

# Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Sadık KILIÇ\*

**Özet:** Endüstri ilişkileri geçmişten günümüze çoğulcu karakterdedir ve esas meselesi çalışma ilişkisini incelemektir. Çalışma ilişkisini incelerken kullandığı ayırt edici perspektif, bu ilişkinin asimetrik ve çıkar farklılığına dayalı bir ilişki olduğu yönündeki kabulüdür. Endüstri ilişkileri teorisi iki meydan okumayla karşılaşmıştır: Mobilizasyon teorisi ve Neo-çoğulculuk. Mobilizasyon teorisi; adaletsizlik, kolektivizm, mobilizasyon ve uzun dalgalar gibi endüstri ilişkileri teorisi için önemli gündemler saptarken, neo-çoğulculuk endüstri ilişkileri odağının çalışma ilişkisi ile toplum arasındaki bağlantıya yönelmesi gerektiğini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ise, endüstri ilişkileri geleneğiyle uzlaşması mümkün görünmeyen bireyselliği ve tekilciliği ile emek probleminin işveren yönelimli çözümü ile ilgilenmektedir. Ayrıca İKY tek yanlı bir yönetim fonksiyonudur ve teorik yeterliliği tartışmaya açıktır. Endüstri ilişkilerinin ve sendikacılığın yerine İKY'nin ikame olması mümkün değildir.

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çoğulculuk, Mobilizasyon Teorisi.

## Industrial Relations Theory and Human Resource Management

**Abstract:** Industrial relations theory has been formed with a pluralist character and its main issue has investigated employment relationship, and its subject matter has the asymmetry of power and the co-existence of conflict and cooperation in this relationship. Industrial relations theory was challenged by mobilization theory and neo-pluralism, which do not contrast with the tradition of industrial relations. While mobilization theory mapped very important agendas –such as injustice, long waves, mobilization and collectivism- for industrial relations, neo-pluralism emphasized that industrial relations should investigate ‘order problem’ rather than ‘labour problem’. Human resource management (HRM), on the contrary, has a unitary and individualist character; at least, it has tried to constitute these. Moreover it has a unilateral management function, and its theoretical

---

\* Dr. Bülent Ecevit Üniversitesi

adequacy has opened to discussion. HRM, therefore, can substitute instead of neither industrial relations nor unionism.

**Keywords:** Industrial Relations, Human Resource Management, Pluralism, Mobilization Theory.

## Giriş

Endüstri ilişkileri yerine insan kaynakları yönetimi (İKY) ikame edilebilir mi? Teori böyle bir geçişe gerekli izni verir mi? Bu inceleme, ilgili sorulara cevap aramaktadır. Sorular oldukça çarpıcıdır. Fakat en az onlar kadar çarpıcı bir başka soru vardır: Sendika yerine İKY ikame edilebilir mi? Bu sorulara sağlıklı cevaplar verebilmek için sorulardaki değişkenlerin iyi tanımlanması gerekmektedir. Endüstri ilişkilerinin ne olduğunu tanımlamak ancak ve ancak teorik temellerine inilirse mümkün olabilir. Bu çalışmada, öncelikle endüstri ilişkilerinin geleneksel teorilerine değinilmiş, ardından görece yakın zamanda ortaya çıkan iki yaklaşım incelenmiştir. Daha sonra insan kaynakları yönetimi ile ilgili teorik tartışmalar ele alınmış ve bu sayede ikame ilişkisinin olasılığı hakkında yeniden düşünmek için bazı tespitler yapılmıştır. Son olarak sendika – İKY ikamesinin mümkün olup olmadığına yönelik bir tartışmaya yer verilmiştir.

1980'lerden sonra, işçi işveren ilişkisinin daha bireyci olduğu ve bazı kolektif mekanizmaların (sendikacılık, toplu pazarlık ve grev gibi) giderek azaldığına şahit olunmaktadır. Özellikle sendikaların ve sendikalara bağlı bazı mekanizmaların belirgin bir düşüş göstermesi, sendikacılığın geleceği hakkında karamsar öngörüler ortaya çıkarmakta ve bu doğrultuda endüstri ilişkilerinin geleceği tartışma konusu edilmektedir. Oysa endüstri ilişkilerinin sadece kolektif mekanizmaları inceleyip incelemediği tartışmalı bir konudur. Ayrıca, sendikaların geleceği pek çok aracı unsura bağlıdır. Özellikle mobilizasyon teorisi ve bu teori içinde önemli bir ağırlığı olan uzun dalgalar teorisi sendikacılığın geleceği hakkındaki belirsizlik konusunda önemli varsayımlara sahiptir. Neo-çoğulculuk yaklaşımı ise, geleneksel endüstri ilişkileri çoğulculuğunu tazelemek istemekte ve konuyu farklı bazı noktalara (düzen problemi gibi) çekmeye çalışmaktadır.

Bu iki yaklaşım, farklı noktalardan hareket etmelerine rağmen, endüstri ilişkileri geleneği ile büyük bir çatışma içinde değildirlir. Oysa bir yaklaşım olarak İKY, endüstri ilişkileri geleneği ile uzlaşması mümkün görünmeyen bir içeriğe sahiptir. Bu incelemenin amacı, sayılan yaklaşımlardan yola çıkarak endüstri ilişkileri-İKY ilişkisini yeniden tartışmaktır. Özellikle bir disiplin (veya bir çalışma alanı) olarak endüstri ilişkilerinin gözden kaybolacağı ve onun yarattığı boşluğu İKY'nin dolduracağı yönünde ortaya konulan söylemlerin ne ölçüde tutarlı olduğu bu tartışma sayesinde ve özellikle bu tartışmanın teorik bağlamı içinde yeniden sorgulanabilecektir.

Dünyada, ülkeden ülkeye değişen çok çeşitli endüstri ilişkileri sistemleri bulunmaktadır. Aynı şekilde İKY'nin uygulanma biçimleri de hem ülkeden ülkeye

hem de firmadan firmaya oldukça değişmektedir. Bu çalışmanın temel sınırlılığı, teorik tartışmaların belirli birkaç literatürden faydalanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bahsi geçen literatür İngilizce konuşan ülkeler (özellikle ABD, İngiltere ve Avustralya) ile ilgilidir. Bununla birlikte, Türk endüstri ilişkileri ve İKY literatürünün sayılan ülkelerden önemli düzeyde etkilendiği düşünülürse çalışmanın Türkiye için de geçerli bir inceleme olarak kabul görmesi gerekir.

Bu çalışmada, endüstri ilişkileri teorisi ve İKY yaklaşımıyla ilgili literatür taramasından yola çıkarak bir senteze ulaşılacak istenmektedir. Özellikle geleneksel yaklaşımlarla görece yakın zamanda ortaya çıkan yaklaşımların, en azından temel noktalarda, ne ölçüde bağlantılı olduğu önemlidir. Teorik bağlantının kurulabilmesi ve görece yeni yaklaşımların bu bağlantıda nasıl fonksiyon üstlendiğini anlamak için öncelikle geleneksel yaklaşımlara kısaca değinilmesinde yarar bulunmaktadır.

## Geleneksel Yaklaşımlar

Çoğulculuk yaklaşımı, endüstri ilişkileri geleneğinin oluşmasındaki en belirleyici yaklaşımdır. Dolayısıyla endüstri ilişkileri teorisini “çoğulculuk ve diğerleri” şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.

### Çoğulculuk

Endüstri ilişkileri farklı yaklaşımlardan etkilenmiş bir disiplindir (Blain ve Gennard, 1970; Cradden, 2011; Edwards, 2003; Farnham ve Pimlott, 1995; Yıldırım, 1997) fakat şüphe yok ki endüstri ilişkilerini en çok etkileyen yaklaşımların başında çoğulculuk gelmektedir. Tekilcilik-çoğulculuk ikilemi (Fox, 1966, 1974) endüstri ilişkilerinin temel bir sorunsalı gibi dursa da endüstri ilişkilerinin adeta 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 (Keller, 2005: 254).

Odaklandığı sorunlara ve çözüm yollarına bakıldığında endüstri ilişkilerinin karakteri en baştan beri çoğulcudur. Nitekim, çoğulcu yaklaşımın ve endüstri ilişkilerinin kökeni Sidney ve Beatrice Webb’in düşüncelerine dayanır. Webb'lere göre sendikalar, işçilerin istihdamla ilgili koşullarını iyileştirmek veya korumak için oluşturdukları devamlı birliklerdir. Böylece, yönetim tarafından, işçilerin çıkarlarının düşünüldüğü fikri otomatik olarak reddedilmiş olur (Geare vd., 2006). Çoğulcu okulun önemli temsilcileri olan Clegg ve Flanders da esas itibarıyla Webb'lerin kaldığı yerden devam etmiştir (Ackers, 2007).

Çoğulculuk, siyaset biliminde kullanılan önemli kavramlardan biridir ve egemenliğin tek kişide olmasının eleştirisi olarak ortaya çıkmış bir akımdır. Çoğulculuk anlayışı, son sözün birisinde veya birilerinde olmasına karşı çıkar. Farklı baskı gruplarının arasındaki uzlaşmaya vurgu yapar. Çoğulcu bir toplumdaki mevcut

herhangi bir çıkar grubu başka bir grubun üzerinde baskı kuramaması gerekir. Çoğulcu bir toplum istikrarlıdır fakat durağan değildir. Endüstri ilişkileri çoğulculuğu da benzer şekilde uzlaşmaya vurgu yapar ve farklı çıkar gruplarının varlığını kabul eder (Clegg, 1975: 315).

Çıkarların farklı olduğu ön kabulü altında, bu yaklaşım, sendikalar, grev hakkı ve toplu pazarlık mekanizmasını çözüm temeline yerleştirmiştir. Bu mekanizmalar, çoğulculuk yaklaşımında, emek probleminin (labour problem) çözümünü veya çıkar farklılıklarının uzlaştırılmasını sağlayan araçlar olarak görülmüştür. Başka bir ifadeyle bunlar, işçi işveren ilişkisinin asimetrik bir ilişkiden simetrik bir ilişkiye dönüşümünü sağlayan mekanizmalar olarak değerlendirilmiştir. Bu kurumların ve mekanizmaların yaklaşımın merkezinde olması bu geleneğin kurumsalcılık olarak da ifade edilmesine yol açmıştır. Kurumsalcılık, endüstri ilişkilerini 'iş düzenlemesi' kurumlarının çalışılması olarak görmüştür (Clegg, 1979).

Dunlop (1958)'un sistem modeli, çoğulculukla uyum içindedir. Bu model, fonksiyoneli bir gelenekle çizilmiştir ve burada çıkar çatışması yeterince yer bulamamıştır. Model, endüstri ilişkilerinin olası sınırlarını çizmeye çalışmıştır (Blain ve Gennard, 1970). Fakat bu sınırlara bakıldığında, endüstri ilişkilerinin sendikalar, toplu pazarlık ve grev gibi mekanizmalarla sınırlı olduğu izlemi güçlenmektedir. Çünkü çoğulcu okulda olduğu gibi sistem yaklaşımında da endüstri ilişkileri bir kural belirleme süreci olarak ele alınmıştır ve bu süreçte, sendikalar ve sendikalarla ilgili mekanizmalar çözüm temeline yerleştirilmiştir.

## Çoğulculuğa İtirazlar

Çoğulculuğa itirazlar farklı noktalardan gelmektedir. Burada hepsine değinmekten ziyade sendikalar ve ilgili mekanizmaların endüstri ilişkileri içinde ne düzeyde bir ağırlığa sahip olması gerektiği ile ilgili varsayımlar konu edilmektedir. Bunlar tekilcilik, radikalizm ve endüstriyel sosyoloji yaklaşımlarıyla irdelenebilir. Tekilcilik yaklaşımına göre, işyerindeki antagonist ilişkiler veya hizipçilik patolojiktir. Yani çıkacak herhangi bir çatışma, yanlış anlaşılmanın veya bir "haylazlığın" sonucunda doğar (Edwards, 2003: 10). İşçiler, yönetsel kararlara meydan okumak istemezler veya yönetim hakkı talep etmezler. Sendikalar, işyerinin tekli ve işbirlikçi yapısına haksız bir müdahalede bulunurlar (Farnham ve Pimlott, 1995: 45). Tekilcilik yaklaşımı, işyerinde çıkar farklılıklarının olduğunu reddeder. Her bir işyeri ortak bir amaç uğruna, ahenkli ve entegre bir şekilde kurulmuş ve işlemektedir. Bu yaklaşımda, değerler çıkarların yerine geçer. Değerler konusunun öne çıkması, çoğulculuk ile tekilcilik arasında bir bağlantı kurulmasına da imkân tanır. Tekilcilik yaklaşımındaki değerler, onların yönetilmesi ile ilgiliyken çoğulculuk yaklaşımında, farklılıkların barıştırılması olarak görülür (Provis, 1996).

Kaufman (2001, 2004, 2008)'ın analizleri, çoğulculuk yaklaşımındaki kurumların endüstri ilişkilerinin doğuşunda sanıldığı kadar önemli olmadığını göstermektedir. Nitekim 1900'lerin başındaki endüstri ilişkileri şu şekillerde tanımlanmıştır: *endüstri ilişkileri alanının odak noktası işçi-ışveren ilişkisidir; endüstri*

*ilişkileri kavramı en geniş anlamda istihdam olgusunun doğurduğu her türlü olayı kapsar, endüstri ilişkileri çalışma ilişkileriyle ilgilenir... onun odağı bütün yönleriyle (mikro, makro, bireysel, kolektif) istihdamdır...* (Kaufman, 2008: 316-7). 1800'lerin sonu ve 1900'lerin başındaki endüstri ilişkilerini 'orijinal', 1930'lardan sonraki endüstri ilişkilerini 'modern' olarak gören Kaufman (2008), sonraki süreçte sendikalar ve ilgili mekanizmaların alan içinde gereğinden fazla önemsendiğini ifade etmektedir.

Özellikle sistem yaklaşımına ve genel olarak çoğulcu yaklaşıma en büyük eleştiriler radikallerden gelmiştir. Hyman, endüstri ilişkileri için "iş düzenlemeleri" tanımını reddederek yerine "iş ilişkileri üzerindeki denetim süreçlerinin incelenmesi" veya "ücretli emeğin politik ekonomisi" tanımlarını yeğlemiş, endüstri ilişkileri olgusunun asla yeterince açıklanamayacağını öne sürmüştür. Dunlop'un görece izole, tek yönlü ve otonom gördüğü endüstri ilişkilerini Hyman reddederek yerine karmaşık, ilişkisel ve bütüncül bir endüstri ilişkileri teklif etmiştir. Anglo-Amerikan endüstri ilişkileri literatürü, daha ziyade pratik problemlerle ilgilenmiş ve bunları Dunlop'un endüstri ilişkileri sistemiyle birleştirmiş ve fakat çözümler konusunda kısır kalmıştır. Burada, kural yapma, iş düzenlemeleri ve toplu pazarlık süreçleri vasıtasıyla yürütülen araştırmalarda, sosyal düzen karşısında bir tehdit olabilecek normatif yönelime sahip endüstriyel çatışmalar göz ardı edilmiştir.

Hyman, düzeni ve düzenlemeyi vurgulayan fonksiyoneli yaklaşımlara meydan okumuştur (Frege vd., 2011: 212). Hyman'a göre, çoğulculuk yaklaşımının ön kabulleri söz konusudur. Bunların başında, gücün eşit ya da eşite yakın dağıldığı varsayımı gelmektedir. İkincisi, modern toplumun bir sonucu olarak ortaya çıkan bazı kesitsel çıkarların "kamusal" veya "ulusal" çıkar olarak telakki edilmesidir. Sonuncusu, bu kamusal veya ulusal çıkarın devamlılığında devletin tarafsız bir şekilde muhafaza edici bir görev üstlendiğinin zannedilmesidir (Hyman, 1978: 20-21). Hyman'a göre, çoğulculuk yaklaşımı pragmatizm ile oldukça yakından ilişkilidir (Hyman, 1978: 16). Bu pragmatizmin bir toplumsal yarar olarak telakki edildiği şüphesizdir. Fakat burada, çoğulculuk, teoloji alanındaki bir dogma gibi kullanılmaktadır.<sup>1</sup>

Fox'a göre, kapitalist bir toplumun yarattığı sınıflar arası hâkimiyet ilişkileri ve toplumdaki yapısal adaletsizlikler, toplumu ve işletmeyi analiz ederken kullanılmalıdır. Çoğulcu yaklaşım "güç" gerçeğini veri kabul edip, onun ortaya çıkışını sağlayan sosyal dinamikleri sorgulamaz ve onu "meşru" sayar. Oysa gerçekte, bir sınıf diğer sınıfı baskı altına almaktadır. Bu ise kaynakların sahipliğinden ileri gelmektedir. Yani bir mülkiyet sorunudur. Mülke sahip olanların,

<sup>1</sup> Hyman (1994) doktora tez danışmanı olan ve çoğulcu okulun en önemli simalarından Hugh Clegg ile radikal bir şekilde farklı düşündüğünü ifade etmiştir (s. 165). Fakat aynı yerde, ideolojik ve teorik anlaşmazlıklarının fiili araştırmalarda gözden kaybolduğunu vurgulayan Hyman, çoğulcu okulla radikallerin aynı önermeleri kullandığını ima etmektedir. Bu bağlamda, gerek çoğulculuk yaklaşımında gerekse radikalizmde çıkar çatışması ve asimetrik ilişki, endüstri ilişkilerinin temel felsefesi olarak değerlendirilmektedir.

sahip oldukları gücü açıkça göstermelerine gerek yoktur. Bu durum, güç dengesi varmış gibi bir algıya sebebiyet vermektedir (Yıldırım, 1997: 130).

Çoğulcu geleneğe ağır bir eleştiri de endüstriyel sosyoloji yaklaşımından gelmiştir. Burada, Dunlop ve Flanders'in çalışmaları, endüstri ilişkilerini, kendi başına bir disiplin yapma çabasından ibaret olarak değerlendirilmiştir (Boxal, 1993: 645). Bu yapılırken ilgili alanlar ihmal edilmiştir. Böylece, endüstri ilişkileri, daha çok hukuk ve iktisat disipliniyle ilgili bir sözleşme ilişkisi olarak telakki edilmiştir. Bu yüzden, endüstri ilişkileri çok sınırlı bir alana hapsedilmiştir. Margerison'a göre daha da kötüsü, sadece kurumsal düzeyde yapılan analizler alana hâkim olmuş ve endüstri ilişkilerinin en temel konusu olması gereken "çalışma davranışı" belli ölçüde alanın dışında kalmıştır. Aslında, kurumsal ilişkiler alanının sadece yarısını oluşturmaktadır. Davranışsal ilişkiler ise diğer yarısını (Margerison, 1969: 275)...

Görüldüğü üzere endüstri ilişkilerinin sendikacılıkla ilişkisi çoğulculuk ve sistem yaklaşımında çok yoğundur. Diğerlerinde sendikacılıktan görece bağımsız bir teorik çerçeve söz konusudur. Bu doğrultuda, endüstri ilişkilerinin 'iş düzenlemesi' veya 'iş düzenlemesi kurumları' şeklinde tanımlanması yerine daha anlamlı ve bütüncül tanımlara örnekler verilebilir. Bu noktada özellikle Blyton ve Turnbull (2004)'ün tanımı öne çıkmaktadır. Zira tanıma göre, endüstri ilişkilerinin odağı, bağımlılık ilişkisi ve bu ilişkide ortaya çıkan güç dengesizliğidir (Blyton ve Turnbull, 2004; Kelly, 1998).

## Yeni Meydan Okumalar

Endüstri ilişkileri teorileri kendi içinden bazı meydan okumalarla karşılaşmıştır. Bunlardan birisi Ackers (2002)'in neo-çoğulculuğu, diğeri Kelly (1998)'nin mobilizasyon teorisidir (Edwards, 2003). Bir başka meydan okuma ise stratejik seçim yaklaşımından doğan 'dönüşüm' söylemi ve bu söyleme içkin olan 'yeni' veya 'sendikası' endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi yazınından gelmektedir. İKY bundan sonraki başlık altında tartışılacak olduğundan burada sadece neo-çoğulculuk ve mobilizasyon teorisine değinilecektir.

### Neo-Çoğulculuk

Ackers (2002) hiç şüphe yok ki geleneksel çoğulcu yaklaşımı tazeleme girişiminde bulunur. Stratejik seçim yaklaşımındaki bazı önermeler, neo-çoğulculukta belli ölçüde kabul görür. Fakat stratejik seçim yaklaşımında gözden kaçan bazı hususlar neo-çoğulculuğun merkezindedir. Burada, 1980'lerden itibaren sendikacılıktaki gerilemenin ortaya çıkardığı bazı problemler gündeme getirilir. Geleneksel çoğulculuktaki esas gündem olan 'emek problemi' yerini başka ve daha önemli bir gündeme bırakır: 'düzen problemi'.

Neo-çoğulculuk yaklaşımı, çalışma ilişkisini merkeze alır. Bunun yanına Durkheim'in toplum tasavvurunu ilave eder. Sendikalarla birlikte sivil topluma ve devletle bireyler arasındaki aracı kurumlara vurgu yapar. Çoğulculuğun çözme

çalıştığı “emek problemi”nin belli ölçüde ortadan kalktığını kabul etmekle birlikte, daha genel bir problem olan “düzen problemi”nin yeni bir düzleme taşındığından bahseder. Bu problemi çözmek için sendikalara ihtiyaç olduğunu ve hatta bunun yetersiz olduğunu dile getirir. Yönetim literatürü, düzen probleminin çözüldüğünü varsaymaktadır. 1960 ve 1970’lerin grevleri, bir daha görülmemek üzere tarih sayfalarına karışmıştır. Fakat, Ackers’a göre, post-modern toplumun yeni normatif düzenleme biçimlerinin ortaya çıkışıyla yeni bir düzen problemi ortaya çıkmıştır. Batı kapitalist toplumları, entegre olmayan bir dünyada, güven kimliği ve sosyal düzene duyulan açıklıkla karakterize olurlar. Kapitalizm her bir sosyal kaos için bir fiyat biçer ve bu aile ödevi ve aile güveninin bindiği dalları keser. Bu kriz, öncelikli olarak işyerindeki normatif düzenin kırılmasından doğmaz. Bunu ekonomik sistemden sızan, sonra toplumun geneline yayılan ve sonra yeniden çalışma ilişkilerine dönen ahlaki bir kriz olarak değerlendirmek gerekir (Ackers, 2002).

Boşanmış çiftler, ipotekli borçlanmalar, zorlanan kredi kartı limitleri, alkol ve uyuşturucu madde bağımlılıkları, kumar ve seks düşkünlüğü vb. gelişmeler sosyal bozulmanın birer belirtisi olarak ele alınmaktadır. Bunun gibi gelişmeler, vatanseverlik, komşuluk ilişkileri, özgüven, özsaygı, temizlik, kanaatkârlık ve en az sıkı çalışma kadar değerli olan aile ilişkilerinin altını kazmaktadır. Bunlara, esneklik tartışmalarına içkin olan kısa vadeli konuları da eklenebilir. Esneklik, belirsiz, kısa vadeli, devamlı değişen ve güvencesiz bir çalışma şekli ortaya çıkarırken, aynı zamanda iş ve yaşam bağlantısının güçlü olduğu ve bir kimlik belirleme sürecini içeren istikrarlı bir sosyal düzeni de aşındırmaktadır. İnsan toplulukları, geçmişten aldıkları birtakım mirasları kaybetmektedir. Bu, organize olmuş toplulukların bir biçiminin değil tüm biçimlerinin sorunudur. Toplum kimliksiz bir sivil topluma dönüşmektedir. Güven, sadakat ve karşılıklı bağımlılık içeren sahte işletme uygulamaları, kısa dönemlilikte yerini bulmamaktadır (Ackers, 2002).

Ackers, Etzioni’nin fikirlerine önem verir. Etzioni’nin boşanma, tek ebeveynlik ve suç hakkındaki çözümü, sosyal kurumlar ve ahlaki cemiyetlerle ilgilidir. Etzioni’ye göre, Batı aşırı bireyselleşimin soğuk mevsimindedir ve insan ilişkilerinin egemen olduğu bir toplumun sıcaklığına hasrettir. Ahlaki cemiyetleri Etzioni, ahlaki bir sese sahip sosyal ağlar olarak tanımlama yoluna gitmiştir. Bu, bireysel haklara verilen önemle, sosyal sorumluluğa verilen önemi dengeleme girişimidir. Bu cemiyetler, sıcak mevsimi getirecek yegâne vasıtalarlardır. Etzioni’ye göre, hiçbir toplum ahlaki bir düzen olmaksızın ayakta duramaz. Ackers’e göre, sendikaların geçmişte yaptıkları hatalar, onların Durkheim’in arzuladığı anlamda ahlaki cemiyetler olmalarına engel değildir.

Neo-çoğulculuk, Tablo 1’de de görüleceği üzere, 1980’lerden sonra endüstri ilişkileri için bazı değişimler olması gerektiğini ifade eder. Birincisi çalışma ilişkisinde çıkarlar yerine (çıkartlar ve) değerleri temel perspektif olarak yerleştirir. İkincisi çatışmalardan ve ekonomik düzeni vurgulayan bir içerikten, daha makro konular olan sosyal bozulma ve sosyal bütünlük konularına bir geçişi öngörür. Üçüncüsü emek hareketleri yerine sivil toplum ve demokratik hakları temel bir

inceleme konusu olarak belirler. Dördüncüsü denetim-yönetim sınırlarından daha işbirlikçi bir ilişkiye doğru geçişi arzular. Son olarak ortak düzenleme yerine 'etik' istihdam düzenlemesini vurgular.

**Tablo 1: 1970'lerin Çoğulculuğu ve Neo-Çoğulculuk**

1970'lerin Çoğulculuğu	Neo-Çoğulculuk
Çıkarlar	Çıkarlar ve Değerler
İşyeri Çatışması ve Ekonomik Düzen	Sosyal Bozulma ve Sosyal Bütünlük
Emek hareketleri	Sivil Toplum ve Demokratik Haklar
Denetim-Yönetim Sınırı	Kapitalizm ve Paydaşlık İlişkisi
Ortak Düzenleme	Etik İstihdam Düzenlemesi

Kaynak: Ackers, 2002: 6.

Özellikle paydaşlık ve etik istihdam düzenlemelerinin yaklaşım içinde vurgulanması, neo-çoğulculuğu İKY ile yakın bir söylemde buluşturduğu izlemine doğurur. Oysa İKY'nin paydaşlığı ile çoğulculuğun paydaşlığı arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır (Ackers ve Payne, 1998; Guest ve Peccei, 2001). İKY orijinli paydaşlık, sendikadan kurtulmak ve bireysel çalışma ilişkisi ortaya çıkarmak amacındadır. Oysa, çoğulcu okul sendikayla pazarlık ve danışma hususlarında bir restorasyona ihtiyaç olduğunu endüstri ilişkilerinin merkezine yerleştirir. İKY orijinli paydaşlık, işçi katılımını belirli işletme hedefleri temelinde yani hedefler izin verdiği ölçüde işçilere verir. Oysa çoğulculuk endüstriyel demokrasiyi vurgulayarak işçi katılımının güçlü biçimlerini işçi hakları temeline yerleştirir. İKY, son olarak, üç düzeyli paydaşlık faaliyetlerini reddeder. Fakat çoğulculuk bu bağlamda korporatiftir. Neo-çoğulculuk, ayrıca, devletin düzenleyici rolüne önem verir. Bu, devletin seyirci olduğu neo-liberalizmden de yaklaşımın farkını ortaya koyar. Ayrıca, sivil toplumu ve paydaşlığı vurgulayarak, neo-liberalizmin piyasa egemenliğine ve yönetsel tekilciliğe karşı çıkar (Ackers, 2002: 16). Bu bağlamda, Ackers ve Wilkinson (2005: 453)'un, Edwards (2003)'ün fikirlerinden yararlanarak, çoğulcu endüstri ilişkileri paradigmasının ayırt edici özelliklerini gösterdiği bazı maddeler anlamlı referans noktaları ortaya çıkarır. Buna göre, endüstri ilişkileri çalışma ilişkisine odaklanır. Bu ilişki çıkarlar kadar değerleri ve ahlakı da içermesi gerekir. Endüstri ilişkileri toplum, işletme ve onun tüm paydaşları için eleştirel fakat yararlı bilgi üretir; bununla birlikte yönetselcilikğin uşaklığını yapmaktan kaçınır. Endüstri ilişkileri, bulgularla teoriyi birleştiren ampirik bir araştırma geleneğine sahiptir ve neo-klasik ekonomi ve yönetim psikolojisi gibi dogmatik sosyal bilimlerin aksine disiplinler arası olmaya açıktır. Ayrıca, dağıtımsal ve prosedürel adaleti inceleyen ve bunlar için politika ve çözümler üreten güçlü bir içeriğe sahiptir.



## Mobilizasyon Teorisi

Radikal geleneğin günümüzdeki önemli temsilcilerinden John Kelly, *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves* kitabıyla bir kolektif eylem teorisi olan mobilizasyon teorisini endüstri ilişkilerine uyarlamıştır. 1980 sonrası yaşanan gelişmeler hakkında yeniden düşünmeye sevk eden bu teorik çerçevede, endüstri ilişkileri teorisindeki sorunlar ortaya dökülmektedir. Endüstri ilişkileri, Kelly (1998)'ye göre, işverenlerin ve devletin ekonomik ve politik tercihlerini öncelmez veyahut öncelmemesi gerekir. Kelly; Blyton ve Turnbull (2004)'un endüstri ilişkileri tanımından yararlanmıştı. Burada, endüstri ilişkilerinin temel konusu; ekonomik artının yaratılması, çatışma ve işbirliğinin bir arada olduğu mübadele ilişkilerinin belirsiz doğası ve asimetrik güç ilişkilerinin incelenmesi olarak belirlenmiştir (1998: 4).

Kelly (1998)'nin kullandığı bazı anahtar kelimeler şunlardır: “adaletsizlik, çıkar tanımlaması, sosyal kimlik, sosyal ağlar, liderlik, fırsatlar ve tehditler, fayda-maliyet hesabı, kolektif eylem, mobilizasyon, kolektivizm, uzun dalgalar ve güç ilişkileri”. Kelly'ye göre adaletsizlik kapitalist işçi işveren ilişkisinin doğal çıktısıdır ve endüstri ilişkilerinin temel gündemi bu olmalıdır. İşçilerin çıkar tanımları geçmişten bugüne sanıldığı kadar değişmemiştir. Geçmişte olduğu gibi bugün de işçiler, çıkarlarının işveren çıkarlarından farklı olduğunu bilir. İşçilerin sosyal kimlikleri ‘biz’ ve ‘onlar’ yüküldür. Bu durum, işçilerin işverenlerle farklı sosyal sınıflara mensup olduklarını gösterir. Sosyal ağlar işçilerin bir araya geldikleri iletişim kanallarını tanımlar. İşçiler bir araya gelip yönetim hakkında ve adaletsizlikler hakkında devamlı konuşmaktadırlar. Liderlik, Kelly'nin merkezi kavramlarından bir diğeridir. Zira liderlik ile işçilerin çıkar tanımlarına nüfuz edilebilir, işçiler daha kolektif davranmaya teşvik edilebilir. Kolektif eylem grevden ibaret de değildir. Toplu dilekçeler, toplu itirazlar, iş yavaşlatmalar da birer kolektif eylemdir.

Bütün bunlar, işçi kolektivizminin sona ermediğini ima eder. Fakat endüstri ilişkileri için daha çarpıcı öngörülerini bulunan Kelly (1998), uzun dalgalar teorisini sendikal yoğunluk ve grev sıklığı üzerinde test etmiştir. Buna göre tarihsel süreçte sendikalar ve grevler birden çok kere düşüş ve yükseliş yaşamıştır. Dolayısıyla sendikaların toparlanma potansiyelleri vardır. Post-modernizm ve post-fordizmin iddiaları oldukça kırılğan varsayımlardan hareket ederler. İşçi ile işveren arasındaki bağımlılık ilişkisi geçmişte olduğu gibi bugün de varlığını korumaktadır ve yüksek ihtimal bu gelecekte de var olacaktır. Sendikaların düşüşünde bizatihi sendikaların yaptıkları hatalar ve devletin müdahaleleri ön plana çıkmaktadır. Fakat devlet politikaları da tarihsel süreçte uzun dalgalara konu olmuştur.

Kelly (1998) tarihsel bağlama oldukça önem verir. Kelly (1998)'ye göre çalışma ilişkileri tarihi, karşılıklı mobilizasyonlarla şekillenmektedir. 1980 sonrasında, çeşitli işveren taktikleri ve politikaları ile devlet düzenlemeleri işverenlerin hegemonik baskısıyla sonuçlanmıştır. Fakat bu gelişmeler işçilerin

potansiyel kaynaklarını yok edememiştir. İşçiler yapısal olarak işverene bağımlıdır ve bu bağımlılık doğal olarak çıkar farklılığını ortaya çıkarır. 1980 sonrası ortaya çıkan ekonomik çevre, işçilerin mobilizasyon kapasitelerinde bir gerileme ile sonuçlansa da bu durum tersine dönebilir niteliktedir.

Kelly (1998: 4) endüstri ilişkileri teorisinde, dört temel problem saptamıştır. Bunlar; işçinin çıkarını nasıl tanımladığı, güç ve güç kaynaklarının nasıl kavramsallaştırıldığı, kapitalist devletin rolü ve işçi-işveren arasındaki ilişkinin nasıl konumlandığı üzerinedir. Ona göre endüstri ilişkileri teorisi genellikle bu konulardan uzakta konumlanmıştır. İşçinin çıkarı çoğulcu okulun varsayımlarıyla sınırlı kalmıştır. Flanders (1968) ve Clegg (1979)'e göre, sendikalar, işçilere güvenceli ve onurlu bir çalışma imkânı ve gelir düzenliliği sağlar. Toplu pazarlık, işçilerin ücretlerini iyileştirir. Böylece işçinin çıkarı toplu pazarlığın çıktıklarına eşitlenir (Kelly, 1998: 6).

Kelly işçinin çıkarının sosyal olarak inşa edildiğini ortaya koyar. Zira Kelly (1998), Lane ve Roberts, Beynon, Hill, Nichols ve Armstrong gibi pek çok araştırmacıdan yararlanır ve bunlara ait araştırmaların değerini belirleyen şeyin sosyal süreçler sonunda çıkarın tanımlandığını ve yeniden tanımlandığını vurgulamaları olduğunu ifade eder (1998: 6-9). İşçinin çıkarı ücret eşitliği, işverenin yasalara uygun hareket etmesi, emek süreci üzerindeki denetim, adalet vb. taleplerle inşa olabilir. Bu taleplerin güçlenmesi veya zayıflaması mobilizasyon sürecinin etkisine ve karşı mobilizasyonlara bağlıdır. Sendikal yoğunluğun ve grevlerin azalması kolektif çıkar tanımlamasında bir gerilemenin işareti olamaz (s. 64).

Güç konusu, endüstri ilişkilerine merkezi olsa da, kavramsal olarak üzerinde durulmamış, gücün ne olduğu konusu çok tartışılmamıştır. Genellikle, sendikal yoğunluk, toplu pazarlığın kapsamı ve grev sıklığı gücün belirleyicileri olarak görülmüştür. Oysa bunlar arasında her zaman paralel bir ilişki olmamıştır. Sendika güçlüyken grev yapmaya ihtiyacı daha azdır (Kelly, 1998: 10). Güç konusunda, Kelly (1998: 12) bunların yerine kolektif bilinci önermektedir. Ölçmenin zorluğuna rağmen bu bilinç gücün belirleyicisi olabilir. Offe ve Wiesenhal (1985)'in gönüllülük (willingness to act) veya Brown (1986: 158)'un hazır olma (readiness) kavramı bu bilinci ikame edebilir. Yani, gücün belirleyicisi somut bir takım istatistikî rakamlar değil, soyut fakat etkili olan kolektif bir bilinç ve kolektif inançtır.

Kelly (1998: 6, 56)'ye göre kapitalist devlet endüstri ilişkilerine karşı seyirci değildir. Devletin yasa koyucu, işveren, arabulucu, ekonomi yöneticisi ve endüstri ilişkileri düzenleyicisi rolleri vardır ve bunlar literatürde çokça ele alınmıştır. Oysa kapitalist devletin esas fonksiyonunun sermaye birikimini sağlamak olduğu literatürde çok az konu edinilmiştir. Sermaye birikimi, işçilerin çalışma koşullarının dönem dönem düşürülmesini gerektirir. Devlet, özellikle kolektif eylemin maliyetini arttırarak bunu sağlayabilir. Fakat aynı zamanda, eğer sistemin ayakta tutulması gerekiyorsa, sermaye birikiminin kurbanlarının korunması da gereklidir. Devlet bu görevleri arasında çelişkiye düşer.

Sonucu problem işçi-işveren arasındaki ilişkinin, 1980 sonrası süreçte, daha çok paydaşlık üzerine kurulması gerektiği yönündeki düşüncelerle ilgilidir. Kelly (1998: 14, 59)'ye göre, bu ilişki, insan kaynakları yönetimi literatürü ile bağlantılı olarak işverenin çıkarını güçlendirmeye çalışan güçlü bir vurguyu içerir. Gerçekten de paydaşlık ilişkilerinin ağır bir şekilde işveren lehine sonuçlandığı bilinmektedir (Kelly, 2004).

Mobilizasyon teorisi, endüstri ilişkileri için birkaç temel bilgi sağlamaktadır. Birincisi, “kolektivizmin düşüşü” hakkında söylenegelen genel ifadeleri aşarak kolektivizm ve bireyselleşmenin farklı boyutları hakkında daha iyi düşünülmesine imkan sağlar. İkincisi, kolektif örgütün yokluğunda da belli düzeyde bir işçi kolektivizminin bulunacağını hatırlatır. Bu, kolektivizm ve bireyselleşmenin farklı boyutları arasında bazı kopmaların olabileceğini söyler. Fakat bir işyerinde resmi olarak kolektif bir örgütlenmenin olmayışı, işçinin çıkarını nasıl tanımladığı hakkında bir şey söylemez (Kelly, 1998: 26-7).

Kelly (1998) endüstri ilişkilerini bir güç mücadelesi olarak ele almıştır. Bu mücadelede karşılıklı olarak mobilizasyon söz konusudur. 1980'lerden itibaren işçilerin mobilizasyon kapasitelerinde bir gerileme ve işverenlerinkinde bir yükselme söz konusudur. Gelecek ise belirsizliklerle doludur. Zira işçiler mobilizasyon kapasitelerini arttıracak fırsatları yeniden yakalayabilir. Bu bağlamda her ne kadar cevabı verilemeyecek olsa da şu soruların sorulması manidardır: Sendikaların doğmasını sağlayan koşullar, güçlenmesini sağlayan koşullar olarak yeniden ortaya çıkabilir mi? Devlet, bazı iktisadi fonksiyonları yerine getirmek için arabulucu bir faktör olarak yeniden sendikalara ihtiyaç duyabilir mi? Sendikalar, işçilerin güvenlerini yeniden kazanabilir mi? Bu sorulara verilecek cevaplar en az iki olasılık içermektedir.

Görüldüğü üzere, gerek neo-çoğulculuk gerekse mobilizasyon teorisi endüstri ilişkileri teorilerine önemli katkılar yapmıştır. İki yaklaşım birbiriyle bazı yönleriyle çatışma halinde olsalar da bunları, geleneksel endüstri ilişkilerinin ‘çoğulcu’ ve ‘radikal’ uzantıları olarak görülmesi mümkündür. Şimdi incelenen olan İKY ise, böyle bir çıkış noktasından hareket etmenin ötesinde tam tersi bir noktadan –tekilcilik- hareket eder.

## İnsan Kaynakları Yönetimi

‘Yeni’ veya ‘sendikasız’ endüstri ilişkileri olarak kavramsallaştırılan ve 1980 sonrası endüstri ilişkilerinin dönüştüğünü vurgulayan bir çerçeve literatürde geniş bir yer bulmaktadır. Şüphesiz bu kavramsallaştırmalar ile İKY arasında tam bir uyum olduğu söylenemez. Fakat yeni endüstri ilişkilerinin en önemli gündemi şüphesiz İKY'dir. Yeni endüstri ilişkileri, İKY'yi insan veya işçi odaklı bir bakış açısı olarak görme eğilimindedir. Şimdi İKY'nin bu hususta ne ölçüde uygun bir zemin olduğu tartışılacaktır. Bunun için önce yaygın söylemde İKY'nin ne anlama geldiği konu edilmektedir. Ardından eleştirel bir şekilde bu söylem yeniden tartışılacaktır.

## Yaygın Söylem

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), en genel anlamda, bir örgütte istenilen hedefler doğrultusunda insanların ve çalışmanın yönetilmesidir (Boxal vd., 2007). Guest'e göre İKY örgütsel entegrasyonu, çalışan bağlılığını, esnekliği ve çalışma kalitesini maksimize etmeye yarayan politikaların dizayn edilmesidir (Guest, 1987). Sisson'a göre ise dört temel özellik, İKY ile yükselen bir şekilde ilgilidir: a) İşletme planlaması ile personel politikalarının entegrasyonu, b) Personel yönetimi için "uzman" yöneticiler ve hiyerarşik örgütlenme yerine yönetim kademeleri ve yatay örgütlenmeye odaklanma, c) Yönetim-sendika ilişkilerinden, yönetim-çalışan ilişkisine, yani kolektivizmden bireysencilığe geçiş, d) Yöneticinin güçlendirici, kolaylaştırıcı ve yetileştirici rolleri ile inisiyatif ve bağlılık üzerine yoğunlaşma (Wood, 1995: 49).

Guest (1987) İKY politikasının hedeflerini dört temel hedefe indirgemıştır: stratejik entegrasyon, yüksek bağlılık, yüksek kalite ve esneklik. Stratejik entegrasyon, örgütsel hedeflerle İKY hedeflerinin ahenkleştirilmesi anlamına gelmektedir. Burada, tüm yönetim kademeleriyle uyum söz konusu olmalıdır. Yüksek bağlılık, üzerinde uzlaşılan hedeflerin yakalanabilmesi için gerekli olan davranışsal bağlılık ve işletmeyle güçlü bir kimlik tanımlamasını gerektiren tutumsal bağlılığı içermektedir. Yüksek kalite; çalışanların yönetilmesi ve çalışanlara yatırımı içeren, mal ve hizmetlerin kalitesini belirleyen yönetsel davranışın tüm yönlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Esneklik ise; fonksiyonel esnekliği içermekte ve gelişimi yönetmek için örgütsel kapasiteye uyabilen örgüt yapısının varlığını gerektirmektedir.

Guest (1997) İKY ile ilgili üç farklı anlam içeriğini veya teoriyi ortaya koyar: stratejik, açıklayıcı ve normatif. İKY'nin stratejik teorileri bir dizi dışsal unsuru vurgular ve İKY'yi bağımlı bir değişken olarak ele alır. Bu teoriler, İKY üzerinde etkili olan temel çevresel etkenleri sınıflandırır ve tanımlar. Bu etkilere karşı İKY'nin nasıl konumlanması ve mükemmel performansa nasıl ulaşılması gerektiğini öngörürler. Örgütsel yapı ve politikalar uygun stratejilerin kaynağı ve kısıtlarını oluşturur. Strateji seçeneklerinin her birisinin farklı İKY politikalarına adapte edilmesi ve seçeneklerin bazıları arasından seçimler yapılması gerekir. Hipotez; işletme stratejisi, yapısı ve İKY politikası ve uygulamaları arasındaki uyumun mükemmel performansa götüreceğidir. Açıklayıcı teoriler, alanın geniş bir kısmını yakalamaya çalışır. Bunlar, İKY politikaları, uygulamaları ve dört anahtar çıktığı kapsar. Sistem yaklaşımına bağlı kalınarak yani girdiler ve çıktılar sınıflandırılarak ve alanın haritası çıkarılarak düzeyler arası ilişkiler tanımlanır. Burada tekilci yaklaşımın izleri görülür. Zira çıkarlar ve değerlerin ortak olduğu söylenir veya çıkar farklılıkları ampirik olarak bilirse dahi bunların dengelenmesi gerektiği vurgulanır. Bu teoriler, paydaş (stakeholder) yaklaşımı şeklinde de ifade edilebilir. Normatif teoriler ise, İKY'nin en iyi yönetim şekli olduğunu daha emredici bir kimlikle vurgular. Özellikle örgütsel bağlılık ve örgütsel içirme konuları teorinin merkezinde yer alır.

Bireysel ve örgütsel performansın kaynağı olan memnuniyet ve örgütsel bağlılığın tek anahtarının İKY olduğu sıklıkla söylenir.

Değişen çevre koşulları, yönetim anlayışındaki değişimin anahtar unsuru olarak değerlendirilmektedir. Çevrenin taleplerinin sürekli değişmesi, ona adaptasyonu hem zorlaştırmakta, hem de zorunluluk haline getirmektedir. Bu yüzden ki, insan faktörü diğer faktörlere nazaran, işletme için en önemli faktör olarak görülmektedir. Artık, işçilerden, örgüt için maksimum faydayı vermesi beklenmektedir. İKY, bu amacı gerçekleştirmedeki, en önemli araç olarak ele alınmaktadır (Sims, 2002: 1). İKY ile birlikte, insan kaynağının bir maliyet değil bir değer olarak görüldüğü sıklıkla dile getirilir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988: 456). İnsanın, değer temelli bir kaynak olarak görülmesiyle birlikte, firmalarca rekabette öne çıkmanın ön koşulu olarak insan kaynağının etkin kullanılması belirlenir. Bu, stratejik İKY ile bağlantı kurmaya yardımcı olur (Wright vd., 2001).

İKY, bugün neredeyse bütün orta ve büyük işletmelerde bir *departman* olarak yerini almıştır. Fakat İKY aniden ortaya çıkmış bir yaklaşım değildir, İKY birimleri personel yönetimi birimlerinin, İKY kitapları personel yönetimi kitaplarının ve İKY yaklaşımı personel yönetimi yaklaşımının yerini almıştır. Personel yönetimi birimlerinin geçmişi 1800'lü yıllara dayanır. Birimin temel görevi en uygun kişileri işe almak ve bunu mümkün olduğunca az maliyetle yapmak olmuştur (Springer ve Springer, 1990: 41). Bu temel görevin yanında bazı "refah" programları ile işçilerin konforu sağlanmaya çalışılmıştır (Kaufman, 2007). Bu iki nedenle yapılmıştır: paternalizm (veya sendikadan önce davranma güdüsü) ve emek problemidir.

Kesin olan şudur ki; personel yönetimi tabelalarının yerine, İKY tabelaları asılmıştır. Tabela değişse dahi, personel yönetiminden kalan pek çok iş, İKY birimleriyle sürdürülmektedir. Yine kesin olarak şu söylenebilir ki; İKY birimlerinin yaptığı işlerin üstüne başka işler eklenmiştir. Performans değerlendirme, kariyer geliştirme, danışmanlık, eğitim gibi işler bunlardan bazılarıdır. Bu sorunu, Boxal vd. (2007) İKY'yi üçe ayırarak çözer: mikro İKY, stratejik İKY ve uluslararası İKY. Burada, personel yönetimi ve onun uzantısı olan işler için mikro İKY kavramı uygun görülmektedir.

Şüphesiz bu yeni çalışma alanlarının eklenmesiyle birlikte ve genel olarak; İKY, personel yönetiminden birtakım farklılıklar içerir. Buradaki temel iddia İKY'nin bir anlayış farkı ortaya çıkarmasıdır. Bu anlayıştaki temel vurgu, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için en önemli kaynağın "insan" yani "beşeri sermaye" olduğu vurgudur (Enhert, 2009: 3). Bunun rekabet baskısıyla yakından ilgili olduğu dile getirilmekte ve 1980 sonrası insan kaynağının öneminin arttığına vurgu yapılmaktadır.

## **Yaygın Söyleme Alternatif Bir Söylem: Yumuşak ve Sert İKY**

İKY'nin aşikar yeniliği gerçekten de insan kaynağına vermiş olduğu önem midir? İnsan kaynağına verilen önem, esas itibarıyla personel yönetimi, endüstri ilişkileri veya çalışma ilişkileri literatüründe çok daha önce anlaşılmıştır. Hatta Taylor bile

insanın en önemli kaynak olduğunun bilincindedir. İKY'nin aşikar yeniliği, 1980 sonrası ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurmaya çalışan işletmelerde önemli bir kolluk kuvveti vazifesi görmesidir. Bu vazifeye için olarak İKY, rekabeti sekteye uğratan bazı kısıtların kaldırılmasında ideolojik bir hareket özelliği taşır. Özellikle kolektivizm yerine bireysellik, çoğulculuk yerine tekilcilik inşa etmeye çalışması bu söyleme kanıt oluşturur.

Personel yönetiminden İKY'ye keskin bir geçiş olduğu da söylenemez. Yanıltıcı olan, personel yönetimi tabelalarının yerine İKY tabelalarının ani bir şekilde asılmasıdır. İKY'nin benimsenmesi, iş odaklı bakış açısının aniden bırakılıp insan odaklı bir bakış açısına geçilmesine yol açmamıştır. Aynı şekilde, stratejik planlamaya önem verilmesi birdenbire iç planlamanın terki anlamına gelmemiştir. İKY'nin, personel yönetiminden temel farkı, insan kaynağına yapmış olduğu vurgu değil var olan özelliklerinin yanına örgütsel etkinliği eklemiş (Mahoney ve Deckop, 1986: 227) veya örgütsel etkinliğe verilen önemi arttırmış olmasıdır.

Torrington'a göre İKY'nin doğası açık değildir (Blyton ve Turnbull, 1992:3). Eğer İKY bir teori olarak kabul edilirse, onun tanımlama ve öngörme kabiliyeti hakkındaki beklentiler de yükselmek zorundadır. Akademisyenlerin İKY'nin statüsünü doğrulamak için ampirik kanıt bulamamaları onları hayal kırıklığına uğratmaktadır. Böylece İKY'nin "teori" olarak kabulüne karşı çıkışlar ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, uygulamada, yöneticiler İKY teorisini büyük bir memnuniyetle karşılamakta ve onun öngörü yeteneğine inanmaktadırlar. Bunlar, İKY'nin iç tutarlılığı veya teorik yeterliliği ile ilgilenmekten ziyade pratik faydalarına yönelmektedirler. İKY, bu noktada bir "alet takımı"na benzetilmektedir (Noon, 1992: 29).

İKY'nin doğası ile ilgili ciddi kafa karışıklığı mevcuttur. Kane (1996) İKY'yi on farklı kavramla birlikte kullanmaktadır: stratejik İKY, tekilci İKY, kaynak temelli İKY, vb... Collings ve Wood (2009: 5) ise İKY'nin dört farklı tanımını özetlemiştir: Birincisi, İKY birbirine meydan okuyan iki boyuttan oluşmaktadır: Bunlar yumuşak İKY ve sert İKY'dir. Her iki boyut da birbirinden oldukça farklı yaklaşımları tasvir eder. İkincisinde, İKY, yumuşak ve sert İKY'nin dengelenmesini arzulayan bir içeriğe sahiptir. Buna yönetim ve işçinin çıkarlarının dengelenmesi de denilebilir ki bu yaklaşım paydaş (shareholder) yaklaşımı şeklinde de ifade edilebilir. Üçüncüsüne göre, İKY eski şişede yeni bir şaraptır: İKY geleneksel personel yönetiminden çok az farklılık içerir. Dördüncüsü, İKY kolektif veya bireysel olarak insanın yönetilmesiyle ilgilidir.

İKY'nin, bazılarının göre birbiriyle çelişen bazılarının göre birbirini tamamlayan yönleri vardır. İKY'nin yumuşak yüzü ile sert yüzü arasında yapılan ayırım bu yönlerden en çok kullanılanıdır. Bunun yanında, Avrupa tarzı ve ABD tarzı İKY, yaygın ve eleştirel İKY, stratejik ve katılımcı İKY, akademik ve uygulamacı İKY şeklinde ortaya koyulan ayırımlar da vardır. Boxal (2007) ise İKY'yi üçe ayırır: bürokratik model, piyasa modeli ve klan modeli. Bu ayırımlar, birbiriyle ilişkili olmakla birlikte bazı yönleriyle ayrılmaktadır.

Boxal ve Purcell (2003) İKY'nin iki yönünü iki farklı gelenekle açıklar: Amerikan tarzı ve Avrupa tarzı. Amerikan tarzı İKY'den anlaşılması gereken, onun yönetimi olduğudur. Bu, yönetsel değerlerin işçilere geçirilmeye çalışıldığı bir sistemi düşünmemizi sağlar. Burada, yönetsel kararların önündeki engellerin koşulsuz olarak bertaraf edilmesi gerektiği vurgulanır. Avrupa tarzı ise, endüstri ilişkileri geleneğiyle doğrudan bir çatışma içerisine girmez. Bu, toplumsal aktörlerin, sendikaların, işçilerin ve devletin çıkarlarının dengelenmesi gerektiği yönünde güçlü bir içeriğe sahiptir. İKY'nin en iyi yönetim metodu olduğuna Avrupa tarzı içinde kuşkuyla bakılır.

Greenwood (2002: 262), bu ayrımı biraz daha ileri götürür: Yaygın (mainstream) İKY ve eleştirel (critical) İKY. Yaygın İKY; ABD kökenlidir ve bireyselci, tekilci, uygulamacıya dönük önerileri olan, ampirik araştırmaya dayalı, pozitivist metodolojiyi kullanan, İKY'nin değerli bir araç olduğu yönünde güçlü bir içeriğe sahip olan ve güç eşitsizliğini arttıran bir çerçeveyi tasvir eder. Eleştirel İKY ise, İngiltere kökenli, kolektivist, çoğulcu, akademik yönelimli, kavramsal araştırmaya dayalı, sosyal inşacı metodolojiyi kullanan, İKY'yi bir denetim aracı olarak gören ve güç eşitsizliğini sorgulayan bir çerçeveyi tasvir eder. Bu ayrımlar, esas itibarıyla İKY'nin uygulamada ülkeden ülkeye önemli farklar içerdiğini (Pieper, 1990) göstermektedir.

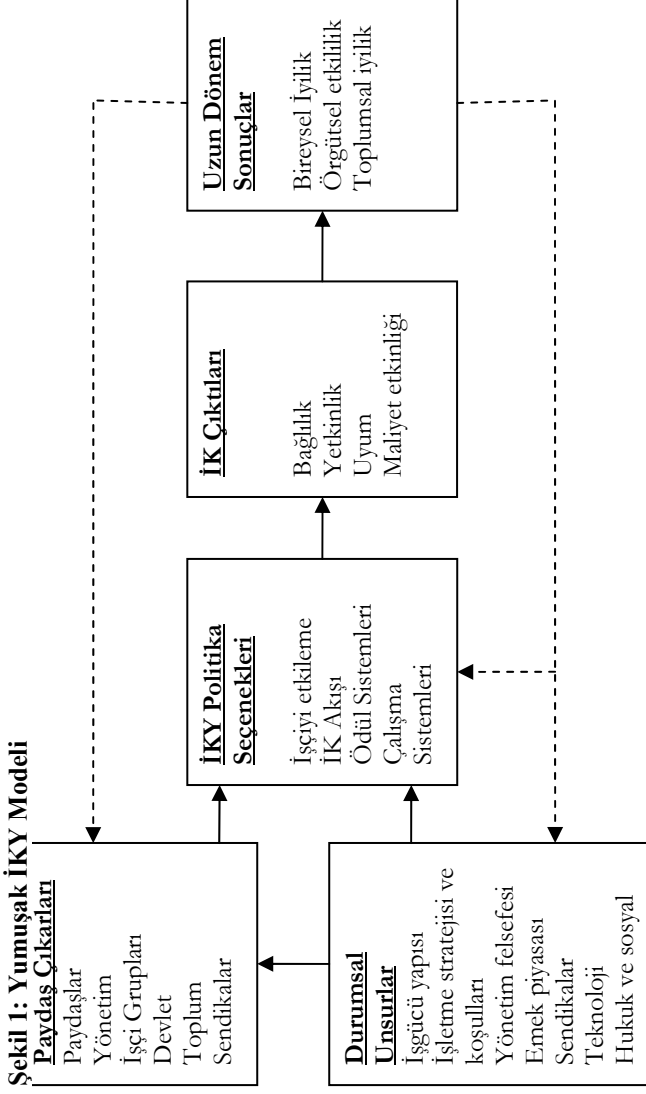
İKY'nin tanımlanması, kolay gibi görünmesine rağmen bazı zorluklar içermektedir. Blyton ve Turnbull (1992: 2)'un bu zorluk hakkındaki tespiti yerindedir. Onlara göre, İKY uygulamacılar ile akademisyenler arasında farklı anlamlar ihtiva etmektedir. Bunu retorik ile gerçeklik arasındaki fark olarak da ifade edebiliriz. İKY tanımlamalarından en faydalı olanı, analitik bir bakış açısı sağlaması bakımından, 1987 yılında Storey tarafından yapılan yumuşak ve sert İKY ayrımıyla ilgilidir. Daha evrensel özellikler taşıyan bu ayrımda; yumuşak İKY çalışanların memnun edilmesi ve onların bu memnuniyetle performanslarının artırılması gerektiğinin altını çizerken, sert İKY örgütün stratejik hedeflerine bu memnuniyetten daha çok vurgu yapar. Bir diğer deyişle, yumuşak İKY'de çalışanlar birer amaçken, sert İKY'de birer araca dönüşmektedir (Guest, 1999: 6). Michigan ve Harvard Üniversiteleri'nin söylemleri arasındaki ton farklılığını esas alan bu ayrım şüphesiz faydalı bir gözlem sağlamaktadır. Bu ayrım, gerçeklik (veya uygulama) ile retorik (veya söz) arasındaki boşluğu görmemizi sağlar (Blyton ve Turnbull, 1992; Boxal ve Purcell, 2003; Druker vd., 1996; Gill, 1999; Guest, 1999; Keenoy, 1997; Legge, 1995).

Fox (1974)'un tipolojisindeki tekilcilik, yönetsel tercihler olarak ele alındığında İKY için anlamlı içerikler taşımaktadır. Bunu iyi bir şekilde sunan Wilton (2010) tekilcilik yaklaşımının iki yönünü vurgulamıştır. Birincisi otoriter yönetimi tarzıdır. Bu tarz, kontrol ve disiplini öne çıkarıp sendikaya karşı açık bir düşmanlık besler. Bunun diğer ismi daha önce de ifade edilen sert İKY'dir. Tekilciliğin bir başka seçeneği paternalizmdir. Firmayı bir "aile" yapma çabasını taşıyan bu yaklaşımda, işçilerin birer üye olarak algılanması durumu söz konusudur.

Buna yumuşak İKY denmesinde bir sakınca yoktur. Bu yaklaşımda, bir ikame etkisi söz konusudur. Sendikanın yerine İKY'yi ikame etmek, bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, sendikaya karşı açık bir düşmanlık izleyen sert İKY'ye karşılık, gizliden bir düşmanlık izleyen yumuşak İKY modeli ortaya çıkmış olmaktadır.

Sert İKY'yi anlamak görece kolaydır. Şekilde de görüleceği gibi işçiler bir kaynaktır ve bunlar öncelikle seçilir, performansı iyi olanlar ödüllendirilir iyi olmayanlar geliştirilir veya kovulur. Yumuşak İKY de eğer üzerinde çalışılırsa anlaşılması mümkün olabilir. Fakat her ikisinin de tek bir yönetim biriminin içinde gömülü olabileceğini anlamak oldukça zorlayıcı görünmektedir. Yönetim tarzı veya örgüt kültürünün etkisiyle, herhangi bir işletmede İKY'nin bu iki özelliğinin bir ortalaması vücut bulur. Bu durumda, genel olarak, ortalama hangi tarafa daha yakın olur?

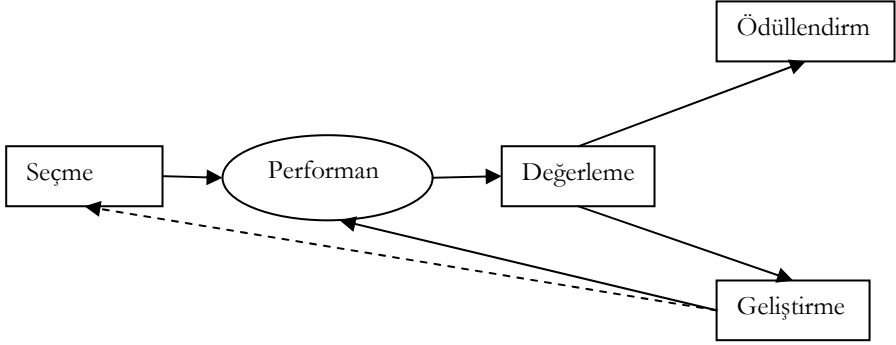




Kaynak: Paauwe ve Boon, 2009: 42

Bu soru bir başka soruyu gündeme taşır: Yumuşak İKY gerçekten yumuşak mıdır? Soru, esasen, retorik ile gerçeklik arasındaki boşluğu hatırlatmak için sorulmuştur. Soruyu açık bir şekilde cevaplamak mümkün olmasa da, uygulamada İKY'nin yumuşaklığı konusunda derin şüpheler olduğu kesindir. Şüpheciler, yumuşak İKY için çarpıcı benzetmeler yapmaktadırlar: *kadife eldiven içinde demir yumruk* (Collings ve Wood, 2009: 2) veya *koyun postu giymiş bir kurt* (Greenwood, 2002: 264).

### Şekil 2: Sert İKY Modeli



**Kaynak:** Paauwe ve Boon, 2009: 43

Bu şüpheler, İKY'nin yeni bir yaklaşım olduğu konusunda tereddütler yaratmaktadır. Taylorcu geleneğe bağlı kalınıp üretilen bir takım kavramlarla yönetimin gücü ve ayrıcalığı arttırılmaya çalışılmakta olduğu dile getirilmektedir. Legge (1995, 2001) İKY'nin geleneksel personel yönetiminden hangi boyutta farklılık içerdiğini sorgular. Ona göre, emek süreci ve çalışma ilişkilerinde bazı değişimler olsa da, bunlar kapsamlı ve yeni bir çalışma felsefesinden ziyade sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki kısıtlar ve fırsatlara verilen faydacı tepkilerle ilgilidir. Personel yönetiminin normatif modeli ile İKY'nin yumuşak modeli arasındaki farksızlık İKY'nin yeni bir yaklaşım olarak görülmesini tutarsız hale getirmektedir.

## Sonuç: İkame Etkisi mi?

Endüstri ilişkileri yerine İKY ikame edilebilir mi? Esasen, bu çalışmanın buraya kadar olan kısmı bu soruya cevap vermektedir. Bu anlamda sorunun cevabı kesinlikle 'hayır'dır. Zira endüstri ilişkileri, bağımlılık üzerine kurulu bir istihdam ilişkisini inceleyen ve bu ilişkiyi asimetrik bir ilişki olarak gören bir yaklaşım olarak resmedilmiştir. Bu bakış açısı, endüstri ilişkilerinin bariz farkını ortaya koyan bir çerçevedir. Bunun yanında endüstri ilişkileri genel olarak çoğulcu bir karakterdedir ve ortak düzenlemeye, sosyal ve demokratik haklara ve çıkar farklılığına dayalı bir çalışma ilişkisine angajedir. Buna karşılık İKY bireyselci ve tekilci bir ideolojiye

sahiptir ve tek yanlı bir fonksiyonudur. Daha önemlisi oldukça belirsiz ve kararsız bir doğası vardır. Belki de daha önemlisi teorik yeterliliği tartışmaya açıktır.

İddiaya göre, İKY örgütsel bağlılık yaratarak, iş tatminini yükselterek ve işçilere çeşitli 'ses' mekanizmaları sağlayarak sendikayı ihtiyaç dışı bırakmaktadır (Fiorito, 2001; Machin ve Wood, 2005). 1980 sonrası geleneksel endüstri ilişkileri kurumları ve mekanizmalarında meydana gelen geri çekilmeler sonrası, özellikle stratejik seçim yaklaşımının etkisiyle endüstri ilişkileri aktörlerine bazı stratejik tercihler veya öğütler verilmektedir. Bunlardan öne çıkanı, hem işverenlerin hem de işçilerin (veya sendikaların) daha işbirlikçi bir çalışma ilişkisi ortaya çıkarmalarına yönelik öğütlerdir (Kochan ve Osterman, 1994).

Endüstri ilişkilerinin sadece sendikacılıkla ilgili dar bir alan olmadığı vurgusu daha önce yapılmıştı. Bu durumda, İKY sendikayı ihtiyaç dışı bıraksa bile, endüstri ilişkileri için temel bulgu, sendikalı bir çalışma ilişkisinden sendikasız bir çalışma ilişkisine geçildiğidir. Böylece işçi ile işveren arasındaki ilişki, görece simetrik bir ilişkidir yine görece asimetric bir ilişkiye geçer. Fakat İKY'nin sendika yerine ikame olmasında da önemli sorunlar vardır.

İKY örgütsel bağlılığı arttırmakta mıdır? Bu tartışmaya açık bir sorudur. Zira örgütsel bağlılığın, büyük bir olasılıkla en önemli belirleyicisi karşılıklılık ilkesine dayanan güven ortamıdır (Baruch, 1998). İşçilerden beklemedikleri karşılığında yönetim veya işveren ne kadar işçilerine bağlıdır (Mowday, 1998: 392)? Daha iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha çok güven anlamına gelmemektedir (Badigannavar ve Kelly, 2005: 531). İKY, bağlılığı yerleştirmeye dönük politikalar üretebilir. Fakat bunlar esas itibarıyla işçilerin güven sorununu çözemeyebilir. Sahte işletme uygulamaları, bir diğer deyişle İKY'nin belirsiz doğası, işçileri bir güven problemi içine angaje edebilir. Şüphesiz ki adaletle yapılan işlemler örgütsel bağlılığı artırabilir. Örgütsel bağlılığın devamlılığında İKY değerli de olabilir fakat bu ne doğrudan ne de koşulsuz bir önermedir (Meyer ve Smith, 2000). Özellikle söylemdeki İKY ile uygulamadaki İKY arasındaki fark örgütsel bağlılıktaki belirleyici unsurdur (Ogilvie, 1986). Örgütsel bağlılığın azaldığını gösteren emareler de ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın şiddetlenmesi, gözetim ve denetimin artması bu bağlamda belirleyici bir unsur olarak ele alınmaktadır (Gallie vd., 2001).

İşverenlerin ve yöneticilerin bitmek bilmeyen esneklik ihtiyaçları bu söylemde daha belirgin bir sorun oluşturmaktadır. Zira esnek çalışma ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu vakadır (Bardasi ve Francesco, 2003: 14; Cohany, 1996: 31; Kalleberg, 2000: 358; Klee, 1986: 366). Bu durum özellikle iş güvencesizliğinin arabuluculuğu ile ortaya çıkmaktadır (Cheng ve Chan, 2008; Clark, 2005; Davy vd., 1997; Dekker ve Schaufeli, 1995; Rose, 2005; Zeytinoglu vd., 2013). Bu durumda esneklik, örgütsel bağlılığı yakalamada temel bir sorun alanı değil midir? Aynı söylem içinde, sendikacılığın iş tatminsizliğine bağlı bir olgu olduğu vurgulandığına göre, ortaya çıkan manzarada sendikacılığı kuvvetlendirici emareler doğmamakta mıdır? Gerçekten de ortaya çıkan iş güvencesizliği ve iş tatminsizliğinin daha yüksek bir örgütlenme için işçileri ve sendikaları

cesaretlendirebileceği konuşulmaktadır (Bender ve Slaone, 1999; Cranford ve Ladd, 2003; Pollert, 2010; Wills, 2001).

Böylece sendikacılık ile iş tatminsizliği arasında kurulan bağlantıda, sendikal yoğunluk göstergelerinden 'sendika ihtiyacı' göstergelerine terfi edilebilir. Bu noktada sorulması gereken soru, "sendika ihtiyacı geçmişe oranla bugün azalmış mıdır?" şeklinde olmalıdır. Bu soru başka bir ifadeyle de sorulabilir: "sendika talebi geçmişe oranla bugün azalmış mıdır?". Son yıllarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, sanılanın aksine sendikaya olan talep artmaktadır (Freeman, 2007; Turner ve D'art, 2012). Fakat hali hazırda bu talebin üyeliğe dönüşümünü engelleyen güçlü bir işveren direnci bulunmaktadır (Bronfenbrenner, 2009; Bronfenbrenner ve Juravich, 1994; Gall, 2004; Gall ve McKay, 2001; Freeman, 2007; Freeman ve Kleiner, 1988; Kelly, 1998; Moody, 2009; Robinson, 2008; Roche, 2001; Waddington ve Whitson, 1997). Yani ikame etkisi değil baskı etkisi sendikasızlaştırma stratejilerinde daha belirgin bir rol oynamaktadır. Bu durum, İKY'nin yumuşaklığı konusundaki tereddütleri arttırmaktadır.

Sonuç itibarıyla endüstri ilişkileri ile İKY'nin ikame edilemezliğini açık bir şekilde ortaya koyan referans noktaları şu şekilde özetlenebilir (Blyton ve Turnbull, 2004: 11-12):

- İKY, emek problemine karşı işverenin çözümlerini vurgularken, endüstri ilişkileri daha toplumsal çözümler önerir.

- İKY, firma içine odaklanırken, endüstri ilişkileri piyasa, sınıf ve refah gibi örgüte dışsal olan unsurlara odaklanır.

- İKY'nin birincil hedefi örgütsel rekabet iken, endüstri ilişkileri bu hedefi işçi refahı ile kombine eder.

- İKY işçi ile işveren arasında çıkar birliği yaratma üzerine odaklanırken, endüstri ilişkileri çatışan çıkarlar üzerine odaklanır.

- İKY, yönetimi pozitif çalışma çıktılarının birincil katkı sağlayıcısı olarak görür, sendikaları ve devlet müdahalesini nadiren uygun bulur ve genellikle onları gereksiz birer kısıt olarak ele alır. Oysa endüstri ilişkileri, yönetimin sınırlarını görür ve sendika müdahalesi ve devlet düzenlemesini uygun bulur.

## KAYNAKÇA

- Ackers, P. (2002). Reframing Employment Relations: The Case for Neo-Pluralism. *Industrial Relations Journal*, 33(1), 2-19.
- Ackers, P. (2007). Collective Bargaining as Industrial Democracy: Hugh Clegg and the Political Foundations of British Industrial Relations Pluralism. *British Journal of Industrial Relations*, 45(1), 77-101.
- Ackers, P., & Payne, J. (1998). British Trade Unions and Social Partnership: Rhetoric, Reality and Strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 529-550.
- Ackers, P., & Wilkinson, A. (2005). British Industrial Relations Paradigm: A Critical Outline History and Prognosis. *The Journal of Industrial Relations*, 47(1), 443-456.
- Badigannavar, V., & Kelly, J. (2005). Why Are Some Union Organizing Campaigns More Successful Than Others. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 515-535.
- Bardasi, E., & Francesco, M. (2003). *The Impact of Atypical Employment on Individual Wellbeing: Evidence from a Panel of British Workers*. Essex: Institute of Social and Economic Research University of Essex.
- Baruch, Y. (1998). The Rise and Fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, 17(2), 135-143.
- Bender, K. A., & Sloane, P. J. (1999). Trade Union Membership, Tenure and the Level of Job Insecurity. *Applied Economics*, 31, 123-135.
- Blain, A. N., & Gennard, J. (1970). Industrial Relations Theory: A Critical Review. *British Journal of Industrial Relations*, 8(3), 359-407.
- Blyton, P., & Turnbull, P. (1992). HRM: Debates, Dilemmas and Contradictions. P. Blyton, & P. Turnbull içinde, *Reassessing Human Resource Management* (s. 1-15). London: SAGE Publication.
- Blyton, P., & Turnbull, P. (2004). *The Dynamics of Employee Relations* (3 b.). London: Palgrave Macmillan.
- Boxal, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Boxal, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. P. Boxal, J. Purcell, & P. Wright içinde, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (s. 1-18). Oxford: Oxford University Press.
- Bronfenbrenner, K. (2009). *No Holds Barred: The Intensification of Employer Opposition to Organizing*. Washington: Economic Policy Institute.
- Bronfenbrenner, K., & Juravich, T. (October 1994). *The Impact of Employer Opposition on Union Certification Win Rates*. Washington: Economic Policy Institute.
- Budd, J. W., Gomez, R., & Meltz, N. M. (2004). Why a Balance is Best: Pluralist Industrial Relations Paradigm of Balancing Competing Interest. B. E. Kaufman içinde, *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (s. 195-227). New York: Industrial Relations Research Association, Cornell University Press.

- Cheng, G. H., & Chan, D. K. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272-303.
- Clark, A. E. (2005). Your Money or Your Life: Changing Job Quality in OECD Countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 377-400.
- Clegg, H. A. (1975). Pluralism in Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 13(3), 309-316.
- Clegg, H. A. (1979). *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain* (3 b.). Oxford: Blackwell.
- Cohany, S. R. (1999). Alternative Work Arrangements: Workers in Alternative Employment Arrangements. *Monthly Labor Review*, 31-45.
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human Resource Management: A Critical Approach. D. G. Collings, & G. Wood içinde, *Human Resource Management: A Critical Approach* (s. 1-16). London: Routledge.
- Cradden, C. (2011). *Unitarism, Pluralism and the Rest*. Geneve: Universite de Geneve, Working Paper, No. 7.
- Cranford, C. J. (2003). Community Unionism: Organising for Fair Employment in Canada. *Just Labour*, 3, 46-59.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 323-349.
- Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study. *Australian Psychologist*, 30(1), 57-63.
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A., & Mayne, L. (1996). Beetwen Hard and Soft HRM: Human Resource Management in the Construction Industry. *Construction Management and Economics*, 14, 405-416.
- Dunlop, J. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York: Hart.
- Edwards, P. (2003). The Employment Relationship and Field of Industrial Relations. P. Edwards içinde, *Industrial Relations: Theory and Practice* (s. 1-36). Malden: Blackwell Publishing.
- Enhert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Berlin: Physica-Verlag.
- Farnham, D., & Pimlott, J. (1995). *Understanding Industrial Relations* (5 b.). New York: Cassell.
- Fiorito, J. (2001). Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation. *Journal of Labor Research*, 22(2), 335-354.
- Flanders, A. (1967). Collective Bargaining: A Theoretical Approach. *First World Congress of the International Industrial Relations Association*. Geneva.
- Fox, A. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: HMSO.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Power, Work and Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Freeman, R. B. (2007). *Do Workers Still Want Union? More Than Ever*. Washington: Economic Policy Institute.

- Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (1988). *Employer Behavior in the Face of Union Organizing Drives*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Frege, C., Kelly, J., & McGovern, P. (2011). Richard Hyman: Marxism, Trade Unions and Comparative Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 49(2), 209-230.
- Gall, G. (2004). British Employer Resistance to Trade Union Recognition. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 36-53.
- Gall, G., & McKay, S. (2001). Facing 'Fairness at Work': Union Perception of Employer Opposition and Response to Union Recognition. *Industrial Relations Journal*, 32(2), 94-113.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-97. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1083-1101.
- Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2006). Employment Relationships: Ideology and HRM Practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1190-1208.
- Gill, C. (1999). Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate the Gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management. *Working Paper Series, RMIT Business, WP 99/13*.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 261-278.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 14(5), 503-521.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (1999). Human Resource Management - the Workers' Verdict. *Human Resource Management Journal*, 39(2), 207-236.
- Hyman, R. (1978). Pluralism, Procedural Consensus and Collective Bargaining. *British Journal of Industrial Relations*, 16(1), 16-40.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kane, R. L. (1996). HRM: Changing Concepts in A Changing Environment. *International Journal of Employment Studies*, 4(2), 115-177.
- Kaufman, B. E. (2001). The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations. *Human Resource Management Review*, 11, 505-533.
- Kaufman, B. E. (2004). *Global Evolution of Industrial Relations*. Geneva: ILO.
- Kaufman, B. E. (2008). Paradigms in Industrial Relations: Original, Modern and Versions in-between. *British Journal of Industrial Relations*, 46(2), 314-339.
- Keenoy, T. (1997). Review Article: HRMism and the Languages of Representation. *Journal of Management Studies*, 34(5), 825-841.

- Keller, B. (2005). The Industrial Relations Field in Germany: An Empirical and Comparative Analysis. *Advances in Industrial & Labor Relations*, 14, 239-277.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- Kelly, J. (2004). Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooperation and Compliance. *Industrial Relations*, 43(1), 267-292.
- Klee, A. R. (1986). Worker Participation in Japan: The Temporary Employee and Enterprise Unionism. *Comparative Labor Law*, 365, 365-403.
- Kochan, T. A., & Osterman, P. (1994). *Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labour, Management and Government*. Boston: Harvard University Press.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Legge, K. (2001). Human Resource Management: A Critical Analysis. J. Storey içinde, *New Perspectives on Human Resource Management* (3 b., s. 19-40). London: Thomson Learning.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- 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.
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM). *1986 Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Moody, K. (2009). Union Organising in the US: New Tactics, Old Barriers. G. Gall içinde, *The Future of Union Organising: Building for Tomorrow* (s. 10-27). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Noon, M. (1992). HRM: A Map, Model or Theory? P. Blyton, & P. Turnbull içinde, *Reassessing Human Resource Management* (s. 16-32). London: SAGE Publication.
- Ogilvie, J. R. (1986). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. *Group and Organization Studies*, 11, 335-359.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A Critical Review. D. G. Collings, & G. Wood içinde, *Human Resource Management: A Critical Approach* (s. 38-54). London: Routledge.
- Pieper, R. (1990). Introduction. R. Pieper içinde, *Human Resources Management: An International Comparison* (s. 1-26). Berlin: Walter de Gruyter.



- Pollert, A. (2010). Spheres of Collectivism: Group Action and Perspectives on Trade Unions among the Low-Paid Unorganized with Problems at Work. *Capital & Class*, 34(1), 115-125.
- Provis, C. (1996). Unitarism, Pluralism, Interests and Values. *British Journal of Industrial Relations*, 34(4), 473-495.
- Robinson, I. (2008). What Explains Unorganized Worker's Growing Demand for Unions? *Labor Studies Journal*, 33(3), 235-243.
- Roche, W. K. (2001). Accounting for the Trend in Trade Union Recognition in Ireland. *Industrial Relations Journal*, 32(1), 37-54.
- Rose, M. (2005). Job Satisfaction in Britain: Coping with Complexity. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 455-467.
- Sims, R. R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. London: Quorum Books.
- Springer, B., & Springer, S. (1990). Human Resource Management in the U.S. - Celebration of its Centenary. R. Pieper içinde, *Human Resource Management: An International Comparison* (s. 41-60). Berlin: Walter de Gruyter.
- 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.
- Waddington, J., & Whitson, C. (1997). Why Do People Join Unions in a Period of Membership Decline? *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 515-546.
- Wills, J. (2001). Community Unionism and Trade Union Renewal in the UK: Moving beyond the Fragments at Last? *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26(4), 464-483.
- Wilton, N. (2010). *An Introduction to Human Resource Management*. London: SAGE Publication.
- Wood, S. (1995). The Four Pillar of HRM: Are They Connected? *Human Resource Management Journal*, 5(5), 49-59.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Yıldırım, E. (1997). *Endüstri İlişkileri Teorileri*. Sakarya: Değişim.
- Zeytinoğlu, I. U., Yılmaz, G., Keser, A., İnelmen, K., Uygur, D., & Özsoy, A. (2013). Job Satisfaction, Flexible Employment and Job Security among Turkish Service Sector Workers. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 123-144.

