

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TAMAMLAYICI MI, İKAME Mİ?

Mustafa AYKAÇ

Prof. Dr., Kırklareli Üniversitesi Rektörü, maykac2000@hotmail.com

Bayram BALCI

Arş. Gör., Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,
byrmbc@gmail.com

Özet

Bu çalışmada, değişim süreci devam eden endüstri ilişkileri sistemi ile insan kaynakları yönetiminin (İKY) arasındaki ilişkinin tamamlayıcı mı yoksa ikame etkisi mi olduğu incelenmiştir. Değişime sebep olan temel faktörler ile birlikte endüstri ilişkileri ile İKY arasındaki çatışmayı ortaya çıkaran fonksiyonlar da irdelenmiştir. Endüstri ilişkilerinin temel sorun alanları, endüstri ilişkilerinin geleceği hakkında yapılan araştırmalar neticesinde belirlenen senaryolar belirlenmiştir. Endüstri ilişkileri ile İKY'nin birbirini tamamlayıcı mı yoksa ikame mi ettiği üzerine yaptığımız analizde; İKY'nin endüstri ilişkilerini ikame etme durumunun söz konusu olamayacağı, ancak hem endüstri ilişkilerinin hem de İKY'nin belirtilen öneriler neticesinde birbirini tamamlayabileceği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İKY, Endüstri İlişkileri, İkame, Tamamlayıcı

INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: SUPPLEMENTARY OR SUBSTITUTION?

Abstract

In this study, it has been examined the relationship between Industrial Relation and Human Resource Management as complementary or substitutes. It was also searched the functions of conflict between HRM and industrial relations, main factors causing the change, future issues for industrial relations, and scenarios for the future of industrial relations. As we analyse the relation between them, it may be said that HRM cannot substitute the industrial relation, but both can be seen in the proposals complement each other as a result.

Key Words: HRM, Industrial Relations, Supplementary, Substitution

GİRİŞ

Sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan Endüstri İlişkileri kavramı, işçi, işveren veya bunların örgütleri (sendika) ile devlet arasındaki ilişkileri, düzenlemeleri incelemektedir. Endüstri ilişkileri, ulusal ve uluslararası alanlarda endüstriyel problemler ve çatışmalı ideolojilerin hızlı değişimiyle nitelendirilmiş modern sanayi toplumunun en hassas ve karmaşık alanlarından birini oluşturmaktadır. Değişen ekonomik ve sosyal düzen ile birlikte ülkenin siyasi oluşumuna, ekonomik sistemine, tarihi geçmişine ve toplumun sosyo-kültürel yapısına dayanan dinamik bir kavramdır.

Modern devletin meydana gelmesi ve endüstrileşme ile birlikte gelişen emek ilişkileri, çalışma hayatının tarafları olan işçi ve işverenler ile yasa koyucu olarak devletin karşılıklı etkilerinin söz konusu olduğu bir sistemi ifade etmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar ile işverenler arasındaki bireysel çalışma ilişkilerinin yanında sendikal kurumlar arasındaki toplu çalışma ilişkileri ve kamu kuruluşlarının ekonomik ve hukuki anlamdaki düzenlemeleri bu sistemin temel tartışma konularını oluşturmuştur.

Endüstri ilişkileri, iki önemli anlam taşımaktadır. Bir önemli anlamı; bu terimin kamu politikası ve işveren ile sendikaların istihdam uygulamalarını tanımlamasıdır. Ancak, endüstri ilişkileri aynı zamanda belirli akademik bir bakış açısını, belirli normları ve teorik ilkeleri de ifade etmektedir. Diğer bir önemli anlamı ise politika odaklı olması ve hem kamu politikası hem de kurumsal uygulamaları şekillendiren ve zaman zaman onlar tarafından da şekillendirilmiş olmasıdır. Kaufman'ın (2004) da ileri sürdüğü gibi, bu tarihsel etkileşimin olay ve fikirlerini izlemek öğretici olmuştur. Bu nedenle, örgütsel katılım için akademik endüstri ilişkilerinin değişen yaklaşımları, belirli bir toplumun gerçek dünyasında politika ve gelişim uygulamalarına cevap vermeye yönelmiştir. Araştırmacılar sadece bunları yansıtmakla kalmamış aynı zamanda bunlara cevap verebilmek için yeni modeller üzerinde de durmuşlardır.

Temel olarak başlangıçta endüstri ilişkilerinde kuralların değiştirilebilirliğine odaklanılırken, J.T. Dunlop 1958 yılında endüstri ilişkilerine sistem kavramının uygulanmasını meydana getirmiştir. Bu amaç, Dunlop'u istihdam üzerindeki çevre etkisinin dikkate alındığı entegre bir modele yönlendirmiştir. Bu çalışma ilişkileri sistemi yaklaşımında, Dunlop iş ilişkilerinin durum ve uygulamalarını mümkün olan en geniş yelpazede anlayış kazanması ve yorumlamak için analiz araçlarının sağlanması için çalışmıştır.

Emek ilişkisindeki aktörler kurallar, ideoloji ve çalışma ilişkileri bağlamında ele alınmıştır. Aktörler olarak çalışan, işveren, devlet ve onların temsilcileri olarak

gösterilmektedir. Dunlop modelinde, aktörler bireysel olarak değil kolektif gruplar olarak ele alınmıştır ve modelin temel amacı ‘çalışma ilişkilerinin durum ve uygulamalarının mümkün olan en geniş yelpazede’ vurgulanması olarak ifade edilmiştir. Endüstri ilişkileri sisteminde ortaya çıkan Fordist üretim 1970’li yıllara kadar olan egemenliğini sürdürmüştür. Fordist üretimin 1970’lerde yaşadığı bir krizin sonucu olarak post-endüstriyel dönüşüm süreci meydana gelmiştir. Yaşanılan bu değişim, endüstri ilişkileri sisteminde yeni olgu olan insan kaynakları yönetimi kavramını gündeme getirmiştir.

1980’lerden bu yana, insan kaynakları yönetimi (İKY) Anglofon dünyada en çok üzerinde durulan terim haline gelmiştir. Bu terim, örgütsel amaçlara ulaşılması için insanların yönetilmesi ve işin organize edilmesindeki yönetim faaliyetleri olarak ifade edilmiştir. İKY sadece Anglo-Amerikan dünyasıyla sınırlı kalmamış, Fransızca ve İspanyolca konuşulan ülkelerin dışında Arap dünyası ve dünyanın geriye kalan bölgelerinde de popülerlik kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşların büyümesini sağlayan ve kaçınılmaz bir süreçtir. Bu durum, girişimcilik ve yöneticilik faaliyetinin merkezidir. İnsan kaynakları uzmanları da bu sürecin gerçekleşmesi için istihdam edilmektedirler.

Bu çalışmanın temel amacı, değişen endüstri ilişkileri sistemi ve bu sistemde giderek rolü artan insan kaynakları yönetimi ile var olan ilişkisini, oluşan bu ilişkiden nasıl bir gelecek beklendiğini ve endüstri ilişkileri ile İKY’nin birbirini tamamlayıcı mı yoksa ikame etkisi mi sağladığını incelemektir.

1. Geleneksel Endüstri İlişkileri Sisteminden Yeni Endüstri İlişkileri Sistemine Geçiş

Fordizm, toplu üretim ve tüketim rejimi olarak tanımlamanın yanında daha geniş perspektiften bakıldığında sosyal ve kültürel etkileri de kapsayan bir sistem olarak ifade edilmektedir. Genel anlamda Fordizm; “sanayi üretiminin büyük oranda kitlesel üretim olarak gerçekleştirildiği, idari işler ile kol kuvvetine dayalı işlerin Taylorist bir ayrımla belirlendiği, işbölümünün ve iş tanımlarının katı bir şekilde yapıldığı, ürün standartlaştırmasının verimlilik artışları getirdiği ve artan talebin bu standartlaşmayı hızlandırdığı bir üretim biçimidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Eraydın, 1992: 15). Diğer taraftan eleştirel bir bakış açısıyla Fordizm; “Kapitalist toplumlarda yeni bir dönemi başlatan, plânlı ekonomiye geçişe damgasını vuran, yalnızca üretimi değil bireyi de plânlayan, yeni bir işçi (ve insan) tipi yaratmak için hayatının en mahrem alanlarını işgal eden ve bir montaj hattı ile sınırlı kalmayan yaklaşımdır” (Kumar, 1995: 68).

Henry Ford, Fordist üretim sisteminin öncüsü olarak bilinirken, aynı zamanda bir dönemin tarımdan sanayiye, seri üretime ve toplu tüketim ekonomisinin dönüşüm sembolü olarak bilinmektedir. Henry Ford, F.W. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımından da yararlanmıştır. "Bilimsel yönetim" yaklaşımına göre; verimliliğin artırılmasını sağlamak için işçiler tarafından yapılan işin daha küçük parçalara ayrılarak incelenmesi, yapılan bu işin kayıt altına alınması ve bunun yapılması içinde en iyi yolun bulunması gerekmektedir. Ford, Taylor'un hareket ve zaman etütleri üzerine bilimsel yönetim yaklaşımını iş hayatında uygulamaya geçirmiştir (Pollard, 1996: 31-32). 1929 ekonomik kriz ücretlerin düşmesine ve işçi çıkarmaya, sonrasında meydana gelen savaş yıllarında yaşanan sıkıntıların ardından Fordist üretim modeli 1945'ten sonraki süreçte olgunluk dönemine ulaşmış (Harvey, 1991: 126-129) ve 1970'li yıllara kadar egemen üretim rejimi olarak varlığını devam ettirmiştir.

Geleneksel endüstri ilişkileri sisteminin varlığını teşkil eden ve II. Dünya Savaşı'ndan sonra o dönem egemen olan ve büyük işletmelerde kitlesel olarak üretilmekte olan Fordist üretim sistemidir. Bu üretim sistemi 1970'lerden sonra bir kriz süreci yaşamıştır. Yaşanan bu kriz sürecinde özellikle gelişmiş toplumlardaki ekonomik karlılık ve üretkenlik oranlarındaki düşüş meydana gelmiştir ve meydana gelen bu düşüş giderek derinleşerek uluslararası bir boyut kazanmıştır. Yaşanan kriz süreciyle birlikte, işsizlik oranı ve enflasyonda yükseliş meydana gelmiştir. Bunun temel sebebi de; ekonomik gelişme ve sanayi üretiminde yaşanan yavaşlamadır. Dönemin en önemli enerji kaynağı olarak bilinen petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar neticesinde fiyat istikrarının bozulmasıyla uluslararası para ve sabit kurda ciddi sıkıntılar meydana gelmiştir.

Geleneksel endüstri ilişkilerinde, Fordist üretim sisteminin 1970'li yılların başında yaşadığı kriz ve bu krize karşı benimsenen yeni üretim ve yönetim biçimleri, Fordizmin örgütlenmeye olanak veren yapısını tamamıyla ortadan kaldıran esnek üretim biçimlerini uygulamaya koymuştur. Fazla kişinin bir arada çalıştığı fabrika sistemi esnek üretim biçimlerinden dolayı küçük işletmeler düzeyine dağıtılmış ve eskiye nazaran daha fazla kadının işgücü piyasası içerisinde yer alması sağlanmıştır. Böylece, örgütlerde emeğin yoğunlaşmasını ve daha fazla artı değer üretmesini sağlayacak metotlar uygulamaya konulmuştur. Bununla sonucunda, esneklik eskiye oranla devlet müdahalesinden azalma sağlanmış, devletin ve toplumun sermaye/ücretli emek ilişkisini düzenlemedeki rollerini kaldırmaya yönelik adımın bir parçası durumuna gelmiştir (Munck, 2003: 122).

Yaşanan ekonomik kriz, birçok alanda değişimi zaruri olarak gündeme getirmiş ve yeni gelişmelerin meydana gelmesine yol açmıştır. Krizden çıkış için işletmeler, var olan

üretim sisteminde ve teknolojik değerler dizisinde değişim sağlanmış ve bunun sonucunda yeni teknolojiler ve esnek üretim sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler neticesinde bu dönemde, küreselleşme anlayışında hızlı gelişmeler yaşanmış ve uygulanan ekonomi politikaları ve devlet anlayışında da önemli değişimler yaşanmıştır. Endüstri ilişkileri sistemi üzerinde meydana gelen bu gelişmelerin etkisi çok büyük olmuştur. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde büyük bir dönüşüm yaşanmış ve endüstri ilişkileri alanında yeni eğilimler ortaya çıkmıştır. Dönüşümle birlikte, sendikaların işletmelerden uzak tutan insan kaynakları yönetimi politikaları ve sendikasız endüstri ilişkileri sistemi gibi yeni eğilimlerde ortaya çıkmıştır (Bilgin, 2001: 1).

Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle meydana gelen bu yeni üretim ve yönetim tekniklerin uygulanması, işgücü piyasasındaki yaşanan değişimin bir sonucu olarak yeniden yapılanması, esnekleşmenin bir sonucu olarak yeni çalışma biçimlerinin meydana gelmesi ve iktisadi politikadaki değişim gibi küresel etkenler endüstri ilişkilerinin dönüşümünü yönlendirmiştir. Fordist dönemdeki katı, merkeziyetçi düzenden daha esnek bir düzene geçiş olmuştur. Bununla birlikte, sendika kapsam alanı daralmış ve bir kırılık kriziyle karşı karşıya kalmıştır.

Yeni endüstri ilişkileri sistemi post-endüstriyel dönüşümün bir sonucu olarak Fordist üretim sonrası meydana gelen değişimin yarattığı bir değişimdir. Küresel piyasada rekabetçi olabilmek için işverenlere yeterince esnekliğin sağlanmasıdır. Ancak, bu esneklik sağlanırken aynı zamanda işçilerin temel haklarının da korunmasıdır. Geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde sendikalar (toplu pazarlık ve yasal düzenleme) çok etkili bir rol oynarken, yeni endüstri ilişkileri sisteminde özellikle 1990'lardan sonra sendikaların gücünde bir azalma olduğu ve bu yeni sistemde insan kaynakları yönetiminin varlığını arttırdığı görülmektedir.

2. Endüstri İlişkileri Dönüşümünde Devlet Politikalarının Etkisi

Endüstri ilişkileri sistemindeki dönüşümün etkisiyle, devletin (endüstri ilişkileri sisteminin 3 aktöründen biri) bu sistemdeki rolünde de önemli bir değişim meydana gelmiştir (Lansbury ve Verevis, 1994: 4). Birçok gelişmiş ülkede ve özellikle Batı Avrupa'da, devletler sosyal yardımları zayıflatıcı, ücret başta olmak üzere maliyetleri azaltıcı, işletmelerdeki esnekliği artırıcı ve emek piyasasını kuralsızlaştıran aktif politikalar izlemişlerdir. Yaşanan iktisadi politikalar değişikliği neticesinde, örneğin, İngiltere'de endüstri ilişkileri alanında büyük değişimler meydana gelmiş ve bu

değişimin temel sebebi de Thatcher hükümeti döneminde emek piyasasındaki esnekliğin artırılması ve sendikaların etkinliğini azaltılması için birçok yasada değişikliklerin yapılmış olmasıdır. Bunun neticesinde, sendikaların üye yoğunluğunda düşüş yaşanmış, fakat daha da önemlisi toplu pazarlığın kapsamına giren işçi sayısında da bir azalma yaşanmıştır (Brown, 1993: 12).

Endüstri ilişkileri dönüşümünde önemli olan bir diğer faktör de devlet anlayışındaki değişim ve Fordizm sonrası dönemde uygulanan ekonomik politikalar olmuştur. Bilindiği üzere Keynesçi ekonomik politikaların uygulandığı Fordist üretim döneminde devletin endüstri ilişkileri sisteminde önemli bir role sahipti. Bu önem devletin düzenleyici rolünün bir sonucudur. Fordist üretim sürecinde sendikalar güçlenerek altın çağını yaşamış ve aynı zamanda işçi sendikalarının sosyal, ekonomik ve politik gibi çeşitli etkinliklerinde artış olmuştur. Fakat 1970'li yıllarda meydana gelen krizden dolayı devlet anlayışında değişim meydana gelmiştir. Keynesçi iktisat politikaları yerine liberal politikalar benimsenmeye başlanmıştır. Bu anlayış ve politikadaki değişim sendikaların gücü kaybetmeye başlamasına zemin hazırlamıştır. Bu süreç içerisinde, çoğu devletlerin Keynes politikalarına olan güvensizliğin bir sonucu olarak neo-liberal politikaları uygulamaya yönelmiştir.

Benimsenen iktisadi politikalarındaki değişimin bir sonucu olarak, devletin endüstri ilişkileri sistemindeki müdahaleci rolü azalmaya başlamıştır. Bir başka ifadeyle, sendikalaşma oranı ve bunun bir sonucu olarak sendikaların toplu pazarlık gücü de giderek azalmıştır. İşveren anlayışındaki değişim de çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde kontrolün bütünüyle kendilerinde olduğu ve bu kontrolün yönetildiği insan kaynakları anlayışını tercih etmişlerdir. Kelly (1998: 6-56)'ye göre refah devletin endüstri ilişkilerine sistemine karşı müdahalesiz değildir. Devletin bu sistemde arabulucu, ekonomik politikalar ve yasalar ile müdahaleci veya düzenleyici birçok rolleri de vardır. Bu durum sayıca fazla araştırmada oldukça dile getirilmiştir.

3. Endüstri İlişkilerinin Yapısındaki Değişim

Çalışma hayatındaki değişimin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle iş yapısını şekillendiren temel güçlerin ve bu güçlerin nasıl değiştiğinin tanımlanması gerekir. Güç olarak tanımlanan bu dış faktörler; teknolojik gelişmeler, işgücünün değişen demografik özellikleri, piyasaların küreselleşmesi, iş ve istihdam ilişkilerini düzenleyen kanun ve yönetmelikler olarak gösterilmektedir.

İş yapısını şekillendiren faktörlerden biri de teknolojidir. Değişimi etkileyen bir faktör olarak görülmesinin nedeni ise dünyanın teknolojik altyapı dönüşüm sürecinin devam ettiği ve bu süreç 1700'lü yılların sonu ile 1800'lü yılların başındaki Birinci Sanayi Devrimi ile 19. yüzyılın sonundaki İkinci Sanayi Devrimi ile benzerlik gösteren bir süreç olarak görülmektedir. Örneğin, 20. yüzyılın başında, değiştirilebilir parçalar, elektrik, özel tezgâhlar, içten yanmalı motor, telefon ve bir dizi yeni ofis teknolojileri doğrudan ya da dolaylı olarak iş yapısını dönüştüren sebepler olarak gösterilmektedir (Coombs, 1984; Hounshell, 1984; Yates, 1993). Süreç içerisinde yeni meslek grupları ortaya çıkmış, kentleşme ve büyük şirketlerin gelişmesiyle iş bağlamından dönüşümler meydana gelmiş ve sendikalaşma için uygun zeminler oluşmuştur.

Birçok araştırmacı iş yapısındaki güncel gelişmelerden biri olan çoklu dijital teknoloji kullanımını Üçüncü Sanayi Devrimi belirtisi niteliği taşıdığını iddia etmektedirler (Bell, 1973; Dertouzos ve Moses, 1979; Nora ve Minc, 1981; Perrole, 1986; Negroponte, 1995; Block, 1990; Stewart, 1997). Mikro elektronik, robotik ve bilgisayar entegre üretim teknolojisi, elektronik veri değişimi, yapay zeka, dijital telekomünikasyon, internet gibi gelişmeler dünyayı İkinci Sanayi Devrimi benzeri bir dönüşümün eşğine getirdiği savunulmaktadır.

İşgücünün değişen demografik özellikleri; özellikle emek piyasasında artan genç kadın işgücü, ırksal ve etnik varlığın emek piyasasındaki artışı, çift meslekli kariyer artışı, eğitim düzeyindeki artışlar ve işgücünün yaşlanması gibi temel özellikleri kapsamaktadır. Bu demografik değişimler sadece çalışan nüfusun heterojen yapısını artırmıyor; aynı zamanda mevcut iş hatlarının genişlemesi ve yenilerinin de oluşmasını sağlamaktadır.

Küreselleşen emek piyasaları; daha büyük ve belirsiz rekabet baskısı, daha büyük işgücü piyasaları ve emeğin uluslararası bölümünde uzmanlaşma eğilimini oluşturmaktadır. Rekabette avantaj elde etmek için Amerikan ve Avrupalı firmalar esneklik için bir arayış içine girmişlerdir. Esnekliğin anahtar faktörleri olarak; yalın üretim ve kalite yönetimi, küçülme, iş hizmetleri dış kaynak kullanımı, iş sözleşmeleri ve stratejik ittifaklar artırılması olarak kabul edilmektedir.

Emek piyasasındaki işgücü vasıf düzeyindeki artışın devam etmesi, değişimin mavi yakalı işgücünden beyaz yakalı işgücüne geçilmesini sağlamıştır. Altın yakalı olarak da ifade edilen; beyaz yakalı işgücü gibi eğitim düzeyi yüksek ve alanında uzman olmanın yanı sıra bilgiyi üreten ve kullanan, yönetimde aktif olarak rol alan bilgi işçilerinin bir diğer ifadeyle; örgütlerin entelektüel sermayesinin yükseltmesinin bir sonucu olarak

sendikalara olan ihtiyacı azaltmıştır. Bunun temel sebebi de, artık beyaz yakalı çalışan ya da çalışanlar kendi haklarını korumak için sendika gibi bir güce ihtiyaç duymamaktadır. Altın yakalı işgücünün örgüte sağladığı artı değer in yüksekliği ile o işgücünün kaybetme maliyeti; firmaların elindeki işsizler ordusu gücünün yerini, bireyi 'başka bireye kaptırma' endişesine bırakmasına neden olmuştur (Işık, 2009: 165).

Vasıf düzeyi yüksek bu işçi topluluğunun, Fordist dönemdeki gibi bir hareket neticesinde örgütlenemeyecekleri düşüncesi ağırlık kazanmıştır. Hatta bu düşünce sendikalar tarafından da kabul görmüştür. Örneğin, İngiltere'de bu durum sendika lideri tarafından bu sözlerle dile getirilmiştir; 'Sendikaların geleceği, değerimizi yeni sektörlerde kabul ettirmemize bağlıdır. Sadece geleneksel anayurdumuz olan sanayi ve kamu sektörü sınırları içinde kalamayız'. Emek piyasasındaki işgücün niteliğinde meydana gelen bu dönüşümün neticesinde, Batılı gelişmiş ülkelerdeki iktisadi yapısal değişim ve örgütlerdeki yapısal değişim meydana gelmiştir. Yaşanan yapısal ve niteliksel değişimin bir sonucu olarak hizmetler sektöründe büyüme yaşanmasının aksine sanayi sektöründe istihdamda daralmanın yaşanmasına neden olmuştur.

İstihdamın sanayi sektöründen hizmetler sektörüne doğru kayması, toplam işgücünün vasıf ve niteliklerinde de yükselmeye sebep olmuştur. Ayrıca, vasıflı işgücü genel olarak toplu hareket etmekten yana değildirler. Böylece, hizmetler sektöründeki toplam istihdam yükseldikçe toplu hareketlere olan toplam talepte düşüş gözlemlenecektir. Yaşanan değişim, işçi sendikalarının yüksek vasıflı çalışanın yoğun olduğu sektörde tabandaki gücünü kaybetmesine neden olacaktır. Ek olarak, özellikle yüksek-teknoloji alanındaki beceri düzeyleri yüksek profesyonellerin kendi pazarlık güçleri ile toplu pazarlıkla sağlanacak güçten görece olarak daha iyi şartlarda kontrat yapabilmeleri gerçeği de bu trendi etkileyecektir (Kurtulmuş, 1995: 9).

Süreç olarak bütün bu gelişmelerin vardığı nokta; sendikaların üye azalışının meydana gelmesi ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının giderek güçlenmesidir. Savunulan görüşlere göre, endüstri ilişkilerinin Fordizm sonrası sürecinin başlamasıyla ne tür bir yapıya kavuşacağı konusu, büyük oranda yeni sistem içinde sendikaların durumunun ne olacağı sorusuyla yakından ilişkili bulunmaktadır (Şenkal, 1999: 41).

Yaşanan bu süreç, küçük işletmelerin giderek güçlenmesine ve daha da çoğalmasını sağlamıştır. Bu olayın meydana gelmesindeki sebepte, sanayi sektöründeki yoğun sendikalaşma oranının hizmetler sektörüne doğru bir eğilimin oluşmasındandır. Sendikalaşma oranının düşük olduğu bu küçük işletmelerin çoğalmasıyla beraber esnek çalışma biçimleri ve kayıt dışı istihdamda artışın oluşmasının bir sonucu olarak düzgün

olmayan işlerin yaygınlaşması çalışmaların işyeri düzeyinin dışına çıkartılması gibi sendikalar için sıkıntı teşkil eden faktörlerden dolayı farklı unsurları gündeme getirmiştir.

4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yükselişi ve Artan Rolü

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde orta ve büyük ölçekli firmalarda, bir örgütte arzulanan amaçlar doğrultusunda insanların ve çalışanların yönetilmesi (Boxal vd., 2007) için hizmet sunan bir departmandır. İKY, geçmişi 1800'lü yıllara dayanan personel yönetiminin devamı niteliğindedir. Personel yönetimin temel amacı işletmeye en uygun kişi ya da kişileri olduğunca minimum maliyetle istihdam etmek (Springer, 1990: 41) ve bazı refah programlarıyla çalışanların konforu sağlanmak istenmiştir (Kaufman, 2007).

İşletmelerde sadece işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulmasını ifade eden personel yönetimi anlayışı çok işlevsel olmamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role sahip olmadığı bilinmektedir. Dolayısıyla, çalışanın ücreti, sigorta kesintileri, izinler, ek ödemeler, işe geç kalma ve devamsızlık gibi konuların ötesine gitmeyen personel yönetimi anlayışı zamanla değişen günün şartlarına ayak uydurmada yetersiz kalarak, daha stratejik ve değişen şartlara daha uygun bir anlayış olan insan kaynakları yönetimi anlayışını meydana getirmiştir.

Geleneksel endüstri ilişkileri, işçi ve işveren taraflarının katıldığı ve toplu pazarlık düzeyinin ifade edildiği bir sistemdir. Bunun aksine, yaşanan dönüşüm ve değişimin bir sonucu olarak meydana gelen yeni endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların işletmelerden uzak tutulduğu ve bu doğrultuda stratejiler geliştirdikleri bilinmektedir. Bu sebeple, bu sistemde işçi, işveren ve devlet olarak bilinen üçlü yapının da bozulduğu görülmektedir.

Post Fordizm sonrası süreçte yaşanan değişimler, işletmelerde insan kaynakları olgusunun önemini artırarak meydana gelen gelişmelere ayak uydurmak için işletmelerde önemli bir yer edinmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin bir işletmedeki temel rolü şu şekilde ifade edilmektedir; a) örgüt planlaması ve insan kaynağı (personel) politikalarının uygulanması, b) uzman yöneticiler ve yatay örgütlenmeye odaklanma, c) yönetim ve çalışan ilişkisine geçiş, d) yöneticinin güçlendirici ve bağlılığı üzerine yoğunlaşması (Wood, 1995: 49). Bu öneme ilişkin olarak insan kaynakları yönetimi, rekabeti sekteye uğratan bazı kısıtların kaldırılmasında ideolojik bir önem taşır. Özellikle

çoğulculuk ve kolektivizm anlayışı yerine bireyselciliği ve tekilciliği inşa etmeye çalışması bu söyleme kanıt oluşturur (Kılıç, 2014: 124).

Emek piyasasının kuralsızlaştırılması, işgücü esnekliği, küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşulları nedeniyle endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların rolü azalmaya başlamıştır. Bu süreç, işyeri düzeyinde ve işletmelerde yöneticilerin rolünü daha da artırmıştır. Bir işletmede üretimin, verimliliğin ve kalitenin artırılmasındaki önemin artması, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarla doğrudan iletişimi sağlayacak ve işçilerin katılımını artıracak yeniden yapılanmaya olan ihtiyacı gündeme getirmiştir. Değişen bu anlayış, endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların yerine insan kaynakları yönetimini ön plana çıkartmaya sebep olmuştur.

Sosyo-ekonomik kalkınmanın giderek daha çok insan faktörünün niteliğine bağlı olduğunun anlaşılmasına başlanması; insan kaynağının bir rekabet avantajına dönüştürmenin işletmelerin asli hedefi haline gelmesine sebep olmuştur. Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin yönetsel değerleri son otuz yıldır, öncelikli olarak örgütün başarısına yardımcı olmaya ve mümkün olduğunca rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanmaya bağlı olarak şekillenmiştir (Mellahi ve Wood, 2003: 87).

İnsan kaynağının, çok uluslu firmaların dünya sahnesine girmesiyle birlikte önemli bir rekabet avantajına dönüştürülmesi ve bir rekabet stratejisi olarak şekillenerek ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi; çalışanların performansını yükseltmek, yenilikçilik ve esnekliği benimseten örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynağının stratejik amaç ve hedeflerle bütünleşmesini amaçlamaktadır. Fakat sürekli yükselen küresel rekabet karşısında işletme-işgücü bütünleşmesini sağlayarak örgütün başarısını artıran insan kaynakları yönetimi bu amacını, sendikaları işletmelerden uzak tutarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Çünkü sendikalar, bir rekabet stratejisi olan insan kaynakları yönetimi için bu stratejilerini tahakkuk ettirmede büyük bir engeldir. Dolayısıyla stratejik insan yönetiminin etkin bir şekilde uygulandığı örgütler endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetiminin birleştirilmesi adı altında, Japonya örneğinde olduğu gibi sendikal örgütlenmeyi; işkolu düzeyinden işyeri düzeyinde kontrol altına almak istemektedirler (Işık, 2009: 165).

5. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Çatışma

Endüstri ilişkileri farklı yaklaşımlardan etkilenmiş bir disiplindir (Blain ve Gennard, 1970; Cradden, 2011; Edwards, 2003; Farnham ve Pimlott, 1995; Yıldırım, 1997; Kılıç, 2014) fakat şüphe yok ki endüstri ilişkilerini en çok etkileyen yaklaşımların başında

çoğulculuk gelmektedir. Tekilcilik-çoğulculuk ikilemi (Fox, 1966; Fox, 1997) endüstri ilişkilerinin temel bir sorunsalı gibi dursa da endüstri ilişkilerinin bir çoğulculuk ideolojisi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Çalışma ilişkisinden doğan ve sistemi tehdit eden emek problemiyle doğrudan alakalı olan endüstri ilişkileri (Kaufman, 2004), geçmişten bugüne kapitalist ve demokratik düzenin ayakta durmasını sağlayan bir mekanizma olarak görülmüştür. Bu bağlamda, endüstri ilişkilerinin ana işlevi emek yanlı bir profil çizmesi olmuştur.

İKY ile endüstri ilişkileri arasındaki bazı önemli farklılıkların belirlenmesi gereklidir ve bazı temel farklılıklardan söz edilmesi gerekir (Storey ve Sisson, 1993). Bu farklılıklardan ilki, endüstri ilişkileri işverenler ve sendikalar arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak görünümü esasen kolektivist ve çoğulcudur. Aynı zamanda, işçi, işveren ve devlet arasında sonuçlar kurallar ve prosedürlere göre standardize edildiği görülmektedir. Endüstri ilişkilerinin kolektif yönü örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, grev hakkı, sendikalar, anlaşmazlık çözümü, sendika katılım yoluyla yönetime ve işçi katılımı gibi endüstri ilişkilerinin merkezi bazı özelliklerini yansıtır. İnsan kaynakları yönetimi ise üçüncü taraf olan devleti kapsamamaktadır. İKY, ikili (işçi-işveren) gibi gözükse de esasında seçme ve işe alım, değerlendirme, geliştirme ve eğitim, liderlik ve motivasyon, içsel ve dışsal ödüller, personel tutma gibi temel konuları kapsadığı için özünde bireyseldir.

Ampirik araştırmalarda gösteriyor ki; İKY'nin arkasındaki itici güç endüstriyel ilişkiler ile ilgisi var gibi görünüyor; yani, kaliteli mal ve hizmet, yüksek verimlilik ve rekabetçi fiyatlandırma ve piyasadaki değişim ve hızlı yenilik ya da araştırma ve geliştirme yoluyla piyasadaki rekabet avantajının sağlanmasına yöneliktir. Altında yatan değerler, çoğulcu ve kolektif değerlere sahip geleneksel endüstri ilişkilerinin aksine, İKY'nin politika ve uygulamalarını yansıtan unitarist ve bireysel olarak görünmektedir (Guest, 2014).

İkinci bir farklı nokta ise endüstri ilişkileri devlet tarafından yasalar aracılığıyla, tarafların müzakere anlaşmaları veya mahkemeler yoluyla oluşturulan büyük bir kurallar bileşeninden oluşmaktadır. İKY ise kurallardan çok 'esneklik ve iş kalitesini, çalışan bağlılığını ve örgütsel bütünleşmeyi' en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış uygulama ve politikalarla ilgilenir (Guest, 1987).

Üçüncü farklılık ise endüstriyel ilişkileri çoğulcu bakış açısı, iki taraf arasında potansiyel bir çatışma varsayar veya bu iki taraflardan biri ile devlet arasında. Endüstri ilişkileri bu çıkarları toplu pazarlık ya da diğer benzer prosedürlerin yanı sıra anlaşmazlık çözüm prosedürleri gibi kolektife yönelik yollarla dengelemek istiyor. İKY ise unitaristtir ve

çıkar müşterekliği olarak görür ya da en azından elde etmek için çalışır. İKY problemleri kurum içinden kaynaklanan, dışarıdan empoze edilen değil de içeriden ele alınması gereken politikalar olarak görmektedir. Bu nedenle, İKY kolektif ilişkilerden ziyade insan kaynağının yönetilmesiyle ilgili olup ve kurumsal odaklıdır.

Dördüncü farklılık ise İKY istihdam ilişkisinin bireyselleşmesini içerirken, endüstri ilişkileri doğrudan bireylerden ziyade onların temsilcisi hükmünde olan sendikaları içermektedir. Güvence bağlılık açısından İKY hem bireysel hem de toplu olarak sorunu giderir. Ücret ve ödüller durumunda, endüstri ilişkileri genelde toplu olarak vurgulanır. İKY ise performansı (bireysel veya toplu) verimlilik ve eşitliğe dayalı olarak görmektedir.

Endüstri ilişkileri ile İKY arasındaki beşinci fark ise İKY, kurumsal planlama çerçevesinden oluşan ve endüstri ilişkilerinden daha stratejik ve kurumsal planlama yakın yer alan entegre bir yaklaşımdır. Bu entegrasyon, aynı zamanda, HRM faaliyet yöneticilerinin daha fazla katılımını gerektirir. Faaliyet yönetim (line managers) departmanında bireysel odaklılık söz konusuysa, endüstri ilişkilerinde ise bir uzmanın fonksiyon söz konusudur.

İKY ile endüstri ilişkileri arasındaki en temel farklılıklardan biri de yeni işçi kategorilerinin (sınıfının) ortaya çıkması endüstri ilişkileri ile İKY arasındaki farklılıkları arttırmıştır. Örneğin; sanayileşmiş ülkelerde bilgi işçileri diyebileceğimiz örgütsel bilgiye sahip profesyoneller ortaya çıkmıştır. 'Onları kaybederseniz, organizasyon kaybedersiniz.' (Handy, 1990). Gelecekte kuruluşların rekabet gücünü belirleyecek (Drucker, 1993) "üretken kullanım için bilgi tahsis" onların yeteneğidir. Bilgi işçisi maliyetli, piyasada yeterli düzeyde olmayan ve işgücü piyasasında oldukça gereklidirler çünkü bilgiye dayalı beceri her nerede talep ediliyorsa ve rahatlıkla uluslararası alanlarda da işgücü piyasasında kendilerine yer bulabilmektedirler. Genellikle bu kategorideki işgücü daha çok yetenek ve becerilerini gösterebilecek yenilik ve yaratıcılığın olduğu bir çalışma ortamını tercih etmektedir ve bu da İKY modelini daha da ön plana çıkarmaktadır.

Part-time, ev işçileri, taşeron işçisi gibi yeni kategori çalışma tiplerinin ortaya çıkmasıyla bu çalışma türlerinin seri üretim döneminin bir ürünü olan geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde kendilerine yer bulamamaktalar.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) şüphesiz anlaşıldığı gibi endüstri ilişkileri için bir sıkıntı teşkil etmektedir. Ancak, demokrasi ve çoğulculuk bir toplumdaki farklı çıkar gruplarının tanınmasına dayalı olup, diğer hareketlerle ilgili her bir kontrol ve denge

gücünün merkezleşmesini önlemek içindir. Grup davranışlarının düzenlenmesini sağlayan bir sistem bu nedenle gereklidir.

İKY'nin kurumsal odaklı olmasından dolayı dış işgücü piyasasında ortaya çıkan sorunlarla başa çıkabilecek bir sisteme ihtiyaç vardır. Bireysel pazarlık gücüne sahip olmayanlar için (çalışan nüfusun çoğunluğunu oluşturmaktadırlar) geleneksel endüstri ilişkileri kurumları olan örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, ücret, sosyal haklar, sosyal güvenlik gibi konular ilgili olmaya devam etmektedir. Politikaların bu konuda yeniden düzenlenmesi ve toplum genelinde uygulanması gerekmektedir. Esasında bazı geleneksel endüstri ilişkileri özelliğinin değişmesi ihtiyacının duyulması, bu özelliklerinin ilgisiz olduğu hatta kurumsal ve ulusal bir ilgisizlik olduğu anlamına da gelmemektedir.

6. Endüstri İlişkilerinin Sorun Alanları

Silva (1997) yaptığı çalışmada, endüstri ilişkilerinin temel mevcut sorunlarını ve problem oluşturan alanları aşağıdaki gibi ele almıştır.

Bu sorun alanlarından biri işverenler nezdinde asgari ücrettir. Yasal asgari ücretin uygulandığı ülkelerde üç temel işveren kaygısı söz konusudur. Birincisi, asgari ücret düzeylerinin dışarıdan gelen değerlendirmelerle belirlenmiş olması (örneğin, politika). İkinci kaygı ise asgari ücretin belirli bir seviyenin üzerinde tutulması istihdam yaratmada ve küresel pazarda rekabet etme gücü üzerinde negatif bir etkiye sahip olmasıdır. Üçüncü endişe ise asgari ücretteki artışın, artan işgücü maliyetini dengeleyecek yeterli verimliliğin elde edilememesi olarak görülmektedir.

İkinci bir endüstri ilişkileri sorun alanı ise dünyada emek fazlası söz konusu olan ülkelere emek sıkıntısı olan ülkelere yönelik büyük bir göç olmasıdır. Sendikal haklar, ücret düzeyi, vatandaşların yararlandığı koşullara ulaşmak ve yasal ya da yasadışı haklar temel sorunlar olarak görülmektedir. Göçmen işçiler için sosyal güvenlik en büyük problemlerden biridir ve gidilen ülkelerde bu fırsatlar kendilerine verilmemektedir. İşgücünde artan kadın oranı kendilerine daha iyi eğitim, yüksek gelirli iş ve refah fırsatı sunarken aynı zamanda artan cinsiyet ayrımcılığını da beraberinde getirmiştir.

Bir başka sorun alanı da dünyanın birçok yerinin artık etnik, kültürel, dilsel ve dinsel farklılıkla karakterize olmuş heterojen bölgeler haline geldiğini görmekteyiz. Örneğin; Asya kıtasında hem Asyalı hem de Batılı yatırımcıların oranındaki artışla, birçok işveren ve sendikalar arka planda farklı kültürlerde çalışan ve yatırımcılarla ilgilenmektedirler.

Bu farklılıklardan meydana gelen bazı problemler kültürlerarası yönetimle çözüme kavuşturuluyor. Endüstri ilişkilerindeki farklılıklardan dolayı sendikaların tutumu, iş ahlakı, motivasyon ve liderlik tarzı, müzakere teknikleri, uygunsuz iletişim, işçi beklentileri ve çalışanlar arasındaki ilişki gibi konularda problemlerde artış görülmektedir.

Performansa dayalı ücrette bir başka sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok işveren hatta bazı hükümetler bile kıdem ve yaşam maliyeti gibi ödeme düzeylerinin belirlenmesi için geleneksel sistem kriterlerinin yeniden gözden geçirilmesini arzu etmektedirler. Karlılık ve verimliliğe dayalı hatta performans ödüllendirilmenin mümkün olacağı ödeme sistemleri dikkate alınmalıdır. Bu bağlamdaki en büyük sorun çalışanların ve örgütlerin ödeme reformu üzerine nasıl ikna edileceği konusudur. Eğer reform tarafların anlaşmasının bir neticesi olmadıkça, daha büyük bir İKY strateji parçası olmadıkça ve insan kaynakları sistemlerinde değişim olmadıkça ödeme reformlarının başariya ya da hedefine ulaşacağını söyleyemeyiz.

Geleneksel ödeme ve ücretler devlet düzenlemesiyle, asgari ücretin belirlenmesiyle, sendika müzakerenin neticesiyle, tahkim ve iş mahkemelerinin kararlarıyla ve bireysel iş sözleşmeleriyle tespit edilmiştir. Ücret ve ücret artışlarını etkileyen faktör veya kriterler kar oranını içermektedir. İş değerlendirmesi, kıdem, yaşam maliyeti, işgücü fazlalığı veya eksikliği, müzakere becerisi gibi etkenler de ücret üzerinde etkilidir. Bir grubun performansı ile ilgili verimliliğe dayalı performans ölçütleri belirlenirken ücret ödemeleri daha az bir öneme sahip olmuştur. Beceri ve yetenek ödeme farklılıklarına yansımaya rağmen, ödeme sistemleri nadiren beceri ve yetenek edinimini ve uygulamayı teşvik etmeye yönelik olsa da, değişen günümüzün iş dünyası bu sistemi teşvik etmekte ve uygulamaktadır. Sanayileşmiş ülkeler ortaya koydukları rekabet etme gücünü düşük ücretler etrafından değil de, gelişmiş teknoloji, verimlilik ve kalite ile yüksek kazanç ve yaşam standartlarının sağlandığı bir rekabetçi çevre inşa edilmiştir (Blinder, 1990).

Bir diğer sorun alanı olarak emek piyasasının esnekleşmesi ve kuralılaştırılması olarak ifade edilmektedir. Bu yüzyılda, sanayileşmiş ülkelerdeki hukuk ile endüstri ilişkileri ilgisini çoğunlukla çalışanlar ile işverenler arasındaki eşit olmayan pazarlık opsiyonun giderilebilmesini sağlamak için kullandığını görmekteyiz. Kendi konumlarında oluşan eşitsizlik öncelikle örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık yoluyla giderilmiştir. Sonraki süreçte ülkelerdeki odak noktası çalışan, yönetim ve örgütten ziyade devlet ile olan ilişkiye yoğunlaşmıştır. Bu durum, devletin gelişmekte olan ülkelerde daha az müdahaleci bir rol benimsemesi ve işgücü piyasasının düzenlemesini öncelikle işveren,

işçi ve temsilcilerine bırakmış olmasıydı. Ancak, bazı Batı Avrupa, Avustralya ve Asya ülkelerinde ise odak noktası devlet ile olan ilişkiye odaklanmıştır çünkü yasalar yoluyla devletin işgücü piyasasını düzenlemesi ve sanayi ile ekonomik kalkınma üzerinde etkisi söz konusudur (Barbash, 1989).

Küreselleşme endüstri ilişkileri üzerinde verimlilik ve esneklik (çalışma süresi, sözleşme türleri, ücret gibi) konusunda baskı oluşturmaktadır. İşgücü piyasası kuralsızlaştırma ve esneklik ile meydana gelen bu gelişmeler ve baskı eşitliği karşın verimliliği gündeme getirmektedir. Ancak, bu konuda endüstri ilişkileri için ana sorun karşıt kavramlar olarak eşitlik ve verimlilikten ziyade bu iki kavram arasında nasıl bir denge sağlanacağıdır. Çünkü endüstri ilişkileri sistemi rekabeti kolaylaştırmalyken, aynı zamanda güvenli çalışma koşulları, çalışanların çıkarlarını tartışmak ve korumak ve emek makul bir getiri ve ekonomik faaliyetle gelen kazançların adil bir paylaşımı sağlayarak eşitlik teşvik edilmelidir (Okun, 1980).

Verimlilik ve eşitlik sorunu işgücü piyasası düzenlemeleri ve esneklik ile ilgili tartışmalarda ortaya çıkmaktadır. İşverenlere göre, küreselleşen ortama ayak uydurabilmek için ihtiyaç duyulan değişikliklerin gerçekleştirilmesi ve kendi örgüt kapasitelerinin de belirlenmesi gerekmektedir.

Son sorun alan olarak değişen iş türleri olarak gösterilmektedir. Değişen çalışma türleri (evde çalışma, part-time çalışma gibi) özellikle sendikalar için endişeler yaratmıştır. İş güvenliği, sosyal güvenlik ve minimum çalışma koşulları bu endişelerden bazılarıdır. Bir kuruluş içinde tam zamanlı çalışan kavramına dayalı geleneksel endüstri ilişkileri sistemi, işletme dışında farklı kategorilerde çalışanları kapsamadığı fikri yaygınlık kazanmaktadır. Bazı ülkeler sayılara bakıldığında, bu tarz çalışmaların oldukça artış göstereceği muhtemeldir.

7. Endüstri İlişkilerinin Geleceği İle İlgili Senaryolar

Richard Hyman (2015) yaptığı çalışmasında özellikle Avrupa kıtası başta olmak üzere endüstri ilişkilerinin geleceği ile ilgili üç temel senaryodan söz etmektedir. İlki, güncel gelişmeler doğrultusunda istihdam koşulları ve ulusal endüstri ilişkileri sistemlerinin kötü gidişinin devam ediyor olması. İkincisi, ideal sosyal politika gündemine göre, elit bir reform işçi haklarının korunması ve endüstri ilişkilerinin yeniden düzenlenmesinin başarılı olacağı. Üçüncü senaryo ise yeni bir karşı hareket olarak nitelendirilmektedir.

7.1. Birinci senaryo: Daha kötüye gidiş

Kötü ama belki de en gerçekçi olan bu senaryo, endüstri ilişkilerinin sürekli erozyona uğradığını öngörmektedir. Neredeyse Avrupa'nın genelinde, sendika üyeliğindeki (diğerlerine göre bazı ülkelerde daha hızlı olsa da) düşüş yaşanmaya devam etmekte; birçok durumda, işveren örgütlerinin de iştirakleri kaybetmeye başlanmıştır. Bir dizi kurumsal takviyeden dolayı birçok ülkede toplu sözleşmelerin kapsam etkileyciliği yüzeysel kalırken, toplu anlaşmaların gerçek etkinliği yıllar öncesine göre çok daha zayıf bir konum almıştır.

Bu eğilimler savaş sonrası oluşturulan çözümleri göstermektedir. Her durumda, düzenleyici sistem ulusal emek hareketleri ile onların muhatapları arasında bir uzlaşma sağlamaktaydı. İşverenlerin üretim stratejileri ve kurumsal sahiplik açısından öncelikleri ulusaldı ve genellikle çoğu ülkede toplu olarak hareket etmeyi arzu ediyorlardı. Hükümetler büyük ölçüde sosyal ve ekonomik politik da otonom olup ve Keynesyen refah devleti yükselişini desteklemekteydiler.

Bu sistemlerde, iş ve istihdamın kurumsal düzenlemesi iki farklı problemle karşı karşıya kalmıştır. İlki, artan küresel ekonomi ve Avrupa Birliği (AB) antlaşmalarında zorunlu mal, hizmet, sermaye ve emek ve "serbest dolaşım"dır. İkincisi ise şirketlerdeki özel istihdam düzenindeki büyümedir. Bir başka karşılaşılan sıkıntı da kayıt dışı ekonomideki büyüme olarak gösterilebilir.

Düzenlenmiş endüstri ilişkileri sistemlerinin erozyonu açıkça madde ve yapısal değişimleri göstermesi, bu değişimlerin siyasi ve ideolojik değişimle bağlantılı olduğu ifade etmektedir. Neoliberalizmin hegemonyası savaş sonrası oluşturulan ilklerin reddine yol açmaktadır. Bunlar, ILO'nun 'Emek bir meta değildir' sözü olarak da görülebilir. Polanyi'ye göre (1944), 19. yüzyılda sanayi kapitalizminin yükselişi işçilere bir meta durumunu empoze etmiş olsa da, ancak işçi haklarının yeni bir çerçevesinin oluşturulması sayesinde bu karşı hareket çöktürülmüştür.

Son dönemlerde meydana gelen gelişmeler McMurtry (1998) tarafından "kapitalizmin kanser evresi" olarak analiz edilmiştir. Polanyi, emek, toprak ve parayı piyasa güçlerine tabi tutulmuş 'hayali mallar' olarak tanımlamış ve piyasada satılmak için üretilmeyen gerçek mallar olarak görmüştür (Polanyi, 1944: 73). Savaş sonrası uzlaşmalar emek, toprak ve para metalaşması şirketlerce dayatılmıştır, ancak burada Polanyi analizinin son derece ileri görüşlü olduğu görülmektedir.

Kapitalizmin kanser evresi, savaş sonrası toplumsal uzlaşmaların önkoşullarından erozyona uğramanın hem sebep hem de sonucuyla bağlantılıdır. Küreselleşme, ulusal

kontrolden baskın kapitalist aglomerasyonları kaldırdı ve küresel piyasalara sunulacak başka bir alternatif olmadığı hükümetler tarafından anti-sosyal politikalar için bir mazeret sağlandı (Weiss, 1998).

7.2. Elit reformu

Hyman (2015) modern endüstriyel ilişkilerinin yeniden düzenlenebileceği bir sosyal ve ekonomik düzenin yeniden inşası için hiçbir sıkıntı olmadığı görüşünde olup ve hatta ILO'nun birçok defa dile getirdiği görüşündedir. Sosyal düzenlemenin yeniden inşası için temel ilkeler ILO tarafından kurulan Küreselleşmenin Sosyal Boyutu üst düzey Dünya Komisyonu tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

- *İnsan kavramının vurgulanması:* Daha adil bir küreselleşme için tüm insanların taleplerini karşılayacak; hakları, kültürel kimlik ve özerkliğe saygı; düzgün iş; ve yaşadıkları yerel toplulukların güçlendirilmesi.
- *Daha demokratik ve etkin bir devlet:* Devlet, küresel ekonomiye entegrasyonu yönetmek yeteneğine sahip olması gerekir ve hatta sosyal ve ekonomik fırsat ve güvenliği sağlamalıdır.
- *Sürdürülebilir kalkınma:* Adil bir küreselleşme arayışı, yerel, ulusal, bölgesel ve küresel düzeylerde ekonomik gelişme, sosyal gelişme ve çevre koruma birbirine bağlı ve birbirini güçlendiren sütunlar tarafından desteklenmelidir.
- *Üretken ve adil pazarlar:* Bu durum için iyi işleyen bir ekonomi piyasasında girişim ve fırsat teşviki için sağlam kurumlar gereklidir.
- *Adil kurallar:* Küresel ekonomi kuralları tüm ülkeler için adil bir fırsat ve erişim sunmalı ve ulusal kapasite ve gelişim ihtiyaçlarının çeşitliliğini tanımalıdır.
- *Küresel dayanışma:* Küreselleşme hem ülke içinde ve hem de ülkeler arasında yoksulluğun ortadan kaldırılmasına katkıda bulunup ve eşitsizliğin üstesinden gelmeye yardımcı olmalıdır.
- *İnsanlara daha büyük sorumluluk:* Küreselleşmenin sonuçlarını etkilemek için özel ve kamu sektöründeki aktörler her düzeyde güç ile demokratik bir sorumluluk taşımaları.
- *Derin ortaklıklar:* Uluslararası kuruluşlar, hükümetler ve parlamentolar, iş, emek, sivil toplum gibi birçok aktör küresel sosyal ve ekonomik hedeflerin

gerçekleşmesinde birbirine bağlıdır. Aralarındaki diyalog ve ortaklık daha iyi bir dünya yaratmak için önemli bir demokratik araçtır.

- *Etkili bir Birleşmiş Milletler:* Daha etkili ve sağlam çok uluslu bir sistem küreselleşmenin çerçevesi için demokratik, meşruiyet ve tutarlılık meydana getirmek için anahtar bir araç rolündedir (ILO, 2004: 9-10).

Bu senaryo etkili çalışma standartlarıyla emeğin yeniden metalaştırılmasının önünde geçmek için hem ulusal ve hem de uluslararası düzeyde kamu politikasında değişiklikler öngörmektedir. Bu durum, yeni bir uluslararası ekonomik ve finansal yapıya bağlı olacaktır. Ayrıca, gerçek olan şudur ki; sosyal diyalog ve sosyal ortaklığın güçlendirilmesi emek ve sermayenin kolektif örgütlenmesini kuvvetlendirmek için kamu politikası desteğinin olduğudur.

7.3. Yeni bir karşı-hareket

Polanyi (1944) kapitalist ekonominin uzun vadedeki gelişimini ‘çifte hareket’in bir sonucu olarak yorumlamaktadır. İlk, 19. yüzyılda serbest piyasalara empoze edilmiştir. Bu sürecin negatif sosyal etkileri özellikle bu üç endüstri ilişkileri senaryosundaki emek dönüşümünün yeni bir karşı hareketin oluşmasına sebep olacağı ve bu nedenle 19. yüzyıldaki toplumsal, endüstriyel ve ekonomik mücadeleler piyasa liberalizminin yıkıcı toplumsal sonuçları üzerinde bazı kısıtlamalar dayatmak bir telafi edici süreci oluşturmuştur.

Tarihsel olarak, ilerici karşı hareketler genellikle ezilenin isyanı neticesinde oluşmuştur. Standing (2011: 7) yeni bir karşı hareket olarak ‘precariat’ yani farklı sosyo-ekonomik bir grup ve yeni bir sınıf oluşumu olarak tanımlamaktadır. Peki bu sınıfa kimler dahil olabilir sorusuna da ‘herkes’ olarak cevaplamaktadır. Ancak, sosyal ve ekonomik olarak bir tehlike de arz ettiğini ifade etmektedir çünkü fazla çalışmanın, işsizliğin, güvencesiz çalışmanın ve uygunsuz işlerde çalışmanın çok farklı sosyal ve ekonomik sonuçları olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca, ortak bir çıkar ve sınıf durumunun da olmadığıdır. Bu durum karşısında şu görüş dile getirilebilir; geleneksel işçi sınıfı her zaman içten farklılaştırıldı ve ayrıştırıldı. Yeni bir sınıf oluşturma projesinin siyasi bir hedef olduğu ve hiçbir zaman başarılı olmadığıdır. Neo liberal dönemde bu durum daha da net bir şekilde görülmektedir.

Geçmişe bakıldığında, sendikalar için önemli bir görev olarak kolektif bir kimlik ve hareket isteği oluşturmak olduğu görülmektedir. Dayanışma her zaman sendika sloganı

olurken, bunu gerçekliğe dökmek ciddi mücadelelere sahne olmuştur ve hiçbir zaman tamamen başarıya ulaşamamıştır. Bu anlamda, 'atipik' işçilerin oranındaki artış bu birliğin önündeki engeli artırmıştır. Ancak, nitelsellik olarak yeni engellere sebep olmamıştır.

8. Tamamlayıcı mı, Yoksa İkame mi?

8.1. İKY ile Endüstri ilişkilerinin uyumlaştırılması sağlanabilir mi?

Endüstri ilişkileri ile İKY arasındaki uyumsuzluğun giderilmesi ya da uzlaştırılması endüstri ilişkilerinin karşılaştığı en büyük meydan okumadır. Şayet, entegrasyonun gerçekleşebilmesi için İKY'nin dışsal faktörlere daha fazla odaklanması gerekir, sadece işletme içindeki sorunlarla sınırlı kalmamalı ve endüstri ilişkilerinin de büyük ölçüde kolektif ilişkilerden ibaret kalmamalı ve işyeri ilişkilerine olduğundan daha fazla odaklanmalıdır. Silva (1997) endüstri ilişkileri ile İKY'nin uyumlaştırılması için bazı ön koşulları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Hem sendikanın hem de yönetimin tutum ve davranışlarında değişikliğin gerektiği,
- Çalışanın gelişimi ile kurumsal büyüme arasındaki bağlantının kabul edilmesi,
- Sadece işçi-işveren çıkarlarının farklılığı değil aynı zamanda her ikisi için de verimliliğin önemli bir mesele olduğunun anlaşılması,
- Hem İKY hem de endüstri ilişkileri gerekli değişikliklere hazırlıklı olmalı ve birbirini düşman olarak görmek yerine birbirini tamamlayıcı olarak algılamalı,
- Sendikalar ulusal konular üzerinden durmaktan ziyade kendilerini İKY'ye dâhil etmeye daha istekli olmalı ve aynı şekilde işletme yönetiminde buna izin vermeli ve istekli olmalı,
- Endüstri ilişkilerinin düşüncesinde bazı değişiklikler gerekmektedir. Birincisi; daha fazla işyeri sorunuyla ilgili olmak için toplu pazarlığın yeniden düzenlenmesi. İkincisi de daha az düşmanca ilişki.
- Endüstri ilişkileri kapılarını örgütsel davranış gibi sosyal bilimlere açmalı ve bunun sonucunda yeni organizasyon iş biçimlerine ve takım çalışmasına dikkat kesilmeli,
- İkili iletişim sisteminin mümkün olduğu ve birbirini tamamlayıcı olabileceği,

- Endüstri ilişkileri sadece kolektif yönleri değil tüm iş ilişkilerini kucaklamak zorunda,
- Endüstri ilişkileri daha stratejik bir bakış açısı geliştirmek zorundadır.

Bir başka çözüm de, insan kaynakları yönetiminin işletmelerde endüstri ilişkilerinin rolünü devralacağı ve endüstri ilişkilerinin işyeri dışında farklı bir düzeyde çalışmaya devam edeceği, ayrıca devletin azalan etkisine karşın rol oynamaya devam edeceği yönündedir. Peki, İKY'nin endüstri ilişkilerini ikame etmesi ne derece mümkündür?

8.2. İkame etkisi mümkün mü?

Blyton ve Turnbull (2004: 10-14) yaptıkları çalışmada endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetiminin birbirinin ikame etmesinin mümkün olmadığı fikrini aşağıda belirtilen temel sebepler doğrultusunda özetlemektedirler:

İKY ile endüstri ilişkilerinin neden birbirinin ikame etme durumunun söz konusu olmadığına dair birinci sebep; endüstri ilişkilerinin ilgi alanı ve temel odak noktası toplumsal emek konular olup neticesinde toplumsal çözümler sunmasıdır. Oysa ki insan kaynakları yönetimine bakıldığında temel odak noktasının örgütsel bazdaki temel sorunlar ve onların çözümleridir.

İkinci bir sebep olarak endüstri ilişkileri emek piyasasına, işçi sınıfı ve çalışanların refahı gibi dışsal olarak gösterilebilecek alanlar üzerine ilgisi söz konusu iken, diğer taraftan İKY daha mikro bir alan olarak gösterebileceğimiz işletme içindeki sistem üzerine ilgisi olduğu gösterilebilir.

Bir başka temel sebep de; endüstri ilişkilerinin temel hedefinin işçi sınıfının çıkarlarını korumak, refah düzeyini yükseltmek olurken, insan kaynakları yönetiminin öncelikli hedefi ise taraflar arasında çıkar birliğini sağlamak ve işletmenin rekabet gücünü artırmaktır.

Freeman (2007), Turner ve D'art (2012) gibi araştırmacıların görüşleri ise sendikalara olan ihtiyacın eskiye nazaran azaldığı algısını doğru bulmamakta, aksine bu ilginin devam ettiği yönündedir. Ancak temel sıkıntı olarak artan ve güçlü bir işveren direnci gösterilmektedir.

İKY bireyselci ve tek yanlı bir fonksiyona sahiptir. Ayrıca, teorik yeterliliği konusundaki tartışmalar da devam etmektedir. Machin ve Wood (2005) İKY'nin örgütsel bağlılık yaratarak ve iş tatminini yükselterek sendikayı artık ihtiyaç dışı bıraktığı yönünde

görüşlerini ifade ederken, Kılıç (2014) ise İKY sendikayı ihtiyaç dışı bıraksa bile endüstri ilişkileri için temel bulgu, sendikalı bir çalışma ilişkisinden sendikasız bir çalışma ilişkisine geçildiğidir.

Tüm ifade edilen görüşler derlendiğinde insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerinin yerine ikame etmesinin söz konusu olmadığı, ancak endüstri ilişkilerinin önemli aktörlerinden olan sendikanın yerine daha fazla ön plana çıktığı ve çıkmaya devam edeceği yönündedir. Bu da, sendikasız endüstri ilişkileri sisteminin var olmasını güçlendirmektedir. Bir başka ifadeyle, değişen emek piyasası, küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişimin de etkisiyle ikame etkisinin söz konusu olmadığı, ancak İKY'nin de sistemin önemli bir parçası haline geldiği ve tamamlayıcı etkisinin mümkün olduğudur.

SONUÇ

Endüstri ilişkileri bazı değişimlere uğramaktadır ve oluşan bu durum endüstri ilişkilerine artık ilgi duyulmayacağı anlamı taşımamaktadır. Unutulmaması gerekir ki endüstri ilişkilerinin en büyük katkılarından birisi taraflar arasında adaletin dağıtılmasını kolaylaştırıp ve böylece sosyal istikrara katkıda bulunmasıdır. Diğer taraftan, insan kaynakları yönetimi (İKY) şüphesiz anlaşıldığı gibi endüstri ilişkileri için bir sıkıntı teşkil etmektedir. Ancak, demokrasi ve çoğulculuk bir toplumdaki farklı çıkar gruplarının tanınmasına dayalı olup, diğer hareketlerle ilgili her bir kontrol ve denge gücünün merkezileşmesini önlemek içindir. Grup davranışlarının düzenlemesini sağlayan bir sistem bu nedenle gereklidir.

İKY ile endüstri ilişkileri arasındaki bazı temel farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklardan ilki, endüstri ilişkileri kolektivist ve çoğulcudur. Endüstri ilişkilerinin kolektif yönü örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, grev hakkı, sendikalar, anlaşmazlık çözümü, sendika katılım yoluyla yönetime ve işçi katılımı gibi endüstri ilişkilerinin merkezi bazı özelliklerini yansıtır. İnsan kaynakları yönetimi ise İKY, esneklik, iş kalitesi, çalışanın bağlılığı, seçme ve işe alım, değerlendirme, geliştirme ve eğitim, liderlik ve motivasyon, içsel ve dışsal ödüller, personel tutma gibi temel konuları kapsadığı için özünde bireyseldir.

İşverenler, işletmeler ve örgütler İKY ve endüstri ilişkilerine artık stratejik bir bakış açısıyla bakmak mecburiyetindedirler. Başka bir ifadeyle, sadece geleneksel bakış açısı olan çalışma koşulları, müzakere şartları ve refah yerine, İKY ve endüstri ilişkileri örgüt performansı, hizmet kalitesi, verimlilik, işgücü maliyeti, işgücü kalitesi ve doğrudan

rekabete dayalı olup küresel koşullarda oldukça önem arz eden konuları dikkate almalıdırlar.

Endüstri ilişkilerinin halen deva etmekte olan bazı sorun alanları devam etmektedir. Bu sorun alanları özünde; asgari ücret, emek göçü, performansa dayalı ücret, piyasanın esnekleşmesi ve kuralsızlaştırılması, emeğin örgütsüzleştirilmesi gibi güncel sorunları taşımaktadır.

Endüstri ilişkilerinin geleceği ile ilgili üç temel senaryo öngörülmektedir. Bunlardan ilki; var olan durumun daha da kötüye doğru gidişatın devam edeceği ve insan kaynakları yönetimin daha da artan bir rolü olacağı fikrini savunmaktadır. İkinci senaryo ise çok kapsamlı bir şekilde elit olarak ifade edilen bir reforma ihtiyaç duyulduğu ve son senaryo da yeni karşı bir sosyo-ekonomik hareketin ortaya çıkacağı varsayımı üzerinedir.

Gelecek şüphesiz bilinmez, ancak bazı temel göstergeler bize gelecek hakkında fikir edinmemize olanak sağlamaktadır. Endüstri ilişkilerinin çoğulcu ve kolektif fonksiyonu ile İKY'nin bireysel ve tekilci yapısı arasında meydana gelen çatışma kaçınılmaz. Temel soru İKY ile endüstri ilişkilerinin birbirini tamamlayıcı mı yoksa birbirini ikame mi edeceği. Bir başka ifadeyle, ortak zeminde birlikte var olup olmama mücadelesinin olduğudur.

Yapılan çalışmalar gösteriyor ki; İKY'nin endüstri ilişkilerini ikame etmesi söz konusu olamayacağı ancak İKY'nin sendikanın azalan etkisiyle artan bir etkisinin olduğu ve endüstri ilişkileri ile İKY'nin tamamlayıcı ya da uyumlaştırılmasının mümkün olduğudur.

KAYNAKÇA

- Barbash, J. (1989). *Equity as Function: Its Rise and Attrition*, in Theories and Concepts in Industrial Relations, (Ed. Jack Barbash - Kate Barbash), 114-116, University of South Carolina Press, USA.
- Bilgin, M.H. (2001). Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler, *Kamu İş Dergisi*, 6 (2), 56-64.
- Blain, A.N. - Gennard, J. (1970). Industrial Relations Theory: A Critical Review. *British Journal of Industrial Relations*, 8 (3), 359-407.
- Blinder, A.S. (1990). *Paying for Productivity*, The Brookings Institution, Washington, 2.
- Blyton, P. - Turnbull, P. (2004). *The Dynamics of Employee Relations* (3 b.) Palgrave Macmillan, London.
- Boxal, P. - Purcell, J. - Wright, P. (2007). *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*, The Oxford Handbook of Human Resource Management, 1-18, Oxford University Press, Oxford.

- Brown, W. (1993). The Contraction of Collective Bargaining in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 32 (1).
- Cradden, C. (2011). Unitarism, Pluralism and the Rest. Geneva: Universite de Geneva, Working Paper, 7.
- Edwards, P. (2003). *The Employment Relationship and Field of Industrial Relations*. In, *Industrial Relations: Theory and Practice*, (P. Edwards), 1-36, Blackwell Publishing, Malden.
- Eraydın, A. (1992). Post-Fordizm ve Değişen Mekansal Öncelikler, *Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yayınları*.
- Farnham, D. - Pimlott, J. (1995). *Understanding Industrial Relations* (5 b.), Cassell, New York.
- Fox, A. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*, HMSO, London.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Power, Work and Trust Relations*, Faber & Faber, London.
- Freeman, R.B. (2007). *Do Workers Still Want Union? More Than Ever*, Economic Policy Institute, Washington.
- Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 14 (5), 503-521.
- Guest, D.E. (2014). Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations and Trade Unions in New Perspectives on Human Resource Management, op. cit. 43.
- Handy, C. (1990). *The Age of Unreason. Chapter 6 for the type of Leadership and Management Qualities Needed in the New Organization*. Harvard Business School Press, Boston.
- Harvey, D. (1991), *The Condition of Postmodernity*, Blackwell, Massachusetts.
- Hyman, R. (2015). Three Scenarios for Industrial Relations in Europe, *International Labour Review*, 154(1).
- Işık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 161-171.
- ILO (2004). *A Fair Globalization: Creating Opportunities for All*, Report of the World Commission on the Social Dimension of Globalization, Geneva.
- Kaufman, B.E. (2004). *Global Evolution of Industrial Relations*, ILO, Geneva.
- Kaufman, B. (2007). The Study of Labour, Employment, and Work Life: Central Features and Core Principle, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13 (3-4), 11-28.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*, Routledge, London.
- Kılıç, S. (2014). Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi, *Çalışma ve Toplum*, 3, 124.
- Kumar, K. (1995). *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma; Çağdas Dünyanın Yeni Kuramları*, (Çev. M. Kucuk), Dost Kitabevi Yayını, Ankara.

- Kurtulmuş, N. (1995). Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecindeki Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar, *Çimento İşverenler Dergisi*, 9 (6), 3-18.
- Lansbury, R. - Verevis C. (1994). Change and Continuity in Industrial Relations: An Introduction. The Future of Industrial Relations, (Eds. John R. Niland, - D. Lansbury – C. Verevis), Sage Publication, 3-7.
- Machin, S. - Wood, S. (2005). Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces, *Industrial and Labor Relations Review*, 58 (2), 201-218.
- Mellahi, K. - Wood, G. (2003). *The Ethical Business Challenges and Controversies*, Palgrave Macmillian Company, Britain.
- McMurtry, J. (1998). *The Cancer Stage of Capitalism*, Pluto Press, London.
- Munck, R. (2003). *Emeğin Yeni Dünyası: Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma*, Kitap Yayınevi, İstanbul.
- Okun, A. (1980). *The Invisible Handshake and Market Processes* in Brookings Report, No: 356.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Rinehart, New York, NY.
- Pollard, M. (1996). *Henry Ford ve Ford*, (Çev. A. Aydoğan), İlk Kaynak Yayınları, Ankara.
- Silvia, S. (1997). *The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resources Management*, Industrial Labour Organization, ACT/EMP Publications, in Asia-Pasific in the Twenty-First Century, Turin, Italy, 11.
- Springer, B. - Springer S. (1990). *Human Resource Management in the U.S. – Celebration of its Centenary*, in Human Resource Management: An International Comparison (R. Pieper), 41-60, Walter de Gruyter, Berlin.
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*, Bloomsbury, London.
- Storey, J. - Sisson, K. (1993). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, Managing Human Resources and Industrial Relations*, Academy of Management Executive, 209 – 213, Open University Press, U.K.
- Şenkal, A. (1999). *Sendikasıız Endüstri İlişkileri*, KAMU-İŞ Yayınları, Ankara.
- Turner, T. - D'Art, D. (2012). Public Perceptions of Trade Unions in Countries of the European Union: A Casual Analysis. *Labor Studies Journal*, 37 (1), 33-55.
- Weiss, L. (1998). *The Myth of the Powerless State: Governing the Economy in a Global Era*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Wood, S. (1995). The Four Pillar of HRM: Are They Connected?, *Human Resource Management Journal.*, 5 (5), 49-59.
- Yıldırım, E. (1997). *Endüstri İlişkileri Teorileri, Değişim, Sakarya*.