

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2004, C.9, S.2 s.53-77.

**KÜRESELLEŞME VE ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
MAKRO VE MİKRO BOYUTTA BİR DEĞERLENDİRME**

**THE IMPACTS OF GLOBALIZATION AND
MULTINATIONAL COMPANIES ON INDUSTRIAL
RELATIONS: AN EVALUATION IN TERMS OF MACRO
AND MICRO ASPECTS**

Doç.Dr.Oya Aytemiz SEYMEN*
Yrd.Doç.Dr.Hüseyin ÇEKEN ()**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, küreselleşme sürecinde çok uluslu işletmelerin çalışma ilişkileri üzerindeki makro ve mikro etkilerini ana hatları ile incelemektir. Makro etkiler çerçevesinde; ulusal çalışma ilişkileri sistemlerinin aşınması, sendikacılığın güç kaybetmesi ve buna bağlı olarak toplu iş sözleşmelerinin yapısal değişime uğraması ile esnek çalışma uygulamalarının artış göstermesi üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın mikro analiz kısmında ise, söz konusu değişikliklerin, işletmelerde insan kaynakları işlevi çerçevesinde ne tür etkiler yarattığı incelenmektedir.

ABSTRACT

The purpose of the study is to investigate the multinational organizations' impacts on industrial relations at macro and micro level in the globalization process. At macro level, the focus is on the depreciation of national industrial relations systems, power loss of labor unions, and thus, structural modifications in collective bargaining and flexible work conditions. At micro level, on the other hand, the impacts of these changes on the function of human resources are investigated.

Küreselleşme, Çok uluslu İşletmeler, Çalışma İlişkileri, Sendikacılık, Toplu Sözleşmeler, Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi.

Globalization, Multinational Companies, Industrial Relations, Collective Bargaining, International Human Resources Management.

* Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik M. Y.O.

** Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik M. Y.O.

GİRİŞ

Dünya 20. yüzyılın sonlarında başlayan ve 21. yüzyılın ilk çeyreğinde hızla etkisini sürdüren önemli bir değişimle karşı karşıyadır. *Küreselleşme* olarak adlandırılan bu olgu, yarattığı sosyo-ekonomik etkiler nedeniyle, savunucuları için olduğu kadar karşı olanlar için de önemli bir tartışma konusudur. Küreselleşmenin ve onun hazırlayıcısı olan çok uluslu işletmeciliğin sosyo-ekonomik boyuttaki etkilerinin başında, çalışma ilişkilerindeki değişimler gelmektedir. Gerek makro boyutta ulusal çalışma ilişkilerinin, gerekse işletmelerde bir insan kaynakları işlevi olarak çalışma ilişkileri yönetiminin, küreselleşmeden kaynaklanan çok yönlü etkilere açık olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, küreselleşmenin ve özellikle çok uluslu işletmeciliğin çalışma ilişkileri üzerinde yarattığı makro ve mikro düzeydeki etkilerin analiz edilmesidir. Üç ana bölümden oluşan çalışmada, öncelikle küreselleşme kavramı ve gelişimi üzerinde kısaca durulmaktadır. İkinci bölüm, küreselleşmenin çalışma ilişkileri üzerindeki makro boyutlu etkilerine ayrılmış olup, bu çerçevede sırasıyla, ulusal çalışma ilişkileri sistemlerinin aşınması, sendikacılığın güç kaybetmesi, toplu iş sözleşmelerinin yapısal değişime uğraması ve esnek çalışma uygulamalarının artış göstermesi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra, küreselleşmenin doğrudan veya dolaylı olarak kapsamına giren işletmelerde, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışma ilişkileri yönetimi ve meydana gelen değişimler ana hatları ile irdelenmektedir. Küreselleşmenin çalışma ilişkileri üzerinde yarattığı makro ve mikro değişimler birbirlerini neden-sonuç bağlamında karşılıklı etkiledikleri için, mikro analizde de hareket noktası olarak, makro boyuttaki değerlendirmelerden yola çıkılmaktadır.

1.KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Bu gün dünya, geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı, her alanda liberal eğilimlerin güçlendiği ve teknolojik gelişmelerin hızla gelişip yayıldığı bir dönemden geçmektedir. Uluslar arası iletişim alanındaki çarpıcı gelişmeler, peyk sistemi, bilgisayar teknolojisi ve ucuzlayan ulaşım olanakları dünyayı küçültmekte ve *küreselleşme* olarak adlandırılan yeni bir olgunun büyüüp gelişmesine ortam hazırlamaktadır.¹

“Küresel” sözcüğünün kökeni 400 yıl öncesine gitmekle birlikte, küreselleşme görece yeni bir kavramdır. 1960’lı yıllarda ortaya çıkan ve 1980’lerden itibaren sıkça kullanılmaya başlayan bu kavram, insanlığın yaşamını ilgilendiren bir dönüşüm sürecini ifade etmekte olup², son yıllarda dünyada yaşanan gelişmeleri tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu gelişmelerin politik, ekonomik, kültürel, toplumsal ve teknolojik boyutları

¹ Hüseyin ÇEKEN, *Küreselleşme Yabancı Sermaye ve Türkiye Turizmi*, İstanbul Değişim Yayın Evi, İstanbul, 2003, s.5.

² Sinan AYGÜN, “Ekonomik Yönleriyle Küreselleşme Olgusu ve Türkiye”, *Küreselleşme Ekseninde Türkiye İçin Stratejik Öngörüler*, (Ed: Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.107.

olduğu için, küreselleşmenin anlamı ve önemi de kişiden kişiye değişmektedir.³

Buradan hareketle, günümüzde küreselleşme ve tanımı konusunda tam bir görüş birliği olduğu söylenemez. Küreselleşmeye ilişkin olarak sahip olunan farklı bakış açıları, dar ya da kapsamlı tanımlar verilmesine yol açmaktadır.⁴ Küreselleşme, bazı yazarlara göre⁵ üretim ve tüketim boyutunda sosyo-kültürel farklılıkların ortadan kalkması ya da çok uluslu işletmelerin, hangi ülkeden olursa olsun insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek standartlarda üretimde bulunması; bazı yazarlara göre ise, uluslar arası ticaretteki yayılma, sınırlar arası parasal akımların artması, şirketlerin birleşmeleri ve çok uluslu şirketlerin büyümesidir.⁶

Aslında küreselleşme; dünya genelinde, malların, hizmetlerin, finansal piyasaların, yatırımların, teknolojinin, üretim faktörlerinin, bilginin, eğitimin, fikirlerin, demokrasinin, kültürün, sağlığın, hukuk, siyaset ve çevresel faktörler gibi ortak değerlerin, sürekli ve hızlı bir biçimde bölgesel veya ulusal sınırları aşarak uluslar arasılaşma sürecidir.⁷

Küreselleşme sürecine hız katan birçok faktör olmakla birlikte, bu faktörlerin başında kuşkusuz çok uluslu işletmeler gelmektedir. Çok uluslu işletmeler, bir zamanlar ulusal sınırlarla çevrili olan pazarlara bugün uluslar arası boyutlar kazandırmışlardır.⁸ Küreselleşme sürecine paralel olarak, son yıllarda dünyada çok uluslu işletmelerin etkinliği giderek artmaktadır. Çok uluslu işletme, bir ana merkezi bulunan ve bu merkeze bağlı olarak değişik ülkelerde faaliyet gösteren şubelerden oluşan bir bütündür.⁹ Bu tür işletmelerin kökeni, XIV.yüzyıldan beri şekillenen erken dönem ticari sermayedarların etkinliklerine kadar götürülebilir. Ancak, modern anlamda çok uluslu işletmeler, XIX. Yüzyılın ikinci yarısında, özellikle 1870'ten sonra ortaya çıkmıştır. Çok uluslu işletmelerin bu dönemdeki yaygınlığı, 1870 ile I.Dünya Savaşı arasında gerçekleşen uluslar arası ekonomik faaliyetlerdeki dramatik yükselişin bir parçası olarak değerlendirilebilir.¹⁰

II.Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan yeni yatırım fırsatları ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin etkinliğine küresel bir boyut

³ Ömer EROĞLU ve Mesut ALBENİ, Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye, Bilim Kitabevi, Isparta, 2002, s.18.

⁴ Akgüç ÖZTİN, "Küreselleşme Olgusunun Türk Ekonomisine Etkisi", Cumhuriyet ve Küreselleşme, (Yay.Haz.: Suna Kili), T.C.Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2002, s.1.

⁵ Atilla DİCLE, "Küreselleşme: Nedenler, Sonuçlar, Tepkiler 1-2", Ekonomik Forum Dergisi, Cilt: , Sayı: Nisan, 2000, s.56.

⁶ Doğan UYSAL, "Küreselleşme ve Gelişmekte Olan Ülkeler", Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi, (Der: M.Akif Çukurçayır), Çizgi Kitabevi, Konya, 2003, s.302.

⁷ Hüseyin ÇEKEN, "Küreselleşme Sürecinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türk Turizmüne Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, BAÜ. Sos.Bil.Enst. Balıkesir, 2003, s.8.

⁸ Ebru GÜZELCİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık ve Matbaa San.Tic., İstanbul, 1999, s.22.

⁹ Halil SEYİDOĞLU, Uluslar arası İktisat, Teori-Politika-Uygulama, Kurtiş Matbaacılık, İstanbul, 2003, s.684.

¹⁰ Peter DICKEN, Transnational Corporation and Nation-States, International Social Science Journal CLT.

kazandırmıştır. Özellikle 1960 sonrası dönem, bir yandan uluslar arası ticaretin hızla geliştiği, diğer yandan çok uluslu işletmelerin ortaya çıkıp yaygınlaştığı bir dönemdir.¹¹ Bu dönemde sayıları giderek artan çok uluslu işletmeler, mal ve hizmetleri dünya genelinde üretme ve pazarlama yeteneğini kazanmışlardır. Bu durum da, ulusal işletmelerin gücünü azaltarak devletler üstü bir güce sahip olan işletmeleri ortaya çıkarmıştır.¹²

Değişen dünyada üretimin belli bir seviyeye ulaşması, maliyetlerin yükselmesi, artan rekabet ve ürettikleri ürünler için yeni pazarlar bulma zorunluluğu, işletmeleri önce uluslar arası ve daha sonra çok uluslu olmaya iten en önemli sebeplerdir. Çok uluslu işletmelerin artmasında ve dünyaya yayılmasında, “pazar genişletmek” ve “çeşitli ülkelerin sahip olduğu ucuz, bol işgücü ya da hammadde gibi olanaklardan yararlanmak” önemli rol oynar.¹³ Farrel ise ¹⁴ küreselleşmenin, uluslar arası serbest ticareti ve yatırımları yaygınlaştıracığını ve dünya refahını artıracığını ileri sürmekte ve çok uluslulaşma eğilimini buna bağlamaktadır.

Küreselleşmenin tanımı, kapsamı ve gelişim sürecinden de görüldüğü gibi, çok uluslu işletmelerin faaliyet alanları dünya genelinde giderek artmakta ve yaygınlaşmaktadır. Bu da, gerek iş dünyasında gerekse toplumların sosyo-ekonomik yaşamında birtakım değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişikliklerin başında kuşkusuz çalışma ilişkilerinde ve bu ilişkilerde yer alan tarafların rolleri ve işlevlerinde görülen değişiklikler gelmektedir.

2. KÜRESELLEŞMENİN ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ SİSTEMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: MAKRO DEĞERLENDİRME

Çalışma ilişkileri genel olarak, devletin az veya çok müdahale ettiği, bölüşümü ve çalışma koşullarını kapsayan toplu pazarlıklara dayalı olan ve emek ile sermaye arasındaki kurumsallaşmış ilişkileri ifade eder. Bu tanımdan hareketle, makro bir sistem olarak çalışma ilişkileri, emek ile sermaye arasında bağımlı çalışmadan doğan ilişkilerin düzenlenmesini, bu ilişkilerde rol oynayan aktörleri ve bunlar arasındaki çatışmacı ve barışçı etkileşim ve eylem biçimlerinin incelenmesini içerir. Bu terim, ilgili yazında, “endüstri ilişkileri, mesleki ilişkiler, eşit yanlı ilişkiler, toplu ilişkiler, iş ilişkileri, sendikal ilişkiler, işçi-işveren ilişkileri ya da emek-sermaye ilişkileri” gibi çeşitli şekillerde ifade edilebilmektedir.¹⁵

¹¹ Paul HIRST ve Grahame THOMSON, *Küreselleşme Sorgulanıyor*, (Çev: Çağla Erdem ve Elif Yücel), Dost Kitabevi, Ankara, 1998, s.44.

¹² Mehmet YÜKSEK, *Küreselleşme Ulusal Hukuk ve Türkiye*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.164.

¹³ Gülay BUDAK, “Çok Uluslu Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl: 1996, Sayı:2, s.65.

¹⁴ Christopher FARREL, “The Growing Pains of Globalization”, *Business Week*, 26 April, 1999, s.27.

¹⁵ Mete ÇETİK ve Yüksel AKKAYA, *Türkiye’de Endüstri İlişkileri*, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, 1999, s.13.

Çok uluslu işletmelerin dünya ekonomileri üzerinde gittikçe hissedilen önemi, ulusal çalışma ilişkileri sistemlerini de büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkileşim ülkeden ülkeye farklılıklar göstermekle birlikte, özellikle “sendikacılık, toplu iş sözleşmeleri, işyerinde kontrol ve yönetime katılma” konularında görülen standart uygulamalar, bu etkilerin en önemlileri olarak kabul edilebilir. Genel anlamda çalışma ilişkilerinin özünü oluşturan bazı mekanizmalar, giderek daha çok, çokuluslu işletmeler tarafından şekillendirilmekte ve yönlendirilmektedir.¹⁶

Küreselleşmenin ve bu olgunun yaratıcısı olan çokuluslu işletmelerin çalışma ilişkileri üzerindeki makro boyutlu etkileri çok çeşitli olup, geniş kapsamlı ve ayrıntılı bir analizin konusunu oluşturabilir. Bu çalışmada ise, söz konusu etkiler, dört ana başlıkta özetlenmeye çalışılacaktır. Bunlar sırasıyla, ulusal çalışma ilişkileri sistemlerinin aşınması, sendikacılığın güç kaybetmesi, toplu iş sözleşmelerinin yapısal değişime uğraması ve iş yapısı ve çalışma tarzlarının daha çok “esnek çalışma” yönünde değişmesi olarak değerlendirilebilir. Aşağıda bu dört ana başlık, ana hatları ile irdelenmektedir.

2.1.Ulusal Çalışma İlişkileri Sistemlerinin Aşınması

Üretim sürecinin organizasyonu ülke sınırlarını aştıkça, emek piyasasının düzenlenmesi ile ilgili ulusal sistemler aşınmaya başlamıştır. Bunun en önemli nedenleri, çokuluslu işletmelerin ulusal çalışma ilişkileri sistemlerini şekillendirirken, kendi çıkarlarına uygun sistemlere ağırlık vermeleri ve farklı ülkelerin sistemlerini birbirlerine yakınlaştıran bir etki yapmalarıdır. Örneğin 1945 sonrasında, Ford ve General Motors gibi ABD kökenli çokuluslu işletmeler, toplu sözleşme ve günlük çalışma ölçümlenmeleri gibi konulardaki eğilimlerin belirleyicisi olmuşlardır. IBM’in “sendikasıız insan kaynakları yönetimi modeli”, toplu pazarlığa önemli bir alternatif olarak önerilmiştir. Son zamanlarda, Nissan, Sony, Toshiba ve Toyota gibi firmalar da, Hollanda’da yeni toplu pazarlık modellerinin öncüleri olmuşlardır.¹⁷

Anlaşılabacağı gibi, çokuluslu işletmeler üretim ve pazarlama süreçlerini ve yönetim tekniklerini standartlaşmaya çalıştıkları gibi, ulusal çalışma ilişkileri sistemlerini de etkileyerek benzer bir strateji oluşturmaya çalışmaktadırlar. Örneğin, Avrupa Birliği içinde oluşturulacak olan Avrupa İş Konseylerinin çokuluslu işletmeler tarafından desteklendiği görülmüştür. Alman kökenli bir çokuluslu işletme Volkswagen’in öncülüğünde, zaten mevcut olan işyeri konseylerinin, işletmenin yatırım yaptığı diğer ülkelerde de uygulanması gündeme getirilmiştir.¹⁸

Ulusal çalışma ilişkileri sistemi, genel olarak bu sistemi oluşturan tarafların (aktörlerin) rollerinde, işlevlerinde ve birbirleri ile olan ilişkilerinde

¹⁶ Gülten KUTAL ve A.Rıza BÜYÜKUSLU, Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetim, Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.82.

¹⁷ Fethi GÜRÜN, Globalleşme ve Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynaklarına Etkisi, Türk Tarihi Kurumu Basımevi, Ankara, 2001, s.178.

¹⁸ KUTAL ve BÜYÜKUSLU, s.84-85.

temel belirleyicidir. Dolayısıyla, küreselleşme ile birlikte bu sistemlerdeki değişim -aşınmaya dönmek- geleneksel anlamda çalışma ilişkilerinin tarafları arasında yeni ve farklı oluşumları beraberinde getirmektedir. Herşeyden önce, bundan sonraki bölümlerde açıklanacak olan sendikacılığın güç kaybetmesi ve değişen toplu iş sözleşmeleri, bu aşınma sürecinin en önemli sonuçlarıdır.

2.2. Sendikacılığın Güç Kaybetmesi

Dünya genelinde sanayileşme ile başlayan ve gelişme gösteren sendikacılık hareketinin, küreselleşme ile birlikte önemli ölçüde güç kaybettiği görülmektedir. Tüm dünyada işgücü oranları sürekli bir artış gösterirken, bu artış sendikalaşma oranına yansımamaktadır. Örneğin, 1980’li yıllara kadar sürekli olarak istikrarlı bir eğilim gösteren Avrupa işçi sendikalarının, 1980 yılındaki ikinci petrol krizi nedeniyle –İskandinav ülkeler dışında- gerilediği görülebilir.¹⁹

Sendikacılığın güç kaybetmesine ilişkin somut veriler artırılabilir. ILO’nun 1998 araştırmasına göre²⁰, 1985 ve 1998 yılları arasında sendika üye sayıları elde edilebilen ülkeler açısından, Afrika’da 3, Amerika’da 7, Asya’da 3 ve Avrupa’da 23 ülkede sendikalı çalışan sayısında azalma görülmüştür. Son 10 yıl içerisinde, karşılaştırmalı verilerin sağlanabildiği 66 ülkeden 35’inde sendikalaşma oranı %20 düzeyinde bir düşüş göstermiştir.²¹ Ayrıca son yirmi yılda OECD ülkelerinde sendika üye sayısı %36’dan %27’ye düşmüştür.^{22- 23} 2003 itibarıyla, yalnızca ABD’de sendika ve işgücü sayısı üçte bir oranında azalmıştır. Ayrıca Avusturya, Almanya, İtalya ve Britanya’da da azalma eğilimi sürmekte ve sendikalar güçlerini ve siyasi nüfuzlarını yitirmektedirler. Örneğin Alman sendikacılığında da son yıllarda önemli ölçüde güç kaybına rastlanmaktadır. Alman sendikaları, pazarlık güçlerini geliştirebilmek için, daha az sayıda çok büyük birlikler içinde toplanmaya çalışmaktadırlar.²⁴ Bir diğer çarpıcı veri ise, bugün dünya işgücünün sadece %17’sinin sendikalı oluşudur.²⁵

Sendikal hareketlerin zayıflamasına neden olan faktörlerin başında işsizlik artışı gelmektedir. Araştırmalar işsizliğin, mega teknoloji ve otomasyon ile uluslar arası rekabet olmak üzere iki ana nedenden kaynaklandığını göstermektedir. Üretimin giderek emek-yoğun

¹⁹ Faruk SAPANCALI, “90’lı Yıllarda Türk Sendikacılığının Yapısal Sorunları”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 9, Sayı:II, 1994, s.29.

²⁰ ILO World Labour Report, 1998.

²¹ Jale YALINPALA, “Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, Küreselleşme İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar, (Der: Alkan Soyak) OM Yayınevi, İstanbul, 2002, s.297.

²² Aysel TOKOL, “Küreselleşme ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, Küreselleşmenin İnsani Yüzü, (Der: Veysel Bozkurt), Alfa Yayınları, İstanbul: 2000, s.141.

²³ Erdiç YAZICI, “Dönüşen Dünya ve Yeni Sendikal Arayışlar”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:4, Ocak 1999, sayı:4, s.96.

²⁴ Tony ROYLE, “Multinational Corporations Employers Associations and Trade Union Exclusion Strategies in the German Fast-Food Industry”, Employee Relations, Vol.24, N.4, 2002, pp.437-465.

²⁵ Oswaldo DE RIVERO, Kalkınma Efsanesi, (Çev: Ömer Karakurt), Çitlembik Yayınları, İstanbul, 2003, s.80.

teknolojilerden ileri teknoloji gerektiren sermayeye yönelmesi, bir yandan kalifiye işgücüne olan talebi artırırken, diğer yandan yüksek verimlilik sağlayarak belirli bir üretim seviyesindeki emek talebini de daraltır.²⁶ İşsizlik artışı ve küresel teknoloji sonucunda, Taylorist ve Fordist sistem yerini bilgiye dayalı üretim sistemlerine bırakmış ve bunun sonucunda mavi yakalıların yerine beyaz yakalıların geçişi hız kazanmıştır. Bilindiği gibi, emek-yoğun üretime dayalı talebin artması, aynı zamanda sendikaların güçlenmesi anlamına gelmektedir.²⁷ Küreselleşme ile birlikte sendikacılığın özünü oluşturan ve emek-yoğun çalışan mavi yakalılar, emek piyasasında giderek daha çok güç kaybetmişlerdir²⁸ ve bu, beraberinde işsizliği hızlandırıcı rol oynamıştır. Öte yandan, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz işgücünden yararlanma düşüncesiyle bu ülkelere yatırım yapılmakta, dolayısıyla sosyo-kültürel ve yasal altyapı yetersizliği nedeniyle sendikal geleneğe sahip olmayan çalışanlar, bu ülkelerdeki sendikal hareketleri olumsuz etkilemektedir.²⁹ Çokuluslu işletmelerin çalışanların çıkarlarını farklılaştırması, aralarında gizli rekabeti ortaya çıkarması, ücretlerin performansına göre belirlenmesi, işsizlik korkusu nedeniyle veya kendi işini kaybetmemek için bireysel olarak hareket etmeleri gibi nedenler de sendikaları güçsüzleştirmektedir.³⁰

Kayıtlı istihdamdan kayıtsız istihdama geçiş eğilimi de sendikalaşmayı engelleyen diğer bir faktördür. Özellikle gelişmekte olan Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkelerinin çoğunda bu tür bir eğilim göze çarpmaktadır.³¹ Ayrıca, işgücünün esnek kullanımı adı altında, geçici çalışma, kısmi çalışma ve taşeronlaştırma uygulamalarının yaygınlık kazanması ve emek piyasasında esnek işgücü kullanımının beraberinde ücret esnekliği getirmesi; işgücünün sermaye gibi hareket serbestisine sahip olmaması ve buna bağlı olarak küresel safta bir emek piyasasının oluşmaması; şirket evlilikleri, edinimler ve stratejik ortaklıkların emek piyasası üzerindeki baskıcı etkisi; dünya genelinde özelleştirmenin hız kazanması; ve toplumcu bir tarihsel geçmişe sahip olan sendika olgusunun, işlerin niteliği ve üretim düzenindeki yeniliklerin etkisiyle öne çıkan bireycilik ve bireysel eğilimleri karşılamakta yetersiz kalması vb. de sendikal hareketlerdeki güç kaybının nedenleri arasında sayılabilir.^{32, 33, 34, 35, 36, 37, 38}

²⁶ Osman ŞİMŞEK, "Endüstriyel İlişkiler Sisteminde Değişmeler", Kamu-İş Hukuk ve İktisat Dergisi, Cilt:4, Sayı:4, Ocak 1999, ss.257-258.

²⁷ Kim MOODY, Works in a Lean World: Union in the International Economy: Seso, 1997, s.91.

²⁸ Baskın ORAN, Küreselleşme ve Azınlıklar, Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 4. Basım, İmaj Yayınevi, Ankara, 2001, s.54.

²⁹ William GREIDER, Tek Dünya Küresel Kapitalizmin Manik Mantığı, (Çev: Yavuz Alagan), İmge Kitabevi, Ankara, 2003, s.73.

³⁰ İlyas KÖSTEKLLİ, "Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-İşveren İlişki Üzerine Etkileri", Petrol-İş Yıllığı 97-99, No:58, 2000, s.856.

³¹ Kuvvet LORDOĞLU, "Küreselleşme Karşısında Sendikacılık Hareketinin Geleceği", Küreselleşmenin İnsani Yüzü (Der: Veysel Bozkurt), Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.157.

³² Ronaldo MUNCK, Emegün Yeni Dünyası, Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma, (Çev: Mahmut Teksel), Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002, s.17.

³³ Kadir KOÇDEMİR, "Küreselleşme ve Türkiye", Türk İdare Dergisi, Sayı:418, 1998, s.77.

Yukarıda sayılan tüm unsurlar, çokuluslu işletmelerin faaliyetleri sonucunda, bilinen -yani geleneksel anlamda- sendikacılık faaliyetlerinin önemli ölçüde güç kaybetmesine ve hatta temel işlevlerini kaybetmesine neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da, özellikle işçi sendikaları açısından en temel varolma nedeni olan toplu iş sözleşmeleri de yapısal değişime uğramakta ve bu sözleşmelerin ağırlığı, güç kaybeden sendikalardan çokuluslu işletmelere kaymaktadır.

2.3. Toplu İş Sözleşmelerinin Yapısal Değişime Uğraması

Toplu iş sözleşmeleri, (toplu pazarlık), çalışanlar ve işverenler arasında en geniş anlamda karşılıklı hakları ve çıkarları düzenleyen bir sosyal politika aracıdır. Bu aracın kullanımında etkin rol oynayan sendikalar, temsil ettikleri gruba göre üyelerinin çıkarlarını korumaya çalışırlar.³⁹ Dolayısıyla sendikal hareketlerdeki zayıflama, toplu iş sözleşmelerini de yapısal değişikliğe uğratmıştır.

Çok uluslu işletmelerin, genellikle devlet müdahaleleri ve yasalar yoluyla güvence altına alınan kurumsallaşmış çalışma ilişkilerinden rahatsız oldukları iddia edilmektedir. Bunun sonucu olarak, yatırım yapmak istedikleri ülkelerde mevcut çalışma ilişkileri sistemi ve yasal düzenlemeler kendileri açısından uygun değilse, kendi üretim, insangücü, sendika ve çalışma ilişkileri anlayışını işyerinde dayatmaya çalışmaktadırlar.⁴⁰ Bu durum, toplu iş sözleşmeleri üzerinde de aynı baskının yaratılmasına neden olmaktadır.

Bilindiği gibi sendikacılık, ancak demokratik kurum ve kuralların belli bir düzeyin üzerinde gerçeklik kazanmış olduğu toplumlarda varlık kazanabilir.⁴¹ Dolayısıyla sendika geleneği olmayan, başka bir deyişle demokratikleşme sürecini tamamlayamamış bölgelerde/ülkelerde çokuluslu işletmeler, direkt olarak işçiler ile anlaşarak kendi yöntem ve önlemlerini hayata geçirmektedirler. Sendikacılık geleneği olan gelişmiş ülkelerde ise, bu işletmeler sendikalarla anlaşarak veya toplu iş sözleşmeleri çerçevesinde getirdikleri yeni maddeler ile anlaşmaya varmaktadırlar.⁴²

Öte yandan 1980’li yıllardan itibaren çalışma ilişkilerinde toplu

³⁴ Mehmet Durdu BİCKES, “Küreselleşme Olgusu ve İşçi Sendikaları Üzerindeki Olası Etkileri”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Sayı: 475, 2001, s.74.

³⁵ Mehmet ZİNCİRKIRAN, “Küreselleşme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, (www.kuresellesmesorunlaricozumonerileri.htm).

³⁶ Yusuf ENGİN, “Sendikacılıkta Değişim”, Öz-İplik İş Gazetesi, Sayı:29, 1998, ss.52-53.

³⁷ Leman BİLGİN, “İşçi-İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme”, Anad.Ünv.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XVII, Sayı:1, 2001, s.291.

³⁸ Ahmet TONAK, “ÇTYA’nın Bağlamı: Küreselleşme ve Yabancı Sermaye, Küreselleşme Emperyalizm Yerelcilik İşçi Sınıfı”, (Der: Ahmet Tozak), İmge Kitabevi, Ankara, 2000, s.20.

³⁹ Kuvvet LORDOĞLU ve Nurcan ÖZKAPLAR, Çalışma İktisadı, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.342.

⁴⁰ KUTAL ve BÜYÜKUSLU, s.98.

⁴¹ Alpaslan IŞIKLI, “Sendikacılık Hareketleri İçinde Demokrasi Kavramının Gelişimi Açısından Türkiye İşçi Hareketinin Özgün Yanları”, Türkiye’de Sendikacılık Hareketleri İçinde Demokrasi Kavramının Gelişimi”, (Haz: Alpaslan Işıklı), T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları/1683, Ankara, 2002, s.2.

⁴² KUTAL ve BÜYÜKUSLU, s.87.

pazarlıklar yerine bireysel pazarlıkların ve bireysel akitlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durumun çeşitli nedenleri olmakla birlikte, bu nedenlerden biri de, yükselen küresel kültürün, bireyin gelenek ve cemaat karşısındaki bağımsızlığını artırması olarak ifade edilebilir. Ancak sözü edilen “bireyleşme” olgusu, bir ideoloji olarak “bireyselleşme”ten ayrı tutulmalıdır. Burada modernleşmenin, veri alınan gelenek ve cemaat otoritesini sarstığı ve dolayısıyla da bireyi daha çok kendine güvenir hale getirdiği savunulmaktadır.⁴³ Bunların sonucunda görülen, örgütsel sadakatin zayıflayarak doğrusal kariyerin yerini çok yönlü kariyer anlayışının, süreklilik ve durağanlık gösteren iş piyasalarının yerini ise dinamik ve belirsiz piyasaların almasıdır.⁴⁴

Bu gelişmeler, toplu iş sözleşmelerinin zaman içerisinde küreselleşme etkisiyle farklı bir boyut kazandığını ve bireyselliğin ön plana çıktığını göstermektedir. Sendikacılığın zayıflaması ile başlayan bu süreç, çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini ve ağırlıklarını sürdürdükleri müddetçe varlığını koruyacak gibi görünmektedir.

2.4.Esnek Çalışma Uygulamalarının Yaygınlık Kazanması

Küresel rekabetin yaygınlık kazanmasıyla birlikte, çalışma koşullarında da birtakım değişiklikler söz konusu olmuştur. Üretim, sözleşme, görev (fonksiyon), çalışma zamanı, süresi ve mekanı ile ilgili esnek uygulamalar, bu değişikliklerin başında gelmektedir. Özellikle son yirmi yıldır Avrupalı işletmeler arasında, fonksiyonel, nümerik ve finansal esnekliğe doğru bir eğilim artış göstermektedir.⁴⁵ Bu değişiklikler, küresel ölçekte, işletmeler, çalışanlar, toplumlar ve çalışma ilişkileri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.⁴⁶ Esnek çalışma saatleri, kısmi süreli çalışma ya da iş paylaşma, sıkıştırılmış iş haftaları, vardiyalı çalışma, alternatif işyerleri (esnek yer) uygulamaları veya esnek yol sistemi gibi uygulamalar, bu bağlamda en çok karşılaşılan çalışma türleridir.⁴⁷

Esnek çalışma uygulamalarına ilişkin bazı veriler şöyle özetlenebilir: Örneğin Avrupa Birliği’nde 1995 yılında perakende dağıtım, eğitim, sağlık, turizm, bankacılık, finans ve sigorta iş kollarında açılan işlerin yaklaşık %80’i yarı zamanlı çalışmaya dayalıdır. Kanada’da yarı zamanlı çalışma, 1976’dan 1995’e kadar tam zamanlı istihdama göre 3 kat artış göstermiştir. ABD’de ise tam zamanlı çalışanların yaklaşık %13’ünün diğer esnek çalışma programlarına dahil olduğu görülmektedir.⁴⁸ 1991 yılında ABD’de yapılmış

⁴³ Peter L.BERGER, “Giriş. Küreselleşmenin Dinamikleri”, Bir Küre Bin Bir Küreselleşme Çağdaş Dünyada Kültürel Çeşitlilik, (Ed. Peter L.Berger, Samuel P.Huntington), Kitap Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 17.

⁴⁴ Aşkın KESER, “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, Öneri, C:5, s.17, Ocak 2002, s.9.

⁴⁵ Patrick GUNNIGLE, Thomas TURNER, Michael MORLEY, “Employment Flexibility and Industrial Relations Arrangements at Organisation Level – A Comparison of Five European Countries”, Employee Relations, Vol:20, No:5, 1998, s.43.

⁴⁶ TARCAN, s.1-2.

⁴⁷ ACAR, s.69-82.

⁴⁸ Ahmet Cevat ACAR, “Alternatif Çalışma Düzeni”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:21, S:1-2, Nisan-Kasım 1992, s.71.

olan ve 188 büyük işletmeyi kapsayan bir araştırmada, işletmelerin %77'sinin esnek çalışma saatlerini ve %48'inin iş paylaşımı programlarını uyguladıkları saptanmıştır.⁴⁹ Ülkemizde ise yarı zamanlı çalışma, diğer ülkelere oranla daha düşük olsa da, diğer esnek istihdam oranlarında artma eğilimi söz konusudur.⁵⁰

Küreselleşmenin de itici etkisiyle, esnek çalışma uygulamalarının bu denli yaygınlaşmasının en önemli nedenleri⁵¹ aşağıdaki ana başlıklarda toplanabilir:

- *Maliyetleri düşürme;
- *Değişen pazar şartlarına hızlı uyum;
- *Stoksuz üretim yapma, atıl işgücü bulundurmama;
- *Tam gün çalıştırılması mümkün olmayan işgücünden yararlanma;
- *Sanal ortamda çalışan işgücünden yararlanma;
- *Tam gün istihdamın getireceği riskleri ve fazladan maliyetleri çalışanlara ve topluma aktarma.
- *Sağlık ve emniyet riskleri büyük olan işlerin getireceği maliyetlerden kurtulma.
- *Eğitim masraflarını çalışanlara ve devlete yükleme.
- *İşe devamsızlığı azaltma.

Yukarıdaki ana nedenlere bağlı olarak uygulanmakta olan esnek çalışma şekillerinin, çalışma ilişkileri sistemleri üzerindeki en belirgin etkileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

*Her şeyden önce bu uygulamalar, ülkeler bazında mevcut yasaların gözden geçirilmesini ve yeni yasal düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir. Bu düzenlemeler, sanayileşmiş ülkelerde giderek daha yeterli hale gelirken, bazı ülkelerde –örneğin Türkiye- bu konuda önemli ölçüde yasal boşluk olduğu görülmektedir. Özellikle işçi statüsünde olup yarı zamanlı çalışanların, asgari ücret, fazla çalışma, yıllık ücretli izin, hafta tatili, kıdem tazminatı ve sosyal güvenlik haklarının güvence altına alınması sorunu vardır.⁵²

*Esnek çalışma uygulamaları, sendikaların üye ve güç kaybetmelerine neden olmaktadır. Örgüt yapıları ve iş süreçleri esnek çalışma çerçevesinde yeniden düzenlenen işletmelerde, küçülme ve daha küçük çalışma paylarına geçilmesi eğilimi artmaktadır. Ulusal çapta iş kolu düzeyinde yapılan toplu pazarlıklar ise daha dar alanlara veya işletme seviyelerine kaymaktadır. Esnek çalışma, sendikalar için bir yandan yeni üye

⁴⁹ Çiğdem KIREL, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2, Kasım 1999, s.116.

⁵⁰ Ertuğrul TARCAN, “Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerde Çalışanlar Üzerine Etkileri”, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2000., s.3.

⁵¹ TARCAN, S.8.

⁵² İnci Ayhan KUZGUN, “Hacettepe Üniversitesi Yarı Zamanlı İşgücü Piyasasının Oluşturulması ve İşbirliği”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XIV, Sayı:1, Temmuz 1996., s.161.

kaydetmede ve üyelerin izlenmelerinde güçlükler yaratırken, diğer yandan gelirlerinin azalmasına neden olmuş ve sendikalar o ölçüde güç kaybetmeye başlamışlardır.⁵³

*Diğer yandan esnek çalışma uygulamaları; kadınların, yaşlıların veya çok gençlerin ve sağlık sorunları nedeniyle tam gün çalışamayacak olanların işgücüne katılmalarını kolaylaştırmıştır. Ancak bunun yan etkileri olarak, daha düşük ücrete razı olma, sosyal haklardan ve yan ödemelerden vazgeçme, iş güvencesinin düşük düzeyde olması ve sosyal güvenlik sistemlerinin yetersizliği veya bulunmaması gibi durumlar, sayılabilir.

Özetlenecek olursa, bazı yazarların da belirttiği gibi, esnek çalışma uygulamaları, küreselleşen baskıcı rekabet ortamında, özellikle çok uluslu işletmelerin risklerini çalışanlara ve devlete yükleyen; vasıfsız, güvencesiz ve sendikasıız sınıfları büyüterek onların pazarlık güçlerini ortadan kaldıran uygulamalar olarak da ifade edilebilir.⁵⁴ Öte yandan esnek çalışma uygulamaları, örgüt geliştirmede ve rekabet gücünü artırmada, gerek örgütler/gerek çalışanlar açısından, çok olumlu etkileri olan bir özelliğe de sahiptir. Çalışanlar açısından iş ortamının getirdiği yorgunluk, monotonluk ve bıkkınlığı azaltarak ve iş ve sosyal hayatlarını daha dengeli bir biçimde özgürce düzenlemelerine olanak vererek motivasyonu artırdığı ve verimliliği yükselttiği bilinmektedir.⁵⁵ Çalışanlarla örgüt arasında karşılıklı güven ve işbirliğini gerekli kılan bu uygulamalar, yasal düzenlemeler doğrultusunda evrensel norm ve ilkelere bağlı olarak yerine getirildiği, çalışma ilişkileri çerçevesinde karşılıklı hakların garanti altına alındığı ve yönetime katılma konusunda diğer çalışanlarla esnek çalışanlar arasında dengeyi gözetecek bir sistemin mevcut olması halinde, çalışma ilişkilerini olumlu yönde etkileyecektir.

Makro düzeydeki değişikliklere ilişkin olarak yukarıdaki açıklamalara eklemek gerekirse, 1990 yılından sonra başlayan küreselleşme süreci ile birlikte, bütün dünyada, esnek iş piyasalarının, kayıt dışı ekonomilerin, işsizliğin ve enflasyonun artışı sonucu, ücretler için parlak bir dönem olmamıştır. Sendikalar ve toplu sözleşme düzeni, formel sektörlerde ve büyük işletmelerde gücünü nispeten korumuş, sendikasıız kesim ve informal kesim ise gelir kaybına uğramıştır.⁵⁶

Çalışmanın bu bölümünde, küreselleşme sürecinin çalışma ilişkileri sistemi üzerindeki makro etkileri ana hatlarıyla irdelenmiştir. Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, küreselleşmenin, ne şekilde olursa olsun mutlaka makro çalışma ilişkileri sistemini, dünyanın her yerinde ve çoğunlukla sektör ve ölçek ayrımı gözetmeksizin etkilediği açıkça görülebilir. Bu durumun etki gücü ülkelerin gelişmişlik düzeyine ve sosyal yapısına göre farklılık

⁵³ TARCAN, s.14.

⁵⁴ TARCAN, s.3.

⁵⁵ Özcan, YENİÇERİ, Örgütsel Değişiminin Yönetimi, Nobel Yay.Dağ., Ankara, 2002, ss.260-262.

⁵⁶ H.İbrahim POLAT, "Türkiye'de Toplu İş Sözleşmelerinin Ücretler Üzerindeki Etkisi ve Ekonomik Analizi (1980-1997)", Dumlupınar Ün. Sos.Bil. Dergisi, S.2, Haziran 1999.

gösterecektir. Başka bir deyişle sanayileşmiş ve sosyo-ekonomik gelişimini tamamlamış ülkelerde bu değişiklikler çağın dinamikleri olarak kabul edilmekte ve çalışma ilişkileri sağlam bir düzen içerisinde yeniden şekillenebilmektedir. Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde ise çoğunlukla bu durumun tersi söz konusu olmakta ve çalışma ilişkileri, çalışanların pazarlık güçlerinin zayıfladığı bir eğilim göstermektedir.

3. KÜRESELLEŞMENİN İŞLETMELERDE BİR İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVİ OLARAK ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE ETKİLERİ: MİKRO DEĞERLENDİRME

Buraya kadar yapılmış olan açıklamalar, küreselleşmenin çalışma ilişkileri üzerinde yarattığı makro düzeydeki etkileri irdelemeye yöneliktir. Ancak küreselleşme olgusunun ve bu olguyu doğuran çok uluslu işletmeciliğin, bugünün ve geleceğin işletmelerindeki çalışma ilişkileri yönetimi kapsamında yaratacağı mikro düzeydeki etkiler de söz konusudur. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde, küreselleşmenin doğrudan veya dolaylı olarak kapsamına giren işletmelerde, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışma ilişkileri yönetimi ve meydana gelen değişimler ana hatları ile tartışılmaya çalışılacaktır.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi işlevi, çalışma ilişkilerinin yapısını ve bu ilişkilerle ilgili kararları, faaliyetleri ve konuları da kapsamaktadır. Buradan hareketle, insan kaynakları yönetiminin alt işlevlerinden biri de, işletmedeki işçi-işveren ilişkilerini düzenlemek ve bu ilişkilerin, gerek bireysel gerekse toplu ilişkiler düzeyinde dengeli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Bu kapsamda, mevcut iş/çalışma yasaları ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun hareket edilmesini sağlamak, örgüt içindeki sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini etkin bir biçimde gerçekleştirmek, *çalışma ilişkileri yönetimi* adı verilen bir alt işlevin konusunu oluşturur ve işletmede insan kaynaklarından sorumlu birimin görev alanına girer.⁵⁷

Çalışma ilişkileri bir sistem olarak ele alındığında, genellikle karşımıza üç farklı taraf çıkmaktadır: İşçiler ve onların temsilcilerinden oluşan taraflar, işverenler ve işveren temsilcilerinden oluşan taraflar ve işçi-işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kurumları ve organları olarak sınıflandırılabilir olan bu taraflar, işyeri ve iş çevresi ile ilgili kurallara şekil vermektedirler.⁵⁸ İşletmelerde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve etkin yönetimi, öncelikle işçi-işveren ve devlet arasındaki işbirliğinin artırılmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla çalışma ilişkileri sisteminin tarafları arasında problem çözücü tekniklerin belirlenmesi, bireysel, örgütsel, sektörel, yerel ve ulusal düzeyde büyük önem taşıdığı gibi, bu ilişkilerin etkin yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını geliştirmeleri açısından da son derece

⁵⁷ Zeki ADAL, “12. Bölüm: İşçi-İşveren İlişkileri”, İnsan Kaynakları Yönetimi (içinde), 2.Baskı, Dönence Bas. ve Yay. Hiz., İstanbul, 2000.

⁵⁸ Nusret EKİN, Endüstri İlişkileri, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul, 1994, s.36.

anlamlıdır.⁵⁹

Küreselleşme sürecinin çalışma ilişkileri yönetimi üzerindeki etkilerini incelemeyen önce, çokuluslu işletmeciliğin insan kaynağı boyutuna kısaca göz atmakta yarar vardır. Bu bağlamda öncelikle çokuluslu işletmelerin, ulusal işletmelere oranla oldukça gelişmiş ve uzmanlaşmış insan kaynakları bölümlerine sahip olduğu görülmektedir.⁶⁰ Bunun en temel nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:^{61, 62, 63, 64, 65, 66}

-İnsan kaynakları yönetiminin genel olarak iş yaşamında rekabet üstünlüğü kazanma açısından öneminin artması ve bunun küresel boyuta taşınması;

-Kültürel açıdan büyük farklılıklar gösteren bir işgücü ile çalışmanın güçlüğü ve özellikle “farklılık yönetimi” alanında uzmanlık gerektirdiği;

*Küresel düzeyde aranan nitelikte işgören ve yönetici bulabilme sorunu-seçimi, bulunması, eğitimi ve ödüllendirilmesinin önem kazanması;

*Çokuluslu işletmelerde geleneksel hiyerarşik yapıların şebeke yapılarına doğru değişim göstermesi ve böylece biçimsel olmayan iletişimin ağırlık kazanması;

*Bu tür işletmelerde işgören motivasyonunun sağlanmasının son derece öncelikli, ancak ulusal işletmelere göre karmaşık ve güç olması.

*Son olarak, bu tür işletmelerde, insan kaynakları yönetiminin küresel hedeflere odaklı ve onlarla bütünleşmiş şekilde yapılandırılmasının önem kazanması.

Ayrıca eklemek gerekirse, uluslar arası faaliyetlerde bulunan işletmeler, insan kaynakları alanında bilinen politikaları ve uygulamaları dış ülkelerdeki uzantılarına göre uyarlayabilmeli ve hatta çeşitli ülkelere transferi mümkün politikalar geliştirebilmelidirler.⁶⁷

Küreselleşmenin sonucu olarak, ulusal çalışma ilişkileri sistemlerinde ve süreç olarak makro düzeydeki çalışma ilişkileri bütününde yaşanan önemli değişiklikler, işletmelerin insan kaynakları boyutunda da ayrı

⁵⁹ Abdülkadir ŞENKAL, Sendikasıız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye’de), Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Ankara, 1999.

⁶⁰ GÜRÜN, s.182.

⁶¹ Kathy MONKS, Hugh SCULLIAN ve Jane CREANER “HRM in International Firms Evidence From Ireland”, Personnel Review, Vol:30, No:5, 2001, s.537.

⁶² Paul SPARROW ve Pie-Chuan WU, “Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees”, Employee Relations, Vol:20, N:1, 1998, s.26-27.

⁶³ Susan FREY-RIDGWAY, “The Cultural Dimension of International Business”, Collection Building, Vol:16, N:1, 1997, s.12.

⁶⁴ Nevin Döşoğlu DENİZ, “Global Eğitimin Günümüz İşletmeleri ve Yöneticiler İçin Önemi”, Öneri, C:1, S.6, Ocak 1997, s.17.

⁶⁵ Nevin Döşoğlu DENİZ, “Farklı Kültürlerden Oluşan Ekiplerin Yönetimi”, M.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XVI, S.1, 2000, s.65.

⁶⁶ Alan FISH ve Jack WOOD, “Realigning International Careers a More Strategic Focus”, Career Development International, 2/2, 1997, s.102.

⁶⁷ Öznur YÜKSEL, Uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999, s.241.

bir değerlendirmeye alınmalıdır. Burada vurgulanması gereken nokta, makro ve mikro değişim unsurlarının karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri ve hatta zaman zaman birbirlerinin nedeni ya da sonucu olabilecekleridir. Bu nedenle de, küreselleşmenin mikro düzeyde (işletme boyutunda) çalışma ilişkileri yönetimi üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasında, birinci bölümdeki makro değişimlerden yola çıkılması uygun görülmüştür.

3.1.Ulusal Çalışma İlişkileri Sistemlerinin Zayıflaması ve İşletmelerde Çalışma İlişkileri Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Çokuluslu işletmelerin, iş kolu ve ulusal düzeyde çalışma ilişkileri sistemlerinin yerine “iş yeri çalışma ilişkileri sistemleri” oluşturma eğiliminde oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla çalışma ilişkilerinde rollerin değişmeye başlaması, işyerindeki görüşmelerde sendikaların rolü ve ağırlığını azaltarak, işletme yönetimlerini ön plana çıkarmaya başlamıştır. Çok uluslu işletmeler, işyeri disiplini ile ilgili olarak kendi iç mekanizmalarını geliştirmekte ve merkezi yönetim tarafından kabul edilen performans değerlendirme sistemleri; finansal ölçümler ve pazar etkinliklerinin yanında emeğin (işgücünün) performansını da kapsamaktadır.⁶⁸

Ulusal çalışma ilişkileri sistemlerini büyük ölçüde etkileyen ve adeta bir reformun eşiğine getiren faktörler arasında, küreselleşme eğilimi, küresel esneklik, çok uluslu işletmelerin getirdiği yeni üretim ve yönetim teknikleri başta gelmektedir.⁶⁹

Ulusal çalışma ilişkileri sisteminde sözü edilen bu değişikliklerin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri temelde iki ana boyutta değerlendirilebilir: bunlardan ilki, çalışma ilişkileri sisteminin yasal çerçevesinde (ülke yasaları / sektörel mevzuat) meydana gelen değişikliklerdir ve insan kaynakları yöneticileri (merkezi/yerel) bunlardan haberdar olmak ve bu yeni koşulların getireceği düzenlemelere uyum sağlamak durumundadırlar. Diğeri ise, özellikle çokuluslu işletmelerde, merkezi yönetimin, sözü edilen merkeziyetçi uygulamalarının çalışanların hakları ile dengeli olacak biçimde hazırlanmasında ve yürütülmesinde sorumluluk taşımalarıdır. Çünkü çalışanların bu konularda karşılaştıkları sıkıntıları iletecekleri ve çeşitli isteklerde bulunabilecekleri birimler, insan kaynakları birimleridir.

3.2.Sendikacılığın Güç Kaybetmesi ve İşletmelerde Çalışma İlişkileri Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Makro değerlendirmede, sendikacılığın güç kaybetmesi, nedenleriyle birlikte ayrıntılı biçimde irdelenmiştir. Bunun insan kaynakları yönetimi üzerindeki en önemli etkisi ise, faaliyet alanı ve rol değişimi ile ilgilidir. Örneğin gelişmiş Batı ülkelerinde, sendikasız işyerleri sayısındaki artma ile birlikte, insan kaynakları yönetiminin rolünde değişimler

⁶⁸ GÜRÜN, s.179-180.

⁶⁹ Ali Rıza BÜYÜKUSLU, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 1998, s.158-159.

görülmektedir. Sendikalı işyerlerinde, insan kaynakları yönetimi birimleri, birçok konuda işgören yerine doğrudan sendikalarla görüşmek durumunda kalırlar ve toplu pazarlık süreci ile meşgul olurlar. Sendikaların güç kaybetmesi ile birlikte yöneticiler, işgörenleri işletmeye bağlayabilmek ve rekabetçi üstünlük elde edebilmek için, ekonomik, fiziksel ve sosyal koşulları sağlamak için uğraş verirler.⁷⁰

Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi, küreselleşme sürecine bağlı olarak, çalışanların işyeri düzeyinde yönetime katılma yöntemlerinde ve buna paralel olarak da sendikalaşma düzeyinde değişimler söz konusudur. Bazı yazarlara göre çalışanların katılımı, performansa göre ücret ödenmesine neden olarak sendikaların rolünü zayıflatmaktadır. Özellikle sendikaların tanınmadığı, sendikanın örgütlenmesinde izin verilmeyen ya da sendikanın güçlü olmadığı işletmelerde, yeni işyeri çalışma ilişkileri sistemleri ve çalışanların doğrudan katılımına ilişkin yöntemler alternatif olarak sunulmaktadır. Yeni ödüllendirme stratejileri ve buna bağlı yüksek ücret politikaları da, sendika ve üyeler arasındaki bağları zedeleyebilmektedir.⁷¹

Küreselleşen iş dünyasında değişime uğrayan çalışma ilişkileri sistemleri, yeni ve güçlü aktörler olarak, işveren veya işveren sendikalarının temsilcileri ile işletme adına onları temsil eden işveren vekillerini (yöneticileri) ön plana çıkarmaktadır.⁷² Küreselleşme nedeniyle, daha önce de gerekçeleriyle belirtilmiş olan “sendikacılığın güç kaybetmesi” özellikle işçi sendikaları açısından daha geçerli olarak kabul edilebilir. Bunun işletmelerde çalışma ilişkileri yönetimi üzerinde, tarafları ayrı ayrı ilgilendiren ve insan kaynakları yönetiminin kapsamına giren en önemli etkileri, şöyle özetlenebilir:

-Öncelikle sendikalı ve sendikasızlaşmış / sendikal etkinliği azalmış işletmeler arasında, insan kaynakları işlevleri farklılık göstermektedir. Sendikasız işletmelerde, insan kaynakları yöneticileri, ücret, çalışma saatleri ve iş koşullarına ilişkin kararları daha kolayca alabilirler. İşgörenler çoğunlukla bu tek taraflı kararları (yasal mevzuat çerçevesinde olmak kaydıyla) ya kabul etmek durumunda kalırlar ya değiştirebilmek için tek taraflı bireysel pazarlıklar yaparlar ya da işletmeyi terk ederler. Oysa sendikaların ve buna bağlı olarak çalışma ilişkilerinin güçlü olduğu sistemlerde, alınan kararlar çift taraflıdır. Bireysel olarak işgörenlerle değil onların temsilcileri ile görüşmek ve sözü edilen konularda uzlaşabilmek önem taşır.⁷³ Dolayısıyla, sendikalı işletmelerde insan kaynakları yöneticisinin görev ve sorumlulukları arasında, sendikalarla olan ilişkilerin ve toplu pazarlık görüşmelerinin yürütülmesi de yer alacaktır.

-Sendikaların etkisiyle kazanılan ücret artışlarının, genellikle

⁷⁰ Öznur YÜKSEL, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.240.

⁷¹ BÜYÜKUSLU, s.200-201.

⁷² Oya ÖZÇELİK, “Yöneticilik Eğitimi Alan Bireylerin Sendikalar ve Sendika Faaliyetleri Üzerindeki Görüş ve Tutumlarının İncelenmesi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.29, S:1, Nisan 2000, s.83.

⁷³ Halil CAN, Ahmet AĞGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.338.

işverenleri, verimliliği yükseltici uygulamalara yönlendirdiği için, verimliliği artırdığı öngörülmektedir. Sendikalaşmaya bağlı olarak işçi devri oranlarındaki azalmalar da işe alma ve eğitim maliyetlerini düşüreceğinden verimliliği artıracaktır.⁷⁴ Sendikaların güç kaybetmesi ise, doğal olarak bu gelişmenin tersine, olumsuz etki yaparak verimlilik kayıplarını arttırabilecektir.

Bütün bu gelişmeler, çok uluslu işletmelerde insan kaynakları yönetiminin –daha önce de açıklanmış olan- artan önemi ve işlevlerini doğrular niteliktedir. Uluslar arası insan kaynakları yönetiminin en komplike alanı, uluslar arası çalışma ilişkileri boyutudur. Dolayısıyla bu tür işletmelerde insan kaynakları yöneticileri, temel işlevlerini ve bunlar arasında çalışma ilişkileri yönetimini uluslar arası / çok uluslu boyutta ele almak ve yerine getirmek durumundadırlar.⁷⁵ Küreselleşen işletmelerde insan kaynakları yönetiminden sorumlu birimlerin, bireysel performansı etkin biçimde yönetme, değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri oluşturma, sosyal yardım ve hizmetleri ülke içi ve diğer ülkelerin koşullarını göz önüne alarak belirleme ve küresel ölçekte ücret araştırmaları gibi işlevleri artmaktadır. Başka bir deyişle, geleneksel anlamda toplu sözleşme ve ulusal çalışma ilişkileri sistemlerine endeksli olan çalışma ilişkilerinin yerini, insan kaynakları biriminin ağırlıklı rolü çerçevesinde, üst yönetim ile bireyler arasındaki ilişkiler almaya başlamıştır.

3.3.Toplu İş Sözleşmelerinin Yapısal Değişime Uğraması ve İşletmelerde Çalışma İlişkileri Yönetimi Üzerindeki Etkileri

İşyeri çalışma ilişkileri sistemlerinin yaygınlık kazanmasıyla birlikte, son yıllarda çokuluslu işletmelerin, sektörel düzeyde yapılan toplu iş sözleşmeleri yerine, işyeri düzeyindeki toplu iş sözleşmelere gittikleri görülmektedir.⁷⁶ Araştırmalar, sektörel düzeyde toplu pazarlığa konu olan çalışanların sayısının azaldığını, işletme düzeyindeki anlaşmalarda ise artışlar görüldüğünü doğrulamaktadır.⁷⁷ Bunun en önemli etkisi, daha önceleri işyerindeki görüşmelerde sendikalar ön planda iken, bugün işletme yönetimlerinin rolünün ve ağırlığının artmakta olmasıdır.⁷⁸ Bu durumda çok uluslu işletmelerin merkez örgütlerinin, üretim, insan gücü, sendika ve çalışma ilişkileri anlayışını bağlı kuruluşlarına dayatmaya çalıştığı görülebilir.⁷⁹ Başka bir deyişle, çok uluslu işletmelerin küresel bütünleşme çerçevesinde tüm dünyadaki faaliyetlerinde yönetim ve örgüt yapısına ilişkin olarak küresel stratejiler uyguladıkları söylenebilir.⁸⁰

Merkezden yönlendirilen küresel stratejilerin etkisiyle, köken ülkedeki çok sayıda ana işletme, denizaşırı şubelerine çalışma alanında

⁷⁴ Turan GÜNGÖR, “Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2000, s.3.

⁷⁵ William B.WERTHER, JR. and Keith DAVIS, 4th Ed., Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Book Co., Singapur, 1993, s.76.

⁷⁶ KUTAL ve BÜYÜKUSLU, s.86.

⁷⁷ ROYLE, s.438.

⁷⁸ GÜRÜN, s.179.

⁷⁹ KUTAL ve BÜYÜKUSLU, 88-89.

⁸⁰ Esin Can MUTLU, Uluslar arası İşletmecilik, Beta Bas. Yay. Dağ., İstanbul, 1999, s.85.

önemli ölçüde etkide bulunmaktadır. Örneğin IBM, Motorola, National Semiconductor, Bleck and Decker ve Hughes Microelectronics gibi bazı işletmeler, üçüncü bir tarafın kendi kuruluşlarındaki çalışma ilişkilerine müdahale etmesini engelleyebilmek için, küresel insan kaynakları politikaları geliştirmişlerdir. Bunun sonucu olarak, çok uluslu işletmelerde yüksek sendikasılaşma oranları ve kendi işkollarındaki işveren sendikasına üye olmama eğilimi görülmektedir.⁸¹

Öte yandan, 1980'lerin başında, çalışma ilişkileri sisteminde yeni şartlı sözleşme şekilleri dikkat çekmeye başlamıştır. Bu anlaşmalara öncülük yapan şirketler arasında Toshiba ve Hitachi gibi büyük Japon elektronik eşya üreticilerinin İngiltere'deki deniz aşırı fabrikaları verilebilir. 1995'in sonunda İngiltere elektronik sektöründeki 56 Japon deniz aşırı fabrikasından 20 tanesi sözü edilen bu anlaşma tarzını kabul etmişlerdir. Bu tür anlaşmalar içerik olarak çeşitlilik göstermekle birlikte, ilke olarak genellikle geleneksel toplu sözleşmelerden ayrılıp aşağıdaki ortak özellikleri taşırlar:⁸²

*Tek Sendika: Bunun anlamı, işletme için iletişimi ve pazarlık yapısını basitleştirmek ve sendikalar arasında hangi işlerin, hangi sendikalara bağlı üyelerce yapılacağı konusundaki anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır.

*İşgücü Esnekliği: Sendikanın, işgörenlerin yetiştirilme kapasiteleri çerçevesinde her işte çalıştırılabileceklerini kabul etmesi anlamına gelir..

*Tek Statü: İşyerindeki sosyal engelleri azaltmak için tüm işgörene ilişkin çalışma koşulları anonim hale getirilir.

*Katılım: İşgücünün, yönetimin kararları üzerindeki etkisini artırmak amacıyla, çoğunlukla "danışma kurulları" olarak adlandırılan temsili organlara katılım sağlanmasını ifade eder.

*Grev Yasağı: Yönetim ve sendikanın, grev ve lokavt haklarının yasaklandığı bir prosedürde uzlaşmalarıdır.

Öte yandan, merkezden yönlendirilen bütün bu küresel stratejilere rağmen, karar alma alanları içerisinde çalışma ilişkilerinin adem-i merkezietçi olduğu uygulamalar da görülmektedir. Sendikayı tanıma, işveren sendikası üyeliği, müzakereler ve toplu pazarlık süreci ve toplu iş sözleşmesinin yapısı, ücret ödeme sistemleri ve yan ödemeler, grevin geçiştirilmesi ve yöneticilerin işe alınması vb. konularda ilgili kararların ana şirketten ziyade yerel şirketler tarafından alındığına ilişkin çok sayıda örnekler mevcuttur. Örneğin; İngiltere'de kimya, elektrik ve makine endüstrilerinde faaliyet gösteren 30 çok uluslu işletmede çalışma ilişkilerinin oldukça adem-i merkezi bir karar alanı olduğu görülmektedir.⁸³ Bazı yazarlar ise, Avrupa çalışma ilişkilerinde hem merkezileştirme hem de merkezkaç eğilimlerin söz konusu olduğunu; bir Pan-Avrupa pazarına hizmet etmek için çok uluslu firmalardan kaynaklanan merkezileştirme eğilimleri görülürken aynı zamanda bölgesel / bölüm düzeyinde pazarlık yapabilecek merkezkaç

⁸¹ GÜRÜN, s.180.

⁸² Grant DAVID, "New Style Agreements of Japanese Transplants in the U.K. The Implications for Trade Union Decline", Employee Relations, vol: 16, No:2, pp.65.

⁸³ GÜRÜN, s.180-181.

bir yapıdan da yararlanıldığını öne sürmektedirler.⁸⁴

Çokuluslu işletmelerin çalışma ilişkilerine etkileri konusunda McDonalds örneği de verilebilir. Almanya’da 18 yıllık bir çalışma döneminden sonra işletme, Alman sendikaları ile düzenli toplu sözleşme görüşmelerini kabul etmiştir. Ancak bu, büyük ölçüde işletmenin Alman kamu oyundaki imajını güçlendirme yolu olarak görülmüş ve gerçekte Alman çalışma ilişkileri sistemine uyum sağlamak veya çoğulculuk ilkesine uygun hareket etmek amaçlanmamıştır. Nitekim bu pragmatik yaklaşım, hala faaliyet kararlarında sendikaları üçüncü bir taraf olarak görmemektedir.⁸⁵

Toplu iş sözleşmelerinde sözü edilen tüm değişimler, insan kaynakları biriminin faaliyet alanını bir şekilde etkilemektedir. Geleneksel çalışma ilişkileri sistemi içinde insan kaynakları yöneticilerinin de katıldığı ve sendikaların temsilcileri ile yürütülen toplu pazarlıkların merkezîyetçi / ademi merkezîyetçi ya da ikisinin kombinasyonu şeklindeki farklı boyutlara geçmesi, bu değişimin ana nedenidir. Örneğin; tamamen merkezden yönetilen küresel insan kaynakları stratejileri, yüksek sendikasızlaşma eğilimini doğurmakta ve çalışanlarla merkezi insan kaynakları yöneticilerini doğrudan doğruya karşı karşıya getirebilmektedir. Çalışma ilişkilerinin yerel şirketler tarafından yerine getirildiği örneklerde ise, insan kaynakları yönetimi, merkez, üst yerel yönetim ve bireyler arasında köprü görevini üstlenmektedir.

3.4. Esnek Çalışma Uygulamalarının Yaygınlık Kazanması ve İşletmelerde Çalışma İlişkileri Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Küreselleşme felsefesi, işletmeleri, küresel pazarda, küresel bilgiye dayalı, esnek, nitelikli, çok kültürlü, öz yeteneklerine odaklanmış ve olabildiğince yalınlaştırılmış bir örgüt yapısına ve işleyişine yöneltmektedir. Dolayısıyla küresel işletmeler, her kademedeki çalışanları açısından küresel ölçekte rekabet edebilecek bir donanıma sahip olmalıdırlar. Ancak bu yeni çalışma düzeni, daha önce de belirtildiği gibi, iş garantisini güçleştirmekte, örgütsel bağlılığı azaltmakta; daha az hoşgörüyeye sahip, dış dünya ile daha çok ilgili ve yalnızca kişisel gelişim ve kariyere odaklı bir işgücü yapısını doğurmaktadır. Karşılıklı çıkarların baskın olduğu “kazan-kazan” ilkesi, çalışma ilişkilerini de önemli ölçüde değiştirmektedir.⁸⁶

Diğer yandan bilgi teknolojisindeki gelişmelerin ve daha önce açıklanmış olan değişikliklerin etkisiyle, üretkenlik farklı bir yolla artırılmaya çalışılmakta ve geçmiş zamanların zaman, mekan sınırları yıkılmaktadır. Bu değişimler, “esneklik” olarak da ifade edilen ve insanları aynı anda ve bir arada çalışma zorunluluğundan kurtaran bir olgu olarak

⁸⁴ Erik INNES and Johathan MORRIS, “Multinational Corporations and Employee Relations – Continuity and Change in a Motive Industrial Region”, Employee Relations, Vol.17, No.6, 1995, s.28.

⁸⁵ ROYLE, s.457.

⁸⁶ Taylan SULAOĞLU, “Bilgi Ekonomisinde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklenenler”, Öneri, C.5, S.7, Ocak 2002, s.170.

karşımıza çıkmaktadır.⁸⁷

Çalışma hayatında esneklik; taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara yanıt verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemin yaratılmasıdır. Bunlar, işyerinin esnekleştirilmesi (işlerin bölünmesi, küçülmesi, bağımsız birimlere ayrılması, alt-işveren, taşeronlaştırma vb.), işin ve işçinin esnekleştirilmesi (nakil, tayin, iş değişikliği, kısmi çalışma, geçici çalışma vb.), çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi (yarı-zamanlı çalışma, sıkıştırılmış iş haftaları vb.), ücretin esnekleştirilmesi ve iş yasalarının esnekleştirilmesi gibi uygulamalarla karşımıza çıkmaktadır.

Bunlar arasında özellikle iş yasalarının esnekleştirilmesi, çalışma ilişkilerini etkileyen en önemli değişimlerden biridir. Bunun anlamı, iş yasalarında sosyal sigorta mevzuatı da dahil olmak üzere gerekli yasal değişikliklerin yapılması ve bu yasaların daha esnek bir yapıya kavuşturulmasıdır. İşveren ve işveren sendikaları iş yasalarının esnekleştirilmesini desteklerken, işçi sendikaları bunu, belirsizlikler ve iş güvencesi açısından kuşkuyla karşılamaktadır.⁸⁸

Esnek uzmanlaşma, esnek kitle üretimi ve çeşitlenmiş kaliteli üretim gibi modellerin ön plana çıktığı “işyerinde esneklik” kavramı, çalışma ilişkileri yönetimi üzerinde önemli değişiklikleri doğurmaktadır. Merkeziyetçi bir yapılanmadan çok, işyeri düzeyine doğru adem-i merkeziyetçi bir nitelik gösteren bu eğilim, işletme bazında insan kaynakları yönetiminin yeniden örgütlenmesini ya da yapılandırılmasını gerektirmiştir. Bu değişim, işyeri çalışma ilişkileri açısından, insan kaynakları yönetiminin, çalışanlarla doğrudan diyalogun sağlanması ve katılımcılığın artırılması yönünde çaba göstermesi gerekliliği ile kendisini göstermektedir. Bugünün insan kaynakları yönetim birimleri, çatışmasız işçi-işveren ilişkilerini yerleştirmek, çalışanlarla doğrudan iletişim kanallarını oluşturmak, danışmanlık hizmetlerini kolaylaştırmak, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve ilgiyi temin etmeye çalışmak gibi önemli görevler üstlenmektedirler.⁸⁹

Görüldüğü gibi küreselleşme ile birlikte insan kaynakları yönetimi birimleri, daha önce salt personel yönetiminin kapsamına giren teknik nitelikli konulardan, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde ve bu anlamda değişimi doğru yönetmede önemli rol oynayan ve uzmanlık gerektiren bir konuma geçmektedir.

⁸⁷ Alastair DAVIDSON, “Yeni Küresel Üretim Tarzı: Başarılar ve Çelişkiler”, Küreselleşme mi? Emperyalizm mi? Piyasacı Efsanenin Çöküşü, (Ed: Fikret Başkaya), 2.Baskı, Ütopya Yayınevi, Ankara, s.88.

⁸⁸ Özlem İŞİĞİÇOK, “Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esnekliğe İlişkin Genel Bir Değerlendirme” U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19, Sayı:1-2, Bahar-Yaz Dönemi Nisan 2001, s.1/11. (<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06-ozlem/ozlem.htm>. 26.02.2003).

⁸⁹ BÜYÜKUSLU, s.164.

SONUÇ

Küreselleşme ve bu olgunun en önemli aktörlerinden biri olan çokuluslu işletmecilik faaliyetleri, son dönemlerde artan bir hızla sürdürülmekte ve bu olgunun etkileri sürekli tartışılmaktadır. Küreselleşmenin yarattığı en önemli sosyo-ekonomik değişim konularından biri de, çalışma ilişkileri üzerindeki etkileridir. Bu etkiler, makro ve mikro olmak üzere iki ana boyutta karşımıza çıkmaktadır. Makro etkiler ile, emek ve sermaye arasındaki kurumsallaşmış yasal ilişkiler anlaşılmaktadır. Bu boyutta öncelikle; ulusal çalışma ilişkileri sistemlerinin aşınmaya başladığı ve çokuluslu işletmelerin bu konuda daha belirleyici olduğu görülebilir. İkinci olarak, sendikacılığın dünya genelinde önemli ölçüde güç kaybettiği ve sendikal geleneğin çokuluslu işletmelerin uyguladıkları politikalar nedeniyle giderek zayıfladığı söylenebilir. Sendikal hareketlerdeki zayıflama, toplu iş sözleşmelerini de yapısal değişime uğratmıştır. Bu değişimin en önemli iki göstergesi, işyeri düzeyinde toplu iş sözleşmelerinin ve bireysel pazarlıkların artış göstermesidir. Son olarak, küreselleşme ve bilgi teknolojisinin etkisi ile, çalışma koşullarında esneklik olarak ifade edilen değişiklikler söz konusudur. Zaman, mekan ve fonksiyonel anlamda esnekliğin geçerli olduğu çalışma uygulamaları, yeni yasal düzenlemeleri gerekli kılmakta ve sendikal hareketlerin güç kaybetme sürecini hızlandırmaktadır.

Öte yandan küreselleşme ve çokuluslu işletmecilik bugünün ve geleceğin işletmelerinde insan kaynakları işlevi boyutunda çalışma ilişkilerini de etkilemektedir. Bir insan kaynakları işlevi olarak çalışma ilişkileri yönetimi, yukarıda sayılan değişimlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Her şeyden önce çokuluslu işletmeler ulusal işletmelere kıyasla daha gelişmiş ve uzmanlaşmış insan kaynakları birimlerine sahiptirler ve bu birimler geleneksel faaliyetlerinin yanı sıra küresel insan kaynaklarının nasıl yönetileceği sorunu ile de ilgilenmek durumundadırlar. Ulusal çalışma ilişkileri sistemlerinin zayıflaması, sendikaların geleneksel rollerini ve ağırlıklarını azaltarak işletme yönetimlerini ve merkezi insan kaynakları birimini ön plana çıkarmıştır. Sendikal etkinliğin azalması, insan kaynakları işlevlerini çoğunlukla işletme lehine olmak kaydıyla farklılaştırmaktadır. Öte yandan insan kaynaklarının yönetiminin görev ve sorumlulukları, çalışma ilişkilerinin bütünü de kapsayacak şekilde artmaktadır. Toplu iş sözleşmelerinin yapısal değişime uğraması ise merkeziyetçi ve adem-i merkeziyetçi stratejilerinin uygulanması ile –ikisinden biri veya ikisi bir arada tercih edilebilmektedir- insan kaynakları üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Küresel ya da merkezi stratejiler uygulandığında, merkezi insan kaynakları biriminin rolü ve ağırlığı artmakta ve yönlendirici yönü ağır basmakta iken; yerel stratejilerin uygulanması durumunda bu ağırlık, yerel işletmelerdeki insan kaynakları birimleri tarafından da paylaşılmaktadır. Son olarak esnek çalışma ilişkileri, işletme bazında insan kaynakları yönetiminin yeniden yapılandırılmasını gerektirmekte ve bu birimin, çalışanlarla doğrudan diyalogun sağlanması ve çalışma ilişkilerinde bireysel katılımı artırılması konularına odaklanmasını gerekli kılmaktadır.

KAYNAKÇA

1. ACAR, Ahmet Cevat (1992), “Alternatif Çalışma Düzenleri”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:21, S:1-2, Nisan-Kasım 1992.
2. ADAL, Zeki (2000), “12.Bölüm: İşçi-İşveren İlişkileri”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (içinde), 2.Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
3. AKGÜÇ, Öztin (2002), “Küreselleşme Olgusunun Türk Ekonomisine Etkisi”, *Cumhuriyet ve Küreselleşme*, (Yayına Haz.: Suna Kili), T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları / 2940, Ankara.
4. ALKAN, Haluk ve Mehmet Biçkes (2000), “İşçi Sendikaları ve Yerel Yönetimler: Kahramanmaraş Örneği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt:9, S:4, Ekim 2000.
5. AYGÜN, Sinan (2003), “Ekonomik Yönleriyle Küreselleşme Olgusu ve Türkiye”, *Küreselleşme Ekseninde Türkiye İçin Stratejik Öngörüler*, (Ed.Bilal Karabulut), İstanbul: Alfa Yayınları.
6. BERGER L.Peter (2003), “Giriş: Küreselleşmenin Dinamikleri”, *Bir Küre Bin Bir Küreselleşme, Çağdaş Dünyada Kültürel Çeşitlilik*, (Ed. Peter L.Berger, Samuel P.Huntington), Kitap Yayınevi, İstanbul.
7. BİCKES, Mehmet Durdu (2001), “Küreselleşme Olgusu ve İşçi Sendikaları Üzerindeki Olası Etkileri”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı:475.
8. BİLGİN, Leman (2001), “İşçi-İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme”, *Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XVII, Sayı:1.
9. BUDAK, Gülay (1996), “Çok Uluslu Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl: 1996, Sayı:2.
10. BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1988), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları.
11. ÇEKEN^a, Hüseyin (2003), *Küreselleşme, Yabancı Sermaye ve Türkiye Turizmi*, Değişim Yayınları, İstanbul.
12. ÇEKEN^b, Hüseyin (2003), “Küreselleşme Sürecinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türk Turizmine Etkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2003, Balıkesir.
13. ÇETİK, Mete ve Yüksel AKKAYA (1999), *Türkiye’de Endüstri İlişkileri*, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul.
14. DAVIDSON, Alastair (1999), “Yeni Küresel Üretim Tarzı: Başarılar ve Çelişkiler”, *Küreselleşme mi? Emperyalizm mi? Piyasacı Efsanenin Çöküşü*, (Ed.Fikret Başkaya), 2.Baskı, Ankara: Ütopya Yayınevi.
15. DE RIVERO, Oswaldo (2003), *Kalkınma Efsanesi*, (Çev. Ömer Karakurt), İstanbul: Çitlembik Yayınları.

16. DENİZ, Nevin Döşoğlu (1997) “Global Eğitimin Günümüz İşletmeleri ve Yöneticileri İçin Önemi”, **Öneri**, C.1, S.6, Ocak 1997.
17. DENİZ, Nevin Döşoğlu (2000) “Farklı Kültürlerden Oluşan Ekiplerin Yönetimi”, *M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XVI, S.1.
18. DICKEN, Peter (1997), “Transnational Corporation and Nation-States”, ***International Social Science Journal CLT***.
19. DİCLE, Atilla (2000), “Küreselleşme:Nedenler, Sonuçlar, Tepkiler 1-2”, ***Ekonomik Forum Dergisi***, Nisan.
20. EKİN, Nusret (1994), ***Endüstri İlişkileri***, 6.Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
21. ENGİN, Yusuf (1998), “Sendikacılıkta Değişim”, ***Öz-İplik İş Gazetesi***, Sayı:29.
22. EROĞLU, Ömer ve Mesut ALBENİ (2002), ***Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye***, Isparta: Bilim Kitabevi.
23. FARREL, Christopher (1999), “The Growing Pains of Globalization”, ***Business Week***, 26 April.
24. FISH, Alan ve Jack Wood (1997) “Realigning International Careers a More Strategic Focus”, ***Career Development International***, 2/2.
25. FREY –RIDGWAY, Susan (1997) “The Cultural Dimension of International Business” , ***Collection Building***, Vol. 16, No.1.
26. GRANT, David (1994), “New Style Agreements at Japanese Transplants in the UK The Implications for Trade Union Decline”, *Employee Relations*, Vol. 16, No.2.
27. GREIDER, William (2003), ***Tek Dünya Küresel Kapitalizmin Manik Mantığı***, (Çev. Yavuz Alagan), Ankara: İmge Kitabevi.
28. GUNNIGLE, Patrick, Thomas TURNER, Michael MORLEY (1998), “Employment Flexibility and Industrial Relations Arrangements at Organization Level – A Comparison of Five European Countries”, ***Employee Relations***, Vol.20, No.5.
29. GÜRÜN, Fethi (2001), ***Globalleşme ve Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynaklarına Etkileri***, Türk Tarihi Kurumu Basımevi, Ankara.
30. GÜZELCİK, Ebru (1999), ***Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kuram İmajı***, İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaa San.Tic.
31. Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, ***Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi***, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
32. HIRST, Paul ve Grahame THOMPSON (1998), ***Küreselleşme Sorgulanıyor***, (Çev. Çağla Erdem ve Elif Yücel), Ankara: Dost Kitabevi.
33. ***ILO WORLD LABOUR REPORT*** 1998.
34. INNES, Erik, Jonathan MORRIS (1995), “Multinational Corporations

and Employee Relations – Continuity and Change in a Mature Industrial Region”, *Employee Relations*, Vol.17, No.6.

35. IŞIĞIÇOK, Özlem (2001), “Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esnekliğe İlişkin Genel Bir Değerlendirme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1-2, Bahar-Yaz Dönemi Nisan 2001, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06-ozlem/ozlem.htm> 26.02.2003’de alınmıştır.
36. IŞIKLI, Alpaslan (2002), “Sendikacılık Hareketleri İçinde Demokrasi Kavramının Gelişimi Açısından Türkiye İşçi Hareketinin, Özgün Yanları”, *Türkiye’de Sendikacılık Hareketleri İçinde Demokrasi Kavramının Gelişimi*, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları /1683, (Haz. Alpaslan Işıklı).
37. KESER, Aşkın (2002) “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Dönüşümler”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, (Der.Aşkın Keser), Bursa: Ezgi Kitabevi.
38. KESER, Aşkın (2002), “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, *Öneri*, C.5, S.17, Ocak 2002.
39. KIREL, Çiğdem (1999) “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:2, Kasım 1999.
40. KOÇDEMİR, Kadir (1998), “Küreselleşme ve Türkiye”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:418.
41. KÖSTEKLİ, İlyas (2000), “Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi İşveren İlişkisi Üzerine Etkileri”, *Petrol-İş Yıllığı 97-99*, No:58.
42. KUTAL, Gülten ve Ali Rıza BÜYÜKUSLU (1996), *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, İstanbul: Der Yayınları.
43. KUZGUN, İnci Ayhan (1996), “Hacettepe Üniversitesi Yarı Zamanlı İşgücü Piyasasının Oluşturulması ve İşlerliği”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı:1, Temmuz 1996.
44. LORDOĞLU, Kuvvet (2000), “Küreselleşme Karşısında Sendikacılık Hareketinin Geleceği”, *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*, (Derleyen: Veysel Bozkurt), İstanbul: Alfa Yayınları.
45. LORDOĞLU, Kuvvet ve Nurcan ÖZKAPLAN (2003), *Çalışma İktisadi*, İstanbul: Der Yayınları.
46. MONKS, Kathy, Hugh Scullion ve Jane Creaner (2001), “HRM in International Firms Evidence from Ireland”, *Personnel Review*, Vol.30, No.5.
47. MOODY, Kim (1997), *Works in a Lean World: Unions in the International Economy*: Seso.

48. MUNCK, Ronaldo (2002), *Emeğin Yeni Dünyası Küresel Mücadele Küresel Dayanışma*, (Çev..Mahmut Teksel), İstanbul: Kitap Yayınevi.
49. MUTLU, Esin (Can) (1999), *Uluslar arası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
50. ORAN, Baskın (2001), *Küreselleşme ve Azınlıklar*, Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 4.Basım, Ankara: İmaj Yayınevi.
51. ÖZÇELİK, Oya (2000), “Yöneticilik Eğitimi Alan Bireylerin Sendikalar ve Sendika Faaliyetler Üzerindeki Görüş ve Tutumlarının İncelenmesi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.29, S:1, Nisan 2000.
52. POLAT, H.İbrahim (1999) “Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinin Ücretler Üzerindeki Etkisi ve Ekonomik Analizi (1980-1997)”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.2, Haziran 1999.
53. ROYLE, Tony (2002) “Multinational Corporations Employers Associations and Trade Union Exclusion Strategies in the German Fast-Food Industry”, *Employee Relations*, Vol.24, No.4.
54. SAPANCALI, Faruk (1994), “90’lı Yıllarda Türk Sendikacılığının Yapısal Sorunları”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:II.
55. SEYİDOĞLU, Halil (2003), *Uluslar arası İktisat, Teori-Politika-Uygulama*, 15.Baskı, İstanbul: Kurtiş Matbaacılık.
56. SPARROW, Paul ve Pei-Chuan Wu (1998), “Does: National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees”, *Employee Relations*, Vol.20, N.1.
57. SULAĞLU, Taylan (2002), “Bilgi Ekonomisinde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nden Beklenenler”, *Öneri*, C.5, S.7, Ocak 2002.
58. ŞENKAL, Abdülkadir (1999), *Sendikatsız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye’de)*, Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
59. ŞİMŞEK, Osman (1999), “Endüstriyel İlişkiler Sisteminde Değişmeler”, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:4, Ocak 1999, Sayı:4.
60. TARCAN, Ertuğrul (2000), “Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3/2000.
61. TOKOL, Aysel (2000), “Küreselleşme ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*, (Derleyen: Veysel Bozkurt), İstanbul: Alfa Yayınları.
62. TONAK, Ahmet (2000), *ÇTYA’nın Bağlamı: Küreselleşme ve Yabancı Sermaye, Küreselleşme Emperyalizm Yerelcilik İşçi Sınıfı*, (Derleyen: Ahmet Tonak), Ankara: İmge Kitabevi.
63. TURAN, Güngör (2000), “Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 2000/3.

64. UYSAL, Doğan (2003), “Küreselleşme ve Gelişmekte Olan Ülkeler”, ***Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi***, (Der. M.Akif Çukurçayır), Konya: Çizgi Kitabevi.
65. WERTHER, William B., J.R. and Keith DAVIS (1993), ***Human Resources and Personnel Management***, 4th Ed., McGraw – Hill Book Co, Singapur, 1993.
66. YALINPALA, Jale (2002), “Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, ***Küreselleşme İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar***, (Derleyen: Alkan Soyak), İstanbul: OM Yayınevi.
67. YAZICI, Erdinç (1999) “Dönüşen Dünya ve Yeni Sendikal Arayışlar”, ***Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi***, Cilt:4, Ocak 1999, Sayı:4.
68. YENİÇERİ, Özcan (2002), ***Örgütsel Değişimin Yönetimi***, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
69. YÜKSEL, Mehmet (2001), ***Küreselleşme Ulusal Hukuk ve Türkiye***, Ankara: Siyasal Kitabevi.
70. YÜKSEL, Öznur (1999), ***Uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları***, Ankara: Gazi Kitabevi.
71. YÜKSEL, Öznur (2000), ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Ankara: Gazi Kitabevi.
72. ZİNCİRKIRAN, Mehmet (2001), “Küreselleşme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, (www.küreselleşmesorunlarıçözümönerileri.htm)