyle sendikaların geleneksel faaliyet alanlarının daralması ve etkinliğinin azalmasına dayanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde

⁸⁸ Toker Dereli, “Bilgi Çağında İstihdam, Çalışma İlişkileri ve Sendikalar”, **Yeni Türkiye**, S:20, 1998, s.1088.

⁸⁹ Salim Uslu, “Bilgi Toplumu, Emek ve Sendikalar”, **Yeni Türkiye**, S:20, 1998. s. 1068.

sendikaların tekel ücreti elde etme gücünün zayıflamasına paralel olarak çalışanların ücretleri ve çalışma şartları küresel ekonomide belirlenmeye başlamıştır.⁹⁰

2.2. Liberal Ekonomik Politikalar ve Devletin Değişen Rolü

Keynes 1929 Buhranı üzerindeki gözlemlerinden yeni bir kuram ortaya atmış ve bunu 1936 yılında yayınladığı “Faiz, İstihdam ve Paranın Genel Teorisi” adlı kitabında açıklamıştır. Keynes, klasik ve neo-klasik iktisat okullarının kendiliğinden tam istihdam dengesine dayanan yaklaşımlarının teorik temellerini ve bununla birlikte bazı temel ilkelerini alt-üst etmiş, iktisadi düşüncede yeni ufuklar açan bir gelişmenin kaynağı olmuştur.⁹¹

Keynes sisteminin analitik açıdan temelde iki noktayı belirtmeye yöneldiği söylenebilir. Birincisi, ekonominin kendiliğinden tam istihdamda dengeye gelmesi genel değil, özel bir haldir; eksik istihdam düzeyleri denge noktaları olabilir. Gelişmemiş kapitalist ülkelerde böyle olması, daha da muhtemeldir. İkincisi, gelişmiş kapitalist ekonomilerin tam istihdamda dengeye gelebilmesi için, para politikası belirli koşullarda yetersiz kalabileceğinden maliye politikasının devreye girmesi gerekir.⁹²

Bu yeni anlayışta devlet artık etkin bir üretim birimi rolü görmektedir. Ayrıca, hem en büyük üretici, hem de en büyük tüketicidir. Devlet, ekonomik faaliyetlerin tümüne bazen sosyal fayda yaratmak, bazen öncülük etmek bazen de düzeltici fonksiyonlar ifa edebilmek maksadıyla müdahale etmekte hatta belli ekonomik alanlarda sadece kendisi faaliyette bulunabilmektedir. Özel teşebbüs sisteminin kayıtsız şartsız diğerlerinden üstün sayıldığı ekonomik düzenlerde dahi bugün olduğu gibi dün de devletin ekonomik faaliyetlerin tamamen dışında kaldığı bir dönem olmamıştır. Bunun nedeni piyasa ekonomisinin tek başına “optimum kaynak dağılımını” gerçekleştirememesi, arzu edilen iktisadi büyüme hızını sağlayamaması ve adil bir gelir dağılımına imkan vermemesidir.⁹³

⁹⁰ Mustafa Aykaç, “Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz”, Nusret Ekin’e Armağan, Ankara: 2000, s.554.

⁹¹ Gülten Kazgan, *İktisadi Düşünce*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1978, s.252.

⁹² Kazgan, a.g.e., s.269.

⁹³ Halil Nadaroğlu, *Kamu Maliyesi Teorisi*, İstanbul: Sermet Matbaası, 1981, s.27.

1960 sonrası dönemde, ABD’de ve Batı Avrupa’da “yeni liberalizm” ve “yeni sağ” akımları, “ekonomik insan” teorisini yeniden diriltmeyi hedeflemişlerdir. ABD’de, Milton Freidman adı ile anılan “Chicago Ekolü” bu düşüncenin en önde gelen savunucuları olmuştur. Yeni liberal akımın analizleri üç büyük ilkeye dayanmaktadır;⁹⁴

- Klasik liberalizmin eski ilkesi; Kişisel menfaat arayışları, genel menfaati otomatik olarak işleyecek serbest piyasa mekanizmaları sayesinde gerçekleştirmektedir,
- Herkes, her koşulda, tamamen nedenlerini bilerek rasyonel davranır,
- İktisadi düşünce, sadece ticari ilkelere uygulanmaz.

Liberal düşüncenin kurucusu olarak bilinen Adam Smith, ekonomide devlet müdahalesinin sakıncalarının bulunduğu ve onun yerine “görünmeyen el” in yönetimindeki bir piyasa düzeninin ideal dengeyi sağlayabileceği inancı üzerine kurduğu kuramını geliştirmişti. Neo-liberal düşüncenin en önde gelen temsilcisi Friedman ise bir adım daha atmış iktisadi yaşamda ikinci bir “görünmez el” in varlığı üzerine düşüncelerini oturtmuştur. Yalnızca genel çıkarı sağlamak için çaba sarf eden bireyler, sağlamak istedikleri bir özel çıkarı sağlamak doğrultusunda yönlendirilirler.⁹⁵

Bu düşünce ve yaklaşıma yöneltilen eleştiriler ise, giderek artmaktadır. Çünkü, sadece piyasanın serbest işleyen mekanizmaları ile tam istihdama ve yüksek bir büyüme hızına ulaşacağına inanılmamaktadır.⁹⁶

Sanayileşmiş ülkelerde koruyucu devlet ve işgücü piyasasının düzenlenmesi işsizliğin giderek artmasının ve sürekli işsizliğin başlıca nedenleri arasında algılanmıştır. Bu iki etmenin çalışanları iş aramaktan, işverenleri istihdam yaratmaktan caydırdığı düşünülmüştür. Geniş bir iş güvencesi sağlayarak ekonominin yapısal değişimini engelledikleri kanısı yaygınlaşmıştır. Dolayısıyla piyasa güçlerine uygun olarak dengeye gelecek biçimde işgücü piyasasını esnekleştirmek için işgücü piyasasının kuralsızlaştırılması ve koruyucu devlet rolünün azaltması eğilimi taşıyan bir politikaya

⁹⁴ Beşir Hamitoğulları, **Çağdaş İktisadi Sistemler**, Ankara: Savaş Yayınları, 1982, s.54.

⁹⁵ Alparslan Işıklı, “Neo-Liberalizm ve Sosyal Güvenlikte Reform”, **Ekonomide Durum Dergisi**, Güz 1999, s.205.

⁹⁶ Hamitoğulları, a.g.e., s.521.

salık verilmiştir. Bununla birlikte, bu tür bir politika yeni liberal hükümetlerin iktidarda olduğu pek çok ülkede uygulamaya konulmuştur.⁹⁷

1970’li yıllara kadar Keynesyen politikaları uygulayan Batı ülkeleri, ekonomik büyüme, tam istihdam, düşük enflasyon, adil gelir dağılımı, ödemeler ve ticaret dengesini sağlamak gibi ekonomik politikaları birlikte yürüttüler. 1970’li yıllardan sonra Keynesyen politikalar terk edilerek, 1980’li yılların başından itibaren neo-liberalist politikalar uygulanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, neo-liberalizm, sermaye piyasalarının ve uluslararası ticaretin serbestleştirilmesini, emek piyasalarının esnekleştirilmesini, toplumsal harcamaların kısılmasını, vergilerin azaltılmasını ve özel sektörün desteklenmesini esas almıştır.⁹⁸

Ulaşılan bu yeni dönemde karşılaşılan sorunların çözümü bakımından, “devletin küçülmesi” başlıca hedef olarak belirlenmiş bulunuyor. Bu yaklaşımın doğal sonucu, başta işsizlik olmak üzere, işgücü piyasasında ortaya çıkan sorunların çözümü bakımından, bir kamu hizmeti olarak sosyal güvenlik kurumlarının ve programlarının, mümkün olduğunca, budanmaları ve ortadan kaldırılmaları gereken birer ayak bağı olarak görülmektedir. Başta batılı ülkeler olmak üzere, tüm dünyada yaygınlaşan bu eğilimin başlıca gerekçesi, büyüyen sosyal güvenlik harcamalarının toplumun sırtında dayanamayacağı bir yük oluşturmaya başladığı yolundaki görüştür.⁹⁹

İşgücü talebinin artması yeniden yatırım oranlarının yükselmesiyle mümkündür. Yeniden yatırım oranları ancak rant ekonomisini ortadan kaldırmakla yükselebilir. Piyasa ekonomisini her alanda egemen kılmak, rekabetçi bir ortam yaratmak öteden beri liberal iktisatçıların rantlara karşı önerdikleri mücadele yöntemidir. Ancak bu görünmez elin sihirli bir değnek gibi her şeyi düzelttiği tarihte hiçbir başarılı uygulama görülmemiştir. Gerçekten rant ekonomisi açmazından çıkılmak isteniyorsa, devletin küçülmek yerine, yatırımcı sıfatıyla yeni ve büyük yatırım projeleri gündeme getirmesi

⁹⁷ Zeki Erdut, “Liberal Ekonomi Politikaları ve Sosyal Politika”, ‘Çalışma ve Toplum’ Ekonomi ve Hukuk Dergisi, S:2, 2004, s.25.

⁹⁸ Yorgun, a.g.e., s.18.

⁹⁹ Işıklı, a.g.e., s.207.

gerekir. Altyapı, enerji, araştırma geliştirme gibi konulardaki yatırımlar devlet desteği, öncülüğü olmaksızın başarılamaz.¹⁰⁰

Globalleşme ile birlikte uluslararası ekonomik ilişkilerin (uluslararası ticaret ve sermaye hareketleri) “transnasyonel” bir özellik kazandığını görüyoruz. Globalleşme, “otarşik devlet” ve “korumacı devlet” anlayışını yıkmış ve bunun yerine “**global devlet**” anlayışını ikame etmiştir. Tüm dünyada 1980’li yıllardan itibaren dış ticarete korumacılığın giderek azaldığını ve devletin uluslararası ticarete olan müdahalelerinin giderek ortadan kalktığını gözlemliyoruz. Dış ticarete serbestleşme ve global ekonomik entegrasyonun önem kazanmasıyla birlikte devletin rolü de tamamen değişmiştir.¹⁰¹

Özelleştirme eğilimlerine küreselleşme ve Gümrük Birliği sürecinde doğal bir gelişme olarak bakan ve destekleyen görüşler yanında, bu sürecin sosyal devlet ilkesinden gittikçe uzaklaşılmasına neden olacağını, toplumsal yapının gittikçe korumasız ve güvencesiz kalacağını, sendikaların zayıflamasıyla sosyal adaletin ve gelir dağılımının daha da bozulacağını ileri süren görüşler yaygındır.¹⁰²

2.3. Teknolojik Değişim

Tarihsel olarak emek-sermaye ilişkisini etkileyen faktörlerin başında üretim teknolojileri gelmektedir. Basit alet ve makinelerin kullanıldığı Ortaçağ ekonomisinin küçük sanayiye dayanması, teknik buluşların sonucu 18. yy.’da hızla yaygınlaşan mekanizasyonun kapitalist fabrika sanayisini ortaya çıkarması, sosyal sınıf yapısının bu gelişme paralelinde yeniden biçimlenmesi hep aynı gerçeği gün yüzüne çıkarmaktadır.¹⁰³

İkinci Dünya Savaşı’nın sona ermesinden sonra teknik buluşların birbirini izlemesi 1960’lardan itibaren yeni bir teknolojik devrimin eşliğinde olduğumuzu göstermektedir. Buna “mikro-elektronik” ya da “bilgi teknolojisi” gibi isimler verilmektedir. Sanayide 1970’lerde yoğun biçimde kullanılmaya başlayan bu

¹⁰⁰ Şiir Yılmaz, “Liberalizasyon, İstihdam ve Rant Ekonomisi Üzerine Bir Deneme”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, S:20, C:7, 1996, s.46.

¹⁰¹ **Küreselleşme ve Geçiş Ekonomileri Uluslararası Sempozyumu**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, S:29, Mayıs 2002, s. 8.

¹⁰² Nusret Ekin, “Dönüşen Çağ, Değişen Endüstri İlişkileri”, **Mercek**, S:17, Y:5, Ocak 2000, s.21.

¹⁰³ Metin Kutal, “Küreselleşme Sürecinin Türk Sendikacılığı Üzerindeki Olası Etkileri”, **Kamu-İş Dergisi**, S:2, C:4, Haziran 1997, s.251.

teknolojinin özelliği, bilgisayar yardımı ile çok sayıda bilgiyi hızla toplaması, işlemesi, saklaması, gerektiğinde hemen kullanıma hazır durumda tutabilmesi ve hızla iletilebilmesidir.¹⁰⁴

Hızlı ekonomik küreselleşmeyi olanaklı kılan aynı teknolojiyen, genel kullanım amacıyla hükümetler, sivil toplum ve bireyler de yararlanmaktadır. İnternetin, e-postanın, düşük ücretli uluslararası telefon hizmetlerinin, mobil telefonların, elektronik konferansların yayılmasıyla birlikte dünya daha fazla birbirine bağlı hale gelmiştir.¹⁰⁵

Günümüzde sendika-işveren ilişkisinde rol oynayan önemli unsurlardan biri teknolojik gelişmedir. İşyerinde yeni teknoloji kullanımı işgücü yerine sermayenin ikamesini arttırmakta, yeni teknoloji kullanılması işgücünün meslek yapısını değiştirmekte ve sorumluluklarını arttırmakta bu durum sendikaları çalışanlar için daha yüksek ücret talep etmeye zorlamaktadır. Yeni teknolojilerin ortaya çıkması ile dinamikleşen işgücü piyasasına uyum sağlamak için işverenler sendikaların yöneticilik haklarına olan taleplerini sınırlamak istemektedirler. Sendikalar ise yeni teknolojinin kullanılması durumunda mevcut işçilerin istihdam ve gelir güvenliğini sağlamayı ön planda tutmaktadırlar. Bu amaçlar doğrultusunda toplu sözleşmelerde işten çıkarma tazminatı ve kıdemle ilgili hükümler koymakta, yeniden işe almada, eğitim ve yeniden-üretim ile ilgili taleplerde bulunmaktadırlar.¹⁰⁶

Yapılan araştırmalar, teknolojik değişiklikte sendika-işveren işbirliğine gidilmesinin, işçilerin çalışma moralini, potansiyelini ve böylece işgücü verimliliğini olumlu yönde etkilediğini; işçi-işveren işbirliğine dayanmayan bir teknolojik değişikliğin, işgücünün verimliliğini azalttığını göstermiştir.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Kutal, *Küreselleşme Surecinin Türk Sendikacılığı Üzerine Olası Etkileri*, s.251.

¹⁰⁵ ILO Cenevre 2004 Raporu, *A Fair Globalization: Creating Opportunities for All*, (Ceviren; Tuba Arsak Hasdemir), Sendikal Notlar, Mayıs 2004, s.108.

¹⁰⁶ Harun Terzi, "Teknolojik Değişiklikler ve Sendikacılıkta Yeni Oluşumlar", *MÜ İİBF Dergisi*, S:1-2, C:XI, 1995, s.7.

¹⁰⁷ Terzi, a.g.e., s.8.

2.4. İstihdam ve İşsizlik

Dünyada işsizlik oranlarına baktığımızda istihdam ve işsizlik sorunu yalnız bugün değil, önümüzdeki on yıl içerisinde de yine bir numaralı maddesi olmaya devam edecektir. Sorunun temelinde küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve imalat sanayi sektöründe yaşanan daralma yatmaktadır. Çalışmanın bu kısmında; özellikle sendikal yoğunluk ve etkinlik üzerine olumsuz etki eden istihdam alanında yaşanan yapısal değişimler ve sendikalaşmanın yoğun olduğu sanayi sektörünün tükenmesi ve bununla beraber sendikalaşmada uzun zaman gerektiren hizmet sektörü incelenecektir.

2.4.1. İstihdam ve Emek Yapısındaki Değişim: Bilgi İşçisi

Bilgi çağında yeniden şekillenen toplum, bilgi toplumdur. Bilgi toplumunu yaratan teknolojilere ise bilgi teknolojileri adı verilmektedir.¹⁰⁸

Sanayi toplumunda, maddi ürünler ön planda yer alırken; bilgi toplumunda, ileri düzeydeki bilişim teknolojisinin yarattığı bilgi üretimi hakimdir. Artık, bilgi; sürekli üretilip artmakta, iletişim ağları içinde taşınabilmekte ve bölünebilir/taşınabilir olması nedeniyle de emek-sermaye ve toprağı ikame edebilmektedir. Sanayi toplumuyla doğal girdilerden sanayiye yönelen girdi ağırlığı, böylece bilgi toplumunun iş aşamasında nitelikli işgücüne ve ileri aşamasında da bilişimsel bilgiye öncelik tanımakta; bilgi kullanımı da, ulusal sınırları aşip, küreselleşmeye yol açmaktadır. Buna göre, bilgi toplumu, niteliksiz veya yarı nitelikli işgücünün yerine, artık üstün nitelikli işgücüne, yani beyin gücüne önem vermektedir.¹⁰⁹

İstihdamı etkileyen unsurlar hızlanan teknolojik gelişme, düşük ve orta vasıflı imalat sanayi işlerinin azalması ve yoğunlaşan uluslararası ticaret ve rekabettir. Kuşkusuz sanayi ötesi dönüşüm ve küreselleşme de istihdamı etkileyen bu unsurların etkileşimini hızlandırmaktadır.¹¹⁰

¹⁰⁸ Hüsnü Erkan, "21. Yüzyıla Giren Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye*, S: 19, 1998, s.134.

¹⁰⁹ Tankut Centel, *Bilgi Çağında Endüstri İlişkileri*, s.1099.

¹¹⁰ Ahmet Selamoğlu, "Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları", *Esneklik Arayışı ve Etkileri, "İş Güç" Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, S:1, C:6, 2004, s.1.

İşgücünün sektörel dağılımında tarım ve sanayide çalışanların oranı azalmakta,¹¹¹ geçmişte sanayi sektöründe görülen istihdam yoğunlaşması günümüzde hizmetler sektörüne doğru kaymaktadır. Hizmet sektörünün genişlemesi daha çok sanayi sektöründe yoğunlaşan mavi yakalı işgücünün sayısını azaltırken, eğitim ve vasıf düzeyi yüksek beyaz yakalı işgücünü ön plana çıkarmıştır. Bu paralelde küresel değişim süreci içinde, sanayileşmiş batı ülkelerinde tarım sektörü % 5'lerin altına düşerken, sanayi sektörü % 25-30'larda durgunlaşmış, buna karşın hizmetler sektörü % 60'ların üstüne hızla genişlemiştir.¹¹² Çünkü teknolojik ilerlemeler sayesinde pek çok işçinin yerini, gittikçe otomatikleşen makineler almakta; bu otomatikleşme de ticarete, ulaştırmada, eğitimde ve benzeri hizmetlerde daha fazla işgören çalıştırılmasını gerektirmektedir.¹¹³

Bununla birlikte aktif nüfus hareketleri, yalnızca tarımdan diğer kesimlere doğru gerçekleşen bir işgücü aktarımından ibaret değildir. Bunun yanı sıra orta sektörden üçüncü sektöre doğru ve özellikle üçüncü sektör içinde, bir hizmet mesleğinden başka bir mesleğe geçişler vardır. Batıda artık göçler; kentsel yaşam koşullarını korumak kaydıyla, iş veya uzmanlık alanını değiştirmek biçiminde oluyor. Tarımdan diğer sektöre doğru gerçekleşen işgücü aktarımı, tahmin edilebileceği gibi sonsuz değildir. Aynı şekilde, orta sektörden üçüncü sektör yönünde gerçekleşen göçler de çabucak bir sınıra varacaktır.¹¹⁴

Sanayi sektöründeki sanayi işçisinin toplu davranış biçiminin aksine hizmetler sektöründe daha bireyci davranışlar ağır basar. Sanayi sektöründe işin niteliği gereği işçilerin bir arada, dayanışma halinde, kader birliği söz konusu iken, hizmetler sektöründe işin niteliği böyle düşünce ve duygu gerekli kılmaz.¹¹⁵ Günümüzde özellikle giderek sayısı artmakta olan bu iş gücünün sorunlarını bireysel olarak çözebilecek kadar güçlendiği görülmektedir. Sanayi sektöründen hizmetler sektörüne geçişin hızlanması

¹¹¹ Sabahattin Zaim, "Bilgi Toplumu", *Yeni Türkiye*, S:19, 1998, s.652.

¹¹² Birgül Çiftçi, Küreselleşme Sürecinde Sendikal Hareket, *Muğla Üniversitesi HBF Working Paper*, S:2004-4, 2004, s.6.

¹¹³ Cihan Dura, "Bilgi Toplumuna Doğru İstihdam ve Meslek Eğilimleri", *Yeni Türkiye*, S:29, 1998, s.1090

¹¹⁴ Dura, a.g.e., s.1091.

¹¹⁵ M. Kemal Öke, "Sendikal Hareket Nereye Gidiyor?", *Ekonomik Yaklaşım*, S:16, C:6, Yaz 1995, s.24.

ile; mavi yakalı işgücünden, örgütlenmeye gerek duymayan beyaz yakalı işçiye dönüşümün yaşanması örgütlenmeyi azaltmıştır.¹¹⁶

Teknolojik gelişmeler, beyaz yakalılar ile kadın ve genç işçi oranını arttırmaktadır. Bunlar, çoğunlukla, atipik istihdam biçimleriyle çalışan kesimlerdir. Anılan işçi gruplarının öteden beri sendikalardan uzak durmaları ise, işçi sendikacılığını olumsuz yönde etkilemektedir.¹¹⁷ Mavi yakalılar beyaz yakalılara göre her yerde daha yüksek sendikalaşma oranına sahiptir.¹¹⁸ Klasik sendikacılıkta çağdaş sendikacılığa geçişte önemli bir sorun beyaz yakalı işçileri sendikalaştırarak, onları toplu iş sözleşmesi kapsamına alabilmekten geçmektedir. Bu anlamda “kapsam dışı işçiler” sorunu değişen endüstri ilişkiler kapsamında değerlendirilmelidir. Beyaz yakalı işçilerin sendikalaştırılması sendikalı üye sayısının eğitim düzeyini artıracak, sendikal demokraside yeni bir uzlaşma sağlayacaktır.¹¹⁹

McKinsey Danışmanlık Şirketi'nin yaptığı bir araştırma, altın yakalıların kısa süreli iş ilişkilerine rağmen, çalışacakları işyerlerinden çok şey beklediklerini ortaya koymaktadır. İlgi çekici bir kurumsal kültür, kariyer basamaklarında yüksek tırmanma şansı, işi yapmada özgürlük ve performansa dayalı ücretlendirme isteklerin başında geliyor. Altın yakalıları kendilerine çekmeyi başaran firmaların işi burada bitmiyor. Bundan sonraki sorun, bu ana yatırımın gelecekte de işinden memnun olması, firmada kalması için bir şeyler yapılması... Öyle ki, artık yönetim stillerine “Pohpohlayarak Yönetim” olarak Türkçe'ye çevirebileceğimiz “Managemet by Pampering” kavramı da eklenmiş. Firmalar, bu gözde elemanlarını ellerinde tutabilmek için, elemana işi yaparken büyük özerklik tanımaktan, isteğe uygun yaşam stili için koşullar oluşturmaya kadar bir dizi yeni buluşlarla kendilerini çekici kılmaya çalışıyorlar.¹²⁰ Dolayısıyla insan

¹¹⁶ Aşkın Keser, “Yeni Ekonomi Yaklaşımı ve Çalışma Hayatına Yansımaları”, **Bilgi ve Toplum**, 2001, s.116.

¹¹⁷ Tankut Centel, “Bilgi Çağında Endüstri İlişkileri”, **Yeni Türkiye**, S:20, 1998, s.1100.

¹¹⁸ Peter Fallon and Donald Verry, **The Economics of Labour Markets**, Philip Allan, 1989, s.172.

¹¹⁹ Recai Başkan, “Değişen Endüstri İlişkileri ve Sendikalar”, **Mercek Dergisi**, S:9, Y:3, Ocak 1998, s.41.

¹²⁰ Mustafa Yaşar Tınar, “2000'li Yıllarda İnsan”, “**İş Güç**” **Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi**, S:1, C:2, 2000, s.4.

kaynakları yönetimi öncelikli olarak mavi yakalı işçiler yerine, yöneticiler ve beyaz yakalı işçilerle ilgilenmektedir.¹²¹

Değişen teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve vasıf düzeyinin çeşitliliği, bunlara sahip elemanların tedarik ve seçimi kadar yönetiminde de işletmeler için yeni sorunlar yaratmakta, insan kaynakları yönetimi bu yeni işgören gruplarının moral, iş tatmini ve aralarındaki uyumsuzlukların çözümü için daha farklı ve bilimsel yöntemler geliştirmek zorunda kalmaktadır. Bilgi çağının olanaklarıyla yaygınlaşan esnek çalışma biçimleri, örneğin kısaltılmış çalışma haftası, iş paylaşımı, evde çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi standart dışı çalışmalar, işletme kurallarının işgörenlerin ihtiyaçlarına göre uyarlanmasını gerektirmekte, buda yönetim için daha güç ve karmaşık sorunların çözümü zorunluluğunu doğurmaktadır.¹²²

Özelleştirme, taşeronlaştırma, kaçak işçiliğin yaygınlaştırılması, işten çıkarmalar, geçici işçiliğin yaygınlaştırılması, kapsam dışı personel çalıştırmaya ağırlık verilmesi, çocuk işçiliğin artması, eve iş verme uygulamaları, zorunlu emeklilik, işyerlerini bölme, işyerlerini geçici olarak kapatma, kısmi-sürelili çalışma gibi uygulamalar sendikasılaştırma ve işgücü maliyetini geriletme çerçevesinde anlam kazanmaktadır.¹²³

Standart istihdam ilişkisi, belirli bir işverene ve işyerine belirsiz süreli hizmet sözleşmesiyle bağlı olarak, tam gün çalışma ve belirli sosyal ve yasal güvenceleri içinde barındırır. Oysa standart dışı istihdam olarak nitelendirilen yeni istihdam ilişkisi; belirsiz süreli ve tam gün çalışma dışında, işletmenin çatısı altında olmaksızın ve birden çok işverene bağımlı olarak gerçekleştirilmektedir. Değişken çalışma saatleri ve istihdam güvencesizliği de standart dışı istihdamın temel özelliklerindedir. Gelişmiş ülkelerde kısmi süreli çalışma, geçici çalışma, evde çalışma, tele çalışma ve çağrı üzerine çalışma gibi standart dışı çalışma biçimleri hızla artmaktadır.¹²⁴

¹²¹ George Straus, Human Resource Management in the USA, in Brian Towers (ed.) **The Handbook of Human Resource Management**, Blakwell, 1992, s.28.

¹²² Dereli, a.g.e., s.1087.

¹²³ Bayram Meral, "Değişim ve Uzlaşma", **Mercek Dergisi**, Y:7, S:25, Ocak 2002, s.44.

¹²⁴ Hasan Ejder Temiz, **Küreselleşmenin Sosyal Boyutları**, İzmir: 2004, s.112.

2.4.2. Kadın İşgücü İstihdamındaki Artış

Kadın işgücünün çalışma hayatına girişi genellikle hizmet sektörüyle başlamakta ve tipik çalışmaları tercih etmektedirler. Bu tür çalışmaların büyük bir bölümü hizmet sektöründeki marjinal işlerde ortaya çıkmakta ve genelde düşük ücretler ve daha güvencesiz koşullar sunmaktadır. Buna rağmen kadın işgücü yüklendiği ikili rolleri nedeniyle tipik çalışmaya yönelmektedir. Bunun dışında kadınların tam gün istihdam biçimiyle de profesyonel mesleklerde ve yönetici kademelerinde artan bir şekilde yer aldığı dikkati çekmektedir.¹²⁵

Küreselleşme sürecinde, işgücü maliyetlerini asgari düzeyde tutabilmenin en önemli araçlarından biri de kadın işgücünün piyasaya katılımının artırılmasıdır. Kadınların işgücüne katılımlarındaki artış sadece kayıtlı sektörlerde değil, aynı zamanda hem ücretli, hem de ücretsiz olarak kayıt dışı sektörde de yoğunlaşmaktadır. Küresel düzeyde üretim, ihracata dayalı büyüme stratejileri, artan rekabet baskıları ve istihdam ilişkisinin değişerek daha esnekleşmesi gibi etkenler kadınların işgücüne katılımını ve dolayısıyla istihdamını artırmaktadır. İşgücüne katılan kadınların sayısındaki bu artış “istihdamın kadınlaşması” olarak nitelendirilmektedir.¹²⁶

Bugün kadın ya da erkek çalışanların istihdam politikaları içindeki yerini, enformel sektörü gözardı ederek tanımlayabilmek mümkün görünmemektedir. Belki biraz ileri giderek; gelişmekte olan ülkelerin çoğunda formel sektörü tipik ve modern, enformel sektörü atipik ve çağdışı olarak adlandıran yaklaşımları yeniden değerlendirmek gerekmektedir. Enformel sektör konusunda üç yaklaşımdan burada söz etmek var olan tartışmalar açısından yararlı olacaktır. İlk grupta, neo klasik iktisatçılar gelişmiş ülkelerin ve bir kaç gelişmekte olan ülke deneyiminden hareketle iç pazardaki üretim artışının ve yeterli büyümenin işgücünün modern sektöre katılımını arttıracığını ve formel sektörün büyüyeceğini iddia etmektedirler. İkinci grup, işgücünün modern, formel sektördeki payının 1980 ve 1990'larda kesin bir azalma gösterdiğini ve küresel realite olarak adlandırdıkları bu sürecin Güney Asya, Latin Amerika ve Afrika ülkelerinde enformel sektörün yaygınlaşması ve kalıcılaşması süreci ile birlikte

¹²⁵ Çiftçi, a.g.e., s.7.

¹²⁶ Temiz, a.g.e., s.116

yaşlandığını iddia etmektedirler. Üçüncü grup ise daha çok enformel sektördeki kadın ağırlığına dikkati çekerek, bu sektörde resmi istatistiklerin gösterdikleri büyüklüklerin çok ötesinde bir büyüme olduğunu iddia etmektedirler. Bu grupta yer alan araştırmacılar, kadınların bu sektördeki büyüklüklerinin gerçek anlamda sayılmasının hem işgücünde kadınların katılımlarının gerçek boyutlarını ortaya çıkaracağını hem de sektörün gerçek büyüklüğünün ve katkısının hesaplanabileceğini savunmaktadırlar.¹²⁷

İnformel sektörde çalışanların çoğunu kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların, daha yoksul ve daha az eğitilmiş olmaları dünya çapında enformel sektörde çalışanların çoğunluğunu oluşturmalarına yol açmıştır. ILO (1995) rakamlarına göre, Asya, Afrika ve Latin Amerika'daki yaklaşık 70 ülkedeki 2000'den fazla export processing zone'da çalışan 27 milyon işçinin % 70 ila % 90'ını kadınlar oluşturmaktadır.¹²⁸ (Çin'deki özel ekonomik zonlarda istihdam edilen 40–70 milyon çalışılan hariç)

Kadınların sendikalaşma eğiliminin de nispi olarak daha düşük olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla kadın işgücünün çalışma hayatında daha fazla yer alması sendikacılık üzerinde menfi bir faktör olarak etkili olmaktadır.¹²⁹

2.4.3. İşsizlik

1990'ların başından bu yana dünya ölçeğinde finansal krizlerin şiddeti artmış ve yaygınlaşmıştır. Artan finansal ve ekonomik krizler istihdamın korumasızlığını arttırmış, işsizlikte artışlar ortaya çıkmıştır. En son ILO tahminlerine göre, 2004 yılında küresel istihdam oranında düşüğe olsa olumlu gelişim göstermektedir. 2003'te 185.2 milyon olan toplam işsizlik 2004 yılının sonunda 184.7'ye düşmüştür. Dönem içerisindeki yüzdeler düşsün (% 6.3 ten % 6.1'e) küçük olmasına rağmen, işsizlik oranının uzun bir dönemden sonra ikinci defa düşmesi önemli bir gelişmedir.¹³⁰ Asya finansal krizi, Kore Cumhuriyetinde Kasım 1997 Temmuz 1998 aralığını kapsayan dokuz aylık sürede 20

¹²⁷ Belkis Kümbetoğlu ve Nilgün Çağa, "Çalışan Kadınlar ve Küreselleşme", *Görüş Dergisi*, Eylül 2000, s.60.

¹²⁸ Kümbetoğlu, a.g.e., s.61.

¹²⁹ Yusuf Balci, *Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi*, Alfa Yayınları, Mayıs 1999, s.216.

¹³⁰ ILO Subat 2005 Raporu, Global Employment Trends, www.ilo.org, Subat 2005, s.1.

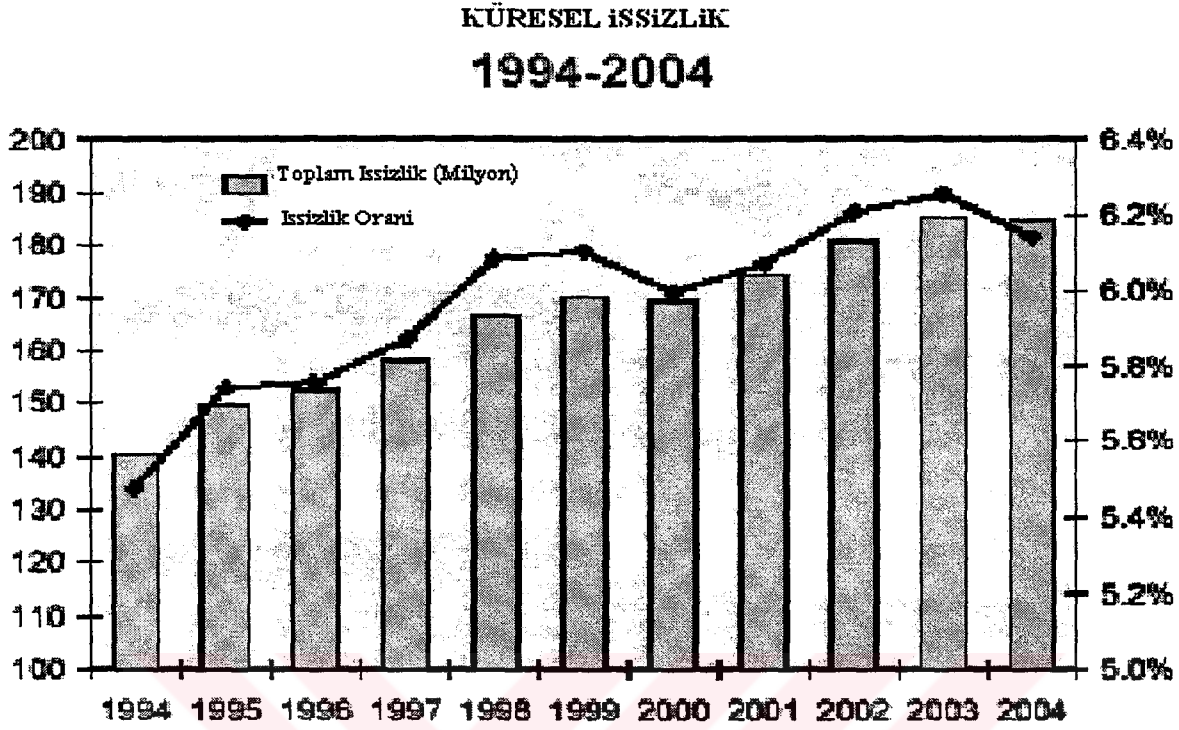
çalışandan birinin işini kaybetmesine neden olmuş; 1997 sonunda yüzde 2.3 olan işsizlik oranı 1999 başında yüzde 8'e yükselmiştir.¹³¹

OECD ülkelerinin ortalamasına baktığımızda 1960'larda % 2-3 olan işsizlik oranının 1980 ve 1990'larda % 7'ye doğru arttığını görmekteyiz. OECD ülkelerini karşılaştırdığımızda 1960 sonrası ve 21. yüzyılın ilk dönemlerinde büyük farklılıklar olduğunu görmekteyiz. Avusturya, Japonya, Norveç gibi ülkelerde işsizlik az da olsa artmasına karşın 40 yıllık sürece baktığımızda işsizlik oranı düşük kalmıştır. Finlandiya, Almanya, Fransa ve İsveç gibi ülkelerde ise bu süreçte işsizlikte önemli bir artış gözlemlenmektedir. Avustralya ve Kanada da işsizlik oranının 1980 ve 1990'larda 1960'ların ilk yıllarına göre önemli bir artış var. Danimarka, İrlanda, Hollanda, Britanya ve ABD'de 1980'lerde 1960'lara göre önemli bir artış olmasına karşın 1990'larda 1980'e göre düşüş sağlanmıştır. Genel olarak baktığımızda son yıllarda bazı ülkelerin işsizlik oranını düşürmesini başarmasına karşın (Örneğin; Britanya, 1980'de 12%, 2000'de 5.5%, Hollanda, 1984'te 12.2%, 2000'de 2.8%, Danimarka, 1993'te % 10.1, 2000'de % 4.7 ve ABD'de, 1992'de % 7.5, 2000'de 4.0) dünyada işsizlik oranında düzenli bir artış gözlemlenmektedir.¹³²

¹³¹ Şerife Özsuca, "Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik Krizi", *SBF Dergisi*, S:58-2, Nisan-Haziran 2003, s.142.

¹³² Michele Belot and Jan C. Van Ours, *Design of Labor Reforms*, Oxford Economic Papers, S:56, 2004, s.630.

Şekil 1: Dünyada Toplam İşsizlik Oranı



Kaynak: ILO Subat 2005 Raporu, Global Employment Trends, www.ilo.org, Subat 2005, s.1.

İşsizlik ABD’de yaklaşık % 4,5 ve gittikçe azalırken, Japonya’da % 3 dolaylarında dalgalanmaktadır. ABD ve Japonya’nın teknolojik gelişmede önde geldikleri çok iyi bilinmesine rağmen Avrupa düşük yatırım oranları ile düşük ar-ge harcamaları ve yeni teknoloji başvurularının (patent hakkı) yetersizliği ile nitelenir. Bununla birlikte, ilgili literatürdeki yazarların büyük bir çoğunluğu, 1992’den beri geliştirilen ekonomik politikaları suçlamak yerine teknoloji, globalleşme, emek piyasasındaki sertliklere ve sözde yüce Avrupa refah devletine bağlamışlardır.¹³³

Nihayetinde son yıllarda istihdam politikalarında başarılı olan ülkeler değerlendirildiğinde, iki farklı yaklaşımın geçerlilik kazandığını belirtmek gerekir. Bu yaklaşımlardan birincisi, ABD ve İngiltere’nin önderliğini yaptığı güçlü piyasa

¹³³ Theodore Pelagidis, “Avrupa’da ki İşsizlik: Efsaneler ve Gerçekler”, (Çev: A. Mesut Küçükkalay), İktisat Dergisi, S:386, Ocak 1999, s.76.

ekonomisi yaklaşımıdır. İkinci yaklaşım ise özellikle Hollanda ve Danimarka'nın önderliğini yaptığı, sosyal tarafların güçlü işbirliğine dayalı yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, Avrupa sosyal modeli olarak da adlandırılmaktadır. Güçlü piyasa ekonomisi yaklaşımında işçi sendikalarının etkinliği zayıflamakta, toplu sözleşme sürecinde ve özellikle ücret pazarlığında merkezi yapı belirleyici rolünü kaybetmekte, ücret farklılıkları artmakta, iş güvencesi yükümlülüklerinde katı düzenlemelerden kaçınılmakta ve işgücü piyasasında esnek düzenlemelere öncelik verilmektedir.¹³⁴

Çalışma yaşamındaki düzenlemelerin yapısı açısından günümüzde “Anglo Sakson” ve “Kıta Avrupa’sı” olmak üzere iki ayrı yaklaşımın henüz sonuçlanmamış rekabetinden söz edilebilir. ABD ve İngiltere’nin başını çektiği ilk grupta genel olarak esnek, az güvenceli, rekabetçi ve performansa dayalı, liberal bir çalışma yaşamı hakim iken, Almanya ve Fransa’nın öncülüğündeki Kıta Avrupa’sı grubunda, rekabet gücü sosyal devlet edimleri korunarak artırılmaya çalışılmaktadır. AB’de belirleyici rol oynayan Almanya ve Fransa’da da işsizliğin, rekabet edememenin maliyeti arttıkça, giderek Anglo Sakson modele kayma olarak yorumlanabilecek bir arayış, kendini iyiden iyiye hissettirmeye başlamıştır.¹³⁵

İşgücü piyasasının esnekleştirilerek yeniden yapılandırılması, istihdam-işsizlik sorunlarını hafifletici ve belki de çözüme yönelten açılımlar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda esneklik yaklaşımını reddetmek mümkün değildir. Ancak önemli olan esnekliğin benimsenmesi tartışmasının ötesinde, hangi anlayış içerisinde esneklik yaklaşımının etkin kılınacağıdır. İstihdam politikaları açısından piyasa ekonomisi anlayışının da, Avrupa sosyal modelinin de olumlu sonuçlar yarattığı ifade edilebilir. Ancak bu iki anlayışın ortak özelliği olan esneklik yaklaşımını farklı çerçeveler içerisinde uygulanmaktadır. Bu noktada ülkeler gelenekleri ve sosyo-ekonomik yapıları gereği bir esneklik yaklaşımını geliştirmek zorundadırlar.¹³⁶

Her ne kadar belirtilen özellikleri ile yeni ekonomide yer alan işgücünün bireysel anlamda güçlü olduğu iddia edilse de işten çıkartılma, işyerindeki haklarının

¹³⁴ Selamoğlu, Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri, s.7.

¹³⁵ Mustafa Yaşar Tınar, “İşsizlik ve Esneklik Ekseninde İş Güvencesi”, **TİSK İşveren Dergisi**, Mart 2002, s.1.

¹³⁶ Selamoğlu, Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri, s.8.

korunamaması gibi konularda, birey, örgütü karşısında yalnız ve korumasız kalmaktadır. 2000 yılı ortalarında ABD’de özellikle büyük teknoloji şirketlerinde binlerce kişinin işten çıkartılması olaylarında görüldüğü üzere, işten çıkartılma karşısında, direnç gösterememesi, işgücünün korunmasız olduğu yönündeki düşünceleri doğrulamaktadır. Dolayısıyla hızlı değişen ekonomik konjonktüre bağlı olarak işverenlerin her an işgücünün sayısını azaltma kararı alabileceği, işletmelerin, kriz dönemlerinde ilk olarak emekten yana kısıntıya gittikleri bilinen bir gerçektir. İşgücünün örgütlenememesine bağlı olarak bir takım problemleri karşısında, örgütü karşısında bireyin, tek başına kaldığı göz ardı edilmemelidir.¹³⁷

2.5. Sosyal Diyalogun ve Karşılıklı Güvenin Artması

1980 sonrası dünya, iki kutuplu durumdan hızla uzaklaşmış, bölgesel ve güçlü birlikler oluşmaya başlamıştır. Bu gelişme süreci işçi-işveren ilişkilerinin 1980 öncesi sergilediği çatışmacı tabloyu değiştirmiş ve emek-sermaye kavgası yerine işletme ve işçi birliğini gündeme getirmiştir.¹³⁸

Endüstri ilişkileri de II. Dünya Savaşı’ndan sonra ortaya çıkan ”altın çağ”ın çok önemli kavramlarından biri hiç kuşkusuz “Sosyal Diyalog”dur. Ülkeden ülkeye ve zaman içinde farklı anlamlara gelmekle birlikte, “üçlü işbirliği”, “ulusal seviyede işbirliği”, “sosyal ortaklık”, “sosyal uzlaşma”, “ortak işbirliği”, “neo-korparatizm”, “konsensus”, “toplumsal uzlaşma”, “toplumsal sözleşme”, “sosyal anlaşma”, “barış anlaşması”, “toplumsal anlaşma”, “temel anlaşma”, “yönetime ve kararlara katılma” vb. Kavramlar sıkça kullanılmıştır. Kuşkusuz sosyal diyalog, “gönüllülük” temelinde demokratik bir tartışma ve karar oluşturma süreci yarattığından çok daha yaygın bir kullanım bulmuştur.¹³⁹

Sosyal diyalog dar anlamda sosyal taraflar, yani işçi ve işverenler ve bunların örgütleri arasında uzlaşmaya yönelik ikili etkileşim ve işbirliği anlamına gelmekteyse de zaman içinde kavram devleti de içine alacak biçimde genişlemiştir. Günümüzde daha çok kullanılan anlamıyla sosyal diyalog geniş açıdan devlet, işverenler ve çalışanlar

¹³⁷ Keser, a.g.e., s.116.

¹³⁸ Ali Rıza Büyükuslu, “Endüstri İlişkilerinde Değişim: Sosyal Devletten Sosyal Diyaloga Doğru”, *Mercek Dergisi*, S:23, Y:6, Temmuz 2001, s.25.

¹³⁹ Nusret Ekin, “Diyalog Çağı”, *Mercek Dergisi*, Y:2, S:8, Ekim 1997, s.14.

arasında ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesi ve uygulanması amacıyla yapılan her çeşit işbirliği ve uzlaşma girişimini ifade etmektedir.¹⁴⁰

Günümüzde “küresel bilgi çağı” nda ortaya çıkan dönüşümler, Endüstri İlişkileri alanında da köklü ve radikal değişimlere yol açmış, artık sorunları çözmede barışçı yöntem arayışları, bir özlem olmaktan öteye geçerek, günümüzün sorunlarının çözümünde en etkili, hatta yegane süreç haline gelmiştir.¹⁴¹

Günümüzde sosyal diyalogun önemini arttıran temel faktörleri, su başlıklar altında toplamak mümkündür:¹⁴²

Bunlardan ilki; küreselleşme ve küreselleşme sürecinin her alanda olduğu gibi, endüstri ilişkileri alanında yarattığı değişim ve dönüşümlerdir. Nitekim; rekabet, verimlilik, kalite ve yeni üretim ve yönetim teknikleri ile çevrelenen günümüz endüstri ilişkilerinde, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin de hızla değişime uğramasına tanık olunmaktadır. Bu süreç içerisinde, işçi-işveren ilişkileri, Endüstri Devrimi’nden günümüze dek süregelen çıkar çatışmasına dayalı mücadelecilik yapısından sıyrılarak; çıkar birliğine dayalı diyalog ve işbirliği ilişkisine dönüşmektedir.

İkinci önemli faktör; küreselleşmenin yeni fırsatlar sunarken; aynı zamanda yeni çelişki ve çatışmalara da (gittikçe bozulan gelir dağılımı, artan işsizlik vb. gibi) yol açması nedeniyle; işçi-işveren ilişkilerinde, diyalog ve işbirliğine olan gereksinimin artmasıdır.

Üçüncü faktör de, yoğun uluslararası rekabet koşulları, günümüzde ülkeler ve işletmeler için bir takım sorunları da beraberinde getirmesidir. Bu durumda (rekabet üstünlük sağlama yarışı) çalışma hayatında diyalog ve işbirliğine olan gereksinimi daha da arttırmaktadır.

¹⁴⁰ Toker Dereli, “Sosyal Diyalog: Ekonomik ve Sosyal Konsey Hakkında”, *Ekonomik Yaklaşım*, C:8, S:27, 1997, s.113.

¹⁴¹ Ekin, *Diyalog Çağı*, s.14.

¹⁴² Özlem Işığışok, “Sosyal Diyalogun Artan Önemi Çerçevesinde 4641 Sayılı Ekonomik ve Sosyal Konsey Kanunu ve Türkiye’de Sosyal Diyalog”, *Mercek Dergisi*, S:27, Y: 7, Temmuz 2002, s.56.

Son olarak da sosyal diyaloga dayalı barışçıl endüstri ilişkilerine sahip ülkelerin, daha hızlı ekonomik ve sosyal gelişme kaydettiklerine ilişkin uluslararası deneyimlerin diğer ülkeler için de önemli örnekler haline gelmesidir.

Değişime, hıza ve kaliteye ayak uyduran firmalar veya kurumlar var olmaya devam edeceklerdir. Ancak hiçbir değişim, uzun surede kendi doğurduğu sorunlardan bağımsız değildir. Nitekim bugün globalizasyonun beraberinde getirdiği avantajlar ve oluşturduğu tehditler tartışılmaktadır. Sosyal politikalar açısından ise globalizasyon gerçeğinin kuralsızlaştırma, demokrasiden ve katılımcı mekanizmalardan uzaklaşma olarak algılanma hatası vardır. Oysa ki sosyal devlet anlayışı ve serbest piyasa ekonomisi gerçeği birbiriyle çatışmamaktadır. Bunun en iyi örneği Orta Avrupa uluslarıdır. Kolektif ilişkiler, taraflar arası diyalog ve sendikal hareketler ulusal ekonomilerin geliştirilmesi yönünde kanalize edilebilmekte, sosyal ve toplumsal anlaşmalarla kesimler arası konsensüs sağlanabilmektedir. Bugün Avrupa düzeyinde başlayan “sosyal diyalog” girişimleri, bilgi çağında çalışma hayatının yeniden yapılanmasında sosyal taraflara yeni misyonlar yüklemektedir.¹⁴³

Emek piyasalarının çeşitlenmesi, geçici ve kısmi süreli çalışmanın yaygınlaşması da farklı çıkarlara sahip işçi gruplarından oluşan yeni bir işgücü doğurmaktadır. Kadın işçilerin oran ve miktarının artması ve genellikle çalışma karşısındaki tutumlarının değişmesi artık homojen olmayan bir işgücünün daha değişik dinamiklerle farklı sonuçlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tüm bu gelişmeler üçlü işbirliği için elverişli ortamın zayıflamasına neden olmaktadır. Her şeyden önce tarafların gücü ve endüstri ilişkilerinin merkezileşme derecesi bu değişimlerden etkilenmektedir. İşverenler ve işçiler arasındaki güç dengesi işçiler aleyhine bozulmakta, endüstri ilişkileri ademi merkeziyetçi bir görünüm kazanmaktadır. Ekonomik güçlükler hükümetlerin taraflara ödünler vermesini güçleştirmekte, endüstri ilişkilerinin genel düzeye kayması merkezi işçi ve işveren örgütlerini zayıflatarak üçlü işbirliğini zorlaştırmaktadır. İşveren örgütleri de çıkarları çoğu zaman kendi çıkarlarından farklı çokuluslu şirketlerden ve

¹⁴³ Büyüksulu, Endüstri İlişkilerinde Değişim, s.28.

örgütlenmeye istekli görünmeyen küçük ve orta ölçekli işletmelerden olumsuz etkilenmektedir.¹⁴⁴

Sosyal diyalogun gelişmesi ve etkili bir çözüm mekanizması olarak yaygınlaşması için çeşitli uluslararası kuruluşlar ciddi bir caba göstermektedir. Bu konuda ILO ve AB örnekleri son derece önemlidir. ILO 'nun temel kurucu ilkesi olan üçlü yapıyı (tripartism), yani ILO faaliyetinin çekirdeğini yansıtmaktadır. Stratejik bir hedef olarak sosyal diyalogun kendisi haktır ve ayrıca bütün ILO hedeflerine ulaşmanın da temel aracıdır. ILO 'nun bu konudaki hedefi, sosyal tarafların temsilini, faaliyetlerini ve etkisini güçlendirmektir.¹⁴⁵

2.6. Bireyin Artan Önemi

Endüstri ilişkilerinde “birey”in duyguları, algıları, yetenekleri, tutumları ve davranışları giderek önem kazanmaktadır. Özellikle sendiklerin, üyelerinin katılımı ve bağlılığı açısından güçlenmeleri ve toplu pazarlık sürecinde daha başarılı olmaları, büyük ölçüde daha aktif olan veya olmayan tüm üyelerine gösterdikleri bireysel ilgiye bağlıdır.¹⁴⁶

Davranışçı yönetim tekniklerinin kullanılması ile işyerinde işbirliğini esas alan bir endüstriyel ilişkiler sistemine doğru gidilmesinin yönetime (işverenlere) belirli avantajlar sağlamakta olduğu açıktır. Burada, yeni teknolojinin gerektirdiği yeniden yapılanma sürecinde grup ve grup içinde bireyi on plana çıkaran yönetim anlayışının yönetimin inisiyatifinde geliştiği ve yeni işyeri örgütlenmelerinde çalışanların daha iyi kontrol edilebilmesini sağladığı şeklindeki eleştirilere de dikkat çekmek gerekir. Fakat hangi nedenle olursa olsun, endüstri ilişkilerinde yeniden bireyi esas alan bir sisteme dönüşün önemli sebepleri vardır. Her şeyden önce kişi hakları, sosyal adalet gibi kavramlar artık toplumun geniş kesimlerince vazgeçilmez kazanımlar olarak kabul edilmektedir. Ayrıca işyerinde demokrasi ve katılımçılık, işbirliği kültürü gibi kavramlar da geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerileyerek yönetim ve çalışanların

¹⁴⁴ Dereli, Sosyal Diyalog: Ekonomik ve Sosyal Konsey Hakkında Ekonomik Yaklaşım, s.120.

¹⁴⁵ Süleyman Celebi, “Sosyal Diyalogun Başarısı Toplumsal Örgütlenmeden Geçer”, **Mercek Dergisi**, S:25, Y:2, Ocak 2002, s.108.

¹⁴⁶ Leman Bilgin, “Endüstri İlişkilerinde Birey”, **AÜ. İİBF Dergisi**, C:XV, S:1-2, 1999, s.473.

kendilerini yeniledikleri, karşılıklı işbirliğini arttırdıkları çağdaş bir yönetim anlayışını öne çıkarmıştır.¹⁴⁷

Bireyin sendikalaşmayı istemesinde etkili olan faktörler olarak genellikle işine, işletme yönetimine ve sendikalara ilişkin tutumları, ilgili sendikaların etkinliğine ilişkin algıları ve sendikanın kampanya sırasında uyguladığı etkileme taktikleri gösterilmektedir. Mc Clendon ve diğerleri (1998), bireyin sendikal örgütlenmeden yana olmalarında ve o yönde aktif rol almalarında bu faktörlerin etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; çalıştığı işyerinde yönetimin kendisine saygı duymadığını düşünen, iş güvenliğinin olmadığını hisseden, yönetime öfke duyan, genel olarak sendikaların etkinliğine inanan ve sendikalaşmanın çalışma koşullarının iyileşmesinde etkili bir yol olduğunu düşünen bireyler, çoğunlukla işyerinde sendikal örgütlenmeden yana olmakta ve sendikalaşmanın yaygınlaşması için yürütülen kampanyada aktif rol almaktadır. Bireyin işveren tarafından bu nedenle cezalandırılmaktan korkması ile sendikalaşmayı desteklemesi arasında ise, tahmin edilenin aksine, pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Deshpande ne Piorito'nun (1989) araştırmalarında, işverenin, adil ve içten olduğu imajını oluşturmuş olması durumunda, çalışanların sendikayı destekleme eğilimlerinin azaldığı görülmüştür.¹⁴⁸

Japonların bireyleri ait oldukları grubun bir elemanı olarak esas alan işbirlikçi yönetim anlayışının çoğu gelişmiş sanayi ve sanayi sonrası toplumlarında örnek alınmaya başlanması da "bireyi" ön plana çıkaran sistemin trendini yükseltmektedir. Öte yandan yüksek teknolojilerin gelişimi ustun vasıflı, üstün yetenekli bireylerin önemini arttırmaktadır. Üstün nitelikli elemanlar da genellikle istihdam ilişkilerinde kendi ayakları üzerinde durabilecek, kendi adlarına pazarlıklarını yapabilecek ve haklarının elde edilmesi için sendikaya gerek duymayacak bireylerdir.. Böylece, üstün vasıflı elemanların çoğalması ile bireysel akitlerin trendinde yükselme gözlenmektedir.¹⁴⁹

Özellikle son yıllarda insan kaynakları yönetiminde kaydedilen gelişmeler (kariyer yönetimi, toplam kalite yönetimi, vb) işletmelerde çalışanların yönetim

¹⁴⁷ Kurtulmuş, a.g.e., s.239.

¹⁴⁸ Bilgin, a.g.e., s.475.

¹⁴⁹ Kurtulmuş, a.g.e., s.231.

tarafından ihtiyaçları, amaçları ve katkıları bakımından “birey”ler olarak ele alınmaları sonucunu getirmiştir. Aynı şekilde sendikaların da üyelerine “birey”ler olarak bakmaları; bireysel ihtiyaç ve amaçlarını iyi saptamaları, katkılarını iyi değerlendirmeleri gerekir. Ayrıca sendikaların, bir amacı da, üyelerin sendikaya, sağladığı çıkarların ötesinde, duygusal ve düşünsel anlamda bağlanıp destek vermelerini sağlamak olmalıdır.¹⁵⁰

2.7. Deregülasyon

Bilgi toplumuna doğru geçiş süreci yaşayan dünyada artan küreselleşme rekabet ve teknolojik gelişme sonucunda ortaya çıkan üretim yapısındaki değişimler, toplumların üst yapılarını oluşturan kurumsal ve yasal düzenlerini de etkilemiştir. Artık verimli üretim ve (mikro ve makro düzeyde) organizasyon yapısı, daha az düzenleyici, ve esnek olmak zorundadır. Makro düzeyde devletin müdahaleci ve kurumsal ağırlığı azalırken, mikro düzeyde ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlamak gerekmiştir. Deregülasyonla sağlanan esneklik işletmelere hızla gerçekleşen değişmelere daha çabuk uyum sağlama imkanı vermektedir.¹⁵¹

Neo-liberallerin ısrarla sarıldıkları enstrümanlardan biri deregülasyon yani kuralsızlaştırmadır. Deregülasyon yoluyla özellikle çalışma hayatını düzenleyen belli, ilkeler, belli kısıtlar içeren kuralların ortadan kaldırılması amaçlanır. Bunlardan başlıcaları; işe adam alma yada işten çıkarma konusunda, asgari ücretin belirlenmesi, iş güvenceleri, örgütlenme ve nihayet sosyal ücret konularında kuralların kaldırılması ve esneklik sağlanması öngörülmüştür. TÜSİAD tarafından “Dünya Çapında Bir Federasyona Doğru” başlığıyla yayımlanan çalışmada Avrupa işveren örgütü UNICE’nin rekabet gücü konusundaki görüşleri şöyle sıralanıyor.¹⁵²

- Ücret dışı maliyetler açısından, istihdam maliyetlerinin düşürülmesi,
- İşgücü piyasasına engel olduğu durumlarda, asgari ücret düzeylerinin düşürülmesi,

¹⁵⁰ Bilgin, a.g.e., s.480.

¹⁵¹ Balcı, a.g.e., s.212.

¹⁵² Öke, a.g.e., s.28.

- İşgücü piyasaları üzerindeki baskı oluşturulması durumunda ücret farklılaşmasına gidilmesi,
- İşe alma işten çıkarma maliyetlerindeki aşırılığın giderilmesi,
- İşgücü piyasasının esnekliğinin artırılmasının sağlanmasıdır.

Kuralsızlaştırmanın emek açısından yol açtığı kayıpların, işçi ücretlerinin erozyonundan daha büyük olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Zira kuralsızlaştırma sonrasında bir sendikaya üye olan işçilerin üyelikten ayrılması, ilginin başka emek piyasalarına kaymasına yol açacaktır. Sendikalar çalışma şartları, terfi imkânları, iş güvencesi ve ücretlendirme gibi işçileri ilgilendiren konularda onlara yol göstermek ve yardım etmek suretiyle olumlu bir rol oynayabilmektedir. Sendikalar ile işverenler arasında sağlıklı bir etkileşim, sağlıklı bir çalışma ortamının oluşumuna hizmet edebilir. Bunun sonucunda, emek verimliliğinin artması tabii bir beklentidir. Kuralsızlaştırma bu gelişmeleri olumsuz etkileyecek ve sendikaların pazarlık ve temsil gücünü zayıflatacak etkilere sahiptir.. Ayrıca son olarak, uluslararası ve ulusal düzenlemelerle rekabet ve pazarlık unsuru olmaktan çıkarılıp garanti edilen birçok kazanılmış hakkın tekrar pazarlık ve rekabet konusu olması da kuralsızlaştırmanın bir sonucu olarak değerlendirilebilir.¹⁵³

¹⁵³ Aykaç, a.g.e., s.574.

Üçüncü Bölüm

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Bu bölümde Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi argümanları; işyeri düzeyinde endüstri ilişkilerinin değişen yapısı ve insan kaynaklarının artan önemi çerçevesinde ele alınacaktır.

Endüstri ilişkileri sistemi işyeri düzeyinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisi altında kalmaktadır. Küreselleşme sürecinin etkisiyle, özellikle 1980'li yıllardan sonra, insan kaynakları yönetimi spesifik olarak işletme stratejileri için önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bununla beraber, ulusal kanunların ve düzenlemelerin değişmesi, işgücü antlaşmalarında, işgücü şartlarında, işgücünün işe alımı ve ücret konularında önemli bir değişim devam etmektedir. Bu nedenle ulusal ve uluslararası şirketler esneklik uygulamalarını, uluslararası gelişmelere kendilerini adapte edebilmek için önemli bir araç olarak değerlendirmektedirler.

3.1. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde; teorik olarak değişim geçiren personel yönetimi kavramının insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ve endüstri ilişkileri sistemi kavramı ile oluşan etkileşim süreci incelenecek iki kavram arasında ki etkileşimin sonuçları değerlendirilecektir.

3.1.1. Endüstri İlişkileri ve Personel Yönetimi İlişkisi

Personel yönetimi ve personel politikaları, 1980'li yılların sonlarına kadar Batı Avrupa'da, endüstri ilişkileri sistemi çerçevesinde ele alınmaktaydı. Bu yapıya çok sayıda örnek verilebilir:¹⁵⁴

- İşveren ve işgücü arasındaki istihdam sözleşmeleri, çalışma ve çalışanların pozisyonuyla ilgili koşullar, düzenlemeler (kanunlar, ulusal ve endüstriyel antlaşmalar) tarafından belirlenmekteydi.

¹⁵⁴ Looise ve Riemsdijk, a.g.e., s. 281-282.

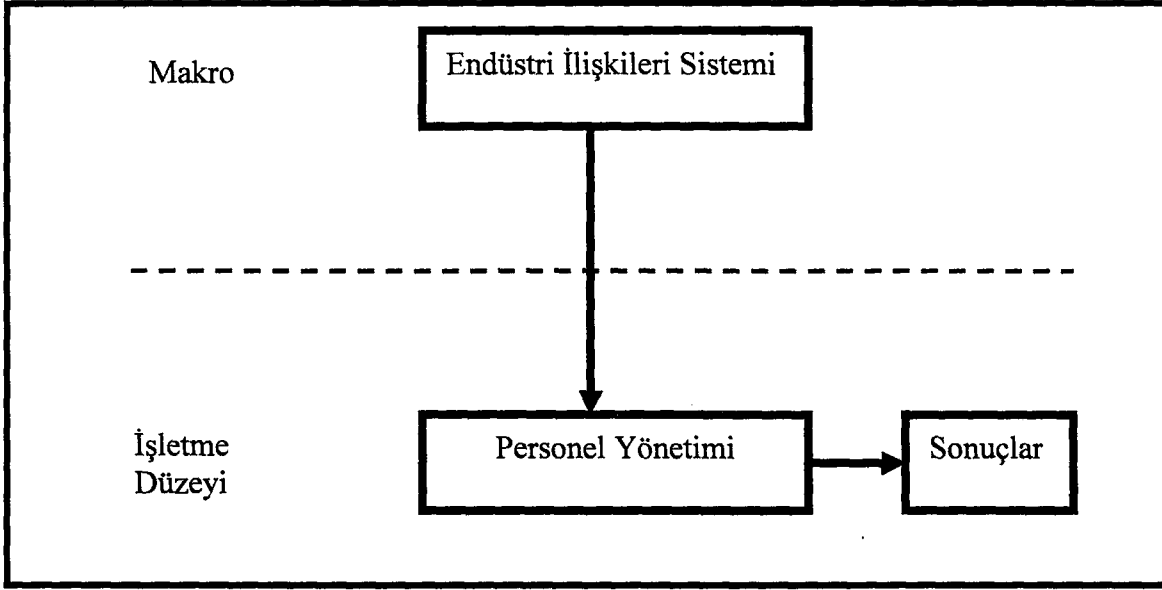
- Asgari ücret ve ücretle ilgili diğer fonksiyonlar, (geniş bir şekilde ulusal endüstri sınıflandırması ile tanımlanmakta) kanunlar ve genel antlaşmalar tarafından düzenlenmekte, sabit ücretler, işletmenin pozisyonu ne olursa olsun çalışanların önemli bir kısmını kapsamaktaydı.

- İşgücünün işe alımı ve iletişimi; kanunlar ve diğer düzenlemeler tarafından belirlenmiş olan, çalışma konseylerinin ve sendika temsilcilerinin hakları, konumları gibi konular ortak karar alma ile yönetilmekteydi.

Personel ofisinin en önemli görevi ise, işletmenin özel durumuna bakmaksızın tüm kanuni düzenlemeleri yerine getirmektir. Bu bağlamda endüstri ilişkileri, ulusal ve endüstri bazında, işçi, işveren (organizasyon) ve hükümet arasındaki ilişkinin çalışma ilişkileri düzenlemeleri olarak tanımlanabilir. Personel yönetimi de işletme düzeyinde istihdam ilişkileri düzenlemeleri olarak tanımlanması yeterli görülebilir. Tabii ki işletmenin politikaları ve özel şartları personel yönetimini etkilemekteydi. Fakat bununla birlikte işletmede, makro düzeyde hakim idare endüstri ilişkilerinde, mikro düzeyde ise personel yönetimindedir.

Burada ifade edilen örnekleri daha açık bir biçimde şekil yardımıyla göstermek mümkündür:

Şekil 2: Geleneksel pozisyonuyla personel yönetimi ve endüstri ilişkileri



Kaynak: Jan Kees Looise and Maarten J. Van Riemsdijk “Globalisation And Human Resource Management: The End Of Industrial Relations?”, in Gyord Szell (ed.) **European Labor Relations**, Gower, 2000., s.283

3.1.2. Personel Yönetimine Yeni Yaklaşımlar

İnsan kaynakları yönetiminin öneminin artması 1980’li yıllara doğru, endüstri ilişkilerinin, ekonomik performansta ve politikadaki rolünün azalmasıyla aynı döneme rastlamaktadır. Aynı zamanda sendikalarında etkisi ve üye yoğunluğu, 1980’li yıllar boyunca düşmüş, sendika yoğunluğu İngiltere’de % 53’ten % 33’e gerilemiştir. Benzer düşüş 1990’lı yılların başında grev oranında olmuş, en düşük orana ulaşmıştır.¹⁵⁵

Personel yönetiminin, insan kaynakları yönetimine doğru yön değiştirmesi 1980’li yıllarda ABD’de ve İngiltere’de, arka planda yaşanan ve her iki ülkede de görülen, üretim ve işgücü pazarının değişimi, sağ fraksiyonlu politik ideolojilere teknolojinin arabuluculuk etmesi karşısında görülmüştür. Vızıltı seslerinin birbirine karışması gibi bu değişimler insan kaynakları yönetiminin birer parçası olarak bir araya gelmiştir: uluslararası rekabetin şiddetlenmesi, küreselleşme, Japon tehdidi, üstünlük

¹⁵⁵ David E. Guest, Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations, in John Storey (ed.) **Human Resource Management**, Routledge, 1995, s.110.

kurma kültürü, bilgi teknolojisi, bilgi işçisi, yüksek değer sağlama, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi, müşteri kaygıları, girişim kültürü. Bu dilin özünün 'rekabet avantajı araştırması' şeklinde tabir edilmesine neden olmuştur.¹⁵⁶

Bundan böyle insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları sürekli olarak gelişmiş ve içerik olarak daha da zenginleşmiştir. Hatta bazı tanımlamalarda endüstri ilişkilerinin yerine tanımlanmıştır.

Walton (1985) göre ise insan kaynakları yönetiminin tanımı; "Yeni insan kaynakları yönetiminin karşılıklı katkıda bulunma (ortak amaçlar, karşılıklı etkileme, karşılıklı saygı, karşılıklı ödüllendirme, karşılıklı sorumluluk) ilkesi doğrultusunda oluşturulduğu şeklindeydi. Ona göre bu ortaklık teorisi, daha fazla insan kaynağı geliştirme ve daha iyi ekonomik performans sağlamada, işgücünün sadakat ve bağlılığını sağlayacaktır."¹⁵⁷

Guest'e (1987) göre ise, insan kaynakları yönetiminin temel boyutunu, entegrasyonu, işgücünün sadakatini / bağlılığını, esneklik-adaptasyonu ve eşitliği sağlama amaçları oluşturmaktadır.¹⁵⁸

Ayrıca yine Russel ve Greg (1989)'e göre; İnsan kaynakları yönetimi, işgücünün alımı, seçimi, değerlendirilmesi, yetiştirilmesi, gelişimi, eğitimi, iletişim kurması, ödüllendirilmesi, motivasyonu, hayat boyu işçinin işe devamlılığı, işin yeniden yapılandırılması, eşit fırsatların sağlanması, sağlık / güvenlik ve beceri formasyonu kazandırılması, takım çalışması, esneklik, ortak kültürün oluşturulması ve yönetsel değişiklikler gibi konuları kapsamaktadır.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Karen Legge, HRM: rhetoric, reality and hidden agendas, in John Storey (ed.) **Human Resource Management**, Routledge, 1995, s.12.

¹⁵⁷ Karen Legge, **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**, London: Macmillan Business, 1995, s.64.

¹⁵⁸ Legge, a.g.e., s.65.

¹⁵⁹ Russell D. Lansbury and Greg J. Bamber, Technological Change, Industrial Relations and Human Resource Management, in Unwin Hyman, **New Technology: International Perspectives on Human Resource Management and Industrial Relations** (ed.) R.D. Lansbury and G. J. Bamber, London: Collection , 1989, s.8.

Sisson'nun (1990) tanımında insan kaynakları yönetimi “ Başarılı bir şekilde kurulmuş insan kaynakları yönetiminin dört temel karakteri olarak; yüksek sadakat ve bağlılık üzerine vurgulama ve işgücü ilişkisi, organizasyonun ticaret stratejileri ile ilgili insan kaynağını politikası entegrasyonu, insan yönetiminde hat yöneticilerinin (line managers) rollerini artırma ve bireyselleşme veya sendikasızlık yaklaşımı üzerine vurgulama”¹⁶⁰ şeklinde meydana gelmektedir.

Personel yönetimi sonrası yeni dönemde yapılan tanımlar ise iki noktada odaklanmaktadır. Bunlardan birincisi, endüstri ilişkileri veya geleneksel personel yönetimi bağlamında işgücünün yönetimi olarak tanımlanırken ikincisi endüstri ilişkileri'ni de kapsayarak işgücü yönetiminin tüm biçimini, sınırları genişletilerek tanımlanmaktadır.¹⁶¹

Bütün bunlar yanında insan kaynakları yönetiminin kapsayıcı tanımı son zamanlarda (2003) Boxal ve Purcell tarafından yapılmaktadır. Adı geçen yazarlara göre, İnsan kaynakları yönetimi, firma bünyesindeki istihdam ilişkileri yönetimi ile ilişkisi olan herhangi bir şeyi veya her şeyi içersine alacak şekilde kapsar. Biz insan kaynakları yönetimini yalnızca sadakat ve bağlılığa dayalı işgücü yönetimi modeli veya her hangi bir ideoloji veya yönetim biçimi şeklinde ilişki kuramayız.”¹⁶²

İnsan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerinde kapsayan geniş tanımlamalara rağmen bu iki disiplin arasında çatışmadan söz edilmemektedir. Bilakis endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi karmaşık ve dinamik bir bütünün birbirini tamamlayan kısımlarını oluşturmaktadır. Bu anlamda çatışmadan çok karşılıklı etkileşim söz konusudur.¹⁶³

Storey (1987) ise insan kaynakları yönetiminin ‘katı’ ve ‘yumuşak iki boyutuna dikkat çekmektedir. Kaynak kavramına vurgu yapan ‘katı’ biçimde, rasyonellik ve

¹⁶⁰ Nick Bacon, Human Resource Management and Industrial Relations, in Peter Ackers and Adrian Wilkinson (ed.) **Understanding Work & Employment: Industrial Relations in Transition**, Oxford University Press, 2003, s.72.

¹⁶¹ Bacon, a.g.e., s.72

¹⁶² Peter Boxal and John Purcell, **Strategy and Human Resource Management**, New York: Macmillan, 2003, s.2

¹⁶³ Erdut, a.g.e., s. 29

hesaplılık öne çıkmaktadır. İnsan kavramına vurgu yapan ‘yumuşak’ biçim ise, beşeri ilişkiler hareketinin özelliklerinin oluşturulması, işgücü gelişimi, grup ilişkileri ve yapıcı denetim unsurlarını taşımaktadır. Özetle, yumuşak insan kaynakları yönetimi ‘iletişim, motivasyon ve liderlik’ üzerine vurgu yaparken katı insan kaynakları yönetimi ‘nicelik, hesaplılık ve yönetimin iş stratejileri içinde rasyonelliği belirtmektedir.¹⁶⁴

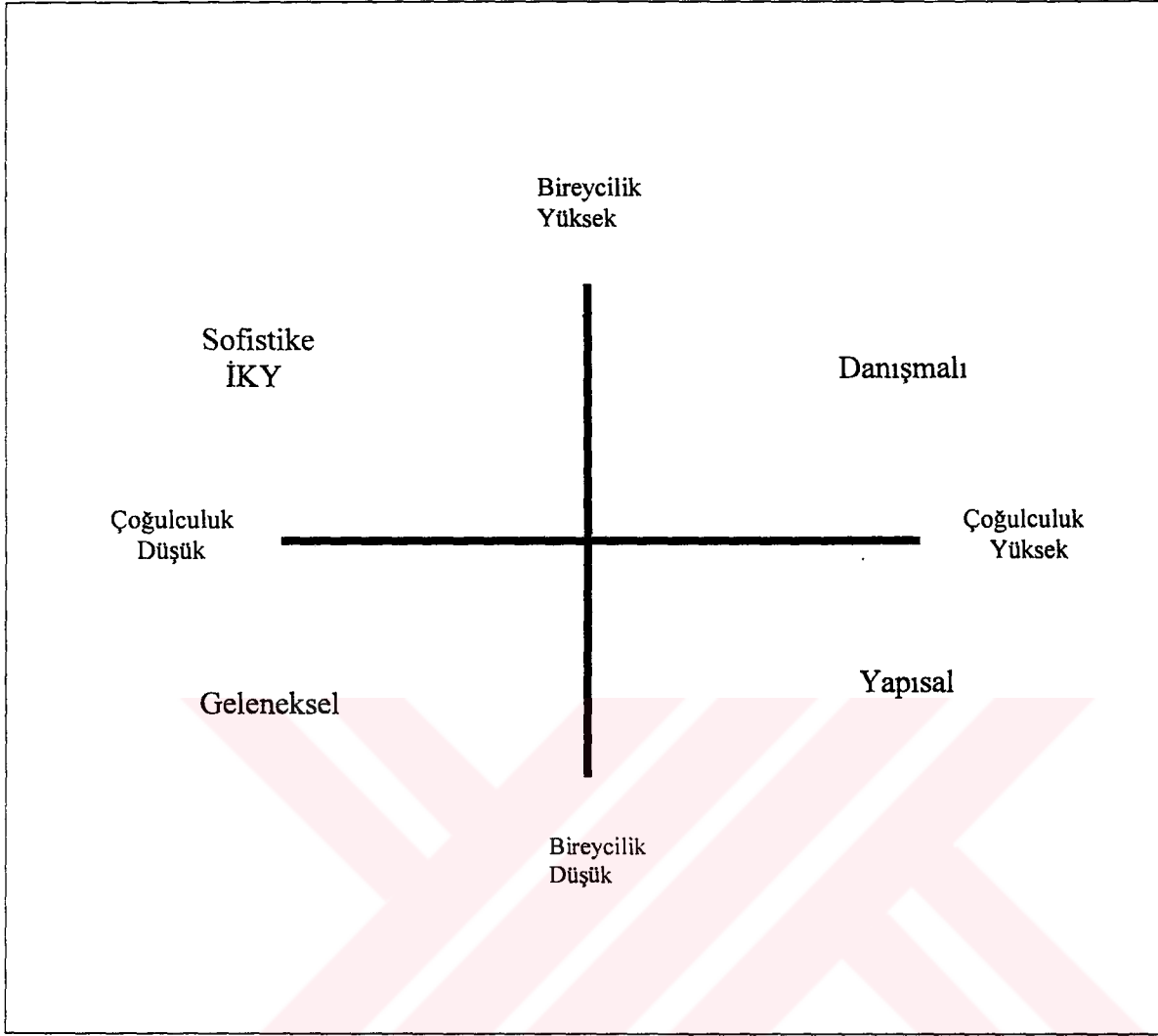
Yumuşak ‘beşeri geliştirme’ modelinde, insan kaynakları politikaları ile, işgücünün sadakat ve bağlılığı, adaptasyonu ve yüksek kalite becerileri ve performansı, rekabet avantajı sağlayarak iş amaçlarının entegrasyonunun sağlanması üzerine vurgu yapmaktadır. Şayet işgücünün sadakat ve bağlılığı daha iyi ekonomik performans olarak sonuç verirse, aynı zamanda daha büyük beşeri gelişim gayretinde olacaktır. Bu modelde insan kaynakları politikaları, problem çözen ve kendi kendine karar verebilen insan üzerine odaklanmaktadır.¹⁶⁵ Katı insan kaynakları yönetimi, firma amaçlarına bağlılık ve sadakat ve rekabet avantajı sağlamada bireysel ihtiyaçları ve beklentilere daha fazla önem vermesi ve başarılı işgücünün bir yatırım olarak görülmesine daha az vurgu yapmaktadır.¹⁶⁶

¹⁶⁴ John Storey and Keith Sisson, **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Buckingham: Open University Press, 1993, s.17.

¹⁶⁵ Legge, **HRM: rhetoric, reality and hidden agendas**, s.35.

¹⁶⁶ Gerald Cole, **Personnel and HRM**, Continuum, 2002, s.8.

Şekil 3: İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkilerinin Yönetimi



Kaynak: John Storey and Keith Sisson, *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Buckingham: Open University Press, 1993, s.8

Şekil 3'te de görüldüğü gibi Purcell ve Sisson (1983), Fox'un taypolojisini şu şekilde özetlemektedirler :¹⁶⁷

1. *Sofistike beşeri İlişkiler (Sophisticated)*: İşgücü firmanın en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Firmalar bu sistemde sıklıkla ortalamanın üzerinde ödeme yapmakta, terfi basamakları ile iç işgücü piyasasının şeffaf olmasını ve periyodik davranış anketleri ile işgücünün düşüncelerini alarak çalışmasında sürekliliği

¹⁶⁷ Storey ve Sisson, *Managing Human Resources and Industrial Relations*, s.9.

sağlamaktadır. Esnek ödüllendirme düzenlemelerine vurgu yaparak, işgücü değerlendirme sistemleri ile işçiye hak ettiği ödüllendirmeyi yapma, iç şikayet, disiplin, danışmanlık prosedürleri ve dış netvörk ve iletişim metotları geliştirme hedeflenmektedir. Sadakat, vefa ve bağlılık telkin edilmektedir. Bu işletmelerin araştırmaları sonucunda sendikalaştırma araçları karşısında isteksizlik ve gereksizlik oluşturma amaçlanmaktadır.

2. *Danışmalı (Consultative)*: Sofistike kaynaklar yaklaşımına benzemekle beraber işletmeler sendikaları tanımaktadırlar. Stratejik yönetim unsurlarını da içeren tüm alanda karar ve planlarla ilgili olarak sendikalara kapsamlı bilgi sağlama, sendikalara, yönetime dayanarak, son sözü söyleme ve düşünme hakkı tanınmaktadır. Bu bağlamda sendikalarla işbirliği geliştirerek onların organizasyonun bir parçası haline getirmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca teknolojik değişikliklerde bireysel iş görenin firmaya ve firmanın değişim ihtiyacına olan sadakat ve bağlılığını geliştirme (fikir paylaşımı, kar paylaşımı, brifing veya bilgi sistemleri akışı, çalışma gruplarına katılma, kalite ve verimlilik çemberleri) sağlanmalıdır.

3. *Geleneksel (Traditional)*: İşgören, üretim faktörü olarak görülmekte ve işgücünün emir altında tutulması istihdam ilişkilerinin doğal düzeninin bir parçası olduğu varsayılmaktadır. Sıklıkla sendikaların dışardan müdahale etmesi korkusu vardır. Sendikalaşmaya karşı çıkılır veya sendikalar kollarını uzatmayı sürdürürler.

4. *Yapısal (Constitutional)*: Özellikle vasıfsız ve yarı vasıflı çalışanların yoğun olduğu işyerlerinde sendikalar bazen tanınmakta veya kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda gelenekselleşmiş yapıyla bir takım benzerlikleri vardır. İşgören ilişkileri politikalarının merkezine, istikrar ihtiyacı amaçlanarak, kontrol ve kurumsal çatışma oturtulmaktadır. Yönetim yetkileri belirgin bir şekilde toplu sözleşmelerle belirlenmekte ve ücret işyeri düzeyinde yönetsel antlaşmalarla düzenlenmektedir. Operasyonel ve stratejik yönetim üzerine her iki alanda da sendikal etkinin minimize edilmesi veya etkisizleştirilmesi amacı ile yönetim kontrolünün önemi üzerine vurgu yapılır.

Endüstri ilişkileri sistemini kapsayıcı personel yönetimine yapılan yeni tanım ve yaklaşımlara rağmen endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi karakteristiği açısından aralarında bazı farklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları şu şekilde özetleyebiliriz:¹⁶⁸

- Endüstri ilişkileri çalışanların problemlerinin çözümüne çalışanlar ve topluluk açısından yaklaşırken insan kaynakları yönetimi işveren çözümleri üzerinde durur.

- Endüstri ilişkileri istihdam meselelerine ve işçi problemleri araştırmalarına dışsal perspektif eğilimi gösterirken insan kaynakları içsel perspektifle yaklaşmaktadır.

- İnsan kaynakları yönetimi organizasyonda maksimum verimlilik hedeflerken istihdam uygulamalarında çalışanların ihtiyaçlarını dolaylı bir şekilde dikkate almaktadır. Endüstri ilişkileri ise çalışanların imkanlarını geliştirirken bazen maksimum verimlilikle çatışabilir.

- İnsan kaynakları yönetimi çalışanlarla yönetimin ihtiyaçlarını birleştirmeye odaklanırken endüstri ilişkileri çalışan istekler arasında ara buluculuğa odaklanmaktadır.

- Endüstri ilişkileri istihdam ilişkileri ve ekonomik etkinliğin zararlarına karşı işverenin bireysel işçi üzerine avantajlı bir güce sahip olduğu sendikaların da eşit güç sağladığını varsaymaktadır.

Ayrıca Storey ve Sisson'un (1993) yapmış olduğu gibi bu farklılıkları tablolandırmak suretiyle daha açık bir biçimde ifade etmek mümkündür:

¹⁶⁸ Bruce E. Kaufman, *Industrial Relations in North America*, in Peter Ackers and Adrian Wilkinson (ed.) *Understanding Work&Employment*, Oxford University Press, 2003, s.222.

Tablo 4: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Boyut	P.Y. ve E.İ.	İ.K.Y.
1- Sözleşme	Açıkça tanımlanmış yazılı sözleşmeler	Sözleşmenin ötesine geçme amacı
2- Kurallar	Belirgin kurallar / Karşılıklılık	Kuralsızlık yaklaşımı
3- Yönetime yon veren	Prosedürler	İşletme ihtiyacı/Esneklik/Bağlılık
4- Davranış göstergeleri	Normlar / Örf ve Gelenek	Değerler / Misyon
5- Yönetimin çalışanlara karşı vazifesi	Kontrol/Gözlem	Yetiştirme/Koruma
6- İlişkilerin yapısı	Çoğulcu	Tekilci
7- Çatışma	Kurumsallaşmış	Önemi azalmış
8- Standartlaştırma	Yüksek	Düşük
9- Karar alma hızı	Yavaş	Hızlı
10- Temel İlişkiler	İşçi-Yönetim	İşletme-Müşteri
11- İnsiyatif	Parça parça	Bütünleşmiş
12- Yönetim rolü	İşlemci	Transformasyon el liderlik
13- Kilit yöneticiler	Personel/EI uzmanları	Genel/işletme/Hat yöneticileri
14- Ücret	İş değerlendirme	Performans
15- İletişim	Sınırlı/Dolaylı	Doğrudan
16- İş tasarımı	İş bölümü	Takım Çalışması
17- İşgören-Yönetim İlişkisi	Toplu iş sözleşmesi	Bireysel sözleşme

Kaynak: John Storey and Keith Sisson, **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Buckingham: Open University Press, 1993, s.17.

3.2. Kurumsal Endüstri İlişkileri Alanında Daralma

Endüstri ilişkileri, istihdam ilişkileri üzerine kontrol süreci, iş organizasyonu ve işgören ile işveren arasındaki ilişkiler olarak tanımlanabilir. ‘Geleneksel’ endüstri ilişkileri istihdam ilişkilerini düzenleyen kurumları ve iş kuralları (işveren kuruluşları, yönetim, sendikalar, toplu sözleşme, endüstri etkisi, vb.) ile kurumsallaşmış bir sistem olarak görülebilir.¹⁶⁹

Odak noktasını toplu sözleşme kurumunun aldığı, 1980’li yılların ortalarından bu yana süren tartışmaların çoğunluğunu endüstri ilişkilerinin yapısındaki değişimler oluşturmaktadır.¹⁷⁰ Toplu sözleşme hem organizasyonunda hem de kapsamı alanında artan bir şekilde sınırlandırılmaktadır.¹⁷¹ Benzer gelişmeler bazı gözlemcilerin endüstri ilişkilerinin sonunun geldiği yorumunu yapmasına neden olmaktadır.¹⁷²

1979 sonrası endüstri ilişkileri kurumlarında başlıca altı değişim meydana gelmiştir. Bunlar:¹⁷³

1. Sendika üye ve yoğunluğunda azalma,
2. Sendikaya üye olmadan işyerinde çalışmaya başlayamama da (closed shop) son bulma veya azalma,
3. Sendikaların tanınmasında (recognition) azalma,
4. Belirgin bir şekilde özel sektörde olmak üzere toplu sözleşme etkinliğinde ve kapsamında daralma,
5. Multi-işveren sözleşmesinden tek-işveren sözleşmesine; multi-kurum sözleşmesinden tek-kurum sözleşmesine geçiş,

¹⁶⁹ Legge, Human Resource Management: Rhetorics and Realities, s.248.

¹⁷⁰ David Guest, Industrial Relations and Human Resource Management, in John Storey (ed.) **Human Resource Management**, Thomsan Learning, 2001, s.99.

¹⁷¹ Guest, IR and HRM, s.99.

¹⁷² Richard Hyman and others, Great Britain: From Partial Collectivism to Neo-liberalism to Where?, in Anthony Fernery and Richard Hyman (ed.) **Changing Industrial Relations in Europa**, Blackwell Business, 1998, s.2.

¹⁷³ Legge, Human Resource Management: Rhetorics and Realities, s.249.

6. Grev sayısında, grev eylemine katılan işçilerin sayısında ve iş kaybı günlerinde azalmadır.

Özellikle iş hukuku içeriğinde ve yönetimin çalışma sorunlarına yaklaşımında da önemli değişiklikler meydana geldi. Bu değişimlere tipik örnekler ise şunlardır¹⁷⁴:

1. İşgücünün problemlerinin çözümünde kanunun rolünün son bulması ve kanun çerçevesinin daralması
2. İşsizlik ödeneği kanununda değişimler
3. Çalışma şartlarını, çalışma saatlerini ve işin paylaşımına yönelik kanunda deregülasyona ve esnekletirmeye gidilmesi

Bu tablo geleneksel endüstri ilişkileri kurumlarının ve etkinliğinin sınırlandırıldığını, daha çok özel sektör olmak üzere, istihdam ilişkilerinin geniş bir şekilde yönetim tarafından kontrol edildiğini göstermektedir.¹⁷⁵

Endüstri ilişkilerini etkilemede yönetim veya işverenin davranışlarında dört temel faktör grubu bulunmaktadır:¹⁷⁶ (1) dışsal ve çevresel baskılar (çeşitli ekonomik-politik şartlar, rasyonellik ve kültür); (2) endüstri ilişkilerinin kurumsal yapısını ve teşebbüsü kapsayan yönetimin organizasyonel yapıları; (3) yöneticilerin kendi kendilerine göre aldıkları kararlar ve davranışlar; (4) yöneticilerin devlet ve sendikalara göre gücü. Dolayısıyla kurumsal endüstri ilişkilerinin daraltılmasında yönetimin sendikalara ve toplu pazarlığa yaklaşımı merkezi önem arz etmektedir.

Sofistike modelde (sophisticated patternizm), yönetim kasti davranışlarla toplu pazarlıktan kaçmaya çalışabilir ve sendikaların tanınmasında kabul etmeme karakterini taşıyabilir. Çatışma durumlarında endüstri ilişkileri prosedürleri yerine yönetim personel teknikleri üzerine araştırmalarda bulunur. Bunların başlıcaları olarak işçi alımında dikkatli araştırmalar, ev çalışması eğitimi, öğüt verme, istihdam güvencesinde güçlü

¹⁷⁴ Looise ve Riemsdijk, a.g.e., s.288.

¹⁷⁵ Guest, Industrial Relations and Human Resource Management, s.99.

¹⁷⁶ Michael Poole, A Framework for Analysis and An Appraisal of Main Developments, in **Industrial Relations in the Future**, London: Routledge, 1984, s. 57.

sözler gösterilebilir. Nitekim bazı Amerika ve Britanya şirketlerinde başarılı örnekleri görülmektedir. Yapısal (Constitutional) modelde, toplu pazarlığın endüstriyel yönetim özelliklerinde açık bir şekilde hâkimiyeti söz konusudur. Davranışlar prosedürler ve yazılı sözleşmelerle belirlenirken, bir takım davranışlar işyerinde gelişen diğer faktörlerle az da olsa ilişkisi bulunmaktadır. Diğer bir yaklaşım, Danışmalı (consultative) modelinde ise toplu pazarlığı kabul ederken davranış biçimlerinde profesyonellik gözlemlenmekte fakat her şeyin toplu pazarlık kurallaştırılmasında isteksizlik vardır veya minimize edilmeye çalışılmaktadır.¹⁷⁷



¹⁷⁷ William Brown ve Keith Sisson, Current Trends and Future Possibilities, in **Industrial Relations in the Future**, Routledge, London: 1984, s.22.

Tablo 5: ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDEKİ DEĞİŞİM VE YENİ TRENDLER

Makro ve Mikro Değişimler		Sonuçlar ve Yeni Trendler
Dünya Ekonomisindeki Yapısal Değişimle	Güç Dengesinde Değişim Yeni Küresel Ekonominin Gelişimi ve Artan Global Rekabet	Kurumların Rollerinde Değişim Hükümetlerin Düzenleyici Katılımında Artış Sendikacılıkta Düşüş Trendi (güç ve etkinliklerinde azalış) İşbirliğine Dayalı Sendikal Anlayışın Gelişimi
Teknolojik Değişim	İşin ve İşyerinin Yeniden Organizasyonu Yeni Teknolojiye Uygun İnsan Kaynakları İhtiyacı	Bireyin Artan Önemi Takım Oyuncusu Anlayışı Katılımcı Yönetim Modellerinin Artan Kullanımı Davranışçı Yöntem ve Tekniklerin Artan Kullanımı
İstihdamın Sektörel Dağılımında Değişim	Beyaz Yakalıların Oranında Artış İstihdamın Hizmetler Sektöründe Yoğunlaşması Toplu Davranış Eğilimlerinde Azalma	Endüstri İlişkilerinin Yeniden Yapılandırılması Sendika İşveren İşbirliğinin Artması İşletme Düzeyinde (micro-corporatizm) İşletmeler üstü düzeyde (macro-corporatizm) Bireysel Pazarlıklara Dönüş Eğilimi
İşgücünün Karakterindeki Değişim	İşlerin Vasıf Derecelerinde Artış Mesleklerin Yapı ve Niteliklerinde Değişim Daha İyi Eğitim, İşgücüne Daha Geç Katılım Daha İyi Kariyer Planlaması	İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkilerinde Artan Önemi Sendikasız Endüstri İlişkilerinin Gelişimi
Yönetim ve Organizasyonda Değişim	Profesyonel Yöneticiliğin Gelişimi Çalışanların Karar ve Yönetim Sürecine Katılımında Artış	

Kaynak: Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul: İz Yayıncılık, 2001.

3.2.1. Yeni İşyerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Sendikalara Etkileri

Değişen ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal hukuksal, ve aratan rekabet koşulları doğal olarak işyerinin yeniden yapılanmasına yol açmıştır. Bu yeni işyeri yapılanmasında insan kaynakları yönetimi model olarak benimsenmeye başlamış ve geleneksel kurumlardan olan sendikalar üzerine bir takım sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın bu bölümünde yeni işyeri düzeyinde insan kaynakları yönetimi ve sendika ilişkileri ele alınacaktır.

3.2.1.1. Yeni İşyerleri

Endüstri devriminden bu yana sosyal bilimciler, sosyologlar ve yönetim düşüncüleri çalışanın yüksek performansının sağlanması için gerekli olan motivasyonun sağlanmasında en uygun yolun keşfedilmesi için çalıştılar. Motivasyon problemleri, son yıllarda ortaklığın her alanında ve yükselen dinamik rekabet sorunları karşısında, ivme kazanan teknolojik talepler, dünyadaki ekonomik durgunluk ve ekonomik belirsizliğin her tarafı sarmasıyla yönetim becerileri ve teknik anahtar kıtlığı ile ön plana çıkmıştır. İşgücü odaklı tekniklerin yokluğunda şüphesiz ki değişen uygulamalarda işgücünün yeniden motivasyonunun sağlanması önemli olmaktadır.¹⁷⁸

Piyasaların istikrarsızlığı ve rekabet sonucunda organizasyonun sürekli güç kaybetmesi, yöneticilerin üretim süreçleri ve çalışma organizasyonlarının etkinliğine yeniden göz atmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu yeni baskılar gerek özel kesimde gerekse kamu kesiminde işçi maliyetlerinin azaltılması, üretim çıktı ve kalitesinin artırılması, yeni teknolojiyi tanıma ve daha başarılı bir şekilde işgücünün esnek olarak konuşlandırılmasına yol açmıştır. Japon rekabetine karşı bu acil değişim ihtiyacı sadece üretim sürecinde değil aynı zamanda çalışma yerinde de işgücünün daha fazla katılımını gerektirmektedir.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Jeff Hyman and Bob Mason, *Managing Employee Involvement and Participation*, London: Sage Publications, 1995, s.5.

¹⁷⁹ John F. Geary, *Work Practices: The Structure of Work*, in Paul Edwards (ed.) *IR: Theory&Practice in Britain*, Blackwell Business, 1995, s.372.

Dolayısıyla son yıllarda işin yeniden dizaynı ve ücret sistemleri üzerine ilgi hatırı sayılır bir biçimde artmıştır. Çalışma ilişkilerinde yeni sistem ve insan kaynakları yönetimine tekabül eden literatürdeki yenileştirme çabaları, işin sosyal ve teknik organizasyonu reformu ve ücret sistemleri ile ilgili reform üzerine odaklanmaktadır. Pek çok reform özerk çalışma takımları için kalite çemberleri veya tam zamanında üretim (JIT) sistemleri olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁰ Çalışma şartlarının değişmesine bağlı olarak örgütsel yapılar ve spesifik görevlere ilişkin vasıflar önemli ölçüde değişmekte, takım çalışması geliştirilmekte, yatay ve dikey esneklik talepleri on plana çıkmaktadır.¹⁸¹

3.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimin Artan Önemi ve Sendikalara Yönelik Tehditler

Farklı perspektiflere göre insan kaynakları yönetimi değişik aktivite ve özellikleri ile, potansiyel rekabet avantajının sağlanmasında insanın tanınması ve merkezi öneme sahip olan insanı, işletmede optimum fayda sağlayan bir varlık olarak değerlendiren yönetim biçimi olarak görmektedir.¹⁸²

İnsan kaynakları yönetimi toplam kalite yönetimi ile beraber yeni işyerinde stratejik hayati bir unsur olarak tanımlanmaktadır.

Değişen iş çevresi koşullarında işletmelerde insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi'nin stratejik bir unsur olarak yer almasının nedenleri şunlardır.¹⁸³

- Küresel rekabetin artması;
- Organizasyonların karmaşıklığı ve büyüklüğünün artması;
- Yasam biçimi tatmini ve kariyere olanı talebin artması;
- İşyeri profilinin değişmesi (yaş, milliyet, cinsiyet ve beceriler);

¹⁸⁰ John Godard, "Workplace Reforms, Managerial Objectives and Managerial Outcomes", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:9, Ocak 1998, s.18.

¹⁸¹ Gülsüm Öksüzömer, **Endüstri İlişkilerinde Değişimin Yeni Boyutları**, İstanbul: Sosyal Siyaset Konferansları, N:43-44, İÜ Yayınları, 2000, s.39.

¹⁸² Hyman ve Mason, a.g.e., s.5.

¹⁸³ John R. Beaumont and Ewan Sutherland, **Information Resources Management**, Butterwoth Heinemann, 1992, s.216.

- Daha fazla yasalar

Bu bağlamda görev alanının tanımlanmasında insan kaynakları yönetimi'nin firmanın performansını artırmaya yönelik işgücünün verimliliğini artırmak, organizasyonel esneklik ve sosyal yasalar olmak üzere üç temel alana sahiptir. Bu nüfuz alanları işgücü kıtlığı ile ilişkisini kapsayarak, işgücü motivasyonu ve değişen yönetim ile kaçınılmaz stratejik gerilimler gerektirmektedir.¹⁸⁴ Bütün gelişmelerin amacı ve hedefi “VERİMLİLİK”tir. Toplam verimlilik elde etmektir. Diğer bir deyimle işletmede her şeyde verimlilik sağlamaktır.¹⁸⁵

İşverenin ağır rekabet şartlarıyla yüz yüze kalması kararlarını hızlı, akıcı ve işgörene karşı sert bir şekilde alması ihtiyacını hissettirmektedir. Bu aciliyet çerçevesinde bazı işverenler sendikalar tarafından kendilerine yapısal engeller inşa eden kurumlar olarak görmekte ve insan kaynakları yönetimini karar alma süreçlerine ve çıktılarına karşı sendikaların potansiyel materyallerini elimine edici veya azaltıcı servis olarak amaçlamaktadırlar.¹⁸⁶

İşletmenin yeni küresel koşullara adapte olabilmesinin bir yolu da “lean manufacturing” sistemini uygulamasıdır. Yani güçlü ve etkili olmak bununla beraber işgören sayısında azaltma yoluna gitmek.

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde geliştirilen yollarla işten çıkarılacak elemanları istifa etmeye teşvik etmektedirler. İş bulma gezileri düzenleyip, bunları finanse etmek, yeni alanlarda iş bulabilmeleri için onları eğitmekte ve iş bulmaları için ücretli izin vermektedirler. İşten çıkarma anlamına gelen “sack” yerine “outplacement” kavramı insan kaynakları yönetimi içinde geliştirilmiştir.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Boxal ve Purcell, a.g.k, s.23.

¹⁸⁵ Erdoğan Karakoyunlu, “Değişim ve Değişim Karşısında Sendikacılık”, *Mercek Dergisi*, Y:1, S:2, Nisan 1996, s.100.

¹⁸⁶ Hyman ve Mason, a.g.e., s.6

¹⁸⁷ Yıldırım, a.g.e., 188.

Birey odaklı uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi yeni çalışma ilişkileri bireysel ödüllendirme ve teşvik politikaları modeliyle sendikaları olumsuz etkilemektedir.

Bilinen o ki, kolektif olmayan davranış akımlarının sonucunda sendika üyeliği ve yoğunluğunda azalma ve sendikasıız işyeri yapılanmasında artış görülmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin işgören ilişkilerinde kolektivizmin düşürülmesi ve yeni bireycilik akımı yaklaşımı sendikaları olumsuz etkilemektedir.¹⁸⁸ İnsan kaynakları yönetimi stratejik tercihlerinde çoğu zaman kolektif ilişkilere yer vermemektedir.

Rekabet üstünlüğü insan kaynağının etkin kullanımını amaçlamakta ve yönetimin haksız davranışlarını azaltmaktadır. Bu da sendikaların marjinalleşmesine yol açmaktadır.¹⁸⁹ İnsan kaynakları yönetiminin maliyetleri düşürme araştırmaları özellikle işçi maliyetleri konusunda sendikalar için tehdit oluşturmaktadır.

3.2.1.3. Uygulamada İnsan Kaynakları Yönetiminin Zayıf Yönleri

Tüm bunlar insan kaynakları yönetiminin evrensel çıkmazlarını ve belirgin bir şekilde çok uluslu şirketlerle, birçok ülkede stratejilerin ve tekniklerin uygulanmasında bazı ortak hareketlerini inkar edemez. İngiltere'de ki Japon firmalarının uygulamalarında gelenekleri ve şartları farklı olan İngiltere'de farklılıklar bulunmaktadır. Aynı biçimde bazı üçüncü dünya ülkeleri gelişmiş endüstri toplumlarıyla karşılaştırmayacak spesifik problemlerle yüz yüze kalmaktadır.¹⁹⁰

Hofstede kültürü dört boyutuyla sınıflandırmaktadır: Güç Davranışı, Belirsizliklerden Kaçınma, Bireysellik ve Erkeğe Özgü Karakterler. Hofstede, 116,000 kişi ve 40 ülkeyi aşan ulusal kültürel farklılıklar anketinde her bir boyutun, insan kaynakları uygulamalarında ve işyeri davranışında ulusal kültür farklılıklarını ortaya

¹⁸⁸ Danford ve diğerleri, a.g.e., s.3.

¹⁸⁹ Legge, Human Resource Management: Rhetorics and Realities, s.272.

¹⁹⁰ Ramsumair Singh, Human Resource Management: A Sceptical Look, in Brian Towers (ed.) *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, 1992, s.129.

koymuştur.¹⁹¹ Ayrıca yaptığı çalışmada 33 ülkeyi ele alan Singh, işyeri uygulamalarının ve kamu politikalarının sonucunda, sendika yoğunluğu ve ulusal kültürün ilişkisinin %53 farklı olduğunu göstermiştir.¹⁹²

Sendika işgören temsilcilerinin veya kuralların oluşturulmasında yer alan personel kuruluşlarının problemlerin çözümünde geleneksel rol oynayan 'kolektivizm' yeni bireysellik tarafından zorlanmaktadır. Fakat yeni yönetim dimdik durarak kolektivizme karşı farklı bir alternatif düşünce ortaya koymalıdır. Bu yeni kolektivizm güçlü kültür, ortak varsayımlar, kabuller ve amaçlara dayandırılmalıdır. Çalışma yönetimi tarihinden öğrendiğimiz bir şey var ki, o da uzun süreli problemlerin çözümünde yeni keşfedilen abartılmış iddialar hakkında bizi uyarmasıdır. Toplam kalite yönetiminin kurucularından biri olan Philip Crosby, uygulamada %90'ni aşan başarısızlıklar gözlemlemiştir.¹⁹³

İnsan kaynakları yöneticileri sıklıkla karşılaştıkları problemlerden birisi, inisiyatifleri entegre edileceği daha geniş politik perspektif sağlayacak zamanı bulamaması, bunun sonucunda da sıklıkla karşılaşılan parçalanmış inisiyatifler, stratejik politikadan ve kapsamlı tutarlılıktan yoksunluk oluşmaktadır. Kısa dönemli değişikliklerin bir biri üstüne yığılması, genellikle yeterli tutarlı stratejiden yoksunluk ve zamanın her bir önceliğin uygulanmasına izin vermemesi, özellikle kamu sektörü organizasyonlarında veya özel mülkiyete geçen organizasyonlarda bu tip durumlarla karşılaşmaktadır. Bu işgören için kuşkucu yaklaşım ve belirsizliktir. Bu bize insan kaynakları yönetiminin sağlık hizmetlerinde, eğitimde, yerel yönetimlerde, kömür ve demir yolu işletmelerinde hatta British Telekom gibi organizasyonlarda potansiyel etkiyi başaramamasını açıklamaya yardım etmektedir.¹⁹⁴

1990–2000 yılları arasında insan kaynakları yönetimi çalışmalarında büyük yetersizlik işletmelerin bu konuda uzman olduklarını ileri sürenlerin büyük bir kısmının

¹⁹¹ Ryan, a.g.e., s.70.

¹⁹² Gangaram Singh, "National Culture and Union Density", *The Journal of Industrial Relations*, V:43, N:3, September 2001, s.330.

¹⁹³ Storey ve Sisson, a.g.e., s.200.

¹⁹⁴ David Guest, Human Resource Management in the United Kingdom, in Brian Towers (ed.) *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, 1992, s.13.

ülke ve işletme gerçeğine uygun bir insan kaynağı modeli geliştirememesi olmuştur. Belirgin bir modelin olmayışı işin ruhunu kavramakta zorlanan, uygulamanın bir takıma moda yönü ile ilgilenen yönetici ve işletmelerin insan kaynakları yöneticilerini gereğinden fazla işin içine sokmuş, organizasyonel ilişkilerin yanlış şekillenmesine yol açmıştır.¹⁹⁵

İmalat sanayindeki yeni pakete ve insan kaynakları yönetimi tekniklerine bir takım etiketler bulundu; Japonizasyon, esnek uzmanlaşma, dünya çapında üretim (world class manufacturing) ve etkili (işçi sayısı azaltılmış) imalat (lean manufacturing) gibi. Fakat hiç kimse bu yaklaşımların dominant faktör olmadığını, Japon pratiklerinin ağırlığının düşük olduğunu tartışmadı.¹⁹⁶

İnsan yönetiminde insan kaynakları yönetimi pratiklerinin organizasyon üzerine sonuçları hakkında henüz çok az bilgi bulunmaktadır. İlk yapılan akademik çalışmalarda işgören ilişkileri çıktılarında radikal değişimleri gösteren yeterli ikna edici deliller sunulamamıştır.¹⁹⁷

3.2.2. Sendikalar

Çalışmanın bu bölümünde; endüstri ilişkiler sisteminin taraflarından biri olan sendikaların gerekliliğinin sorgulanması ve sendikaların geçirmiş olduğu değişim sürecinde sendikaların konumu incelenecektir.

3.2.2.1. Yeni İşyerlerinde Sendikal Hareketin Sorumluluğu

Sendikalar gelişmiş beş ana fonksiyona sahiptirler. Bunlardan bazıları tarih içerisinde ön plana çıkmaktadır. Bu fonksiyonlar sırasıyla: hizmet fonksiyonu; temsil fonksiyonu; düzenleyici fonksiyon; hükümet fonksiyonu; kamu yönetimi fonksiyonudur.¹⁹⁸

¹⁹⁵ İlhan Erdoğan, "Nasıl Bir İnsan Kaynakları Uygulamasına İhtiyacımız Var?", **Mercek Dergisi**, Y:7, S:25, Ocak 2002, s.135.

¹⁹⁶ Barry Wilkinson and Nick Oliver, Human Resource Management in Japanese Manufacturing Companies in the UK and USA, in Brian Towers (ed.) **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, 1992, s.50.

¹⁹⁷ Hyman ve Mason, a.g.e., s.62.

¹⁹⁸ K. D. Ewing, "The Function Of Trade Unions", **Industrial Law Journal**, Vol. 33, N:1, March 2005, s.1.

İşçi sendikalarının başlıca karakteristiğini, dönemlerde işgören adına pazarlık yapma, istihdam koşullarını görüşme ve amaçlarına ulaşmak için işverene karşı grev kararı alma olarak gösterebiliriz.¹⁹⁹

Değişik nedenlerden dolayı işgören sendika üyeliği talebinde bulunmakta veya bulunmamaktadır. Sendika üyeliğinin faydaları:²⁰⁰

1. Daha büyük pazarlık ve eşitlenmiş pazarlık gücü: Çoğu zaman sendikalar istihdam şartlarında ve ücret konularında sendikasız bireysel pazarlıklara göre daha büyük avantajlar sağlamaktadır. Sendikalar seslerini grev ile yükseltirken sendikasız bireysel işgören sessiz kalmaktadır.

2. Adaletli ücret yapısı: Ücret uygulamalarında keyfi ve ayrımcı uygulamalara karşı daha başarılıdır. Sendikalar işyeri düzeyinde toplu pazarlık yoluyla eşit işe eşit ücret, ücret artışı ve yardımlarda eşitliliği sağlarken favoritizmi ve ayrımcılığı önler. “Sendikasız ücret yapıları, her tür ücret farklılıklarını, adaletsizlik ve irrasyonelliği içerir.”²⁰¹

3. İş ve gelir güvenliği: Rekabetten dolayı firmalar maliyetleri duyurmak amacıyla işgücünün bir kısmını maliyetlerin düşük olduğu ülkelere kaydırabilir veya erkek işgücüne kadın veya part-time çalışan genç işgücü ne göre daha fazla ücret uygulayabilir. Sözleşme dışı işçi çalıştırabilir, sözleşme dışı işlerde işçileri istihdam etmek isteyebilir.

4. Yönetimin tek taraflı otoritesine karşı koruma: Üste yöneticilerin ‘emir veren’ altta ise işgörenin ‘emir alan’ hiyerarşik komuta yönetim sisteminde emir veren, sendikasız işyerinde, ücret ödemelerinde, çalışma saatlerinde, iş belirlenmesinde, disiplin ve işten çıkarma meselelerinde takdir yetkisini aşabilmektedir.

¹⁹⁹ Bruce E. Kaufman and Julie L. Hotchkiss, *The Economics of Labor Markets*, Harcourt College Publishers, B:5, 2000, s.528.

²⁰⁰ Kaufman ve Hotchkiss, a.g.e., s.536.

²⁰¹ Bruce E. Kaufman, *The Postwar View of Labor Markets and Wage Determination*, in Bruce E. Kaufman (ed.) *How Labor Markets Work*, Toronto: Lexinton Books, 1988, s.164

Bununla beraber işgörenin sendika üyeliğinde bir takım olası maliyetleri vardır:²⁰²

a. Grev boyunca ücret kayıpları: Bazen grev boyunca ücret kayıpları grevin sağlamış olduğu faydalardan daha fazla olabilir.

b. İşi kaybetme: İşgörenin yüksek ücret kazanması veya sınırlandırılmış iş kuralları sonucu işverenin işgören başına maliyeti artar. Dolayısıyla buda istihdamın daralmasına veya işverenin üretim maliyetleri artması sonucunda fabrika kapanmasına ve sendika üyelerinin tamamının işini kaybetmesine yol açabilir.

c. Muhtemel yönetim cezaları: Bu cezalar bir kaç değişik formda olabilir; işgörenin işten atılması, daha az arzu edilen iş verme veya daha az ücret artışı sonucu işgörenin istifa etmesi. Ayrıca, çoğu zaman işgörenin baş kaldırması veya işe geç gelmesi gibi sonucunda işgörenin işten atılması durumunda işveren, çoğu zaman, sendikalara karşı daha güçlü konumda olmaktadır.

d. İş boyunca bireycilik ve esneklik uygulamalarından yararlanamama: Sendikalı işyerinde personel politikaları, genellikle, daha katı olmakta, işgören çalışma programlarında ve meslek dizaynında daha az takdir yetkisi tanınmaktadır. Ayrıca bireysel sendika üyeleri, sendikada, karar alma sürecinde kendilerini etkisiz hissedebilirler.

Sendikaların ücretlere etkileri üzerine yapılan çalışmada (Lewis, 1963) sendikalı işçilerin sendikasız işçilerden % 10–15 daha fazla ücret aldığı ortaya çıkmıştır. Daha sonra Lewis, (1986) yaptığı çalışmada sendikaların ücretlere olan etkisinin benzer olduğunu ortaya koymuştur. Ele aldığı yeni çalışma ve tebliğlerde sendikaların ücretlere etkileri, hem sektöre ve demografik gruplara göre, hem de zaman içinde önemli farklar

²⁰² Kaufman ve Hotchkiss, a.g.e., s.540

göstermektedir.²⁰³ Bununla beraber sendikaların ücret primleri vasıf düzeyi farklı işgücünde önemli benzerlikler göstermiştir.²⁰⁴

Sendikaların verimlilik etkisi üzerine görüşler ise farklıdır. Geleneksel monopolist yaklaşım, sendikaların getirdiği monopolist ücret artışları ve kısıtlayıcı çalışma kuralları ile verimliliği olumsuz etkilediğini öne sürerken, modern ses / tepki yaklaşımı ise, sendikaların monopolist ücret artışlarının daha yüksek sermaye ve daha nitelikli işgücü kullanımı yoluyla verimliliği yükselteceğini savunarak sendikalaşmanın getireceği daha düşük işten ayrılma oranları ve daha rasyonel yönetim politikaları ile sendikaların verimlilik etkisinin olumlu olacağını belirtir. Sendikalı işyerinde işverenler daha yüksek sermaye ve daha nitelikli iş gücü kullanımı eğiliminde olduklarında verimlilik yüksek olacaktır. Ayrıca zamanla işyerinde eğitim ve deneyimden kaynaklanan verimlilik yükselmeleri de ortaya çıkacaktır. Diğer yandan, yönetim sendikalı işyerinde yüksek ücret artışlarını dengelemek, sendikasız işyerinde ise sendikal eğilimleri önlemek amacıyla daha rasyonel üretim ve yönetim teknikleri ile personel uygulamalarına gidecektir.²⁰⁵

İşyerinde sendikaların ve toplu pazarlığın işgören yararları üzerine etkileri üzerine etkileyici bir çalışma yapan Richard Freeman (1981) ise şu bulgulara ulaşmıştır: (1) İşgören yararına tahsil edilen teminat paylarının yükselmesi; (2) tam zamanında ödemenin artması (straight-time pay); (3) emekli aylığı, hayat, kaza ve sağlık sigortası ve tatil ödemeleri üzerine pozitif etkiye sahip olmaları; (4) özellikle emekli sandığı, etkili teşvik sağlama ile şirketle işbirliği ile işgöreni dış işgücü piyasasından uzak tutması gibi.²⁰⁶

Sendikaların problemler (kaynakların tahsisi veya monopol etkisi, eğitime etkisi, moral, verimlilik, endüstri hukuku ve demokrasisi, kalite ve yönetim organizasyonu,

²⁰³ Robert J. Flanagan, *Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi*, (Çev: Yusuf Balcı), Sabahattin Zaim'e Armağan, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, İstanbul: C:1-4, 1996, s.308.

²⁰⁴ Barry T. Hirsch and Edward J. Schumacher, "Unions, Wages and Skills", *The Journal of Human Resources*, V:33.1, Winter 1998, s.218.

²⁰⁵ Güngör Turan, "Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri", *Çimento İşveren Dergisi*, S:2, C:15, Mart 2001.

²⁰⁶ Richard A. Lester, *Wages, Benefits, and Company Employment Systems*, in Bruce E. Kaufman, (ed.) *How Labor Markets Work*, Toronto, Lexinton Books, 1988, s.99.

üretim piyasası etkisi, ulusal ve yerel kamu politikaları, endüstri uyumsuzluklarının yoğunluğu veya tartışmaların çözümü, vs.) üzerine etkisi çeşitlilik ve karmaşıklık göstermektedir.²⁰⁷

Sendikalar işçi seçiminin boyutu ve biçiminde sendikalı veya sendikasız işyeri iş girişlerinde seçim araçları metotlarına etkisi gözlemlenmiştir. Sendikalar işi adaylara daha çekici (yüksek ücret vs.) yaparak daha fazla adayın başvurmasını sağlarlar. Bununla beraber işçi alımında alim metotlarında daha fazla maliyetlere neden olurlar.²⁰⁸

Sendikaların insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına karşıda, özellikle işten çıkarmada ve tazminat kazanmada işgörenin sesi olarak işyerinde varlığı hayati önem taşımaktadır.

Nitekim sendikal hareketin yüksek performans ve işten çıkarma oranına etkisini inceleyen Freeman ve Medoff (1984) sendikaların iki şekilde işten çıkarmayı azaltabileceğini ortaya koymuştur. Bunlardan birincisi, sendikalar işten çıkarmada benzer işçilere sendikasız işlere nazaran daha yüksek tazminat sağlar. İkincisi ise, sendikalar çalışma şartları ve kuralların saptanmasında (örneğin: adaletsiz ücret uygulamalarının azaltılması, yönetimin keyfi ve şikayete yol açan kararlarına karşı, disiplin ve işten çıkarmada adalet ve kıdem hükümlerinde işçinin istekleri gibi) işçilerin sesi olurlar. Son zamanlarda yapılan çalışmalar da (Delery 2000) bu sonucu ortaya koymaktadır.²⁰⁹

Ayrıca işçi sendikaları toplumsal uzlaşımın dayanak noktaları ile işgücü piyasasının yönetiminde kurumsal etkinlik kazanırken; ekonomik büyümeye, sosyal hakların gelişimine ve toplumsal refah sürecine önemli katkılar sağlamıştır. Toplumsal uzlaşımın dayanak noktalarını (1) belirsiz süreli sözleşmelerle düzenlenen tam zamanlı istihdam, (2) toplu pazarlığa dayalı ücret yönetimi, (3) vergilerle sağlanan güçlü sosyal

²⁰⁷ John T. Dunlop, Labour Markets and Wage Determination, in Bruce E. Kaufman (ed.) **How Labor Markets Work**, Toronto: Lexinton Books, 1988, s. 60.

²⁰⁸ Marianne J. Koch and Greg Hundley, "The Effects of Unionism on Recruitment and Selection Methods", **Industrial Relations**, Vol:36, No:3, July 1997, s. 349.

²⁰⁹ Rosemary Batt, Alexander J. S. Colvin and Jeffrey Keefe, "Employee Voice, HRM Practices, and Quit Rates", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol:55, No:4, July 2002, s.573.

refah harcamaları, (4) çalışma sürelerinin ve iş güvenliği standartlarının kontrolü ayrıca (5) iş güvencesi oluşturmaktadır.²¹⁰

3.2.2.2. Değişim Sürecinde Sendikalar

Geçen yüzyıl içerisinde olduğu gibi sendikalar günümüzde de, iktisadi demokrasi arayışı içerisinde bir kavram olarak, küresel istihdam sorunlarının çözümünde, çalışma koşulları ve kanun düzenlemelerinde daha çok görev alarak önemli bir rol üstlenmektedirler. Bununla beraber mevcut gelişmeler farklı eğilimleri göstermektedir.²¹¹

1980'li yıllardan beri geleneksel ekonomik veya sektör bazlı toplu sözleşmeler değişime uğrayarak: toplu sözleşmelerin ademi merkezileşmesi, işgücü piyasalarının deregülasyonu ve daha geniş esnek istihdam sözleşmelerine doğru baskıya maruz kalmaktadırlar.²¹²

Bu keskin dönüşümün arkasında küresel, sosyo-ekonomik, politik ve yapısal birçok neden bulunmaktadır.

Sendika yoğunluğunun düşüşüne ilişkin yapılan çalışmalarda esas neden olarak ekonomik yapının değişmesi ve işyeri oluşumunda yaşanan değişimler gösterilmektedir.²¹³ İstihdam alanında yaşanan yapısal değişimler ve sendikalaşmanın merkezi olan sanayi sektörünün tükenmesi,²¹⁴ buna eş zamanlı olarak yeşil alan (greenfield) sanayi kuruluşlarında (sendikasız) ki, sendikalaşmanın uzun zaman alması beklenen yeni otlak alanları olan, özellikle özel sektör hizmet istihdamda artmaktadır.²¹⁵

²¹⁰ Ahmet Selamoğlu, "Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı", *Çalışma ve Toplum*, S:2, 2004, s.42.

²¹¹ Henk Thomas, The Erosion of Trade Unions, in Henk Thomas (ed.) *Globalization and Third World Trade Unions: The Challenge of Rapid Economic Change*, Zed Books, 1995, s.3.

²¹² Bernhard Ebbinghaus, "The Changing Union and Bargaining Landscape: Union Concentration and Collective Bargaining Trends", *Industrial Relations Journal*, Vol:35.6, 2004, s.574.

²¹³ Greg J. Bamber, Russell D. Lansbury and Nick Wailes, Conclusions to International and Comperative Employment Relations, in *International and Comperative Employment Relations*, Sage Publication, Fourth Edition, 2004, s.360./ Legge, Human Resource Management: Rhetorics and Realities, s.258.

²¹⁴ Kuvvet Lordoğlu, 2000'li Yıllarda Sendikal Politikalar Ne Olmalıdır?, Ankara: Harb-iş Konferansları-3, Mart 1998, s.63.

²¹⁵ Andy Danford, Mike Richardson and Martin Upchurch, *New Unions, New Workplaces*, New York: Routledge, 2003, s.1.

Yapılan birçok çalışmada ABD, Britanya ve başka ülkelerde sendika üyeliğindeki azalmada hükümetlerin ve yönetimin sendika karşıtı politikaları rol almaktadır.²¹⁶ Nitekim ABD’de sendikalar güçsüzleştikçe, işverenler sendika karşıtı stratejilerinde daha cüretli hale geldiler ve yöntemlerini daha da geliştirdiler. Özel sektördeki sendikal örgütlenme kampanyalarına karşı kullanılan sendika karşıtı danışmanların oranı 1985’te %90’a yükseldi.²¹⁷ İnsan kaynakları yönetimine ve işletme kurullarına sendikasızlaştırma konularında destek veren danışmanlık şirketlerini görüyoruz.*

Deregülasyon ve esnekliğin ‘kural’ haline gelmesiyle istihdam biçimlerinin ve faaliyetlerinin kurlsızlaştırılması sendikal gücün ve etkinliğin zayıflamasına yol açan en önemli gelişmelerden birisidir.²¹⁸

Sendikaları geçersiz veya etkisiz kılmaya yönelik yeni yönetim ve üretim teknikleri olarak adlandırılan toplam kalite yönetimi, takım çalışması, Japon tarzı yönetim, tam zamanında üretim gibi tekniklerin pek çok firma tarafından uyarlanması da sendikaları olumsuz etkilemektedir.²¹⁹

1980’li yılların başında işsizlik oranlarının artması, enflasyon ve gelir politikaları, genç istihdam ve asgari ücret düzenlemeleri ile sendika yoğunluğu ve gücünde çekilme yaşanmıştır.²²⁰ Bununla beraber üretim piyasasında uluslar arası rekabetin artması ile yönetimin kaliteye olan dikkatlerinin yoğunlaşması, piyasa boşluklarının belirlenmesi ve ortaklığın yeniden yapılandırılması, yönetimde, kendini

²¹⁶ Lansbury ve Bamber, a.g.e., s.9.

²¹⁷ Kate Bronfenbrenner, **Amerikan Sendikal Hareketi ve Sendikal Örgütlenmede Canlanma**, in **Sendikal Örgütlenmede Strateji**, Petrol-İş Yayını, No:93, Temmuz 2004, s.27.

* Örneğin, Grotke&Bekers adlı danışmanlık şirketi reklamında: “Şayet işçiniz sendika üyeliği düşünüyorsa veya sendikaya üye olmayı araştırıyorsa işçiye karşı çok sayıda yasal komplike meseleler ortaya koyabilirsiniz. Bizim avukatlarımız sadece yasal konularda değil aynı zamanda denenmiş programlarımızla insan kaynakları direktörleri ve şirket kurulları sendikasızlık kampanyalarında ve sendika aktivitelerinden korunmak için size danışmanlık hizmeti verecek...” Kaynak: **New York Times**, Vol: 96, 2005

²¹⁸ Nurcan Özkaplan, “Türkiye’de Sendikaların Globalleşmeye Karşı Tepkileri”, **Ekonomik Yaklaşım**, S:38, C:2, Güz 2000, s.68./ Aykaç, a.g.e., s.574.

²¹⁹ Gamze Yücesin Özdemir, “Türkiye’de Emek Surecinin Değişen Doğası ve İşyerinde Sendikal Siyasetin Gerekliliği”, **Ekonomik Yaklaşım**, C:10, S:4, Sonbahar 1999, s.29.

²²⁰ Jill Rubery, Roger Tarling and Frank Wilkinson, **Industrial Relations Issues in the 1980s: An Economic Analysis**, in **Industrial Relations in the Future**, London: 1984, s.118.

hissettirme ve yenilenmiş güven kazancını ortaya çıkarmıştır. Bu kendini hissettirme sadece piyasada ve ortaklığı ele geçirmede olmadı, işgören ilişkileri sendikalar ve yönetimin değişmesinde de rol oynadı. İnsan kaynakları uzmanları çalışan insanların karakterine ilgi göstermede sendikalara göre daha fazla eğilim gösterdiler.²²¹

Küreselleşmenin geniş olarak ekonomik spesifik olarak ta çok uluslu şirketlerin (multinational corporations) gücünü arttırması ile istihdamın nicelik ve kalitesi, gelir ve refahın paylaşımı ve ulusal ve yerel ekonomik düzenlemelerde hükümetlerin gücünü değiştirmiştir.²²² Çeşitli adlarla anılan (uluslar ustası, supra national, uluslar ötesi) çok uluslu şirketler²²³ sendikal geleneğin olduğu ülkelerde sendikalarla birlikte hareket ederken, bu geleneğin olmadığı ülkelerde sendika karşıtı politikalar uygulamaktadırlar.²²⁴

Sendikaların güç ve etkinliğinin azalmasıyla sendikaların geleceği üzerine şu alternatif senaryolar üretilmektedir.²²⁵

1. Sendikaların gücü ekonomide artık hiçbir önemli etkiye sahip olamayacakları bir noktaya doğru azalmaya devam edecektir. Yeni sendikasız bir ekonomi olacaktır.
2. Sendikaların gücü devam edecek, ancak işçi-işveren ilişkileri çatışmacı ve yalnızca ücret pazarlığına yönelik olmaktan çok, işbirliğine yönelecektir.
3. Sendikaların gücü mevcut düzeyde kalacaktır. Gerçekten sendikaların gücü bazı Avrupa ülkelerinde azalmamıştır.
4. Sendikaların gelecekte işyeri/işletme sendikalarına dönüşebilir.
5. Sendikalar teknolojik değişimi belirli çıkarlar karşılığında kabul edebilirler.

²²¹ Lansbury ve Bamber, a.g.e., s.9.

²²² Stephen Frenkel and Carol Royal, Workers, Unions and Global Corporation, in Jeremy Waddington (ed.) **Globalization&Patterns of Labour Resistance**, Peter Farbrother, 1999, s.105.

²²³ Nizamettin Aktay, Bilgi Çağında Sendikacılık, **Kamu-iş**, C:4, S:4, Ocak 1999, s.47.

²²⁴ Sayım Yorgun, **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar ve Türkiye**, İstanbul, 1998, s.155.

²²⁵ Sebahattin Şen, Yeni Sendikal Arayışlar, Sendikal Notlar, s.130-131/ Yorgun, **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar ve Türkiye**, s.163/ Lansbury ve Bamber, a.g.e., s.14-15.

Yoğunlaşan küresel ve işyeri problemlerine karşı örgütlü işgücüne en fazla ihtiyaç duyulan günümüz dünyasında, sendikalar işgücünün çok az bir kısmını temsil etmektedirler. Son on yılda 66 ülkeden 35'inde sendikalaşma oranı %20'den fazla düşmüştür. Avustralya, Arjantin, Kosta Rika, Fransa, İsrail, Meksika, Yeni Zelanda, Portekiz, ABD ve Venezüella en fazla gerilemenin yaşandığı ülkelerdir.²²⁶ 1990-2000 yılları arasında OECD ülkelerinden Avustralya %-39, Almanya %-25, Kanada %-11, İtalya % -8, Japonya % -16, Kore % -29, Britanya (UK) % -24, ABD % -19 üye yoğunluğu değişirken İsveç % -1 ve Fransa'da değişim yaşanmamıştır.²²⁷ Bununla beraber bazı ülkelerde üye sayısını değiştiren ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler her ülkede aynı sonuçları ortaya çıkarmamıştır. İsveç, Danimarka, Norveç, Finlandiya ve İzlanda'da sendikalaşma yoğunluğu hiç düşmemiş hatta artmıştır.²²⁸



²²⁶ Selamoğlu, Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı, s.58.

²²⁷ Bamber ve diğerleri, a.g.e., s.361.

²²⁸ Yorgun, Küreselleşme Sürecinde Sendikalar, s.21.

Tablo 6: Sendika Üyeligi²²⁹

Sendika Yoğunluğunda Değişim

	Sendika Yoğunluğu					1990-2000
	1980	1985	1990	1995	2000	
Avustralya	49	46	41	35	25	-39
Kanada	35	36	35	34	31	-11
Fransa	19	14	10	10	10	istikrarlı
Almanya	35	34	32	29	24	-25
İtalya	50	42	39	38	36	-8
Japonya	31	29	25	24	21	-16
Kore	15	12	17	14	12	-29
İsveç	78	81	80	83	79	-1
Birleşik Krallık	52	43	38	32	29	-24
ABD	23	18	16	15		-1

²²⁹ Greg J. Bamber, Russell D. Lansbury and Nick Wailles, *International and Comparative Employment Relations*, Sage Publication, Fourth Edition, 2004, s.361.

3.2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikasıız İşyerinde Endüstri İlişkileri

Sendikasızlığın ve sendikasıız işyeri artışında insan kaynakları yönetimi ve teknikleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Bir varsayıma göre insan kaynakları yönetimi etkili bir biçimde sendikaların “yerini alarak” işgörenin onların hizmetlerine karşı taleplerini azaltmaktadır. Bununla beraber, tek başına insan kaynakları yönetimi yönetimin sendikasızlaştırma yaklaşımlarından biri değildir.²³⁰ Ancak Amerikan toplumunda bazı sendikasız işverenler, sendikasızlaştırma çalışmalarında, yeni piyasa deneyimleri ve kurumsallaşmış insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile beraber yeni avantajlar elde etmiştir. Özellikle özel sektörde, sendika üyeliği düşüşü 1960’lı yıllardan sonra günümüze kadar artarak sürmüştür. Sendika üyeliği düşüşünde kümülatif rol oynayan yeni insan kaynakları yönetimi yaklaşımı 1980’li yılların başında sendikaların ve toplu pazarlığın rolünü üstlenmekte şiddetli tartışmalara öncülük etmektedir.²³¹

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha çok sendikalı kuruluşlarda görülmesine rağmen yeni yönetsel stratejilerin uygulanmasında sendikasız işyerleri daha verimli görülmektedir. Yapılan işyeri endüstri ilişkileri anketleri göstergelerine göre sendikasız işyerlerinde işgücünün işten ayrılma ve işten çıkarılma oranları daha yüksek iken, sağlık ve güvenlik problemleri ve işten çıkarılmaları ile yüzleşmeleri sendikalı meslektaşlarına göre daha olasıdır.²³²

Sanayileşmiş ülkeler başta olmak üzere bütün dünyada, toplam istihdam içinde imalat sanayinin payının azalması ve hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak üretimin küçük işyerlerine kayması, sendikasız işletmelerin oluşması bakımında önemli bir gelişmedir. Az sayıda işçi çalıştıran küçük işyerlerinin sendikacılık ve toplu pazarlık

²³⁰ Ian McLoughlin and Stephen Gourlay, **Enterprise Without Unions**, Buckingham: Open University Press, 1994, s.23.

²³¹ Thomas A. Kochan, Harry C. Katz and Robert B. McKersie, **The Transformation of American Industrial Relations**, New York: ILR Press, 1994, s.5.

²³² Derek Rollinson and Tony Dundon, **Employment Relations in Non-Union Firms**, London: Routledge, 2004, s.12.

surecinin dışında kalmayı genellikle başardığı bilinmektedir. Bununla birlikte, sendikasılaştırma, taşeron uygulaması, kapsam-dışı personel uygulamaları, çırak-stajyer-öğrenci istihdamının artmak, geçici ve belirsiz işlerde çalışanların ve kadın istihdamının artması işyerinin önemli bir kısmına sendikadan ve toplu pazarlıktan uzak kalma imkanı vermektedir.²³³

Kısaca literatürde sendikası organizasyonu betimlemek üzere insan kaynakları yönetimi, geleneksel endüstri ilişkileri kavramına veya kusurlarına karşı alternatif model olarak gösterilmektedir.²³⁴ Uygulamaları (işgören katılımı, çalışma yaşamının kalitesi) ise sendikasılaşma aktivitelerini beslemektedir.²³⁵

Tablo 7’de Rollinson sendikası işyeri yaklaşımını Roy (1980) ve Gall’dan (2001) şu şekilde uyarlamıştır.²³⁶



²³³ Aykaç, a.g.e., s.580.

²³⁴ Rollinson ve Dundon, a.g.e., s.13.

²³⁵ Guillermo J. Grenier, **Inhuman Relations: Quality Circles and Anti-unionism in American Industry**, Philadelphia: Temple University Press, 1988, s.159.

²³⁶ Rollinson ve Dundon, a.g.e., s.12.

Tablo 7: Yönetimin Sendikasızlık Yaklaşımı

<i>Sendikasızlık yaklaşımı</i>	<i>İşveren davranışları ve uygulamaları</i>
Korku Yaklaşımı (fear)	Sendika baskısı kurma: Olası sendikalaşma hareketine karşı korku telkin etme dahil işverenin çalışanları reddetme iması
Sevimli Yaklaşım (sweet)	Sendikanın geçici kullanımı: Daha iyi dönemler ve şartlar ile işgörenin şikayetinin çözümü için sofistike işgören iletişim kanallarında sendikaların gereksizliği tartışılır
Şer Yaklaşım (evil)	Sendikalara ideolojik karşıtlık: Yönetim için sendikalar işyeri performansında yıkıcı bir faktördür
Ölümcül Yaklaşım (fatal)	Açık reddetme: Yönetim davranışıyla sendikayı tanımayı reddeder
Uyanık Yaklaşım (awkward)	Engelleme: Yöneticiler sendikaların tanınmasını yasal engeller koyarak veya etkili istihdam ertelemeleri ile reddeder*
Uysallaştırma Yaklaşımı (tame)	Zarar sınırlandırma: Yönetim kontrollü kuruluşlar veya kısmen tanınmış uysallaştırılmış sendikalar
Zarar Yaklaşımı (harm)	Baypas: Yönetim etkili marjinalleşmiş toplu pazarlık sesini araştırır, sıklıkla sendikasız iletişim kanallarına başvurur

Kaynak: Derek Rollinson and Tony Dundon, **Employment Relations in Non-Union Firms**, London: Routledge, 2004, s.12.

3.2.2.4. Sendikalarda Yeni Stratejiler

Geleneksel üye genişleme motodlarında başarılı olamayan sendikalar için yeni üye genişlemesi çalışması ve sendikaları yeniden ayağa kaldırmak için yeni yaklaşımlar gerekmektedir.

Sendikalar günümüzde birçok cephede savaşmak zorunda kalmaktadır. Bu savası kazanmak için sendikalar elde edebilecekleri tüm kaynakları kullanmak zorundalar.²³⁷ Karşılaştırmalı çalışmalarda sendikaların yeniden canlandırılmasına yönelik olarak çeşitli boyutlara vurgu yapılmaktadır: sendika üyeliği, ekonomik (pazarlık) güç, politik güç ve kurumsal esneklik. Bu boyutlardan ikisi; üyelik ve pazarlık gücü organizasyonla yakın bir ilişkiye sahiptirler.²³⁸

Sendikalar için yeni üye sayısı, üye alanlarının birleştirilmesiyle (daha çok önceden sendikalaşmış kuruluşlar) daha derin birleşmeler, sendikasız alanların ve hatta hareketin işyeri içersine geniş topluluklara doğru yayılmasıyla genişletilir. Tablo 8’de daha mesafeli genişleme için sürecin gerekleri, daha çok aktivite ve ilerlemiş personel seçimi teknikleri gösterilmektedir. Geleneksel sendikalaşma metodlarının özünden uzaklaşma aynı zamanda daha büyük başarısızlık riski ve örgüt kaynaklarının daha fazla harcanmasını gerekli kılacaktır. Örgütlenme modelinin maksimum etki oluşturması için sendikaların paralel üç üye genişleme yönünde çaba sarfetmesini gerekli kılmaktadır. Daha ürkek yaklaşımlar ise ‘parçalanmış’ hareketleri daha da artıracaktır. Bununla beraber ‘iç genişleme’den ‘dış genişleme’ye daha sonra da ‘sosyal hareket’ e doğru yapılan ani içsel politik değişime karşı içsel muhalefet söz konusu olabilir. Sendika liderlerinin taktiksel değişimi genel ataletle karşı sürdürmeleri zor bir hareket olacaktır. Bununla birlikte sendikalara başlamaları için çok az alternatif (diğerleri hayatta kalma birleşmeleri) hayatta kalma stratejisi yaklaşımı vardır.²³⁹

²³⁷ Ellen Dannin, “A Union Movement for the New Century”, **Working USA: The Journal of Labor and Society**, Vol:8, June 2005, s. 489.

²³⁸ John Kelly and Paul Willman, **Union Organization and Activity**, Routledge, 2004, s. 165.

²³⁹ Danford ve diğerleri, a.g.e., s.10-11.

Tablo 8: Sendikal Genişleme Metotları

İç genişleme	Dış genişleme	Sosyal hareket
Yeni üye haritası yapma (Recruitment mapping)	Yeşil saha üye katılımları (Greenfield recruitment)	Ortaklığa karşı kampanyalar (Anti-corporate campaigns)
Genişletilmiş katılım (Widening participation)	Yeni bölgelere nüfuz etme (New areas of Influence)	Çevresel Meseleler
Artan katılım (Increasing participation)		Toplum bağlantıları (Community links)
Yeni pazarlık gündemleri		Sendikal dayanışma (Inter-union solidarity)
Artan üye hizmetleri		

Kaynak: Andy Danford, Mike Richardson and Martin Upchurch, *New Unions, New Workplaces*, New York: Routledge, 2003, s.11.

İngiltere’de 1980–1984 yılları arasında sendikaların % 39’u üye sayılarını arttırmak için kampanyalar düzenlerken, bu oran 1985–1990 yılları arasında % 79’a yükselmiştir. Almanya’da Metal Endüstri Sendikası-IG Metal üyelerinin üye kazanma çabalarına katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla asgari on yeni üye kaydeden üyelerine radyolar, CD çalarlar hediye etmektedir. İngiltere’de UNISON “bir arkadaşını üye yap” kampanyası ile sendika üyelerinin iş arkadaşlarını üye olarak kaydetmelerini

teşvik etmeye çalışmaktadır. TUC üye kaydedecek genç görevlilerin bağlı sendikalar tarafından kararlaştırılan üye kazanma alanlarına gönderilmeden önce eğitildiği bir örgütlenme akademisi kurmuştur.²⁴⁰

İngiltere’de 1996 yılında TUC bünyesinde kurulan Yeni Sendikacılık Görev Grubu (TUC New Unionism Task Group) yapılanmasını sürdürürken faaliyetlerinde kısmen başarılı olmuştur. 1996 TUC Kongresi’nde TUC Genel Sekreteri sendikaların yeniden güç kazanması noktasında hedefi şu sözleriyle göstermiştir; “Biz ne yapmak zorundayız? Joe Hill’in dediği gibi “Örgütlenme” modeli üzerinde durmalıyız. Hedeflere ulaşılacak potansiyel orada.... İngiltere’de beş milyon sendikasız çalışan var...Biz yeni ihtiyaçlara göre yeni hizmetler geliştirmeliyiz. Sendikalar arası ve sendika içi eski düşmanlıkları bir yana bırakmalıyız. Devlet içersinde sendikaların yaptığı gibi kaynaklarımızın daha fazlasını yeni üye kazanmak için harcamalıyız. Tekrar tekrar bunu yaparak önceliklerimizin daha yükseğini elde etmeliyiz”²⁴¹ Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere İngiltere’de sendikaların hedeflerine ulaşmada temel yapılanma örgütlenme modeli üzerine kurulmaktadır.

Geleneksel olmayan (kadın, beyaz olmayanlar ve gençler) sendika üyelerinin kapsanması, bununla beraber eğitim, zorbalık ve ayrımcılık gibi konuları kapsayan daha derin toplu pazarlık yapısıyla işyerinde sendikalar sosyal yaşamı yeniden inşa edebilirler.²⁴² ‘Bilenmiş sendikalar’ olarak ifadelendirilen Yeni Sendikacılık Görev Grubu, yeni stratejisinde “yeni” işçileri, kadın çalışanları da içeren, genç ve istihdam piyasasının zor kesimlerini hedeflemektedir.²⁴³ Bu amaçla bazı sendikalar toplu sözleşmelerinde eşitlik konularında düzenlemeler yapmakta, eşitlik politikaları ve eylem programları düzenlemekte, kadın ve eşitlik komiteleri kurmakta, kadın sorunlarıyla ilgili konularda kampanyalar yapmakta, kadın sorunlarına yönelik özel hizmetler sunmaktadırlar. Kadınların sendika yönetimlerinde temsilini sağlamak amacıyla da kota

²⁴⁰ Aysen Tokol, “Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar”, *İşgüç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, S:1, C:4, 2002.

²⁴¹ Frances O’Grady and Paul Nowak, *Beyond New Unionism*, in John Kelly and Paul Willman (ed.) *Union Organization and Activity*, Routledge, 2004, s.150.

²⁴² Danford ve diğerleri, a.g.e., s.10-11.

²⁴³ O’Grady ve Nowak, a.g.e., s.158.

uygulaması, yönetim organlarında belirli sayıda kadına temsil olanağı verilmesi, kadınların sendikal konularda bilgilendirilmesi, sendika toplantı zamanları ile sendikada kullanılan dile dikkat edilmesi gibi yöntemlere başvurulmaktadır. Ancak bu konudaki sendika çabalarının henüz yeteri ve başarılı olduğunu söylemek oldukça güçtür.²⁴⁴

Örgütlenme modeli, ABD’de olduğu gibi, savunucular topluluğu sendikacılar ve “sosyal hareket” yaklaşımı, sendikalara daha geniş sivil toplum içerisinde sosyal yaşama ilişkin hareket alanı sağlamaktadır.²⁴⁵ İngiltere’de sendikalar ‘Toplum Sendikacılığı’ ile örneğin lezbiyen gruplar, eşcinsel ve biseksüel üyeler ile gelişebilir. Geliştirdiği bağlantılar ve eylem planı ile sendikalar, siyah ve etnik azınlık kesimin sorunlarına eğilebilir veya din grupları, göçmen grupları gibi belirli çalışanlar ile ilişkiler geliştirilebilir.²⁴⁶

Örgütlenme modelinde kolektif nitelikli kitlesel hareketin yaratılması ve üye sayısının artırılması hedefi “sendikal yapılanma” (union-building) anlayışının benimsenmesini mutlak gerektirmektedir. Sendikal yapılanma anlayışı ise üye kitlesinin korunması ve yeni üyelerin kazanılması mücadelesinde özellikle yerel düzeyde çalışanlar arasında liderlik, eylem ve örgüt kültürünün güçlendirilmesini, potansiyel sendika üyeleri arasında örgütlenmeye yönelik bir çekirdek grubun oluşturulmasını ve işyerinde ilk adım olarak örgütlü bir sendikanın varlığını ifade etmektedir.²⁴⁷

Güney Afrika’da sosyal hareket sendikacılığı ile şekillenmiş sendikalar sadece işyerinde üyelerinin gerçek problemleri bununla beraber daha geniş sivil ittifak sosyal hareket ile Apartheid sistemine karşı kampanyaları, 1970 sonrası dönemde üye sayısını rekor sayıda artırmıştır. Küreselleşmeye karşı COSATU, sivil toplum bağlantıları ve çalışanları kontrolü ile sosyal hareket karakterlerini kuvvetlendirmiş ve canlandırmıştır.

²⁴⁴ Tokol, Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar

²⁴⁵ Danford ve diğerleri, a.g.e., s.11.

²⁴⁶ O’Grady ve Nowak, a.g.e., s.160.

²⁴⁷ Selamoğlu, Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı, s.48.

Küresel ve ulusal kampanyalarla dayanışma bilincinin kazandırılması ve üyelerinin aktif bir şekilde desteklenmesini sağlamaktadır.²⁴⁸

ABD’de John Sweeney yönetiminin iş başına geldiği ekim 1995 yılından bu yana AFL-CIO (American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) sendikacılıktaki düşüşün çareleri ve nedenleri hakkında çözümlerin araştırılması ve stratejik olarak normalden daha fazla caba sarf etmektedir.²⁴⁹ John Sweeney Yeni Ses Programı ile “örgütsüzleri örgütlemek” programına odaklanarak köklü bir değişimi amaçlamıştır.²⁵⁰

AFL-CIO’nun ve ona üye en büyük sendikaların birçoğunun örgütlenmeye daha fazla kaynak ayırmaya başlaması ve örgütlenme çabaları sonuç vermiş, SEIU, HERE, CWA, UNITE gibi sendikalar işverenin saldırgan tutumlarına rağmen büyük başarılar elde etmiştir.²⁵¹

Amerikan Modeli Tablo 9’da gösterildiği şekilde hem politik değişim hem de organizasyonel değişim olarak tanımlanabilir.

²⁴⁸ Andries Bezuidenhout, Towards Global Social Movement Unionism? Trade Union Responses to Globalization in South Africa, in A. V. Jose (ed.) **Organized Labour in the 21st Century**, 2002, s.373-405.

²⁴⁹ Dannin, a.g.e., s.491.

²⁵⁰ Jason Willoughby, Örgütlenmede Öncülük, **Sendikal Örgütlenmede Strateji**, Petrol-İş Yayını, No:93, Temmuz 2004, s.43.

²⁵¹ Bronfenbrenner, a.g.e., s.24.

Tablo 9: ABD Sendikal Örgütlenme Modeli

Politik uygulamalar	Organizasyonel uygulamalar
<ul style="list-style-type: none"> • Daha önce görülmemiş tempo ve derecede örgütlenme • Çalışan insanlara yönelik yeni ve sürekli artan politik hareket • Çalışanın yaşamını değiştirebilecek işçi hareketi inşa etme • Amerika yaşamında güçlü yeni ilerleyen ses oluşturma • Dünya işçileri arasında yenilenmiş ve yeniden odaklanmış bağlılık ve sadakat • Amerika işçilerinin hepsi adına konuşan demokratik bir harekete önderlik etme • Değişim sürecine kurumsallaşma 	<ul style="list-style-type: none"> • Kampanyaların geliştirilmesi için gündemdeki şikayetlerin ve ilgilerin odak grupları ve anketler vasıtasıyla tanımlanması • Öncü organizatörlerin kampanyaları ve sendika aktivitelerini besleme • Sendikal profilin yükselmesi için rozet takılması, sokak tiyatroları, dilekçeler, mitingler ve protesto mitingleri gibi 'hareketler' uygulama • Aktivistlerin örgütlenme komitelerine katılımı • Bire bir üye çalışması, gerekirse evde görüşmeler • Benzerlerin üyeleşmesi (ör: genç-genç, kadın-kadın, siyah-siyah) • Başarılar için basın ve halkla ilişkilerin farkında olma • Sendika karşıt işverenlere karşı baskı noktalarının ve (ör: Şirketin teşhir edilmesi) • Gözden geçirme ve Revizyon amacıyla planlı örgütlenme kampanyaları • Sistemli hedef ve üye olmayanların üyelikleri için işyeri 'teknik haritaları'nın kullanılması

Kaynak : Danford ve Diğerleri a.g.e., s.12.

Örgütlenmede böylesi yeni yaklaşımlar ve yeni üye vurguları ve hizmet masraflarına karşı kendine güven, pasivize olmaktan koruyarak aktif olmaya teşvik etmekte, sendikaları rakiplerine ve işverene karşı yeniden angaje olma konusunda hazırlayabilmektedir.²⁵²

Birleşik Otomotiv İşçileri (UAW-United Auto Workers) başkanı Owen Bieber'e göre ABD'de sendikaların sorunlarından biri de eğitim kurumlarında çocukların sosyal araç olarak sendika yararları hakkında bilgi sahibi olmaları konusunda eğitim verilmemesidir. Sendikalar, Avrupa'da olduğu gibi, ilkokullarda sendikaları tanıtıcı programların konulmasını istemektedirler.²⁵³

Sendikalar kamuoyu ve üyelerle ilişkilerini geliştirmeyi amaçlayan politikalar da üretmeye başlamışlardır. Örneğin AFL-CIO kamuoyundaki imajını düzeltmek amacıyla "sendikaya evet" kampanyası düzenlemektedir. Bu kampanyada sendikalar televizyon programları için popüler insanları sendikalar konusunda eğiterek çeşitli programlar düzenlemektedir. İngiltere'de "sendikaya evet" kampanyası ile okul ve kiliselerde sendika tanıtımları ve ulusal sendika liderleri ile toplantılar yapılmıştır. FNV ve bağlı sendikalar Sendika Merkezleri ve Sendika ofisleri oluşturmuşlardır. Buralarda, sendikalar ve işlevleri hakkında bilgi verilmekte ve sendikaya yakınlık sağlamak amacıyla çeşitli konularda ücretsiz danışmanlık yapılmaktadır. AFL-CIO ve FNV sendika liderlerini medyayla ilişkiler konusunda eğitmekte, İtalya'da CISL televizyon için ulusal sendika haber programı tasarlamakta, sendikaların işlevlerini anlatan televizyon programlarına, filmlere, belgelere sponsorluk yapmaya önermektedir. FNV ise ücretsiz telefon hattı kurarak sendikaya ulaşılabilirliğin artırılmasını önermektedir.²⁵⁴

Son zamanlarda sendikaların stratejilerinden birisi de çalışma saatlerini kısaltarak işsizliğin üstesinden gelmek olmaktadır. Bu konuda Almanyanın, başarılı olduğu görülmektedir. Aksi takdirde Almanya'da iki milyon işçi işsiz kalacaktı.

²⁵² Danford ve diğerleri, a.g.e., s.12.

²⁵³ Owen Bieber, When You Look at the Big Picture, *Industry Week*, 05. July, 2004, s.34.

²⁵⁴ Tokol, Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar

Almanya'da Volkswagen bu yolla iki yıl içersinde sadece haftada 4 gün, 28.8 saat, işgücü çalıştırmıştır. Bu plan %20 iş tasarrufu sağlamıştır. Dünyada ki en büyük sendika (single union) olan IG Metal sendikasının Almanya'da ki metal endüstrileri çalışanları için çalışma saatlerinin 32 saate doğru çekilmesi teklifine de işverenden ret cevabi gelmiştir.²⁵⁵

Post-endüstriyel topluma geçişle birlikte, endüstriyel sendikacılığın sosyal alt yapısının değişmesi ve 21. yüzyılda yeni istihdam modellerini dikkate aldığımızda kısa vade de işyeri ve meslek esasına dayalı sendikaların, uluslararası düzeyde işkolu örgütlenmelerinin, uzun vadede ise sanal örgütlenmenin cazip olacağını söylemek mümkündür. Ulusal örgütlenmelerden çok küresel örgütlenmelerin on plana çıkacağı yıllar çok da uzak değildir.²⁵⁶

Sonuç olarak, emin, pozitif, gelişime odaklı ve sosyal ve politik çatıyı da desteklemeye çalışan sendikalar, işyerinde ve ötesinde üyelerinin gerçek menfaatlerini onlara sağlayacaktır. Bundan daha fazlası güçlü sendikalar daha geniş toplumlarda gelişmiş sosyal politikanın etkilenmesi ve şekillenmesinde söz sahibi olacaklardır.²⁵⁷

3.2.3. Toplu Pazarlık

Endüstri ilişkiler sisteminin kurumsal yapı taşlarından biri de toplu pazarlıktır. Küreselleşme sürecinde yeni şartlara bağlı olarak işyerinin yeniden yapılanması toplu pazarlık alanında da bir takım değişimlere yol açmıştır. Toplu pazarlık, işgören ve yönetim temsilcilerinin onlar adına sözleşme görüşmeleri yaptığı ve çalışma ilişkilerini düzenlediği belirli periyotlarla yapılan bir işlemdir.²⁵⁸

Sendikalar amaçlarını başarmak için iki genel metoda sahip oldular: yasalaşmış kanunlar ve toplu pazarlık. Yasal düzenlemelerin sendikaların faaliyetlerinde çevresel bir etkiye sahip olmakla beraber daha çok toplu pazarlık süreci sendikal başarıda etkili

²⁵⁵ Gyord Szell, The Employment Relationship on the Eve of the Twenty-First Century: Challenges for Trade Unions, in Gyord Szell (ed.) *European Labour Relations*, Gower, 2001, s.354.

²⁵⁶ Yorgun, Kuresellesme Surecinde Sendikalar, s.26.

²⁵⁷ O'Grady ve Nowak, a.g.e., s.163.

²⁵⁸ Alan M. Glassman and Thomas G. Cummings, *Industrial Relations*, Foresman, 1985, s.217.

olmaktadır.²⁵⁹ Toplu pazarlık yoluyla sendikalar üyelerinin çalışma koşulları ve çalışma pozisyonları konularında önemli rol almaktadır.

Sendikalar yönetimi ikna etmek amacıyla grev veya iş yavaşlatma yoluna gidebilir. Pazarlık gücü olarak sendikaların düşük ücrete karşı koyabilme işvereninde yüksek ücreti kabul etmeme durumunda sendikaların tehdidi olarak grev, firma için de greve karşı koyabilme kabiliyeti rol oynar. Bu durumda işgören işten kazandığını kaybederken işveren üretim ve kar kaybına uğrar.²⁶⁰ Çoğu zaman toplu pazarlık istihdam şartlarında ve ücret konularında bireysel pazarlıklara göre daha büyük avantajlar sağlamaktadır. Sendikalar seslerini grev ile yükseltirken sendikasız bireysel işgören sessiz kalmaktadır.

Toplu pazarlık işveren lehine olan endüstri ilişkilerini dengesizliğini düzelterek işgören lehine bir aksiyon olurken işveren için de bireysel olarak her bir işgörene görüşme yapmak yerine temsilcileri vasıtası ile problemlerin çözümü daha etkili olmaktadır.²⁶¹ Bu sayede çalışanlar daha büyük pazarlık gücü elde ederken eşitlenmiş pazarlık gücüne de sahip olurlar.

Savaş sonrası dönemde yapılan araştırmalarda oluşan değişik ücret yapılarında sendika ve toplu pazarlık eşitlik (eşit işe eşit ücret) ve güvenlik (işçiler arası ücret rekabetine son verme) konusunda rasyonelliği azaltan ve ayrımcılığa neden olan *işçiler arası* ücret yapısında başarılı olmuşlardır. Aynı şekilde *firmalar arası* veya *fabrikalar arası* ücret oranları dağılımında önemli bir azalma sağlamıştır. *Bölgeler arası* ücret farklılıklarını (güney düşük ücret kuzey yüksek ücret gibi) azaltmadaki rolleri ise önemsenmeyecek derecededir. Mesleki ücret farklılıklarında sadece küçük bir etkiye sahiptiler. *Endüstri arası* ücret farklılıklarını azaltmada toplu pazarlığın etkisi ise küçüktür.²⁶²

²⁵⁹ Robert J.Flanagan, Robert S. Smith and Ronald G. Ehrenberg, **Labor Economics and Labor Relations**, London: Foresman, 1984, s.32.

²⁶⁰ Kaufman ve Hotchkiss, a.g.e., s.558.

²⁶¹ Terry Mcilwee, **Collective Bargaining**, in Gyord Szell, (ed.) **European Labour Relations**, Gower, 2001, s.157.

²⁶² Kaufman, a.g.e., s.168.

Toplu pazarlığın konusu sadece ücret ile ilgili değil, işgörenin verimlilik saptamasında da önemli bir rolü vardır.²⁶³ Bazı durumlarda sendikalar ve işveren reel ücret artışlarında ve çalışma kurallarında verimlilik artışı için uygulamayı kabul ederler. Şayet antlaşma açık ve düzenli bir şekilde verimlilik değişimi gerçekleşirse bu sürece verimlilik pazarlığı diyoruz.²⁶⁴

Yeni teknolojilerin üretime egemen olduğu günümüzde toplu pazarlık düzeyinde ve içeriğinde de ciddi değişimler olduğu dikkati çekmektedir. Genellikle toplu pazarlığın ademi merkezileştiği görülmektedir. İşçilerin haklarını düzenleyen hükümler (normatif) yanında işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan hükümlere de yer verilmeye başlanmıştır. Örneğin işgücünün mobilitesi, yeni teknik ihtiyaçlara göre işçinin eğitilmesi, iş süreçleri bakımından yeni esnek çalışma türleri gibi. Böylece ücret pazarlığından nispeten uzaklaşırken, daha verimli çalışma ile ilgili düzenlemeler toplu sözleşmelerde eskisine oranla daha fazla yer almaya başlamıştır. Diğer bir değişim toplu pazarlık aşamasında patlak veren grev ve lokavtlarda olmuş sayıca nispi bir azalma görülmüştür.²⁶⁵

Ademi-merkezi pazarlık, pozitif yaklaşımla, işverenin kendine has iş şartlarında işgörenin verimliliğinin geliştirilmesini kolaylaştırarak iç işgücü piyasasını geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu tip pazarlık daha çok elle yapılan işlerin azalmasıyla bireysel davranışlara yönelik teşvik edici yönetim programlarının uygulanmasını sağlamaktadır.²⁶⁶

Toplu pazarlığın ademi merkezileşmeye doğru süreci üç yaklaşımla açıklanmaktadır: Bunlardan birincisi, toplu pazarlık gücünün sendikalardan işverene kayması; ikincisi, esneklik ve işçilerin katılım odaklı yeni çalışma organizasyonlarının

²⁶³ William Brown, Paul Marginson and Janet Walsh, *The Management Of Pay As The Influence Of Collective Bargaining Diminishes*, in Paul Edwards (ed.) *Industrial Relations*, Blackwell, 2003, s.198.

²⁶⁴ Ronald G. Ehrenberg and Robert S. Smith, *Modern Labor Economics*, New York: Harper Collins, Fifth Edition, 1994, s.446.

²⁶⁵ Kutal, *Kureselleme Surecinin Turk Sendikaciligi Uzerindeki Olasi Etkileri*, s. 256-257.

²⁶⁶ Brown ve diğerleri, a.g.e., s.200.

oluşması: ve üçüncü olarak, işletme yapılarının ademi merkezileşmesi ve işçi tercihlerinin farklılaşmasıdır.²⁶⁷

Şüphesiz Avrupa'da toplu pazarlığın ademi merkezileşmesinde ve sistemin değişime uyarlanmasında değişik fakat benzer eğilimler söz konusudur. Bu değişimler her bir ülkede hükümetlerin deregülasyon politikaları ve yönetimin bazı yetkilerini yeniden kazanması, sendika üyeliklerinde azalma, sendikaların yavaş yavaş etkisizleştirilmesi ve yeni yapılara bırakması şeklinde gerçekleşmektedir..²⁶⁸

İşletme düzeyi pazarlık yapısı ABD, Birleşik Krallık ve Japonya gibi ülkelerin ortak noktasıyken kıta Avrupa'sında da artan bir şekilde toplu pazarlıkta ademi merkezileşme yapılarının ülkeden ülkeye çeşitli şekillerde oluşum baskısıyla yapılanma trendi içersine girmiştir.²⁶⁹ Avrupa ülkesinden sadece Bulgaristan, Kıbrıs, İspanya, Estonya, İrlanda, İsviçre ve Ukrayna'da işkolu / sektörel düzeydeki toplu pazarlıklar, diğer ülkelerde işletme düzeyindeki toplu pazarlıklar artmıştır.²⁷⁰

²⁶⁷ Greg J. Bamber, Russell D. Lansbury and Nick Wailes, **Introduction to International and Comperative Employment Relations, International and Comperative Employment Relations**, Sage Publication, Fourth Edition, 2004, s.13.

²⁶⁸ Mcilwee, a.g.e., s.25.

²⁶⁹ A.g.e., s.23.

²⁷⁰ Kuvvet Lordoglu, **Yeni Yüzyılda Sendikasız Bir Sendikacılık Olasılığı Üzerine Tartışma**, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Ankara: 2000, s.506.

Tablo 10: 2000’li Yıllarda Avrupa’da Toplu Pazarlık ve Ücret Oluşumu (5 yıl ortalaması)

Ülke	Toplu Pazarlık Seviye		Brüt Ödeme Artışı	Enflasyon	Net Ödeme	Verimlilik Fark	
	Kapsamı						
İrlanda	>40	M,S	5.1	3.9	1.2	4.7	-3.5
Büyük Britanya	>35	F	3.1	1.3	1.9	1.6	0.3
Danimarka	>80	S	2.4	2.2	0.2	2.2	-1.9
Finlandiya	>70	M,S	2.6	2.0	0.6	3.0	-2.3
Norveç	>70	S	4.9	2.6	2.3	1.8	0.5
İsveç	>90	S	3.0	1.6	1.4	2.5	-1.1
Avustralya	>75	S	2.3	1.6	0.8	1.1	-0.3
Belçika	>90	M,S	3.0	1.9	1.1	1.2	-0.0
Almanya	>65	S	2.6	1.5	1.1	1.6	-0.5
Hollanda	>80	S	3.4	2.8	0.6	1.6	-1.1
İsviçre	=50	M,F					
Fransa	>90	S,F	2.8	1.6	0.9	1.2	-0.2
Yunanistan		M,S	4.2	3.1	1.1	4.0	-2.9
İtalya	>85	S	2.1	2.4	-0.3	0.3	-0.5
Portekiz	>85	S	3.7	3.1	0.5	1.2	-0.7
İspanya	>65	C,S	3.2	3.2	0.0	1.2	-1.7

Kaynak: Bernhard Ebbinghaus, “The Changing Union and Bargaining Landscape: Union Concentration and Collective Bargaining Trends”, *Industrial Relations Journal*, Vol:35.6, 2004, s.580. (Not: M: Merkezi; S: Sektör; F: Firma Düzeyi)

Tablo 10'da ücret göstergelerine göre son yıllarda toplu pazarlık uygulamalarına baktığımızda pek çok müzakere sisteminde azalma görülmektedir. Bu dönem içerisinde Danimarka, Finlandiya ve İtalya'da yıllık net gelir ödemeleri %7 düzeyinde azalma göstermektedir. Bu oran Portekiz ve İspanya'da % 1.5 ile diğer ülkelere göre daha (Britanya % 1.9, Norveç % 2.9 hariç) aşağı düzeydedir.²⁷¹

İlk yıllarda toplu pazarlığın bölgesel veya ulusal seviyeden ademi merkezileşmesine sendikalar ve yönetim uygun görmüşlerdi. Endüstri düzeyinde sözleşme işyerinde sendikaların etkisini azaltmakta ve detaylandırılmış meslek kontrolü etkisini sınırlandırmaktaydı. Yeni yapıda işveren bundan böyle sendikaların iş güvencesi korumalarına karşı daha güçlü konum elde edecek ve ek fayda olarak daha güçlü verimlilik uygulamalarını yapabilecektir.²⁷² Tek işverenli pazarlıklar firmaya yeni bir ücret sistemi ve derece yapıları getirmeye aynı zamanda işgücü yönetiminin üretim ve dışsal işgücü piyasaları ile daha fazla bağlantı kurmasına olanak sağlamaktadır.²⁷³

Yapılan tanımlamalarda iki tür dönüşüm tipi vurgulanmaktadır: artan (veya dereceli adaptasyon) ve durulma (noktalanmış denge). Açıkça toplu pazarlık karşılaştırmalı sistemde (ve hala endüstri ilişkileri sisteminin varlığından söz ediyorsak) endüstri ilişkilerinin dönüşümünde kritik rol üstlenmektedir.²⁷⁴

Sonuç olarak, toplu pazarlığın düzeyi ve içeriği değişmektedir. Sendikaların, küreselleşme sürecinde toplu pazarlık ile çalışanların ücretlerinin artırılmasında etkileri azalmış bununla beraber istihdam konuları ve işletmenin rekabet ihtiyaçları ön plana çıkmıştır.

²⁷¹ Ebbinghaus, a.g.e., s.281.

²⁷² Brown ve diğerleri, a.g.e., s.199.

²⁷³ Öksüzömer, a.g.e., s.37.

²⁷⁴ Jack Eaton, *Comparative Employment Relations*, Polity Press, 2000, s.79.

3.3. İşyerinde Yeniden Yapılanma

Küresel rekabet ve değişen koşullara işletmelerin sürekli olarak uyum sağlayabilmesi için iş organizasyonunun yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmeler üretim çıktı ve kalitesinin artırılması, yeni teknolojiyi tanıma, işgücünün esnek olarak konuşlandırılması, üretim ve yönetim süreçlerine katılım gibi yönetim ve üretim anlayışında yeniliklere gitmektedir.

3.3.1.Çalışma Hayatında Esneklik ve Esnek Çalışma Biçimleri

İşletmeler, hızla globalleşen dünyada rekabet etmek, teknolojik gelişmeye adapte olmak, maliyetleri düşürmek, pazar şartlarına uyumu ve stoksuz üretimi gerçekleştirmek için esnekliğe yönelmişlerdir.

Yeni üretim ve iş organizasyonu olarak esneklik, 1970'li yıllara kadar hakim anlayış olan fordist üretimin katı ilişkilerine karşı gelişmiştir. Yeni çalışma biçimi olan esnek çalışma, Batı Avrupa ülkelerinde, 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren ilk olarak bireysel şirketlerde üretim, servis, organizasyon ve personelde daha fazla esneklik arayışının sonucunda ortaya çıkmıştır.²⁷⁵

Çalışma hayatında yer alan esneklik uygulamaları beş ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; fonksiyonel esneklik, istihdam türlerinde esneklik, çalışma sürelerinde esneklik ve sayısal esnekliktir.

Fonksiyonel esneklikle işletmeler işgücünün değişen üretim yöntemlerine, teknolojik şartlara, iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmesi yani işletme içindeki değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmektedir.²⁷⁶ Bu şekilde maliyetlerin düşürülmesi ve azami verimin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu tür esneklik derin uzmanlık gerektirmeyen daha çok statik işlerde uygulanabilmektedir. İşyeri esnekliği olarak da tanımlanan istihdam türlerinde esneklik ile de, ekonomik ve teknolojik gelişmeler neticesinde eve iş verme, evde çalışma, kısmi çalışma

²⁷⁵ Looise ve Riemsdijk, a.g.e., s.287.

²⁷⁶ Sevinç Köse, **Türkiye'de Ekonomik ve Sosyal Sorunların Endüstri İlişkisine Yansımaları ve Çözüm Önerileri**, Manisa: Emek Matbaası, 2003, s.173. / Balcı, a.g.e., s.218.

ve ödünç iş ilişkisi şeklinde görülmektedir.²⁷⁷ Sayısal esneklik uygulamalarıyla ise işletmeler değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasadaki talep değişkenliğine ve yeni üretim tekniklerine göre işletmenin, kullanacakları işgücü miktarını ve niteliğini serbest bir biçimde belirleyebilmektedirler.²⁷⁸

Esnek çalışma, potansiyel istihdam azalmalarına karşı tedbirlerin uygulamasına imkan tanırken,²⁷⁹ işçilerin, aile ve yakınlarına, sosyal faaliyetlere daha fazla zaman ayırmalarına da fırsat vermektedir. Ancak, esnekleşmenin olumlu yönleri olduğu gibi olumsuzlukları da vardır. Bu sistemde çalışanlar, tam gün esasına göre çalışanlarla mukayese edildiğinde, daha yoğun tempoda ve daha sıkı denetim altında çalışma; daha düşük ücret ve sosyal haklara sahip olma; sağlık hizmetlerinden yararlanma ve emeklilik haklarını elde etme; taksitli alış veriş, kredi kartı kullanma gibi konularda şikayetleri bulunmaktadır.²⁸⁰

Sendikaların, çalışma hayatındaki esneklik uygulamalarına karşı tutumlarının şüpheli ve olumsuz olması, esnekliğin hem sendikal haklar, hem de bireysel işçi hakları açısından olumsuz sonuçlar doğurmasından kaynaklanmaktadır.²⁸¹ İşçi haklarının kaybına yol açan bu çalışma sistemlerinin ilk etapta uygulanmasını engellemeye çalışan sendikalar,²⁸² son otuz yılda endüstri ilişkilerinde yaşanan değişimler sonucunda atipik çalışanların temsiline yönelik stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

İnsan kaynakları yönetimi politikalarından olan esneklik uygulamaları, maliyetlerin azaltılması ve bazı işgörenlerin esnek çalışmaya olan taleplerinden kaynaklanmaktadır.²⁸³ İşletmeler makro düzeyde küresel rekabet nedeniyle endüstri ilişkilerinde değişim taleplerini yoğunlaştırırken işyeri düzeyinde ise yeni üretim ve

²⁷⁷ Nizamettin Aktay, "İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları", **Mercek Dergisi**, Y:4, S:15, Temmuz 1999, s.58.

²⁷⁸ Köse, a.g.e., s.170.

²⁷⁹ Balcı, a.g.e., s.220.

²⁸⁰ Ertuğrul Tarcan, "Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri", **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C:2, S:3, 2000, s.16.

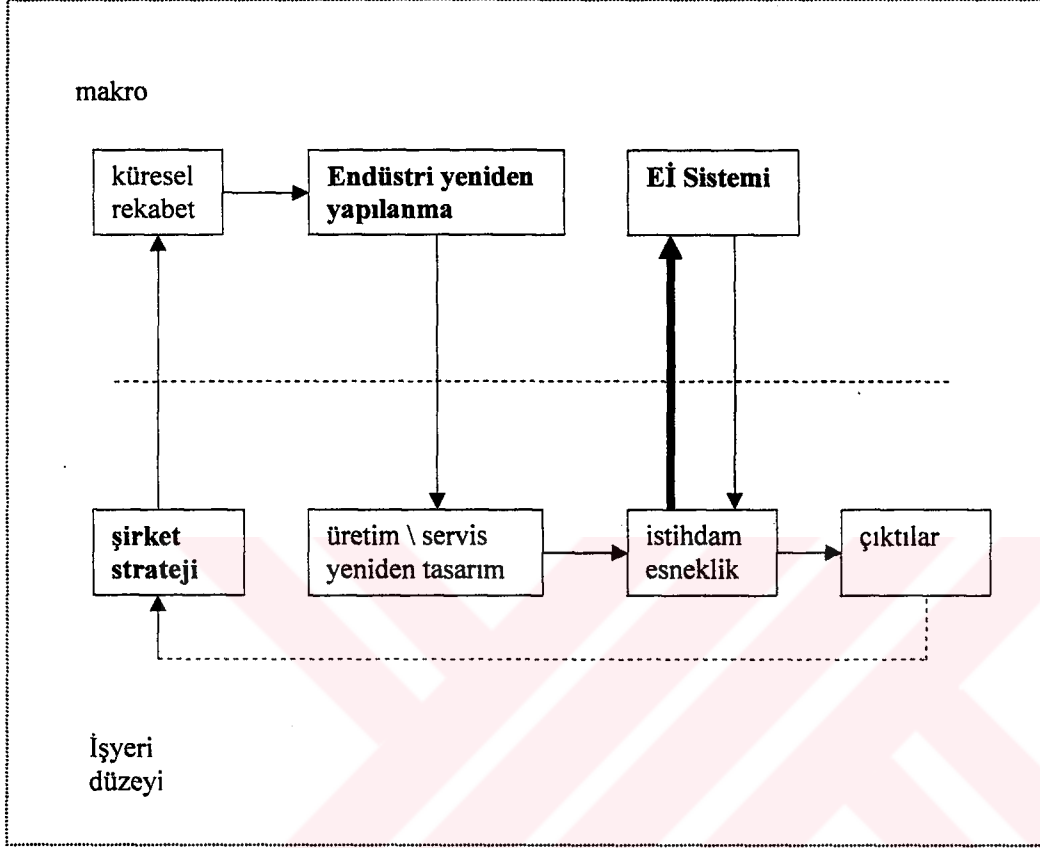
²⁸¹ Balcı, a.g.e., s.221.

²⁸² Nusret Ekin, "Esneklik Çağı", **Mercek Dergisi**, S:15, Y:4, Temmuz 1999, s.14.

²⁸³ Ryan, a.g.e., s.73.

yönetim tekniklerini ve istihdamda esneklik uygulamalarına gitmektedirler. Bu durum şekil 4’te açık bir biçimde görülmektedir.

Şekil 4: İş Yerinde Yeniden Yapılanma ve İstihdam Esnekliği



Kaynak: Kees Looise and Maarten J. Van Riemsdijk, “Globalisation And Human Resource Management: The End Of Industrial Relations?”, **European Labor Relations**, Ed: Gyord Szell, Gower, 2001, s.286.

Esnek çalışmada önemli olan küresel ekonominin değişken yapısı içerisinde yatırımcının esneklik ihtiyacı ile işgörenin güvenlik talebinin dengelenmesidir.²⁸⁴

²⁸⁴ ILO Cenevre 2004 Raporu, A Fair Globalization: Creating Opportunities for All, www.ilo.org, 04.05.2005, s.17.

3.3.2.Yeni Yönetim ve Üretim Teknikleri

Sendikaların etkin rollerini ve güçlerini kaybetmelerine yol açan gelişmelerden kalite ve verimlilik geliştirme odaklı yeni yönetim ve üretim teknikleri, işçi ve yönetim ilişkilerinde daha fazla diyalog ve işçilerin üretim sürecine daha fazla katılımını amaçlamaktadır.

Japon firmaların uluslar arası piyasalardaki yükselişi ile yeni yönetim ve üretim teknikleri olarak adlandırılan toplam kalite, tam zamanında üretim, sıfır hata, stoksuz çalışma, kaizen ve kalite çemberleri gibi yeni teknikler Avrupa ülkelerinde popüler hale gelmiştir.

Pek çok ülkede sendikasızlığa yol açan bazı insan kaynakları yönetimi uygulamaları yöneticiler tarafından yeni işyerinde yoğun bir şekilde talep edilmektedir. Bununla beraber istihdamın dönüşümünde yeterince başarılı olamamıştır.²⁸⁵ Bu politikaların etkinlik ve arzulanabilirlikleri ne olursa olsun, istihdam ilişkilerinde toplu pazarlığın merkezi önem arz ettiği düşüncesine alternatif teşkil etmektedir.²⁸⁶

3.3.2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramı, işletmenin rekabet koşulları altında firmalar arasında farkı yaratan temel faktör olarak üretim ve hizmette kalite ve müşteri ihtiyaçlarına uygunluk²⁸⁷ şeklinde açıklanırken işletmeler, iç ve dış müşterilerin açık ve gizli beklentilerinin tatminini,²⁸⁸ üretim geliştirme ve işgörenin katılımını²⁸⁹ temel bir işletme stratejisi olarak görmektedir. Dolayısıyla toplam kalite yönetimi (T.K.Y) ürünle beraber yöneticilerden işçilere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır.

²⁸⁵ Geary, a.g.e., s.369.

²⁸⁶ Aykaç, a.g.e., s.581.

²⁸⁷ Legge, HRM: rhetoric, reality and hidden agendas, s.44.

²⁸⁸ Güngör Turan, **Yeni Yönetim Teknikleri Karşısında Sendikaları Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?**, Kamu İş Yayını, S:4, C:5 Temmuz 2000, s.64.

²⁸⁹ Alan Brown, "TQM: Implications for Training", **Industrial Relations Journal**, V:24, N:10, 1992, s.3.

Kalite geliştirme programları olarak toplam kalite yönetimi ve kalite çemberleri, insan kaynakları yönetiminin işgücünün katılımı ve performansının artırılmasında önemli bir araçtır.²⁹⁰

Toplam kalite yönetimi anlayışının başarılı ve etkin bir şekilde uygulanmasında en önemli faktör, firmalarda katılım ve paylaşım dayalı bir kalite kültürü yerleştirmek ve kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda sürekli bir motivasyon oluşturmaktır.²⁹¹ Burada ki temel amaç üretim ve hizmet sürecinde hataların azaltılmasıdır.²⁹² Hataları ayıklamak yerine hata yapmamak anlayışı hakimdir.

Toplam kalite yönetiminin çalışanlar için anlamı genellikle aynı ücret düzeyinde daha fazla sorumluluk alma ve T.K.Y.'nin belki de işi kaybetmeye neden olacağına ilişkin korkudur.²⁹³ Çalışanların sahip olduğu otonomi ve takdir yetkisi artmakla beraber belirtilen hedeflere ulaşmak için yoğun bir baskı altında kalmaktadırlar.²⁹⁴

Yöneticiler T.K.Y. uygulamaları ile problem çözümünde endüstri ilişkileri kanallarından daha hızlı bir şekilde problemlerin çözümünde sendika gücünü azaltmak amacıyla çalışanların katılımını kullanmaktadır.²⁹⁵

İnsan kaynakları yönetiminin toplam kalite yönetimi uygulamalarında başarılı olabilmesi kalite kültürü oluşturabilmesinden geçmektedir. Bu da çalışanların organizasyonel değişime bağlılığı ve istekliliği ile zor ve uzun bir süreç sonunda oluşturulabilmektedir.²⁹⁶ Toplam kalite yönetiminin uygulamada karşılaştığı problemler burada başlamaktadır.

²⁹⁰ Michael Muller, "Human Resource Management Under Institutional Constraints, *British Journal of Management*, V:10, 1999, s.258.

²⁹¹ Turan, a.g.e., s.65.

²⁹² Frank Borgers, Capital Mobility and Social Accord, in David Lewin and Bruce E. Kaufman (ed.) *Advances in Industrial and Labor Relations*, V:12, 2003, s.83.

²⁹³ Adrian Wilkinson, Mick Marchington and Tom Redman, "Managing Human Resources for TQM: Possibilities and Pitfalls", *Employee Relations*, MCB University Press, V:17, No:3, 1995, s.43.

²⁹⁴ Yıldırım, a.g.e., s.185.

²⁹⁵ Michael J. Handel and David I. Levine, "Introduction to The Effects of New Work Practices on Workers", *Industrial Relations*, V:43, N:1, 2004, s.8.

²⁹⁶ Wilkinson ve diğerleri, a.g.e., s.49.

Toplam kalite yönetiminin kurucularından biri olan Philip Crosby, uygulamada %90'ni asan başarısızlıklar gözlemlemiştir.²⁹⁷ Başarısızlıkların nedenleri arasında amaçlar konusunda yönetimin fikir birliğine sahip olmaması, işgörenlerin güçlendirilmesi konusunda orta yönetim kademelerinin yeterli olmaması, yeni tekniklerin işgörence kuşkuyla karşılanması²⁹⁸ ve uygulamada insan faktörünün göz ardı edilmesi²⁹⁹ gibi unsurlar etkili olmaktadır.

3.3.2.2. Tam Zamanında Üretim

Rekabet üstünlüğü sağlamanın yollarından biriside üretim faaliyetlerini iyileştirmekten geçmektedir. Bu amaçla işletmeler, yüksek kaliteli, düşük stok düzeyinde, otomasyona dayalı üretim, esnek üretim ve teknolojik bilgi. kullanımı vb. biçimleri kapsayan üretim faaliyetlerini tam zamanında üretim (T.Z.Ü.-JIT, Just In Time) sistemi ile yeniden yapılandırmaktadır.

İlk olarak Japon elektronik sanayisinde görülen bu iş yerinde yeniden yapılanma süreci, diğer sanayileşmiş ülkelerde de "ideal" bir model olarak ele alınmakta; Japon kültürüne ve Japon sanayi kültürüne özgü yanlarından soyutlanarak, yada gerekli uyarlamalar yapılarak, uygulama alanına sokulmaktadır.³⁰⁰ Yeni dönem Post-Fordist olarakta adlandırılmaktadır.

T.Z.Ü. felsefesinde en büyük israf kaynağı olarak stoklar dikkate alınır. Ancak tedarikçilerine olan güvensizlikten dolayı imalatçı firmaların hammadde kaynaklı stok tutma eğiliminde oldukları görülmektedir.³⁰¹ İşgücü ve malzemedden tasarruf artırılarak maliyetler düşürülmeye çalışılır.

İnsan kaynakları yönetimi ve tam zamanında üretim sistemi arasında stratejik bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalarda T.Z.Ü.' nün işi yoğunlaştırılması birey için az otonomi ve sendika ve işçi pazarlık gücünde azalmasını ifade ettiği bulunmuştur. T.Z.Ü. yönetimin denetimini arttırmakta bununla beraber atıkları ve beklemleri kaldırdığından,

²⁹⁷ Storey ve Sisson, a.g.e., s.200.

²⁹⁸ Yıldırım, a.g.e., s.161.

²⁹⁹ Ron Edwards and Amrik S. Sohal, "The Human Side of Introducing Total Quality Management", *International Journal of Manpower*, V:24, N:5, 2003, s.566.

³⁰⁰ Aykut Göker, *İş Sürecinde Değişim ve Teknoloji Sorunu*, Petrol-İş 91 Yıllığı, Nisan 1992, s.6

³⁰¹ Ertan Güner ve Mahmut E. Karaca, *Tam Zamanında Üretim Sisteminde Tedarikçi İlişkileri ve En İyi Parti Büyüklüğü Üzerine Bir Uygulama*, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, Cilt 19, No 4, 2004, s.443

yönetimin işgücüne olan bağımlılığını da arttırmaktadır. Bu nedenle yönetim çatışmasız bir işgören yönetimi için çaba sarf etmesi gerekir.³⁰²

Yönetim anlayışında ki değişim aynı zamanda işçi sınıfı, sendika ve sendikal hareket karakteristiklerinde de, doğal olarak, belli bir değişimin başlamasına yol açacaktır.

Nitekim Japon üretim metotlarını benimseyen işletmeler personel politikalarında zayıf sendika, işletme sendikası, yüksek esneklik ve bağlılık yaratma gibi uygulamaları dikkatle inceleyerek uyarlamaktadırlar.³⁰³

3.3.2.3. Çalışma Yaşamının Kalitesi

İş yerinde yeniden yapılanma sürecinde endüstriyel demokrasinin artırılması, çalışanların tatmini ve iş yaşamının daha nitelikli hale getirmesini öngören çalışma yaşamının kalitesi uygulamasıyla bu sayede örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin uzun dönemli olması amaçlanmaktadır.

Çalışma yaşamının kalitesi programı şu dört temel faktör üzerinde yoğunlaşmaktadır:³⁰⁴

- *İşin yeniden düzenlenmesi*: iş genişletme, iş değiştirme (rotasyon), bağımsız çalışma grupları oluşturma.

- *Ücret sisteminin yeniden düzenlenmesi*: bilgi, beceri ve verimlilik faktörlerinin göz önünde tutulması.

- *Çalışma zamanının yeniden düzenlenmesi*: esnek çalışma saatleri, yoğunlaştırılmış haftalar, iş paylaşımı.

³⁰² Yıldırım, a.g.e., s.186

³⁰³ Aykaç, a.g.e., s.581

³⁰⁴ Turan, a.g.e., s.66.

• *Performans geliştirme*: pozitif yükleme, sorun çözme grupları, orta vadeli planlama, fiziki yeniden dizayn.

Sendikalar çalışma yaşamının kalitesi programlarının potansiyel faydaları konusunda ilk tepkileri şüpheci³⁰⁵ yaklaşım olmasına rağmen sendikaların yeniden yapılanma süreci çerçevesinde çalışma yaşamının kalitesi stratejisi olarak sağlık ve güvenlik, kabiliyetlerin geliştirilmesi, iş dizaynı ve sadakat gibi konularda işvereni ikna ederek üye sayısında yeni oluşumlar³⁰⁶ elde edebilirler.

3.3.2.4. Takım Çalışması

İşletmelerin küreselleşen dünyada rekabet edebilmede değişimlere daha hızlı adaptasyon sağlayabilmelerinin bir yolu da daha esnek biçimde örgütlenmelerinden geçmektedir. Nitekim değişime hızla adaptasyon karar almada çalışanların katılımını gerekli kılmaktadır.

Çalışanların karar süreçlerine katılımı, “astların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri”³⁰⁷ bir süreci ifade etmektedir. Takım çalışması da bu programlardan biridir.

Gore ve Bell South’a göre takım çalışması, “karar alma paylaşımında bireysel sorumluluğu”³⁰⁸ vurgulamaktadır. Deneyim ve uzmanlıkları farklı çalışanların takım çalışması yoluyla, üretimde daha esnek organizasyonun oluşmasına katkıda bulunmaktadır.³⁰⁹ Bununla beraber çalışanlarında kapasitelerinin artırılması ve çalışanların iş deneyimlerinin geliştirilmesi³¹⁰ sağlanmaktadır.

Takım çalışması, hedef belirleme, sorun çözme, işlerle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, politika ve strateji geliştiren kurullarda temsil

³⁰⁵ David E. Guest, *Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations*, s. 131.

³⁰⁶ Legge, *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, s.335.

³⁰⁷ Turan, a.g.e., s.67.

³⁰⁸ Jerry Hallier and John Leopold, “Employment on Greenfield Sites”, *Industrial Relations Journal*, V:31,N:3,2000, s.183.

³⁰⁹ Raymond Caldwell, “Progress in Implementing HRM”, *Industrial Relations Journal*, V:35, N:3, 2004, s.204.

³¹⁰ John Buchanan and Richard Hall, “Teams and Control on the Job”, *The Journal of Industrial Relations*, V:44, N:3, September 2002, s.398.

edilme ve işletmeye yeni alınacak kişilerin işe alınmasında etkili olma³¹¹ gibi farklı biçimlerde uygulanmaktadır.

Ancak bütün bu yapılanların pek çok işletme açısından arzulanan sonucu vermediği de açıktır. Yönetim literatüründe takım temeline dayanan (team based) organizasyonların ve kendini yöneten (self management teams) takımların yarattığı hayal kırıklığının nedeni, takım olmayı ve takım çalışmasını destekleyecek yönetsel sistemlerin (Takım Performans Yönetimi Sistemlerinin) kurulmaması,³¹² takım liderlerinin eğitim düzeylerinin yetersiz olması, sık sık üst yönetimden gerçek desteğin sağlanamaması ve sendikalı veya sendikasız işçiler zaman zaman bu tür uygulamaları yönetimin manipülasyonu olarak görmesi³¹³ dir. Nitekim takım çalışması uygulamalarının uzun vade de iş yeri sendika temsilciliğini zayıflatması³¹⁴ çalışanların uygulamaya endişeyle yaklaşmalarına neden olmaktadır.

3.4. Değişim Sürecinde Ülkelerin Mukayesesi

Özellikle son otuz yılda küreselleşmeyle beraber ekonominin daha fazla küresel ekonomiye entegre olması işletmeleri yeni ekonomik koşullar ve fırsatlarla yüz yüze bırakmıştır. Artan rekabet koşullarında işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla iş organizasyonlarında yeni yapılanma sürecine girmek zorunda kalmış ve iş gören maliyetlerini kontrol etme yoluna gitmiştir. Yeniden yapılanma süreci içerisinde pek çok ülkede toplu pazarlık adem-i merkezleşme eğilimi göstermiş ve bazı uygulamalarında sendikalaşmayı zayıflatan ve ülkeden ülkeye işveren politikalarında farklılık gösteren insan kaynakları yönetimi teknikleri yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.

Yönetim anlayışında ki bu gelişmeler aynı zamanda endüstri ilişkilerinde değişimin başlamasına ve endüstri ilişkilerinin yeni bir yapılanma sürecine girmesine

³¹¹ Turan, a.g.e., s.67.

³¹² Tanıl Kılınç ve Erden Akkavuk, "Takım Performansının Ölçülmesinde Metodolojik Bir Yaklaşım", *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, S:2, 2001, s.104.

³¹³ Turan, a.g.e., s.69.

³¹⁴ David Grant and John Shields, "Employee Reactions To Human Resource Management", *The Journal of Industrial Relations*, V:44, N:3, September 2002, s.310.

yol açmıştır. Endüstri ilişkilerinde yaşanan değişimin hızı ve yönü ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin İsveç, Yeni Zelanda ve Güney Afrika gibi ülkelerde köklü dönüşümler yaşandığı sonucuna varılmıştır.³¹⁵

Değişimin ülkeler arasında farklı olmasının üç nedeni bulunmaktadır: birincisi, ulusal siyasi ve ekonomik koşullardaki farklılıklar; ikincisi, endüstri ilişkilerinin yasal ve kurumsal çerçevelerinin desteklenmesindeki fikir birliği derecesi ve üçüncüsü, endüstri ilişkileri ile başarılı ulusal ekonomik performans arasındaki algılanan uyumdur.³¹⁶ Örneğin Britanya’da toplu pazarlığın gönüllü sistemi ile batı Almanya’da işyeri düzeyinde ortak karar almanın ve sektörel toplu pazarlığın yasal olarak düzenlenmiş ikili sistemi ve aktif işgücü piyasası politikalarının ve ücret dayanışmasının merkezi İsveç modeli arasında geniş farklılıklar vardır.³¹⁷

Mukayeseli perspektifle endüstri ilişkileri araştırmalarına baktığımızda iki tür model ön plana çıkmaktadır. Sosyal politika etkisinde kurumsallaşmış endüstri ilişkileri yapısıyla İsveç Modeliyle beraber Alman Modeli ve sendika-yönetim pazarlık ilişkileri, sendikasız işyeri, toplu pazarlıkta adem-i merkezileşme eğilimi, yasalarla sınırlandırılmış sendikal hareket ve insan kaynakları yönetimi merkezli kuralsızlaştırılmış Anglo-Sakson Modeli (ABD, Britanya) vurgulanmaktadır.³¹⁸ İsveç modeli kolektivist, güçlü sendikal hareket, güçlü yapılanma ve sosyal ortaklık gibi birçok özelliği ile Alman Modeli ile benzerlikler taşımaktadır.³¹⁹

³¹⁵ Sayım Yorgun, “Endüstri İlişkilerinde Değişim-Dönüşüm”, **Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi**, KAYNAK, 2005, s.34.

³¹⁶ David Winchester, *Küreselleşme ve Avrupa Birliği’nde Endüstri İlişkilerinin Dönüşümü*, (Çev: Ahmet Selamoğlu), **Küreselleşme, Rekabetgücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm**, V. Ulusal endüstri İlişkileri Kongresi, İstanbul, 14-15 Kasım 1996, Ankara: Türk Endüstri İlişkileri Derneği Yayını, 1998, s.28.

³¹⁷ Winchester, a.g.e., s. 29.

³¹⁸ Carola M. Frege, *Industrial Relations in Continental Europe*, in Peter Ackers and Adrian Wilkinson (ed.) **Understanding Work&Employment**, Oxford University Press, 2003, s.245.

³¹⁹ Mia Rönnmar, “The Managerial Prerogative and The Employee’s Duty to Work: A Comparative Study of Functional Flexibility in Working Life”, **The International Journal of Human Resource Management**, Routledge, V:15, No:3, May 2004, s.454.

Tablo 11: Son Yıllarda Alman ve Anglo-Sakson Endüstri İlişkileri Araştırmaları

	Almanya	Anglo-Sakson Ülkeleri
Akademik bölümler	Farklı sosyal bilimler (özellikle endüstri Sosyolojisi)	Endüstri İlişkileri/İK Bölümleri İşletme
Araştırma konuları	Sektörel düzeyde kurumlaşma İşyerinde rasyonellik ve kontrol	İKY uygulamaları, T. pazarlık İşyeri Sendikası
Tanımlama	Sosyo-politik süreç olarak Eİ	Çalışma ekonomisi sonucu Eİ
Varsayım	Sosyal ortaklık	Pazarlığın ekonomik kazançları
Metodoloji	Tanımlama	Sonuç çıkarma, deneysel
Deneysel bilgi	Niteliksel:vaka çalışması	Niceliksel:anketler
Teoriler	Kurumsal, hareket-teorik yaklaşımlar	Ekonomik teoriler, Sosyo-psikolojik teoriler

Kaynak: Carola M. Frege, *Industrial Relations in Continental Europe*, in Peter Ackers and Adrian Wilkinson (ed.) *Understanding Work&Employment*, Oxford University Press, 2003, s.248.

Değişim Anglo-Sakson ülkelerinden olan İngiltere de muhafazakâr partinin uzun süreli hükümet olması sonucu sendikal yoğunluk üzerine olumsuz etkisi olmuştur. Muhafazakâr hükümet iş hukuku reformu ile 1970 yılı sonrası dönemde işveren yanlısı ve sendika karşıtı politikalar izlemiştir. Nitekim yasal programlar ve kollektivist karşıtı yapılanmalar sonuç vermiş, sendikalar güçlü oldukları çelik, makine, kömür madeni, deniz ve tren taşımacılığı endüstri alanlarında dramatik düşüş yaşadılar.³²⁰ Sendikalı işçi sayısı 1980'lerdeki %75'den 1990'larda %45'dönüşmüş, toplu pazarlıkta ademi merkezîyetçilik güçlenmiş, işletme düzeyinde pazarlık yoğunlaşmıştır.³²¹

³²⁰ Bamber ve diğerleri, a.g.e., s.346.

³²¹ Rüçhan Işık, "Küreselleşme Endüstri İlişkileri Sosyal Taraflar", *Mercek Dergisi*, Y:1, Nisan 1996, s.107

İngiliz endüstri ilişkileri sistemindeki bu önemli değişim kısmen istihdamın imalattan hizmetlere ve büyük işyerlerinden daha küçük işyerlerine kayış. Aynı zamanda yöneticiler, zayıf işçi sendikalarının örgütlü olduğu işyerlerinde veya yeni faaliyete geçen işyerinde, çoğu kez iş ilişkilerinin düzenlenmesinde sendikasız stratejilerin geliştirilmesini seçmişlerdir.³²² Endüstri ilişkileri sisteminin ABD'deki deneyimlerden esinlenerek sendikasız bir sisteme doğru bir takım değişimden geçtiği görülmektedir.³²³

Sonuç olarak İngiliz endüstri ilişkileri yeniden yapılanma süreci içerisinde çalışanların temsilinin ağırlık merkezinin işyeri düzeyine kaymış olduğu,³²⁴ insan kaynakları yönetimi politikalarının geliştirildiği, toplam kalite yönetiminin öneminin arttığı, alt işveren, takım çalışması ve esneklik uygulamalarının yaygınlık kazandığı³²⁵ bir takım değişimlerden geçmiştir.

Ancak birçok küçük ve orta ölçekli şirkette toplu pazarlığın daralan kapsamı bir boşluk yaratmış gibi gözükmektedir ki, bu boşlukta nispeten keyfi yönetim kararları ve gayri resmi işyeri uygulamaları iş düzenlemesinin yeni modelini güçlükle oluşturmaktadır. Çok az işveren insan kaynakları yönetimini talep edecek muhtemel faydalar elde edebilmiş gözükmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ümit vericiliği, parçalı uygulamalar ve bazen tutarsız politikalarla zayıflamıştır ve işçinin, iş güvencesizliği karşısında yüksek verimliliğe olan bağlılığını sürdürübilme kararlılığını gösteren az kanıt vardır.³²⁶

Alman modeli temelli Avrupa endüstri ilişkilerine³²⁷ baktığımızda ise sendikaların bazı baskılara maruz kaldığı, ancak sendikaların sonu gibi tahminlerin gerçekleşmediği ve Avrupa düzeyinde endüstri ilişkilerinde önemli bir rol oynamaya devam ettiği görülmektedir.³²⁸

³²² Winchester, a.g.e., s. 31.

³²³ Abdülkadir Şenkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, Ankara: Kamu-iş Yayını., 1999, s.153.

³²⁴ Tony Edwards, "Corporate Governance, Industrial Relations and Trends in Company-Level Restructuring in Europe", **Industrial Relations Journal**, V:35, N:6, 2004, s.525.

³²⁵ Winchester, a.g.e., s. 32.

³²⁶ A.g.e., s. 32.

³²⁷ Chris Howell, "Is There a Third Way for Industrial Relations?", **British Journal of Industrial Relations**, V:42, No:1, March 2004, s.17.

³²⁸ Yorgun, Endüstri İlişkilerinde Değişim-Dönüşüm, s.26.

Değişen çalışma koşullarında Alman modelinin İngiliz modelinin aksine bir dönüşüm yaşamamış olması, birlikte yönetim (co-determination) sisteminin çok esnek yapısıyla değişen koşullara olan uyum yeteneği ile küreselleşmenin şoklarını özümseyebilmesinden kaynaklanmaktadır.³²⁹

Örneğin birlikte yönetim anlayışına sahip İsveç te bu doğrultuda bir gelişim görülmektedir. Çoğu işveren teknolojik ve organizasyonel değişikliklerde yönetim partneri olarak hala sendikaları dikkate almaktadır. İsveç te sendikalar hem ulusal düzeyde hemde işyeri düzeyinde ki güçlü konumunu korumaktadır.³³⁰

Bununla beraber son yıllara kadar güçlü çalışma ekonomisi ve istihdam kurumlarıyla Avrupa'da merkezi rol üstlenen etkili sosyo ekonomik Alman modeli tehlike sinyalleri vermektedir.

Alman ekonomisinde ki olumsuz gelişmeler Alman ekonomisinin önemli konumundan dolayı Batı Avrupa ülkelerinde etkileyerek durgunluk yaratmıştır. Düşük ekonomik büyüme oranları ve yüksek düzeylerde işsizliğin artan maliyetleri sonucu tüm Batı Avrupa'da hükümetler monetarist politikaları düşünmeye başlamıştır. Birçok hükümet aktif olarak ücret maliyetlerini düşürücü, işgücü ve mal piyasalarını kuralsızlaştırıcı, işyeri esnekliğini artırıcı ve sosyal yardımları zayıflatıcı politikaları izlemektedir.³³¹

Sonuç olarak, ulusal siyasi, sosyal ve ekonomik koşulların farklılığı, endüstri ilişkilerinin yasal ve kurumsal çerçevesinin belirlenmesindeki farklı yaklaşımlar ve farklı ekonomik performans gibi nedenlerden dolayı endüstri ilişkilerindeki değişim farklı yönlerde gelişmektedir.

³²⁹ Işık, a.g.e., s.108.

³³⁰ Csaba Mako, Some Implications for Trade Unions, in Roderick Martin and others (ed.) **Workers, Firms and Trade Unions: Industrial Relations in Transition**, Peter Lang, 1998, s.274.

³³¹ Winchester, a.g.e., s. 35.

3.5. Gelecekte Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Gelecekte endüstri ilişkileri sistemi insan kaynakları yönetimi ilişkileri her iki disiplinin geleceği ile de doğrudan ilgilidir. Endüstri ilişkileri sisteminin geleceği daha çok fonksiyonlarının değişimi üzerine odaklanmaktadır. Endüstri ilişkilerinin temel fonksiyonlarından olan çalışanların korunması ve çalışanların pozisyonları ile ilgili düzenlemeler ulusal ekonomilerin uluslar arası rekabet karşısında desteklenmesi amacıyla farklı biçimlerde değişime maruz bırakılmaktadır.

Avrupa Birliği düzenlemelerine baktığımızda birçok yaklaşımda ekonomik liberalizasyonun genişleyeceği buna karşın Avrupa düzeyinde yeni sosyal düzenlemelerin azalacağı varsayılmaktadır.³³² Bu doğrultuda ki gelişmeler bize Avrupa da Anglo Sakson modelin dominant hale geleceğini göstermektedir.

Tüm bu gelişmeler sonucu endüstri ilişkilerinin geleceğiyle ilgili ileri sürülen birçok görüşte, sistemden bir kaçış sürecinin yaşanmakta olduğu ve sistemin bir daralma sürecine girdiği belirtilmektedir. Belki de endüstri ilişkileri son bulmayacak fakat minimum düzeyde sınırlandırılmış bir sistemde devam edecektir.³³³ Gelecekte sendikaların varlıklarını sürdürememeleri ya da güçleri çok zayıflamış bir biçimde sürdürmeleri söz konusu olursa, insiyatifin tamamen yönetimin eline geçtiği bir endüstri ilişkileri sistemi ortaya çıkacaktır. Bu durumda da, ya insan kaynakları yönetimi endüstri ilişkilerinin yerini alacak, ya da sendikasız endüstri ilişkileri sistemi daha da gelişecektir.³³⁴ İnsan kaynakları yönetimi de sendikasız sistemler içinde en hızlı gelişen ve son zamanlarda en çok uygulanan sistemdir.³³⁵

Tüm bu varsayımlara rağmen insan kaynakları yöneticilerinin kendi rollerini belirlerken kendilerini işçilerin tarafsız temsilcileri olarak görmesinin zor olması nedeniyle insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerinin yerini alması iddiası gerçekçi olmamaktadır. Dolayısıyla sendikalarla birlikte gerçekleştirilmeye başlanan

³³² Looise ve Riemsdijk, a.g.e., s.292.

³³³ A.g.e., s.294.

³³⁴ Bilgin, a.g.e., s.72.

³³⁵ Şenkal, Sendikasız Endüstri İlişkileri, s.132.

insan kaynakları uygulamaları daha gerçekçi bir trendi yansıtmaktadır.³³⁶ Nitekim General Motors ve Xerox firmalarında insan kaynakları yönetimi sendikalarla işbirliği içinde benimsenmesi³³⁷ bu doğrultuda değerlendirilmelidir.

Bununla beraber amaç, işleyiş ve sonuçları bakımından farklılıklar taşıyan bu iki kurumun işletmede birlikte var olması bazı uyumlaştırma koşullarına bağlıdır. Bunlar:³³⁸

- Uyumlaştırma, insan kaynakları yönetiminin dışsal alanı daha çok dikkate almasını ve endüstri ilişkilerinin işyeri düzeyindeki ilişkiler üzerinde daha çok yoğunlaşmasını gerektirmektedir.
- Hem yönetimin, hem de sendikaların tutumlarının değişmesi,
- İşletmenin büyümesinin işçilerin geliştirilmesi ile yakından ilgili olduğunun kabul edilmesi,
- İşçilerin ve işverenlerin çıkarlarının salt ayrılmış değil, aynı zamanda ortak olduğunun da varsayılmasıdır.
- Verimliliğin hem insan kaynakları yönetimi, hem de endüstri ilişkilerinin ilgi alanına girmesi gerekmektedir.
- Yönetim insan kaynakları yönetimi girişimlerine sendikaların katılımını sağlamalıdır. Sendikaların da İnsan kaynakları yönetimi girişimlerine katılma konusunda daha istekli davranmalıdır.
- Endüstri ilişkilerinde, işletmede iletişimin salt kolektif olmasının gerekli olmadığını, aynı zamanda Japonya'daki ortak konseylerde olduğu gibi ikili iletişim sistemlerinin mümkün ve birbirini tamamlayıcı olduğunda kabul edilmesi gerekmektedir.

³³⁶ Yorgun, Endüstri İlişkilerinde Değişim-Dönüşüm, s.33.

³³⁷ Yıldırım, a.g.e., s. 181.

³³⁸ Tijjen Erdut, "Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi", *Mercek Dergisi*, Y:6, S:23, Temmuz 2001, s.63-66.

- İnsan kaynakları yönetimi endüstri ilişkilerine yöneltilmiş bir tehdit olarak görülmemelidir. Ancak sendikaların işbirliği içine girmesi, insan kaynakları yönetimi girişimlerinin sendikadan kaçınma stratejisi olarak algılanıp algılanmadığına bağlıdır.

Sendikalar açısından tartışmaların odak noktasını sendikacılığın gelecekte var olup olmayacağı sorusu yerine, sendikaların geleceklerinin nasıl olması gerektiği sorunu oluşturmaktadır. İşçi sendikalarının genelde benimsedikleri ve yaygın bir kabul gören politikalar arasında en fazla tartışılan ve destek kazanan politikanın endüstri ilişkileri sisteminde işbirliği sürecinin geliştirilmesi olduğu ileri sürülmektedir.³³⁹ Gerçekten de genelde birlikte yönetim anlayışına sahip sendikaların endüstri ilişkilerinde hala önemli bir rol oynamaya devam etmektedir.

Bununla beraber sendikalar gelecekte ilgi alanlarını, dar manada ücret ve üyelerinin çıkarı konularının dışına taşıyarak, politika ve faaliyetlerini genişletmek zorundadır. Sendikalar makro düzeyde çevre ve ekoloji, adil gelir dağılımı ve tüketicinin korunması gibi sosyal sorunlara ve yerel konulara doğru genişletme eğilimine girecektir. Sendikalar, istihdamı da dikkate alarak çalışanlara iş güvenliği, istihdam ve kariyer geliştirme imkânları, vasıf ve meslek kazandırma ve eğitim gibi konularda yeni hizmetler verebilmelidir.³⁴⁰ Aynı zamanda değişime konsantre olarak kendi dışında ortaya çıkan çok yönlü ve dinamik oluşumların getireceği yeni boyutların ötesine geçerek, bu yeni koşullara uyum gösteren ve onları etkileyen kurumlar ve örgütler daha da güçlenerek yaşamaya devam edecektir.³⁴¹

Sendikaların gelecekteki yapılarıyla ilgili Hyman sendikaların beş temel fonksiyona sahip olacaklarını öngörmektedir.

³³⁹ Ekin, Değişim ve Sendikaların Geleceği, s.29.

³⁴⁰ Balcı, a.g.e., s.241.

³⁴¹ Ekin, Değişim ve Sendikaların Geleceği s.34.

Tablo 12:Gelecekte Sendika Kimlikleri

Eylemde Odak Nokta	Anahtar Fonksiyon	İdeal Tip
Mesleki seçkin sınıf	Belli bir grubun temsili	Lonca
Bireysel işçi	Hizmetler	Dostça birlikler
Yönetim	Verimlilik işbirliği	İşletme sendikası
Hükümet	Siyasi işbirliği	Sosyal ortak
Kitle desteği	Kampanya	Sosyal hareket

Kaynak: John Kelly, “The Future of Trade Unionism: Injustice, Identity and Attribution”, **Employee Relations**, V:19, N:5, June 1997, s.403.

Tablo 12’de gelecekte sendika kimlikleri gösterilmiştir. Buna göre Hyman, 21. yüzyıl sendikal hareketin değişen koşullara göre yapılanma stratejilerini göstermektedir. Bu çerçevede sendikal hareket gelecekteki rollerini belirlerken ülkenin ve işyerinin kendi özel koşullarını dikkate almak zorundadırlar.

SONUÇ

Endüstri ilişkileri, sendikalar, toplu sözleşme ve grev gibi fonksiyonlarıyla ulusal düzeyde makro bir nitelik taşıırken, işletme düzeyinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisi altında kalmaktadır. Küreselleşme sürecinin etkisiyle, özellikle 1980'li yıllardan sonra, insan kaynakları yönetimi yaygın olarak işletme stratejilerine ulaşmak amacıyla önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bununla beraber, ulusal kanunların ve düzenlemelerin değişmesi, işgücü sözleşmeleri, çalışma şartları, işgücü alımı, ücret, çalışanların korunması ve çalışanların pozisyonları gibi konularda önemli bir değişim yaşanmaktadır.

1980'li yılların sonlarına kadar endüstri ilişkileri sistemi çerçevesinde ele alınan personel yönetimi ve personel politikaları bundan böyle endüstri ilişkiler sisteminde önemi artarak insan kaynakları yönetimi adını almıştır. Hatta bir varsayıma göre insan kaynakları yönetimi; endüstri ilişkiler sisteminin yerini alabilir veya sendikasız endüstri ilişkileri genişleyebilir. İnsan kaynakları yönetiminin öneminin artması ile endüstri ilişkilerinin, ekonomik performansta ve politikadaki rolünün azalması aynı döneme rastlamaktadır. Aynı zamanda sendikalarında etkisi ve üye yoğunluğu, 1980'li yıllar boyunca düşmüş, örneğin İngiltere'de sendika yoğunluğu %53'ten %33'e gerilemiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, yüksek sadakat ve bağlılık üzerine işgücü ilişkisi, işletmenin stratejileri ile ilgili insan kaynağı politikası entegrasyonu, insan yönetiminde departman yöneticilerinin rollerini artırma ve bireyselleşme veya sendikasızlık yaklaşımı üzerine vurgulanarak tanımlanmıştır. Kavramsal yaklaşımlarda insan kaynakları yönetimi endüstri ilişkileri'ni de kapsayarak işgücü yönetiminin tüm biçimini ele alarak sınırları genişletilmiştir.

Küreselleşme çerçevesinde tüm bu gelişmeler, sendikal yoğunluk ve etkinliğin daralmasında dikkatlerin endüstri ilişkilerininin taraflarından olan işveren ve devletin rolleri üzerine çevrilmesini zorunlu kılmaktadır.

Yapılan birçok çalışmada özellikle ABD, Britanya ve başka ülkelerde sendika üyeliğindeki azalmanda hükümetlerin ve yönetimin sendika karşıtı politikaları önemli

rol oynadığı görülmüştür. Nitekim ABD’de sendikalar güçsüzleştikçe, işverenler sendika karşıtı stratejilerinde daha cüretli hale gelerek yöntemlerini daha da geliştirdiler. Mesela özel sektörde sendikal örgütlenme kampanyalarına karşı kullanılan sendika karşıtı danışmanların oranında hızlı bir artış görülmüştür. Netice de geleneksel endüstri ilişkileri kurumlarının ve etkinliğinin sınırlandığı, daha çok özel sektör olmak üzere, istihdam ilişkilerinin geniş bir şekilde yönetim tarafından kontrol edildiği bir yönelim oluşmuştur. Bununla beraber genelde birlikte yönetim anlayışına sahip Alman ve İsveç modelini örnek alan ülkelerde sendikalar işçi-işveren ilişkilerinde hala önemli bir rol oynamaya devam etmektedir. Ancak bu ülkelerde de sendikalar çalışma koşulları ve pozisyonları konularında eski etkinliklerini koruyamamıştır.

Bu bağlamda kurumsal endüstri ilişkilerinin daraltılmasında yönetimin sendikalara ve toplu pazarlığa yaklaşımı merkezi önem arz ederken, küresel, sosyo-ekonomik, politik ve yapısal birçok nedeninde olduğunu göz ardı etmememiz gerekmektedir. Kısaca burada bu faktörleri özetlersek;

- Küreselleşmenin geniş olarak ekonomik spesifik olarak ta çok uluslu şirketlerin gücünü arttırması ile istihdamın nicelik ve kalitesi, gelir ve refahın paylaşımı ve ulusal ve yerel ekonomik düzenlemelerde hükümetlerin gücünü değiştirmiştir. Çok uluslu şirketler, sendikal geleneğin olduğu ülkelerde sendikalarla birlikte hareket ederken, bu geleneğin olmadığı ülkelerde sendika karşıtı politikalar uygulamaktadırlar.
- Yeni teknoloji kullanımı işgücü yerine sermayenin ikamesini arttırmakta, işgücünün meslek yapısını değiştirmekte ve sorumluluklarını arttırmaktadır.
- İstihdam alanında yaşanan yapısal değişimler ve sendikalaşmanın merkezi olan sanayi sektör payının daralması, buna eş zamanlı olarak sendikalaşmanın uzun zaman alması beklenen özellikle özel sektör hizmet istihdamının artması da önemli rol oynamıştır.

- İstihdam biçimlerinin ve faaliyetlerinin kuralılaşdırılması yani deregülasyon sendikaların güç ve etkinliğin zayıflamasına etki eden gelişmelerdendir.
- ‘Yeni işyeri’, kolektif olmayan ve işverenin iş ihtiyaçları üzerine odaklı, işgören davranışı araştırmalarına yoğunlaşmış ve müşteri isteklerinin farkında olan yeni üretim ve yönetim teknikleri bileşenlerine dayanmaktadır. Yeni yönetim ve üretim teknikleri olarak adlandırılan toplam kalite yönetimi, takım çalışması, tam zamanında üretim gibi Japon yönetim tekniklerinin pek çok firma tarafından uyarlanması da sendikaları olumsuz etkilemektedir.
- 1980’li yılların başında işsizlik oranlarının artması, enflasyon ve gelir politikaları, genç istihdam ve asgari ücret düzenlemeleri ile sendika yoğunluğu ve gücünde çekilme yaşanmıştır.
- Piyasaların istikrarsızlığı ve rekabet sonucunda organizasyonun sürekli güç kaybetmesi baskısı sonucu gerek özel kesimde gerekse kamu kesiminde işçi maliyetlerinin azaltılması, üretim çıktı ve kalitesinin artırılması, yeni teknolojiyi tanıma ve daha başarılı bir şekilde işgücünün esnek olarak konuşlandırmasına yol açmıştır.

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin işveren tarafından endüstri ilişkileri sisteminin daraltılması çabalarında kullanılması veya insan kaynakları yönetimi uygulamaları da endüstri ilişkilerinin değişim ve dönüşümünde rol oynamaktadır.

İşverenin ağır rekabet şartlarıyla yüz yüze kalması kararlarını daha hızlı ve akıcı almayı zorunlu kılmıştır. Bu aciliyet çerçevesinde bazı işverenler sendikalara kendilerine yapısal engeller inşa eden kurumlar olarak yaklaşmakta ve insan kaynakları yönetimini karar alma süreçlerine ve çıktılarına karşı sendikaların potansiyel materyallerini elimine edici veya azaltıcı servis olarak görmektedirler.

Değişim süreci toplu pazarlıkta da yaşanmaktadır. Artan bir biçimde ademi merkezileşme süreci devam etmektedir. Süreç, toplu pazarlık gücünün sendikalardan işverene kayması; esneklik ve işçilerin katılım odaklı yeni çalışma organizasyonlarının

oluşması: ve toplu pazarlığın ademi merkezileşmesi ve işçi tercihlerinin farklılaşması doğrultusunda işlemektedir. Bununla beraber merkezi pazarlık sistemi hala pek çok ülkede etkinliğini korumaktadır.

Tüm bu gelişmeler sonucu endüstri ilişkilerinin geleceğiyle ilgili ileri sürülen bir çok görüşte, sistemden bir kaçış sürecinin yaşanmakta olduğu ve sistemin bir daralma sürecine girdiği belirtilmektedir. Belki de endüstri ilişkileri son bulmayacak fakat minimum düzeyde sınırlandırılmış bir sistemde devam edecektir. Gelecekte sendikaların varlıklarını sürdürememeleri ya da güçleri çok zayıflamış bir biçimde sürdürmeleri söz konusu olursa, insiyatifin tamamen yönetimin eline geçtiği bir endüstri ilişkileri sistemi ortaya çıkacaktır. Bir varsayıma göre bu durumda insan kaynakları yönetimi endüstri ilişkilerinin yerini alacaktır.

Fakat en son yapılan araştırmalara göre tüm bu çatışmacı varsayımlara rağmen insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerinin yerini alması iddiası gerçekçi olmamaktadır. Uyumlaştırma çabaları sonucu insan kaynakları yönetimi uygulamaları sendikalarla beraber uygulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda endüstri ilişkileri sisteminin insan kaynakları yönetimi ile birbirini tamamlayan fonksiyonlar üstlenerek gelecekte de rollerini sürdürmeleri daha gerçekçi bir trendi yansıtmaktadır.

Sonuç olarak özellikle 1980'li yıllardan itibaren endüstri ilişkilerinde yaşanan değişim ve dönüşüm sürecinde insan kaynakları yönetimi etkili olmaktadır. Bununla beraber ülkeden ülkeye değişen yapısal farklılıklar endüstri ilişkileri sisteminin kendine özgü bir disiplin olarak kalmasını sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri sisteminin yerini alması söz konusu değildir. Önümüzde ki yıllarda endüstri ilişkilerinin özgün bir alan olarak kalması her şeyden önce ekonomik, siyasal, hukuksal ve sosyal yapıda köklü düşünsel değişimlerin olmamasına bağlıdır. Bununla beraber etkinliklerini devam ettirmek isteyen sendikalar birlikte yönetim sistemini benimsemelidir. Aksi takdirde küreselleşmenin meydana getirdiği şoklara uyum sağlayamayacaklardır.

KAYNAKÇA

1. AKDEMİR, Tekin ve BENK, “Serkan. Globalleşme ve Ekonomik Değişim”, **CMİS Dergisi**, S:1, C:18, 2004.
2. AKGEYİK, Tekin. “Teknolojik Değişim, Post Fordist Eğilimler ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Arayışlar”, **Çimento İşveren Dergisi**, C:14, S:3, Mayıs 2000.
3. AKGEYİK, Tekin. Sendikalara ve Toplu Pazarlığa Yönelik Devlet Politikası, **Kamu-İş Dergisi**, C:4, S:3, 1998.
4. AKTAN, Can. **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği**, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.
5. AKTAY, Nizamettin. “İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları”, **Mercek Dergisi**, Y:4, S:15, Temmuz 1999.
6. AKTAY, Nizamettin. Bilgi Çağında Sendikacılık, **Kamu-iş**, C:4, S:4, Ocak 1999.
7. AYKAÇ, Mustafa., Nusret Ekin’e Armağan, “**Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz**”, Ankara: 2000.
8. BACON, Nick. Human Resource Management and Industrial Relations, in Peter Ackers and Adrian Wilkinson (ed.) **Understanding Work & Employment: Industrial Relations in Transition**, Oxford University Press, 2003.
9. BALCI, Yusuf. **Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi**, Alfa Yayınları, Mayıs 1999.
10. BAMBER, Greg and LANSBURY J. Russell D. And WAİLES, Nick. Conclusions to International and Comperative Employment Relations, in **International and Comperative Employment Relations**, Sage Publication, Fourth Edition, 2004.
11. BAMBER, Greg J. And LANSBURY, Russell D. and WAİLES, Nick, **Introduction to International and Comperative Employment Relations**,

- International and Comperative Employment Relations**, Sage Publication, Fourth Edition, 2004.
12. BAŞKAN, Recai. “Değişen Endüstri İlişkileri ve Sendikalar”, **Mercek Dergisi**, S:9, Y:3, Ocak 1998.
 13. BATT, Rosemary and COLVIN, Alexander and J. S. and KEEFE, Jeffrey. “Employee Voice, HRM Practices, and Quit Rates”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol:55, No:4, July 2002.
 14. BEAUMONT, John R. AndSUTHERLAND, Ewan, **Information Resources Management**, Butterwoth Heinemann, 1992.
 15. BELOT, Michele and OURS, Jan C. Van. **Design of Labor Reforms**, Oxford Economic Papers, S:56, 2004.
 16. BEZUIDENHOUT, Andries. Towards Global Social Movement Unionism? Trade Union Responses to Globalization in South África, in A. V. Jose (ed.) **Organized Labour in the 21st Century**, 2002.
 17. BIEBER, Owen. When You Look at the Big Picture, **Industry Week**, 05. July, 2004.
 18. BİLGİN, Leman. “Endüstri İlişkilerinde Birey”, **AÜ. İİBF Dergisi**, C:XV, S:1-2, 1999.
 19. BİLGİN, Mehmet Hüseyin. **Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm Ve Yeni Eğilimler**, Kamu-İs Yayını,Cilt:6, S:2, 2001.
 20. BORGERS, Frank. Capital Mobility and Social Accord, in David Lewin and Bruce E. Kaufman (ed.) **Advances in Industrial and Labor Relations**, V:12, 2003.
 21. BOXAL, Peter and PURCELL, John. **Strategy and Human Resource Management**, New York: Macmillan, 2003.
 22. BOZKURT, Nilüfer. “Globalleşme ve Devlet”, **İktisat Dergisi**, S:382, 1998.
 23. BOZKURT, Veysel. **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa yayınları, 2000.

24. BRONFENBRENNER, Kate. "Amerikan Sendikal Hareketi ve Sendikal Örgütlenmede Canlanma", **Sendikal Örgütlenmede Strateji**, Petrol-İş Yayını, No:93, Temmuz 2004.
25. BROWN, Alan. "TQM: Implications for Training", **Industrial Relations Journal**, V:24, N:10, 1992.
26. BROWN, William and MARGINSON, Paul and WALSH, Janet. **The Management Of Pay As The Influence Of Collective Bargaining Diminishes**, in Paul Edwards (ed.) **Industrial Relations**, Blackwell, 2003.
27. BROWN, William ve SİSSON, Keith. **Current Trends and Future Possibilities**, in **Industrial Relations in the Future**, Routledge, London: 1984.
28. BUCHANAN, John and HALL, Richard "Teams and Control on the Job", **The Journal of Industrial Relations**, V:44, N:3, September 2002.
29. BUDAK, Rıdvan. "Yeni Bin Yılda Özgür ve Demokratik Türkiye", **Yeni Türkiye**, S:20, 1998.
30. BULUÇ, Bekir. **Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri**, **Yeni Türkiye**, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, S:19, 1998.
31. BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. **Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım**, **Mercek Dergisi**, S:12, Y:3, 1998.
32. BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. "Endüstri İlişkilerinde Değişim: Sosyal Devletten Sosyal Diyaloga Doğru", **Mercek Dergisi**, S:23, Y:6, Temmuz 2001.
33. CALDWELL, Raymond. "Progress in Implementing HRM", **Industrial Relations Journal**, V:35, N:3, 2004.
34. CAN, Halil ve diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001.
35. CENTEL, Tankut. "Bilgi Çağında Endüstri İlişkileri", **Yeni Türkiye**, S:20, 1998.
36. CENTEL, Tankut. **Değişim İçinde Sendikalar**, **Mercek Dergisi**, S:2, 1996.

37. COLE, Gerald. **Personnel and HRM**, Continuum, 2002.
38. COŞKUN, Solmaz. “Endüstriyel İlişkiler Evrimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri”, **Mercek Dergisi**, S:9, Y:3, 1998.
39. ÇELEBİ, Süleyman. “Sosyal Diyalogun Başarısı Toplumsal Örgütlenmeden Geçer”, **Mercek Dergisi**, S:25, Y:2, Ocak 2002.
40. ÇİFTÇİ, Birgül. Küreselleşme Sürecinde Sendikal Hareket, **Muğla Üniversitesi IIBF Working Paper**, S:2004-4, 2004.
41. DANFORD, Andy and RICHARDSON, Mike and UPCHURCH, Martin. **New Unions, New Workplaces**, New York: Routledge, 2003.
42. DANNIN, Ellen. “A Union Movement for the New Century”, **Working USA: The Journal of Labor and Society**, Vol:8, June 2.005.
43. DERELİ, Toker. “Bilgi Çağında İstihdam, Çalışma İlişkileri ve Sendikalar”, **Yeni Türkiye**, S:20, 1998.
44. DERELİ, Toker. “Sosyal Diyalog: Ekonomik ve Sosyal Konsey Hakkında”, **Ekonomik Yaklaşım**, C:8, S:27, 1997.
45. DİCLE, Atilla. “Küreselleşme: Nedenler, Sonuçlar, Tepkiler”, **Forum Dergisi**, 2000.
46. DİCLELİ, Ayşe Bilge. “Sorumlu Globali”, **Görüş Dergisi**, 1999.
47. DUNLOP, John T. Labour Markets and Wage Determination, in Bruce E. Kaufman (ed.) **How Labor Markets Work**, Toronto: Lexinton Books, 1988.
48. DURA, Cihan. “Bilgi Toplumuna Doğru İstihdam ve Meslek Eğilimleri”, **Yeni Türkiye**, S:29, 1998.
49. Dünya Kalkınma Raporu 1999-2000, **Görüş Dergisi**, 1999.
50. EATON, Jack. **Comparative Employment Relations**, Polity Press, 2000.
51. EBBINGHAUS, Bernhard. “The Changing Union and Bargaining Landscape: Union Concentration and Collective Bargaining Trends”, **Industrial Relations Journal**, Vol:35.6, 2004.

52. EDWARDS, Ron and SOHAL, Amrik S. "The Human Side of Introducing Total Quality Management", **International Journal of Manpower**, V:24, N:5, 2003.
53. EDWARDS, Tony, "Corporate Governance, Industrial Relations and Trends in Company-Level Restructuring in Europe", **Industrial Relations Journal**, V:35, N:6, 2004.
54. EHRENBERG, Ronald G. and SMITH, Robert S. **Modern Labor Economics**, New York: Harper Collins, Fifth Edition , 1994.
55. EKİN, Nusret. "Çalışma Yaşamında Dönüşüm", **Mercek Dergisi**, S:9, Y:3, 1998.
56. EKİN, Nusret. "Diyalog Çağı", **Mercek Dergisi**, Y:2, S:8, Ekim 1997.
57. EKİN, Nusret. "Dönüşen Çağ, Değişen Endüstri İlişkileri", **Mercek**, S:17, Y:5, 2000.
58. EKİN, Nusret. "Esneklik Çağı", **Mercek Dergisi**, S:15, Y:4, Temmuz 1999.
59. EKİN, Nusret. Değişim ve Sendikaların Geleceği, **Mercek Dergisi**, S:2, Nisan 1996.
60. EKİN, Nusret. **Endüstri İlişkileri**, İstanbul: Beta Yayını, B:6, 1994.
61. ERBAY, Yusuf. "Kavram Olarak Küreselleşme", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, S:19, 1998.
62. ERDOĞAN, İlhan. "Nasıl Bir İnsan Kaynakları Uygulamasına İhtiyacımız Var?", **Mercek Dergisi**, Y:7, S:25, Ocak 2002.
63. ERDUT, Tijen. "Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi", **Mercek Dergisi**, Y:6, S:23, Temmuz 2001.
64. ERDUT, Tijen. **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir: 2002.
65. ERDUT, Zeki. "Liberal Ekonomi Politikaları ve Sosyal Politika", **'Çalışma ve Toplum' Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, S:2, 2004.

66. ERDUT, Zeki. **Avrupa Topluluğu'na Tam Üyelik Bakımından Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Değerlendirilmesi**, Ankara: Kamu-İş Yayını, 1992.
67. ERKAL, Mustafa E. İleri Sanayi Toplumu ve Sınıf Yapıları, **Yeni Türkiye**, S:19, 1998.
68. ERKAN, Hüsnü. "21. Yüzyıla Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye**, S: 19, 1998.
69. ESER, Uğur. "Küreselleşme: Tehdit Mi Yoksa Fırsat Mı?", **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, C:6, S:17, 1995.
70. EWING, K. D. "The Function Of Trade Unions", **Industrial Law Journal**, V: 33, N:1, March 2005.
71. FALLON Peter and Donald VERRY, **The Economics of Labour Markets**, Philip Allan, 1989.
72. FLANAGAN, Robert J. and SMITH, Robert S. and EHRENBERG, Ronald G. **Labor Economics and Labor Relations**, London: Foresman, 1984.
73. FLANAGAN, Robert J., Sabahattin Zaim'e Armağan, "Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi", (Çev: Yusuf Balcı), **İktisat Fakültesi Mecmuası**, İstanbul: C:1-4, 1996.
74. FREGE, Carola M. Industrial Relations in Continental Europe, in Peter Ackers and Adrian Wilkinson (ed.) **Understanding Work&Employment**, Oxford University Press, 2003.
75. FRENKEL, Stephen and ROYAL, Carol. Workers, Unions and Global Corporation, in Jeremy Waddington (ed.) **Globalization&Patterns of Labour Resistance**, Peter Farbrother, 1999.
76. GEARY, John F, Work Practices: The Structure of Work, in Paul Edwards (ed.) **IR: Theory&Practice in Britain**, Blackwell Business, 1995.

77. GLASSMAN, Alan M. and CUMMINGS, Thomas G., **Industrial Relations**, Foresman, 1985.
78. GODARD, John “Workplace Reforms, Managerial Objectives and Managerial Outcomes”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol : 9, Ocak 1998.
79. GÖKER, Aykut. **İş Sürecinde Değişim ve Teknoloji Sorunu**, Petrol-İş 91, 1992.
80. GRADY, Frances O’and NOWAK, Paul, Nowak and NEW, Beyond Unionism, in John Kelly and Paul Willman (ed.) **Union Organization and Activity**, Routledge, 2004.
81. GRANT, David and SHIELDS, John. “Employee Reactions To Human Resource Management”, **The Journal of Industrial Relations**, V:44, N:3, September 2002.
82. GRENIER, Guillermo J., **Inhuman Relations: Quality Circles and Anti-unionism in American Industry**, Philadelphia: Temple University Press,, 1988.
83. GUEST, David E. **Human Resource Management and The American Dream**, Journal of Management Studies, S:27, No:4, 1990.
84. GUEST, David E. Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations, in John Storey (ed.) **Human Resource Management**, Routledge, 1995.
85. GUEST, David, Human Resource Management in the United Kingdom, in Brian Towers (ed.) **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, 1992.
86. GUEST, David. Industrial Relations and Human Resource Management, in John Storey (ed.) **Human Resource Management**, Thomsan Learning, 2001.
87. GÜNDOĞMUŞ, Bülent. “Dünyada İşler Yolunda Gitmiyor”, **Görüş Dergisi**, 2003.

88. GÜNRE, Ertan. ve KARACA, Mahmut E. Tam Zamanında Üretim Sisteminde Tedarikçi İlişkileri ve En İyi Parti Büyüklüğü Üzerine Bir Uygulama, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.**, Cilt 19, No 4, 2004.
89. HALLIER, Jerry and LEOPOLD, John., “Employment on Greenfield Sites”, **Industrial Relations Journal**, V:31,N:3,2000.
90. HAMİTOĞULLARI, Beşir. **Çağdaş İktisadi Sistemler**, Ankara: Savaş Yayınları, 1982.
91. HANDEL, Michael J. and LEVINE, David I. “Introduction to The Effects of New Work Practices on Workers”, **Industrial Relations**, V:43, N:1, 2004.
92. HIRSCH, Barry T. and SCHUMACHER, Edward J. “Unions, Wages and Skills”, **The Journal of Human Resources**, V:33.1, Winter 1998.
93. HOWELL, Chris. “Is There a Third Way for Industrial Relations?”, **British Journal of Industrial Relations**, V:42, No:1, March 2004.
94. HYMAN, Jeff and MASON, Bob, **Managing Employee Involvement and Participation**, London: Sage Publications, 1995.
95. HYMAN, Richard and others, Great Britain: From Partial Collectivism to Neo-liberalism to Where?, in Anthony Fernery and Richard Hyman (ed.) **Changing Industrial Relations in Europa**, Blackwell Business, 1998.
96. IŞIĞIÇOK, Özlem. “Sosyal Diyalogun Artan Önemi Çerçevesinde 4641 Sayılı Ekonomik ve Sosyal Konsey Kanunu ve Türkiye’de Sosyal Diyalog”, **Mercek Dergisi**, S:27, Y: 7, Temmuz 2002.
97. IŞIK, Rüçhan. “Küreselleşme Endüstri İlişkileri Sosyal Taraflar”, **Mercek Dergisi**, Y:1, Nisan 1996.
98. IŞIKLI, Alparslan. “Neo-Liberalizm ve Sosyal Güvenlikte Reform”, **Ekonomide Durum Dergisi**, 1999.
99. KARAKOYUNLU, Erdoğan, “Değişim ve Değişim Karşısında Sendikacılık”, **Mercek Dergisi**, Y:1, S:2, Nisan 1996.

100. KAUFMAN, Bruce E. and HOTCHKISS, Julie L. **The Economics of Labor Markets**, 2000.
101. KAUFMAN, Bruce E. Industrial Relations in North America, in Peter Ackers and Adrian Wilkinson (ed.) **Understanding Work&Employment**, Oxford University Press, 2003.
102. KAUFMAN, Bruce E. The Postwar View of Labor Markets and Wage Determination, in Bruce E. Kaufman (ed.) **How Labor Markets Work**, Toronto: Lexinton Books, 1988.
103. KAZGAN, Gülten. **İktisadi Düşünce**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1978.
104. KELLY, John and WILLMAN, Paul. **Union Organization and Activity**, Routledge, 2004.
105. KELLY, John. "The Future of Trada Unionism: Injustice, Identity and Attribution", **Employee Relations**, V:19, N:5, June 1997.
106. KESER, Aşkın. "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi", **"İş Güç " Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:4, S:1, 2002.
107. KESER, Aşkın. "Yeni Ekonomi Yaklaşımı ve Çalışma Hayatına Yansımaları", **Bilgi ve Toplum**, 2001.
108. KILINÇ, Tanıl ve AKKAVUK, Erden. "Takım Performansının Ölçülmesinde Metodolojik Bir Yaklaşım", **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, S:2, 2001.
109. KOCH, Marianne J. and HUNDLEY, Greg. "The Effects of Unionism on Recruitment and Selection Methods", **Industrial Relations**, Vol:36, No:3, July 1997.
110. KOCHAN, Thomas A. and KATZ, Harry C. Katz and MCKERSİE, Robert. B. **The Transformation of American Industrial Relations**, New York: ILR Press, 1994.

111. KORAY, Meryem. Bilgi Çağında İnsan ve İnsan Kaynakları, **Yeni Türkiye**, S:19, 1998.
112. KORAY, Meryem. **Endüstri ilişkileri**, İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayını, No:22, 1992.
113. KÖSE, Sevinç. **Türkiye’de Ekonomik ve Sosyal Sorunların Endüstri İlişkisine Yansıması ve Çözüm Önerileri**, Manisa: Emek Matbaası, 2003.
114. KURTULMUŞ, Numan. **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul: İz Yayıncılık, 2001.
115. KUTAL, Metin. “Küreselleşme Sürecinin Türk Sendikacılığı Üzerindeki Olası Etkileri”, **Kamu-İş Dergisi**, S:2, C:4, 1997.
116. KUTAL, Metin. Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Başlıca Kaynakları, **İktisat ve Maliye Dergisi**, C:34, 1997.
117. KUTLU, Erol. “Küreselleşme ve Etkileri”, **A.Ü. İİBF Dergisi**, C:XIV, S:1-2, 1998.
118. KÜMBETOĞLU, Belkıs ve ÇAĞA, Nilgün. “Çalışan Kadınlar ve Küreselleşme”, **Görüş Dergisi**, Eylül 2000.
119. LANSBURY, Russell D. and BAMBER, Greg J. Technological Change, Industrial Relations and Human Resource Management, in Unwin Hyman (ed.) **New Technology: International Perspectives on Human Resource Management and Industrial Relations**, London: Collection , 1989.
120. LEGGE, Karen. HRM: rhetoric, reality and hidden agendas, in John Storey (ed.) **Human Resource Management**, Routledge, 1995.
121. LEGGE, Karen. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**, London: Macmillan Business, 1995.
122. LESTER, Richard A. Wages, Benefits, and Company Employment Systems, in Bruce E. Kaufman, (ed.) **How Labor Markets Work**, Toronto, Lexinton Books, 1988.

123. LOOISE, Jan Kees and RIEMSDIJK, Maarten J. Van. "Globalisation And Human Resource Management: The End Of Industrial Relations?", in Gyord Szell (ed.) **European Labor Relations**, Gower, 2000.
124. LORDOĞLU, Kuvvet, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan "**Yeni Yüzyılda Sendikasıız Bir Sendikacılık Olasıılığı Üzerine Tartışma**", Ankara: 2000.
125. LORDOĞLU, Kuvvet. **2000'li Yıllarda Sendikal Politikalar Ne Olmalıdır?**, Ankara: Harb-iş Konferansları-3, Mart 1998.
126. MAKO, Csaba. Some Implications for Trade Unions, in Roderick Martin and others (ed.) **Workers, Firms and Trade Unions: Industrial Relations in Transition**, Peter Lang, 1998.
127. MCILWEE, Terry, **Collective Bargaining**, in Gyord Szell, (ed.) **European Labour Relations**, Gower, Y:2001.
128. MCLOUGHLIN, Ian and GOURLAY, Stephen., **Enterprise Without Unions**, Buckingham: Open University Press, 1994.
129. MERAL, Bayram. "Değişim ve Uzlaşma", **Mercek Dergisi**, Y:7, S:25, Ocak 2002.
130. MULLER, Michael. "Human Resource Management Under Institutional Constraints, **British Journal of Management**, V:10, 1999.
131. NADAROĞLU, Halil. **Kamu Maliyesi Teorisi**, İstanbul: Sermet Matbaası, 1981.
132. ÖKE, M. Kemal. "Sendikal Hareket Nereye Gidiyor?", **Ekonomik Yaklaşım**, S:16, C:6, 1995.
133. ÖKSÜZÖMER, Gülsüm, **Endüstri İlişkilerinde Değişimin Yeni Boyutları**, İstanbul: Sosyal Siyaset Konferansları, N:43-44, İÜ Yayınları, 2000.
134. ÖZDEMİR, Gamze Yücesin. "Türkiye'de Emek Surecinin Değişen Doğası ve İşyerinde Sendikal Siyasetin Gerekliliği", **Ekonomik Yaklaşım**, C:10, S:4, Sonbahar 1999.

135. ÖZKAN, Akdoğan. “Yeni İş Dünyasının 10 Temel Kuralı”, **Görüş Dergisi**, 2000.
136. ÖZKAPLAN, Nurcan ve SELAMOĞLU, Ahmet. “İş Güç” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:7, S:1, 2005.
137. ÖZKAPLAN, Nurcan. “Türkiye’de Sendikaların Globalleşmeye Karşı Tepkileri”, **Ekonomik Yaklaşım**, S:38, C:2, Güz 2000.
138. ÖZSUCA, Şerife. “Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik Krizi”, **SBF Dergisi**, S:58-2, Nisan-Haziran 2003.
139. PELAGIDIS, Theodore. “Avrupa’da ki İşsizlik: Efsaneler ve Gerçekler”, (Çev: A. Mesut Küçükkalay), **İktisat Dergisi**, S:386, Ocak 1999.
140. PHİLİPS Jack J. ve ENZ, Jac Fitz. **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon** (Çev: Pınar Alp Dinç), Ankara: Sistem Yayını, 2001.
141. POOLE, Michael. A Framework for Analysis and An Appraisal of Main Developments, in **Industrial Relations in the Future**, London: Routledge, 1984.
142. ROLLINSON, Derek and DUNDON, Tony. **Employment Relations in Non-Union Firms**, London: Routledge, 2004.
143. RÖNNMAR, Mia “The Managerial Prerogative and The Employee’s Duty to Work: A Comparative Study of Functional Flexibility in Working Life”, **The International Journal of Human Resource Management**, Routledge, V:15, No:3, May 2004.
144. RUBERY, Jill and TARLING, Roger and WILKINSON, Frank. Industrial Relations Issues in the 1980s: An Economic Analysis, in **Industrial Relations in the Future**, London: 1984.
145. RYAN, Margaret. “European Human Resources Management”, **European Labor Relations**, (ed.) Gyord Szell, Gower, 2000.

146. SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000.
147. SADULLAH ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yay., 2000.
148. SADULLAH, Ömer. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: 2002.
149. SAPANCALI, Faruk. **1980 Sonrası Gelişmelerin İşgücü Ve İstihdama Etkisi**, Kamu-İs Yayını, Cilt:4, S:3, 1998.
150. SELAMOĞLU, Ahmet. “Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri”, “**İş Güç**” **Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi**, S:1, C:6, 2004.
151. SELAMOĞLU, Ahmet. “Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı”, **Çalışma ve Toplum**, S:2, 2004.
152. SELAMOĞLU, Ahmet. Prof. Dr. Metin Kutal’a Armağan “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, **Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası**, Ankara: Yayın No:25, 1998.
153. SELAMOĞLU, Ahmet ve ÖZKAPLAN, Nurcan. “Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri”, “**İş Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:7, S:1, Ocak 2005.
154. SEYMEN, Recep, Prof. Dr. Metin Kutal’a Armağan “Personel Yönetiminden İnsan Kaynağı Yönetimine”, **Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası**, Ankara: Yayın No:25, 1998.
155. SINGH, Gangaram, “National Culture and Union Density”, **The Journal of Industrial Relations**, V:43, N:3, September 2001.
156. SINGH, Ramsumair. Human Resource Management: A Sceptical Look, in Brian Towers (ed.) **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, 1992.

157. SISSON, Keith and STOREY, John. **The Realities Of Human Resource Management: Managing The Employment Relationship**, Buckingham: Open University Pres, 2000
158. SMILANSKY, Jonathan. **The New HR**, (Çev. Derya Atakan), Pilon Yayını, 2002.
159. STOREY, John and SISSON, Keith. **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Buckingham: Open University Press, 1993.
160. STOREY, John. **Personal Management to Human Resources Management**, New Perspectives on Human Resource Management, Newyork: 1989.
161. STRAUS, George. Human Resource Management in the USA, in Brian Towers (ed.) **The Handbook of Human Resource Management**, Blakwell, 1992.
162. SZELL, Gyord. The Employment Relationship on the Eve of the Twenty-First Century: Challenges for Trade Unions, in Gyord Szell (ed.) **European Labour Relations**, Gower, Y:2001.
163. ŞEKER, Murat. Endüstriyel Demokrasi Surecinde Güncel Değişimler, **Yeni Türkiye**, S:20, 1998.
164. ŞENKAL, Abdulkadir. “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:6, S:1, 2004.
165. ŞENKAL, Abdülkadir. **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, Ankara: Kamu-iş Yayını, 1999.
166. TARCAN, Ertuğrul. “Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri”, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C:2, S:3, 2000.
167. TEMİZ, Hasan Ejder. **Küreselleşmenin Sosyal Boyutları**, İzmir: 2004.
168. TERZİ, Harun. “Teknolojik Değişiklikler ve Sendikacılıkta Yeni Oluşumlar”, **MÜ İİBF Dergisi**, S:1-2, C:XI, 1995.

169. THOMAS, Henk. The Erosion of Trade Unions, in Henk Thomas (ed.) **Globalization and Third World Trade Unions: The Challenge of Rapid Economic Change**, Zed Books, 1995.
170. TINAR, Mustafa Yaşar. “2000’li Yıllarda İnsan”, “İş Güç” **Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi**, S:1, C:2, 2000.
171. TINAR, Mustafa Yaşar. “İşsizlik ve Esneklik Ekseninde İş Güvencesi”, **TİSK İşveren Dergisi**, Mart 2002.
172. TOKOL, Aysen. “Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar”, **İşgüç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi**, S:1, C:4, 2002.
173. TOWERS, Brian, Introduction HRM: an overview, in Brian Towers (ed.) **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, 1992.
174. TUĞCU, Kemal. 2000’li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi, **Mercek Dergisi**, S:9, Y:3, 1998.
175. TURAN, Güngör. “Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri”, **Çimento İşveren Dergisi**, S:2, C:15, Mart 2001.
176. TURAN, Güngör. **Yeni Yönetim Teknikleri Karşısında Sendikaları Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?**, Kamu İş Yayımları, S:4, C:5 Temmuz 2000.
177. UFUK, Aydın. 2000’li Yıllarda İşveren Sendikacılığında Değişim, **Kamu –İş Dergisi**, C:6, S:1, 2000.
178. USLU, Salim. “Bilgi Toplumu, Emek ve Sendikalar”, **Yeni Türkiye**, S:20, 1998.
179. WILKINSON, Barry and OLIVER, Nick. Human Resource Management in Japanese Manufacturing Companies in the UK and USA, in Brian Towers (ed.) **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, 1992.

180. WILKINSON, Adrian and MARCHINGTON, Mick and REDMAN, Tom. "Managing Human Resources for TQM: Possibilities and Pitfalls", **Employee Relations**, MCB University Press, V:17, No:3, 1995.
181. WILLOUGHBY, Jason. Örgütlenmede Öncülük, **Sendikal Örgütlenmede Strateji**, Petrol-İş Yayını, No:93, Temmuz 2004.
182. WINCHESTER, David. Küreselleşme ve Avrupa Birliği'nde Endüstri İlişkilerinin Dönüşümü, (çev. Ahmet Selamoğlu), **Küreselleşme, Rekabetgücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm**, V. Ulusal endüstri İlişkileri Kongresi, İstanbul, 14-15 Kasım 1996, Ankara: Türk Endüstri İlişkileri Derneği Yayını, 1998.
183. YARALIOĞLU, Tülin ve YARALIOĞLU, Kaan. "İşletmelerde Personel Yönetimi Fonksiyonları", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:5, S:1-2, 1999.
184. YILDIRIM, Engin. **Endüstri İlişkileri Teorileri**, Adapazarı: Değişim Yayını, 1997.
185. YILMAZ, Şiir. "Liberalizasyon, İstihdam ve Rant Ekonomisi Üzerine Bir Deneme", **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, S:20, C:7, 1996.
186. YORGUN, Sayım. "Endüstri İlişkilerinde Değişim-Dönüşüm", **Çimento İşveren Dergisi**, C:18, S:6, Kasım 2004.
187. YORGUN, Sayım. "Küreselleşme Sürecinde Sendikalar", **Mercek Dergisi**, S:12, Y:3, 1998.
188. YORGUN, Sayım. **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar ve Türkiye**, İstanbul,1998.
189. ZAİM, Sabahattin. "Bilgi Toplumu", **Yeni Türkiye**, S:19, 1998.
190. KÜRESELLEŞME VE GEÇİŞ EKONOMİLERİ ULUSLARARASI SEMPOZYUMU, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, S:29, 2002.

191. ILO Cenevre 2004 Raporu, **A Fair Globalization: Creating Opportunities for All**, (Çev. Tuba Arşak Hasdemir), Sendikal Notlar, 2004.
192. ILO Cenevre 2004 Raporu, A Fair Globalization: Creating Opportunities for All, www.ilo.org, 04.05.2005.
193. ILO Subat 2005 Raporu, Global Employment Trends, www.ilo.org, Subat 2005.
194. NEW YORK TIMES, Vol: 96, 2005

