

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
BÖLÜMÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE DEĞİŞİM

Doç. Dr. Tijen ERDUT

İzmir-2002

ÖNSÖZ

Bu araştırma, docentlik çalışması olarak hazırlanmıştır. Günümüzde, endüstri ilişkileri sistemlerinde yaşanan değişim ve bu değişimde insan kaynakları yönetimi yaklaşımının rolü pek çok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yeni bir içerik kazanmakta olan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı bağımsız bir değişken olarak ve endüstri ilişkileri yaklaşımı ile etkileşimi incelenmiştir. Bu bağlamda, her iki yaklaşımın özgün ve doğal olarak çatışan politikalarının yöneldiği ortak alanı oluşturan işçi-işveren ilişkileri yeniden biçimlenmektedir. Çalışmanın amacı, yeniden biçimlenme sürecinde, endüstri ilişkilerinin çalışanları korumaya ilişkin, insan kaynakları yönetiminin de işletmenin gereksinimlerini karşılamaya yönelik işlevleri arasındaki uyum sağlama girişimlerini ortaya çıkarmaktır.

Çalışmamı yüksek lisans öğrenimimden başlayarak öğrencisi olmaktan onur duyduğum değerli Hocam Prof. Dr. Gülten Kutal'a ithaf ediyorum. Kendileri hem bilimsel alanda, hem de insan sevgisiyle her zaman örnek oluşturmuş bir bilim insanıdır. Yakın ilgi ve destekleri nedeniyle değerli Hocam'a müteşekkirim.

Bilimsel araştırmaların okuyucuya ulaşmasında çok büyük katkıları olan ve bu çalışmanın basımını üstlenerek değerli yardımlarını esirgemeyen Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS)'nin Yönetim Kurulu Üyeleri ile Genel Sekreteri Sayın Ahmet ATEŞ'e teşekkürlerimi sunarım.

Tijen ERDUT

İzmir, Nisan 2002

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAM VE TANIMLAR

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	3
A. Tanım	3
B. Unsurları	8
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Stratejileri ile Uyum	8
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Tutarlılığı Güvence Altına Alması	10
3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluğun Hat Yöneticilerine Devredilmesi	12
II. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI	14
A. Tanım	15
B. Unsurları	16
1. Endüstri İlişkileri Sisteminde Stratejik Tercihlerin Önem Kazanması	17
2. Endüstri İlişkileri Sisteminde Stratejilerin ve Kurumların Etkileşimi	19
3. Endüstri İlişkilerinde Tarafların Temsili	22
a. İşletme	22
b. İşçiler	23
c. Hükümet	26
4. Toplu Pazarlık	27

III. KAVRAMLARIN İLİŞKİLENDİRİLMESİ	29
A. Ortak Politik Alan	29
B. İnsan Kaynakları Yönetimi Bakımından Endüstri İlişkileri Kavramı	30
C. Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	31

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ
VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

I. İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ	33
A. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	33
1. Rekabet Üstünlüğü Kavramı	33
2. Rekabet Stratejileri	35
3. Değer Zinciri Analizi	37
4. Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi	39
B. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	42
1. Seçim	42
2. Performans Değerlendirme	44
3. Eğitim ve Kariyer Geliştirme	45
4. Ücret	46
II. İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİNDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ	49
A. Rekabet Üstünlüğü ve Endüstri İlişkileri	49
B. İşletmede Karşılıklı Kazanımların Arttırılması	51
1. İşyeri Düzeyinde Politikalar	52

2. İşlevsel Düzeyde (İnsan Kaynakları Yönetimi)	
Politikalar	54
3. Stratejik Düzey	55
C. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşçi Sendikaları	56
D. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Avrupa Yaklaşımı	60
1. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletmenin Özerkliği	61
a. Kültür ve Mevzuat	61
b. Mülkiyet Modelleri	63
c. İşçi Sendikaları ve İşçilerle İletişim	64
d. Denetimli İşgücü Piyasası	65
2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Stratejilerinin	
Uyumu	66
3. Avrupa Ülkelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	
Uygulamaları	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN FARKLILIĞI VE TAMAMLAYICILIĞI

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN FARKLILIĞI	77
II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN TAMAMLAYICILIĞI	88
A. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Bütünleşmesi	88
B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Paralel Sistemler Olarak Kalması	92
SONUÇ	99
YARARLANILAN KAYNAKLAR	103

KISALTMALAR

A. k.	: Aynı kaynak
Aş.	: Aşağıda
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
MIT.	: Massachusetts Institute of Technology
s.	: Sayfa
Sa.	: Sayı
vd.	: ve devamı
Vol.	: Volume
Yuk.	: Yukarıda

GİRİŞ

Günümüzde, ekonomik, sosyal ve siyasal sistemleri kökten dönüşüme zorlayan gelişmelere tanık olunmaktadır. Bu süreçte üretim ve tüketim biçimleri dönüşmektedir. İşletmeler, özellikle çok uluslular, üretim faktörlerini geleneksel yöntemlerden farklı biçimde bir araya getirme, yönetme ve değerlendirme amacı gütmektedir. Rekabet sihirli bir niteliğe bürünmektedir. Bu anlamda, bir yandan üretimdeki becerisi, diğer yandan tüketimdeki beğenisi ile rekabetin anahtar unsuru haline geldiği yeniden keşfedilen insanın (işçinin) çalışma ve çalışma yaşamı koşullarının düzenlenmesinde geleneksel kurum, kural ve usuller yeterli olmamaktadır.

Bu bağlamda, işçi işveren ilişkilerinin de değişimi kaçınılmazdır. Personel yönetimi ve endüstri ilişkileri bakımından bu değişim, yapısal bir nitelik taşımamakta, daha çok yeni politika ve uygulamaların benimsenmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Bir başka deyişle, geleneksel sistemlerin günümüzde tümüyle ortadan kaldırılması değil, değişen koşullara uyum sağlamaları söz konusudur.

Gerçekten, aralarındaki ilişkiler, bir yandan personel yönetimi, diğer yandan endüstri ilişkileri sistemi çerçevesinde düzenlenmiş olan işçi ve işverenler yeni koşullara uyum sağlamaya çalışmaktadır. Personel yönetiminin hızla değişen piyasa koşullarında işletmelerin esneklik, kalite ve çalışanların bağlılığının artırılması gibi gereksinimlerini karşılayamaması insan kaynakları yönetimine geçilmesini gerektirmektedir. İçsel koşullara bağlı olan bu geçiş sorun yaratmadan sağlanabilmektedir.

Oysa, insan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkileri arasında ilgi ve etkinlik alanları ortak olduğundan çatışma kaçınılmazdır. Buna rağmen, iki sistemin birbirini tamamlayacak biçimde bir arada varolabilecekleri gerçeği gözardı edilemez. Gerçekten, ekonomik büyümenin sağlanması, yaratılan zenginliğin hakça dağıtılması ve toplumsal istikrarın korunması her iki sistemin de üstün yanlarından yararlanılmasına bağlıdır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinde değişimin ve aralarındaki etkileşimin açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, güncel insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri kavramlarına yer verilecektir. İşçi işveren ilişkilerini düzenlemeye

yönelik bu iki sistem arasındaki etkileşim nedeniyle kavramlar birbiriyle ilişkilendirilecektir. İkinci bölümde, insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımlar işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması bağlamında ele alınacaktır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin rekabet üstünlüğünün sağlanmasındaki önemi ile insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarına yer verilecektir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik (Anglo-Sakson) modellerinden ayrı olarak, Avrupa'ya özgü insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikalarında ortaya çıkan belirgin farklılıklara değinilecektir. Üçüncü bölümde, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar ve bu farklılıkların uyumlulaştırılması karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAM VE TANIMLAR

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

A. Tanım

Günümüzde insan kaynakları yönetimi işletme organizasyonunun (örgütün) ve çalışanların yönetimini karşılıklı olarak birbirine bağlayan bir yaklaşıma dayanmaktadır. Küreselleşme, artan rekabet, yeni teknolojiler, işin ve işgücünün yapısında değişim, eğitim ve insan sermayesinin önem kazanması, işletmelerde farklı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bu yeni yaklaşım, işletmenin performansı ve çalışanların yönetimi arasındaki ilişkinin araştırılmasından doğmuştur¹.

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin finansal performansı üzerinde doğrudan etkisi olmayan, salt bir destek işlevinin ötesinde, giderek rekabet üstünlüğünün kaynağı haline gelmektedir. Bu gelişmeler ışığında, personel yönetiminde işe alma, kadrolama, ücret vb. geleneksel uzmanlık alanlarından uzaklaşmakta, stratejik planlama, değişim yönetimi, örgüt kültürü ve insan sermayesinin geliştirilmesi gibi değer yaratan insan kaynakları yönetimi işlevleri giderek önem kazanmaktadır². Günümüzde personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimi, doğru bir deyimle, stratejik insan kaynakları yönetimi almaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları yönetimi ve rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki kurulabileceği varsayımından hareket edilmektedir. 1980'li yıllarda Japon işletmelerinin özgün yönetim anlayışını da içeren güçlü rekabeti, Amerikan işletmelerinin stratejileri ve insan kaynakları yönetimi politikalarını değişime zorlamıştır. Çalışanların işletmeye bağlılığının güçlü olmaması, yeniden yapılanma ve yeniden örgütlenme gereksinimini arttırmıştır³.

1 Angela BROWN, Ron COLLARD; "Realising Our Assets," National Conference, People Management. Vol. 5, Issue 20, 14.10.1999, s. 38.

2 Robert W. ROWDEN; "Potential Roles of Human Resources Management, Professional in the Strategic Planning Process," S.A.M. Advanced Management Journal. Vol. 64, Issue 3, Summer 1999, s. 1; Gary DESSLER; Essentials of Human Resources Management. A Simon&Schuster Company, New Jersey, 1999, s. 19.

3 Paul SPARROW, Jean-M. HILTROP; European Human Resource Management in Transition. Prentice Hall, London, 1994, s. 6 ve 44.

Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları yönetimi düşüncesi işletmenin örgütsel performansının artırılmasına yönelik ve esasen birbiriyle çatışan iki unsur içermektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel etkinliği arttıran önlemler, ikincisi de işçilerin katılımını ve bağlılığını arttıran önlemlerdir⁴. Buna göre, insan kaynakları yönetimi kavramının iki farklı yorumu bulunmaktadır. Kavramın katı (hard) yorumu, işletmede salt istihdam yönetimi konusunda özgün bir yaklaşım geliştirilmesini içermektedir. Yumuşak (soft) yorumu ise, işletmede çalışanların yönetimine ilişkin bütün konuları ifade etmektedir⁵.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı, Amerika Birleşik Devletleri (ABD.)’nde geliştirilmiş, Avrupa’da kısmen kabul görmüştür. Amerikan kökenli insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, 1980’li yıllarda karşılığı da içeren iki model çerçevesinde biçimlenmiştir. Bunlar, “uyum modeli” ve “çıkarcı grupları (multiple stake holders) modeli”dir⁶. Bu konuda bir başka kuramsal çalışma, 1990’lı yıllarda geniş bir kabul görmeye başlayan stratejik insan kaynakları yönetimine “kaynağa dayalı yaklaşım”dır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki çalışmaların önemli bir kısmında, uyum modelinden yararlanılmıştır. Geleneksel personel yönetiminden farklı olan bu model, işçilerin yönetiminde rasyonel bir yaklaşımı temsil etmektedir. Uyum yaklaşımında, işletmenin örgütsel yapılarının ve insan kaynakları yönetimi politikalarının, işletmenin örgütsel stratejileriyle uyumlu ve işletmenin örgütsel etkinliğini sağlayacak biçimde yönetilmesi esastır. Bu durum, insan kaynakları yönetimi ve işletme stratejileri arasında güçlü (katı) bir uyumun bulunduğunu göstermektedir⁷.

İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin örgütsel stratejisiyle ilişkilendirilmesi, esasen, güncel insan kaynakları yönetimi kavramının temel unsurudur. Bu unsur aynı zamanda, stratejik insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki en belirgin farkı oluşturmaktadır⁸.

4 Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY; Human Resource Management: A Strategic Introduction. Blackwell Business, London, 1999, s. 38.

5 Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY; Strategic Human Resource Management. Sage Publications, London, 1998, s. 1.

6 Uyum modeli, insan kaynakları yönetiminde katı yorum veya sayısal insan kaynakları yönelimi, çıkar grupları modeli ise, yumuşak yorum veya işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi olarak da anılmaktadır.

7 SPARROW, HILTROP; s. 8.

8 Chris BREWSTER; “European HRM, Reflection of, or challenge to, the American concept?” (İçinde) Human Resource Management in Europe, Perspectives for the 1990s. Ed. by Paul S. KIRKBRIDE, Roulledge, London, 1994, s. 70.

Çıkar grupları modeli, Amerika'da geliştirilmiş olmakla birlikte, Avrupa'da, özellikle İngiltere'de kabul görmüştür⁹. Amerikan insan ilişkileri yaklaşımını¹⁰ esas alan bu model, işletme örgütü ve işçiler arasındaki ilişkiyi etkileyen bütün yönetim kararları ve eylemlerini içermektedir. İşçiler üzerinde yoğunlaşan çıkar grupları modelinde, insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile bağı daha semboliktir. Buna göre, işletmeye özgü beceriler belirli ürünlerin üretilmesine veya üretiminden vazgeçilmesine, bazı piyasalara girilmesine veya dışında kalınmasına neden olabilir¹¹.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bakımından uyum yaklaşımı ve kaynağa dayalı yaklaşım birbirinden oldukça farklı özellikler göstermektedir. Buna göre, uyum yaklaşımı, piyasadaki riskleri ve fırsatları saptamak için piyasa analizleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunu, stratejinin belirlenmesi, daha sonra da yeni stratejinin uygulaması için örgüt yapısının oluşturulması yönünde örgütte yeniden yapılanma izlemektedir. Kaynağa dayalı yaklaşımın çıkış noktasını örgüt oluşturmaktadır¹². Bir başka deyişle, stratejik insan kaynakları yönetiminde kaynağa dayalı yaklaşım, yönetimin aldığı kararlardan çok, işletmenin kaynak birikimi üzerinde durmaktadır¹³. Buna göre, örgütün özgün güçlü yönleri (çekirdek yetenekleri) olduğu düşünülmekte ve strateji bu yönlerden yararlanılacak biçimde geliştirilmektedir¹⁴.

Bu anlamda, uyum yaklaşımında, örgütsel değişim için radikal programlara gerek duyulmaktadır. Kaynağa dayalı yaklaşımda ise, daha çok istikrar ve örgütün geçmişinden getirdiği üstün yönlerin korunması ve geliştirilmesi önem kazanmaktadır¹⁵. Bu yaklaşımda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletmenin rakiplerinden daha üstün bir konuma ulaşmasını sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Çünkü, insan kaynakları yönetiminin örgütün hem insan kaynakları, hem de diğer örgütsel kaynaklar üzerinde büyük bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminden rekabet

9 SPARROW, HILTROP; s. 12.

10 Bilgi için Bkz. William Foote WHYTE; "From human relations to organizational behavior: reflections on the changing scene," *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 40, No. 4, July 1987, s. 487 vd.

11 SPARROW, HILTROP; s. 57.

12 MABEY, SALAMAN, STOREY; *Strategic*, s. 79.

13 Odd Jarll BORCH, Morten HUSE, Kurt SENNESETH; "Resource Configuration, Competitivite Strategies and Corporate Entrepreneurship: An Emprical Examination of Small Firms," *Entrepreneurship Theory&Practice*. Vol. 24, Issue 1, Fall 1999, s. 51.

14 MABEY, SALAMAN, STOREY; *Strategic*, s. 79.

15 A. k., s. 79.

üstünlüğünün kazanılmasında yararlanılabilecektir¹⁶. İnsan kaynakları yönetiminin işlevi de bu üstünlüğün sağlanmasında önemli bir rol oynamaktır¹⁷.

Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı, esasen yeni unsurlar içermemekte, ancak bu unsurların farklı bileşimi ile yeni bir anlam kazanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında yeni olan; çok sayıda düşüncenin bir araya getirilerek, işletmenin yapı ve stratejilerinin ilişkilendirilmesi ve uyumlulaştırılması için örgütsel değişimi içermesidir. Bir başka deyişle, örgütsel yapı ve sistemlerinin işletmenin izlediği hedefler veya stratejilerle uyumunun sağlanmasıdır¹⁸.

Buna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme performansının artırılması ve örgütsel kültürünün yenilik ve esnekliği güçlendirecek biçimde geliştirilmesi için insan kaynakları yönetiminin stratejik hedefler ve amaçlarla ilişkilendirilmesi biçiminde tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin örgütsel hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan, insan kaynaklarının düzenlenmesi ve faaliyetlerine ilişkin planlanmış bir modeldir¹⁹.

Son yıllarda, insan kaynaklarının uluslararası yönetimine ilişkin yaklaşımlar geliştirilmiştir. Çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, esasen ulusal işletmelerden farklı değildir. Ancak, karmaşık bir yapıya sahip olmaları, farklı stratejileri eş zamanlı olarak benimsemeleri, karmaşık uluslararası piyasalarda faaliyet göstermeleri çokuluslu işletmelerin kendine özgü durumlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır²⁰. Bu nedenle, uluslararası düzeyde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, ulusal düzeyde insan kaynakları yönetiminden farklılaşabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimini ulusal ve uluslararası düzeyde birbirinden ayıran iki özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çokuluslu işletmelerin üretim faaliyetlerinin dünya çapında (coğrafi) dağılmasıdır. Çokuluslu işletmenin birden çok ülkede faaliyet göstermesi değişik uluslardan işçilerin

16 Randall S. SCHULER, Susan E. JACKSON; Strategic Human Resource Management. Blackwell Publishers, Oxford, 2000. s. 9.

17 Marta Fossas OLALLA; "The Resource-based Theory and Human Resource," International Advances in Economic Research. Vol. 5, Issue 1, February, 1999, s. 1.

18 MABEY, SALAMAN, STOREY; Strategic, s. 36.

19 DESSLER; s. 15.

20 Jaap PAAUWE, Philip DEWE; "Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models," (İçinde) International Human Resource Management. Ed. by Anne-Will HARZING, Joris Van RUYSEVELDT, Sage Publications, London, 1995, s. 78.

istihdam edilmesini beraberinde getirdiğinden ulusal ve uluslararası insan kaynakları yönetiminin farklılaştırılması gerekmektedir. Bu anlamda, uluslararası insan kaynakları yönetimi çerçevesinde değişik uluslardan işçilerin iş yaşamları ile özel yaşamlarını bağdaştıracak özgün çözümlere gereksinim duyulmaktadır.²¹

İkinci özellik ise, çokuluslu işletmede çalışanların uyrukluğuna bağlı olarak çok kültürlülüğün varlığıdır. Öyleyse, insan kaynaklarının ulusal ve uluslararası düzeyde yönetiminde ortaya çıkan farklılıklar bu iki özelliğe bağlanabilir. Ayrıca, coğrafi yayılma ve çok kültürlülük de genel anlamda iş çevresinde karmaşıklığın, işlem riskinin ve belirsizliğin artmasına yol açmaktadır. Bu anlamda, uluslararası insan kaynakları yönetimi bakımından farklılık, ulusal insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin türünden çok, bu faaliyetlerin uluslararası bağlamda gerçekleştirilme biçimleri ile ilgilidir²².

Bu bağlamda, uluslararası insan kaynakları yönetiminin daha çok işlev içerdiği görülmektedir. Bunlar arasında, yabancı ülkelerde görevlendirilenler için yönetim hizmetleri ve yatırım yapılan ülke hükümetleriyle ilişkiler en önemlileridir. Ayrıca, ulusal düzeydekilerle benzer işlevler görmekle birlikte, uluslararası insan kaynakları yönetimine daha çeşitli ve karmaşık işlevler yüklenmektedir. Bunun nedeni, insan kaynakları yönetiminin köken ülke uyruklular, yatırım yapılan ülke uyruklular ve bunlar dışında kalan diğer ülke uyruklulardan oluşan farklı işçi gruplarına yönelik olmasıdır. Çokuluslu işletmelerde köken ülke dışında yer alan bağlı işletmelerde çalıştırılacak işçilerin seçimi, eğitimi ve yönetiminin yanı sıra, işçilerin özel yaşamlarının da göz önünde tutulması gereği doğmaktadır. Çünkü, bu durum işletme kültürünün gereklerinden biridir.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi dışsal etkilere daha açıktır. Bu etkilerin kaynağı, yatırım yapılan ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal koşullarıdır. İşçi sendikaları, tüketici dernekleri ve diğer çıkar gruplarından kaynaklanan benzer etkilerden de söz edilebilir²³.

21 Gerald R. FERRIS, et al.; "Human Resources Management: Some New Directions," Journal of Management. Vol. 25, Issue 3, 1999, s. 392.

22 PAAUWE, DEWE; s. 79.

23 A. k., s. 78.

B. Unsurları

Güncel insan kaynakları yönetimi yaklaşımları bakımından, işletme örgütleri için, birbiriyle ilişkili üç unsur önem taşımaktadır. Bu unsurlar; insan kaynakları yönetimi stratejilerinin işletmenin örgütsel stratejileri ile uyumu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel stratejilerinin gerçekleştirilmesi yönünde işçilerin davranışlarında tutarlılığı amaçlaması ve insan kaynakları yönetiminde sorumluluğun hat yöneticilerine devredilmesidir.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Stratejileri İle Uyumu

Günümüzde insan kaynakları yönetimi yaklaşımı giderek işletmenin örgütsel stratejileriyle bağlantılı olarak düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının işletme stratejileri ile ilişkilendirilmesi ve örgütsel kültürü güçlendirmesi veya değiştirmesi istenmektedir. Uyum, iki anlamda gerçekleşmektedir. Buna göre, bir yandan insan kaynakları yönetiminin konuları işletme örgütünün stratejik planları ile ilişkilendirilmekte ve insan kaynakları yönetimi hat yöneticilerin kararlarına da konu oluşturmaktadır (dikey uyum). Diğer yandan, işe alma, eğitim gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kendi aralarında ve işletme stratejileriyle uyumu sağlanmaktadır (yatay uyum)²⁴.

Uyum yaklaşımında, insan kaynakları yönetimi, işletme stratejileriyle daha yakından ilişkilidir. Bu modelde; işletme stratejisi bağımsız, insan kaynakları yönetimi ise bağımlı değişkendir. Gerçekten, bu yaklaşımda insan kaynakları yönetimi çoğu zaman işletme stratejilerini izlemektedir. Bu nedenle, en iyi uyumun sağlanması için, işletme stratejilerine en uygun insan kaynakları yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır²⁵.

Uyum yaklaşımında insan kaynakları yönetimi sistemleri, seçim, değerlendirme, ödül ve geliştirme biçiminde belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının oluşturulacağı bu alanlar, işletme stratejisi ile tutarlı, uyumlu ve bağlantılı olarak düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler, işçilerin işletme

24 Sriyan de SILVA; "Human Resources Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives," International Labour Organisation, ACT/EMP publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997, s. 7.

25 Ian CLARK; "HRM: Prescription, Description and Concept," Personnel Review. Vol. 22, No. 4, 1993, s. 21.

stratejisinin etkin olarak uygulanmasını sağlayacak biçimde davranmalarını güvence altına almayı amaçlamaktadır²⁶. Böylece, işletmede önceden belirlenmiş hedeflerle uyumlu davranışlar genelleştirilmiş, dolayısıyla örgütte egemen bir değer ve kültür yaratılmış olacaktır²⁷.

İşçiler üzerinde yoğunlaşan çıkar grupları modelinde ise, insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile bağı daha sembolik olduğundan, insan kaynakları yönetimi daha etkindir²⁸. İnsan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğu, insan kaynakları yönetimi politikalarının kendi aralarında tutarlılığını ve işletmenin örgütsel stratejisiyle uyumunu sağlamaktır²⁹.

Çıkar grupları modeli, uyum modeline göre insan kaynakları yöneticileri için daha geniş seçenekler sunmaktadır. Bu modelde, işletme yönetiminin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde, insan kaynaklarının akışı, ödül sistemleri, işçilerin katılımı ve iş organizasyonu olarak belirlenen dört alanda politika geliştirmesi öngörülmektedir. Her bir politika alanında yöneticiler için önerilen başlıca insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilmektedir. Bu alanlarda geliştirilen insan kaynakları politikaları işletme örgütüne bağlılık, uyum, yetenek ve maliyet etkinliği gibi örgütsel çıktılara ulaşılmasını amaçlamaktadır. Modelin üstünlüğü, hem bu politika alanlarının zengin bir içeriğe sahip olacak biçimde düzenlenmiş olması, hem de geniş bir faaliyet alanının ortaya çıkmasına olanak tanınmasıdır³⁰.

Bu yaklaşımda, işletme yönetiminin, işçilere ilişkin faaliyetlerin eşgüdümünün sağlanması için işçilerinin nitelik ve niceliği hakkında bir görüş geliştirmesi gerekli görülmektedir³¹. İşletme yönetiminin bu anlamda özgün bir yaklaşım geliştirememesi halinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik olamayacağı ve bir dizi bağımsız faaliyet olarak kalacağı varsayılmaktadır³².

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uyum ve çıkar grupları yaklaşımları, işletmenin performansına katkı yapacak “en iyi” insan kaynakları yönetimi uygulamalarının seçilmesi üzerinde durmaktadır³³.

26 SPARROW, HILTROP; s. 7-8.

27 CLARK; s. 21.

28 A. k., s. 21.

29 Ahmet SELAMOĞLU; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi,” Prof. Dr. Metin KUTAL’a Armağan. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS), Yayın No: 25, Ankara, 1998, s. 583.

30 SPARROW, HILTROP; s. 12.

31 A. k., s. 12.

32 CLARK; s. 21.

33 Robert E. HOSKISSON, Michael A. HITT; “Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum,” *Journal of Management*. Vol. 25, Issue 3, 1999, s. 2

Kaynağa dayalı yaklaşımda ise, stratejik insan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları faaliyetlerinin işletme stratejisine uyumunu sağlamak üzere örgüt kültürüne müdahaleyi içermediği ileri sürülmektedir. Buna göre, işletmenin örgütsel stratejileriyle insan kaynakları yönetimi arasında uyumun sağlanması için başka yöntemler de bulunmaktadır³⁴.

Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi stratejileri ve rekabet stratejilerini bir arada tasarlayıp uygulayan işletmelerle, insan kaynaklarını salt rekabet üstünlüğü sağlamanın bir aracı olarak gören işletmelerin performansında uzun dönemde bir farklılığın ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir. Buna göre, stratejik yaklaşımda insan kaynakları yönetimi stratejilerinin kendi aralarında tutarlı ve işletmenin örgütsel stratejisiyle de uyumlu olması esastır. Ancak, uyum ve çıkar grupları yaklaşımına göre, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel stratejilere ulaşmak üzere tasarlanmak zorunda olması gerekirken, kaynağa dayalı yaklaşımda örgütsel stratejilerin varolan insan kaynakları güçleri ve deneyimlerinin ışığında seçilebilmesi mümkündür³⁵.

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Tutarlılığı Güvence Altına Alması

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının ikinci unsuru, davranışsal uygunluk ve tutarlılıktır. Amerikan kuramlarındaki davranışsal bakış açısı, özellikle strateji ve örgütsel performans arasında bir bağlantı faktörü olarak, işçilerin davranışının oynadığı rol üzerinde durmaktadır. Farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletme örgütüne uygun davranışları geliştirmek ve güçlendirmek amacına yöneliktir. Bu role uygun davranışlar işçilerin bilgi, beceri ve deneyimlerine ilişkin olmaktan çok, işletmenin rekabet stratejilerinin uygulanmasına yardımcı niteliktedir³⁶.

Örgütler bilgi, hizmet veya teknolojiye yöneldiği ölçüde, insan davranışı örgütün stratejik yönü ile yakından ilgili bir rekabet faktörüne dönüşmektedir³⁷. Rekabet üstünlüğü, örgütler için dış çevredeki fırsatların en iyi biçimde değerlendirilmesi, tehditlerden uzak kalınması ve süreklilik anlamına gelirken,

34 BREWSTER; s. 76.

35 A. k., s. 76.

36 SPARROW, HILTROP; s. 22.

37 BREWSTER; s. 70.

insan kaynaklarının stratejik yönetimi, işçilerin uygun davranış, tutum ve yetenekler geliştirmesini teşvik ederek rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yardımcı olmayı amaçlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, işçilerin davranışını etkileyen kendi içinde tutarlı, planlı ve örgütsel boyutta izlenebilen politikaların geliştirilmesine yöneltilmiştir. İşletmede genellik kazanan işçi davranışlarının da örgütsel stratejileri desteklemesi beklenmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetimi, bağımsız değil, işletme stratejileri çerçevesinde ele alınması gereken bir konu olarak görülmektedir. Stratejik niteliği gereği, insan kaynakları yönetimi, örgütün piyasaya yönelik olarak belirlediği stratejiden kaynaklanmakta ve bu stratejiye bağlı olarak belirlenmektedir³⁸.

Bu anlamda, uygunluk gereksiniminin ortaya çıkmasının nedeni, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin bireysel davranışları etkilemesidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları birbirleriyle uyum içinde değilse, bunun çalışma ortamına yansması da kaçınılmazdır. Bu durumda, stratejik işletme gereksinimlerinin başarılı biçimde karşılanmasında güçlüklerle karşılaşılabilir³⁹.

İşletmede bu tür bir uyumun sağlanabilmesi için faaliyetleri planlama gereksinimi doğmaktadır. Uyum yaklaşımında davranışsal bakış açısı, insan kaynakları yönetimine daha stratejik bir yaklaşım geliştirmek için beş farklı düzey arasında yapılan ayırım üzerine kurulmuştur. Bunlar, felsefe, politikalar, programlar, süreçler ve uygulamalar olarak belirlenmiştir. Model, işletme örgütünün insan kaynakları yönetiminin geleneksel olarak kapsadığı faaliyetleri sınıflandırmakta ve bunları işletmenin stratejik gereksinimleri ile ilişkilendirmektedir⁴⁰. Stratejisini seçerek örgüt, esasen, işçi davranışlarının tutarlılığını güvence altına almaktadır.

Felsefe, politikalar ve programlar insan kaynakları işlevinin kültürünü, değerlerini ve hedeflerini açıklama eğilimindedir. Bunlara uygun davranış sergilemeleri için işçilerin güdülenmesinde en güçlü etkiye sahip kendine özgü uygulamalardır. Model, insan kaynakları faaliyetlerinin etkileşim içinde olduğu ve bireysel ya da grup davranışını güncel olarak etkileyen çeşitli yolları göstermektedir⁴¹. Bu bağlamda, bütün insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin

38 Christopher MABEY, Denise SKINNER, Timothy CLARK; Experiencing Human Resource Management. Sage Publications, London, 1998, s. 4.

39 SPARROW, HILTROP; s. 21.

40 A. k., s. 22.

41 A. k., s. 22.

birbiriyle ve işletmenin stratejik gereksinimleriyle uyumunun gerekliliği vurgulanmaktadır⁴².

İşletmenin, stratejik gereksinimleri ve insan kaynakları faaliyetleri arasında bağlantıların kurulabilmesi, esasen, bir istisna oluşturmaktadır. İstikrarlı dönemlerde bile bağlantılar biçimlendiğinde, belirli bir stratejinin belirlenmesi için olduğu kadar, uygulanması için de çaba harcanması gerekmektedir. Bununla birlikte, model stratejik işletme gereksinimleri ve insan kaynakları faaliyetleri arasında başarılı bir bağlantı kurulabilmesi halinde örgütlerde güçlü bir etkinin nasıl yaratılabileceğini gösterme amacı taşımaktadır⁴³.

3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluğun Hat Yöneticilerine Devredilmesi

Amerikan insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının üçüncü unsuru, insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunun hat yöneticilerine devredilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi, personel uzmanlarına bırakılmayacak kadar önem kazanmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi bütün yöneticiler tarafından üstlenilmesi gereken bir görev olarak kabul edilmektedir⁴⁴.

Buna göre, işlevine bakılmaksızın işletmenin yöneticilerinin her biri insan kaynakları yöneticisi olarak kabul edilmekte, işe alınacak işçilerle görüşme, seçim, işe alma ve eğitim gibi faaliyetlere katılmaktadır. Bir başka deyişle, insan kaynakları yönetimi, bütün hat yöneticilerinin sorumluluklarının bir parçası haline gelmektedir. Bu sorumluluklar; önce uygun kişileri uygun işlere yerleştirmek, sonra işteki performanslarının artması için bu kişileri yönlendirmek, eğitmek ve ücretini belirlemek biçiminde sıralanabilir⁴⁵.

Bu işlemler sırasında, insan kaynakları yöneticilerinin görevi, hat yöneticilerine uzmanlık alanlarıyla ilgili hizmet vermektir. İşçilerin işe alınması, eğitimi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, işte yükseltilmesi ve işten çıkarılmasında yardımcı olmaktadır. Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri, çalışanlara ilişkin faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamakla görevlidir. Buna göre, insan kaynakları yöneticisi, işçi sağlığı ve iş güvenliğinde olduğu gibi, insan

42 SCHULER, JACKSON; s. 58.

43 SPARROW, HILTROP; s. 22.

44 MABEY, SALAMAN, STOREY; s. 1.

45 DESSLER; s. 20.

kaynakları hedefleri, politikaları ve usullerini hat yöneticileriyle uyumlu olarak yürüterek, üst yönetime de destek hizmeti verecektir⁴⁶.

Uyum modelinde, insan kaynakları yönetiminin başlıca rolü, stratejinin uygulanmasıdır. Bu anlamda, insan kaynaklarının stratejik rolü, işe alma, ödüllendirme gibi, bireysel insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisine uyumu ile sınırlıdır. Buna göre, üst yönetim tarafından bir işletme stratejisi oluşturulur ve daha sonra insan kaynakları yöneticilerinden bu stratejinin başarılı bir biçimde uygulanması için gerekli insan kaynakları programları yaratılması istenir⁴⁷.

Ancak, günümüzde durum değişmektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeler, insan kaynaklarının örgütlerde daha önemli bir rol oynamasını gerektirmektedir. Bu gelişmelerin sonuçlarından biri, işletmenin işçilerini bir rekabet üstünlüğü olarak kullanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin hem işletme stratejilerinin belirlenmesinde, hem de uygulanmasında yer alması zorunluluğudur. Bu nedenle, insan kaynakları işlevi, ana işletmenin stratejik planlamasında eskisine göre daha önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde, üst yöneticiler işletmenin finansal performansını arttırmak için insan kaynaklarına giderek daha çok önem vermektedir. Bu anlamda, insan kaynakları yönetiminin rolündeki en önemli değişim, işletme stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanmasına giderek artan biçimde katılımdır⁴⁸.

Bu anlamda, işletmenin rekabet üstünlüğünü sürdürmek için içsel güçleri ve zaafları ile dışsal fırsatları ve tehditleri nasıl dengeleyeceğine ilişkin işletme planının hazırlanması, esasen hat yöneticilerinin görevidir. Ancak, rekabet gücünün artırılmasına yönelik işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesi, giderek işletmenin stratejik hedeflerini benimsemiş çalışma ekiplerinin oluşturulmasına bağlanmaktadır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin işletmede daha merkezi bir rol oynamasına yol açmaktadır. Hızla değişen, küresel düzeyde biçimlenen ve kalitenin ölçüt alındığı rekabet koşullarında, işletmenin işçileri rekabet üstünlüğünün gerçek kaynağı haline gelirken, insan kaynakları yönetimi, rekabet üstünlüğünün koşullarını yerine getirmenin ötesinde, işletmenin stratejik planının geliştirilmesi ve uygulanmasında aktif biçimde yer almaya başlamıştır⁴⁹.

46 A. k., s. 4.

47 A. k., s. 16.

48 A. k., s. 21.

49 A. k., s. 12.

Buna göre, insan kaynakları yönetiminin rolü, ne insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme stratejisine uyumlu olmasından, ne de işçilerin ücret ödemeleri gibi rutin işlerin görülmesinden ibarettir. Bunun yerine, işletmenin hem örgüt genelinde, hem de rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve uygulamasında, işletme yönetiminin eşit bir partneridir. Bu aynı zamanda, stratejilerin personelin seçimi, işe alınması, eğitimi ve ödüllendirilmesi gibi bir dizi uyumlu, tutarlı insan kaynakları faaliyetleri yolu ile uygulanmasında da insan kaynakları yönetiminin stratejik bir partner olarak kabul edilmesi anlamına da gelmektedir⁵⁰. Böylece, insan kaynakları yönetimi, işletmenin yönetim kademelerine destek sağlayan bir işlev görmekten, işletmenin finansal performansını arttıracak bir partner olmaya doğru geçmektedir⁵¹.

II. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Günümüzde, ürünlerde ve üretim süreçlerinde hızlı değişim, rekabetin artması, beceriler, kalite ve verimliliğin önem kazanması, sendikalaşma düzeyinde gerileme, toplu pazarlık kurumunun etkisinin azalması, endüstri ilişkilerinde değişim sürecinin göstergeleri olarak algılanmıştır. Bu süreçte, ABD.'nde endüstri ilişkilerinde dönüşüm ve yeni endüstri ilişkileri kavramları ortaya atılmış, insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetimi yerine konulmasından ve endüstri ilişkilerindeki değişimde Japon etkisinden söz edilmiştir. Bunlardan en etkili olan insan kaynakları yönetimidir. Gerçekten, insan kaynakları yönetimi, ABD., Avustralya ve İngiltere'de yoğun tartışmaların konusu olmuş, etkisi diğer ülkelerde de görülmüştür. Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi bağlamında sürdürülen tartışma, endüstri ilişkilerinin yapısı ve kapsamının bir çalışma alanı olarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır⁵².

50 A. k., s. 15-16.

51 ROWDEN; s. 1.

52' John STOREY; "The Take-Up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons From Research," (İçinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 270.

A. Tanım

Geleneksel endüstri ilişkileri (sistem) yaklaşımı⁵³, ulus devletin sınırları içinde iş ilişkilerini düzenleyen kendine özgü aktörleri, bağlamları, kuralları ve ideolojiyi içeren “ulusal modellerin” varolduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu önerme, üç temel ve içsel olarak birbirine bağlı varsayıma dayanmaktadır: ulusal sınırlar çoğu zaman piyasaların genişliğiyle uyumludur; ulus devletler arasındaki farklılıklar ulusal ekonomilerin kendi içinde gözlenen farklılıklardan daha belirgin ve daha anlamlıdır; bazı kurumlar ekonomik ve siyasal durumun gelişimine diğerlerinden daha kolay uyum sağlamaktadır⁵⁴.

Bu yaklaşımda, ulusal sistem içinde endüstri ilişkilerinin çeşitli düzeyleri arasında bir ayırım gözetilmekle birlikte, uluslararası düzeyde endüstri ilişkileri sorunlarına ilişkin herhangi bir çözüme yer verilmemiştir. Bu durum, aktörlerden birinin (işletmenin) ulusal sistemin sınırları dışında veya ötesinde faaliyet göstermesi ya da ulusötesi düzeyde bir ilişkiler ağı kurulabilmesi için yeterli alan bırakmamaktadır⁵⁵. Oysa, küreselleşme, teknolojik gelişme ve piyasaların karşılıklı olarak birbirine bağımlı hale gelmesi, ülkelerin kendi içinde iş ilişkileri biçimlerinin hızla çoğalmasına yol açmıştır. Bu nedenle, farklılıklar artık ulusal sınırlarda kalmamaktadır. Bazı işletmelerde, işçiler, işçi sendikaları ve işverenler arasında bağitlanan verimlilik sözleşmelerinin ardından, endüstri ilişkilerinde ortaya çıkan değişim (çeşitlenme) salt çalışanlarla işletme yönetimi arasında kurulan ilişki modellerini değil, aynı zamanda ulusal endüstri ilişkileri sistemlerinin geçerliliğini de tartışma konusu haline getirmiştir.

Günümüzde endüstri ilişkileri alanında en önemli tartışma, ülkeler arasında olduğu kadar ülkelerin kendi içinde de iş ilişkilerinde çeşitliliğin görüldüğü bir dönemde, özgün ulusal endüstri ilişkileri sistemlerinin kavramlaştırılmasının anlamlı olup olmadığıdır. Buna karşılık, işletmelerin rekabet stratejileri ya da

53 Sistem yaklaşımı için Bkz. Mesut GÜLMEZ; Türkiye'de Çalışma İlişkileri (1936 Öncesi). 2. Bası, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAE), Yayın No. 236, Ankara, 1991, s. 18 vd.; Meryem KORAY; Endüstri İlişkileri. BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları, No. 22, İzmir, 1992, s. 28-29; Mete ÇETİK, Yüksel AKKAYA; Türkiye'de Endüstri İlişkileri. Tarih Vakfı, İstanbul, 1999, s. 18-22.

54 Richard LOCKE, Thomas KOCHAN, Michael PIORE; "Reconceptualizing comparative industrial relations: lessons from international research," International Labour Review, No. 134, Issue 2, Geneva, 1995, s. 139.

55 Willem de NIJS; "International human resource management and industrial relations: a framework for analysis," (İçinde) International Human Resource Management. Ed. by Anne-Will HARZING, Joris Van RUYSEVELDT, Sage Publications, London, 1995, s. 282.

ulusal kurumlar ve politiklardaki çeşitliliğin endüstri ilişkileri sistemlerinde ortaya çıkan değişimler üzerindeki etkisi bir başka tartışmanın konusudur⁵⁶.

MIT (Massachusetts Institute of Technology) tarafından 1990'lı yıllarda başlatılan bir araştırma projesi, gelişmiş ülkelerde artan uluslararası rekabet ve yeni üretim teknolojilerinin iş ilişkileri üzerindeki etkisini, endüstri ilişkilerindeki değişimin açıklanması bakımından ele almaktadır. Bu araştırma, büyük ölçüde Amerikan iş ilişkilerindeki değişimi çıkış noktası olarak almakla birlikte, çeşitli Avrupa ülkeleri ve Japonya da araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu çalışmada, endüstri ilişkilerinin sistem modeline "stratejik tercih" olarak isimlendirilen dinamik bir unsur eklenmek istenmektedir. Buna göre, üç stratejik karar verme düzeyi; makro ekonomik düzey, endüstri ilişkileri sistemi ve işyeri düzeyi ile üç taraf; işverenler, işçi sendikaları ve hükümetler arasında ayırım yapan ve iş ilişkilerinin düzeylerinin görece bağımsız etkilerini tanımlayan bir çerçeve çizilmesi amaçlanmıştır⁵⁷.

Bu çerçeve, esasen, iki karşıt yaklaşımı içermektedir. Bunlar, stratejik yaklaşım ve kurumsal yaklaşımdır. Stratejik yaklaşımda, daha çok endüstri ilişkilerindeki değişimde işletmelerin stratejik tercihlerinin belirleyiciliği üzerinde durulmaktadır. Kurumsal yaklaşımda ise, işletmelerin yanı sıra, endüstri ilişkilerindeki diğer aktörlerin karar serbestisini sınırlayan ulusal, işkolu ve işletme düzeylerindeki kurumların önemi üzerinde durulmaktadır⁵⁸.

Stratejik yaklaşım, işletme üzerinde çok fazla durduğu ve merkezi bir endüstri ilişkileri sistemine sahip ülkelerde işyeri düzeyinde iş ilişkilerindeki çeşitliliği ve diğer faktörleri yeterince dikkate almadığı için eleştirilmektedir. Gerçekten, çokuluslu işletmelerde endüstri ilişkilerini karşılaştıran bir araştırma gereksiniminin giderek arttığında kuşku yoktur. Bununla birlikte, ulusal bağlam da önemini yitirmemiştir⁵⁹.

Bu anlamda, endüstri ilişkileri, iş ilişkilerinin içeriği ve düzenlenmesi ile fiziksel kaynakların ve insan kaynaklarının kullanımı ve dağılımını etkileyen, işgücünün, işletme ve hükümetlerin stratejik tercihlerine ve kolektif

⁵⁶ LOCKE, KOCHAN, PIORE; s. 139.

⁵⁷ Greg J. BAMBER, Russel D. LANSBURY; "An introduction to international and comparative employment relations," International & Comparative Employment Relations. Sage Publications, London, 1998, s. 25.

⁵⁸ A. K., s. 28.

⁵⁹ Joris Van RUYSEVELDT, Jelle VISSER; Industrial Relations in Europe, Traditions and Transitions. Sage Publications, London, 1996, s. 3.

eylemlerine bağı olan, çatışma, işbirliği ve karşılıklı güç ilişkileri bağlamında incelenmesi gereken bir çalışma alanı olarak tanımlanmaktadır⁶⁰.

B. Unsurları

Günümüzde endüstri ilişkileri kavramını açıklayabilmek için stratejik tercihlerin endüstri ilişkileri sistemi üzerindeki etkisi; endüstri ilişkileri sisteminde stratejilerin ve kurumların karşılıklı etkileşimi ve endüstri ilişkileri sisteminde tarafların temsili konusunda ortaya çıkan değişimlere değinilmelidir.

1. Endüstri İlişkileri Sisteminde Stratejik Tercihlerin Önem Kazanması

Stratejik tercih kavramı, endüstri ilişkilerinden önce ekonomide ve örgütsel davranış alanında kullanılmıştır. Ancak, kavramın endüstri ilişkilerinde kullanılma biçimi farklıdır. Stratejik kararların alındığı üç düzey ile stratejik karar verme konumunda olan üç taraf bir matriks biçiminde düzenlenmiştir. Buna göre, yatay sütunlar kararların uygulandığı üç düzeyi temsil etmektedir. Bununla birlikte, stratejik kararların etkileri bu kararların uygulandığı başka düzeylerde de görülebilir⁶¹.

Ulusal veya küresel düzeyde; insan kaynaklarının stratejik rolü, sendikalara yönelik politikaları, işyerinin coğrafi yerleşimi, yeni teknolojilerden ve dış kaynaklardan yararlanma konusunda işverenler stratejilerini belirleyecektir.

Ulusal veya küresel karar verme düzeyinde işçi sendikalarının stratejik tercihleri, baskı grubu olarak oynadıkları rolle ilgilidir. Buna göre, siyasi partilerle ve diğer çıkar gruplarıyla ilişkileri önem taşımaktadır. Ayrıca, sendikal örgütlenme durumu da makro ekonomik düzeyde belirleyici olabilecektir. Bu konuda tarafsız kalınabilecek veya kampanyalar tercih edilebilecektir. Kamu politikaları ve ekonomi politikalarının hedefleri konusunda da işçi sendikaları tercihte bulunacaktır. Bu konuda, sırasıyla, iş hukuku reformu veya tam istihdam politikaları konusundaki tercihler örnek oluşturmaktadır. Amerikan işçi sendikaları işin denetimine önem verdikleri için, genellikle üst düzeydeki kararlar üzerinde durmamaktadır. Buna karşılık, üç taraflı (hükümet, işveren ve

60 A. k., s. 2.

61 BAMBER, LANSBURY; s. 25.

işçi sendikaları) görüşme geleneği olan Avrupa ülkeleri ve Avustralya'da işçi sendikalarının, en üst düzeyde alınan kararlara katılımı daha yüksektir⁶².

Makro veya küresel düzeyde ekonomik politikalar ve sosyal politikalar bakımından hükümetin stratejik tercihleri söz konusudur. Ayrıca, hükümetin korumacılığa veya serbest ticarete dayalı bir endüstrileşme politikası izlemesi de yine stratejik tercihin bir sonucu olacaktır.

Bireysel iş ilişkisi ve endüstri ilişkileri sistemleri düzeyinde de aktörlerin çeşitli stratejik tercihleri bulunacaktır. Bu düzeyde, işverenler tercihlerini insan kaynakları yönetimi ve toplu pazarlık bakımından kullanacaktır. İşçi sendikalarının da toplu pazarlık politikaları ve toplu görüşme stratejileri konusunda tercihleri bulunmaktadır. Bu duruma istihdam ve ücret arasında yapılacak bir tercih örnek olarak verilebilir. Hükümetin stratejik tercihleri ise, iş hukuku normları ya da gelirler politikası yoluyla iş ilişkilerine katılımı içermektedir.

İşyeri düzeyinde stratejik tercihler, bireysel olarak işçilerin ve ekiplerin çalışmalarının düzenlenmesine ilişkindir. Bu bağlamda, işyeri düzeyinde işverenler sözleşme veya bürokratik esaslara göre tercihte bulunacaktır. İşverenler için bir başka stratejik tercih konusu, işçilerin bireysel olarak veya kurumları aracılığıyla sürece katılımıdır. İşyeri düzeyinde işçi sendikaları, işçilerin katılımına ilişkin politikalar, yeni teknolojiye geçiş veya iş organizasyonunun tasarımıdan yana tercih kullanabilecektir. Hükümet ise, işçi haklarının ve/veya yönetime katılmanın düzenlenmesini tercih edebilecektir⁶³.

Bununla birlikte, stratejik yaklaşım, kurumsal analiz gereksinimini ortadan kaldırmamaktadır. Gerçekten, stratejik tercihin bir kavram olarak kullanılması eleştirilmektedir. Buna göre, kapitalist üretim sürecinde işletmeye göre dışsal olan ekonomik güçler veya yasaların belirleyici olması halinde, stratejik tercihlerin serbestçe kullanılması kolay olmayacaktır. Bir başka deyişle, iş ilişkilerinde dışsal çevreyi yeterince denetleyemeyen işletme yöneticileri (veya işçi sendikaları) tarafından stratejik tercihte bulunulmaktaysa, iş ilişkilerinde stratejik biçimde hareket eden tarafların tanımlanması gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bu anlamda, stratejik tercihin tam olarak uygulamaya konulabilmesi için kapitalist sistemin çelişkileri üzerinde durulmalıdır. Ayrıca, yönetim stratejisi, "yeterli olduğu kanıtlanamayan seçenekler arasında yapılan pragmatik

62 A. k., s. 26.

63 A. k., s. 27.

bir tercih” olarak yeniden tanımlanmaktadır. Yönetimin bir bütün olarak tek düze bir stratejik tercihi olduğu varsayımı altında, örgütsel gücün karmaşık gerçeklerini aşan bir yorum yapılmış olacaktır⁶⁴.

Gelişmiş ülkelerde işgücü piyasasının esnekleştirilmesi ve toplu pazarlığın ademi merkezileştirilmesi endüstri ilişkileri alanında benzer politikaların izlendiğinin göstergesidir. Ancak, politik yanıtlarda gözlenen bu kesişme, derece, yön ve güç bakımından önemli farklılıkları gizlemektedir. Girişimleri başlatan aktörler veya koalisyonlarda; izlenen bu değişikliklerin yönü ve hedeflerinde; değişimin büyüklüğü ve başlangıçtaki hedeflerine bağlı olarak başarı derecesinde uluslar bakımından önemli ölçüde çeşitlilik gözlenmektedir. Bir aktör veya örgüt tarafından alınan kararların tutarlılığı olduğu gözlenirse, o zaman bir stratejiden veya stratejik tercihten söz edilebilir. ABD.’nde böyle bir sistemin bulunduğu kanıtlanmaya çalışılmıştır. ABD.’nde geçmiş yirmi yıl boyunca, Güney-Doğu Asya (ve ardından Meksika) kaynaklı, uluslararası rekabetin oluşturduğu altyapıya karşı, işletme yöneticilerinin savaş sonrası toplu pazarlığı ve örgütlü işgücü ile işbirliğini yürürlükten kaldırmak için karar verdikleri anlaşılmaktadır⁶⁵.

2. Endüstri İlişkileri Sisteminde Stratejilerin ve Kurumların Etkileşimi

Yasal düzenlemeler, sözleşmeler ve diğer kurallarla usuller çerçevesinde endüstri ilişkileri taraflarının gelirleri üzerindeki pazarlıklar, uyuşmazlıklar, uyuşmazlıkları çözüm yolları, denetim hakları ve uzlaşma biçimleri çağdaş toplumların temel kurumlarıdır. Bu kurumlar ekonomik büyüme ve toplumsal gelişme bakımından endüstri ilişkilerinin önemini göstermektedir. Endüstri ilişkileri kurumlarının ekonomik performans ve toplumsal sonuçları üzerindeki etkileri ile hükümetler, işletme yöneticileri, işçi sendikaları, politikacılar ve yurttaşların bunlardan etkileniş biçimi güncel tartışmaların konularını oluşturmaktadır⁶⁶.

Endüstri ilişkilerinde kurumsal yaklaşım bağlamında, kurumların karşılıklı bağımlılığı bilinmektedir. Bu anlamda, işçi sendikaları ile işletme yönetimi arasındaki ilişkilerde üç tür karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Bunlardan

⁶⁴ A. k., s. 26.

⁶⁵ Van RUYSEVELDT, VISSER; s. 32.

⁶⁶ A. k., s. 4.

birincisi, kurumların (işçi sendikası ve işletme yönetiminin) ödülleri karşılıklı olarak birbirine bağlıdır. İkincisi, kurumların ödülleri ortak tercihlerine bağlıdır. Üçüncüsü de, kurumların her birinin tercihi, ortak tercihlere bağlıdır. Gerçekten, ulusal düzeyde toplu pazarlıklarda ya da grev durumunda karşılıklı bağımlılığın bu üç türünü gözlemek olasıdır.

Buna göre, toplu pazarlık ya da grev durumunda da ödüller karşılıklı bağımlı olan tercihlerin ürünü olup, tek bir aktör tarafından denetlenemez. Bu durum, stratejik tercihin iki aşamalı bir süreci içerdiğini göstermektedir. Birinci aşamada, kendi ödülleri en üst düzeye çıkarmak üzere bir eylem biçimini seçmek durumunda kalan aktörler, birbirlerinin düşüncelerini dikkate almak zorundadır. İkinci aşamada, toplumsal kurumlar sürece dahil olmaktadır. Kurumlar endüstri ilişkilerine ilişkin bilgi sağladığı gibi, yaptırımların kararlaştırılması ve uygulanması üzerinde de etkilidir. Bu iki mekanizma, aktörlerin beklentilerini biçimlendirmelerini, öngöründe bulunabilmelerini ve dolayısıyla uyumlu davranabilmelerini sağlar. Gerçekten, kurumsal davranış, öngörülebilirliği artırır, diğer aktörlerin davranışının önceden tahmin edilebilmesine olanak tanır. Bu nedenle, kurumlar aktörlerin daha karmaşık stratejiler ve daha belirsiz hedefler izlemesine de fırsat verir⁶⁷.

Bu bağlamda, kurumlar, “insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren, insanca tasarlanmış baskılar” biçiminde tanımlanabilir. Bir başka deyişle, kurumlar belirli bir durum için olası davranış tercihlerine ilişkin sınırları belirleyerek, karar verme sürecinde seçici (eleyici) bir rol oynamaktadır.

Toplumsal kurumların özelliklerinden biri de istenildiği anda veya hızda değiştirilememesidir. Kurumlar geliştiği veya tasarlandığı koşulların ötesine geçebilir ya da karşılıklı bağımlılık ve stratejik tercih sorunlarına yönelik bir araç olma yerine, engel haline de gelebilir. Kurumların katılığı olarak da nitelenen bu yönü, çoğu zaman, kurumsallaşmanın olumsuz bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Ancak, kurumların karmaşık ve karşılıklı olarak bağımlı toplumsal davranışlar için önemi gözden uzak tutulmamalıdır.

Günümüzde, refah devleti, sendikal temsil ve toplu pazarlık kurumlarının yenilenmesi bağlamında kurumsal katılıklar tartışılmaktadır. Kurumların asıl amaçlarından biri, piyasadaki dalgalanmaların olumsuz etkilerinin azaltılması ve çalışanların korunmasıdır. İşgücü piyasası politikalarının, endüstri ilişkileri ve

67 A. k., s. 5.

sosyal güvenlik sistemlerinin yeniden düzenlenmesine ilişkin tartışmalar toplumsal değişim kavramına gerçek bir meydan okuma oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, karşılıklı olarak bağımlı, ancak kurumsal olarak kendi değer sistemleri ve öncelikleri güvenceye alınmış kurumsal “alt sistemlerin” (ekonomi, politika, endüstri ilişkileri, sosyal güvenlik) geliştirilmesi gerekmektedir. Değişimin anlam taşıması, sosyal politikaların ve özellikle işgücü piyasası politikalarının kurumsal olarak ekonomik performansa katkılarının kanıtlanmasında toplumun, özellikle çalışanların korunmasına bağlıdır. Aksi durumda, yeterince kurumsallaşmamış endüstri ilişkileri baskılara açık olacak ve ekonomideki dalgalanmalara bağlı olarak istikrarsızlık gösterecektir⁶⁸.

Öte yandan, 1980’li yıllarda endüstri ilişkilerinde yoğun tartışma konularından biri de esnekliktir. İşletme, işgücü piyasası, beceriler, ücret ve iş süresi, işletme ve işçi sendikasının tutumu, toplu pazarlık ve hükümet politikaları konusunda esneklik karşılaştırmalı araştırmalara konu oluşturmıştır. Esneklik en yalın biçimde, geçmişte iş süresi, iş ilişkileri, sosyal güvenlik düzenlemeleri gibi standart düzenlemelerden uzaklaşılması olarak anlaşılabılır. Bu durum, iş organizasyonu (esnek uzmanlaşma) ve toplumu (sınıfların, çıkarların ve yaşam biçimlerinin çeşitliliğini) etkileyen değişimlerin bir yansımasıdır. Köktenci bir yorumla, esneklik önceliklerin yeniden sıralanması için bir fırsat olarak görülmektedir. İşletmenin ekonomik öncelikleri ve işgücü piyasasının durumu ile uyumlu olarak varolan yasalar, sözleşmeler ve diğer düzenlemelerde daha fazla değişikliğin yapılması gerekmektedir. Bir başka deyişle, esneklik farklılaştırmanın ortadan kaldırılması veya endüstri ilişkilerinin ekonomik performanstan ayrı değerlendirilmesine yol açan kurumsal engellerin azaltılması olarak algılanmaktadır. Batı Avrupa’da hükümetler ve işverenlerin, esneklik konusundaki tutumları ılımlı gibi görünmektedir. Bununla birlikte, varolan kurumsal değişimi gerçekleştirmekte yetersiz kaldığında ve öngörülen (ulusal) ekonomik performansa ulaşılmadığında esneklik taleplerinin artması beklenebilir⁶⁹.

Günümüzde, endüstri ilişkilerinin kurumsal düzeni geniş ve dar anlamı çerçevesinde açıklanabilir. Geniş anlamda, devlet ve toplum arasındaki ilişkiyi, hukukun rolünü, sosyal çıkar gruplarının yapısını ve rolünü, işletmenin çıkar

68 A. k., s. 6.

69 A. k., s. 7.

grupları (sermaye, yönetim, tüketiciler, çevre) olarak tanımını, ekonominin ve çatışmanın yönetim biçimini içermektedir. Dar anlamda, sendikaların işlevi, ortak karar verme yöntemi olarak toplu pazarlığın rolü, işçilerin hak ve yükümlülükleri, yönetime katılma ve danışma biçimi ile uyumsuzluklar ve çözüm yollarına ilişkin mekanizmalar üzerinde durulmalıdır⁷⁰.

3. Endüstri İlişkilerinde Tarafların Temsili

Sistem yaklaşımında, geleneksel olarak, üç aktör (işveren, işçi sendikası ve devlet) arasında ayırım yapılmaktadır. Bu konudaki güncel bir yaklaşım, her bir aktörün, kendi içinde farklı çıkar gruplarını barındırdığı gerçeğini göz önünde tutmayı salık vermektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, üç aktörün de örgütlenme ve eşgüdüm sorunlarıyla karşı karşıya oldukları düşünülmektedir.

a. İşletme

Çokuluslu işletmeler, tek veya birden çok işyerine sahip işletmeler, küçük ve orta-ölçekli işletmeler, devlet işletmeleri, finansal holdingler, karteller, ticaret odaları, bölgesel, işkolu, endüstri işletmeleri veya ulusal işletmeler ve işveren dernekleri bu bağlamda düşünülebilir. Ayrıca, işletmeler salt ulusal ekonomiyle bütünleşmeleri, ölçekleri veya özel ya da kamu sektöründe yer almaları bakımından değil, işkolu, sermaye yoğunlukları, yabancı veya yerli rekabete maruz kalmaları ve kamu ile doğrudan etkileşimleri bakımından da farklılık göstermektedir. Endüstri ilişkileri çerçevesinde, işletmenin işveren ve insan kaynakları yöneticisi rolünün önem taşımasına rağmen, hem işletme stratejileri ve insan kaynakları stratejilerinin, hem de ürün ve işgücü piyasalarının karşılıklı bağımlılığının belirtilmesi için daha genel bir kavram olan işletme tercih edilmektedir⁷¹.

Aynı ürün piyasasında rekabet eden işletmeler, zaman zaman işbirliği yaparak, faaliyet gösterebilmektedir. İşletmelerin ortak sorunlara karşı koyması veya işçilerin sahip olduğu becerilerin geliştirilmesi, işyerinde işçi sağlığının korunması ve iş güvenliğinin sağlanması, kalitenin ve tüketiciyi koruma standartlarının güvenceye alınması gibi konularda üstün bir konuma gelmesi,

⁷⁰ A. k., s. 7.

⁷¹ A. k., s. 8.

birlikte çalışmanın ve faaliyetlerinde eşgüdümü sağlamanın yollarını bulmalarına bağlıdır. Bir başka deyişle, işverenler için de bir tür kollektif eylem alanı oluşmaktadır. Ancak, işveren grubunun genişliği halinde, ortak sonuçların elde edilmesi, ortak çıkarlar geliştirildiğinin algılanması, ortak eylem için gerekli ortamın yaratıldığı anlamına gelmeyecektir. İşletmeler bu ortak sonuçlara ulaşılmasının maliyetinden kaçınabilecek ve kendi başına hareket edebilecektir. Örneğin, işletmeler diğer işletmelerde eğitilmiş olan nitelikli işçileri transfer etmeyi deneyebilir. Benzer bir davranış tüm işletmeler tarafından benimsenirse, hiç bir işletme işgücüne yeterli yatırım yapmayacak ve böylece nitelikli işgücü kıtlığı ortaya çıkacaktır. İş barışı, işgücüne ilişkin standartlar, işkolunun güvenilirlik durumu gibi konularda da benzer sorunlar ortaya çıkabilecektir⁷².

İşletmelerin oluşturduğu çıkar grupları toplumsal baskı uygulamak veya hizmet vermekten vazgeçmek suretiyle kendi başına hareket edenleri engelleyebilir. İşletmeler arasında işbirliğinin derecesi veya yapısı, çağdaş toplumlarda başlıca “yönetim mekanizmasıdır” ve işletmelerin stratejilerini biçimlendirmektedir. İşverenlerin çıkarlarını korumak ve geliştirmek için örgütlenemedikleri ülkelerde ve işkollarında işletmeler, işkoluna dayalı niteliklere yatırım yapmaktan çok, kendi işletmelerine ilişkin niteliklere yatırım yapmayı tercih etmektedir. İşgücünün bilgi, beceri ve deneyim kazanmasına ilişkin yatırımların genellikle işkolu ve ulusal düzeyde gerçekleştirildiği bilinmektedir. Bu anlamda, işverenlerin örgütlendiği işkollarında işgücünün bilgi ve beceri düzeyini artıracak yatırımlara daha fazla özen gösterildiği de bilinmektedir. Ayrıca, beceriler yeni rekabet stratejileri geliştirilmesine yol açacak biçimde daha esnek kullanılabilir⁷³.

b. İşçiler

Endüstri ilişkileri çerçevesinde işçi kesiminin çıkarlarının korunup, geliştirilmesinde sendikal örgütlerin, iş (ya da işletme) konseylerinin ve siyasal partilerin etkin olabileceğinde kuşku yoktur. Günümüzde işçi kesiminin işgücü piyasası ve işletme hiyerarşisi içindeki konum, statü, eğitim, yaş, cinsiyet ve hatta uyrukluk bakımından giderek çeşitlendiği bilinmektedir. İşçi sendikaları

72 A. k., s. 9.

73 A. k., s. 9.

ise, üyelerinin bileşimi, sayısı, örgütlenme düzeyi, güç kaynakları, liderlik ve ideolojileri bakımından çeşitlilik gösterir. İşçi sendikalarının yapısı ve işlevleri işkolları ve ülkeler bakımından karşılaştırıldığında, üye sayıları, üye yoğunluğu, sendikalar arası dayanışma ve üyeleri üzerindeki otoritelerine ilişkin farklılıklar görülmektedir. Ayrıca, ister işletme, isterse ulusal sorunlara ilişkin karar süreçlerine işçilerin katılımının yasal ya da sözleşmesel yollarla öngörülmesi işçilerin endüstri ilişkileri sistemi çerçevesinde temsiline anlamlı ve önemli bir yönünü oluşturur⁷⁴.

Gelişmiş ülkelerde, yeniden yapılanmanın hızlanması, işgücünün çeşitlenmesi ve işletme boyutunun küçülmesi işçi sendikalarının güçlüklerle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Piyasadaki değişimlerin, işletmelerde ve sanayi faaliyetlerinde yeniden yapılanmayı gerektirdiği, işgücü hareketliliğinin arttığı ve işçilerin mesleki statülerinin kısa aralıklarla değiştiği bir dönemde işçi sendikalarının yeni üye kaydetmesi veya üye sayılarını koruması önem kazanmaktadır. İşçi sendikalarının üye sayısındaki artış, büyük ölçüde işletme yönetiminin ideolojisine ve işletmede işçi sendikalarının tanınmasına bağlıdır. Gerçekten, işçi sendikalarının üye sayılarını korumakta ve yeni üye kazanmakta güçlük çektiği, işletmelerdeki rollerinin işletme yöneticilerinin veya hükümetin direnişiyle karşılaştığı ülkelerde sendika üyesi işçilerin sayısında azalmalar görülmüş ve işçilerin temsil yöntemlerinin değiştirilmesi ile karşılaşmıştır. Bu nedenlerle ABD., Fransa ve İngiltere’de işçi sendikalarının üye sayıları önemli ölçüde azalmıştır. Avustralya, İtalya, Japonya ve Kanada’da özel sektörde sendikalı işçi sayısında benzer nedenlerle azalma görülmüştür⁷⁵.

Bununla birlikte, dünyanın pek çok ülkesinde işçi sendikalarının etkisini yitirdiği ve üye sayılarında bir düşüşün yaşandığı anda, işletmelerin kararlarında, işkollarında karşılıklı etkileşimde ve ulusal politikada işçilerin olurlarını isteme gereksinimi giderek duyulmaya başlamıştır. Oysa, günümüze kadar, insan kaynaklarına ilişkin sorunlar hakkında karar verme konumunda olanların işçilerin olurlarını almaya özen göstermediği bilinmektedir. İşletme konseyleri aracılığıyla işçilerin temsili ve işyerlerinde birlikte karar vermenin yasayla kurumsallaştığı Almanya’da bile işçi sendikaları savunma konumundadır. Üstelik, bir çok ülkede gözlenen ademi merkezileşme eğilimi, işkolu düzeyinde toplu pazarlığın gerilemesine yol açmıştır. Bazı ülkelerde ise,

74 A. K., s. 8.

75 LOCKE, KOCHAN, PIRE, s. 146.

İşçi Sendikaları
Yeniden yapılanmanın
İşgücünün çeşitlenmesi
İşletmelerin küçülmesi

ulusal düzeyde ve büyük ölçekli işletmelerde üç taraflı “yapılardan” vazgeçilmiştir⁷⁶.

İşçi sendikalarının üyelerinin çıkarlarını temsil etme, koruma ve geliştirme amacı güttüklerinde kuşku yoktur. Sendikal hareketin kazanımları ortak olmakla birlikte, sendikaların işçileri harekete katılmaları konusunda ikna etmeleri gerekmektedir. Sendikanın toplu pazarlık aracılığıyla elde ettiği kazanımlar, salt üyelerine değil, aynı zamanda işletmede çalışan, ancak üye olmayan işçilere de uygulanır. İşverenlerin de kabul ettikleri bu uygulama, benzer durumdaki işçilere farklı davranılmasını, işyerinde gerginliklerin ortaya çıkmasını ve işçiler arasında işbirliğinin tehlikeye düşmesini engelleyecektir. Bununla birlikte, işverenler işletmelerinde sendika üyesi işçilere ayrıcalık tanımak istemeyebilir. Sendika üyesi olmayan işçilerin, ücret artışlarından yararlanılmaması halinde, işçi sendikalarının hareket alanı genişleyebilecektir. Bu durumda, işçilerin işe alınması ve sendika üyelerinin korunması kolaylaşacaktır. Ancak, işverenler sendika üyesi olmayan işçileri istihdam etmeyi ve bu işçilere yatırım yapmayı tercih edebilecektir⁷⁷.

Öte yandan, işçi sendikaları da yeni üye kazanmak ve üyelerinin örgüte bağlılığını güvenceye almak için yeni hizmetler sunmaktadır. Bunların, hastalık halinde maddi yardım verilmesi veya işsiz üyeler için toplu sigorta yapılması gibi salt maddi değeri olan hizmetler olması gerekmemektedir. Bu anlamda, bir hareketin içinde yer almak veya bir gruba dahil olmak gibi olumlu bir deneyime dayalı kültürel veya ideolojik faktörler de önem taşımaktadır⁷⁸.

Bununla birlikte, işçi sendikalarının üye sayılarını arttırması ve geleneksel örgütlenme yöntemleri ile yeniden güç kazanması kolay değildir. Geleneksel sendikal yaklaşımlar uluslararası nitelik kazanan bir ekonomide yaşamsal çıkarları için mücadele eden işçilere gerçekten yardım edemeyecektir. Gerçekten, işçilerin çıkarlarının yeni ve farklı araçlarla fiilen temsil edebileceğini önceden kestirmek olanaksızdır⁷⁹.

Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar, bazı ipuçları vermektedir. Almanya’da, işletme konseyleri mesleki eğitim, yeni teknoloji, iş organizasyonu ve yeniden yapılanmanın düzenlenmesi gibi, “niteliksel” sorunları uğraş alanına

⁷⁶ A. k., s. 158.

⁷⁷ Van RUYSEVELDT, VISSER; s. 10.

⁷⁸ A. k., s. 10.

⁷⁹ LOCKE, KOCHAN, PIORE; s. 158.

dahil ettiği için giderek önem kazanmaktadır. Üstelik, işçi sendikaları salt üyelerini veya beyaz yakalıları değil, tüm işçileri temsil etmektedir ve zorunlu toplumsal barış ortamında etkinlik göstermektedir. İşletme konseyleri, doğal olarak, gelir dağılımından çok bütünleştirmeye ilgili kuruluşlar olarak kabul edilmektedir. Otomobil ve diğer imalat endüstrilerinde işverenler kendi işyerlerinde yenilik ve değişim takvimlerini oluşturmaya çaba harcarken, Alman Metal İşçileri Sendikası (IG Metal) “grup çalışması”nı özendiren kendine özgü bir strateji belirlemiştir. Bu örnek, Kanada ve ABD.’de Alman işletme konseyi modeline benzer bir sistemin tartışma konusu olmasının nedenini de açıklamaktadır⁸⁰.

Bununla birlikte, toplu pazarlığın işçi sendikalarının temel işlevi olduğunda kuşku yoktur. Ne var ki, uygulamada işçi sendikasının toplu pazarlıktaki işlevi ile iş konseyinin birlikte yönetim işlevinin giderek birbirine yaklaştığı düşünülmektedir. Oysa, bu iki kurumsal yapı, işlev ve sonuçları bakımından birbirinden ayrılan özellikler taşımaktadır. Gerçekten, işçi sendikalarının yerini tümüyle iş konseylerinin aldığı herhangi bir ülke bulunmamaktadır⁸¹.

c. Hükümet

Hükümet başlığı altında, devletin yasama, yürütme ve yargı alanında yer alan yetkili makamları topluca düşünülmelidir. Bu yetkili makamlar doğrudan endüstri ilişkileri sisteminde temsil yetkisi ile donatılmış olanlardan ibaret değil, aynı zamanda dolaylı olarak ekonomik ve sosyal politikaların hazırlanması ve uygulamasında da sorumluluk üstlenmiş ve her düzeyde faaliyet gösteriyor olabilir⁸².

Günümüzde hükümetler de işverenler ve işçi sendikalarıyla benzer örgütlenme ve eşgüdüm sorunlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, özellikle uluslararası ilişkilerde kendini göstermektedir. Ulusal alanda da hükümetler geniş anlamda, kurumların ve politikaların eşgüdümünü sağlamakla uğraşmak zorundadır⁸³.

⁸⁰ A. k., s. 158.

⁸¹ Roy ADAMS, “State Regulation of Unions and Collective Bargaining: An International Assessment of Determinants and Consequences,” (İçinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 41-42.

⁸² Van RUYSEVELDT, VISSER; s. 8.

⁸³ A. k., s. 10.

4. Toplu Pazarlık

*Genel
İşbirliği*

Toplu pazarlık çatışmalı işbirliğine dayanan ortak bir karar verme sürecidir. Bu süreçte, işçi temsilcileri (genellikle işçi sendikaları) ile işveren (ya da temsilcileri) arasında çalışma ve çalışma yaşamı koşullarının görüşüldüğü ve kurallara bağlandığı bilinmektedir. Toplu pazarlık başarıyla sonuçlanırsa genellikle yazılı bir belge olan toplu iş sözleşmesine ulaşılır.

Öte yandan, toplu pazarlığın başlıca alternatifi, ekonomik bakımdan pazarlık gücü yüksek olan işverenin kuralları tek taraflı olarak kabul ettireceği bireysel pazarlıktır. Çalışma ve çalışma yaşamına ilişkin kuralların piyasa koşullarının etkisi altında olduğu bireysel pazarlık süreci (asgari) ücret ve (azami) çalışma süreleri başta olmak üzere yasal düzenlemelerle kısıtlamaya tabi tutulabilir⁸⁴.

1980'li yıllarda pek çok gelişmiş ülkede toplu pazarlık düzeyinde ademi merkezileşme eğiliminin ortaya çıktığı bilinmektedir. Bununla birlikte, ademi merkezileşmenin yaygınlığı ve toplu pazarlık sisteminde meydana gelen değişikliklerin amaçları ülkeden ülkeye değişmektedir. Avustralya, Almanya, İtalya, İsveç, İngiltere ve Amerika'daki ademi merkezileşme süreci izlendiğinde, pek çok farklılık görülmektedir. Almanya dışındaki pek çok ülkede işverenlerin girişimiyle başlatılan ademi merkezileşme sürecinde gelişme ve bunun sonucunda da çok-işverenli pazarlığın kapsamında bir daralma gözlenmektedir. Avustralya dışındaki (burada işçi sendikaları ile iktidardaki İşçi Partisi arasında bir anlaşma bulunmaktadır) çoğu ülkede üst sendikal örgütler ademi merkezileşmeye taraftar değildir⁸⁵.

Bu arada, toplu pazarlık ve danışma kurumları arasında da bir ayırım yapılmalıdır. İşçilere danışmada, nihai karar verme taraflardan birine, genellikle işverene aittir. Danışma, hem tek taraflı karar verme, hem de toplu pazarlık ile bir arada yürütülebilir. Danışma, sosyal taraflarla hükümet arasında ulusal düzeyden başlamak üzere çeşitli düzeylerde ve toplu pazarlığa koşut olarak da yürütülebilir.

Toplu pazarlığın ademi merkezileşmesi yönündeki eğilimin açıklanmasında üç yaklaşım bulunmaktadır: esneklik ve işçilerin katılımını teşvik eden yeni organizasyon biçimlerinin ortaya çıkması, işletme yapılarının ademi

⁸⁴ Van RUYSEVELDT, VISSER; s. 15.

⁸⁵ BAMBER, LANBURY; s. 12.

merkezileşmesi ile işçilerin tercihlerinin çeşitliliği ve dolayısıyla pazarlık gücünün işçi sendikalarından işverenlere doğru kaymasıdır. Ademi merkezileşme ve işin yeniden yapılandırılmasından hem işçilerin, hem de işverenlerin beklentilerini en iyi karşılayan yaklaşım, işçilerin sürece katılımını teşvik eden yeni organizasyon biçimleridir. Bununla birlikte, tarafların pazarlık gücündeki değişim, işletme ve işçilerin çıkarlarının çeşitliliği kadar, ademi merkezileşme sürecini hızlandıran önemli faktörler arasındadır⁸⁶.

Gerçekten, iş ilişkileri hakkında strateji ve karar verme düzeyi olarak işletmenin önemi giderek artmaktadır. İşçi sendikaları veya iş konseyleriyle bazen işbirliği yapmasına rağmen işletme yönetimi değişimi yönlendiren güçtür. Bu süreçte işçi sendikalarının yönlendirici bir konumda olduğu söylenemez.

Öte yandan, pek çok ülkede işverenlerden çok hükümetlerin izlediği politikalar da belirleyici olmuştur. Değişimin yönü ve hedefleri ülkeden ülkeye ve hatta bir dönemden diğerine farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, İngiltere, ABD. ile benzerlik gösteren tek ülkedir. İngiltere’de muhafazakar hükümet, tutarlı biçimde sendikasızlaştırmayı teşvik etmiş ve büyük ölçüde başarılı olmuştur. İşkolu düzeyinde toplu pazarlığın işverenler tarafından tercih edilmemesi ve işletme yönetiminin ademi merkezi toplu pazarlık üzerinde denetiminin arttırılması, toplu sözleşmenin düzenleyici etkisine yönelik yeni bir tehdit oluşturmıştır. Bu nedenle, İngiltere Batı Avrupa’da benzeri bulunmayan bir örnek oluşturmaktadır. Buna karşılık, Fransa ve İspanya bu örneğe uymayan bir görünüm sergilemektedir. Bu ülkelerde hükümetler toplu iş sözleşmelerinin kapsamının genişletilmesi ve düzenleyici gücünün arttırılması yönünde bir strateji izlemekle birlikte, başarılı olamamışlardır. Üstelik, bu strateji işgücü piyasasının esnekleştirilmesi girişimleri ile bir arada yürütülmek zorunda kalmıştır. İtalya’da ademi merkezileşme girişi, işveren ve işçi sendikalarının denetiminde olmadığı gibi, bu konuda siyasal bir belirsizlik de bulunmaktadır. İtalya’da istikrarlı ve işkolu ile işletme pazarlıklarını bütünleştiren iki taraflı bir sistem yaratma ve kurumsallaştırma amaçlanmıştır. Bu istem Alman sisteminden farklı değildir. Almanya’da toplu pazarlığın ademi merkezileştirilmesi ve yerel düzeyde çeşitlenmesi yönünde baskılar yaşanmaktadır. Ancak, bu yöndeki baskılar henüz güçlü işkolu sendikalarının ve katı biçimde oluşturulmuş yasal çerçevenin değişimini sağlayamamıştır⁸⁷.

86 A. k., s. 13.

87 Van RUYSEVELDT, VISSER; s. 33.

III. KAVRAMLARIN İLİŞKİLENDİRİLMESİ

A. Ortak Politik Alan

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi karmaşık ve dinamik bir bütünün birbirini tamamlayan kısımlarını oluşturur. Bu anlamda, ilgi alanları gözönünde tutulacak olursa, karşılıklı bir etkileşim içinde oldukları anlaşılmaktadır. Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim, esasen iş ilişkilerini düzenleme isteğinin bir sonucudur. Ancak, endüstri ilişkileri için toplu ve sendikanın taraf olduğu, insan kaynakları yönetimi için ise, bireysel ve salt işçinin taraf olabileceği bir ortak alan söz konusudur. Bu ortak alana, insan kaynakları yönetimi bağlamında, üçüncü bir tarafın yani, devletin müdahalesi söz konusu değildir.

Günümüze kadar, ulus devletin simgeleri arasında yer alan endüstri ilişkileri sistemlerinin kurum, kural ve usulleri personel yönetimi uygulamalarını etkilemiştir. Gerçekten, işletmelerde, bireysel iş ilişkisine konu oluşturan işe alma, ücret, iş süresi, işçi sağlığı ve iş güvenliği, eğitim, işten çıkarma alanlarında ulus devletin düzenlemelerinin dikkate alınması kaçınılmaz olmuştur. Bu durumda, personel yönetimi, bireysel iş ilişkisini düzenlerken, yasa ve toplu iş sözleşmesi hükümlerini gözönünde tutmak zorunda kalmıştır⁸⁸.

Günümüzde, üretim ve iş organizasyonu uluslararası düzeyde düzenlemektedir. İnsan kaynakları yönetimi baskın hale gelen işletme modeli, yani çok uluslu işletme çerçevesinde, ulusal sınırlar ötesinde, birden çok devletin ekonomik, sosyal ve hukuksal düzenlemelerinin gözönünde tutulduğu yeni bir alana egemendir. Ancak, bu alanda salt bireysel iş ilişkilerinin kurulması, sürdürülmesi ve koşulları gerçekleştiğinde sona erdirilmesi insan kaynakları yönetiminin işleyişine bağlı kılınmak istenmektedir. Bu durum, ulusal bağlamda geçerliliğini sürdüren endüstri ilişkileri kurum, kural ve usulleri ile bir çatışmaya yol açmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında, çokuluslu işletme, bağlı işletmeleri aracılığıyla endüstri ilişkilerinde ülkelere özgü pek çok düzenlemeye karşı mücadele veren pasif bir kurumdan daha fazlasını ifade etmektedir. Çokuluslu işletme aynı zamanda, endüstri ilişkileri sisteminde, stratejik bir aktördür⁸⁹.

88 NIJS; s. 273.

89 A. k., s. 273.

B. İnsan Kaynakları Yönetimi Bakımından Endüstri İlişkileri Kavramı

Stratejik insan kaynakları yönetimi, en yalın anlatımıyla piyasa ilkelerinin örgütlere uygulanması düşüncesine dayanmaktadır. İşletmelerde hiyerarşinin yerini piyasa ilkeleri alırken, girişimde bulunma olanağına ve bağımsız karar alma yeteneği ile yetkisine sahip personelin ve çalışma gruplarının oluşturulması hedeflenmektedir⁹⁰. Endüstri ilişkileri sisteminin temel işlevi ise, işçi-işveren ilişkilerini ve sosyal politikaları kısa dönemli piyasa baskılarından ve dalgalanmalarından toplumsal kurumlar oluşturmak suretiyle korumaktır⁹¹.

Güncel insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, mal ve hizmet kalitesi, işgücünün verimliliği, motivasyonu ve işgücü maliyetlerinin kişilerin yönetilme biçimlerine bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Küreselleşme ve değişen rekabet koşulları, işverenleri endüstri ilişkilerinde daha az düzenleme, iş ilişkisinde daha az standartlaşma içeren ve işletme düzeyinde biçimlenen bir endüstri ilişkileri talep etmeye yöneltmiştir. Bu durum, hem işverenlerin, hem de hükümetlerin endüstri ilişkilerine stratejik açıdan bakmalarına neden olmuştur. Bir başka deyişle, endüstri ilişkilerinin işyerinde işbirliği, esneklik, verimlilik ve rekabet edebilirliğe katkı yapabilmesinin koşulları araştırılmaktadır⁹².

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerine meydan okuduğu alanlardan biri de esnekliktir.

Esneklik, bir faktör olarak endüstri ilişkileri sisteminde içerilmemektedir. Endüstri ilişkilerinin geleneksel niteliği gereği aktörler, bağlamları, kurallar ve ideoloji bakımından işletmede eşitliğin sağlanması için standartlaşmaya dayanmaktadır. Günümüzde ise, işgücü piyasasının işleyişinde, bireysel iş ilişkisinin kurulmasından sosyal güvencelere kadar bir dizi değişken yoğun esneklik talep ve tartışmalarına konu oluşturmaktadır. Buna göre, endüstri ilişkilerinin standartlarının yerini, piyasanın değişen koşullarına sürekli uyum sağlayabilen kurum, kural ve usullerin alması özellikle işletme yönetimleri tarafından sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu durum, işçi sendikalarını işletme yönetiminin esneklik taleplerine karşı çıkmak veya esneklik pazarlıklarına katılmak konusunda bir tercihe zorlamaktadır. Toplu pazarlığın ademi

90 MABEY, SALAMAN, STOREY; s. 546.

91 Van RUYSEVELDT, VISSER; s. 4.

92 Sriyan de SILVA; "The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resources Management," International Labour Organisation, ACT/EMP publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997, s. 4.

merkezileşmesi de işçi sendikalarını yeni teknolojilere geçiş, yeni iş organizasyonu biçimleri, ücretler gibi pek çok konuda katılma ya da çatışma durumu ile karşı karşıya bırakmaktadır⁹³.

C. Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik tercihlerin çoğu, sendikaların rolünü kısıtlayıcı bir etki yapmaktadır. İş ve piyasa koşullarına göre yönlendirilen bu yaklaşımda kolektif ilişkilere çok az yer verilmiştir.

Toplu pazarlık sürecinin ademi merkezileşmesinde insan kaynakları yönetiminin gelişmesinin etkisi büyüktür. İçsel işgücü piyasalarının güçlenmesi, örgüt içinde personel işlevinin içselleşmesinde başlıca rolü oynamıştır. İşçi-işveren ilişkileri, dışsal işgücü piyasası kurumundan ve etkilerinden kısmen uzaklaşmıştır. İş ilişkileri, kolektif ilişkilerden, bireysel ilişkilere doğru yönelmiştir⁹⁴.

Gerçekten, uyum modellerinde, işçi, toplu iş sözleşmesi aracılığıyla koruma altına alınan sendika üyesi olarak değil, birey olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, sayısal uygulamaların benimsenmesi, büyük ölçüde, işletmede işverenin yönetim hakkının kapsamının geniş olmasına bağlıdır. Yönetim hakkının kapsamının geniş olması, yönetimin işletme düzeyinde yasa ve toplu iş sözleşmelerinin veya işçi sendikaları ile diğer toplu temsil kurumları aracılığıyla yapılan düzenlemelerin yaratacağı baskı ile kısıtlanmaması anlamına gelmektedir. Buna göre, işletmede temsil kurumlarının etkisi ne kadar güçlüyse, yönetimin sahip olduğu serbesti, o ölçüde azalacak, dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin katı yorumunun uygulanması güçleşecektir. Benzer biçimde, işletmeler üzerinde iş yasaları ve toplu iş sözleşmelerinden kaynaklanan yükümlülüklerin fazlalığı, yönetim serbestisinin azalmasına, dolayısıyla sayısal uygulamaların sınırlandırılmasına neden olacaktır. Buna karşılık, yönetim hakkının kapsamının geniş olması, katı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha fazla başvurulacağı anlamına gelecektir.⁹⁵

Çıkar grupları modeli; örgüte bağlılık, uyum, yetenek ve maliyet etkinliği olarak belirlenen çıktıların, salt örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal

⁹³ de SILVA; Achieving, s. 10.

⁹⁴ SPARROW, HILTROP; s. 598.

⁹⁵ A. k., s. 510.

düzeyde de değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu anlamda, ekonomik ve toplumsal bağlamın, işletme yönetiminin insan kaynakları yönetimi faaliyetleri arasında yapacağı tercih üzerinde etkili olacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle, işçi-işveren ilişkisi, hem işletmenin, hem de toplumun beklentilerini karşılayacak biçimde düşünülmektedir. Gerçekten, çıkar grupları modelinde, işletme stratejisi önemli bir rol oynamakla birlikte, sendikal örgütlenme modelleri, işgücü piyasasına yönelik düzenlemeler, işgücünün özellikleri ve toplumsal değerler gibi sosyo-kültürel faktörler de dikkate alınmaktadır. Bu nedenle işçilerle doğrudan iletişim, performansa dayalı ücret sistemleri gibi insan kaynakları yönetimi tekniklerinin yanı sıra, toplu pazarlık prosedürleri de modele dahil edilmiştir⁹⁶.

Çıkar grupları kavramı işletmede politik tercihlerin biçimlendirmesinde rol oynayan değişkenlerden biri olarak geliştirilmiştir. Bu kavram çerçevesinde işçi sendikalarının rolü açık olarak tanımlanmış, ancak, onlara oldukça sınırlı bir rol verilmiştir. İşçi sendikalarının ekonomik sistem içindeki potansiyel rolünün açıklanmasını içeren daha kapsamlı bir çerçeve MIT. 'de yapılan bir çalışma ile oluşturulmuştur⁹⁷.

96 A. k., s. 13.

97 James N. BEARDWELL; Contemporary Industrial Relations: A Critical Analysis. Oxford University Press, London, 1996, s. 12. ; Bkz. Aş. s. 51-56.

İKİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

I. İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ

A. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

1. Rekabet Üstünlüğü Kavramı

Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında fiyat, uzun yıllar belirleyici bir ölçüt olmuştur. 1970'li yıllarda; talep, fiyat ve kalite ölçütlerinin bir arada gözetildiği ürünlere yönelmiştir. 1980'li yıllarda ise, fiyat ve kalitenin yanı sıra, ürün çeşitliliği ve siparişin anında teslim edilmesi rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Bu durum, talebin daha da çeşitlenmesine neden olmuştur. 1990'lı yıllarda, kişiye özgü (unique) mal ve hizmetlere olan talep artmıştır¹.

Kişiye özgü ürünler sunulması işletmeleri yenilikçi olmaya yöneltirken, esneklik, rekabet üstünlüğünün ön koşulu haline gelmiştir. Yenilikçi bir işletmede, bir yandan uygun fiyat, en iyi kalite ve ürün çeşitliliğini içeren talepler karşılanırken, diğer yandan siparişin en kısa sürede teslim edilmesi için esnekliğe duyulan gereksinim artmaktadır². Bu nedenle, işletmelerin 2000'li yıllarda stratejilerini daha esnek biçimlendirmeleri gerekmektedir³. Bu anlamda, esneklik, stratejik bir nitelik kazanmaktadır. Stratejik esneklik, mal ve hizmetleri farklı bir biçimde üretebilmeyi (farklılaştırma stratejisi) veya talep yaratacak bir yenilik yapabilmeyi (yenilik stratejisi) ifade etmektedir⁴. Bir başka deyişle, ürün ve üretim sürecinde yenilik yoluyla piyasanın değişen koşullarına sürekli uyum sağlanması gerekmektedir.

1 Anne-Wil HAZING, "Internationalization: Context, Strategy, Structure and Process," (İçinde) International Human Resource Management. Ed. by Anne-Wil HAZING, Joris Van RUYSEVELDT, Sage Publications, London, 1995, s. 32.

2 A. k., s. 32.

3 A. k., s. 33.

4 Homa BAHRAMI; "The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley," (İçinde) Strategic Human Resource Management. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 188.

Uyum yaklaşımında, rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi, işletme stratejilerinin başarılı olması için gereken beceriler ve davranışlarla bu beceri ve davranışlara yol açacak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hızlı bir biçimde uygulama alanına aktarılmasına bağlıdır. Bununla birlikte, hızla değişen çevresel koşullarda uyumun sağlanmasının kolay olmaması ve sürekli değişen stratejik gereksinimler, uyumu ve esnekliği bir arada içeren bir rekabet üstünlüğünü gerektirmektedir⁵.

İşletmelerin bu anlamda üstünlük sağlaması, rekabet ölçütünü karşılayan bir kaynağa sahip olabilmesine bağlı kılınmıştır. Kaynağa dayalı yaklaşımda, her işletmenin kendi geçmişinden gelen farklı kaynaklara sahip olması nedeniyle türdeş olmadığı belirtilmektedir. Bu özelliğin korunması, işletme için sürekli bir gelir kaynağı olabilecektir⁶.

Kaynaklar somut ve soyut kaynaklar olarak gruplanabilir. Somut kaynaklar, tanımlanması ve değerlendirilmesi en kolay olanlardır. Bu kaynaklar işletmelerin bilançolarına yansıtılabilir ve muhasebe ilkelerine göre değerlendirilebilir.

Soyut kaynakların tanımlanması ve değerlendirilmesi ise daha güçtür. Soyut kaynaklar; patentin fikri mülkiyet hakları, ticari markalar, telif hakkı ve tescilli tasarımlar, ticari sırlar, sözleşmeler ve lisanslar, veri tabanları, kişisel ve örgütsel ağlar, işçilerin teknik uzmanlığı, profesyonel danışmanlar, taşeronlar, ürünlerin ve işletmenin tanınması ve örgüt kültürü olarak kabul edilmektedir.

Kaynağın işletme için stratejik olması, bazı özellikler taşımasına bağlıdır. Stratejik bir karaktere sahip kaynak, türdeş değildir, taklit edilemez, edinilmesi güçtür ve ikame edilemez. Kaynağın bu özellikleri taşınamaması durumunda işletmenin rekabet üstünlüğünü yitirmesi kaçınılmazdır⁷.

Kaynaklar, rekabet üstünlüğünün temellerini oluşturan yetenekleri geliştirmek için bir araya getirilmektedir. Bu anlamda, işletmenin özgün beceri veya yeteneklerinin, değişen koşullara hızlı bir biçimde uyum sağlayabilmesi ile elde edilebilecektir⁸. Bu koşullarda, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında işletmenin özgün yanları, bir başka deyişle, çekirdek yetenekleri giderek önem

5 DESSLER; s. 15.

6 OLALLA; s. 86.

7 A. k., s. 86.

8 DESSLER; s. 15.

kazanmaktadır. Yetenekler, herhangi bir çalışmanın veya faaliyetin gerçekleştirilmesine yönelik ortak kaynaklardır⁹.

Bu tür bir bakış açısı, işletmenin kaynaklara ve yeteneklere dayanan rekabet üstünlüğü yaratma kapasitesinin değerlendirilmesine ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesine olanak tanımaktadır¹⁰. Buna göre, siparişin alınması ve karşılanması arasındaki zamanın en aza indirilmesi özgün yönlerine örnek oluşturmaktadır¹¹.

Bu anlamda, esnekliğin stratejik nitelik kazanması, insan kaynakları yönetimi politikalarına ve uygulamalarına duyulan gereksinimi artırmıştır. Bunun nedeni, işletmelerin esnekliğinin teknik faktörlerden çok kişilere bağlı olmasıdır. Günümüzde, gelişmiş bilgisayar sistemlerinin kullanılması maliyet ve kalite üstünlüğünün sağlanması için gerekli, ancak, yeterli değildir. İşletmede işlevsel esneklik, işletmenin insan kaynaklarına bağlıdır ve işletme yönetiminin insan kaynaklarını geliştiren, değerlendiren ve iletişim kuran bir anlayışa sahip olduğu ölçüde artmaktadır¹².

2. Rekabet Stratejileri

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin en azından geçici olarak rekabet üstünlüğü elde etmeleri gerekmektedir. Rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülmesinde iki temel strateji izlenmektedir. Bu stratejiler, maliyet egemenliği ve farklılaştırma stratejisidir.

Maliyet egemenliği stratejisi, standart bir ürünün geniş veya yoğun bir pazar için düşük maliyetle üretilmesine dayanmaktadır. Bu anlamda, işletmenin bu stratejiyi izleyen bir kaç işletmeden biri olması değil, maliyete egemen olması gerekmektedir¹³.

Maliyet egemenliği stratejisi, katı maliyet denetimlerinin uygulanmasını, sabit masrafların düşük tutulmasını, üretimde ölçek ekonomisinden

⁹ OLALLA; s. 87.

¹⁰ A. k., s. 87.

¹¹ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS; "Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies and Resources," *Organizational Dynamics*. Vol. 28, Issue, 2, Autumn 1999, s. 4.

¹² DESSLER; s. 15.

¹³ Patrick GUNNIGLE, Sarah MOORE; "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issue and Implications," *Personnel Review*. Vol. 23, No. 1, 1994, s. 64.

yararlanılmasını, öğrenme eğrisinin (learning curve) kullanılmasını ve araştırma-geliştirme, tasarım, imalat, satış, reklam ve satış sonrası hizmet gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini içermektedir¹⁴.

Farklılaştırma stratejisi, kişiye özgü mal veya hizmetler yaratılmasına yöneliktir. Böylece, piyasada ürünün işlevselliği, hizmet veya kalite bakımından yeni bir pozisyon yaratmaya ilişkindir. Bu strateji, yeni ve müşteriler için değer ifade eden, böylece belirli bir fiyatı garanti eden ürün veya hizmeti içermektedir¹⁵. Farklılığın kaynağı, ürün veya hizmetin kendisi olabileceği gibi, dağıtım veya satış sonrası hizmet gibi süreçlere ilişkin de olabilmektedir. Ürün yeniliği, marka, üstün müşteri hizmeti, satıcı ağı, ürün tasarımı, ürün özellikleri ve teknoloji bu farklılıklara örnek oluşturmaktadır. Bu anlamda, farklılaştırma yaklaşımları, tasarım veya marka imajı yaratılmasını, geliştirilmiş teknoloji veya özellikleri ile müşteri hizmetinin artırılması veya satış ağlarını içeren pek çok biçim alabilir¹⁶.

Örgütün rekabet stratejisi tercihi, rekabet üstünlüğüne yaklaşımını da belirlemektedir. İşletmelerin maliyet egemenliği stratejisinden ayrı olarak, farklılaştırma stratejisini başarılı bir biçimde izlemesi mümkündür. Ancak, her iki strateji de farklı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler, insan kaynakları yönetimi gibi, işlevsel alanlarda politika ve uygulama geliştirme arayışı içindedir¹⁷.

Günümüzde, rekabet koşulları işletmelerin değişik stratejik taleplere aynı anda uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, rekabet stratejilerinin taşıdığı özellikler belirtilmelidir. Rekabet stratejileri, tüm işletmelerde uygulama alanı bulması nedeniyle genellik taşımaktadır; rekabet stratejileri arasında bir seçim gerekli değildir ve isteğe bağlıdır (eş zamanlı yoğunlaşma); işletmeler farklı işletme birimleri, faaliyetleri ve görevleri için farklı strateji tercihlerinde bulunabilir ve bulunmalıdır. Bununla birlikte, işletmeler eş zamanlı olarak farklı stratejiler izleyebileceği gibi, işletmenin değişik bölümleri de farklı stratejiler izleyebilir. Araştırma-geliştirme bölümü çoğu zaman yenilikçi stratejiyi ve üretim bölümü maliyet egemenliği stratejisini izleyecektir¹⁸.

14 John K. SHANK, Vijay GOUNDIRAJAN; "Strategic Cost Management and the Value Chain," Journal of Cost Management. Vol. 5, Issue 4, Winter 1992, s. 2 ve 64.

15 GUNNIGLE, MOORE; s. 64.

16 R. M. RUGMAN, Richard M. HODGETTS; International Business, A Strategic Management Approach. Mc Graw-Hill Series in Management, USA, 1995, s. 223.

17 GUNNIGLE, MOORE; s. 64.

18 HARZING; s. 40.

İşletmenin maliyet veya farklılaştırma stratejilerinden birini izlemesi, değer zincirlerini rakiplerinden farklı yönetme konusunda yaptıkları tercihe bağlıdır. İşletmeler rakiplerinin değer zincirine göre, kendi değer zincirini biçimlendirerek farklılaştırma ve/veya maliyet üstünlüğü geliştirebilir ve sürdürebilir. Buna göre, günümüzde insan kaynakları yönetimi bakımından da önem ve anlam taşıyan değer zinciri analizine değinilmesi gerekmektedir.

3. Değer Zinciri Analizi

Günümüzde herhangi bir işkolundaki işletme için değer zinciri ürüne ilişkin, hammaddeyi nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar birbirini izleyen ve katma değer yaratmaya katkıda bulunan, faaliyetlerin bütünüdür¹⁹.

Bir başka deyişle, işletmenin değer zinciri; üretim ve tüketim süreci bütününde arz yanı (hammadde, iç lojistik ve üretim süreci) ile talep yanını (dış lojistik, pazarlama ve satış) topluca içeren bir dizi katma değer aşamalarını anlatan yöntemdir²⁰. Bu anlamda, dışsal olan değer zinciri çerçevesinde işletmelerden bir bütün olarak üretimin her aşamasında bizzat faaliyet göstermesi beklenemez²¹.

İşletme için değer zinciri bütünü taktır. Ancak, işletmeler aynı işkolunda yer alıp, aynı taseronlarla faaliyet gösterse bile farklı değer zincirlerine sahiptir. Bu arada, taseronlar işletmenin üretiminde kullandığı girdileri sağlama, üretme ve teslim etmede farklılaştırma ve/veya maliyet durumlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Değer zinciri işletme için rekabet üstünlüğü sunan ve taklit edilmesi güç, hatta olanaksız özellikler taşımaktadır. Geçekten, ürün ya da süreci farklılıklaştırarak ya da maliyet yoluyla işletme rakiplerine üstünlük sağlayabilmektedir.

Değer zinciri analizi, işletmenin değer yaratmada en etkin strateji tipini belirlemesinde yol gösterici olmaktadır. Bu analiz, zincirin hangi aşamasında

19 John K. SHANK, Vijay GOUINDARAJAN; "Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective," Journal of Management Accounting Research. Vol. 4, Fall 1992, s. 1.

20 A. k., s. 2.

21 A. k., s. 1.

maliyetlerin azaltılabileceği ya da katma değerin artırılabilceği konusunda karar vermede etkin olmaktadır²².

Kaynağa dayalı yaklaşım çerçevesinde değer zinciri analizinde, rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanılabilecek içsel kaynaklara önem verilmektedir. Kaynak, işletmenin sahip olduğu veya işletme tarafından denetlenen ve talebin karşılanması için mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan somut, soyut, insan veya insan dışındaki bütün faktörlerdir. Marka, işletmenin teknoloji konusundaki bilgisi, nitelikli personelin istihdamı, ticari sözleşmeler, makineler, üretim sürecine ilişkin usuller, sermaye, vb. işletmenin kaynakları arasında sayılmaktadır²³.

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürmeleri, işletmeye özgü becerilerin, süreçlerin ve teknolojilerin değer zincirlerinde kullanmalarına bağlıdır. İşletme yönetiminin örgüt için rekabet üstünlüğünü, salt çekirdek yetenekleri oluşturmak ve geliştirmek suretiyle sürdürebilecekleri ileri sürülmektedir.

Buna göre, işletmeye özgü kaynaklar ve yetenekler bağlamında insan kaynakları önem kazanmıştır. Bu nedenle, işletme ve insan kaynakları stratejisi arasında iki yönlü ve birbiriyle bütünleşmiş bir ilişki kurulması anlamına gelmektedir. Bu anlamda, bir yandan, işletmenin kaynak (insan kaynaklarını da içeren) birikiminin özellikleri, yani niteliği ve sınırları, stratejik tercihleri etkilemekte ve biçimlendirmekte, diğer yandan, stratejik tercihlerden de etkilenmektedir²⁴.

İşletmeler giderek daha çok stratejiyi, işletmenin seçilmiş müşteriler ve diğer çıkar grupları için eşsiz (tek) değer düzeyleri yaratmak için kullanılabileceği çekirdek beceriler saptamak ve geliştirmek için geniş bir yönetim yelpazesini içeren bir süreç olarak görmeye başlamıştır. Stratejik kararların nihai sonucu, işletme için seçilen ürünlerin ve piyasaların bir bileşimine ulaşmaktır. Bu anlamda, yetenek ve beceri stratejinin tamamlayıcı unsurlarından biridir²⁵.

22 RUGMAN, HODGETTS; s. 223.

23 OLALLA; s. 84.

24 HARZING; s. 34.

25 Carl LONG, Mary VICKERS-KOCH; "Using Core Capabilities to Create Competitvite Advantage," Organizational Dynamics. Vol. 24, Issue 1, Summer 1995, s. 7-8.

4. Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Rekabet stratejisi ve işlevsel stratejiler, örgütün ürün veya hizmet piyasasında rekabet üstünlüğü ile ilgilidir. Rekabet stratejilerinden birinin seçilmesi, insan kaynakları yönetimi politikası üzerinde de etkili olmaktadır. Bunun nedeni, rekabet stratejilerinin her birinin, farklı örgütsel kültürleri içermesidir. Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi politikası tercihi, uygun işletme kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. Maliyet egemenliği stratejisinde kültür, azla yetinmeyi, disiplin ve ayrıntılara dikkat edilmesini gerektirmektedir²⁶.

Farklılaştırma stratejisinde, insan kaynakları yönetimi politikaları, yenilik, bireysellik ve risk almayı teşvik eden bir kültür oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu anlamda kültür, rekabet üstünlüğü sağlamanın bir aracıdır ve örgütün rekabet stratejisine uyması gerekmektedir. Bir başka deyişle, kültür bir sonuç değil, sonuca ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir²⁷.

İşletme stratejisi ve insan kaynakları yönetimi politikaları arasındaki bağlantılara dönülecek olursa, örgütlerin, strateji uygulamasının uygun insan kaynakları politika ve uygulamalarıyla bağlantılı hale getirilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda, maliyet egemenliği stratejisini izleyen bir işletmenin ücret ve iş güvencesine yaklaşımının, ürün yeniliğine dayalı bir rekabet stratejisi izleyen işletmeden farklı olacağı varsayımından yola çıkılmaktadır²⁸. Buna göre, maliyet egemenliği stratejisini izleyen işletme, ücret konusunda rakiplerinden daha katı bir tutum benimsemektedir. Gerçekten, herhangi bir işletmede maliyet egemenliği stratejisinin benimsenmesi, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerden, daha düşük düzeyde bir ücret önerilmesine neden olmaktadır²⁹.

Farklılaştırma stratejisi, maliyet egemenliği stratejisine göre motivasyon hedefi üzerinde daha fazla durmaktadır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, hedeflerin örgüt genelinde belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması üzerinde durmaktadır. Maliyet egemenliği ile karşılaştırıldığında, farklılaştırma stratejisini izleyenler, kalite, müşteri hizmetleri gibi örgütsel hedeflere daha yüksek düzeyde bir bağlılık göstermekte ve işçilerle daha ileri düzeyde bir işbirliği geliştirmektedir³⁰.

26 GUNNIGLE, MOORE; s. 64.

27 A. k., s. 64.

28 MABEY, SALAMAN, STOREY; Strategic, s. 63.

29 F. Montemayor EDILBERTO; "Congruence Between Pay Policy and Competitvite Strategy in High Performing Firms," Journal of Management. Vol. 22, Issue 6, 1996, s. 892.

30 A. k., s. 892.

Yaklaşımlardaki bu farklılık, stratejik insan kaynakları yönetimi modellerinin insan kaynağına bakış açısına bağlı olarak uygulamalara da yansımaktadır.

Uyum yaklaşımında, insan kaynakları diğer üretim faktörlerinden farklı görülmemektedir. Bu anlamda, kişiler de örgütsel kaynaklardır ve tıpkı diğer üretim faktörleri gibi yönetilmeleri gerekmektedir³¹. Bu yaklaşıma göre, insan kaynakları en az maliyetle kazanılmalı, mümkün olduğunca az insan kaynağı kullanılarak en fazla yarar sağlanmalı ve insan kaynakları bu amaçla geliştirilmelidir³².

Bu anlamda, uyum modelinin uygulama alanı salt işletmenin doğrudan çalıştırdığı işçileri ile sınırlı değildir. Aynı zamanda, dış kaynaklardan yararlanma ve taşeronlaştırma gibi tekniklerin, belirli koşullarda, uyum modeline uygun olduğu görülmektedir³³. Ayrıca, uyum modelinin katı yorumu çerçevesinde standart dışı (taşeron, kısmi süreli, geçici) çalışma biçimlerine başvurulmaktadır.

Uyum modeli kapsamındaki uygulamalara bir başka örnek, maliyet etkinliğinin artırılması için performans yönetimi tekniklerinin yoğun olarak kullanılmasıdır. Bu modelde her bir işçinin işletmeye katkısı ayrı olarak değerlendirilmekte, bireysel performans değerlendirmeleri ve bireysel ödül sistemlerine yaygın biçimde başvurulmaktadır³⁴. İşçilerin eğitimi ve geliştirilmesi için yapılacak yatırımlar da işletme stratejisine yapacağı katkıya göre belirlenmektedir³⁵.

Çıkar grupları modelinde ise, kişilerin diğer üretim faktörlerine benzemeyen bir kaynak ve çoğu örgüt için maliyetinin diğer üretim faktörlerine göre yüksek olduğu kabul edilmektedir. Ancak, bu kaynak yaratıcılığı, örgüte bağlılığı ve becerisi nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle, çok değerli olan insan kaynağı seçilirken özen gösterilmeli, geniş eğitim ve gelişme olanakları tanınmalı, uygun ödüllerle teşvik edilmeli ve örgütle bütünleşmesi sağlanmalıdır³⁶.

31 SPARROW, HILTROP; s. 7.

32 A. K., s. 7.

33 BREWSTER; s. 57.

34 GUNNIGLE, MOORE; s. 71.

35 Paul N. GOODERHAM, Odd NORDHAUG, Kristen RINGDAL; "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, Issue 3, September 1999, s. 508.

36 A. K., s. 510.

İnsan kaynakları yönetiminin yumuşak yorumunda, işçiler pasif bir üretim faktörü değil, çekirdek değerlere sahip aktif bir partner olarak görülmektedir. Bir başka deyişle, insan kaynağı salt yenilik ve yaratıcılığın kaynağı olarak değil, aynı zamanda bağlılık, iletişim ve işbirliğine dayalı bir projenin katılımcısı olarak da kabul edilmektedir. Böylece, işbirliği üzerinde yapılan vurgu, işçiler arasında olduğu gibi, işçi ve işveren arasında da bir partnerlik kültürü yaratılması ve yayılması yönündeki çabalarla da belirlenmektedir. Bu tür bir bütünleşmeyi sağlamak için önerilen yöntemlerinden biri, işletme yönetiminin işletme vizyonunu içeren yönetim anlayışını, işçilerine misyon, hedef veya strateji açıklaması biçiminde ileterek, açık ve kesin bir dille ifade etmesidir. Bunun yanı sıra, işletme yönetiminin, düzenli olarak, işletmenin stratejisini çeşitli düzeylerdeki işçilerle yapılan bilgi verme ve danışma toplantıları ile iletme arayışı içinde olması gerekmektedir. Bu tür çabaların desteklenmesi, işçilerle iletişim kurulmasına yönelik bir politika izlendiğini açıkça gösterecektir³⁷.

Kaynağa dayalı yaklaşım, kuramsal olarak, işletmelerin niçin farklı olduğu ve rekabet üstünlüğünü nasıl kazanacakları ve sürdürecekleri ile ilgilidir³⁸. Bu yaklaşımda, insan kaynakları stratejik kaynaklar olarak düşünülmekte ve rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletmeyi rakiplerinden üstün bir konuma getireceği düşünülmektedir.

Somut ve soyut kaynak ayırımı çerçevesinde, insan kaynaklarının sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim bakımından soyut nitelik taşıdığına kuşku yoktur. Bu anlamda, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan insan kaynağının kendine özgü özellikleri açıklanmalıdır.

İnsan, işgücü piyasasında nadir bulunan bilgi ve becerilere sahip olması halinde kıt bir kaynaktır. Müşterilerin beğenisine uygun ürün veya hizmetlerin sunulmasını mümkün kılması, değerli bir kaynak olduğu anlamına gelmektedir. İnsan, esasen taklit edilmesi güç bir kaynaktır. Çünkü, yaptığı iş, kişinin salt bilgisine değil, aynı zamanda algısına, duygusuna ve işteki doyumuna da dayanmaktadır. İnsan yerine bir başka kaynak da konulamaz. Bunun nedeni de farklı kaynaklardan aynı sonuçların alınmasının çok güç olmasıdır. Ürün ve üretim sürecinde yenilik yapması beklenen bu kaynak yerine, bir başka insanın

37 A. k., s. 510.

38 HOSKISSON; HITT; s. 16.

benzer şeyleri yapmasına olanak yoktur. Bir başka deyişle, işletmenin rekabet üstünlüğünün göstergelerinden biri olan bilgi ya da yenilik rantının kaynağı insandır. Çünkü, insan işletme için ürün veya üretim süreci yeniliklerinden elde edilecek ek katma değerin kaynağı haline gelmiştir³⁹.

İşletmenin stratejik insan kaynaklarına sahip olması, uyguladığı insan kaynakları yönetimi politikalarının bir sonucudur. Bu politikalar; nitelikli işçilerin bulunmasını, bu işçilerin işletmeye kazandırılmasını, uygun çalışma koşullarının sağlanmasını, yeni becerilerle donatılması için eğitilmesini, ürün veya üretim sürecinde yenilik yapmaları için özendirilmesini içermektedir.

Bu anlamda, insan kaynağı daha aktif bir biçimde yönetilmesi gereken stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları işletmenin finansal kaynaklarına benzer özellikler taşınmasına karşın, stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Çünkü, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde işletme bir kaynaktan diğerine yönelebilmelidir. Bu anlamda, işletme için salt finansal fon ya da teknoloji konusundaki uzmanlık değil, aynı zamanda, insan da stratejik bir kaynaktır. Gerçekten, insan kaynakları işletme içinde stratejik bir kaynak olarak geliştirilmezse, finansal fonlar yeterli olmasına rağmen, işletme için uzun dönemli stratejik geleceğin güvence altına alınması güç olacaktır⁴⁰.

Böylece, işletmenin kaynağa dayalı yaklaşımı insan kaynakları yönetimine yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu yeni bakış açısı, işletmenin insan kaynakları uygulamalarının da değişmesine neden olmaktadır. İşletme işe alma, seçme, ödüllendirme, eğitim ve performans değerlendirme gibi farklı alanlarda yeni önlemler yaratabilir ve uygulayabilir⁴¹.

B. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

1. Seçim

İşletmenin stratejik yönetiminde, işletme için uygun işçilerin seçilmesi önem taşımaktadır. Çünkü, işletmenin performansı çalışanların performansına

³⁹ A. k., s. 87.

⁴⁰ Peter LORANGE; "A strategic human resource perspective applied to multinational cooperative ventures, International Studies of Management&Organization. Spring 96, Vol. 26, Issue 1, s. 87.

⁴¹ OLALLA; s. 88.

bağlıdır. Gerçekten, işçilerin işlerini en iyi biçimde yapabilmeleri, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra, işçileri işe alma maliyetlerinin yüksek olması da uygun işçilerin seçilmesini giderek önemli hale getirmektedir⁴².

Kaynağa dayalı yaklaşımda, işçilerin seçilmesi sözleşme yapma süreci olarak tanımlanmakta ve üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, belirli bir iş için başvuruların toplanmasıdır. İkinci aşama, seçime, yani, iş başvurusunda bulunan işçiyle sözleşme yapmak için karar verilmesine ilişkindir. Üçüncü ve son aşama, işçinin sosyalleşmesi, yani, yeni işçilerin işletmeyle bütünleşmesidir. Bu karmaşık bir süreçtir. Bu süreç, salt bir kişinin belirli bir işe uyum sağlaması arayışı içinde olmayı değil, aynı zamanda daha ileri gitmeyi de hedefleyen karmaşık bir süreçtir. Günümüzde bu sürecin hedefi, değişimlere maruz kalacak bir işin evrimine katkıda bulunabilecek bir işçiye seçmektir. Bir başka deyişle, işletme, salt bir iş pozisyonuna değil, aynı zamanda örgüte de uyum sağlayacak bir kişiyi seçmek isteyecektir. Bu yolla işçilerin aynı değerleri ve inançları (örgüt kültürünün unsurları) paylaşması beklenmektedir. Böylece, sözleşme süreci stratejik yeteneklere sahip işçilerin işe alınması gibi bir çok katkı sağlamaktadır. Bu anlamda, işe alma anında, işletme yeteneklere ilişkin olarak, salt güncel ve geleceğe ilişkin gereksinimleri değil, aynı zamanda güncel ve potansiyel insan kaynaklarını da incelemek zorundadır. Bunun için, stratejik ve “çevresel” yetenekler arasında ayırım yapmak gerekmektedir⁴³.

Stratejik yetenekler veya rekabet üstünlüğünün kaynağı, değer yaratılmasına ve müşterilerin memnuniyetine doğrudan katkıda bulunan işlerle ilgilidir. Çevresel yetenekler ise, bir işletmenin başarılı biçimde işletilmesi için bulunması zorunlu yeteneklerden oluşan, ancak müşterilerin memnuniyetiyle doğrudan ilgili olmayan yeteneklerdir. “Dışsal” yetenekler, işletmenin temel faaliyetleri ile doğrudan ilgili olmadığı için taşeronlaştırılabilen işleri içermektedir. Yetenek seçimi, geleneksel işçi seçim hatalarından uzaklaşmayı gerektiren bir süreçtir. Bu hatalar, kalitenin düşmesine veya maliyetlerin artmasına neden olduğu için, salt işletme için değil, aynı zamanda da müşteriler için kayıplara neden olmaktadır.

Geleneksel işçi seçim yöntemlerinde bilgiyi sınamayı, yetenekleri belirlemeyi amaçlayan geleneksel personel görüşmeleri ile psikolojik testleri

42 DESSLER; s. 98.

43 OLALLA; s. 89.

içeren bazı teknikler kullanılmaktadır. Oysa, günümüzde işçi seçiminde; işlerini nasıl geliştirecekleri, beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında tepkilerinin ne olacağı ya da nasıl davranacakları önem taşımaktadır. Bir başka deyişle, aday işçilerin performanslarının saptanabilmesi yeni tekniklerin kullanılmasını gerektirmektedir. Yeni işçi seçim tekniği, her bir yeteneğin belirlenmesine veya olayların yoruma dayalı olarak görüşülmesine dayanmaktadır. Bu yeni yöntem, adayın gerçek davranışını öğrenmeye yöneliktir. Gerçekten, adayın öğrencilik ya da çalışma yaşamı hakkında yorumlarının alındığı bir kaç saatlik bir görüşme yapılmaktadır. Bu anlamda, alınan bilgiler, adayın, işin yetenek profillerine uygun olup olmadığının anlaşılmasına yaramaktadır. Bu teknik, görüşme yapan kişinin adaydan aldığı bilgi veya bulgulara dayanan geleneksel görüşmelerden farklı olarak kanıtlanmış davranışlara dayanmaktadır⁴⁴.

Seçme aşamasından sonra, adayın örgütle bütünleşmesi için önemli bir adım daha atılmalıdır. Bu aşamada adayın yeni işletmesi, iş arkadaşları, işvereni ve çevre hakkında bilgi edinmesine yardım edilmelidir. Bütünleşme aşaması üç hedef gözetilerek planlanmalı ve uygulanmalıdır. Bunlar, yeni işçilerin alınması, bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesidir. Bütünleşme, adayların tanıtımını, işletme hakkında bilgi verilmesini, işteki konumu ve çalışma koşulları ile işletme içinde nasıl davranacakları hakkında yönlendirilmesini içermek zorundadır⁴⁵.

2. Performans Değerlendirme

İşletmelerde performans yönetimi, ortak özellikler taşıyan bir dizi tekniği ve süreci içermektedir. Bu ortak özellikler; insan kaynaklarının işletmenin stratejik hedeflerine katkısına ilişkin bilgi sağlama; sınırlı girdilerle en üst düzeyde hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere teknikler bütününden oluşan bir çerçeve oluşturma; performansın artırılarak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran süreç bağlantılarının işleyişini incelemek üzere bir araç sağlama biçiminde sıralanabilir⁴⁶. Bu anlamda, performans yönetimi, bir dizi politika içermekten çok, hedef oluşturma, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücreti içeren birbiriyle bağlantılı çeşitli politikalar yoluyla uygulanabilen bir yaklaşımdır⁴⁷.

44 A. k., s. 89.

45 A. k., s. 89.

46 MABEY, SALAMAN, STOREY; Strategic, s. 125.

47 A. k., s. 149.

Performans değerlendirme, işçilerin performans yönetiminin tanımlanması ve ölçülmesinden oluşmaktadır. Performansın değerlendirilmesinde çeşitli yöntemlerden yararlanılmakta ve genellikle, sonuçlarla davranışların lçlmesine başvurulmaktadır. Bu yöntemlerle işçinin önceden tanımlanmış hedeflerle uyumlu olup olmadığı ölçülmeye çalışılmaktadır.

Bu anlamda, benimsenen hedef yönetimi diğer yöntemlerden ayrılmaktadır. Bu yöntem, işçilerin işletmenin hedeflerini benimsemesini içeren yeni bir anlayıştan kaynaklanmaktadır. Işiler hedeflerini, işverenin hedefleri ile özdeşleştirmektedir. Böylece, işletmenin en üst düzeyinden başlayan süreç, en alt düzeye kadar yayılmaktadır. Bu anlayış, gerçekçi hedeflerin tanımlanmasına ve yöneticilerle iletişimin geliştirilmesine olanak tanımaktadır⁴⁸.

Günümüzde, performans değerlendirme, salt ücret hakkındaki kararların alınması veya işçilerin işten çıkarılması için değil, aynı zamanda performanstaki azalmanın nedenlerinin saptanması ve yeni iş pozisyonları ile eğitimin yeniden tasarlanmasına ilişkin önlemlerin tanımlanması için de kullanılmaktadır.

3. Eğitim ve Kariyer Geliştirme

Işçinin eğitimi ve geliştirilmesi, stratejik bir insan kaynakları yönetimi müdahalesi olarak kabul edilebilir. Gerçekten, işletme ve eğitim stratejilerinin uyumlu olduğu hallerde performans artışının sağlandığı görülmektedir. Bu anlamda, stratejik bir nitelik kazanan işgücünün eğitimi işletmenin rekabet ve kültür bağlamından ayrı dřnlmemektedir⁴⁹.

Kaynağa dayalı yaklaşımda, işçilerin salt işlerini daha iyi ve hızlı görmeleri bakımından önemli olan beceri ve yeteneklerin öğretilmesi önem taşımaktadır. Günümüzde, eğitim; işçilerin motivasyonu, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve diğer iş pozisyonlarına geçmeleri için kapasitelerinin yükseltilmesi hedeflerini gütmektedir. Bu değişim, işçileri daha yetenekli kılmayı hedefleyen kariyer geliştirmeyi planlanmış bir faaliyet olarak önemli hale getirmektedir. Kariyer geliştirme, işçilerin beceri ve yeteneklerinin değerlendirilmesinden, hedeflerin belirlenmesinden ve işçilere bu hedeflere ulaşılması için gerekli becerilerin kazandırılmasından oluşmaktadır. Işçi salt daha iyi çalışmasını

48 OLALLA; s. 90.

49 MABEY, SALAMAN, STOREY; Strategic, s. 168.

sağlayacak becerileri değil, aynı zamanda çalıştığı işletmedeki veya bir diğer işletmedeki iş pozisyonlarına geçebilmek için gerekli becerileri de kazanmaktadır⁵⁰.

Bu anlamda, kariyer geliştirme sürecinde hem işletme, hem de çalışanların çıkarlarının ortak olduğu düşünülmektedir. İşçilere kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu verilirken, işletmelerin kariyer danışmanlığını da içerek biçimde destek sağlaması beklenmektedir⁵¹.

İşletmeler yeniden yapılanma sürecinde işsiz kalacak işçilerine kimi zaman diğer işletmelerde kısa bir süre içinde iş bulabilmek için tavsiye, eğitim ve çeşitli olanaklar sunabilmektedir. Bu uygulama, “işyerinde çalışırken yeni bir işe yerleştirme” (outplacement) olarak anılmaktadır. Böylece, organizasyonundaki değişiklikler nedeniyle işsiz kalacak olan işçilerine kendi işletmeleri yeni iş bulmakta yardım etmektedir⁵².

4. Ücret

İşletmeler esneklik, sürekli yenilik, verimlilik, kalite ve hızla değişen talep ve teknolojilere kısa sürede uyum sağlamak için değişimi zorunlu kılan piyasa baskıları ile karşı karşıyadır. Bu hedeflere ulaşılması etkin bir insan kaynakları yönetimini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların motive edilerek kalitenin ve verimliliğin artırılmasında eğitimin yanı sıra, işçilerin sürece katılımı ve ödüller de önem taşımaktadır⁵³.

İşverenler için ücret sistemlerinin taşıdığı özellikler önemlidir. Gerçekten, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmaların işgücü maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyebilecek biçimde esnek, verimlilik, kalite ve kar ölçütlerine bağlı, işçi ücretlerinin artan performans yoluyla artırılmasını sağlayan, ekonomik durgunluk veya işletme performansının gerilediği dönemlerde işçi sayısındaki değişimlerin etkisini azaltan, işçilerin performansının ödüllendirebildiği ve bilgi, beceri ve deneyime sahip işçileri işletmeye çekebilecek bir ücret sistemi oluşturulmalıdır⁵⁴.

50 OLALLA; s. 90.

51 Nesime ACAR; İnsan Kaynakları Yönetimi. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, No. 640, Ankara, 1999, s. 44-46.

52 OLALLA; s. 90.

53 de SILVA; Achieving, s. 2.

54 de SILVA; s. 37.

Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ücret sistemlerinde de değişimi beraberinde getirmektedir. Geleneksel ücret sistemleri, kişileri değil, salt iş pozisyonunu dikkate almaktadır. Bir başka deyişle, bu sistemler, performanslarına ve bilgilerine bakmaksızın, eşit olarak bütün işçileri kapsamaktadır. Günümüzde, ücret sistemleri giderek performansa ve becerilere göre oluşturulmaktadır. Yeni ücret sistemlerinde, ücretlerin işçilerin salt işteki pozisyonlarına göre birbirine benzer biçimde belirlenmesi yerine, işteki performansına bağlı olarak işçiden işçiye değişebilen ücret tanımları yapılması esası benimsenmiştir. Buna göre işletme, bireysel performansı ve işçi tarafından yaratılan katma değerın ücret karşılığını belirlemiş olacaktır. Bu nedenle, günümüzde ücret sistemleri çerçevesinde bireysel performansın (yetenek, davranış ve potansiyel) ve liyakatin (işin örgütte hangi düzeyde olduğu) üç düzeyi göz önünde tutulmalıdır. Bu değişimler, ücret sistemlerine değişken bir unsur eklemektedir. Gerçekten, insan kaynakları yöneticileri, bu unsurların oranının yüzde 25 ile 30 arasında belirlenmesinin ve bireysel performans ile işletmenin çıkışlarına göre oluşturulmasının zorunlu olduğunu düşünmektedir⁵⁵.

Performans ücreti olarak da anılan bu yeni uygulamalar çeşitli programlara bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu programlar; geniş anlamda, işletme karının performanslarına bağlı olarak işçilerle paylaşılması üzerine tasarlanmıştır. Performans ücreti, esasen, işin değerinden çok, işçinin yarattığı katma değer için ödeme yapılmasına dayanmaktadır. Bu tür programlar dört genel kümeye ayrılmaktadır: bireye veya bireysel performansa dayalı, teşvik edici programlar ve satış üzerinden verilen primler; işletmedeki tüm işçilere veya çoğunluğa dönem sonu uygulanan kardan pay verme; işletmedeki işçilerin tamamına önceden belirlenmiş bir formüle göre kardan pay ayırma; performans, kar veya verimlilik gibi, nesnel ölçütlere dayalı olarak işçilere hisse dağıtımı programları uygulamaya konulabilmektedir.⁵⁶

Öte yandan, yeni ücret sistemleri beceriye de dayandırılabilir. Ücret beceriye dayalı olarak saptandığında, birey esas alınmakta ve becerilerin kazanılması göz önünde tutulmaktadır. Buna göre, ücretini artırabilmek için işçiye yeni beceriler kazanması tavsiye edilmekte, motive edilmekte ve değerlendirilmektedir. Üstelik, ücretteki değişimler, salt işteki değişimlere bağlı değildir. Bir başka deyişle, işçinin kıdemi, başlı başına bir ücret ölçütü olmaktan çıkmaktadır⁵⁷.

55 OLALLA; s. 90.

56 de SILVA; s. 37.

57 OLALLA; s. 91.

Ücretin işçilerin işletmenin katma değerine yaptığı katkıya göre belirlenmesi adil bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, ücretin performansa göre belirlenmesi, hem işçilerin başarılarının ödüllendirilmesi, hem de motive edici bir etki yapması bakımından tercih edilmektedir. Ücret dışındaki ödemeler bireylerin işletmenin hedeflerini benimsemesine bağlanmaktadır. Bu da verimlilikle kaliteyi arttırması ve esneklikle ekip çalışmasını teşvik etmesi bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca, performansa bağlı ücret, işçilerin işe alınması ve işletmede tutulmasında sağlanacak başarıya katkı yapabilecektir⁵⁸.

Performansa dayalı ücret sisteminin benimsenmesinin çeşitli gerekçeleri bulunabilir. Bu anlamda, ücret sisteminin örgütsel değişim için bir araç olarak kullanılabileceği belirtilmelidir. Buna göre, performansa dayalı ücret sisteminin, işletmenin sonuçlarının öngörülebilirliği yönünde ve yüksek performansa doğru yönelmede kültürel değişim için bir teknik olarak kullanılabileceği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, performansa dayalı ücret sistemi işletmede kültürel değişimi gerçekleştirmek üzere tasarlanan girişimlerden biridir. Performansa dayalı ücret sistemi tek başına kültürel değişimi yönlendiren etkenlerden biri haline gelirken, etkin çalışmak üzere performansa dayalı ücret sistemi için gerekli kültürün önceden var olması gerektiği ileri sürülmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi, işçilerin işletme ile özdeşleşmesine yarayabilir ve varolan örgütsel değerlerle beklentileri güçlendirebilir. Aynı zamanda, kültürel değişim stratejisi çerçevesinde, işletme yönetimi ve işçiler arasındaki ilişkiyi değiştirmeyi amaçlayan daha geniş kapsamlı hedeflerin gerçekleştirilmesine de katkıda bulunabilir. Bu nedenle, performansa dayalı ücret sisteminin bireysel nitelik taşıması, işletme yönetiminin işçi sendikasının etkisini azaltarak ve hatta dışlayarak, toplu pazarlık sürecinden kaçınmasına olanak tanıyabilir⁵⁹.

Performansa dayalı ücret sistemine geçişte programın başarısı bakımından hedeflerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle, performansa dayalı ücret programları işletmenin hedeflerine bağlı olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca, bir programla oluşturulan ve uygulanan yöntem ve bu sürece işçilerin katılımının ölçüsü başarıyı da etkileyecektir. Bu nedenle, programlar oluşturulurken işçilerin katılımı sağlanırsa, hem kabullenilmesi, hem de başarı sağlanabilmesi için zemin hazırlanacaktır⁶⁰.

58 MABEY, SKINNER, CLARK; s. 114.

59 A. k., s. 115.

60 A. k., s. 115.

Performansa dayalı ücret programının başarısı salt başlangıç aşamasında işçilerin katılımına veya programların yönetimi için tasarlanmış belirli usullere bağlı değildir. Ücret (ya da ödül) sisteminin motive ve tatmin edici değeri performansa katkısı eşit olanlara önceden belirlenen eşit koşulların uygulanacağını güvenceye alınmasıyla kendini gösterecektir. Bu anlamda, sisteme güven duyulabilmesi için hakkaniyetin gözetileceği ve performansla ücret arasında tek yanlı koşullu bir ilişkinin kurulmayacağını güvenceye alınması gerekecektir. Bununla birlikte, işçiler bir yana, işletme yöneticileri bile, çoğu zaman performansa dayalı ücret sistemlerinden memnun olmadıklarını belirtmiştir. Çünkü, işçilerin fazla çalışma yapmaları ve daha fazla kazanmaları arasındaki ilişki önceden kestirilememektedir. Hakkaniyet kuralı, promosyon fırsatlarının sınırlandırılabilirdiği yatay örgütlerde daha da önem kazanmaktadır⁶¹.

II. İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİNDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

A. Rekabet Üstünlüğü ve Endüstri İlişkileri

Küreselleşme sürecinde giderek artan rekabetin endüstri ilişkilerinin de sorgulanmasını beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu bağlamda, ekonomik büyümenin getirilerinin adil dağılımını güvenceye alan bir mekanizma olma işlevi ortadan kaldırılmaksızın, endüstri ilişkilerine rekabet edebilirlik hedefini de içeren stratejik bir bakış açısı kazandırılması istenmektedir. Bu stratejik bakış açısı çerçevesinde, endüstri ilişkilerinin salt örgütlenme, toplu pazarlık ve iş uyuşmazlıklarının çözüm yollarını içermesi değil, aynı zamanda işletme performansına (işçilerin refahı da bu performansa dayandığından) katkı yapması da beklenmektedir⁶².

Rekabet üstünlüğü, sahip olunan kaynağa üstünlük sağlayabilmeye veya değer katabilmeye dayanır. Bu anlamda, günümüzde nitelsiz işgücünün istihdamı ile işgücü maliyetlerinin düşürülmesi bir rekabet üstünlüğü ve değer

61 A. k., s. 115.

62 de SILVA; s. 11.

63 A. k., s. 11.

kaynağı olmaktan çıkmıştır⁶³. İşletmeler rekabet üstünlüğünü yeni üretim sistemlerinin yanı sıra, çok çeşitli ve çok yönlü becerilere sahip nitelikli işçilerin sağladığı işlevsel esneklik ile kazanabilecektir⁶⁴.

Bu nedenle, eğitim ve becerilerin geliştirilmesi konusunda yeterli yatırım yapılmaması halinde, değer yaratan faaliyetlere doğru yönelmek güçleşecektir⁶⁵. Eğitime yapılan yatırım sayesinde yenilik kapasitesinin, verimliliğin ve kalitenin artırılması, kuşkusuz işçilerin gelirine de yansıtacaktır⁶⁶.

Buna göre, insan kaynağının rekabet edebilirliğe katkısı eğitimi, becerisi, motivasyonu, işteki tutumu, değer sistemi ve yaşam kalitesi ile belirlenmektedir. Bu anlamda, işverenlerin endüstri ilişkilerini stratejik yönetim hedeflerine katkı yapan bir faktör olarak görmemesi, insan kaynakları yönetimi tekniklerini tercih etmelerine neden olacaktır. İş ilişkisinin bireyselleşmesine yol açacak böyle bir tercih, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin uyumlulaştırılmasını gündeme getirmektedir⁶⁷.

Bu anlamda, günümüzde çalışanların bireysel becerilerinin geliştirilmesine ilişkin çabalar yanında, kolektif becerilerin geliştirilmesi için de girişimlerde bulunulması önerilmekte, bu amaçla endüstri ilişkileri sistemlerinde değişim beklenmektedir. Bu bağlamda, geçmişte endüstri ilişkileri sistemlerinin verimliliğin artırılması ve ödüllendirilmesinde oynadığı rolü, günümüzde kolektif becerileri geliştirme süreci biçimine dönüştürme çabalarından söz edilebilir. Buna göre, endüstri ilişkilerinin kurumsal çerçevesinin bu değişimi yansıtacak biçimde yeniden tasarlanması gerekecektir. Bu yeni yaklaşımla, çatışmanın çözümünden çok, uzlaşmanın kurumsal kaynaklarına özen gösterilmesi önerilmektedir. Bir başka deyişle, endüstri ilişkileri sistemi çıkar çatışma ve çatışması üzerine kurulu değil, yeni üretim sistemleri ile örtüşen kolektif beceri geliştirmenin bir aracı olarak düşünülmelidir. Gerçekten, kolektif beceri geliştirmeye yönelik endüstri ilişkileri hak ve çıkar uyumsuzluklarını çözüme kavuşturmaya değil, uzlaştırma yoluyla işletmenin performansını arttırmaya yarayacaktır⁶⁸.

64 John MATHEWS; "The industrial relations of skills formation," (İçinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 243.

65 de SILVA; s. 11.

66 A. k., s. 12.

67 de SILVA; s. 12.

68 MATHEWS; s. 252.

Bu anlamda, kolektif beceri geliştirmeye odaklanmış bir endüstri ilişkileri sistemi, az sayıdaki nitelikli işçileri yüksek ücret, daha iyi çalışma koşulları ve hepsinden önemlisi iş güvencesine sahip olarak ayrıcalıklı kılacaktır. Buna karşılık, çok sayıdaki niteliksiz işçinin ve giderek işsizlerin sistemden dışlanma riskini de içerecektir⁶⁹.

B. İşletmede Karşılıklı Kazanımların Arttırılması

İşletmede “karşılıklı kazanımlar” kavramı, insan kaynaklarını rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak kabul eden bir yaklaşımdan türetilmiştir. Bu yaklaşımda işletmenin rekabet üstünlüğünün çalışanların yüksek yaşam standartları korunarak da sürdürülebileceğı kabul edilmektedir. Bunun nedeni, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlaması ve bu üstünlüğün sürdürülebilmesi için örgütteki çıkar gruplarının desteğini gerektirmesidir. İşçiler işletmenin ekonomik hedeflerini benimseyerek, bilgi, beceri ve deneyimlerini bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullanmayı taahhüt etmelidir. Buna karşılık, hisse senedi sahiplerinin geliri işçilerle paylaşmak ve işgücünün uzun dönemli ekonomik güvencesini arttıracak biçimde yatırım yapmak yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu anlamda, işletmede karar süreçlerine katılan herkes, işgücünün güvenini ve desteğini kazanacak ve sürdürecektir biçimde davranmak zorundadır⁷⁰.

Karşılıklı kazanımlar yaklaşımı, işletmede uyulması gereken bazı ilkeler belirlenerek model haline getirilmiştir. Modelin çıkış noktası, karşılıklı kazanımların sürdürülebilir kılınmasıdır. Bir başka deyişle, bir yandan çalışanlar için yüksek bir yaşam standardı sağlanması, diğer yandan işletmenin rekabet gücünün korunabilmesi önem taşımaktadır. Ancak, bu ilkeler ne evrenseldir ne de en iyi uygulamalardır. Bir başka deyişle, işletmelerde değişik biçimlerde uygulanabilmesi olasıdır⁷¹.

Bu model çerçevesinde, “işyeri düzeyi”, insan kaynakları politikasının geliştirildiğı “işlevsel düzey” ve işletme faaliyetinin “stratejik düzeyleri” arasında ayırım yapılmaktadır. Bu farklı düzeylerdeki politikaların birbirini

69 A. k., s. 251.

70 Thomas KOCHAN, Paul OSTERMAN; “The Mutual Gains Enterprise,” (içinde) Strategic Human Resource Management. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 224.

71 A. k., s. 224.

güçlendirecek biçimde düzenlenerek, işletmede karşılıklı yararların elde edilmesi amaçlanmaktadır⁷².

1. İşyeri Düzeyinde Politikalar

İşyeri, örgütte yeni istihdam uygulamalarının denendiği düzey olduğu için önem taşımaktadır. Değişimin işyeri düzeyinden başlamasının nedeni, üst yönetimin veya örgütlü işletmelerde toplu pazarlık süreci ve toplu iş sözleşmesinin oluşturduğu güç dengesi için bir tehdit oluşturmamasıdır⁷³.

İşyeri, işçilerin diğer işçiler, gözetmenler ve gördükleri işlerle günlük etkileşimlerinin meydana geldiği düzeydir. Bu düzeyde politikalar, bazı ilkeler çerçevesinde geliştirilmektedir. Karşılıklı kazanımların elde edildiği işyeri sisteminde uyulması gereken ilk ilke, işe alma sırasında yüksek standartlar belirlenmesidir. İşyeri için uygun işçilerin seçilmesi önem taşımaktadır. Bunun nedeni, işyerinin performansının çalışanların performansına bağlı olmasıdır. Gerçekten, işçilerin işlerini en iyi biçimde yapabilmeleri işin gerektirdiği becerilere ve tutumlara sahip olmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra, işçileri işe alma maliyetlerinin yüksek olması da uygun işçilerin seçilmesinin önemini arttırmaktadır⁷⁴.

Buna göre, işe alınacak işçiler salt, eğitimlerine ve becerilerine göre belirlenmez. İşçiler, daha fazla eğitime ve geliştirmeye açık, ekip halinde çalışmaya istekli ve birlikte çalışma yeteneğine sahip olmalarına göre değerlendirilmek zorundadır. Bu nedenle, hem becerilerine ilişkin nesnel değerlendirmeler, hem de tutumlarına ilişkin öznel değerlendirmeler önem taşımaktadır⁷⁵. Buna göre, karşılıklı kazanımların artırılması için işletmede işçilerin öğrenme yeteneği ve öğrenmeyi sürdürme isteği, kariyer gelişiminde son derece önemli hale gelmiştir⁷⁶.

Ayrıca, işe alma sırasında, yüksek düzeyde teknik, çözümsel ve davranışsal beceriler ve tutumlar gibi özellikler aranmaktadır. Ancak, yeni işe alınanların

72 A. k., s. 224.

73 A. k., s. 224.

74 DESSLER; s. 98.

75 KOCHAN, OSTERMAN; s. 225.

76 Thomas A. KOCHAN, Lee DYER; "Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals," (içinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, 1994, s. 223.

gerekli nitelikleri taşınamaması halinde, işler ileri düzeyde yeteneğe sahip işgücünün bulunduğu ülkelerde görülmeye başlayacak ve dolayısıyla maliyet yüksek olacaktır⁷⁷.

İşyeri düzeyinde karşılıklı kazanımların artırılması için ikinci temel ilke, iş tasarımının işçilerin bilgi ve becerilerinin tam olarak kullanılmasını sağlayacak biçimde yapılmasıdır. Buna göre, geniş iş tanımları ve işçilerin görevler ve işlevsel sınırlar arasında serbestçe dolaşımı gibi özellikler taşıyan, esnek iş organizasyonundan yana, dar ve Taylorist iş görevlendirmelerinden uzak duran iş ve kariyer yapılarını gerektirmektedir⁷⁸.

İşyeri düzeyinde üçüncü ilke, işçilerin ve temsilcilerinin yaptıkları işlerden veya iş koşullarından kaynaklanan sorunların çözümü ve karar verme konusundaki yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu durum, işçilerin “sürece katılması” veya “işçilerin güçlendirilmesi” (employee empowerment) olarak isimlendirilmektedir⁷⁹.

İşyeri düzeyinde dördüncü ilke, işçiler, temsilcileri ve işletme yöneticileri arasındaki ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu bağlamda, yüksek düzeyde çatışmaya ve düşük düzeyde güvene dayalı bir ilişki, karşılıklı kazanımların geliştirilmesi ve sürdürülmesi için gereksinim duyulan psikolojik ve toplumsal koşulların sağlanmasına uygun değildir. Bunun anlamı, işçiler ve işverenler arasındaki bütün çatışmaların ortadan kalkması değildir. Çatışan çıkarlar, iş ilişkisinin doğal bir parçasıdır. Ancak bu tür çatışmalar, sorun çözme ve pazarlık olasılığını dışlayan bir biçim almamalıdır⁸⁰. Buna göre çatışmaların, karşılıklı kazanımların sürmesi için, tarafların taahhütlerini ve bunları yerine getirme olanaklarını ortadan kaldırmayan bir yolla çözülmesi zorunludur⁸¹.

Bu anlamda, iş ilişkileri rekabet üstünlüğünün doğal (ayrılmaz) bir parçasıdır. Bağımsız sendikal temsil veya koruma iş ilişkisinden doğmaktadır. Formel sendikal temsil çatışmaların çözümüne yönelik tek araç olmamakla birlikte, işçilerin formel biçimde temsil edilemediği işletmelerde bu geleneksel biçimin yerini alacak bazı kurumlara gereksinim duyulabilecektir⁸².

77 KOCHAN, OSTERMAN; s. 225.

78 KOCHAN, DYER; s. 223.

79 KOCHAN, OSTERMAN; s. 225.

80 A. k., s. 226.

81 KOCHAN, DYER; s. 224.

82 A. k., s. 226.

2. İşlevsel Düzeyde (İnsan Kaynakları Yönetimi) Politikalar

İşlevsel düzeydeki politikalarla, karşılıklı kazanımların geliştirilmesi, üç ilkeye bağlı kılınmıştır. Birincisi, personele ilişkin politikaların, iş güvencesi ilkesini güçlendirmek üzere tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğidir. İş güvencesi politikaları, esnekliğin ve işçilerin bağlılıklarının arttırılmasına yöneltilmiştir. Buna göre, iş güvencesi yaşam boyu güvence içermemektedir. Ancak, ekonomik büyüme veya durgunluk dönemlerinde, işletmenin insan kaynaklarına yatırım yapılması ve insan kaynaklarının korunması anlamına gelmektedir. Bu tür bir iş güvencesi, ayırım yapılmaksızın kısa dönemli ekonomik dalgalanmalara tepki olarak işçi sayısının azaltılması, işten çıkarmaya başvurulması ve yeni işçi alınması anlamına da gelmemektedir. Bir başka deyişle, işletmede çıkar gruplarının kısa dönemli işten çıkarmaya başvurmadan önce, bazı maliyetlere katlanmayı göze almaları anlamına gelmektedir⁸³.

İşçilerin eğitimi ve geliştirilmesine ilişkin stratejiler, iş güvencesi uygulamalarıyla yakından ilgilidir. Esasen, geleneksel anlamda iş güvencesinin içerdiği unsurların artık uygulama alanı bulamaması, eğitimin önemini arttırmaktadır. Günümüzde, iş güvencesi, tek bir işletmede yaşam boyu süren işe sahip olunması anlamına gelmemektedir. Ancak, bir kariyer döneminde işletmeler arasında transfer edilebilen güncel genel becerilerin kazanılması ve korunması anlamına gelmektedir. Benzer biçimde, rekabet üstünlüğünü insan kaynaklarından alan işletmeler, işçilerinin uygun becerilere sahip olmaları için gerekli yatırımları yapmak zorundadır. İşçiler, salt kısa dönemde işin gerektirdiği değil, aynı zamanda uzun dönemde işteki değişimleri karşılayacak niteliklerin kazanılması için de eğitilmek zorundadır. Bu nedenle, hem işverenlerin, hem de işçilerin yaşam boyu öğrenme kavramına uyum sağlamaları gerekmektedir⁸⁴.

İnsan kaynakları yönetimi politikası düzeyinde üçüncü ilke ücrete ilişkindir. Buna göre, istihdama istikrar kazandırma ücretin esnekleştirilmesini gerektirmektedir. Ancak, bunun sağlanması kolay değildir. Bunun nedeni, genel kabul gören bir ücret programı veya stratejisi bulunmamasıdır. Kar paylaşımı, işçilere hisse dağıtımı veya diğer kara dayalı planlar işletme yöneticileri tarafından tercih edilebilir. Bununla birlikte, işçilerin işletme yönetiminin sağladığı teşvikleri örgütsel hedefler veya uzun dönemli çıkarlar yerine kendi

83 A. K., s. 226.

84 KOCHAN, DYER; s. 223.

kısa dönemli bireysel çıkarları (örneğin, ücretleri) için feda etmemelerine özen gösterilmelidir. İşletmede ekipler halinde karşılıklı bağımlılık esasına dayalı olarak çalışmaya ve işlerle işletmenin bölümleri arasında içsel hareketliliğe başvurulması grupları teşvik eden planların tercih edilmesine neden olmuştur. Ancak, işçilerin tek başına çalıştığı veya performanslarının diğerlerine bağlı olmadığı işletmelerde bireysel teşvik planları uygulanmaktadır⁸⁵.

Buna karşılık, görünürde kendi işyerlerinde bağımsız çalışan işçilerin sayısının giderek artması bireysel teşvike dayalı ücret sistemlerinin uygulama alanını daraltmaktadır⁸⁶.

3. Stratejik Düzey

Karşılıklı kazanımların artırılması amacıyla insan kaynakları yönetimi uzmanları, geleneksel olarak, işçiler veya temsilcilerinin yetki alanı dışında kaldığı düşünülen stratejik düzeyde kararlar almaktadır. Stratejik düzeydeki kararlar, iş ilişkileri üzerinde son derece etkilidir ve bu kararların bir bölümü insan kaynakları yönetimi uzmanlarının yetki alanına bırakılmıştır⁸⁷.

Bu düzey, işletmenin izleyeceği rekabet stratejilerine ilişkin kararların alındığı düzeydir. İşletmede karşılıklı kazanımların artırılması, salt maliyetlerin azaltılmasının değil, aynı zamanda kalite, yenilik, esneklik, hız ve satış sonrası hizmetlerin de rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görülmesine bağlıdır⁸⁸. Gerçekten, hizmet kalitesi ve iş ilişkilerinin niteliği, işçilerin bağlılığı ve motivasyonunu arttıran bir rekabet stratejisinin belirlenmesini gerektirmektedir.

Bunun için, işletmenin en üst düzeyinde karar verici konumdakilere, işçileri salt makinenin bir dişlisi olarak değil, aynı zamanda organizasyon için değer taşıyan çıkar grupları olarak da gören bir dizi değer ve geleneğin -örgüt kültürü- yol göstermesi gerekmektedir. Üst düzey yöneticiler, esasen, belirli bir işletme stratejisini uygularken insan kaynakları konusuna büyük özen göstermekte, değerler ve geleneklerin yönlendirici etkisi altında akılcı tercihler yapabilmektedir⁸⁹.

85 A. k., s. 223.

86 KOCHAN, OSTERMAN; s. 227-228.

87 A. k., s. 228.

88 A. k., s. 228.

89 KOCHAN, DYER; s. 222.

Stratejik bağlamda, işçilere strateji belirlemede ve örgütsel yönetim süreçlerinde söz hakkı tanıyan en az bir veya daha fazla mekanizmadan yararlanılması da gereklilik olarak kabul edilmektedir. Buna göre, insan kaynakları konularının işletme stratejilerinin belirlenmesi sırasında ele alınması için planlama mekanizmaları kullanılabilir. Stratejik bağlam dışında ise işçi ve yönetim arasında bilgi paylaşımı ve danışma gibi informel mekanizmalardan da yararlanılabilecektir. Günümüzde, işletme yönetimlerinde halen işçi temsilinin (işçilerin işletme yönetim kurullarında işçi liderleri ile temsil edilmesi, iş konseyleri oluşturulması gibi) daha formel biçimlerine yer verilebilmektedir⁹⁰.

C. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşçi Sendikaları

1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimine ilgi artarken, endüstri ilişkilerinin etkisinin giderek azaldığı düşünülmektedir. Bu dönemde, işçi sendikalarının üye sayıları azalmış, toplu pazarlıktaki güçleri gerilemiş, iş uyuşmazlıkları iyice yatışmış ve grevlerin yoğunluğu kaybolmuştur⁹¹.

Bu gelişmelerden yola çıkarak 1980'li yıllarda endüstri ilişkilerinin yerine insan kaynakları yönetiminin konulacağı yorumları yapılmıştır. Günümüzde gerçeği yansıtmadığı anlaşılan bu tür yorumların temel gerekçesi insan kaynakları yönetiminin ilk modellerinin işçilerin sendikal örgütlenmeyi gerçekleştiremediği Amerikan işletmelerinde uygulanmış olmasıdır⁹².

Maliyet egemenliği stratejisi benimsenmişse, işletmenin rekabet üstünlüğü bakımından işçi sendikası maliyetleri arttıran bir kurum olarak görülecektir. Bu durumda ne insan kaynakları yönetimi, ne de endüstri ilişkileri arasında bir tercih söz konusudur⁹³. Çünkü, her ikisi de maliyeti arttıran sistemler olarak algılanmaktadır.

Yenilik ve kalitenin artırılmasına dayalı stratejilerin izlenmesi, işgücünün örgüte bağlılığını gerektirmektedir. Gerçekten, kalitenin artırılmasına dayalı bir rekabette, müşteri memnuniyetinin artırılması ve kaliteli hizmet sunulması için

90 A. k., s. 222.

91 David E. GUEST; "Human Resource Management Trade Unions and Industrial Relations," (İçinde) Strategic Human Resource Management. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 237.

92 BEARDWELL; s. 12.

93 GUEST; s. 237.

özerk karar verebilen ve motivasyona sahip personelin çalıştırılması zorunludur. Bu tür bir strateji, personelin çalışma azmi ve girişimciliği ile işletmede özerklik ortamının oluşması için güveni gerektirmektedir. Bu anlamda, örgüte bağlılık önem kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi modellerinin temel unsuru çalışanların örgüte bağlılığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları stratejik uyum, kalite, esneklik ve bağlılık olarak kabul edilebilir. Bu anlamda, işletmeye bağlılık amacı işçi sendikacılığı için doğrudan bir tehdit oluşturmaktadır⁹⁴. Bu durumda, pek çok stratejik tercihin işçi sendikalarının rolünü azaltacağı açıktır.

Bu bağlamda, işletmeye bağlılığın insan kaynakları yönetiminin temel unsurunu oluşturmasının nedenleri açıklanmalıdır. Bunlardan birincisi, işletmeye bağlı olan işçilerin daha fazla motive olduklarının ve “sözleşmenin ötesine” geçtiklerinin düşünülmesi ve daha yüksek bir performans göstermelerinin beklenmesidir. İkincisi, işletmeye bağlı işçilerin sorumluluk duygusu ile bağımsız karar verebilmesi ve kendi kendini denetlemesi beklenmektedir. Böylece, gözetim ve denetim elemanlarına gerek duyulmayacaktır. Üçüncüsü, işletmeye bağlanan işçilerin örgütte kalıcı olması, seçim, eğitim ve geliştirme konusunda yapılan yatırımların karşılığının alınmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda, endüstri ilişkileri bakımından önem taşıyan, örgüte bağlılığın işçinin kollektif bir faaliyete katılması için bir engel oluşturup, oluşturmayacağıdır. Bir başka deyişle, işçilerin ortak çıkarlarını koruyup geliştirmek için sendikal dayanışmaya gereksinim duyup, duymayacağıdır.

İşletmeye bağlılık, esasen, işçinin zekasını ve duygusunu kazanmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, örgüte bağlılık, üç unsura dayanılarak tanımlanmaktadır: işletmenin hedef ve değerleriyle işçinin kişiliğinin özdeşleştirilmesi; işletmeye ait olma isteği ve işletmenin yararı için çaba harcama isteğidir. Sendikaya bağlılık da benzer biçimde tanımlanabilir. Bu bağlamda, işletme ile işçi sendikasının hedefleri ve değerlerinin uyuşmasından söz edilmektedir. İkisi arasında uyum sağlanabilmesi halinde, hem işletmeye, hem de sendikaya bağlılığın arttırılması mümkün olacaktır. Ancak, bu kez işçi sendikalarının rolü ve değerleri göz önüne alındığında, varlıkları tartışma konusu olacaktır. Bunun yerine, işçilerin potansiyel olarak karşıt olan iki değer sistemi ile bir arada yaşayabilecekleri düşünülebilir. İşçilerin çalışma grubu,

94 A. K., s. 239.

kariyer ve işletme gibi potansiyel olarak çatışan hedeflere bağlanmayı kabul edebilecekleri ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımlar, işletme ve sendikaya karşı iki yönlü bağlılığın araştırılmasını gündeme getirmektedir⁹⁵.

İşletmeye ve sendikaya bağlanma konusunda çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Uygulamada hem işletmeye, hem de sendikaya bağlılığın yüksek olduğu seçeneğe en iyi örneği Japonya'nın oluşturduğu görülmektedir. İşletmeye bağlılığın düşük, sendikaya bağlılığın yüksek olduğu seçeneğe ise, Almanya ve İsveç'in örnek oluşturması söz konusudur. İşletmeye bağlılığın yüksek, sendikaya bağlılığın düşük olduğu seçeneğe, İngiltere örnek verilebilmektedir⁹⁶.

Bu anlamda, işçinin hem işletmeye, hem de sendikaya bağlılığı için bir ara yol bulunmasına çalışılmaktadır. Ayrıca, çalışanların meslekleri ve kariyerleri ile işletmenin kendisi bağlılığın potansiyel kaynaklarını oluşturmaktadır. Bunlardan herhangi birine bağlanma ya işletme ve/veya sendikaya bağlanma ile çatışabilmektedir.

Öte yandan, işletmeye ve sendikaya bağlılığı biçimlendiren faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Buna göre, bağlılığı biçimlendiren faktörler farklıysa, iki yönlü bağlılığın bir arada bulunması olasıdır. Bunun nedeni, işletmeye bağlılığı etkileyen bir koşulun değişmesinin, sendikaya bağlılığı etkilememesidir. Bu anlamda, çalışma koşullarının kalitesinin belirlenmesi, iki yönlü bağlılığın sürdürülmesine uygun bir faktördür⁹⁷. Bir başka deyişle, insan kaynakları yönetiminin sendika karşıtı olduğu veya sendikaların insan kaynakları yönetiminde hiçbir rol oynamadıkları anlamına gelmemektedir⁹⁸.

Bununla birlikte, bağlılığı biçimlendiren faktörün aynı olması halinde, Japon işletme sendikalarında olduğu gibi, ya aynı çıkış noktasından hareket ederek ayırt edilemez ya da karşıt noktalardan hareket ederek çatışır ve bağdaşmaz hale gelir. İş süresi içinde sendikal faaliyette bulunma hakkı çatışmalı duruma örnek oluşturmaktadır⁹⁹.

İki yönlü bağlılık bağlamında, işçi sendikaların rolüne ilişkin üç modelden söz edilebilir. Birinci model, bazı Japon işletmelerinde geçerli olan yerel

95 A. k., s. 240.

96 A. k., s. 240.

97 A. k., s. 241.

98 de SILVA; Achieving, s. 12.

99 GUEST; s. 241.

düzeyde sendikanın oynadığı rolün işletme için bir güç kaynağı oluşturmaya dayanmaktadır. Bu modelde, işletme yönetimi ile işbirliği yapan işçi sendikasının temsilcisi üst düzey yönetici pozisyonunda işlev görebilmektedir.

İkinci model, Almanya ve İsveç'te olduğu gibi, endüstri ilişkilerinin yasal temelde siyasal sistemle bütünleştirilmesidir. Burada önemli bir unsur, işyeri düzeyi, işletme düzeyi ve ulusal düzeyde ele alınan konular arasında yapılan ayırımdır. Bu ülkelerde, temel konular, özellikle ücret ve iş süresine ilişkin olanlar, çoğunlukla ulusal düzeyde ele alınmaktadır. Bölgesel düzeyde, çoğu zaman iki tarafı doğrudan ilgilendiren ve işletmeye özgü olan konular görüşülürken, iş konseylerinde günlük işleyişe ilişkin sorunlar çözüme kavuşturulmaktadır¹⁰⁰.

Üçüncü model, İngiliz gönüllü sistemidir. İngiltere'de toplu pazarlığın birden çok düzeyde (işletme veya işyeri) yapılabilmesi yönündeki gelenek, çoğulcu yaklaşımı da güçlendirmiştir. İşyeri düzeyinde endüstri ilişkilerinin uyumlu ve sendikal hareketin uzlaşmacı olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, iki taraflı bağlılığı teşvik eden yasal ve kültürel güçlerin olmaması, çıkar gruplarının tercihlerinin belirginleşmesini güçleştirmektedir. İngiliz sisteminin önemli yönlerinden biri, sistemin yapısı gereği iki taraflı bağlılığın gerçekleştirilmesini sağlayacak ölçüde istikrarlı olmamasıdır¹⁰¹.

Ancak, iki taraflı bağlılık geleneksel sendikacılık anlayışı ile uyumlu değildir. Bu anlamda, işletmeye bağlılığı da içerecek biçimde sendikaya bağlılık için yeni bir temel bulunması gerekmektedir. İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin yumuşak yorumu çerçevesinde işçilerin bağlılığını artırıcı önlemler almada yeterince başarılı olamaması sendikalar için örgütlenme olanağı tanımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin katı yorumunun izlenmesi halinde işletme yerine sendikaya bağlılık daha da artacaktır¹⁰².

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerine verilen önceliğin incelenmesinde, işletmelerin politik seçenekleri olduğu görülmektedir. Buna göre, birinci seçenek, hem endüstri ilişkileri, hem de insan kaynakları yönetimine öncelik verilmesidir. Bu seçenek, iki yönlü bağlılığın uygulanabilir olduğu anlamına gelmekte ve olumlu bir endüstri ilişkileri iklimini varsaymaktadır. Bu seçenek, "yeni gerçeklik" olarak anılmaktadır.

100 A. K., s. 242.

101 A. K., s. 242.

102 A. K., s. 242.

İkinci seçenek, geleneksel İngiliz yaklaşımıyla temsil edilmektedir. Bu durumda, işçi sendikalarının yerleşik olduğu ve insan kaynakları yönetiminin işletme yönetiminin gündeminde önemli bir yer tutmadığı varsayılmaktadır. Bu yaklaşım, geleneksel bir kolektivizmin geçerli olduğu kamu işletmelerinde söz konusu olabilecektir.

Üçüncü seçenek, daha çok Amerikan işletmelerinde temsil edilen, tipik bireysel insan kaynakları yönetimidir. Bu işletmelerde, bireysel felsefenin işçi sendikalarına veya diğer kolektif faaliyet tiplerine gerek olmadığı ileri sürülmektedir.

Dördüncü seçenek, maliyet üstünlüğünün, hem endüstri ilişkileri, hem de insan kaynakları yönetiminden uzak durmak suretiyle en iyi biçimde elde edilebilmesidir. Bu durumda, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminde işçilerin kazanılmış haklarından söz edilmesi olası değildir¹⁰³.

D. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Avrupa Yaklaşımı

İnsan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları bakımından, ABD. ve Avrupa yaklaşımları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Günümüzde, insan kaynakları yönetimi bakımından ABD.'ndeki uygulamaların dışında Avrupa'ya özgü bir yaklaşımın geliştirilmesi çeşitli araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Bununla birlikte, tek bir Avrupa insan kaynakları yönetimi modeli bulunmamaktadır. Bunun yerine, ülkeler arasında uygulamalardan kaynaklanan belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Ancak, Avrupa ülkeleri karma bir grup oluşturmakla birlikte, ABD. insan kaynakları yönetimi modelinden belirgin biçimde farklıdır.

Bu bağlamda, güncel insan kaynakları yönetiminin unsurlarından biri de işletmelerin özerkliği sorunudur. Bir başka deyişle, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin tanımlanması ve önerilmesinde işletmenin kendi stratejilerini geliştirmekte serbest olması halinde bir anlam taşıyacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde özerklik, esasen, ABD.'ye özgü bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireycilik ve girişimcilik gibi özellikler içermektedir. Bu özellikler, ABD. işletme kültürüne (yönetim hakkı kavramında ve işletme yönetiminin işçi

103 A k., s. 243.

sendikalarına yönelik katı tutumunda olduğu gibi) de yansımıştır¹⁰⁴. Bu özellikler pek çok Avrupa ülkesi için geçerli olmamakla birlikte, İngiltere’de kısmen kabul görmektedir.

Avrupa’daki işletmeler devlet müdahalesine açık ve dolayısıyla özerklikleri ABD. işletmelerinden daha sınırlıdır. Avrupa’da işletmelerin özerkliği ulusal düzeyde hem kültürel yapı, hem de yasal düzenlemelerle kısıtlanmıştır. Gerçekten, işletme düzeyinde mülkiyet biçimleri yanında, insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamalara sendikal katılım, pazarlık modelleri ve danışma düzenlemeleri ile işgücü piyasası tarafından sınırlandırma getirilmiştir¹⁰⁵.

Avrupa insan kaynakları yönetimi yaklaşımları, ABD. yaklaşımlarıyla karşılaştırıldığında farklılıklar birkaç başlık altında toplanabilir. Avrupa’da iş ilişkilerinin kurulması, sürdürülmesi ve sona erdirilmesine ilişkin düzenlemeler bireysel olmaktan çok işçi kesimini topluca korumaya yönelmiş; bu yasal ve sözleşmesel düzenlemelerle iş ve gelir güvencesi sağlanması amaçlanmıştır; özellikle toplu iş ilişkileri alanında sosyal taraflara geniş bir özerklik tanınmış; ülkeden ülkeye değişen özellikler taşımakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin ilgi ve etkinlik alanında yoğun bir devlet müdahalesi geleneği yerleşmiş bulunmaktadır.

Öyleyse, insan kaynakları yönetiminde ulusal farklılıkların belirlenmesi yerine, ulusal insan kaynakları yönetimi modellerinin oluşmasına neden olan faktörlerin incelenmesi tercih edilmelidir.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletmenin Özerkliği

a. Kültür ve Mevzuat

Avrupa ülkelerinde işletmeler küresel piyasada rakipleriyle benzer koşullarda faaliyet gösterirken, kültürel özellikler, ulusal mevzuat, refah

¹⁰⁴ BREWSTER; s. 62.

¹⁰⁵ A. k., s. 62.

düzeyleri ve sosyal sistemlerdeki kurum, kural ve usullerde pek çok farklılık varlığını sürdürmektedir¹⁰⁶.

Bu anlamda, ulusal farklılıklar yasal düzenlemelere de yansımaktadır. ABD. ve Avrupa'daki insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılığın kaynaklarından biri, insan kaynakları yönetiminin devlet düzenlemeleri tarafından etkilenmesi ve belirlenmesidir. Avrupa'daki işletmeler, insan kaynakları yönetimi konusunda daha dar bir alanda stratejik tercihte bulunmaktadır. Gerçekten, Avrupa'da işçilerin işe alınması ve işten çıkarılması, işgücünün eğitim süreci ve belgelenmesi ile endüstri ilişkilerinin genellikle kamu müdahalesi yoluyla düzenlendiği bilinmektedir¹⁰⁷.

Bu özellik, Alman sistemi başta olmak üzere, diğer Avrupa ülkelerinde de ücrete, işçi sağlığı ve iş güvenliğine, iş çevresi ve iş sürelerine, hizmet sözleşmesi biçimlerine, sendikal haklara, danışma veya birlikte yönetim düzenlemeleri oluşturma ve yürütmeye ilişkin yasal düzenlemelerde görülebilir¹⁰⁸.

Avrupa ülkelerinde devlet ve sosyal taraflar salt endüstri ilişkilerinin aktörleri olarak değil, aynı zamanda demokratik sistemin işleyişinin de güvencesidir¹⁰⁹.

Ayrıca, Avrupa Birliği (AB.) endüstri ilişkilerini de ilgilendiren alanda 15 üye ülkenin uluslar üstü mevzuata uymayı taahhüt ettikleri tek örnektir. AB.'nde özellikle Sosyal Eylem Programları çerçevesinde başlatılan girişimlerle mevzuatın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi giderek artmaktadır¹¹⁰.

Bununla birlikte, AB.'nin çalışma yaşamına ilişkin mevzuatının üye ülkelerdeki işletmelerin ulusal düzeydeki sorumluluğunu ne ölçüde etkilediğini saptamak kolay değildir. Üstelik, Almanya, Fransa ve İspanya başta olmak üzere diğer üye ülkelerde de işe alma ve işten çıkarmaya ilişkin yasal düzenlemelerde kuralsızlaştırmaya gidilmiş, kısmi süreli veya geçici işçi alınması

106 Paul R. SPARROW, Jean-Marie HILTROP; "Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transition?" (İçinde) Strategic Human Resource Management. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 71.

107 BREWSTER; s. 62-63.

108 A. k., s. 62-63.

109 Roger BLANPAIN, Tadashi HANAMI; Industrial Relations and Human Resource Management in Japanese Enterprises in Europe: Belgium, France, Germany, Italy, The Netherlands and the United Kingdom. Baden-Baden: Nomos Ver.-Ges., 1993, s. 15.

110 A. k., s. 63.

kolaylaştırılmış, hizmet sözleşmelerinde daha esnek düzenlemelere yer verilmiştir. Bununla birlikte, pek çok Avrupa ülkesinde yapılan değişiklikler varolan ulusal yasal düzenleme ve uygulamaların günümüzün koşullarına uyum sağlamak üzere gözden geçirilmesinden ibarettir¹¹¹.

b. Mülkiyet Modelleri

Devletin insan kaynakları yönetimi alanındaki müdahalesi salt düzenleyici rolüyle sınırlı değildir. ABD. ile karşılaştırıldığında, Avrupa’da devlet işveren olarak ekonomide daha müdahaleci bir rol oynamakta, doğrudan istihdam yaratmaya çaba göstermekte, endüstri ilişkileri alanında kendine özgü hizmetler sunmakta ve sosyal güvenlik primlerine katkı yapmaktadır¹¹².

Bu anlamda, özel sektörün ve kamu sektörünün genişliği, kamu ve özel sektör arasında bütünleşme derecesindeki farklılıklar, işletmelerin ölçekleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları bakımından ulusal farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Danimarka, Norveç, Hollanda, İsveç gibi ülkelerde kamu ve özel sektör personel yönetimi mesleki yapı, mesleğe yönlendirme ve mesleki eğitim konusunda bütünleşmiş gibi görünmektedir. Bununla birlikte, İspanya ve İtalya gibi ülkelerde özellikle kurumsal bakımdan özel sektörden ayrılan büyük ölçekli kamu işletmeleri bulunmaktadır¹¹³.

AB.’nde büyük ölçekli (200’den fazla işçi çalıştıran) işletmeler, insan kaynakları yönetimi konusunda daha formel bir yaklaşıma sahiptir. Avrupa Birliği’ndeki 18 milyon işletmenin ancak 15 bin’i 500’den fazla işçi çalıştırmaktadır. Ekonomileri çok güçlü olmayan Avrupa ülkelerinde küçük ölçekli işletmelerin sayısı ve önemi giderek artmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler İngiltere ve İsveç gibi ülke ekonomilerinde çok önemli bir yer tutmamakla birlikte, Danimarka, Hollanda ve İspanya gibi küçük ölçekli işletmelerin ekonomilerinde önemli bir yer tuttuğu ülkelerde çalışan nüfusun en azından yarısının insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dışında kalmasına neden olmaktadır. İtalya’da sanayi sektöründeki işçilerin yaklaşık yüzde 70’i 100’den az işçi çalıştıran işletmelerde istihdam edilmektedir. Benzer biçimde, İspanya’da yaklaşık 2000 işletme 100’den fazla işçi çalıştırırken, 300 binden

111 SPARROW, HILTROP; s. 71.

112 BREWSTER; s. 63.

113 SPARROW, HILTROP; s. 70.

fazla işletmede 100'den az işçi çalıştırılmaktadır. İşletmelerin küçük ölçekli olması (ve dolayısıyla personel bölümlerinin küçük olması), sanayi sektörünün bölünmüş olması, mesleki ve işlevsel gelişimi göreceli olarak düşük düzeyde olan insan kaynakları yönetiminin rolünü kısıtlamaktadır. Bu anlamda, pek çok işletmenin aile mülkiyetinde olması, mülkiyet sahipliği ile işletme yönetimi arasında ayırımın bulunmaması, karar vermenin merkezileşmiş olması ve verimliliğin düşük olması etkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına başvurulmasını engellemektedir¹¹⁴.

c. İşçi Sendikaları ve İşçilerle İletişim

Avrupa'da işçilerin önemli bir kısmı sendikal örgütlenmeye gitmiştir. Bu özellik, günümüzde de geçerlidir. Avrupa ülkelerinin çoğunda üye kaybetmesine rağmen, işçi sendikaları işverenler tarafından genellikle tanınmıştır. Bir başka deyişle, Avrupa işletmelerinde işçi sendikaları halen etkindir. Sosyal taraflar gerek kendi aralarındaki, gerekse devletle ilişkilerinde katılımcı, özendirici ve destekleyici olma eğilimi göstermektedir¹¹⁵.

İşçi sendikalarının konumu işçilerle iletişim mekanizmaları ile yakından ilgilidir. Bu ilgi, sendikalar, işverenler, hükümetler ve Avrupa Birliği için önem taşıdığı kadar, pek çok insan kaynakları yönetimi kuramının da konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerde temsil mekanizmaları yerine, işçilerle doğrudan iletişimin konulması eğilimi gözlenmektedir. Bu durum, esasen, Avrupa ülkeleri bakımından örgütsel bir tercih değildir. Almanya ve Hollanda'da büyük ölçekli işletmelerde yönetime katılma yasalarla düzenlenmiştir. İşçi temsilcilerinin de yer aldığı iş (ya da işletme) konseyleri işletme yönetimi üzerinde baskı oluşturacak güçtedir. Fransa'da iş konseylerinin gücü daha az olmasına ve İsveç'te işçi sendikalarına yasal düzenlemelerle birlikte yönetim yetkisi tanınmasına rağmen benzer bir durum gözlenmektedir¹¹⁶.

Bununla birlikte, işletme yönetimi ile işçiler arasında kurulan iletişim biçimlerinde bir artış gözlenmektedir. Bu iletişim, temsil kurumları (sendikalar veya iş konseyleri) aracılığıyla ya da doğrudan sözlü ve yazılı biçimde kurulmaktadır. Ancak, işçilerle doğrudan iletişimin giderek arttığına tanık

114 A. K., s. 71.

115 BREWSTER; s. 63.

116 A. K., s. 66.

olunmaktadır. İşçilerle doğrudan iletişimin artması bir ölçüde teknolojinin gelişmesiyle açıklanabilir. Bununla birlikte, işçilerle iletişimde temsil kurumlarının değil, doğrudan iletişimin benimsenmesi işletme yönetiminin tercihinin de bir sonucu olarak kabul edilmelidir. Bu anlamda, Avrupa çapında işçilerle işletme yönetimi arasında iletişimi arttırmak üzere yaygın bir girişimde bulunulduğu belirtilmelidir¹¹⁷.

Bu iletişim biçiminde, bilgi akışının sağlanmasında hem işçilerle doğrudan iletişim kurulmakta, hem de işçi temsil kurumlarından yararlanılmaktadır. Gerçekten, çeşitli kanallardan aktarılması mesajların açıkça algılanması olasılığını arttıracaktır. Bununla birlikte, Avrupa'da işverenlerin her iki iletişim kurma biçimini birlikte kullanmaktansa, bireysel iletişimi, sendikal kanallara tercih etme eğiliminde olmadığı gözlenmektedir. İşçi sendikalarının etkisi azalmasına rağmen, Avrupa'nın önemli bir özelliği olarak varlıklarını sürdürmektedir. Bununla birlikte, kapsam, biçim ve eğilimler bakımından ulusal farklılıklar sürmektedir¹¹⁸.

d. Denetimli İşgücü Piyasası

Günümüzde pek çok işletme içsel ve dışsal işgücü piyasasından yararlanmaktadır. Ancak, bu iki piyasa arasındaki denge büyük önem taşımaktadır. İçsel ve dışsal işgücü piyasaları üzerinde durulması, esasen bir denetim konusudur. İçsel işgücü piyasası işletmelerin denetimine daha açıktır. Dışsal işgücü piyasalarında durum daha karmaşıktır. İçsel işgücü piyasası, işletmelerin insan kaynağı olarak yatırım yaptığı, ürün ve üretim sürecinde bilgi ve becerilerinden yararlandığı, rakiplerinin transfer etmesinden kaygı duyduğu, kendilerinden kolayca vazgeçemeyeceği işçiler için oluşturdukları piyasadır.¹¹⁹

İçsel işgücü piyasası, insan kaynakları yönetimi bağlamında önem verilen kavramlardan biridir. Avrupa ülkelerinde içsel işgücü piyasasına büyük önem verilmektedir¹²⁰. Avrupa'da işletmelerin üçte ikisi, yöneticilerini işletme içinden

117 A. k., s. 67.

118 A. k., s. 67.

119 A. k., s. 67.

120 SPARROW, HILTROP; s. 323.

karşılarmaktadır. Danimarka ve Almanya'da örgütler satış elemanlarının yarısını kendi yetiştirdiği çıraklar arasından seçmektedir¹²¹.

Ancak, Avrupa'daki işletmelerde, hükümet programlarında ve işveren örgütlerinde eğitime önem verilmesi, içsel esnekliğin, giderek dışsal esnekliğin yerini alacağı yorumlarının yapılmasına neden olmaktadır. Avrupa'da içsel işgücü piyasasından yaygın bir biçimde yararlanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, Avrupa'da içsel işgücü piyasası büyük ölçüde dışsal çevre koşulları tarafından biçimlendirilmekte ve desteklenmektedir. İşverenler için işçilerin işe alınması konusunda kısıtlamalar bulunmakla birlikte, mesleki ve teknik eğitim sistemleri ile sürekli olarak desteklenmektedir¹²².

Avrupa'da işletmeler dışsal işgücü piyasası stratejileri geliştirilmesinde daha serbesttir. Çünkü, temel ve mesleki eğitimin yanı sıra, devletin yeniden eğitimi, iş değıştirme sırasında desteğı, iş yaratma programlarını ve genç işçilerin ve uzun süreli işsizlerin işgücü piyasasına girişlerini kolaylaştırıcı yardımı içeren işgücü piyasası programlarına yönelik mali desteğı bulunmaktadır. Avrupa'da işletmeler giderek esnek çalışma biçimleri geliştirmeye yönelik olarak, eğitim ve yüksek düzeylerdeki devlet desteğini kullanmaktadır. Böylece, hem içsel, hem de dışsal işgücü piyasasını düzenleme olanağı bulunmaktadır¹²³.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Stratejilerinin Uyumu

İnsan kaynakları yönetiminin işletme stratejileri ile uyumuna ilişkin ABD. yaklaşımı, Avrupa'da eleştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işletme stratejilerine uyumu esasen, üç yönden sınanabilir. Bu sınama; insan kaynakları yönetimi uzmanlarının işletmenin üst düzeyde politika belirleme ve karar verme sürecinde (yönetim kurulu düzeyinde) yer almaları, insan kaynakları yönetimi uzmanlarının işletme stratejisinin geliştirilmesine katılmaları ve işletme hedeflerine yöneltilmiş insan kaynakları yönetimi politikaları ile işletme stratejileri arasında yapısal bir bağının gerçekten kurulup kurulamayacağına ilişkindir.

¹²¹ BREWSTER; s. 67.

¹²² A. k., s. 68.

¹²³ A. k., s. 69.

Avrupa ülkelerinde insan kaynakları uzmanlarının işletmelerde üst yönetim düzeyinde işlev görmeleri ender rastlanır bir uygulama olmakla birlikte, bu durum ülkeden ülkeye değişmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uzmanlarının İskandinav ülkelerinde üst yönetim düzeyinde işlev görebildikleri bilinmektedir. Ayrıca, Fransa ve İspanya’da da insan kaynakları yönetimi uzmanlarının stratejik düzeyde katılımı oldukça yüksektir. Bununla birlikte, Almanya ve İtalya gibi ülkelerde, insan kaynakları yönetimi yönetim kurulunda nadiren temsil edilmektedir¹²⁴.

Bununla birlikte, işletme stratejisinin geliştirilmesinde insan kaynakları yönetimi stratejilerinin de göz önünde tutulmaya başladığı bilinmektedir. Gerçekten, Almanya ve İtalya’da insan kaynakları konularının işletme stratejileri geliştirilirken dikkate alındığı görülmektedir. Hollanda ve İngiltere’de de insan kaynakları uzmanlarının işletme stratejilerinin belirlenmesinin başlangıcından itibaren yönetim düzeyinde görüşmelere katıldıkları görülmektedir. Diğer Avrupa ülkelerinde insan kaynakları yönetimi uzmanları işletme stratejisinin geliştirilmesine daha sonraki aşamalarda katılmaktadır¹²⁵.

İşletme stratejilerinin bağımsız, insan kaynakları yönetiminin bağımlı olduğu ABD. uyum yaklaşımında, işletme yönetiminin görevinin örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için örgüt yapılarının ve insan kaynakları yönetimi sistemlerinin uyumlu hale getirilmesi olduğu bilinmektedir. İşletme stratejisi ve insan kaynakları yönetimi stratejisinin uyumunun uygulamada büyük ölçekli işletmelerde bile nadiren gerçekleşmesi, Avrupa’da bu yaklaşıma yöneltilen temel eleştirilerden biridir. Ayrıca, stratejik uyum konusunda, ABD. ve Avrupa yaklaşımlarının farklı varsayımlara dayandığı belirtilmektedir. Bu anlamda, Avrupa’da stratejik uyum, personelin organizasyonel süreçlere daha çok katılımı olarak anlaşılmaktadır. Oysa, ABD. yaklaşımı, işçilerin strateji belirlenmesi sürecine katılımı varsayımından hareket etmemektedir. Bu bağlamda, Avrupa’da işletme stratejilerinin oluşum sürecinin farklı anlaşıldığı; insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile uyumunun uygulamada büyük ölçekli işletmelerde bile nadiren gerçekleştiği ve ABD. yaklaşımındaki uyum sürecinin, Avrupa’da pek çok ülkede geçerli olmayan varsayımlar üzerine kurulmuş olduğu ileri sürülmektedir¹²⁶.

124 A. k., s. 71.

125 A. k., s. 72.

126 A. k., s. 75.

3. Avrupa Ülkelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Avrupa ülkelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının esasen, endüstri ilişkileri sisteminin belirli kurum, kural ve usullerinin değişimine koşut olarak incelenmesi yararlı olacaktır. Çünkü, endüstri ilişkilerinin geleneksel uygulamalarından bir kısmı günümüzde insan kaynakları yönetiminin ilgi ve etkinlik alanına girmektedir.

Almanya'da işçilerin sendikalaşma oranı 1970'lerden itibaren düşmeye başlamış ve 1994 yılında yüzde 30'a gerilemiş olmasına rağmen, çalışanların yüzde 90'dan fazlası toplu iş sözleşmesi kapsamındadır. Almanya'da işkolu düzeyinde toplu pazarlık benimsenmiş olup, ücret ve iş sürelerinin bölgesel düzeyde işçi sendikalarıyla görüşülerek belirlenmesi esastır.

Öte yandan, 1952 yılında kabul edilen İşyeri Örgütlenme Yasası (Work Constitution Act) ile işletme düzeyinde düzenlenen Alman Birlikte Yönetim sisteminin, 1972 yılında gerçekleşen yasal değişiklikle kapsamı genişletilerek işyeri düzeyinde işçilerin yönetime katılması olanağı tanınmıştır. Bu konudaki yasal düzenlemeler, işverenlerin iş konseyleriyle olumlu ilişkiler sürdürmesini gerektirmiştir. Yasal güvenceye kavuşturulmuş birlikte yönetim çerçevesinde, işçiler danışma ve önemli bilgilere ulaşma hakkına sahiptir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi alanında işletme yönetiminin özerkliği önemli ölçüde kısıtlanmış bulunmaktadır¹²⁷.

Gerçekten, iş konseylerinin; diledikleri zaman, personel yönetimine ilişkin yazılı bilgi talep etme ve işçilerin işe alınması, iş süresi, eğitim sözleşmeleri ile disiplin usullerindeki değişiklikleri veto etme hakları bulunmaktadır. İşletmelerin personel servislerinin işlevleri, genellikle, bu tür bilgileri sunmakla ve istihdama ilişkin yasal ve sözleşmesel düzenlemelere uyulmasını sağlamakla sınırlandırılmıştır. Böylece, işletmelerin personel servisinin öncelikli görevi, ileri derecede resmileşmiş ve standartlaşmış usullere uymaktır. Buna göre, Almanya'da personel yönetici ve servisleri, ileri derecede işlemsel bir odaklanmaya yol açmış bulunan ayrıntılı ve kapsamlı mevzuat düzenlemelerine bağlı olduğundan, insan kaynakları yönetimi alanında işbirliğine dayalı uygulamalara başvurulması kolay gibi gözükmemektedir¹²⁸.

127 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL; s. 5.

128 A. k., s. 6.

Bu yaklaşım, personel servislerine son derece sınırlı faaliyet alanı tanıdığı için Almanya'da uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geniş biçimde uyum sağlanması güçleşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi deyiminin Almanca karşılığı bulunmadığı gibi, rasyonel insan kaynakları yönetimi modelinin içerdiği çeşitli hesaplama teknikleri de kullanılmamaktadır. Ancak, bu tekniklerin kullanılabilir olması, iş konseylerinde eleştiriye uğramıştır. Bu konseyler geniş ölçüde, işverenlerin kendi insan kaynaklarına davranışlarını belirleme ve güçlü sosyal refah geleneğini koruma arayışı içinde olmak zorundadır. Bu anlamda, Alman işletmelerinde sayısal esneklik uygulamalarına başvurmadan genellikle kaçınılmaktadır. Sayısal esneklik gereksinimi duyan işletmeler üretimin işgücü-yoğun aşamalarını yabancı ülkelerdeki bağlı işletmelerine kaydırmaktadır. Gerçekten, 1993 ve 1996 yılları arasında imalat işletmelerinin yüzde 25'i yurtdışında yerleşmiş üretime sahiptirler¹²⁹.

Alman çalışma yaşamı, güçlü işçi temsil yapıları ve geniş iş mevzuatı ile belirginleşmektedir. Bu anlamda, personel servisleri ayrıntılı ve kapsamlı düzenlemelere bağlı olarak faaliyet göstermek zorundadır. Bir başka deyişle, personel servislerinin faaliyet alanı son derece geniştir. Bu nedenle, hem sayısal, hem de işbirliğine dayalı uygulamalara düşük düzeyde uyum sağlaması beklenmektedir¹³⁰. Almanya'da işçi sendikaları genellikle kapsamlı toplumsal konuların kararlaştırılmasını amaçlamaktadır. Köktenci ve yenilikçi işçi sendikaları bulunmakla birlikte, bu sendikalar yeniliklerin tasarlanması ve gerçekleştirilmesinin salt karar verme süreçlerine katılmaları ile mümkün olabileceğini savunmaktadır¹³¹.

Fransız işletmeleri Taylorist ilkelere uygun özellikler taşımaktadır. Bu özellikler çerçevesinde, hiyerarşik bir yapıya sahip ve işletme üst yönetiminde toplanmış bir denetim ilkesi benimsenmiştir. Bu anlamda, güçlü yönetsel özerklik, işverenler ve işçiler arasında genel bir güven eksikliğine yol açmaktadır. Yöneticiler bilginin gücü sürdürmenin ön koşulu olduğunun bilinci içinde, üretim süreci ve yönetim alanında işçilere bilgi vermekte isteksiz gözükmektedir. Bu güven eksikliği esasen karşılıklıdır. Gerçekten, salt geleneksel olarak, işletme yönetimine sert muhalefeti sürdüren komünist

129 A. k., s. 6.

130 A. k., s. 6.

131 Friedrich FÜRSTENBERG; "Employment relations in Germany," (İçinde) International&Comparative Employment Relations. Ed. by Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY, Sage Publications, London, 1998, s. 214.

eğilimli Genel İş Konfederasyonu (CGT) tarafından değil, aynı zamanda genel olarak sendikal hareket de güven eksikliği duymaktadır¹³².

Fransız işçi sendikalarının işletme yönetiminden çok, personel servislerinin çalışmaları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Fransa'da işçilerin sendikalaşma oranı yüzde 10'un üzerinde olmakla birlikte, yasa gereği (sendikalı olmayan işçileri de içerecek biçimde) teşmil edilebildiğinden, toplu iş sözleşmelerinin kapsamındaki işçi sayısı daha fazladır. Bunun anlamı, personel servisleri tarafından işbirliği uygulamalarını geliştirmek için kullanılabilecek kaynakların, muhalif sendikalar tarafından dikkatli biçimde gözden geçirilmiş, karmaşık ve ayrıntılı bir ücret pazarlığı sisteminin üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Bu anlamda, personel servislerinin, yasal konularda uzmanlık bilgilerine sahip olması gerekmektedir¹³³.

Fransız endüstri ilişkilerinde devlet müdahalesi önemli bir yer tutmaktadır¹³⁴. Fransa'da işbirliği uygulamalarının geliştirilmesi için personel servislerini baskı altında tutan bir diğer etken iş müfettişleri ile iyi ilişkilerin sürdürülmesi görevini de üstlenmiş olmalarıdır. İş teftiş kurumu, işletmeleri iş mevzuatına aykırılık konusunda, özellikle geçici işgücünün çalıştırılmasına ilişkin olarak, titiz biçimde denetleyen bir kamu makamıdır¹³⁵.

Fransa'ya özgü mevzuat ile uyumlu bir araç olarak görülen personel yönetiminin işlevinin bu özelliği, eğitim alanında da gözlenebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin rasyonel modellerinde işletmelerin artan rekabet ve esneklikten kaynaklanan gereksinimlerinin işçilerin geliştirilmesi amacıyla eğitime yönlendirdiği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, Fransa'da işletmelerin vergi mevzuatı gereği para cezaya çarptırılmamaları için, yıllık ücret miktarının en az yüzde 1.2'si oranında işçilerin eğitime yatırım yapmaları zorunluluğu bulunmaktadır. Bu düzenlemeler uygulamada işletmelerin eğitim yükümlülüklerinin yasalara uygunluğunun güvenceye alınması için Sigorta Fonu tarafından izlenmesini istemelerine neden olmaktadır¹³⁶.

132 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL; s. 6.

133 A. k., s. 6.

134 Janine GOETSCHY, Annette JOBERT; "Employment relations in France," (içinde) *International&Comparative Employment Relations*. Ed. by Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY, Sage Publications, London, 1998, s. 177.

135 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL; s. 7.

136 A. k., s. 7.

Sonuç olarak, sendikaların gücü toplu pazarlıkla sınırlandırıldığı için, Fransa'da işletme yönetimleri özerk ve işçi sendikalarına danışmaksızın karar verme geleneğine sahiptir. Bununla birlikte, Fransız işletmelerinde personel servisleri, işçi sendikalarının yaklaşımı yanında, kapsamlı ve ayrıntılı yasal düzenlemelere bağlı tutulduğu için, insan kaynakları yönetiminde yenilik yapma özerklikleri sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte, Fransız işletmelerinin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde sayısal esneklik uygulamalarına ileri düzeyde uyum sağlaması beklenmektedir. Gerçekten, 1970'li yıllardan başlayarak işletme düzeyinde işgücünün esnekliğinin artırılması yönünde girişimler yoğunlaşmıştır. Ancak, işgücünün eğitimi yoluyla işlevsel esnekliğin değil, dış sayısal esnekliğin artırılması tercih edilmiştir. Bu anlamda, kısa süreli hizmet sözleşmeleri ve geçici çalışmaya başvurulmuştur. İşin içeriğinin yeniden belirlenmesi ve belirli işçi grupları için işte özerkliğin sağlanması yoluyla da işlevsel esnekliğe ulaşılmasına çalışılmıştır. Ancak, işlevsel esnekliğin gerektirdiği uzun dönemli eğitimin sonuçları henüz alınamamıştır¹³⁷. Bu anlamda, Fransız işletmelerinin işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına düşük düzeyde uyum sağlaması beklenmektedir¹³⁸.

Danimarka'da endüstri ilişkileri alanında işletme yönetimlerinin tam bir özerklik içinde olmadıkları bilinmektedir. Çünkü, işçi sendikaları, göreceli olarak küçük işletmelerde bile, işletme yönetiminin özerk davranmasına izin vermeyecek kadar güçlüdür. Gerçekten, Danimarka'da işletme yönetimi ile işçi sendikası arasında işbirliği ve toplu pazarlığın yakın bağlantılarının kurumsallaştığı bir sistem oluşturulmuştur. Ayrıca, endüstri ilişkileri alanındaki değişiklikler devletin hem arabulucu, hem de hakem olarak müdahaleleriyle iki taraflı sözleşmelere bağlı tutulmaktadır¹³⁹.

Gerçekten, 1991-1995 yılları arasında Danimarka'daki işletmelerde işçi sendikası ile işletme yönetimi arasındaki güç dengesinde önemli değişim yaşanmadığı bilinmektedir. Söz konusu döneme ilişkin olarak yapılan bir ankette; ankete katılan işletmelerin yüzde 23'ü işçi sendikalarının işletme yönetimi üzerindeki etkisinin azaldığını, buna karşılık, yüzde 77'si etkinin azalmadığını ya da arttığını belirtmiştir. Norveç'te işçi sendikasının etkisinin istikrarı, Danimarka'daki işçi sendikalarına göre, daha fazla korunuyor

137 GOETSCHY, JOBERT; s. 176-177.

138 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL; s. 7.

139 A. k., s. 7.

görülmektedir. Norveç'teki işletmelerin salt yüzde 8'i 1991-1995 döneminde işçi sendikalarının etkisinde bir azalma olduğunu bildirmişlerdir¹⁴⁰.

Bu anlamda, işbirliğinin kurumsallaşmış yerel (local) modeli, işletme düzeyinde göreceli informel işveren-işçi ilişkileriyle sonuçlanmıştır. Ancak, bu işbirliğine dayalı yaklaşım işletmeye bağlılık ile karıştırılmamalıdır. Bir başka deyişle, bireysel olarak işçilerin sorgulamadan işletmenin amaçları ile bütünleştiği ve kişisel ve mesleki yeteneklerini geliştirmeyi bu amaçlardan biri olarak gördükleri anlamına gelmemektedir. Aksine, dayanışma esaslı çerçevesinde çıkarlarını koruyup geliştirmek isteyen, özellikle düşük statüdeki erkek işçiler arasında sendikal örgütlenme eğilimi yüksek bulunmaktadır. Bir başka deyişle, Norveç endüstri ilişkilerinde olduğu gibi, Danimarka endüstri ilişkilerinde de işletme düzeyinde işveren ve işçiler arasında ayrı ve çatışan çıkarlar bulunduğu varsayımı kabul görmektedir. Bu nedenle sayısal esneklik uygulamalarına karşı güncel bir direniş vardır¹⁴¹.

Danimarka ve Norveç'te uyumsuzlukların işletme düzeyinde çözülmesini güvence altına almayı amaçlayan güçlü ve belirgin bir iş mevzuatının bulunduğu gözlenmektedir. İşçi sendikaları; işletmenin yasalara uygun olarak faaliyet alanını daraltma, dış kaynaklardan yararlanma ve potansiyel ortaklıklar gibi işletmede önemli yapısal değişimler konusunda danışma hakkına sahiptir. Bu anlamda, farklı bir İskandinav istihdam modeli bulunmaktadır. Bu model, personel servislerinin işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını denemeleri ve uygulamaları konusunda yeterli olanakları içermektedir. Bununla birlikte, yasa, işçi sendikalarının işletme yönetimiyle anlaşamamaları halinde işbirliğinden vazgeçme hakkını korumaktadır¹⁴².

Sonuç olarak, Danimarka ve Norveç'te işçi sendikaları genellikle işletme yönetimleri üzerinde hem önemli bir etkiye sahip, hem de bu etkiyi sürdüreceği gibi görünmektedir. İşçilerin bireysel haklarının yasalar ve sözleşmelerle güçlü bir biçimde korunduğundan işletme yönetiminin genel özerkliğinin önemli ölçüde kısıtlandığı anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, yasal çerçeve çok genel olduğu için, personel servislerinin, Almanya ve Fransa'da olduğu gibi, bir çok ayrıntıyı göz önünde tutma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu nedenle, personel servisleri işbirliğine dayalı uygulamalarda yenilik yapma olanağına sahiptir.

140 A. k., s. 7.

141 A. k., s. 7.

142 A. k., s. 8.

Gerçekten, Danimarka ve Norveç işletmelerinin sayısal esnekliğe yaslanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına düşük derecede, buna karşılık, işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ileri derecede uyum sağlaması beklenmektedir¹⁴³.

İspanya'da Franko dönemi (1939-1975) özgür sendikacığın gelişimini engelleyen ve işçileri işten çıkarma konusunda işverene geniş bir yasal yetki tanıyan otoriter bir miras bırakmıştır. Bu nedenle, demokratikleşme süreci kurumsal değişim ve organizasyonlarda yeniden yapılanmayı içermiştir¹⁴⁴. İspanya'nın demokrasiye geçişiyle birlikte, işletmelerde iş uyumsuzluğunun azaldığına tanık olunmuştur. Ayrıca, bu süreç 1980'li yılların ilk yarısında toplu pazarlığın içeriğini belirleyen usul kurallarına ilişkin bir dizi sözleşmenin yapılması ile sonuçlanmıştır. Bununla birlikte, kurumsal yapılar hala dayanıklı değildir. Bu nedenle işletme yönetimine daha fazla özerklik tanınmaktadır¹⁴⁵.

İspanya'daki işçi sendikaları 1975 yılından itibaren güç kazanmaya başlamalarına rağmen, İskandinav sendikalarının veya Alman sendikalarının ve iş konseylerinin yönetime ilişkin kararları üzerindeki etkisine benzer bir etkiye henüz sahip değildir. Ayrıca, işçi sendikalarının pazarlık gücü taşra ve bölgesel düzey arasında önemli ölçüde değişmektedir. Çünkü, üye sayıları ve ekonomik güçleri henüz beklenen düzeye ulaşmamıştır. İki büyük konfederasyon UGT ve İşçiler Komisyonu, işverenlerin işgücü maliyetlerini azaltmalarını sağlayan kurallara ilişkin değişikliklerin sınırlandırılmasını amaçlamıştır. Ancak, bu sendikaların genel zayıflığı, sayısal esnekliği sağlamak için işletmelerin bireysel pazarlık yoluyla mevzuattan kaçınmalarına olanak tanımıştır. Nitekim, 1996 yılında bağtlanan yeni hizmet sözleşmelerinden sadece yüzde 4.1'i tam süreli sürekli işlere ilişkindir. Bu durum, toplam istihdam içinde geçici istihdamın üçte bir oranında artmasını beraberinde getirmiştir. Ayrıca, tutucu, ataerkil ve sendikal etki ile sınırlandırılmamış olan İspanyol işverenlerinin sayısal esnekliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına kolayca uyum sağlamaları doğal bir sonuç olarak kabul edilmelidir¹⁴⁶.

İspanyol işletmelerinde 1980 ve 1990'lı yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında işbirliğine dayalı bir dizi ayrıntılı ve düzenleyici uygulama

143 A. k., s. 8.

144 Marc van der MEER; "Aspiring corporatism? Industrial relations in Spain," (İçinde) Industrial Relations in Europe. Ed. by Joris Van RUYSEVELDT, Jelle VISSER Sage Publications, London, 1995, s. 311.

145 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL; s. 8.

146 A. k., s. 8.

gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda, genel kurallardan çok, işletmelere özgü bir dizi sözleşmesel düzenlemeye başvurulması karmaşık bir sistemin oluşmasına neden olmuştur. Hükümet sözleşme özerkliğine aşamalı olarak geçişi tercih ettiğinden, işletme yönetiminde karmaşıklık ve yasal güvensizlik ortamı doğmuştur. Ayrıca, İspanyol işletmelerinde personel servislerinin işlevi pek gelişmemiştir ve genellikle göreceli bir ataerkil yönetim anlayışı egemen olmuştur. Bu nedenle, İspanya'da personel uygulamaları, kıt kaynakları bulunan ve sınırlı bir statü verilen uzman personel bölümleri ile tepkiye dayalı bir özellik göstermiştir. Öyleyse, işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamaları nadiren beklenebilecektir¹⁴⁷.

İspanya'da işçi sendikalarının endüstri ilişkileri alanında yeterince etkin olmaması, işletme yönetiminin özerkliğinin artmasına neden olmuştur. Aynı zamanda, personel işlevi geleneksel olarak işlemsel yönelimli olması, işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçilmesi olanağını azaltmaktadır. Bu nedenle, İspanyol işletmelerinin sayısal esnekliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ileri düzeyde, buna karşılık, işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına düşük düzeyde uyum sağlaması beklenmektedir¹⁴⁸.

İngiltere'de insan kaynakları yönetiminin içeriğinin belirlenmesi ve endüstri ilişkileri ile bir arada bulunabilmesi yoğun biçimde tartışılmaktadır. Bu tartışmalar, İngiltere'de yeni bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımının geliştirilmesine yol açmıştır. Ancak, insan kaynakları yönetiminin asıl yapısına veya uygulamasına ilişkin yeterli araştırmaların bulunmadığı bilinmektedir. İngiltere, esasen, diğer Avrupa ülkelerinden farklı bir görünüm sergilemektedir. 1980'ler boyunca iş mevzuatı köklü değişikliklere uğramıştır. Üstelik, bazı yaptırımları da içeren bu mevzuat 1980, 1982, 1988 ve 1990 yıllarında yapılan İstihdam Anlaşmalarını içermektedir. Bu anlaşmalarla sendikaların tanınma hakları engellenmiş, eylemleri frenlenmiş, kapalı işletme ve ikincil gözcülüğü (secondary picketing) ortadan kaldırılmış ve örneğin önce üyelerin gizli oyunun gerekli tutulması suretiyle, sendikaların grev özgürlüğü kısıtlanmıştır. Sonuç olarak, işletme yönetiminin özerkliğinde önemli bir artış olmuştur.

Bu gelişmelere koşut olarak, 1979 yılında işçilerin yarısından fazlası sendika üyesi iken, 1995 yılında sendikalı için sayısı üçte birden daha azdır.

147 A. k., s. 9.

148 A. k., s. 9.

Üstelik, toplu iş sözleşmesi kapsamındaki işçilerin oranı, 1980 yılında yüzde 75’den 1994 yılında yüzde 45’e gerilemiştir. Gerçekten, 1994 yılında yapılan bir araştırmaya göre, İngiliz işletmelerinin yüzde 38’inde sendikal etkide bir azalma söz konusudur. İşçi sendikalarının gücündeki bu gerileme, sayısal esnekliğe dayalı insan kaynakları uygulamalarına geçilmesine yol açarak, işletmelerin istihdam ve işgücü stratejilerinde yönetsel yenilik için geniş bir alan sağlamaktadır.

İngiltere’deki gelişmeler, salt işçi sendikalarının pazarlık gücünün azalmasına koşut olarak işletme yönetiminin özerkliğinde bir artışa yol açmamış, aynı zamanda İngiliz işletmelerinin personel servislerinin rolünde de bir değişime neden olmuştur. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra, özellikle 1970 ve 1980’li yıllarda, personel yönetimi uzmanları endüstri ilişkileri uzmanı gibi işlev görmüşlerdir. Bu rolün ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte, personel servisleri büyük ölçüde işbirliği yaklaşımı ile birlikte, çeşitli teknikleri içeren geniş bir dizi personel hizmeti geliştirmek için çaba göstermek zorunda kalmıştır. Personel servisleri büyük ölçüde, eğitim, işgücünü geliştirme, içsel iletişim ve işletme stratejisi ile insan kaynakları yönetimi stratejisinin bütünleşmesine ilişkin konularla ilgilenmeye başlamıştır. Gerçekten, yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamaları pek çok İngiliz işletmesinde geniş ölçüde desteklenmekte ve uygulanmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin işbirliğine dayalı uygulamalara ileri düzeyde uyum sağlayacağı beklenmektedir¹⁴⁹.

Bununla birlikte, işçi sendikaları insan kaynakları yönetiminin bazı durumlarda işverenler tarafından 1979 sonrası uygulamaya konulan sendika karşıtı mevzuat yardımıyla toplu pazarlık kurumlarının zayıflatılması için kullanıldığını ileri sürmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işin yoğunlaştırılması, ölçüsüz esneklik talebi, istihdamın azaltılması, işçi temsilcilerinin işlevlerinin geriletilmesi, işçi sendikaların zayıflatılması veya yok edilmesi ve rekabet üstünlüğünün toplumsal bakımdan sorumsuzca sağlanması ve korunması için bir araç haline geldiği ileri sürülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işverenler tarafından birlik halinde ve etkin bir yol olarak kullanılabilmesi ve işçi sendikaları için geçmişte kolektivist dayanan iş ilişkisinin tamamen veya kısmen bireyselleştirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bununla birlikte, işçi sendikaları insan kaynakları yönetiminin toplu pazarlık haklarına ilişkin stratejilerine karşı olmadıkları gibi, yüksek

149 A. K., s. 9.

kaliteli, yüksek ücretli istihdamın geliştirilmesi ile yakından ilgilidir. TUC. (İngiliz İşçi Sendikaları Kongresi) nin insan kaynakları yönetimine bu ihtiyatlı yaklaşımı, insan kaynakları yönetiminin işverenlerle yeni bir partnerliğe temel oluşturma konusunda isteksiz olduğunu da göstermektedir¹⁵⁰.

İngiliz işletmeleri genellikle ne ayrıntılı düzenleyici baskılar ne de yönetim üzerinde önemli bir etkisi olan işçi sendikaları ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, geleneksel İngiliz endüstri ilişkileri yaklaşımı yerine, yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının konulması bağlamında hem sayısal esnekliğe, hem de işbirliğine dayalı uygulamalara ileri derecede uyum sağlanmasını kolaylaştırıcı niteliktedir¹⁵¹. Bir başka deyişle, İngiliz işletmelerinin gerek sayısal esnekliğe, gerekse işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ileri derecede uyum sağlamanın önünde önemli bir engel bulunmamaktadır.

150 John GOODMAN, et al.; "Employment relations in Britain," (İçinde) International & Comparative Employment Relations. Ed. by Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY, Sage Publications, London, 1998, s. 57.

151 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL; s. 10.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ENDÜSTRİ

İLİŞKİLERİNİN FARKLILIĞI VE TAMAMLAYICILIĞI

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri tarafları, kurumları, kuralları ve usulleri bakımından farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasındaki ilişkide çatışmaya yol açması kaçınılmazdır. Çünkü, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri için pek çok bakımdan tehdit oluşturduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasındaki çatışmanın birbirini tamamlayacak biçimde uzlaşmaya dönüştürülmesi gerekmektedir.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN FARKLILIĞI

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasında başlıca çatışma alanı işçi ile işveren arasındaki çıkar farklılığına dayanmaktadır.

Endüstri ilişkilerinde temel amaçlar: üretim sürecinde görüşmeler yoluyla işverenlerin, işçilerin ve giderek toplumun çıkarlarını koruyacak koşulların belirlenmesinde uzlaşma sağlamak; işyerindekiler de içinde olmak üzere işletme ve işkolu düzeyinde sorunlara çözüm bulmak; işgücü piyasası politikası hakkında üç tarafı içerecek biçimde ulusal düzeyde uzlaşmaya varmak için iletişim, danışma ve işbirliği mekanizmalarını oluşturmak; ulusal koşullara en uygun düzeylerde görüşme ve uyuşmazlıkları çözüm yollarıyla işverenler, işçiler ve/veya temsilcileri arasında çatışmalardan kaçınmak; en çok gereksinim duyanlardan başlayarak (istihdam, mesleki eğitim, sosyal güvenlik, işçi sağlığı ve iş güvenliği, çocuk, kadın, yaşlı ve göçmen işgücüne ilişkin önlemlerle) sosyal korumanın sağlanmasını kolaylaştırmak; sosyal tarafların kendi aralarında ve sosyal taraflarla devlet arasında düzen, denge ve uyuma dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlamak biçiminde sıralanabilir¹.

Endüstri ilişkilerinde kolektif ve dışsal yaklaşım çerçevesinde, işçilerle işverenler arasında çıkar farklılığı ve potansiyel bir çatışmanın varlığı kabul edilmektedir. Çatışan çıkarların uzlaştırılması, çatışmalardan kaçınılması veya

¹ de SILVA; Achieving, s. 8.

en aza indirilmesi, endüstri ilişkilerinin temel işlevini oluşturmaktadır. Endüstri ilişkileri alanında toplu pazarlık ve uyuşmazlıkları çözüm yolları gibi kolektif süreçler farklı çıkarları uzlaştırmak amacıyla öngörülmüştür.

Öte yandan, 1980'li yıllarda bazı işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmeye başladığı bilinmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynaklarını rekabet üstünlüğü olarak görmekte ve bu amaçla insan kaynakları yönetimi politikalarının işletmenin stratejik planları ile bütünleştirilmesi gerektiğini öngörmektedir. Amerikan insan kaynakları yönetimi düşüncesindeki bu dönüşüm, esasen bu alandaki deneyimlerin bir sonucu olarak kabul edilebilir. Buna göre, işyeri düzeyinde çatışmaya dayalı ilişkiler, işçilerin ve işletmenin yararına değildir. Maliyetlerin ve ücretlerin azaltılmasına dayalı stratejiler işçilerle işletme yönetimi arasında çatışmanın artmasına, taraflar arasında güvenin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum, ürün ve üretim sürecinde yenilik yapılmasını ve kalitenin artırılmasını engellemektedir. İşletme performansının artırılmasında salt yeni teknoloji kullanımına dayalı stratejiler ve geleneksel endüstri ilişkileri yaklaşımları yeterli olmamaktadır. Çünkü, yüksek performans düzeyine ancak insan kaynakları yönetimindeki yenilikleri yeni teknolojilerle bütünleştirerek ulaşılabilmektedir. Ayrıca, işletmelerde yapısal dönüşümün gerçekleştirilmesi için çalışma yaşamının kalitesinin artırılması ve kalite çemberleri gibi işçilerin katılımını teşvik eden girişimlere başvurulmaktadır. Ancak bu girişimlerin işçilerin stratejik kararlar da dahil olmak üzere, kararların alındığı bütün düzeylere katılımı olmaksızın başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi beklenmemelidir².

Bu anlamda, insan kaynakları yönetiminin bütüncül (unitarist) ve bireyci yaklaşımı içinde, işletmede işveren ve işçilerin çıkarlarının ortak olduğu varsayılmakta veya en azından ortak çıkarlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. İşletme yöneticilerinin ve işçilerin değer yargıları, beklentileri ve sosyo-ekonomik amaçları, esasen, sistemin doğasından kaynaklanan nedenlerle farklılık taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin çıkar çatışmasını içermeyen bütüncül çerçevesi ise, işçilerin ve işletmenin çıkarlarının stratejik olarak bütünleşmesi için işbirliği içeren bir ara çözüm olarak sunulmaktadır³.

-
- 2 Sriyan de SILVA, "Elements of a sound industrial relations system," International Labour Organization, ACT/EMP Publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997, s. 24.
 - 3 Ken KAMOCHÉ, "A Critique and a Proposed Reformulation of Strategic Human Resource Management," Strategic Human Resource Management. (İçinde) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 286.

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminde insan ilişkileri yaklaşımının⁴ endüstri ilişkilerinin çatışmaya dayalı anlayışına ilişkin çözüm önerisine değinilmelidir. İnsan ilişkileri yaklaşımında, işçilerin ve işletme yöneticilerinin çatışan hedefleri ve inançları olmasına rağmen, bu tür çatışmaların yöneticilerin uygun politika ve uygulamalara uyum sağlamaları halinde çözülebileceği ileri sürülmektedir. Bir başka deyişle, insancıl olmayan iş düzenlemelerinden kaynaklanan ve çatışmaya yol açabilen bu sorunlar açığa vurulmadan uygun politikalarla çözebilir. İnsan ilişkileri yaklaşımında; toplu pazarlık yerine, iletişim sistemlerinin, insancıl iş tasarımlarının ve karar süreçlerine katılımın konulması salık verilmektedir. Bu yeni yaklaşım sendika karşıtı bir ideolojinin beslemesine olanak tanımaktadır. Ancak, görünürdeki bu sendika karşıtlığı abartılmamalıdır⁵.

İnsan kaynakları yönetiminde çıkar grupları yaklaşımında, çıkar grupları işletme örgütünden potansiyel olarak yararlanan veya örgütün faaliyetlerinden olumsuz biçimde etkilenebilecek kişi ve gruplar olarak kabul edilmektedir. Buna göre, bir işletmenin çıkar grupları; salt hisse senedi sahipleri ve işletme yöneticileri değil, aynı zamanda çalıştırdığı tedarikçiler, işçiler, müşteriler ve yerel topluluğu da kapsamaktadır. Çıkar grubunu oluşturan kümelerin her birinin çıkarları farklı olabilmektedir. Çünkü, kümelerden birinin çıkarları diğerlerine göre yararlı olabildiği gibi, zararlı da olabilecektir. Tıpkı haklar ve görevler bakımından olduğu gibi. Karşıt olmanın bu ilkesi iki ilkeye daha yollama yapmaktadır⁶.

Örgüt çıkar gruplarının (müşterileri, tedarikçileri, hisse senedi sahipleri, işçiler ve yerel topluluk) ortak yarar sağlayacağı biçimde yönetilmelidir. Bu gruplardan her birinin hakları güvence altına alınmalıdır. Ayrıca, kendi refahlarını önemli ölçüde etkileyecek kararlara çıkar grupları da katılmalıdır. İşletme yönetimi soyut bir birlik olan işletmede ve çıkar grupları arasında güvene dayalı bir ilişki sunmaktadır. Bu anlamda, işletme yönetimi, her bir

4 Bilgi için Bkz. yuk. s. 5.

5 John GODARD, John T. DELANEY; "Reflections on the high performance paradigm's implications for industrial relations as a field," *Industrial&Labor Relations Review*. Vol. 53, Issue 3, April 2000, s. 485.

6 Karen LEGGE; "The morality of HRM," (İçinde) *Strategic Human Resource Management*. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 22.

grubun uzun dönemli çıkarlarını korumak amacıyla ve kendilerini temsilen çıkar grupları yararına hareket etmek zorundadır. Bu arada, işletmenin sürekliliğini güvenceye almak için de örgütün çıkarlarını korumak zorundadır⁷.

İnsan kaynakları yönetiminin bu yumuşak yorumu, bireysellik ve sorumlu özerklik ile uyumludur. İnsan kaynakları yönetiminde grupların çıkarlarının karşılıklı (karşılıklı hedefler, karşılıklı etki, karşılıklı saygı, karşılıklı ödüller, karşılıklı sorumluluk) bağımlılığının giderek arttığı politikalar oluşturulmaktadır. Bu aynı zamanda, insanlar için saygıyı gerektirmekte ve ussal insan davranışları için sorumlu özerklik düşüncesi ile de uyum göstermektedir. Bununla birlikte, potansiyel bir sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. Gerçekten, kuramsal olarak, çıkarların karşılıklı bağımlılığı beraberinde getirmesi işçiye saygıyı dışlamak anlamına gelmemektedir. İşletmenin performansına katkısı giderek artan işçiye saygı göstermek ve performansa katkısı oranında haklarını eksiksiz teslim etmek gerekecektir. Bu noktada da çıkarların karşılıklı bağımlılığının göz ardı edilmemesi gerekir⁸.

Endüstri ilişkileri kuramında; işgücü piyasasının tarafları olan işçi ve işverenlerin pazarlık güçleri arasındaki dengesizlik sorunların kaynağı olarak algılanmıştır. Bu nedenle, endüstri ilişkileri işgücü piyasasının tarafları arasında güç dengesini sağlamaya yönelik, örgüt (sendika), bağlam, kural ve ideolojiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir yandan, yasalar, diğer yandan doğrudan ilgililerin kendi kendilerini korumasını sağlayacak örgütlenme, toplu pazarlık ve uyuşmazlıkları çözüm mekanizmaları kolektif bir yaklaşımla dışsal olarak düzenlenmiştir⁹.

Endüstri ilişkilerinin işletmeye göre dışsal ilişkiler üzerinde yoğunlaşması, özellikle ulusal ve işkolu düzeyinde toplu pazarlık kurumları, esasen, işverenler tarafından da olumlu karşılanmıştır. Çünkü, bu yolla işgücü maliyetlerine dayalı bir rekabet üstünlüğü azaltılacaktır. Bunun yanı sıra, özellikle toplu pazarlık, iş ilişkisinin en çatışmalı boyutlarından birini işyeri dışına taşımış ve işçi ile işveren temsilcilerinin sorumluluğuna bırakmıştır. İşçi sendikaları doğal olarak bu durumu kendilerine işyeri dışında etkili bir temel sağladığı için olumlu karşılamıştır. Bu yaklaşım gelişmekte olan ülkelere aktarıldığında olumsuz sonuçlara da yol açmıştır. Çünkü, bu durum sendikaların politize olmasını

7 A. k., s. 22.

8 A. k., s. 23.

9 de SILVA, Elements, s. 5.

kolaylaştırmıştır. Ayrıca, kararların işletme dışında alındığı bir sistemin işleyebilmesi, işçilerin ve işverenlerin ileri düzeyde eğitimini ve işçilerin işyeri düzeyinden başlayarak faaliyet gösteren temsilcilerinin hareketlerini izleyebilmesini gerektirecektir¹⁰.

İnsan kaynakları yönetimi ise, işletmedeki içsel ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında, çalışma ilişkilerindeki sorunların, kişilerin iyi yönetilmemesi gibi, işletmeden kaynaklanan nedenlerde aranması ve çözümlerin, dışardan empoze edilen politikalarla değil, işletme içinde geliştirilecek politikalarla bulunması gerektiği kabul edilmektedir. Buna göre, dışsal işgücü piyasasının düzenlenmesi, işçilerin bütün sorunlarının çözüleceği anlamına gelmemektedir. Çoğulcu bir bakış açısı içinde, çalışmayla ilgili sorunların salt işverenler ve işçiler arasındaki çatışmaya ilişkin olmadığı fark edilmiştir. Çalışmaya ilişkin olarak düşük verimlilik, işe devamsızlık, yüksek işgücü devri, iş güvencesinin yokluğu, tatmin edici olmayan veya güvensiz çalışma koşulları, standart ücret sistemlerinde performansın tamamlanması ve motivasyon eksikliği gibi pek çok sorunun varlığı bilinmektedir. Bu sorunların pek çoğu dışsal işgücü piyasasında oluşturulacak yöntemlerle çözülemez. Öyleyse, işletme içinde alınacak önlemlere gereksinim vardır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminden kaynaklanan ve 1980'lerden itibaren giderek kabul görmeye başlayan bir başka görüşe göre, çalışmaya ilişkin sorunlar, dışsal faktörlerden çok, işletmede insan kaynaklarının gerektiği biçimde yönetilmemesinden kaynaklanmaktadır. Öyleyse, işletmede insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına geçilmelidir. Buna göre, örgütsel ve bireysel hedeflerin kesişmesinin güvenceye alınması ile bireysel ve örgütsel gereksinimler arasında denge kurulması amacı güdülmelidir. İşletmenin değişim ve piyasa koşullarına uyum sağlama baskısı ile karşı karşıya kalması işverenlerin işletme düzeyindeki çalışma sorunları üzerinde yoğunlaşılmasına da yol açmıştır¹¹. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi çalışanları topluca korumaya yönelik ortak kurallardan çok, işçilerin örgütle bütünleşmesini, örgüte bağlılığını, esneklik ve kaliteyi arttırmak üzere geliştirilen, politika ve uygulamalarla ilgilidir¹².

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılığın bir başka görünümü, artık endüstri ilişkilerinin işletme planlamasında dışsal bir

10 A. k., s. 5.

11 A. k., s. 6.

12 de SILVA, s. 30.

faktör olarak değerlendirilmesinden vazgeçilmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin daha bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, endüstri ilişkilerini işletme planlamasına ve stratejisine yakınlaştırmıştır. Bunun sonucunda, insan kaynakları yönetimi endüstri ilişkileri uzmanlarının yerine getirdiği bir işlev olarak görülürken, artık hat yöneticilerinin sorumluluğuna bırakılmaktadır¹³.

Bir başka çatışma alanı, iş ilişkilerinin bireyselleşmesidir. İnsan kaynakları yönetiminde toplu pazarlık yerine, iletişim sistemleri, insancıl iş tasarımları ve katılımcı karar süreçleri tercih edilmektedir. Bu durum, sendika karşıtı yeni bir ideolojinin gelişmesine de yol açmaktadır¹⁴. Çünkü, endüstri ilişkileri ve yönetime katılma çalışanların, genellikle doğrudan değil, sendikaları aracılığıyla katılımını içermektedir. Oysa, insan kaynakları yönetiminin işçilerin sadakati ve bağlılığından yararlanma düşüncesi, işverenlerle işçi sendikaları arasında veya endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetimi arasında başlıca potansiyel çatışma alanlarından birini oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, işçilerin becerileri ve performanslarının rekabet üstünlüğünün en önemli unsurlarından biri olduğunun giderek kabul edilmesiyle birlikte, işçilerin danışma, bilgi paylaşımı ve iki taraflı iletişim prosedürleri yoluyla çalışmalarını ve işlerini etkileyen konulara katılmaları giderek önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işçilerin sürece katılımının giderek artacağı anlaşılmaktadır. Gerçekten, işçiler üretim sürecinin her aşamasında eğitim bakımından daha ileri nitelik ve beceri kazanmaya yönlendirilmektedir. İşçilerin üretim aşamasındaki karar süreçlerine daha fazla katılması, kalite ve verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır. Çağdaş işletmelerde, etkin karar alma veri ve bilgilerin analizi için bilgi akışının bulunması gerekmektedir. Günümüzde çalışma daha çok kişiler arası becerileri, işçiler arasında daha fazla eşgüdüm sağlamayı ve bilgi paylaşımını içermekte ve gerektirmektedir. Standart ürünlerin üretimden, daha fazla katma değer ve bilgiye dayalı faaliyetlere doğru geçen işletmeler (ve ekonomiler) artan yeniliğe, yaratıcılığa ve bilginin daha iyi kullanılmasının arttırılmasına gereksinim duymaktadır. Bütün bunlar, işçilerin katılımını gerektirmektedir. Katılım kişilere bir ölçüde denetim olanağı verdiği için son derece motive edicidir. Bunlar, katılımcı bir ortamda işteki performanstan kaynaklanacak öze ilişkin ödüllerdir. Katılım yeni hedefler oluşturulmasına doğru genişledikçe, başarmak için işletme hedeflerine olan bağlılık da artacaktır¹⁵.

13 A. k., s. 31.

14 GODARD, DELANEY, s. 482.

15 de SILVA: Elements, s. 26.

Bu anlamda, çalışanların örgüte bağlılığı, insan kaynakları yönetimi modellerinin temel unsurudur. Bu unsur, insan kaynakları yönetimini hem geleneksel personel yönetiminden, hem de geleneksel endüstri ilişkileri sisteminden farklı kılan en önemli özelliktir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarının stratejik uyum, kalite, esneklik ve bağlılık olarak kabul edilmesi halinde, işçinin salt işletme örgütüne bağlılık amacı, sendikacılığa doğrudan tehdit olarak kabul edilmektedir¹⁶.

İşletmeye bağlılığın güvence altına alınması bakımından insan kaynakları yönetiminin, ekipler halinde çalışma, iletişim ve işbirliği uygulamalarından yola çıkılarak, kollektivist bir boyutu da içerdiği ileri sürülmektedir. Buna örnek olarak da Japonya'da olduğu gibi, daha çok endüstri ilişkileri uygulaması olan ortak danışma mekanizmalarının, toplu pazarlığın tamamlayıcısı olabileceği gösterilmektedir. Ancak ekipler halinde çalışma, işletmeye potansiyel bir bağlılık anlamına gelse bile, bu durum sendikaya olan bağlılıkla çatışmaktadır¹⁷.

Yeni işçi kümelerinin ortaya çıkması, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılığı belirginleştirmektedir. Endüstrileşmiş ülkelerde bilgi işçilerinin (çekirdek işgücünün) doğuşuna tanık olunmaktadır¹⁸. İşletmeyi rakiplerinden farklı kılan kendine özgü bilgiye sahip işçileridir. Bu işçilerden yoksun kalınması, işletmenin yok olması anlamına gelmektedir. Bu işçilerin yeteneği, organizasyonun gelecekte rekabet edebilirliğini belirleyecek olan "bilgiyi verimli kullanmaya" dayanmaktadır. Bilgi işçilerinin maliyeti yüksek ve çoğu zaman sayıları sınırlıdır. Ülkelerine ve çalıştıkları işletmelere bağlılıkları zayıftır. Gerek ulusal sınırlar içinde, gerekse arasında, bilgiye dayalı becerilerin en geçerli ve ödüllerin en yüksek olduğu yerlere doğru hareket ettikleri için coğrafi akıcılıkları yüksektir. Bilgi işçileri yaratıcılığa, yeniliğe, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesine yönlendiren bir çevreyi tercih ettikleri için, ideal modele en ileri derecede uyum gösteren insan kaynakları yönetimi sistemine sahip işletmeler tarafından çekilecektir. Endüstri ilişkilerinin kurala bağlı, standart ve kollektivist yaklaşımı karşısında, insan kaynakları yönetiminin yaklaşımları bilgi işçilerinin taleplerine daha uygundur. Bu tür işçilerin tek düze bir sisteme (örneğin, toplu pazarlığa dayalı bir ücret sistemine) bağlı kalmaları beklenmez. Ancak, performanslarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir¹⁹.

¹⁶ GUEST, s. 239.

¹⁷ de SILVA; Achieving, s. 9.

¹⁸ Nusret EKİN, "Ortak Eğitim, Ortak Gelecek," *Mercek. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Temmuz 2000*, s. 6 vd.

¹⁹ de SILVA; s. 24

İnsan kaynakları yönetiminde çekirdek işgücü için işbirliği, işletme kültürü programları, ücret paketleri, ekipler oluşturulması yoluyla sağlanırken, çevresel işgücü (kısmi süreli, evde çalışan, taşeron işçiler) de her an hazır tutulmaktadır. Çevresel işgücü kümeleri kitle üretimi döneminde geliştirilmiş olan ve birey olarak işçiyi değil, işletmede çalışan işçilerin tamamını esas alan geleneksel endüstri ilişkileri modeli ile uyumsuz hale gelmeye başlamıştır²⁰.

İnsan kaynakları yönetiminin kolektif ilişkilerden çok, bireysel ilişkiler üzerinde duran yaklaşımı, özellikle parasal ödül sistemlerinde somutlaşmaktadır. Endüstri ilişkilerinde, ücretlerin genellikle kolektif olarak belirlenmesi ve eşitliği sağlayacağı için de standartlaşması üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle ücretler, toplu pazarlık yoluyla, işletme içinde eşitliği gözetecek ve sosyal adaleti gerçekleştirecek biçimde, çoğu zaman da işkolu genelinde standart olarak belirlenmektedir²¹.

İnsan kaynakları yönetiminde eşitliğin, işçilerin performanslarındaki (bireysel veya grup) ve becerilerini kullanmalarındaki farklılık gözetilerek sağlanacağı düşünülmektedir. Bu nedenle de performans geliştirmenin yanı sıra, beceriye dayalı ücret sistemleri uygulanmaktadır. Ancak, işçiler arasında gerek performansları, gerekse becerileri bakımından ortaya çıkan farklılık, işlevsel esneklik ve sayısal esneklik (iş süresi esnekliği, ücret esnekliği, standart dışı sözleşmeler) uygulamaları nedeniyle giderek artmaktadır²².

Bu bağlamda, işverenlerin asgari ücret uygulaması konusunda geleneksel endüstri ilişkileri yaklaşımıyla çatışan görüşlerine de değilmelidir. Yasal bir asgari ücretin bulunduğu ülkelerde, işverenler üç bağlamda konu ile ilgilidir. Bunlardan birincisi, asgari ücret düzeyinin bazen işletme dışından kaynaklanan endişelere (örneğin, politik) veya ücret düzeylerini tanımlamak için yetersiz verilere kilitlenme eğilimi göstermesidir. İkincisi, asgari ücretin belirli bir düzeyin üzerinde sabit tutulması halinde (olumsuz etkinin ölçüsü, daha çok hangi düzeyde olduğuna bağlıdır), küresel pazarda rekabet edebilirlik üzerinde olumsuz etkilerinin olmasıdır. Bu nedenle, pek çok işveren asgari ücreti, yoksulluk sınırının altında yaşayanlar varsa, bunların ücretlerini yukarıya çekmek için bir güvenlik önlemi olarak görmeyi tercih etmektedir. Üçüncüsü

20 A. k., s. 25.

21 A. k., s. 9.

22 Gülten KUTAL, Ali Rıza BÜYÜKUSLU, Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama. Der Yayınları, No. 190, İstanbul, 1996, s. 120.

ise, asgari ücretlerde artan işgücü maliyetlerinin dengelenmesine yardımcı olacak verimlilik artışları ile uygun olmayan artışlara ilişkindir²³.

Öte yandan, işverenler ve bazı hükümetler, ücret düzeylerinin belirlenmesinin hayat pahalılığı ve kıdem gibi geleneksel ölçütlerinin gözden geçirilmesini istemektedir. Esnek (yani, karlılık ve verimliliğe dayanan) ücret sistemi ekonomik durgunluğa uyum sağlayabildiği ve aynı zamanda performansı ödüllendirebildiği için dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, asıl sorun, işçilerin ve işçi sendikalarının ücret sistemi reformunu görüşmeyi sürdürmeye ikna edilebilmesidir. Uzlaşmaya dayalı sözleşmelerle gerçekleşmedikçe, insan kaynakları yönetimi sistemlerindeki değişimin ve kapsamlı bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin bir parçası olmadıkça ücret sistemi reformunun amaçlarına ulaşamayacaktır²⁴.

Ücretlerin belirlenmesi, geleneksel olarak, yasal düzenlemelere, toplu iş sözleşmelerine, hizmet sözleşmelerine ve kimi zamanda uzlaştırma kurumları ile mahkeme kararlarına konu olabilmektedir. Ücret ve ücret artışlarını belirlenmesinde, işletmenin gelir düzeyi, iş değerlemesi, işçinin kıdemi, hayat pahalılığı, işgücünün kıtlığı veya fazlalığı, tarafların gücü ve becerileri ölçüt olarak alınmaktadır. Bu anlamda, beceriler ücret artışlarında bir ölçüt olarak göz önünde tutulmasına rağmen, beceri kazanılmasının ücret sistemleriyle teşvik edilmesi ender uygulamalardandır. Gelişmiş ülkelerde rekabet üstünlükleri düşük ücretlerle değil, teknolojinin, verimliliğin ve kalitenin geliştirilmesi suretiyle, yüksek kazançların ve yaşam standartlarının sağlanması ve korunması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Yeni sanayileşmiş Asya ülkelerinde teknolojik gelişme ve verimlilikle düşük ücretlerin bağdaşmadığı ve sürdürülemediği fark edilmiştir. Japonya, Singapur ve Güney Kore, katma değeri yüksek ve teknolojiye dayalı hizmet alanlarına doğru yönelerek başarılı olmuştur. Çünkü, bu ülkelerde beceri geliştirmeye yatırım yapılması ve yüksek ücretlerin geleceğin bilgiye dayalı endüstrilerine girmek için temel bir strateji olduğu gerçeği kabul edilmiştir. Eğitim ve becerilere yapılan yatırımlar verimliliğin artırılmasına katkı yaptığı ve bu da yüksek ücretlere katlanma kapasitesi yarattığı için gerçek ücretlerin artması mümkün olmuştur. 1980'li yıllarda Singapur'da katma değeri yüksek faaliyetleri gerçekleştirmeyi teşvik etmek için, bilinçli olarak, yüksek ücret stratejisine geçiş benimsenmiştir. Verimlilik artışlarının sürdürülebilmesi, yüksek ücretlerin korunabilmesi için gereklidir.

²³ de SILVA; s. 35.

²⁴ A. k., s. 35.

Çünkü, gerçek ücretlerde bir artış sağlanmaksızın uzun dönemli bir verimlilik artışı gerçekleşemeyecektir²⁵.

Geleneksel ücret sistemlerinde, yöneticiler dışında çalışanlar için ücretler sektörler arasında ve sektör içinde (örneğin, kamu, belirli endüstriler) ve işletme içinde standart olarak belirlenmektedir. İşverenler yabancı rekabetinden korunan (bazı durumlarda tekellere yol açan) yerli pazarlarda rekabet ettikleri süre içinde, performans, işe alma ve iyi personelin işletmede tutulması vb. gibi endişeler duymadıkları için, standartlaşmadan da yakınmamışlardır. Gerçekten, standardizasyonun işgücü maliyetlerine dayalı rekabeti azaltması işverenlerin ve işçilerin yararına bir durum yaratmıştır²⁶.

Ulusal ekonomilerin aşamalı olarak dünya ticaretine ve yabancı yatırıma açılmasıyla birlikte, ulusal işletmeler karmaşık teknolojilere, mal ve hizmetlerin üretiminde daha verimli yöntemlere sahip küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin rekabetiyle karşılaşmıştır. Pek çok ülkede yabancı işletmeler, ulusal işletmelerin ödeme gücünü aşan koşullarla gelişmiş beceri ve yeteneği olan işgücünü çekmede son derece başarılı olmuştur. Küreselleşme sürecinin hızlanması ile birlikte piyasa koşullarının yükselişi, hükümetleri ve işletmeleri maliyet ve kalite bakımından küresel ölçütlere uygun üretim yapmaya yöneltmiştir. Bu nedenle, ulusal düzeyde ve işletme düzeyinde performansın bir göstergesi olarak verimlilik ve kalite artışı gelişmekte olan ülkeler için de önem kazanmıştır. Düşük maliyetli imalattan yüksek-becerili ve teknolojiye-dayalı üretime doğru bir ilerleme arayışı içinde olan ekonomiler standart ücret sistemleri yerine beceri farklılıklarını dikkate alan ücret sistemlerine gereksinim duyulmaktadır. Bunun yanı sıra, eğitim alanında işgücünün becerilerinin geliştirilmesi ve çok nitelikliliğin kazandırılması için isabetli ve uzun dönemli yatırımların teşvik edilmesi de gerekmektedir²⁷.

Endüstri ilişkileri alanında, tarafların pazarlık güçleri ölçüsünde sonuçların alındığı işletme dışında toplu pazarlık işverenler için eşitliği sağladığı için sosyal adalete ulaşmanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak bu tür pazarlık giderek verimlilik ve performansa daha az katkı yaptığı gerekçesiyle istenmemektedir. Ulusal veya işkolu düzeyinde toplu pazarlık performansa dayalı ücret programlarının uygulanması olanağını sınırlamaktadır. Toplu pazarlığın ademi

25 A. k., s. 36.

26 A. k., s. 36.

27 A. k., s. 36.

merkezileşmesi, işletme düzeyinde etkinlik ve performansın artırılması gereksiniminin bir sonucudur. Bu nedenle, ademi merkezileşme ile birlikte, işverenlerin ücret artışlarında performans ölçütlerini kullanma arayışı içinde olması doğal karşılanmalıdır. Standart-dışı istihdam biçimlerindeki artış da alternatif ödeme biçimlerinin yaygınlaşmasında etkili bir faktör olmuştur²⁸.

İnsan kaynakları yönetiminin yumuşak yorumu, bütün işçiler için eğitim ve geliştirmenin artırılmasını önermektedir. Ancak, hizmet sözleşmesi esas alınarak çekirdek-çevresel işgücü ayırımı izlenecek olursa, standart-dışı sözleşmelerle çalışan işçilere, çekirdek işçilerle eşit muamele edilip edilmeyeceği kuşkuludur. Çalışma ve çalışma yaşamı koşullarının karşılaştırma yoluyla eşitlendiği ve standart-dışı sözleşmelerin işçilerin tercihine bağlı olduğu hallerde bile, sadece çekirdek ve birinci sıra çevresel işgücü, işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarından yararlanabilmektedir. Bu durum, çoğunluğun standart-dışı (geçici, belirli süreli vb.) hizmet sözleşmelerine bağlı olarak çalıştığı, iş güvencesinin giderek azaldığı ve işin yoğunluğunun giderek arttığı koşullarda yalnız bir azınlığın gelirinin yüksek düzeylere ulaşabileceği anlamına gelmektedir²⁹.

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin bir başka çatışma alanı, insan kaynakları yönetiminin bilinçli olarak, sendika karşıtı ve sendikadan uzaklaşma stratejisi olarak uygulanması halinde ortaya çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi sendika karşıtı bir yaklaşım olarak uygulanabilir. Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları işçi sendikaları için üç biçimde tehdit oluşturabilmektedir. Birincisi, işçi sendikalarının devre dışı bırakılıp işçilerle iletişim için yeni kanallar oluşturulmasıdır. İkincisi, işçilerin ve sendikalarının savunma amacı taşıyan geleneksel tepkilerini çekmeyecek yönetim uygulamalarına başvurulmasıdır. Üçüncüsü ise, sendikal örgütlenmenin bulunmadığı işletmelerde insan kaynakları politikalarının sendikalara duyulan gereksinimi azaltacak biçimde tasarlanması ve uygulamaya konulmasıdır³⁰.

İngiltere’de yerleşen Japon çokuluslu işletmeleri toplu pazarlık sürecinde işçi sendikalarının gücünü sınırlandırmak amacıyla, işyeri düzeyinde katılcı organizasyon anlayışı çerçevesinde, işçilerle iletişim kanallarının oluşturulmasına ilişkin bir düzenleme getirmiştir. Bu düzenlemeye göre

28 A. k., s. 36.

29 LEGGE, s. 28.

30 MABEY, SALAMAN, STOREY, s. 513.

oluşturulacak işletme konseyinde işletmede çalışanların tamamı temsil edilecek; işçilere bilgi verme ve danışma olanağı sağlanacak, toplu pazarlık sürecine ilişkin olarak çalışma koşulları görüşülecek ve işçilerin şikayetleri dinlenip, çözümü için birlikte karar verilecektir³¹.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN TAMAMLAYICILIĞI

Günümüzde insan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkilerinin bir bütünün birbirini tamamlayan iki parçası olup olmadığı sorgulanmalıdır. Bu sorgulama, insan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkilerinin bütünleştirilmesi ya da paralel sistemler olarak kalmasını açıklamayı gerektirmektedir.

A. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Bütünleşmesi

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasında görülen uyumsuzluğun azaltılması, her iki disiplinin de sınırlarının genişlemesini içeren bir bütünleşmeyi ifade etmektedir. Endüstri ilişkileri, çok disiplinli ve disiplinler arası bir alandan doğmasına rağmen, toplu pazarlık üzerinde yoğunlaşması eleştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işletme düzeyinde endüstri ilişkilerinin sınırlarını hem düşey (stratejik, işlevsel ve işyeri düzeyi) hem de yatay (teknoloji, imalat sistemleri, finansal denetimler ve hatta pazarlama) olarak genişlemeye zorladığı ileri sürülmektedir³².

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin uyumlulaştırılması, bazı ön koşulların sağlanmasına bağlıdır. 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 varsayılmasına bağlıdır. Bu bağlamda, verimliliğin hem insan kaynakları yönetimi, hem de endüstri ilişkilerinin ilgi alanına girmesi gerekmektedir.

31 Ahmet SELAMOĞLU, Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı. TÜHİS (Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörül Kamu İşverenleri Sendikası), Yayın No: 27, İstanbul, 1998, s. 232.

32 Russell D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS; "Change and Continuity in Industrial Relations: An Introduction," (İçinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 8.

Bu koşulların sağlanması, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin uyumlulaştırmayı kolaylaştıracak biçimde değişmesini beraberinde getirmektedir³³.

Endüstri ilişkileri, özellikle küreselleşme ve yapısal değişim bağlamında önemli bir rol oynadığından, insan kaynakları yönetiminin öncelikle uyumlulaştırılması gereken boyutlarının, çalışanlara verilecek eğitimin konularının ve işveren örgütlerinin oynayacağı somut rolün belirlenmesi gerekecektir³⁴. Bu nedenle, endüstri ilişkileri için kullanılan (hizmet sözleşmesinin bazı yönleri, toplu pazarlık, ücretin belirlenmesi, uyuşmazlıkların önlenmesi ve çözülmesi ile işçi sağlığı ve iş güvenliğe ilişkin diğer konular hakkında) eğitim olanaklarının insan kaynakları yönetimi alanında daha fazla kullanılabilmesi muhtemeldir. İşverenlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirme konusunda sahip oldukları geniş olanaklar, işçi sendikalarının bilgilendirilmesini de içerecek biçimde kullanılmalıdır. Buna göre, işletme yönetimi insan kaynakları yönetimi girişimlerine işçi sendikalarının katılımını sağlamalıdır. Sendikal yapıların Japonya’da olduğu gibi, işletme sendikaları biçiminde değişmesi, bu tür bir katılım için potansiyeli arttırabilecektir.

Sendikal katılım, esasen insan kaynakları yönetimi girişimlerinin etkinliği bakımından da önem taşımaktadır. Sendikalı işletmelerde, işyeri düzeyindeki işbirliği mekanizmalarının, işçi sendikalarına danışmayı da içerdiği için, daha etkin işlediği görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin işçi sendikası ile işbirliği stratejisi izlemeleri önerilmektedir. Bu stratejiye uygun olarak, işletme yönetiminin ortak sendika-yönetim komiteleri kurması ve bu yolla işçilerin katılımını ve bazı durumlarda da sendika yöneticilerinin işletmede stratejik kararlara katılmalarını sağlamak suretiyle işçi-yönetim ilişkilerini geliştirmesi beklenmektedir. Bu stratejiyle verimlilik ve etkinliğin artırılması, yüksek ürün kalitesi, tüketiciye daha iyi hizmet vermek suretiyle gelirin artırılması ve işgücü maliyetlerinin azaltılması amaçlanmıştır. İşbirliği stratejisi, yönetim hakkının tamamen ortadan kaldırılması anlamına gelmemektedir. Bu tür bir stratejiyi benimseyen işletmeler, ödünen pazarlıklarına, sermaye ikamesine ve hatta taşeron uygulamasına başvurabilmektedir. Bununla birlikte, işçi sendikasının dışlanması

³³ de SILVA; s. 32.

³⁴ A. k., s. 38.

yönündeki girişimlerden ve işçi sendikalarının meşruluğuna yönelik eleştirilerden kaçınılmaktadır³⁵.

İşçi sendikalarının da insan kaynakları yönetimi girişimlerine katılma konusunda daha istekli olmaları beklenmektedir. Ancak, işçi sendikasının işbirliği içine girmesi, insan kaynakları yönetimi girişimlerinin sendikadan kaçınma stratejisi olarak algılanıp algılanmadığına bağlıdır.

Gerçekten, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerine yöneltilmiş bir tehdit olarak görülmemesi uyumlulaştırma için önem taşımaktadır. Bağlılık kavramının bireysel ve bütüncül içeriğine rağmen, belirli koşullar altında iki yönlü olup olmadığı tartışılmaktadır³⁶. Buna göre, çalışanların bir yandan işletmenin hedeflerine ve değerlerine bağlılığının, diğer yandan işçi sendikasına ve değerlerine bağlılığının mümkün olabileceği ileri sürülmektedir. Gelişmiş bir işbirliği ortamında, ilke olarak, ikisi arasında mutlak bir çatışma olması beklenmemektedir. Büyük ölçekli Japon işletmelerinde olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri bir arada bulunabilir. İşletme sendikacılığının kolaylaştırdığı koşullarda işçi sendikaları insan kaynakları yönetimi politikalarının oluşumuna dahil edilebilir. Danışma ve iletişim sistemleri de işçilerin, sendikalarının ve işletme yöneticilerinin kendi refahları ile işletmenin büyümesi ve rekabet üstünlüğü kazanması arasında ilişki kurmalarını sağlayacak ortak anlamlar ve amaçlar geliştirmelerine katkıda bulunabilir³⁷.

Uyumlulaştırma süreci, toplu pazarlığın işyerindeki sorunların çözümüne yardımcı olacak biçimde yeniden tasarlanmasını ve çatışmacı ilişkilerden kaçınılmasını gerektirmektedir. Ayrıca, endüstri ilişkilerinin yeni iş organizasyonu biçimlerini ve ekip çalışmasını göz önünde tutarak, örgütsel davranış ve psikoloji, endüstri sosyolojisi gibi diğer sosyal disiplinlere doğru açılımı beklenmektedir. Endüstri ilişkilerinde, işletmede iletişimin salt kolektif olmasının gerekli olmadığı, aynı zamanda Japonya'daki ortak konseylerde olduğu gibi ikili iletişim sistemlerinin mümkün ve birbirlerini tamamlayıcı olduğunun da kabul edilmesi gerekmektedir.

35 William N. COOKE and David G. MEYER, "Structural and Market Predictors of Corporate Labor Relations Strategies," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, No. 2 (January 1990), s. 281.

36 GUEST, s. 24.

37 de SILVA, s. 30.

Bu arada, işçi sendikalarının ulusal sorunlarla uğraşmamaları da salık verilmektedir. Endüstri ilişkilerinin geleneksel hedefleri arasında yer alan sosyal adaletin sağlanmasının ötesinde, daha stratejik bir bakış açısı geliştirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Bu anlamda, çalışma ve çalışma yaşamı koşullarının standartlaşması üzerinde durmaktansa, verimliliğin artırılması ve işletmenin rekabet üstünlüğünün savunulması gerekmektedir³⁸.

Bu bağlamda, endüstri ilişkilerinde değişim, işyeri düzeyindeki işleyişine bağlı kılınmaktadır. Buna göre, endüstri ilişkilerinin işyeri düzeyine uyumunun sağlanamaması, insan kaynakları yönetiminin yükselişi için zemin hazırlayacaktır³⁹. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin bütünleştirilmesi çerçevesinde bu yaklaşım haklılık payı taşımakla birlikte bütünüyle doğru da değildir. Çünkü, endüstri ilişkileri sorunları hem işletmeye göre dışsal, hem de içsel koşullardan kaynaklanmaktadır. Sorun, işletmeye göre dışsal çevre üzerinde çok fazla durulmuş olması ve bu nedenle de işletme içinde gereksinim duyulan politikalara ve uygulamalara yeterince önem verilmemiş olmasından ileri gelmektedir. Dolayısıyla, iş ilişkilerinin işletmeden başlayarak düzenlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir. İşletmeye göre dışsal alanın etkisi, iş ilişkilerinin düzenlenmesinde zorlayıcı değil, kolaylaştırıcı olmalıdır. Bu etkinin çalışanları koruma amacı taşıdığı (sosyal güvenlik, işçi sağlığı ve iş güvenliği, örgütlenme özgürlüğü, haftalık ve diğer tatillerle dinlenme süreleri vb. alanlara ilişkin) zamanlarda, endüstri ilişkileri alanında belirli temel standartların önerilmesine gereksinim duyulmaktadır⁴⁰.

Endüstri ilişkileri sisteminin insan kaynakları yönetimi ile bütünleşmesi, bir yandan işletme yönetimi ile işçiler (ve temsilcileri) arasındaki ilişkilerin, diğer yandan bu taraflarla devlet arasındaki ilişkilerin çatışmacı değil, uyumlu ve işbirliğine dayalı olmasını gerektirmektedir. Bu bütünleşme; işletmede ekonomik etkinliği, verimliliği, motivasyonu, çalışanların bağlılığını ve karşılıklı güvenin sürdürülmesini sağlayacak bir sistemin oluşturulmasını sağlayabilir. Üstelik, endüstri ilişkileri sisteminin tarafları ve bu taraflar arasındaki ilişkiler eşitlik, adalet, düzen ve denge arayışına dayanmaktadır. Bu anlamda, uyuşmazlık ve çatışmadan uzak durma ve kaçınılamaz hale gelirse

38 A. k., s. 32.

39 de SILVA; Elements, s. 6.

40 A. k., s. 6.

çözüm yollarını kullanma endüstri ilişkileri sisteminin kurum, kural ve usullerinin de bir gereğidir. Gerçekten, yasal düzenlemeler yanında, gerek iki taraflı, gerekse üç taraflı sözleşmeler, düzenlemeler ve gelenekler uzlaşmaya dayalı olarak hazırlanır ve uygulamaya konulur⁴¹.

Bu anlamda, uyumlulaştırma, insan kaynakları yönetiminin dışsal alanı daha çok dikkate almasını ve endüstri ilişkilerinin işyeri düzeyindeki ilişkiler üzerinde daha çok yoğunlaşmasını gerektirmektedir. Endüstri ilişkileri bakımından uyumlulaştırma, işyeri düzeyindeki ilişkilerin, kolektif ilişkilerin bütün boyutlarını içerecek kadar geniş olması gerekmeyeceğinin kabul edilmesi anlamına da gelmektedir⁴².

B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Paralel Sistemler Olarak Kalması

Bütünleşmeye alternatif bir yaklaşım da, iki sistemin bir arada bulunmasıdır. Bu yaklaşımda, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin bireysel ve kolektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşan paralel sistemler olarak kalacağı varsayılmaktadır. Paralel sistemler olarak kalmaları halinde, insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkilerine yakın bir rol oynayacak, ancak endüstri ilişkileri de işyeri dışında, farklı bir düzeyde var olmayı sürdürecektir. Devlet, sınırlı da olsa, rol oynamayı sürdürecektir. Bu çözümün uygulanabilirliği sosyal sistemde bazı genel standart kuralların gerekli olduğu konusunda uzlaşmanın sağlanmasına bağlıdır⁴³. Böyle bir uzlaşmaya varılması halinde, gelecekte hem endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin kendine özgü kurum, kural ve usulleri korunmuş, hem de birbirine koşut biçimde varolmanın koşulları yaratılmış olacaktır. Ancak, bu yaklaşım, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin ilgi ve etkinlik alanlarının sınırlı kalması anlamına gelmektedir.

Bu seçenek, esasen, her iki sistemin üstün yanlarından yararlanmayı da beraberinde getirecektir. Bunun için, öncelikle insan kaynakları yönetiminin üstün yanlarının hem işkollarında ve hem de ekonomi genelinde yaygınlaşması gerekmektedir⁴⁴. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin işletme

41 A. k., s. 9.

42 de SILVA, s. 32.

43 A. k., s. 33.

44 A. k., s. 33.

yöneticilerinin eğitimini de içeren bir anlayışla uygulanması, işletme stratejilerinin salt maliyetleri değil, aynı zamanda esneklik, kalite, müşteri hizmetlerini esas alan rekabet üstünlüğüne göre oluşturulması; çalışanların motivasyonunun artırılması için iş güvencesini içeren istihdam politikalarının, eğitimi içeren insan kaynakları yönetimi politikaları ile desteklenmesi, işverenlerin uzun dönemli çıkarlarını gözeterek, kişilere yatırım yapma konusunda istekli olması; insan kaynaklarının işletmelerin dış dünyadan soyutlanmış bir anlayışla yönetilmelerinden kaynaklanan eksikliğinin giderilmesi de önem taşımaktadır.

İşletme yönetimi ve işçiler veya işçi sendikaları arasında işbirliği, salt uyuşmazlıkların veya fikir ayrılıklarının çözümünü kolaylaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda anlaşmazlıkların doğmasına da engel olmaktadır. Ulusal düzeyde sosyal diyalog geleneğinin geliştiği ülkelerde, tarafların kendi aralarındaki ilişkilerinin biçimlenmesine aktif olarak katılması ve bir uzlaşmaya varılması kolayca sağlanmaktadır. İşveren örgütleri ve işçi sendikaları arasında genellikle işkolu düzeyinde görüşme toplu pazarlığın ön koşuludur. Bununla birlikte, işyeri düzeyinde toplu pazarlığın gerçekleştirildiği yerlerde, işletme yönetimi ile işçiler ve işçi sendikası arasındaki ilişkiler toplu pazarlığın başarısını önemli ölçüde etkilemektedir⁴⁵.

Bu yaklaşım, endüstri ilişkilerinin de üstün yanlarının göz önünde tutulmasını gerektirmektedir⁴⁶. Günümüzde, sermaye ve işgücünün ulusal sınırlar ötesinde kolaylıkla hareket edebildiği küresel piyasada, toplumsal istikrarın bozulması, teknolojinin, bilgi ve becerilerin, yaşam boyu öğrenmeyi gerektirecek biçimde hızla güncelliğini yitirmesi ve iş güvencesinin azalması pahasına rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Esnekliğin önem kazanması, endüstri ilişkileri alanında hizmet sözleşmelerinin çeşitlenmesi, iş süresi, ücret esnekliği biçiminde yansımaktadır. Bu gelişmeler işgücü piyasasının kuralsızlaştırılması ve esnekleştirilmesi için baskılar, bir yandan çalışanların etkinliğinin artırılmasına yönelirken, diğer yandan eşitliğin bir gereksinim olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, endüstri ilişkileri bakımından etkinlik ve eşitlik karşıt değil, aralarında denge kurulması gereken kavramlar olarak kabul edilmelidir. Bu dengenin kurulması halinde endüstri ilişkileri işletmelerin rekabet edebilirliğini kolaylaştıracaktır. İşçilerin çıkarlarını korumak ve geliştirmek için temsil olanağına sahip olması, çalışma ve çalışma

45 de SILVA; Elements, s. 11.

46 de SILVA; s. 34.

yaşamı koşullarına ilişkin kararlara katılması, yaratılmasına katkıda bulunduğu gelirden hak ettiği payı alması, işletmedeki değişimler hakkında bilgi edinme ve danışılma haklarını kullanması ve sorunları dile getirme, tartışma ve çözüm önerilerinde bulunması eşitliğin sağlanmasının temel unsurları arasında sayılabilir. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında insan unsurunun önemi artarken, etkinlik ve eşitlikten yoksun bir endüstri ilişkileri sistemi düşünülemez. Çünkü, eşitlikten yoksun ve motivasyon sağlamayan bir çevrede çalışanlar etkinliklerini esirgeyebilecektir. Bu tür bir esirgeme, işe devamsızlık, disiplinsizlik, düşük verimlilik ve kalite, müşteri ilgisinin yokluğu ve yüksek işçi devri biçiminde yansıyacaktır. Üstelik, eşitlik piyasa sürecinin önemli bir değişkeni olarak da kabul edilmektedir. Bu anlamda, esasen karşıt olan kavramlar etkinlik ve “eşitsizlik”tir⁴⁷.

Ayrıca, siyasal istikrarsızlık da bazen nüfusun çok geniş kesimlerinin ekonomik gelişmeden yararlanmamasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, zenginliğin paylaşımında eşitsizliklerin arttığı ve yoksulluk sınırı altında yaşayanların koşullarında iyileşmenin sağlanamadığı zaman ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, toplumsal istikrarın sağlanmasında gelirin adil dağılımının önemi anlaşılmaktadır.

Etkinlik ve eşitlik konusu işgücü piyasasının düzenlemesi ve esnekliğine ilişkin tartışmalarda da kendini göstermektedir. İşverenler özellikle işgücü piyasasının yasa, toplu iş sözleşmesi ve mahkeme kararları ile düzenlenmesinin katılıklara yol açtığını düşünmekte ve istihdam yaratmanın önemli bir engeli olarak görmektedir.

İşgücü piyasasının düzenlemesi, üretim sürecine katılan bireylerin ve grupların kendi aralarında ilişkileri düzenlemek ve denetlemek üzere uyulması zorunlu kuralların tasarlanması ve uygulanmasına dayanmaktadır. İşletme için hem dışsal, hem de içsel olan kurallar bağlamında ele alındığında, endüstri ilişkilerinin çalışmanın düzenlemesine ilişkin kurumlardan ibaret olduğu düşünülebilir. Buna göre, dışsal düzenlemeler işçileri düzenlenmemiş bir piyasanın olumsuz etkilerinden koruma amacı taşıyan işletme dışındaki düzenleyici taraflarca getirilirken, işçilerin çalışma sırasındaki davranışlarını denetlemek için hazırlanan içsel düzenleme biçimleri işverenler tarafından kararlaştırılmakta ve uygulamaya konulmaktadır⁴⁸.

47 A. k., s. 39.

48 A. k., s. 40.

İşgücü piyasasının düzenlemesine ilişkin tartışma üç bağlamda sürdürülmektedir. Birincisi, düzenlenmemiş bir işgücü piyasasının savunulmasıdır. İkincisi, işgücü piyasasında düzenlemeler azaltıldığı için ademi merkezi bir endüstri ilişkileri sisteminin benimsenmesi ve hem eşitlik, hem de etkinlik nedeniyle işgücü piyasasının düzenlenmesinin gereğinin göz önünde bulundurulmasıdır. Üçüncüsü, mal ve hizmetlerin üretimi, kaynakları mal veya hizmete dönüştüren faaliyetlerin eşgüdümünün sağlanması gerektiğine, bunun için de etkinliği güvence altına alacak kural ve usullere sahip olunması gereğine ilişkindir. Bu bağlamda tartışma konusu olan kuralların gerekliliği değil, kaynağı ve biçimidir⁴⁹.

Etkinlik ve eşitliğin dengelenmesi amacı ile düzenlenen bir işgücü piyasasında kuralların hem işletme dışında, hem de işletme içinde belirlenmesine gereksinim duyulacaktır. Bu anlamda, düzenlemenin kapsamının belirlenmesi önem taşımaktadır.

İşletme dışında belirlenen kurallar temel insan haklarına ilişkin olabilir. Ulusal olduğu kadar, uluslararası düzenlemelerle de güvence altına alınmış bu haklar; örgütlenme, toplu pazarlık ve toplu iş uyuşmazlığına ilişkin hak ve özgürlüklere; çocukların çalıştırılmasının yasaklanmasına; zorla çalıştırmanın kaldırılmasına ve iş ve istihdamda ayrımcılığın önlenmesine ilişkindir. Ayrıca, ulusal işgücü politikası çerçevesinde asgari ücrete; günlük, haftalık ve yıllık izin haklarına; iş sürelerine; işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerine; asgari istihdam yaşına ve sosyal güvenlik haklarına ilişkin düzenlemeleri içerebilir.

İşletmede belirlenen kurallar da çalışma ve çalışma yaşamı koşulları üzerinde etkindir. Ancak, işletmede uymakla yükümlü olunan kurallardan yoksun olunması, faaliyetlerin daha etkin hale geleceği anlamını taşımamaktadır. Bu anlamda, işletmenin ekonomik performansını etkileyen faktörler ne tek başına dışsal, ne de tek başına içsel kurallara bağlıdır. Ancak, her iki düzenleme biçimi ile bağlantılıdır. İşgücü piyasasının dışsal düzenlemelerinden kaçınarak salt işletmede içsel düzenleme biçimlerinin tercih edilmesi tek taraflı kararlara yol açacaktır. Bu durum, huzur ve güven kaybına yol açabilir. Bu nedenle, etkinlik ve eşitlik sağlanabilmesi içsel ve dışsal düzenleme biçimleri arasında uzlaşmaya dayalı bağlantılar kurulmasına ve böylece dengenin oluşturulmasına bağlıdır⁵⁰.

49 A. k., s. 40.

50 A. k., s. 40.

Toplu pazarlığın ademi merkezileşmesinin dışsal düzenlemelerin azaltılması yönünde etki yapması etkinlik ve eşitlik arasında kurulacak denge bakımından önemli görülmektedir. Ancak, bu etkinin sonuçlarının uzun dönemde ortaya çıkacak olması, işletme performansının artırılması yönündeki baskıların daha yoğun olarak hissedilmesine neden olacaktır. Bu nedenle, endüstri ilişkilerinin hızla değişen koşullara uyum sağlayacak bir işleyişe sahip olması beklenmektedir. Bu bağlamda, değişime engel olarak görülen işgücü piyasası düzenlemelerinin değiştirilmesi istenmektedir. İyi bir eğitim almış, yüksek düzeyde bilgi, beceri ve deneyime sahip işçiler, işyeri düzeyinde kurallar ve işlerin uyumlu olarak belirlenmesi konusunda söz sahibi olmayı isteyebilir. Bu arada, gelişmekte olan ülkelerde hükümetlerin rekabet üstünlüğü sağlamak, pazar payı elde etmek veya bu payı korumak ve yabancı yatırımları çekmek üzere etkinliğin artırılması ve eşitlikle dengelenmesi amacını gözetmeksizin işgücü piyasasını düzenlemekten kaçındıkları da bilinmektedir. Oysa, eşitsizliğe, güvensizliğe ve eğretiliğe yol açan bu anlayışın giderek terkedilmesi gerektiği unutulmamalıdır.⁵¹

Dünya genelinde yoksulluk ve gelir eşitsizlikleri hiç bir ülkede asgari düzeylere çekilmiş değildir. Bu anlamda, toplumsal istikrara katkıda bulunan kurumlar ve sistemlerden vazgeçilmeden önce, bu sorunlarla bağlantısının değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Endüstri ilişkileri de bu sistemlerden biridir.

Endüstri ilişkileri alanında değişime gereksinim duyulduğunda kuşku yoktur. Ancak bu değişim, toplumsal sorunlardan ayrı düşünülmemelidir. Endüstri ilişkilerinin en önemli etkisi, sosyal adaleti sağlayarak toplumsal istikrara katkı yapmasıdır. Esneklik gereksinimi karşısında, işgücü piyasasının katı biçimde düzenlenmiş olduğu düşünülse bile, bu durum, sistemin bütününe ortadan kaldırılması değil, sadece reform yapılması anlamına gelmektedir. Aslında, pek çok ülkede endüstri ilişkilerindeki değişim gereksinimi olmakla birlikte, kökten bir değişim beklenmemektedir. Gelişmeler ademi merkezileşme yönünde olsa bile, toplu pazarlığın temelini oluşturan toplu görüşme düşüncesi, geçerliliğini yitirmemiştir. İnsan kaynakları yönetiminin toplu görüşmeye karşıt bir unsur içermediği de bilinmektedir.

Ancak, toplumsal alanda gücün merkezileşmesini önlemek amacını da taşıyan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına karşılık, düzen, denge ve

51 A. k., s. 40.

denetim mekanizmalarını içeren endüstri ilişkileri, demokrasi ve çoğulculuk anlamında farklı çıkar gruplarının varlığının tanınması olarak işlev görmektedir. Bu nedenle, işletme dışında kalan alanda grup davranışlarını düzenleyen bir sisteme, yani endüstri ilişkileri sistemine gereksinim vardır.

Gerçekten, işletme odaklı insan kaynakları yönetimi, dışsal işgücü piyasasındaki sorunlara ilişkin bir sisteme gereksinim duymaktadır. Dünyada çalışan nüfusun çoğunluğunu oluşturan, ancak bireysel pazarlık gücü olmayanlar için, örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, çalışma yaşı, zorla çalıştırma, işçi sağlığı ve iş güvenliği, izinler gibi asgari çalışma koşulları, sosyal güvenlik ve uyuşmazlıkları çözüm mekanizmaları gibi geleneksel endüstri ilişkileri kurumları, güncelliğini korumaktadır. Politikaların bu konulara ilişkin olarak oluşturulması ve toplum genelinde uygulanması gereği bulunmaktadır. Geleneksel endüstri ilişkilerinin bazı özelliklerinin değişimine gereksinim duyulması, bu konuların dikkate alınmadığı bir değişimi gerektirmediği gibi, daha fazla işletmeye odaklanma, ulusal bağlamın olmadığı anlamına da gelmemektedir.

Günümüzde, endüstri ilişkileri kurumlarının çeşitli bağlamlarda geçerliliği sürmektedir. Gerçekten, örgütlenme hak ve özgürlüğü, çalışanlara tanınmış temel ekonomik ve sosyal hakların başında yer almaktadır. Düzeyi giderek işletmeye doğru kaymaya başlasa bile, toplu pazarlık hakkı ve uygulamaları taraflarının gücünden kaynaklanan eşitsizlikleri azaltmaya katkıda bulunmaktadır. Çoğu işçi için bireysel, düzensiz, istikrarsız hale gelen ve güvence içermeyen çalışma koşullarının iyileştirilmesi açısından grevin tümüyle modası geçmiş bir hak olduğunu ileri sürme olanağı yoktur.

Bu bağlamda, ilgili kişilerin yaratılmasına katıldıkları zenginlikten hak ettikleri payı, fırsat eşitliği temelinde özgürce isteyebilmelerine ve insan olarak taşıdıkları potansiyeli tam olarak kullanabilmelerine olanak tanınmalıdır.

Bu arada, işletme düzeyinde olduğu gibi, ulusal düzeyde de iş barışının sağlanması anlam ve önem taşımaktadır. Endüstri ilişkileri alanı da içinde olmak üzere, karşılıklı olarak birbirini güçlendirmesi gereken ekonomik ve sosyal politikaların hazırlanma ve uygulamaya konulma süreçlerine ilgili tarafların katılımını güvenceye almak gerekmektedir. Bu güvence kuşkusuz, tarafların eylem alanının sınırlarını belirlemeyi de içerecektir.

Öte yandan, ekonomik büyüme ve sosyal gelişme arasındaki bağ korunmaya çalışılırken, çocuk ve kadınlara, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile yaşlılığa ilişkin asgari normlar aracılığıyla toplumsal dayanışma temeline yaslanmış bir korumanın sağlanması zorunluluğu bulunmaktadır.

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin kabul gördüğü ülkelerde işçi sendikalarının yaklaşımlarına da değinilmelidir. Kanada’da işçi sendikaları; işletme yönetiminlerinin işçilerin sürece katılımına ve işin düzenlenmesinde esnekliğin artırılmasına ilişkin taleplerini sendikasızlaştırma girişimleri olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, bu girişimlerle işçi sayısı değiştirilmeksizin üretimin ve verimliliğin artırılmasının amaçlandığı ileri sürülmektedir. İşçi sendikaları, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri yerine konulacak biçimde uygulanmasının işyeri düzeyinde sendikanın ve yönetimin rollerini değiştireceği görüşündedir. Bu bağlamda, işçilerin karar alma süreçlerine katılımı, esasen, maliyetlerin azaltılmasına yönelik bir uygulama olarak görülmektedir. Bu uygulama, işletme yönetiminin işçilerin disiplinini sağlama konusunda oynadığı rolü sendikalara aktarması isteğinden kaynaklandığı görüşündedir. İşçi sendikalarına göre, bu durum işçilerin karşı karşıya gelmesi anlamına da gelecektir⁵².

ABD.’nde insan kaynakları yönetimi uygulamaları karşısında işçi sendikalarının tutumu daha belirsizdir. Kanada ve ABD.’ndeki işçi sendikalarının yaklaşımları arasındaki farklılık, Kanada’da salt sendikalaşma oranının yüksek olması ile değil, aynı zamanda sendikal anlayış farklılığı ile de açıklanabilir. ABD.’nde Amerikan İş Federasyonu (AFL-CIO)’nun konuya ilişkin resmi bir politikası bulunmamaktadır. Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası’nda olduğu gibi, işçi sendikaları bölgesel düzeyde işbirliğini teşvik edebilmektedir. İletişim işçilerinde olduğu gibi, katılıma için destek, uluslararası liderlerinden gelmektedir. Diğer yandan, standart dışı çalışmanın yaygınlaşması ve bu çalışma türleriyle uyumlu ücret sistemlerinin oluşturulması girişimleri sendikasızlaşmayı genişleteceği kaygılarına ve eleştirilerine yol açmaktadır⁵³.

İngiltere’de insan kaynakları yönetiminin esasen endüstri ilişkilerinin bireyselleştirilmesi için tasarlanmış bir dizi politika, uygulama ve düzenlemenin geliştirilmesi anlamına geldiği ileri sürülmektedir. Böylece, işçi sendikalarının engelleneceği ve sendikaya bağlılığın zayıflamasına yol açacağı görüşü, İngiliz

52 de SILVA; Achieving, s. 13.

53 A. k., s. 13.

sendika hareketinde yaygın bir kabul görmektedir. Bununla birlikte, sendikalar arasında, insan kaynakları yönetiminin bütün unsurlarının sendikaları aynı biçimde tehdit edip etmediği ve işverenlerin girişimlerine verilecek karşılık konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. İngiliz İşçi Sendikaları Kongresi işlevsel esneklik gibi tartışmalı konularda, insan kaynakları yönetiminin bazı unsurları için koşullu bir destek vermektedir⁵⁴.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri, işçi ve işveren arasındaki ilişkinin düzenlenmesinde kendilerine özgü kurum, kural ve prosedürlerden yararlanmaktadır. Bütüncül bir yaklaşıma sahip olan insan kaynakları yönetimi, işletmede içsel işgücü piyasasına yönelik düzenlemeleri, kolektif bir yaklaşıma sahip olan endüstri ilişkileri ise, işletmeye göre dışsal işgücü piyasasına yönelik düzenlemeleri tercih etmektedir. İnsan kaynaklarının bütüncül yaklaşımı, işletmede çıkarların tekliği ve birliği düşüncesine dayanmaktadır. Bir başka deyişle, işletme düzeyinde farklı çıkarlar olsa bile bunların çatışmaya yol açmadan uzlaştırılması ve ortak çıkarların geliştirilebilmesi olasıdır. Çünkü, işletmede çıkar farklılığı veya çatışmanın kaynağı işyerindeki politika ve uygulamalardır. Bu nedenle, işletmede içsel işgücü piyasası, çatışmaların ortadan kaldırılması, işletmenin ve çalışanların çıkarlarının uzlaştırılmasına yönelik insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları seçilerek düzenlenmektedir. Bu bağlamda, başta ücret olmak üzere, diğer çalışma koşullarının bireysel olarak belirlenmesi esas alınmaktadır.

Endüstri ilişkileri ise, çalışanların sendikal örgütler ve devlet müdahalesini içeren kurum, kural ve prosedürlerle topluca korunmasını amaçlamaktadır. Toplu koruma, çalışanlar arasındaki ortak çıkarların korunması ve geliştirilmesine dayanmaktadır. Bu anlamda, endüstri ilişkilerinde ortak çıkarlar salt işçiler arasında geçerli olduğu gibi, ortak çıkarların topluca temsil edildiği ve geliştirildiği alan da işletmeye göre dışsaldır. İşletmede ise, işçilerle işverenler arasında çıkar çatışması temeline dayalı bir ilişki biçimlenmektedir. Endüstri ilişkileri sistemi çatışmanın, grev uygulaması halinde de toplumsal istikrarı tehlikeye düşürmeyecek biçimde çözümünü sağlayan mekanizmaları içermektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların ücret ve diğer çalışma koşullarının

54 de SILVA; s. 14.

kollektif olarak belirlenmesi endüstri ilişkileri sisteminin temelini oluşturmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri ile etkileşimi bağlamında, işçi-işveren ilişkilerine yaklaşımı önem kazanmaktadır. Uyum modelinde temel yaklaşım, insan kaynağının bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmesi ve işgücü maliyetleri en aza indirilecek biçimde ücret ve diğer çalışma koşullarının belirlenmesidir. Bu yaklaşımda, işçi sendikalarına hiç yer verilmemiştir. Çıkar grupları yaklaşımında ise, işçilerin motivasyonun, işteki memnuniyetinin ve işletmeye bağlılıklarının artırılması üzerinde durulurken, işletme; işçiler ve işçi sendikaları da dahil olmak üzere, ortak çıkarlar temelinde bir araya gelmiş gruplardan oluşan bir organizasyon olarak kabul edilmektedir. Bu modelde esneklik, kalite ve bağlılık hedeflerine ulaşılması için işçilerle doğrudan iletişim kurulması önemli olmakla birlikte, çalışma koşullarının belirlenmesinde toplu pazarlık sürecinden de yararlanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde kaynağa dayalı yaklaşımda, işçilerin motivasyonunun artırılmasının yanı sıra, becerilerinin geliştirilmesi, yeni yetenekler kazandırılması ve işletmeye bağlılıklarının artırılmasına önem verilmektedir. Bu yaklaşım, kişilerin rekabet üstünlüğüne katkı yapabilecek bir kaynak olduğu ve sosyal bir sermaye olarak geliştirilebileceği görüşüne dayanmaktadır.

Günümüzde, rekabet üstünlüğünün nitelikli ve işletmeye bağlı işçilerle sağlanacağına kuşku yoktur. Bununla birlikte, insan kaynakları politika ve uygulamaları, işletmelerin rekabet stratejilerinden bağımsız değildir. Bu anlamda, maliyet egemenliği stratejisinde bir yandan kısa süreli sözleşmeler ve işgücü devrinin yükseltilmesine yönelik politikalar izlenirken, diğer yandan da kalitenin ve çalışanların bağlılığının artırılması beklenmemelidir. Ancak, işletme organizasyonunun esnekleşmesi ve çekirdek-çevresel işgücü ayırımına gidilmesi, insan kaynakları yönetiminin yumuşak yorumunun tüm işçilere uygulanmasını güçleştirmektedir. Bir başka deyişle, yumuşak yorumun uygulamalarının salt çekirdek işgücü ile sınırlı kalması kaçınılmazdır.

Çekirdek ve çevresel işgücü ayırımı, işgücü piyasasında da bir bölünmeye yol açmaktadır. Çevresel işgücü, işletmenin içsel işgücü piyasasında insan kaynağının geliştirilmesine yönelik uygulamaların büyük ölçüde dışında kalırken, dışsal işgücü piyasasında da esnekleştirme ve kuralsızlaştırma nedeniyle yeterince korunamamaktadır. Bir başka deyişle, çevresel işgücünün ücret ve diğer çalışma koşulları, piyasadaki dalgalanmalara açık hale gelmiştir.

Eşitsizliğe, güvensizliğe ve eğretiliğe yol açan bu durum karşısında, endüstri ilişkilerinin çalışanı koruyucu kurumlarının önemi anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki güncel gelişmelere karşın, endüstri ilişkilerinin yerini alması sözkonusu değildir. Çünkü, her iki sistem için de değişim, kapitalist üretim sürecinin özelliklerine uygun olarak bir yeniden biçimlenme anlamını taşımaktadır. Bu süreçte, endüstri ilişkilerinin öneminin azalması, büyük ölçüde geçici nitelik taşıyan sendikalaşma düzeyindeki gerileme ile birlikte, toplu pazarlık kurumunun etkisinin azalmasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde öneminden hiç bir şey yitirmemiş olan çalışanların korunması gereksiniminin, devlet müdahalesini de içerecek biçimde karşılanmasında endüstri ilişkilerinin rolü ve önemi inkar edilemez. Bir başka deyişle, endüstri ilişkileri kendine özgü bir alan olarak korunması ve insan kaynakları yönetimi ile uyumunun sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, pek çok çelişkiyi barındıran endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin uyumlulaştırılması kolay olmayacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR*

Nesime ACAR; İnsan Kaynakları Yönetimi. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, No. 640, Ankara, 1999.

Roy ADAMS; "State Regulation of Unions and Collective Bargaining: An International Assessment of Determinants and Consequences," (İçinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 41-61.

Homa BAHRAMI; "The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley," (İçinde) Strategic Human Resource Management. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 185-199.

Greg J. BAMBER, Russel D. LANSBURY; "An introduction to international and comparative employment relations," International & Comparative Employment Relations. Sage Publications, London, 1998.

James N. BARON, David M. KREPS; "Consistent Human Resource Practices," California Management Review. Vol. 41, No. 3, Spring 1999, s. 29-53.

James N. BEARDWELL; Contemporary Industrial Relations: A Critical Analysis. Oxford University Press, London, 1996.

Roger BLANPAIN, Tadashi HANAMI; Industrial Relations and Human Resource Management in Japanese Enterprises in Europe: Belgium, France, Germany, Italy, The Netherlands and the United Kingdom. Baden-Baden: Nomos Ver.-Ges., 1993.

Odd Jarll BORCH, Morten HUSE, Kurt SENNESETH; "Resource Configuration, Competitiveness Strategies and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms," Entrepreneurship Theory & Practice. Vol. 24, Issue 1, Fall 1999, s. 49-71.

* Dipnotlarda kullanılan kısaltmalar koyu renk dizilmiştir.

Angela BROWN, Ron COLLARD; "Realising Our Assets," National Conference, People Management. Vol. 5, Issue 20, 14.10.1999, s. 38-44.

Chris BREWSTER; "European HRM, Reflection of, or Challenge to, the American Concept?" (İçinde) Human Resource Management in Europe, Perspectives for the 1990s. Ed. by Paul S. KIRKBRIDE, Routledge, London, 1994. s. 56-85.

Ian CLARK; "HRM: Prescription, Description and Concept," Personnel Review. Vol. 22, No. 4, 1993, s. 17-25.

William N. COOKE, David G. MEYER; "Structural and Market Predictors of Corporate Labor Relations Strategies," Industrial and Labor Relations Review. Vol. 43, No. 2 (January 1990), s. 280-293.

Mete ÇETİK, Yüksel AKKAYA; Türkiye'de Endüstri İlişkileri. Tarih Vakfı, İstanbul, 1999.

Sriyan de SILVA; "The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resources Management," International Labour Organisation, ACT/EMP publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997.

Sriyan de SILVA; "Human Resources Management, Industrial Relations and **Achieving** Management Objectives," International Labour Organisation, ACT/EMP publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997.

Sriyan de SILVA; "**Elements** of a Sound Industrial Relations System," International Labour Organisation, ACT/EMP publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997.

Gary DESSLER; Essentials of Human Resources Management. A Simon&Schuster Company, New Jersey, 1999.

F. Montemayor EDILBERTO; "Congruence Between Pay Policy and Competitivite Strategy in High Performing Firms," Journal of Management. Vol. 22, Issue 6, 1996, s. 889-1008.

Nusret EKİN, "Ortak Eğitim, Ortak Gelecek," Mercek. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Temmuz 2000, s. 4-10.

Gerald R. FERRIS, et al.; "Human Resources Management: Some New Directions," Journal of Management. Vol. 25, Issue 3, 1999, s. 385-416.

Friedrich FÜRSTENBERG; "Employment relations in Germany," (İçinde) International&Comparative Employment Relations. Ed. by Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY, Sage Publications, London, 1998, s. 201-223.

John GODARD, John T. DELANEY; "Reflections on the 'High Performance' Paradigm's Implications for Industrial Relations as a field," Industrial & Labor Relations Review. Vol. 53, Issue 3, April 2000, s. 482-506.

Janine GOETSCHY, Annette JOBERT; "Employment relations in France," (İçinde) International&Comparative Employment Relations. Ed. by Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY, Sage Publications, London, 1998, s. 169-223.

Paul N. GOODERHAM, Odd NORDHAUG, Kristen RINGDAL; "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms," Administrative Science Quarterly. Vol. 44, Issue 3, September 1999, s. 507-532.

John GOODMAN, et al.; "Employment relations in Britain," (İçinde) International&Comparative Employment Relations. Ed. by Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY, Sage Publications, London, 1998, s. 34-62.

David E. GUEST; "Human Resource Management Trade Unions and Industrial Relations," (İçinde) Strategic Human Resource Management. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 237-250.

Patrick GUNNIGLE, Sarah MOORE; "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issue and Implications," Personnel Review. Vol. 23, No. 1, 1994, s. 63-84.

- Mesut GÜLMEZ; Türkiye’de Çalışma İlişkileri (1936 Öncesi). 2. Bası, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Yayın No. 236, Ankara, 1991.
- Anne-Wil HARZING; “Internationalization: Context, Strategy, Structure and Process, (İçinde) International Human Resource Management. Ed. by Anne-Wil HARZING, Joris Van RUYSEVELDT, Sage Publications, London, 1995, s. 25-50.
- Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS; “Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies and Resources,” Organizational Dynamics. Vol. 28, Issue, 2, Autumn 1999, s. 7-19.
- Robert E. HOSKISSON, Michael A. HITT; “Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum,” Journal of Management. Vol. 25, Issue 3, 1999, s. 417-457.
- Ken KAMOCHE; “A Critique and a Proposed Reformulation of Strategic Human Resource Management,” Strategic Human Resource Management. (İçinde) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 283-296.
- Thomas A. KOCHAN, Lee DYER, “Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals,” (İçinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, 1994, s. 219-237.
- Thomas KOCHAN, Paul OSTERMAN; “The Mutual Gains Enterprise,” (İçinde) Strategic Human Resource Management. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 223-236.
- Meryem KORAY, Endüstri İlişkileri. BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları, No. 22, İzmir, 1992.
- Gülten KUTAL, Ali Rıza BÜYÜKUSLU; Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama. Der Yayınları, No. 190, İstanbul, 1996.

- Augustine A. LADO, Mary C. WILSON; "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective," *Academy of Management Review*. Vol. 19, No. 4, 1994, s. 699-727.
- Russell D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS; "Change and Continuity in Industrial Relations: An Introduction," (İçinde) *The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges*. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 3-15.
- Karen LEGGE; "The morality of HRM," (İçinde) *Strategic Human Resource Management*. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 18-29.
- Richard LOCKE, Thomas KOCHAN, Michael PLORE; "Reconceptualizing comparative industrial relations: lessons from international research," *International Labour Review*. No. 134, Issue 2, 1995, s. 139-161.
- Carl LONG, Mary VICKERS-KOCH; "Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage," *Organizational Dynamics*. Vol. 24, Issue 1, Summer 1995, s. 6-20.
- Peter LORANGE; "A Strategic Human Resource Perspective Applied to Multinational Cooperative Ventures," *International Studies of Management & Organization*. Vol. 26, Issue 1, Spring 1996, s. 87-97.
- Christopher MABEY, Denise SKINNER, Timothy CLARK; *Experiencing Human Resource Management*. Sage Publications, London, 1998.
- Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY; *Strategic Human Resource Management*. Sage Publications, London, 1998.
- Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY; *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. Blackwell Business, London, 1999.

John MATHEWS; "The industrial relations of skills formation," (İçinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 237-255.

Marc van der MEER; "Aspiring corporatism? Industrial relations in Spain," (İçinde) Industrial Relations in Europe. Ed. by Joris Van RUYSSSEVELDT, Jelle VISSER Sage Publications, London, 1995, s. 310-336.

Willem NIJS; "International human resource management and industrial relations: a framework for analysis," (İçinde) International Human Resource Management. Ed. by Anne-Will HARZING, Joris Van RUYSSSEVELDT, Sage Publications, London, 1995, s. 271-290.

John R., Russel NILAND, D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS; The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Sage Publications, London, 1994.

Marta Fossas OLALLA; "The Resource-based Theory and Human Resource," International Advances in Economic Research. Vol. 5, Issue 1, February, 1999, s. 84-93.

Jaap PAAUWE, Philip DEWE; "Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models," (İçinde) International Human Resource Management. Ed. by Anne-Will HARZING, Joris Van RUYSSSEVELDT, Sage Publications, London, 1995, s. 75-98.

Robert W. ROWDEN; "Potential Roles of Human Resources Management, Professional in the Strategic Planning Process," S.A.M. Advanced Management Journal. Vol. 64, Issue 3, Summer 1999, s. 22-29.

R. M. RUGMAN, Richard M. HODGETTS; International Business, A Strategic Management Approach. Mc Graw-Hill Series in Management, USA, 1995.

Randall S. SCHULER, Susan E. JACKSON, "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices," (İçinde) Strategic Human Resource Management. Ed. By Randall S. SCHULER,

- Susan E. JACKSON, Blackwell Business, Massachusetts, 2000, s. 159-176.
- Ahmet SELAMOĞLU, Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS), Yayın No: 27, İstanbul, 1998.
- John K. SHANK, Vijoy GOUINDARAJAN; "Strategic Cost Management: The Value Chain **Perspective**," Journal of Management Accounting Research. Vol. 4, Fall 1992, s. 179-194.
- John K. SHANK, Vijoy GOUINDARAJAN; "Strategic Cost Management and the Value Chain," Journal of Cost Management. Vol. 5, Issue 4, Winter 1992, s. 5-24.
- Paul R. SPARROW, Jean-Marie HILTROP; European Human Resource Management in Transition. Prentice Hall, London, 1994.
- Paul R. SPARROW, Jean-Marie HILTROP; "Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transition?" (İçinde) Strategic Human Resource Management. Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s.68-86.
- John STOREY; "The Take-Up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons From Research," (İçinde) The Future of Industrial Relations, Global Change and Challenges. Ed. by John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 270-291.
- Joris Van RUYSEVELDT, Jelle VISSER; Industrial Relations in Europe, Traditions and Transitions. Sage Publications, London, 1996.
- Keit WHITFIELD, Georges STRAUSS; "Methods Matter: Changes in Industrial Relations Research and Their Implications," British Journal of Industrial Relations. Vol. 38, No. 1, March 2000, s. 141-151.

William Foote WHYTE, "From human relations to organizational behavior: reflections on the changing scene," *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 40, No. 4, July 1987, s. 487-494.

Patrick M. WRIGHT, Scott A. SNELL, "Toward A Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*. Vol 23, Issue 4, October 1998, s. 756-773.