

---

# İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri

Deniz KAĞNİCİOĞLU  
Anadolu Üniversitesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**Öz:** Bu çalışmada günümüzün en çok konuşulan kavramlarından birisi olan insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileriyle ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. İlk olarak, insan kaynakları yönetimi kavramı ve nasıl geliştiği açıklanmış daha sonra personel yönetimiyle farkı belirtilmiştir.

Daha sonra, insan kaynakları ve endüstri ilişkileri bir sistem olarak incelenerek, birbirlerinden farklı yönleri vurgulanmıştır. Bu farklılıklara bağlı olarak, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerini ne şekilde etkilediği belirtilmiş ve sendikaların buna ne şekilde tepki gösterdiği açıklanmıştır.

Son olarak, insan kaynakları yönetiminin ve endüstri ilişkilerinin birlikte nasıl var olabileceği değerlendirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri, sendikalar, toplu pazarlık, işyeri sendikacılığı.

**Abstract:** In this study, it is tried to put forward the relationship between industrial relations and human resources management, which are the most popular concepts of today. Firstly, the concept and development of human resources management are explained, then the differences between them are stated.

Moreover, industrial relations and human resources management are examined as a system. In this respect, the effects of human resources management on industrial relations and the responses of unions for this situation are stressed.

Finally, how industrial relations and human resources management will survive together is evaluated.

**Key words:** Human resources management, industrial relations, unions, collective bargaining, workplace unionization.

## 1. GİRİŞ

Değişen çevre koşullarının zorladığı süreç, her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da birçok değişikliğe ve yeniliğe neden olmuştur. Yeni kavramlar gündeme girerken, eskiler de yeniden sorgulanmaya ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Hatta bu iki gelişmenin gerçekte birbirini takip ettiğini ileri sürmek mümkün olabilir. Bazı yeni kavramlar eskilerini gözden düşürmekte veya yeni anlamlar yüklenmesine neden olmaktadır.

Özellikle son yıllarda, işçi-işveren ilişkilerinde endüstri ilişkilerinin son derece dinamik bir alan olmasının da etkisiyle önemli yapısal değişiklikler yaşanmaktadır. Günümüzde üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan kavramlardan biri insan kaynakları yönetimidir. Bazılarına göre insan kaynakları yönetimi işçi-işveren ilişkilerine tamamıyla farklı bir yaklaşım getirmektedir. Bazılarına göre ise, daha önceden varolan personel yönetiminin aynı içerikle daha modern bir isme kavuşmasıdır.

Ancak her iki görüşte olanların ortak oldukları nokta, insan kaynakları yönetiminin endüstri devriminden yüz yıldan daha fazla bir zaman sonra endüstri ilişkilerinin tekrar tartışılmaya başlamasına neden olduğudur. Küreselleşme, rakabet, yeni üretim ve yönetim teknikleri, esneklik, toplu pazarlığın işyeri düzeyine kayması, özelleştirme, beyaz yakalı işçilerin sayısındaki artış, hizmet sektörünün gelişimi, yeni teknolojilerin kullanımı, kadınların çalışma hayatına yoğun bir şekilde girişi gibi gelişmeler sendikaları zayıflattırken, sendikaların yerini alabilecek yeni oluşumlar aranmaya başlanmıştır. Bu role en uygun oluşum ise insan kaynakları yönetimi olarak kabul edilmektedir.

Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin sendikaların faaliyetlerini üstlenip üstlenemeyeceği ya da endüstri ilişkileri sisteminin yerini alabileceği tartışmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi endüstri ilişkilerine bir alternatif midir? Çalışmada bu soruya cevap aranmaya çalışılmıştır. Bunu ortaya koyabilmek için çalışmada insan kaynakları yönetimi kavramı incelenmiş ve endüstri ilişkileriyle gerek kapsam gerekse amaçları bakımından karşılaştırma yapılmıştır. İnsan kaynakları ve sendikaların farklılıkları ortaya konularak, ikisinin birbirinin yerini alacak değil, bir arada varolması gereken olgular olduğu vurgulanmak istenmiştir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Son yıllarda işletmelerin insan kaynaklarını nasıl yönettiği konusu gün geçtikçe daha fazla ilgi çekmektedir. Bu ilginin en önemli nedeni ise bir işletmenin amaçlarına ulaşması ve başarılı olmasının çalışanlarına bağlı olduğunun anlaşılmasıdır. Teoride ve uygulamada insan kaynakları yönetimi kavramı ister eleştirilsin ister desteklensin, insan kaynakları yönetimi tekniklerinin yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler zincirine yeni boyutlar kazandırdığı tartışmasızdır.

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak bir işletmedeki insanlara yönelik programları, metodları, prosedürleri ve politikaları geliştirme, uygulama ve değerlendirme sürecidir. Bu nedenle, hammadde ve finansman kaynaklarının tersine işletmenin insan kaynaklarıyla ilgilidir ( Miner ve Crane, 1995, 5).

İnsan kaynakları yönetimi kavramının tanımlanmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır:

1. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibarıyla geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok farklı bir oluşum değildir. Bu görüşte olanlar insan kaynakları yönetimini "eski şişe içinde yeni şarap" olarak nitelendirmektedirler ( Salamon, 1998, 236).
2. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
3. İnsan kaynakları yönetimi geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir.
4. İnsan kaynakları yönetimi firma politikalarının oluşturulmasında gözönünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur (Büyüksulu, 1998, 77).
5. İnsan kaynakları yönetiminde yöneticinin temel görevi, işçilerin kontrolünden işçilerin gelişimini ve performansını desteklemeye yönelik olarak değişmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yaklaşımı destekleyici yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993, 16).

Diğer taraftan, insan kaynakları yönetiminin iki farklı şekilde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetiminin katı (hard) ve yumuşak (soft) olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Katı insan kaynakları yönetimi insanın rasyonel ve dikkatli bir şekilde kullanılması gereken bir "kaynak" olduğu düşüncesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Yumuşak insan kaynakları yönetimi ise dikkatleri "insan" üzerine çekmektedir. İnsan ilişkileri hareketinin yankılarını, çalışanların gelişimini, grup ilişkilerini ve yapıcı yönetimin etkisini ön plana çıkartmaktadır. Kısaca, insan kaynakları yönetiminin yumuşak yüzü iletişim, motivasyon ve liderliği vurgularken, katı yüzü diğer ekonomik faktörlerde olduğu gibi insan kaynağını yönetirken de maliyeti ön plana çıkarmanın gerekliliğini ileri sürerek, rasyonelliği vurgulamaktadır (Storey ve Sisson, 1993, 17).

Görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetiminin ne olduğu konusunda birbirinden farklı görüşler bulunmaktadır. Zaman içerisinde kavramın farklı nitelendirilmesi, değişik faaliyetlerin tanımlanmaya çalışıldığını, konunun içeriğinin değiştiğini ve kapsamının genişlediğini açıkça göstermektedir. 1980 sonrasında da akademik ve uygulama alanında personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi kavramının benimsenmesi, bu değişimin en önemli göstergesidir (Selamoğlu, 1998, 571). Aynı zamanda, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerine de farklı boyutlar kazandıran yeni bir disiplin olarak karşımıza çıktığı bir gerçektir.

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

### 2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Gelişmeler

İnsan kaynakları yönetimi günümüzdeki görünümüne ulaşmadan önce birbirini izleyen dört aşamadan geçmiştir. Bunlar lonca (zanaat) sistemi, bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve örgütsel bilimdir.

**1. Lonca Sistemi:** Eski Mısırdaki bir zanaatı meslek edinenler, o zanaatı öğretmek için loncalarda bir araya gelmektedirler. 13.yüzyıla kadar lonca eğitimi Batı Avrupa'da oldukça popüler olmuştur. Loncalar her meslek için çalışma koşullarını ve üretim metodlarını belirlemiş, ürünlerin kalitesini denetlemiştir. Loncalar, kendi işyerinde birkaç yardımcıyla küçük çaplı üretim yapan yerli sanayiye en uygun sistemdir.

**2. Bilimsel Yönetim:** 19.yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında endüstri devrimi ve kitle üretimiyle birlikte lonca sistemi de ortadan kalkmıştır. Kitle üretiminin gelişmesiyle birlikte yapılan işlerin niteliğinde iki önemli farklılaşma olmuştur. Birincisi, işler vasıfsız işçilerin de yapabileceği şekilde çok küçük parçalara ayrılmıştır. İkincisi, üretim arttıkça yönetsel hiyerarşi ve yöneticiler gerekli olmuştur. Kitleleşen üretimle birlikte çalışma koşullarının ne şekilde düzenlenmesi gerektiği konusunda bilimsel yaklaşımlar geliştirilmeye başlamıştır.

Bilimsel yönetim, bir işi yapmanın mutlaka çok iyi bir yolu olduğunu temel alır. En iyi yol en etkili ve dolayısıyla en hızlı ve en ucuz yol olacaktır. Bu alanda en popüler olan kişiler Taylor ve Gilberth olmuştur. Özellikle Taylor'ın çalışanların etkili bir şekilde kullanılmak istendiği ve parayla motive olabilecekleri görüşüne dayanan metodları Amerika'da uygulanmıştır. Ancak bu felsefe çalışanların duygularını ve kişiliklerini göz ardı ettiği için başarısız olmuş ve çalışanlar işlerinden memnun olmamışlardır. Ayrıca sendikalar da çalışanlar çalışma koşullarının belirlenmesinde söz sahibi olamadıkları için Taylorizmi kınamışlardır. Bunun bir sonucu ise, çalışanları sosyal yardım programları konusunda yönlendirecek sosyal yardım uzmanlarının işletmelerde acilen istihdam edilmesinin gerekliliğinin ortaya çıkması olmuştur. Bu programlar, çalışanlara yardım programları, sağlık ve güvenliği korumaya yönelik programlar ve eğlenceye yönelik faaliyetler olmuştur. Sosyal yardım uzmanlığı pozisyonu günümüzün insan kaynakları, o dönemin profesyonel personel uzmanlığının başlangıcı olmuştur (Cascio, 1995, 35).

**3. İnsan İlişkileri:** Kitle üretiminin sosyal içeriğiyle ilgili olarak ilk önemli keşif, 1924-1932 yılları arasında Mayo ve Roethlisberger tarafından Hawthorne'da yapılmıştır. Mayo ve arkadaşları burada aydınlatmayla ilgili olarak yaptıkları deneylerde, fiziksel koşullardan çok psikolojik faktörlerin performans üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Burada ortaya çıkan sonuçlar daha sonra işle ilgili olan sosyal faktörler üzerinde yapılan çalışmalara öncül olmuş, işinden memnun ve verimli olabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılmasının gerektiğini vurgulayan insan ilişkileri yaklaşımına bir temel oluşturmuştur. Ancak daha sonraki dönemlerde sadece iyi insan ilişkilerinin de verimliliği yükseltmek için tek başına yeterli olamayacağı anlaşılmıştır (Fisher vd., 1990, 9).

**4. Örgütsel Bilim:** İnsan ilişkileri yaklaşımının yetersizliğinin anlaşılmasından sonra, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, politika gibi çok farklı disiplinlerden bilim adamları çalışmalara başlamışlardır. Örgütsel bilim sadece birey üzerine odaklanmamış, tüm örgüt üzerinde durmuştur (Fisher vd., 1990, 10). Bu dönemde sistem yaklaşımından yararlanılarak, tüm örgüt birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görülmüş ve böylece örgüt fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve sağlanmıştır.

Bu açıdan bakıldığında, personel alt sisteminin örgütün diğer fonksiyonlarından ayrı düşünülmemeyeceği ortaya çıkmıştır. Sonuçta, sistem yaklaşımıyla ele alındığında personel sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin artırılması gereken, başarısı örgütün bütününe başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir (Yüksel, 1998, 15).

İnsan unsurunun en önemli güç olarak gerek üretim, gerekse hizmet sektöründe yer alması sanayi sonrası toplumunun en önemli özelliklerinin başında gelmektedir. İnsanlık bir taraftan hızla artan bilgi birikimi, değişme ve gelişmeler karşısında yeni bilgilerle başa çıkma ihtiyacı gösterirken, diğer taraftan hızlı değişime karşı direnci de artmıştır. Hangi alanda olursa olsun, kurumun başarısını belirleyen birinci ögenin çalışanlar ve onların arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği, çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların ve çalışanların yönetiminin başlı başına bir araştırma ve uygulama alanı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İşçi-yönetici arasındaki dengeleri yeniden yapılandırabilecek bu oluşuma neden olan bazı önemli faktörler vardır. Bu faktörlerin bir çoğu endüstri ilişkilerinin geleneksel yapısındaki değişimden kaynaklanırken, bazıları ise firmalardaki organizasyon ilkeleri, üretim metodları ve uygulamalarındaki değişimden kaynaklanmaktadır.

Bu anlamda etkili olan önemli bazı gelişmeler şöyle sıralanabilir (Büyükusu, 1998, 75):

- Sendikaların üye kaybetmesi,
- Toplu iş sözleşmesi kapsamına giren işgücündeki azalma (ücretlerin toplu iş sözleşmesi aracılığıyla tesbitindeki düşüş),
- İstihdam ve çalışma koşullarının belirlenme sürecinin kolektif mekanizmalar dışına çıkıp, bireysel ilişkilere kayması,
- İstihdam ve çalışma koşullarının yöneticiler tarafından tek taraflı düzenlenmesi eğiliminin yaygınlaşması,
- Organizasyonların yeniden yapılanması ve standart istihdam biçimlerinden kaçışın başlaması,
- Kısmi, taşeron, sözleşmeli personel ve geçici süreli istihdam yöntemlerinin günde-me gelmesi.

Tüm bu gelişmeler insana yönelik tekil yaklaşımların yetersizliğini ortaya koymuştur. Yani sadece endüstri ilişkileri, personel yönetimi, çalışma psikolojisi ya da eğitim pen-

ceresinden yapılan bakışların gerekli olduğu, ancak yeterli olmadığı anlaşılmıştır. İnsana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir kavram ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi bu bütünlüğü oluşturmak üzere ortaya çıkmıştır. Ancak ileride değineceğimiz gibi, insan kaynakları yönetiminin her geçen gün artan bir önemle gündeme girmesi endüstri ilişkileri sistemini tehdit eder boyutlara ulaşmaktadır.

### 2.2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Endüstri devriminden sonra ezilen ve kötü şartlarda çalışmaya zorlanan işçilerin kendilerini korumak ve yaşam seviyelerini yükseltmek için örgütlenmeleri kaçınılmaz olmuştur. İşçilerin bakış açısına göre, endüstri devrimi uzmanlaşmayı getirmiş ve işverenlere karşı kendilerini korumak için her uzmanlık alanı içinde işçilerin örgütlenme ihtiyacı doğmuştur. Böylece 19. yüzyılın sonlarında sendikalar hızla yayılmış ve buna bağlı olarak grevler de artmıştır (Cascio, 1995, 35).

İlk dönemlerde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri "insan ilişkilerine" ve "personel yönetimine" daha az ilgi duyduklarından işçilerin örgütlenmelerinin nedenlerini anlayamamışlar, buna şiddetle karşı çıkmışlardır. Sonuçta, devlet işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, 20.yüzyıla yaklaşırken çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev yapma hakkı tanımıştır. Bu durum ise klasik personel yönetiminin sistemli olarak başlamasına ve gelişmesi yol açmıştır (Bingöl, 1998, 10).

Son otuz yıl içinde personel bölümlerinin işlevleri oldukça değişmiştir. Bunun en temel nedenlerinden biri işlerin ve dolayısıyla işleri yapan işçilerin değişmesidir. Günümüzde işler daha tekniktir ve daha vasıflı işçileri gerektirmektedir. Daha da önemlisi, işler arasındaki sınırlar belirsizleşmiştir. Geçmişte belirli bir departmanda, diğerlerinin yaptığıyla benzerlik gösteren belirli bir işi yapan işçilerin yerini, günümüzde işletme içinde farklı departmanlardan insanlardan oluşturulan proje takımlarında çalışan insanlar almıştır. Çalışanların bir kısmı ise işlerinin pek çoğunu evlerinde yapmakta, iş arkadaşlarını nadiren görmektedir. Ve en önemlisi, küresel rekabet çalışanların verimliliğini yükseltme ihtiyacını her geçen gün artırmaktadır. Çalışanların işletme içinde etkin olabilmesi için eğitilmesi ve her çalışanın kişisel gelişiminin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Kısaca iş ortamı çalışanların işlerinde kalmalarını sağlayacak şekilde oluşturulurken, aynı zamanda yeni işe girecekler için de cazip hale getirilmeye çalışılmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1996, 6).

Küreselleşme ve teknolojik yenilikler gibi eğilimler işletmelerin yönetim şekillerini değiştirmektedir. Günümüz işletmeleri devrim olarak nitelendirilebilecek eğilimlerle karşı karşıyadır: ürün ve teknolojik değişikliklerin her geçen gün hızlanması, küresel rekabet, esneklik, demografik değişiklikler, hizmet sektörünün hakimiyeti ve bilgi çağı. Özellikle işletmeler ürün ve teknolojide tahmin edilemeyen yeniliklerle baş etmeye zorlanırken, bütün alanlarda rekabet dramatik denilecek boyutlara ulaşmaktadır (Dessler, 1992, 13).

Bazı yöneticiler muhalefete dayanan çalışma ilişkileri, otoriter yönetim ve birbirine yakın iş sınıflandırmalarının birleşiminin çalışanların güvenini ve işyerine bağlılığını azalttığını anlayınca, bütün bu değişikliklere başarıyla uyum sağlayabilmek için yeni örgüt ve

yönetim modelleri aramaya başlamışlardır. 1990'lı yıllarda işlerin yeniden yapılanmasını vurgulayan insan kaynakları yönetimi hüküm sürmüştür. İnsan kaynakları yönetimi, işçilerin işyerine bağlılığına, üretim sürecinin gelişmesine ve üretim ve servis kalitesinin artmasına önem vermektedir (Kizilos ve Reshef, 1997, 1).

Bu yeni düzen içinde, çalışanlar karar verme sürecine katılabilmek için yetkilendirilmektedir. Rekabet ortamı içinde müşteri memnuniyeti ön planda olduğundan, çalışanların müşterilerin taleplerine daha çabuk cevap verebilmeleri için otoriteye ihtiyaçları vardır. Ayrıca çalışanlar tek bir işte uzmanlaşmak yerine, bir takım veya grup içinde çalışarak yaratıcılığını ön plana çıkarabilmekte ve işiyle ilgili söz sahibi olabilmektedir. Bir işin nasıl daha iyi yapılabileceğini en iyi o işi yapan bilir düşüncesi hakim olduğu için, çalışanlar işin düzenlenmesinde yetkili kılınmaktadır (Dessler, 1992, 15).

Bütün bu gelişmeler, örgütlerde çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda faaliyetleri personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmeyen personel yönetiminin alanı genişlemiştir (Yüksel, 1998, 9).

Bu noktada personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 1998, 7):

- Personel yönetimi insangücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi kaynak merkezli olduğundan tüm örgütün insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgilenmektedir.
- Personel yönetiminin başarıyla gerçekleştiremediği çalışanların örgüte bağlanması sorununu insan kaynakları yönetimi gerçekleştirebilmektedir.
- Personel yönetiminin etkinliğini, önceden belirlenmiş personel politikalarını başarıyla uygulaması gösterirken, insan kaynaklarının etkinliğini örgütün ulaştığı başarı göstermektedir.
- Personel yönetimi çoğulcu ve faydacı (pragmatik) dir. İnsan kaynakları yönetimi ise bütüncül ve stratejiktir. Personel yönetimi çalışanların günlük meselelerine eğilerek bölüme bağlı bir fonksiyonu yerine getirmeyi hedeflerken, insan kaynakları yönetimi işletme başarısı felsefesiyle hareket ederek çalışanların mesleklerine daha uzun ve stratejik bakmaktadır (Büyükuslu, 1998, 76).

Bu özelliklerin tümü insan kaynakları yönetimine yeni fonksiyonlar yüklemekte ve önemini arttırmaktadır. İşini seven, kontrol etme gücüne sahip olan, fikirlerine saygı gösterilen, ücret ve çalışma koşullarıyla ilgili olarak hak ettiğini aldığına inanan bireyler daha iyi motive olacak ve işletmenin başarısında çok önemli rol oynayacaktır. Bunu sağlamak ise insan kaynakları yönetiminin görevi olmaktadır.

Organizasyonun etkinliğinin ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimiyle bağlantısı ortaya çıktıkça, insan kaynakları bölümlerinin ve yöneticilerinin fonksiyonları gün geçtikçe daha önemli bir hale gelmektedir. Fortune'nun ilk 500 Şirket araştırmasına göre, şirketler insan kaynakları yöneticilerini, örgüt içinde direkt olarak şirketin en üst düzey yöneticisine rapor verecek üst seviyelere yükseltmektedirler (Jacoby, 1994, 365). Böylece insan kaynakları yöneticileri, bütün organizasyonun verimliliği konusunda sorumluluğu diğer üst düzey yöneticilerle paylaşmaktadırlar (Şekil 1).

Ayrıca günümüzde personel yöneticilerinin yerini alan insan kaynakları yöneticilerinin, klasik personel fonksiyonlarını gerçekleştirirken ötesinde organizasyonun finansman, pazarlama, stratejik ve teknolojik durumunu değerlendirecek, iletişim ve planlama vasıflarına sahip, çalışanların motivasyonunu, katılımını, grup çalışmasını geliştirebilecek ve organizasyonun değişim sürecinde etkin rol oynayacak niteliklerde olması, organizasyonun rekabet gücünü koruması ve geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak günümüzde hızla değişen insan kaynakları yönetici tipi, organizasyonların aranan niteliklere uygun yöneticileri bulmalarını veya yetiştirmelerini zorlaştırmaktadır (Selamoğlu, 1998, 585,586).

### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasındaki ilişki incelenmek istendiğinde yapılması gereken ilk şey, her ikisinin de temel amaçlarını ortaya koyarak birbirlerine hangi açılardan tehdit oluşturduklarını ve hangi açılardan destekleyebileceklerini görmektir.

O R G A N İ Z A S Y O N D Ü Z E Y İ	Öst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
	Orta Düzey Yönetici				Çalışanlarla İlişkiler	
	Alt Düzey Yönetici			Personel/ Çalışanların Günlük Sorunları		
	Nezaretçi		Personel			
	Büro Elemanı	Kayıtlar				
		1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Şekil 1. İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişimi.

**Kaynak:** Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993). İnsan Kaynakları. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2. Rota Yayınları: İstanbul, 23.



### **3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Temel Amaçları**

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Fındıkcı, 1999, 64):

1. Organizasyonun amaçlarına ulaştırılması.
2. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması.
3. Eleman seçim sürecinin gerçekleştirilmesi.
4. Çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması.
5. Çalışanların değerlendirilmesi.
6. Uygun çalışma ortamının hazırlanması.
7. Organizasyon geliştirme ve organizasyonun verimliliğinin artırılması.
8. Uyumlaştırma ve çatışmaların çözümü.

Silva, endüstri ilişkilerinin temel amaçlarını şu şekilde belirtmektedir (Silva, 1998, 9):

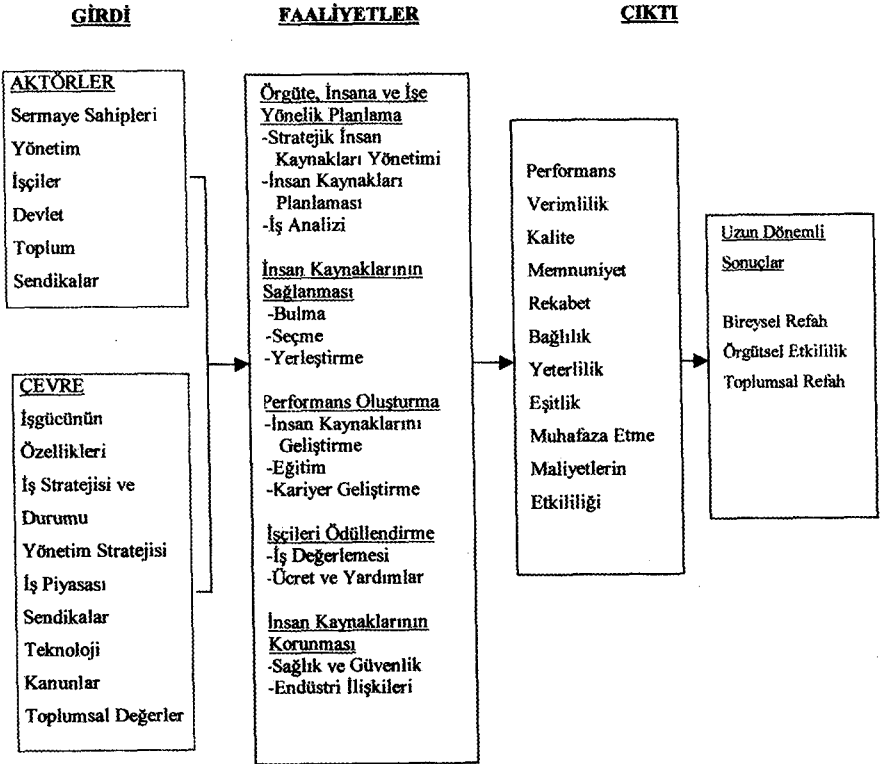
1. Mal ve hizmetlerin etkin üretimini sağlamak ve aynı zamanda toplu pazarlık sonucu sağlanan konsensüs ile işçiler, işverenler ve tüm toplumun menfaati için en uygun çalışma koşullarını sağlayabilmek.
2. İşletme ve endüstri düzeyinde çalışma koşullarından kaynaklanan problemleri çözebilecek iletişim, danışma ve işbirliği mekanizmaları kurarak ulusal düzeyde çalışma ilişkileri üzerinde üçlü yapılarla konsensüs sağlamayı başarabilmek.
3. Mümkün olduğu sürece pazarlıklar ve uyuşmazlık çözüm mekanizmaları yardımıyla işçi, işveren ve onların temsilcileri arasındaki uyuşmazlıkları ve farklılıkları ortadan kaldırabilmek.
4. Sosyal güvenlik, sağlık, çocuk işgücü gibi konularda gerekli olduğunda sosyal korumaya sağlayabilmek.
5. İşçiler, işverenler ve bunların temsilcileri arasında ve bunlarla da devlet arasında uyumlu ve kalıcı ilişkiler kurabilmek.

### **3.2. Bir Sistem Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin amaçlarındaki farklılıkların, her iki disiplin de bir sistem olarak düşünüldüğünde girdilere, faaliyetlere ve çıktılara çok açık bir şekilde yansıdığı görülmektedir (Şekil 2 ve Şekil 3). Her ikisinde de ortak girdiler olarak aktörlerden devlet, işçi (sendikalar) ve işveren göze çarpmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetiminde, endüstri ilişkilerinden farklı olarak sermaye sahipleri ve yönetim yer almaktadır (Şekil 2). Çevresel girdilerde ise endüstri ilişkilerinde insan kaynakları

yönetiminden farklı olarak politik çevre dikkat çekmektedir. İdeoloji de buna bağlı olarak endüstri ilişkilerinde ön plana çıkmaktadır (Şekil 3).

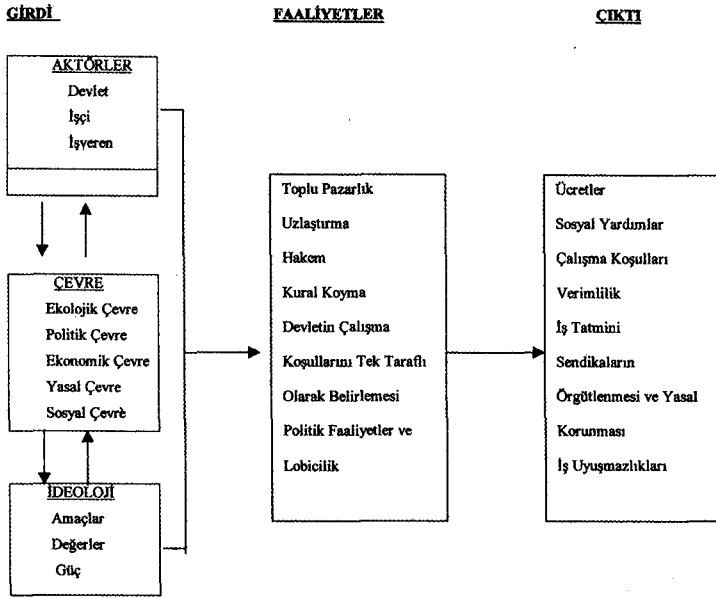
Girdilerde çok önemli bir fark olmamasına rağmen her iki sistemde faaliyetler birbirinden oldukça farklıdır. İki sistem arasında sürekli olarak vurgulanan bireysellik ve kolektiflik farkı hemen dikkati çekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde bireye yönelik faaliyetler ön plana çıkarken, endüstri ilişkilerinde ise devletin sistemdeki ağırlığına bağlı olarak daha çok kural oluşturmaya yönelik faaliyetler görülmektedir. Dikkati çeken bir başka nokta ise, endüstri ilişkilerinde ücretler ve çalışma koşulları bir çıktırken, insan kaynakları yönetiminde bir faaliyettir. Bu faaliyetin sonucu ise performans, verimlilik, yeterlilik, maliyetlerin kontrolü gibi pek çok çıktıyı direkt olarak ilgilendirmektedir. İnsan kaynaklarının bulunması, seçilmesi, yetiştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve korunması faaliyetlerinin sonucu oluşan performans, verimlilik ve kalite uzun vadede örgütün, bireyin ve buna bağlı olarak bütün toplumun refahını etkilemektedir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkilerini de bir faaliyet olarak algılamakta, bu faaliyet de diğerleri kadar olmasa da, başta maliyet olmak üzere çıktılar üzerinde etkili olmaktadır.



Şekil 2. İnsan kaynakları yönetimi sistemi.

**Kaynak:** Fisher vd. (1999), 9 ve Storey ve Sisson. (1993), 54'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Endüstri ilişkilerinde ise birey ön planda değildir. Sistem, kural koymak için bazen bütün aktörlerin katılımıyla bazen de tek başına devletin inisiyatifinde gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşmaktadır. Özellikle ücret konusunda sistemin çıktı olarak uyumsuzlukları ve çatışmayı meydana getirmesi çoğunlukla kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda, iş uyumsuzlukları sistemin en önemli çıktılarından biri olurken, insan kaynakları yönetiminde uyumsuzluklar ve çatışmaların önlenmesi hedeflenmektedir. Bunu sağlayabilmek için insan kaynakları yönetiminde ücretler işçiyi dışarıda bırakarak işveren, sendika ve devlet tarafından belirlenmemekte, işçilerde bu sürecin içinde direkt olarak yer almaktadır. İşçilerin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin içinde yer almaları, bu faaliyetleri yönlendirme ve etkileme imkanı vermektedir. Böylece sistem çatışmalardan uzak kalabilmektedir. Hatta insan kaynaklarının tüm faaliyetlerinin, sistemde çatışmaların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik olduğu ileri sürülmektedir.



Şekil 3. Endüstri ilişkileri sistemi.

**Kaynak:** Boivin. (1989), 105 ve Farnham ve Pimlott. (1990), 12'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

### 3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinin Temel Farklılıkları

Tablo 1'de görüldüğü gibi, endüstri ilişkileri ve insan kaynaklarının çalışma ilişkilerine yönelik görüşleri ve uygulamaları birbirinden oldukça farklıdır. En temel noktalar şu şekilde ortaya konulabilir:

Tablo 1. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri: farklılıklar

BOYUT	ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
<b>İnanışlar ve Tahminler</b>		
1. Sözleşme	Yazılı Sözleşmeler	Sözleşmenin Ötesine Geçme Amacı
2. Kurallar	Kuralların Karşılıklı Olarak Açıkça Belirlenmesine Önem Verilmesi	Kuralların Dışına Çıkmaz Görüşü
3. Yönetimin Davranışının Rehberi	Prosedürler / Yoğun Kontrol	İşin İhtiyaçları / Esneklik
4. Davranış Kaynağı	Normlar ve Gelenekler	Değerler ve Misyon
5. İşgücüne Karşı Yönetimin Görevi	Gözlemleme	İlgilenme
6. İlişkilerin Yapısı	Çoğulcu	Tekilci
7. Çatışma	Kurumsallaşmış	Önemi Azalmış
8. Standardizasyon	Yüksek / Eşitlik Önemli	Düşük / Eşitlik İlgisi Görmüyor
<b>Stratejik Durum</b>		
9. Anahtar İlişkiler	İşçi-Yönetim	İşletme-Müşteri
10. İnsiyatif	Parçalı	Bütünsel
11. İşletme Planı	Marjinal	Merkezi
12. Karar Hızı	Yavaş	Hızlı
<b>Yönetim</b>		
13. Yönetimin Rolü	İşlemci	Değişimci
14. Kilit Yöneticiler	Personel/Endüstri İlişkileri Uzmanları	Genel / İşletme / Hat Yöneticileri
15. Ödüllendirilen Yönetici Yetenekleri	Pazarlık	Yardımcı Olmak /Kolaylaştırmak
<b>Anahtar Süreçler</b>		
16. Seçme	Ayrı, Marjinal Görev	Bütünleştirilmiş, Temel Görev
17. Ödeme	İş Değerleme: Katlı, Belirlenmiş Kademeler	Performans İlişkili
18. Çalışma Koşulları	Pazarlıkla Belirleniyor	Uyumlaştırılıyor
19. İşçi-Yönetim	Toplu Pazarlık Sözleşmeleri	Bireysel Sözleşmeye Yönelme
20. İletişim	Akışı Sınırlı/ İndirekt	Yüksek Akıcılık / Direkt
21. İş Dizaynı	İşin Bölünmesi	Takım Çalışması
22. Çatışmaların Çözümü	Geçici Anlaşmaların Sağlanması	Kültürü ve Genel Tutumu Oluşturmak
23. Eğitim ve Gelişme	Eğitime Kontrollü Yaklaşma	İşletmeleri Öğrenmeye Yönelme

**Kaynak:** Storey, J. (1994). The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research. The Future of Industrial Relations. Ed. J.R. Niland, R.D. Lansbury ve C. Verevis. Sage Publications: USA, s. 272.

1. Endüstri ilişkilerine dıştan bakıldığında çoğulcu niteliği dikkat çekmektedir. İşçi ve işveren arasında bireysel ilişkiler olarak nitelendirilen ilişkiler dışında, işverenler ve sendikalar arasındaki ve bunların da devletle olan ilişkilerini içermektedir. Endüstri ilişkileri hem kuramsal hem de uygulama bazında daha çok kolektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun en önemli göstergesi, çalışma kanunları, örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, grev hakkı, sendikaları da kapsayan işçilerin yönetime katılma uygulamaları gibi konuların endüstri ilişkilerinin her zaman merkezinde yer almasıdır

İnsan kaynakları yönetimi ise oldukça bütünsel ve bireyci bir yaklaşımdır. Kolektif ilişkilerin yönetiminden çok insan kaynaklarının yönetimi, yani bireysel ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle kolektivizme ve örgüt içinde çalışanların yönetim sürecinde sendikaların rolüne meydan okumaktadır. Endüstri ilişkileri artık yönetim tarafından önemli bir faaliyet olarak algılanmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejisi içinde, toplu ilişkilerin pazarlıklardan ve anlaşmalardan uzaklaştırılması, sendika temsilcilerinin yetkilerinin ortadan kaldırılarak direkt iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve işçilerin buna katılımının sağlanması gibi yöntemler benimsenmektedir (Salamon, 1992, 237).

Ancak her iki disiplinin çakıştığı noktalar da bulunmaktadır. Bireysel uyumsuzlukların çözümü her iki disiplinin ilgi alanına girmektedir; fakat kolektif uyumsuzlukların çözümü daha çok endüstri ilişkilerini ilgilendirmektedir. İşe alma, seçme, değerlendirme, eğitim ve motivasyon politika ve uygulamaları insan kaynakları yönetiminin bir parçasını oluşturmaktadır. Takım çalışmaları, iletişim ve işbirliği gibi konular ise kolektif yönü olan temel insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındadır. Bununla birlikte, endüstri ilişkileri takım çalışmaları gibi kolektif yönü olan bazı uygulamalara yönelik olarak bir teknik ve teori ortaya koymamıştır. Takım çalışmaları, işletmeye bağlılığı ön plana çıkaran ve sendikaya sadakatle bağdaşmayan uygulamalardan biri olarak görüldüğü için endüstri ilişkileri bu konuya uzak durmuştur.

2. Endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerini yöneten geniş bir kurallar bütününe sahiptir. Bu kurallar bazen devlet tarafından kanunlarla bazen de işverenler ve sendikalar tarafından toplu pazarlıklar vasıtasıyla oluşturulmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan endüstri ilişkilerinden farklıdır. İnsan kaynakları yönetimi endüstri ilişkileri gibi kurallar ve prosedürlere dayanmamakta; fakat insan kaynaklarını kullanmanın en iyi yolu olarak uygun seçim ve işe alma, değerlendirme, eğitim ve gelişme, motivasyon, liderlik ve ödüllendirmeyi kullanmaktadır. İnsan kaynaklarının temelini oluşturan dört unsur seçim, değerlendirme, ödüllendirme ve gelişme, insan kaynakları sistemi içinde endüstri ilişkilerine çok sınırlı bir alan bırakmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel entegrasyonu, işçilerin katılımı, esneklik ve iş hayatının kalitesi gibi örgütsel davranış alanına da giren bazı uygulamaları örgüt içinde en üst düzeylere çıkartmak için düzenlenen politikalarından oluşmaktadır. Bu model içinde kolektif endüstri ilişkileri çok az bir yer kaplamaktadır.

Bu iki disiplinin çalışma ilişkilerine yaklaşımlarındaki farklılık pek çok alanda kendisini göstermektedir. Bunlardan biri, çalışanların ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir. Endüstri ilişkilerinde ücretlerin en temel belirleyicisi toplu pazarlıklardır. Bunun amacı

ise örgüt içinde eşitliği ve adaleti sağlamak ve bunu endüstri ve ülke düzeyine yayarak standartlaşmayı sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi ise ücretleri ve ödülleri bireyselleştirmeye çalışarak performansın ve yeteneğin ön plana çıkarılmasını amaçlamaktadır.

3. Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki çatışmanın bir başka nedeni de her iki disiplinin işçi-işveren ilişkilerine bakış açılarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, hem yönetsel otoritenin meşrulaştığı hem de işçilerin yöneticilerle birlikte işletmenin yararı için bir takım olarak çalıştığı bir işletme görüntüsü yaratmak istemektedir. Endüstri ilişkilerinin en temel amaçlarından biri ise çatışan çıkarları dengeleyerek, uyumsuzlukları (toplu pazarlıklar, arabulucular, iş mahkemeleri vb. yardımıyla) ortadan kaldırarak ya da en aza indirgeyerek uyumlu bir endüstri ilişkileri sistemi yaratabilmektir.

Ancak insan kaynakları yönetiminin bireysel tekniklere dayanmasının ardındaki itici gücün endüstri ilişkilerini zayıflatmak olduğunu söylemek zordur. Temel amaç yüksek verimlilik ve kapasiteye bağlı olarak rekabette öne geçmeyi sağlayabilecek fiyatlara, kaliteli mal ve hizmetlere kısacası rekabet avantajına sahip olabilmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan insan kaynakları politikaları ve amaçları, daha çoğulcu ve kolektif değerlere sahip olan geleneksel endüstri ilişkilerinin tersine bireysel ve tekilcidir (Silva, 1998, 10-11).

4. İnsan kaynakları yönetiminin bireysel ve tekilci yaklaşımı kolektivizme ve örgüt içindeki insanların yönetim sürecinde sendikaların yer almasına karşı çıkmaktadır. Kısacası, endüstri ilişkileri artık yönetim tarafından önemli bir faaliyet olarak algılanmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinde kolektif ilişkilerin pazarlıklardan ve anlaşmalardan uzaklaştırılması, sendika temsilcilerinin yetkilerinin ortadan kaldırılarak direkt iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve işçilerin buna katılımının sağlanması ve hatta işyerindeki değişiklikleri kabul etmeyen sendikaların tanınmamakla tehdit edilmesi gibi "maço" olarak nitelendirilen daha sert tedbirlere başvurulması gibi yöntemler benimsenmektedir (Salamon, 1992, 237).

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİ NASIL ETKİLER?**

İşletmelerin çoğu günümüzde amaçlarına ulaşmada insan kaynaklarının önemini farkına varmıştır. Bu durum insan kaynakları yönetiminin iki temel sorumluluğunu dengelemesini gerektirmektedir: stratejik iş ortağı olmak ve çalışanların temsilcisi olmak. Çalışanlar bir işletmenin başarılı olmasında en kritik role sahiptir ve buna karşılık da karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Sonuç olarak, bir işletmede çalışanları ve işletmeyi etkileyecek önemli kararlar verileceği zaman, insan kaynakları bölümleri çalışanları temsil edecek şekilde hareket etmektedirler. Daha çok yönetime, işletmenin insan unsuru konusunda yardımcı olacak şekilde liderliği ele almaktadırlar. Tabii ki stratejik ortak olmak iş stratejisini desteklemeyi de gerektirmektedir. Ancak önemli olan her ikisini dengeleyebilmektir (De Cenzo ve Robbins, 1996, 6).

Yeni insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel hiyerarşide çok az bir bozulma yaratarak iş sürecine hemen uyum sağlayabilecek "temiz hoş bir ambalaj" değildir. İşyerinde bazı işlerin ortadan kalkması, yeni işler yaratılması, farklı yetenekler ve sorumluluklar gerektirmesi ve yöneten-yönetilen ilişkilerinde yarattığı değişiklik gibi işyerine getirdiği önemli yenilikler, işçi-yönetim ilişkilerinde kesinti yaratmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etkili olabilmesi için örgüt kültürüne ve iş stratejisine uyması, sinerji yaratabilmesi, işçiler tarafından kabul görmesi ve uygulanması ve sendikalar gibi örgütteki farklı çıkar grupları tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yaratıcılığını, vasıflarını ve problem çözme yeteneğini arttırmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları stratejilerinin uygulanmasıyla işçiler örgütte daha aktif bir rol oynarlar. Örneğin, sadece önceden belirlenmiş bir iş prosedürünü takip etmek yerine, işçiler üretim sürecini, hizmetleri ve ürünleri geliştirmek için yeni çalışma yöntemleri geliştirebilirler. İşçiler bu genişletilmiş ve zenginleştirilmiş rollerinde daha etkili ve verimli olmak için istatistiksel süreç kontrolü gibi daha ileri teknik vasıflara olduğu kadar, iletişim, liderlik ve problem çözme gibi vasıflara da ihtiyaç duyabilir. Eğer insan kaynakları yönetimi eğitime ve geliştirme gibi faaliyetlerle birlikte uygulanmazsa, işçiler yeni iş tasarımının kendilerinden beklediği talepleri karşılayamayabilir. Ayrıca işçiler örgütün amaçlarını anlayacak ve bu amaçları gerçekleştirmekte kendisine düşen görevi anlayabilecek geniş bir bakış açısına sahip olmalıdırlar (Kizilos ve Yonatan, 1997, 2).

Bu açıdan, yönetim gerekli bilgiyi desteği, eğitimi ve kaynakları sağlayarak insan kaynakları yönetimi stratejilerinin başarılı olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, sendikalı işyerlerinde sendika liderliği eşit ölçüde önemlidir. İşçilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına karşı tutum ve davranışları, sendika liderlerinden aldıkları talimatlardan etkilenmektedir. Eğer sendika lideri, insan kaynakları stratejisinin desteklenmesinin işten çıkarmalara, güvensiz bir iş ortamına ve daha stresli işlere neden olacağını ileri sürerse, sendika üyelerinin de insan kaynakları yönetimi reformlarını destekleme olasılığı daha az olacaktır (Kizilos ve Yonatan, 1997, 3).

Endüstri ilişkileri uzmanlarının görüşlerine göre "sendikalar yeteneksiz yöneticilerin hatasıdır." Bu ifade doğru ya da yanlış olarak kabul edilebilir; ancak gerçek olan şudur ki, çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına karşı ilgisizlik, çareyi sendikal örgütlenmelerde aramak için bir itici güç olmaktadır. Sendikasız bir işletmede, yönetim dilediği gibi hareket etmektedir, fakat sendikalı olanlarda işgücüyü ilgili olarak toplu sözleşme koşullarına göre yönlendirilmektedir. Bazı işletmelerde yöneticiler sendikayla birlikte yaşamayı öğrenmiş ve olumlu yönlerini kabullenmişken, bazıları ise sendikalara karşı çıkmakta ve olumsuz etkilerini ön plana çıkarmaktadır (Miner ve Crane, 1995, 542).

İşçiler sendikaları aracılığıyla işverenlerin karşısına çıkarlar ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda toplu pazarlık yapma olanağı elde ederler. Ancak bu durum örgütlerin insan kaynakları yönetimi ve politikalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışma koşullarına yönelik kararların iş sözleşmesi hükümlerine ve sendikanın baskılarına konu olmasından dolayı, işçiler sendikalaştıkça insan kaynakları yönetimi daha karmaşık hale gelmektedir (Bingöl, 1998, 303). İşverenler tek yanlı olarak hareket etmek yerine, çalı-

şanları etkileyen bazı kararlar almadan önce sendika yetkililerine danışma gereğini duymaktadırlar. Aynı zamanda, işçileri etkileyen personel politikalarının ve uygulamalarının sendikayla yapılan toplu iş sözleşmesi hükümlerine uygunluğunu sağlamak durumundadırlar. Bu nedenle yönetim sendikaların uyarılarını dikkate almak zorundadır. İşçilerin sendikalaşmamış olduğu işletmelerde ise işverenin insan kaynakları politikaları ve uygulamaları çalışanların sendikalaşma arzularını etkileyebilmektedir. Kısaca çalışanların sendikaya ilgi duyup duymamasının insan kaynakları yönetiminin başarısına bağlı olduğu ileri sürülebilir (Bingöl, 1998, 304).

#### 4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Sendikalar İçin Bir Tehdit midir?

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin uzlaşma olasılığını incelemeye önce, farklı ülkelerdeki sendikaların bu konudaki yaklaşımlarını ortaya koymak yararlı olacaktır. P.B.Beamont'un sendikalarla ilgili analizine göre, ABD, Kanada ve İngiltere gibi ülkelerde sendikalar insan kaynakları yönetimini bir bütün olmaktan çok kalite çemberleri, takım çalışmaları gibi belirli bazı yönleriyle ele almaktadırlar. Ayrıca sendikaların bu konuyla ilgili olarak ulusal düzeyde beyan ettikleri politikalar gerçekte işyeri düzeyinde uygulanan politikaları da her zaman yansıtmamaktadır (Beaumont, P.B., 1991, 300-308). Örneğin, Kanada'da sendikalar "iş hayatının kalitesi" gibi işçilerin katılımını öngören insan kaynakları uygulamalarına büyük bir şüphe, hatta bazen düşmanlıkla bakmışlardır. Sendikaların bu tür programları destekleyip desteklememesi gerektiği konusunda büyük bir çelişki yaşanmıştır. Kanada'nın belli başlı büyük sendikaları bu konuda ayrılmışlardır. Bazı sendikalar bu tür programlara sendikaların katılımını tümüyle reddederken, bazıları ise lokal sendikaların yararlı olacağına inandıkları bazı programlara katılabileceğini dikkatli bir şekilde ifade etmişlerdir. Ancak büyük sendikalar, sendikaların insan kaynakları yönetimi programlarına katılımını destekleyici yönde eğitim ve araştırma yapmamış ve uzman çalıştırmamıştır (Warrian, 1990, 172).

Kanada'da 17 üst düzey sendikacıyla yapılan görüşmede sendika liderleri, yönetimin işçilerin bağlılığı ve katılımına yönelik çabalarının ve çalışma koşullarında daha fazla esneklik taleplerinin "sendikasız bir ortam için yanlış yönlendirilmiş bir arzu"dan başka bir şey olmadığını ileri sürmektedirler. Bunların düşüncesine göre, yönetim, üretim hızı ve verimlilikle çalışanlardan çok daha fazla ilgilenmektedir. İşçi liderleri, temel olarak işyerinde sendikanın ve yönetimin farklı rolleri olduğuna dayanan ve muhalefeti temel alan geleneksel endüstri ilişkileri sistemini güçlü bir şekilde savunmaktadırlar. Onlara göre, yönetim otoritesinden "sözde" feragat edip sendikaları karar verme sürecine dahil ederek, işçileri disiplin etme ve birbirleriyle rekabet ettirme rolünü sendikaya transfer etmekte ve böylece maliyetleri kontrol altına alabilmektedir (Silva, 1998, 14).

ABD'de ise sendikaların insan kaynakları yönetimine karşı tutumları daha karmaşık ve daha esnektir. ABD ile Kanada arasında sendikaların tutumları arasındaki farklılık, Kanada'nın daha yüksek sendikalaşma oranına sahip olmasıyla açıklanmaktadır.<sup>1</sup> ABD'nin en büyük federasyonlarından biri olan AFL-CIO'nun insan kaynakları yöneti-

<sup>1</sup> 1990'lı yılların ilk yarısında Kanada'da sendikalaşma oranı ABD'nin iki katıdır ve OECD ülkeleri içinde sendikalaşma oranı artan tek ülke Kanadadır (Warrian, 1990, 1).



mi konusunda resmi bir politikası bulunmamaktadır. Bazı durumlarda sendikalar lokal düzeyde yönetimle işbirliği yapma konusunda cesaretlendirilmekte, hatta bu konudaki destek sendika başkanı tarafından sağlanmaktadır. Diğer taraftan, takım çalışması ve performans dayalı ücret gibi uygulamalara karşı olan sendikalar da bulunmaktadır. Karşı çıkanların temel aldıkları nokta ise, bu çeşit katılımcı düzenlemelerin özellikle sendikasız sektörde yaygınlaşmasıdır (Silva, 1998, 14).

İngiltere’de ise insan kaynakları yönetimi 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı ve uygulamaları İngiltere’de "Japon Modelinin Amerikan Versiyonu" olarak nitelendirilmektedir (Storey ve Sisson, 1993, 15). İngiliz sendikal hareketi, geniş ölçüde insan kaynakları yönetiminin gerçekte endüstri ilişkilerini "bireyselleştirmek" için geliştirilen bir takım politikalar ve düzenlemeler olduğunu ve bu nedenle sendikaları tuzağa düşürerek üyelerin sendikaya sadakatini ve bağlılığını zayıflattığını kabul etmektedir. Bununla birlikte, sendikalar bireysel olarak insan kaynaklarının bir bütün olarak tehdit oluşturup oluşturmadığı ve bu konuda işverenlerin uygulamalarına nasıl cevap verebilecekleri konusunda farklı görüştedirler (Silva, 1998, 14).

The British Trade Union Congress (TUC) insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamalarına (fonksiyonel esneklik gibi) şartlı destek göstermişlerdir. TUC’nin resmi bildirisine göre, İngiliz sendikaları temel olarak ( Beaumont, 1996, 121-122):

- (1) insan kaynakları yönetimi gelişmelerinin tam olarak endüstri ilişkilerini bireyselleştirme potansiyeli olduğunu görmektedir.
- (2) insan kaynakları yönetiminin sendikaları ve toplu pazarlığı zayıflatabileceği konusunda endişelidir.
- (3) işverenleri insan kaynakları yönetimi çizgisinde hareket etmeye zorlayan bazı çevresel baskılardan kaçınılamayacağını farkındadır.
- (4) her sendikanın bireysel olarak kendi değerini yargılaması ve her durum için ayrı değerlendirilmesi gerektiğini öngörmektedir.
- (5) sendikaların bu tür değerlendirmeleri yaparken kendini koruyucu stratejiler geliştirmesi ve gerekli tedbirleri önceden alması gerektiğine inanmaktadır.

İngiltere’de TUC dışındaki sendikalar ise, insan kaynakları yönetimini desteklemekten karşı çıkmaya kadar uzanan geniş bir yelpaze içinde farklı tutumlar sergilemektedirler.

## **4.2. İşverenlerin Sendikalı Endüstri İlişkilerine Tepkileri**

İşverenlerin sendikalara karşı çıkmasının birçok nedenleri vardır. Bunları şu başlıklar altında sıralayabiliriz:

**1. İşverenlerin Strateji Belirleme Yetkisini Sınırlamaları:** Sendikalar, işverenlerin karar verme özgürlüğünü kısıtlamakta ve buna bağlı olarak esnekliği sınırlamaktadır. Örneğin, toplu sözleşmeler çalışma saatlerini, işçilerin ücretlendirilmesini, terfileri ve işten çıkarma koşullarını çok ayrıntılı olarak düzenlemekte ve işverenlerin insiyatif kullanma

hakkını ortadan kaldırmaktadır. Aslında işverenlerin öz denetimini (otonomi) kısıtlayan kanunlar, rakipler gibi diğer bazı faktörler de ayrı olabilir, fakat bu sınırlamaların üstüne sendikalar ilave bir etki yapmaktadırlar. Bu belki her sendikalı işletme için geçerli değildir; ancak olma ihtimali yüksektir.

**2. Bağlılığın Azalması:** İşverenler, sendikalı işçilerde işyeri yerine sendikaya bir bağlılık olduğunu gözlemlemektedirler. Ayrıca işçiler lider olarak yöneticileri yerine sendika temsilcilerini görmektedirler ve ücretlerde veya çalışma koşullarında bir iyileşme hep sendikanın başarısı olarak kabul edilmektedir. Genellikle işletmeler işçiler arasında sadakat duygusunu geliştirmek ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak isterler; fakat sendikalar bu amaçları engellemeye çalışabilirler. Sadakatin işyerinden kendilerine doğru yönelmesini sağlayacak şekilde hareket ederler.

**3. Maliyetlerin Yükselmesi, Verimliliğin Azalması, Karların Düşmesi ve Stratejik Sebep:** En sık tartışılan noktalardan bir tanesi, sendikaların üyelerinin iş güvenliğini korumak için işletmeleri verimlilik üzerinde negatif etkisi olan uygulamalara zorlamasıdır. Bu uygulamaların en yaygın olanları işe alma ve terfide kıdemin göz önüne alınması, sendikalı işçiler üzerinde yöneticinin etkisini sınırlamak, takım çalışmasını desteklemek ve çalışanların iş tanımlarının dışına çıkabilecek şekilde çalışmalarını engellemek şeklinde görülmektedir. Ayrıca bütün bu uygulamalar ve diğer esnekliğe izin vermeyen düzenlemeler sendikalı işletmelerde sendikasız işletmelere oranla maliyetlerin yüksek olmasına neden olmakta ve işletmelerin rekabet şartlarına uyumunu güçleştirmektedir.

Bununla birlikte, bu maliyet artışlarının verimdeki yükselmeye telafi edilebilmesi de mümkündür ve sendikalar daha etkili olabilmek için yönetimi uyarıcı etki yapabilirler. Sendikalar işgücü devrini azaltıcı etki yaparak tecrübeli insanların işlerinde kalmalarını sağlar. Sendikalı işletmelerin verimliliği yükselterek kar oranlarını arttırması her zaman mümkündür. Ancak karın ve verimliliğin negatif doğrultuda olma ihtimalinin daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir.

**4. Sendikaların Sınıf Çatışması Söylemine Dayanarak Politik Olarak Aktif Olması:** Sendikaların sınıf temeline dayalı politikaları, yöneticilerce çok olumsuz karşılanmaktadır. Sendikalar günümüzde geçmişe göre politik olarak daha az etkilidir. Politik faaliyetlerden çok ekonomik faaliyetler ön plandadır. Sendikaların politik olarak aktif olduğu ülkelerde sendika-yönetim işbirliği çok daha zor olmaktadır (Miner ve Crane, 1995, 543-545).

### 4. 3. Sendikaların Gücü ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Sendikanın varlığına ve etkisine bir tehdit olarak görüldüğü zaman, insan kaynakları yönetimi uygulamaları sendikalarca kabul edilmemektedir. Tersine, sendika bu uygulamayı kendi etkisini arttıracak bir imkan olarak algıladığı zaman, onu desteklemektedir. Sendikanın bu uygulamayı bir tehdit ya da bir imkan olarak algılaması ise sendikanın gücüyle yakından ilişkilidir. Bunun iki nedeni vardır (Kizilos ve Yonatan, 1997, 3):

1. Kurumsal olarak güvenli olmayan zayıf sendikalar değişime karşı savunma eğilimindeyken, pozisyon olarak güçlü sendikalar statülerini ve etkilerini savunmak ihtiyacını hissetmeyebilirler.

2. İşverenler, insan kaynakları yönetimi reformlarını halihazırda güçsüz olan bir sendikayı biraz daha zayıflatmak amacıyla kullanmak için çaba gösterebilirken, bu çeşit taktileri güçlü bir sendikaya karşı kullanarak büyük bir tepkiyle karşılaşmak istemeyebilirler.

Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi uygulamaları sendika etkisini zayıflatacak pek çok etkiye sahipken, bu etkiler en fazla sendikalaşma oranının düşük olduğu işyerlerinde hissedilmektedir. Böyle bir işyerinde sendikaların insan kaynakları yönetimini bir tehdit olarak algılamasının çeşitli nedenleri vardır (Kızılos ve Yonatan, 1997, 4):

Birincisi, insan kaynakları yönetimi işçi-işveren arasındaki sözleşmeye dayalı katı ilişkileri, işçilerin yönetimin amaçlarını daha fazla benimsemelerini sağlayacak daha esnek ve işbirliğine dayalı düzenlemelerle değiştirerek, işgücünü yönetmede yönetsel esnekliği arttıran yeni yöntemler kullanmaktadır. Bu değişim aşamasında, işçilerden üstleriyle yeni ilişkiler kurmaları, yeni sorumluluklar üstlenmeleri ve işlerinde yeni roller öğrenmeleri beklenmektedir. Zayıf sendikalar için, insan kaynakları yönetiminin bu yeni yöntemleri en azından iş kontrolünün bazı yönlerden kaybedilmesi ve sendikanın hareket alanının daralmasıdır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi reformları işçiler ve yönetim arasında içinde sendikaların yer almayacak şekilde iletişimi geliştirerek ve işbirliğini artırarak sendikaların otoritesini sarsmaktadır.

İkincisi, yönetim, üretim sürecinin ve iş hayatının kalitesinin nasıl iyileştirilebileceğine yönelik olarak işçilerle direkt iletişim kurabilmek için takım toplantılarını kullanarak, işçilere çıkar temsilinin direkt ve alternatif tarzını önerebilir. Takım toplantıları sırasında, yönetim ve takım üyeleri toplu pazarlığın konusu olan bazı hususları tartışabilir. Takım üyelerinin tavsiyelerini uygulama sürecinde yönetim toplu pazarlık sırasında kabul etmediği bazı hakları işçilere verebilir. Sonuç olarak, sendikalar üyeleri için daha az yararlı hale gelmektedir.

Üçüncüsü, çalışma takımlarının kendi kendini örgütlemesi ve gözlemlemesi gibi yeni iş düzenlemeleri, daha önceden işverenlere ait olan işe alma, disiplin ve ödüllendirme gibi bazı sorumlulukları işçilerin üzerine almasına imkan vermektedir. Bu durum ise, sendikanın üyelerini işverenlerin haksız uygulamalarına karşı korumasını engellemektedir. Çünkü bir sendika üyesini, diğer sendika üyesinin aldığı haksız bir karara karşı koruyacak bir yasal düzenleme mevcut değildir. Bu nedenle, bazı sendika üyeleri kendilerine yeni verilen yetkilerini diğer sendika üyelerine karşı kullanarak sendikayla olan dayanışmayı azaltabilir.

Dördüncüsü, karar verme sürecine işçilerin katılımının artırılması, insan kaynakları yönetimi reformlarının en önemli unsurudur. Bu reformlarda, basit olarak geleneksel bürokratik kontrolün yerini çalışanların birbirini kontrol etmesi almaktadır. Bu çeşit yenilikler, temel olarak karar verme sürecinde yönetimin bir yansıması olarak yer almaktadır. Örneğin, endüstride en iyi olmaya yönelik olarak belirlenmiş hedef doğrultusunda birlikte çalışmak adına, işçiler, yönetim veya diğer takım üyeleri tarafından fazla çalışma ücreti almaksızın fazla çalışma yapmaya zorlanabilir. Sendikanın toplu sözleşme doğrultusunda çalışma koşullarını düzenleme gücü böylece ortadan kaldırılmıştır.

Güçlü sendikalar ise, işbirliği açısından zayıf sendikalardan daha iyi pozisyonadırlar. Sendikalaşmanın yüksek olduğu işyerlerinde, sendikalar işçilerin insan kaynakları yönetimi yeniliklerine tepkilerini şekillendirmede temel bir rol oynarlar. Bu çeşit işyerlerinde sendikaların işçilerin endişelerini dile getirme hakkı ve yeteneği vardır ve yönetimin insan kaynakları yönetimi reformlarını sendikaları zayıflatmak için kullanmalarına karşı koyabilirler. Böylece bu sendika temsilcileri, yeni insan kaynakları yönetimi sistemlerinin yönetim ve işçilere zorla kabul ettirdiği yeniliklere aracılık edebilir ve her iki taraf için de kazanç/kazanç durumu yaratmaya yardımcı olabilir. Örneğin, güçlü sendikalar, işçileri iş hayatının kalitesini yükseltmek için kendi eğitimlerini ve tecrübelerini uygulamak konusunda cesaretlendirebilir. Böylece, bu sendikalar üyelerini kaybetmeksizin yönetimin rekabetçi öncelikleriyle işçilerin amaçlarını bütünleştirmeyi başarabilir. Kısacası, güçlü sendikaların insan kaynakları yönetimi yeniliklerini desteklemenin politik yararlarını görmeleri daha olanaklı görülmektedir (Kizilos ve Yonatan, 1997, 5).

Sonuç olarak söylenebilir ki, sendikalaşmanın yüksek olduğu işyerlerinde sendikalar insan kaynakları yönetimi yeniliklerine karşı daha destekleyici olmaktadır. Güçlü sendikalar, işyerindeki statülerini ve etkilerini sağlamak ve genişletmek için insan kaynakları yönetimi yeniliklerini desteklemekte ve katılmaktadırlar. Gerçekte Kochan'a göre temel insan kaynakları yönetimi değişiklikleri sendikaların güçlü ve nisbeten güvenli olduğu yerlerde yer alabilir ve güçlü sendikalar olmaksızın işçilerin tam katılımını sağlamak ya da geliştirmek olanaklı değildir (Kizilos ve Yonatan, 1997, 6).

## 5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BİRLİKTE VAR OLABİLİR Mİ?

### 5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Sendikaların Rolü

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dayandığı temel daha önce olduğu gibi yukarıdan aşağıya işleyen ve üst düzey yöneticilerin karar verme sürecine hakim kılındığı bir sistem değil, aşağıdan yukarı işleyen ve bu süreçteki herkesin karar mekanizmasına katıldığı bir sistemdir. Ancak burada bir görüş farklılığı söz konusu olmaktadır (Salamon, 1992, 237). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları örgütün amaçları ve değerleriyle tanımlayarak ve bütünleştirerek işçi ve işverenler arasında yeni ve eşitliğe dayalı bir ortaklık mı yaratmakta; yoksa örtülü olarak ortaklık maskesi altında işçiler örgüt amaçları için mi kullanılmaktadır?

Bazılarına göre, insan kaynakları yönetimi stratejileri toplu ilişkilerin mutlaka tamamıyla terk edilmesi anlamına gelmemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerine yaklaşımında, muhalif olmaktan işbirlikçiliğe doğru bir değişim vardır. İnsan kaynakları yönetiminin temel prensiplerinden biri örgüt içinde çalışan insanları aynı amaç etrafında toplamaktır. Bununla birlikte, bütün örgütler farklı ihtiyaçları ve endişeleri olan ve bunların toplu olarak savunulmasının daha iyi olabileceğini hisseden çoğulcu topluluklardır. Bu nedenle, toplu pazarlık yapısını ve ilişkilerini oluşturmuş bir işletmede, insan kaynakları yönetiminin stratejik amaçlarını gerçekleştirmeyi başarabilmesi, işçileri

temsil eden oluşumun yani sendikanın örgütsel performans ve verimliliği arttırmada aynı görüşü paylaşmasına bağlıdır (Salamon, 1992, 237).

İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonu çalışan ilişkilerinin düzenlenmesidir. Ancak burada bir ayrımı gözden kaçırmamak gerekir. Çalışma ilişkileri ve çalışanlarla ilişkiler birbirinden farklı anlamlar taşırlar. Yapısal olarak benzerlik taşısa da aktörler farklıdır. Çalışma ilişkilerinde sendikalar devreye girmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin işlevleri de sendikalı bir ortamda değişikliğe uğramaktadır. Sendikalı bir işletmede, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarla ilgili bütün kararlarında ve uygulamalarında sendika söz sahibi olmaktadır. Ancak sendikasız işletmelerde, çalışanlarla ilişkilerin düzenlenmesinde uzmanlar çalışmaktadır. En önemli görevleri ise, işletme içinde çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim kanallarının açılmasıdır. Bu da ancak çalışanların amirleriyle direkt ilişki kurmalarıyla sağlanabilir. Ayrıca bu uzmanlar, işletmede çalışanların hangi kurallara uymaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olurken, çalışanlara nasıl davranıldığını kontrol ederek haksız uygulamalardan korumaya çalışırlar. Bunun dışında, işletmede sağlık ve güvenlik konularıyla da ilgilenirler. Çeşitli faaliyetler düzenleyerek çalışanların ve ailelerinin sosyal ihtiyaçları da giderilmeye çalışılır. Bütün bunlardaki temel amaç, çalışanları ve ailelerini çalıştıkları ortamın bir parçası yapmak, aidiyet duygusunu güçlendirmektir (De Cenzo ve Robbins, 1996, 19).

İnsan kaynakları yönetiminin yüksek ücretler, menfaatler, çok iyi çalışma koşulları, işverenlerin haksız uygulamalarına karşı koruyucu önlemler, iki taraflı iletişim sistemi oluşturmaları, iş güvencesi sağlamaları ve bütün bunların sonucu olarak işçilerin kendini işletmenin bir parçası olarak hissetmesi doğal olarak çalışanları sendikalardan uzaklaştırmaktadır (Byars ve Rue, 1997, 443).

Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin uygulandığı işletmelerde sendikaların çalışanların menfaatleri ile işletme menfaatlerinin çatıştığı noktalarda dengeleyici bir unsur olduğu da gözden kaçmamalıdır. Sendikalı işletmelerde işçilere haklı ve tutarlı bir tarzda işlem yapılmasını sağlamak için insan kaynakları politikalarının ve düzenlemelelerinin geliştirilmesi ve uygulanması konusuna işveren tarafından daha büyük bir özenin gösterilmesi gerekmektedir. Sendikalar, eşitsizliklere ve tutarsızlıklara karşı son derece duyarlı olduğu için, sendikanın varlığı iktisat politikaları ve uygulamaları üzerinde merkezi bir denetimin olmasını zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları politikalarının uygulanması açısından sendikalı işletmelerin olumsuz tarafı ise yönetimin işçilerin sorunlarını doğrudan ve hızlı bir şekilde çözümlene yeteneğini azaltmasıdır (Bingöl, 1998, 314).

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları politikaları işletmelerin verimliliğinde ve karlılığında çok önemli bir sayısal etkiye sahiptir. Bu nedenle, bu politika ve uygulamalardaki farklılıkların bir işletmenin başarısında temel bir etkisi vardır (Miner ve Crane, 1995, 19). İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından bir tanesi örgüt stratejisini belirlemek ve bu stratejiyi uygulamaktır. İşletmelerde strateji belirlenirken genellikle yönetim karar verme mekanizmasına sendikaları dahil etmek istemezler. Çünkü bu onlar için bir otorite kaybı olarak görülür. Diğer taraftan ise, sendikalar bu mekanizmaya dahil olmak istemeyebilirler. Bu durum ise, onlar için üyelerinin aleyhine olabilecek konularda işverenle işbirliği yapmaları anlamına gelebilir.

Ancak strateji belirlerken işletmelerin endüstri ilişkileri faaliyetlerini göz ardı etmeleri bazı sakıncalar yaratabilir. Sendikaların kabul etmediği bir stratejinin uygulanmama riski her zaman vardır. Örneğin, maliyetleri düşürüp, fiyatlarını indirerek rekabet gücünü arttırmayı düşünen bir işletmede, sendikalar bu sürece dahil edilmezlerse bu stratejiyi bloke edici bir tavır içinde olabilirler. Aşlında böyle bir duruma yol açmamak için yapılması gereken endüstri ilişkilerinin taraflarını farkında olarak , stratejinin henüz belirlenme aşamasındayken onları da hesaba katmaktır. Günümüzün küresel ekonomisinde sendikalı ve sendikasız işletmeler başa baş bir rekabet içindedirler. Bu durum, sendikalara ya sahneden çekilmek ya da sendikaların yarattığı maliyet farklılıklarını ortadan kaldırmak konusunda baskı yaratmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin uygulanması ve planlanmasında sendikaların oynadığı rol sürecin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Kizilos ve Reshef, 1997, 2).

Sendikalar stratejilerin uygulanması konusunda işletmelere çok önemli yardımlarda bulunabilirler. "İşbirlikçi Yaklaşım" adı verilen bu süreçte, örneğin işletmede maliyetlerin düşürülmesi amaçlanıyorsa, yönetim buna tek taraflı olarak karar vermez. Sendikayla karşılıklı anlaşarak uygulanacak stratejiyi belirler. Burada amaç kesinlikle sendikaları işçileri temsil etme pozisyonundan uzaklaştırmak değildir. İşbirliği sırasında pek çok engelin ortaya çıkacağı açıktır. Örneğin, sendikada ya da işletmede yöneticilerin değişmesi işbirliğini güçleştirir. Ya da işçiler ve işverenler, işbirliğine yönelik tutumlarından kolaylıkla vazgeçebilirler. Ancak stratejilerin uygulanması, gerek sendikanın gerekse işletmenin varlığı açısından hayati önem taşıyorsa, işbirliğine yönelik uygulamaların başarılı olma ihtimali de yükselmektedir ( Miner ve Crane, 1995, 561-568).

Sendika-yönetim ilişkileri küreselleşmenin etkisiyle gün geçtikçe değişmektedir. Küreselleşme süreci sendikaların, ekonominin ve işletmelerin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü dikkate almalarını gerektirmektedir. Bu nedenle işçi sendikaları işverenlerle işbirliğini esas alan yaklaşımları benimsemek durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin dünyadaki ekonomik dalgalanmalara hızla uyum sağlamalarında çalışanların rolü her geçen gün artmaktadır. İş uyuşmazlıkları ve grevler sistem dışına itilirken, işçi-işveren diyalogu gelişmektedir.

İşletmelerin ulusal ve uluslararası piyasada rekabet edebilmeleri amacıyla kaliteli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üretme zorunluluğu, yönetim ve çalışanlar arasında dolaysız ilişkiler kurulmasını ve işbirliğini öngören yeni bir endüstri ilişkileri sistemini gündeme getirmiştir. Sendikaların işlevlerini farklılaştırarak işletmelerin varlığını devam ettirmesi amacına uygun olarak yönetimle işyeri düzeyinde işbirliğinde bulunması kaçınılmaz bir olgudur. İşçi sendikasının, işverenin maliyetleri düşürüp, verimliliği ve toplam kaliteyi artırarak rekabet gücünü yükseltmesine yardımcı olacak biçimde hareket etmesi söz konusu olmaktadır (Bingöl, 1998, 315).

Endüstri ilişkilerinin en önemli faaliyetlerinden biri olan toplu pazarlık, insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanına müdahale olarak görülebilir. Çünkü toplu pazarlıklarda işçi ve işveren ücret, çalışma saatleri, çalışma koşulları gibi insan kaynakları yönetiminin en önemli konuları, işveren ve sendika temsilcileri tarafından belirlenmektedir. İşletmelerin başarısı, karlılığı ve küresel rekabette şansını belirleme açısından oldukça önemli olan bu konularda, sendikanın işletmeye müdahalesi ve baskısı işverenlerce olumlu kar-

şılanmamaktadır. Bu nedenle, işletmeler mümkün olduğunca ücret, çalışma saatleri ve çalışma koşullarına yönelik olarak işçilerin istediklerini vererek, işçilerin sendikalaşma ihtiyacını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bir diğer çıkar yol olarak ise, işletmelerin faaliyetlerini sendikalı işyerlerinden sendikasız işyerlerine kaydırması şeklinde kendini göstermektedir ( Miner ve Crane, 1995, 578).

Bununla birlikte, toplu pazarlık sadece resmi bir anlaşmaya dönüşen istihdam şartlarının ve koşullarının pazarlığı olarak anlaşılmalıdır. Sonuçta resmi bir anlaşmaya dönüşme- se de, iki sosyal tarafı etkileyen konular üzerinde bir konsensusa varmak için kullanılan bütün mekanizmaları içeren bir süreçtir. Bu şekilde ele alındığında , bu alanda insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasındaki uyumsuzluğu azaltacaktır (Silva, 1998, 11).

Bu açıdan, sendikalar ve işverenler toplu pazarlığın her iki taraf için de olumlu yönlerini değerlendirerek işbirliği içine girebilirler. Üretimde etkinliğin sağlanması, teknolojik yenilikler, işletmenin finansal olarak güçlenmesi, iş güvenliği gibi konular her iki taraf açısından ortak çıkarlar olarak görülebilir. Sendika yönetsel problemleri kendi sorunumuş gibi kabul eder. Aynı şekilde, yönetim etkili bir sendikacılığın kendi yararına olduğunu düşünür. Her iki tarafta, ilişkilerinde problem çözme yaklaşımını kullanır. Farklılıklar göz ardı edilmez; ancak işbirliği ve uzlaşma için bir istek vardır. Her iki taraf arasında karşılıklı güven oluşmuştur ve çatışmaları çözümlenmek için yaratıcı metotlar geliştirmektedirler. Örneğin, sendika ve yönetim çalışma koşullarını iyileştirmek ve verimliliği arttırmak için her geçen gün kendi kendini yöneten iş gruplarını (işçilerin işin nasıl yapılacağı ve kimin yapacağına kendilerinin karar vermesi) daha fazla benimsemektedirler. Bunu gerçekleştirebilmek için sendikaların da düzenlenmesine katkıda bulunduğu eğitim ve geliştirme programları hazırlanmaktadır. İşbirliği stratejisini uygulayan sendikalar ve işletmeler, karşılığında düşük maliyet, yüksek verimlilik gibi bir sonuçla karşılaşır. Bu da her iki taraf açısından sevindiricidir. Ancak bu stratejinin benimsenip benimsenmemesinde ekonomik durum, rekabet koşulları, üretim teknikleri gibi pek çok faktör etkili olmaktadır (Miner ve Crane, 578).

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasında en önemli uyum sorunu esneklik açısından yaşanmaktadır. Endüstri ilişkileri sistemi, geleneksel olarak eşitliği sağlamak amacıyla standardizasyonu benimsediği için esnekliğe karşı olmuştur. Ancak günümüzde koşullarla birlikte uygulamalar da değişmektedir. Çalışma koşulları, ücret ve çalışma türleri gibi konularda esneklik işletmelerin başarısında itici güç olmaktadır. Sendikalar dışlanmaya alternatif olarak bu değişikliğe katılmaya zorlanmaktadır. Ayrıca toplu pazarlıkların antimerkezileşmesi, işverenlerin esnekliğe yönelik olarak sendikalarla anlaşma isteğini arttırırken, sendikalar da rekabete dayanabilmek için belirli ölçülerde işverenlerle işbirliği yaparak işyerinin gerçeklerine adapte olabilmektedirler.

İnsan kaynakları yönetiminin sendikalarla birlikte varolabileceği düşüncesini kabul etmek bir hayal değildir. İnsan kaynakları yönetiminin ilk ortaya çıktığı dönemlerde, özellikle 1980'li yıllarda sendikasız işletmelerde uygulanmaya başladığı bir gerçektir. Ama bunun temel nedeni bu işletmelerin sendikasız olması değil, sendikasız işletmelerin gelişmeye daha fazla açık ve yenilikleri uygulayabilecek kaynaklara ve tecrübeye sahip ol-

masıdır. Ayrıca, sendikasıız işletmeler özel ihtiyaçları olan, iyi eğitimli beyaz yakalı teknik ve profesyonel işçileri istihdam etmektedir. Bu tür çalışanları yönetmek, iletişim kanallarının açık olduğu, karar verme sürecine dahil olan küçük gruplar halinde çalışan ve başarıları örgütsel gelişme ve değerlendirme teknikleriyle ölçülen bir sistemi gerektirmektedir. Bunun dışında, sendikasıız işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri, sendikalı işletmelerdeki meslektaşlarına göre insan psikolojisine daha fazla önem vermektedirler. Sendikasıız işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri çok çeşitli alanlardan gelen uzmanlardan oluşurken; sendikalı işletmelerdeki endüstri ilişkileri uzmanları, işçi-işveren ilişkilerindeki düzeni yansıtan tek bir alandan gelmektedir: hukuk. Bu nedenle, bu tür işletmeler insan kaynakları yönetiminin davranış bilimlerine dayanan tekniklerini uygulamada daha yetersizdir (Jacoby, 1994, 364).

Ancak artan rekabet ortamında daha başarılı olmak ve içinde buldukları ekonomik problemlere bir ölçüde olsa çözüm üretebilmek için sendikalı işletmeler de insan kaynakları yönetimi tekniklerini kullanmaya başlamışlardır. Bu nedenle sendikalı ve sendikasıız işletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları, günümüzde birbirine çok daha yakın gözükmektedir. Sendika-yönetim ilişkilerinde dengeyi sağlamaya verilen öncelik çalışanlar-yönetim ilişkilerine doğru kaymıştır. Bununla birlikte, sendikalı işletmelerde sendikaların bu ilişkinin daha sağlıklı olmasına katkıda bulunduğu görülmektedir.

Örneğin, İngiltere’de yapılan İşyeri Endüstri İlişkileri Araştırmaları ( Workplace Industrial Relations Survey), insan kaynakları yönetiminin sendikalı sektörde yoğunlaştığını göstermektedir. <sup>2</sup> Hatta insan kaynakları yönetiminin doğum yeri olarak kabul edilen ve sendikaların zayıf olarak nitelendirildiği A.B.D.’de bile, sendika yönetim işbirliğinin son derece olumlu sonuçlar verdiği işletmeler vardır. General Motors’un Saturn fabrikası bunlardan biridir. <sup>3</sup>

Bu tür işletmelerde sendikalar insan kaynakları uygulamalarını şekillendirmektedir. Örneğin, işgücü iletişimi sendikalı işletmelerde sendikasıız işletmelere göre daha yoğundur. İki yönlü iletişim sendikaların varolduğu yerlerde daha yaygınken, sendikasıız işletmelerde ise yönetim daha çok yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanmaya eğilimlidir. Kısacası, sendikalar insan kaynakları yönetimi uygulamalarını engellemek yerine, bireyselcilik ve kolektivizm arasında dengeleyici bir pozisyonda yer almaktadır. İngiltere gibi sendikaların güçlü ve etkili olduğu ülkelerde, sendikasıız bir insan kaynakları modelinden söz etmek mümkün değildir. Sistem içinde sendikalar kendilerine mutlaka bir yer edineceklerdir. Hatta böyle bir modeli uyguladığını iddia eden bir işletmeyle, sendikaları sosyal taraf olarak kabul ettiğini ileri süren işletmeler arasında çok önemli farklılıklar olduğunu ileri sürmek ve bu farklılıkları ortaya koyabilmek oldukça güçtür ( Hyman ve Ferner, 1998, 23).

<sup>2</sup> Araştırmalar için bakınız: D.Guest ve K. Hoque. (1996). Human resource management and the new industrial relations. Contemporary Industrial Relations. Ed. Ian Beardwel. Oxford University Press: Oxford. N. Millwar, M. Stevens, D. Smart and W. Hawes, Workplace Industrial Relations In Transition, Aldershot:Dartmouth, 168.)

<sup>3</sup> General Motors’un Saturn fabrikasında sendika-yönetim arasında uygulanan katılımcı yönetim sistemine yönelik ayrıntılı bilgi için bkz: W.L.Horvath, D.J.Svyantek, "Participative Management In Union Settings: Lessons From Saturn." Advances in Industrial and Labor Relations, V.8, 1998, s.119-138.



## **5.2. Endüstri İlişkileri Kendini Nasıl Yenileyebilir?**

İnsan kaynakları yönetimi, sendika karşıtlığını temel alan ya da içinde sendikaların hiçbir rolü olmadığı bir sistem değildir. Ancak genellikle insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sendikadan kaçınma stratejisi olarak kullanılmakta ya da bu etkiyi yaratabilmektedirler. Burada esas önemli olan nokta, sendikalar sisteme dahil edilecekse, hangi rolü oynayacaklardır? Bu soruya verilen cevap, belki de problemin çözüm noktası olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin ve endüstri ilişkilerinin birlikte var olabilmeleri ve aralarındaki uyumsuzlukları çözümlayebilmeleri için bazı koşulların gerçekleşmesi gereklidir. Bunları şöyle sıralandırabiliriz (Silva, 1998, 15-17):

1. Sendikaların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına karşı bir tutum sergilemeleri, yönetimi sendikaları bu uygulamaların dışında tutmaya itmektedir. Bu durum İngiltere'de Austin Rover yöneticisi tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

"Sendikalar partiye davet edildi; fakat onlar gelmeye istekli görünmediler. Öyleyse partiye onlarsız devam ederiz."

Sendikaların, rekabet arttıkça gelecekte yöneticilerin insan kaynakları yönetimini daha yoğun bir şekilde uygulamaya koyacaklarını göz önünde bulundurmaları gerekir. Bu özellikle rekabetin en kritik faktörü olan, çalışanların yeteneklerini ve verimliliğini arttırmak açısından önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, her geçen gün eğitimin yönetimin bir parçası olduğu düşüncesiyle yeni teknikler geliştirmektedir. Sendikalar da insan kaynakları uygulamalarına katılacak ve cevap verebilecek bir pozisyonda olacaksa, çok yoğun eğitim programları hazırlamalıdır. Ayrıca sendikalar, özellikle insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından olan işyeri danışma mekanizmalarının içinde yer almalıdır. Bütün bu gelişmeler ise, sendikaların işyeri düzeyindeki problemlere ve konulara daha çok odaklanmaları anlamına gelmektedir.

Endüstri ilişkileri işyeri düzeyine daha fazla konsantre olursa, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki uçurumun daralması ve gerilimin azalması olanaklı hale gelmektedir. Sonuç olarak sendikalar uyumlu bir rol oynamak zorundadırlar.

2. İşbirliği yapmak ve katılımcı mekanizmalar oluşturmak sadece sendikanın isteğine değil, yönetimin tutumuna da bağlıdır. Eğer yönetim sendikadan kaçınan bir tutum sergiliyorsa, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri birbirine uymayacaktır. Burada önemli olan nokta, yöneticilerin etkili bir insan kaynakları yönetimi için sendikasıız bir işletmenin gerekli olup olmadığına yönelik inancıdır. Artık yöneticiler, sendikalarla "soğuk savaş" ilişkisi içinde olmanın kendilerine bir faydası olmadığını anlamıştır. Bu nedenle, 1980'lerde hem bireyleri hem de kolektif ilişkileri içeren girişimler yapılmıştır. Özellikle sendikaların sürece daha fazla dahil edilmesi konusunda bir eğilim vardır. Japonya'da uygulanan katılımcı danışmanlık sistemleri gibi mekanizmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına sendikaların katılmasına yardımcı olmuş ve işyeri sendikacılığını yaygınlaştırmıştır. <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Japonya'da uygulanan katılımcı organizasyon modeli hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: Ahmet Selamoğlu. (1998). Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı. TÜHİS: Ankara, 171-204.

Daha önce belirtildiği gibi, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin birlikte uygulandığı pek çok örnek vardır. Bu durum, her ikisinin birlikte varolabileceğinin bir delilidir. Ancak yeni uygulamaları benimseyen yöneticilerin sendikal ilişkileri gözardı etmeye eğilimli olduğu da bir gerçektir. Artık endüstri ilişkilerinin, pazarın ihtiyaçlarını karşılama, insan kaynakları yönetiminin yeni keşfedilen yollarına göre ikincil önemde olduğu gerçeğini kabul etmek gerekmektedir.

3. Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki uçurumu kapatabilmek için endüstri ilişkileri sisteminde de değişiklikler olmak zorundadır. İki yönlü iletişim, motivasyon, eğitim insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarıdır. Fakat esneklik, iş tasarımı, ödeme sistemleri gibi konular hem insan kaynakları yönetiminin hem de endüstri ilişkilerinin üzerinde en çok çalıştıkları alanlardır. İnsan kaynakları yönetiminin ödeme ve ödül sistemlerini performansın ve yeteneklerin artmasına bağlaması, toplu pazarlık yoluyla ücretlerin belirlenmesini etkilemektedir. Sendikalar, artık toplu pazarlıkların ücret artışlarına geçmişte olduğundan daha az oranda yer verecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğini kabul etmeli ve esnek ve performanslı temel alan ödeme şekillerine dahil olabilmeye çalışmalıdır. Bu da işletme çapındaki sözleşmelerin daha fazla yaygınlaşması anlamına gelmektedir.

Endüstri ilişkileri işçi, işveren ve sendika arasındaki kolektif ilişkileri temsil eden, çoğunlukla toplu pazarlıkla yürütülen, iletişim, katılım, tartışma gibi işbirlikçi süreçleri azaltan, pazarlık temelli ve stratejik olmayan bir fonksiyon olarak görülmektedir. Ayrıca endüstri ilişkileri uygulaması işçilerden çok sendikaları kapsamaktadır. Ancak endüstri ilişkileri giderek daha stratejik önem taşıyan uygulamalara geçmelidir. Bunun en önemli örneklerinden bir tanesi olan işletme ve işyeri düzeyindeki pazarlıkların artması, endüstri ilişkilerinin işyerinin ihtiyaçları ve konularına daha fazla yoğunlaşmasına ve aynı zamanda işçilerin pazarlıklara direkt olarak katılmasına olanak vermektedir. Standardizasyon yerine esnekliğe kayma ise, değişime daha çabuk cevap verme ve rekabet yeteneğini arttırmaya yönelik bir gelişmedir.

4. Çalışmanın başında insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasındaki farklılıklar belirtilirken, birincisinin amacının çatışmaları önlemekken, diğerinin amacının ise çatışmaların çözümü olduğu vurgulanmıştı. Günümüzde ise sendikaların ilgisi, sadece çatışmaların çözümü değil, aynı zamanda çatışmadan kaçınmaya yönelik olmak zorundadır. Endüstri ilişkileri değişen durumlara adapte olmaya çalışırken, toplu pazarlık gibi şimdye kadar "kutsal" kabul edilen kurumların da aynı şekilde adapte olması gerektiğini kabul etmelidir.

Endüstri ilişkilerinin gelecekteki rolü, üçlü mekanizmalar içinde (sendika, işveren ve devletin yer aldığı) tüm endüstri ilişkileri politikasını oluştururken, diğer iki aktörün hareket alanını çok fazla sınırlamadan, yasalar ve kurumlar yoluyla ihtiyaç duyulduğunda sosyal koruma sağlayarak ve diğer iki aktörün görevlerini yapabilmesi için gerekli ortamı oluşturacak şekilde hareket etmek olacaktır.

5. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına dahil olabilmek için, endüstri ilişkileri kapılarını diğer disiplinlere açmak zorundadır. Endüstri ilişkileri son dönemlere kadar güç ve etkiyi dengeleyen bir sistem olarak toplu pazarlığa özel bir önem vermiş ve devletin,

sendikaların ve işverenlerin ulusal düzeyde analiz edilmesi gerektiği konusunda geleneksel bir görüşe sahip iki temel disiplin olan ekonomi ve hukuk biliminden yararlanmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi endüstri ilişkilerine, endüstriyel sosyoloji, örgütsel davranış, psikoloji gibi diğer disiplinlerin de varlığını hatırlatmıştır. Bir işletme içinde çalışanların nasıl yönetildiği ve bunun işçilere olan etkileri insan kaynakları yönetimini olduğu kadar, endüstri ilişkilerini de ilgilendirmektedir. Bu nedenle, endüstri ilişkileri vizyonunu geliştirmek ve bireysel ilişkileri etkileyen gelişmeleri takip etmek zorundadır.

6. Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki uzlaşmayı etkileyen bir başka unsur da sendikaların gücüdür. Daha önce belirttiğimiz gibi, yapılan araştırmalar İngiltere gibi bazı ülkelerde güçlü sendikaların zayıf olanlara göre işbirliğine daha yakın olduğunu ortaya çıkarmıştır. Batı ülkeleri dışında belirli bazı durumlar farklı sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Örneğin sendikal çokluğun ve rekabetin olduğu ülkelerde, işverenler için işyerinde birden fazla sendikanın olması uygulanabilir ve sürekliliği olan anlaşmalara ulaşmanın güç olması anlamına gelmektedir. Böyle durumlarda, işverenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına sendikaları katması ya da danışması olanaklı değildir. Bazı Asya ülkelerinde ise sendikalaşma o kadar düşüktür ki, sendikaların insan kaynakları yönetimine katılma konusunda herhangi bir baskısı yoktur. Özellikle çatışmadan kaçınma kökenli ve ilişkilerin otorite ve statü tarafından belirlendiği Asya ülkelerinde, endüstri ilişkileri genellikle çatışma yaratan ve insan kaynakları yönetimi ise bütünleşmeyi amaçlayan bir yöntem olarak görülmektedir. Bu durumda, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin uyumlaştırılması için o ülkenin endüstri ilişkileri geleneği ve sendikaların sistemdeki rolü ve yapısı önemli olmaktadır.

Görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi işletmelerin amaçlarına ulaşmaya yönelik bir metot olarak görüldüğü sürece, yönetimin etkili bir insan kaynakları yönetimi uygulamaya yönelik girişimlerini azaltacağını veya ortadan kaldıracığını ummak gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Sendikalar artık kendilerine gönderilen davetiyeyi dikkate almalı ve partiye katılmalıdır. Ancak partiye uygun bir görünüm ve kostümle. Aksi halde parti onlarsız da devam edecektir.

## **6. SONUÇ**

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birlikte varolup olamayacağı konusu tartışılırken, gerçekte her ikisinin varlık nedeninin diğeri olduğu ortaya çıkmaktadır. Yeni insan kaynakları yönetimi uygulamaları, dolaylı olarak bir kısır döngü yaratacak şekilde sendikacılığın bir sonucudur. Sendikacılık insan kaynakları yönetimi tekniklerini teşvik etmekte, yeni tekniklerin uygulanması sendikaların gücünü azaltmakta ve sendikalar zayıflarken işverenler insan kaynakları yönetiminin gelişimine karşı daha az duyarlı olmakta, bu durum ise işçilerin çıkarlarının gelişmesinde sendikalara duyulan ihtiyacın yeniden canlanmasına neden olmaktadır.

Kısaca insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri birbirine rağmen değil, birbirinin sayesinde varolan sistemlerdir. Amaçları, faaliyetleri çok farklı görünse de birbirini tamamlayan pek çok yönleri vardır. Sendikalar, insan kaynakları yönetiminin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte endüstri ilişkileri sistemi içindeki rollerini yeniden değerlen-

dirmeye başlamış ve yeni gelişmeler karşısında artık sınıf temelini dayanan, çatışmacı ve toplu pazarlık amaçlı bir sendikacılık modelinin geçerli olamayacağını bedelini biraz ağır ödeyerek anlamışlardır.

Diğer taraftan ise, insan kaynakları yönetiminin işletmenin amaçlarına ulaşması ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması arasında bir denge kurulabilmesi ancak sendikaların endüstri ilişkileri sistemi içinde kalmasıyla mümkündür. Çünkü yeni insan kaynakları yönetimi tekniklerinin, istihdam edilen bütün işçiler için olumlu sonuç yarattığını ileri sürebilmek mümkün değildir. Yumuşak insan kaynakları yönetimi teknikleri bile tamamen işletmenin stratejisine endekslenmiştir. Yapılan çalışmalar, insan kaynakları yönetimi tekniklerinin uygulandığı sendikasız işletmelerde ücretler arasında çok büyük uçurumlar olduğunu, işçilerin büyük çoğunluğunun düşük ücret aldığını, geçici işçi çalıştırma oranının yüksek olduğunu, iş güvencesinin çok düşük olduğunu, işçi sağlığı işgüvenliği, şikayet ve danışmanlık kurullarının yetersiz olduğunu ve işçilere düzenli olarak bilgi verilmediğini ortaya çıkarmıştır (Purcell, 1995, 111).

Bu durum, sendikalara duyulan ihtiyacın ortadan kalkmadığı gerçeğini gözler önüne sermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin çalışanlar arasında yaratabileceği eşitsizlikleri gidermede, sendikalar dengeleyici bir rol oynayacaklardır. Önce örgütlerde ve ona bağlı olarak tüm endüstri ilişkileri sistemi içinde, çalışma barışının sağlanması ancak bu şekilde mümkün olacaktır. Sendikalar geçmişte yaptıkları gibi, insan kaynakları yönetiminin yaratabileceği hoşnutsuzlukları, gelecekte kendi menfaatine çevirebilecektir. Bunu gerçekleştirebilmek için, sendikaların daha eğitilmiş ve bireysel iş gücüne uygun olacak şekilde yeni işyeri temsilciliği modelleri geliştirmeleri gerekecektir.

Sonuç olarak, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasında uzlaşma, her iki sistemde amaçlarını eşitlik ve adalet temelini dayandırdıkları sürece mümkün olabilir. Her iki tarafta en başta çalışanların, sonra işletmenin ve genel olarak tüm ülkenin gelişme ihtiyacı içinde olduğunu ve her ikisinin de çıkarlarının bu noktada birbirine bağlı olduğunu kabul etmelidirler.

## KAYNAKÇA

- Beamumont, P.B. (1991).** Trade unions and human resource management. *Industrial Relations Journal*. Vol.22, 300-308.
- Beamumont, P.B. (1992).** Trade unions and human resource management. *The Handbook of Human Resource Management*. Ed. Brian Towers. Second Edition. Blackwell: USA, 115-129.
- Bingöl, D. (1998).** *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Dördüncü Baskı. Beta: İstanbul.
- Boivin, J. (1989).** Industrial relations: a field and a discipline. *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*. Ed. Barbash, J ve Barbash, K. University of South Carolina: Columbia, South Carolina, 91-108.

- Büyükkuslu, A.R. (1998).** *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Der Yayınları: İstanbul.
- Byars, L.L. ve Rue, W.L. (1997).** *Human Resource Management*. 5th ed. Irwin: Chicago.
- Cascio, W.F. (1995).** *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 4th ed. McGraw Hill Inc.: New York.
- De Cenzo, A.D. ve Robbins, P.S. (1996).** *Human Resource Management*. 5th ed. J. Wiley: New York.
- Dessler, G. (1992).** *Human Resource Management*. 7th ed. Prentice Hall International: Upper Saddle River, N.J.
- Farnham, D. ve Pimlott, J. (1990).** *Understanding Industrial Relations*. Cassel: London.
- Ferner, A. ve Hyman, R. (1998).** *Changing Industrial Relations in Europe*. Blacwell: UK.
- Fındıkçı, İlhami. (1999).** *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Dördüncü Bası. Beta: İstanbul.
- Fisher, D.C, Schoenfeldt, F.L ve Shaw, B.J. (1990).** *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Co.: Boston.
- Jacoby, M.S. (1994).** Managing the work place: from markets to manors and beyond. *Labor Economics and Industrial Relations*. Ed. Clark Kerr ve Paul D. Staudohar. Harward University Press: USA.
- Kizilos, M ve Yonatan, R. (Fall 1997).** The effects of work place unionization on worker responses to human resource management innovation. *Journal of Labor Research*. 18(4), 641-657.
- Miner, J.B. ve Crane, D.P.(1995).** *Human Resource Management: The Strategic Perspective*. Harper Collins College: New York.
- Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1993).** *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Ninth Edition. McGraw- Hill: USA.
- Olney, S.L. (1996).** *Unions in A Cahanging World: Problems and Prospects in Selected Industrialized Countries*. ILO Publications: Geneva.

- Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993).** *İnsan Kaynakları*. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, Rota Yayınları: İstanbul.
- Purcell, J. (1995).** Ideology and end of institutional industrial relations: evidence from the UK. *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Ed. Colin Crouch ve Franz Traxler. Avebury: UK., 101-119.
- Salamon, M. (1992).** *Industrial Relations: Theory and Practice*. 2nd ed. Prentice Hall: New York.
- Salamon, M. (1998).** *Industrial Relations: Theory and Practice*. 3rd ed. Prentice Hall: London.
- Selamoğlu, Ahmet. (1998).** İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Prof.Dr.Metin Kutsal'a Armağan*. Tühis: Ankara, 571-587.
- Selamoğlu, Ahmet. (1998).** *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı*. Tühis: İstanbul.
- Silva de S.R. (1997).** The changing focus of industrial relations and human resource management. *ILO Workshop on Employer's Organization in Asia-Pacific in The Tweny-First Century*. Turin-Italy.  
(<http://www.ilo.org/Public/english/225actemp/papers/1998/srsirhrm.htm>)
- Silva de S.R. (1998).** Human resource management, industrial relations and achieving management objectives. *ACT/EMP Publications: ILO*.  
(<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srsirhrm.htm>)
- Storey, J. (1994).** The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research. *The Future of Industrial Relations*. Ed. J.R. Niland, R.D. Lansbury ve C. Verevis. Sage Publications: USA, 270-292.
- Storey, J. ve Sisson K.(1992).** *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Open University Press: Buckingham.
- Warrian, P. (1990).** Competitiveness and the trade union response: the internal and external labor market linkages. *United States Law Journal*. Vol. 16. s. 169.
- Yüksel, Ö. (1998).** *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi: Ankara.