

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN YENİ YÜZÜ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: EMEĞİ ÖRGÜTSÜZLEŞTİRME STRATEJİSİ

Volkan IŞIK*

Öz:

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte, yeni çalışma biçimlerinin ve ilişkilerinin ortaya çıkmasıyla şekillenen ve bu çalışma ilişkilerini düzenleme isteğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan endüstri ilişkileri sistemi, 20.yüzyılın son çeyreğinden itibaren küresel bir nitelik kazanan neoliberal politikaların etkisiyle köklü bir dönüşüm süreci içerisine girmiştir. Özellikle yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil olması, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve çokuluslu şirketlerin ortaya çıkmasıyla başlayan süreç, emeğin vasıf düzeyinin artmasına ve küresel bir nitelik kazanmasına neden olmuştur.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişe ve tüm Dünya'da işgücünün sanayi sektöründen hizmetler sektörüne doğru hareketliliğine kadar devam eden değişim süreci, geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde yapısal bir değişimi zorunlu kılmıştır. Özellikle artık yeni toplumda vasıf düzeyi artan işgücünün, bireysel pazarlık gücünü ele geçirdiği düşüncesiyle; çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde sistemin aktörlerine -özellikle işçi sendikalarına- ihtiyacın olmadığı düşüncesinin yaygınlaşması, yeni bir modelin -İnsan Kaynakları Yönetiminin- doğmasına neden olmuştur. Post-endüstriyel dönüşüm süreciyle birlikte endüstri ilişkilerinin yeni yüzü olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi, özellikle çokuluslu şirketlerde, işçi ve işveren arasındaki dolaysız ilişkilerin bir aracı olarak kullanılmakta ve işçi sendikaları miadını doldurmuş, 19.yüzyıla ait örgütler olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Endüstri İlişkileri, Küreselleşme, İnsan Kaynakları Yönetimi.

* Arş.Gör., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, volkanisik@gazi.edu.tr.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A NEW FACE OF INDUSTRIAL RELATIONS: UNORGANIZING LABOUR STRATEGY

Abstract:

Industrial relations system, formed by arising new employment types with transition from agricultural society to industrial society, appearing as a result of desire to arrange labour relations, entered to a radical transformation process with the effect of neoliberal policies which has gained a global characteristic after the last quarter of 20th century. The period starting with especially involvement of new technologies into production process, expanding flexible employment forms and emerging of multinational corporations has led labour's qualification to increase and gain a global characteristic.

The period of change starting in 1970s and on-going in 1990s till work force's movement from industry sector to services sector and transition from industrial society to information society, necessitated a structural change in traditional industrial relations. Exclusively, in contemplation that the workforce with its increasing qualification, has obtained individual bargaining power in the new society, widespreading of the thought that there is no need for players of the system-especially labour unions- in arranging labour relations, has caused to the birth of a new model –Human Resources Management-.

While capital stock, technical equipment and product technology was in the foreground in a major part of 19th and 20th centuries, we saw "human resource" in product organisation as a rising star while we approached to 21st century. Even the other production factors and resources are used efficiently, it was obvious that the enterprises couldn't reach the same efficiency level and was understood that it was the human resource making a difference. So in the advancing company structures, human resources started playing a much more strategic role that it had not before. As utilisation of information technologies' in business life became widespread, that developed with the globalisation process, increasing of competence by multinational corporations' extension in world scale and understanding of enterprises that they can only with investing on information and human resource survive in this competitive environment, caused a structural change in labour force. So a necessity for new personnel policies arose which can also serve to structural change in labour force, which can be expressed with terms like information worker, intellectual capital and human capital. Those changes around and inside the enterprises has caused traditional personnel management to seem inadequate in tensions between employees and managers and especially labour to seem as an important resource for organization and thus let a series of terms under the name of human resources.

Human resources management, appearing with post-industrial transformation process as a new face of industrial relations, is used as a tool for indirect relations between employer and employee thus labour unions are seen like outdated organisations, belonging to 19th century, especially in multinational corporations.

In the new industry relations that emerged with the transition in traditional industrial relations which expresses the system that employee and employer join as parties and collective negotiation content, it is observed that company managements develop strategies to keep unions away from company and establish indirect relations with employees. It's been witnessed that the national grade triple structure was collapsed with transformation in industrial relations.

As a result, the trend of human resources management's replacement with industry relations system is an important trend that developed with shrinkage in industry relations system. With the human resources policies practiced mainly firms with a large-scale and a union, firms started using new forms of indirect relations with labours commonly. It's believed that company-employee integration is established with the human resources applications that involve labours increasingly participation in management and some incentive prizing methods. Thus, company-employee relations are arranged at company level and human resources management policies are introduced as a shocking power that creates new facilities, so a new dimension on industry relations and unionism is brought by the way.

Unions' lose of power with the increasing non-unionization trends and even the spreading ideas that human resources management can be substituted as a result of its strategic characteristic, shows that a union conception based on collectivism can't be carried on anymore. And this situation has led unions to new pursuits to exist, like business level organizing –business level organizing of unions made them employer-dependant -. But of course, nothing's like it was before 1970's in our country where market economy is dominant. Therefore; in today's world where multinational corporations play an efficient role on world economy, where capitalism gains a global characteristic, where competence is out of borders while unqualified labour is within the borders, labour unions should think once again on their functions with their day-by-day decreasing efficiency. But it's against the objective and structure of industrial relations system and especially unions to reshape in an individual focused manner just because it has a collective approach in its underground.

Trade union movement should be restructured the way it can respond to the needs of new employees, new kind of labour reorganization and new employment relations. For this, unions should also lean on topics like, development of employment, business organization, better working life

conditions, education, health, environment, protection of women and children in working life while they lean on their traditional activities like increase of wages and benefits, improvement in working conditions.

Unions' reorganization with broadening their activities, would be much more effective with an international cooperation conception which is a necessity for a global battle against the "global".

Keywords: Industrial Relations, Globalisation, Human Resource Management.

GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde sosyal ve ekonomik değişimlerle birlikte endüstri ilişkileri de bir dönüşüm süreci içerisine girmiştir. Teknolojik gelişmelerin ve beraberinde yoğun uluslararası rekabet koşullarının yaşanması, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, çok uluslu şirketlerin dünya sahnesine çıkması, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanması ile verimlilik ve kalitenin önem kazanması gibi gelişmeler klasik endüstri ilişkileri sistemini yeniden yapılanma arayışına sokmuştur.

Bu çalışmanın temel amacı; endüstri ilişkileri sistemini yeniden yapılanma arayışına sokan bu gelişmelerle birlikte endüstri ilişkilerinin yeni yüzü olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi anlayışı ve stratejisinin; işçi ile üst yönetim arasındaki engelleri kaldırarak işyerinde katılımcı-demokratik bir çalışma ortamını sağlamayı amaçlayan, bununla birlikte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru olarak değil de, bir değer olarak algılandığı, daha yalın bir ifadeyle; insan kaynağını etkin, verimli ve çalışan bireyin mutluluğunu sağlayacak biçimde değerlendirmeyi amaçlayan bir rekabet stratejisi mi olduğu? Yoksa bu rekabet stratejisinin, artan rekabet koşullarının yarattığı dış baskı altında, işletmenin amaçlarına ulaşmasının en önemli ve akılcı yolunun işçi ve sermaye arasındaki işbirliğini öne çıkararak; asıl amacı kar elde etmek olan işletmelerin insan kaynağını bu amaçlarını gerçekleştirmelerinde daha etkin bir araç olarak kullanmalarına olanak veren bir örgütsüzleştirme stratejisi mi? olduğu sorusuna yanıt aramak ve işçi sendikalarının bu strateji karşısında nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini tartışmaktır. Ancak önemle belirtmek gerekir ki; bu çalışmadaki mesele küreselleşme sürecinin ve buradan hareketle rekabetçi piyasaların bir gereği olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi'ni bütünüyle eleştirmek değildir. Kaldı ki İKY'nin işletme ve yönetim alanlarındaki katkıları tartışılmayacak düzeydedir. Bu çalışmada, İKY'nin çalışma hayatına ve endüstri ilişkilerine getirdiği olumsuzluklar üzerine dikkat çekilmek istenmiştir.

D) KLASİK ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİNİ DEĞİŞİME ZORLAYAN NEDENLER

Klasik endüstri ilişkileri sistemini ciddi bir yapısal değişim olgusu ile karşı karşıya bırakan ve 1980'li yıllarda başlayan küreselleşme olarak adlandırılan süreç ve bu sürecin ortaya çıkardığı düşünsel ortam içerisinde şekillenen neo-liberal politikalar, gittikçe güç kazanırken, sendikaların güç kaybetmesi başta olmak üzere, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulamaya konulması, işgücü piyasasının yeniden yapılanması, çalışma hayatında esnekleşmeyle birlikte yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkması, özellikle kayıtdışı sektörde ve vasıfsız işlerde kadın ve çocuk istihdamının yaygınlaşması, ekonomi politikalarının köklü bir değişim süreci içerisine girmesi ve bununla birlikte çok uluslu şirketlerin giderek güç kazanması ve rekabet ortamının artması gibi endüstri ilişkilerinin dönüşümünü yönlendiren pek çok küresel etken ortaya çıkmıştır.

Bu faktörlerin bir kısmı dünya ekonomisindeki yapısal değişimler gibi global düzeyde iken bir kısmı da gelişen teknoloji ve uluslar arası pazar şartlarına uygun olarak işin yeniden organizasyonu gibi işletme düzeyinde gözlenen değişimlerdir (Kurtulmuş,1995:5-6.). Dünya ekonomisindeki bu gelişmeler, işgücü piyasasındaki ilişkileri ve fiyat oluşumunu hızla etkilemekte ve var olan kurumsal yapıları zorlamaktadır. Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar her geçen gün hızlanan ve daha da hızlanacağı düşünülen teknolojik yenilikler, 21. yy.'a girerken insanlığı bilgi toplumu olmaya ve ülkeler arasındaki sınırları kaldırmaya zorlamaktadır.

Firmalar arasındaki rekabetin hızlanması, kimi ülkeleri iktisadi yapıların daha da bozulacağı düşüncesine sürükleyerek, üretim faktörlerinde serbest dolaşımı tanımaya itmiş ve bunu gerçekleştirmenin bir yolu olarak da ulusal ekonomiler arasında entegrasyon bir zorunluluk olmuştur. Bu durum günümüzün küreselleşmiş kapitalist sisteminin de bir gereğidir. Çünkü, artık rekabet ulusal sınırların dışına taşmaktadır.

Endüstri ilişkileri sistemi, siyasi ve iktisadi sistemin bir alt sistemi olarak bu değişimlerden büyük ölçüde payını almaktadır. Giderek yoğunluk kazanan uluslararası rekabet, liberal pazar ekonomileri ile ortaya çıkan ekonomideki yapısal değişimler, teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği istihdam sorunları, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, istihdamın dağılımında ve işgücünün nitelik yapısındaki farklılaşma endüstri ilişkileri sistemini derinden sarsmaktadır (Tisk, 1995:3).

Küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği bu gelişmelerin, endüstri ilişkileri sisteminin dönüşümü üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için bu gelişmelerin neden ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmakta fayda vardır.

İlk olarak yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulamaya konulması üzerinde durmak gerekirse, bu durum; A.B.D.'nin başını çektiği, önce Batı Avrupa ülkelerinde, daha sonra tüm ülkelerde patlama gösteren tüketimdeki artışın, daha fazla üretim yapmayı zorunlu hale getirmesiyle başlamıştır. Bu süreçte yapılan kitlesel üretimde,

Fordist üretim olarak da adlandırılan üretim sisteminde; işçi bir anlamda robotlaşmış, nitelikten çok niceliğe önem verilmiştir. Diğer bir ifadeyle, verimlilik düşüncesi geri planda kalmıştır (Akgeyik, 1998:26).

Fordist üretim sistemi üretim sürecinde esnekliğe yer vermemiştir. Kitlesel üretim ile birlikte işçi sendikaları giderek büyümüş ve giderek merkezileşmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da işçi sendikalarının merkezileşme süreci, bir baskı unsuru olarak bu sendikaların önemini arttırmıştır. Süreç bu şekilde devam ederken; 1970'li yıllara gelindiğinde Petrol krizinin patlak vermesi Dünya ekonomisindeki endüstriyel yapılanmanın bu gelişimini yavaşlatmıştır.

Gelişmiş ekonomilerde üretkenlik ve karlılık oranlarındaki düşüşle başlayan kriz, giderek derinleşerek uluslararası bir nitelik almıştır. Krizle birlikte, ekonomik büyüme ve sanayi üretimi büyüme hızı da yavaşlamış bunun doğal sonucu olarak da işsizlik ve enflasyon giderek artış eğilimine girmiştir. Yine bu dönemde, uluslararası para ve sabit kur sistemi çökmüş, en önemli enerji kaynağı olan petrolün fiyatındaki dalgalanmalar fiyat istikrarını bozmuştur. Krizin giderek derinleşmesi, egemen üretim sistemi ve teknolojik paradigmadaki değişimi zorunlu olarak gündeme getirmiştir (Bilgin, 2001:64).

1970 sonrasında hızla gelişen teknoloji sayesinde ise üretim teknolojileri değişime uğramış, ürün çeşitliliği büyük bir artış geçirmiş ve böylece standart ürünlere talep daralırken, çeşitlenmiş ürünlere olan talep hacminde büyük artış olmuştur. Krizle birlikte, üretim sürecinden kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi ve krizin aşılması için, üretim teknolojileri yanında üretim sisteminde de değişime gidilmiştir. İşte son yirmi yılda üretim sisteminin değişimine paralel olarak ortaya çıkan ve endüstri ilişkilerini derinden etkileyen yeni bir üretim paradigması olan esneklik bu şekilde ortaya çıkmıştır. Üretim ölçeğinin küçülmesini esas alan bu süreçte, post-fordist olarak da adlandırılan yalın üretim ya da esnek uzmanlaşma gibi üretim sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Şenkal, 2008:131). Böylece 1980'lerden sonra birçok firma, bir yandan esnek üretim sistemlerini uygulamaya başlarken, diğer yandan da yeni teknolojileri giderek daha yoğun bir biçimde üretim sürecine adapte etmiştir.

Yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulamaya konulmasından sonra endüstri ilişkileri sisteminin dönüşümünü etkileyen ikinci gelişme, işgücü piyasasının yeniden yapılanmasıdır. Teknolojide durmak bilmeyen gelişmeler, kol gücü yerine makinaların kullanılması, beyin gücü yerine bilgisayarların ikame olması, dünyadaki üretim yöntemlerini olduğu gibi tüketim ve yaşam standartlarını da temelden değiştirmektedir. Teknolojik gelişmeler küreselleşmenin alt yapısını hazırlarken, yeni teknolojiler, çalışanların hem fiziki hem de fikri katılımını zorunlu kıldığından örgüt içi ilişkiler yoğunlaşmaktadır (Kocabaş, 2004:5).

İnsan Kaynakları Yönetimine geçişin de zeminini hazırlayan bu teknolojik gelişimin kaçınılmaz sonucu olarak, emek yoğun teknolojiden sermaye yoğun teknolojiye geçişle birlikte, bir taraftan işçinin yerini makineler almakta diğer taraftan

da çalışan işçinin niteliği değişmektedir. Hem dünya ekonomisindeki, hem de ulusal ekonomilerdeki mikro teknolojinin öncülük ettiği bu yapısal değişim ise iş dünyasında yüksek vasıflı elemanlara olan talebi arttırmaktadır (Yazıcı, 2001:8). İş dünyasında yüksek vasıflı elemanlara olan talebin giderek artması da işsizliği beraberinde getirmiştir.

Endüstri ilişkilerinin dönüşümüne etki eden olaylar zinciri içerisinde birbirinin neden ve sonucunu oluşturan bu gelişmeleri, çalışma hayatında esnekleşme ve toplu pazarlık sürecindeki yeni arayışlar izlemiştir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ve özellikle de 1970'lerden sonra hızla gelişen küreselleşme sürecinin çalışma hayatına getirdiği en önemli yeniliklerden biri kuşkusuz; esnek çalışma veya standart dışı çalışma olarak adlandırılan çalışma biçimleridir.

Yeni teknolojik gelişmelerin ve üretim modelindeki değişimin etkisiyle, geleneksel çalışma biçimleri değişime uğramış ve kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, esnek zamanlı çalışma, tele çalışma, çağrı üzerine çalışma, evde çalışma gibi esnek çalışma biçimleri ekonomik yapıda ağırlık kazanmaya başlamıştır (Zühtü, 1996:7). Bu esnek çalışma biçimlerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşması; işçi ve işi işyerinden uzaklaştırılmış, bir taraftan standart-dışı (örneğin taşeron kullanımı, geçici işçi çalıştırma gibi) çalışma biçimleri yaratarak düzgün olmayan işlerin sayısını artırmış, diğer taraftan da ücret ve çalışma koşullarının bireyselleşmesine yol açmıştır. Bu durum ise; toplu ve ortak çıkarları savunmak durumunda olan sendikalar için etkinlik kaybına neden olmuştur (Koray, 1996:70).

Esnekliğe yönelme, her ne kadar farklı ülkelerde uluslara özgü farklı görünümlere bürünmüşse de küresel çapta bir eğilimdir ve daha küçük işgücü topluluklarına, işyerlerinde daha az kurallara, daha zayıf sendikalara ve ekonomik dalgalanmalara bağlı olan ücretlere doğru bir gidiştir (Munck, 2003:95).

İşgücü esnekliği söylevi; 1980'ler ve 1990'lar boyunca da egemenliğini sürdürmüştür. Batı'daki, özellikle Batı Avrupa'daki kötü ekonomik gidiş, ücretlerdeki ve çalışma koşullarındaki "katılığa" ve sendikalar tarafından sermayeye dayatılan kısıtlamalara bağlanmıştır. Esneklik; dinamik değişim ve baskı ya da teşviklere uyum sağlama yeteneği ile eşanlamlı olarak görülmüştür. Dolayısıyla esnek çalışma biçimleri ve esneklik uygulamaları o dönemde şirketler için bir kurtarıcı rolü üstlenmiştir. Bu çok övülen stratejinin bıraktığı miras ise; Ronaldo Munck'ın ifade ettiği gibi; ücretlerde kesinti (işgücü maliyetlerinde esneklik), işverenin işçi sayısında dilediği gibi değişiklik yapma imkanı (sayısal esneklik) ve kalan işçilerin üstlenmek zorunda kaldıkları görevlerin artması (işlevsel esneklik) şeklinde olmuştur (Munck, 2003:100). Netice itibarıyla esneklik; kendine daha az güveni olan ve Fordizm döneminde kazanılan pek çok refah hakkının yitirildiğini gören bir işgücü yaratmıştır.

Esneklik tartışmalarıyla ilişkili olan bir başka tartışma da geniş kapsamlı sosyal sonuçlara yol açan “feminizasyon” konusudur. 1970 ve 1980’ler boyunca birçok bölgede resmi olarak istihdam edilen kadın sayısında önemli bir artış gerçekleşmiştir. En göze çarpan gelişme ise; Güney Asya, Meksika ve diğer bölgelerde elektronik sanayisinde istihdam edilen kadın sayısının ani artışıdır. Bu durum ilk bakışta; kadının ücretli işgücü piyasasına çekilmesi açısından olumlu bir gelişme olarak gözükmektedir. Çünkü eğer diğer koşullar olumluysa, işgücüne katılmaya hazır kadın sayısının yüksek olduğu ülkeler hızlı bir iktisadi büyüme bekleyebileceklerdir. Ancak kadınlar, işgücü piyasasına diğer işçilerle aynı koşullarda değil, kadınlara karşı farklı ölçülerde ayrımcılık yapan toplumların parametreleri içinde -çoğunlukla kayıtdışı alanlarda ve ağır çalışma koşulları altında- girmişlerdir. Bir diğer ifadeyle emek piyasasının esnekleşmesi, orta sınıfın kadınları ve erkekleri arasında önemli ölçüde eşitlik sağlarken, kadınlar arasında eşitsizliğe yol açmıştır.

Standing’e göre, kadın istihdamı sayısındaki bu artış; daha düşük sabit maliyetlerle daha kolay işten çıkarılabilen, esnek bir işgücü yaratma isteğinden kaynaklanmaktadır (Munck, 2003:145). Dolayısıyla 1980’lerde ücretli işgücü piyasasına artan bir oranla giren kadınların çoğu ikincil öneme sahip işlerde çalışmışlardır. Kadınlar genellikle, ekonomik bir genişleme olduğunda emek piyasasına en son alınacak, konjonktürel bir kötüleşme sırasında da en başta çıkarılacaklar arasında; bir başka ifadeyle “emeğin yedek ordusu” olarak görülmüşlerdir. Bütün bunlar ise; kadınların kayıtdışı sektörlerde yoğunlaşmasına sebep olmuştur.

Bu gelişmelerin devamı olarak 1980’li yılların başından itibaren sanayileşmiş ülkelerin çoğunda, ulusal ve işkolu düzeyinde toplu pazarlıktan, işyeri sendikacılığı ve toplu pazarlığına kayma eğilimi başlamıştır. Artan uluslararası rekabet ve teknolojik yeniliklerin getirdiği yeni ekonomik şartların ve çalışma biçimlerinin işçi sendikalarının güç ve etkilerini azaltması; işverenlerin pazarlık güçlerini arttırmıştır. Söz konusu bu şartlar altında işverenler pazarlık bakımından kendine avantaj sağlamak için, toplu pazarlık sisteminin işyeri düzeyine indirilmesini istemektedirler. Bu nedenle, ulusal ve sektörel düzeyde örgütlenmiş güçlü sendikaların lokal temsilcileri yerine, kendi işletmelerine özgü işyeri sendikalarını tercih etmektedirler.

Yeni teknolojilere ve esnek üretim sistemlerine paralel olarak 1980’li yıllarda hızla gelişen küreselleşme sürecinde, küresel boyutta ortaya çıkan önemli gelişmelerden biri olan üretimin küreselleşmesi ve rekabetin giderek sertleşerek küresel bir nitelik kazanması, buraya kadar üzerinde durulan bütün gelişmelerin devamı niteliğini taşıyarak endüstri ilişkilerinin dönüşümünü yönlendiren gelişmelerin en önemlisini (çokuluslu şirketleri) dünya sahnesine çıkarmıştır. Böylece, uluslararası pazarlarda sert rekabetle karşılaşan firmaların, yeni yönetim/üretim modelleri, esnek firma, esnek çalışma biçimleri, vb., endüstri ilişkileri sistemlerini yakından ilgilendiren gelişmelere olan ilgileri giderek artmıştır. Öte yandan, küreselleşme sürecinde ulusal

sınırları aşan çokuluslu şirketlerin sayısının ve dünya ticaretindeki paylarının artması, bu şirketlerin önemini ve etkinliğinin de giderek artmasına yol açmıştır.

Önceleri ulusal çıkarlarla sıkı ilişkiler içinde varlıklarını sürdüren ve “ulusal kahramanlar” olarak görülen kapitalizmin büyük şirketlerinin, artık belirli devletlerde merkezleri olsa bile iktisadi mantuklarının bir toplumla bağı kalmamıştır. Bir başka ifadeyle, artık ulusal kahramanlar, dünyanın her yerinde tek bir ulusa bağlı olmayan küresel ağlar haline gelmişlerdir. Dolayısıyla Charles Wilson’un 1953 yılındaki “Ülkemiz için iyi olan General Motors için de iyidir, ve bunun tersi de geçerlidir” söyleminin günümüzdeki geçerliliği tartışmalıdır. Çünkü artık rekabetin, çok uluslu şirketlerin ve kapitalizmin küreselleşmesi ve tüm bunlarla birlikte ekonominin uluslararasılaşması sonucu ulus-devlet ve onun karar verme mekanizmaları zayıflamış, bununla birlikte dünya ekonomisindeki güç dengeleri değişmiştir. Örneğin; çok övülen Amerikan şirketi –General Motors- günümüzde kısmen Japon kontrolünde ve şirketin çıkarları da bağlı olduğu dünya çapındaki şirketler ağının çıkarları ile aynı doğrultudadır. Küreselleşme taraflarına göre; ulus-devlet miadını doldurmuştur. Burada rahatsız edici gerçek şudur ki, küresel ekonomi bağlamında ulus devletler küçük birer aktör haline gelmişlerdir (Munck, 2003:73).

Çok uluslu şirketlerin endüstri ilişkileri üzerine etkileri konusunda ise; ülkelere göre farklılık teşkil etmekle birlikte sendikacılık, toplu pazarlık, işyerinde kontrol ve yönetime katılma programlarında standart uygulamaları göze çarpmaktadır. Çok uluslu şirketler bir ülkeden diğerine endüstri ilişkilerini kontrol etmektedir. Bu şirketlerin merkezinde farklı ülkelerdeki şirketlerin gelişme ve performansları izlenmektedir. Zaman zaman başarısız işletmelerin kapatılarak, yatırımların başka ülkelere kaydırılması söz konusu olmakta, bu durum ülke ekonomisini olduğu kadar işçileri ve sendikaları da olumsuz etkilemektedir (Tokol, 2001:2).

Çok uluslu şirketlerin endüstri ilişkilerinin dönüşümü üzerinde oynadığı rollerin yanında üzerinde durulması gereken en önemli husus; insan kaynakları yönetimi ile işyeri düzeyinde yeni bir sendikal anlayış yerleştirilmeye çalışılmasıdır. Bu şirketler insan kaynakları tekniklerini, sendikaların işletme içindeki geleneksel rolünü dışlamak ve yerine çalışanlarla doğrudan diyaloga girebilecekleri mekanizmaları hayata geçirmek amacı ile kullanabilmektedirler. Dolayısıyla günümüzde işletmeler, hızlı bir şekilde değişen teknoloji ve pazar koşullarına uyum sağlamalarına yardım edecek, onları aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelerden farklılaştıracak ve rekabet güçlerini arttıracak insan kaynakları yönetimi süreçlerini ön plana çıkarmışlardır.

Bilindiği üzere küreselleşmenin de etkisiyle tüm Dünyada mal ve hizmet talebinin miktarı ve bu mal ve hizmetlerin niteliklerine ilişkin talep edilen kalite standartları hızla artmaktadır. Tekelci piyasaların yerini rekabetçi piyasalara bırakması ve artan rekabet baskısıyla birçok işletme ise, talep edilen mal ve hizmetlerin niteliklerindeki bu artışa cevap verebilmek amacıyla, vasıfsız işgücünün azaltılması ve

maliyetlerin düşürülmesi için yeniden yapılanmaya yönelik uygulamalara, başka bir ifadeyle küçülme stratejilerine yönelmektedir. Küçülme stratejileri, ilk uygulanmaya başlandığı 1970'li yıllarda ve 1980'lerde mavi yakalı işçileri hedef alırken; 1990'lı yıllara doğru beyaz yakalı işçileri de kapsamaya başlamıştır. Bununla birlikte, geçmiş yıllarda daha çok finansal güçlükler nedeniyle tercih edilen küçülme uygulamaları, günümüzde işgücünü dengeleme, şirket birleşmeleri, değişen teknoloji ve pazar koşullarına uyum sağlama, yeniden yapılanma, yeni işlere girme ve küresel işletme olma gibi sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Küçülme stratejilerinin başarı ile uygulanmasında ise insan kaynakları departmanlarının katılımı ve rolü oldukça önemlidir. Çünkü profesyonel bir birim tarafından yönetilmeden, bir diğer ifadeyle rastgele uygulanan küçülme stratejileri, işletmede nitelikli işgücünün azalmasına ve bunların yerine yeniden nitelikli işgücü alımına gidilmesi durumunda maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

Bütün bu gelişmeler klasik endüstri ilişkileri sistemini yeniden yapılanmaya zorlarken, sendikaları da bir kimlik krizine sokmuştur. Richard Hyman gelecekte 5 çeşit sendikal kimliğinin olacağını iddia etmektedir. Birinci kimlik; emek piyasası içinde sahip oldukları vasıfların kıtlığından dolayı ayrıcalıklı konumda bulunan ve özellikle ileri teknolojiye dayanan sanayi ve hizmet işletmelerinde çalışanların çıkarlarını savunan sendikacılıktır. Bireyselciliğin kaçınılmaz olarak kolektivizmin yerini aldığı savunan ikinci kimliğe göre ise; sendikalar birey olarak işçilere hizmetler sunmalıdır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki; temel amacı üyelerine ticari hizmetler sunmak olan bu tip örgütleri sendika olarak tanımlamak zor olacaktır. Üçüncü modelde ise emek ile sermaye arasında değişen güç dengeleri göz önüne alınarak, firmanın artan rekabet şartlarında ayakta kalmasını sağlamak için sendika yönetimle işbirliği içine girmekte ve verimlilik koalisyonunun bir tarafını oluşturmaktadır. Burada da ilerleyen bölümlerde üzerinde durulacak olan Japon işletme sendikalarına doğru bir gidiş söz konusu olacaktır. Dördüncü modelde ise sendikalar ulusal düzeyde hükümetlerle sosyal ortaklık çerçevesinde siyasi bir mübadeleye girmektedir. Bu ise refah devletinin hala güçlü olduğu ülkelerdeki sendikaların benimseyeceği bir roldür. Son olarak da sendikalar toplumsal kitle desteğini arkalarına alarak popülist kampanya örgütleri olarak işlev görebilirler (Yıldırım, 2008:201).

Sendikaların gelecekteki kimliklerine ilişkin bu öngörülere; küreselleşen neoliberalizme karşı sendikal hareketin de küreselleşmesini, küresel dayanışma uygulamalarının ulus-devlet sınırlarının ötesine geçmesini, bir başka ifadeyle yeni bir enternasyonalizm hareketini de eklemek yerinde olacaktır. Anthony McGrew'in belirttiği gibi; insan hakları alanında faaliyet gösteren uluslar üstü toplumsal hareketler ve uluslararası insan hakları rejiminin doğası, egemen siyasi ortamın ve siyasi topluluğun geleneksel kavramlarını yeniden şekillendirmektedir (Munck, 2003:38). Buradan yola çıkarsak; eğer insan haysiyetinin korunması sınır tanımıyorsa, belki de

küresel çaplı bir sendikal bütünleşme ile aynı durum işçi hakları için de geçerli olacaktır.

II) ÖRGÜTLERDE İNSANA BAKIŞIN DEĞİŞEN GÖRÜNÜMÜ: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasına ulaşmıştır.

1930'larda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'ların başında organizasyonlarda davranış disiplininin gelişimine kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde insan davranışının anlaşılması üzerine çalışmalar yapılırken, insan yönetimi konusunda yeni tekniklerin geliştirilmesine çalışılmıştır (Bohlander, Sherman, 1992:9).

Günümüzde modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.

19. ve 20. yy.'ın önemli bir bölümünde işletmelerde sermaye birikimi, teknik donanım ve üretim teknolojisi ön plandayken; 21.yy'a yaklaşırken "insan kaynağı" üretim organizasyonunda yükselen değer olarak karşımıza çıkmıştır. Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan çok daha stratejik bir rol oynamaya başlamaktadır.

Geçmişte organizasyonlarda sadece çalışanla ilgili işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade eden personel yönetimi; az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Dolayısıyla çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülen personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır (Yüksel, 1997:9).

Küreselleşme süreciyle birlikte gelişen bilişim teknolojilerinin iş yaşamında giderek yaygınlaşması, çokuluslu şirketlerin dünya ölçeğinde yaygınlaşarak rekabet ortamının artması ve bu rekabet ortamında işletmelerin bilgi ve insan kaynağına yatırım yaparak ayakta kalabileceklerini anlamaları, işgücünde yapısal bir değişime neden olmuştur. Dolayısıyla bilgi işçisi, entelektüel sermaye, beşeri sermaye gibi kavramlarla ifade edilebilen işgücünün, yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve özellikle emeğin artık organizasyon için önemli bir kaynak olarak görülmeye başlanması, insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baysal, 1993:64). Nihayet bu gelişmelerle birlikte örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır.

Geçmişte sadece “işin/üretim devamı için çalışan personel” olarak görülen insan, teknolojinin gelişimiyle birlikte günümüzde daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur.

İşletmenin diğer üretim faktörleri ve kaynakları ne kadar etkin kullanılırsa kullanılsın, işletmelerin birbirleri ile aynı etkinlik düzeyine ulaşamadıkları görülmüş ve farklılık yaratanın insan kaynağı olduğu anlaşılmıştır. Sonuçta, makine ve teknoloji insan aklının bir ürünüdür ve sadece insanlar tarafından verimli bir şekilde kullanılabilir. Örgütlerde herhangi bir verimlilik programının başarısı, insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkündür. İşletmelerde artık insan kaynağının örgütün en önemli kaynağı olduğu düşüncesi bir klişe olmaktan çıkmıştır. İnsanlar örgütlerin yegane dinamik varlığını oluşturmaktadırlar. Örgütler açısından insan nedensel güçtür. Çünkü insan yaratıcılığın, yenilikçi fikirlerin kaynağını teşkil etmektedir. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütleri meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır (Bozkurt, 1996:36).

İnsan unsurunun işletmeler için önemli bir kaynak haline gelmesi insan kaynakları yönetimi anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetim anlayışı insanı, yatırım yapılacak en önemli kaynak olarak değerlendirirken, bilgi ve teknolojiyi etkin olarak kullanabilen ve yaratıcılığını sürekli geliştiren nitelikli işgücünün yaygınlaşmasını amaçlamaktadır.

Rekabet üstünlüğü, sahip olunan kaynağa üstünlük sağlayabilmeye veya değer katabilmeye dayanır. Bu anlamda, günümüzde niteliksiz işgücünün istihdamı ile işgücü maliyetlerinin düşürülmesi bir rekabet üstünlüğü ve değer kaynağı olmaktan çıkmıştır (Mathews, 1994:11). İşletmeler rekabet üstünlüğünü yeni üretim sistemlerinin yanı sıra, çok çeşitli ve çok yönlü becerilere sahip nitelikli işçilerin sağladığı işlevsel esneklik ile kazanabileceklerdir (Silva, 1997:11).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı küreselleşme süreci içerisindeki pek çok gelişme sayesinde güçlenmiş ve zamanla çokuluslu şirketler başta olmak üzere tüm organizasyonlarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulamaya konulması, giderek artan rekabet ortamı, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, v.s. gibi küreselleşme sürecinin insan kaynakları yönetimi anlayışının yaygınlaşması üzerindeki etkilerinin en önemlisi ise, küresel krizler sonucunda ortaya

çıkılmaktadır. Dünya ölçeğinde yaşanan küresel krizlerin sayısı ve sıklığı; işletmeleri bu krizlerden en az zararlı etkilenebilmek için yeni ve daha güçlü politikalar üretmeye zorlamıştır. İşletme politikalarının güçlenmesi ise; insan kaynakları politikalarını etkilemiş, insan kaynakları yönetimi, işletme yönetimi içerisinde daha etkin ve güçlü bir konumda yer almaya başlamıştır.

Sonuç itibarıyla; küreselleşme süreci ile birlikte İKY son 20-30 yıl içerisinde ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmalarını kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır (Aykaç, 1999:26).

III) ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Son elli yıl her alanda değişimin yoğun olarak yaşandığı bir zaman dilimi olmuştur. Bu değişimin mikro ve makro sonuçları vardır ve nihayetinde toplumsal yaşamı farklılaştırmaktadır. Kuşkusuz bu farklılaşma sürecinden "insan" unsuru çok değişik boyutları ile etkilenmektedir. Bu etkileşim temel olarak "insan" unsuru üzerine odaklanan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi disiplinlerini de dinamik bir yapı içerisine sokmuştur.

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimin özünde iş ilişkilerini düzenleme isteği yer almaktadır. İş ilişkilerinin düzenlenmesinde; endüstri ilişkileri için toplu ve sendikaların taraf olduğu, İKY için ise; bireysel ve salt işçinin taraf olduğu ortak bir alan söz konusudur. Bu ortak alana İKY bağlamında üçüncü bir tarafın, yani devletin müdahalesi söz konusu değildir. Bireysel bir yaklaşıma sahip olan İKY, işletmede içsel işgücü piyasasına yönelik düzenlemeleri, kolektif bir yaklaşıma sahip olan endüstri ilişkileri ise dışsal işgücü piyasasına yönelik düzenlemeleri tercih etmektedir (Erdut, 2002:99). Dolayısıyla geleneksel endüstri ilişkileri sistemi içerisinde iş ilişkilerinin düzenlenmesinde dışsal olarak nitelenen sendikaların ve devletin etkin birer aktör olarak rol oynaması, işverenlerin endüstri ilişkilerini stratejik yönetim hedeflerine katkı yapan bir faktör olarak görmemesine ve insan kaynakları yönetimi tekniklerini tercih etmelerine sebep olmuştur.

Daha öncede ifade edildiği gibi; 1980'lerden sonra birçok alanda yaşanan hızlı ve kapsamlı gelişmeler, endüstri ilişkilerini de yakından etkilemiş ve endüstri ilişkilerinde belli bir dönüşümün yaşanmasına yol açmıştır. Değişimin hızı ve yönü bakımından ülkeler arasında farklılıklar görülmekle birlikte, söz konusu dönüşümün bu süreçte birçok ülkede yaşandığına tanık olunmaktadır.

Endüstri ilişkilerinin dönüşümden en çok endüstri ilişkileri sisteminin üç aktöründen biri ve Fordist dönemde genel olarak işkolu düzeyinde örgütlenmiş olan işçi sendikaları etkilenmiştir. Böylece, tüm ülkelerde aynı boyutlarda olmamakla birlikte, işçi sendikalarının üye sayılarında ve yoğunluk oranlarında gerileme yaşanmış

ve bu gerilemenin bir yansıması olarak da işçi sendikalarının ekonomik, politik ve sosyal etkinliğinde zayıflama eğilimleri ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle bu dönemde, birçok sanayileşmiş ülkede sendikalaşma oranları ve toplu pazarlığın yoğunluğu yıllar itibariyle giderek azalmıştır (Lansbury, Verevis, 1994:3).

Endüstri ilişkilerindeki dönüşümle birlikte, endüstri ilişkileri sisteminin üç aktöründen bir diğeri olan devletin de, sistem içindeki rolünde büyük bir değişim geçirdiği görülmüştür (Lansbury, Verevis, 1994:4). Özellikle Batı Avrupa'da birçok hükümet, aktif olarak ücret maliyetlerini düşürücü, işgücü piyasalarını kuralısızlaştırıcı, işyeri esnekliğini artırıcı ve sosyal yardımları zayıflatıcı politikalar izlemiştir. Örneğin, İngiltere'de Thatcher hükümeti, sendikaların etkinliğini azaltmak ve işgücü piyasası esnekliğini artırmak için bir dizi yasada değişiklik yapmış ve böylece İngiltere'de endüstri ilişkileri alanında önemli bazı değişimler ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, sendikaların üye yoğunluğu azalmış, fakat daha da önemlisi toplu pazarlığın kapsamına giren işçi sayısı azalmıştır (Brown, 1993:12). Böylece, İngiliz endüstri ilişkilerinde ağırlık merkezi firma ve işyeri düzeyine kaymıştır.

İşçi ve işverenlerin taraf olarak katıldıkları bir sistemi ve toplu pazarlık düzenini ifade eden geleneksel endüstri ilişkilerindeki dönüşümle birlikte ortaya çıkan yeni endüstri ilişkilerinde, firma yönetimlerinin sendikaları firmadan uzak tutmak için stratejiler geliştirdikleri ve çalışanlarla dolaysız ilişkiler kurdukları görülmektedir. Endüstri ilişkilerindeki dönüşümle birlikte ulusal seviyedeki üçlü yapının da bozulduğuna tanık olunmaktadır.

Endüstri ilişkileri sistemindeki daralmayla birlikte gelişen önemli bir eğilim, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri sisteminin yerine geçmesi eğilimidir. Daha yoğun olarak büyük ölçekli ve sendikalı firmalarda uygulanan insan kaynakları politikalarıyla firmalar, işçilerle dolaysız iletişimin yeni biçimlerini yaygın olarak kullanmaya başlamışlardır. Çalışanların firma yönetimine artan bir şekilde katılımını ve bazı teşvik edici ödüllendirme yöntemlerini kapsayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla firma-çalışan bütünleşmesinin sağlandığına inanılmaktadır. Böylece firma düzeyinde, firma-çalışan ilişkileri tekrar düzenlenerek insan kaynakları yönetimi politikaları yeni olanaklar yaratan sarsıcı bir güç olarak tanıtılmakta ve endüstri ilişkilerine ve sendikacılığa yeni bir boyut getirilmektedir (Bilgin, 2001:6).

IV) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK NİTELİĞİ VE SOSYAL ORTAKLIK KAVRAMI

1980'li yıllara kadar Fordist-Taylorist paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynağı, küreselleşme süreciyle birlikte çokuluslu şirketlerin güç kazanması ve uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler ve değişen üretim ve yönetim teknikleri ile stratejik bir önem kazanmış, bir diğer ifadeyle; yeniden keşfedilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin bu stratejik öneminin ardında, örgüt

performansına yaptığı katkının ve örgüte sağladığı rekabet üstünlüğünün olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğini daha iyi anlayabilmek için strateji kavramına değinmekte fayda vardır. David Hussey stratejiyi; “örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmada izlediği en etkili yoldur” (Hussey, 1996:1) şeklinde tanımlamıştır. Bu bağlamda, stratejiyi, üst düzey yönetimin, örgütün kendi misyon ve amaçlarıyla tutarlı olan sonuçlara ulaşma planları olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin tümü doğrudan ve dolaylı olarak stratejik amaçlara ve vizyona ulaşmada örgüte yardımcı olmalıdır. İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır. Dolayısıyla örgüt stratejisinin ve iş stratejilerinin başarıyla uygulanmasındaki rolleriyle insan kaynakları sisteminin tasarımı ve etkin insan kaynakları uygulamalarının işletilmesi, örgütler için gittikçe daha önemli hale gelmiştir (Lengnick-Hall, 1988:456).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin organizasyonlar için kazandığı stratejik önem, insan kaynakları yönetimini örgütsel stratejilerin belirlenmesinde üst yönetimin bir parçası haline getirmiştir. Bu durum ise; endüstri ilişkilerinin etkinliğini, bir diğer ifadeyle, devletin çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi üzerindeki rolünü, sendikalaşmayı ve dolayısıyla toplu pazarlık gücünü giderek daha da azaltmıştır. Çünkü artık işverenler çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde kontrolün tamamen kendilerinde olmadığı endüstri ilişkilerinden ziyade, organizasyonlar için stratejik bir önem arz ettiği düşüncesiyle yönetimin kontrol mekanizması içinde yer alan insan kaynakları yönetimi anlayışını tercih etmektedirler.

Sendikasızlaşma eğilimlerinin artması ile birlikte sendikaların giderek güç kaybetmesi hatta insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği gereği sendika ile ikame olabileceği görüşlerinin yaygınlaşması sendikaları yeni arayışlara yöneltmiştir. Buna paralel olarak; işyerinde sendika rolünün genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yapısı içerisinde sendikalara bir rol bulma arayışları “ortaklık” kavramını gündeme getirmiştir.

Ortaklık kavramı, milenyumun yeni endüstri ilişkilerinin temelindeki belirleyici özellik olmuştur. Yandaşları açısından ortaklık; “eşitlik ve rekabetçilik gibi ortak amaçlara ulaşmak için işverenlerin ve sendikaların birlikte çalışmaları” demektir (Martinez Lucio, Stuart, 2004:412). Gerçekten de, değişen politik durum, işletme stratejilerindeki dönüşümler ve acımasız rekabete karşı sürmekte olan güçlükler her iki tarafın da katkısına dayalı yeni bir çalışma diyalogunu gerekli kılmaktadır.

Elbette bu ortaklık –müştereklik- olgusunun eleştirilen yanları yok değildir, bazı yorumcular (Kelly,1996,1998; Marks ve diğerleri, 1998; Taylor ve Ramsay, 1998) sendikaların ortaklık yaklaşımını benimsemelerinde karşılaştıkları önemli zorluk ve tehlikeleri ortaya koymuşlardır. Örneğin Kelly (1998); son yıllarda sendikaların maruz kaldıkları düşmanlık ve marjinalleşmelerin yanında, işbirliği halkası görüntülerinin biraz boş kaldığını belirterek; işbirliğinden çok, seferberlik çerçevesinde kök salmış daha saldırgan ve aktif sendika stratejilerini tutkulu bir şekilde savunur. Ackers ve Payne (1998) ise; ortaklık olgusunun daha incelikle ele alınması gerektiğini öne sürerek; sendikaların ortaklık dilini, yeni baskın bir işveren ilişkileri projesi için, işverenlere karşı kullanmalarını savunurlar (Martinez Lucio, Stuart, 2004:410).

Konuya daha geniş bir çerçeveden “endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin bütünleştirilmesi açısından” bakıldığında; bu durumun gerçekleşmesinin bazı ön koşulların sağlanmasına bağlı olduğu görülmektedir. Bu koşullar, hem işletme yönetiminin, hem de işçi sendikalarının tutumlarının değişmesi, işletmenin büyümesinin işçilerin geliştirilmesi ile yakından ilgili olduğunun kabul edilmesi, işçilerin ve işverenlerin çıkarlarının salt ayrılmış değil, aynı zamanda ortak olduğunun da varsayılması şeklinde sıralanabilir (Erdut, 2002:88). Bu koşulların gerçekleşmesi ise sosyal ortaklığın; karşılıklı ortak çıkarların ve özverilerin paylaşıldığı, birbiriyle bütünleşmiş üçlü ve ikili sosyal diyalog mekanizmaları temelinde oluşturulması ile mümkün olacaktır.

Günümüzde çağdaş endüstri ilişkileri sistemlerini tanımlayan, sorunlara ortak çözüm bulmaya dayalı, soruna değil çözüme odaklı ve barışçı bir model olan “sosyal diyalog”; ikili (işçi ve işveren sendikaları); üçlü (işçi ve işverene sendikaları ve Hükümet) ve hatta çoklu (işçi-ışveren-hükümet yanı sıra çeşitli meslek kuruluşları ve sivil toplum örgütleri) yapılarıdaki karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir.

Toplumsal uzlaşma, diyalog ve kurumsallaşma ile mümkün olduğuna göre; bunun gerçekleşmesi için tarafların diyalogu ve kurumsallaşmayı benimsemesi, daha da önemlisi serbestçe örgütlenmesi gerekir. Çünkü örgütlenme düzeyinin düşük olması temsil gücünü zayıflatmaktadır. Bu durum ise, işbirliği uygulamalarının kurumsallaşmasını, karşılıklı güveni ve işbirliği imkanlarını zorlamaktadır.

Sosyal diyalogun taraflarından biri yeterli düzeyde örgütlenemiyorsa ve üstelik güçlü olan kesim bunun gerçekleşmemesi için engeller yaratıyorsa, eşitliğe dayalı bu ilişkinin gerçekleşmesi ve demokratik bir kurumsallaşmanın sağlanması da mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla özellikle işveren kesimi tarafından benimsenen veya benimsetilmeye çalışılan, insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği gereği sendika ile ikame olabileceği veya sendikaların işyeri düzeyinde örgütlenmesi yoluyla bütünleşmenin sağlanacağı görüşleri bir kenara bırakılmalıdır.

İşverenlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirme konusunda sahip oldukları geniş olanaklar, işçi sendikalarının bilgilendirilmesini de içerecek şekilde kullanılmalıdır. Buna göre; işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi

girişimlerine işçi sendikalarının katılımını sağlamalıdır. Ancak sendikal yapıların Japonya’da olduğu gibi işyeri sendikaları biçimine dönüşümü, daha öncede belirtildiği gibi; ulusal ve işkolu düzeyinde toplu pazarlıktan, işyeri sendikacılığı ve toplu pazarlığa kayma eğiliminin başlamasına yol açacak; işçi sendikalarının güç ve etkilerinin azalmasına sebep olacaktır.

Sendikaların Japonya’daki, işyeri ağırlıklı yapılanmasından kaynaklanan özellikleri gereği, batı düşünürlerince modern dönemden önceki işveren yanlısı sendika (işverenin cebindeki sendika) olarak nitelendirilmektedir. Bunun nedenlerinden birisi; ileride işyeri yönetiminde yer alacak sendika yöneticilerinin kariyer yönünden işyeri yönetimine bağımlı olmasıdır (Kayhan, 2009:158). Bu durum sendikayı işveren nezdinde uzlaşmacı politikalar izlemeye itmektedir. Dolayısıyla işverenlerin pazarlık bakımından kendilerine avantaj sağlamak için, toplu pazarlık sisteminin işyeri düzeyine indirilmesini istemeleri gayet doğaldır. Bu nedenle, ulusal ve sektörel düzeyde örgütlenmiş güçlü sendikaların lokal temsilcileri yerine, kendi işletmelerine özgü işyeri sendikalarını tercih edeceklerdir.

V) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YENİLENMESİ: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1970’lerin sonunda insan kaynağının değer kazanmasına bağlı olarak yaşanan önemli bir gelişme, insan kaynakları yönetimini organizasyon stratejisi ile ilişkilendirme çabasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ile; organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşıma göre; işletmenin örgütsel yapılarının ve insan kaynakları yönetimi politikalarının, işletmenin örgütsel stratejileriyle uyumlu ve işletmenin örgütsel etkinliğini sağlayacak biçimde yönetilmesi esastır (Erdut, 2002:4).

Son zamanlarda, “İnsan Kaynakları Yönetimi” ön plana çıkarılarak, sendikaların fonksiyonlarını üstlenmesine çalışılmaktadır. Artık sendikaların rolü endüstri ilişkilerinde azalmaya başlarken, işletmelerin ve işyeri düzeyinde yöneticilerin rolü güçlenmiştir. Özellikle işyeri düzeyinde yeniden yapılanma, üretimin, kalitenin ve verimliliğin artırılması yönündeki istekler ile yeni yönetim teknikleri, insan kaynağının yeniden organizasyonunu ve yapılanmasını gündeme getirmiş ve insan kaynakları yönetimi gibi işçilerle doğrudan diyalogu sağlayabilecek ve işyerinde çalışanların katılımını gerçekleştirecek mekanizmalar uygulamada görülmeye başlanmıştır.

İş yaşamında özellikle son yıllarda yoğun bir biçimde yaşanan başkalaşım, insan kaynakları yönetiminde de “kayıt tutuculuk”tan “stratejik ortaklık”a doğru giden evrimsel bir dönüşüm sürecine yol açmıştır (Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2009:284). İnsan kaynakları yönetiminin örgüt stratejilerinin yaratılması sürecine dahil edilmesi ve örgütteki stratejik planlama grubu ile olan ortaklığı, bu evrimsel dönüşümün sonucu

olan stratejik insan kaynakları yönetimi 'nin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Artık insan kaynakları faaliyetleri doğrudan veya dolaylı olarak örgütün stratejik amaçlara ve vizyona ulaşmasında örgüte yardımcı olacaktır.

Burada üzerinde durulması gereken konu; her örgütün başlıca stratejik amacının; en az maliyetle en fazla kar elde etmek olduğunu düşünürsek, günümüzde örgütlerde iş ilişkilerinin düzenlenmesinde etkin rol oynayan insan kaynakları yönetimine stratejik bir önem kazandırılması yoluyla bu amacı gerçekleştirmede ne gibi roller verildiğidir. Aslında asıl soru; stratejik insan kaynakları yönetiminin rolünün, üst düzey yönetim ile insan kaynakları arasındaki işbirliğini sağlamak ve örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirmek olan bir rekabet stratejisi mi olduğu? Yoksa bu rekabet stratejisinin sendikaları devre dışı bırakan bir örgütsüzleştirme stratejisi mi? olduğudur.

A) Bir Rekabet Stratejisi Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiğinden, çoğu yönetici, insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamıştır.

Sosyo-ekonomik kalkınmanın artık her zamankinden daha çok insan faktörünün niteliğine bağlı olduğunun algılanmaya başlaması; insan kaynağını bir rekabet avantajına dönüştürmenin örgütlerin asli hedefi haline gelmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin yönetsel değerleri son yirmi yıldır, ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmaya ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanmaya bağlı olarak şekillenmiştir (Mellahi, Wood, 2003:87).

İnsan kaynağının, özellikle çok uluslu şirketlerin dünya sahnesine girmesiyle birlikte önemli bir rekabet avantajına dönüştürülmesi ve bir rekabet stratejisi olarak şekillenerek ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi; işgörenlerin performansını arttırmak, yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynağının stratejik amaç ve hedeflerle bütünleşmesini amaçlamaktadır. Ancak, sürekli artan küresel rekabet karşısında firma-çalışan bütünleşmesini sağlayarak firmanın başarısını artıran insan kaynakları yönetimi bu amacını, sendikaları firmalardan uzak tutarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Çünkü sendikalar, bir rekabet stratejisi olan insan kaynakları yönetimi için bu stratejilerini gerçekleştirmede önemli bir engeldir. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde uygulandığı organizasyonlar endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetiminin bütünleştirilmesi adı altında, Japonya örneğinde

olduğu gibi sendikal örgütlenmeyi; işkolu düzeyinden işyeri düzeyine indirgeyerek kontrol altına almak istemektedirler.

B) Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

Japon tipi üretim ve yönetim anlayışı ile gündeme gelen toplam kalite, hatasız, stoksuz ve tam zamanında talebe yönelik üretim yaklaşımı, klasik işçi-işveren ilişkilerinin ve sendikal faaliyetin önemini zayıflatmıştır. Yeni üretim anlayışıyla birlikte işçi tipi de yenilenmiştir. Belirli bir parçanın üretiminden sorumlu ve üretim sürecinin bütününe yabancılaşmış işçi tipinin yerini vasıflı, üretim sürecini bilen ve bu sürece katkıda bulunan işgücü tipi almıştır (Selamoğlu, 1995:4).

İşgücünün vasıf seviyesinin giderek artması, mavi yakalı işgücünden beyaz yakalı işgücüne dönüşümün daha da ötesine geçilmesine sebep olmuştur. Altın yakalı olarak da tabir edilen; beyaz yakalı işgücü gibi iyi eğitim almış ve alanında uzman olmanın yanı sıra bilgiyi üreten ve kullanan, yönetim sürecine aktif olarak katılan bilgi işçilerinin bir diğer ifadeyle; işletmelerin entelektüel sermayesinin artması da sendikalara olan ihtiyacı azaltmıştır. Çünkü artık birey kendi haklarını korumak için sendika gibi bir güce ihtiyaç duymamaktadır. Altın yakalı işgücünün işletmeye sağladığı artı değerın yüksekliği ile o işgücünü kaybetme maliyeti; işletmelerin elindeki “işsizler ordusu” gücünün yerini, bireyi “başka işletmeye kaptırma” endişesine bırakmasına yol açmıştır.

Vasıf seviyesi yüksek bu yeni işçilerin, eski emek hareketiyle örgütlenemeyeceklerine dair yaygın bir kanı vardır. Bu problem sendikalarca da fark edilmiştir. Hatta 2000 yılında bir İngiliz sendika lideri; “Sendikaların geleceği, değerimizi yeni sektörlerde kabul ettirmemize bağlıdır. Sadece geleneksel anayurdumuz olan sanayi ve kamu sektörü sınırları içinde kalamayız” şeklinde bir açıklama yapmıştır (Munck, 2003:221). Bu durum, sendikaların faaliyet alanlarını genişleterek küresel çaplı bir koruma ve dayanışmanın gerekliliğinin sinyallerini vermektedir.

İşgücünün niteliğinde yaşanan bu dönüşümün akabinde, gelişmiş ekonomilerde yapısal değişim süreci içine girmekte, diğer taraftan işletmedeki yapı değişmektedir. Örneğin, sanayi sektöründe istihdam daralmakta, hizmetler sektörü büyümekte, işgücünün yapısı ve nitelikleri değişmektedir.

Son 10 yıldaki sektörel değişimi incelemek gerekirse; örgütlenmenin en yoğun olduğu sanayi sektörü istihdamında ciddi bir düşüşün olduğu, buna karşılık hizmetler sektörü istihdamının arttığı görülmektedir. Örneğin; Belçika’da 1999 yılı sonunda %22,8 olan sanayi sektörü istihdamı, 2008 yılına gelindiğinde ortalama %19,9’a, Almanya ’da %29,5’den %25,4’e, İspanya’da %29,6’dan, %27,2’ye, İtalya’da %29,9’dan, %28,2’ye, Hollanda’da %19,6’dan, %16,9’a, İngiltere’de %22’den,

%17,7'ye (Eurostat, Eurostat Database, 2009) ve Türkiye'de de benzer şekilde 1999 yılında %21.7 olan sanayi sektörü istihdam oranı 2008 yılı sonunda %19,7'ye gerilemiştir (Tuik, Tuik Hanehalkı İşgücü Anketleri, 1999-2008). Buna karşılık hizmetler sektörü istihdamına bakıldığında ise; Belçika'da 1999 yılında %74,7 olan hizmetler sektörü istihdam oranının 2008'de %78,3'e, Almanya'da %68'den %72,5'e, İspanya'da %63,8'den %68,5'e, İtalya'da %65,1'den %67,9'a, Hollanda'da; %76,9'dan, %80,2'ye, İngiltere'de %76,3'den, %80,7'ye ve Türkiye'de %31,5'den %50,2'ye yükseldiği, dolayısıyla sanayi sektöründeki istihdamın hizmetler sektörüne yöneldiği görülebilir.

Sendikalaşmanın yoğun olduğu sanayi sektöründen hizmetler sektörüne doğru bir dönüşüm eğiliminin yaşanması; sendikalaşması zor olan küçük işletmelerin güçlenmesine ve yaygınlaşmasına yol açmıştır. Bu işletmelerin yaygınlaşması ise; kayıtdışı istihdam, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve buna paralel olarak uygulama alanı bulan kısa ve kısmi süreli istihdam, düzgün olmayan işlerin yaygınlaşması ve işlerin işyerinden uzaklaştırılması gibi sendikalar için tehdit unsuru olan pek çok uygulamayı gündeme getirmiştir. Bütün bu uygulamalar, sendika işçiliğini ve geleneksel sendika politikalarını tehdit edici özellikler taşımaktadır.

İstihdamın sanayi sektöründen hizmetler sektörüne doğru kayması, toplam işgücünün beceri ve niteliklerinde de yükselmeye sebep olmuştur. Öte yandan, vasıflı işçiler genel olarak toplu davranıştan yana değildirler. Böylece, hizmetler sektöründeki toplam istihdam arttıkça toplu hareketlere olan toplam talepte azalma gözlemlenecektir. Bu değişim de, işçi sendikalarının yüksek nitelikli işgücünün yoğun olduğu sektörde tabandaki gücünü kaybetmesine neden olacaktır. Ayrıca, özellikle yüksek-teknoloji alanındaki kaliteli profesyonellerin kendi kişisel pazarlık güçleri ile toplu pazarlıkla elde edebileceklerinden görece olarak daha iyi şartlarda kontrat yapabilmeleri gerçeği de bu trendi etkileyecektir (Kurtulmuş, 1995:9). Bu durumda görünüşe bakılırsa küreselleşme yarışında kaybedenlerin başında, örgütlenmeye en fazla gereksinim duyan kesim olan ağır sanayi işçileri yer almakta ve dolayısıyla en büyük darbeyi vasıfsız işgücü almaktadır.

Son 20 yılda bütün bu gelişmelerin vardığı nokta; sendikaların üye kaybına uğraması ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının güçlenmesidir. İleri sürülen görüşlere göre, endüstri ilişkilerinin post-endüstriyel dönüşüm sürecinin başlamasıyla ne tür bir yapıya kavuşacağı konusu, büyük oranda yeni sistem içinde sendikaların durumunun ne olacağı sorusuyla yakından ilişkili bulunmaktadır (Şenkal, 1999:41).

İnsan kaynakları konusunun, endüstri ilişkileri konusunda söz sahibi kuruluşların gündeminde giderek daha çok yer alması da, bu alanda yaşanan dönüşümü ortaya koymaktadır. Avrupa İşverenler Örgütü'nün 1993'teki yıllık toplantısını "İnsan Kaynakları Yönetimi" konusuna ayırması, Uluslararası Endüstri İlişkileri Derneği'nin 1995'teki 10. Dünya Kongresi'nde, dernek başkanının açılış konuşmasında Endüstri İlişkileri araştırmalarında bir rönesansın yapılması gereğinden söz etmesi, derneğin

1998’de gerçekleştirdiği 11. Kongre’de ise “Gelişen Rekabet ve Sosyal Adalet” konusunu ele alması ve nihayet 2000 yılındaki 12. Kongre’nin ana konusunun “Küresel Entegrasyon ve 21. Yüzyılda Endüstri İlişkileri ile İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Geleceği” olarak belirlenmesi bu alandaki arayış ve eğilimlerin yönünü göstermektedir.

Bununla birlikte; Uluslararası Çalışma Örgütü ILO’nun 1999 yılındaki Uluslararası Çalışma Konferansı’nda sunulan “İnsana Yakışır İş” başlıklı Genel Direktörün Raporu’nda yer alan; “Ekonomik liberalleşme politikaları, devlet, işçi ve işveren arasındaki ilişkileri değiştirmiştir. Bugün ekonomik sonuçları, sosyal taraflar arasındaki uzlaşmadan, yasal düzenlemelerden ya da devlet müdahalelerinden çok, piyasa güçleri etkilemektedir” (ILO, 1999:6) saptaması ilgi çekicidir.

Gerçekten de; insan kaynakları yönetimi stratejisinin bir örgütsüzleştirme stratejisi olarak; esneklik, rekabet, toplam kalite yönetimi, performans, verimlilik, katılımcı-demokratik çalışma ortamı v.s. gibi kavramlarla endüstri ilişkilerinde yarattığı dönüşümle birlikte sendikasızlaşmaya yol açması veya en azından sendikaları işyeri düzeyine çekerek örgüt yönetimine bağımlı hale getirmesi, hakimiyeti piyasa güçlerinin eline bırakmıştır.

Tarihsel süreç içerisinde bakıldığında hem reel ücretlerin artmasında hem de sosyal hakların geliştirilmesinde önemli rol oynayan sendikaların etkisizleştirilmesinin hem gelir dağılımının bozulmasında, hem de yoksullaştırmada önemli bir rolünün olduğu görülmektedir (Akkaya, 2004:108). Aşağıda OECD ülkelerine ait sendikalaşma oranları ile yoksulluk oranlarının yer aldığı tablolar karşılaştırıldığında, istisnaları bulunmakla birlikte, genellikle sendikasızlaşma ile birlikte yoksullaşma oranlarının arttığı gözlemlenecektir.

Tablo : 1
OECD Ülkelerinde Sendikalaşma Oranları 1999-2007 (%)

Ülke	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Avustralya	25,2	24,7	24,4	23	22,8	22	22,1	20,1	18,5
Avusturya	37,4	36,5	35,7	35,4	34,4	34,1	33	31,7	...
Belçika	51,6	49,3	49,9	51,2	52,2	52,9	52,9	54,1	52,9
Kanada	30,2	30,4	30,4	30,3	30,3	29,6	29,9	29,6	29,4
Çek Cum.	35,1	29,5	25,6	21,7	22	22,3	21,6	21	...
Danimarka	74,9	74,2	73,8	73,2	72,4	71,7	71,7	69,4	69,1
Finlandiya	76,3	75	74,5	73,5	72,9	73,3	72,4	71,7	70,3
Fransa	8,4	8,3	8,2	8,4	8,2	8	8	7,9	7,8
Almanya	25,3	24,6	23,7	23,5	23	22,2	21,6	20,7	19,9
Yunanistan	27,9	27	26,1	25,3	24,4	23,7	23
Macaristan	26,1	24,2	22,5	20,5	18,5	18,2	17,8	17,3	16,9
İrlanda	40,4	39,3	38,2	36,3	37,9	35,7	34,2	32,6	31,7
İtalya	35,4	34,7	34,2	33,6	33,5	33,9	33,8	33,4	33,3
Japonya	22,2	21,5	20,9	20,3	19,7	19,3	18,8	18,3	18,3
Lüksemburg	43,4	43,1	42,9	42,6	42,4	42,1	41,8
Meksika	16,8	16,9	17	17,2	18	18,9	18,3
Hollanda	24,6	22,6	21,9	21,7	21,2	21,3	21	20,4	19,8
Norveç	54,8	54,4	53,9	54,5	55,1	55	54,9	54,9	53,7
Polonya	26	21,8	17,6	18,4	19,2	17,4	15,8	14,4	...
Portekiz	20,3	19,6	19,3	19,1	18,9	18,7
İspanya	16	16,7	15,9	16	15,8	15,5	15	14,6	...
İsveç	80,6	79,1	78	78	78	77,3	76,5	75,1	70,8
Türkiye	10,6	9,9	10	9,5	8,9	8,3
İngiltere	29,9	29,6	29,1	29,1	29	28,8	28,8	28,2	28
ABD	13,4	12,8	12,8	12,6	12,4	12	12	11,5	11,6

Kaynak: OECD, OECD.Stat Extracts, Trade Union Density.

Tablo : 1 'de 1999-2007 yılları arasında OECD ülkelerinin sendikalaşma oranlarında yaşanan değişim yer almaktadır. Buna göre; ülkelerin geneline bakıldığında 2000'li yılların başından itibaren sendikalaşma oranlarının azalma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

Sendikalaşma oranlarındaki bu azalma eğilimi elbette ki yeni bir durum değildir. Bu eğilim; Marksist ve çoğulcu yaklaşımın yavaş yavaş yerini endüstri ilişkilerinde uyum ve işbirliğini öne çıkaran, sistemde sendikalara çatışmacı değil uzlaşmacı bir rol öngören yaklaşımlara bırakmasını, hatta bunun da bir adım ötesine geçilerek "sosyal ortaklık" anlayışı çerçevesinde; endüstri ilişkileri sisteminde işçi ve yöneticilerin işletmenin devamını sağlamak gibi ortak bir çıkarı olduğu ve bunun gerçekleşmesi için sendikalara ihtiyaç olmadığını savunan bireyselci yaklaşımların yaygınlaşmaya başlamasını içeren uzun bir süreçtir. Dolayısıyla 2000'li yılların öncesine bakıldığında da durumun değişmediği görülecektir.

1980'ler boyunca yüklenen bir ilgiyle karşı karşıya kalan insan kaynakları yönetimi, sağlam ve sarsılmaz olarak anlamlandırılan ve ekonomik performans ve politikanın ana yüzü olarak görülen endüstri ilişkilerinin çöküşüne rastlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi sendikaların üye sayısını 1980'ler boyunca etkilemiş sendika üyeliği dünya çapında %53'lerden %33'lere gerilemiştir. Örneğin; OECD ülkelerinden seçilmiş bazı ülkelerdeki 1985-1995 yılları arası sendikalaşmada değişim oranları; Avusturya'da %-29.2, Belçika'da %-9.2, Çek Cum.'de %-52.8, Fransa'da %-47.4, Almanya'da %-3.5, Yunanistan'da %-34.5, İngiltere'de %-27.2, Portekiz'de %-53.7 ve İtalya'da %-7.0'dir (ILO, 1997-1998).

Tablo : 2
OECD Ülkelerinde Yoksulluk Oranları 1980-2009 (%)*

Ülke	1980-1990 Ortalama	1990-2000 Ortalama	2000 Sonrası	1980-1990 Değişim	1990-2000 Değişim
Avustralya	...	11,4	12,4	...	0,985
Avusturya	6,1	7,4	9,3	1,303	1,929
Belçika	14,6	10,8	10,4	-3,824	-0,33
Kanada	10,7	9,5	12,0	-1,229	2,545
Çek Cum.	3,2	4,3	4,3	1,08	-0,02
Danimarka	6	4,7	5,3	-1,3	0,58
Finlandiya	5,1	4,9	7,3	-0,191	2,428
Fransa	7,6	6,9	6,5	-0,7	-0,4
Almanya	6,3	8,5	11,0	2,231	2,54
Yunanistan	13,4	13,9	12,6	0,41	-1,237
Macaristan	6,3	7,4	7,1	1,1	-0,264
İrlanda	10,6	11	15,4	0,449	4,366
İtalya	10,3	14,2	11,4	3,9	-2,8
Japonya	12	13,7	14,9	1,748	1,184
Lüksemburg	5,4	5,5	8,1	0,1	2,6
Meksika	20,7	21,7	18,4	1,004	-3,285
Hollanda	3,5	7,1	7,7	3,6	0,585
Y. Zelande	6,2	8,4	10,8	2,2	2,4
Norveç	6,4	7,1	6,8	0,7	-0,3
Portekiz	13,8	14,6	13,7	0,773	-0,929
İspanya	14,1	11,8	13,7	-2,265	1,9
İsveç	3,3	3,7	5,3	0,357	1,651
Türkiye	16,4	16,2	17,5	-0,249	1,38
İngiltere	6,2	9,8	8,3	3,57	-1,5
ABD	17,9	16,7	17,1	-1,22	0,402

Kaynak: OECD, OECD Social Indicators 2009.

* Tabloda verilen yoksulluk oranları; gelirleri, ülkedeki ortalama gelirin %50'sinin altında olanları kapsamaktadır.

Tablo:1’de verilen sendikalaşma oranları aynı ülkeler için tablo 2’deki yoksulluk oranları ile karşılaştırıldığında sonuç ilgi çekici olmaktadır. Buna göre; sendikalaşma oranının düştüğü ülkelerde yoksulluk oranlarının buna paralel olarak arttığı gözlemlenmiştir. Örneğin; Avustralya’da 1999 yılında % 25,2 olan sendikalaşma oranı 2007 yılında %18,5’e gerilerken, ülkede 1990’lı yıllarda ortalama %11,4 olan yoksulluk oranının da 2000 yılı sonrasında ortalama %12,4’e yükseldiği görülmektedir. Yine benzer şekilde Danimarka’da 1999 yılında %74,9 olan sendikalaşma oranı 2007 yılında %69,1’e gerilerken yoksulluk oranı da aynı yıllarda ortalama %4,7’den %5,3’e ve Almanya’da ise %25,3 ‘den %19,9’a düşen sendikalaşma oranına paralel olarak yoksulluk oranı ortalama %8,5’den %11’e yükselmiştir.

Bu ülkelere benzer şekilde Türkiye’de de durum farklı değildir. ILO normlarına göre sendikalaşma hakkı olan toplam nüfus esas alınarak; yani kamu-özel sektör, kayıtlı-kayıtsız ayrımı yapılmaksızın, ücret, maaş ya da yevmiye karşılığı çalışan herkes kapsama dâhil edildiğinde; Türkiye’de ücretlilerin sendikalaşma oranının 1988’de %22,2 iken, 1995’te %13,5’e düştüğü görülmektedir, 1990’lar boyunca süren düşme eğilimi, 2000’lerde de devam etmiştir. Buna göre; 2002’de %9,5’e, 2003’de %8,9’a, 2004’te %8,1’e, 2005’te %7,6’ya, 2006’da %7’ye, 2007’de ise; %6,1’e kadar düşmüştür. 2002-2007 yılları arasında TİS kapsamındaki işçi sayısı 175 bin 970 kişi düşmüş, tüm ücretlilerin sendikalaşma oranı ise % 9,5’den % 6,1’e gerilemiştir (Bakır, Akdoğan, 2009:12).

Sendikalaşma oranlarındaki bu azalma eğilimine karşın Türkiye’deki yoksulluk oranlarına bakıldığında ise; yine diğer ülkelerle benzer şekilde ülkedeki ortalama gelirin %50’sinden daha az gelire sahip olanlar esas alındığında, 90’lı yıllarda ortalama % 16,2 olan yoksulluk oranının 2000’li yıllarda ortalama % 17,5 seviyesine yükseldiği görülmektedir.

Buna karşın bazı ülkelerde de sendikalaşma oranları artarken yoksulluk oranlarının ise azalma eğilimine girdiği görülmektedir. Örneğin; Belçika’da 1999 yılında %51,6 olan sendikalaşma oranı 2007 yılında %52,9’a yükselirken, yoksulluk oranı 1990’lı yıllarda ortalama %10,8’den 2000’li yıllarda ortalama %10,4’e gerilemiştir.

Bu tablolardan hareketle, sendikasızlaşmanın mutlak anlamda yoksulluğun asıl nedeni olduğu anlamını çıkarmak yanlış olacaktır. Elbette ki yoksulluğun; demografik, çevresel, ekonomik ve siyasi olmak üzere ülkenin kendi içinden veya dışından kaynaklanan pek çok nedeni olduğu bir gerçektir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki; bir ülkede hem sosyal hakların geliştirilmesinde hem de ücretler üzerinde önemli bir sürükleyicilik işlevi gören sendikaların güç kaybetmesi ile birlikte; reel ücretlerdeki düşüşün, gelir dağılımındaki bozulmanın, emek piyasalarının kuralsızlaştırılmasının ve

enformel istihdamının yaygınlaşmasının hem işçilere hem de toplumun geri kalan kesimine bir olumsuzluk olarak, daha açık bir ifadeyle yoksullaşma süreci olarak yansıdığı da bir gerçektir.

SONUÇ

Kapitalizmin 1970'li yılların başında ortaya çıkan krizi ve bu krize karşı benimsenen yeni üretim ve yönetim biçimleri, Fordizmin örgütlenmeye olanak veren yapısını bütünüyle ortadan kaldıran esnek üretim biçimlerini uygulamaya koymuştur. Esnek üretim biçimleri ile çok sayıda çalışanın bir arada olduğu fabrika sistemi, küçük işletmeler düzeyine dağıtılmış, daha fazla kadının işgücü piyasası içerisinde yer alması sağlanmış ve işletme içerisinde emeğin yoğunlaşmasını ve daha fazla artı değer üretmesini sağlayacak yöntemler uygulamaya konulmuştur. Bununla birlikte esneklik temel olarak devlet müdahalesinden arındırma anlamına bürünmüş, devletin ve toplumun sermaye/ücretli emek ilişkisini düzenlemedeki rollerini kaldırmaya yönelik eğilimin bir parçası durumuna gelmiştir (Munck, 2003:122).

Fordist üretim sisteminde yaşanan bu köklü değişim, teknolojik gelişmelerinde etkisiyle yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulamaya konulması, işgücü piyasasının yeniden yapılanması, çalışma hayatında esnekleşmeyle birlikte yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkması, kadın ve çocuk istihdamının özellikle kayıtdışı sektörde yaygınlaşması, ekonomi politikalarının köklü bir değişim süreci içerisine girmesi ve bununla birlikte çok uluslu şirketlerin giderek güç kazanarak rekabet ortamının artması gibi endüstri ilişkilerinin dönüşümünü yönlendiren pek çok küresel etkeni beraberinde getirmiştir.

1980'li yıllara kadar Fordist paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynağına bakış açısı da değişime uğramış, emek artık işletme içerisinde daha merkezi bir konuma yükselmiştir. Özellikle gelişmiş ekonomilerin yapısal değişim sürecine girmesiyle birlikte işletmelerdeki yapının değişmesi ve tarım toplumundan bilgi toplumuna geçişe kadar yaşanan dönüşüm süreci, insan kaynağına bakış açısının değişiminde etkili olmuştur. Bütün bu gelişmeler neticesinde insan kaynağı, rekabet üstünlüğü için yatırım yapılacak en önemli kaynak haline gelmiştir.

Örgütlerde insana bakışın değişen görünümüyle birlikte, insanı, yatırım yapılacak en önemli kaynak olarak değerlendiren, bilgi ve teknolojiyi etkin olarak kullanabilen ve yaratıcılığını sürekli geliştiren nitelikli işgücünün yaygınlaşmasını amaçlayan bir anlayış olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi anlayışı, küreselleşme süreci içerisindeki pek çok gelişme sayesinde güçlenmiş ve zamanla çokuluslu şirketler başta olmak üzere tüm organizasyonlarda yaygınlaşmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, kalite odaklı ve yeniden dizayn edilebilir olması nedeniyle avantajlıdır. Ancak insan kaynakları yönetimi anlayışının daha

yumuşak bir model olarak uygulanmaya başlandığı Amerikan Şirketleri bunu güçlü insan kaynakları anlayışına çevirmişlerdir. Bunun sonucunda eskiden beri personel yönetimi ve geleneksel endüstri ilişkileri sisteminin uygulandığı birçok şirket, sendikaları bertaraf etme noktasında adımlar atmaya başlamıştır. Bunun arkasında yatan neden, sendikaların piyasa koşullarının esnekliğine uygun olmaması ve uzun zamanlı ve belirli sözleşmelere yönlendirmesidir. Şirketler güçlü insan kaynakları anlayışının şirketle yakınlaşmada çok etkili olduğu ve sendikaların bu anlayışa sahip olmadıkları için bu anlamda etkilerini kaybettiğini düşünmekte ve bu süreci hızlandırmaktadır.

Aslında bu anlayışın temeli daha öncede ifade edildiği gibi ABD’de ortaya çıkan ve yayılan bireyselci yaklaşıma dayanmaktadır. Çünkü bireyselci yaklaşım, örgütlerde uyum ve çıkar birliği olduğu varsayımına bağlı olarak endüstri ilişkilerinin de karşılıklı işbirliği anlayışına dayandığını ileri sürmektedir. Buna bağlı olarak da; sendikalar ve toplu pazarlık, çıkarları birbirine zıt iki grup olduğu anlayışıyla, örgütlerde gereksiz bir çatışmaya ve uyuşmazlığa neden olduğu için anti-sosyal mekanizmalar olarak görülmektedir. Ayrıca sendikalar çalışanların sadakatini ve bağlılığını kazanmak için yönetimle adeta rekabet etmektedir. Yine bu anlayış; sendikaların 19.yüzyıla ait kurumlar olduğunu öne sürmekte, günümüzde ise çağdaş işletmecilik politikalarının uygulanmasının kolektif anlayışa sahip geleneksel endüstri ilişkileri sistemi içerisinde yer alan sendikaları gereksiz kıldığını savunmaktadır.

Geleneksel endüstri ilişkilerine bakış açısında yaşanan bu değişim ve insan kaynakları yönetiminin organizasyonlar açısından kazandığı stratejik önem; insan kaynakları yönetiminin sendikalarla ikame olabileceği görüşlerinin yaygınlaşmasına yol açmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, global rekabet şartları altında firmaların başarılı olmalarına katkıda bulunan bir yaklaşım olarak endüstri ilişkilerine alternatif teşkil etmektedir (Kurtulmuş, 1995:17).

Gerçekten de; insan kaynakları yönetiminin giderek güçlendiği bu ortam içerisinde, yeni oluşturulan endüstri ilişkileri sisteminde sendikalar hiç düşünülmemektedir. Geliştirilmeye ve topluma dayatılmaya çalışılan ‘kollektif anlayışa sahip sendikaların devri doldu, sendikalara ihtiyaç yok’ söylemi, belki niteliği gereği korunmaya muhtaç olmayan altın yakalı işgücü için geçerli olabilir. Ancak diğer tarafta milyonları oluşturan beyaz yakalı ve özellikle mavi yakalı işgücü düşünüldüğünde bu görüş; işçilerin emeğine ve onun mücadeleye kazandığı, demokratik hak ve özgürlüklere, kısaca demokrasiye karşı bir söylem özelliği taşımaktadır. Çünkü, bir ülkede hem sosyal hakların geliştirilmesinde hem de ücretler üzerinde önemli bir sürükleyicilik işlevi gören sendikaların güç kaybetmesi ile birlikte; reel ücretlerdeki düşüşün, gelir dağılımındaki bozulmanın ve emek piyasalarının kuralızsızlaştırılmasının; enformel istihdamı tetiklediği, yoksulluk oranlarını arttırdığı hatta ILO’nun tanımlamasıyla “çalışan yoksullar” ın ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına sebep olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

DRUCKER'e göre bu durumda sendikaların önünde üç seçim yolu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işçi sendikalarının gelişmeleri hiçbir şey yapmadan seyredip giderek yok olmaları, ikincisi siyasi güç yoluyla şirket yönetimleri karşısında bazı yasal haklar elde ederek varlıklarını sürdürmeye çalışmaları, üçüncüsü ise, durup işlevleri üzerinde yeniden düşünmeleridir (Drucker, 1993:197).

Son altmış yıl boyunca kapitalizm yapısal olarak değişirken, çalışan sınıfların doğası ve onların toplu ifadeleri olan sendikalar da aynı şekilde değişmiştir. Yeni kapitalizm, 1950'lerin katı, merkezîyetçi bürokratik kapitalist düzeninden daha esnek ve daha ademi merkezîyetçi bir hal almıştır. Bununla birlikte yeni işçi sınıfı ise hem eskiye oranla daha az erkek yoğunluğuna sahip, hem de daha az imalata dayalıdır. İşçi çıkarlarının toplu ifadesi olan sendikalar ise işgücünün eskiden olduğunun çok daha azını kapsamakla birlikte, başlangıçta da ifade edildiği gibi bir kimlik kriziyle kıvrılmaktadır (Munck, 2003:190).

Geleneksel endüstri ilişkileri sisteminin, insan kaynakları yaklaşımına direncinin ne kadar süreceğini söylemek zordur. Daha önce de belirtildiği üzere, geleneksel endüstri ilişkilerinin öngördüğü mekanizmalar, organizasyonların gelecek planlarında yer almamaktadır. Bununla birlikte gelecekte bireysel ücret pazarlığının daha önemli hale geleceğini ve sendikaların yeni bir plan ile bu sistemin içinde var olmadıkça, eski güçlerinden uzaklaşarak yerlerini kaybedeceklerini söylemek mümkündür. Kaldı ki; sendikasız bir endüstri ilişkileri düşünülmemeyeceği gibi geleneksel sendikacılık anlayışının da günümüz şartlarında sürdürülemeyeceği anlaşılmıştır.

Sonuç olarak; çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisinde etkin rol oynadıkları, kapitalizmin giderek küresel bir nitelik kazandığı, rekabetin ulusal sınırların ötesine geçtiği ve nihayet vasıflı işgücünün de uluslararası hareketlilik kazanmasına karşılık vasıfsız işgücünün ulusal sınırlar içerisinde kaldığı günümüz dünyasında etkinlikleri giderek azalan işçi sendikalarının işlevleri üzerine yeniden düşünmeleri gerektiği bir gerçektir. Nasıl ki sanayileşme hareketi, işçi sınıfı kavramının doğmasını ve sendikal hareketin başlamasını zorunlu kıldıysa, şimdi de post-endüstriyel toplumun ihtiyaçları sendikalarda yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Sendikal hareket, yeni işçilerin, yeni mesleklerin, yeni tür iş yapılanmalarının ve yeni istihdam ilişkilerinin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden yapılanmalıdır. Bunun için sendikalar geleneksel faaliyet alanları olan; ücretlerin ve yan ödemelerin artırılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi konuların yanı sıra, istihdamın geliştirilmesi, iş organizasyonu, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi, eğitim, sağlık, çevre ve çalışma yaşamında kadın ve çocukların korunması gibi konulara da yönelmelidirler.

Sendikaların faaliyet alanlarını genişleterek yeniden yapılanmaları ise; uluslararası bir küresel dayanışma anlayışının ortaya çıkmasıyla çok daha etkili olabilecektir. Buraya kadar üzerinde durulan gelişmeler ve değişimler değerlendirildiğinde;

sendikaları enternasyonalizmi benimsemeye iten nedenlerin son yirmi yılda arttığı görülecektir. Gerçekten de küresel olana karşı küresel çaplı bir mücadelenin gereği olarak sendikaların yeniden etkinlik kazanması için uluslararası işçi dayanışmasına doğru yönelmeleri alternatif bir çözüm olarak görülebilir.

KAYNAKÇA

- AKGEYİK, Tekin (1998), *Stratejik Üretim Yönetim*, İstanbul.
- AKKAYA, Yüksel (2004), “Küreselleşme -Versus Sendikasızlaştırma- ve Yoksullaştırma”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, DİSK/Birleşik Metal-İş, S.3, 2004/3, ss.93-122.
- ALTAN, Ö. Zühtü (1996), *Sosyal Politika*, C.I, A.Ü.Y. No.886, Eskişehir.
- AYKAÇ, Burhan (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayınları, Ankara.
- BAKIR, Onur ve AKDOĞAN, Deniz (2009), “Türkiye’de Sendikalaşma ve Özel Sektörde Sendikal Örgütlenme”, *Liman-İş Sendikası*, <http://www.sendika.org/arsiv/ozelsektororgutlenme-2009-02-25.doc> , (27.11.2009).
- BAYSAL, Ayşe Can (1993), *Çalışma Yaşamında İnsan*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BİLGİN, Mehmet Hüseyin (2001), “Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler”, *Kamu İş Dergisi*, C.6, S.2, ss. 56-64.
- BOHLANDER, George W. and SHERMAN, Arthur W. (1992), *Managing Human Resources*, 9th Edition, South-Western Publishing Co., Ohio.
- BOZKURT, Veysel (1996), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayınları, İstanbul.
- BROWN, W. (1993), "The Contraction of Coliective Bargaining in Britain", *Britlsh Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, No. 1.
- CHEW, Keng-Howe Irene and CHONG, P. (1999) , “Effects Of Strategic Human Resource Management On Strategic Vision”, *International Journal Of Human Resource Management*, 10:6, pp.1031-1045.
- DAVID, Hussey (1996), *Strategy and Planning: A Manager’s Guide*, John Wiley and Sons Ltd., New York.
- DRUCKER, P.F (1993), *Yeni Gerçekler*, 3. Baskı, T. İş Bankası Yayını, Ankara.
- ERDUT, Tijen (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, TÜHİS Yay., İzmir.

- KAYHAN, Necati (2009), 21. Yüzyılda Japonya’da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemindeki Değişim, Türkiye Haber-İş Sendikası.
- KOCABAŞ, Fatma (2004), “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.10, ss.5-26.
- KORAY, Meryem (1996), “Değişen Bir Dünya ve Sendikalar İçin Bazı Tartışma Noktaları”, *Mercek Dergisi*, S.3, ss.62-81.
- KURTULMUŞ, Numan (1995), “Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”, *Çimento İşveren Dergisi*, C.9, S.6, ss. 3-18.
- LANSBURY, R. And VEREVIS C. (1994), "Change and Continuity in Industrial Relations: An Introduction", *The Future of Industrial Relations* (Ed.) John R. Niland, D. Lansbury and Chrissie Verevis, Sage Publication, pp. 3-27.
- LEGNICK-HALL, C.A. and LENGNICK-HALL, M.L. (1998), “Strategic Human Resource Management: A Review of The Literature and A Proposed Typology”, *Academy Of Management Review*, 13(3), pp.456.
- LUCIO, Martinez and STUART, M. (2004), 'Swimming against the tide: social partnership, mutual gains and the revival of 'tired' HRM', *International Journal of Human Resource Management* , Vol.15 (2), pp.410-422
- MATHEWS, John (1994), “The Industrial Relations Of Skills Formation”, *The Future Of Industrial Relations*, (Ed.) John R. Niland, Russel D. Lansbury and Chrissie Verevis, Sage Publications, London, pp.9-21.
- MELLAHI, Kamel and WOOD, Geoffrey (2003), *The Ethical Business Challenges and Controversies*, Britain: Palgrave Macmillian Company.
- MUNCK, Ronaldo (2003), *Emeğin Yeni Dünyası: Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma*, Kitap Yayınevi, İstanbul.
- ÖĞÜT, Adem, AKGEMCİ, Tahir ve DEMİRSEL M.Tahir, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Adem%20%C3%96%C4%9E%C3%9C%20%20Tahir%20AKGEMC%C4%B0%20%20M.%20Tahir%20DEM%C4%B0RSEL/277-290.pdf, (28.10.2009).
- SELAMOĞLU, Ahmet (1995), *İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim (Gelişmeler, Nedenler, Eğilimler)*, Kamu-İş, Ankara.
- SILVIA, Sriyan (1997), “The Changing Focus Of Industrial Relations and Human Resources Management”, *Industrial Labour Organization*, ACT/EMP Publications, in Asia-Pasific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, ss.11.
- ŞENKAL, Abdülkadir (1999), *Sendikasız Endüstri İlişkileri*, KAMU-İŞ Yayınları, Ankara.

- ŞENKAL, Abdülkadir (2008), “Endüstri İlişkilerinde Yeni Paradigmalar: Mobilizasyon, Kolektivizm ve Esneklik Tartışmaları”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, DİSK/Birleşik Metal-İş, S.16, 2008/1, ss.119-146.
- TİSK (1995), “Dünya’da ve Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Yeni Boyutları Semineri”, TİSK Y. No., 153, Ankara, ss.3
- TOKOL, Aysen (2001) , “Çok Uluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=63, (23. 09. 2009).
- YAZICI, Erdinç (2001), “Endüstri İlişkileri Sisteminde Değişimi Üreten Temel Dinamikler”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.3., S.3, ss.1-12.
- YILDIRIM, Engin (2008) , “Sendikalar ve Kriz” , *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2008/3,ss.199-206.
- YÜKSEL, Öznur (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.