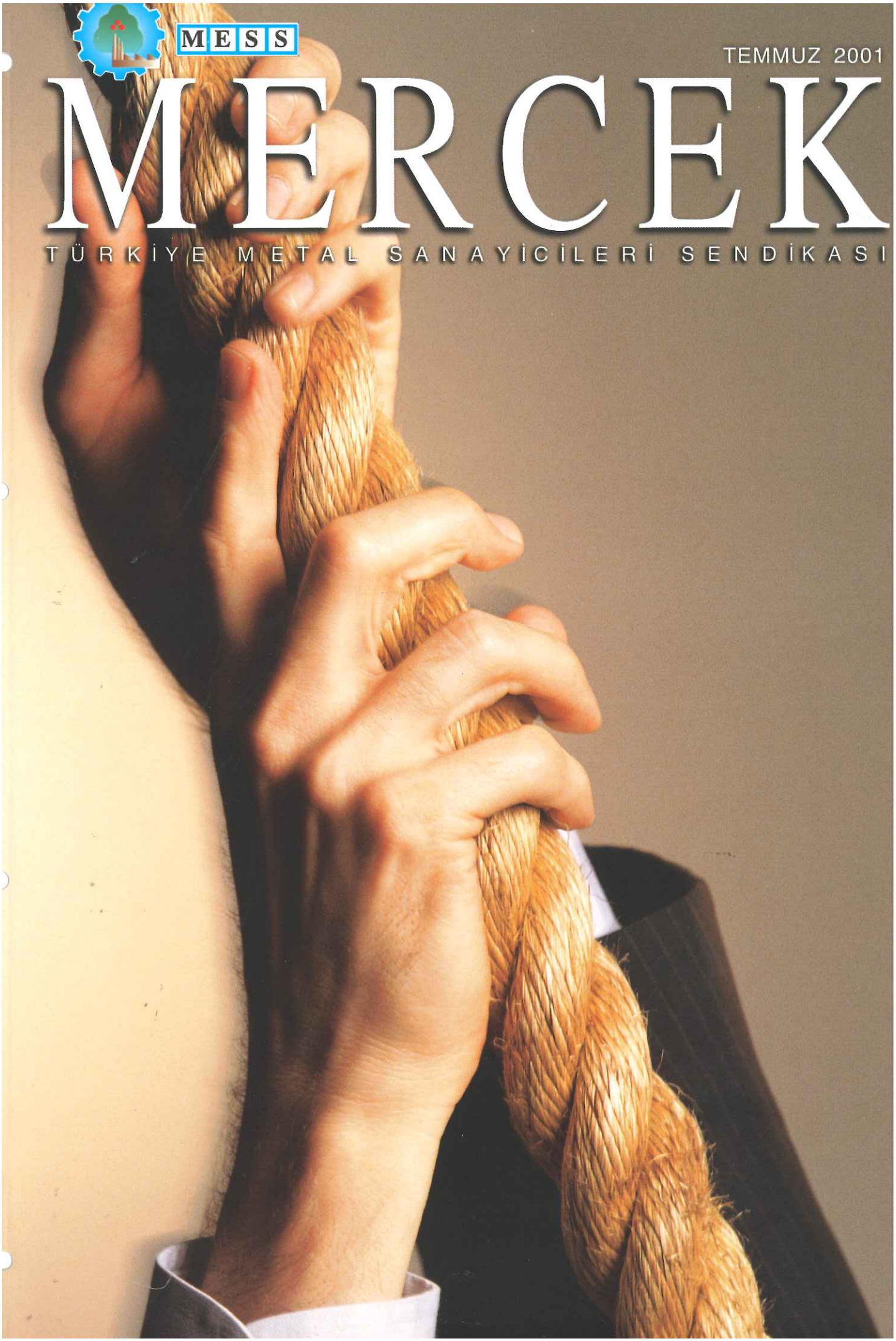

MESS

TEMMUZ 2001

MERCEK

TÜRKİYE METAL SANAYİCİLERİ SENDİKASI

MERCEK

Ulusal İstihdam Politikası ve
Türkiye İş Kurumu 1. Genel Kurulu
Dr. Necdet KENAR **4**

İş Güvencesi Yasa Tasarısı ve Ekonomi Üzerinde Etkileri
Erdoğan KARAKOYUNLU **11**

Kamuda Yeniden Yapılanma İhtiyacı ve Toplam Kalite
Prof. Dr. Ömer PEKER **18**

Endüstri İlişkilerinde Değişim:
Sosyal Devletten Sosyal Diyaloğa Doğru
Doç. Dr. Ali Rıza BÜYÜKUSLU **25**

Çatışma Yönetimi, Çözüm Yolları ve
Görüşme Teknikleri
Prof. Dr. Enver ÖZKALP **30**

Toplam Kalite Yönetiminin
Devlet Politikası Olarak Uygulanması
Şener MUTER **40**

İşverene SSK Primi İşkencesi!..
Doç. Dr. Şükrü KIZILOT **45**

Sendikal Misyon:
Yeniden Yükselen Değer Olmayı Mümkün Kılmak
Hayati KÖRPE **48**

Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi
Doç. Dr. Tijen ERDUT **56**

Temel Üretim Girdileri Arasında
İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Organizasyonu
Osman Kemal AĞAOĞLU **67**

Türk Yönetim Anlayışı:
Klasik mi Toplam Kalite Yönetimi mi?
Doç. Dr. Seçkin POLAT **73**

Geleceğe Odaklı Vasıf Geliştirme
Mahmut TEMİZ **78**

Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve
Liderlik Biçimleri
Dr. Kadir ARDIÇ **85**

Çalışma Standartlarının Uygulanması ve Türkiye
Prof. Dr. Tankut CENTEL **92**



TEMMUZ 2001
Yıl: 6
Sayı: 23

MESS'in 3 aylık yayın organıdır.
Görüşler yazarlara aittir.
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

MESS Adına Sahibi : Tuğrul KUDATGOBİLİK
MESS Yönetim Kurulu Başkanı

Yazı İşleri Müdürü : Av. İsmet SİPAHİ
MESS Genel Sekreteri

Yayın Yönetmeni : Av. Erten CILGA

Yayın Kurulu : Av. Ahmet BÖLÜKBAŞI, End. Y. Müh. Dilek KURT, Faruk PAK, Av. İlhan DOĞAN, Av. Mesut ULUSOY, Av. Ender KIZILRAY, Özlem BAHADIR

Yapım : Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

Kapak Tasarım : Aylin ÇİL

ISSN 1300-8625

MESS

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
Abidei Hürriyet Cad. Mecidiyeköy Yolu Boydaş Han No. 268 K. 4-5
Şişli 80270 İstanbul
Tel: 212 232 01 04 (5 hat) Faks: 212 241 76 19
E-mail: mess@mess.org. tr
http:// www.mess.org.tr

Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi



Doç. Dr. Tijen ERDUT
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi karmaşık ve dinamik bir bütünün birbirini tamamlayan kısımlarını oluşturur. Bu anlamda, ilgi alanları göz önünde 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.

Günümüzde işletmelerin yapısındaki değişim, insan kaynakları yönetiminin doğumuna kaynaklık etmekte ve endüstri ilişkilerini etkilemektedir. Gerçekten, insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yerini alırken, geleneksel endüstri ilişkileri yaklaşımlarını da değişime zorlamaktadır.

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 olmuştu. Bu durumda, personel yönetimi, bireysel iş ilişkisini düzenlerken, yasa ve toplu iş sözleşmesi hükümlerini göz önünde tutmak zorunda kalmıştır.

Günümüzde, üretim ve iş organizasyonu uluslararası düzeyde düzenlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi baskın hale gelen işletme modeli, yani çok uluslu işletme çerçevesinde, ulusal sınırlar ötesinde, birden çok devletin ekonomik, sosyal ve hukuksal düzenlemelerinin göz önünde tutulduğu yeni bir alana egemendir. Ancak, bu alanda salt bireysel iş ilişkilerinin kurulması, sürdürülmesi ve koşulları gerçekleştiğinde sona erdiril-

mesi insan kaynakları yönetiminin işleyişine bağlı kılınmak istenmektedir. Bu durum, ulusal bağlamda geçerliliğini sürdüren endüstri ilişkileri kurum, kural ve usulleri ile bir çatışmaya yol açmaktadır.

Uyumlulaştırılması beklenen bir alandaki bu çatışma sürecinde endüstri ilişkilerinde bir dönüşüm değil, esasen değişim söz konusudur. Sendikalaşma düzeyindeki gerileme; rekabetin artması, ürünler ve üretim süreçlerinde hızlı bir değişim, beceriler, kalite ve verimliliğin önem kazanması ile toplu pazarlık kurumunun etkisinin azalması güncel değişimlere örnek oluşturmaktadır. Ancak, değişim endüstri ilişkileri sistemlerinden çok, bu alandaki politikalar ve uygulamalar bakımından önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimindeki değişim, endüstri ilişkileri bakımından ele alınacaktır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanacak, ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel yaklaşımlar değerlendirilecektir. Üçüncü bölümde de insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin çatışan yönleri ve uyumlulaştırılmasına ilişkin tartışmalara yer verilecektir.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Güncel insan kaynakları yönetimi düşüncesinin kaynağı, 1980'li yıllarda yaygın bir kabul gören insan sermayesi kuramıdır[1]. Kişilerin salt bir maliyet unsuru değil, aynı zamanda bir kaynak olduğu ve sosyal bir sermaye olarak geliştirilebileceği görüşü de giderek evrensel bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımı haline gelmektedir. Günümüzde üretim sürecinin "içerdiği" işçilerin rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görülmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımındaki değişimin de temelini oluşturmaktadır[2].

Geleneksel personel yönetimi, teknolojik değişimin hızlandığı, bilgi üretmenin önem kazandığı, hızlı piyasa değişimlerinin yaşandığı koşullarda yeterli görülmemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetimine alternatif olarak önerilmekte ve çeşitli bağlamlarda farklılığı ortaya konulmaktadır.

Günümüzde pek çok işletmede personel yöneticileri, faaliyetlerinde belirgin bir değişiklik olmadığı halde, insan kaynakları yöneticileri olarak anılmaya başlamıştır. Bazı işletmelerde ise, personel faaliyetlerinin hat alanlara devri gerçekleştirilmiştir. Bu durum, personel yönetimi faaliyetlerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Bu sorgulama, insan kaynakları yönetimi adı altında gerçekleştirilmesi halinde faaliyetlerinde de bir farklılığın olup olmayacağına ilişkindir[3].

Personel yönetimi işgücü merkezlidir ve bu nedenle doğrudan işçilere yöneliktir. İnsan kaynakları yönetimi ise kaynak merkezlidir ve örgütün bütün insan kaynağı gereksinimleri ile ilgilenmektedir. Buna göre, personel faaliyeti bir yönetim işlevi olmasına rağmen, yönetim alanının bütünü ile özdeşleştirilememektedir. Aksine, insan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevinin üzerinde, merkezi yönetim alanında yer almaktadır. Bu durum, iki yaklaşım arasındaki temel farkı oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, iki yaklaşım arasında birbiriyle karşılaştırılmalarını engelleyen bir felsefe farklılığı bulunmaktadır[4].

İnsan kaynakları yönetimi, personele yönelik uygulamaların piyasa koşullarıyla uyumlu kılınmasını sağlamak üzere geliştirilmiştir.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi faaliyet gösterdikleri çerçeveler nedeniyle işlemsel düzeyde de birbirinden ayrılmaktadır. Personel yönetimi yaklaşım olarak, çoğul ve pragmatik, insan kaynakları yönetimi bütüncül (unitarist) ve stratejiktir. İnsan kaynakları yönetiminin bütüncül yaklaşımı çerçevesinde işçilerin örgüte bağlılığının arttırılması amaçlanmaktadır. Personel yönetimi, esasen örgütün herhangi bir bölümünde alınmış olan kararları uygulamakla görevli olduğundan, bu amacı başarılı biçimde yerine getiremez[5].

Bu bağlamda, personel faaliyeti, insan kaynakları yönetimi adı altında, hat alanlara hizmet eden bir faaliyete dönüşmektedir. Daha geniş kapsamlı bir kavram olarak insan kaynakları yönetimi, personele yönelik uygulamaların piyasa koşullarıyla uyumlu kılınmasını sağlamak üzere geliştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi-

İnsan kaynakları stratejileri talep ve teknolojideki değişimle uyumlu olarak değişmektedir.

nin etkinliği, sadece söylemde kaldığı için eleştirilmekle birlikte, örgüt ve müşteri ilişkilerine verdiği önceliğe bağlıdır. Buna göre, personel yönetimi yaklaşımında personel bölümünün etkinliği, önceden belirlenmiş politikaları uygulamadaki başarısına göre ölçülürken, insan kaynakları yönetimi yaklaşımında etkinliğin ölçüsü, işletmenin performansıdır[6].

İnsan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi giderek artarken işletmeler, personel yönetiminin işçinin refahı üzerinde yoğunlaşan yaklaşımından uzaklaşmakta, örgütsel hedeflerin bireysel hedeflerle uyumlulaştırıldığı bir yönetim yaklaşımına doğru yönelmektedir. Bu durum, işgücünün yönetiminde kollektif bir anlayıştan, bireysel bir anlayışa doğru geçişi beraberinde getirmektedir[7].

1980'li yıllarda ABD'de geliştirilen ve yakın zamanda da Avrupa'da kısmen kabul görmeye başlayan stratejik insan kaynakları yönetimi güncel tartışmaların konusunu oluşturmaktadır[8].

Stratejik insan kaynakları yönetiminin üzerinde anlaşmaya varılmış ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı, esasen, yeni unsurlar içermemekte, ancak bu unsurların farklı bileşimi ile yeni bir anlam kazanmaktadır[9]. Kavramın açıklaması, stratejik sözcüğüne verilen anlamlara göre değişmektedir. Bu konuda üç yaklaşımdan söz edilebilir[10].

Birinci yaklaşım, çeşitli insan kaynakları yönetimi sistemleri ve uygulamalarının, işletme performansıyla ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu ilişki, örgütün kârlılık ve süreklilik hedeflerine ulaşması bakımından önemli sayılmaktadır. Buna göre, insan kaynakları yönetimi işletmenin finansal performansına yaptığı katkı nedeniyle stratejik olarak nitelenmektedir.

İkinci yaklaşım, çeşitli insan kaynakları yönetimi sistemleri ve uygulamalarının, işletmenin rekabet stratejisi ile uyumunu dikkate almaktadır. Rekabet koşullarına uyumda, örgütün stratejik tercihleri ve bu stratejik tercihlerin işletmenin insan kaynakları yönetimi sistemlerine yansıtılması ile ilgilenmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetimi maliyete egemen olma-maliyetlerin azaltılması, kalitenin arttırılması veya yenilik stratejilerinden biriyle uyumu ölçüsünde stratejik olarak kabul edilmektedir.

Üçüncü yaklaşım, işletmenin insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları arasındaki tutarlılık ve bunlarla örgüt stratejisi arasındaki uyum üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımda, işletme stratejisi ile insan kaynakları yönetimi politikaları arasındaki uyum (dışsal uyum) kadar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kendi aralarındaki uyumun (içsel uyum) da örgütsel çıktılar üzerinde etkili olacağı ileri sürülmektedir.

Bununla birlikte, güncel yaklaşımların; insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşması göz önünde tutulduğunda, stratejik oldukları anlaşılmaktadır[11]. Bu anlamda, insan kaynakları yönetimini geleneksel personel yönetiminden ayıran en önemli özellik, örgütsel strateji ile bütünleşerek insan kaynaklarını stratejik yönetim hedeflerine ulaşmak için kullanmasıdır[12].

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK YAKLAŞIM

A. İnsan Kaynaklarının Stratejik Önemi

Strateji öncelikle örgütün rekabet ettiği ürün veya hizmet piyasasında rekabet üstünlüğü ile ilgilidir. Buna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi, önceden tanımlanmış sonuçlara ulaşmayı hedefleyen politikaları içermekte ve piyasa koşulları tarafından yönlendirilmektedir[13].

1990'lı yıllarda maliyet ve kaliteye ek olarak, yenilik ve hız, önemli rekabet ölçütleri haline gelmiştir. Günümüzde sipariş üzerine üretmek ve siparişi derhal karşılamak rekabet üstünlüğü sağlamanın gereğidir. Bir başka deyişle, talebe bağlı olarak değişen piyasa koşullarına sürekli uyum sağlamak, işletmenin stratejik yönetiminin temel hedeflerinden biridir. Bu anlamda, insan kaynaklarının kullanılması ve kalitesi bu ölçütlerin ayrılmaz bir unsuru olarak değerlendirilmektedir[14].

Bu koşullar altında, işletmeler için bir yandan esnekliğin sağlanması, diğer yandan piyasada değişen koşullara çalışanların derhal uyum sağlaması güçleşmiştir. Pek çok

işletmede, çevresel koşullar hızla değişirken istikrarı korumak önem kazanmıştır. Bu anlamda, değişim ve istikrar arasında kurulacak denge, kişisel ve örgütsel hedefler arasında sağlanacak uyumda aranmıştır[15].

Bu bağlamda, insan kaynakları stratejilerinin talep ve teknolojideki değişimle uyumlu olarak değiştiği belirtilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri kısa dönemli süreç ve faaliyetleri içermekte, piyasadaki değişimleri birebir ve eşzamanlı olarak izlemekte, işletmelerin başarısında insanın önemi artmaktadır[16].

Bu süreçte yeni teknolojiler çeşitli üretim süreçlerinin daha büyük ölçekte bütünleştirilmesini ve üretim sorumluluğunun daha alt organizasyon düzeylerine aktarılmasını mümkün kıldığı için de insan katkısının önemi artmıştır.

Böylece, insan kaynakları uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkileyebilen faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yeni bakış açısı içinde insan kaynakları yönetimi giderek stratejik yönetimin önemli bir boyutu haline gelmektedir.

B. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, insan kaynakları yönetimi ve rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki kurulabileceği varsayımından hareket etmektedir. Bu varsayımı çıkış noktası olarak alan bir çok kuram geliştirilmiştir. Bu noktada ABD kökenli insan kaynakları yönetimi, iki farklı yorumu içermektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının katı ve yumuşak olmak üzere iki yorumu bulunmaktadır. 1980'li yıllarda karşıtlığı da içeren bu yorumların model haline getirildiği bilinmektedir. Bunlardan "Uyum Modeli", insan kaynakları yönetiminde katı yoruma, "Çıkar Grupları (Multiple Stake Holders) Modeli" ise yumuşak yoruma ilişkindir[17]. İnsan kaynakları yönetimi alanının karmaşıklığının kavranabilmesi için bu iki modelin değerlendirilmesi gerekmektedir.

1. Uyum Modeli

Uyum modeli, insan kaynakları yönetimi deyiminin "kaynak" kısmı üzerinde durmaktadır. Bu modelde, insan kaynakları herhangi bir üretim faktöründen farklı değildir. Kişiler de örgütsel kaynaklardır ve tıpkı diğer kaynaklar gibi yönetilmeleri gerekmektedir[18]. İnsan kaynakları yönetiminin katı yorumu, sayısal insan kaynakları yönetimi olarak da anılmaktadır[19]. Bu yaklaşıma göre, insan kaynakları en az maliyetle kazanılmalı, mümkün olduğunca az insan kaynağı kullanılarak en fazla yarar sağlanmalı ve bu anlamda, insan kaynakları geliştirilmelidir[20].

Uyum modeli, işletme stratejileri ve insan kaynakları yönetimi arasında katı bir uyumun sağlanmasını amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin bütünüyle işletme stratejilerine bağlı olarak belirlendiği bu modelde, işletme stratejisi bağımsız, insan kaynakları yönetimi bağımlı değişkendir[21]. Bu nedenle, en iyi uyumun sağlanması için, işletme stratejilerine en uygun insan kaynakları yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır[22].

Katı yorumda, 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 stratejisinin etkin olarak uygulanmasını sağlayacak biçimde davranmalarını güvence altına almayı amaçlamaktadır. Böylece, işletmede önceden belirlenmiş hedeflerle uyumlu davranışlar genelleştirilmiş, örgütte egemen bir değer ve kültür yaratılmış olacaktır[23].

Uyum modeli, işletmenin işçileri ile sınırlı değildir. Bu nedenle "işçiler" yerine, "insanlar" veya "kişiler" sözcüğü kullanılmaktadır. Buna göre, taşeronlaştırma ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) gibi tekniklerin belirli koşullarda, insan kaynakları yönetiminin katı yorumuna uygun olduğu görülmektedir[24]. Gerçekten, (taşeron, kısmi süreli, geçici işçilerin istihdamında olduğu gibi) standart-dışı istihdam biçimleri, katı yorumun örneklerini oluşturmaktadır[25].

Uyum modeli kapsamındaki uygulamalara bir başka örnek, maliyet etkinliğinin arttırılması için performans yönetimi tekniklerinin yoğun olarak kullanılmasıdır[26]. Sayısal insan kaynakları yönetimi deyimini haklı çıkaracak biçimde, bu modelde her bir işçinin işletmeye katkısı ayrı ayrı değerlendirilmekte, bireysel performans değerlendirmeleri ve bireysel ödül sistemlerine

İnsan kaynakları uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkileyebilen faaliyetlerdir.

yaygın biçimde başvurulmaktadır. İşçilerin eğitimi ve geliştirilmesi için yapılacak yatırımlar da işletme stratejisine yapacağı katkıya göre belirlenmektedir[27].

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 kurumlarının yaptığı 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 sınırlanmasına neden olacaktır. Buna karşılık, yönetim hakkının kapsamının geniş olması, katı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha fazla başvurulacağı anlamına gelecektir.[28]

2. Çıkar Grupları Modeli

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yumuşak yorumuna ilişkin olan çıkar grupları modeli, Amerika'da geliştirilmiş olmakla birlikte, Avrupa'da, özellikle de İngiltere'de kabul görmüştür[29]. Yumuşak yorum, işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi olarak da anılmakta[30] ve Amerikan insan ilişkileri yaklaşımını[31] esas almaktadır.

Çıkar grupları modeli, insan kaynakları yönetimi deyiminin "insan" kısmı üzerinde durmaktadır. Buna göre, kişiler diğerlerine benzemeyen bir kaynaktır ve çoğu örgüt için diğer kaynaklara göre maliyeti yüksektir. Ancak 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 sağlanmalıdır[32].

Çıkar grupları modeli, örgüt ve işçi arasındaki ilişkiyi etkileyen bütün yönetim kararları ve eylemlerini içermektedir. Bu yaklaşımda, yönetimin, işçilerinin nasıl olmasını istediği hakkında bir görüş geliştirmesi, personele yönelik faaliyetlerin eşgüdümünün sağlanması için gerekli görülmektedir[33]. Yönetimin bu anlamda bir bakış açısı geliştirmemesi halinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik olamayacağı ve bir dizi bağımsız faaliyet olarak kalacağı varsayılmaktadır[34].

Çıkar grupları modelinde, işletme; hissedarlar, yönetim, işçi grupları, devlet, sendikalar ve toplum gibi farklı gruplardan oluşan bir bütün olarak düşünülmektedir. Bu anlamda, uyum modellerinden ayrı olarak, farklı çıkarların varlığı önceden kabul edilmektedir. Çıkar grupları arasında, yönetimin, diğerlerine göre üstün bir konumda olmasına karşın, hissedarlar, işçiler ve çeşitli işçi grupları arasında gözetilecek dengelerin, işçilerin çıkarlarının, yönetimin amaçları ile uzlaştırılması bakımından önemli olduğu fark edilmiştir. Bu bağlamda, model salt Amerika'daki deneylerle sınırlı tutulmamış, aynı zamanda Avrupa'daki birlikte yönetim modelleri de dikkate alınmıştır[35].

İşçiler üzerinde yoğunlaşan bu modelde insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile bağı daha sembolik-tir. Buna göre, işçilerin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimler, örgütün bazı piyasalara girmesine veya dışında kalmasına, bazı ürünleri üretmesine veya vazgeçmesine neden olabilecektir[36]. Bu nedenle, yumuşak yorumda insan kaynakları yönetimi daha etkindir[37]. İnsan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğu, insan kaynakları yönetimi politikalarının kendi aralarında tutarlılığını ve örgüt stratejisi ile uyumunu sağlamaktır[38].

Çıkar grupları modeli, uyum modellerine göre insan kaynakları yöneticileri için daha geniş seçenekler sunmaktadır. Bu modelde, yönetimin insan kaynakları yönetimi politikalarını, insan kaynakları akımı, ödül sistemleri, işçi etkisi (işçi katılımı) ve çalışma sistemleri (iş organizasyonu) olarak belirlenen dört alanda geliştirmesi önerilmektedir. Her bir politika alanında yöneticiler için önerilen başlıca insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilmektedir. Bu alanlarda geliştirilen insan kaynakları politikaları örgüte 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 tanınmasıdır[39].

İnsan kaynakları yönetiminin yumuşak yorumunda, işçiler pasif bir üretim girdisi olmak yerine, aktif partnerler ve çekirdek değerler olarak görülmektedir. Bunun nedeni, salt yenilik ve yaratıcılığın kaynağı olarak değil, aynı zamanda bağlılık, iletişim ve işbirliğine dayalı bir projenin katılımcıları olarak da kabul edilmeleridir. Böylece işbirliği üzerinde yapılan vurgu, işçiler arasında olduğu gibi işçi ve işveren arasında da bir partnerlik kültürü yaratılması ve yayılması yönündeki çabalarla daha da belirginleşmektedir. Bu tür bir bütünleşmeyi sağlamak için önerilen yöntemlerden biri, yönetimin işletme vizyonunu içeren yönetim anlayışını, işçilerine misyon, hedef veya strateji açıklaması biçiminde ileterek, açık ve kesin bir dille ifade etmesidir. Bunun yanı sıra, yönetimin, düzenli olarak, işletmenin stratejisini çeşitli düzeylerdeki işçilerle yapılan bilgi verme toplantıları ile iletme arayışı içinde olması gerekmektedir. Bu tür çabaların desteklenmesi, işçilerle iletişim kurulmasına yönelik bir politika izlendiğini açıkça gösterecektir[40].

Model, örgüte bağlılık, uyum, yetenek ve maliyet etkinliği olarak belirlenen çıktıların, salt örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal düzeyde de değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu anlamda, ekonomik ve toplumsal bağlamın, yönetimin 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 düşülmektedir. 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 edilmiştir. Uyum modellerinden farklı olarak, yumuşak yorumda, yöneticiler, insan kaynakları yönetiminde yenilik yapma ve insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini etkileyen örgütsel ve çevresel koşulları değiştirme yeteneğine sahip aktörler olarak görülmektedir[41].

Stratejik insan kaynakları yönetimi modellerinde kollektif ilişkilere çok az yer verilmiştir. Bu nedenle, stratejik tercihlerin çoğu, sendikaların rolünü kısıtlayıcı bir etki yapacaktır.

Bununla birlikte, işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanılmasında belirleyici olan kaynaklar, sayısal insan kaynakları yönetimi uygulamaların kullanılmasını belirleyenlerden tamamen farklıdır. Bu nedenle, işbirliğine dayalı uygulamaların sendikalardan veya işçilerin çıkarlarını temsil eden diğer kollektif yapılardan gelecek bir direnişle karşılaşmayacağı varsayılabilir. Ancak, birbirinden çok farklı faaliyet ve teknikleri içeren sayısal ve işbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının, ayrı uygulandıkları düşünülmemelidir[42]. Bir başka deyişle, insan kaynakları yönetiminin "yumuşak" ve "katı" yorumları, birbirlerine alternatif yaklaşımlar değildir[43].

Bunun yanı sıra, küresel bir ürün piyasasında üstünlük sağlama ve bu üstünlüğü koruma mücadelesi, yönetiminin katı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı için ortam hazırlamaktadır. Bu durum, ne insan kaynakları yönetiminde bir değişimin meydana geldiğini, ne sayıları giderek artan işletmelerde bilimsel yönetim ilkelerinin artık geçersiz olduğunu ne de insan kaynakları yönetiminin karşılıklı sorumluluğa dayalı yumuşak yaklaşımının tercih edildiğini inkâr etmek anlamına gelmektedir. Ancak, işçi ve işverenler arasındaki güç ilişkilerinde bir değişime işaret etmesi ve yönetimin üstünlüğünü açığa çıkarması bakımından önem taşımaktadır[44].

III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasındaki ilişki düşünüldüğünde, iki soru akla gelmektedir. Bunlardan birincisi, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri için hangi anlamda bir tehdit oluşturduğu; ikincisi, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasıdaki çatışmanın birbirini tamamlayacak biçimde nasıl uzlaştırılabileceğidir.

A. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Çatışan Yönleri

Farklı kültürel geçmişleri olan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasında çatışma, kaçınılmazdır.

Endüstri ilişkileri kuramında, işgücü piyasasının tarafları olan, işçi ve işverenlerin, pazarlık güçleri arasındaki eşitsizlik sorunların kaynağı olarak algılanmıştır. Bu nedenle, endüstri ilişkileri işgücü piyasasının taraf-

ları arasında güç dengesini sağlamaya yönelik, örgüt, bağlam, kural ve ideolojiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir yandan, yasalar, diğer yandan doğrudan ilgililerin kendi kendilerini korumasını sağlayacak örgütlenme, toplu pazarlık ve uyuşmazlıkları çözüm mekanizmaları kollektif bir yaklaşımla dışsal olarak düzenlenmiştir[45].

İnsan kaynakları yönetimi ise, işletmedeki içsel ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kuramında, 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. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi kurallardan daha çok, işçilerin örgütle bütünleşmesini, örgüte bağlılığını, esneklik ve kaliteyi arttırmak üzere geliştirilen, politika ve uygulamalarla ilgilidir[46].

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasında başlıca çatışma alanı, işçi-işveren arasındaki çıkar farklılığı konusundaki yaklaşımlarıdır.

İnsan kaynakları yönetimi işçilerin örgütle bütünleşmesini, örgüte bağlılığını, esneklik ve kaliteyi arttırmak üzere geliştirilen, politika ve uygulamalarla ilgilidir.

Endüstri ilişkilerinin kollektif ve dışsal yaklaşımı çerçevesinde, işçi-işveren arasında çıkar farklılığı ve potansiyel bir çatışmanın varlığı kabul edilmektedir. Çatışan çıkarların uzlaştırılması, çatışmalardan kaçınılması veya en aza indirilmesi, endüstri ilişkilerinin temel işlevini oluşturmaktadır. Endüstri ilişkileri alanında toplu pazarlık ve uyuşmazlıkları çözüm yolları gibi kollektif süreçler farklı çıkarları uzlaştırmak amacıyla öngörülmüştür.

İnsan kaynakları yönetiminin bütüncül, bireyci ve içsel yaklaşımı içinde, işletmede işveren ve işçilerin çıkarlarının ortak olduğu varsayılmakta veya en azından ortak çıkarlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Yöneticilerin ve işçilerin değer yargıları, beklentileri ve sosyo-ekonomik amaçları, esasen, sistemin doğasından kaynaklanan nedenlerle farklılaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin çıkar çatışmasını içermeyen bütüncül çerçevesi ise, işçilerin ve örgütün çıkarlarının stratejik bütünleşmesi için işbirliği içeren bir ara çözüm olarak sunulmaktadır[47].

Bir başka çatışma alanı, işçi-işveren ilişkisinin bireyselleşmesidir. İnsan kaynakları yönetiminde toplu pazarlık yerine, iletişim sistemleri, insancıl iş tasarımları ve katılımcı karar süreçleri tercih edilmektedir. Bu durum, yeni, sendika karşıtı bir ideolojinin gelişmesine de yol açmaktadır. Çünkü, endüstri ilişkilerinde yönetime katılma doğrudan bireylerin değil, sendikaların katılımını içermektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımı, esasen, sendika karşıtı değildir ve içerdiği kavramların pek çoğunun da sendika karşıtı olarak görülmemesi gerekir[48]. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin işçilerin sadakati ve bağlılığından yararlanma düşüncesi, işverenler ve sendikalar arasındaki veya endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetimi arasındaki başlıca potansiyel çatışma alanlarından birini oluşturmaktadır.

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, bunlar arasında salt örgüte bağlılık amacı, sendikacılığa doğrudan tehdit olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, bağlılığın bütüncül ve bireysel bir kavram olmasıdır[49].

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 gelmekte, bu durum sendikaya olan bağlılık ile çatışmaktadır[50].

İnsan kaynakları yönetiminin kollektif ilişkilerden, daha çok bireysel ilişkiler üzerinde duran yaklaşımı, ö-

zellikle parasal ödül sistemlerinde somutlaşmaktadır. Endüstri ilişkileri, ücretlerin genellikle kollektif olarak belirlenmesi ve eşitliği sağlayacağı için de standartlaşma üzerinde durmaktadır. Bu nedenle ücretler, toplu pazarlık yoluyla, işletme içinde eşitliği gözetecek ve sosyal adaleti gerçekleştirecek biçimde, çoğu zaman da endüstri genelinde standart olarak belirlenmektedir[51].

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 artmaktadır[52].

İnsan kaynakları yönetiminin yumuşak yorumu, bütün işçiler için eğitim ve geliştirmenin arttırılmasını 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 koşullarının kıyas yoluyla eşitlendiği ve standart-dışı sözleşmelerin işçilerin tercihine bağlı olduğu hallerde bile, salt 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 gelmektedir[53].

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.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, esasen, sendika karşıtı değildir ve içerdiği kavramların pek çoğunun da sendika karşıtı olarak görülmemesi gerekir.

B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Uyumlulaştırılması

1. 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. 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, kollektif ilişkilerin bütün boyutlarını içerecek kadar geniş olması gerekmediğinin kabul edilmesi anlamına da gelmektedir[54].

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin uyumlulaştırılması, bazı ön koşulların sağlanmasına bağlıdır. Bu koşullar, hem yönetimin, hem de sendikaların tutumlarının değişmesi, işletmenin büyümesinin işçilerin geliştirilmesi ile yakından ilgili olduğunun kabul edilmesi, işçilerin ve işverenlerin çıkarlarının salt ayrışmış değil, aynı zamanda ortak olduğunun da varsayılmasıdır. Bu bağlamda, verimliliğin hem insan kaynakları yönetimi, hem de endüstri ilişkilerinin ilgi alanına girmesi gerekmektedir.

Bu koşulların sağlanması, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin uyumlulaştırmayı kolaylaştıracak biçimde değişmesini beraberinde getirmektedir[55].

Buna göre, yönetim insan kaynakları yönetimi girişimlerine sendikaların katılımını sağlamalıdır. İşverenler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirme konusunda sahip oldukları geniş olanakları, sendikaların bilgilendirilmesini de içerecek biçimde kullanmalıdır. Sendikal yapıların Japonya'da olduğu gibi, işletme sendikaları biçiminde değişmesi, bu tür bir katılım için potansiyeli arttırabilecektir. Sendikaların da insan kaynakları yönetimi girişimlerine katılma konusunda daha istekli olmaları beklenmektedir.

Sendikal katılım, esasen, insan kaynakları yönetimi girişimlerinin etkinliği bakımından da önem taşımaktadır. Sendikalı işletmelerde, işyeri düzeyindeki işbirliği mekanizmalarının, sendikalara danışmayı da içerdiği için, daha etkin işlediğini görülmektedir. Ancak, sendikanın işbirliği içine girmesi, insan kaynakları yönetimi girişimlerinin sendikadan kaçınma stratejisi olarak algılanıp algılanmadığına bağlıdır.

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

İnsan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerine yöneltilmiş bir tehdit olarak görülmemesi de uyumlulaştırma için önem taşımaktadır. Bağlılık kavramının bireysel ve bütüncül içeriğine rağmen, belirli koşullar altında iki yönlü olup olmadığı tartışılmaktadır[56]. Buna göre, bir yandan örgütün hedefleri ve değerlerine bağlılığın, diğer yandan da sendika ve değerlerine bağlılığın mümkün olabileceği ileri sürülmektedir. Gelişmiş bir işbirliği ortamında, ilke olarak, ikisi arasında bir çatışma olması mutlak görülmemektedir. Büyük ölçekli Japon işletmelerinde olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri bir arada bulunabilir, işletme sendikacılığının kolaylaştırdığı koşullarda sendikalar insan kaynakları yönetimi politikalarının oluşumuna dahil edilebilir. Danışma ve iletişim sistemleri de işçilerin, sendikaların ve yönetimin kendi refahları ile işletmenin büyümesi ve rekabet üstünlüğü kazanması arasında ilişki kurmalarını sağlayacak ortak anlamlar ve amaçlar geliştirmelerine katkıda bulunabilir[57].

Bunun yanı sıra, sendikaların ulusal gündemleri üzerinde çok fazla durmamaları da beklenmektedir. Endüstri ilişkilerinde sosyal adalet gibi geleneksel hedefleri içermenin ötesinde, daha stratejik bir bakış açısı geliştirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Bu tür bir bakış açısıyla, standartlaşma üzerinde daha az durulması, bunun yerine, verimliliğin arttırılması ve işletmenin rekabet üstünlüğünün savunulması gerekmektedir[58].

Endüstri ilişkileri yerine insan kaynakları yönetiminin konulması söz konusu değildir.

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

Bütünleşmeye alternatif bir yaklaşım da iki sistemin birarada bulunmasıdır. Ancak bu yaklaşım, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin sınırlarının daha az genişlemesi anlamına gelmektedir. Paralel sistemler olarak kalmaları halinde, insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkilerine yakın bir rol oynayacak, endüstri ilişkileri, işyeri dışında, farklı bir düzeyde var olmayı sürdürecektir. Sınırlı da olsa, devlet de rol oynamayı sürdürecektir. Bu çözümün uygulanabilirliği, sosyal sistemde bazı genel, standart kuralların gerekli olduğu konusunda uzlaşmanın sağlanmasına bağlıdır[59]. Böyle bir uzlaşmaya ulaşılması halinde, gelecekte hem endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin kendine özgü kurum, kural ve uygulamaları korunmuş, hem de birbirine koşut biçimde varolmanın koşulları yaratılmış olacaktır. Bu seçenek, esasen, her iki sistemin üstün yanlarından yararlanmayı da beraberinde getirecektir.

Bunun için, öncelikle insan kaynakları yönetiminin üstün yanlarının hem işkolları arasında ve hem de ekonomi genelinde yaygınlaşması gerekmektedir[60]. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin yöneticilerin 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 arttırılması için iş güvencesini içeren istihdam politikalarının, eğitimi içeren insan kaynakları yönetimi politikaları ile desteklenmesi, işverenlerin uzun dönemli çıkarlarını gözeterek, kişilere yatırım yapma konusunda istekli olmaları; insan kaynakları yönetiminin işletmelerin dış dünyadan soyutlanmış bir anlayışla yönetilmelerinden kaynaklanan eksikliğinin giderilmesi de önem taşımaktadır.

Bu yaklaşım, endüstri ilişkilerinin de üstün yanlarının dikkate alınmasını içermektedir[61]. Günümüzde, sermaye ve işgücünün sınırlar arasında kolaylıkla hareket edebil-

diği küresel bir piyasada, rekabet üstünlüğü; toplumsal istikrarın bozulması, teknolojinin, bilgi ve becerilerin, yaşam boyu öğrenmeyi gerektirecek biçimde hızla güncelliğini yitirmesi ve iş güvencesinin azalması pahasına sağlanmaktadır. Dünya genelinde yoksulluk ve gelir eşitsizlikleri hiçbir 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 duyulduğu konusunda kuşku yoktur. Ancak bu değişim, toplumsal sorunlardan ayrı düşünülmemelidir. Endüstri ilişkilerinin en büyük katkısı, sosyal adaleti sağlayarak toplumsal istikrara katkı yapmasıdır. Esneklik gereksinimi karşısında, işgücü piyasasının katı biçimde düzenlenmiş olduğu düşünülse bile, bu durum, sistemin bütününün ortadan kaldırılması değil, sadece reform yapılması anlamına gelmektedir. Aslında, pek çok ülkede endüstri ilişkilerindeki değişimden söz edildiğinde, bu her zaman radikal bir değişim anlamını taşımamaktadır. 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 karşın, düzen, denge ve denetim mekanizması olarak endüstri ilişkileri, demokrasi ve çoğulculuk anlamında da, farklı çıkar gruplarının varlığının tanınması olarak da işlev görmektedir. Bu nedenle, işletme dışında kalan alanda grup davranışlarını düzenleyen bir sisteme, yani endüstri ilişkileri sistemine gereksinme 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 uyuşmazlık 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.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki güncel gelişmelere karşın, varolan ekonomik, sosyal, siyasal ve hukuksal yapıda ideolojik bir değişim olmadıkça, endüstri ilişkileri kendine özgü bir alan olarak kalacaktır. Endüstri ilişkileri yerine insan kaynakları yönetiminin konulması söz konusu değildir. Amaç, işleyiş ve sonuçları bakımından farklılıklar taşıyan bu iki kurum işletmede birlikte varolacaktır. Güncel yaklaşımlar çerçevesinde aralarında uyum sağlanması beklenen bu kurumların bir yandan ekonomik büyüme, diğer yandan çalışanların korunması gereksinimlerini bağdaştırması gerekmektedir. Bu anlamda, devlete düşen rolün belirlenmesi zorunludur.

Kaynaklar

- Homa BAHRAMI; "The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 185-199.
- Chris BREWSTER; "European HRM, Reflection of, or Challenge to, the American Concept?" Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s. (in) 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.
- Gerald R. FERRIS et al.; "Human resource management: some new directions," Journal of Management, 1999, Vol. 25, Issue 3, s. 385-414.
- Paul N. GOODERHAM, Odd NORDHAUG, Kristen RINGDAL; "Institutional and rational determinants of organizational practicies: Human resource management in European firms," Administrative Science Quarterly, Sep. 99, Vol. 44, Issue 3, s. 507-532.
- John GOARD, John T. DELANEY; "Reflections on the high performance paradigm's implications for industrial relations as a field," Industrial& Labour Relations Review, Apr. 2000, Vol. 53, Issue 3, s. 482-506.
- David E. GUEST; "Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 237-450.
- Patrick GUNNIGLE, Sarah MOORE; "Linking business strategy and human resource management: Issues and implications," Personnel Review, Vol. 23, No. 1, 1994, s. 63-84.
- Muhsin HESAPÇIOĞLU; İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi. Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., Yayın No: 491, İstanbul, 1994.
- Ken KAMOCHE; "A Critique and a Proposed Reformulation of Strategic Human Resource Management," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 283-296.

- Gülten KUTAL, Ali Rıza BÜYÜKUSLU; Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama. Der Yayınları, No. 190, İstanbul, 1996.
- Karen LEGGE; "The Morality of HRM," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 18-29.
- Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY; Human Resource Management: A Strategic Intoduction. Blackwell Business, 1999.
- John PURCELL; "Human Resource Management: Implications for Teaching, Theory, Research and Practice in Industrial Relations," The Future of Industrial Relations: Global Change and Challenges. (in) Ed. by John R. NILAND, Russel LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 203-217.
- 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. 571-587.
- Sriyan de SILVA; "The changing focus of industrial relations and human resource management," 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 Organization, ACT/EMP Publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997.
- Sriyan de SILVA; "Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives," International Labour Organization, ACT/EMP Publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997.
- Paul SPARROW, Jean M. HILTROP; European Human Resource Management in Transition. Prentice Hall, London, 1994.
- 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. 487-500.

Dipnotlar

1 Bilgi için bkz. Muhsin HESAPÇIOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi. Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., Yayın No: 491, İstanbul, 1994, s. 402-vd.

2 Sriyan de SILVA, "The changing focus of industrial relations and human resource management," International Labour Organisation ACT/EMP publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997, s. 26.

3 Ian CLARK, "HRM: Prescription, description and concept," Personnel Review, Vol. 22, No. 4, 1993, s. 21.

4 A. k., s. 18.

5 A. k., s. 18.

6 A. k., s. 18.

7 SILVA, The changing focus, s. 25.

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

9 Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Human Resource Management: A Strategic Intoduction. Blackwell Business, 1999, s. 36.

10 Gerald R. FERRIS et al., "Human resource management: Some new directions," Journal of management, 1999, Vol. 25, Issue 3, s. 388.

11 A. k., s. 388.

12 SILVA, The changing focus, s. 25.

13 CLARK, s. 20.

14 Homa BAHRAMI, "The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 197.

15 A. k., s. 196.

16 Paul SPARROW, Jean M. HILTROP, European Human Resource Management in Transition. Prentice Hall, London, 1994, s. 20.

17 BREWSTER, s. 57; SPARROW, HILTROP, s. 7, 12.

18 SPARROW, HILTROP, s. 7.

19 Paul N. GOODERHAM, Odd NORDHAUG, Kristen RINGDAL, "Institutional and rational determinants of organizational practicies: Human resource management in European firms," Administrative Science Quarterly, Sep. 99, Vol. 44, Issue 3, s. 510.

20 SPARROW, HILTROP, s. 7.

21 CLARK, s. 21.

22 SPARROW, HILTROP, s. 8.

23 A. k., s. 8.

24 BREWSTER, s. 57.

25 Patrick GUNNIGLE, Sarah MOORE, "Linking business strategy and human resource management: Issues and implications," Personnel Review, Vol. 23, No. 1, 1994, s. 70.

26 A. k., s. 71.

27 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL, s. 510.

28 A. k. , s. 510.

29 SPARROW, HILTROP, s. 12.

30 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL, s. 510.

31 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. 487-494.

32 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL, s. 510.

33 SPARROW, HILTROP, s. 12.

34 CLARK, s. 21.

35 SPARROW, HILTROP, s. 12.

36 BREWSTER, s. 57.

37 CLARK, s. 21.

38 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.

39 SPARROW, HILTROP, s. 12.

40 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL, s. 510.

41 SPARROW, HILTROP, s. 13.

42 GOODERHAM, NORDHAUG, RINGDAL, s. 511.

43 John PURCELL, "Human Resource Management: Implications for Teaching, Theory, Research and Practice in Industrial Relations," The Future of Industrial Relations: Global Change and Challenges. (in) Ed. by John R. NILAND, Russel LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, London, 1994, s. 207.

44 A. k., s. 207.

45 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. 5.

46 SILVA, The changing focus, s. 30.

47 Ken KAMOCHE, "A Critique and a Proposed Reformulation of Strategic Human Resource Management," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 286.

48 John GOARD, John T. DELANEY, "Reflections on the high performance paradigm's implications for industrial relations as a field," Industrial& Labour Relations Review, Apr. 2000, Vol. 53, Issue 3, s. 482.

49 David E. GUEST, "Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 239.

50 Sriyan de SILVA, "Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives," International Labour Organization, ACT/EMP Publications, in Asia-Pacific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 5-13 May 1997, s. 9.

51 A. k., s. 9.

52 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.

53 Karen LEGGE, "The Morality of HRM," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 28.

54 SILVA, The changing focus, s. 32.

55 A. k., s. 32.

56 GUEST, s. 24.

57 SILVA, The changing focus, s. 30.

58 A. k., s. 32.

59 A. k., s. 33.

60 A. k. , s. 33.

61 A. k., s. 34.