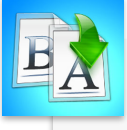


# ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜNCEL GELİŞMELER



## İÇİNDEKİLER

- Yönetimde Etkinleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimine Evrilme
- İstihdam Şekillerinin Değişmesi
- Devletin Rolünün Değişmesi
- İş yerinde Örgütlenme ve Yeni Sendikal Stratejiler



## HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Çalışma ilişkilerinde temel dönüşüm alanlarını açıklayabilecek,
- Küreselleşme olgusuna bağlı olarak ortaya çıkan dönüşümü izah edebilecek,
- Kariyer geliştirme mantığındaki değişimi hissedebilecek,
- Dezavantajlı grupların iş yaşamında önceliklendirilmesini açıklayabilecek,
- Sendikal hareketlerin geleceğine dair yorum yapabileceksiniz.

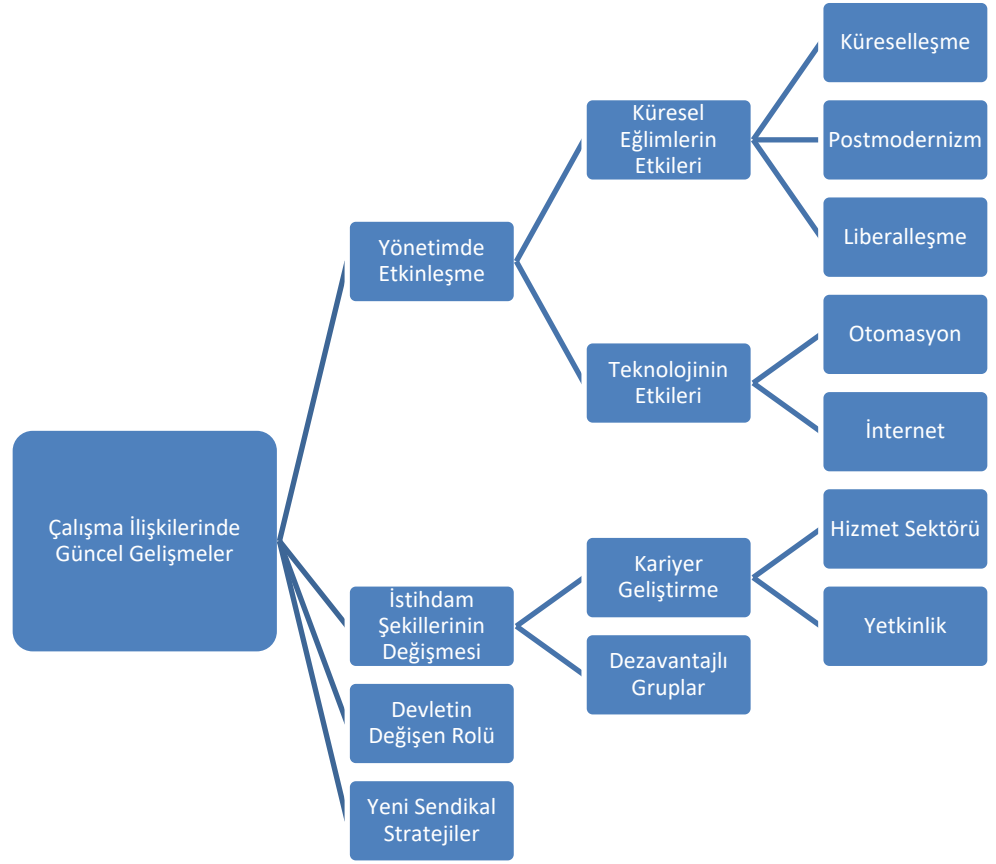


**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

## ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE ETİK

**Prof. Dr. Oğuz TÜRKEY**

## ÜNİTE 12



## GİRİŞ



Günümüzde çalışma ilişkilerini etkileyen en önemli olgulardan biri yönetimin etkinleşmesi olgusudur.

Çalışma ilişkileri alanında görülen güncel gelişmelerin birçoğu geçmişte başlayan bir sürecin bugünkü durumunu gösterir. Söz konusu güncel gelişmeler bugün de sürmektedir. Örneğin, çalışanların yönetime katılma taleplerinin artması, 1990'lı yıllarda önemli idi [1]. Bu durum bugün de sürmektedir; ancak bugün, bu talebin yoğunluğunu belirleyen başka gelişmelerin olduğunu ifade etmek gerekir. Örneğin, 1990'lı yıllarda çalışma ilişkilerinin tek taraflı düzenlenmesine karşı olarak çalışanların da yönetimde söz hakkı olması gerektiği üzerinde durulurken bugün, çalışanın yönetime katılması işletmenin varlığını devam ettirmesi bakımından hayati önemde görülmektedir. Çalışanların işletme yöneticilerinin aldığı kararlarda söz sahibi olmaları, bu kararların uygulanması aşamasında daha istekli olmaları sonucunu doğurmaktadır.

21. yüzyılın ilk çeyreğinde teknolojik gelişmelerin hızının artması ve bu teknolojilerin iş alanlarına uygulanması, örgüt yapılarını ve işle ilgili bütün organizasyonları değişime uğratmaktadır. Bu değişim, işletmeler için artan rekabet karşısında daha verimli olma gereğini doğurmaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler, esnek üretim anlayışı gibi yeni yönetim teknik ve yaklaşımlarını hayata geçirirken çalışanın işletme yönetimi karşısında konumu önemli oranda değişmektedir. Artan işsizliğin getirdiği baskı ve iş gücünün sayı ve niteliğinin artması, genel anlamda çalışanı güçsüzleştirmiştir. Buna karşın, bireysel gelişimine dayalı olarak konumu güçlenen çalışanlar da vardır. *İşletmelerin, çalışanı herhangi bir girdi olmaktan çok, işi ve değeri üreten en önemli girdi olarak görmeye başlamaları ise çalışana yeniden ama farklı bir boyutta önem verilmesine yol açmıştır.*

Bugün çalışanlar bir birey olarak işletmeyle doğrudan muhatap olmakta, nitelikleri ve katkıları oranında da haklar elde etmektedirler. Bu süreçte çalışma ilişkilerini açıklamakta kullanılan güç, çatışma, toplu pazarlık, devlet müdahalesi vb. kavramlar da yeniden tanımlanmaktadır. Çünkü bütün bu kavramlara geçmişte yüklenen anlam değişmekte, buna bağlı olarak kavramların önem derecesi farklılaşmaktadır. *Örneğin, sanayi toplumu sürecinde çalışma ilişkileri alanında en belirgin ve geçerli görülen anlayış çatışma fikridir.* Ancak günümüzde, çalışma ilişkileri alanında geçmişte yaşanana benzer bir çatışma ortamının var olmadığı da görülmektedir. Bu, geline süre zarfında çatışmanın öneminin bütün taraflarca kabullenildiği ve çatışmanın kurumsallaştırılarak düzenlendiği anlamına da gelmektedir. Bu anlayış post-kapitalist toplumlar için öngörülen bir aşamadır [2].

## YÖNETİMDE ETKİNLEŞME VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE EVRİLME

Günümüzde çalışma ilişkilerini etkileyen en önemli olgulardan biri yönetimin etkinleşmesi olgusudur. İşletmelerde verimliliğin artırılması açısından insan kaynağının öneminin fark edilmesi, bu kaynağın etkin kullanımı adına ilave bir baskı doğurmuştur. 1911 yılında F. Taylor tarafından yayımlanan ve işletme yaşamında insanın önemini ele alan çalışma, modern işletmeciliğin doğuşu olarak kabul edilmektedir. Taylor, çalışan insanın fiziki koşullarındaki bir iyileşmenin iş verimliliği



Geçmişte çalışanların yönetime katılma taleplerine ve işverenlerin buna mesafeli durmalarına karşılık günümüzde işverenler ve yöneticiler çalışanların yönetime katılmasını istemektedir.

üzerindeki etkilerine odaklanmış ve çalışanın içinde bulunduğu koşulların düzenlenmesi üzerinden yönetim pratiğini sorgulamıştır. Ancak, Taylor ve daha sonraki yıllarda gelecek birçok araştırmacı çalışana, üretimde yer alan girdilerden yalnızca bir tanesi olarak bakmıştır.

Günümüzde bu anlayışın değişmiş olduğu görülmektedir. Artık birçok araştırmacının ele aldığı ve birçok işletmecinin de kabul ettiği üzere, insan unsuru üretimde kullanılan en önemli girdidir. O denli önemlidir ki, diğer girdilerin üretim sürecinde işlenmesi ve çıktıya dönüştürülmesi de yine insan kaynağına bağlıdır.

*Özellikle hizmet işletmelerinde, çalışan insan üretilen ürünün bir parçasıdır. Dolayısıyla, çalışan ürünün kalitesini doğrudan belirlemektedir.* Daha etkin süreçlerde daha kaliteli ürünler üretmek ise insan kaynağının etkinliğine bağlıdır. Buna bağlı olarak son yıllarda daha fazla oranda önem verilen takım çalışması, süreç yenileme, kalite yönetimi teknikleri gibi uygulamalar, çalışanı daha fazla oranda işin içine çekmektedir.

*Bazı araştırmacılara göre endüstri ilişkileri alanında görülen gelişmelerin ve teorik anlayışın dönüşmesinin insan kaynakları yönetimine geçişi beraberinde getirmesinden hareketle bu alanın adının da çalışma ilişkileri olarak anılması daha doğru olacaktır* [3]. Bu şekilde bir ele alış sendikalı erkek çalışanlar üzerine odaklanmış bir anlayışın çok daha genişlemesi olarak görülmektedir. Çalışma ilişkilerinin geniş ekonomik aktiviteler içindeki yerini, emek-sermaye arasındaki değişimi yeniden tanımlamak gerekmektedir. Toplumsal yapıdaki dönüşümün analiz edilmesi; sosyoloji, ekonomi, psikoloji, tarih ve siyaset bilimlerinin birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

İnsan kaynağından daha çok yararlanma çabaları, çalışanı sermayedar/yönetici yanında daha değerli kılmaktadır. Diğer yandan, onun fiziksel, duygusal ve zihinsel bütünlüğünü üretim sürecinde daha fazla kullanmakta ve yormaktadır. Verimliliği ve kârı artıran bir işletmede çalışanların bu durumdan fayda sağlayacağı düşünülebilir. Ancak bu, çok nadir karşılaşılan bir şeydir [4].

Bireysel anlamda kazancı artmasa da, çalışanın iş yerinde etkinliği ve önemi artmaktadır. Buna bağlı olarak geçmişte çalışanların yönetime katılma taleplerine ve işverenlerin buna mesafeli durmalarına karşılık günümüzde işverenler ve yöneticiler çalışanların yönetime katılmasını istemektedir. *Yönetime katılan, sorumluluk alan, çözüme katkı sunan ve işletmenin gelişmesine bu yolla da katkı sağlayan çalışanlar, yöneticilerin hem işletme dışı hem işletme içi kaynakları etkin kullanmalarına yardımcı olmaktadır.*

Çalışanların yeteneklerinden en fazla oranda yararlanmak düşüncesi, en önemli kaynak olarak görülen iş gücünün yönetiminde bir etkinleşmeyi gerektirmektedir. Daha verimli olması için çalışanın bir birey olarak hem fiziksel, hem bilişsel, hem de duygusal bütünlüğüne saygı duyulmalıdır. İşte bu anlayış kapsamında şekillenen yeni bir İnsan Kaynakları Yönetimi düşüncesi gelişmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanın en önemli girdi olarak ele alındığı ve fiziksel ve motivasyonel gelişiminin işle birlikte planlandığı, onun niteliklerinin ve gelişim perspektifinin yönetilerek işe aktarıldığı süreçlerin bütünüdür.



İKY yaklaşımı, işletmenin çalışana kaynak olarak bakması anlayışını da beraberinde getirmiştir.

*İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için, yeni insan kaynakları sağlamayı, sahip olduğu insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi süreçleri ise işe alma, elde tutma, ödüllendirme, motivasyon, performans değerlendirme ve ücretlemedir.* Bu süreçler dâhilinde çalışanın, işletmenin bugün olduğu kadar gelecekte de ihtiyaç duyacağı nitelikleri elde etmesi, işletmeye bağlılık geliştirmesi, işine ve iş yerine olumlu bir yaklaşımın temellerini teşkil edecek duygusal ve parasal açıdan tatmin edilmesi gibi konuların izlenmesini ve bu konularda çözümler geliştirilmesini kapsamaktadır.

Çoğu işletmede bu işleri takip eden bir insan kaynakları yönetimi bölümü mevcuttur. Bu bölüm, çalışanların haklarını aramasına yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yöneticinin herhangi bir temsilci vb. ile değil, çalışanla doğrudan ilişki kurmasını ön planda tutmaktadır. Bu bakımdan kolektivist değil, bireyci bir anlayıştır ve sendikal örgütlenmenin önemini son derece azaltmıştır.



Örnek

- Büyük işletmelerin insan kaynağından yararlanmak suretiyle yönetimde etkinleşme amaçlı uygulamalar geliştirdikleri görülmektedir. Örneğin, Hyatt, Hilton, Marriott gibi uluslararası zincir otel işletmeleri, çalışanların birbirleri ile ve yöneticileri ile görüşlerini paylaşabildikleri internet erişimine açık veri tabanları kullanmaktadırlar. Aynı veri tabanları üzerinde bir çalışan için uyum, eğitim, kişisel gelişme, performans izleme gibi İKY süreçleri de takip edilebilmektedir.

*İKY anlayışının sermaye sahiplerince iyi anlaşılması ve taraftar bulması, emeğin piyasa gerçeklerince korunmasını beraberinde getirmiştir.* Bunun yanında, kamu yönetimlerine hâkim olan neoliberal görüşler, devletin çalışma ilişkileri alanına müdahalesini oldukça sınırlandırmıştır. Geriye, devletin belirleyici olmadığı ve kendi hâline bıraktığı bir çalışma ilişkileri sistemi kalmıştır. Diğer taraftan bu durum aynı zamanda kendi bireysel sorumluluğunu yüklenen çalışan ve çalışanı en önemli girdi olarak gören bir işveren anlayışını ortaya çıkarmıştır.

İKY yaklaşımı, işletmenin çalışana kaynak olarak bakması anlayışını da beraberinde getirmiştir. Diğer yandan bu yaklaşım çalışanın işletmeye bağlılığı, verimliliğinin artırılması gibi unsurlara bireysel ihtiyaçlarından daha fazla önem vermesi sonucunu getirmiştir [5]. Kimi araştırmacıya göre insan kaynakları yönetimi anlayışı, sarkacın geri hareketinin bir sonucu olarak üniter anlayışın ve çalışanın daha fazla sömürülmesi anlayışının bir sonucudur [3, 6].

İnsan kaynakları yaklaşımı, nihayet gücün yönetimin elinde toplanmasının hem bir nedeni hem de bir sonucudur. Ancak, günümüz işveren/sermayedar kesiminde çalışana bakışın kısmen değiştiği ve bunun önemli bir ayrım olduğu da söylenmelidir. *1900'lerin başında çalışana bakışın, işe bakışın, teknolojik seviyenin ve teknoloji kullanım alanlarının, liderlik konusundaki*

*algılamanın ve işletme hedeflerinin günümüzden farklı olduğu görülmektedir. 20. ve 21. yüzyıllar arasındaki bu fark Tablo 12.1’de gösterilmiştir.*

**Tablo 12.1.** 20. ve 21. Yüzyıl İşletmeleri Arasında Zıt Yaklaşımlar

	20. yy işletmelerinin yaklaşımı	21. yy işletmelerinin yaklaşımı
<b>İnsan</b>	Teori X: insanlar izlenmesi ve kontrol edilmesi gereken maliyet unsurlarıdır	Teori Y: insanlar değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken işletme varlıklarıdır
<b>İş</b>	Ayrıştırılmış, endüstriyel bazda	Ortak, bilgi temelli projeler
<b>Teknoloji</b>	İşin kontrolü ve çalışan hatasını en aza indirmek için teknoloji tasarlama	Bilgi temelli bir çalışmayı olanaklı kılabacak şekilde teknolojiyi sosyal sistemle bütünleştirme
<b>Liderlik</b>	Üst yönetim ve teknik uzmanlığa sahip olanlar	Tüm aşamalara ve fonksiyonlara dağıtılmış bir liderlik
<b>Hedefler</b>	Hissedarlara kazanç sağlama adına üniter bir anlayış	Tüm paydaşlar için değer üretmeye odaklanan çok yönlü bir anlayış

**Kaynak:** Blyton, P. & Turnbull, P. (2004). The dynamics of employee relations. Palgrave Macmillan. s. 107.



Yönetimde etkinleşme düşüncesi, önceliğin tüketiciye verildiği bir müşteri-yönlülük kültürü ile paralel bir gelişme göstermiştir.

Yönetimde etkinleşme düşüncesi, önceliğin tüketiciye verildiği bir müşteri-yönlülük kültürünü doğurmuştur. *Tüketici her zaman haklıdır; müşteriye, sana davranılmasını istediğin gibi davran anlayışı, çağdaş toplumda tüketiciyi otorite ve gücün sahibi hâline getirmektedir.* Bu durumda başarı, müşterinin yeniden satın alma yapmasıdır ve müşteriyi yeniden satın alma yapmaya itecek hem etkin ve verimli üretim, hem de kişiye özel tasarımlar öne çıkacaktır.

Pazarda rekabet baskısı, işletme yönetimlerini ve devleti otoriter olma anlayışından uzaklaştırarak tarafların eşit oranda güce sahip olma anlayışını beraberinde getirmiştir. Çağdaş iş ortamının gerekleri emek-sermaye arasında dışarıdan değil, içeriden ve bütünleşmiş bir şekilde ilişkilere müdahil olmayı zorunlu kılmaktadır [3, 7]. Bu nedenle, işletmelerin dış baskı vb. karşısında kendi iç süreçlerinde etkinliği ve verimliliği geliştirecek yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir. İnsan kaynaklarından daha etkin yararlanma da bunun sonucunda ortaya çıkan bir eğilimdir.

*Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmelerde, sahiplik yapısı ve kontrol anlayışı değişmektedir. Artık sendikalar, daha farklı fonksiyonlara ve çıktılara odaklanmış bir yönetici grubuyla karşı karşıyadırlar.* Bunun yanında, işletmelerin rekabete cevap vermek için stratejik yönelimleri, çalışma ilişkileri alanına etki etmektedir. Bu süreçte toplu pazarlık gibi geleneksel yöntemler yeniden yapılandırılmakta ve bu sayede çalışan kısmen güçlendirilmektedir [7].

Özellikle büyük işletmelerde, birçok farklı alt işletmesine güç ve yetki aktarımıyla ilgili merkezileşme- otonomlaşıma sorunu söz konusudur. Her ne kadar otonom yapıların performanslarını artırdıkları varsayılrsa da, yoğun rekabet bu işletmelerde bir merkezileşme baskısını beraberinde getirmektedir. *Merkezden dayatılan performans standartları, iş düzenlemeleri gibi. Bu durumda işletme ölçeğinde bir çalışma ilişkileri sistemi ortaya çıkmaktadır. Bu sistem, ülke çapındaki çalışma ilişkileri sisteminden farklı işleyebilmektedir.*

Örneğin; Nissan ve Toyota firmalarının tek bir sendikayla ve herhangi bir



Küreselleşme; sermayenin, teknolojinin, ürünlerin ve insanların serbest dolaşımı sayesinde dünyanın bir bütün hâline gelmesi ve ekonomik entegrasyonu ifade etmektedir.

ön koşul olmaksızın, ancak işletmeye has bir ilişki ortaya koyacak bir anlaşma imzalamaya çalışmaktadırlar. İşletme bazlı çalışma ilişkileri sistemi yöneticilerin konuya bakışının geçmişten farklı olduğunu göstermektedir. Çalışanların ekonomik olduğu kadar, psikolojik olarak da iş yerine bağlılıklarını sağlama uğraşları bunun açık bir kanıtıdır [3].

Yönetimin etkileştirilmesi kapsamında belirleyici olan süreçler, küresel eğilimler ve teknolojinin etkileri kapsamında aşağıda ele alınmaktadır.

### Küresel Eğilimlerin Etkileri

Küresel eğilimler olarak ele alınabilecek olan küreselleşme, postmodernizm ve liberalleşmenin etkileri aşağıda ele alınmaktadır.

### Küreselleşme

Küreselleşme; sermayenin, teknolojinin, ürünlerin ve insanların serbest dolaşımı sayesinde dünyanın bir bütün hâline gelmesi ve ekonomik entegrasyonu ifade etmektedir [8]. Hemen anlaşılacağı gibi, bu entegrasyon sürecinin en önemli aktörü çok uluslu işletmelerdir. *Çok uluslu şirketlerin yatırım yapmak amacıyla vergi muafiyetleri, arazi, işveren lehine uygulamaların önünü açıcı yasal koşullar sunan ülkelere yöneldikleri bilinmektedir. Çoğu ülke için çalışma koşullarının da yatırımcı lehine düzenlenmesi yönünde baskı üretebilmektedir.*

Küreselleşme hızlı değişim çağının ve olgusunun genel adıdır. *Sermayenin üretimi, katma değer yaratacak alanlara, özellikle ekonomik yoğunlaşmanın olmadığı alanlara yayma eğilimi, ekonomik küreselleşmenin temelini oluşturmaktadır* [9]. Küresel sermaye, dünyanın farklı yerlerinde üretim tesisleri açmakta, düşük ücretli emeği kullanmakta, daha ucuz ham maddeyi almakta ve az maliyetle üretimine devam etmektedir. Bu sayede katma değerini yine merkezde (çok uluslu işletmeleri olan ülkelerde) toplanmasını sağlamaktadırlar. *Bunun yanında, kişilerarası mesafenin ortadan kalkması, bireyselleşme, kültürel farklılıkların azalması, sosyal ilişkilerin uluslararası alana taşınması gibi konular, küreselleşmenin sosyal yanı olarak ele alınmaktadır.*

Günümüz çalışma alanının üç önemli gücü olarak uluslararası rekabet, çok uluslu işletmeler ve Avrupa entegrasyonunu vurgulamaktadır [4]. Bu konuların üçü de küreselleşme ile çalışma hayatında etkileri çok belirgin şekilde artan konulardır. Küreselleşme bütün ulusal ekonomileri açık sistemlere dönüştürmektedir. Bu da rekabete açık endüstriyel ve işletme yapılarını doğurmakta, çok uluslu işletmelerin ekonomide etkinliğini artırmakta ve bölgesel ticarî oluşumlar vasıtasıyla rekabeti tüm dünya sathına yaymaktadır.

Küreselleşme, hükümetlerin iş hayatını derinden etkileyen önlemler almasına yol açmaktadır. Bu önlemler; gümrük vergilerini azaltılması, sermaye ve yatırımların uluslararası hareketini serbestleştirme ve devletin elindeki işletmelerin özelleştirilmesi gibi önlemlerdir. Bu önlemler, uluslararası piyasalara entegre olmayı sağlarken ulusal ekonomiyi daha da bağımsızlaştırmaktadır.

Uluslararası belli büyüklükteki bir sermaye hareketliliği ve bu sermayeyi





Özelleştirme ile devletin elinde bulunan işletmelerin özel teşebbüse devredilmesi günümüzde özellikle gelişmekte olan ülkeler için çok önemlidir.

kendi ülkesine çekerek yatırımlar için kaynak bulma isteği, küresel piyasalara entegrasyonu teşvik etmektedir. Bu sermaye hareketliliği karşısında iş gücünün görece olarak daha az oranda hareketli olması, çalışanı dezavantajlı duruma getirmektedir. Sermaye, ülkeler arasında çok çabuk bir şekilde yer değiştirebilmektedir. Ancak çalışanlar, her ne kadar son yıllarda bir değişim olsa da çoğunlukla ulusal sınırlar içinde kalmak durumundadırlar. Bu yönü ile küreselleşme, çalışma ilişkileri alanının dinamiklerini çalışan aleyhine değiştirmektedir.

*Küresel etkilere bağlı olarak güçlenen özelleştirme çalışma ilişkilerinin dönüşümü açısından oldukça önemlidir.* Devletin elinde bulunan işletmelerin özel sektöre devredilmesi özellikle gelişmekte olan ülkeler için önemlidir. Bu yolla devletin çatısı altında çalışmakta olan birçok işçi işsiz kalabilmekte, bir kısmı uzmanlık alanı dışında alanlarda çalışmaya mecbur bırakılabilmektedir.

Kamu sektörünün ekonomi içerisindeki payının azalması, özel sektörü çalışma ilişkileri alanını belirleme açısından daha ön plana çıkarmaktadır. Kamuda artan sendikalaşmaya karşın, çalışma ilişkileri alanında örnek alınan ve yaygınlaşan uygulamalar, özel sektör tarafından geliştirilen uygulamalardır.

*Çok uluslu işletmelerin gerek yatırım yapmak vadiyle gerekse yatırımlarının bulunduğu ülkelerde yaptıkları lobicilik ile çalışma ilişkileri alanına etki ettikleri görülmektedir.* Bazen, kamu üzerinde etkide bulunarak çalışanlar aleyhine yasal düzenlemeleri teşvik etmekte, bazen iş gücü maliyetlerini azaltacak ancak, çalışanın haklarının verilmediği uygulamalar konusunda sektörel öncü olmaktadır. Örneğin birçok alanda çok uluslu işletmeler, işten çıkarma-yeniden işe alma uygulamalarının da sık yapıldığı işletmelerdir [1].

Çok uluslu işletmelerin ve ortaklıkların sayısının artması, yönetsel anlamda yeni tekniklerin ve anlayışların uygulanmasını beraberinde getirmektedir. Başka bir ülkede yatırım yapan işletmeler, girdikleri bu yeni pazarda iş gücünün sosyal durumuna göre yeni uygulamalar geliştirmekte, iş gücünü eğitip şekillendirmektedirler [10]. Onların değerlerini, inançlarını ve kültürlerini dikkate alan bir yönetim tarzı benimseyebilmektedirler. Bir ülkedeki çalışma ilişkileri anlayışı ortaklıklar vasıtasıyla diğer ülkelere de transfer edilebilmektedir [3].

Çok uluslu işletmelerin yaygınlaşmasının desteklediği diğer bir süreç, yabancı işçi hareketliliğidir. Hemen her ülkede ve birçok alanda değişik kademelerde ve yetenek düzeyinde yabancı çalışanlara rastlanmaktadır. Yabancı işçilerle ilgili her ülkenin belli bir mevzuatı vardır. Buna karşın her ülke, yeni yetenekleri çekebilmek, sınırları içinde daha kaliteli üretime olanak sağlayabilmek için yabancı işçi girişini serbestleştirmek durumunda kalmaktadır.

Çalışanlar küreselleşmenin bir sonucu olarak artık her ülkede çalışmayı göze alabilmektedir. *Küresel bir iş gücü havuzunun oluştuğu, bir bireyin dünyanın başka herhangi bir ülkesinde çalışacak bir iş bulabildiği ve kariyer ilişkilerinin küresel bağlamda şekillendiği görülmektedir. Bu durum, çalışma ilişkilerinin sınırlarını küresel ölçeğe taşımaktadır.*





Postmodern anlayış içinde yaşama dair bütün anlamlandırmalarda bir görelilik hâkimdir.

## Postmodernizm

Yaşadığımız mevcut değişimlerin önemli bir bölümü geçmişte kurgulanmış evren anlayışımıza dayanmaktadır. *Yakın geçmişte kurguladığımız ve bütün gerçekliği buna göre izah ettiğimiz anlayışımız modernite, ya da modern düşünce olarak adlandırılmaktadır.* Modernitenin en belirgin özelliği *pozitivist bilim* yaklaşımını toplumsal ilerlemenin tek yolu olarak görmesidir. Pozitivist anlayış, deneysel süreçlerle elde edilen bilgiye dayalı olarak nedensellik ve determinizm geliştirilmesidir. Bunu şöyle açıklamak mümkündür: Her eylem belli koşullar altında gerçekleşir. Siz bu eylemi farklı zamanlarda yeniden üretebilmek için bu koşulları oluşturmalsınız. Öyleyse toplumda, dünyada ve yaşamda her şeyin belli öncülleri vardır ve bunları birleştirerek belli çıktılara ulaşılabilir. Örneğin, bir işçinin etkin çalışması için ona para vermek gerekir. Öyleyse para belirleyici bir girdidir ve para verirsiniz işçinin davranışının ne olacağını belirlemiş olursunuz. Bu yaklaşımın sosyal alanlarda geçerli olmadığını artık biliyoruz. Paranın her koşul altında aynı etkiyi yaratması söz konusu değildir.

Postmodern anlayış ise bütün varsayımların ve öngörülerin objektif bir biçimde kanıtlanmasının veya reddedilmesinin mümkün olmadığını savunur ve bu tür bir bilgi karşısında da kesinlikle şüpheci durur. *Bilginin önemi, modern düşüncede sorgulanamazken postmodern düşünce bilgiyi bölmekte ve bilginin önemini, güvenilirliği ve yanlışığını da göreliliği bir konu olarak ele almaktadır.*

Postmodern anlayış içinde yaşama dair bütün anlamalarda bir görelilik hâkimdir. Bilginin kesin bir kaynağı olamayacağına göre, çalışma ilişkileri gibi alanlar ve şeyler/gerçeklikler hakkında teoriler üretmek yersizdir [6].

Postmodern düşüncenin geliştiği Batı toplumlarında aslında bu düşünceyle paralel ortaya çıkan ve kimine göre bu düşünce tarafından özetlenen bazı köklü gelişmeler söz konusudur:

- Endüstrileşme fikri aşılmış ve ekonomi içerisinde hizmetler sektörünün payının oldukça arttığı bir post-endüstriyel yapı hâkim olmuştur. Bu yapı, bilgi ve enformasyonun üretimde en temel girdi olarak öne çıkmasına dayalı olarak bir bilgi toplumu ve ekonomisi modelinin gelişmesi ve bilgiye dayalı işlerin önem kazanmasını ifade etmektedir.
- Fordist anlayış yerini post-Fordist olarak adlandırılan bir üretim anlayışına bırakmıştır. Standartlaştırılmış üretim, belirli donanım, sıkı şekilde belirlenmiş çalışma kalıpları ve iş tanımları ortadan kalkmıştır. Yarı kalifiye iş gücüne dayanan kitle üretimi, Fordist anlayışı temsil etmekteydi. Günümüzde ise daha küçük ölçekli ve çok farklı şekillerde örgütlenmiş ve kurulmuş işletmelerde, kişiye özel tasarlanmış ürünlere odaklanılan ve küçük çaplı üretimler ve çok yönlü ve esnek iş gücüne dayanan post-fordist bir anlayış hâkim olmuştur.



Postmodernizm, çatışma düşüncesini azaltmakta ve buna bağlı olarak da sendikal örgütlenmeyi gereksiz bir konuma itmektedir.

- Koşullara bağlı bir üretim modeli tasarlanması karşısında, tüketicinin isteklerinin geçerli olduğu ve yegâne hedefin tüketiciyi memnun etmek olarak ortaya çıktığı bir müşteri-yönlülük anlayışı gelişmiştir.
- Postmodernist değişim, geçici zevklere hitap etme ve süreksizliği öne çıkarmakta ve tek-tipleşme karşısında farklılığı vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak ve özellikle gelişen iletişim teknolojilerinin yardımıyla, çok değişik hizmetler, çok hızlı bir şekilde yaygınlık kazanmaktadır.
- Modernite sosyal ve kültürel konularda bir karar otoritesi olarak entelektüel/seçkin bir kitle üretmişti. Sosyal hayatın her alanında bu grubun onayı etkiliydi. Ancak, postmodern düşünce böyle bir grubun etkisini ve gerekliliğini tartışmaya açmakta ve sosyokültürel konularda bireysel girişimleri, farklı denemeleri teşvik etmektedir.
- Postmodern düşünce, yerele odaklanmakta ve konuları yerelden hareketle analiz etmektedir. Bu aynı zamanda, bütün karşısında parçayı öne almak anlamına gelmektedir. Politik anlamda yerel baskı gruplarını harekete geçirmekte ve etkin kılmaktadır.
- Postmodernizm sınıfsal toplum fikri, geleneksel siyaset modelleri gibi konulara ilginin azaldığı, buna karşın çevreci hareketler, aktivist gruplar gibi yeni sosyal örgütlenmelerin ortaya çıktığı anlamına gelmektedir.

Postmodernizm; *esnek çalışma, daha nitelikli iş gücü gerektiren ve bireysel yetkinliğe dayalı bir iş* anlayışı getirmektedir. Bu yönü ile de çalışma ilişkileri alanını derinden etkilemektedir. Çatışma düşüncesini azaltmakta ve buna bağlı olarak da sendikal örgütlenmeyi gereksiz bir konuma itmektedir. Bunun yanında, zaten iş gücünü temsil edenler arasında da sendikal örgütlenme aleyhine bir dönüşüm görülmektedir. Sendikal örgütlenmeye en aşina grup olan el emeğiyle çalışan tam zamanlı iş gücü karşısında, sendikalara her zaman mesafeli olan yarı-zamanlı iş gücü, kadınlar, beyaz yakalılar ve hizmet çalışanlarının oranı artmaktadır. Bunun yanında, sendikaların bu farklı grupların çok farklı çıkarlarını savunması da güçleşmektedir. *Sendikacılığın gerilediği gözlenmektedir. Çalışma, ilişkileri alanının bu dönüşümü ve postmodernist etkiler, İnsan Kaynakları Yönetiminin bireyseldi vurgusuna paralel gelişmektedir* [6].

## Liberalleşme

Liberalleşme, kişisel özgürlük alanlarının genişlemesi ve toplumdaki her bireyin kendisi ile ilgili kararların alınmasının yine kendi yetki ve sorumluluğu altında olmasıdır. *Çalışma ilişkileri alanı da son yıllarda tüm dünyada yaygınlaşan bu anlayışın etkisinde kalmaktadır (bu eğilimi kimi araştırmacı neoliberalizm olarak adlandırmaktadır). 1980-2000 yılları arasında çalışma ilişkileri alanında etkin olan görüşlerden biri de liberal-bireyseldir* [6]. Bu yaklaşımı güçlendiren eğilimlerden biri, çıkar çatışmalarının çalışan-birey ve işverenlerin tarafı olduğu bir düzlemde yürütülmesidir.

Her birey, belli bir işverenle pazarlık yapıp bir anlaşma imzalayabilmekte ve çatışma hâlinde de sorunları çözecek adımları atabilmektedir. Bu da, çalışma ilişkileri alanında tüm tarafların çıkarı adına en iyi yoldur. Bunun yanında çalışan, işletme yönetiminin sorumluluğunu ve yetkisini tanımalıdır. Sendika ve işveren



Günümüzde oldukça geçerli görülen neoliberal anlayış, devletin piyasalara müdahalesini gereksiz görmektedir.

örgütlenmesinin bu ikili ilişkiye müdahil olması önlenmelidir. Çünkü bu müdahale, piyasa dengesini bozmakta ve adil bir ücretlendirme yanında, verimli üretim süreçlerini de baltalamaktadır. Çalışanlar için en iyisi, kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlenip sendika vb. gibi örgütlere bağlı kalmamalarıdır.

Günümüzde oldukça geçerli görülen neoliberal anlayış, devletin piyasalara müdahalesini gereksiz görmektedir. Devlet, sistemi ve yasal çerçeveyi ancak aktörlerin gelişme dinamiklerini kısıtlamayacak ve karşılıklı ilişkilerini sınırlandırmayacak şekilde kurgulamak zorundadır. Bundan sonra, piyasa mekanizması içinde denge oluşacaktır. Çalışma alanına herhangi bir müdahale de iş gücünün verimliliğini azaltacağı için, ulusal ekonomi açısından zarar doğurmaktadır. Bu nedenle yasal vb. sınırlamaları kaldırmak, kamunun elindeki işletmeleri özelleştirmek ve yerel yönetimlerin sundukları kamu hizmetlerini özel sektöre devretmek hedeflenmelidir [6].

*Sendikalar, yönetime katılmanın bir aktörü gibi değerlendirilmemektedir. Hatta hükümetlerin belirlediği hedeflere ulaşmak adına engel teşkil ettikleri için güçleri yasalar yolu ile azaltılmalıdır.* Bu görüşün veya günümüzün çalışma ilişkileri alanına dayattığı diğer birçok etkenin bir sonucu olarak sendikal örgütlenmelere katılımın her geçen gün azalmakta olduğu ifade edilebilir. Örneğin, yapılan bir araştırmada İngiltere’de 1998 yılında %37 olan sendikalı çalışan sayısı 2004 yılında %34’e gerilemiştir. Daha önce sendika üyesi olup sonradan ayrılanların oranı %19’dan %17’ye düşmüştür. Hiç sendikalı olmayan kişilerin oranı ise %45’den %49’a çıkmıştır [11]. Dünya genelinde 1960’larda ulaşılan %60’lık sendikalı çalışan oranları 2000’li yıllarda %10 seviyesine gerilemiştir.

## Teknolojinin Etkileri

Teknoloji, hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da çok önemli etkileri olan bir unsurdur. Çalışma hayatında teknolojinin ve özellikle çağdaş bilişim teknolojileri ile internetin kullanılması her şeyi değiştirmektedir. Teknolojinin etkin kullanımı iş verimliliğini artırmaktadır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak üretilen gelişmiş makinelerin iş alanında kullanılması, mekanikleşme ve otomasyon kavramlarıyla ifade edilmektedir. *Eğer iş amacıyla kullanılan makineler yine insana bağlı olarak çalışıyor ve insana ihtiyacı ortadan kaldırıyorsa bu mekanikleşme; insana ihtiyacı ortadan kaldırıyor ve iş süreci bir makine tarafından tamamlanıyorsa bu otomasyon olarak adlandırılmaktadır.*

Otomasyon, eskiden yüz kişinin ürettiği çıktıyı artık on kişinin üretmesine imkân sunmaktadır. Bu da, işçi azatlımı için bir kapı aralamaktadır. Her ne kadar işverenlerce verimli olarak kabul edilse de, teknoloji bu anlamda, işçiler ve sendikal hareketlerce bir tehdit olarak görülebilmektedir [1]. Günümüzde sendikaların teknolojik gelişmelerin iş gücü piyasasına etkilerini öngörme ve kabul etmeleri ve buna uygun politika belirlemeleri gerekmektedir. *Diğer taraftan, ekonomi içerisinde yeni teknoloji kullanımı arttıkça, yeni iş kolları da ortaya çıkabilmekte, ekonomik büyüme desteklenmekte ve bu sayede yeni iş olanakları artmaktadır.* Bunların yanında, işletmeler daha fazla oranda gelişen bilgi

teknolojilerinden anlayan kişileri çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu durum da, emek piyasasında teknoloji bilgisine ve bilgi işçilerine ihtiyacı artırmaktadır.

Teknolojinin örgütsel yapıları yeniden şekillendirdiği görülmektedir. 20. yüzyılda daha yoğun görülen dikey işletme yapıları daha yatay bir hâl almaya başlamıştır. İşletme yapısının dikey olması, en üst ile en alt kademe arasında birçok farklı hiyerarşik basamağın olması anlamına gelmektedir. Bu yapılar, kurumsallaşma açısından daha ileri ve her çalışanın yaptığı işin standartlaşması anlamında daha gelişmiş yapılar olarak görülebilir. Ancak, üretim sürecinde avantaj sağlayan esnekliği bu yapıların gösterebilmesi çok zordur.

*Özellikle hizmet işletmelerinde birçok hiyerarşik kademe yerine bir yöneticiye bağlı birkaç yardımcı ve bunlara da bağlı çalışanların olması, en alt ve en üst kademeler arasında hiyerarşik basamağın azalması daha etkin üretimi beraberinde getirmektedir.* Bu sayede yönetenler işin içinde olmakta ve işin işleyişine daha fazla nüfuz edebilmekte, çalışan da yöneticisi ile iş sürecinde daha rahat iletişim kurabilmektedir.

Teknoloji, ve teknoloji bilgisine artan talebe paralel olarak çalışanların işbaşı sürelerinin önemli kısmı da bilgisayar başında veya makinelerle iç içe geçmektedir. Bu durum, çalışanları ergonomiye bağlı belli sorunlarla yüz yüze getirmektedir. *Ergonomi, çalışanların iş yeri kapsamında makine ve çevre etkileşimlerinin incelendiği ve bu etkileşimlerin çalışanların biyolojik, psikolojik vb. her türlü bireysel kapasitelerine etkilerinin araştırıldığı bilim dalıdır.* Makinelerle içi içe ve özellikle bilgisayar başında çalışanların kronik kas rahatsızlıkları, unutkanlık vb. rahatsızlıklara yakalandıkları ve bunun iş-yaşam dengesi ve çalışanın çalışma hayatından aldığı tatmini etkilediği ortaya koyulmaktadır.

Teknoloji bazı alanlarda işi kontrol gücünü yöneticiden alıp işçiye aktarmaktadır. Bazı alanlarda ise zamanın kullanımı ve performansı izlemeyi kolaylaştırdığı için, daha merkezîleşmiş bir güç anlayışının devamına katkıda bulunmaktadır [3]. Bu durumda, yöneticilere çalışanı her koşulda sıkı sıkıya kontrol etme imkânı oluşturmaktadır. Eskinin, özellikle Marksist teori kapsamındaki çalışmaların ele aldığı “kışla tipi iş yerleri” anlayışı ve çalışanın bir askerî disiplin altında tutulması olgusu, günümüzde neredeyse kalmamıştır. Ancak, bilgi temelli işlerle birlikte gelen iş yerinde liberalleşme ve esnekleşme, yine aynı nedene bağlı olarak tehdit edilmektedir.

*Teknoloji, çalışanları sıkı sıkıya denetleme imkânı sunmaktadır. İşe kaçta geldiği, kaçta çıktığı, iş sırasında hangi internet sitelerine girdiği, bilgisayarında neler yaptığı vb. kolayca izlenebilmektedir.* İşveren tarafından sıkı sıkıya takip edilen çalışanların ise bazı şeyleri yapıyormuş gibi yapmaya başladığı, iş yerinde dedikodu benzeri davranışların geliştiği görülmektedir.

*Teknoloji, küçük işletmeleri büyüklere oranla daha olumsuz etkiliyor görünmektedir.* Bunun karşısında, internet teknolojisi, küçük işletmeler için de yeni pazar bulma ve üretim verimliliği sağlama yollarını ortaya çıkarmaktadır.



Teknoloji bazı alanlarda iş alanında kontrol gücünü yöneticiden alıp işçiye aktarmaktadır. Bazı alanlarda ise zamanın kullanımı ve performansı izlemeyi kolaylaştırmaktadır.

## İSTİHDAM ŞEKİLLERİNİN DEĞİŞMESİ



Çalışma hayatına evde çalışarak katılma olgusu da hızla gelişmektedir.

İstihdam modellerinde değişim ve dönüşüm son yıllarda sürekli bir hâl almıştır. Özellikle 1980'lerden bu yana üretim sektöründe çalışanların oranı azalmakta, hizmet sektöründe çalışanların oranı artmaktadır. Bunun yanında, yarı zamanlı (part-time) çalışanların ve iş yaşamında yer alan kadınların oranı artmaktadır. Türkiye'de 2004 yılında istihdam edilenlerin %46'sı hizmet sektöründe, %20'si sanayide, %0,05'i inşaat sektöründe ve %29'u da tarım sektöründe çalışmaktaydı. Bu rakamlar 2009 yılında, %50'si hizmet sektöründe, %19'u sanayide, %0,05'i inşaat sektöründe ve %25'i de tarım sektöründe olmak üzere değişmiştir [12]. Kısa süre içinde bile hizmetler sektörünün ağırlık kazanması ve özellikle tarım sektörünün kan kaybetmesi gözlenebilmektedir.

OECD ülkelerinde 2000 yılında çalışmakta olan her 6 kişiden 1'i yarı zamanlı çalışandır. Yunanistan'da bu oran 1/19 iken Hollanda'da 1/3 oranındadır [3]. Gelişmişlik seviyesi arttıkça, hizmetler sektörünün ekonomi içindeki ağırlığı ve yarı zamanlı istihdam oranları artmaktadır.

*Yukarıda verilen rakamlar, çalışma alanında bir değişimin söz konusu olduğunu göstermektedir. Hizmet sektörünün yaygınlaşması, herhangi bir alanda kurulan bu işletmeleri eski endüstriyel yığılma alanlarının dışına çıkarmıştır.* Bunun yanında, sanayi işletmeleri de artık ekonomik değer yanında ekolojik ve sosyal değer üreten alanları tercih etmektedirler. Bu durumda iş hayatı, çalışanlar için şehir dışına yığılan fabrikalara gidip, orada çalışma ve akşam eve dönme şeklinde işlemekte, çalışanı sosyal ortamların dışına sürükleyen bir şekle dönüşmektedir. Diğer yandan, çalışma hayatına evde çalışarak katılma olgusu da gelişmektedir.

*Gelişmiş ülkelerde teknolojinin kullanımıyla birlikte önemli sayıda çalışan, evinde bilgisayar başında işini yapmakta (tele-working), iletişim teknolojisi yardımıyla şirket merkezine ulaşmakta, yine aynı yolla denetlenmekte veya işletmenin geri kalanıyla iletişimini sağlamaktadır.* Bu şekilde çalışanların sayısı, 2001 yılında İngiltere'de toplam iş gücünün %7'sidir (2,2 milyon kişi). Bunların 3/4'ü özel sektörde çalışmakta, 2/3'ü erkek ve genelde yönetsel ve teknik görevlerde çalışmaktadırlar. ABD'nde ise bu rakamların çok daha yüksek olduğu (toplam iş gücünün %21'inin tele-working yolunu kullandığı) belirtilmektedir [3].

*Geçici çalışma da son yıllarda yaygınlık kazanan bir çalışma şeklidir. Bunun ajans bağlantılı işler, belli süreli kontratlar, gündelik işler ve sezonluk işler gibi farklı şekilleri vardır.* İngiltere'de 2002 yılında çalışanların 1/4'e yakını geçici işlerde çalışmaktadırlar. Bunun önemli sebebi kalıcı bir iş bulamamaktır. Bazı çalışanlar ise kalıcı bir iş istememektedirler [3]. Bu durum iş gücü pazarının esnekliği olarak ele alınmaktadır. Yarı zamanlı çalışma ve kalıcı iş gücünü işten çıkarma prosedürünün azalması veya zayıflaması da esnekliği artırmaktadır.

İstihdam şekillerindeki değişme, bireylerin kariyer geliştirme mantığında bir değişimin ortaya çıkmasına ve dezavantajlı grupların iş yerlerinde değişen oranlarda yer bulmasına yol açmaktadır.

## Kariyer Geliştirme

Yönetimde etkinleşme çabaları işletmelerde, işin yeniden örgütlenmesini beraberinde getirmektedir. Günümüzde takım çalışması, çok-yönlü nitelikleri olan çalışanlar ve fonksiyonel esneklik ve çalışanların karar verme yetkinliği ve sorumluluğunun artırılması, çok belirleyici konular olarak öne çıkmaktadır. Esnek çalışma, bireyin kariyerinde, birden çok meslekte yer almasını beraberinde getirmektedir. Birey, aynı zamanda birden çok işte çalışabilmektedir.



Kariyer geliştirme mantığında değişim coğrafi yer değiştirmeleri de son derece artırmakta ve göç ve yığılma sonuçları doğurmaktadır.

Bugün çalışanlar, yeteneklerini geliştirme adına farklı çalışma ilişkileri geliştirmektedirler. Örneğin, iş yerlerinde çırak yanında stajyer diye adlandırılan bir kademenin de yer almaya başladığına tanık olunmaktadır. Üniversite veya lisede okuyan ve ilgili alanda deneyimini geliştirmek isteyen kişiler kanunla öngörülen kapsamda, iş yerlerinde çalışmaktadırlar. Bu durum çalışma hayatına aktif olarak katılma öncesinde bireylerin, bireysel yeteneklerini ve deneyimlerini artırmalarına olanak sağlamaktadır. *Çalışan, okul sonrası dönemde mesleki eğitimler vb. yolu ile niteliklerini geliştirme arayışı içerisinde olmaktadır.*

Bireysel yeterlilikleri ile iş bulan ve işinde yükselebilen çalışanların belli işlerde sebat etmek yerine, kariyer gelişimleri adına belli aralıklarla iş değiştirme yoluna gitmeleri son yıllarda oldukça yoğunlaşan bir durumdur. Eskiden iş hayatına girecek bir kişi, hedeflediği bir firmada ömür boyu çalışmayı ve oradan emekli olmayı düşünmekteydi. Günümüzde ise çalışanlar, bir üst pozisyona yükselmek, daha avantajlı gördüğü başka bir alana geçmek vb. nedenlerle belli aralıklarla iş değiştirmeyi kariyer gelişiminin bir gereği olarak görmektedir.

Yapılan çalışmalar, bu yolun kariyer gelişiminde önemli olduğunu ve günümüz yöneticilerinin de sıklıkla bu yolla yükselebilmiş olduklarını göstermektedir. Kariyer gelişim mantığı değişince, kariyer geliştirmek için izlenen stratejilerde de değişim söz konusu olmaktadır. *Çalışanların kendi iş bilgileri yanında iletişim, ikna kabiliyeti gibi bireysel yetenekleri ve hatta sektörde yer alan tanıdıkları, geçmişte birlikte çalışmış oldukları iş arkadaşları gibi bağlantıları onların yeni işler edinmelerinde, yükselmelerinde ve daha fazla kazanmalarında önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır.*



Örnek

- Kariyer geliştirme mantığında değişim coğrafi yer değiştirmeleri de artırmaktadır. İnsanlar artık yaşadıkları yeri terk edip üretim tesislerinin yoğun olduğu alanlara yığılmakta, buralarda iş bulmakta ve üretim alanlarında göçmenlerden oluşan yeni kentler kurulmaktadır. İstanbul'un neredeyse Türkiye'nin tamamından göç almasının, herhangi bir kentte okulunu bitiren bir kişinin çalışmak için İstanbul'a yönelmesinin nedenlerini düşünün?



## Dezavantajlı Gruplar

*Toplumsal hayatta dezavantajlı görülen çocuklar, kadınlar, engelliler, yoksullar gibi gruplara iş yaşamında yer verilmesi son yıllarda oldukça sıklıkla gündeme getirilen bir konudur.* Bu amaçla birçok ülkede dezavantajlı gruplara iş edindirilmesi için projeler hayata geçirilmekte, yasal önlemler alınmaktadır. Dezavantajlı gruplar içinde ifade edilen en geniş grup kadınlardır. Kadınların çalışma hayatında oranları hızla artmaktadır.



Kadınların çalışma hayatında oranları hızla artmaktadır. Türkiye’de, 2004 yılında %23 olan kadınların iş gücüne katılım oranı, 2009 yılında %26’ya ulaşmıştır.

Kadın iş gücünün erkeklerin hâkim olduğu bütün alanları zorladığı görülse de, özellikle belli iş alanlarında kadın yoğunluğu artmaktadır. Örneğin İngiltere’de, 2004 yılında yapılan İstihdam İlişkileri Araştırması sonuçlarına göre, işletmelerde istihdam ilişkileri ile ilgili bölümlerde çalışanlar içinde kadınların 1998’deki %30’luk oranı aşarak %43 seviyesine geldikleri görülmüştür. İnsan kaynakları bölümü yöneticilerinin de 3/4’ü kadındır [11].

Avrupa Birliği’nde kadınların istihdamdaki payı 2002’de %49,7’dir. 1997-2000 yılları arasında ekonomik büyümeyle ortaya çıkan 10 milyonluk yeni istihdamın 6 milyonu kadınlardan oluşmaktadır [3]. Türkiye’de, 2004 yılında %23 olan kadınların iş gücüne katılım oranı, 2009 yılında %26’ya ulaşmıştır [12]. Bu oranlar yanında kadınların iş yerinde ayrımcılığa tabi tutulduğu görülmektedir. Bazı kadın çalışanlar yönetici olma yolunda engellerle karşılaşmaktadırlar. İşletme içinde kariyer basamaklarını belli bir yere kadar tırmanabilen kadın çalışan, en tepe noktaya çıkamamakta, görünmeyen bir engelle (cam tavan etkisi) karşılaşmaktadır. Ayrıca, kadın çalışanların taciz kapsamında değerlendirilebilecek değişik bezdirici davranışlara muhatap oldukları bilinmektedir.

*Diğer yandan engellilerin hayata kazandırılması kapsamında iş sahibi olmaları desteklenmekte, işletmelere belli sayıda engelli vatandaşı istihdam etmek zorunluluğunu getirilmektedir.* İş yerinde çalışan kadınlara, evinde anne ve ev kadını rollerini taşımak zor gelebilmektedir. Belirtilen koşullar kadınların iş hayatında yerlerini almalarını zorlaştırmakta ve millî ekonomiyi de (nüfus içindeki payı çoğu ülkede %50’nin üzerinde olan) kadınların gücünden mahrum kılmaktadır. Bu durum kadın istihdamını ilave düzenlemelere ihtiyaç duyulan bir konu hâline getirmektedir.

*Bazı araştırmalara göre, çalışma ilişkileri alanında günümüzün ırk ve cinsiyet hakları söylemleri doğrultusunda, geçmişin en belirleyici kavramlarından biri olan sınıf kavramı sahip olduğu önemi yitirmiştir.* Bu durum sınıfa dayalı sosyal hareketliliğin meşruluğunu yitirmesi anlamına gelmektedir [13]. Bunun yerine, insan hakları duyarlılığı ile güçlenen bir farklı ve dezavantajlı kimselere iş yerinde yer açma motivasyonu hayata geçirilmektedir. Bu motivasyonun iş yerinde adalet arayışları ile güçlendirildiğine de şahit olunmaktadır. Örneğin, son yıllarda işletmecilik alanında yapılan akademik çalışmalar içerisinde iş yerinde adalet, iş yerinde taciz vb. konuların ele alındığı görülmektedir.

## DEVLETİN ROLÜNÜN DEĞİŞMESİ

*Devletin çalışma ilişkileri alanında oynadığı rolün zamana bağlı olarak*



*değiştirdiği görülmektedir.* Savaş sonrası dönemlerin liberal etkileri ile devlet, ekonomik üretimin önünü açmak açısından çalışma ilişkileri alanına müdahale etmemekte, işletmelerin hareketini serbest bırakmaktadır. Ancak devlet, kriz dönemlerinde korporatist taleplerle yeniden belirleyici aktör durumuna gelmiştir. Krizlerin daralttığı piyasalarda işveren uygulamalarının diğer aktörlerin yaşam alanını daralttığı ve bunun ekonominin geleceğini tehdit ettiği görülmüştür. Bunu önlemek için devletin müdahale etmesi ve işveren-işçi ilişkilerini düzenlemesi gerektiği savunulmuştur.



İşverenler, iş gücü maliyetlerini artıran yasal kısıtlamaların esnetilmesini talep etmektedir.

*Son yıllarda ise bir yandan liberalleşme eğilimleri devleti dışarıda durmaya zorlamakta, diğer yandan ekonomik hedeflere ulaşma baskısı, millî ekonomilerin ayakta durma mücadelesi ve ülkelerin uluslararası pazarlardan pay kapma mücadelesi farklı bir devletçi yaklaşımı ortaya çıkarmıştır.* Devlet, kontrolü elde tutmaktadır. Bunun yanında, uluslararası pazarlarda güçlü olarak ayakta duracak işletmeler ortaya çıkarmak adına işletmelerin iş gücü maliyetlerini gözetten bir devlet anlayışı da geçerli olabilmektedir.

*Artan rekabet karşısında işverenler ayakta durabilmek için maliyetlerden kısma yoluna gitmektedirler. İşgücü maliyetleri ise birçok alanda en önemli maliyet kalemleridir. Bu nedenle işveren en başta iş gücü maliyetlerinden kurtulmayı hedeflemektedir.* İşgücü maliyetlerini artıran yasal kısıtlamaların esnetilmesini talep etmektedir. Çalışanı korumak amaçlı çıkarılan daha az yasal düzenleme, daha az ücret ödemeye olanak veren yasal çerçeve (esnek ücretlendirme olanağı), iş yeri koşulları ile ilgili işveren aleyhine bağlayıcı engellerin kaldırılması gibi talepler hükümetler üzerinde baskı kurularak dayatılabilmektedir. Bunun sonucu olarak ABD'ndekine benzer bir "sendikasızlaşma" yaklaşımı ortaya çıkabilmektedir.



Örnek

- Birçok ülkede işsizlik oranlarının baskısıyla işletmelere, part time işçi çalıştırma, esnek çalışma uygulamaları, çağrı usulü işçi çalıştırma gibi uygulamalar konusunda yetki veren yasal düzenlemeler ortaya çıkmıştır.

*Diğer yandan, devletin son yıllarda çözmek zorunda olduğu çok önemli bir sorun vardır. O da artan işsizliktir. İşsizlik sorunu, bugün az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler kadar gelişmiş ülkelerin ekonomilerini de tehdit eder bir boyut almıştır.* Nüfus artışı ve yeni istihdam olanaklarına duyulan ihtiyaç her geçen gün artarken bir de krizler vb. ile kapanan işletmelerin doğurduğu işsizlik, devletlerin baş etmek zorunda oldukları bir sorundur. Bu sorun devletleri daha fazla oranda yatırım teşvikine itmektedir. Bu teşvikler ise bir yandan yeni iş kapasitesi yaratırken bir yandan da yatırımı özendirmek için iş gücü maliyetlerini azaltmak yolu ile var olan iş gücünün koşullarının iyileştirilmesi adına bir engel ortaya çıkarabilmektedir.

## İŞ YERİNDE ÖRGÜTLENME VE YENİ SENDİKAL STRATEJİLER

Çalışma ilişkileri alanında görülen değişimin sendikalaşmayı asgariye indirdiği görülmektedir. Yıllardır, işçilerin iletişimi sağlamak, denetim kurmak, birlik olmak ve seslerini duyurmak için bir araç olarak gördükleri sendikaların serbest piyasa modeliyle uyuşması konusunda bir sıkıntı yaşanmaktadır. Bu durumun bazı araştırmacılarca, ileriki yıllarda sendikasız bir çalışan ilişkileri ortamı yaratabileceği ifade edilmektedir [13].

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilen bu süreçte en önemli girdi olarak ortaya çıkan bilginin elde edilmesi, yayılması, yeniden yorumlanması işlevlerine katkı sunan bir sendikada varlığını sürdürebilir. Bu açıdan bakıldığında günümüzde sürekli üye kaybetme ve yeni üye elde etme oranlarında düşme, bunun yanında iş yerlerinde sendikal örgütlenmeyi teşvik edecek çok az etken kalması, sendikaları farklı çalışmalara da itmektedir.

Sendikaların bu ortamda, tanınma karşılığında grev silahından vazgeçebileceği, üyelerinin bireysel gelişimi adına mesleki eğitimler verebileceği, onlara hukuk ve iktisadi alanlarda danışmanlık hizmeti sağlayabileceği ve bu şekilde yaşamaya devam edebileceği belirtilmektedir [5]. Yani toplu pazarlık masasından kalkıp, sivil toplum alanında faaliyet gösteren bir yapılanma düşünülebilir.



İşçilerin birlik olmak ve seslerini duyurmak için bir araç olarak gördükleri sendikaların serbest piyasa modeliyle uyuşması konusunda sıkıntı yaşanmaktadır.



Örnek

- Yeni sendikacılık, işletmelerin uygulamalarını takip yanında, çalışanlara özellikle hukukla ilgili danışmanlık hizmeti verme, çalışanların bireysel gelişimi için olanaklar üretme kapsamında çalışmalara odaklanmaktadır.

Diğer yandan, ekonomiler içerisinde rekabet gücü elde eden ucuz üretim modelleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Her alanda ucuza üretilen ve sunulan ürünlerin piyasada hâkimiyeti güçlenmektedir. Bu durum, ucuz işçiliğin artacağı beklentisini de doğurmaktadır. Sendikaların gelecekte ucuz işçiliğe yönelik çözümler üretmeleri de beklenmektedir.

*Sendikalarla ilgili önemli bir gösterge, özel sektör sendikalarının sürekli güç kaybetmesine karşın kamu sektörü sendikalarının daha güçlü görülmesi ve güçlenme eğilimi ortaya koymasıdır. Bu durum kamu sendikalarını bu alanın güçlü aktörleri kılmaktadır.* Kamu sendikacılığının gelişmesi, kamu alanında şimdiye kadar alışılmamış bir şekilde farklı taleplerin çalışan adına devletten istenmesini gündeme getirecektir. İşçi-işveren arasındaki ilişkinin sendikayı dışarıda bırakması yanında üyelerinin geçmişteki kadar işte tutunmalarının imkânsızlaşması da sendikaları zorlamaktadır. Üyelerinin kısa sürede işinden ayrılmak durumunda kalmasına karşın sendikaların üyelerini işte kalma adına güçlendirecek etkinliklere

ihtiyaçları vardır. Bunun bir yolu da sendikaların, üyelerinin bireysel gelişimini destekleyecek bir kurumsal anlayışla yönetilmesi olabilir.



**Bireysel Etkinlik**

- Türkiye’de kadın, engelli ve yabancı işçi gibi dezavantajlı kişileri çalıştırmakla ilgili yasal çerçeveyi araştırabilir ve bu konuda işletmeleri teşvik eden faktörler üstünde okuma yapabilirsiniz.



## Özet

- Çalışma ilişkileri toplumsal dönüşümden etkilenmekte ve bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşümün temel dinamikleri küreselleşme, liberalleşme ve postmodernizm ile bu olgulara bağlı olarak güçlenen bireyselliktir. Bu kapsamda, işletmelerin her geçen gün daha fazla oranda insan kaynağının önemini fark ettiğini ve bu kaynaktan azami düzeyde faydalanmak için elinden geleni yaptığını görmekteyiz. Bunun için de işletmelerin çalışanlarla ilişkilerini düzenleyen yeni bir fonksiyon olarak insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkıp geliştiği görülmektedir. Diğer yandan, çalışanların postmodern bir kültürün etkileri altında daha bireysel bir tutumla işletme ile ilişkilerinde doğrudan söz sahibi olduğu, sendika gibi araçlara daha az oranda ihtiyaç duyduğu da gözlenmektedir.
- Küreselleşme bütün ulusal ekonomileri açık sistemlere dönüştürmektedir. Bu da rekabete açık endüstriyel ve işletme yapılarını doğurmakta, çok uluslu işletmelerin ekonomide etkinliğini artırmakta ve bölgesel ticari oluşumlar vasıtasıyla rekabeti tüm dünya sathına yaymaktadır. Küresel etkilere bağlı olarak güçlenen özelleştirme çalışma ilişkilerinin dönüşümü açısından oldukça önemlidir. Kamu sektörünün ekonomi içerisindeki payının azalması, özel sektörü çalışma ilişkileri alanını belirleme açısından daha ön plana çıkarmaktadır. Çok uluslu işletmelerin gerek yatırım yapmak vadiyle, gerekse yatırımlarının bulunduğu ülkelerde yaptıkları lobicilik ile çalışma ilişkileri alanına etki ettikleri görülmektedir.
- Postmodernizm; esnek çalışma, daha nitelikli iş gücü gerektiren ve bireysel yetkinliğe dayalı bir iş anlayışı getirmektedir. Bu yönü ile de çalışma ilişkileri alanını derinden etkilemektedir. Çatışma düşüncesini azaltmakta ve buna bağlı olarak da sendikal örgütlenmeyi gereksiz bir konuma itmektedir.
- Liberalleşme, kişisel özgürlük alanlarının genişlemesi ve toplumdaki her bireyin kendisi ile ilgili kararların alınmasının yine kendi yetki ve sorumluluğu altında olmasıdır. Çalışma ilişkileri alanı da son yıllarda tüm dünyada yaygınlaşan bu anlayışın etkisinde kalmaktadır (bu eğilimi kimi araştırmacı neoliberalizm olarak adlandırmaktadır). 1980-2000 yılları arasında çalışma ilişkileri alanında etkin olan görüşlerden biri de liberal-bireyciliktir. Her birey belli bir işverenle pazarlık yapıp bir anlaşma imzalayabilmekte ve çatışma hâlinde de sorunları çözecek adımları atabilmektedir. Bu da, çalışma ilişkileri alanında tüm tarafların çıkarı adına en iyi yoldur.
- Çalışma hayatında teknolojinin ve özellikle çağdaş bilişim teknolojileri ile internetin kullanılması her şeyi değiştirmektedir. Teknolojinin etkin kullanımı iş verimliliğini artırmaktadır. Otomasyon, eskiden yüz kişinin ürettiği çıktıyı artık on kişinin üretmesine imkân sunmaktadır. Bu da, işçi azatlımı için bir kapı aralamaktadır. Her ne kadar işverenlerce verimli olarak kabul edilse de, teknoloji bu anlamda, işçiler ve sendikal hareketlerce bir tehdit olarak görülebilmektedir.
- İstihdam modellerinde değişim ve dönüşüm son yıllarda sürekli bir hâl almıştır. Özellikle 1980'lerden bu yana üretim sektöründe çalışanların oranı azalmakta, hizmet sektöründe çalışanların oranı artmaktadır. Bunun yanında, yarı zamanlı (part-time) çalışanların, iş yaşamında yer alan kadınların ve evinden çalışma hayatına katılanların (teleworking) oranı artmaktadır.



## Özet (devamı)

- Günümüz çalışanı kariyer gelişimini sağlamak adına daha fazla oranda bireysel gelişimi için çaba sarf etmekte, daha az oranda işletmeye bağlılık geliştirmekte, ama fiziksel ve duygusal emek harcayarak daha yoğun iş süreçlerinde çalışmaktadır. Çalışma ilişkileri alanının liberalleşmesi ise devletin rolünü oldukça sınırlandırmakta ve işçi ile işvereni çatışmayı çözmek konusunda yetkili ve sorumlu kılmaktadır.
- Özgür bir toplumun bir parçası olarak özgürleşmiş çalışma ilişkileri alanında ve yasal sınırlamaların olmadığı bir alanda bu iki aktör müzakere sonucu piyasa koşullarının elverdiği en uygun noktayı tespit edeceklerdir. Bunun yanında, çok uluslu işletmelerin etkileri, yabancı işçilerin artan oranı, dezavantajlı grupların daha fazla oranda çalışma hayatına katılması ve teknolojik gelişmeler çalışma ilişkileri alanındaki dönüşümün yönünü belirlemekte, geleceğini şekillendirmektedir. Sendikasızlaşma eğiliminin tüm dünyada devam ettiği görülmekte ancak belirtilen dönüşüm karşısında sendikaların da bilgi toplumunun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dönüşüm geçirebileceği anlaşılmaktadır.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için, yeni insan kaynakları sağlamayı, sahip olduğu insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetler bütününe ne ad verilir?
  - a) Liberalleşme
  - b) İnsan kaynakları yönetimi
  - c) Postmodernizm
  - d) İşletme yönetimi
  - e) Yönetimde etkinleşme
2. Üretimi, dünya üzerinde katma değer yaratacak alanlara, özellikle ekonomik yoğunlaşmanın olmadığı alanlara yayma eğilimi aşağıdakilerden hangisinin temelini oluşturmaktadır?
  - a) Modernizm
  - b) Liberalleşme
  - c) Ekonomik küreselleşme
  - d) Sosyal küreselleşme
  - e) Neoliberalizm
3. Bir ülkeye vergi muafiyetleri, arazi, işveren lehine yasal düzenlemeler nedeniyle giden ve orada yaptıkları lobicilik ile kamu üzerinde etkide bulunarak çalışanlar aleyhine yasal düzenlemeleri teşvik edebilen işletmelere ne ad verilir?
  - a) Kamu örgütleri
  - b) Hizmet işletmeleri
  - c) Sivil toplum kuruluşları
  - d) Çok uluslu işletmeler
  - e) Uluslararası birlikler
4. Bütün varsayımların ve öngörülerin objektif bir biçimde kanıtlanmasının veya reddedilmesinin mümkün olmadığını savunan, mevcut bilgi karşısında şüpheli duran, yaşama dair bütün anlamlandırmalarda bir göreliliğin hâkim olduğu ve çalışma ilişkileri gibi alanlar hakkında teoriler üretmeyi yersiz gören yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?
  - a) Liberalleşme
  - b) Merkezîleşme
  - c) Küreselleşme
  - d) Radikalleşme
  - e) Postmodernizm

5. Her bir bireyin belli bir işverenle pazarlık yapıp bir anlaşma imzalayabileceği ve çatışma hâlinde de sorunları çözecek adımları atabileceği üzerinde duran, çalışanın işletme yönetiminin sorumluluğunu ve yetkisini tanıması gerektiğine vurgu yapan ve sendikanın çalışan- işletme ikili ilişkisine müdahil olmasının gereksiz olduğunu savunan görüş aşağıdakilerden hangisidir?
  - a) Liberal-bireycilik
  - b) Liberal-kolektivizm
  - c) Radikalizm
  - d) Postmoderniz
  - e) Esnek üretim
6. Makinelerin iş yerinde insana ihtiyacı ortadan kaldırması ve iş sürecinin bir makine tarafından tamamlanmasına ne ad verilir?
  - a) Makineleşme
  - b) Otomasyon
  - c) Teknoloji
  - d) Mekanikleşme
  - e) Teknolojik sistem
7. Aşağıdakilerden hangisi iş yaşamında dezavantajlı bir grup olarak ele alınmaz?
  - a) Kadınlar
  - b) Çocuklar
  - c) 65 yaş üzeri olanlar
  - d) Fiziksel engelliler
  - e) İşitsel engelliler
8. Aşağıdakilerden hangisi çalışma hayatına evde çalışarak ve iletişim teknolojisi yardımıyla şirket merkezi ile sürekli iletişim hâlinde bulunarak katılma olgusunun adıdır?
  - a) Teleworking
  - b) Esnek çalışma
  - c) Yarı zamanlı çalışma
  - d) Tam zamanlı çalışma
  - e) Esnek istihdam



9. Türkiye’de ve dünyanın çoğu ülkesinde en fazla istihdam sağlayan sektör aşağıdakilerden hangisidir?
- a) İnşaat
  - b) Kamu
  - c) Tarım
  - d) Hizmet
  - e) Sanayi
10. Eskiden bir çalışan, kariyer gelişimi adına büyük bir işletmede işe başlayıp yine o işletmeden emekli olmayı hedeflerdi. Şimdi ise farklı birçok işletmede çalışmayı göze almakta, işletmeler arasında geçişler yaparak daha fazla kazanma, daha hızlı yükselme yolları aramaktadır. Bu durum aşağıdakilerden hangi kavram ile ifade edilir?
- a) Kariyer geliştirme mantığının değişimi
  - b) İş gücü piyasasında liberalleşme
  - c) Esnek çalışma anlayışı
  - d) Yönetimde etkinleşme
  - e) Çalışma ilişkilerinde dönüşüm

**Cevap Anahtarı**

1.b, 2.c, 3.d, 4.e, 5.a, 6.b, 7.c, 8.a, 9.d, 10.a

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Ekin, N. (1994). Endüstri ilişkileri. İstanbul: Beta.
- [2] Kaya, Y. (2000). Sosyal farklılaşma ve çatışma sürecinde endüstri ilişkiler. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 10(2), 195-207.
- [3] Blyton, P. & Turnbull, P. (2004). The dynamics of employee relations. Palgrave Macmillan.
- [4] Edwards, P. (2003). The employment relationship and the field of industrial relations. P. Edwards (Ed.), Industrial relations (2. Baskı) içinde (s. 1-36). Blackwell Publishing.
- [5] Yıldırım, E. (1997). Endüstri ilişkileri teorileri: sosyolojik bir değerlendirme. Sakarya: Değişim.
- [6] Rose, E. (2004). Employment relations (2. Baskı). Essex, England: Prentice Hall.
- [7] Macdonald, D. (1997). Industrial relations and globalization: challenges for employers and their organizations. Bangkok: ILO Publications.
- [8] Ratnam, C.S. V. (2006). Industrial relations. Oxford University.
- [9] Coşkun, R. (2002). Küreselleşme ve uluslararası işletmecilik. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- [10] Kocabaş, F. (2004). Endüstri ilişkilerindeki dönüşüm, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10, 33-55.
- [11] Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Gill, D., & Oxenbridge, S. (2006). Inside the workplace: findings from the 2004 workplace employment relations survey. Routledge.
- [12] Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2009). Çalışma hayatı istatistikleri, 11 Temmuz 2011 tarihinde [www.csgb.gov.tr](http://www.csgb.gov.tr) adresinden erişildi.
- [13] Şenkal, A. (2008). Endüstri ilişkilerinde yeni paradigmlar: mobilizasyon, kolektivizm ve esneklik tartışmaları. Çalışma ve Toplum, 1, 119-146.