
**AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİNDE VE
AVRUPA'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YAKLAŞIMLARININ BİR KARŞILAŞTIRILMASI:
AVRUPALI İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI
MÜMKÜN MÜDÜR?**

**A COMPARISON OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT APPROCHES'
IN THE UNITED STATES AND EUROPEAN UNION:
IS ACTUALLY EUROPEAN APPROCHES OF
THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POSSIBLE?**

Yrd. Doç. Dr. Kamil ORHAN, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, korhan@pau.edu.tr

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yirminci yüzyılın özellikle son on yılında hızla yükselen bir eğilimle iş hayatında yerini almıştır. Bu yükselişe paralel akademisyen ve uygulamacıların çalışmalarında da önemli bir yer tutmaya başlamıştır. İKY tarihinden söz etmeye sanayi devriminden başlanmaktadır. Çalışma ilişkilerinin bu döneminden sonra işçi ve işveren taraf olarak rollerini belirginleştirmiştir. Sendikaların güçlenmesi, endüstri ilişkilerinde önemli değişimler yaratmıştır. Yirminci yüzyılda modern teknolojilerle yapılan üretim Klasik ve Modern Yönetim Kuramlarını ortaya çıkarmıştır. Önceleri üretim aracı olarak algılanan "insan", sonrasında başlı başına bir konu olarak ele alınmaya başlanmıştır. İlk Personel Yönetimi (PY), 1980'lerde İKY olgusu ortaya çıkmıştır. Bu süreçte Sanayi Devrimi, Küreselleşme, Avrupa Birliği'nin (AB) kurulması liberalizasyonun yaygınlaşması, uluslararası rekabetin keskinleşmesi, dünyada yaygınlaşan kitlesel demokratikleşme talepleri, bireyselci kültürün yayılması gibi birçok sosyo-ekonomik ve kültürel faktörlerle yaygınlaşmıştır. İKY'nin tarihsel arka planına bakıldığında Avrupa'daki sosyo-ekonomik gelişmelerin önemli olduğu görülmesine karşın en hızlı taraftar ve uygulama alanı bulduğu ülke Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmuştur. Endüstri ilişkileri yerine işlevselci İKY bakış açısını daha hızla benimseyen ABD'nin etkisiyle, İKY'nin Avrupalı köklerinden uzaklaştığı düşünülmektedir. Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde ABD'den "ithal bir kavram" eleştirisiyle beraber tekrar Avrupa'da yayılmıştır. Var olan ABD kökenli iki ayrı İKY bakış açısının Avrupa İKY için uygun olup olmadığı sorgulanmıştır. Bunun açığa kavuşturulması için

Atlantiğin iki yakasındaki kültürel, yasal, sosyal yapılar İKY açısından analiz edilerek karşılaştırılmıştır. Avrupa İnsan Kaynakları Yönetimi Modelinin alan yazınındaki temelleri derlenmeye çalışılmıştır. Çalışma bu konudaki çalışmalarını özetleyerek Türkçe alan yazınına katkıda bulunma amacı taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Avrupa Birliği, Amerika Birleşik Devletleri, Tarihçe

ABSTRACT

Human Resources Management (HRM) in the last decade of twentieth century, especially with rapidly rising trend in business life has taken its place. This rise in parallel to the work of academics and practitioners have started to hold an important place. HRM from the date of the industrial revolution can begin to talk. After this period of Labor Relations by their role as workers and employers has made clear. Strengthening of trade unions, has created significant changes in industrial relations. In the twentieth century with modern technology, the Production of Classical (Classical Production Theory) and Modern Management Theories have revealed. Initially perceived as a means of producing "human", then, has begun to be addressed as a subject in itself. First, Personnel Management, HRM phenomenon has emerged in 1980s and in the process with many socio-economic and cultural factors such as The Industrial Revolution, Globalization, Establishment of European Union (EU), spread of liberalization, become sharper of international competition, widespread of massive democratization demands and individual culture has become widespread. Considering at the historical background of HRM, socio-economic developments in Europe is important to be seen but the most rapid supporters and application areas is the country where the United States. With influence of USA, which adopted more rapidly functionalist HRM perspective instead of Industrial Relations, is thought to away from HRM Europeans roots. Particularly, in the last quarter of the twentieth century, HRM has been spreaded across again to Europe with the criticism of imported concepts. Two separate perspectives of HRM existing USA origin queried whether is suitable for European HRM or not. To clarify that, the cultural, legal and social structures in the two sides of the Atlantic has been analyzed and compared in terms of HRM. Its bases has been trying to compile in the European Human Resource Management Model Studies Field. This study summarizes the work on this issue aim to contribute to the literature.

Key Words: Human Resources Management, European Union, European Human Resources Management Approach, The history of Human Resources Management.

GİRİŞ

Yönetim bilimlerinin son yıllardaki en önemli “ürün”lerinden birisi de “İnsan Kaynakları Yönetimi” (İKY) bakış açısıdır. Bilindiği gibi, İKY, Personel Yönetimi (PY) yaklaşımına yapılan eleştirilerden hareketle inşa edilmiştir. Bununla birlikte, bir yandan İKY uygulamacılarının üst düzey başarılarından söz edilirken, öte yandan sert eleştiriler yapılmaktadır. Bu çelişki, alanın uygulamaya dönük, işlevselci, faydacı (pragmatist), bireysel yarar eksininden veya kuramsal, yapısalci, toplulukçu yarar açısından değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Ortaya çıkışındaki hümanistik iddiaya ve gösterişli adına rağmen İKY bakış açısı, sıkça “insan”ı ihmal ettiği, pasifleştirdiği için de eleştirilmektedir. İKY’de insanı özne olarak, merkeze taşıma düşüncesi de arka planda Atlantik’in iki yakasındaki "Batılı dünya" arasındaki önemli farklardan birisi olarak kabul edilebilir.

İKY, felsefi köklerini Avrupa’daki sosyal yaşamdan, çalışma ilişkilerinden, kümülatif entelektüel birikimden almıştır. Bununla birlikte oluşumunu ABD’de tamamlamıştır. İKY’nin tohumu Avrupa’da toprağa atılmış, ABD’de filiz vermiştir. Üstelik ABD’de (en azından) iki ayrı yaklaşımla doğmuştur. İki yaklaşımdan Harvard modeli, Avrupa kültürüne Michigan modeline göre daha yakın bulunsa da temelde "Amerikan" olmakla eleştirilmiştir. Avrupa geleneğine daha uygun Endüstri İlişkileri, Çalışma İlişkileri, Sosyal Politika gibi başka disiplinlerde üretilen bilgilerin bu alandaki bilgi ihtiyacını karşılayabileceğinin yanısıra; Avrupa’nın özgün bir Avrupa İnsan Kaynakları Yönetimi (AİKY) geliştirmesi (Brewster, Spencer, Forster ve Whipp gibi) gerektiği de savunulmuştur.

Dünya üzerinde çok yaşanan ve içinde yaşarken tanımlamakta zorluk çekilen evrimler birkaç yüzyıl sonrasının tarihçileri için açıklanması kolay birer dönüşüm dönemleri halini almaktadır. Yazında Endüstri İlişkileri (Eİ) ve PY’den İKY’ye geçiş olarak açıklanmaya çalışılan olgu esasında bir evrim olarak değerlendirilmelidir. Bu evrimde kuşkusuz ulusal ve uluslararası ekonomik politığın, şirketlerin, üretim yöntemlerinin büyük etkisi olmuştur. 19. yüzyılda başlayan Endüstri Devrimi temel alınmıştır. 20. yüzyılın rekabet koşulları, krizler, verimliliğin önem kazanması, kalite bilincinin artması gibi dolaylı faktörler de hesaba dahil edilmelidir. Bununla birlikte evrensel kültürün ortaya çıkışı da önemli bir faktör olarak dikkate alınmalıdır. 20. ve 21. yüzyıl başında da hız kazanan iletişim teknikleri dünya üzerindeki haberleşmeyi kolaylaştırmıştır.

Üniversite öğrencilerinin sürüklediği 68 hareketleri, izleyen yıllardaki Feminist eylemciliğin yükselişi, Berlin duvarının yıkılması, Orta Doğu-Asya ülkelerinin kalkınma hamleleri gibi büyük etkili sosyal eylemler, evrensel kültür birikimine katkıda bulunmuştur. Bu kültürel güçlenme sadece sanatsal faaliyetlerde değil, “post-modern insanın” (her ne kadar bu söylem özde aksini iddia etse de) düşünme ve yaşama biçimleri birbirine daha çok benzeyen “insan”ın düşünme biçimlerinde kendisini göstermektedir.

“Uygar insan”, “çağdaş insan” 100 yıl öncesinin insanı gibi düşünmemektedir. Uygar insanın idealleri, “yaşam tarzı”, “serbest zamanı”, “biyoritmi” vb. vardır. Bu nedenlerle kendi tercihlerini ortaya koymakta beklentilerine cevap bulmayı arzulamaktadır. Uygarlık tarihinin geldiği noktada, İKY’nin gelişiminin salt “insan”ın dışındaki bir iki faktöre atfedilerek, kapsamlı bir biçimde açıklanması imkânsızdır. Uygar insan, aksiyon almakta, demokratik haklarını kullanmayı talep etmektedir. Bu anlamda edilgen değil, etken konumdadır. İKY uygulamalarına geçilmesinde insanın bu değişen rolü de önemli bir etkidir. Bütün gelişmeleri evrensel bir olgunlaşma sürecinin gelişimi gibi görmek de mümkündür. Bir bütün olarak insanlığın kümülatif bilgi birikiminde olgunlaşma İKY’ye geçişi getirmiştir.

Zemin oluşturması bakımından ABD ile AB’de İKY yaklaşımını etkileyecek temel faktörlerin belirlenmesi ve karşılaştırılması konunun anlaşılması için önemlidir. Özellikle, bazı durumlarda Türkiye’de ve dünyanın pek çok ülkesinde tek bir İKY perspektifi algılandığı dikkate alındığında iki perspektifin hatlarının çizilmesi daha fazla önem kazanmaktadır.

Türkiye, AB müzakerelerini, AB’nin tam üyesi olmak maksadıyla sürdürmektedir. Avrupa’nın daha "doğu"sunda bulunan, "farklı kültürel özelliklere sahip bir ülke" olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, ABD ile de yakın ekonomik, stratejik, askeri işbirlikleri yapılmaktadır. Türkiye’deki İKY dünyası da kendi yaklaşımının Avrupa veya Amerikan perspektiflerine dayalı olduğunu açıkça tanımlamalıdır. Bu çalışmada öncelikle alan yazınında iki ülke perspektiften gelen görüşlere yer verilerek ana hatlarıyla yaklaşımlar netleştirilecektir. Daha sonra, kültürel yaklaşımların yardımıyla İKY perspektifleri karşılaştırılacaktır. Bu çalışmanın kapsam sınırlılığı dolayısı ile Türkiye açısından İKY içerik dışında bırakılmıştır.

1. TARİHSEL ARKA PLAN

İKY’nin ortaya çıkışını sağlayan gelişmeler genelde 20.yüzyıla referansla açıklanmaktadır. Ancak İKY ile ilgili uygulamalara çok eski dönemlerden itibaren rastlanmaktadır. Örneğin; Babil’de Hammurabi’nin ücret düzenlemeleri (örneğin; 59, 228, 234, 274, 276 vb. maddeler) yaptığı (Harper, 1904); Eski Mısır’da (Johnson, 2009) ve Çin’de (Pheng, 2007) binlerce yıl önce farklı yönetsel modellerin etkinliği, personel seçimi, işgören devri yüksekliği gibi koşullarla ilgili çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Bugün, her biri (ücret, ödeme sistemleri, personel seçimi, iş gücü devri vb.) İKY’nin temel uygulamalarından sayılmaktadır. Bu durumda, İKY’nin ana konularının uzunca bir geçmişe sahip olduğu açıktır. Ancak Endüstri Devrimi, küreselleşme, siyasal sistemlerdeki dönüşümler başta olmak üzere aşağıda anılan gelişmelerle, insanlığın konuyu ele alış biçimi çok disiplinli ve bilimsel bir hal almıştır.

Eski Yunan ve Mısır gibi köle gücünün kullanıldığı ortamlarda çalışanın emeği, mutluluğu, performansının değerlendirilmesi, ödüllendirme gibi uygulamalar söz konusu olmamıştır. Köle ile efendi arasındaki ilişkide kesintisiz itaat süreci yaşanmıştır. Yönetimsel herhangi bir tartışma konusu yoktur. Köle-efendi

ilişkinine dayalı dönemi çalışma ilişkilerinin toprak sahipleri, serfler, derebeyleri arasında gerçekleştiği dönem izlemiştir. Tarım, el zanaatları, küçük işlerin yapıldığı atölyeler ortaya çıkmıştır. Bireyin, diğer birey için “bedel” karşılığında üretmesinin alt yapısı ortaya çıkmıştır.

Adam Smith (1776) “The Wealth of Nations” eserinde çalışmanın bölünmesinin sağladığı avantajlardan söz etmiştir. İşin küçük parçalara bölünmesiyle yaratılacak uzmanlaşmanın etkinliği arttıracaklarını savunmuştur. Beceri uzmanlaşmasının, zaman tasarrufunun, uzmanlaşmış araçların kullanılmasının avantajlar yaratacağını iddia etmiştir.

Artan makineleşmeyle çalışanlar arasında sanayi işçisi sınıfının doğması, sermaye sahiplerinin bu sınıfla mücadelesi başlamıştır. Sermaye sahiplerinin baskısı işçi hareketlerini ortaya çıkarmıştır. Ford, Rockefeller ve Chrysler gibi dev firmalar endüstri devriminden sonraki gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmıştır (Özgür, 2007). Bu gelişmelere paralel olarak büyük gruplar halinde çalışan insanların yönetilmesi, yönlendirilmesi, organizasyonu, koordinasyonu, planlanması gibi idari pratikler üzerinde fikirler üretilmiştir. İşçi, sermaye sahibi ve onların temsilcisi konumundaki profesyonel yöneticilerin endüstrideki ilişkilerindeki yerlerini almıştır.

İşçilerin refahının düşük olduğu bu dönemde, parasal düzenlemeler işçileri harekete geçirecek en mükemmel araç olarak düşünülmüştür. Bu sebeple, ilk hali ile PY’de uygulamalar işe alma ve çıkarma, iş analizi ve ödeme analizi ile sınırlanmıştır. PY’nin ortaya çıkışını hızlandıran faktörleri üç başlıkta toplamak mümkündür (Çakır, 1999; 15-16):

- İşçiler yoksulluk içinde ve kötü durumlarda olduğundan yöneticiler çalışma koşullarında yapılacak düzeltmelerin üretimdeki sıradan faktörlerden farklı görmedikleri işçilerin verimliliğinde artış getireceğini düşünmüştür.
- Erdil’e göre, örgütler genişlemeye, hem fabrika işçileri hem de yönetsel pozisyonlar düzeyinde uzmanlaşmalar görülmeye başlamıştır (a.g.e).
- Collin’e göre, I ve II. Dünya Savaşları konumuz açısından birkaç etkiye yol açmıştır. Yaşananlar yöneticilerin işçilere karşı tutumlarını değiştirmelerine, otokratik kontrolden vazgeçmelerine, iş ortamında demokratikleşmeye yol açmıştır. İşgücünün çalışma koşullarına harcanan dikkat artmıştır. Endüstri Psikolojisinin de gelişimiyle PY teknikleri, donanım ve iş ortamlarının ergonomik tasarımları geliştirilmiştir. Savaşın kaynakları etkin kullanmayı gerektiren koşulları personel uzmanlığının oluşumunu zorunlu kılmıştır (a.g.e).

I. Dünya Savaşı’nda Amerikan Ordusunun kısa zamanda çok sayıda insanı değerlendirme ihtiyacı, psikolojik testlerin kullanılmasını sağlamıştır. Personel seçiminde psikolojik kökenli testler kullanılmış, elde edilen başarı bu tür uygulamaların endüstri ortamında da yaygınlaşmasını sağlamıştır. Sonraki yıllarda hızı kesilen uygulamalar, II. Dünya Savaşı sırasındaki örneklerin

etkinliğiyle savaş sonrasında çoğalmıştır (Tevrüz, 1996; 4-11). Kadın işgücünün artması, nitelikli elemanların çekilmesi, emeği daha önemli bir pozisyona getirmiştir. İyi yapılandırılmış personel bölümlerinin önemi hissedilmiştir. Yapılan çalışmalarda güdülenmenin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artırılması, bunlar için ek ödemeler gündeme gelmiştir (Özgür, 2007). İnsan ilişkilerinin öneminin vurgulanması bakımından Hawthorne çalışmaları bir dönüm noktası niteliğindedir.

1923 yılında Western Electric Firması'nda başlayan ve beklenenden uzun süren çalışmalar, "serendipite" örneği olarak aranmayan bir olguya ulaşılması ile son bulmuştur. İlk olarak ışıklandırmanın işçi verimine etkisi araştırılırken, daha sonra çalışma şartları, yönetim biçimi vb. test edilmiştir. Tüm bu "bilimsel yönetim" unsurlarının test ortamında elde edilen verim artışını açıklamada yetersiz kaldığı görölmüştür. Durumu en iyi açıklayabilecek olgunun insan ilişkileri olduğu anlaşılmıştır. Deneysel kurgu sırasında öngörölemeyen biçimde formel grup yapısı oluşmuş, ortamda grup kendi normlarını yapılandırmış, informel liderini seçmiştir (Tannenbaum, 1966 16-24). Hepsinden önemli "insan"lar "insan"larla bir arada olmaktan dolayı öngörölmeyen biçimde daha "iyi" çalışmışlardır. Bu nokta, daha sonra "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" adını alacak gelişmelerin başlangıcı olarak sayılmaktadır. İlginç biçimde insanın bu içgüdüsel karşı duruğu da onun endüstriyel performansının arttırılması için kullanılmasına giden yolda köşe taşı oluşturmuştur.

ABD'de büyüyen Fordist şirketler aracılığıyla kitlesel üretimin yaygınlaşmasıyla, üretkenlik, fiyata endeksli toplu pazarlık gibi araçlarla üretim maliyeti olarak ücretler denetim altına alınmıştır. Tam istihdam temelli, ulusal yurttaşlık esasına dayalı refah hakları yaklaşımı ve buna karşılığ Fordist sendikalar ve Fordist şirketlerden oluşan bir kurumsallaşma söz konusu olmuştur. Parçalanmış işgücü piyasasındaki dezavantajlı kısımlar (özellikle kadınlar) ve küçük-orta büyüklükteki şirketler bu yapının bedelini ödemek zorunda kalmıştır. Kapitalist gelişme devlet yönetimini zafiyete uğrattıkça, kapitalizmin bazı çelişkileri yeniden belirginleşmiştir. Ücret ve para uluslararasılaşmıştır (Jessop, 2005; 280-282).

Keyzenyen politikaların izlendiği dönemden sonra 1970'lerin sonuna doğru karlılık, sermaye ve üretim oranlarında düşme; işgücü maliyetlerinde ve hammadde fiyatlarında artış yaşanmıştır. Çalışanlar, bu gelişmelerin sonucunda yaşanan fiyat artışlarının sorumlusu ilan edilmiş, çalışanlar çok güçlü olduğu ve "oyunun kurallarının esnek olmadığı" analizi geniş kabul görmüştür (Selek ve Man, 2006). Uçkan ve Kağnicioğlu'na (2004) göre, II. Dünya Savaşından 70'li yıllara kadar olan dönemde yaşanan yüksek büyüme hızları, gelir artışı ve yüksek istihdam uzlaşma temelli bir Endüstri İlişkileri (Eİ) ortamı oluşturmuştur. Böylelikle toplu pazarlıklar ile sendikalar yaygınlaşmış ve kabul görmüştür. Bu yıllarda yaşanan durgunluklar sebebiyle, 1980'lerden sonra devletin, işverenlerin ve sendikaların rolü değişmeye başlamıştır. Rekabetçi piyasada çalışanların sadakatini ve verimliliğini sağlamak üzere; insan kaynakları, tekilci yaklaşıma

endeksli olarak üretilmiştir. Bu çerçevede İKY, neoliberal süreçte sendikaların yerine dikkate alınmıştır.

1970'li yıllardaki Petrol Krizinin ardından 1980'lerde ABD ve İngiltere'deki politikalar uluslararası liberalleşme sürecini hızlandırmıştır. Dünya ölçeğindeki liberalleşme trendi kapitalizmin yayılmasını, rekabet koşullarını yoğunlaştırmıştır. Batılı büyük ekonomiler başta olmak üzere, tüm ekonomiler, Japon ekonomik büyümesinin etkisinde kalmıştır. Amerikan ekonomisi, Japon ekonomisi karşısında avantajını kaybetmek veya kaptırmakla karşı karşıya kalmıştır. Bu dönemde Amerikan ekonomisiyle ilgili tartışmalar iki temel üzerinde odaklanmıştır: Amerikalı işçilerin verimliliği ve Amerikalı işçilerle Japonlu işçilerin ayırıcı özelliklerinin karşılaştırılması ile Amerikan endüstrisinin yenilikleri kabul etmedeki esnekliği. Yıldırım'a (1997; 32-33, 149-150) göre, bu tartışmalar Amerikan endüstrisine yeni bir perspektif kazandırmıştır. Sonuç olarak, örgütsel ve endüstriyel yapı yeniden şekillenmiştir. Oluşan baskılarla, Fodist-Taylorist kitle üretim sistemi, yerini yeni yaklaşımlara bırakmıştır. 1970'lerden 1990'lara kadar olan dönemde, Örneğin, İngiltere'de Thatcher iktidarı zamanında, ihracat sadece % 1 artmış, ödemeler dengesinde 20 milyar sterlinlik bir açığa ulaşılmıştır. 1979-88 döneminde toplam yatırım % 37,4 büyüme göstermiştir. Endüstri ve tarım yatırımları % 8,4 düşerken, hizmet sektörü yatırımı % 93,1 yükselmiştir. Örgütlü işgücü zayıflamış, "çalıştır ve at" (*hire and fire*) dönemi yaşanmıştır. İşçilerin vasıflarının artırılması yerine, iş süreçleri hızlandırılarak "vasıf açığı" sorunu yaşanmıştır (Jessop, 2005; 238-239).

Belirginleşen alternatif yaklaşım üç ilke üzerine yapılanmıştır;

- a) Bilgi akışına önem verilmesi;
- b) Karar verme süreçlerinde aşağıdan yukarıya bilgi akışının desteklenmesi;
- c) Yönetsel işlerin alt kademedeki yöneticiler arasında paylaşılması.

Japon modeline esas olan ve aynı zamanda Amerikan-İngiliz ekonomilerindeki değişimin yönünü belirleyen unsur, temelde örgütsel imkânlar ile işgücünün sahip olduğu özellikler arasında zihinsel ağırlıklı bir bütünleşmedir (Özgür, 2007).

Gerçekte bu Post-Fordist sistemi (ve dönemi) yaratan eleştiriler daha eskilere uzanmaktadır. 1960'lardan itibaren sorun yaşamaya başlayan Fordist sistemin bunalımını ilk olarak tartışan Fransız Düzenleme Ekolüdür. Aglietta'ya (1998) göre, Fordizmin krizi, gelişmiş ülkelerin çoğunda, ekonomik durgunluğa yol açmıştır. Bu durgunluk sonucunda birçok ülkede yatırım ve tasarruf dengesinde sorunlar görülmeye başlanmıştır. Örneğin, zaman içerisinde ABD net bir borçlu Japonya ise net bir borç veren haline gelmiştir. Genel dayanışmada ve sendikalaşma da azalmalar meydana gelmiştir. Bunun sonucunda sendika ve yasal partilerin meşruiyet kaybı yaşanmıştır. Bu durum iş gücünün yapısında da dönüşümler yaşanmasına yol açmıştır. Yeni düşük becerili, sendikalı olmayan işgücünün yarattığı rekabet endüstrileşmemiş sektörlerdeki işçilerin istikrarsız ve düşük ücretle çalışmasına yol açmıştır.

Fordizmin yaşadığı açmaz Post-Fordist üretim tarzının gündeme getirilmesini sağlamıştır. Ansal'a (2005) göre Post-Fordist üretimin anahtar kavramları "*esneklik*", "*kalite*" ve "*müşterinin seçim hakkı*"dır. Yeni bir biçim olarak sunulan Post-Fordist yaklaşım esnek üretim sistemlerini öne çıkarmaktaysa da "esnekliği ve başarısı, büyük ölçüde işçilerin uzun çalışma saatlerine, yüksek düzeyde iş yoğunluğuna, fedakârlık, bağlılık ve çalışkanlık temeline" oturtulmaktadır. Japon Post-Fordist model ele alındığında, çalışanlar olumsuz sosyo ekonomik koşullara maruz kalmaktadır. Sendikacılık ve işçi sınıfı hareketleri gerilemiştir. Post-Fordist sistemin bir sonucu olarak emek piyasalarında ikili bir yapı ortaya çıkmıştır. Emek piyasası giderek parçalanmış ve kayıt dışına çekilmektedir. Bazı çalışanlar merkez şirketlerde tam zamanlı çalışıp, sosyal haklardan faydalanıp, iş güvencesine sahip olabilirlerken; diğerleri çevre şirketlerde yarı zamanlı/sözleşmeli çalışmaktadır. İkinci gruptakiler sosyal haklardan yararlanamayabilmekte, düşük ücretlere razı olmaktadır.

Endüstrileşme, Fordist ve Post-Fordist dönemlerde yaşanan anılan gelişmelerle çalışanın üzerine odaklanan dikkat gittikçe artmıştır. Bu dönemlerdeki üretim biçimlerinin "insan" üzerinde yarattığı etkiler, sorunlar ve çözümleri araştırılmıştır. Bununla birlikte, kar maksimizasyonu temelinde verimlilik, kalite, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, güdülenme gibi pek çok kavramın üretilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu arka plan içerisinde İKY ABD'de ortaya çıkmıştır.

2. İKY NİN DOĞUŞU : ABD

Springer'e (1995) göre İKY, hem köken hem de uygulama açısından ABD temellidir. ABD'de yükselen davranışçılıktan ve 20.yüzyılın başındaki endüstri ilişkilerinden etkilenmiştir. Mülkiyet hakları, serbest girişim, bireysellik Amerikan değerlerinin temelini oluşturmaktadır. Bu temel değerler günümüzde de etkili olmaya devam etmektedir. Objektif, yansız, standartlaştırılmış sistemler kurulmakta, bireysel girişimin maksimum faydayı sağlaması hedeflenmektedir. İKY'nin temelleri de ABD'de bu zeminde geliştirilmiştir.

ABD'de 1900'lerdeki sosyal ve endüstriyel dönüşümle birlikte işe alma, eğitim, ödeme kararları yöneticiler tarafından alınmaya başlanmıştır. Taylor ve diğerleri 1885'ten başlayarak "işin daha etkin yapılmasına, daha az sakatlık yaşanmasına böylelikle verimliliğinin daha artmasına" yardımcı olmaya çalışmıştır. Örgütlerin büyümesiyle birlikte personel veya satın alma gibi bazı yönetsel fonksiyonlar ilgili uzmanlara devredilmiştir. 1910'larda personel bölümleri kurulmaya başlanmıştır. Gilbreth'ler gibi bazı çalışmacılar görev düzenlemesi ve etkinlik üzerine çalışmıştır (Mathis ve Jackson, 2000: 24). Benzer biçimde, Endüstri ilişkileri kavramı da ABD'de doğmuştur. Commons ve Dunlop gibi çalışmacıların kavramın doğuşunda yaptıkları katkılar hala etkinliğini sürdürmektedir.

Bu dönemlerde Commons, ABD'li çalışanların sınıf bilincinden ziyade maaş bilincine sahip oldukları tespitini yapmıştır. Toplumu düzenleyen kurumların önemli olduğunu; işçi sendikalarının da sosyal gelişime kaynaklık ettiğini

vurgulamıştır. Toplu sözleşmeyi, Amerikan sistemine uymadığından sistemden muaf tutmuştur. Ancak sendikalaşmayı endüstri tabanında değil meslek tabanlı olarak kabul etmiştir. Amerikan sosyal mevzuatlarının 1918-1940 arasında sistemin liberalizasyonunda etkili olmuştur. Dunlop ise, 1950 ve 1970'li yıllarda, Eİ sistemini yerel, ulusal bölgesel planda sistematize etmiştir. Eİ'nin anahtar öğelerinin karşılıklı bağımlılığını vurgulamıştır. Commons'ın aksine Amerikan ayrıcalığı yerine evrensel endüstri ilişkileri sistemleri oluşturulması yönünde hareket etmiştir (Fridenson, 2001; 7347). Dunlop, Commons, Webbs ve diğer Eİ çalışmacıları endüstriyel sistemin eksikliklerine yaptıkları vurgu da İKY'nin temelleri arasında önemli bir yer teşkil etmektedir. Sanayileşmenin ve kapitalizmin güçlü olduğu ABD endüstri ilişkilerinin analizi için uygun bir laboratuvar gibi görünmekteydi.

İlk bakışta ABD ekonomisinin tarihin en büyük kapitalist sistemini yaratmış olması sınıf çatışmasının yaşanmasına uygun bir ortam yarattığı düşünülmüştür. Hatta Marx ve arkadaşları bu düşünceyle hareketlerinin ABD'de daha sağlıklı gelişeceğini öngörerek Enternasyonal'in Yürütme Konseyi'nin New York'a nakledilmesinin uygun olacağına inanmışlardır. Ancak kısa sürede bu beklentinin gerçekleşmeyeceği anlaşılmıştır. Amerikan sendikacılık faaliyetlerinin İngiltere'deki gibi İşçi Partisi yaratamamış olması etki gücünü zayıflatmıştır. Bu yolda, çeşitli denemeler olsa da başarıyla tamamlanamamıştır. Amerika'da işçi sınıfının tek bir partiye bağlı kalmaması anlamında tarafsızlık politikası izlenmiştir. Bu durumda da birlik oluşturarak etki kaynağı oluşturmaları güçleşmiştir. Buna Amerikan kültürünün bireyselci bakış açısı da ilave edildiğinde işçilerde sınıf bilincinin oluşmasının zorluğu kolayca anlaşılmaktadır. Zira bu dönemde ABD'nin 'yeni sömürgecilik' vasıtasıyla dünya üzerinden elde ettiği zenginlik, işçi sınıfının yüksek bir hayat standardı yakalamasını da sağlamıştır. Ayrıca görece yeni bir coğrafyada kurulan bir ülke olarak ABD uzun yıllar fırsat sağlayan imkânlar vermiştir (Işıklı, 2005; 233-237).

ABD'nin Eİ'deki bu gelişmeler sebebiyle Kıta Avrupa'sı özelliklerine sahip bir sanayi işçisi oluşmamıştır. Siyah işçilerin varlığı da beyaz işçilerin ağır şartların bir kısmından muaf olmasını sağlamıştır. Avrupa'daki gibi bir feodal dönem yaşanmadan hızlıca burjuvazi güç kazanmıştır. Bu durum da Avrupa'daki aristokraziye karşı burjuva-işçi yardımlaşmasının ortaya çıkmasına gerek bırakmamıştır. ABD'de her koşulda serbest girişimin korunması gerektiğine inanılmaktadır. Serbestliğine duyulan "inanç", işçi hareketlerinin girişimcinin bağımsızlığına olumsuz etkilediğinin düşünülmesini sağlamıştır (Işıklı, 2005; 237-238). Girişimcilik ve bireyselcilik yüceltilmiştir. Girişimciliğin korunması ve geliştirilmesi beklentisi konuyla ilgili yapılan çalışmaların fonlar bulmasını sağlamakla birlikte, bakış açısını da girişimci perspektifine doğru yönlendirmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, önemli çalışmacılar yaklaşımın düşünsel altyapısının olgunlaşmasına katkıda bulunmuştur. Drucker ve McGregor, amaç yönelimli liderlik ve yönetimle ilgili yayınlar yapmıştır. Maslow, Argyris, Herzberg, 1960'larda "insan"ın ihtiyaçlarına, öğrenmesine ve güdülenmesine dikkat çekmiştir. İzleyen yıllarda, örgütü bir bütün olarak gören liderlik yaklaşımları tartışılmıştır. Çalışanı sadece bir bedel olarak görmenin karşısında yer alan

“İnsan Sermayesi Teorisi”nin gelişimi İnsan Kaynakları Yaklaşımının doğuşunda önemli bir rol oynamıştır. Çelik ve otomotiv gibi sektörlerde uluslararası planda rekabet edilemediği hissedilmiştir. Nüfusun yükselen eğitim düzeyleri onların kararlara katılma hakkı gibi işyerlerinden beklentilerini arttırmıştır. Kochan ve arkadaşlarına göre sendikalı olmayan firmaların uzun dönemli gelişimleri dolaylı olarak İKY'nin yaygınlaşmasını sağlamıştır (Çakır, 1999; 21).

Porter, Parhalad ve Hamel gibi iş stratejisi yazarları, 1980'lerin ikinci yarısında ve 1990'ların başında insanlar aracılığıyla elde edilebilecek rekabet avantajlarına dikkat çekmiştir. Üst ve düşük düzey performansın belirleyicisi olarak işe alınan personelin, kalitesi, güdülenmesi ve bağlılığı olarak gösterilmiştir (Armstrong, 2000; 4). Bu bakış açısı örgütlerin çekici kılınması, insanların geliştirilmesi ve güdülenmesi üzerine dikkat çekmektedir.

Rekabetin artan baskısı; iş bölümünün uluslararası planda yenilenmesi; yükselen neo liberal uygulama ve değerler; sosyalizmin ve sosyal demokrasinin güç kaybetmesi Eİ'de büyük değişiklikler yaşanmasına yol açmıştır. Grevler azalmış, sendikal hareketler ivme kaybetmiştir. Sanayi sosyolojisi, endüstri psikolojisi, örgütsel davranış vb. alanların doğuşu ile kendisini daha çok sendikalar, toplu sözleşmeler gibi alanlarda konumlanmış olan Eİ alanı da önemini kaybetme riski yaşamıştır. Eİ daha çok “mavi yakalı, erkek ve tam gün çalışan işçiler ve örgütleri” üzerinde yoğunlaşmıştır. Hizmet sektörünün ise, ağırlıklı beyaz yakalı, kadın, çalışan profillerine sahip olmasıyla bir başka sıkıntı yaşamıştır. İlgili alanlarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmıştır. Böylesi bir ortamda, bazı üniversiteler, endüstri ilişkileri kürsüleri veya bölümlerinde isim değişikliğine gitmiştir. Levhalardaki “Endüstri İlişkileri” isimleri yerini “İnsan Kaynakları”na terk etmiştir (Yıldırım, 1997; 14, 32-33).

Strauss (2001) “İnsan Kaynakları” kavramının bir kitap başlığı olarak ilk nerede kullanıldığını araştırmıştır. ABD'de İKY başlığını kullanan ilk kitaplar 1958 yılında Harbison ve Ibrahim (*Human Resources in Egyptian*) ve Enterprises and Bakke (*The Human Resources Function*) tarafından yayınlanmıştır. 1964 yılında ise Pigors, Myers ve Malm editörlüğünde "*Management of Human Resources: Readings in Personnel Administration*" ile Wendell French tarafından "*The Personnel Management Processes: Human Resources Administration*" yayınlanmıştır.

Başlangıcında İKY'de üç modelden söz etmek mümkündür. Michigan, New York ve Harvard Modelleri. Bu modellerden Michigan ve New York modelleri birlikte ele alınabilir (Çakır, 1999; 22).

Michigan modelinde, Fombrun ve arkadaşları İKY'de “kaynak” sözcüğüne vurgu yapmaktadır. Model, insan kaynağının şirketin diğer kaynakları gibi ucuz bir şekilde elde edilmesi ve mümkün olduğunca gelişmiş bir şekilde kullanılması gerektiğini savunmaktadır. İK ve iş stratejileri arasında uyum beklenmektedir. Kaynak tabanlı yaklaşım, şirketin kaynak kapasitesine bağlı olarak stratejik kapasitenin tanınmasını gerektirmektedir. İK'nın şimdiki ve geçmişteki iş

gereklerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Entelektüel sermaye, sermayenin geliştirilmesi ve bilgi yönetimi önemli kavramlar haline gelmektedir (Armstrong, 2000; 5).

Bir diğer bakış açısı Harvard Business School'da Beer ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Yönetimin üstünlüğü olmasına karşın bu model hissedarlar, çalışma grupları gibi diğer paydaşlara İKY politikalarının oluşturulmasında söz hakkı vermektedir. Model birlikte yönetim için hareket noktası ve bazı Avrupa modellerinin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Çakır, 1999; 25). Örneğin; Birleşik Krallıkta (BK) Harvard modelinden hareket eden David Guest, İKY için dört temel politika (stratejik entegrasyon, yüksek bağlılık, yüksek kalite, esneklik) tanımlamıştır. Benzer şekilde Legge, Hendry ve Pettigrew, Sisson, Storey yaptıkları çalışmalarda İKY'nin Avrupa'da İKY perspektifinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Armstrong, 2000; 6-9).

Avrupa'da özgün model denemeleri ortaya çıksa da, açıkça söylenmeyen bir varsayım olarak ABD kökenli İKY teorilerinin dünyanın her yerinde geçerli olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel ve bağlamsal yapıdan bağımsız genel geçerliliğe sahip doğrular olarak kabul edilmiştir. Evrensel olarak ulaşılabilir teknolojiler yaygınlaşarak, özgün iş yapış biçimlerinin yerini almaktadır. Bu noktada, en önemli katkı *Ganz Amerikanisch* (1) Çok Uluslu Şirketlerden (ÇUŞ) gelmektedir (Brewster, 2007; Brewster, 2004). Konumuz açısından bakıldığında ÇUŞ, bir tarz ve yaşam biçiminin; modernite ve post modernitenin; Fordist, Post-Fordist üretim yapılarının; yerküresel planda yaygınlaşmasına atıfta bulunmaktadır.

Uygulamalar anlamında bakıldığında ÇUŞ'ta personel uygulamalarında jargon polisentriklikten veya etnosentriklikten jeosentrikliğe doğru değişmektedir. Jeosentrik yaklaşımın hız kazanması ÇUŞ'ların evrensel düzlemde operasyonlara girişmeleri anlamına gelmektedir. Bununla birlikte ABD kökenli yönetici kendi kültürlerine ait İKY uygulamalarının "dünyanın en iyisi" olduğuna inanmaktadır. Çoğu küreselleşmenin getirdiği prensipleri yerel prensiplerden daha fazla önemsemektedir (Springer, 1995). ÇUŞ'lar küresel hedeflerini küresel operasyonlarla gerçekleştirmektedir. Ancak bunu yaparken Amerikan tarzının evrensel tarz olduğunu varsaymakta, yerel özelliklerin hassas etkisi zaman zaman ihmal edilmektedir. Pek çok ÇUŞ gittikleri toplumlarda yeterince uyum sağlayamadan çalışmaya devam etmektedir.

Buna karşın ÇUŞ'lar başta ABD ve Avrupa olmak üzere yönetimsel uygulamaların bir devletten diğerine geçişinde önemli roller üstlenmektedir. Onların ekonomik önemi ve sınır aşan doğası eylemlerinin düzenlemecilerin ve mevzuatları oluşturanların dikkatini çekmesini sağlamaktadır (Fenton-O'Creavy, Gooderham, Nordhaug, 2005).

3. AVRUPA'DA İKY

Hızla büyüyen ABD ekonomisinin, dünyanın en iyisi olduğu varsayılmaktadır. Diğer ülkelerin bu ekonomiyi yakalamak istemesi, "ABD tarzı" kavram ve uygulamaların hızla yaygınlaşmasını sağlamıştır. Özellikle, yönetim alanında ABD tarzı yöneticilik faaliyetleri, büyük kabul ve onay görmektedir. Pek çok yönetsel kavram gibi İKY'de ABD kökenlidir. Drucker'a göre daha çok evrak işleri, sosyal çalışmacılık, sendikalara karşı savaşmak olarak algılanan PY (Kaufman, 2001), İKY perspektifinin ortaya çıkmasıyla sarsılmıştır.

İKY, PY'ye göre daha geniş bir çerçeveye sahiptir. Strauss'a (2001) göre bazı Britanyalı yazarlar İKY'nin Harvard'dan alıntı, sendikaları yok etmek için üretilmiş, bir Thatcher uygulaması olduğunu düşünmekteyken, bir diğer geniş grup El ve PY'ye ile karşıt olduğunu düşünmektedir (Strauss, 2001). Torrington ve Hall'e göre PY, daha fazla iş gücü merkezlidir. Buna bağlı olarak çalışanlarla ilgilenmektedir. Buna karşılık İKY kaynak merkezlidir ve örgütteki insan kaynağı ihtiyacının tamamıyla ilgilenmektedir. PY ile İKY arasında farklılıklar olsa da daha fazla benzerlikler söz konusudur. Bununla birlikte, stratejik entegrasyon, kültür yönetimi, angajman, toplam kalite, insan kaynaklarına yatırım, yönetim ve çalışana ilginin bütünleştirilmesi gibi kavramlar İKY'nin bileşenleridir. İKY yaklaşımı, örgütlerin iş yaptığı çevrede kaynaklarını yönetmelerini daha uygun bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu özelliği İKY kavramının PY yerine kullanılmasını arttırmaktadır (Armstrong, 2001: 11-12). Personel yöneticileri, inisiyatif kullanmayan, işyerlerinde fazla etkinliği olmayan; sorun çıktığı zaman soruna müdahale etmeye çalışan bölümlerdir (Legge'den aktaran, Yıldırım, 1997: 174).

Brewster'e (1995) göre İKY kavramı Avrupa'da öncelikle İngilizce konuşulan ülkelerde gelişip sonra diğer Avrupa ülkelerine yayılmıştır. Hali hazırda bir çok kültürde gelişen İKY modelleri kendi retorik uygulamalarını geliştirmeye çalışmaktadır (Springer, 1995). Avrupa bilim anlayışında alana ilişkin çalışmalar öncelikle terimlerin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Ardından gelen analizlerle birlikte en büyük özeni almaktadır. Bazı Amerikan yönetim yazınında ise özellikle bu bölümler ihmal edilmektedir (Urwick, 1966: 8).

İKY'nin Avrupa-Amerika tarzları arasındaki farklılık, Avrupa'da arka planı oluşan psikolojinin Amerika'ya geçini hatırlatmaktadır. Olgunlaşması yüzyılları bulan psikoloji bilimi Wundt'un yetiştirdiği öğrenciler aracılığıyla ABD'ye geçmiştir. Bu ilk nesil Amerikalı psikologlar, ülkelerine döndüklerinde aldıkları eğitimin temel altyapısını terk etmiş kendi toplumlarının özgün yapısına uygun bir psikoloji yaratmışlardır. Burada James'in "bir şey işliyorsan doğrudur" yaklaşımı zemininde ortaya çıkan Amerikan pragmatizmi ve onun ışığında gelişen işlevselcilik etkin bir yapı olarak öne çıkmıştır (Schultz ve Schultz, 2001; 241). İşlevselcilik, Amerikan hayatında günümüzde de etkisini sürdürmektedir. Bu geçişe benzer bir farklılaşma ABD ve Avrupa İKY düşüncesinin oluşmasında da yaşanmıştır. Altyapısında önemli ölçüde Avrupalı etkisi olmasına karşın ABD'nin İKY'nin işlevci doğasına yakın kültürel ortamında doğmuştur.

Genel bir tanımla İKY, örgütsel etkinliğin sağlanması yoluyla nitelikli işgücünün geliştirilmesi ve desteklenmesi ile ilgili yönetsel görevlerin ve eylemlerin kapsamlı olarak açıklanmasıdır (DeNisi ve Griffin, 2004). ABD temelli bu İKY tanımında “insan” olgusu fazla vurgu almamaktadır. Buna karşılık alan yazınında iyi bilinen bir Avrupalı tanımda iki kültür arasındaki farklılık göze çarpmaktadır. Armstrong’a (2000; 42) göre, İKY “örgütlerdeki insanların işlendirmesi, ödüllendirilmesi, geliştirilmesi; işgücü ve yönetim arasındaki ilişkilerin oluşturulması ile ilgili” olmalıdır.

Dünyanın herhangi bir yerindeki İKY uygulamalarında Amerikan reçetesi izlendiğinde, teorik ve pratikte önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Eğer teoriler transfer edilebilir değil ise izlenen yollar hatalı olabilmektedir. Forster ve Whipp (1995), bölgesel, kültürel ve sektörel farklılıkları kuşatan durumsal yaklaşıma ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde başka teorisyenler de farklı terminolojiler kullansalar da ulusal farklılıkları ve örgütsel durumların kapsanmasına ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir (Farmer ve Richman, 1965; Gronhaug ve Nordhaug, 1992; Schuler, Dowling ve De Cieri, 1993; Jackson ve Schuler, 1995; aktaran, Brewster, 2004).

Oysa Klasiklerden İşlem Maliyetçi teorisyenlere kadar pek çok yaklaşım, benzer işlem maliyetine sahip tüm şirketler için uygun tek bir biçim belirlenebileceği varsayımına dayanmaktadır (Hollingsworth ve Boyer, 1997). Bunlar ayıklanmaya çalışılsa da örtülü biçimde varlığını sürdürmektedir. Diğer kültürlerde ortaya çıkan uygulama ve teorilerin hepsinin, ABD modelinden sapmış veya türetilmiş olduğunu inanılmaktadır (Locke, Piore ve Kochan, 1995). Kerr (1983), açıkça yönetim ve emek piyasasında yaşananların çoğunun, çalışma yaşamında korumacılığın varlığına veya yokluğuna bakılmaksızın birbirinin aynı olduğunu savunmaktadır (aktaran, Brewster, 2004).

Buna karşın birçok Avrupa kökenli çalışmada İKY’nin ABD perspektifiyle aralarında önemli farklılıklar olduğu savunulmaktadır (Brewster ve Bournois, Brewster ve Hegewisch, Brewster ve Larsen). Albert, Bournois, Conrad ve Pieper, Gaugler, Guest, Hendry ve Pettigrew, Legge gibi bir çok Avrupalı yazar Amerikan tarzı olarak algılanan İKY bakış açısının Avrupa’ya uymayacağını savunmaktadır. Herhangi bir ülkenin bağlamında geliştirilen İKY teorik veya pratiklerinin, kültürlerarası yanlılıklara ilişkin sınamalardan geçirilmeden bir diğer kültüre aktarılması hatalı varsayımlarla çalışılmasına yol açmaktadır. Avrupa’da İKY daha az bağımlı; şirketler daha az otonomiye sahip ve eylemlerinde daha az serbest; işçi sendikaları daha önemli; sosyal partnerler daha etkili; yasal düzenlemeler daha önemli; işçi angajmanı daha güçlü bir geleneğe sahiptir (Claus, 2003). Avrupalı örgütler daha sınırlanmış bir alanda hareket etmektedir. AB bağlamında ulusal bağlamda mevzuat ve kültür tarafından, örgütsel bağlamda şirket sahipliği, İKY bağlamında danışmanlık düzenlemesi ve işçi sendikaları tarafından kısıtlanmaktadır (Brewster, 1995).

ABD şirket yöneticileri, AB’de mevzuatları nedeniyle yapmaları gereken operasyonları ABD’deki kadar rahat yapamamaktadır. Bunun sonucu olarak

esnekliklerinin kaybolduğunu ve işlem maliyetlerinin arttığını düşünmektedir (Springer, 1995). Bean'e (1994) göre Avrupa'da yöneticilerin yasal denetlemelerden dolayı daha az otonomiye sahip olması iki taraf açısından önemli bir fark yaratmaktadır (Çakır, 1999; 29).

Fenton-O'Creevy, Gooderham ve Nordhaug (2005) konuyu rekabetçi eşbiçimlilik(2) tezine dayalı olarak yapılan yakınsama analizi çerçevesinde ele almıştır. Buna göre firmalar benzer küresel rekabet koşullarına maruz kalmaktadır. Benzer yönetsel politikalar üretmektedirler. Bu çerçevede Avrupa'da pek çok şirket, İKY sistemlerince geliştirilen, örgüt ile işçi arasında doğrudan ve bireysel ilişkiler kurmayı amaçlayan temsil kurumlarının, kolektif çalışma ilişkilerinin yerini almasını beklemektedir. Buna karşın genelde Avrupa'da İKY perspektifinden daha çok Eİ perspektifine yakın bir bakış açısının yaygın olduğu kabul edilmektedir. İKY'nin kökeni olarak baktığımızda, Avrupa, günümüzde de etkili olan özgün endüstri ilişkileri sistemini 19. yy sonu ve 20.yy başında geliştirmeye başlamıştır.

Çalışmalar, Avrupa'da, işgücü piyasası deregülasyonu; kadroların daha geniş ölçüde eğitim ve geliştirilmesi; esneklik; daha büyük ölçüde hat yönetimi etkisi; bireysel iletişimin geliştirilmesi ve sendika üyeliğinin gerilemesi eğilimlerinin arttığına işaret etmektedir. Bununla beraber, özellikle Kuzey ülkelerinde olmak üzere, Avrupalı şirket yöneticileri, sendikaları, İKY uygulamalarında olumlu etkileri olan sosyal partner olarak görmeye devam etmektedir (Brewster, 2007).

AB üyesi olan veya olmayan Avrupa devletleri arasında da uygulama farklılıkları bulunmaktadır. Buna karşın genel bir Avrupa tarzı ile ABD tarzı farklılığından söz etmek olasıdır. Avrupa'da İKY, ABD'den en azından bilişsel olarak farklı bir zeminde kurgulanmaktadır. Avrupalı zeminde İKY, içerik olarak tarihsel bağlarından kopmadan endüstri ve çalışma ilişkileri temelinde ele alınmaktadır. Bu farklılaşmalar temel varsayımlar, bireysellik-toplulukçuluk bakış açısı, sendikalara yaklaşım, mevzuatlar ve diğer genel bilgiler açısından ele alınmıştır.

Koray ve Çelik'e (2007; 35-43) göre, Batı Avrupa kendine özgü kültürel yapısı içerisinde, demokratik bir ortamda birlikte yaşamının faydalarını keşfederek, tercih etmiştir. Özellikle II.Dünya Savaşı sonrasındaki gelişmelerle önemli toplumsal faydalar üretildiği anlaşılmaktadır. Özellikle Avusturya, İsveç ve Norveç gibi ülkelerin büyük ölçüde korporatist özelliklere(3) sahip oldukları; Avrupa'nın diğer ülkelerinin de bazı korporatist özelliklere sahip veya zorlayıcı koşullar altında korporatist politikalara yönelebilen ülkeler oldukları düşünülmektedir. Savaş sonrasının sosyal, siyasi, ekonomik açıdan belirleyici koşulları altında korporatist yapılanma dönemi yaşanmıştır. Bu durum Avrupa'da sosyal diyalog ve sosyal ortaklık anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Böylelikle demokrasi, sendikal haklar, sosyal refah, dayanışma, sosyal diyalog yaklaşımları gelişmiştir.

Avrupa kökenli İKY yaklaşımları sosyal diyalog, dayanışma ve demokrasi kültürünü de içselleştirmek zorundadır. AB'nin üst çatı oluşturma çabaları

içerisinde bu tür bir ana yaklaşımın oluşması kaçınılmaz gözükmektedir. Halihazırdaki AB (ve büyük oranda da Avrupa'nın) ile ABD İKY deneyimlerinin karşılaştırılması bu açıdan yararlı olacaktır.

4. İKY'NİN KARŞILAŞTIRILMASI

İKY her ne kadar uygulama yoğunluğu fazla olan bir alan olsa da arka plandaki teorik temellerin vurgusu son derece önemlidir. Lewin'in (1951) dediği gibi "İyi bir teori kadar pratik hiçbir şey yoktur". Pratiği yaratan teorinin arka plandaki kurgusal işleyişidir. Arka plandaki kurgusal işleyiş mükemmelleştikçe bilimin ürettiği pratiklerde faydalı olacaktır. Bu sebeple iki tarafta İKY düşüncesini oluşturan zemin analiz edilmiştir. Bu doğrultuda temel varsayımlar, yasal mevzuatlar, kültürün etkileri, sendikaların durumu, diğer genel özellikler ana başlıklarında karşılaştırmalar yapılmıştır.

4.1. Temel Varsayımlar

İKY'nin klasik modellerinin altında yatan temel varsayımlar ABD'den gelmektedir. Buna karşın evrensel modeller olarak karakterize edilmekte, her ortamda uygulanabileceği düşünülmektedir. İlk varsayım; işveren örgütlerinin önemli ölçüde rahatlığa sahip olduğudur (Brewster, 1995). Sendikal hareketin zayıf, göreceli olarak devlet sübvansiyon desteği ile yasal kontrolün az olduğu ABD ortamında bu doğru görünmektedir. "Devlet 'iş'e karışmaz veya mümkün olduğunca minimum karışır" nosyonu tutarlı bir bakış açıdır. Böylesi bir nosyon Avrupa'da daha az yaygındır. İkinci bir varsayım ise, İKY'nin iş stratejisi ile yakın angajmanının İKY için radikal biçimde yeni bir departman anlamına geldiğidir. İKY ve şirket stratejisinin bağlanmışlığı kar/zarar hesabıdır (Brewster, 2004). Avrupa'daki İKY uygulamaları köken aldığı ABD uygulamalarından farklı bir yol izlemektedir. Örneğin, Hofstede'ye (1984) göre Avrupalı yöneticiler "işçinin refahı" gibi "dişil" özelliklere daha yüksek önem vermektedir (Sanchez ve Kepir-Sinangil, 2003).

İKY'de Avrupa geleneğinin farklılığını savunan Brewster, İKY'de Avrupa modeli geliştirilmesi konusunda öncü çalışmalar gerçekleştirmiştir. Literatür'deki pek çok çalışma için Brewster'in çalışmaları dayanak niteliğindedir. Ancak Clark ve Mallary (1996), Brewster'in ilk dönem modelini dört açıdan eleştirmektedir. Bunlardan ilki Brewster'in tüm Avrupa uluslarındaki kültürel çeşitliliği indirgemeci bir bakış açısıyla ele aldığıdır. İkincisi, ABD'deki örgütlerin ve İK yöneticilerinin otonomi arzularını aşırı düzeyde yüksek varsaymasıdır. Üçüncüsü, modelinin kültürel olarak şartlanmış olması ve etnosentrik yapılandırılmasıdır. Dördüncü olarak farklı kültürel ortamları anlamaya yeterince önem vermediği yönünde eleştirilmiştir. Bunlara karşılık Brewster modelini revize etmiştir. Modelindeki temeli korumuş ancak Evrenselci ve Bağlamcı paradigmaları birlikte kullanmıştır. İki ile monotetik yaklaşımla bütünleştirici bir yapıyı kabullenirken, ikincisi ile farklı kültür bağlamlarını anlamaya çalışan idiografik bir paradigmayı kullanmıştır (Claus, 2003).

4.2. Kültürel Dinamikler

İKY'nin kültürel karşılaştırmasının sağlıklı biçimde yapılmasını olanaklı kılacak veriler yeterince sağlanamamıştır. Bu konuda yapılmış en bilinen, geniş kapsamlı çalışmaları Hofstede'nin gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Bu çalışmalarda, Hofstede beş faktörlü bir zeminde kültürleri karşılaştırmıştır: bireysellik-toplulukçuluk, güç mesafesi, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, kısa vadeli-uzun vadeli düşünme (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002; 35-36). Bunlardan Bireysellik, bir toplumdaki bireylerin toplumdaki diğer bireylerden bağımsız olarak hareket edebilmesi anlamına gelmektedir. Özellikle bireylerin aile yaşantısına katılan kişilerin nitelik ve niceliğiyle (çekirdek aile, geniş aile, parçalanmış aile vb.) ilgilidir. Hofstede'ye göre ABD, Avustralya, İngiltere en yüksek başarı oryantasyonlu ve en bireyselci kültüre sahip ülkelerdir. Bu ülkelerde bireysellik "iyi olma"nın kaynağı olarak görülmektedir. Bireyselci kültürdeki üyeler arasındaki ilişkiler zayıftır. Bireyler kendisine dikkat etmek zorundadır (Hatch, 1997).

Avrupa İKY bağlamında bireysellikten daha çok toplulukçu tercihleriyle göze çarpmaktadır. İKY'ye kuşku ile bakılmasının altında Amerikan tarzı bireyselci tercihlerin ağırlığı yatmaktadır. Bir bütün olarak İKY Amerikan iş ve yaşam tarzlarının aktarımının kültürel bir yayılma olduğu düşünülmektedir. Avrupa'da birçok noktada ABD tarzına uymayacak biçimde toplulukçu kültürlere özgü uygulamalara rastlamak mümkündür. Örneğin; Brewster'a (2007) göre, özellikle Güney Avrupa'da işe almada aile ve arkadaş çevreleri kullanılmaktadır. Bu yöntemin ucuz ve etkili olduğu, özel bir angajman sağladığı iddia edilmektedir.

Kolektif endüstri ilişkileri yaklaşımı bireysel İK yaklaşımından daha fazla ilgi çekmekte, iç emek piyasasının gelişimi ve girişimlerin etkinliğinin sağlanması ile daha fazla ilgilidir (Negrelli ve Treu, 1995). İKY, Kuzey Avrupa ülkelerinde çok az talep görmektedir. Özellikle toplu sözleşme kültürünün çok geliştiği, kurumsallaştığı, çalışma ilişkilerinin köklü kültüre sahip olduğu ülkelerde İKY yerine Eİ perspektifi tercih edilmektedir. Bu kültürlerdeki uzmanlara göre İKY, bir alanda bilim yapmak için çok fazla mekaniktir. Amerikan kültürlü bu uygulamanın Avrupa kültürüne uygulanması zor görünmektedir. Hala önemli ölçüde Taylorist etkiler taşımaktadır. Taylor-Ford çizgisindeki yaklaşımın "insan" unsurunu eksik bıraktığı iddia edilmektedir. AB'deki akademik yayınlarda Taylorist-Fordist üretim modelleri ABD'ye göre daha fazla tartışılmaktadır (Springer, 1995).

Davranışçı, evrimci, pragmatist, liberal, bireyselci Amerikan kültüründe bireyin ekonomi içindeki rolü çoğu Avrupa ülkesine göre oldukça farklıdır. Birey ve tercihleri karar mekanizmalarının merkezindedir. Birey ve tekil olanın yaşadığı serbestlik ona seçme özgürlüğü kadar, başarıya zorunluluğu da getirmektedir. Serbest piyasada şirketler yanlışlarında bedel ödemektedir. Bireyselci ABD kültürü girişimciliğe de yüksek düzeyde önem vermektedir. Şirketler, bireyler karşısında Avrupa'da ABD'deki kadar rahat hareket edememektedir. Ancak *The Federation of European Employers'sa* (2009) -FEE- göre, personel yönetiminden

İKY'ye geçiş sürecindeki dönüşüm aynı zamanda kolektif çalışan ilişkilerinden ziyade bireysel olarak çalışan üzerine dikkati çekmektedir. Aynı zamanda insan sermayesinin stratejik boyutu üzerine stratejik bir boyut geliştirmekte ve işe yerleştirme sürecinin karmaşıklığını da arttırmaktadır.

4.3.Mevzuatlar ve Yasal Düzenlemeler

İnsan kaynaklarını etkileyecek diğer bir olgu ise yasal düzenlemelerdir. İş yasaları AB'nin genelinde daha standart ve sınırlı hale gelmektedir. Bütünleşme süreci devam ettikçe ücret eşitsizlikleri zayıflayacak ve ülkeler arası hareketlilik önem taşımayacaktır. Bu çerçevede dil ve kariyer önemli rol oynayacaktır. İşe karşı davranışlar geçen 10 yıla göre önemli ölçüde değişmektedir. İnsanlar kendini geliştirmek ve özerk olmak istemektedir (Şenkal, 2004).

AB'de ekonomik büyümenin sosyal boyutları sosyal politika uygulamalarıyla düzenlenmeye çalışılmaktadır. Tek pazarda uyum desteklenmekte, temel haklara ve değerlere saygı gösterilmesi önemsenmektedir. Avrupa Komisyonu sosyal diyalogda anahtar rolün verildiği Eİ'nin yeni dinamiklerini oluşturacak temelleri tespit etmiştir (Demetriades, 2007). AB Komisyonu Sosyal Politikalarında içsel piyasalardaki sosyal damping gibi olumsuz etkilerden korumayı hedeflemiştir. Politikalar Avrupa perspektifinden ve Avrupa değerlerinden türetilmiştir. ABD ile bazı ortak noktalar (cinsiyet ayrımcılığına karşı yasalar gibi) taşımakla birlikte farklılıklar da (özellikle işçi katılımının yasal zorunluluğu) taşımaktadır (Springer, 1995).

Peiper'e (1990) göre, Batı Avrupa ve ABD arasında İKY açısından en önemli fark, devlet düzenlenmelerinden etkilenme derecesi ve düzenlemelerin ne ölçüde yapıldığıdır. Personel yönetiminde şirketler ABD'den daha dar bir hareket sahası bulmaktadırlar. Avrupa'daki bütün hükümetlerin ve genel olarak AB'nin İKY'deki kontrol edici rolü ABD'ye göre daha fazladır. Bunun doğal bir sonucu olarak işverenler daha az otonomiye sahiptir (Brewster, 1995). AB, 27 ülkesiyle ülkeler üstü yasal düzenlemeler getirmeye çalışılan biricik yapıdır (Brewster, 2007). Avrupa'da İKY'ye devlet katılımı yasal rol ile sınırlı değildir. Geniş açıdan ele alındığında, Avrupa'da devlet, sosyal güvenliğin sağlanmasına daha fazla önem vermektedir. Ekonomiye daha doğrudan müdahalelerde bulunmaktadır. Çok daha fazla personel ve endüstriyel ilişkiler hizmetleri sağlamaktadır. Kendisi de bu konulara hassas biçimde yaklaşan önemli bir işverendir (Brewster, 1995).

İş ortamları ve ödemeler hakkında hukuksal yaptırımlarla ilgili olarak da ABD ve Avrupa arasında farklılıklara işaret edilmektedir. Örneğin Boulin'in ILO verilerine dayalı araştırmasına göre, 20 yılda Avrupa'daki ortalama çalışma süreleri düşerken ABD'deki ortalama çalışma süreleri artmaktadır. ABD'de çalışan kadın nüfusun % 80'i, çalışan erkek nüfusun % 65'i ortalama 40 saatin üstünde çalışmaktadır. İstihdam sözleşmelerinin yasal zemini konusunda Avrupa'da uygulamada farklılıklar olsa da her yerde bu tür bir uygulama vardır. Günümüzde ulusal hukuki yaptırımların yanı sıra Avrupa Birliği düzeyinde yaptırımlar da söz konusudur. İşe almada kısıtlamalar, işe başlatmada gereken

dokümanlar, ücret, tatiller, yönetimin onlara nasıl danışmanlık yapacağı gibi her alanda Avrupa'daki yasal düzenlemeler ABD'dekilere oranla daha fazla işçi lehinedir (Brewster, 2004).

4.4. Sendikalar, Üyelik ve Toplu Sözleşme

İKY'nin PY ve Eİ'nin kavramlarının bütünü karşıladığını ifade eden çalışmacıların tersine Hyman'a göre, İKY sendika karşıtlığından doğmuştur ve bu noktadan beslenmektedir (Springer, 1995). Marsden'e (aktaran, Yıldırım, 1997; 24-25) göre ise doğrudan endüstri ilişkileri, emek arzı konusunda beklentilere yeterli cevabı veremeyen marjinalist görüşlere karşı bu eksikliği gidermek için ortaya çıkarılmıştır.

Sendikacılık kültürünün merkezi İngiltere olarak düşünülmektedir. İşçilerin İngiltere'de belirli bir süreklilikle meslek örgütlerine üye olmalarının kökeni 17.yüzyılın ikinci yarısına dek uzanmaktadır. Kuşkusuz bunda en temel faktör, Sanayi Devriminin İngiltere'de başlaması ve olgunlaşmasıdır. Emek ve üretim araçlarının ayrılması sendikalaşmayı yaratan faktörlerden olmuştur. Kısa zamanda sanayi sektörü gelişmiş, sanayi emekçisi sayısı artmıştır. 1901'de BK'da sanayide çalışanların toplam nüfusa oranı % 29; 1966'da % 46,6 oranına ulaşmıştır. BK'da 25 milyon nüfusun 22,5 milyonu bir ücret veya maaş karşılığında çalışır hale gelmiştir. Sayıca yaşanan gelişme sendikaların doğuşunu ve güçlenmesini sağlamıştır (Işıklı, 2005; 128-129). Sendikalar, Avrupa'da sanayi üretimi ve işçiliğinin bu yoğunluğu içerisinde emeğin örgütlenme biçimleri olarak ortaya çıkmıştır. Ulus devletinin ekonomide etkin olduğu, ulusal pazarların korunduğu iklimlerde hızla gelişmiştir. Kapitalizm, liberalizm, insan hakları, demokrasi gibi kavramların yaygın kabul görmesi işçi hareketinin sendikalar aracılığıyla etkin politik güce ulaştığı özgün yapılar yaratmıştır. Emek sermaye çatışması toplu pazarlık ve sözleşme gibi araçlarla kurumsal yapılarla çözülmeye çalışılmıştır (Çelik, 2005). Avrupa'ya özgü İKY geleneğinin temel özelliklerinden birisini de emeğin bu etkinliği oluşturmaktadır.

Doğası gereği sendikaların ortaya çıkması bazı sosyal faktörlerin varlığını gerektirmektedir. Öncelikle sanayileşme ve demokratik bir toplumsal yapı zorunlu görünmektedir. Bununla birlikte, taraflar arasında gerginleşme ortaya çıkmalı, sendikaların kurulmasını engelleyecek yasalar bulunmamalıdır. Ayrıca işçileri yönlendirecek lider kadroların bulunması ve işçilerin diğer gruplarla aralarındaki çıkar farklılığını algılaması gerekmektedir. Bu nedenle ilk sendikalaşma faaliyetleri, bu koşulların olgunlaştığı ülke olan İngiltere'de meydana gelmiştir. Önce devletler tarafından yasaklanmaya çalışılsa da, 1824'te İngiltere'de, 1842'de ABD'de, 1884'de Fransa'da, 1869'da Almanya'da sendikalara serbestlik getirecek yasal düzenlemeler yapılmıştır (Tokol, 2002). Bu kronolojik sıralamaya karşın sendikal eylemler Avrupa'da ABD'den daha fazla gelişmiştir. Özellikle; bireyselci, liberal kültürün hakimiyeti, lider kadro eksikliği ve işçilerin sınıf bilincinin yeterli seviyede olmamasının iki taraf arasındaki gelişme farklılığını açıkladığı düşünülmektedir.

Günümüz çalışma ilişkileri sendikaların doğuşundaki iklimden oldukça farklıdır. Bir yandan Avrupa'da liberalleşme ve küreselleşme hız kazanmaktadır. Üretim teknoloji ve yönetiminde, çalışan profilinde (üretimden hizmet sektörüne doğru) değişimler yaşanmaktadır. Standart olmayan çalışma biçimleri (geçici istihdam, yarı zamanlı çalışma biçimleri, esnek çalışma biçimleri vb.) gelişmektedir (Çelik, 2005). "Baca endüstrilerinin" sonucunda sanayi işçilerinin örgütleri olarak ortaya çıkan sendikalar, bedensel emeğe dayalı, az sayıda ürünün hızlı üretildiği, seri ve yığınsal üretimde; ekonomide etkin bir ulus devletinin ve korumalı ulusal piyasaların yarattığı ortamda hayati önem kazanmıştır. Yirminci yüzyıl biterken, emeğin, piyasanın, çalışma yaşamının yapısal dönüşümü bu önemi olumsuz etkilemiştir. Özellikle 1980'lerden sonra sendikal hareketler güç kaybetmeye başlamıştır. Bu güç kaybından Avrupa ABD'den daha fazla etkilenmiştir. Eİ kavramının gündemdeki yeri zayıflarken İKY kavramının yeri güçlenmiştir. Sendikasız bir Eİ sisteminin kurulabileceği iddia edilmeye başlanmıştır. Eldeki veriler uzun dönem için etkinliğini sürdürse de sendikaların güçlerinin azaldığı görülmektedir. Bununla birlikte sendika üyeliği sayısında bazı Avrupa ülkelerinde artış olduğu ya da en azından ciddi bir düşme olduğu da görülmektedir. Avrupalıların sendikaya duydukları güvende azalma değil tersine artış yaşanmaktadır. Halen toplu sözleşme kapsamındaki iş gücü oranı çok yüksektir (Çelik, 2005) ve toplu sözleşme işçi sendikaları ve işveren birliklerinin birinci ve en önemli görevidir. Öncelikli olan, konfederasyonların yönlendirmesiyle sektör ölçeğinde anlaşmalar yapmaktır (Fridenson, 2001).

Tablo 1. 2007 ve Daha Öncesi İçin Toplu Sözleşme Kapsama Oranı

	% 15'te az	% 15 - % 50	% 51 - % 70	% 70'den çok
AB	Litvanya, Letonya	Macaristan, Polonya, Slovakya, BK	Çek Cumhuriyeti, Almanya, Lüksemburg	Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Yunanistan, İtalya, Hollanda, Portekiz, Romanya, Slovenya, İspanya, İsveç
AB dışı Avrupa	Türkiye, Sırbistan	İsviçre		Norveç
Bağımsız Devletler Topluluğu Ülkeleri				Belarus, Rusya, Ukrayna
Kuzey Amerika	ABD	Kanada		

Kaynak: ILO, 2008

Tablo 1'den de görüldüğü gibi AB'de toplu sözleşme daha geniş bir kapsama oranına sahiptir. AB'deki % 70'lik oranlara kıyasla ABD'de ise oldukça düşük

kalmaktadır. Bununla birlikte Avrupa düzeyinde toplu sözleşmelerin koordine edilebilmesi için üç koşul önem kazanmaktadır:

1.Koordinasyon, somut olarak toplu sözleşmelerin ulusal bağlamdaki işlevlerine dayandırılmalıdır.

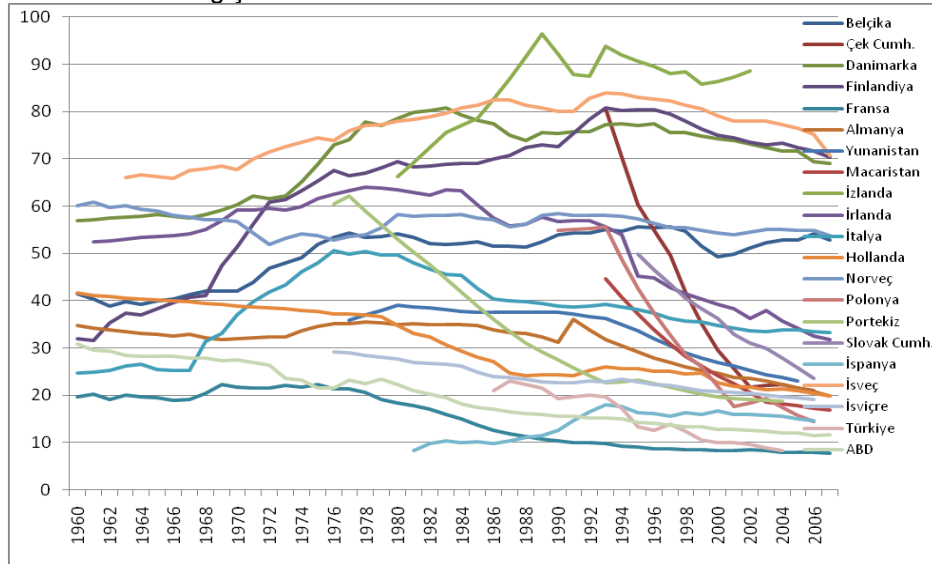
2.Toplu sözleşme politikasının sektör tabanlı Avrupa koordinasyonu, veri ve bilgi sağlayıcı bir güvenlik kurumuna dayandırılmalıdır.

3.Etkin sektörel sendikal yapılar Avrupa düzeyinde bir koordinasyon için önkoşuldur.

Avrupa'da toplu sözleşme yapılarında yerelleşmeye doğru bir eğilim söz konusudur. Buna karşın, endüstrilerdeki branşlarda ve sektörlerde temel, Avrupa sözleşme düzlemidir. Bununla birlikte şirket bazlı toplu sözleşmelere eğilim de gözlenmektedir (Mermet, 2002b). Mermet'e göre (2002a) AB çerçevesinde, toplu sözleşmelerin belirli senkronizasyonunun olması uygundur. Çok sayıda üye ülkede sözleşme turunun görülmesi mümkündür.

Bununla birlikte sendikaların 70'lerdeki etkinliği gittikçe azalma eğilimine girmiştir. OECD ülkelerindeki sendikalaşma oranları 1980 yılındaki % 47 oranından 1990'larda % 40'lara düşmüştür. Bu düşüşte ekonomik (Petrol Krizi, artan işsizlik, neo liberal eğilimler), siyasi (Doğu bloğunun çöküşü, sendikaların zayıflaması gibi), yasal (kanunlardaki değişimler gibi) etkenlerin rol oynadığı düşünülmektedir (Tokol, 2002).

Şekil 1. Seçilmiş OECD Ülkelerindeki Sendika Yoğunluklarının 1960-2007 Yıllarına Göre Değişimi



OECD (2009)'den elde edilen verilerle hazırlanmıştır. Veriler Ek 1'de tablo olarak sunulmuştur. Şekil 1'de de görüldüğü gibi, AB ve ABD genelinde sendikalaşma oranlarında ciddi düşmeler yaşanmaktadır. Bu grafiğe göre son durumda en altta yer alan üç ülke sırasıyla, Fransa, Türkiye ve ABD'dir. Belçika ve İzlanda artış trendinde görünen ülkelerdir. AB Endüstri İlişkileri Raporunda (Industrial Relations in Europe Report, 2009) belirtildiğine göre genelde Kuzey ülkelerinde (İsveç, Finlandiya) sendikal üyelik oranı yüksekken Fransa, Polonya, İspanya ve Letonya'da düşüktür. AB'de 2000 yılında % 28 olan oran, 2005 yılında % 25 iken AB'ye katılımlar ile daha da düşmüştür. Ancak grafiğin genel bir değerlendirmesi yapıldığında, Fransa ile birlikte ABD'nin tüm dönemde ülkeler içinde en düşük orana sahip olduğu görülmektedir.

Avrupa'da oranlardaki düşmeye dikkat çekilmekte, üzerinde çalışılmakta ve çözümleri tartışılmaktadır. Şenkal'a göre, etkinliğini arttırmak için, işçi sendikaları faaliyetlerini bölme eğilimindedir. Son yirmi yılda sendikaların yaşadığı krizin bir sonucu olarak rolleri de önemli oranda değişmiştir. Bu konuda gelişen trendler işçi-işveren ilişkilerinin karşılıklı işbirliği ve sadakata dayanmasına yol açmaktadır (Şenkal, 2004). Ayrıca sendikanın etkinliği, bütünüyle sadece sendika yoğunluğu ile açıklanamamaktadır. Daha önemli olan konu işverenlerin sendikaları tanımasıdır. Bu açıdan da Avrupa ABD'den oldukça farklılaşmaktadır. Belli bir ölçünün üstündeki işverenlere danışmanlık amacıyla sendikalarla görüşmelerinin yasal yaptırımları bulunmaktadır. Avrupa'da kolektivizm ve konsensüs inşa geleneği bulunmaktadır (Brewster, 2004).

Avrupa düzeyinde çoğu ulusal örgüt *European Trade Union Confederation* (ETUC) üyesidir. Bu örgüt 36 ülkedeki 60 milyon çalışanı temsil etmektedir. Bunun dışında belirli endüstrilerdeki ulusal sendikaları temsil eden *European Metalworkers Federation* veya (EMF) *European Federation of Public Service Unions* (EPSU), *European Industry Federations* (EIF) gibi federasyonlar vardır. Sendikalar bazı dezavantajlı durumlar yaşasalar bile bunların üstesinden gelebilecek stratejiler geliştirmeyi başarmışlardır (Bieler, 2007).

Yeni stratejiler üretilmesi, kolektivizm ve konsensüs geleneği AB'de daha uzunca bir süre, İKY'nin sendikalarla birlikte (ve mümkün olduğu kadar da işbirliği içinde) yürütüleceğini düşündürmektedir. ABD'de sendikaların alternatifi ve hatta bazen "ilacı" görülen İKY uygulamaları bu açıdan farklılaşmaktadır. ABD'de sendikaların varlıkları gittikçe zora girme veya şeklen varlık haline dönüşme riski taşıyacağı izlenimi oluşturmaktadır.

4.5.Diğer Faktörler

Diğer faktörler arasında ABD'nin piyasa ekonomisi uygularken Avrupa ülkelerinin sosyal piyasa ekonomilerine dayalı sosyal politka uyguladıkları dikkate alınmalıdır. İKY uygulamaları kurumsal bağlamdan ayrılamaz. Bilindiği gibi, BK, ABD ve İrlanda serbest piyasa ekonomisi, Avusturya, Almanya, İsveç, Kuzey ülkeleri ve Benelüks ülkeleri sosyal piyasa ekonomisini benimsemektedir

(Pontusson, 2005; 3-5). Bu sosyo ekonomik çerçeve, İKY uygulamaları açısından da farklar yaratmaktadır.

Kuzey Amerikan Modeli ABD şirketleri için buldukları bağlama en uygun, işe yarar modeldir. Avrupa bağlamına yerleştirilebilsin veya yerleştirilmesin ampirik veri ve düşünce konusudur. Avrupa'dan bakıldığında kültürel, bölgesel ve sektörel farklılığa daha duyarlı olunmak zorundadır. Ulusal kültür, ulusal yasalar kamu angajmanı ve sendika temsilcilerinin içinde yer aldığı iş stratejisi, İK stratejisi, İK uygulamalarının da adaptasyonunu gerektirmektedir (Brewster, 2004). Kuşkusuz tek bir Avrupa'dan söz etmek olanaksızdır. Avrupa tek bir bütünlük olarak ele alınamayacak kadar farklı özgün yapıları içermektedir. Bununla birlikte belli ölçülerde birbirlerine benzer olanlar kültürlerin kümelenebileceği yapılardan da söz etmek de mümkündür. Örneğin; bir İKY tanımına dayanarak Avrupa ülkelerini kümelenmiştir (Merkez Güneydoğu, Kuzey, Batı Periferel olanlar). Bu kümelerin her biri İKY'nin farklı bir yanını vurgulamaktadır (Ignjatovic ve Sveltic, aktaran Brewster, 2004).

Genel olarak bakıldığında BK'taki ABD'ye temel veren Anglo-Sakson kültür ile en azından kıta Avrupa kültürü arasında bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Kıta Avrupa'sında da özellikle Alman, İtalyan, Kuzey Avrupa kültürleri önemli noktalar olarak ortaya çıkmış görünmektedir. Avrupa'daki devletleri İKY açısından kümelemeye çalışan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Pieper, Sparrow ve Hiltrop gibi bir grup çalışmacı tek bir Avrupa'dan söz etmenin mümkün olamayacağını ifade ederken; Brewster, Larsen, Clark, Mallory, Filella gibi bir grup çalışmacı ise Avrupa uluslarını kümeleyebilecek sonuçlar elde etmiştir. Bu araştırmalarda ortaya çıkan farkın kullanılan faktörlerden ileri geldiği düşünülmektedir (Claus, 2003).

Örgütsel hedefler, örgütler arasında bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik eylemin gerçekleştirilmesi açısından fark olmasa da durum sosyal olarak inşa edilmektedir. Bir ülkedeki insanların inançları, değerleri, fikirleri, coğrafya, gelenek ve tarihten köklerini almaktadır. Her devlet kendine özgü birçok kurumsal, fiziksel ve altyapısal faktörden etkilenmektedir. Firmalar var oldukları kurumsal bağlamdan bağımsız değildir. Ülkeler ve onların politik, sosyal ve yasal kurumları arasındaki farklar stratejilerinde farklılıklar yaratmaktadır. Büyük olasılıkla bundan dolayı İKY'lerinde de farklılıklar göstermektedir. Politikalarda, istihdam yasalarında eğitimde, emek piyasalarında, sendikacılık faaliyetlerindeki farklılıklar istihdam eden örgüt içindeki İKY'ye doğrudan etki etmektedir. Uluslararası firmalar, üst düzey tecrübeye sahip yöneticiler, AB'nin etkisiyle yaygın bir çerçeve oluşmasına karşın İKY'de ülkeler arasında önemli farklılıklar söz konusudur. Herhangi bir farklılık vuku bulduğu kendine özgü sosyal bağlam içerisinde anlaşılabilir değerlendirilmelidir. En sonunda uygulamada bu tür farklılıkların bir ülke içindeki şirketten şirkete hatta aynı şirketteki farklı yöneticiler arasında bile ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır (Brewster, 2004).

Gooderham, Nordhaug ve Ringdal (1999) çalışmalarında Avrupalı örgütlerin İKY uygulamalarını işbirlikçi (collabrative) ve hesapçı (calculative) İKY başlığı altında

toplamışlardır. Hesapçı model daha önce anılan “Hard” modele denk gelmektedir. İşbirlikçi model ise, “Soft” modelin karşılığıdır. İlkinde, üretimin İK çıktılarıyla desteklenmesinin gerektiği esas alınmaktadır. İkincisinde ise, daha gelişimsel ve insancıl bir bakış sergilenmektedir. İşçilerin ortaya koyduklarıyla pasif olarak algılanmaktan daha çok aktif birer etki ajanı olarak görülmektedir.

Rizov ve Croucher (2009) bu kavramsallaştırmayı kullanarak işbirlikçi ve hesapçı İKY yaklaşımların farklı ulusal bağlamlarda örgütsel performansın etkinliğine katkısını araştırmışlardır. Bu iki yaklaşımla işçilerin ne ölçüde bağlılığa sahip oldukları ve katılım düzeyleri arasındaki farklılıklar tartışılmıştır. İşbirlikçi uygulamaların grup faaliyetlerinden ve işçi danışma komitelerinin çalışmalarından etkilendiği anlaşılmıştır. Firma performansının ve emeğin değerinin artırılmasında işbirlikçi İKY uygulamaları hesapçı uygulamalara göre daha fazla etkili olmaktadır. Hesapçı ve işbirlikçi İKY özellikleri tablolştırılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Hesapçı ve İşbirlikçi İKY Uygulamaları

Hesapçı İKY	İşbirlikçi İKY
Bireysel ve biçimsel	Görev, bilgilendirme, iletişim
Yöneticilerin için bireysel performans değerlendirme	Şirket stratejisi hakkında yöneticiler için biçimsel bilgilendirme
Profesyonel/teknik kadro için bireysel performans değerlendirme	Şirket stratejisi hakkında yöneticiler için biçimsel bilgilendirme
Büro kadrosu için bireysel performans değerlendirme	Şirket stratejisi hakkında büro kadrosu için biçimsel bilgilendirme
El emeğiyle çalışanlar için bireysel performans değerlendirme	Şirket stratejisi hakkında el emeğiyle çalışanlar için biçimsel bilgilendirme
Yöneticiler için bireysel ödüllendirme sistemleri (ödül için ve performansa dayalı ödemeler)	Yazılı görev tanımları
Profesyonel ve teknik kadro için bireysel ödüllendirme sistemleri (ödül için ve performansa dayalı ödemeler)	İşçilerle yazılı iletişim politikaları
Büro kadrosu için bireysel ödüllendirme sistemleri (ödül için ve performansa dayalı ödemeler)	
El emeğiyle çalışanlar için bireysel ödüllendirme sistemleri (ödül için ve performansa dayalı ödemeler)	
Eğitmeden hemen sonra personel eğitimi için biçimsel değerlendirme	
Eğitmeden birkaç ay sonra personel eğitimi için biçimsel değerlendirme	

Kaynak: Rizov ve Croucher, 2009.

Genel bir özetle ABD’de İKY beş maddede özetlenebilir (Fenton-O’Creevy, Gooderham, Nordhaug, 2005) :

- 1.ABD İKY’sinde hissedar perspektiflerinin yeri önemlidir.
- 2.İKY’nin iş etkinliği bağlamında sıkı muhasebesinin yapılması vurgulanır.
- 3.Uygulanan pratikler bağlamında ABD İKY’sinde bireysel düzlemde performansa ödeme yapılmaktadır.

4.Şirketlerin üst düzey yöneticileri şirket stratejileriyle İKY sistemlerini birleştirmeye çalışmaktadır.

5.Hat yöneticileri önemsenmektedir.

Bir Avrupa İKY modeli (AİKY) geliştirmek Avrupa uygulamasını belirleyecek kompleks yasal, kültürel, yapısal faktörleri anlamayı desteklemelidir. Ayrıca, AB'nin gelişen sosyal, politik yasal birleşme trendlerini; dünya çapında ülkelerin iş partneri olarak Avrupa ülkelerinin önemini; Sovyetler Birliğinin dağılması, Berlin Duvarının yıkılması, ekonomik durgunluklar, yüksek işsizlik oranları gibi sosyal değişimleri; küreselleşmenin ve artan uluslararası rekabetin yol açtığı yönetsel baskıları göz önüne almalıdır (Claus, 2003). Dünya'da heterojen bir yapıya dönüşmektedir. Politika üretenler, sınır ötesi etkileşimleri dikkate almaya zorlayan parasal zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Demetriades, 2007).

AİKY modeli için yapılan çalışmaların çoğu ağırlıklı olarak İngiliz olmakla birlikte Alman, Fransız kökenlidir. Büyük üç Avrupalı kültürler dışındakiler çok az dikkate alınmakta ya da hiç dikkate alınmamaktadır. Alan yazınındaki bu ağırlığının sebebi Avrupa ülkelerinde yayınlanan İK çalışmalarının çoğunlukla yerel dillerde, yerel yayınevlerinde yayınlanmasıdır. Böylelikle uluslararası kültür tarafından yeterince tüketilememektedir (Claus, 2003).

Claus (2003) çalışmasında Avrupalı 50 uzmanla görüşmüştür. Bu görüşmede uzmanlar, yerel çalışma kanunları, ulusal kültürler ve altkültürler, çalışma ilişkileri, ülkeye özgü sosyal kurumlar, sosyal taraflara danışmanlık, İK uygulamalarının yerelleşmesine olan ihtiyacın önemini vurgulamaktadır. Sayılan faktörlerin hem ayrı ayrı ülkeleri hem de bir bütün olarak Avrupa için tutarlılık taşıyacağını belirtmişlerdir.

Kanunlar. Ülkelerdeki çalışma kanunlarını ve istihdam politikalarını bilmek önemlidir. AB'nin çalışma yasalarını ve politikalarını uyumlulaştırma çabaları tamamlanmasa da devam etmektedir (a.g.e.).

Kültür. Her ülkenin farklı kültür ve dili, o ülkenin bireysel ve kamu davranışlarını etkilemektedir. Artan seyahat, Avrupa ülkelerinin çoğundaki işgücünün birçok dili öğrenmesi, AB'deki işgücü hareketliliği fırsatına rağmen Avrupalı çalışanlar düşük işgücü hareketliliğine sahiptir ve kendi kültürlerini takip etmektedir. 360 derece performans değerlendirme, iş ortamında sigara içilmemesi politikası, açık ofis uygulaması, rahat kıyafet giyme günleri gibi uygulamaların ABD şirketlerinin tekrar tekrar getirdiği kültürel sağduyudan yoksun örnekleri olarak algılanmaktadır. ABD şirketleri bu tür uygulamalarını Avrupa operasyonları için de empoze etmeye çalışmaktadır (a.g.e.).

Altkültürler. Ülkelerde kültürleri etkileyen farklı altkültürler vardır. Ekonomik gelişimlere, kırsal veya kentsel konuşlanmış şirketlere, dilsel farklılıklara ve şirket hacmine göre farklılaşmaktadır. Örneğin, Belçika'daki Fransızca konuşulan Wallonia bölgesi ile Flamanca konuşulan Flanders'deki İK

uygulamaları arasında büyük farklılıklar vardır. Wallonia'da sendikalist ve toplulukçu bir İK kültürü varken, Flanders de bireyselci ve girişimci bir İK kültürü vardır (a.g.e.).

Çalışma ilişkileri. Küreselleşme ve özelleştirmenin bir sonucu olarak Avrupa'da işçi sendikalarının gücü gittikçe azalmaktadır. İK uygulamalarının belirlenmesinde işçi sendikaları hala önemli olmasına karşın, AB'deki sendikalar kendisini yenilemeye çalışmaktadır. İşçi sendikalarının güçlü ulusal ve politik sadakatleri vardır. Güçlü tarihi, kültürel ve yerel dayanışmalarına bağlı olarak sendikalar Avrupa düzeyi yerine ülkeden ülkeye farklı olarak tanımlanmalıdır. Avrupa'da çalışma ilişkileri ABD'dekilere göre kıyaslandığında muhaliflik yerine daha çok işbirliği eğilimindedir. AB'deki sendikalar işçi, işveren, devletler arasında danışmanlık sürecinin yasal tarafı olarak kalmaktadır (a.g.e.).

Kurumlar. Her ülke, İK uygulamalarını etkileyecek kurumları kendi geleneklerini yansıtacak biçimde geliştirmektedir. Bu kurumlar da ülkeden ülkeye değişmektedir. AB'de özellikle iyi yapılandırılmış, güçlü sosyal güvenlik sistemleri geliştirmek hedeflenmektedir. Sosyal güvenlik ağı Avrupa toplumunda kökleşmiştir. AB'nin sosyal politikası tarafından güçlü biçimde desteklenmiştir. Genel olarak AB'deki İKY'yi etkileyen diğer kurumlar, eğitim, aile, demografik yapı, politik sistemler, çeşitli yönetsel/düzenleyici örgütlerdir.

Danışmanlık. Genelde Avrupa'da işçileri ve işçi sendikalarını şirketin karar verme sürecine dahil eden etkili bir biçimsel danışmanlık süreci vardır. Avrupa'da İK yönetime karşı danışmanlık sürecini içermektedir. Duyarlı ve babacan bir danışmanlık tarzı benimsenmektedir.

Yerelleşme ihtiyacı. İK uygulamalarının yerelleştirilmeden (kültür, kanunlar, ülkenin dili) dışarıdan geliştirilmesi başarı şansı çok azdır. Avrupalı İK uygulamacıları yabancı İK uygulamalarını adapte ederek uygulamak konusunda pratik olduğu kadar ideolojik sebeplerden dolayı da gönülsüzdür. Buna karşın küresel şirketler ise standart uygulamaların hayat geçirilmesi konusunda oldukça isteklidir.

5.SONUÇ

Her şeyden önce ABD ve AB arasında birbirinden bütünüyle bağımsız, kopmuş ve diğerini etkilemeyen veya diğerinin etkisinden arınmış bir yapı olabileceği düşünülmemelidir. İki yaka arasında İKY alanında iki yönlü ilişki mevcuttur. Etkinin yönü hem Avrupa'dan ABD'ye hem de ABD'den Avrupa'ya doğru gelişmektedir. Özellikle uygulamaya dönük geliştirmeler genelde ABD'den Avrupa'ya geçerken düşünsel zemine ilişkin temel teoriler genelde Avrupa temelli olduğu görülmektedir. Ancak fazlasıyla Amerikan tarzı halinde görünen uygulamaları ve bakış açısı emeğe duyarlı Avrupalıları tatmin edememektedir. Bu durumda da Avrupa kökenli İK yaklaşımının ortaya konması istenmektedir. Kültürel normlara sıkı sıkıya bağlı İKY'de Avrupa modelini geliştirmek imkansız değil, zordur. Ancak zorluğu ne kadar belirginse, zorunluluğu da o denli açıktır.

AB, kurumsal yapılanmasını hassasiyetle geliştirmektedir. Kendisini tek kutuplu bir dünyanın alternatif kutbu olarak konumlamak istemektedir. Tüm üye, aday veya çevre ülkeleri de içine alan yaratıcı, yenilikçi, rekabetçi, yaşam boyu öğrenen toplumlar yaratmak istemektedir. ABD, Japonya, Çin gibi farklı dönemlerde atılım gerçekleştiren güç merkezleriyle yarışa güçlü katılmak istemektedir. Bu durumda, İKY açısından da AB'nin rekabet gücünü arttıracak ölçüde evrensel, içsel realitelere uygunluğu da sağlayacak biçimde özgün bir modele (veya modellere) ihtiyaç duyulmaktadır.

İlk olarak özgün Avrupa modeli yerel özelliklerin dikkate alınmasıyla mümkün olacaktır. Ancak alanda İKY'nin kültürler arası geçişlilikte gereken hassasiyet gösteril(e)memektedir. Evrensel teoriler ve uygulamalar yaratabilme isteği kültüre özgü niteliklerin feda edilmesini veya göz ardı edilmesini getirebilmektedir. Bununla birlikte sosyal bir alanda bütün Avrupayı içine alacak ortak bir resmin çizilebilmesi zor görünmektedir. Bu durumda Avrupa içindeki kültürel farklılıklarda dikkate alınmak zorundadır. "Avrupalı" kimliğini tanımlanmasında yaşanan/yaşanacak zorluklara benzer şekilde, Avrupa İKY modeli de kısa erimli bir proje olmayacaktır. İKY alanında Avrupa düzleminde yapılan kültürlerarası değerlendirmeler, bu soruna açılım sağlayacaktır. AB'nin kurumsal yapısının yerleşmesiyle İKY modelinin ortaya çıkışını hızlandıracak kültürel altyapı hazırlanmış olacaktır.

Avrupa İKY modelinin geliştirilmesinde farklı ülkelerdeki yerel çalışma yasaları dikkate alınmalı ortak noktalar keşfedilmeli, geliştirilmeli, artırılmalıdır. Birbirinden farklı kültür ve alt kültürlerin hassasiyetlerine duyarlılık gösterilmelidir. Farklılıklara temel teşkil eden tarihsel süreçte ortaya çıkmış özgünlüklere saygı gösterilerek üst bir Avrupa kimliği inşası sürecine paralellik izlenmelidir.

Bütün bunları dikkate alarak ilerlemek, zor ilerleyen kültürel entegrasyonları ve dikkate değer bir zamanı gerektirmektedir. Ancak, Amerikan uygulaması olarak kabul edilen İKY'nin en azından düşünsel arka planının yaratıldığı topraklar Avrupa'dır. Ayrıca küreselleşen dünyada, özellikle Avrupa'da akademisyen ve uygulamacı İK çalışmacılarının deneyimlerini daha çok paylaşmaları sayesinde ortaklıklar artmaktadır. ÇUŞ'lerin etkisiyle ortak noktalar daha hızlı ve geniş ölçüde yaygın hale gelmektedir. Yaygınlaşan ve ortaklaşan bilgiler sürece önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu süreci destekleyen önemli bir olgu da Avrupa'da sendikal yapıların sistem içindeki yeridir. Avrupa genelinde sendikal yapılar zayıflasa da varlığı sürdürme refleksi göstermektedir. Sendikaların bugünkü durumu ilgili akademik, politik, ekonomik çevrelerde tartışılmaktadır. Sendikalar, uygulamacılar için halen önemli bir taraf durumundadır. AB'de sendikaların sosyal politika süreçlerindeki siyasi etkilerinde doğrudan bir gerileme söz konusu da değildir. Koşullara bir refleks olarak sendikalar Avrupa ölçeğinde birleşme eğilimindedir.

Günümüzde işgörenler ve işverenler Avrupa çapında örgütlenmektedir. Bunun yanısıra, AB kurumsal otoritesi kamusal bütünleşmeyi sağlamaktadır. Üçlü sosyal diyalogun saç ayaklarını oluşturan tarafların bütünleşme sürecine girmesi söz konusudur. Bunlarla beraber Avrupa kültüründeki uzlaşma değerinin merkeziliği de düşünüldüğünde, öncü çalışmalarını yapılan Avrupa'ya özgün bir İKY modelinin başarılması mümkün görünmektedir.

SON NOTLAR

(1) Amerikan Tarzı. Wundt psikolojinin kuruluş yıllarında pek çok Amerikalı psikologu Almanya'da yetiştirerek Amerika'ya göndermiştir. Bu psikologlar yetişme yıllarında Wundt'un laboratuvarında eğitim almış, özgün ve derinlemesine analizleriyle yetişmiş, "Alman" bilimsel titizliğini öğrenmişlerdir. Ancak bu ilk nesil Amerikalılar ülkelerine dönüklerinde hızla öğrendikleri "psikoloji"yi terk etmiş Amerikan tarzı bir psikoloji yaratmışlardır. Wundt, bu yeni tarza, biraz da küçümseme içeren bu isimlendirmeye tepki vermiştir.

(2) İzomorfizm, Matematik; İki ya da daha çok nesnenin eşbiçim özellikleri göstermesi durumu. Kimya: Kırılca biçimleri açısından aynı özellikleri gösteren nesne ve özdeklerin durumu (Türk Dil Kurumu, 2009). Konumuz açısından eşbiçimlilik, aynı çevre koşullarında örgütler birbirine benzemesidir.

(3) Koray ve Çelik (2005; 42-43) Siaroff'un korporatist özellikleri dört ana grupta 22 başlık altına ele aldığını belirtmektedir:

1. Yapısal özellikler
 - a. Özellikle mavi yakalı çalışanlarda yüksek sendikalaşma oranı
 - b. Az sayıda ve merkezi örgütlerde birleşmiş, güçlü sendikalar
 - c. Büyük firmalar ve merkezi güçlü bir işveren örgütlenmesi
 - d. Oldukça merkezi bir ücret pazarlığı
 - e. Ana firmalarda işçi konseylerinin ve birlikte yönetim anlayışının önem kazanması
 - f. Ekonomi politikalarını yönlendirebilecek güçte, etkin bir devlet
2. Aktörlerin işlevsel rolleri;
 - a. Üçlü mekanizmalar yoluyla işçi-işveren örgütlerinin eğitim, meslek edindirme vb. konularda işbirliği geliştirmesi
 - b. Emek ve iş dünyasının politikaların üretilmesi sürecinde kurumsal katkılarının olması
3. Davranış modelleri olarak;
 - a. Güçlü bir üçlü ekonomik ve sosyal uzlaşma
 - b. Emek ve sermayenin karşılıklı sosyal taraf olarak kabullenilmesi
 - c. Emek ve sermayenin uzun vadeli beklentilerinin olması
 - d. Düşük grev eylemleri
 - e. Pazarlık sonucu veya gönüllülüğe dayalı gelir politikaları
 - f. Temel aktörlerin karar verme bağımsızlığı
4. Destekleyici koşullar;
 - a. Kamu ve sektörler arasında keskin ayrımların olmaması

- b. Küçük ve açık bir ekonominin varlığı
- c. Savaşa sonrasında serbest ticaretten faydalanan, tarafsız (özellikle askeri olarak), düşük savunma bütçesine sahip ülkeler
- d. Uzlaşmaya ve ortaklık anlayışına dayalı bir siyasi gelenek
- e. Baskın bir "sol" eğilim veya uzun süreli sosyal demokrat iktidar
- f. Sosyal programalara yapılan yüksek oranlı harcamalar
- g. Verimli, rekabet gücü yüksek, tam istihdamın sağlandığı yüksek bir ekonomik performans
- h. İşsizlik ihrac edebilme

KAYNAKÇA

Aglietta, M. (1998): "Capitalism at the Turn of the Century: Regulation Theory and the Challenge of Social Change", *New Left Review*, 1-232, November-December p. 41-90.

Ansal, Hacer. (2005): "Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar (Post-Fordizmde Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor?)" <http://metalworkers.tripod.com/yayin/esnek0.htm> 10.07.2009

Armstrong, Michael. (2000): "A handbook of the Human Resources Management". 7th ed., Kogan Page: London. 922 p.

Bieler, Andreas. (2007): "Co-option or Resistance? Trade Unions and Neoliberal Restructuring in Europe", *Capital and Class*, 93, pp. 111-124.

Brewster, Chris. (1995): "Towards A 'European' Model of Human Resource Management", *Journal of International Business Studies*, 26:1, pp. 2-11.

Brewster, Chris. (2004): "European Perspectives on Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 14:4, pp. 365-382.

Brewster, Chris. (2007): "Comparative HRM: European views and perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 18:5, pp. 769-787.

Çakır, Armağan E. (1999): "Human Resources Management in International Context with Special Reference to the UK, Spain, and Turkey." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi AB Enstitüsü, 257 p.

Çelik, Aziz. (2005): "Avrupa Sendikalarının Yükselişi Ve Düşüşü Üstüne", *Birikim Dergisi*, Aralık, 200, ss. 56-66.

Demetriades, Stavroula. (2007): "Overview of Industrial Relations in the EU and Other Global Economies", In: "Working Time in the EU and Other Global Economies, Stavroula Demetriades and Isabella Biletta (Eds.). Eurofound Project: Working Time and Industrial Relations. European Foundation for the

Improvement of Living and Working Conditions", Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities: Dublin, 61 p.

DeNisi, A.S. and Griffin R.W. (2004): Human Resource Management, Boston: Houghton Mifflin, 626 p.

FEE. (2009): "The Federation of European Employers", <http://www.fedee.com>, (Erişim Tarihi Őubat, 2009).

Fenton-O'Creevy, M; Gooderham, Paul N. and Nordhaug, Odd. (2005): "Diffusion of Hrm to Europe and the Role of US MNCs", Special Issue, Management Revue, 16: 1, 5-10 pp.

Fridenson, P. (2001): "Industrail History of" item. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, In edition chief: N. J. Smelser, P. B. Baltes, Elsevier Publ, 7344-7347 pp.

Gooderham, Paul N.; Nordhaug, O. and Ringdal, K. (1999): "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms", Administrative Science Quarterly, September, 44:3, pp. 507-531.

Harper, Robert F. (1904): "The Code of Hammurabi King of Babylon about 2250 B.C. Autographed Text Transliteration Translation Glossary Index of Subjects Lists of Proper Names Signs Numerals Corrections and Erasures with Map Fronticepiece and Photograph of Text", Chicago: University of Chicago Press, Online Library of Liberty web site <http://oll.libertyfund.org.>, Erişim Tarihi, 20 Aralık 2009).

Hatch, Marry Jo. (1997): "Organization Theory: Modern Symbolic and Post Modern Perspectives", Oxford University Press: New York, 387 p.

Hofstede, G. J.an; Pedersen, Paul B. and Hofstede Geert H. (2002): "Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures". Intercultural Press: London, 234 p.

"Industrial Relations in Europe Report". (2009): Europe Union, <http://europa.eu/rapid>, (Erişim tarihi, 27 Eylöl 2009).

International Labor Office [ILO]. (2008): "Global Wage Report 2008", http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang--en/docName--WCMS_100786/index.htm (Erişim Tarihi, 1 Mayıs 2009): 120 p.

Işıklı, Alpaslan. (2005): "Sendikacılık ve Siyaset", 6. Baskı, İmge Yayınları: Ankara, 639 s.

Jessop, Bob. (2005): "Hegemonya, Post_Fordizm ve Küreselleşme Ekseninde Kapitalist Devlet", (Çev. Betül Yazar ve Alev Özkazanç), Politika Dizisi 53, İletişim Yayınları: İstanbul, 430 s.

Johnson, Paul. (2009): "The Civilization Of Ancient Egypt", Quotes from Paul Johnson's 20th Century Epic, "Modern Times http://homepage.eircom.net/%257Eodyssey/Quotes/History/Ancient_Egypt.html, (Erişim tarihi, 11.06.2009).

Kaufman, Bruce E. (2001): "Human Resources And Industrial Relations: Commonalities And Differences", Human Resource Management Review, 11: 4, Winter, pp 339-374.

Koray, Meryem ve Çelik, Aziz. (2007): "Avrupa Birliği ve Türkiye'de Sosyal Diyalog". Belediye İş Sendikası Sosyal Uyum Dizisi. 570 sayfa. Belediye İş Yayınları: Ankara.

Lewin, K. (1951): "Field Theory in Social Science". in. Selected Theoretical Papers, D. Cartwright (Ed.), New York: Harper & Row.

Mathis, Robert L. and Jackson, John H. (2000): "Human Resource Management", Cengage Learning: Mason, 640 pp.

Mermert, Emmanuel. (2002a): "Annual Report On The Coordination Of Collective Bargaining At The ETUC", In: Emmanuel Mermert Trends In the Coordination Of Collective Bargaining in Europe, Anne Dufresne; Emmanuel Mermert (Eds), Dwp 2002.01.02 (e) ETUI, Brussels, 15-20 pp.

Mermert, Emmanuel. (2002b): "European Trade Union Strategies on Europeanisation of Collective Bargaining An Overview". http://www.cpb.nl/nl/activ/workshop/european_integration/pdf/mermert.pdf, (Erişim Tarihi, 31 Mart 2009). 15 p.

OECD. (2009): "Trade Union Density 1960-2007", <http://www.oecd.org/dataoecd/25/42/39891561.xls>, (Erişim Tarihi, 30 Kasım 2009).

Özgür, Erdem. (2007): "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi", http://www.stratejikboyut.com/article_detail.php?id=26, (Erişim Tarihi, 23 Aralık 2008).

Pheng, Low Sui. (2007): "Managing Building Projects in Ancient China: A Comparison with Modern-Day Project Management Principles and Practices", Journal of Management History, 13:2, pp. 192-210.

Pontusson, Jonas. (2005): "Inequality And Prosperity: Social Europe vs. Liberal America", Cornell University Press: New York, 256 p.

Rizov, Marian and Croucher, Richard. (2009): "Human Resource Management and Performance in European Firms", Cambridge Journal of Economics, March, 33:2, pp. 253-272.

Schultz, Duane P. and Schultz, Sydney E. (2001): "Modern Psikoloji Tarihi", Kaknüs Yayınları: İstanbul. 696 s.

Selek, Cihan ve Man, Fuat. (2006): "Post-Fordist Dönemde İşletmeler ve Çalışanlar", 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 15-17 Haziran, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Smith, Adam. (1776): "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"., 281 pp. E book, Adam Smith Institue, <http://www.adamsmith.org>, (Erişim Tarihi, 26 Mart 2009).

Springer, Beverly. (1995): "US HRM and the EU Social Policy: A Case Study of the Works Council Directive"., In European Union Studies Association (EUSA), Biennial Conference (4th), May 11-14, Charleston, South Carolina, http://aei.pitt.edu/7022/01/springer_beverly.pdf, p. 5.

Strauss, George. (2001): "HRM in the USA: Correcting Some British Impressions", The International Journal of Human Resource Management, 12: 6, pp. 873 – 897.

Şenkal, Abdulkadir. (2004): "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", İş-Güç Dergisi". 6:1 Sıra: 13 / No: 200 .

Tannenbaum, Arnold. (1966): "Social Psychology of the Work Organization", Woodsworth Publ.: Belmont, 130 p.

Türk Dil Kurumu. (2009): "Eşbiçimlilik", Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim Tarihi, 17.Mart.2009).

Tevrüz, Suna. (1996): "Endüstri-Örgüt Psikolojisi'nin Tarihçesi". İçinde: Endüstri-Örgüt Psikolojisi'nin Tarihçesi, Ed. Suna Tevrüz. Türk Psikologlar Derneği ve Türk kalite Derneği ortak yayını: Ankara-İstanbul. ss. 1-16.

Tokol, Aysel. (2002): "Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri Ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar", İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4:1, www.isguc.org

Uçkan, Banu ve Kağnıcıoğlu, Deniz. (2004). "Endüstri İlişkileri", Yayın No: 829, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir, 308 s.

Urwick, Lyndall. (1966): "Organization. International Academy of Management". Nederlans Instituut Voor Efficiency. 103 p.

Yıldırım, Engin. (1997): "Endüstri İlişkileri Teorileri: Sosyolojik Bir Değerlendirme", Değişim Yayınları: Sakarya, 284 s.