

KÜRESELLEŞME VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Fatih DOĞANOĞLU

Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: Globalization is being in front of the humanity as an inevitable phenomenon. It interferes the life of humans of from different cultures in every field and differentiate the cultural and institutional relations. In this changing period, industrial relationships have to take no choice but have been affected from development. The production form have been changing and this development have been affecting the relationships as an inevitable situation. In the new form of relationship network, it has been provided something to lose interested with workers.

I. KÜRESELLEŞME

Yeni bir bin yıla girerken dünyanın hızla küçüldüğü ve küreselleşme söylemlerinin gündemin ilk sıralarında yer aldığı bir gerçektir. Günümüz dünyasında küreselleşmeye dayanak teşkil eden ve birbiriyle kesişen dört küresel etkinlik ağı bulunmaktadır. Bunlar küresel kültür piyasası, küresel piyasa, küresel işyeri ve küresel finans ağıdır [1]. Söz konusu bu dört etkinlik ağının geri planında ise çokuluslu şirketler vardır. Bu çok uluslu şirketlerin toplam aktifleri dünyadaki tüm üretim aktiflerinin yaklaşık % 25'ini oluşturmaktadır.

Küreselleşmenin nedenleri; Altın Çağın sona ermesi, uluslararası rekabetin artması, dünya ticaretinin ve yatırımlarının genişlemesi, iletişim teknolojisinin baş döndürücü bir hızda gelişmesi ve işletmelerin üretim ve organizasyon yapısındaki değişiklikler şeklinde sıralanabilir.

II. Dünya Savaşı'ndan 1970'lere kadar geçen dönem gelişmiş ülkeler için ekonomik gelişmenin "Altın Çağı" olmuştur. Bu dönemde gelişmiş ülkelerde üretim ve tüketim artışı yıllık % 5 olarak gerçekleşmiş [2], tam istihdam düzeyine ulaşılmış ve dünya ticaretinde önemli bir gelişme kaydedilmiştir. Ticari mal ihracatı dünya GSMH' sının yüzdesi olarak 1950'de % 7.1'den 1970'de % 11.7'ye yükselmiştir [3]. 1960'ların sonlarından itibaren verimlilik artış oranının düşmesi, Bretton Woods para sisteminin çökmesi ve 1973 ve 1979 petrol şokları Altın Çağı sona erdiren nedenler olmuştur. Uluslararası ticarete ve sermayenin dolaşımına yönelik engellerin kalkması, uluslararası işbirliğinin ve dünya çapında kaynak kullanımının artması ülkelerin uluslararası ticarete katılımını arttırmıştır.

Küreselleşmenin ikinci nedeni, piyasaların uluslar-üstü veya küresel bir nitelik kazanmasıdır. ABD'nin dünya ekonomisinde rekabet gücünün azalması ve lider konumunu kaybetmeye başlaması uluslararası piyasalarda rekabeti şiddetlendirmiştir. Ayrıca, gelişmiş ülkeler yeni gelişen ülkelerin ciddi ve artan bir rekabeti ile karşılaşmıştır. Yeni gelişen ülkeler ucuz işgücünün kendilerine sağladığı rekabet üstünlüğü ile dünya piyasalarında gelişmiş ülkelerle kıyasıya bir rekabete girmiştir. Diğer taraftan gelişmiş ülkeler çokuluslu şirketler aracılığıyla işçilik maliyetlerinde rekabet üstünlüğü sağlamak için yatırımlarını yeni gelişen ülkelere kaydırmıştır [4]. Günümüzde ülkeler için yalnızca yurt-İçi piyasaya üretimde bulunmak yeterli değildir. Bu yüzden, ülkeler ekonomik işbirliği ve entegrasyon anlaşmaları ile aralarında bölgesel ortak piyasaları genişletmekte veya dünyanın farklı bölgelerindeki piyasa paylarını arttırmayı hedeflemektedir.

Dünya ticaretinin ve yatırımlarının genişlemesi küreselleşmeye yol açan üçüncü faktördür. Dünya ekonomisinin iki petrol şoku ve borç krizi yaşadığı 1973-1984 döneminde % 3.1'e gerileyen dünya ticareti artış oranı, 1984-1989 döneminde tekrar yıllık % 7-8 oranına çıkmıştır [5]. Dünya ticaretindeki bu artışın nedenleri konusunda iktisatçılar iki görüş ortaya koymaktadır. Birinci ve en popüler görüş teknolojinin etkileri üzerinde durmaktadır. Ulaştırma maliyetlerindeki artış Ulaştırma ve haberleşme maliyetlerinin düşmesinin ve hızının artmasının dünyayı küçülttüğü ileri sürülmektedir. İkinci görüş ise, ekonomik liberalleşme üzerinde durmaktadır. Bu görüşü savunanlar GATT ve son zamanlarda gelişen ülkelerin tek taraflı liberalleşme tedbirlerinin dünya ticaretini arttırdığını ifade etmektedir [3].

Mikro-elektronik ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de küreselleşmeye yol açan bir başka faktördür. İletişim teknolojisindeki gelişmeler zaman ve mekan engellerini ortadan kaldırmakta ve sınır-ötesi ekonomik faaliyetlerin yoğunluğunu arttırmaktadır. İletişim teknolojileri; haberleşmenin maliyetini azaltmada ve hızını arttırmada, finans piyasaları arasındaki bağlantıların gerçekleştirilmesinde, aynı firma içinde faaliyet gösteren birbirinden uzak üretim birimleri arasında koordinasyonu kolaylaştırmada, iletişimi

hızlandırarak ve yaygınlaştırarak rekabeti genişletmede ve arttırmada, yeni ve rekabetçi üretim ve çalışma organizasyonlarının yayılmasında önemli bir role sahiptir [6].

Küreselleşme de etkili olan bir başka faktörde işletmelerin üretim ve organizasyon yapısındaki değişikliklerdir. 1980'lere kadar gelişmiş ve gelişen ülkelerde geçerli olan üretim modeli fordist üretim modeli olmuştur. Fordist üretim modelinde işletmeler vasıfsız işgücü ve standart ürünlere dayanarak dünya piyasalarına üretimde bulunmaktaydı. Taylorist bir üretim mantığına dayanan fordist üretim modelinde işler unsurlarına ayrılmış, hareket ve zaman etütleri yardımıyla her bir iş unsurunun nasıl ve ne kadar sürede yapılacağı belirlenerek verimliliğin artırılmasına çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle, hem yapılan işler hem de üretilen ürünler standart hale getirilmiştir [7]. Fordist üretim modelinde tüketici talebi sabit ve pazarın her zaman üretilen mallara karşı duyarlı olduğu kabul edilmekteydi[8]. 1980'lerden sonra Fordist üretim yapısını niteleyen bu özellikler yerini istikrarsız piyasalara, üretim sürecinde değişikliklere ve yeni işbölümü türlerine bırakmıştır. Piyasa zorlukları firma rekabeti yeni işbölümü yapıları ekonomik yapıdaki değişiklikler ve yeni teknolojiler üretim süreçlerinden karmaşık bir neden-sonuç ilişkisine yol açmıştır [9]. Bunun sonucunda üretim sürecinde sipariş üzerine üretimi ve vasıflı işgücü istihdamını esas alan esnek uzmanlaşma yaklaşımı fordist üretim modelinin yerini almıştır.

Esnek üretim tekniklerini içeren esnek uzmanlaşma işverenleri piyasalardaki yeni eğilimleri ve gelişmeleri dikkate alan daha esnek organizasyon yapıları bulmak zorunda bırakmış ve bu zorunluluk sonucunda esnek firma modeli ortaya çıkmıştır. Esnek firma modeli geleneksel hiyerarşik yapıyı farklı işçi grupları için farklı personel politikaları uygulanacak şekilde değiştirmiştir. Bu firma modelinde firmalar talep değişikliklerine, konjonktürel dalgalanmalara ve yeni teknolojilere uyum sağlayabilmek amacıyla "çekirdek" ve "çevre" işgücü şeklinde iki grup işçi istihdam etmektedir.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

II.1. Kavram

Sanayileşme ve teknolojik değişimler, işletmelerin yeniden yapılanmaları ve bunun sonucunda ortaya çıkan yeni üretim ve çalışma organizasyonları çağdaş işçi-işveren ilişkilerinin benimsenmesini zorunlu kılmıştır. Buna ilave olarak, bir taraftan mevcut işlerde biçim, nitelik ve nicelik açısından önemli değişiklikler görülürken, diğer taraftan yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına ve değişik nitelikte işgücüne ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Ayrıca, firmalar ellerindeki mevcut işgücünü değişen çevre koşullarına uyumlu hale getirmek için büyük çaba harcamak zorunda kalmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi genellikle personel yönetimine denk veya insan yönetiminin tüm alanlarını içine alan kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bazı işletmeler işçilerini yönetme tarzında herhangi bir reel değişiklik yapmaksızın personel departmanlarını basit bir şekilde yeniden adlandırmıştır. Diğerleri insan kaynakları yönetimini insan kaynaklarını yönetmede yeni bir radikal yaklaşım olarak görmektedir. Bu işletmeler işsel olarak insan kaynakları yönetimi dizisini benimsemenin ve insan -kaynakları yönetiminin işletme stratejisine entegrasyonunun ("stratejik insan kaynakları yönetimi") gereğini vurgulamaktadır. Katı insan kaynakları yönetimi modeli anında üretim, esneklik, güçlü yönetim kontrolü, bireycilik ve maliyeti en aza indirme gibi boyutları vurgulamaktadır. Buna karşılık "esnek" insan kaynakları yönetimi işçileri değerli aktifler ve rekabet kaynağı aracı olarak görmektedir. Bu model ademi-merkeziyetçi organizasyon yapısını, yarı otonom çalışma gruplarını, yönetim ve işgücü arasında zenginleştirilmiş iletişimi, işçi motivasyonunu kalifiye ve uyumlu işgücünü ve insan merkezli işgücü politikaları ve uygulamaları dizisini kapsamaktadır [5].

Tüm bu gelişmeler son 20-25 yılda personel yönetiminde büyük bir değişimin yaşanmasına organizasyona katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. 1980 sonrasında gerek teoride gerekse uygulamada personel yönetimi yerine İKY kavramının benimsenmesi bunun bir göstergesidir. İKY' nin 1980 sonrası çok hızlı bir gelişme kaydetmesinin en önemli örneği de Harvard Üniversitesi Harvard İşletme Okulu yüksek lisans programında insan kaynakları yönetimi ile ilgili zorunlu bir dersin okutulmasıdır [10].

İKY' nin tanımında genellikle üç tip yaklaşım benimsenmektedir. Bunlar [11],

İKY' yi personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak kabul eden yaklaşım: Bu yaklaşımda birçok örgütte personel yöneticilerine verilen personel müdürü, personel başkanı gibi unvanlar insan kaynakları yöneticisi unvanıyla değiştirilmektedir.

İKY' ni personel yönetimden farklı görüp İKY' nin bir teoriye dayandırılmasını öne süren yaklaşım: Bu yaklaşımda insan kaynakları yöneticilerine insan kaynakları yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Bu amaçla geliştirilen kurum insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar üzerinde durmaktadır.

İKY' ni stratejik bir unsur olarak kabul eden yaklaşım: Bu yaklaşım ise örgütlerin insan kaynaklarının nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran pazara yönelik bir yaklaşımdır.

Bu çalışmada İKY' ni stratejik bir unsur olarak kabul eden yaklaşım baz alınmaktadır. Bu noktadan hareketle İKY' ni örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür [11].

Kaynaklar, kıt, değerli, yerine konulamaz ve transfer edilemez bir özelliğe sahip ise, firmalar için stratejiktir. Bu bağlamda, insan kaynakları firmalar için stratejik bir öneme sahiptir. İKY uygulamaları da firmaların rekabet üstünlüklerini etkilemektedir. Bu fikir çok sayıda yazar tarafından tartışılmaktadır. Bazı yazarlar strateji ve insan kaynakları uygulamaları ile insan kaynakları sermayesi havuzu arasındaki ilişkiyi gösterirken [12], bazı yazarlar da insan kaynaklarının stratejik kullanımı üzerinde durmaktadır [13]. Ayrıca insan kaynaklarını ulusal düzeyde bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kabul edenlerin [14] yanısıra, insan kaynaklarının yetkinin geliştirilmesini ve kullanımını nasıl kolaylaştırdığını veya engellediğini inceleyenler de bulunmaktadır [15].

1970'lerin sonlarından itibaren firmaların rekabet üstünlüğünde insan unsurunun önem kazanması İKY' nin örgüt stratejisi ile ilişkilendirilmesini zorunlu kılması sonucunda ABD'de bir grup bilim adamı tarafından stratejik İKY kavramı örgütün tüm kademelerinde işgücünün yönetimini ilgilendiren ve örgütte rekabet üstünlüğü sağlamaya ve korumaya ilişkin stratejilerin uygulanmasına yönelik kararlar ve faaliyetler şeklinde de tanımlanmaktadır [16].

II.2. Amaçları ve Konuları

İKY' nin temel amacı bireysel ve toplumsal bazda, örgütün faydası için insan kaynaklarının optimum düzeyde kullanılmasını sağlamaktır. Bu temel amacın yanı sıra İKY' nin gerçekleştirmek istediği diğer amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [17].

- Yönetimde örgütün amaçlarına çalışanları aracılığıyla ulaşabileceği bilincini yerleştirmek,
- Çalışanların yeteneklerinden gereken ölçüde yararlanmak ve potansiyellerini rasyonel şekilde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performanslarını yükseltmek ve çalışanların örgütün başarısına katkıda bulunmasını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikalarını örgüt planlarıyla bütünleştirmek, uygun bir kültür geliştirmek veya gerekirse uygun olmayan kültürü yeniden şekillendirmek,

- İnsan kaynaklarını örgütün ihtiyaçlarına uyumlu hale getirmek ve performansı yükseltmek amacıyla örgüt stratejileriyle uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve kabiliyetlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun şartlar oluşturmak.

Yukarıda sıralanan amaçları gerçekleştirmeye çalışan İKY bir disiplin olarak şu konularla ilgilenmektedir [18]:

Çalışma davranışının psikolojik yönünün araştırılması,

- İnsanların içinde buldukları örgüt ve çevresi,
- Verimlilik ve istihdam,
- Eşit istihdam,
- İnsan kaynağının planlanması,
- Örgüt içindeki işbölümü,
- Personel seçimi ve uygulama metotları,
- Ücretlendirme ve ücretlendirme sistemleri,
- Çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- Endüstri ilişkileri,
- İş performansının değerlendirilmesi ve
- Cezalara dayanmayan disiplin.

Görüldüğü gibi, İKY politikaları eğitim, ücretlendirme, işçi-yönetim arasında iletişim ve işçinin problem çözme ve karar alma sürecine katılımı dahil bir çok konuyu kapsamaktadır. İKY politikaları eğitim konusuna özel bir önem vermektedir. Eğitim programları üretim işçilerinin sahip olduğu vasıfların tayfını (sınırlarını) ve niteliğini artırarak ve gerçekleştirdiği görevlerin düzeyini genişleterek fonksiyonel esnekliği desteklemelidir. Teknolojik ilerlemeler sonucunda kalite kontrolünün üretim hattıyla bütünleşmesi işçilerin daha spesifik analitik ve davranışsal yeteneklere sahip olması gerekli hale getirmiştir. ABD'de 1994 yılında gerçekleştirilen ulusal işveren anketi eğitim ve öğretimi verimliliği ve rekabet gücünü arttırmada önemli faktörler olarak ifade etmektedir [19].

İKY' nin ilgi alanına giren bir başka konu da ücretlendirmedir. İKY daha yüksek verimlilik için teşvikler sağlayan birey, çalışma grubu, fabrika veya firma düzeyinde performansa bağlı ücret sistemleri oluşturmayla ilgilenmektedir. Ayrıca, gelir ve firmanın geleceği arasında daha yakın bir bağlantı kuran kar

paylaşımı programları giderek popüler hale gelmekte ve işçilerin menfaatleri ile yönetimin menfaatlerini dengelemeyi arzulamaktadır. Buna ilaveten kıdem ve işin niteliğinden çok vasıf ve yeteneklere doğru ücretlendirmeye yönelik bir eğilim mevcuttur. Örneğin bir ankete göre Fransız, İngiliz ve İrlanda firmalarının sırasıyla % 70, % 65 ve % 51'i liyakate dayalı ücret sistemleri uygulamaktadır. Bundan başka, Danimarka firmalarının % 54'ü, Alman firmalarının %49'u, Fransız firmalarının % 40'ı ve İngiliz firmalarının % 38'i toplam ücret faturalarında değişken ücret payında artışlar olduğunu rapor etmektedir [20].

Ayrıca, İKY problem çözme ve verimliliği artırma sürecine işçilerin doğrudan katılımına yönelik çeşitli programları kapsamakta ve yönetim-işçi arasında daha yakın iletişimi teşvik etmeye çalışmaktadır. Kalite çemberleri popülerite kazanmıştır [19]. Kalite çemberleri aracılığıyla işçilerin üretimi iyileştirme ve eskisinden daha fazla karar verme sürecine katılımı teşvik edilmektedir. Kalite çemberlerinin hedefi iş tatminini arttırmak ve yönetimle genel menfaatleri paylaşmaktadır [19].

İKY' nin ilgi alanına giren her konu birbirinden ayrı ayrı analiz edilebilir ve değerlendirilebilir. Bununla birlikte, bu, İKY konularını birbirinden soyutlama anlamına gelmemektedir. İKY' nin kapsamına giren her konu rekabet üstünlüğü sağlayan karşılıklı etkiye sahiptir. Çalışma organizasyonu ve İKY işletmenin rekabet stratejisiyle tutarlı bir çerçeve oluşturmalıdır.

Küreselleşme yönetim kompozisyonunda ve yönetim tarzındaki kültürel farklılığın küresel birimin rekabet üstünlüğüne katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca etkin bir küreselleşme birbirine karşıt görünebilen, fakat eş anl ve dengeli bir şekilde uygulandığında etkin olabilen birçok yönetim yaklaşımının izlenmesini talep etmektedir. Bu yönetim yaklaşımlarından biri de küresel insan kaynakları yönetimidir. Küresel insan kaynakları yönetimi küresel örgütlerde yerleşmiş stratejik ve pratik paradokslara uygun olan ve kültürel farklılığı idare etme yeteneği bulunan insanların geliştirilmesi ve yönetilmesi için organize edilmiş bir çerçeve sağlamaktadır [21].

II.3. Küreselleşme, Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Uluslararası çevre hızla değişmektedir. Hiç bir şey sürekli değildir ve dünün başarı nedenleri yarının başarısızlık nedenleri değildir. Yönetim uygulamasının dayandığı varsayımların büyük bölümü bugün güncelliğini kaybettiğinden firmalar, hükümetler ve bilim adamları yeni yönetim sistemleri modelleri arayışına girmiştir. Dış rekabet ve deniz aşırı ülkelere daha etkin bir şekilde ticaret yapma ihtiyacı firmaları ve hükümetleri giderek artan bir şekilde kültürel olarak duyarlı ve küresel

olarak dikkatli olmaya zorlamıştır. Hızlı teknolojik değişim rekabetin zaman boyutunda dönüşümüne yol açmıştır. Bu durum dünya genelinde tüketicilerin ihtiyaçlarına hitap etme hızını ve kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Dünya genelinde know-how teknolojisinin hızla yayılması da önceki dönemlerden daha hızlı gerçekleşmektedir. Daha önceleri küresel ekonomik faaliyetlerin kenarında yer alan ülkelerde yeni güçlü küresel rakipler ortaya çıkmaktadır. Küresel rekabet şartları hizmet işletmelerinin hızla uluslararasılaşmasından etkilenmekte ve yeni sınırları aşan teknolojileriyle yönlendirilmektedir [22].

Küresel ekonomilerde piyasaların uluslararasılaşması ve üretimin daha fazla entegre hale gelmesi çokuluslu şirketlerde karşı ulusal endüstri ilişkileri ve insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının koordine edilmesi gereğini arttırmıştır. Bundan dolayı, çokuluslu işletmeler sınırları aşan organizasyon temelli istihdam ve insan kaynakları yönetimi sistemleri geliştirmiştir. Bu sistemler yöneticiler arasında ortak davranışlar ve değerler yaratmaktadır.

Küresel ürün piyasalarında rekabet eden ve küresel olarak entegre olan firmaların bazıları insan kaynakları yönetimini radikal bir yaklaşım olarak görmektedir. Bu firmalar hem "katı" hem "esnek" insan kaynakları yönetimi modellerinin işletme stratejileriyle bütünleştirilmesinin (stratejik insan kaynakları yönetiminin) gereğini vurgulamaktadır. "Katı insan kaynakları yönetimi modeli" anında üretim, esneklik, güçlü yönetim kontrolü, bireycilik ve maliyeti en aza indirme gibi boyutlara önem verirken, "esnek insan kaynakları yönetimi modeli" ademi-merkeziyetçi yönetim yapısını, yarı özerk çalışma gruplarını, yönetim ve işgücü arasında zenginleştirilmiş iletişimi, işçi motivasyonu, vasıflı ve uyumlu işgücü ile insan merkezli işgücü politikaları ve uygulamaları dizisini kapsamaktadır [23]. Ayrıca, insan gücü kaynaklarının seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi ile ücretlendirilmesi gibi konularda uluslar arası insan gücü kaynağının istihdamı ulusal insan gücü kaynağının istihdamına göre bazı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar ve yurt-İçi ve yurt-dışı kaynaklardan sağlanan insan gücünün uyumlaştırılması günümüzde insan kaynakları yönetiminin en önemli sorunlarından birisini oluşturmaktadır [11].

Küreselleşme İKY' ni önemli ölçüde etkilemektedir. 1996'da gerçekleştirilen Stratejik İKY' de 21. Yüzyıl Vizyon Araştırması'na göre İKY üzerinde küreselleşme çeşitli sonuçlara sahip olacaktır. Bu sonuçlar arasında farklılaşmaya e açık düşünceye daha fazla önem verme, tutarlı bir değişimi benimseme, farklı dağıtım kanalları kullanma ve daha güçlü küresel işgücü örgütleri oluşturma sayılabilir. İnsan kaynakları bölümü yöneticileri ve genel yöneticileri de daha uygun sınır ötesi iş kanunları ve uluslararası standartlar geliştirmek zorundadır [24].

Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri stratejik olarak örgütlerinin küresel ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşmalıdır. Küresel olarak faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları yöneticilerinin üzerinde durması gereken bu ihtiyaçlardan bazıları şunlardır [24]:

- Farklı ülkelerden personel çalıştırma ve bunun sonucunda ortaya çıkan liderlik sorunlarını çözme,
- Göçmen işçileri belirleme, geliştirme ve/veya elde tutma,
- Kültürel farklılıkları dikkate alan eğitim programları oluşturmak,
- Küresel rotasyon programları planlamak,
- Bölgeler arasında ödüllendirme sorunlarını uyumlaştıran yeknesak ücretlendirme programları oluşturmak ve sürdürmek,
- Dil farklılıklarından kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak,
- Küresel bir firma perspektifi varsayan kariyer yönetimi ve geliştirme programları oluşturmak.

İnsan kaynakları yöneticileri örgütlerinin başarılı bir şekilde küreselleşmesine yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirmek zorunda oldukları üç adım vardır [24].

a. Ortaklık Rolünü Benimseme

Küresel insan kaynakları stratejisi firmanın pratik hareketlerinin yeni bölgelerde girişimlere neden olacağı konusunda hazırlıklı olmalıdır. Örgütü başarılı bir şekilde desteklemek için, insan kaynakları uzmanları bölgesel ihtiyaçlara duyarlı olurlarken, firma tutarlılığı ve değerleri oluşturmada dül bir rolü gerçekleştirmelidir.

Çok sayıda gelişmiş ülke firması yalnızca mahalli altyapının hammadde, montaj fabrikaları ihtiyacını desteklememesi nedeniyle değil, ayrıca daha ucuz işgücü avantajından faydalanmak için gelişen ülkelerde yatırım yapmaktadır. Bu tür sorunları ele almada proactive adımlar atılmazsa bu yatırımların pek çoğu risk içermektedir.

Genellikle insan kaynakları uzmanları küreselleşmede proactive değildir. Çünkü, insan kaynakları uzmanları gerektiği kadar işletme stratejisinin tüm yönleriyle ilgilenmemektedir. İnsan kaynakları yöneticileri faaliyetlerinin anecdotal veya kalitatif verilerle gerçekleştirdiğinden bilgileri her zaman karar vericiler tarafından önemli kabul edilmemektedir. Ticari

bir partnerde gerekli olan güvenilirliği kazanmak için, insan kaynakları uzmanları firmalarının uluslararası faaliyetlerinin tüm yönleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Diğer bir problem insan kaynakları uzmanlarının büyük bölümünün uluslararası piyasalarla ilgili tecrübesinin yabancı ülkedeki işçilerin işe alınmasından eğitilmesinden ve istihdamının sürdürülmesinden ibaret olmasıdır. Kaliforniya Üniversitesi Graduate School of Management'in dekan yardımcısı John L. Graham'ın ifade ettiği gibi bu, insan kaynakları uzmanlarının işletme stratejisinin 5-10 yıl gerisinde bırakmaktadır. ABD'deki müteşebbisler kendilerine benzeyen insanları işe almaktadır. Fakat, bu uygulama farklılığın -ve yerel firma şartlarıyla uyumun- daha önemli olduğu uluslararası tayinler için geçerli değildir.

Bu olumsuzluğu önlemek için insan kaynakları yöneticileri yurt-dışı faaliyetlerin dinamiklerini ve bölgesel insan kaynakları uygulamalarının nüanslarını anlamak amacıyla uluslararası faaliyetlere zaman harcamalıdır. İnsan kaynakları yöneticileri yatırım yaptıkları ülkede yüz yüze ilişkiler oluşturmanın önemini asla küçümsememelidir. İnsan kaynakları yöneticileri kadrolaşma, ücretlendirme ve kariyer yönetimine yönelik olarak ve gerçekçi küresel stratejiler geliştirmelidir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin küreselleşme sürecinde kıdemli yöneticilerle partner olmak için atabilecekleri bir başka adım iletişim sistemlerini iyileştirmektir. Firmaların büyük bölümü "küresel bir insan kaynakları ağı" içerisinde faaliyet göstermemektedir. Çünkü bu firmalar faaliyet gösterdikleri her ülke her bir ülke için ayrı bir İKY sistemleri kullanmaktadır. Bu sistemler bir bölgede çok iyi işleyebilir, fakat bu sistemler uluslar üstü bir iletişim kurulamazsa, küresel İKY' ni kolaylaştırılmaz.

Müşteri/hizmetçi sistemleri ve entegre veri tabanları gibi yeni teknolojiler entegre bilgi ve veri iletişimine imkan tanımaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri insan kaynakları sistemlerini küresel bir temele bağlamayı temel öncelik haline getirirlerse, genişleme sürecindeki rollerini otomatik olarak yükselteceklerdir. Şu kadarını söyleyelim ki "küresel bağlantı" günümüz dünya ekonomisinde en fazla ihtiyaç duyulan unsurdur. İnsan kaynakları departmanları yeni küresel arenada başarılı olmak istiyorlarsa faaliyetlerinde transformasyona gitmelidir.

b. Küresel Vasıflara Sahip Küresel Yöneticiler Geliştirmek

Firmalar küresel bir strateji uygulamaya koyduklarında birçok gelişim aşamasından geçmektedir. Her bir aşama insan kaynakları fonksiyonu için anahtar varsayımlar içermektedir. Farklı aşamalar personel ve eğitim için özel yaklaşımlar gerektirmektedir.

İnsan kaynakları uzmanları içinde buldukları her aşamada örgütü genişletebilecek bir yönetici kadrosu geliştirmelidir. Bu yönetici kadrosu ortak kimlik, değerler ve bilgiyi paylaşmalı ve üst yönetimin isteği üzerine ilave uluslararası transferleri kabul edecek kadar esnek olmalıdır. Göçmen işçiler istihdam etme yerine, bugün çok sayıda firma yabancı ülke vatandaşlarını veya faaliyette buldukları ülkelerin yerlisi olan işçileri çalıştırmaktadır. Ayrıca bu firmalar faaliyette bulunulan ülke ve firma merkezinin bulunduğu ülke dışında üçüncü bir ülke vatandaşlarını istihdam etmektedir.

Yabancı ülke vatandaşlarını çalıştırma pek çok fayda sağlamaktadır. Yabancı ülke vatandaşları daha düşük ücret düzeylerinde göze çarpan yetenekler sunmaktadır. Yabancı ülke vatandaşları yerel ticari uygulamaları anlama ve bir bölgede ağ oluşturma faydasına sahiptir. Sonuç olarak, firmalar yerel işgücünü daha iyi yönetebilir ve yerel rakipleri daha iyi edebilirler.

Vizyon sahibi (zeki) küresel insan kaynakları yöneticileri yabancı ülke vatandaşlarını çalıştırma işçilere ek olarak hem yabancı ülke vatandaşlarından hem de üçüncü ülke vatandaşlarının oluşturduğu yetenek işgücü havuzlarından işe alma ve bu havuzları geliştirme gereğini kabul etmelidir. Bunu başarmak için, pek çok firma küresel bir işgücü havuzunu kapsayan eğitim, yönetici eğitimi ve kariyer yönetim sistemleri oluşturmaktadır. Tüm ülkelerde yöneticilere uluslararası tayinler, gelişmeye açık işlere tayinler, eğitim fırsatlarına ulaşma ve işletmenin genel eğilimini anlamaya yönelik iletişim bağlantıları için rekabet etme fırsatı sunulabilir.

Ayrıca, danışmanlık küresel çalışma konusunda yöneticileri geliştirmede anlamlı bir yöntem olabilir. Tecrübesiz yöneticiler bir tayin dönemi boyunca tecrübeli küresel yöneticilerle bir araya getirilerek, tecrübesiz yöneticilerin kendilerine güveni sağlanabilir. Tecrübeli sürgün yöneticiler yabancı ülke kökenli yöneticilerin şirketin ve ana şirketin kültürünü daha iyi özümlemesinde bir araç olabilir.

c. Küresel Değişim İçin Bir Plan Oluşturmak

İşçiler statükolarından dolayı rahat olduklarından kültürel değişime karşı genellikle dirençlidirler. Dolayısıyla, bir firma yeni bir kültürü özellikle küresel bir ölçekte benimsemeye çaba gösterdiğinde, bu girişim çok zor olabilir. Kültür değişimi uzun dönemde gerçekleşmekte ve uygulama esnasında aşırı bir dikkat gerektirmektedir. İnsan kaynaklarının neye benzeyeceğini, nasıl işleyeceğini ve örgütün tüm düzeylerinde nasıl uygulanacağını belirleme sürecine katılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin rehberliği olmaksızın üst düzey yöneticiler bu görevi kolaylıkla başaramayacaktır.

Rhinesmith ve Associates Ins. Başkanı Stephen H. Rhinesmith'in ifade ettiği gibi, küresel olarak bilinçli ve yetkili işgücü geliştirme yaklaşık beş yıl alacaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, örgütlerinin giderek küreselleşmeye ayak uydurmasındaki rolü açıktır. Bu rol, örgütlerinin yeni ticari ortamda başarılı olmasına yardımcı olmak için küresel liderler bulmak ve işe yerleştirmek ve sistemleri dengelemektir.

Küreselleşme bir taraftan işletmelerde yeniden yapılanmaya diğer taraftan da işçi-işveren ilişkilerinde değişime yol açmıştır. Geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde işçi-işveren ilişkileri sendikaların aracılığı ve işçi temsilcileriyle işveren ya da işveren temsilcilerinin kurdukları diyalog ile gerçekleşmekteydi. Çokuluslu şirketlerin endüstri ilişkilerinde gerçekleştirdiği en önemli değişiklik geleneksel kolektif ilişkilerden uzaklaşarak işgücünün esnek firma modeline uygun olarak yönlendirilebileceği bireysel ilişkileri tercih etmesidir. Bu tercih klasik personel yönetiminden işçiler ile doğrudan diyalog kurma temeline dayanan stratejik insan kaynaklarına geçişi sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) endüstri ilişkileri sisteminde sendikalara ilişkin çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler şunlardır [8]:

Birincisi, İKY firma içinde sendikaların sendikaları dışlayarak çalışanlarla doğrudan diyaloga geçmeye yönelik mekanizmaları uygulamaya geçirmeye çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, İKY sendikasız firma ve endüstri ilişkileri kavramını beraberinde getirmektedir. Endüstri ilişkilerinin yürütülmesinde sendikaları dışlayan firmalar ortak özelliklere sahiptir. Bunlar:

- Takım çalışmaları, kalite çemberleri, proje takımları vb, gibi yeni üretim ve çalışma organizasyonları oluşturarak sendikaları devre dışı bırakmak,
- Çalışanları sorunlarını kolektif eylemlerle değil grup dinamizmi çerçevesinde çözmelerini teşvik etmek (Bu uygulamada hem grup üyelerine oto kontrolü ve hem de yöneticilere kontrol ve denetleme yapma imkanı sağlamaktadır. Toplam kalite yönetiminde malın üretiminden müşteriye teslimine kadar geçen süre içinde kalite sorumluluğunun çalışanlara verilmesi buna güzel bir örnektir.
- Çalışanların firmaların genel politikaları, stratejileri ve pazar hedefleri ile bütünleşmesini sağlamak amacıyla çalışanların yönetime katılmasını sağlamak,
- Ödüllendirmeye (performansa dayalı ücret ödemelerine) önem vermek şeklinde sıralanabilir.

İkincisi, İKY firma içinde çoğulcu bir anlayış doğrultusunda sendikalarla uzlaşma ve geleneksel endüstri ilişkilerini (sendikalar, toplu pazarlık, işyeri temsilcileri vb.) korunabilir. Sendikalarla uzlaşma yolunu benimseyerek İKY yöntemleri uygulayan işletmelerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu görülmektedir:

- Yeni işyeri tekniklerinin uygulanması yönünde sendikalarla işbirliğine gidilmektedir.
- Üretimde verimliliği ve kaliteyi arttırmada sendikaların görüşlerine önem verilmektedir.
- İşyerinde sendika yetkilileri veya işyeri temsilcileri ile uzlaşma sağlanmaktadır.
- Otomasyon, istihdam güvencesi ve yeni yapılacak yatırımlar konusunda işbirliği sağlanmaktadır.
- İşçi-işveren arasındaki karşılıklı şikayetler sendikaların aracılığıyla zaman kaybetmeksizin önlenmektedir.

IV. İNSAN KAYNAKLARI ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Dikey ve hiyerarşik organizasyondan yatay yapıya kayma, sorumluluk ve karar vermede ademi merkezleşme dahil, çalışma organizasyonu yenilikleri işyerindeki sosyal ilişkiyi ve dönüşüme uğratmıştır. Bir örnek olarak takım çalışması sisteminin uygulanması endüstri ilişkilerini etkilemektedir. Takım çalışması işçinin otonomisini arttırmakta fakat -yönetimin genellikle karşı çıktığı- yönetimin geleneksel ayrıcalıklarını azaltmaktadır. Ayrıca, işçilerin otonomisinin artması sendikaların ve temsil kurumlarının geleneksel fonksiyonlarını da etkilemektedir. ABD ve İngiltere gibi bazı ülkelerde daha geniş iş içerikli ve esnek çalışma organizasyonlu takım çalışması geleneksel iş-kontrollü sendikacılığın meydan okumaktadır. Bundan başka önemli bir sorun, takım çalışmasıyla sağlanan fonksiyonel esnekliğin daha az vasıf gerektiren işler arasında yönetimin işçileri hareket ettirme yeteneğini mi ifade ettiği yoksa daha vasıflı genel bir işgücünün yetenek ve otonomi gerektiren işler bir dizi görev arasında hareket ettirebilmesini mi ifade ettiğidir.

Ücret tespitinde işletmelerin hareket alanının genişlemesiyle beraber, yeni bireysel ücretlendirme programlarının geleneksel endüstri ilişkilerinin çeşitli yönlerini etkilemektedir. Bireysel ücretlendirme programları kişisel değerlendirme eğilimi aracılığıyla yönetimin kontrol alanını arttırmakta ve bireyselleşmeyi teşvik etmektedir. Bunun sonucunda, bu programlar en azından kısmen geleneksel endüstri ilişkileri düzenlemelerine itiraz etmektedir. Bir araştırma

Japonya'da yaygın liyakate-dayalı ücret programının işçiler arasında sendikalaşma zorunluluğu düşüncesini zayıflattığını göstermiştir [19]. Aynı şekilde, işçilerin geliri ile işletmenin serveti arasında yakın bir bağlantı güçlendirerek, kar-paylaşımına dayalı ücret programları sendikalaşmaya yönelik davranışları değiştirme eğilimi göstermektedir.

İşyerinde doğrudan katılımı teşvik eden politikalar yönetimle ortak menfaatleri artırarak üretimdeki iyileştirmelere işçilerin katılımını arttırmayı hedeflemektedir. Bu olumlu bir gelişmedir. Çünkü işçilere görevlerini basit bir şekilde gerçekleştirilmeden öteye gitme ve yeteneklerini kullanma fırsatı sağlamaktadır. Bununla birlikte, yönetimin menfaatleriyle bu özdeşleşme işçileri sendikalardan uzaklaştırabilir ve geleneksel katılım tarzları, toplu pazarlık ve işçi organizasyonları veya temsil organlarıyla danışmayı olumsuz yönde etkileyebilir. Sendika liderlerinin bazen bu tür politikalara karşı çıkması bu yüzden şaşırtıcı değildir.

Bununla birlikte, bu muhalefetin derecesi şartlara göre değişmektedir. İşçi-yönetim ilişkilerinin çatışmaya eğilimli olduğu yerlerde insan kaynakları yönetimi politikaları mevcut endüstri ilişkilerini baltalayabilir. Bu durumda, insan kaynakları yönetimi politikaları sendikalardan kurtulmada bir şirket stratejisi olarak kullanılabilir ve işletme paternalizmiyle birleştirilebilir. Örneğin, bu alandaki uygulamaları çok iyi bilinen iki Kore şirketi, Samsun ve POSCO, esas olarak sendikayı dışarıda bırakıcı bir etkiye sahip çok iyi geliştirilmiş bir şirket refah sistemi kurmuştur [25].

Daha az uç örnekler belirli tekniklerin -kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi- uygulamaya konulmasının işçiler ve yönetim arasındaki doğrudan iletişimi artırarak sendikaların rolünü azalttığı Hindistan'da bulunabilir. Latin Amerika'da işletme yönetimleri yalnızca verimliliği arttırmak, işyeri atmosferini iyileştirmek ve otoriter yönetim tarzlarında bulunan kaçınılmaz baskıları azaltmak için değil aynı zamanda işletmelerin yeniden yapılanmasına karşı sendikaların gücünü zayıflatmak amacıyla kalite çemberleri ve diğer benzeri uygulamaları uygulamaya koymuştur [26].

İşletme "yeşil alan stratejisi" benimsediğinde bir başka senaryo ortaya çıkmaktadır. Geleneksel endüstri ilişkileri uygulamalarından etkileyici ayrılışlar en çok ileri teknoloji endüstrilerinde meydana gelmektedir. Yeşil alan sitesine yerleşme şirketlere yenilikçi çalışma organizasyonunu, yeni teknolojileri ve işçilerle yeni ilişkileri uygulamaya koyma imkanları tanımaktadır. Bundan başka, yeşil alan sitesine yerleşme tehdidi yöneticilerin imtiyazlar elde çalışma organizasyonu üzerinde daha büyük kontrol uygulama imkanı tanıyarak sendikal talepleri bastırmaya hizmet edebilir. Bundan dolayı, bu strateji özellikle işletmelerin yer değiştirmeleri

endüstri ilişkileri çatısının daha az rijit olduğu yerlere doğru gerçekleştiğinde endüstriyel ilişkilerde bir gerilemeye yol açabilir. Bu uygulamalar sözleşme ilişkilerinde artan bir farklılaşmayı beraberinde getirmektedir –ve çalışma şartlarının bireyselleşmesi menfaatlerde daha az bütünleşme olduğu anlamına gelmektedir. İşçiler kendi çalışma sürelerinin ve şartlarının pazarlığını yapmayı daha avantajlı bulabilir. İşyerindeki işçilerin giderek heterojenleşmesi normal olarak sürekli ve tam-günlü işçileri kapsayan sendikalar için bir kimlik problemi oluşturmaktadır [19].

Esneklik ve rekabet edebilirlik yarışı tümü en iyi firma düzeyinde çözümlenen –takım çalışması, eğitim, ücret sistemleri, işçilerin katılımı ve personel politikası dahil- teknolojik değişim ve çalışma organizasyonu gibi sorunların önemini arttırmıştır. Bu sorunların öneminin artması sendikalar ve işverenler için hem işletme hem de işletme ötesi düzeyde pazarlık ve danışma gündemini genişletme yönünde bir fırsat sağlamaktadır. Sendikalara yönelik meydan okumada işçiler organizasyonel değişiklikten faydalar temin ederken firmanın da rekabet gücünü arttırmaya yönelik çaba gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda, toplu temsil ve yönetim ağırlıklı insan kaynakları yönetimi politikaları arasındaki ilişki anahtar bir sorundur.

İnsan kaynakları yönetimi politikaları bazen sendikalarla işbirliği yaparak uygulanmaktadır. Bu durumda, çeşitli tarihsel, kurumsal ve kültürel şartlar bulunmaktadır. Japonya’da bir dizi faktör –yasal teminatlara dayandırılan katı istihdam güvencesi, yönetim kültürü, hükümet politikası ve işletme düzeyinde toplu pazarlık muhalefet yerine bu politikalar ve işletme sendikaları faaliyetleri arasında bir tamamlayıcılık olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır [27]. Japonya dışında, Japon tarzı yönetim ve insan kaynakları yönetimi politikaları genellikle farklı sınırlamalarla karşılaşmaktadır.

İşverenler ve işçiler arasındaki ilişkilerin nispeten uyumsuzluktan uzak olduğu, işçilerin danışma hakkına sahip olduğu ve sendikaların nispeten yüksek bir düzeyde nüfuz kullandığı yerlerde insan kaynakları yönetimi politikaları uygulanması genellikle geleneksel endüstri ilişkileri sistemlerini görmezden gelmeyi arzulamamaktadır. Almanya örneğinde olduğu gibi, işçilerin personel ve üretim konularında ortak karar verme haklarının çok iyi düzenlendiği yerlerde insan kaynakları yönetimi politikaları geleneksel kolektif endüstri ilişkileri kanallarıyla arabuluculuk görevi üstlenme eğilimi göstermektedir. Bu, özellikle ademi-merkezileştirme ve geliştirme, ücret esnekliği işletme bazlı eğitim, işçi mesajları, takım çalışması ve çalışma süresi düzenlemelerine ilişkin insan kaynakları yönetimi alanlarda yadsınamaz bir gerçektir. Price Waterhouse Cranfield Anketi sonuçları Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde dolaysız işçi-yönetim iletişim

mekanizmalarının uygulamaya konulmasının, küçük olmakla beraber, geleneksel kanallar aracılığıyla iletişimde bir artışı beraberinde getireceğini göstermektedir. Alman kimya endüstrisinde personel yönetimi uygulamalarına ilişkin bir çalışma bireysel sorunlarda yoğunlaşan ve daha fazla işbirliği için bir ortam yaratan yeni uygulamaların gerçekten işletme içindeki geleneksel endüstri ilişkilerinin iyileştirilmesine yardımcı olduğunu bulmuştur [28].

İnsan kaynakları yönetimi mekanizmaları farklı fonksiyonları gerçekleştiren birbirinden ayrı iletişim kanalları sağlayabilir. Bir araştırmaya göre, İsveç işçileri sendika müdahalesi olmaksızın kendileri grup düzeyinde konuları ele almayı tercih ederken, özellikle işçiler için mevcut dolaysız iletişim mekanizmalarının gelişmiş olduğu yerlerde çoğunluk üretim hızı ve tasarımı gibi sorunların yönetim düzeyinde sendikaların arabuluculuğuyla çözümlenmesini savunmaktadır [29]. Bir başka araştırmaya göre de Alman otomobil endüstrisinde montaj hattında takım çalışmasının uygulamaya konulmasının işçiler arasında bölünmelere yol açmadığı görülmüştür. İşçiler hala kendilerini yönetimle ilişkilerinde bile kolektif bir grup olarak görmektedir [30].

Bu araştırmaların sonuçları karmaşık ihtiyaçları ve sorunları dikkate alındığında, insan kaynakları yönetimi aracılığıyla teşvik edilen işçilerin işletmeye karşı sorumlulukları sendikalara karşı olan yükümlülükleriyle ister istemez uyusmaktadır

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Barnet, Richard J.; Cavanagh, John, **Küresel Düşler, İmparator Firmalar ve Yeni Dünya Düzeni** (Çev. Gülден Şen), Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, ss.2-5.
- [2] Singh, Ajit, “Institutional Requirements For Full Employment in Advanced Economies”, **International Labour Review**, Vol.: 134, No: 4-5, 1995, s.472.
- [3] Krugman, Paul, “Growing World Trade: Causes and Consequences”, **Brookings Paper on Economic Activity**, No: 1, 1995, ss. 331, 337-342.
- [4] Clarke, O., “Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialised Market Economies”, **International Labour Review**, 1990.
- [5] -----, ILO, **World Employment**, International Labour Organisation, Geneva, 1995, ss.30, 95.
- [6] Campbell, Duncan, “Foreign Investment, Labour Immobility and The Quality of Employment”, **International Labour Review**, Vol.: 133, No: 2, 1994, s.186.

- [7] Yentürk, Nurhan, "Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği", **Bilim ve Toplum**, Bahar, 1993, s.54.
- [8] Büyükuşlu, Ali Rıza, "Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Perspektifler, Küreselleşme, Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm", **V. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi**, 14-15 Kasım 1996, Kamu İş Yayınları, Ankara, 1998, ss.92, 97.
- [9] Murat, Güven, "İşgücü Piyasasının Yapısı ve İşleyişinin Ekonomik Analizi: Bölümlendirme ve Esneklik Yaklaşımı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993, s.157.
- [10] Selamoğlu, Ahmet, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan, Ankara, 1998, s.571.
- [11] Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, ss.6-8, 229-236.
- [12] Wright, P. M.; MacMahan, G. C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management", **Journal of Marketing**, No: 18, 1992, ss.295-320.
- [13] Mueller, F., "Strategic Human Resource Management and the Resource-Based View of the Firm: Toward a Conceptual Integration", **Working Paper**, Aston University Business School, 1994.
- [14] Aryee, S., "The Social Organisation of Careers as a Source of Sustained Competitive Advantage", **International Journal of Human Resource Management**, 5, 1994, ss.67-88.
- [15] Lado, A.; Wilson, V., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", **Academy of Management Review**, Vol.: 19, No: 4, 1994, ss.699-727.
- [16] Miller, P., "Strategic Industrial Relations and Human Resources Management-Distinction: Definition and Recognition", **Journal of Management Studies**, Vol.: 24, No: 4, July, 1987, s.352.
- [17] Canman, A. Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara, 1995, s.58.
- [18] Seymen, Recep, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynağı Yönetimine**, Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan, Ankara, 1998, s.593.
- [19] -----, ILO, **World Labour Report 1997-1998: Industrial Relations, Democracy and Social Stability**, International Labour Office, Geneva, 1997, ss.95-99.
- [20] Brewster, C.; Hegewisch, A., (eds), **Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey**, London, Routledge, Tablo.4.2a ve 4.3a., 1994.
- [21] Suk, Kim Pan, "Globalization of Human Resource Management: A Cross-Cultural Perspective for the Public Sector", **Public Personnel Management**, Summer, Vol.: 28, Issue: 2, 1999, s.228.
- [22] Porter, Michael, **The Competitive Advantage of Nations**, London, McMillan, 1990.
- [23] Storey, J., **Human Resources Management: Still Marching on, or Maching Out?**, Routledge, London, 1995; Kitay, J.; Lansbury, R. **Human Resources Management and Industrial Relations in an Era Global Markets: Australian and International Trends**, Human Resources Management and Workplace Change, Economic Planning Advisory Commission, 1995, ss.17-70.
- [24] Rothwell, William J., "Transforming HR Into A Global Powerhouse", **HR Focus**, Vol.: 75, Issue: 3, 1999, ss.7-8.
- [25] Park, J., **Politics of Production and Workplace Democracy**, Seul Manwoll Academy, 1996, s.202.
- [26] Dombois, R.; Pries, L., "Structural Change and Trends in the Evolution of Industrial Relations in Latin America", **Avances de Investigación**, University of Bremen, No: 1, 1995, s.68.
- [27] Morishima, M., "Embedding HRM in a Social Context", **British Journal of Industrial Relations**, No: 4, 1995, s.636.
- [28] Veibrecht, H.; Fisher, S., "Individualism and Collectivism: The Dimension of Human Resource", **Industrielle Beziehungen**, No: 2, 1995.
- [29] Berggren, C., **Alternatives to Lean Production**, Work Organization in the Swedish Auto Industry ILR Press, 1992, ss.228-229.
- [30] Murakami, T., "Introducing Team Working: A Motor Industry Case From Germany", **Industrial Relations Journal**, Vol.: 26, No: 4, 1995, s.302.