

## ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE DEĞİŞİMİN YENİ BOYUTLARI

Dr.Gülsüm Öksüzömer

### GİRİŞ

Endüstri ilişkilerinde yaşanan kurumsal değişimler geçen on yıllık dönemde yönetsel önceliğin yeniden keşfi ile bir arada belirginleşmiştir. “Transformasyon”, “yeni endüstri ilişkileri”, “üretim mucizesi” gibi kavramlar geride bıraktığımız dönemin önemli terimleridir ve çoğunlukla değişim sürecini tanımlamak amacıyla kullanılmışlardır.

Bu trendler her ne kadar çoğu sektörde 10 yıl önce başlamış olsa da, deregülasyon tartışmaları daha yeni bir gündeme sahiptir. Firmaların özel işgücü piyasalarına yönelik hareketleri, özellikle büyük işletmelerde endüstri ilişkileri ve toplu pazarlıktan esnek istihdama ve işgücünün daha iyi kullanımında ortaya çıkan değişimler ile bir arada olmaktadır. Bu, 1970’li yılların kolektivizmi yerine bireyselliğin önem kazanmasına yol açmaktadır. Böylece işgücü piyasaları daha esnek bir yapıya kavuşurken sendikalar marjinelleşmektedir.

Ayrıca, 1970’li yılların ortalarından itibaren gelişmiş hemen tüm ülkelerde sendikalaşma oranlarının ciddi biçimde gerilediği gözlenmektedir. Bu gerilemenin genel olarak sendikalaşma oranı daha düşük olan ülkelerde daha yüksek düzeyde gerçekleştiği tespit edilmektedir. Bunun bir sonucu olarak sendikal organizasyonlar politik, sosyal ve ekonomik açıdan yeni rol ve sorumluluklar üstlenmektedir. Endüstri ilişkiler sisteminin diğer iki aktörünün de rollerinde önemli değişiklikler olmaktadır. Devlet artık işçi organizasyonlarını destekleyen klasik rolünden farklı bir çerçevede ve sürece en alt düzeyde müdahale eden bir konumdadır. İşletme yönetimleri ise, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını esas alan ve doğrudan çalışanların katılımını teşvik eden politikalara yönelmektedirler.

Bu makalenin amacı, endüstri ilişkilerinde ortaya çıkan değişim trendlerini ve bu trendlerin kolektif çalışma ilişkileri kurumlarına etkisini değerlendirmektir. Ayrıca gelecekte endüstri ilişkileri aktörlerinin üstlenecekleri yeni rol ve sorumluluklar da tartışılacaktır. Bu çerçevede ilk olarak son 20 yıllık dönemde gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan eğilimlerin ortaya konduğu ilk bölümden sonra bu eğilimlerin etkileri sendikalar ve toplu pazarlık süreçleri açısından analiz edilmektedir. Son bölümde ise, geleceğe ilişkin perspektifler farklı açılardan irdelenmektedir.

### A. YENİ EĞİLİM VE GELİŞMELER

Sendikaların, hükümetlerin ve işletmelerin politik, ekonomik ve sosyal rolleri son 40 yılda önemli ölçüde değişmiştir. II. Dünya Savaşını müteakiben, endüstri ilişkiler sistemlerinde ekonomik bir güç olarak sendikaların oynadıkları aktif rol giderek artmış ve çeşitli ülkelerde yasal mevzuat da bu gelişim sürecini takip etmiştir. Buna karşılık, 1950 - 1980 yılları arasında görece olarak sendikaların gücünün zayıfladığı görülmektedir.

Bu eğilimlerin varlığı bazı tartışmaları da gündeme getirmektedir. Bu tartışmalar arasında endüstri ilişkilerinde kurumların yeni rolü ve bu gelişmelerin endüstri ilişkilerine etkisi sorgulanmaktadır. Bu tartışmalar ve bunlarla bağlantılı diğer konular akademisyenler ve uygulamacılar arasında yoğun bir şekilde değerlendirilmektedir.

Bu amaçla çeşitli ülkelerde, sendikaların, hükümetlerin ve işletmelerin endüstri ilişkilerinde değişen rollerini tanımlamaya yönelik yeni bazı değerlendirmeler yapmak amacıyla uluslararası sempozyum ve toplantılar düzenlenmektedir. Bu sempozyumlarda deregülasyon süreci ve yeniden yapılanma çalışma ilişkilerinde en fazla söz edilen konular arasına girmektedir<sup>1</sup>.

Önceliklerde ortaya çıkan bu değişimler özellikle imalat sanayinde belirginleşmektedir. Nitekim, 1990 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmada pek çok yönetici gelecek bir kaç yıl içinde vasıf geliştirme, esnek uzmanlaşma, takım çalışması ödüllendirme sistemleri ve performans değerlendirme gibi konuların ön plana çıkacağı buna karşılık, toplu pazarlık sendikalar ve kolektivizm gibi tartışmaların geri planda kalacağını ön görmüştür. Toplu pazarlık ademi merkezileştirildiğinden bu konular daha yoğun şekilde tartışılmaktadır. İşletme yöneticilerinin ifade ettikleri gibi 15-20 yıl önce personel yöneticisinin nihai amacı barışı korumaktı. Bugün bu değişmiş, kalite ve verimlilik ön plana çıkmıştır. Buna karşılık, ifade edilen husus sendikaların marjinal bir nitelik kazanmasıdır. Böylece endüstri ilişkileri yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmektedir.

Aslında bazı yazarlarında ifade ettikleri 1980'li yıllarda sendikalaşmanın dezavantajlarında yaşanan gelişmeler yönetimi sendikaları işletmeden uzak tutma çabalarından vazgeçirmiştir. Çünkü çoğu işletmede sendikalar üyelikleri sürekli azalan zayıf bir pozisyondadır. Ancak bu dönüşümün işverenleri farklı konularla ilgilenmeye ittiği ifade edilmelidir. Nitekim yapılan araştırmalar, stratejik planlama ve insan kaynakları yönetiminin giderek önem kazanan hususlar olduğunu göstermektedir.

<sup>1</sup> Purcell, John; "The Rediscover of The Mangement Prerogative: The Management of labor Relations in the 1980's ; Oxford Review of Economic Policy; V.7/1, 1990; p.33.

Yöneticilerin bu alandaki yaklaşımları değişmektedir. Ancak kesin olan husus, özel sektörde artan sayıda firmanın toplu pazarlık sürecinde ademi merkezileştirme yolunu seçmesidir. Özellikle, ücret konusu artık daha örgütsel bir konu haline gelmekte ve performansa dayalı ücret sistemleri geliştirilmektedir. Bu, firmanın işgücü istihdamında daha iyi yollar bulmasına neden olmaktadır<sup>2</sup>.

Buna ilave olarak, 1990'lı yıllarda ilk kez İngiltere'de çoğu işkolunun geleneksel çalışma ilişkilerinden uzaklaşmasına tanıklık edilmiştir. Aslında pek çok ülke kendi iş piyasasını deregüle etmeye yönelmektedir. Kuşkusuz bu, farklı ölçülerde gerçekleşmektedir.

1990'lı yıllarda gözlenen bir diğer gelişme resmi kurumların dışında yapılan ücret belirlemeleridir. Bu gelişmeleri ortaya koymak her şeyden önce ortaya çıkan yeni işletme stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bağlantılıdır. 1980'li yıllar sendikal gelişmeler açısından da bir gerileme dönemini ifade etmektedir. Çeşitli yazarların da ifade ettikleri gibi, sendikasılaşma ne sadece sendikaların üyelerinin taleplerini karşılayamamalarından ne de çalışanların sendikal üyelikten kaçınmalarından kaynaklanmaktadır. Burada temel eleştiri alanı çalışanların kafalarında sendikaların işverenlerince reddedileceği düşüncesinin yerleşmesidir. Bu şartlar altında sendikalar üyelik kazanmakta zorluk çekmektedirler.

Diğer taraftan sanayileşmiş pek çok ülke bugün sahip olduğu yüksek performans statüsünü kaybetmektedir. Çünkü ekonomik ve endüstriyel ilişkiler politikaları yeni dünya düzenini değerlendirmede yeterli değildir. Artan rekabet ve teknolojik değişme talep kalitesi, verimlilik ve esnekliği değiştirmektedir. Post-Keynesien politikaları bu taleplere cevap verememektedir. Bu çerçevede yeni politika ve stratejilerin geliştirilmesi talep edilmektedir. Bu politika ve stratejiler çeşitli hedefleri ön görmektedir.

Bunlar arasında;

- \* Düşük işsizlik-Yüksek ücret politikaları
- \* Daha güçlü çalışma yasaları
- \* Eğitim ve insan kaynaklarında yeni sistemlere ulaşma.
- \* Çalışanların örgütlenme vepazarlık haklarını güçlendirmeye dönük yeni adımlar
- \* Çalışanların katılımını sağlamaya dönük yeni projeler<sup>3</sup> öncelikli olarak sıralanabilecek olanlardır.

Bu alanda en önemli eksiklik insan kaynaklarının yeterince geliştirilememesidir. Bu nedenle üretim ve verimlilikte istenilen seviyeye ulaşamamaktadır. İngiltere'de Mühendislik İşverenler Federasyonu (EEF)'nin 1990 yılında Gemi Yapım ve Mühendislik Sendikaları Konfederasyonu ile yapmış

<sup>2</sup> A.g.e. ; p.34.

<sup>3</sup> Bognanno, Mario F. - Kleiner, Morris M.; "Labor Market Institutions And The Future Role Of Unions" Industrial Relations;V.31/1; Winter -1992; p3.

olduğu ulusal müzakerelerin başarısızlığı gelişim sürecini etkilemiş ve bu, diğer endüstrilere de yayılmıştır. Verimlilik artışı ile reel gelir artışını bir arada yürüten gelir politikası çerçevesinde , ulusal müzakereciler firmaların ücret ile üretkenlikte arasında bağ kurmasına olanak sağlayan ikinci bir müzakereyi kabul etmişlerdir. Bu, daha önce çeşitli yazarlarca ileri sürülen ve endüstri ilişkilerinde ulusal seviyede formel, işyeri seviyesinde ise, enformel bir yapı olduğu görüşlerini doğrulamaktadır. Böylece 1968 yılından beri başlamış bulunan endüstri çapında çok işverenli pazarlık yerini ikili sözleşmelere terk etmektedir<sup>4</sup>.

Endüstri ilişkilerinde işveren örgütlerinin amacı koordine edilmiş işverenlerin sendikalara cevap vermesidir. Bu şartlar altında firma dışındaki müzakereler ile firma içinde sendika etkisinin kurumsal ayrışma süreci yoluyla nötralize edildiği kabul edilmektedir. Rekabetçi ücret üstünlüğü minimize edilerek ücretin entegrasyon baskısı böylece azaltılmaktadır. Buna karşılık bu durum, her şeyden önce ücret artışı ve azalışı için baskı yapan ve işkolundaki tüm işverenleri kapsayan bir işveren örgütünü gerektirmektedir. Çoğunlukla Hollanda, Avusturya ve Almanya'da olduğu gibi bir yasal desteğe ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir duruma kapalı bir ekonomide ulaşmak çok daha kolaydır. Bunun yanında işyeri düzeyinde işveren özgürlüğünün işgücünün dağılımında, ücret standartlarının saptanmasında ve ikincil müzakereler dışında işin belirlenmesinde gerekli olduğu kabul edilmektedir.

Yapılan değerlendirmeler bu faktörlerden hiçbirinin 1968 yılından bu yana İngiliz sanayinde uygulanmadığını göstermektedir. Bu alandaki gelişmeler, ücret üzerinde çok işverenli pazarlık otoritelerinin azaltılarak, geleneksel anlaşmaların ücreti belirlemede daha az bir etkiye sahip olmasıdır. Ayrıca , çalışma süreleri , tatiller, temel sosyal güvenlik ödemeleri gibi konularda belirleyici olan ulusal sözleşmelerin etkisi önemini korumaktadır. Büyük firmalar doğrudan ulusal sözleşmelere katılmadıkları halde bu konularda alınan kararlara uymaktadırlar. Her ne kadar çok işverenli sözleşmelerin ücretin belirlenmesindeki otoritesi 1970'li yıllardan beri belirleyici olsa da, 1980'den sonra tek işverenli pazarlıklara yöneliş artmıştır. 1988 yılında yapılan bir araştırma çok işverenli pazarlığın hala önemini koruduğunu ancak 1980'le karşılaştırıldığında önemli bir düşüş gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu konudaki veriler, çok işverenli pazarlığın 1979'a göre % 31.4 'den % 13.7 ' ye gerilediğini ortaya koymaktadır. Aynı dönemde tek işverenli pazarlıklar 10 puan artarak % 54.8 'e ulaşmıştır<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Purcell, John; " The Rediscover of The Mangement Prerogative: The Management of labor Relations in the 1980's ; a.g.e. ; p.36.

<sup>5</sup> A.g.e.; p.35.

## B. ZAYIFLAYAN SENDİKACILIK VE TOPLU PAZARLIK SÜREÇLERİ

### 1. Sendikacılıkta Gerileme

Yapılan tüm araştırmalarda OECD ülkeleri arasında sendika yoğunluğunun azalmış olduğu veya aynı seviyede kalmış olduğu görülmektedir. Bu nedenle ulusal sınırların önemi ekonomik küreselleşme ile azalırken, sendika yoğunluğu da azalma eğilimine girmiştir. Ayrıca, bu gerileme sendikaların ücretler üzerindeki etkisini de sınırlandırmaktadır. Genel olarak bu durum, Amerika'da daha büyük ücret etkisine neden olurken, karlılık üzerindeki etkileri daha karışıktır.

Görelî olarak söylendiğinde, sendikalar arasında başarıya ulaşmak için sendika üyeliğindeki gerileme dikkate alınmalıdır. Bu değerlendirmenin arkasındaki teori büyük sendikanın ücret etkisinin çok sayıda çalışanı sendikaya girmeye teşvik ettiği yönündedir. Son yirmi yıl esnasında artan piyasa rekabeti sendika ücret baskısını tersine çevirmiş ve sendikaların bu alandaki egemen unsur olma özelliğini ortadan kaldırmıştır<sup>6</sup>.

Bazı yazarların ileri sürdüklerine göre, eğer sendikalar maksimizasyon üzerinde duracaklarsa, endüstri ilişkileri sadece bir yönetim aktivitesi haline gelebilir. Bu, aynı zamanda merkezileşme veya korporatist toplu pazarlık sözleşmelerini ortadan kaldırmaktadır. Buna karşılık eğer sendika üyeliği ile pazarlık kapsamı arasındaki bağ ortadan kalkarsa ortaya bir çelişki çıkabilir. Eğer kamu kesimi, hizmetler sektörü ve beyaz yakalı sektör ücret dışı konular etrafında organize olur ve eğer mevzuat ile çalışma Konseyleri oluşturulursa, bu durum çalışanlar açısından olumlu yeni bir gelişme olabilir. Buna karşılık bu değerlendirmeler endüstri ilişkiler sistemlerini köklü bir şekilde değiştirebilir.

Yüksek rekabet koşullarında maksimizasyona gitmeyi amaçlayan sendikalar firmaları sendikal üyeliği reddetmeye zorlayabilirler. Ancak, firmalar henüz bu yola girmiş değillerdir. Sendikalar iki mücadele ile karşı karşıyadırlar. İlk olarak işgücünün örgütlenme hızını işgücü artışından fazla olması ve ikincisi de ILO olarak sendikalaşmış firmalarda çalışanların işlerini kaybetmelerine engel olmaktır. Nitekim 1974-80 yılları arasında istihdam büyüme oranı sendikalı işletmelerde sendikasız işletmelerin %9 ile %18 arasında gerisinde kalmıştır. Sonuç olarak, sendika üye yoğunluğunu sürdürmek için öncelikle kazanılan temsilcilik seçimlerinin diğer işletmelere özellikle de sendikasız olarak yayılması sendikalı işletmelerde istihdamın yavaş artması sendikalaşmış toplam işgücünün oranını azaltmaktadır.

<sup>6</sup> Bognanno, Mario F. - Kleiner, Morris M.; "Labor Market Institutions And The Future Role Of Unions" a.g.e.; p.5.

Bu alanda tartışılan bir diğer konu negatif sendika veya sendikasız istihdamın büyümesidir. Sendikaların sendikasız firmalara yönelik davranışlarını incelemeye dönük bir araştırmada sendikalı firmaların teorik olarak fiziksel kapitale daha az yatırım yapmaları gerektiği diğer firmaları ise, bu konuda yeniliğe açık oldukları gözlenmektedir. Ancak yakın dönemlerde sendikalı firmalarda da bu yönde pazarlıklar yapıldığı söylenebilir<sup>7</sup>. (s.6)

Yapılan bir diğer araştırma da 706 işletmede sendika temsilcilerinin yatırımlara etkisi değerlendirilmiş ve sendikalaşmış firmalarda fiziksel kapitalde %20'li bir azalma gözlenmiştir.

Öte yandan sendikalı firmalar yatırımları durdurmakta ve nihai olarak operasyonları kesmektedirler ve bu nedenle sendikalar iş kaybına yol açabilmektedirler. Sendikaların iş kayıpları görelî olarak sendikaların yatırımları olumsuz etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Sendikalar bu konuda henüz istenilen çabayı ve sorumluluğu göstermiş değillerdir. Aslında böyle bir strateji çalışanların motivasyonunu da etkilemektedir.

Bazı yazarlar bu açıdan sendikal gerilemeyi kamu seçimi teorisi içinde açıklamaya çalışmaktadırlar. Buna göre, endüstri ilişkilerinin geleceği ile ilgili analitik modeller yetersiz kalmaktadır. Genel olarak, özel sektör sendikalarının ayakta kalacağı ve kamu sektör sendikaları tehdit altında kalacağı tahmin edilmektedir. Özel sektörde sendikalar büyük ve eski üretim hattı özelliğine sahip işletmelerde daha az etkilidirler. Buralarda sendika temsilcileri geleneksel olarak güçlüdürler ancak zamanla bu değişmiştir. Çünkü artık sendikal etki yerine yönetim doğrudan çalışanlarla işbirliğine gitmektedir. Ayrıca gelecek açısından özel sektör sendikalarının tekeli bir niteliğe sahip olduğu ve bu yüzden etkilendiği olumsuz yönde etkilediği ileri sürülmektedir. İkinci olarak, ulusal olmayan sektörlerde monopol sendikaların yükselişi önemli bir dikkat çekmektedir.

Özel sektör açısından ise, düşük ücretli endüstriler sendikaları maliyetleri minimize edecek bir araç olarak görmektedirler. Bu özellik eğitimsiz çalışanlar açısından daha belirgindir. Hükümetin gelecekteki rolü açısından ileri sürülen görüşler etkinliği geleceği yönündedir. Buna karşılık endüstri ilişkileri arenasında sendikacılık kamu sektöründe daha militan bir nitelik taşımaktadır.

Bazı yazarlarda "işbirliği" konusuna eğilmektedirler. Buna göre sendikal örgütler işletmede rekabet edebilirliği arttıracak ortamı hazırlamada önemli bir faktördürler. Gerçekte son 20 yıllık deneyimler göstermektedir ki, ülkede artan sendikasız işyeri sayısı giderek bir model olmaktadır. Hatta sendikasız işyeri modeli işçiyi bireysel olarak almakta ve ona daha iyi olanaklar sunmaktadır. Bu nedenle geleneksel anlayışlarda ortadan kalkmaktadır.

<sup>7</sup> A.g.e.; s.6.

Ücret ve sosyal ödemelere ilişkin veriler dikkate alındığında 1979-1983 arasında genel olarak sendikasız işyerlerinde daha yüksek bir ortalama rastlanmaktadır. Diğer etkenler dikkate alınmadığında sendikasız çalışanların daha iyi şartlara sahip oldukları bildirilmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar yorumlandığında sendika dışı bireysel çalışma ilişkilerinin hızla geliştiği ve bu nedenle de sendikalı üye sayısının giderek gerilediği ifade edilmektedir.

## 2. Stratejik Yönetim ve Toplu Pazarlıkta Daralma

1980'li yıllar çok işverenli pazarlığın gerilediği ve yerel birimlere yönelik ademi merkezleşmenin yaşandığı bir dönemdir. Buna karşılık sendikaların toplu pazarlık süreçlerini yeniden değerlendirmelerine yönelik girişimler nispeten sınırlı kalmıştır. Pek çok durumda sendikalar mevcut gelişmelere muhalefet etmektedirler. Büyük firmalar toplu sözleşme yanında yönetim birimlerini de ademi merkezleştirmektedirler. Hükümetler çeşitli yasal değişimler yoluyla bu sürece yardımcı olmaktadır. Fakat değişimin yönü ve ölçüsüne ilişkin temel kararlar dışarıdan gelmektedir. Amerika'da benzer stratejik hareketler sendikaların tekrar tanınması ile sonuçlanmıştır. İngiltere'de ve çoğu Avrupa ülkesinde öncelik toplu pazarlıkla sendikaların getirdikleri dezavantajların azaltılması yönünde işlemektedir. Böylece değişim yönetimi ve sendikalara ilişkin yeni alternatifler geliştirilebilmektedir. Tek işverenli pazarlıklar firmaya yeni bir ücret sistemi ve derece yapıları getirmeye işgücü yönetiminin üretim ve dışsal işgücü piyasaları ile daha fazla bağlantı kurmasına olanak sağlamaktadır. Bu dönüşüm çalışma ilişkilerinde yeni bir dönemin başladığını ifade etmektedir<sup>8</sup>.

1980'li yıllarda endüstri ilişkilerinde yaşanan değişimin egemen unsurları geleneksel çalışma ilişkileri sisteminin sınırları dışında aranmaktadır. Böyle bir yaklaşım endüstri ilişkiler yöneticilerini toplu pazarlığı yeniden oluşturmaya zorlayan firmanın yapı, şekil ve kontrol sistemleri ile işletme politikaları ve işletme stratejileri arasında bağ kurmaktadır. Özellikle büyük şirketler böyle bir süreçte daha egemendir.

Böyle firmalarda kar merkezlerinin bölünmesi, stratejik işletme birimlerine odaklanma ve merkeze karşı alt işletmelerin artan bağımsızlığı önem kazanmaktadır. 1980'li yılları işletme politikası genel olarak orta kademe performansına, kar sorumluluğuna alt seviyede genel yönetim vasıflarına önem vermiştir. Stratejik işletme birimleri gerekli performans düzeyini saptayabilmekte ve bu performansa ulaşmak için gerekli politikaları oluşturabilmektedirler. İşletme birimleri içinde performans ve verimlilik ön plana çıkmakta ve merkez bu unsurları yakından takip etmektedir. Kar sorumluluğu olan yöneticiler işletme yöneticilerine pazarlık özgürlüğü verilmesi üzerinde durmaktadırlar.

<sup>8</sup> John Purcell; "The Rediscover of The Mangement Prerogative: The Management of labor Relations in the 1980's ; a.g.e. ; p.37.

Sendikalarla müzakerelerin varlığı genel olarak ademi merkezleşmeyi etkilemektedir.

Böyle bir süreç toplu sözleşmelerin yeniden değerlendirilmesine yol açmaktadır. Sözgelimi, Amerika'da istihdam koşullarını belirlemede sendikalı işletme yönetimlerinin yapmış olduğu pazarlıklar giderek önemini yitirmektedir. Bu ülkede sendikaların örgütlenmediği işletmelerin sayısı giderek artmakta ve toplu pazarlık bireysel sözleşmelere dönüşmektedir<sup>9</sup>.

Böyle radikal gelişmeler Avrupa'da yaşanmamakta ancak, geleneksel düzenleyici sözleşmeler yerine yeni sözleşme biçimlerine rastlanmaktadır. Sözgelimi, İngiltere'de özellikle işletme yönetimleri ve sendika temsilcilerinin çabası sonucunda işletme seviyesindeki pazarlıklar ağırlık kazanmıştır. Özellikle küçük ölçekli işletmelerde içsel düzenlemelere giderek ağırlık verilmekte toplu sözleşmelerin kapsamı daraltılmaktadır. Buna karşılık 1980'li yılların ikinci yarısında yeni bir eğilimin ortaya çıktığı gözlenmiştir. Bu eğilim, hem işçi sendikaları hem de işveren sendikalarının üye sayılarındaki gerilemedir. Böylece toplu sözleşmelere dahil olan işletme sayısı giderek azalmaktadır. İşkolu düzeyindeki sözleşmeler ikili bir kayıp içindedirler. Bir tarafta büyük işletmeler işyeri sözleşmesini tercih ederken diğer tarafta küçük işletmeler toplu iş sözleşmesinin tarafı olmama eğilimindedirler.

Almanya'da işletme seviyesindeki pazarlıkların giderek arttığı gözlenmektedir. Ancak bu ülkede işletme yönetimlerinin sendikalarla ilişkileri geleneksel düzeyde devam etmektedir. Fransa'da ise hükümet işletme seviyesinde yapılan sözleşmeleri desteklemektedir. Bu ülkede İngiltere'de olduğu gibi üyelik oranları önemli ölçüde azalmıştır<sup>10</sup>.

Buna ilave olarak, işletmeler giderek daha küçük birimlere bölünerek toplu sözleşmelerin kapsamını da daraltmaktadır. Gerçekten de 1980'li yıllarda tek işletme firmaları 200 İngiliz İşletmesi arasında nadiren rastlanılan bir konudur. İşletme içindeki yapısal değişimler işletmeleri de bölmektedir. Böylece kar merkezleri ademi merkezleşmektedir. Bu finansal yönetim girişimi ile birlikte kamu sektörü için de geçerlidir.

Bazı yazarlarında ifade ettiği gibi, yatay entegrasyon veya bölünme ile büyüyen firmalar belirsizlik ortamında finansal ekonomilere ağırlık vermektedirler. Büyük firmaları etkileyen finansal ekonomiler içsel kapitalin etkin şekilde dağılımını gerektirmektedir. Finansal ekonomiye ulaşmaya çabalayan

<sup>9</sup> Rein Huiskamp; "Collective bargaining in Transition"; Comparative Industrial and Employment Relations; Ed. Ruyssveldt, Joris Van ; Huiskamp, Rien ; Hoof, Jacques Van; London-1995, s.151.

<sup>10</sup> A.g.e.; s.152.



firmalar görece olarak ademimerkezi bir yapıya sahiptirler. Bu firmalar oldukça kompleks ve yönetsel kararlar ademimerkezidir.

Bu durum, zamanla endüstri ilişkilerini ve işgücü yönetimini etkilemektedir. Nitekim konuyla ilgili bir araştırmada böyle niteliğe sahip işletmelerde endüstri ilişkilerinin işletmenin performansının bir uzantısı olduğu saptanmıştır.

Bu saptama 10 işletme arasında yapılan bir başka araştırma tarafından da teyit edilmektedir. Bu işletmelerde örgütsel yapının ademi merkezileştirilmesine bağlı olarak toplu pazarlıkta ademi merkezi bir nitelik kazanmıştır. Her iki çalışmada işletmenin yönetimi bölmesiyle toplu pazarlığın daha yerel bir nitelik kazandığı gözlenmektedir.

Diğer yandan, insan kaynakları yönetimi ve esnekliğe dayalı yeni istihdam ilişkilerinin son dönemlerde önemli bir kabul alanı bulduğu ve geliştiği gözlenmektedir. Fakat bu gelişmelerin uzun dönemli olarak verimliliği nasıl etkileyeceği açık değildir. İşverenlerin stratejik nitelikteki girişimlerinin ne ölçüde etkin ve yoğun olduğu yine tanımlanamayan bir alandır. Buna karşılık bu girişimler daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde farklıdır. Çalışma şartlarının değişmesine bağlı olarak örgütsel yapılar ve spesifik görevlere ilişkin vasıflar önemli ölçüde değişmekte, takım çalışması geliştirilmekte ve yatay ve dikey esneklik talepleri ön plana çıkmaktadır<sup>11</sup>.

Bu süreç işletmelerde yönetim anlayışının 1980'li yıllarda belirgin şekilde değiştiğini ifade etmektedir. Böylece çalışma ilişkilerinin yönetiminde işletme yönetimine ait öncelik yeniden keşfedilmektedir. Bu değişme çok işverenli pazarlıkların başarısızlığı, tek işverenli pazarlıkların sona erdirilmesi ve bu kapsamda ademi merkezileşmiş pazarlık birimlerinin ortaya çıkması biçiminde şekillenmektedir. Çok az sayıdaki işveren sendikal hareketi zayıflatacak sendikal tanımayı reddetme yönüne gitmektedir. Toplu pazarlığın ademi merkezileşmesi ve yerel birimlere yönelik odaklanma istihdam sistemlerine dayalı bir örgütsel gelişme ile bir arada meydana gelmektedir.

Bu sistem içinde sendikanın rolü bireysel işçinin ve takım çalışmasının ön plana çıkması ile marjinal hale getirilmekte ve yönetsel strateji 1980'li yıllarda yeniden oluşmaktadır. Böyle bir stratejinin geleneksel endüstri ilişkileri kurumlarını nasıl etkileyeceği henüz cevap bulmuş bir soru değildir. Ancak 1980'li yıllarda bir geçiş yaşandığı ifade edilebilir.

<sup>11</sup> John Purcell; "The Rediscover of The Mangement Prerogative: The Management of labor Relations in the 1980's ; a.g.e. ; p.37.

1980'li yılların son yarısındaki tüm göstergeler ortaya koymaktadır ki, çok işverenli pazarlıktan çekilen işverenlerin sayısı önemli ölçüde artmıştır. Bazı konularda bu unsurlar işveren örgütlerinin ulusal sözleşmelerden çekilmesine yol açmıştır.

Buna ilave olarak, kamu sektöründe ulusal pazarlıkların ortadan kaldırılmasına yönelik eğilimlerin daha yavaş ortaya çıktığı gözlenmektedir. Ancak, sivil hizmetler, yerel hükümetler, demiryolu ve ulusal sağlık hizmetlerinin yaşanan değişim baskıları daha esnek sözleşmelerin yerel şartları karşılayacak şekilde yapılmasını gündeme getirmektedir. Gerçekte sivil hizmet yönetiminin doğuşu yerel otoritenin ücret pazarlığındaki etkisini arttırmaktadır.

Tek işverenli pazarlıkların büyümesi pek çok durumda yerel seviyedeki ademi merkezileştirme ile bir arada gerçekleşmektedir. Bu, işletme pazarlıklarını 1960'lı yıllarda oluşturmuş olan bu firmalarda bazen sendikalar tarafından yapılan ücret pazarlığına bir cevap olarak verilmektedir. İşletme pazarlığının ademi merkezileşmesi örnekleri İngiliz Hava Şirketi, Lucous Mental Box, Birleşik Bircuits, Massey Ferguson-Perkins Engines ve Pilkingtons gibi şirketleri kapsamaktadır. Sigorta endüstrisinde ulusal işletme pazarlığı sözleşmeleri Royal sigorta şirketinin baskısı ile yapılmıştır. İmalat endüstrisinde tek işverenli işletme pazarlığı şu anda motor endüstrisi dışında oldukça nadirdir. Hizmet sektöründe işletme pazarlığı oldukça yaygındır. Bu sektörde işletme birimleri de küçük ünitelere bölünme eğilimindedir. Pazarlığın ademi merkezileşmesi ile işletme seviyesinden birim seviyesine dönüşmesi genellikle iş değerlendirme yapılarını ortadan kaldırmaktadır<sup>12</sup>.

Bu gelişmelere ilave olarak Kıta Avrupa'sında ve Kuzey Amerika'da esnek toplu pazarlık yapılarına rastlanmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar toplu pazarlık süreçlerinin istihdam ilişkilerini düzenlemede artık önemli bir unsur olmadığını ortaya koymaktadır. Bu, sosyal aktörlerce yapılan stratejik seçimlerin bir sonucudur. Bu stratejik seçimlerde taraflar ;

- Karşılıklı düzenleme sürecini tercih etmekte,
- Böyle sözleşmeleri işyeri ve işletme seviyesinde yapmakta,
- Çalışma kurul ve sendika temsilcilerini ön plana çıkarmaktadırlar.

Ayrıca devletin rolünün de giderek azalmakta olduğu görülmektedir. Bu açıdan önemli bir soru yeni pazarlık konularının var olan sözleşme kapsamı içinde yer alıp almayacaklarıdır. Eğer yeni sözleşme konuları yeni sözleşme biçimlerine neden olacaksa mevcut aktörlerin güç ilişkileri de muhtemelen değişecektir. Bu değişim hem örgüt içi hem de örgütler arası olacaktır. Dolayısıyla, sendikalar, çalışma kurulları ve sendika üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği de değişecektir.

<sup>12</sup> A.g.e.; s.38.

Böylece Amerika'da görülen eğilimler Avrupa'da daha belirsiz çizgilerle de olsa görülmektedir. Toplu sözleşme yapıları işletmelerin kendi bünyelerine uygun yaptıkları sözleşme ilişkilerine dönüşmektedir. Hatta işletme sözleşmeleri bile alt birimlere bölünebilmektedir. Bu şekilde ortaya bölünmüş toplu pazarlık yapıları ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel sözleşmelerle kıyaslandığında bölünmüş sözleşme yapıları pazarlık konuları ve müzakereciler açısından önemli bazı değişimler içermektedir. İşletme sözleşmeleri teknoloji için niteliği ve vasıf unsurlarının değerlendirilmesine olanak vermektedir. Böylece sendikalar işletmede pazarlık partneri olarak tanımlanabilmektedirler. İngiltere'de işyeri sendika temsilcileri pazarlık partneri olarak tanımlanırken Almanya'da bu konudaki aktör çalışma konseyleridir. Fransa'da ise sendika delegeleri bu alanda daha etkindirler.

Öte yandan bölünmüş pazarlık yapıları toplu sözleşmeleri daha esnek kılmaktadır. İşletmeler bu sayede daha otonom ve bağımsız sözleşmeler yapabilmektedirler. Avrupa'da böyle bir dönüşüm geleneksel kurumsal rolleri de değiştirmektedir<sup>13</sup>.

### C. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE KURUMLARIN DEĞİŞEN ROLÜ

#### 1. Devletin Rolünün Yeniden Tanımlanması

Sanayileşmiş pek çok ülkede 1980'li ve 90'lı yıllarda hükümetler sendikalara ve toplu pazarlık süreçlerine karşı tavır aldıkları gözlenmiştir. 1960'lı yılların koruyucu destekleyici devleti yerine sendikaları zayıflatmaya ve toplu pazarlığı daha az yetkili kılmaya çalışan bir devlet anlayışının egemen olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişimin en önemli nedeni 1970'li yıllarda gelişmiş ülkelerde yaşanan ekonomik krizin aşılabilmesinde hükümetlerin sendikaları sorumlu görmeleri ve bu nedenle bir strateji değişikliği ortaya koymalarıdır.

1980'li ve 90'lı yıllarda politik değişimin ve ekonomik dönüşümün yaşandığı bir dönemde hükümetler ( özellikle muhafazakar hükümetler ) neo-korporatist yapılar içindeki pozisyonlarını tekrar değerlendirmeye yönelmişlerdir.

1970'li yılların başlarında ortaya çıkan ekonomik performanstaki gerileme ve fordist üretimin yerini alan "esnek uzmanlaşma" anlayışının artan önemi toplumsal sözleşme olarak adlandırılan neo-korporatist oluşumların altın çağını sona erdirmiştir. Bu durum hükümetlerin II. Dünya Savaşından sonra sendikaların yanında yer alan yaklaşımlarının işverenler kesimine kaydığının bir göstergesidir. Bu gelişimin tipik örnekleri Avustralya (1985'ten önce) ve Amerika'dır. Her iki ülke de bu yapılardan kaçınmaya çalıştılar. Almanya ve İngiltere gibi ülkelerde de bu korporatist oluşumları hazırlayan şartlar hükümetlerin yanlış tutumları nedeniyle zayıflatıldı ve hatta yer yer ortadan kaldırıldı.

<sup>13</sup> Rein Huiskamp; "Collective bargaining in Transition"; Comparative Industrial and Employment Relations; a.g.e.; s.153.

Makro düzeyinde üçlü yapılar yerine hükümetler işletme düzeyinde ikili yapıları teşvik ettiler . Böylelikle, hükümetler , sorumluluklarından ve yükümlülüklerinden kurtulmuş ve işverenlerle sendikaları baş başa bırakmış oluyorlardı<sup>14</sup>.

Artan rekabet ve ekonomik sistemlerin küresel bir atmosfere girmesi işverenlerin işgücü ve mamul piyasasında kurumsal ve yasal kısıtlamalar yerine esnekleşme taleplerini gündeme getirmiştir. Bu talepler daha az yasal düzenlemeler daha fazla ücret esnekliği daha uzun çalışma süresi ve diğer çalışma koşullarına ilişkin esnekleşmeyi kapsamaktadır.

Buna bağlı olarak, gelişmiş ülkelerin bazılarında muhafazakar hükümetler son yıllarda ulusal stratejilerini artan bir şekilde kuralsızlaştırma ve kurumsuzlaştırma yaklaşımlarına yönelmişlerdir. Bazı hükümetler açıkça örgütlenmiş işgücünün statü ve bütünlüğünü zayıflatacak bir strateji takip etmektedirler. Buna karşılık bazılarının ise daha az ihtiyatlı ve daha az saldırgan olduğu görülmektedir. Bu durum sosyal tarafların politik şartlar ve toplumda yer etmiş olan sendikaların gücü ve derecesine ilişkin algılayış arasında köklü farklılıkları yansıtmaktadır. Bu yaklaşım İngiltere’de “işgücünü hariç tutma” ve Amerika’da “sendikadan kaçınma” stratejileri ile ortaya çıkmaktadır.

Aslında , işverenlerin esnekleşme talepleri , muhafazakar hükümetlerin endüstri ilişkileri sistemini tedricen kuralsızlaştırma yaklaşımına yönelik politik şartları oluşturma girişimlerine zemin hazırlamaktadır. Böylelikle pek çok ülkede kuralsızlaştırma hükümetler nezdinde konuşulan bir konu olmaya başlamıştır. Kuralsızlaştırma temelde çalışma şartlarını düzenleyen geleneksel çalışma yasalarına yönelik tedbirleri kapsamaktadır.

Ekonomik (işgücü piyasasındaki gelişmeler ve hızlı teknolojik değişim) ve politik faktörler (politik değişimler) sendikaların pazarlık ve siyasi gücünü azaltarak bu yönde etkili oldular. Her ne kadar bu faktörler aynı anda ve birlikte meydana gelme eğiliminde olmamasına rağmen , tüm bu gelişmeler hemen hemen aynı zaman dönemi içinde meydana geldi. Böylece hükümetlerin kuralsızlaştırma stratejileri, işverenlerin daha fazla “esneklik” girişimlerini destekledi<sup>15</sup>.

1970’li yılların başlarında, ortaya çıkan petrol fiyatlarındaki şok artışlar, bir yandan artan işsizlik kitlesi ortaya çıkarırken, diğer yandan ekonomik büyüme rakamlarında önemli gerilemelere neden oldu. Ayrıca bozulan ticaret dengeleri ile ekonomik sistemdeki bozulma hükümetlerin , özellikle de 1970’li yılların sonuna doğru iktidara gelen muhafazakar hükümetlerin, devletin ekonomik tercihlerini değiştirmesine neden oldu. Bu hükümetler tüm kalpleri ile özelleştirmeye ve “görünmez elin” ekonomiyi düzenlediğine inanmaktaydılar. Bunun en

<sup>14</sup> Tekin Akgeyik; “Endüstri İlişkilerinde Devletin Değişen Rolü”; Gümrük Birliği Dergisi; Ocak 1987; s.34.

<sup>15</sup> A.g.e.; s.36.

güzel örnekleri Thatcher dönemi İngiltere ve Reagan dönemi ABD'dir. Her iki ülkede de amaç verimliliği ve dünya piyasalarında sahip oldukları pozisyonları geliştirmektir. Bu anlayış hükümetler ve sendikalar arasındaki resmi pazarlık yapılarının ve hatta gayri resmi görüşmelerin azaltılmasına neden olmuştur.

## 2. Sendikaların Geleceği

Sendikaların önümüzdeki dönemde yeni bir aşamaya girecekleri görülmektedir. Özellikle sendikalara dönük talebin özel sektörde devam edeceği hizmetlerde artış olacağı ifade edilmektedir. Bu açıdan geleceğin sendikaları, eğitimsiz çalışanlar arasında daha fazla rağbet görecektir. Rekabetin uluslararası boyutları artacak, kayan bant esasına dayalı üretim gerileyecektir.

Bazı yazarlara göre, düşük ücretli endüstriler işgücü maliyetini minimize etmek için sendikaları etkisizleştirmeye çalışacaklardır. Yüksek ücretli endüstrilerde ise, benzeri bir gelişme yaşanacaktır. Çünkü işverenler işçilerle doğrudan pazarlığa yöneleceklerdir<sup>16</sup>.

Böylece, özel sektörde başarılı olmak isteyen sendikalar iki alanda uzmanlaşmak durumundadırlar. Düşük ücretlileri temsil eden sendikalar üyelerini boş işlere dağıtma konusunda uzmanlaşmalıdırlar. Yüksek ücretle çalışanları temsil eden sendikalar ise, üyelerini piyasa fırsatları karşısında bilgilendirmek zorundadırlar. Hem eski ve hem de yeni işletmeler arasındaki uluslararası rekabet sendikaların üyelerinin işlerini korumalarının çok zor olduğunu göstermektedir. Böyle bir durumda sendikaların görevi üyelerini ortaya çıkan fırsatlar konusunda bilgilendirmektir. Sonuç olarak, özel sektör sendikaları işverenlerle koordine ve işbirliği ortamlarını yaratmalıdırlar.

Diğer yandan monopol olarak özel sektörde sendikalar zayıflarken kamu sektöründe büyümektedir. Geleneksel militan sendikacılık anlayışı artık önemini kaybetmektedir. Böylece sendikalar özel sektördeki sendikalara benzer talepler gündeme getirmektedirler<sup>17</sup>.

Sonuç olarak, günümüzde işçi sendikalarının niteliği devamlı gelişen işgücüne yönelik olarak benimseyeceği politikalarda temel hareket noktası, toplum ile bireysel haklar arasında, aile sorumluluğu ile kadın-erkek işçilerin hakları arasında, işletmenin sosyal sorumluluğu ile mülkiyet hakları arasında, adalet ile kişisel kabiliyet arasında dengeyi sağlayabilmek ve sosyal sorumluluğu günümüzün koşullarına göre yeniden tanımlamak olmaktadır<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Jr.D.Joseph Reid; "Future Unions"; Industrial Relations; V.31/1; Winter -1992; p.134.

<sup>17</sup> A.g.e.; s.135.

<sup>18</sup> Ahmet Selamoğlu; Sendikacılığın Gücündeki Değişim; Yayınlanmamış Doktora Tezi; İstanbul - 1994; s.157.

### 3. Endüstri İlişkilerinden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları yönetimi pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından endüstriyel ilişkilere bireyselleştirilmiş bir yaklaşım, olarak görülmektedir. Buna, özellikle sendikasıız sektörlerde öncülük edilmektedir. Buna karşılık, sendikaların insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara nasıl reaksiyon gösterecekleri, nasıl cevap verecekleri ve bu konuları nasıl değerlendirecekleri tartışma konusudur. Çünkü, insan kaynakları uygulamalarının sendikasıız sektörlerde göre sendikalı sektörlerde daha hızlı yayıldığı ifade edilmektedir.

Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin sendika karşıtı bir hareket olmadığı ileri sürülmektedir. Buna göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile toplu pazarlık birbirinin alternatifi değildir. Gerçekte bazı yorumcular daha da ileri giderek insan kaynakları politikalarının yayılmasına sendikaların muhalif olmadıklarını bildirmektedirler. Böyle olamamakla beraber bazı şartlarda sendikalar bu politikaların uygulanmasında pozitif bir etkiye sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tartışmaların gelişimi Amerika ve İngiltere gibi çeşitli ülkelerde aynı paralelde gitmemektedir. Amerika'da sendikasıız sektörlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına sendikaların yaklaşımları genel olarak şüpheli bir karakter taşımaktadır. Ancak, böyle bakış açısı sendikal hareketin sadece bir kısmında mevcuttur.

Aslında bu ülkede insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik olarak sendikal tavırlar değişmektedir. Bu, daha çok mamul talebiyle ilgili varsayımlardan ve farklı ideolojik öncülerden kaynaklanmaktadır. Ancak, bu konuda egemen sendikal pozisyon ademi merkezileştirilmiş tarafsızlıktır. Buna karşılık, ulusal sendikalar yerel sendikalara bu tip programlara dahil olmaları halinde bazı güvenceler istemelerini bildirmektedir.

Sendikalar açısından insan kaynakları yönetiminden kazanılacak en önemli deneyim bu sürecin içsel politikalarını yönetmektir. Sendikalar en azından bu süreçte ortaklık rolü elde etmektedirler . Ancak, partnerlik rolüyle ilgili en büyük sorun sendika içinde politik muhalefetin kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Ayrıca yerel sendika liderlerinin yönetimlerle fazlaca yakınlaşmaları söz konusudur. Yerel düzeyde bu tip programlarda etkin bir şekilde yer almanın en önemli yolu üyelerle gerçekleştirilen sıkı ilişkilerdir<sup>19</sup>

Buna karşılık, bazı önemli konuların sendikaların varlığı açısından sorun olduğu söylenebilir. Bu nitelikli konular özellikle insan kaynakları yönetimi politikalarının farklı boyutlarda uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Ulusal sendikaların yol göstermediği durumlarda bu konu daha da önem arz etmektedir. Sözgelimi, 62 organizasyonu kapsayan bir araştırmada cevap verenlerin % 80'i sendikaları kabul ettiklerini, bu oranın yarısı da işçi-yönetim ortak katılımını

<sup>19</sup>Beamont, P.B.; The Future Of Employment Relations; London -1995; p.87.

teşvik etmelerini bildirmişlerdir. Kalan % 20'lik oran ise bu nitelikteki girişimlerin sendikaların rolünü zayıflatmak amacıyla başlatıldığını bildirmektedir. Son bir araştırmada işletme yönetimlerinin bireysel çalışanlar üzerine yoğunlaşan istişare ve iletişim araçları ile sendikaların rolünü azaltmaya yöneldikleri ifade edilmektedir<sup>20</sup>.

Bu araştırmalardan bazı temel sonuçlara ulaşmak olasıdır. Her şeyden önce, oluşturulmuş toplu pazarlık sözleşmeleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları dual ve paralel sözleşmeler oluşturma eğilimindedir. Ayrıca, farklı yönetim grupları yeni uygulamaları gündeme getirmektedir. Ancak, bu tür işletmelerde endüstri ilişkilerinin karakteri harmonizasyondan daha çok çatışmacıdır. Bu nedenle, sendikalara yönelik daha sert bir yönetim tarzı söz konusudur ve bu sendikaların rolünü azaltma eğilimindedir. Bunun bir sonucu olarak toplu pazarlık süreci ademimerkezileşmektedir. Dolayısıyla, sendikalar merkezi olarak değişim sürecinde yer almamakta ve toplu pazarlık yapısında da değişim beklenmektedir. Buna ilave olarak sendika temsilciliği ve kolektif pazarlık işletme yönetiminin daha az bir önceliği olmaktadır. Böylece sendika temsilcileri genel olarak yeni insan kaynakları uygulamalarına şüphe ile bakmaktadır.

Sendikalar açısından bu sonuçlarda ortaya çıkan en pozitif bulgu sendikayı tanımının kaçınılmaz oluşudur ve gerçekte sendikaları marjinalleştirmeye yönelik geniş kapsamlı bir plan söz konusu olmasıdır. Buna karşılık negatif sonuç ise, sendikaların rollerindeki gerileme ve değişim sürecinde kapsamamalarıdır. (s57/98)

Diğer taraftan İngiltere'de son dönemlerde yapılan bir işyeri araştırması iki temel konuyu gündeme getirmektedir. İlk olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamaları göreceli olarak neden sendikalı sektörde geçerlidir ve böyle uygulamalar neden nadiren bir partnerlik çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu iki konu birbiriyle ilişkilidir ve bunları cevaplandırmak için endüstri ilişkilerinde değişim sürecine ilişkin farklı perspektifler dikkate alınmalıdır.

Değişim süreci görüşüne dayalı yaklaşım burada var olan endüstri ilişkiler problemleri ve zorlukları çözmeye yönelik teşvikler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bakış açısı ortak partnerlik yaklaşımıdır, böylece yönetim varolan ilişkilere muhalif olarak reaksiyon göstermektedir.

Değişim kabiliyetine yönelik yaklaşımda varolan iyi bir endüstri ilişkiler görelisi olarak yeni uygulamalara yönelik bir zemin hazırlamaktadır; bu görüş partnerlik yaklaşım ile bir arada ele alınabilir. Yönetim var olan iyi ilişkileri geliştirme isteğindedir.

---

<sup>20</sup> A.g.e.; p.89.

Konuyla ilgili bir araştırmada bu nitelikler daha gerçekçi bir yaklaşımla analiz edilmektedir. Bu araştırma grubun büyüklüğü, insan kaynakları yönetiminin İngiliz endüstri ilişkiler sisteminde sınırlı ölçüde yayıldığı görüşü ile uyumludur. Bu analizdeki diğer adım insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile personel yönetimini değerlendirme ve işletmelerde işçi - işveren ilişkilerini gözden geçirme arasında ilişki olup olmadığını ortaya koyma yönündedir.

Özetle sendikalı işletmelerin insan kaynakları yönelimini varolan çalışma ilişkilerini geliştirmek amacıyla kullandıkları görülmektedir. Oysaki sendikasz sektörde bu uygulamalar varolan çalışma ilişkilerinin konumu ile hızlandırılmakta ve bu ilişkilerin sürdürülmesini sağlamaya dönük bir girişim olarak değerlendirilmektedir<sup>21</sup>.

### GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Son 10 yıllık gelişmiş batı ülkelerinde işverenler, hükümetler ve sendikaların çeşitli kaynaklardan gelen baskıların altında kaldıkları gözlenmektedir. Bu baskılar arasında üretim, piyasalar ve toplumun küreselleşmesi, iş organizasyonu ve örgütlenme yapılarının değişimi, işgücü piyasalarının istikrarsızlığı ve refah devletinin geçirmiş olduğu krizler öncelikli olarak sayılabilir. Bunun bir uzantısı olarak endüstri ilişkiler son dönemlerde geniş bir transformasyon süreci geçirdikleri ifade edilmektedir. Sanayileşmiş ülkelerin çoğunda sendikalaşma düzeyi dramatik bir şekilde gerilemekte ve toplu pazarlık süreçleri de hem kapsam hem de düzey açısından değişime uğramaktadır. Buna bağlı olarak endüstri ilişkileri sisteminde yer alan aktörlerin rolleri de değişmektedir.

Sendikalar bu süreçte işgücüne yönelik yeni stratejiler geliştirirken, devlet sistemi düzenleyen kuralları esnekletirmeye yönelmektedir. İşletmelerin ise, insan kaynakları politikalarına ilişkin uygulamaları desteklemektedirler. Bu değişimin endüstri ilişkileri kurumlarını nasıl etkileyeceği yoğun bir tartışma gündemi yaratmaktadır. Uygulamada farklı sonuçlara ulaşılmaktadır.

Özellikle İngiliz ve Amerikan tecrübeleri insan kaynakları politikalarının sendikal özelliklerin bir uzantısı olduğu yönündedir. Nitekim bu politikalar daha çok sendikalı sektörde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bu politikalar sayesinde, (i) görel olarak daha işbirlikçi bir sendika-yönetim ilişkisi geliştirilmekte (ii) ortak bir değişim programı hazırlanmakta (iii) pozitif sonuçlar sağlanmaktadır. Ancak, bu bazı ülkelerde gerçekçi bir sonuç değildir. Böylece, sendikalı sektörde insan kaynakları programlarının uygulanması sendikalar açısından önemli bir deneyim olmaktadır.

<sup>21</sup> A.g.e.; p.100.



**KAYNAKLAR**

- Akgeyik, Tekin; "Endüstri İlişkilerinde Devletin Değişen Rolü"; Gümrük Birliği Dergisi; Ocak 1987; s.33-45.
- Akgeyik, Tekin; "Sendikalara ve Toplu Pazarlığa Yönelik Devlet Politikası"; Yayınlanmamış Makale; İstanbul - 1993.
- Beamont, P.B.; The Future of Employment Relations; London -1995.
- Blake, David H; "The Internationalization of Industrial Relations"; The Association for Education in International Business;1971; pp 17-32.
- Bognanno, Mario F. - Kleiner, Morris M.; "Labor Market Institutions And The Future Role Of Unions"Industrial Relations;V.31/1;Winter-992;pp.1-13.
- Huiskamp, Rein; "Collective bargaining in Transition"; Comparative Industrial and Employment Relations;Ed. Ruysseveldt, Joris Van ; Huiskamp, Rien ; Hoof, Jacques Van; London-1995; pp.135-151.
- Kochan, Thomas - McKersie, Robert B - Capelli Peter; "Strategic Choice and Industrial Relations Theory"; Industrial Relations; V. 23/1; Winter 1984; pp.16-39.
- Purcell, John; " The Rediscover of The Mangement Prerogative: The Management of labor Relations in the 1980's ; Oxford Review of Economic Policy; V.7/1, London-1990; pp.33-43.
- Reid, Jr.D.Joseph; "Future Unions"; Industrial Relations; V.31/1; Winter – 1992, pp.121-132.
- Selamoğlu, Ahmet; Sendikacılığın Gücündeki Değişim; Yayınlanmamış Doktora Tezi; İstanbul - 1994.
- Tavitian, Roland; "Trade Union Trends in Western Europe : A European Perspective"; Industrial Relations in Europe; Ed. B.C. Roberts; London-1985; pp. 221-262.